

Reality Check: Treiberbasierte Planung

Eine Analyse zur Verbreitung und Erfüllung von Erwartungen an Treiberbasierte Planungsansätze in der D-A-CH-Region

BARC Research Study

Autoren



Dr. Christian Fuchs
Senior Analyst
cfuchs@barc.de



Nikolai Janoschek
Research Analyst
njanoschek@barc.de

Die Autoren danken Adrian Wyszogrodzki für seine Unterstützung.

Diese unabhängige Studie wurde von BARC erstellt, einem objektiven Marktanalysten.

Wir bedanken uns bei der Thinking Networks AG für die Sponsoring-Initiative zu dieser Studie.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Treiberbasierte Planung als Mittel, um die Probleme des Planungsprozesses in den Griff zu bekommen?	4
Management Summary	5
Zu zeitaufwändig, zu detailliert und qualitativ verbesserungsfähig: Kennzeichen heutiger Planungsprozesse	5
Treiberbasierte Planungsansätze in der Praxis noch wenig verbreitet, fehlendes Know-how der wesentliche Hemmschuh	5
Unternehmen benötigen insbesondere konzeptionelle und inhaltliche Unterstützung	6
Hohe Erwartungshaltung an Treiberbasierte Planungsansätze, Nutzen deutet sich an	6
Treiberbasierte Planung als Planungsansatz	7
Ergebnisse der Umfrage	9
Unternehmen kämpfen mit einer Vielzahl an Problemen in Ihren Planungsprozessen	9
Treiberbasierte Planung: Wenig bekannt und kaum verbreitet	11
Unternehmen wünschen sich vor allem inhaltliche sowie technische Beratung	18
Unternehmen sehen Potential der Treiberbasierten Planung	21
Fazit und Empfehlungen	23
Anhang A: Methodik und Demographie	25
Anhang B: Von den Besten lernen	27
Quellen	28
Das Business Application Research Center (BARC)	29
Der Sponsor: Thinking Networks	30

Vorwort: Treiberbasierte Planung als Mittel, um die Probleme des Planungsprozesses in den Griff zu bekommen?

Planungs- und Budgetierungsprozesse in Unternehmen sind zu langwierig, verbrauchen zu viele Ressourcen, sind generell zu kostenintensiv und die Qualität der Ergebnisse lässt oftmals zu wünschen übrig – so lauten die Kernergebnisse des BARC Planning Survey 14. Gründe hierfür liegen vermutlich in der fehlenden Konzentration auf das Wesentliche, mangelnden Integration und dem Einsatz wenig geeigneter Softwarelösungen.

Sowohl Wissenschaft als auch Praxis bringen verschiedenste innovative Planungsansätze zur Lösung dieser Probleme hervor. Während sich der Ansatz, auf eine klassische Planung und Budgetierung in Gänze zu verzichten (beispielsweise gemäß dem Ansatz des Beyond Budgeting) als zu radikal und in der Praxis wenig tauglich erwiesen hat, wird Ansätzen wie dem der Treiberbasierten Planung großes Potenzial zur Fokussierung auf wesentliche Steuerungsinhalte und zur generellen Verbesserung der Planung zugesprochen. In diversen Publikationen ist sogar die Rede davon, dass der Ansatz der Treiberbasierten Planung die Planung und Budgetierung auf ein neues qualitatives Niveau heben kann.

Grund genug, den Stand der Umsetzung Treiberbasierter Planungsansätze in deutschsprachigen Unternehmen zu untersuchen. Die vorliegende Studie leistet hierzu einen empirisch fundierten Beitrag. Ziel ist es, unter anderem Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Wie bekannt ist der Ansatz der Treiberbasierten Planung im Markt?
- Werden Treiberbasierte Planungsansätze bereits genutzt und erfüllen sie auch die Erwartungen?

- Auf welche Herausforderungen stoßen die Unternehmen bei der Umsetzung?
- Welche Erwartungshaltung besteht an unterstützende Softwarelösungen?
- Welche Erwartungshaltung besteht an die Verbesserung der Planung durch Treiberbasierte Planungsansätze?

BARC leistet mit der vorliegenden Studie einen empirisch fundierten Beitrag zum aktuellen Stand Treiberbasierter Planungsansätze in deutschsprachigen Unternehmen. Hierzu wurden Anwender zu verschiedensten Aspekten befragt: Aktuelle Verbreitung des Ansatzes, Stand der Umsetzung und Herausforderungen, Unterstützung des Ansatzes durch Softwarelösungen sowie die Erwartungshaltung an eine Verbesserung der Planung durch den Ansatz.

Die Studie wurde völlig unabhängig von BARC erstellt. Sie kann dank eines Sponsorings des Softwareanbieters Thinking Networks kostenfrei veröffentlicht werden.

Besonderer Dank gilt schon jetzt allen, die auch an zukünftigen Befragungen von BARC teilnehmen, denn nur so sind auch weiterhin Beiträge zu Diskussionen mit empirisch fundierter Datenbasis möglich.

Würzburg, 11. Mai 2015



Dr. Christian Fuchs

Nikolai Janoschek

Management Summary

Planung ist die Basis jeglicher Kontroll- und Steuerungsaktivitäten in Unternehmen. Gleichwohl sind Planungsprozesse oftmals problembehaftet und laufen in den seltensten Fällen zufriedenstellend ab. Viele Unternehmen überdenken deshalb ihre Planungsansätze. Immer häufiger ist eine Abkehr von traditionellen Planungsansätzen hin zu modernen Formen der Planung wie etwa Treiberbasierten Planungsansätzen zu beobachten.

Mit über 140 Teilnehmern aus der D-A-CH-Region bei einer breit gefächerten Branchenverteilung deckt die Studie „Reality Check: Treiberbasierte Planung“ alle Unternehmensgrößen repräsentativ ab und bietet einen objektiven Blick auf das Thema Treiberbasierte Planung.

Die wesentlichen Erkenntnisse der Studie lassen sich zu vier Hot Spots zusammenfassen.

Hot Spot 1

Zu zeitaufwändig, zu detailliert und qualitativ verbesserungsfähig: Kennzeichen heutiger Planungsprozesse

Hoher Zeitbedarf (von 69 Prozent der Umfrageteilnehmer genannt), mangelnde Qualität der Planungsergebnisse (42 Prozent) sowie ein zu hoher Detaillierungsgrad der Planung (39 Prozent) sind die drei wesentlichen Herausforderungen

in heutigen Planungsprozessen auf Unternehmensseite. Insbesondere mittlere und große Unternehmen sind von den Herausforderungen betroffen bzw. die Probleme treten dort verstärkt auf.

Hot Spot 2

Treiberbasierte Planungsansätze in der Praxis noch wenig verbreitet, fehlendes Know-how der wesentliche Hemmschuh

Unternehmen setzen Treiberbasierte Planungsansätze in der Praxis noch eher selten ein. Lediglich circa einem Drittel der befragten Unternehmen ist der Ansatz überhaupt im Detail bekannt, eine Treiberbasierte Planung implementiert haben bisher erst 15 Prozent. Unternehmen, die sich selbst als Best-in-Class einschätzen, stechen jedoch aus der Masse der befragten Unternehmen heraus: Nahezu die

Hälfte nutzt heute bereits Treiberbasierte Planungsansätze. Die größten Probleme bei der Umsetzung Treiberbasierter Planungsansätze sind alle fachlicher bzw. organisatorischer Natur, wobei fehlendes konzeptionelles bzw. inhaltliches Know-how (49 Prozent) und organisatorische Barrieren (36 Prozent) in den Unternehmen die größten Hindernisse darstellen.

Hot Spot 3

Unternehmen benötigen insbesondere konzeptionelle und inhaltliche Unterstützung

Konzeptionelle und inhaltliche Beratung ist die wesentliche Hilfestellung, die sich Unternehmen bei der Umsetzung Treiberbasierter Planungsansätze wünschen – von 44 Prozent der Teilnehmer genannt. Aber auch die Ermittlung des monetären Gesamtnutzens vor Projektbeginn (38 Prozent) und eine technische Beratung zur Umsetzung in einer Softwarelösung sind gefragte Unterstützungsleistungen (40 Prozent).

Gerade unterstützende Softwarelösungen sind ein entscheidender Faktor für den nachhaltigen Erfolg im Echteinsatz. Sie müssen deshalb fachanwenderorientierte Funktionalität zur selbständigen Umsetzung Treiberbasierter Planungsmodelle, eine adäquate Werkzeugunterstützung bei der Modellierung als auch bei der dynamischen Weiterentwicklung/Anpassung im Laufe der Zeit bieten

Hot Spot 4

Hohe Erwartungshaltung an Treiberbasierte Planungsansätze, Nutzen deutet sich an

Die Erwartungshaltung an Treiberbasierte Planungsansätze ist hoch. Zentrale Aspekte sind eine qualitative Verbesserung (von 86 Prozent erwartet), höhere Transparenz (83 Prozent), Reduktion der Detailtiefe und Komplexität (81 Prozent) sowie Verkürzung der Dauer der Planungsprozesse (79 Prozent).

Somit deckt sich die Erwartungshaltung mit den am häufigsten genannten Problemen in der Planung.

Der Nutzen Treiberbasierter Planungsansätze zeigt sich unter anderem darin, dass Unternehmen, die heute bereits solche einsetzen, geringere Probleme in ihren Planungsprozessen haben. Insbesondere der hohe Zeitbedarf als auch die zu starke Detaillierung der Planung scheinen sich durch den Einsatz Treiberbasierter Planungsansätze zu

„Der Nutzen Treiberbasierter Planungsansätze zeigt sich unter anderem darin, dass Unternehmen, die heute bereits solche einsetzen, geringere Probleme in ihren Planungsprozessen haben.“

verbessern. Während ca. zwei Drittel aller Unternehmen (69 Prozent) angaben, der hohe Zeitbedarf sei ein wesentliches Problem, waren es bei den Unternehmen mit Treiberbasierter Planung nur ca. die Hälfte (55 Prozent). In puncto zu starker Detaillierung der Planung

sind es nur 30 Prozent gegenüber 39 Prozent bei allen Unternehmen. Gleichzeitig deuten die Ergebnisse auch an, dass sich durch Treiberbasierte Planungsansätze die Qualität der Planungsergebnisse erhöht (von 35 Prozent der Unternehmen mit Treiberbasierter Planung

als wesentliches Problem genannt gegenüber durchschnittlich 42 Prozent) und sich die Möglichkeiten erweitern lassen, Simulationen und Szenariovergleiche durchzuführen (20 Prozent gegenüber durchschnittlich 37 Prozent).

Treiberbasierte Planung als Planungsansatz

Viele Unternehmen empfinden ihre Planungsprozesse heute als zu langwierig sowie ressourcen- und kostenintensiv. Gemessen am investierten Aufwand ist die Ergebnisqualität der Planung für Unternehmen oftmals wenig

zufriedenstellend. Viele Unternehmen überdenken deshalb ihre Planungsansätze und -prozesse mit dem erklärten Ziel, deren Qualität und Steuerungswirkung zu erhöhen sowie Effizienz zu

„Es werden für die Planung zentrale Einflussfaktoren des Geschäfts (Treiber) mit finanziellen Ergebnisgrößen (beispielsweise Erlöse, Ergebnis, Wertbeitrag) kombiniert.“

steigern. Dabei lässt sich immer häufiger eine Abkehr von traditionellen Planungsansätzen hin zu modernen Formen der Planung beobachten.

