



# **GLOBALE PLANUNGSSTUDIE**

Operatives Geschäft und Strategie – Wer gewinnt?



Eine Studie zum Thema Unternehmensplanung in Global-2000-Unternehmen

**CARTESIS**<sup>®</sup>

*Great performances start with confidence*™



# INHALT

Einführung	3
Methodologie	5
Ergebnisse	6
Zielsetzungen	6
Best Practice	8
Strategische Planung	8
Operative Planung	9
Finanzplanung	13
Qualität und Zufriedenheit	17
Forecasting	17
Genauigkeit	20
Zufriedenheit	22
Zukünftige Ziele	24
Zusammenfassung	26



# EINFÜHRUNG

## Warum eine Studie zum Thema Planung?

Die globale Planungsstudie von Cartesis wurde in Auftrag gegeben, um Planungsprozesse in Unternehmen mit unterschiedlicher Größe und Herkunftsland zu untersuchen. Auf der Basis einer Reihe von Interviews mit Planungsverantwortlichen soll sie dazu dienen, die Meinungen und Trends hinsichtlich der Planungsziele, Erwartungen und Ergebnisse aufzudecken.

## Aus der Praxis für die Praxis

Teilgenommen haben Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von mehr als 100 Mio. US-Dollar aus den USA, Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Die Interviews wurden in zwei sich ergänzenden Phasen durchgeführt: Eine erste qualitative Befragung von 19 Unternehmen und eine zweite quantitative Studie, an der 282 Unternehmen beteiligt waren.

## Operatives Geschäft und Strategie – wer gewinnt?

Die Ergebnisse der Studie zeigen eine deutliche Diskrepanz zwischen strategischer und operativer Betrachtung der Unternehmensplanung.

Bei der Frage nach den Zielsetzungen für die Planung gaben größere Unternehmen häufiger strategisch ausgerichtete Ziele – wie Return on Capital – an als kleinere Unternehmen, die mehr an Kostenkontrolle interessiert waren.

Es zeigte sich auch ein deutlicher Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Vorhandensein eines strategischen Plans: je größer ein Unternehmen ist, desto eher setzt es strategische Planung ein. Bei Unternehmen, die deutlich weiter unten in der Umsatzskala platziert sind, sind operative Planung und Finanzplanung – also mehr an taktischen Zielen orientierte Methoden – die einzigen Planungsprozesse.

Im Hinblick auf wünschenswerte Vorgehensweisen bzw. Best Practice waren nur wenige der Befragten zufrieden mit der Häufigkeit der Planaktualisierungen sowie der Zeit, die jeweils dafür aufgewendet werden muss. Insgesamt zeigte sich ein deutlicher Unterschied zwischen den Unternehmen, die den Zeitaufwand für die Aktualisierung eines Plans reduzieren wollen, und solchen, die sich auch in der Lage sehen, dies zu erreichen.

Das Forecasting leidet unter den langen Bearbeitungszeiten und ist mit Problemen hinsichtlich der Genauigkeit behaftet. So verwiesen über 80% der Befragten auf Ungenauigkeiten in ihren Prognosen. Zur Planung insgesamt bezeichneten sich weniger als ein Viertel der Befragten als „sehr zufrieden“ und nahezu ein Drittel gab „unzufrieden“ an.

Die Studie deckte auch einige interessante länderspezifische Unterschiede auf. Diese sind bei den einzelnen Ergebnissen jeweils hervorgehoben.



## EINFÜHRUNG

### Planung für die Zukunft

Unternehmen mühen sich heute immer noch sehr damit, die Kluft zwischen ihrer Strategie und den täglichen operativen Entscheidungen zu schließen.

Es zeigte sich eine deutliche Tendenz zur Verkomplizierung der Planung mit Methoden, die zu tief in eine Organisation eingreifen. Unternehmen neigen daher dazu, sich in den Formalitäten einzelner Pläne zu verzetteln. Ein Mangel an Kontrolle und Transparenz erzeugt in der Folge das Risiko, die Sicht auf die strategische Ziele zu verlieren, was wiederum eine Vergeudung von Ressourcen nach sich zieht.

Wie erwähnt, ist der überwiegende Teil der Befragten nicht zufrieden mit dem Zeitaufwand, der für die Aktualisierung von Plänen benötigt wird sowie mit der allgemeinen Genauigkeit von Prognosen. Diese Ergebnisse legen einen Bedarf an mehr Automatisierung nahe, um die Modellierung zu vereinheitlichen und eine reibungslose Budgetierung in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie zu gewährleisten.

Die Hauptaufgabe für den zukünftigen Erfolg ihrer Planungsstrategie sehen Unternehmen in der besseren Einbindung von Istzahlen und Einsehbarkeit von spezifischen Planungsdetails und -annahmen. Auch diese Ergebnisse weisen auf einen Bedarf an einem strategisch ausgerichteten Planungs- und Performance-Konzept hin.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass es immer noch eine Lücke zwischen Unternehmensstrategie und operativer Steuerung gibt. Die daraus resultierende Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern kann sich nur negativ auf die Moral im Unternehmen auswirken. Und sie wirkt sich hinderlich auf deren Fähigkeit aus, täglich effektive und sinnvolle Entscheidungen zu treffen.

# METHODOLOGIE

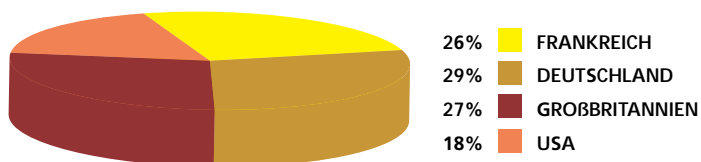
Im 4. Quartal 2005 führte Cartesis eine anonyme weltweite Studie zum Thema Planung durch, um ein besseres Verständnis der planungsbezogenen Aufgaben zu erlangen, denen sich Unternehmen heute gegenüber sehen.

Die Studie wurde in zwei Stufen durchgeführt. In der ersten Phase wurden im Rahmen einer qualitativen Studie offene Fragen gestellt, um die Bestandteile, Zielsetzungen und Terminologien der Planung in den Unternehmen besser zu verstehen. Hierbei wurden 19 Unternehmen in Sitzungen mit einer Länge zwischen 45 und 90 Minuten befragt.

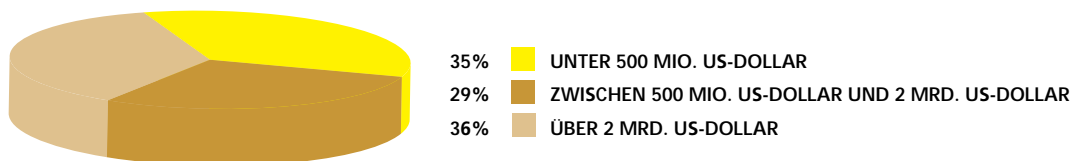
In der zweiten Phase wurden eine Reihe von quantitativen Fragen gestellt. Dabei wurden Einschätzungen aktuelle Prozesse, die Bedeutung von Zielen und erwünschte Prozessverbesserungen eingehend erörtert. Die Interviews wurden am Telefon durchgeführt und dauerten zwischen 20 und 25 Minuten.

Cartesis beauftragte das unabhängige Marktforschungsinstitut Income International mit der Durchführung der Studie. Insgesamt nahmen 282 Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von mehr als 100 Mio. US-Dollar aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA teil. Die teilnehmenden Unternehmen blieben anonym.

