

## Blick nach vorn.

Eine Standortbestimmung zur Planung  
in deutschen Unternehmen



**Deloitte.**

# Blick nach vorn.

Eine Standortbestimmung zur Planung  
in deutschen Unternehmen

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

# Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	I
Einleitung	1
Vorgehensweise	2
Untersuchungsergebnisse	3
1. Planungsinhalte	3
2. Planungszeithorizonte und Planungsfrequenzen	6
3. Planungsverfahren	7
4. Planungsaufwand	8
5. Planungssysteme	10
6. Planungszufriedenheit	11
7. Weiterentwicklung der Planung	12
Beurteilung der Untersuchungsergebnisse	13
Über Deloitte	14
Ihre Ansprechpartner	15

# Executive Summary

- 84% der befragten Unternehmen können ihre Planungskosten nicht quantifizieren.
- Auch im Zeitalter des Shareholder Value planen nur 22% der Befragten wertorientierte Kennzahlen.
- Unternehmen planen am häufigsten nach Geschäftsbereichen und Rechtseinheiten. Nur 29% führen ihre Planung nach Kundengruppen durch.
- IFRS hat das HGB als das am häufigsten für die Planung eingesetzte Rechnungslegungssystem abgelöst.
- Als Planungsansatz wird meist eine Bottom-up-Planung mit einigen wenigen zentralen Vorgaben gewählt.
- In fast zwei Drittel der befragten Unternehmen verwenden Controller zumindest 25% ihrer Arbeitszeit für Planungsaufgaben. 9% aller Geschäftsführer bzw. Vorstände sind mehr als ein Viertel ihrer Arbeitszeit in diesem Bereich tätig.
- Die Mehrheit der Unternehmen setzt keine professionelle Planungssoftware ein, sondern vertraut auf ihr ERP-System und MS Excel. Nur 3% der befragten Unternehmen geben an, mit dem eingesetzten Planungssystem sehr zufrieden zu sein.
- Priorität bei der Weiterentwicklung der Planung haben die Reduzierung der Planungskomplexität und die bessere Integration von strategischer und operativer Planung bzw. von Betriebs- und Finanzplanung.

# Einleitung

Folgt man den derzeitigen Aussagen in den diversen Fachzeitschriften des Controllings, dann ist es um die klassische Unternehmensplanung schlecht bestellt. Das mit hohem Aufwand erstellte Zahlenwerk genieße bei Führungskräften, so wird behauptet, wenig Akzeptanz. Manager der Linie vermissen in den oft rein finanziellen Werken ihre operativen Stellgrößen. Planungsrechnungen würden als unflexibel aufgefasst, da Änderungen in den oft sehr detaillierten interdependenten Zahlenwerken – wenn überhaupt – nur mit sehr großem Aufwand möglich seien, die Abbildung von Szenarien und Simulationen fehle sogar meist völlig.

Oftmals sei die Jahresplanung nach einer langwierigen Erstellungsphase bei ihrer Verabschiedung bereits veraltet. Zudem gelinge es nur wenigen Unternehmen, die strategische und operative Unternehmensplanung zu integrieren. Schnell würde dann das jährliche Planungsprozedere als lästiges Übel, als Pflichtaufgabe für das Controlling wahrgenommen, die zwar erledigt wird, aber ohne dass sich die Linienverantwortlichen mit der von ihnen durchgeführten Planung später auch identifizierten.

Als Zielvorgabe festgeschriebene Budgets entstammten oft eher einem Verhandlungsergebnis als einer realistischen Planung und führten zu einem Taktieren bei der Budgeterstellung. Eine deutlich bessere als die budgetierte Performance würde bei der Budgeterstellung im nächsten Jahr bestraft. Um Budgetziele zu erreichen, bestehe zudem latent die Gefahr einer Manipulation der Zahlen.

Die Vertreter des „Beyond Budgeting“ sehen in der Bindung des Managements an unter solchen Umständen zustande gekommenen Budgetzielen eine grobe, systemimmanente Schwäche und fordern die völlige Abschaffung der auf einer klassischen Budgetierung beruhenden Unternehmensführung. Ihr Argument: Das

Festhalten an starren Jahresbudgets unterbinde Innovation, Risikobereitschaft und Initiative. Deshalb haben sie ein Rahmenwerk erarbeitet, das auf radikaler Dezentralisierung von Verantwortung und auf einer von Vertrauen geprägten Unternehmenskultur beruht.

Wir möchten mit dieser Untersuchung darstellen, wie die deutschen Unternehmen in der Praxis tatsächlich planen und werden dazu die folgenden Parameter untersuchen:

- Inhalte der Planung
- Zeithorizonte, für die geplant wird
- Angewendete Verfahren bei der Erstellung der Planung
- Aufwand zur Erstellung und Aktualisierung der Planung
- IT-Unterstützung der Planung

Zudem hat uns interessiert, wie zufrieden die Unternehmen mit ihrer Planung sind und welche Verbesserungen sie anstreben. Deshalb haben wir auch die Zustimmung zu einigen der obigen Kritikpunkte erhoben, um festzustellen, ob die überwiegend im internationalen Umfeld geäußerte Kritik auch von deutschen Unternehmen geteilt wird.

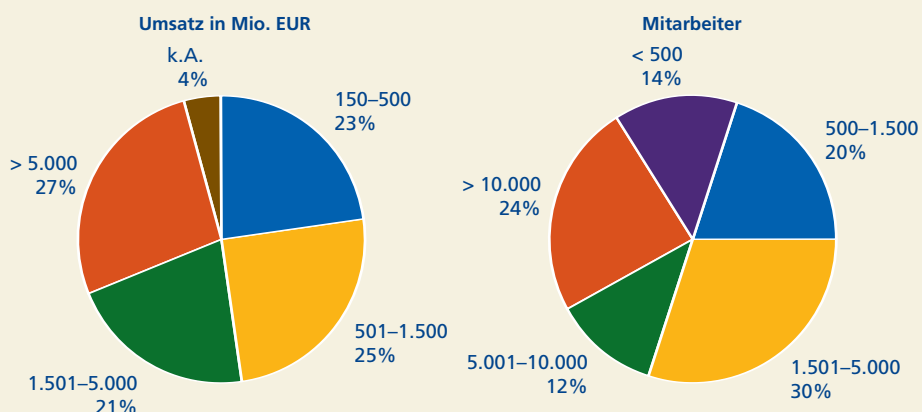
# Vorgehensweise

In der von Deloitte im Sommer/Herbst 2005 durchgeführten Umfrage wurden Ansprechpartner in verschiedenen Unternehmen hinsichtlich ihrer Unternehmensplanung befragt. Insgesamt wurden 2.786 Adressaten per E-Mail kontaktiert, von denen 224 (darunter zwei Drittel der DAX-Unternehmen) einen internet-basierten Fragebogen beantworteten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 8%. Der überwiegende Teil der Ansprechpartner ist dabei dem Finanzbereich zuzuordnen.

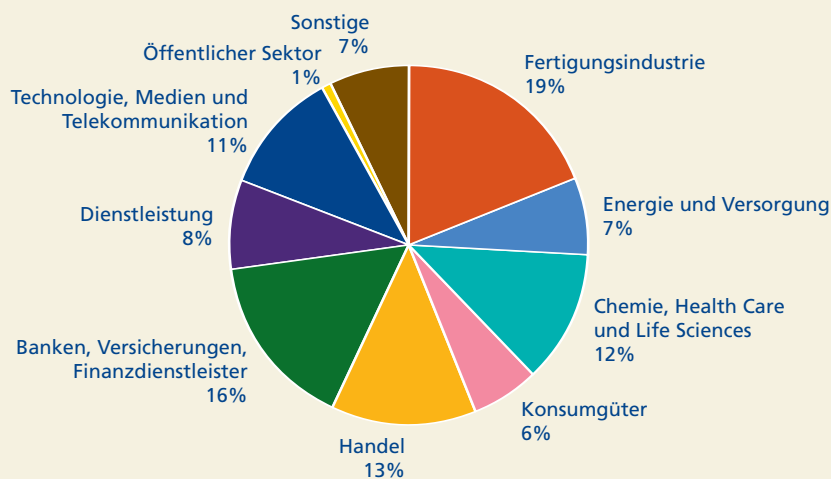
Bei der Auswertung wurde zwischen „kleinen“ Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis € 150 Mio. und „großen“ Unternehmen mit einem Umsatz über € 150 Mio. unterschieden. In dieser Untersuchung werden die Antworten der 146 „großen“

