



Business Intelligence & Controlling Competence

Business Intelligence

und Dynamisierung der Planung

Band 2

Karsten Oehler, Andreas Seufert



Steinbeis-Edition

**Business Intelligence &
Controlling Competence**

Band 2

**Business Intelligence und
Dynamisierung der Planung**

Impressum

© 2010 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweiser Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Herausgeber:
Institut Business Intelligence
Internationaler Controller Verein e. V.
Steinbeis Center of Management and Technology GmbH

Karsten Oehler | Andreas Seufert
Business Intelligence & Controlling Competence
Band 2: Business Intelligence und Dynamisierung der Planung

2. Auflage | Steinbeis-Edition, Stuttgart 2011
ISBN 978-3-941417-61-8

Satz: Institut Business Intelligence
Druck: Digital Druck Straub GmbH & Co. KG, Schramberg

Steinbeis ist weltweit im Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 800 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben sie überwiegend an Forschungseinrichtungen, Universitäten und Hochschulen.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

145836-2011-02 | www.steinbeis-edition.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	7
1 Einleitung	9
2 Status Quo und Herausforderungen im Umfeld der Planung.....	11
2.1 Status Quo	11
2.2 Typische Planungsprobleme	13
2.3 Rollende Planung vs. Rollende Vorschau.....	16
2.4 Periodische Budgetierung.....	20
3 Dynamisierung der Planung	23
3.1 Erfolgsfaktoren einer rollenden Planung	23
3.2 Prozess der rollenden Planung.....	25
4 Dynamisierung der Planung und IT.....	31
4.1 Überblick.....	31
4.2 Kategorien von Software-Systemen zur Planungsunterstützung	32
4.3 Eignung verbreiteter Werkzeuge	40
5 Dynamisierung der Planung und Wertbeitrag Business Intelligence.....	43
5.1 Methoden- und Modellunterstützung.....	43
5.2 Prozessunterstützung	49
5.3 Eingabeunterstützung	51
5.4 Analyse-Unterstützung	57
6 Dynamisierung der Planung – OLAP-Anwendungsbeispiel.....	61
7 Zusammenfassung	73
Literatur	75
Die Autoren	77

Vorwort

Aufgabe des Controllings ist es, den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung zu gestalten und zu begleiten und damit Mitverantwortung für die Zielerreichung zu tragen. Hierbei sind Controller insbesondere methoden- und transparenzverantwortlich und verstehen sich als Informationsdrehscheibe im Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Servicestelle.

Die Komplexität der betriebswirtschaftlichen Informationsversorgung hat durch neue umfangreiche Anforderungen hinsichtlich Transparenz und Datenqualität erheblich zugenommen. Gleichzeitig ergeben sich aufgrund einer gestiegenen Dynamik, beispielsweise hervorgerufen durch permanente Re- und Umstrukturierungen, deutlich höhere Anforderungen an die Flexibilität der Unternehmenssteuerung.

Ursprünglich eher technologisch getrieben, hat sich heute Business Intelligence als integrierter Gesamtansatz der IT-basierten Unternehmenssteuerung etabliert, der in immer stärkerem Maße inhaltlich und prozessgetrieben ist.

Die Unternehmensplanung nimmt hier aus Prozesssicht eine herausragende Rolle ein, da die Koordination der Teilnehmer ein entscheidender Aspekt der Umsetzung ist. Im Wandlungsprozess von der klassischen Budgetierung zu einer moderneren Form der Unternehmensplanung werden vielfältige Ansätze diskutiert. Allen Ansätzen ist gemeinsam, dass eine Dynamisierung der Strukturen stattfinden muss. Dies müssen die Werkzeuge unterstützen.

Der nachfolgende Band 2 der Reihe Business Intelligence & Controlling Competence beschreibt diese Herausforderungen und stellt die Potenziale von Business Intelligence für den Controller im Umfeld Dynamisierung der Planung und Rolling Forecast umfassend dar. Dabei ergänzen konkrete Umsetzungsvorschläge die konzeptionellen Gedanken.

Ich wünsche allen interessierten Controllerinnen und Controller zahlreiche Impulse und Anregungen für ihre Rolle als aktive Gestalter einer modernen Unternehmenssteuerung.