Insbesondere der Ansatz der Treiberbasierten Planung scheint eine interessante Herangehensweise zu sein. Hierbei werden für die Planung zentrale Einflussfaktoren des Geschäfts (Treiber) mit finanziellen Ergebnisgrößen (beispielsweise Erlöse, Ergebnis, Wertbeitrag) kombiniert. Ergebnisgrößen werden somit nicht mehr direkt geplant, sondern man konzentriert sich auf die Planung der wesentlichen Einflussfaktoren (Treiber) mit automatischer Ableitung der finanziellen Konsequenzen. Treibermodelle sind dabei mehr als lose Kennzahlensammlungen. Treiber werden mit den Ergebnisgrößen auf Basis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen linear-mathematisch verknüpft. Es entsteht eine systematische Wirkungskette, die auch als (Wert-)Treiberbaum bezeichnet wird. Jeder direkte Treiber kann durch weitere strategische Treiber (allgemeine Nachfrage, Wettbewerbssituation, Marktanteil etc.) beeinflusst werden. Hierdurch lassen sich strategische Überlegungen zu Erläuterungszwecken in die Planung einbeziehen.

Treibermodelle sind in der Regel unternehmensspezifisch (abhängig von Branche, Geschäftsmodell, Unternehmensorganisation etc.) und versuchen, das komplexe Geschäft in einem integrierten Modell transparent abzubilden. Bei wesentlichen, beispielsweise strategischen oder strukturellen Veränderungen müssen die Treibermodelle entsprechend an die neuen Gegebenheiten angepasst werden. Transparenz im Rahmen der Planung schafft insbesondere die linear-mathematische Verknüpfung der Treiber (Ursache) mit den Ergebnisgrößen über Grundrechenarten (Wirkung) und ermöglicht so nachvollziehbare Simulationen basierend auf der Veränderung einzelner Treiber. Ziel der Treiberbasierten Planung ist es dabei nicht, die Ergebnisentwicklung zu 100 Prozent zu erklären, sondern über die wesentlichen Treiber 80-90 Prozent der Ergebnisentwicklung abzudecken. Einerseits erhöht sich durch die Fokussierung auf die wesentlichen Treiber die Nachvollziehbarkeit des Treibermodells, andererseits sinken die Komplexität und damit der Detailgrad der Planung. Treibermodelle stehen typischerweise für eine mittlere Detaillierung der Planung [KAPP15, S. 81-82].

Die eigentliche Planung im Rahmen eines Treiberbasierten Planungsansatzes sollte Top-down-orientiert sein. Ausgehend von den strategischen Zielen des Unternehmens werden aus den Zielvorgaben des Managements ambitionierte, aber gleichzeitig realistische und belastbare Ziele abgeleitet. Diese bilden als „Top-down“-Vorgaben die Basis für die anschließende Planung.

„Treiberbasierte Planungsansätze sind grundsätzlich nicht neu, adressieren jedoch die wesentlichen Probleme heutiger Planungsprozesse in Unternehmen und versprechen so Verbesserungspotenzial.“

Treiberbasierte Planungsansätze sind grundsätzlich nicht neu, adressieren jedoch die wesentlichen Probleme heutiger Planungsprozesse in Unternehmen und versprechen so Verbesserungspotenzial. Die Verbindung der zentralen Einflussfaktoren des Geschäfts mit den (finanziellen) Ergebnissen auf einer geeigneten Detaillierungsebene paart Aussagekraft mit Effizienz. Insbesondere eine Reduzierung des Aufwands durch Verringerung der zu planenden Positionen als auch der Detaillierung der Planung sind zentrale Ansatzpunkte. Dabei eignen sich Treibermodelle besonders gut, um Maßnahmen und Effekte zu simulieren sowie Chancen und Risiken auf Basis von Szenarien zu betrachten. Der Aufwand, das eigene Geschäft mit den wesentlichen Treibern in einem Modell mathematisch verknüpft abzubilden, sollte jedoch nicht unterschätzt werden. Es sind initial als auch im lau-

„Zwar ist die fachliche Konzeption Treiberbasierter Planungsmodelle anfangs noch weitgehend unabhängig von Softwareunterstützung. Dennoch sind professionelle Planungswerkzeuge ein entscheidender Faktor für den nachhaltigen Erfolg bei der Umsetzung im Echteinsatz.“

fenden Betrieb entsprechendes Fingerspitzengefühl sowie fundierte Kenntnis des Geschäfts gefordert, um qualitativ hochwertige Ergebnisse hervorzubringen.

Zwar ist die fachliche Konzeption Treiberbasierter Planungsmodelle anfangs noch weitgehend unabhängig von Softwareunterstützung. Dennoch sind professionelle Planungswerkzeuge ein entscheidender Faktor für den nachhaltigen Erfolg bei der Umsetzung im Echteinsatz. Erforderlich sind hierfür einerseits flexible Möglichkeiten

zur Abbildung der Treiberbasierten Planungsmodelle im Softwarewerkzeug. Andererseits bieten moderne Planungswerkzeuge darauf aufbauend umfangreiche Planungsfunktionen für Plan-Datenerfassung, Simulationen, Forecasting, Kommentierung etc. auf einer integrierten Datenbasis, um den Ansatz umfassend zu unterstützen.

Ergebnisse der Umfrage

Treiberbasierte Planungsansätze bieten das Potenzial, sich auf die für das Geschäft wesentlichen Einflussfaktoren sowie Steuerungsinhalte zu fokussieren und damit verbunden, die benötigten Detailtiefe sowie Komplexität in Planungsprozessen zu reduzieren. Das Ziel dabei ist, den Planungsprozess zu verkürzen, Ressourcen einzusparen sowie die Planungsergebnisse qualitativ zu verbessern.

Ausgehend von aktuellen Problemen und Herausforderungen in heutigen Planungsprozessen beleuchtet diese Studie

- den Status quo zu Bekanntheit und Einsatz Treiberbasierter Planungsansätze in Unternehmen,
- die Erwartungshaltung an Verbesserungspotentiale sowie
- die Unterstützung durch geeignete Softwarelösungen.

Unternehmen kämpfen mit einer Vielzahl an Problemen in Ihren Planungsprozessen

Performance-Management-Prozesse wie Planung und Budgetierung sind heute in vielen Unternehmen problembehaftet und laufen in den seltensten Fällen zufriedenstellend ab (siehe Abbildung 1). Nach Ansicht der befragten Unternehmen ist vor allem der hohe Zeitbedarf (69 Prozent) eine wesentliche Herausforderung, noch weit vor der Qualität der Planungsergebnisse (42 Prozent), dem Detaillierungsgrad der Planung (39 Prozent), der Flexibilität der Planung (38 Prozent) und fehlenden Planungs-

funktionen. Auch viele BARC-Kundenprojekte zeigen, dass Unternehmen immer öfter das Gefühl haben, Planungsergebnisse seien aufgrund der langen Durchlaufzeit des Planungsprozesses bereits veraltet, wenn diese verabschiedet werden. Die Gründe hierfür sind vielfältig; liegen jedoch oftmals im Einsatz bedingt geeigneter Softwarelösungen (bspw. Excel), der zu starken Detaillierung der Planung, ohne hierdurch signifikante Mehrwerte zu generieren, und der eingeschränkten Flexibilität.

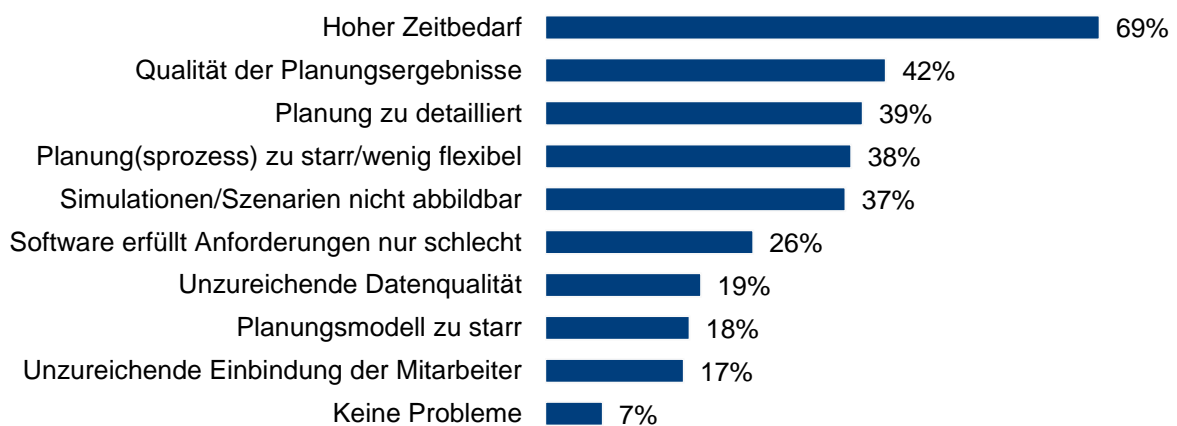


Abbildung 1: Was sind aktuell die größten Probleme bzw. Herausforderungen, auf die Sie heute in Ihrem Planungs-/Budgetierungsprozess stoßen? (n=140)

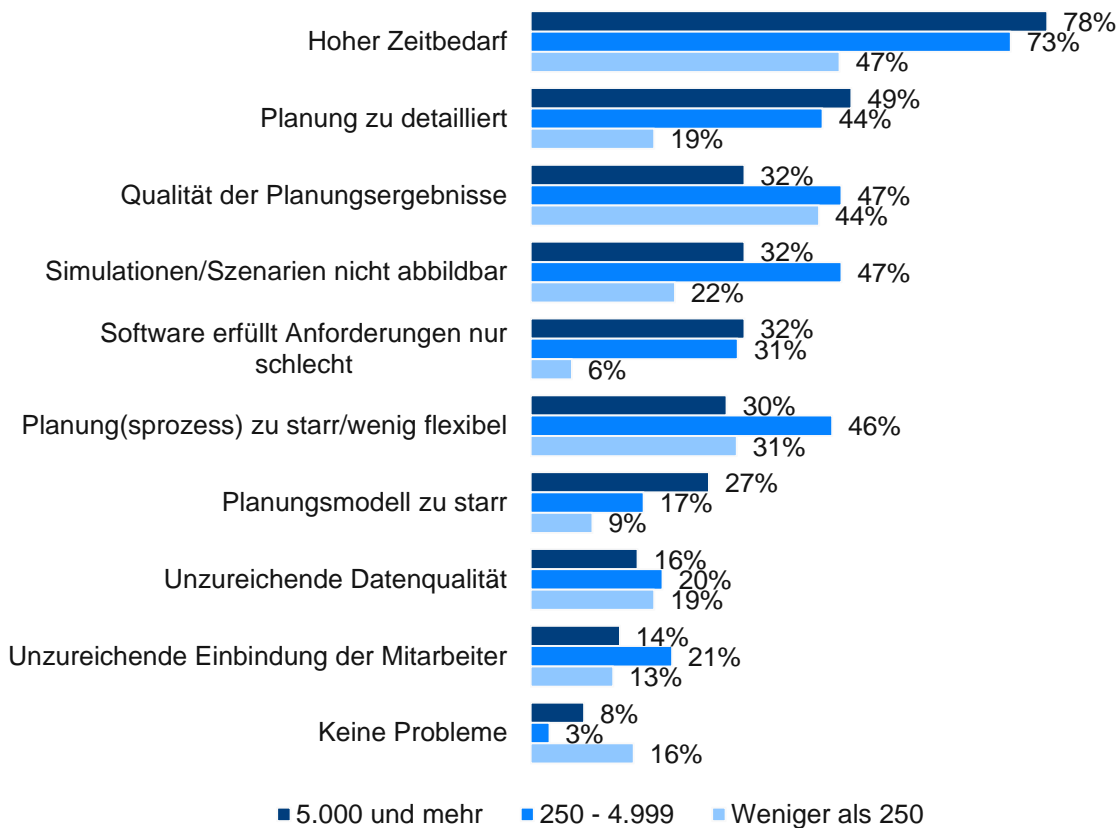


Abbildung 2: Größte Probleme nach Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl) (n=139)