Unternehmen dargestellt. Soweit sich für die Gruppe der „kleinen“ Unternehmen interessante Aspekte ergeben haben, sind wir auf diese im Text eingegangen. Weil der Fragebogen auch die Nichtbeantwortung von Fragen zuließ, wurde in den Auswertungen die Ausprägung „keine Angabe“ (k.A.) aufgenommen. Die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen kann als sehr heterogen bezüglich Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter bezeichnet werden. 47% der Teilnehmer sind als (Teil-)Konzernholding zu klassifizieren. 36% sind Tochterunternehmen, bei 16% handelt es sich um Einzelunternehmen bzw. um kleinere Unternehmensgruppen. Auch die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen ist sehr heterogen, am häufigsten vertreten ist die Fertigungsindustrie. (Abbildungen 1 und 2)

**Abbildung 1 – Umsatz und Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen**



**Abbildung 2 – Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen**



# Untersuchungsergebnisse

## 1. Planungsinhalte

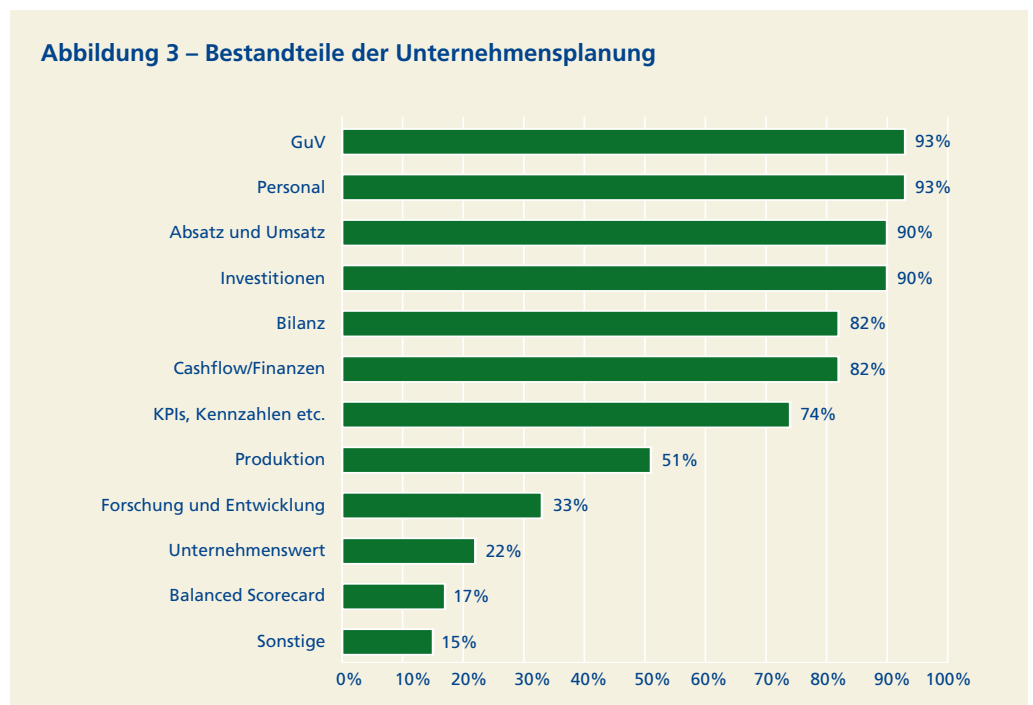
Die klassischen Bereiche Absatz und Umsatz, Personal, Investitionen sowie die Gewinn- und Verlustrechnung insgesamt führen die Rangliste der Planungsbestandteile an. Etwas überraschend wird eine Bilanzplanung, und damit auch die Finanzplanung, von signifikant weniger Unternehmen genannt, obwohl gerade diese Informationen Kapitalgebern Einblick in die geplante Geschäftsentwicklung geben können.

Key-Performance-Indikatoren und Kennzahlen werden nur von knapp 75% der Unternehmen als Plangrößen bezeichnet. Bei den Unternehmen mit weniger als € 150 Mio. Umsatz sind es mit 44% deutlich weniger. Die Einrichtung von Kennzahlen, die auf Plangrößen aufbauen, haben dabei zwei große Vorteile. Zum einen haben Kennzahlen in ihrer Gesamtheit einen wesentlich erhöhten Aussagegehalt als einzelne Planzahlen, zum anderen zwingt die Etablierung von KPIs zum Nachdenken über die Einflussfaktoren auf die Kennzahl. Dadurch kann eine genauere Fokussierung und Detaillierung auf relevante Bereiche erreicht werden.

Wertorientierte Größen, wie zum Beispiel den „Economic Value Added“ oder den „Cash Value Added“ planen nur 22% der Teilnehmer. Damit sind diese Größen, die im Gegensatz zu vergangenheitsorientierten Kennzahlen auf die Ermittlung zukünftiger Erfolge ausgerichtet sind, immer noch stark unterrepräsentiert.

Die Balanced Scorecard, das klassische Bindeglied zwischen strategischer und operativer Planung, hat sich noch nicht auf breiter Front durchgesetzt und wird demgemäß auch nur von 17% der Unternehmen als Plangröße angegeben. Die Ansätze der Balanced Scorecard, die neben den rein monetären Faktoren auch weitere Aspekte des unternehmerischen Umfeldes wie z.B. die Mitarbeiterentwicklung berücksichtigen und damit auch planbar machen, bleiben somit fast gänzlich außen vor. Auch fällt damit die Betrachtung der Kundenperspektive im Zeitalter der sich global ausdehnenden und hart umkämpften Märkte oft deutlich zu gering aus. (Abbildung 3)

Abbildung 3 – Bestandteile der Unternehmensplanung





## Untersuchungsergebnisse

In einer sich schneller wandelnden Welt steigt der Bedarf nach Information und ihrer Analyse aus verschiedenen Perspektiven. Insofern überrascht es nicht, dass nur 17% der befragten Unternehmen ihre Planung in einer, aber 56% in drei oder mehr Dimensionen durchführen. Abbildung 4 zeigt die am häufigsten verwendeten Planungsobjekte, auch Dimensionen genannt. Hierbei wird deutlich, dass sich die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen an organisatorischen oder rechtlichen Strukturen orientiert. Nur eine Minderheit legt bei der Planung eine Marktorientierung (Perspektive Kunde oder Region oder Produktgruppen/Kompetenzen) zugrunde, die aus mittel- und langfristiger Sicht erfolgreicher sein kann.

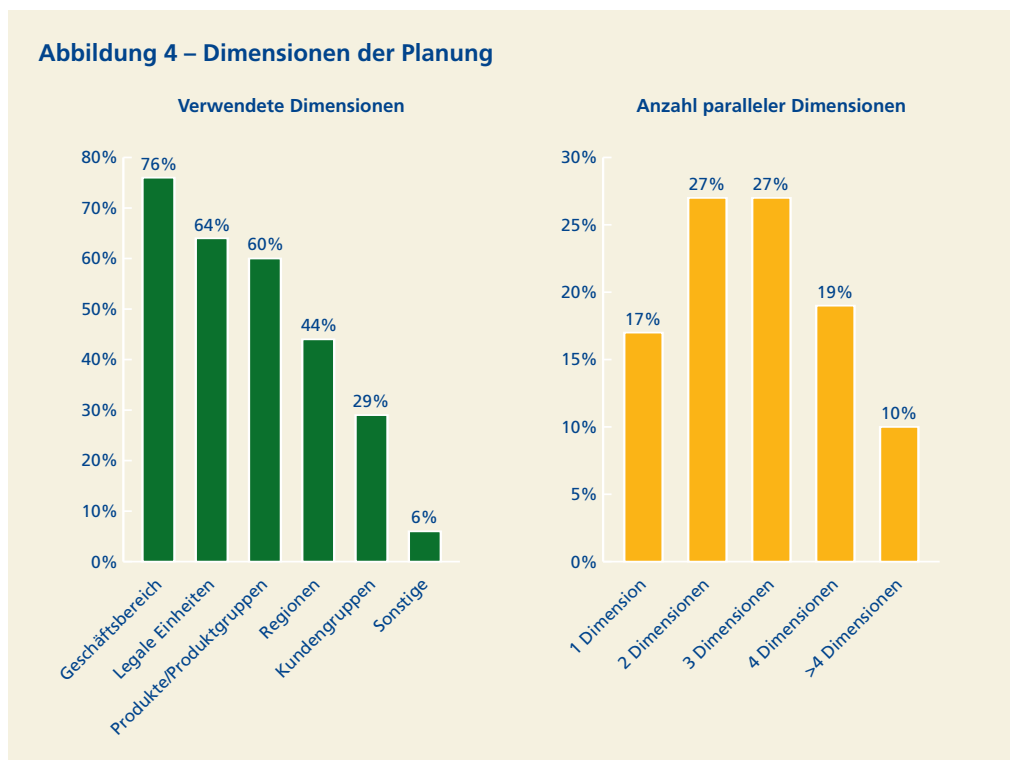
Da internationale Rechnungslegungsstandards sich immer weiter durchsetzen, liegt es nahe, dass die Planung bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen auf IFRS oder US-GAAP beruht. Auffallend ist jedoch, dass 37% der Unternehmen parallel dazu ihre Planung auch noch einmal nach HGB darstellen. Mag dies zwar für einige Aspekte sinnvoll sein (z.B. für Gewinnverwendung und Steuerberechnung), so führt eine durchgängige Planung in zwei Rechnungslegungsstandards jedoch in der Regel zu Redundanzen. Die Planung in der Rechnungslegung, nach der das Unternehmen geführt wird und die Performance-Messung erfolgt, reicht in der Regel aus.