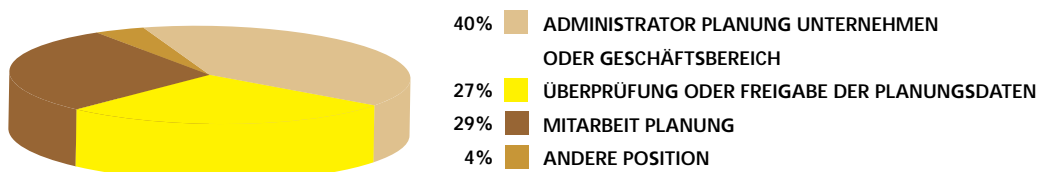
## BEFRAGTE UNTERNEHMEN, AUFGESCHLÜSSELT NACH LAND



## BEFRAGTE UNTERNEHMEN, AUFGESCHLÜSSELT NACH JAHRESUMSATZ (US-DOLLAR)



## BEFRAGTE PERSONEN, AUFGESCHLÜSSELT NACH IHRER POSITION

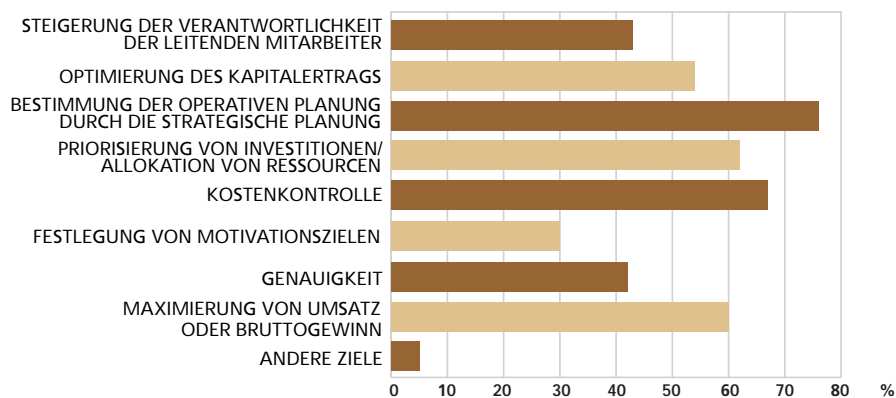


# ZIELSETZUNGEN

## Von der Kostenkontrolle zur Maximierung des Ertrags

Insgesamt stuft der Großteil der Unternehmen als ein Hauptziel der Unternehmensplanung ein, dass die operative Planung durch die strategische Planung bestimmt wird („Driving Operational Plans from Strategic Plans“).

### ZIELSETZUNGEN DER PLANUNG



Die Ansichten hinsichtlich der Planung verteilen sich auf strategische und finanzielle Ziele. Ursprünglich wurden Planungsprozesse genutzt, um festzustellen, ob Abteilungsleiter ihre Kosten unter Kontrolle haben. Heute ist die Bestimmung der operativen Planung durch die strategische Planung durchgehend ein Hauptziel für Unternehmen aller Größen und Herkunftsländer.

Auch wenn die Optimierung des Kapitalertrags („Optimization of return on capital“) im Durchschnitt als nicht so wichtig bewertet wurde, ist sie für Befragte aus großen Unternehmen das zweitwichtigste Ziel. Dies weist auf eine strategischere Ausrichtung der Planung hin. Im Gegenzug gaben 81% der mittelgroßen Unternehmen die Kostenkontrolle als primäres – und deutlich taktischer ausgerichtetes – Ziel der Planung an.

### HAUPTZIELE DER PLANUNG – NACH UNTERNEHMENSGRÖÖE

	GESAMT		GROÖE UNTERNEHMEN		MITTELGROÖE UNTERNEHMEN		KLEINERE UNTERNEHMEN	
	EINSTUFUNG	% DER ANTWORTEN	EINSTUFUNG	% DER ANTWORTEN	EINSTUFUNG	% DER ANTWORTEN	EINSTUFUNG	% DER ANTWORTEN
MAXIMIERUNG VON UMSATZ ODER BRUTTOGEWINN	4	60%	3	60%	4	60%	4	57%
GENAUIGKEIT	7	42%	7	43%	7	41%	6	43%
FESTLEGUNG VON MOTIVATIONSZIELEN	8	30%	8	21%	8	38%	8	34%
KOSTENKONTROLLE	2	67%	5	59%	1	81%	2	60%
PRIORISIERUNG VON INVESTITIONEN/ALLOKATION VON RESSOURCEN	3	62%	4	60%	3	68%	3	60%
BESTIMMUNG DER OPERATIVEN PLANUNG DURCH DIE STRATEGISCHE PLANUNG	1	76%	1	77%	2	80%	1	69%
OPTIMIERUNG DES KAPITALERTRAGS	5	54%	2	62%	5	54%	5	47%
STEIGERUNG DER VERANTWORTLICHKEIT DER LEITENDEN MITARBEITER	6	43%	6	46%	6	44%	7	40%
ANDERE ZIELE	9	5%	9	6%	9	5%	9	4%

## ZIELSETZUNGEN

### HAUPTZIELE DER PLANUNG – NACH LAND

	FRANKREICH		DEUTSCHLAND		GROßBRITANNIEN		USA	
	EINSTUFUNG	% DER ANTWORTEN	EINSTUFUNG	% DER ANTWORTEN	EINSTUFUNG	% DER ANTWORTEN	EINSTUFUNG	% DER ANTWORTEN
MAXIMIERUNG VON UMSATZ ODER BRUTTOGEWINN	3	54%	6	43%	2	78%	4	69%
GENAUIGKEIT	7	22%	4	59%	6	43%	6	45%
FESTLEGUNG VON MOTIVATIONSZIELEN	8	19%	8	31%	8	32%	8	43%
KOSTENKONTROLLE	4	43%	2	72%	1	81%	3	73%
PRIORISIERUNG VON INVESTITIONEN/ ALLOKATION VON RESSOURCEN	2	55%	3	72%	5	55%	5	67%
BESTIMMUNG DER OPERATIVEN PLANUNG DURCH DIE STRATEGISCHE PLANUNG	1	62%	1	80%	3	75%	1	90%
OPTIMIERUNG DES KAPITALERTRAGS	5	39%	7	42%	4	66%	2	80%
STEIGERUNG DER VERANTWORTLICHKEIT DER LEITENDEN MITARBEITER								
OF LINE MANAGERS	6	36%	5	56%	7	36%	7	43%
ANDERE ZIELE	9	7%	9	10%	9	1%	9	0%

### LÄNDERFOKUS

Die Analyse der Ergebnisse nach Land ergab ebenfalls einige interessante Unterschiede. In den USA wird die Optimierung des Kapitalertrags als eines der Hauptziele der Planung eingestuft. In Großbritannien sind Kostenkontrolle und Maximierung von Umsatz/Bruttogewinn am populärsten. In Deutschland wiederum ist die Genauigkeit von Budgets und Forecasts ein hoch bewertetes Ziel der Planung – eine Antwort, die insgesamt eher am Ende der Liste steht.

# BEST PRACTICE

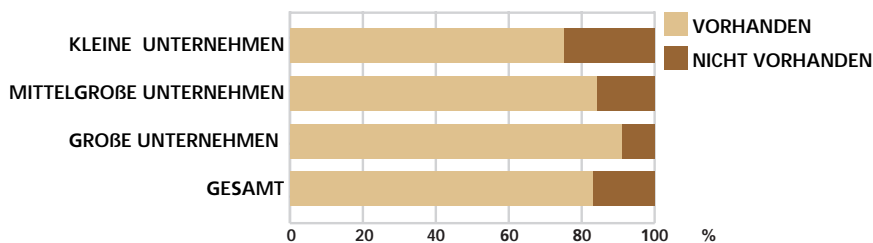
## 1. Strategische Planung

*Strategischer Plan: ein Plan, der die Hauptzielsetzungen für eine Organisation mit einer Reihe von Vorgaben, die die operative Durchführung lenken, definiert und es ermöglicht, die Fortschritte im Verhältnis zu den allgemeinen Zielen zu bewerten.*

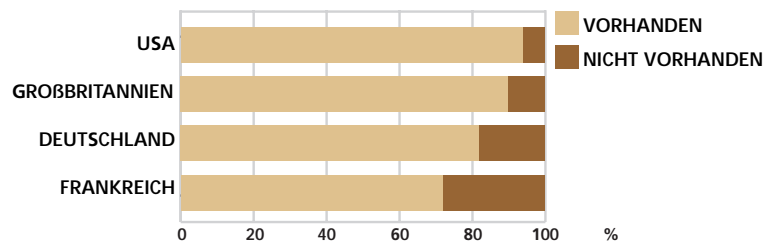
Ein strategischer Plan ist ein zentrales Werkzeug, das von Unternehmen genutzt wird, um ihre Planungsaktivitäten rund um allgemeine Geschäftsziele zu koordinieren. Ohne einen koordinierten strategischen Plan könnte es passieren, dass verschiedene Funktionsbereiche einer Organisation (z.B. Vertrieb, Marketing und Fertigung) jeweils unterschiedliche Ziele verfolgen, die sich unter Umständen gegenseitig behindern.

Es wird ein deutlicher Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und strategischer Planung deutlich. 92% der großen Unternehmen (mit einem Umsatz von über 2 Mrd. US-Dollar) verfügen über eine formalisierte strategische Planung, während dies bei 25% der kleineren Unternehmen (mit einem Umsatz von weniger als 500 Mio. US-Dollar) nicht der Fall ist.