Analysiert nach der Unternehmensgröße zeigt sich, dass zwar auch kleine, aber insbesondere mittlere und große Unternehmen unter einem hohen Zeitbedarf für die Planung leiden (siehe Abbildung 2). Dies ist auch nicht weiter verwunderlich: Planung ist ein kommunikativer Abstimmungsprozess. Je mehr Personen, Abteilungen oder Einheiten daran beteiligt sind,

desto höher sind die Koordinations- sowie Abstimmungsaufwände und damit langwieriger der Prozess. Ferner sind mittlere und große Unternehmen überdurchschnittlich oft der Meinung, dass ihre Planung zu detailliert erfolgt. Eine zu starke Detaillierung der Planung führt unabwendbar zu höheren Zeitaufwänden für die Planung.

Treiberbasierte Planung: Wenig bekannt und kaum verbreitet

Treiberbasierte Planung ist ein moderner Planungsansatz, der sich auf wesentliche Steuerungsinhalte konzentriert und damit verbunden die benötigte Detailtiefe der Planung reduziert. Der Ansatz bietet somit das Potenzial, die wesentlichen oben genannten Probleme und Herausforderungen zu lindern (Zeitersparnis, Komplexitätsreduktion, Ergebnisqualität, Simulation etc.). Manche Beratungshäuser gehen sogar so weit, bei Einsatz einer Treiberbasierter Planung bzw. Steuerung von einer völlig neuen Qualität des Controllings zu sprechen. Die Vorteile würden auf der Hand liegen [KAPP15, S. 93]:

- Verbesserung der Interaktion zwischen Controlling und Geschäftsseite („Business“) durch transparente Treibermodelle,
- Verbesserung des Zusammenspiels zwischen Controlling und Unternehmensentwicklung („Strategie“) durch Operationalisierung strategischer Maßnahmen als

auch transparenter Integration strategischer Prämissen sowie

- Förderung des Dialogs zwischen zentralem und dezentralem Controlling durch Transparenz der Geschäftsmodelle und wesentlichen Steuerungsgrößen dezentraler Bereiche.

Die Umfrageergebnisse zeigen jedoch, dass Treiberbasierte Planungsansätze in der Praxis noch eher selten genutzt werden (siehe Abbildung 3). Nur circa einem Drittel der befragten Unternehmen ist der Ansatz überhaupt im Detail bekannt, davon haben lediglich 15 Prozent dessen Einsatz evaluiert. Ein Drittel der befragten Unternehmen hat nur eine vage Vorstellung zu Treiberbasierten Planungsansätzen bzw. ist der Ansatz 30 Prozent noch nicht einmal bekannt.

„Der Ansatz bietet das Potenzial, die wesentlichen Probleme und Herausforderungen zu lindern“

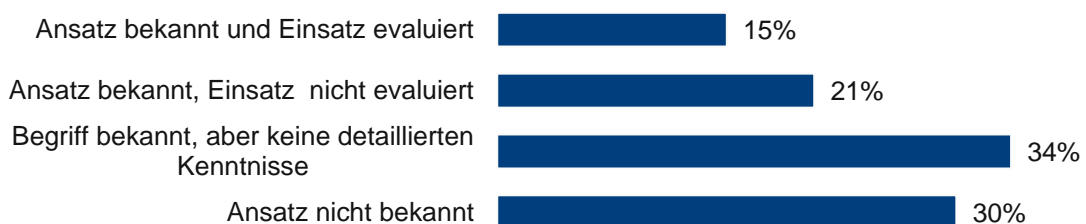


Abbildung 3: Ist Ihnen der Ansatz der Treiberbasierten Planung bekannt? (n=139)

Eine nähere Betrachtung der Ergebnisse macht allerdings deutlich, dass insbesondere in Best-in-Class-Unternehmen als auch in größeren Unternehmen ein höherer Bekanntheitsgrad herrscht. 46 Prozent der Best-in-Class-Unternehmen ist der Ansatz der Treiberbasierten Planung im Detail bekannt (siehe Abbildung

4), nur 21 Prozent kennen den Ansatz gar nicht. Gerade auch in größeren Unternehmen zeigt sich ein ähnliches Bild: 43 Prozent der befragten Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern ist der Ansatz im Detail bekannt, nur 26 Prozent kennen den Ansatz nicht (siehe Abbildung 5).

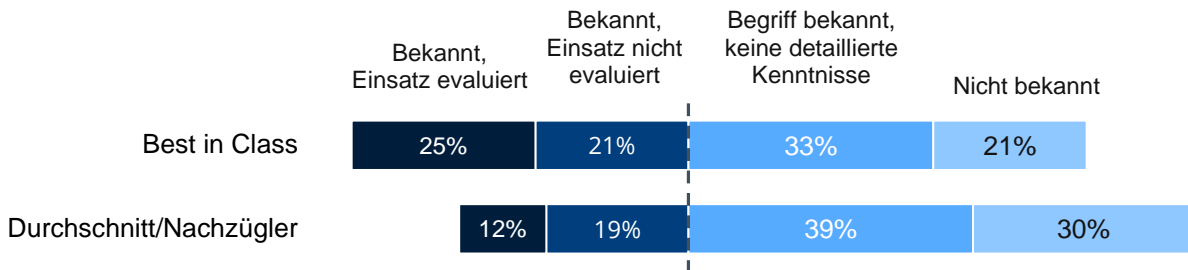


Abbildung 4: Bekanntheitsgrad nach Best-in-Class (n=117)

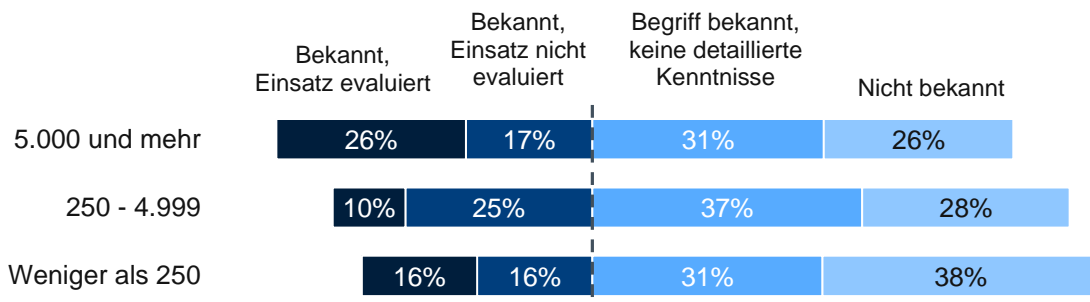


Abbildung 5: Bekanntheitsgrad nach Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl) (n=138)

Die Studienergebnisse untermauern zudem, dass Treiberbasierte Planungsansätze in der Praxis bisher einen geringen Umsetzungsgrad erfahren. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Ergebnissen anderer Analysten- und Beratungshäuser und ist unabhängig von der jeweiligen Unternehmensgröße oder Branche, in der ein Unternehmen tätig ist. Abbildung 6 zeigt,

dass von den befragten Unternehmen bisher erst 15 Prozent eine Treiberbasierte Planung implementiert haben und weitere 7 Prozent sich momentan in der Implementierung befinden bzw. eine Implementierung planen. Mit 56 Prozent ist der Anteil der Unternehmen, die keinen Treiberbasierten Planungsansatz nutzen bzw. implementiert haben, sehr hoch.

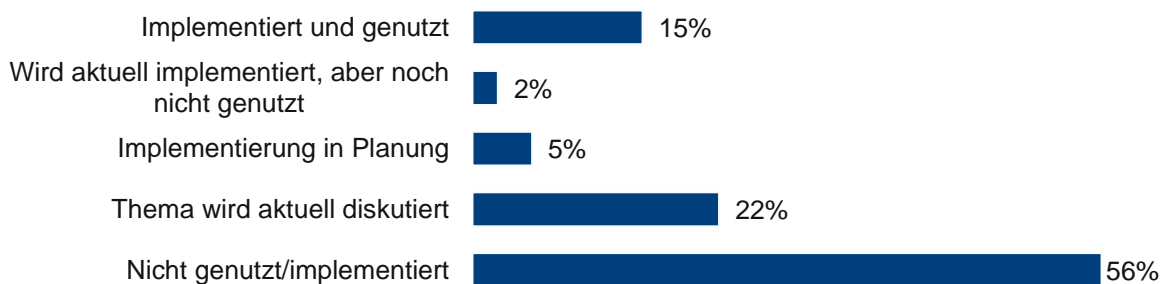


Abbildung 6: Setzen Sie Treiberbasierte Planungsansätze bei sich im Unternehmen bereits ein bzw. haben Sie Treiberbasierte Ansätze schon implementiert? (n=133)

Gleichwohl ist bei der Nutzung ebenfalls eine große Differenz festzustellen zwischen den Unternehmen, die sich bezogen auf das Thema Planung selbst als Best-in-Class einschätzen und denjenigen, die sich selbst als eher durchschnittlich bzw. sogar als „Nachzügler“ bewerten (siehe Abbildung 7). Während von den Best-in-Class-Unternehmen bereits 48 Prozent Treiberbasierte Planungsansätze implementiert haben und nutzen, sind es beim Durchschnitt/Nachzüglern erst 8 Prozent. Best-in-Class könnte in diesem Zusammenhang nicht nur bedeuten, dass sich diese Unternehmen, bezogen auf den aktuellen Stand des

„Best-in-Class-Unternehmen sind früher bereit, fortgeschrittene Planungsansätze zu implementieren und halten weniger an der klassischen Budgetierung fest.“

Themas Planung, besser als deren Wettbewerb einschätzen. Es scheint auch ein Indiz dafür zu sein, dass diese Unternehmen empfänglicher für neue Planungsansätze sind und sich event-

tuell als Early Adopter charakterisieren lassen. „Early Adopter“ meint in diesem Sinne jedoch nicht, dass der Ansatz der Treiberbasierten Planung besonders neu wäre – dieser existiert bereits seit geraumer Zeit. Early Adopter bedeutet

hier, dass Best-in-Class-Unternehmen früher bereit sind, fortgeschrittene Planungsansätze zu implementieren und weniger an der klassischen Budgetierung festhalten.