Bezüglich der Rechnungslegungsstandards zeigt sich eine drastische Abweichung bei den kleinen Unternehmen: Nur 28% dieser planen nach IFRS oder US-GAAP, jedoch 81% nach HGB. Auch hier wird bei einem Teil der Unternehmen (20%) in mehr als einem Rechnungslegungsstandard geplant. (Abbildung 5)

Bezüglich der Übereinstimmung der Ist- und Plandatenstrukturen sind die Unternehmen recht weit vorangeschritten. Nahezu alle Unternehmen (66%) haben identische Ist- und Plandatenstrukturen, oder sie lassen sich leicht vollständig überleiten (28%). Bei einheitlichen Strukturen sind Planungsaufwand und Fehleranfälligkeit deutlich reduziert, wodurch die Transparenz deutlich zunimmt.

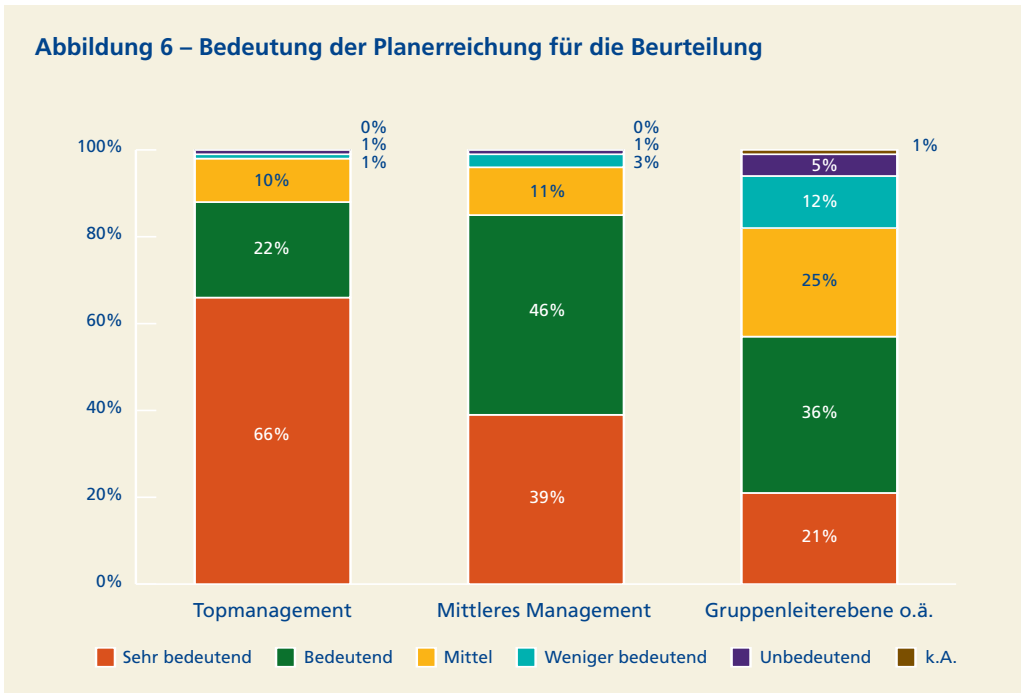
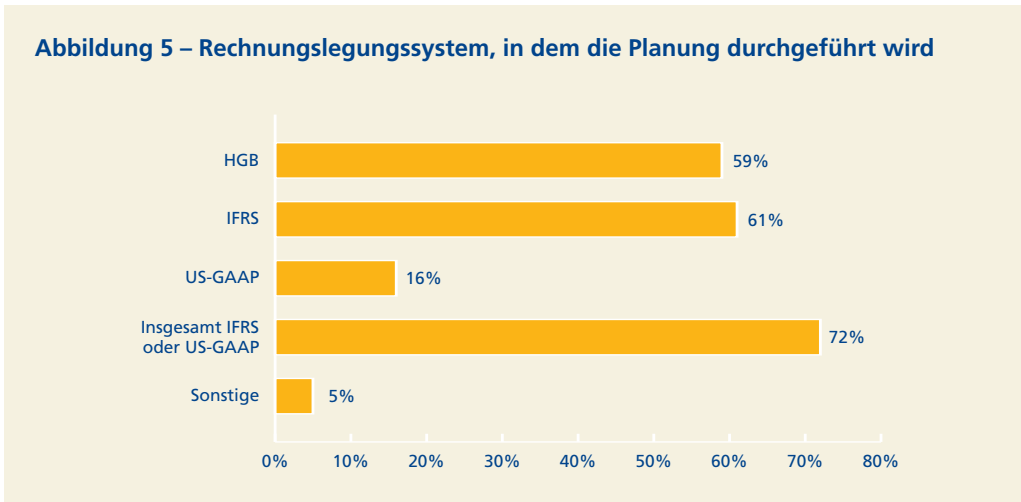
Von den teilnehmenden großen Unternehmen, die an eine übergeordnete Gesellschaft berichten (ca. 73%), geben 88% an, dass ihre eigene interne Planung detaillierter ist als von der Muttergesellschaft gefordert. Eine gesonderte, von der Muttergesellschaft abweichende Planung erstellen 9% der Teilnehmer für interne Zwecke. Meist wird als Begründung angegeben, dass die Berichtsinhalte der Muttergesellschaft nicht auf die Tochter anwendbar sind (z.B. aufgrund stark abweichenden Geschäfts im Konzern). Daher sollte bei der Einführung oder Anpassung eines Planungssystems – unabhängig von der technischen Un-

Abbildung 4 – Dimensionen der Planung



terstützung – darauf geachtet werden, dass die Anforderungen aller im Planungsprozess beteiligten Mitarbeiter/Organisationseinheiten berücksichtigt werden. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die Planung ein allgemein anerkanntes und vor allem einheitlich umgesetztes Instrument darstellt. Verschiedene Planungen bergen zudem das Risiko der Inkonsistenzen (zwischen Planung der Muttergesellschaft und Planung der Töchter), so dass der beabsichtigte Erfolg ausbleiben kann.

Für das Topmanagement wie das mittlere Management hat die Erreichung der budgetierten Ziele eine hohe Bedeutung für die Beurteilung. Zur Gruppenleiterenebene hin nimmt die Bedeutung ab, hier wird stärker mit anderen, eher operativen Zielen geführt. (Abbildung 6)