VORHANDENSEIN EINER STRATEGISCHEN PLANUNG – NACH UNTERNEHMENSGRÖßE



VORHANDENSEIN EINER STRATEGISCHEN PLANUNG – NACH LAND



### LÄNDERFOKUS

Die Analyse der Ergebnisse nach Herkunftsland zeigt,

dass 94% der US-amerikanischen Unternehmen über eine formalisierte strategische Planung verfügen, während dies bei 28% der französischen Unternehmen nicht der Fall ist.



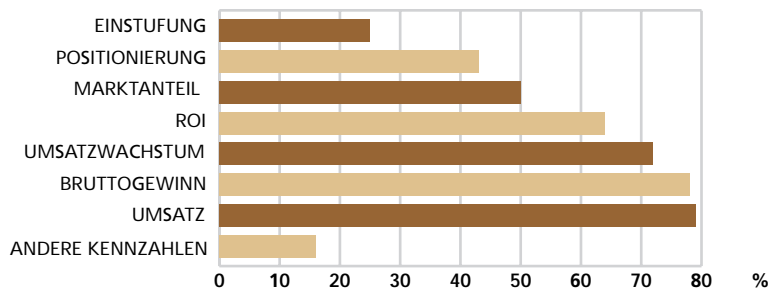
## BEST PRACTICE

### Bewertung: nach innen ausgerichtet und in der Regel finanziell orientiert

Die Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, gaben an, dass die Kennzahlen, die sie am häufigsten für die Bewertung der Fortschritte im Verhältnis zu den strategischen Zielsetzungen einsetzen, intern und finanziell ausgerichtet sind, wie „Umsatz“, „Bruttogewinn“, „Umsatzwachstum“ und „ROI“.

Andere Kennzahlen, die eher externe Aspekte ansprechen, wie „Marktposition“, „Marktanteil“ und „qualitative Positionierung“ werden seltener gewählt, auch wenn dies heute allgemein als Best Practice gilt.

#### BEWERTUNG STRATEGISCHER ZIELE



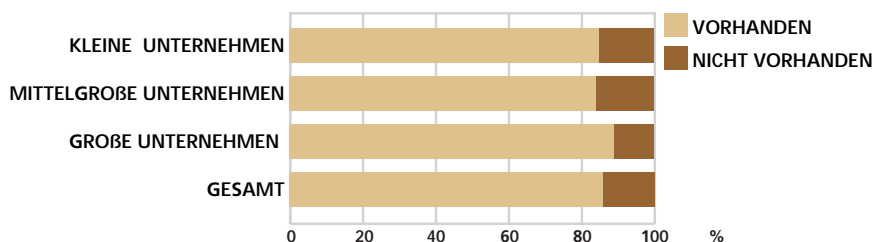
## 2. Operative Planung

*Operativer Plan: Festlegung von Aktivitäten und Allokationen von Ressourcen, die benötigt werden, um die allgemeinen Unternehmensziele zu erfüllen, die in der strategischen Planung definiert wurden.*

Ergebnisse der operativen Planung sind die Vereinbarung von Aktivitäten, die von der Organisation finanziert werden, sowie die Festlegung von Vorgaben, für die jeder Geschäftsbereich und/oder funktionale Bereich verantwortlich zeichnet.

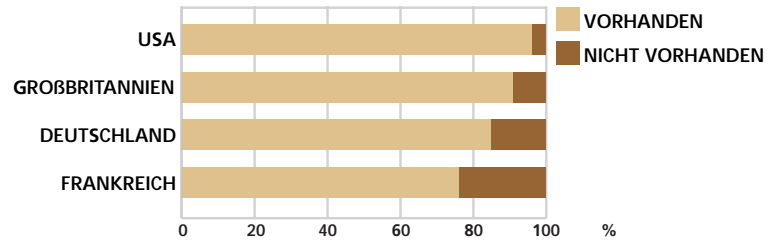
86% der Unternehmen gaben an, dass sie eine operative Planung durchführen. Dies gilt in etwa für alle Unternehmensgrößen und zeigt, dass auch kleinere Unternehmen den Wert der Evaluierung von Investitionsalternativen und Koordinierung der Ressourcen erkannt haben.

#### VORHANDENSEIN EINER OPERATIVEN PLANUNG – NACH UNTERNEHMENSGRÖÖE



## BEST PRACTICE

VORHANDENSEIN EINER OPERATIVEN PLANUNG – NACH LAND



### LÄNDERFOKUS

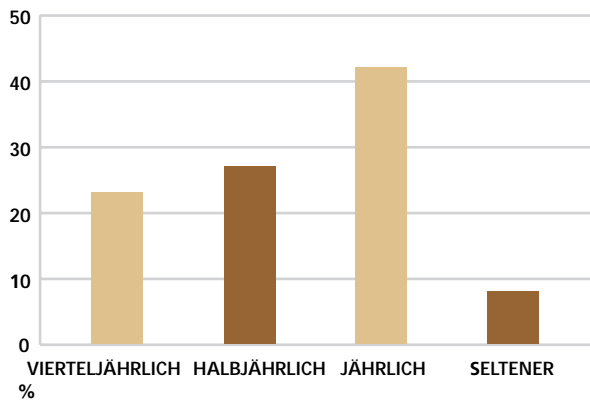
Bei den Ergebnissen nach Land zeigt sich, dass 96% der US-Unternehmen operative Planung durchführen

im Vergleich zu 76% bei den französischen Unternehmen.

### Häufigkeit der Aktualisierung immer noch problematisch

Nur 23% der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen seine operative Planung vierteljährlich aktualisiert, während fast die Hälfte nur einmal im Jahr oder seltener aktualisiert.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen würde die Planung gerne häufiger aktualisieren.



*“Wir erwarten eine Verbesserung unserer Effizienz, wenn die neue Lösung implementiert ist. Das bisherige System war veraltet, so dass der Prozess zu lang, zu komplex und zu wenig automatisiert war.”*  
(USA)

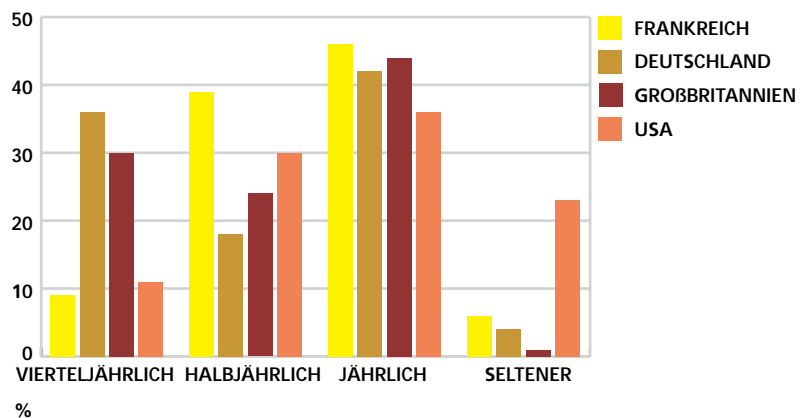
## BEST PRACTICE

37% der mittelgroßen Unternehmen aktualisieren ihre operative Planung vierteljährlich, im Vergleich zu 18% der großen Unternehmen.

HÄUFIGKEIT DER AKTUALISIERUNG DER OPERATIVEN PLANUNG – NACH UNTERNEHMENSGRÖßE



HÄUFIGKEIT DER AKTUALISIERUNG DER OPERATIVEN PLANUNG – NACH LAND



### LÄNDERFOKUS

Deutsche Unternehmen aktualisieren ihre operative Planung am häufigsten vierteljährlich (35%), gefolgt von britischen Unternehmen (30%). US-amerikanische und französische Unternehmen aktualisieren im Durchschnitt deutlich seltener.

## BEST PRACTICE

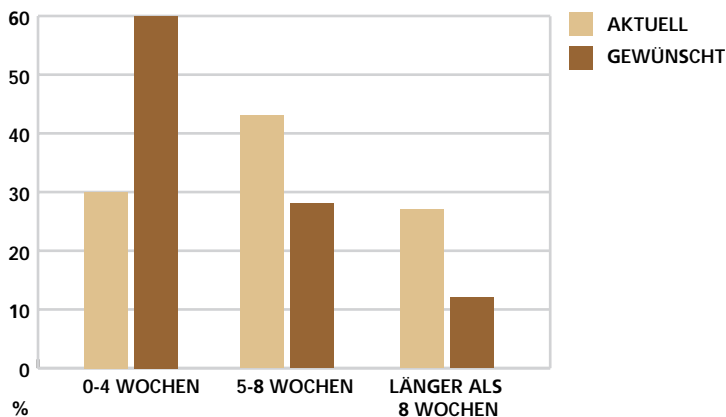
### Immer noch ein langwieriger Prozess

Nur 30% der Unternehmen schließen ihre operative Planung in vier Wochen oder weniger ab, was allgemein als Best Practice gilt. Befragt nach der idealen Dauer, gab die überwiegende Mehrheit an, dies auf vier Wochen oder weniger reduzieren zu wollen.