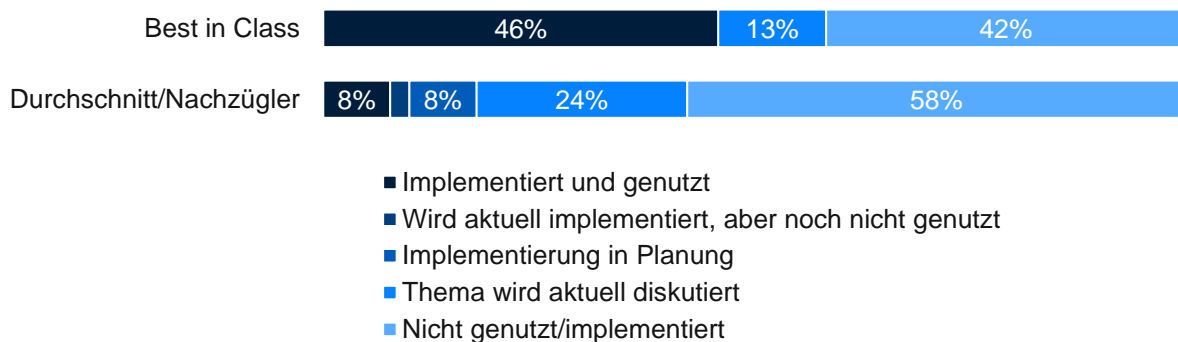


Abbildung 7: Status quo der Implementierung nach Best-in-Class (n=114)

Die drei mit Abstand größten Probleme in der Umsetzung Treiberbasierter Planungsansätze sind alle fachlicher bzw. organisatorischer Natur (siehe Abbildung 8). Dem in Unternehmen häufig fehlenden konzeptionellen bzw. inhaltlichen Know-how (49 Prozent) folgen organisatorische Barrieren (36 Prozent). An dritter Stelle folgt die nicht zu verleugnende aufwändige Identifikation von Treibern sowie deren Abhängigkeiten untereinander und zu den Ergebnisgrößen (29 Prozent). Somit ist das fehlende Fachwissen zur Konzeption bzw. inhaltlichen Umsetzung von Treiberbasierten Planungsansätzen laut den Umfrageergebnissen der wesentliche Hemmschuh für Unternehmen. Die heutige schnelllebige Wirtschaft und der hohe Konkur-

renzdruck erlauben keine Experimente und schon gar keine Fehler. Bevor Unternehmen also aufgrund fachlicher Wissensdefizite Risiken eingehen (und im Zweifel dadurch sogar Fehler begehen, die eventuell schaden können), planen und budgetieren sie weiter wie bisher.

Hinsichtlich der organisatorischen Barrieren sowie fehlenden Bereitschaft auf Mitarbeiterseite führt vor allem der verringerte Detailgrad der Treiberbasierten Planung im Vergleich zur klassischen Budgetierung häufig zu Widerständen in Unternehmen. Mit dem Verzicht auf „Genauigkeit“ (häufig genug jedoch auch nur Scheingenauigkeit) entsteht eine erhöhte (gefühlte)

Unsicherheit – so die Auffassung vieler Unternehmen. Allerdings führt eine detailliertere Planung oftmals nicht zu einer signifikant höheren Ergebnisqualität der Planung – sondern in der Tat nur zur oben genannten Scheingenauigkeit. Der erhebliche Mehraufwand hierfür lässt sich in der Regel nur bedingt rechtfertigen. Generell gilt: Je größer die Planungstiefe, umso höher ist auch der zu erbringende Arbeits- und Zeitaufwand – die größte Herausforderung in heutigen Planungsprozessen (siehe Abbildung 1).

„Die drei mit Abstand größten Probleme in der Umsetzung Treiberbasierter Planungsansätze sind alle fachlicher bzw. organisatorischer Natur.“

Softwareseitige Probleme in der Umsetzung folgen mit 26 Prozent mit beträchtlichem Abstand erst auf Platz vier. Es ist offensichtlich, dass die Im-

plementierung Treiberbasierter Planungsansätze in erster Linie eine fachliche Problemstellung ist und initial nur am Rande mit unterstützender Software zu tun hat. Dennoch ist die Unterstützung durch professionelle Planungslösungen unbestritten ein entscheidender Faktor für den nachhaltigen Erfolg des Ansatzes. Sowohl Beratungs- als auch Softwarehäuser sind somit gleichermaßen gefordert, neben dem Softwareangebot auch eine fachlich fundierte Unterstützung bei der Umsetzung Treiberbasierter Planungsansätze als Dienstleistung sicherzustellen. Dass der Ansatz der Treiberbasierten Planung generell keinen Mehrwert stiften würde oder zu praxisfern wäre, glauben nur die wenigsten befragten Unternehmen. Auf diese Gründe ist der geringe Umsetzungsgrad also offensichtlich nicht zurückzuführen.



Abbildung 8: Warum setzten Sie (noch) keine Treiberbasierten Planungsansätze im Rahmen Ihrer Planung ein? (n=95)

Während fehlendes konzeptionelles bzw. inhaltliches Know-how unabhängig von der Unternehmensgröße ein entscheidendes Problem darstellt, geht aus Abbildung 9 hervor, dass Treiberbasierte Planungsansätze in großen Unternehmen insbesondere aufgrund organisa-

torische Barrieren nicht zum Einsatz kommen. Die Umstellung auf eine Treiberbasierte Planung ist in der Regel immer sowohl mit einschneidenden Veränderungen in den Planungsprozessen als auch organisatorischen Veränderungsprozessen verbunden. Aufgrund

dessen sind ein begleitendes Change Management mit allen Beteiligten als auch die Unterstützung durch das Top Management unerlässlich. Insbesondere in großen Unternehmen mit typischerweise vielen an der Pla-

nung beteiligten Personen gilt es, Widerstände sowie Kompetenzbeschneidungs- als auch Existenzängste frühzeitig zu adressieren, idealerweise aus der Welt zu schaffen und aktiv zu kommunizieren.



Abbildung 9: Gründe für nicht Einsatz nach Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl) (n=94)

Entscheidender Faktor für den nachhaltigen Erfolg eines Treiberbasierten Planungsansatzes ist die Unterstützung durch professionelle Planungslösungen. Während die grundsätzliche fachliche Konzeption eines Treiberbasierten Planungsmodells (Kennzahlen, Treiber, Abhängigkeiten, Verknüpfungen etc.) noch weitgehend unabhängig von unterstützender Software ist, sollten spätestens bei der technischen Umsetzung professionelle Planungslösungen zum Einsatz kommen, die umfangreiche unterstützende Planungsfunktionen mitbringen (beispielsweise integrierte Datenbasis, Datenintegration von Ist-Daten, Simulation).

Dennoch existieren auch mit professionellen Planungslösungen Schwierigkeiten, wenn es darum geht, Treiberbasierte Planungsansätze zu unterstützen (siehe Abbildung 10). Die Umsetzung des Ansatzes scheint nicht mit jeder Planungslösung gleichermaßen möglich zu sein. Es sind zweifellos spezielle Funktionen von Nöten, die eine Umsetzung grundsätzlich ermöglichen bzw. erleichtern. Nur ein Drittel der befragten Unternehmen gibt deshalb an, dass keine software-

„Entscheidender Faktor für den nachhaltigen Erfolg eines Treiberbasierten Planungsansatzes ist die Unterstützung durch professionelle Planungslösungen.“

seitigen Probleme den Einsatz von Treiberbasierten Planungsansätzen im Rahmen der Planung erschweren oder behindern. Dementsprechend kämpfen zwei Drittel der befragten Unternehmen mit softwareseitigen Problemen bei der Umsetzung. Die wesentlichen softwareseitigen Probleme manifestieren sich dabei in fehlenden grafischen Übersichten der Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen Treibern und Ergebnisgrößen (47 Prozent), fehlenden

Automatisierungsmechanismen (beispielsweise Datenverteilungsfunktionen) zur Vervollständigung der Gesamtplanung nach Erfassung der Treiber-Daten (40 Prozent) sowie der (zu) umständlichen Modellierung Treiberbasierter Planungen (beispielsweise mathematische Verknüpfungen zwischen Treibern und Ergebnisgrößen, Individualisierung auf unternehmensspezifische Anforderungen; 38 Prozent).

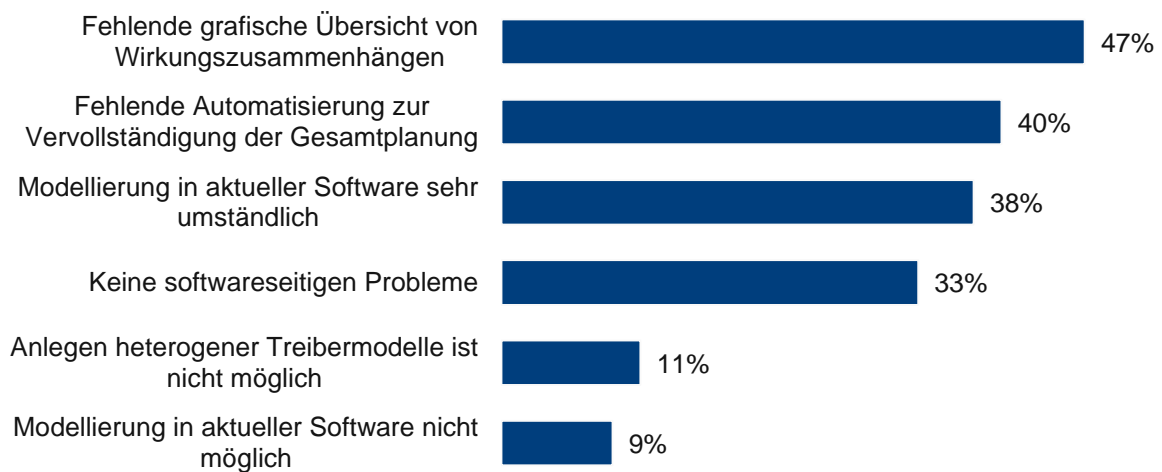


Abbildung 10: Welche softwareseitigen Probleme erschweren oder behindern den Einsatz von Treiberbasierten Planungsansätzen im Rahmen Ihrer Planung? (n=45)

Simulationsrechnungen bieten Unternehmen die Chance, sich auf verschiedenste mögliche Szenarien in der Zukunft vorzubereiten (beispielsweise. Best Case/Worst Case). Wie die Umfrageergebnisse allerdings zeigen, setzen Unternehmen diese in der Praxis noch nicht flächendeckend ein (siehe Abbildung 11). Während 41 Prozent der befragten Unternehmen sich der entsprechenden Chancen bewusst sind und die Auswirkungen strategischer Maßnahmen im Rahmen der Planung simulieren und analysieren, verzichten ebenso viele Unternehmen darauf. 18 Prozent der befragten Unternehmen planen, Simulationstechniken in Zukunft einzusetzen. Bei Betrachtung der Detailergebnisse ist jedoch auffällig, dass insbesondere Best-in-Class-

„Treiberbasierte Planungsmodelle eignen sich insbesondere für Simulationsansätze und Szenariobetrachtungen.“

Unternehmen den Mehrwert erkannt haben und deutlich häufiger Simulationsrechnungen sowie Szenariovergleiche im Rahmen ihrer Planungsprozesse durchführen. Nahezu zwei Drittel der Best-in-Class-Unternehmen simulieren regelmäßig.