## 2. Planungszeithorizonte und Planungsfrequenzen

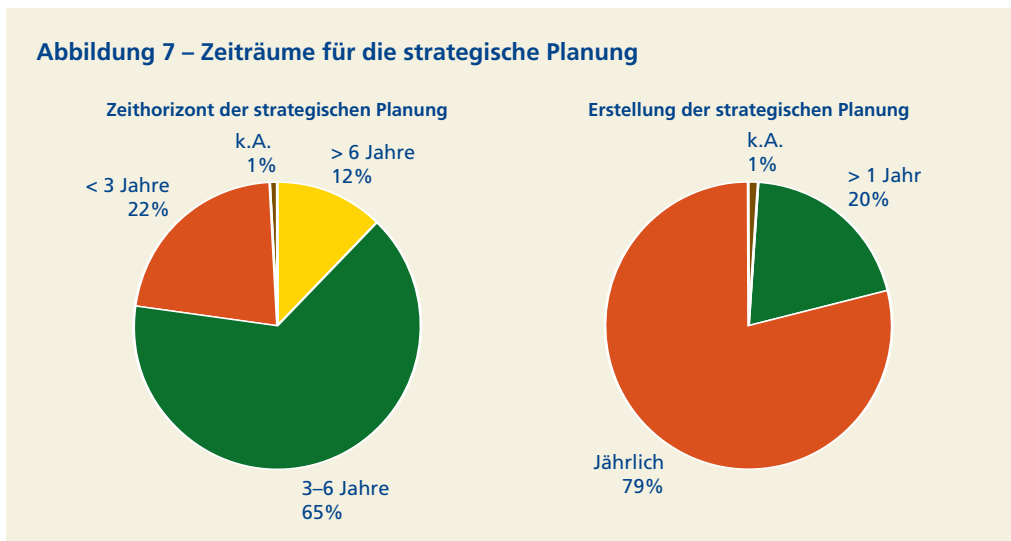
Der Zeithorizont der strategischen Planung umfasst bei etwa 66% der befragten Unternehmen einen Zeitraum von drei bis sechs Jahren. Immerhin 22% der Unternehmen führen ihre strategische Planung für einen Planungszeitraum von weniger als drei Jahren durch. Der Großteil der Unternehmen (79%) erstellt die strategische Planung jährlich. Vergleicht man hier den im Folgenden analysierten Aufwand zur Erstellung der Planung, zeigt sich, dass der Planungsprozess besonders bei Unternehmen mit einem sehr kurzen Planungszeitraum (bis zu einem Jahr) einen enormen Zeit- und damit Kostenaufwand bedeutet. Hinzu kommt, dass die Planung bei einem Planungshorizont von bis zu einem Jahr und einem Planungsaufwand von mehreren Monaten immer stärker operativen statt strategischen Charakter bekommt. Im Extremfall hinkt die Planung hier den sich immer schneller verändernden Marktgegebenheiten hinterher und verliert vollständig die Bedeutung als Führungsinstrument. (Abbildung 7)

Neben der als essentiell einzustufenden operativen Planung, um Produktion, Logistik, Personal und Vertrieb adäquat steuern zu können, bietet es sich an, Mittel- und Langfristpläne auf größeren Zeitabschnitten zu planen. Selbst eine Planung auf Quartals- oder Halbjahresebene vermag oft eine Grundlage für eine strategische Ausrichtung festzulegen. So „gewappnet“ wird ein rechtzeitiges Manövrieren durch schwierige Zeiten, aber auch die optimale Vorbereitung auf potenzielle Chancen ermöglicht.

Bei fast drei Viertel der befragten Unternehmen beträgt der Zeithorizont für die operative Planung bzw. für die Budgetplanung

ein volles Jahr. 19% betrachten in der operativen Planung einen Zeitraum von mehr als einem Jahr. In der Mehrzahl der Unternehmen (70%) wird dieser Planungszeitraum auf Monate herunter gebrochen, seltener auf Quartale (9%). Bemerkenswerte 17% der Unternehmen untergliedern die operative Planung nicht weiter als auf Jahresebene, so dass eine Reaktion auf Abweichungen der unterjährigen Ist-Zahlen von Planwerten nicht möglich ist. Dies behindert den Erfolg eines Planungswerkzeugs als Steuerungsinstrument insbesondere dadurch, dass saisonal bedingte Schwankungen nicht in Führungsentscheidungen mit einbezogen werden können. (Abbildung 8)

88% der befragten Unternehmen haben einen festen Zeitplan für die Aktualisierung ihrer Planung im laufenden Jahr. 50% aktualisieren die operative Planung quartalsweise, 21% monatlich und 12% halbjährlich. Eine rollierende Planung wird nur von einem kleineren Teil der befragten Unternehmen (21%) eingesetzt. Die Methode der rollierenden Planung fügt dabei dem Plan für jeden abgeschlossenen, vergangenen Zeitraum laufend einen neuen Zeitraum gleicher Länge am Ende des Planungshorizontes an. Somit enthält der Plan immer den gleichen Gesamtzeitraum auch über das eigentliche Geschäftsjahr bzw. das laufende Kalenderjahr hinweg. Werden bei dieser zeitlichen „Verschiebung“ des Planungshorizontes ebenfalls die gleich bleibenden Zeitabschnitte überarbeitet und aktuellen Geschehnissen und neuen Kenntnisständen angepasst, spricht man von einer revolvierenden Planung. Diese vereint damit die stetige Annäherung an die Vorausschau der Mittelfristplanung mit der Präzisionserhöhung der operativen Kurzfristplanung.

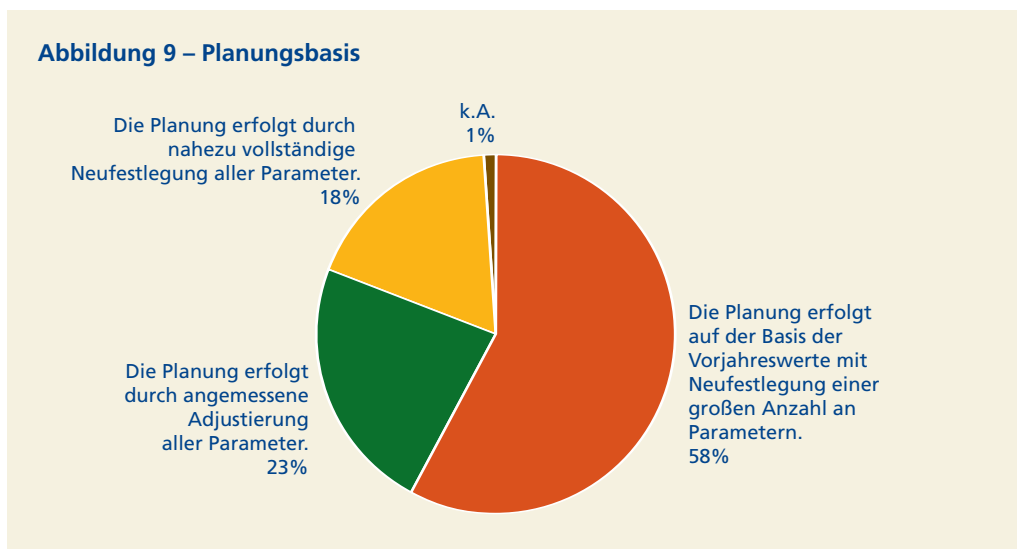
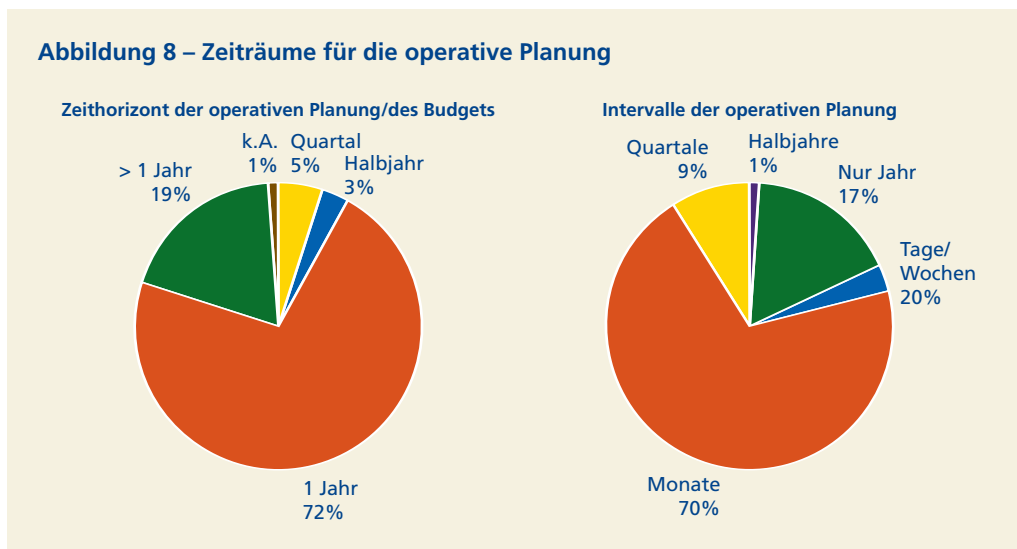


### 3. Planungsverfahren

Die Erstellung der Planung beruht bei der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen auf den Vorjahreswerten, wobei 58% eine größere Anzahl an Parametern neu festlegen. Bei 18% der Unternehmen erfolgt zur Planung eine Neufestlegung fast aller Parameter. Vergangenheitsbezogene Ist-Zahlen von Vorjahren dienen oft als Unterstützung für eine Aussage, ob sich der betrachtete Bereich verbessern oder verschlechtern wird. Dabei ist die Aussagekraft meist von der subjektiven Abschätzung des

Planenden über die künftige Geschäftsentwicklung beeinflusst. Ebenso besitzen Ist-Zahlen unter Betrachtung ihrer zeitlichen Entwicklung einen bedingten Aussagewert (Trend) über eine mögliche Entwicklung bestimmter Zahlen. (Abbildung 9)

Geeigneter erscheint allerdings das Konzept Treiber-basierter Planungen. Dabei werden Treiber identifiziert und ihre Teilkomponenten analysiert. Diese werden im Einzelnen beplant und die zukünftige Entwicklung über die Fortschreibung des entsprechenden Treibers vorausgeschaut.