Bei den Unternehmen, die mehr als vier Wochen zum Abschluss einer Aktualisierung benötigen, wurde durchschnittliche eine Verbesserung um 30% gewünscht, was einer Verkürzung um drei Wochen entspricht.

Befragt nach dem Detailgrad ihrer operativen Planung, gaben nahezu zwei von drei Unternehmen an, ihren Plan auf der detaillierten Ebene eines Cost Centers (oder Profit Centers) vorzubereiten. Dieses Maß an Detaillierung ist jedoch grundsätzlich nicht erforderlich, um eine durchführbare operative Planung zu erstellen, da Vorgaben auch auf einer zusammengefassten Ebene erstellt und nachverfolgt werden können.

DAUER DER OPERATIVEN PLANUNG (ZYKLUS)



*“Budgets sind nur zu 80 – 85% genau. Der Hauptgrund dieser Ungenauigkeit ist, dass die Trends für die Prognosen zwar angemessen modelliert werden, bei der Budgeterstellung dann jedoch minutiöse Details herangezogen werden. Dies führt dazu, dass übergreifende und vorhersagbarere Trends ignoriert werden. Budgets tendieren somit dazu, subjektiver und ehrgeiziger zu werden, so dass sich Fehler einschleichen” (USA)*

## BEST PRACTICE

### 3. Finanzplanung (Budgetierung)

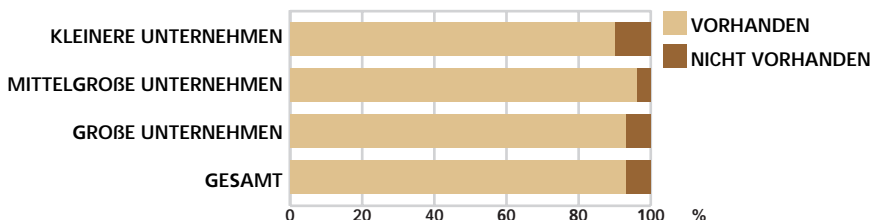
*Finanzplan: 1. Der Prozess der Einrichtung von Budgets und Zielen für jeden Geschäftsbereich oder funktionalen Bereich, die den allgemeinen strategischen Zielen des Unternehmens entsprechen. 2. Die finanzielle Entsprechung der Aktivitäten und Investitionen, auf die man sich während der operativen Planung geeinigt hat*

Der Finanzplan wird tief gehender aufbereitet als andere Pläne (und umfasst häufig detaillierte Zahlen zu Absatz, Fertigung, Betriebskosten, Kapital und Personalkosten), um sicherzustellen, dass die Annahmen, die bei der Erstellung der operativen Planung genutzt wurden, und die daraus resultierenden Vorgaben stichhaltig und erreichbar sind.

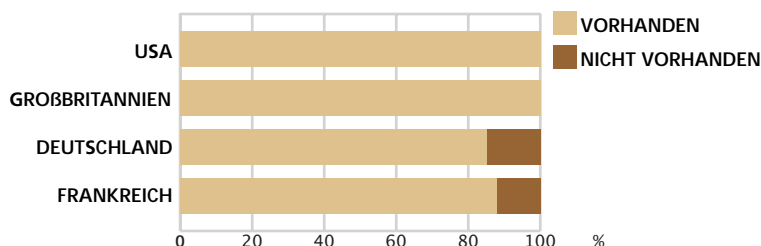
Viele Unternehmen bezeichnen die Finanzplanung als Budgetierung, da eine der selbstverständlichen Folgen dieser Planung strikte Ausgabegerichtlinien sind, um Nachvollziehbarkeit und steuerliche Haftung zu gewährleisten.

93% der befragten Unternehmen verfügen über eine Finanzplanung, was keine Überraschung ist, da Budgetierung schon von jeher genutzt wird, um die Ziele für das kommende Finanzjahr festzulegen.

VORHANDENSEIN EINES FINANZPLANS – NACH UNTERNEHMENSGRÖßE



VORHANDENSEIN EINES FINANZPLANS – NACH LAND



#### LÄNDERFOKUS

100% der Unternehmen in den USA und Großbritannien verfügen über eine Finanzplanung, jedoch nur 88% bzw. 85% der französischen und deutschen Unternehmen.

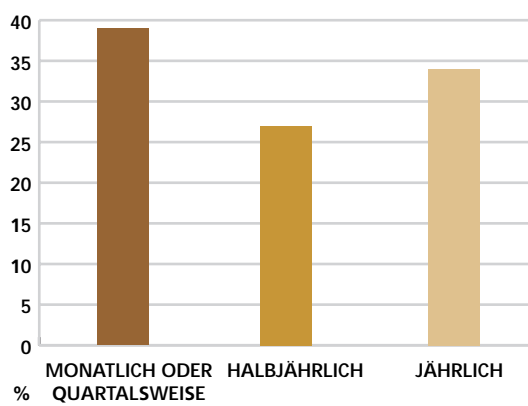
Dies legt nahe, dass es französische und deutsche Unternehmen gibt, die in erster Linie auf einen Top-down-Prozess bauen (über die operative Planung), um Ziele für Geschäftsbereiche und funktionale Bereiche festzulegen. Es legt auch nahe, dass die Budgetierung unkoordiniert auf Abteilungsebene erfolgt.

## BEST PRACTICE

### Fast zwei Drittel aktualisieren halbjährlich oder seltener

Nur 39% der Befragten gaben an, ihre Finanzplanung vierteljährlich oder monatlich zu aktualisieren. Tatsächlich aktualisieren 61% der Unternehmen ihre Finanzplanung nur halbjährlich oder seltener.

HÄUFIGKEIT DER AKTUALISIERUNG DER FINANZPLANUNG

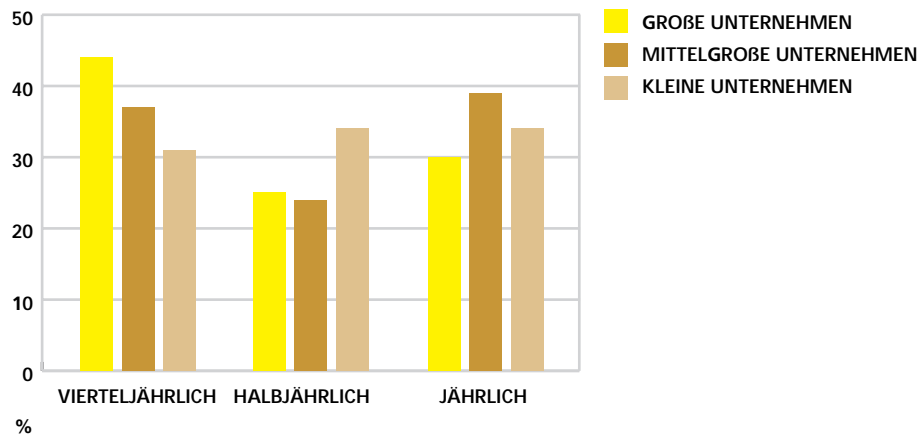


*“Unser Unternehmen hat noch kein fortlaufendes Echtzeit-Forecasting umgesetzt und geht davon aus, dass dies noch einige Jahre bis dahin dauern wird. Aber wir haben schon darüber diskutiert.” (USA)*

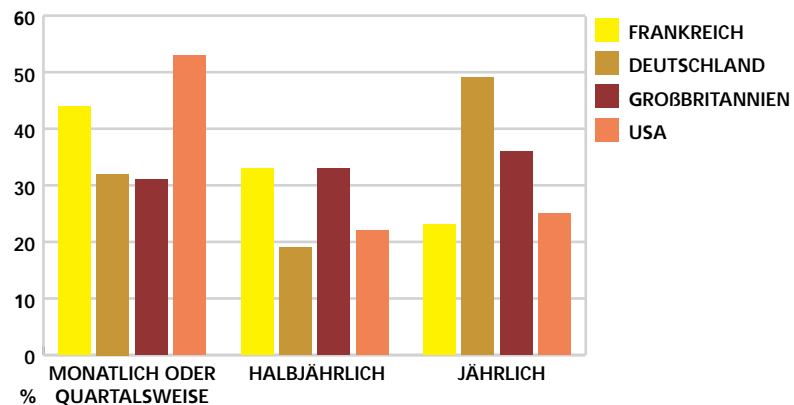
## BEST PRACTICE

Große Unternehmen sind mehr geneigt, ihre Finanzplanung aktuell zu halten. 44% aktualisieren ihre Finanzpläne vierteljährlich oder monatlich, im Vergleich zu 31% der kleineren Unternehmen.