Treiberbasierte Planungsmodelle eignen sich insbesondere für Simulationsansätze und Szenariobetrachtungen. Durch die mathematische Verknüpfung einzelner Basis-Treiber bis hin zur (Finanz-)Ergebnisgröße lassen sich Veränderungen einzelner Treiber oder Maßnahmen in vollständiger Konsequenz transparent aufzeigen. Die Abbildung verschiedener Szenarien kann zudem dazu beitragen, Planungsergeb-

nisse bei sich verändernden Parametern zu plausibilisieren und nachvollziehbar zu machen. Auch hier zeigen die Detailergebnisse, dass diejenigen Unternehmen, die bereits einen Treiberbasierten Planungsansatz implementiert

haben, deutlich häufiger Simulationsrechnungen sowie Szenariovergleiche im Rahmen der Planung durchführen (60 Prozent) als Unternehmen, die keinen Treiberbasierten Planungsansatz nutzen (nur 38 Prozent).

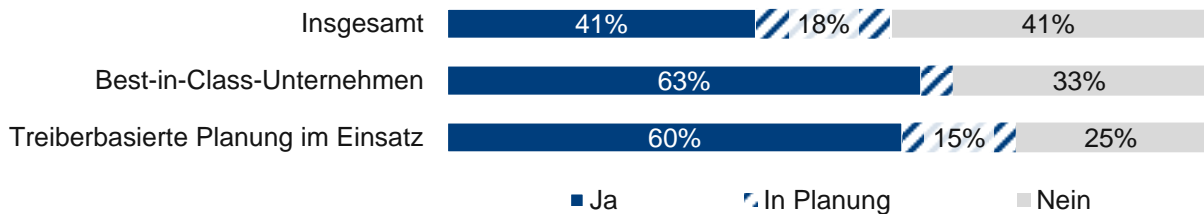


Abbildung 11: Simulieren und analysieren Sie die Auswirkungen strategischer Maßnahmen im Rahmen Ihres Planungsprozesses? Insgesamt, nach Best-in-Class-Unternehmen und nach Nutzung von Treiberbasierter Planung (n=135)

Gründe dafür, keine Simulationsrechnungen einzusetzen (siehe Abbildung 12), liegen vor allem in einer mangelhaften Softwareunterstützung – zu aufwändig (28 Prozent), fehlende

Funktionalität (23 Prozent) – des nicht gesehene Mehrwerts (23 Prozent) sowie der Tatsache, dass sich diese im Unternehmen nicht vermitteln lässt (15 Prozent).

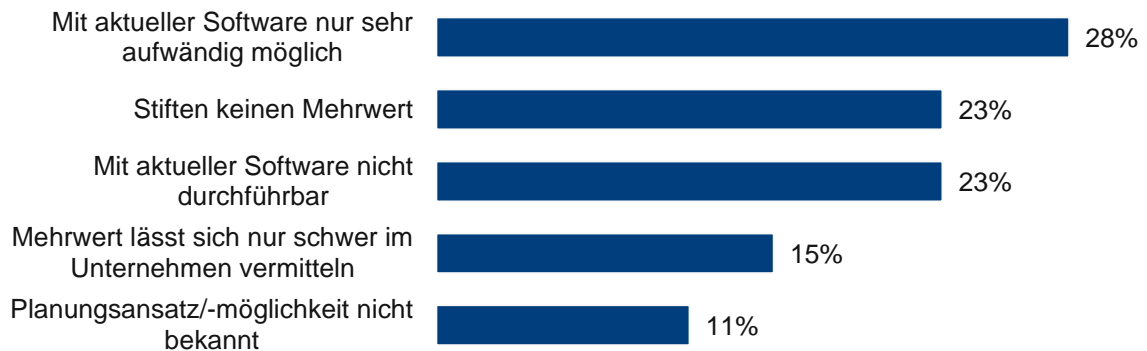


Abbildung 12: Warum verzichten Sie auf die Simulation und Analyse von Auswirkungen strategischer Maßnahmen im Rahmen Ihres Planungsprozesses? (n=53)

Unternehmen wünschen sich vor allem inhaltliche sowie technische Beratung

Diejenigen Unternehmen, denen der Ansatz der Treiberbasierten Planung bekannt ist, wünschen sich eine konzeptionelle und inhaltliche Beratung als wesentliche Form der Unterstützung für die Umsetzung (44 Prozent; siehe Abbildung 13). Mit geringem Abstand folgen eine technische Beratung zur Umsetzung in einer Softwarelösung (40 Prozent) und eine Ermittlung des monetären Gesamtnutzens vor Projektbeginn (38 Prozent). Als weniger wichtig

gilt die Unterstützung des Change Managements für organisatorische Veränderungsprozesse durch die Einführung eines Treiberbasierten Planungsansatzes (24 Prozent). Aus der Projekterfahrung heraus gilt es jedoch anzumerken, dass diese nicht unterschätzt werden sollte. Je tiefgreifender und einschneidender die Veränderungen sind, desto eher ist mit Widerständen zu rechnen, die schlussendlich auch zum Scheitern des Projekts führen können.

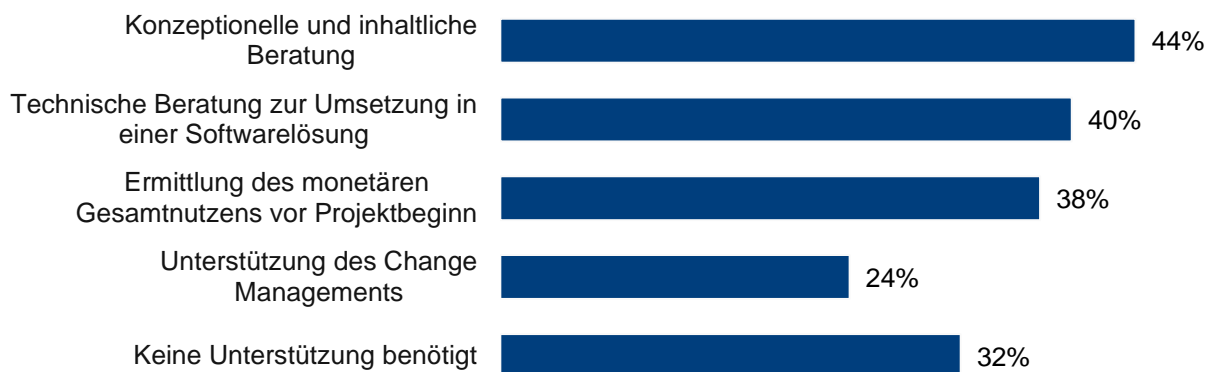


Abbildung 13: Welche Form der Unterstützung würden Sie sich für die Umsetzung eines Treiberbasierten Planungsansatzes wünschen? (n=90)

Betrachtet man die gewünschte Form der Unterstützung für die Umsetzung eines Treiberbasierten Planungsansatzes nach dem Status Quo der Nutzung, so lassen sich die einzelnen Phasen eines Treiberbasierten Planungsprojekts gut ablesen (siehe Abbildung 14). Unternehmen, die heute keinen Treiberbasierten Planungsansatz implementiert haben oder das Thema aktuell diskutieren, benötigen in einem ersten Schritt vor allem eine konzeptionelle und inhaltliche Beratung sowie Unterstützung, um den monetären Gesamtnutzen vor

Projektbeginn zu ermitteln. Dahingegen wünschen sich Unternehmen, die einen Treiberbasierten Planungsansatz bereits implementiert haben und nutzen, vor allem technische Beratung in puncto softwareseitiger Umsetzung. Dieses Ergebnis untermauert einmal mehr, dass das Thema, wie ein Treiberbasierter Planungsansatz in der Softwarelösung umzusetzen ist, erst im zweiten Schritt an Relevanz gewinnt. Im ersten Schritt geht es darum, den Ansatz konzeptionell-inhaltlich zu adressieren.

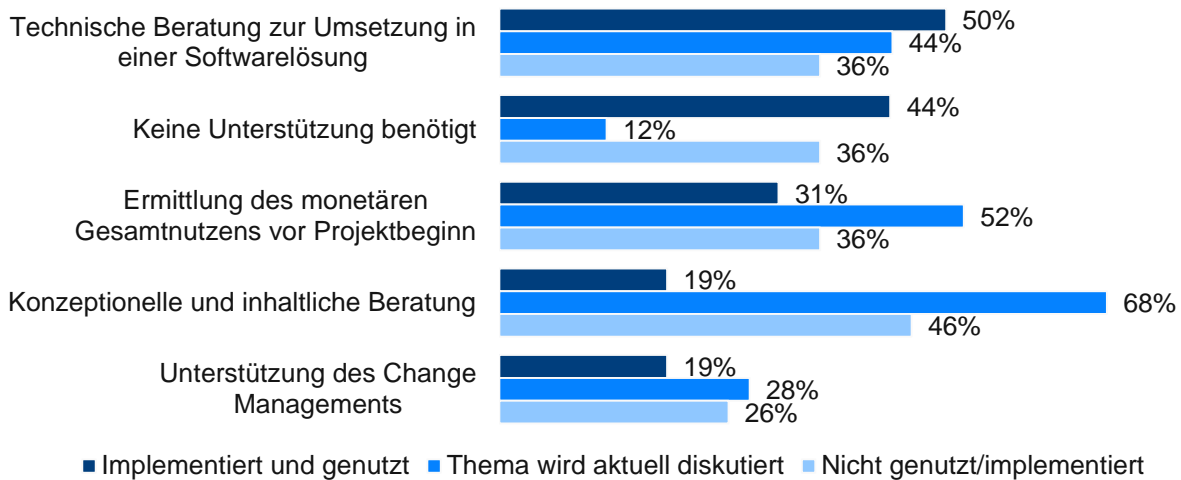


Abbildung 14: Gewünschte Form der Unterstützung nach Status quo (n=88)

Kommt das Thema der Softwareunterstützung aber auf die Tagesordnung, offenbart sich eine sehr hohe Erwartungshaltung an die Funktionalität der Software (siehe Abbildung 15). Fasst man die Antwortoptionen „Sehr wichtig“ und „Wichtig“ zusammen, sind

- fachanwenderorientierte Funktionalität zur einfachen, selbständigen Umsetzung (Self-Service; 91 Prozent),
- eine adäquate Werkzeugunterstützung bei der Modellierung Treiberbasierter Planungsmodelle/Treiberbäume inkl. Abfrage der notwendigen Parameter (85 Prozent) sowie
- die Werkzeugunterstützung bei der dynamischen Weiterentwicklung/Anpassung Treiberbasierter Planungsmodelle im Laufe der Zeit (79 Prozent) die wichtigsten Softwarefunktionen zur Unterstützung eines Treiberbasierten Planungsansatzes.

Insbesondere bei der softwaretechnischen Implementierung Treiberbasierter Planungsmodelle sind unterstützende Funktionen wie beispielsweise durch den Prozess führende Assistenten als auch Fachanwenderfreundlichkeit gefragt. Unternehmen definieren Fachanwenderfreundlichkeit häufig als entscheidendes Kriterium, da Planungsprozesse durch ihren hohen fachlichen Anteil inklusive deren Unter-

stützung durch Software zunehmend autark im Fachbereich betrieben werden. Dazu gehört auch die dynamische Anpassung Treiberbasierter Planungsmodelle, die aus zweierlei Gründen bedeutend ist: Erstens im Rahmen der Implementierung, bis sich das Modell eingeschwungen hat und feinjustiert wurde. Zweitens aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen und der damit verbundenen Notwendigkeit, Abhängigkeiten zwischen Treibern und Ergebnisgrößen anzupassen.