Siegfried Gänßlen

(Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controllervereins)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einsatz von Prognosesystemen.....	11
Abbildung 2: Priorisierung der Investitionen für Budgetierung und Forecasting.....	12
Abbildung 3: Ansatzpunkte für verbesserte Forecasts.....	13
Abbildung 4: Ursachen der Abweichung von Ist- und Budgetwerten	14
Abbildung 5: Planungsschema – rollendes Zeitfenster.....	17
Abbildung 6: Planungsschema – variierender Horizont und Granularität pro Vorschau.....	17
Abbildung 7: Berücksichtigung veränderter Ressourcenallokation.....	19
Abbildung 8: Gründe gegen die häufigere Überarbeitung von Vorschaurechnungen	21
Abbildung 9: Regelkreis der rollenden Planung.....	26
Abbildung 10: Zusammenhang Planungsdauer und -güte	27
Abbildung 11: Beispiel einer Planungsmaske	29
Abbildung 12: Pro und Contra der Tabellenkalkulation	33
Abbildung 13: Bestandteile eines mehrdimensionalen Modells.....	36
Abbildung 14: Anbieter von Planungssystemen.....	37
Abbildung 15: IT-Werkzeugeinsatz bei der Planung.....	38
Abbildung 16: Zufriedenheit mit der Planung nach IT-Werkzeugeinsatz	39
Abbildung 17: Faktoren der Make- or Buy-Entscheidung für Planungssoftware.....	41
Abbildung 18: Beispiel eines rollenden Berichtsfensters	45
Abbildung 19: Umsetzung eines Rolling Forecasts mit BI.....	46
Abbildung 20: Kopplung unterschiedlicher rollender Zeitplanungen	47
Abbildung 21: Prognoseverfahren (Ausschnitt)	49
Abbildung 22: Verabschiedungsprozess.....	50
Abbildung 23: Typischer Workflow Statusmonitor	51
Abbildung 24: Eingabeunterstützung – Dynamische Dimensionen	52
Abbildung 25: Eingabeunterstützung – Vorbelegung.....	52
Abbildung 26: Einzeleffekte im Vorschau-Prozess	53
Abbildung 27: OLAP und Einzeleffekte	54

Abbildung 28: Beispiel zur Einzelpositionsplanung in der Vorschau	55
Abbildung 29: Wirkungsfächer in einer Vorschaurechnung (Beispiel).....	57
Abbildung 30: Beispiel eines Analysepfads in der rollenden Planung	59
Abbildung 31: Überwachen der Prognosegenauigkeit mittels Farbfiler.....	60
Abbildung 32: Zentrale Darstellungssicht eines Vorschausystems	61
Abbildung 33: Anzeige mit dynamischer Periodendimension (Würfel „RF Dynamic“).....	63
Abbildung 34: Absolute Periodenermittlung.....	64
Abbildung 35: Forecast-Vergleichrechnung.....	67
Abbildung 36: Vorschlag einer Eingabemaske.....	67
Abbildung 37: Detailsingabe.....	68
Abbildung 38: Detailplanungs-Konzept.....	69
Abbildung 39: Einzelpflege von Bandbreiten	70
Abbildung 40: Vorschau-Korridor	71
Abbildung 41: Anforderungen an die IT-Unterstützung für die rollende Planung	73

1 Einleitung

Die etablierten Werkzeuge der Betriebswirtschaft sind geprägt durch eine Orientierung am Geschäftsjahr. Abschlussrechnungen wie die Bilanz und die GuV sind jahresbezogen. Unterjährige Detailplanungen (z. B. im Rahmen der Budgetierung) sind in der Regel ebenfalls auf das Jahresziel hin ausgerichtet. Die hohe Akzeptanz der Jahresausrichtung schafft einen Rahmen, der die Vergleichbarkeit auch zwischen Unternehmen erleichtert.

*Orientierung am
Geschäftsjahr*

Die Umfeldbedingungen vieler Unternehmen sind jedoch häufig so dynamisch, dass der jährlich fixierte Plan unterjährig mehrfach aktualisiert werden muss. Wenn dabei nur das Jahresziel Beachtung findet, besteht die Gefahr der Fehlsteuerung, da wichtige Aspekte jenseits der Jahresgrenze nicht adäquat berücksichtigt werden.

*Dynamik als
Problem*

Vor diesem Hintergrund soll in vielen Unternehmen die operative Planung – ähnlich wie in der Mittelfristplanung – auf eine rollende Basis gestellt werden. Der Plan wird quartalsweise bzw. monatlich, fallweise sogar noch häufiger, überarbeitet, wobei der Planungshorizont konstant bleibt.

*Umsetzung
einer rollenden
Planung*

Vielfach besteht allerdings eine erhebliche Unsicherheit bezüglich des Softwareeinsatzes. Ein tieferes Verständnis der Anforderungen an eine rollende Planung ist für die Umsetzungsentscheidungen jedoch erforderlich, um die Unterstützungspotenziale nutzen zu können. Mögliche Fragestellungen könnten z. B. sein: Kann eine bestehende Planungslösung angepasst oder erweitert werden, oder braucht man hierfür ein neues Software-System? Gibt es fertige Lösungen oder muss programmiert werden? Lohnt sich unter Umständen der Einstieg in eine für das Unternehmen neue Business-Intelligence-Plattform? Was ist beim Einsatz neuer Werkzeuge zu beachten? Wie muss ein solches System konfiguriert werden?

*Rollende Planung
und Softwareein-
satz*

Controller, Planer und IT-Verantwortliche, die vor der konkreten Aufgabe stehen, eine rollende Planung oder Vorschaurechnung zu implementieren, sollten wesentliche Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten und Potenziale moderner IT-Lösungen im Umfeld Dynamisierung der Planung einschätzen und beurteilen können. Diesem Informationsbedürfnis Rechnung zu tragen, ist Ziel des vorliegenden Bandes 2 der BICC-Reihe.