HÄUFIGKEIT DER AKTUALISIERUNG DER FINANZPLANUNG – NACH UNTERNEHMENSGRÖßE



HÄUFIGKEIT DER AKTUALISIERUNG DER FINANZPLANUNG – NACH LAND



### LÄNDERFOKUS

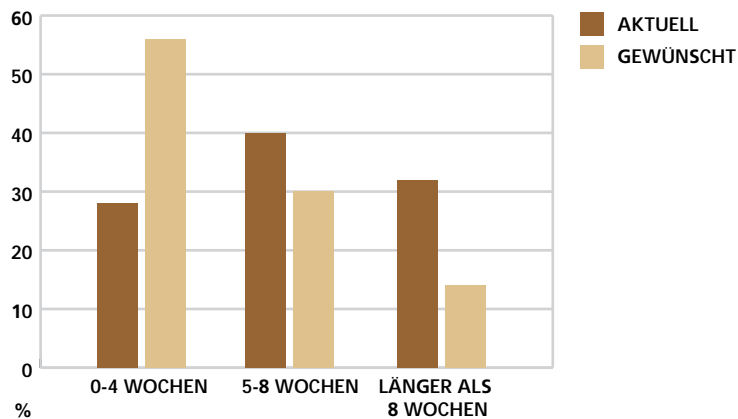
US-Unternehmen aktualisieren ihre Finanzplanung am häufigsten vierteljährlich oder monatlich.

## BEST PRACTICE

### Schnelligkeit ist gefragt

Aufbau und Aktualisierung eines Budgets kann aufgrund des Administrationsaufwands langwierig und mühevoll sein. 28% der Unternehmen benötigen vier Wochen oder weniger, um die Finanzplanung abzuschließen. Befragt nach der gewünschten Dauer, gab der Großteil vier Wochen oder weniger an – deutlich mehr als dazu in der Lage sind. Von den Unternehmen, die mehr als vier Wochen für den Abschluss benötigen, wünschte der Durchschnitt eine Verbesserung des Zeitaufwands um 31% - was etwa einer Verkürzung um drei Wochen entspricht.

DAUER FINANZPLANUNG (ZYKLUS)





# QUALITÄT UND ZUFRIEDENHEIT

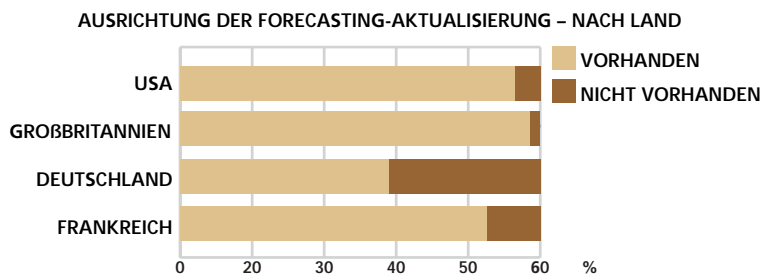
## 1. Forecasting – enorm wichtig, jedoch die Detailtiefe muss reduziert werden

Forecasts bzw. Prognosen sind ein wichtiges Element der Planung, da sie die Analyse von Abweichungen (Istzahlen verglichen mit Planzahlen) umfassen und wertvolle Feedback-Funktionen bieten.

Während in der operativen und der Finanzplanung Ziele gesetzt werden und Vorgaben für Geschäftsbereiche definiert werden, konzentriert sich das Forecasting auf die Aktualisierung kurzfristiger Aktionspläne auf der Basis aktueller Geschäftskonditionen.

92% der befragten Unternehmen gaben an, ihre Forecastings zu aktualisieren. Befragt nach dem Schwerpunkt der Aktualisierung, gaben 77% an, den Bereich Gewinn & Verlust komplett zu aktualisieren, nicht nur Umsatz- und Bruttogewinn-Komponenten.

Die Studienergebnisse ergaben, dass britische Unternehmen am häufigsten und deutsche Unternehmen am seltensten ihre Prognosen für den kompletten Bereich Gewinn & Verlust aktualisieren.



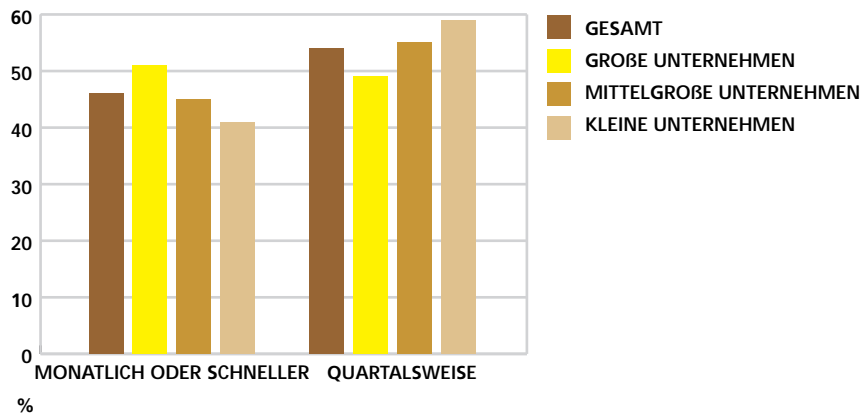
*“Am dringendsten müssten wir die Aktualisierung unseres Forecastings verbessern, da unser Unternehmen von Marktveränderungen abhängt, die nicht einfach vorhergesagt werden können.”*  
(Frankreich)

## QUALITÄT UND ZUFRIEDENHEIT

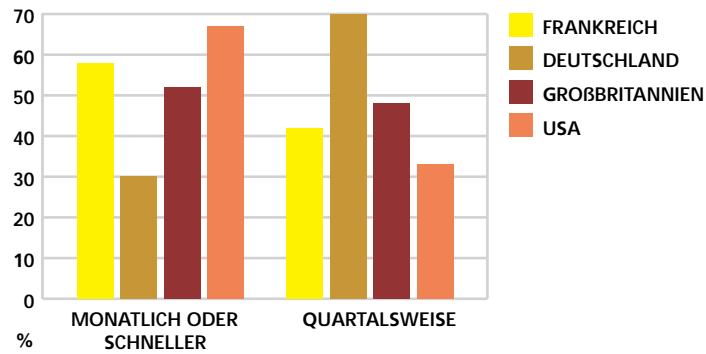
### Vierteljährliche Aktualisierungen immer noch nicht Standard

Nur 46% der Befragten aktualisieren ihr Forecasting monatlich oder häufiger. Große Unternehmen sind dazu geneigt, dies häufiger zu tun als andere.

HÄUFIGKEIT DER FORECASTING-AKTUALISIERUNG – NACH UNTERNEHMENSGRÖßE



HÄUFIGKEIT DER FORECASTING-AKTUALISIERUNG – NACH LAND



#### LÄNDERFOKUS

Zwei Drittel der US-Unternehmen aktualisieren ihr Forecasting monatlich oder häufiger. Deutsche Unternehmen haben hier den schlechtesten Wert und aktualisieren ihr Forecasting nicht regelmäßig.

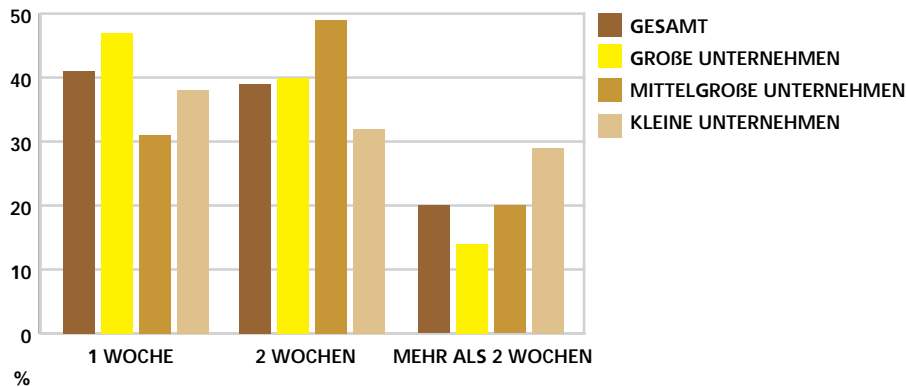
## QUALITÄT UND ZUFRIEDENHEIT

### Forecasting-Aktualisierung für die meisten immer noch zu langsam

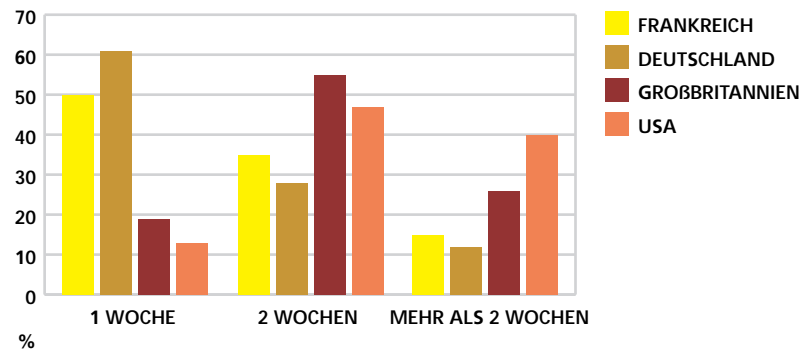
Nur 41% der Unternehmen schließen die Aktualisierung ihres Forecastings in einer Woche oder weniger ab. 80% benötigen dafür bis zu zwei Wochen.