Zu zentralen unterstützenden Softwarefunktionen zählen ebenfalls Möglichkeiten zur flexiblen Anpassung bei Änderungen sowie zur schnellen und aufwandsarmen Weiterentwicklung der Treiberbasierten Planungsmodelle. Als weitere, für Unternehmen interessante Softwarefunktionen folgen Prognosefunktionalität beispielsweise für die Entwicklung von Treibern und Einflussfaktoren (74 Prozent), Funktionalität zur Dokumentation der Treiberbasierten Planungsmodelle, getroffener Planungsannahmen und verwendeter Algorithmen (68 Prozent) sowie Funktionalität zur Evaluierung/Validierung der Güte Treiberbasierter Planungsmodelle (Beziehungen/Abhängigkeiten, Einflussgrößen etc.) (65 Prozent).

„Bei der softwaretechnischen Implementierung Treiberbasierter Planungsmodelle sind unterstützende Funktionen gefragt.“

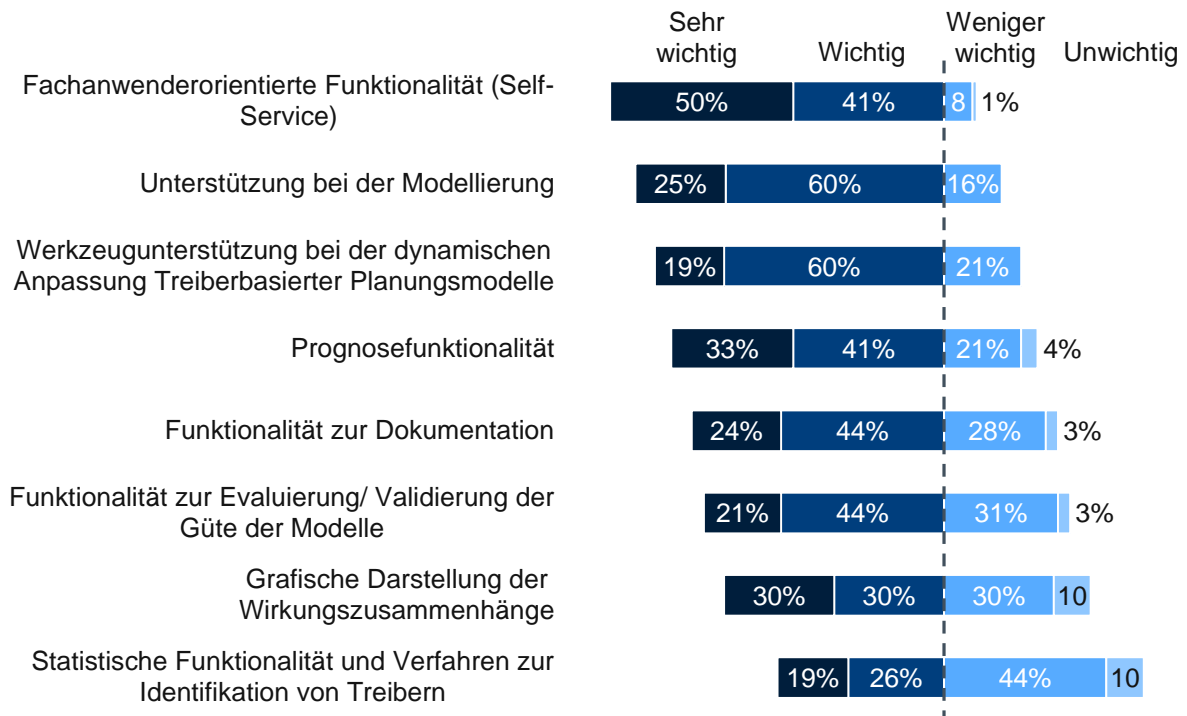


Abbildung 15: Wie wichtig sind Ihnen folgende Funktionen einer Softwarelösung zur Unterstützung eines Treiberbasierten Planungsansatzes? (n=90)

Unternehmen sehen Potential der Treiberbasierten Planung

Die Erwartungshaltung an eine Verbesserung der Planung durch Treiberbasierte Planungsansätze ist sowohl auf Seite der befragten Unternehmen als auch in Wissenschaft und auf Beraterseite gleichermaßen hoch. Zentrale Aspekte sind nach Ansicht der befragten Unternehmen (siehe Abbildung 16) eine

- qualitative Verbesserung der Planung bzw. Planungsergebnisse (Planung wird verlässlicher),
- höhere Transparenz zum umfassenderen Verständnis der eigenen Geschäftszusammenhänge,

- schnellere Reaktion auf aktuelle Veränderungen im Geschäft,
- Reduktion der Detailtiefe und Komplexität der Planung durch Fokussierung auf wesentliche Werttreiber sowie
- Verkürzung der Dauer bzw. Beschleunigung des Planungsprozesses durch Fokussierung auf wesentliche Werttreiber.

Die Erwartungshaltung stimmt damit genau mit den heute existierenden drei wesentlichen Problemen in Planungsprozessen überein (siehe Abbildung 1): Zu hoher Zeitbedarf, mangelnde Qualität der Planungsergebnisse sowie eine zu detaillierte Planung.

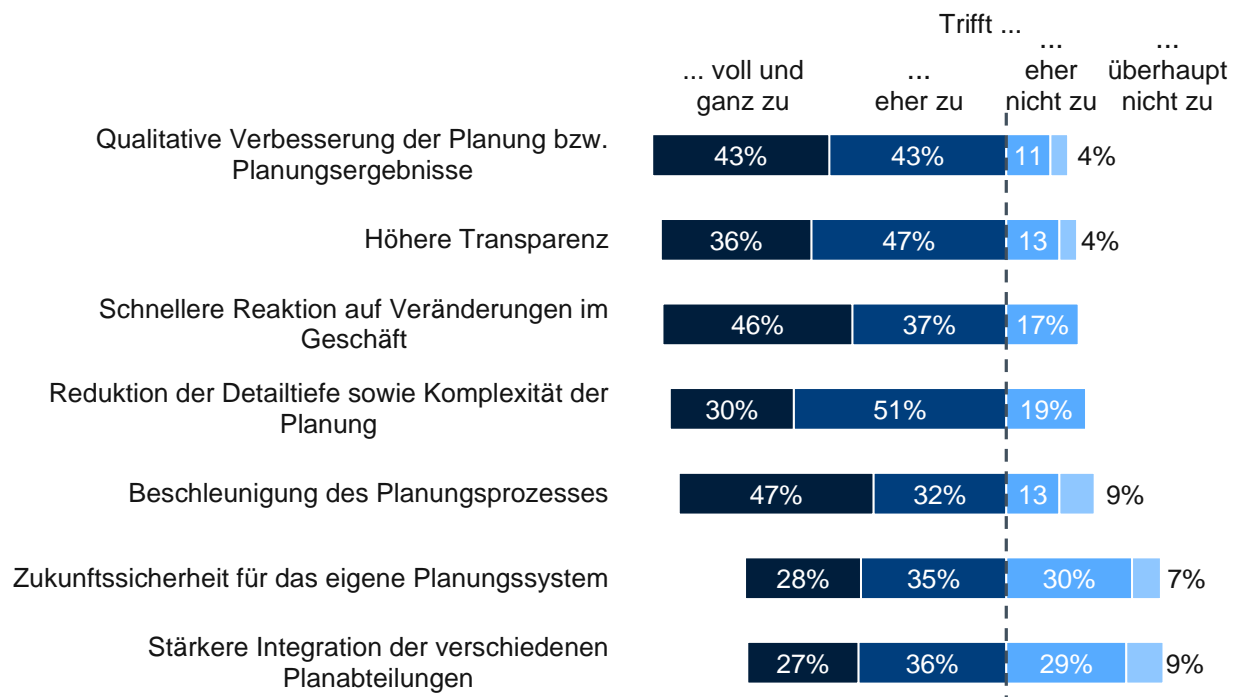


Abbildung 16: Welche Erwartungshaltung haben Sie an die Verbesserung Ihrer Planung durch den Einsatz eines Treiberbasierten Planungsansatzes? (n=47)

Dass Treiberbasierte Planungsansätze nutzenstiftende Verbesserungen der Planung ermöglichen, lässt sich nachweisen, indem man die Fragen nach den größten Problemen/Herausforderungen in heutigen Planungsprozessen und nach dem Status Quo der Nutzung gegenüberstellt (siehe Abbildung 17). Demnach haben Unternehmen, die heute bereits Treiberbasierte Planungsansätze einsetzen, häufig geringere Probleme in ihren Planungsprozessen als Unternehmen, die das Thema erst diskutieren bzw. Treiberbasierte Planungsansätze nicht nutzen. Mehr als doppelt so viele Unternehmen berichten sogar, dass sie keine Probleme im Rahmen der Planung haben. Insbesondere der hohe Zeitbedarf für die Planung als auch die zu starke Detaillierung der Planung

„Unternehmen, die heute bereits Treiberbasierte Planungsansätze einsetzen, haben häufig geringere Probleme in ihren Planungsprozessen als Unternehmen, die das Thema erst diskutieren bzw. Treiberbasierte Planungsansätze nicht nutzen.“

scheinen sich durch den Einsatz Treiberbasierter Planungsansätze zu verbessern. Gleichzeitig erhöht sich offenbar die Qualität der Planungsergebnisse und es existieren bessere Möglichkeiten, Simulationen und Szenariovergleiche durchzuführen. Gerade die zu starke Detaillierung der Planung scheint dabei ein Schlüsselfaktor zu sein, um sich mit dem Thema zu beschäftigen. Wie Abbildung 17 zeigt, diskutieren Unternehmen insbesondere dann Treiberbasierte Planungsansätze, wenn der Leidensdruck aufgrund zu detaillierter Planungen besonders hoch ist. 62 Prozent derjenigen Unternehmen, die das Thema aktuell diskutieren, klagen über eine zu detaillierte Planung als wesentliches Problem