## Untersuchungsergebnisse

Eine strikte Bottom-up- bzw. Top-down-Planung wird nur von einer Minderheit (8%) durchgeführt, die Gegenstromverfahren dominieren die Planung. Bottom-up ist dabei das vorherrschende Verfahren, es wird in verschiedener Intensität in 60% der Unternehmen angewendet. Die den Planungsprozess eher beschleunigenden Top-down-Verfahren werden von auffallend wenigen Unternehmen (38%) eingesetzt. Während ein strikter Bottom-up-Ansatz ohne Revision auf aggregierter Ebene sicherlich eine Planung einfach und schnell durchführbar macht, so ist diese meist nicht mit den Unternehmenszielen auf oberer Ebene kongruent. Entgegengesetzt trifft ein strikter Top-down-Ansatz oft nicht die operative Realisierbarkeit der von oben herunter gebrochenen Zielvorgaben. Diesen beiden Polen steht das Gegenstrom-Verfahren entgegen, das die Vorteile beider Methoden zu vereinen und die Auswirkungen beider Nachteile zu vermindern versucht. Der durch ein einfaches oder sogar mehrfaches „Hochplanen“ bzw. „Herunterbrechen“ entstehende zusätzliche Zeitaufwand der Durchführung macht es zu einer der wichtigsten Aufgaben zeitgemäßer Planungen, zum einen eine Harmonisierung der Planungsdimensionen zu erreichen als auch beide Planungswege zeitlich annähernd parallel zu gestalten. Funktionen wie das proportionale Herunterbrechen von aggregierten Werten auf ihre Detailwerte und die Sammlung und Verteilung der Informationen über das Web (oder Intranet) greifen diese Anforderungen auf und bieten die Grundlage für effiziente Lösungskonzepte. (Abbildung 10)

### 4. Planungsaufwand

Es ist nicht überraschend, dass die Mitarbeiter, die den höchsten Anteil ihrer Arbeitszeit für Planungsaufgaben verwenden, aus dem Controlling stammen. In fast zwei Drittel der befragten Unternehmen verwenden Controller zumindest 25% ihrer Zeit für Planungsaufgaben.

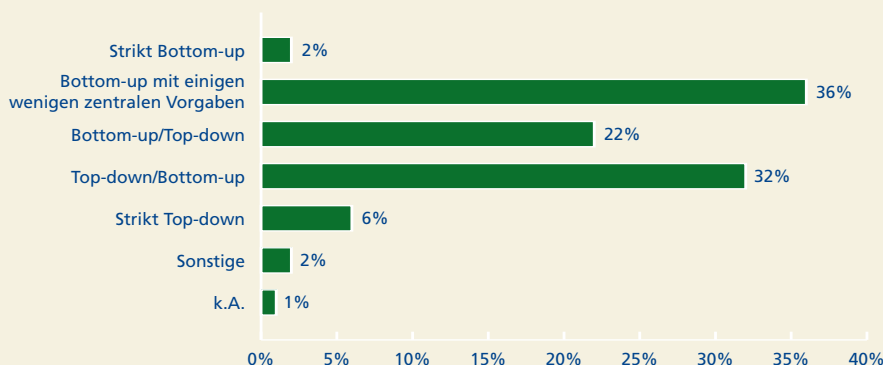
Das Ungleichgewicht gegenüber anderen Bereichen kann bedeuten, dass im Controlling für die anderen Bereiche geplant wird, statt die operativ Verantwortlichen lediglich als Dienstleister zu unterstützen und die Einzelpläne der unterschiedlichen Bereiche zu integrieren. Für die Identifikation von operativen Managern mit ihren Planungszielen ist dies nicht immer förderlich.

Immerhin 9% aller Geschäftsführer bzw. Vorstände verwenden mehr als 25% ihrer Arbeitszeit zur Planung. Als Planungsträger fungieren in höherem Ausmaß auch die Vertriebsmitarbeiter, da eine allgemein umgesetzte Planungsgröße die Absatz- und Umsatzzahlen sind. Die Auswahl der in den Planungsprozess einzubindenden Mitarbeiter hängt in erster Linie von den Planungsdimensionen/-perspektiven ab, die abgebildet werden. Für die entsprechenden Perspektiven sind Verantwortliche zu bestimmen, die in den Planungsprozess integriert werden und sich abschließend mit dem Ergebnis identifizieren müssen, da sie in der Regel an diesem gemessen werden. Sofern die Planungsperspektiven an Organisationseinheiten angelehnt sind, sind dies Manager und Abteilungsleiter. Sofern die Perspektiven eine Marktorientierung abbilden, wie Produkte, Kunden etc., sind die entsprechenden Produkt-/Kundenbeauftragten in den Planungsprozess zu integrieren. (Abbildung 11)

Wir haben die teilnehmenden Unternehmen auch gefragt, ob sie in der Lage sind, die Kosten der Planung zu beziffern. Erstaunliche 84% der Unternehmen können diese nicht quantifizieren. Die Zeiten zur Erstellung der Planung scheinen in der Regel nicht gesondert erfasst zu werden.

Ca. 70% der befragten Unternehmen brauchen zwischen fünf und 16 Wochen für die Planungerstellung. Nur 5% geben an, weniger als vier Wochen zu benötigen. Bei immerhin 10% der Unternehmen dauert die Planungerstellung zwischen 21 und

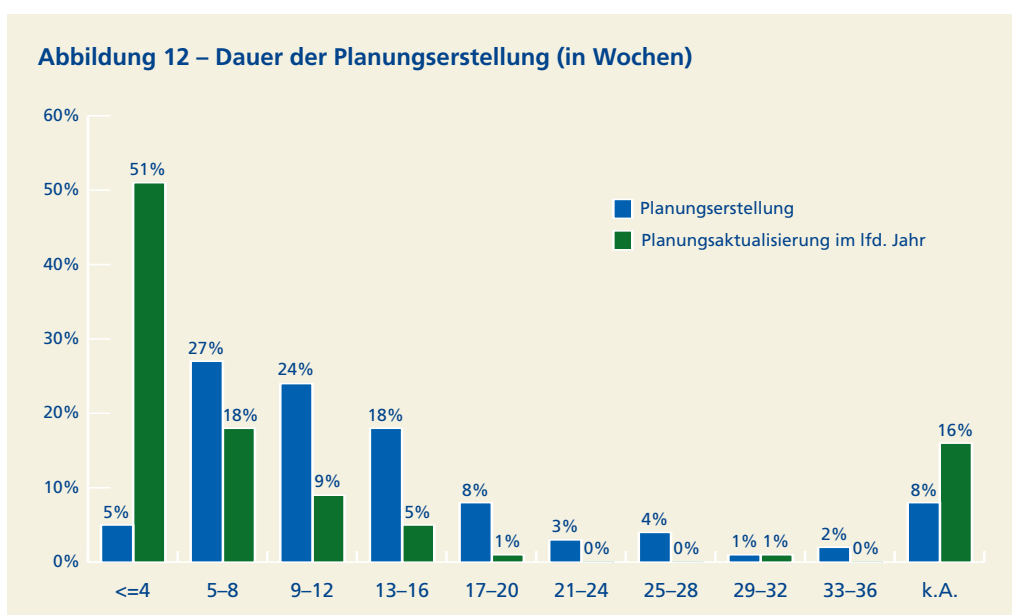
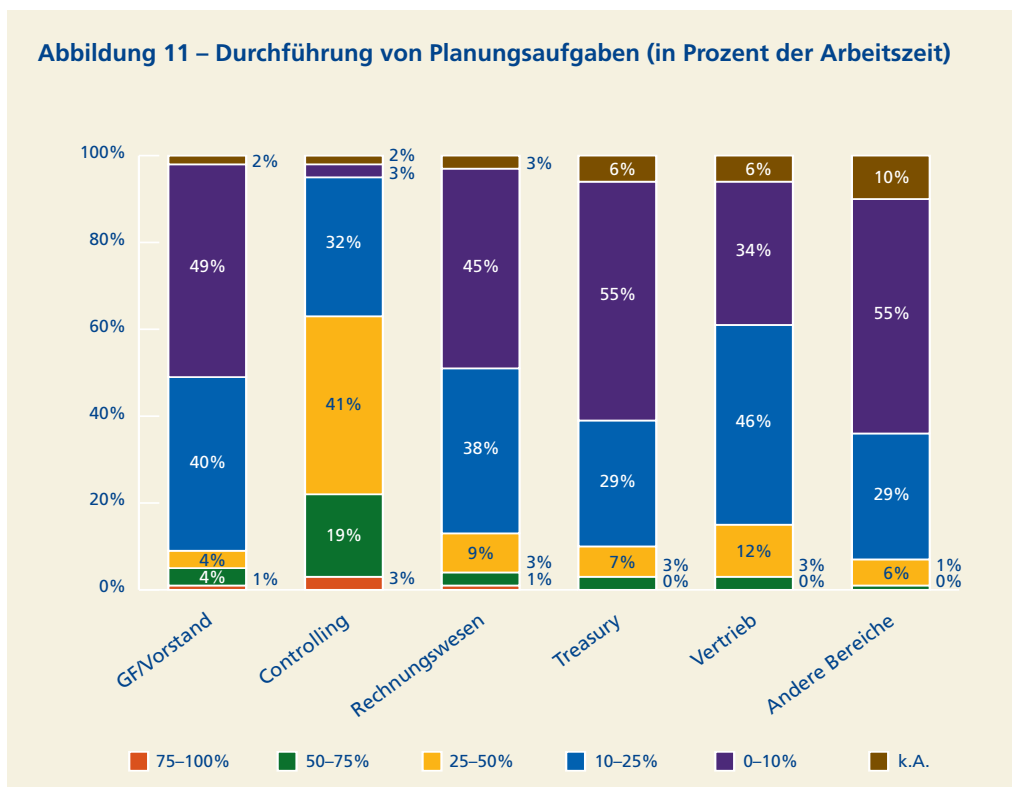
Abbildung 10 – Planungsansätze