Die Unternehmen, die mehr als zwei Wochen für die Aktualisierung des Forecastings benötigen (20% der Befragten) sollten ihren Prozess überdenken. Es ist möglich, dass sie ihre Prognosen zu detailliert erstellen.

DAUER DER FORECASTING-AKTUALISIERUNG NACH UNTERNEHMENSGRÖßE



DAUER DER FORECASTING-AKTUALISIERUNG NACH LAND



#### LÄNDERFOKUS

Deutsche und französische Unternehmen aktualisieren ihr Forecasting am häufigsten innerhalb

von zwei Wochen, während US-Unternehmen das am seltensten tun.

Da US-Unternehmen aber auch am häufigsten aktualisieren, lässt dies Schlussfolgerungen hinsichtlich der für diese Aufgabe aufgewendeten Zeit zu.

## QUALITÄT UND ZUFRIEDENHEIT

### 2. Genauigkeit – Bemühung um bessere Forecasts

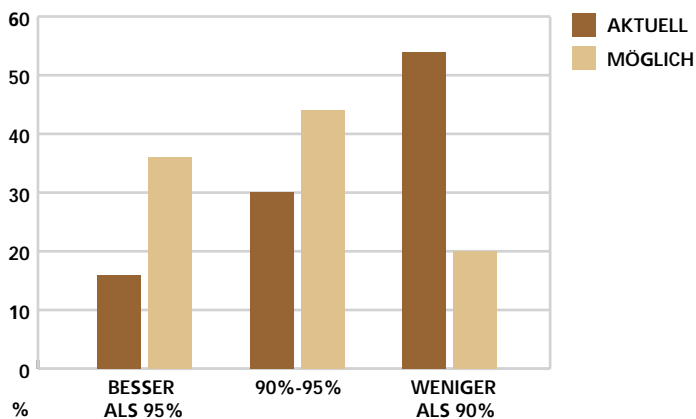
Mit jedem Forecasting ist immer die Diskussion hinsichtlich seiner Genauigkeit verbunden.

Beunruhigend ist, dass 84% der Befragten bei der Frage nach der Genauigkeit ihres Forecastings angaben, dass diese zu 5% oder mehr ungenau seien. 54% gaben sogar 10% oder mehr an.

Nach Best Practice befragt, glaubten 36%, dass sie die Genauigkeit des Forecastings auf mehr als 95% verbessern könnten, während 80% davon ausgingen, die 90% überschreiten zu können.

Die Diskrepanz zwischen aktueller und möglicher Genauigkeit legt nahe, dass die Unternehmen hier viel Verbesserungspotential sehen. Dies ließe sich durch besseren und einfacheren Zugang sowohl zu Istzahlen als auch Planzahlen erreichen, um Abweichungen zu erkennen.

FORECAST-GENAUIGKEIT

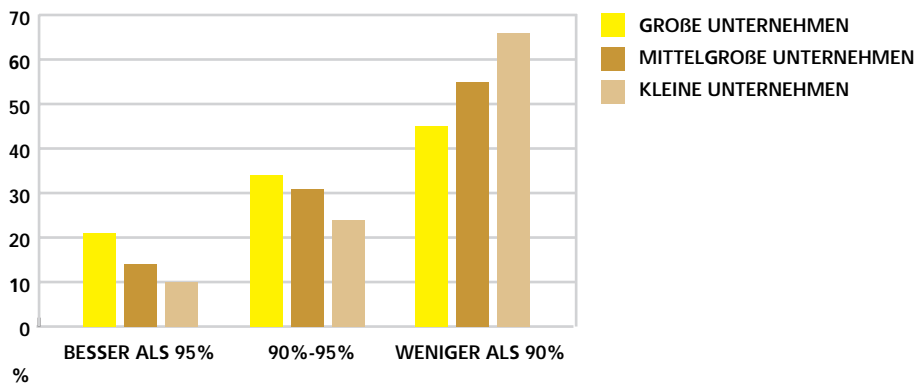


*“Im Einzelhandel ist der Hauptgrund der Ungenauigkeit des Forecastings, dass Änderungen der Arbeitsumgebung und die daraus folgenden Auswirkungen auf die Produktivität nicht berücksichtigt werden” (USA)*

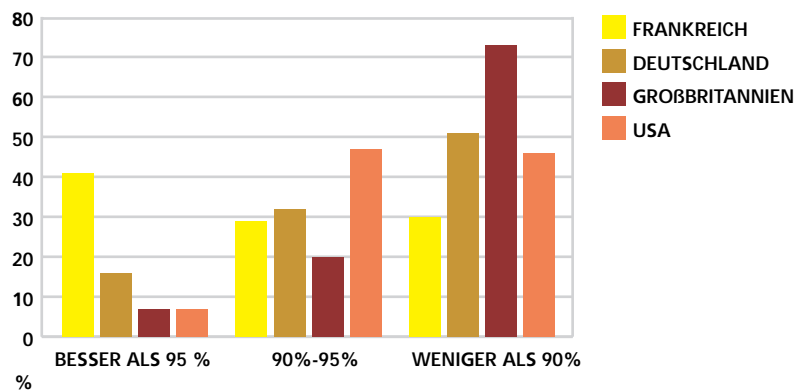
## QUALITÄT UND ZUFRIEDENHEIT

Angesichts der Konzentration auf kurzfristige (vierteljährliche) Ergebnisse und der Nachteile in der Börsenbewertung bei fehlenden Forecast-Zielen sollten sich börsennotierte Unternehmen mehr auf die Genauigkeit ihres Forecastings konzentrieren. Dennoch zeigten börsennotierte Unternehmen nicht mehr Genauigkeit als ihre nicht an der Börse gehandelten Mitbewerber.

FORECAST-GENAUIGKEIT NACH UNTERNEHMENSGRÖßE



FORECAST-GENAUIGKEIT NACH LAND



### LÄNDERFOKUS

41% der französischen Unternehmen glauben, dass ihre Forecast-Aktualisierung zu über 95% genau ist. Das ist nahezu viermal so viel wie bei den anderen Unternehmen.

## QUALITÄT UND ZUFRIEDENHEIT

### 3. Zufriedenheit – wird bislang nicht erreicht

In der Studie wurden mehrere Fragen zur Zufriedenheit mit den verschiedenen Elementen der gesamten Planung gestellt.

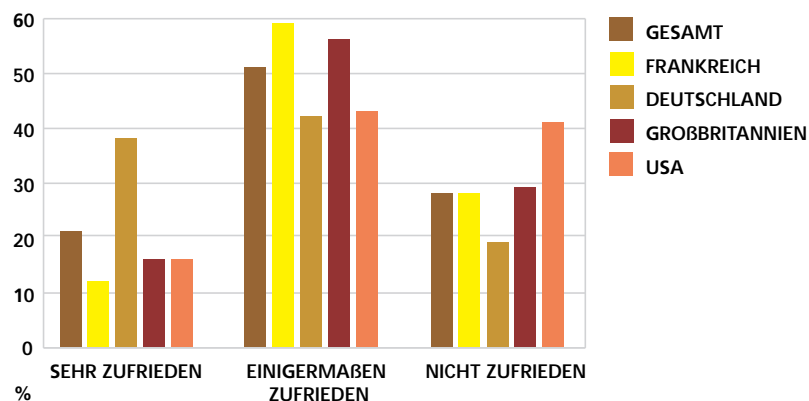
*“Ich schätze, dass etwa 60% der Gesamtkosten der Planung aufgrund von Schulungsanforderungen und unternehmenspolitischen Erwägungen verschwendet werden. Ein Großteil davon lässt sich sicher auch auf Missverständnisse unter den Mitarbeitern zurückführen” (USA)*

#### Reaktion auf Veränderungen

Die Fähigkeit, in der Planung auf Änderungen in den geschäftlichen Bedingungen zu reagieren, ist entscheidend, um die einzelnen Pläne vor dem Veralten zu schützen. Je reaktionsschneller ein Unternehmen hier ist, desto größer ist seine Fähigkeit, bessere Entscheidungen über Ressourcenallokationen zu treffen und desto eher wird es seine strategischen Ziele erreichen.