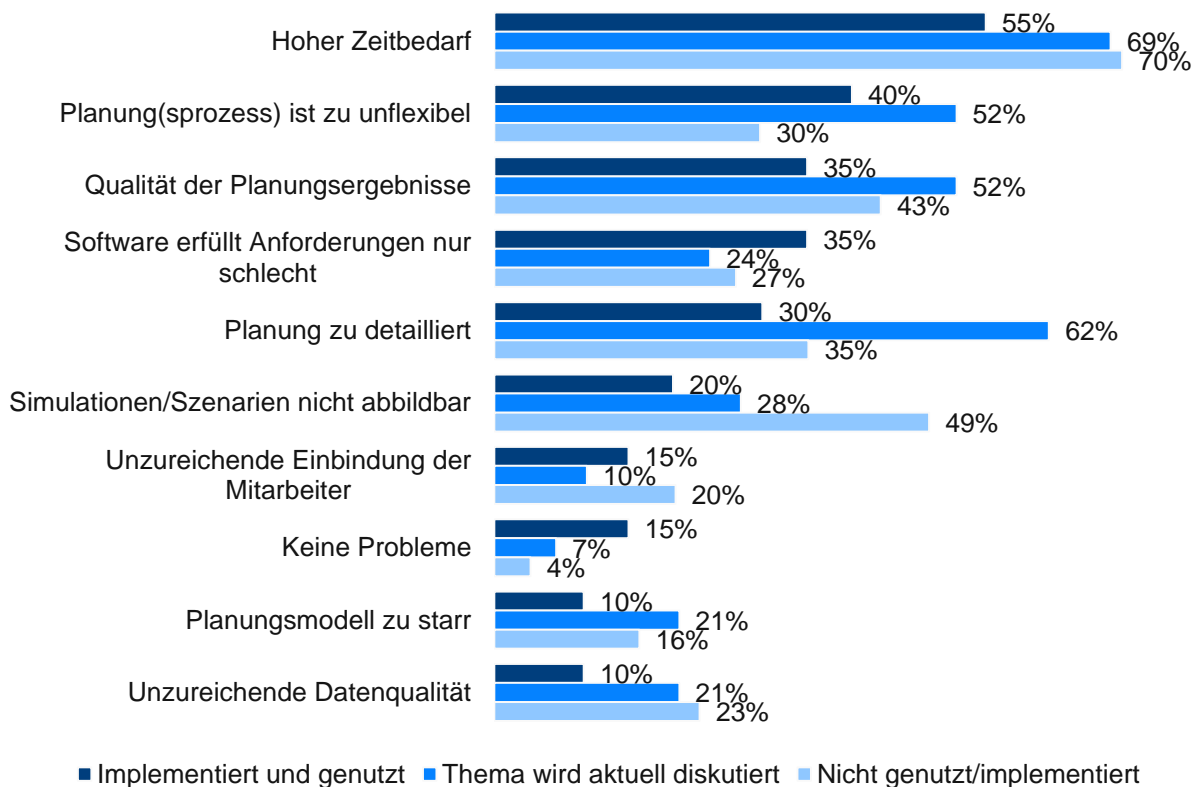


Abbildung 17: Probleme nach Status quo (n=133)

Fazit und Empfehlungen

Unternehmen leiden heute mehr denn je unter zu langwierigen, zeitraubenden sowie zu komplexen, da regelmäßig zu detaillierten Planungsprozessen. Dies führt alles in allem zu hohen Gesamtkosten für die Planung, wobei die Ergebnisqualität, gemessen am investierten Aufwand, am Ende häufig zu wünschen übrig lässt.

„Viele Unternehmen begreifen Planung immer noch nicht als Chance, um die eigene Zukunft aktiv zu gestalten.“

Planung und Budgetierung wird in Unternehmen oftmals noch als jährlich durchgeführtes und gegebenenfalls unterjährig aktualisiertes notwendiges Übel empfunden, um kontroll- und steuerungsfähig zu bleiben. Dabei ist Planung die Basis jeglicher Kontroll- und Steuerungsaktivitäten in Unternehmen. Eine Steuerung ist nur dann möglich, wenn feststeht, welche Zielrichtung eingeschlagen werden soll. Nur so sind Entscheidungsträger in der Lage, ihre Entscheidungen so zu treffen, dass diese Ziele erreicht werden. Viele Unternehmen begreifen Planung jedoch immer noch nicht als Chance, um die eigene Zukunft aktiv zu gestalten. Dabei ist gerade in der Planung häufig noch eine Differenzierung möglich, um sich vom Wettbewerb abzuheben – ganz im Gegensatz zum klassischen Berichtswesen oder der Analyse.

Die generelle Erwartungshaltung an moderne, fortgeschrittene Planungsansätze wie die Treiberbasierte Planung, die Planung zu verbessern und oben genannte Probleme zu lösen, ist hoch. Die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage zeigen, dass Grund zur Hoffnung besteht, durch die Konzentration auf wesentliche Steuerungsinhalte eine bessere Planung zu erreichen. Ein Blick auf die Nutzenaspekte, die Unternehmen bei Einsatz einer Treiberbasierten Planung realisieren konnten, stimmt positiv. Demnach haben Unternehmen, die heute bereits Treiberbasierte Planungsansätze einset-

zen, geringere Probleme in ihren Planungsprozessen. Insbesondere der hohe Zeitbedarf für die Planung als auch die zu starke Detaillierung der Planung scheinen sich zu verbessern, bei gleichzeitiger Erhöhung der Qualität der Planungsergebnisse und verbesserter Möglichkeit für Simulationen und Szenariovergleiche.

Ein Blick auf den Status quo zeichnet jedoch ein ernüchterndes Bild: Erst wenige Unternehmen haben in den vergangenen Jahren eine Treiberbasierte Planung eingeführt oder nutzen diese erst in Ansätzen. Hauptgründe hierfür sind fehlendes konzeptionelles bzw. inhaltliches Know-how, organisatorische Barrieren und die aufwändige Identifikation von Treibern sowie deren Abhängigkeiten untereinander und zu den Ergebnisgrößen. Der Ansatz ist deswegen in den befragten deutschsprachigen Unternehmen noch nicht sonderlich weit verbreitet. Vielmehr wird vielerorts noch klassisch budgetiert, um den finanziellen Rahmen für das Folgejahr abzustecken und mit allen relevanten Unternehmensteilen inklusive Management abzustimmen. Dennoch ist ein Trend in Richtung moderner Planungs- und Steuerungsansätze erkennbar, unter anderem der Treiberbasierten Planung. Gerade Best-in-Class-Unternehmen sind sich der Wichtigkeit des Themas bewusst und schreiten als Pioniere voran. Bei der Umsetzung ist jedoch der Aufwand nicht zu unterschätzen, der für die Identifikation der Abhängigkeiten zwischen Treibern und zentralen Ergebnisgrößen inklusive deren mathematischer Verknüpfung entsteht.

„Gerade Best-in-Class-Unternehmen sind sich der Wichtigkeit des Themas bewusst und schreiten als Pioniere voran.“

Um zu beurteilen, ob Ihr Unternehmen einen Treiberbasierter Planungsansatz erwägen sollte, lassen sich aus den Studienergebnissen folgende konkrete Handlungsempfehlungen ableiten:

- Informieren Sie sich über den Ansatz der Treiberbasierten Planung, um objektiv entscheiden zu können, ob dieser Ihre Planung wirklich verbessern kann.
- Der Erfolg eines Treiberbasierten Planungsansatzes hängt von den richtigen Treibern und deren Verknüpfung untereinander bis hin zur (finanziellen) Ergebnisgröße ab. Gehen Sie bei der Modellierung sorgfältig vor und sprechen Sie mit den richtigen Personen in Ihrem Unternehmen.
- Vermeiden Sie es, 120-Prozent-Lösungen schaffen zu wollen. Weniger ist in der Planung manchmal mehr, ohne signifikant an Ergebnisqualität zu verlieren.
- Sollten Sie die Umstellung auf eine Treiberbasierte Planung in Erwägung ziehen, kommunizieren Sie dies frühzeitig aktiv im Unternehmen; gewinnen Sie die wesentlichen Stakeholder; achten Sie auf Managementunterstützung, um Widerständen vorzubeugen (Change Management).
- Wenn Sie planen, einen Treiberbasierten Planungsansatz einzuführen, achten Sie bei der Auswahl von professionellen Planungslösungen auf entsprechende unterstützende, fachanwenderfreundliche Funktionen, bspw. zur Modellierung oder dynamischen Anpassung von Modellen.

Anhang A: Methodik und Demographie

Die Online-Anwenderumfrage wurde von Dezember 2014 bis Januar 2015 in der DACH-Region durchgeführt. Die Befragung wurde von BARC über Webseiten, Veranstaltungen und im E-Mail-Newsletter beworben. Insgesamt beteiligten sich 141 Teilnehmer aus der DACH-Region an der Erhebung. Da einige Fragestellungen lediglich optional beantwortet werden

mussten, kann die Grundgesamtheit je Frage von der Gesamtzahl der Studienteilnehmer abweichen.

Es wurde eine breit gefächerte Branchenverteilung der Studienteilnehmer erreicht (vgl. Abbildung 18) Besonders häufig sind die Industrie (19 Prozent) und der IT-Sektor (15 Prozent) vertreten.

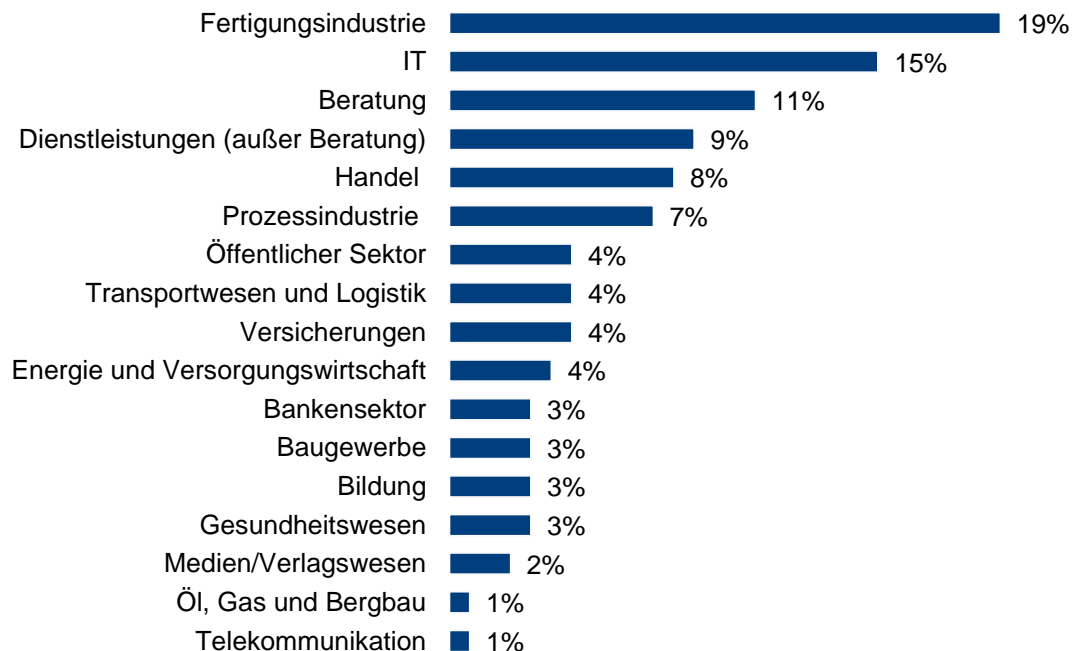
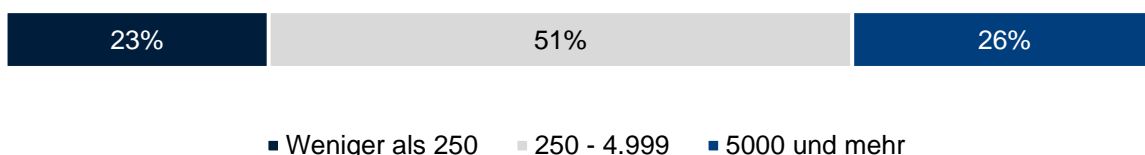


Abbildung 18: Branchenverteilung (n=140)

Die Unternehmensgröße nach Mitarbeiteranzahl geht aus Abbildung 19 hervor. Mit 51 Prozent sind Unternehmen der Größenklasse 250 bis 5.000 Mitarbeiter in der Studie am häufigsten vertreten. Die Studie deckt mit je-

weils knapp 26 Prozent (Mehr als 500 Mitarbeiter) und 23 Prozent (Weniger als 250 Mitarbeiter) aber auch andere Unternehmensgrößen repräsentativ ab.