36 Wochen. Für die Aktualisierung der Planung im laufenden Jahr wenden die Unternehmen jedoch wesentlich weniger Zeit auf: 69% benötigen dazu höchstens acht Wochen. (Abbildung 12)

Der Planungsaufwand hängt unter anderem maßgeblich davon ab, welches Planungsverfahren (s.o.) eingesetzt wird. So ist der Aufwand bei der regelmäßigen Neufestlegung aller Parameter entsprechend höher als bei der Anpassung der Vorjahreswerte. Andererseits bietet die Neufestlegung aller Parameter eher die

Möglichkeit, strategische Neuausrichtungen zu planen und sich von den Vorjahreswerten zu lösen. Ein weiterer Faktor für die Ausprägung des Planungsaufwands ist die Wahl des Planungsansatzes – Bottom-up oder Top-down (s.o.). Es liegt auf der Hand, dass ein Unternehmen, welches regelmäßig alle Parameter bei der Planung von Bottom-up neu festlegt, einen sehr hohen Planungsaufwand betreibt, der sich jedoch nicht zwangsläufig rech- net. Eine ausgewogene Kombination der Verfahren kann die Planungswirkung maximieren und den Aufwand minimieren.



## 5. Planungssysteme

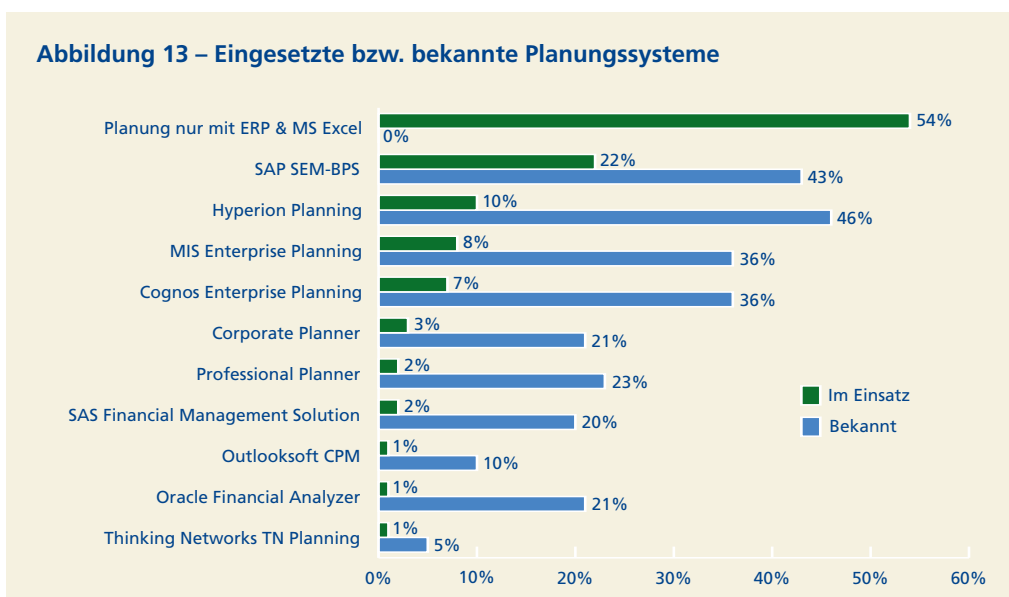
Spezielle Softwareprodukte zur Unternehmensplanung sind im deutschen Umfeld insgesamt noch relativ wenig verbreitet und erstaunlicherweise sind viele Produkte der Mehrheit der mit der Planung beauftragten Mitarbeiter nicht bekannt. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen verwendet zur Planung ausschließlich MS Excel, ggf. in Kombination mit dem eingesetzten ERP-System. Diese Systemkombination ist sehr zeitaufwändig, fehleranfällig, wenig transparent und vor allem unflexibel hinsichtlich Änderungen oder Anforderungen, wie Simulationen.

Unter den speziellen Tools zur Unternehmensplanung ist SAP SEM-BPS – aufgrund der Vormachtstellung von SAP am deutschen Markt – das am häufigsten eingesetzte nicht Excel-basierte Planungsprodukt. Danach folgen die großen Anbieter aus dem Business-Intelligence-/Corporate-Performance-Management-Umfeld: Hyperion, MIS und Cognos. Seltener eingesetzt, jedoch nicht zwangsläufig unbekannter sind Nischenprodukte, die das Planning-Thema entweder von der Business-Intelligence-Ebene oder von der operativen ERP-Seite kommend umsetzen (bei die-

ser Antwort waren Mehrfachnennungen möglich, um die Heterogenität der Systemlandschaft in den Konzernen darstellen zu können).

Unter den kleineren Unternehmen ist der Einsatz spezieller Planungssoftware noch weniger verbreitet: Sie vertrauen zu 78% auf MS Excel, ggf. in Kombination mit ihrem ERP-System.

Obwohl viele Unternehmen die Investitionen für die Einführung eines neuen Planungssystems scheuen, liegen die Vorteile sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht auf der Hand. Originäre Planungssysteme bieten die Möglichkeiten der einfachen Anpassung von kleineren Änderungen (Änderung von Parametern) bis hin zur Einführung neuer Planungsdimensionen. Sie ermöglichen den Umgang mit Szenarien. Bei entsprechender Umsetzung bilden sie den Planungsprozess transparent und hinsichtlich der Prozesskontrollen hinreichend sicher ab. Diese qualitativen Aspekte münden unmittelbar in dem quantitativen Argument der erheblichen Zeitersparnis, so dass sich für die eingeführten Systeme oft schnell der Return on Investment zeigen kann. (Abbildung 13)