Nur 21% der Unternehmen in der Studie gaben an, dass sie „sehr zufrieden“ seien mit der Fähigkeit ihrer Planung, auf Änderungen in den geschäftlichen Bedingungen zu reagieren und 28% waren „nicht zufrieden“.

ZUFRIEDENHEIT MIT DER REAKTIONSFÄHIGKEIT AUF ÄNDERUNGEN NACH LAND



#### LÄNDERFOKUS

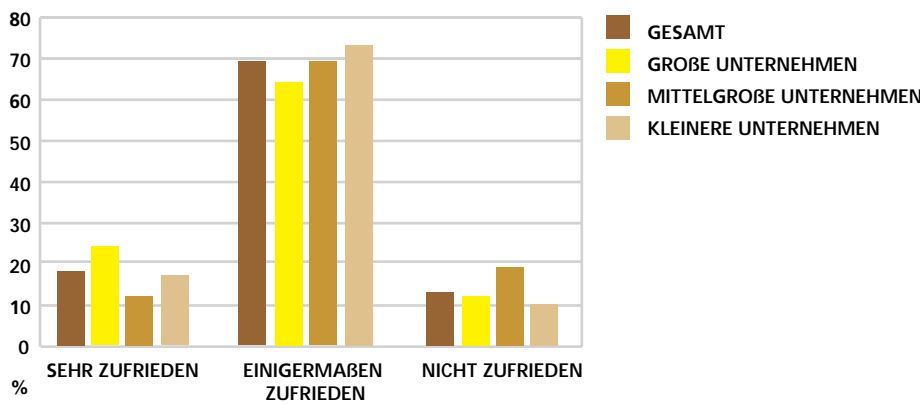
Deutsche Unternehmen waren insgesamt zufrieden, während dies US-Unternehmen nicht sind.

# QUALITÄT UND ZUFRIEDENHEIT

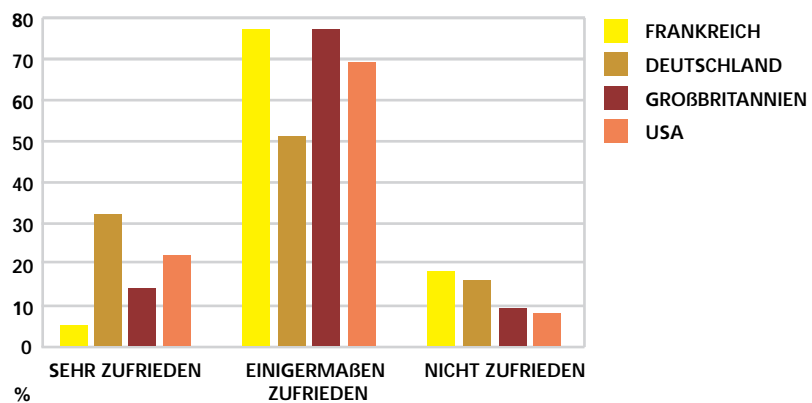
## Transparenz der Annahmen

Nur 18% der Unternehmen waren „sehr zufrieden“ mit dem Einblick in ihre Planungsdetails und -annahmen. Dies ist ein Problem – denn Transparenz ist die Voraussetzung, um zu gewährleisten, dass die operative Planung durch genaue Bottom-up-Validierung in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen ist.

ZUFRIEDENHEIT MIT TRANSPARENZ – NACH UNTERNEHMENSGRÖÖE



ZUFRIEDENHEIT MIT TRANSPARENZ – NACH LAND



### LÄNDERFOKUS

Nur deutsche Unternehmen waren zufrieden mit der Transparenz hinsichtlich der Details und Annahmen ihrer Planung. Französische Unternehmen waren am wenigsten zufrieden.

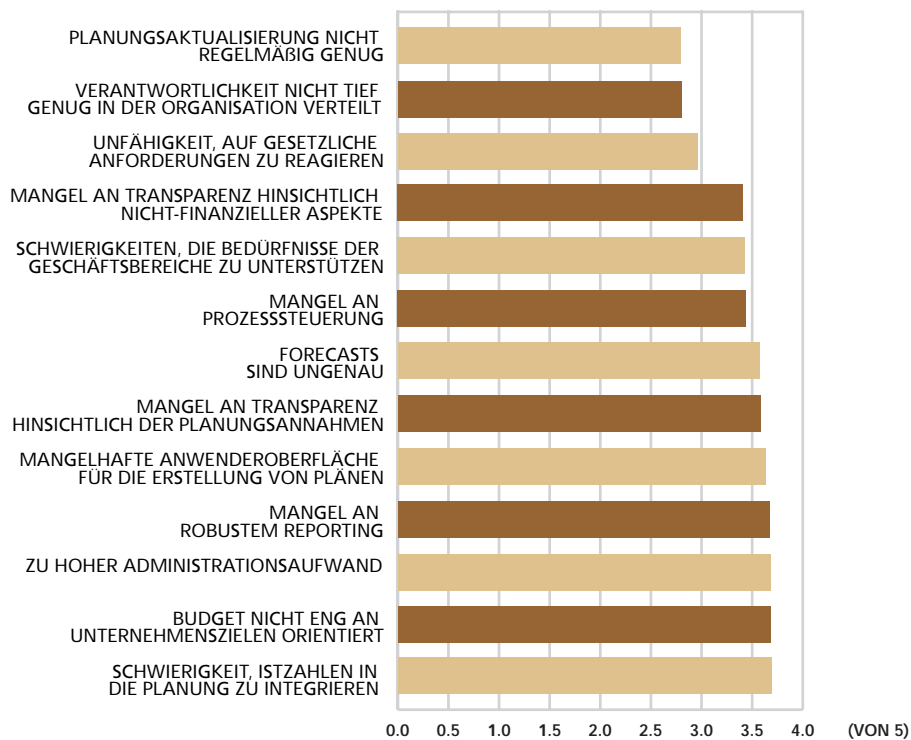
# ZUKÜNFTIGE ZIELE

## Überbrückung der Datenkluft

Das wichtigste Ziel, das Unternehmen in der Zukunft erreichen wollen, ist die Verbesserung der Fähigkeit, konsolidierte Istzahlen in Planung und Forecasting zu integrieren. Dies kann verbunden werden mit denen, die sich durch Forecast-Genauigkeit und Prognose-Fähigkeit herausgefordert sehen.

*“Jeder Geschäftsbereich führt seine eigene Planung durch, die dann auf Unternehmensebene konsolidiert werden muss”* (Deutschland)

VERBESSERUNGSZIELE DER PLANUNG (1 = NICHT WICHTIG, 5 = SEHR WICHTIG)





## ZUKÜNFTIGE ZIELE

Interessante Unterschiede treten bei den Antworten von Unternehmen mit unterschiedlicher Größe zutage. Die Bedeutung der Verbesserung der Fähigkeit, Istzahlen in die Planungssysteme zu integrieren, wird nur von großen und mittelgroßen Unternehmen gesehen.