■ Weniger als 250 ■ 250 - 4.999 ■ 5000 und mehr

Abbildung 19: Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl, n=140)

Eine Betrachtung der Herkunft der Studienteilnehmer nach Unternehmensbereichen zeigt eine Dominanz des Controllings (circa 50 Prozent) (vgl. Abbildung 20). Weitere häufig vertretene Unternehmensbereiche sind die IT (20

Prozent) und das Management (13 Prozent). Sieben Prozent entfallen auf Teilnehmer aus einer bereichsübergreifenden BI-Organisation, z.B. Business Intelligence Competency Center (BI CC)

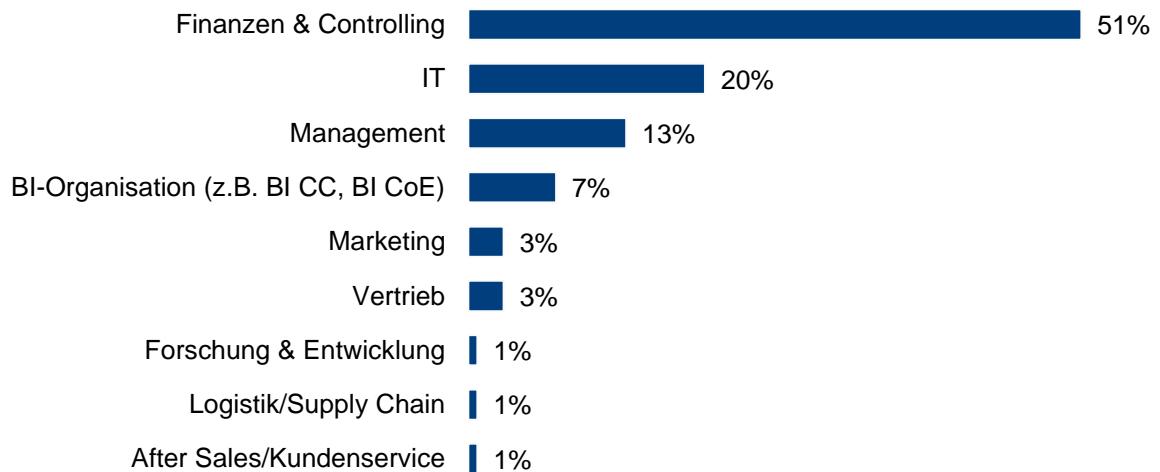


Abbildung 20: In welchem Fachbereich sind Sie tätig? (n=136)

Anhang B: Von den Besten lernen

Wie die Studie offenlegt, ist der Planungsprozess in vielen Unternehmen sehr problembehaftet. Im Fokus dieser Studie stehen deshalb insbesondere diejenigen Unternehmen, die sich über überdurchschnittliche Fähigkeiten im Bereich Planung auszeichnen. Die Studie widmet

sich daher an vielen Stellen der Frage, welche Meinung diese Unternehmen zum Thema Treiberbasierte Planung haben, wodurch sich diese Unternehmen von ihren Wettbewerbern abheben und was man von ihnen lernen kann.

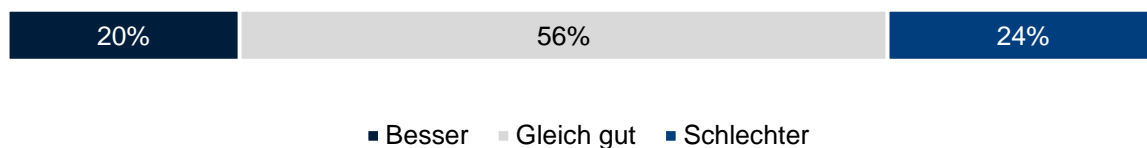


Abbildung 21: Wie schätzen Sie generell Ihre Planung/Ihren Planungsprozess im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern ein? (n=119)

Zur Klassifikation wurden die Teilnehmer danach befragt, wie sie die Planung/den Planungsprozess ihres Unternehmens im Vergleich zu ihren größten Wettbewerbern einschätzen (vgl. Abbildung 21). Auf Grundlage dieser Frage wurde die Einteilung von Best-in-Class-Unternehmen vorgenommen. Überdurchschnittlich bewerteten sich 20 Prozent der Befragten (24 Teilnehmer). Diese Gruppe bezeichnen wir als „Best-in-Class“. Wir stellen

diese Best-in-Class-Unternehmen in dieser Studie den anderen 80 Prozent gegenüber, um herauszufinden, was sie besser machen. Wichtig zu beachten ist die kleine Fallzahl der Best-in-Class-Unternehmen und die dadurch erhöhte statistische Fehlerwahrscheinlichkeit. Allerdings sind die Ergebnisse oft so deutlich, dass durchaus ein starker Trend zu erkennen ist – auch wenn sich dieser nur ungefähr beziffern lässt.

Quellen

- [KAPP15] Kappes, M.: Schentler, P.: Planung mit Treibermodellen für mehr Steuerungsmöglichkeiten und Effizienz. In: Gleich, R. et al. (Hrsg.): Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung – Innovative Ansätze und Best Practice für die Unternehmenssteuerung. Haufe, München 2015, S. 73-97.
- [WITZ15] Witzemann, T.: Dworski, E. A.: Durch szenariobasierte Unternehmensplanung auf Augenhöhe mit dem Business. In: Gleich, R. et al. (Hrsg.): Challenge Controlling 2015. Haufe, München 2015, S. 219-240.

Das Business Application Research Center (BARC)

Firmenprofil

www.barc.de

Das Business Application Research Center (BARC) ist ein Forschungs- und Beratungsinstitut für Unternehmenssoftware mit Fokus auf die Bereiche Business Intelligence, Enterprise Content Management (ECM), Customer Relationship Management (CRM) und Enterprise Resource Planning (ERP). BARC-Mitarbeiter sind seit 1994 in der Evaluation von Business-Intelligence- und ECM-Produkten und Beratung von Unternehmen tätig. Dabei vereinen die BARC-Analysten Markt-, Produkt- und Einführungswissen. Know-How-Basis sind die seit Jahren ständig durchgeführten Marktanalysen und Produktvergleichsstudien, die ein umfassendes Detailwissen über den Leistungsumfang aller marktrelevanten Software-Anbieter und neueste Entwicklungen im Markt sicherstellen.

Neben dem Firmensitz in Würzburg unterhält BARC heute Niederlassungen in München, London, Wien und Zürich. BARC formt mit den Analystenhäusern CXP und PAC die führende europäische Analystengruppe für Unternehmenssoftware und IT Services mit Vorortvertretungen in acht Ländern.

BARC ist aus den komparativen Produktanalysen am Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik der Universität Würzburg, Prof. Dr. R. Thome hervorgegangen. In seiner Stellung als unabhängiges Institut beobachtet und analysiert BARC

den Markt für Business Applications. In Beratungsprojekten, Software-Vergleichsstudien und auf Fachtagungen bringt BARC Transparenz und Vergleichbarkeit in den Software-Markt. Dabei ist BARC strikt unabhängig von Software-Anbietern. Dies bedeutet, dass keine Gebühren für die Aufnahme in Studien oder Provisionen bei der Empfehlung von Software erhoben werden. BARC bietet auch keine Implementierung von Software an, um keine internen Interessen zu erzeugen.

BARC-Mitarbeiter evaluieren seit mehr als 20 Jahren Business-Intelligence- und Enterprise-Content-Management-Produkte und nutzen das so erlangte Wissen in Beratungsprojekten zur Software-Auswahl und IT-Strategie.

Über 1.200 Kunden jährlich, darunter mehr als 90 Prozent der DAX100-Unternehmen nutzen in vielfältiger Weise das Know-How der BARC-Analysten. BARC-Beratungsprojekte sind hoch effizient und gewährleisten ein Höchstmaß an Sicherheit bei Software-Auswahl und IT-Strategie. BARC-Studien bieten einen qualifizierten Marktüberblick und einen detaillierten Software-Vergleich. BARC-Tagungen und Seminare geben einen konzentrierten Eindruck aller relevanten Anbieter in verschiedenen Segmenten des Marktes für Geschäftsanwendungen.

Der Sponsor dieser Studie: Thinking Networks AG

Thinking Networks, der Experte für Unternehmensplanung, bietet fortschrittliche Lösungen mit dem Ziel, dem Kunden einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil durch bessere Planung zu ermöglichen. Diese Mission erfüllt Thinking Networks mit der Software TN Planning und einer engagierten Beratungsmannschaft – und das bereits seit über 40 Jahren.

Insgesamt arbeiten weltweit über 10.000 Anwender mit Planungslösungen von Thinking Networks. Zu den Kunden gehören u. a. Beiersdorf, Bundesagentur für Arbeit, Deutsche Bank, Emmi Schweiz, Fresenius Kabi und die Hermes Logistik Gruppe.

Thinking Networks treibt die Evolution der Planung mit zukunftsgerichteten Konzepten und leistungsfähiger, mitwachsender Software voran. Ihr Know-how teilt Thinking Networks nicht nur mit Kunden, auch marktweit animiert der Aachener Planungs-Experte mit Fachartikeln, Fachvorträgen, Studien und Webinaren zum Weiterdenken in der Planung.

Die Planungslösung TN Planning

Die Software TN Planning eignet sich hervorragend für treiberbasierte Planungsansätze, u. a. durch ihren hohen Freiheitsgrad in der Datenerfassung sowie die großzügige Flexibilität in der Erstellung und Anpassung der Planungsmodellierung.

Sie wollen mehr über TN Planning erfahren?

Besuchen Sie: thinking-networks.de/software



„Als Anbieter von Planungslösungen verstehen wir es als unsere Verpflichtung, innovative Planungsmethoden bekannter zu machen und über Chancen und Risiken aufzuklären. Aus diesem Grund haben wir u.a. die Initiative für die vorliegende Studie ergriffen und dem BARC-Institut frühzeitig unsere finanzielle Unterstützung zur Erforschung des Themas ‚Treiberbasierte Planung‘ zugesagt.“

Thomas Schauer

Vorstand Thinking Networks AG

Event-Tipp: Thinking Forward Forum

Besuchen Sie uns am 10.06.2015 in Köln bei der Premiere des Thinking Forward Forums. Erleben Sie Vorträge und eine Podiumsdiskussion zu Trends, Strategien und IT-Lösungen in der Unternehmensplanung.

Jetzt kostenlos anmelden unter:
thinking-forward-forum.de



Copyright © BARC GmbH 2015. All rights reserved.

Business Application Research Center – BARC GmbH

Central Europe

Berliner Platz 7
97080 Würzburg
Germany

+49 931 880651-0

www.barc.de

Rest of the World

+44 1536 772 451

www.barc-research.com