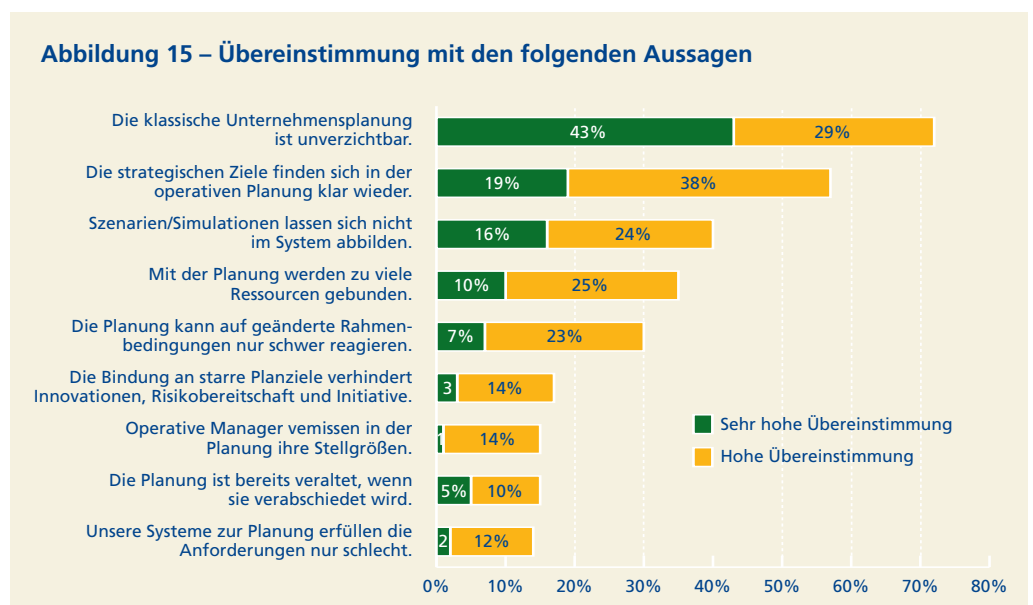
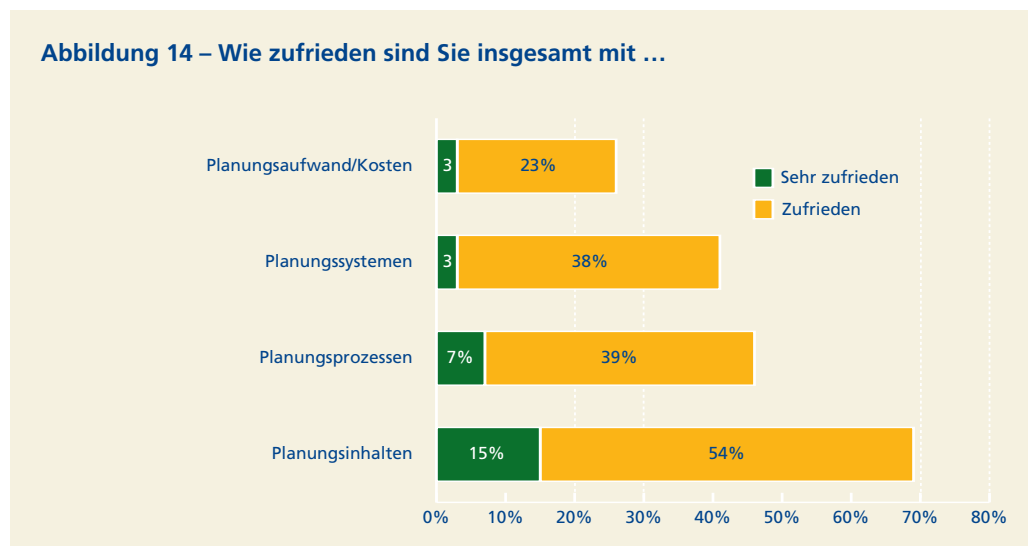
## 6. Planungszufriedenheit

Die größte Zufriedenheit besteht unter den Teilnehmern hinsichtlich der Planungsinhalte, fast 70% sind mit ihnen sehr zufrieden bzw. zufrieden. Hingegen sind dies nur 26% mit dem Planungsaufwand, wobei die Unzufriedenheit eine sehr subjektiv empfundene Größe ist, denn 84% der Unternehmen sind nicht in der Lage, den Planungsaufwand zu quantifizieren.

Auch bezüglich ihrer Planungssysteme und -prozesse kann die Mehrheit nicht behaupten, dass sie zufrieden oder sehr zufrieden ist. (Abbildung 14)

Im Gegensatz zur eingangs erwähnten Literaturmeinung halten mehr als 70% der teilnehmenden Unternehmen die klassische Unternehmensplanung für unverzichtbar. Fast 60% sind auch der Meinung, dass sich die strategischen Ziele in der operativen Planung klar wieder finden.

Jedoch können auch deutliche Unzufriedenheiten identifiziert werden: So bemängeln 40%, dass sich Szenarien und Simulationen in ihren Systemen nicht abbilden lassen. 35% sind der Meinung, die Planung binde zu viele Ressourcen, und für 30% kann die Planung nur schwer auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren. (Abbildung 15)

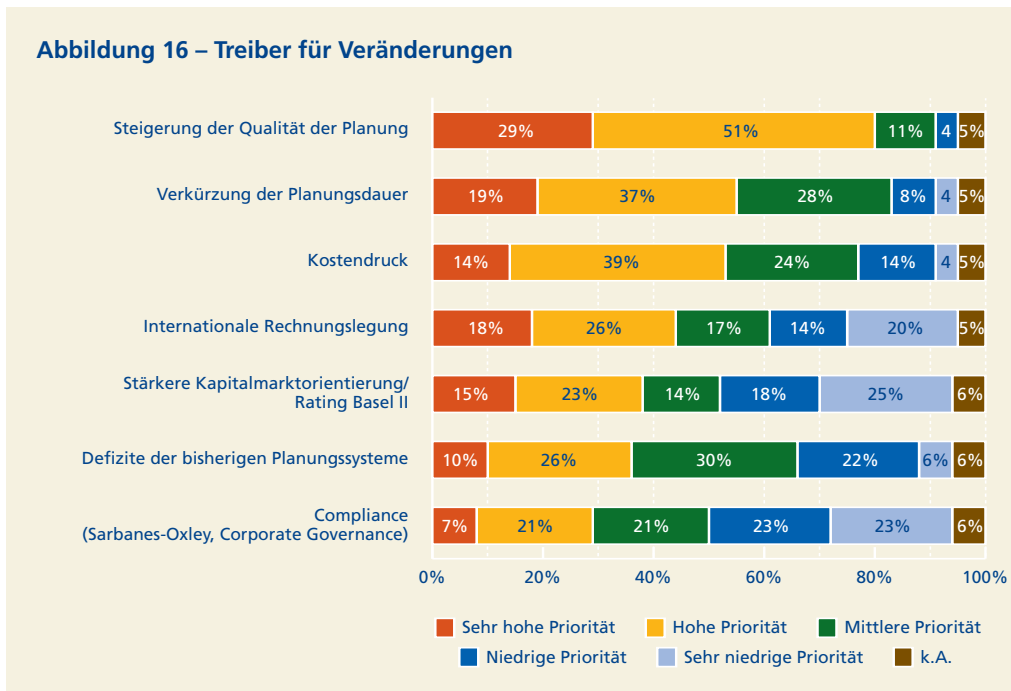




## 7. Weiterentwicklung der Planung

Die Verbesserung der Planungsqualität bei gleichzeitig kürzeren Erstellungszeiten und geringeren Kosten sind die vorwiegenden Treiber für angestrebte Veränderungen in der Unternehmensplanung. Diese eher internen Faktoren besitzen eine höhere Bedeutung als externe Faktoren, wie internationale Rechnungslegung, stärkere Kapitalmarktorientierung, Rating oder Compliance. (Abbildung 16)

Die höchste Priorität bei der Weiterentwicklung der Planung haben die Komplexitätsreduktion und die Integration der strategischen und operativen Planung sowie der Betriebs- und Finanzplanung. Auch die Schaffung der Möglichkeit zu Simulation und Szenariodarstellung und die Berücksichtigung wertorientierter Steuerungsansätze besitzen eine hohe Priorität. (Abbildung 17)



# Beurteilung der Untersuchungsergebnisse

Die in der Einleitung angesprochene Kritik an der Unternehmensplanung, die vornehmlich aus dem angelsächsischen Umfeld Eingang in die deutschsprachige Literatur gefunden hat, wurde nur von einem kleinen Teil der Teilnehmer bestätigt. Insgesamt ist die Unternehmensplanung weitgehend traditionell ausgerichtet, wobei die Mehrheit der Unternehmen die klassische Planung für unverzichtbar hält.

Mit den Planungsinhalten sind die Befragten überwiegend zufrieden, allerdings wird der Integration wertorientierter Ziele in der Zukunft vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt werden. Zudem besteht erheblicher Bedarf an einer Integration der verschiedenen Teilpläne. Daraus dürfte sich auch erklären, warum das Thema Qualitätsverbesserung der Planung ebenfalls ganz oben auf der Agenda steht. Die Verbesserung der Planungsqualität bedarf daher eines ganzheitlichen Ansatzes, zu dem eine Planung auf der Ebene gleicher Charakteristika (Dimensionen), eine Verknüpfung der Plandaten der unterschiedlichen Teilbereiche und die einheitliche Zusammenführung aller Daten in entsprechende Kennzahlen und Berichte gehören.