### VERBESSERUNGSZIELE DER PLANUNG – NACH UNTERNEHMENSGRÖßE

	GESAMT	GROßE UNTERNEHMEN	MITTELGROßE UNTERNEHMEN	KLEINERE UNTERNEHMEN
	EINSTUFUNG	EINSTUFUNG	EINSTUFUNG	EINSTUFUNG
SCHWIERIGKEIT, ISTZAHLEN IN DIE PLANUNG ZU INTEGRIEREN	1	1	1	7
BUDGET NICHT ENG AN UNTERNEHMENSZIELEN ORIENTIERT	2	4	3	2
ZU HOHER ADMINISTRATIONS-AUFWAND	3	2	2	4
MANGEL AN ROBUSTEM REPORTING	4	3	8	1
MANGELHAFT ANWENDER-OBERFLÄCHE FÜR DIE ERSTELLUNG VON PLÄNEN	5	5	5	3
MANGEL AN TRANSPARENZ HINSICHTLICH DER PLANUNGSANNAHMEN	6	7	4	5
FORECASTS SIND UNGENAU	7	6	7	6
MANGEL AN PROZESSSTEUERUNGS	8	9	9	8
SCHWIERIGKEITEN, DIE BEDÜRFNISSE DER GESCHÄFTSBEREICHE ZU UNTERSTÜTZEN	9	10	6	9
MANGEL AN TRANSPARENZ HINSICHTLICH NICHT-FINANZIELLER ASPEKTE	10	8	10	10
UNFÄHIGKEIT, AUF GESETZLICHE ANFORDERUNGEN ZU REAGIEREN	11	11	11	11
VERANTWORTLICHKEIT NICHT TIEF GENUG IN DER ORGANISATION VERTEILT	12	12	13	13
PLANUNGS-AKTUALISIERUNG NICHT REGELMÄßIG GENUG	13	13	12	12

### VERBESSERUNGSZIELE DER PLANUNG – NACH LAND

	FRANKREICH	DEUTSCHLAND	GROßBRITANNIEN	USA
	EINSTUFUNG	EINSTUFUNG	EINSTUFUNG	EINSTUFUNG
SCHWIERIGKEIT, ISTZAHLEN IN DIE PLANUNG ZU INTEGRIEREN	7	2	6	5
BUDGET NICHT ENG AN UNTERNEHMENSZIELEN ORIENTIERT	6	1	7	10
ZU HOHER ADMINISTRATIONS-AUFWAND	5	4	4	1
MANGEL AN ROBUSTEM REPORTING	1	7	2	2
MANGELHAFT ANWENDER-OBERFLÄCHE FÜR DIE ERSTELLUNG VON PLÄNEN	8	3	9	6
MANGEL AN TRANSPARENZ HINSICHTLICH DER PLANUNGSANNAHMEN	4	6	8	8
FORECASTS SIND UNGENAU	2	8	5	4
MANGEL AN PROZESSSTEUERUNG	3	11	1	7
SCHWIERIGKEITEN, DIE BEDÜRFNISSE DER GESCHÄFTSBEREICHE ZU UNTERSTÜTZEN	10	5	10	9
MANGEL AN TRANSPARENZ HINSICHTLICH NICHT-FINANZIELLER ASPEKTE	9	9	3	3
UNFÄHIGKEIT, AUF GESETZLICHE ANFORDERUNGEN ZU REAGIEREN	11	10	11	13
VERANTWORTLICHKEIT NICHT TIEF GENUG IN DER ORGANISATION VERTEILT	12	12	13	12
PLANUNGS-AKTUALISIERUNG NICHT REGELMÄßIG GENUG	13	13	12	11

#### LÄNDERFOKUS

Wenn man die Prioritäten der Unternehmen nach Ländern betrachtet, variieren die Antworten sehr. So legen französische Unternehmen deutlich Wert auf die Verbesserung der Genauigkeit ihres Forecastings. Deutsche Unternehmen dagegen konzentrieren sich mehr darauf, eine Planungsumgebung und ein System bereitzustellen, um unterschiedliche Bedürfnisse der Geschäftsbereiche zu erfüllen. Britische Unternehmen wiederum sehen die Verbesserung der allgemeinen Kontrolle über die Planung als wichtigsten Punkt. Und US-Unternehmen wollen in erster Linie den zu hohen Administrationsaufwand in der Planung senken.



# ZUSAMMENFASSUNG

## Die beständige Herausforderung

Unternehmen kämpfen weiterhin damit, ihre strategischen Ziele in Übereinstimmung mit den täglichen operativen Entscheidungen zu bringen. Die Unternehmensplanung ist daher heute ein entscheidendes Werkzeug, das im Zentrum des Unternehmenserfolgs steht.

Die Ergebnisse der globalen Planungsstudie zeigen deutlich, dass es immer noch eine Kluft zwischen Strategie und der operativen Durchführung von Managementtaktiken gibt. Auch wenn viele Unternehmen ihre Planung als fundamental für den Erfolg des Unternehmens sehen, gibt es immer noch Unzufriedenheit mit der hierfür aufgewendeten Zeit und den erzielten Ergebnissen.

Ein Punkt, der hier deutlich wird, ist die Tendenz der Unternehmen, die Planung zu kompliziert zu gestalten und Vorgehensweisen einzusetzen, die zu tief ins Detail greifen. Das führt dazu, dass sie sich in den technischen Einzelheiten einzelner Pläne verzetteln und Analysen und Kontrollen auf Ebene der detaillierten Zahlen einzelner Geschäftsbereiche durchführen. Dabei bleibt nur noch wenig Zeit für strategische Aufgaben.

Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass die Bewertung der Fortschritte im Vergleich zu strategischen Zielen häufig zu finanziell und nach innen ausgerichtet ist. Best Practices sollten hier Marktanteile und qualitative Positionierung des Unternehmens in seinem Bereich zeigen, nicht Margen und Umsatz, wie die Mehrzahl der Befragten angab.

## Der Kampf gegen die Zeit

Die überwiegende Mehrheit der Befragten zeigte sich nicht glücklich mit dem Zeitaufwand für die Aktualisierung der Planung sowie mit der Genauigkeit des Forecastings. Bei der operativen Planung und Finanzplanung bleiben die Unternehmen hinter ihren eigenen Zielen zurück, was die Häufigkeit von deren Aktualisierung angeht. Tatsache ist, dass Geschwindigkeit im Hinblick auf die Planung in den Vorstandsetagen immer noch problematisch gesehen wird.

Während über 90% der Unternehmen Finanzplanung aufstellen, hinken immer noch viele bei der Häufigkeit der Aktualisierung hinterher. Diese Ergebnisse legen einen Bedarf an mehr Automatisierung nahe, um die Modellierung zu vereinheitlichen und eine reibungslosere Aktualisierung in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie zu gewährleisten. Insgesamt kann man sagen, dass sich Planung, die Probleme verursacht, statt diese zu lösen, sich selbst ad absurdum führt.

Ein Hauptpunkt für den zukünftigen Erfolg einer Planungsstrategie ist die Verbesserung der Einbeziehung der Istzahlen in die Planung und die Transparenz hinsichtlich spezifischer Planungsdetails und -annahmen. Auch hier zeigen die Ergebnisse den Bedarf an einem mehr strategisch ausgerichteten Planungs- und Performance-Konzept.



## ZUSAMMENFASSUNG

### Planung für die Zukunft

Es klafft immer noch eine Lücke zwischen Unternehmensstrategie und operativer Steuerung und dies wirkt sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus, die damit kämpfen, die Planung zu perfektionieren. Tatsache ist, dass weniger als ein Viertel der Befragten angaben, „sehr zufrieden“ mit der Kontrolle zu sein, die sie über ihre gesamte Planung haben. Dieses Maß an Unzufriedenheit gefährdet die gesamte Effektivität der Planung an sich.

Verbindet man die Notwendigkeiten der konsolidierten Istzahlen, besseren Transparenz hinsichtlich der Annahmen und schnelleren, genaueren Forecasts zusammen, liegt die Schlussfolgerung auf der Hand, dass Unternehmen Prozesse benötigen, die das Potential der Planung bestmöglich nutzen.

Offensichtlich suchen Unternehmen immer noch nach Prozessen, die gewährleisten, dass die Planung das operative Vorgehen in Übereinstimmung mit der allgemeinen Geschäftsstrategie bringt. Denn wenn operatives Geschäft und Strategie um den ersten Platz kämpfen, ist es immer das Unternehmen, das verliert.

AUSTRALIEN (DISTRIBUTOR)

BELGIEN

KANADA

FRANKREICH

DEUTSCHLAND

ITALIEN (DISTRIBUTOR)

JAPAN

PORTUGAL (DISTRIBUTOR)

SPANIEN (DISTRIBUTOR)

NIEDERLANDE

GROßBRITANNIEN

USA

[www.cartesis.com](http://www.cartesis.com)

**CARTESIS**®

*Great performances start with confidence*™

Diese Informationen sind durch nationale und internationale Copyright-Gesetzgebung geschützt. Der Name CARTESIS, sein Logo sowie Namen der Softwareprodukte, die von CARTESIS veröffentlicht wurden und deren Logos sind eingetragene Warenzeichen von CARTESIS S.A. mit offiziellem Hauptsitz in der Rue de Berri 23-25, 75008 Paris, Frankreich. Dies Dokument ist nur zur Information gedacht.

© 2006 CARTESIS – Alle Rechte vorbehalten.