Darüber hinaus werden Kostenreduktion und eine Verkürzung der Erstellungszeit von den Unternehmen als wesentlich erachtet. In der Praxis stehen die Planungsträger dem Problem eines komplexer werdenden und sich immer schneller verändernden Umfeldes gegenüber, das die Planung kompliziert. Diesem Spannungsfeld müssen sich die Unternehmen stellen, wenn sie ihre Planung optimieren möchten. Hier bietet sich an, über die Einführung eines originären Planungssystems nachzudenken, das aufgrund der umfassenden Funktionalitäten im Vergleich zu MS Excel schnell zu einer qualitativen Verbesserung des Planungsergebnisses führen kann und zudem eine erhebliche Zeitersparnis bei der Erstellung der Planung mit sich bringt.

Hinsichtlich der Planungsdauer bleibt die Frage, ob das Verhältnis zwischen einer aufwändigen, einmaligen Erstellung und einem im Verhältnis dazu geringen Aktualisierungsaufwand im beplanten Jahr in einer sich immer schneller verändernden Umgebung angemessen ist. Die traditionelle Jahresfokussierung kann durch den Einsatz einer rollierenden Planung aufgebrochen werden.

Ein Teil der Unternehmen hat dies bereits erkannt: 21% setzen sie bereits ein, bei weiteren 24% genießt die Einführung hohe oder sehr hohe Priorität.

Verbesserungen in der Planung lassen sich aber auch erzielen, indem man die Detailtiefe der Planung reduziert. Während häufig davon ausgegangen wird, dass man bei stärkerer Detaillierung auch genauer plant, so ist in der Praxis oft das Gegenteil der Fall. Je detaillierter die Planung erstellt wird, umso wahrscheinlicher ist sie falsch, und desto aufwändiger ist die spätere Analyse und Erläuterung von Abweichungen. Zudem erschwert eine starke Detailtiefe Abstimmungen im Erstellungsprozess. Die Ursachen für die vorherrschende, starke Detaillierung sind wohl darin begründet, dass Planung in einem Bottom-up-Ansatz auf dezentraler Ebene beginnt, wo das notwendige Maß an Detailtiefe völlig anders eingeschätzt wird als auf übergeordneten Ebenen. Einer zu starken Verdichtung der Detailtiefe stehen aber oft auch Schwierigkeiten entgegen, die Plan- und Budgetierungsdaten in das ERP-System zurückzuführen, da dieses meist nur Daten auf tiefster Detailebene abspeichern kann. Einer solchen Detaillierungs-Heterogenität kann mit Methoden wie z.B. dem Herunterbrechen auf die tiefste Detailstufe oder aber einer Datenrückführung über logische Zuweisungstabellen entgegengewirkt werden.

Zufriedenheit mit ihren Planungssystemen besteht bei 41% der Unternehmen. Im überwiegenden Teil sind dies die Unternehmen, die eine spezielle Planungssoftware einsetzen. Das Ergebnis ist wenig überraschend, denn solche Tools sind im Gegensatz zu MS Excel und ERP-Systemen bestens geeignet, offensichtlich benötigte Funktionen bereitzustellen. Dazu gehören beispielsweise die Abbildung von Szenarien, Simulationen und rollierenden Planungen oder die Darstellung von multidimensionalen, Treiberbasierten Planungsmodellen. Zudem tragen diese Systeme auch zur Prozessbeschleunigung und Fehlervermeidung bei, insbesondere im Vergleich mit MS Excel. Diese Erkenntnis hat sich jedoch bei den anderen Teilnehmern noch nicht durchgesetzt. Nur 16% geben an, dass der Einführung eines neuen Systems bei ihnen hohe oder sehr hohe Priorität zukomme. Angesichts des geringen Bekanntheitsgrads solcher Systeme gibt es hier für die Softwarehersteller noch einen erheblichen Aufklärungsbedarf.

Eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmensplanung kann nur mit einem Ansatz gefunden werden, der gleichermaßen Inhalte, Prozesse und Systeme berücksichtigt und eine auf das Unternehmen abgestimmte, individuelle Lösung zum Ziel hat. Ohne fehlendes Commitment der Führung, ohne die systemische Unterstützung und ohne Einbeziehung der Anforderungsträger ist eine Aus- bzw. Neugestaltung heute nicht mehr denkbar. Daher ist aus unserer Sicht stets essentiell für die Führungsebene, die IT und die von der Planung betroffenen Mitarbeiter in die Einführung von ganzheitlichen Planungssystemen mit einzubinden und ein gemeinsames Konzept zu entwickeln, in dem sich alle Beteiligten wiederfinden.

# Über Deloitte

## Das Ganze im Blick.

Wir haben ein Ziel: Ihren Erfolg. Dafür arbeiten wir mit Ihnen gemeinsam, weil wir überzeugt sind, dass Teamarbeit die besten Ergebnisse hervorbringt. Wir bieten Ihnen ein breites Leistungsspektrum aus Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance-Beratung. Denn nur wer das Ganze im Blick hat, kann Zusammenhänge erkennen. Auf jede Ihrer komplexen Fragen gibt es eine Antwort – wir sind da, um sie zu finden.

Diese Philosophie hat uns zu dem gemacht, was wir heute sind: eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Und mit unserem Verbund Deloitte Touche Tohmatsu steht Ihnen das Know-how von 120.000 Mitarbeitern in der ganzen Welt zur Verfügung – mehr als die Hälfte der weltweit größten Unternehmen profitieren bereits davon.

# Ihre Ansprechpartner

**Heinz-Josef Hermes**

Partner  
Schwannstraße 6  
40476 Düsseldorf  
Tel +49 211 8772-3859  
hhermes@deloitte.de



**Sascha Mertens**

Manager  
Schwannstraße 6  
40476 Düsseldorf  
Tel +49 211 8772-2450  
smertens@deloitte.de



# Wo Sie uns finden

**10719 Berlin**

Kurfürstendamm 23  
Tel +49 30 25468-01

**01097 Dresden**

Theresienstraße 29  
Tel +49 351 81101-0

**40476 Düsseldorf**

Schwannstraße 6  
Tel +49 211 8772-01

**99084 Erfurt**

Anger 81  
Tel +49 361 65496-0

**60486 Frankfurt am Main**

Franklinstraße 50  
Tel +49 69 75695-01

Consulting:

Franklinstraße 46–48  
Tel +49 69 97137-0

**85354 Freising**

Weihenstephaner Berg 4  
Tel +49 8161 51-0

**06108 Halle (Saale)**

Bornknechtstraße 5  
Tel +49 345 2199-6

**20355 Hamburg**

Hanse-Forum  
Axel-Springer-Platz 3  
Tel +49 40 32080-0

**30159 Hannover**

Georgstraße 52  
Tel +49 511 3023-0

Consulting:

Theaterstraße 15  
Tel +49 511 93636-0

**04317 Leipzig**

Seemannstraße 8  
Tel +49 341 992-7000

**39104 Magdeburg**

Hasselbachplatz 3  
Tel +49 391 56873-0

**68161 Mannheim**

Q 5, 22  
Tel +49 621 15901-0

**81669 München**

Rosenheimer Platz 4  
Tel +49 89 29036-0

**90482 Nürnberg**

Business Tower  
Ostendstraße 100  
Tel +49 911 23074-0

**70597 Stuttgart**

Löffelstraße 42  
Tel +49 711 16554-01

**69190 Walldorf**

Altrottstraße 31  
Tel +49 6227 7332-60

**2220 Luxembourg**

560, rue de Neudorf  
Tel +352 450188-1



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, dessen Mitgliedsunternehmen einschließlich der mit diesen verbundenen Gesellschaften. Als Verein schweizerischen Rechts haften weder Deloitte Touche Tohmatsu als Verein noch dessen Mitgliedsunternehmen für das Handeln oder Unterlassen des/der jeweils anderen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig, auch wenn es unter dem Namen „Deloitte“, „Deloitte & Touche“, „Deloitte Touche Tohmatsu“ oder einem damit verbundenen Namen auftritt. Leistungen werden jeweils durch die einzelnen Mitgliedsunternehmen, nicht jedoch durch den Verein Deloitte Touche Tohmatsu erbracht. Copyright © 2006 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

[www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)

Stand 2/2006

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu**