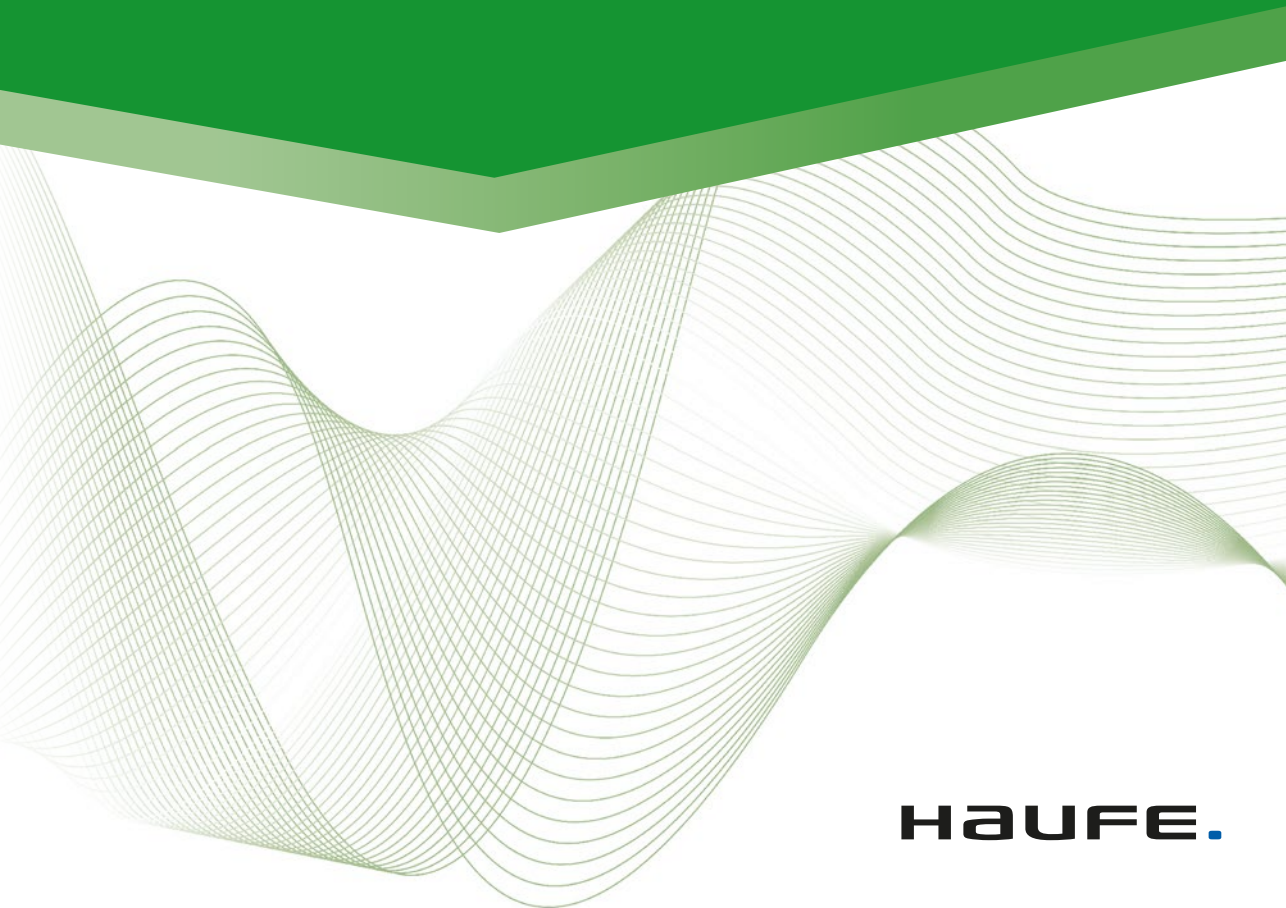


Prof. Dr. Ronald Gleich / Michael Kappes
Markus Kirchmann (Hrsg.)

Planung und Forecasting



HAUFE.

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Ronald Gleich / Michael Kappes / Markus Kirchmann (Hrsg.)

Planung und Forecasting

State-of-the-Art-Prozesse, Werkzeuge,
Best-Practice-Beispiele

Ronald Gleich / Michael Kappes / Markus Kirchmann (Hrsg.)

Planung und Forecasting

State-of-the-Art-Prozesse, Werkzeuge,
Best-Practice-Beispiele

Haufe Group
Freiburg • München • Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-16575-1

Bestell-Nr.: 11477-0001

ePDF: ISBN 978-3-648-16576-8

Bestell-Nr.: 11477-0150

Ronald Gleich / Michale Kappes / Markus Kirchmann
Planung und Forecasting

© 2022, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © merklicht.de, Adobe Stock

Produktmanagement: Kathrin Salpietro

Lektorat: Günther Lehmann (V.i.S.d.P.)

Schriftleitung: Laura Schlecht, (Frankfurt School of Finance & Management), Nils Gimpl (Frankfurt School of Finance & Management).

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern entsprechend den Empfehlungen des Rats für Deutsche Rechtschreibung und gemäß dem Amtlichen Regelwerk der deutschen Rechtschreibung in diesem Buch die männliche Form im Sinne des generischen Maskulinums verwendet. Entsprechende Begriffe beziehen sich ausdrücklich auf Personen jeglichen Geschlechts. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Vorwort

In den letzten drei Jahren haben Umfeld-Dynamik und Unsicherheit im Zuge von Covid-19-Pandemie, Krieg in der Ukraine und Inflation noch einmal zugenommen und stellen für die meisten Unternehmen derzeit große Herausforderungen dar. Gerade in dieser VUCA-Umwelt, haben eine flexible und effiziente Planung und ein ebensolches Forecasting stark an Relevanz gewonnen.

Um auf die Herausforderungen zu reagieren, haben eine Reihe von Unternehmen Änderungen in ihren Planungs- und Forecasting-Prozessen vorgenommen und diese agiler gestaltet, um schneller und effizienter auf Unvorhergesehenes reagieren zu können. Ziel dieser Unternehmen ist es nicht nur reagieren, sondern gezielt agieren zu können. Der vorliegende Controlling-Berater-Band beschäftigt sich mit entsprechenden modernen Planungs- und Forecasting-Lösungen.

Dabei werden zum einen die grundsätzlichen Charakteristika moderner Planung beschrieben – einschließlich der Ansatzpunkte und Hebel, um Planungs- und Forecastprozesse zu verbessern. Ein Beispiel für einen solchen modernen Ansatz ist die treiberbasierte Planung. Anhand eines Praxisbeispiels wird fundiertes Wissen über die treiberbasierte Szenario-Modellierung als flexibles Steuerungsinstrument aufgezeigt. Ein anderer Beitrag beschäftigt sich mit der KEPs-Steuerung in der Unternehmenssteuerung und dem Forecasting und liefert dabei einen diskurs- und simulationsorientierten Ansatz für die Praxis in der VUCA-Welt.

Zunehmend werden im Sinne einer integrierten Planung auch funktionale Prozesse mit betrachtet. Dabei stehen sowohl die Integration mit der sog. Sales & Operations Planung als auch die Personalsteuerung im Vordergrund. Zur Illustration dieser Aspekte finden sich Praxisbeiträge von SMA Solar, der HDI-Versicherung und der Deutschen Bahn. Hier wird jeweils gezeigt, wie entsprechende moderne Prozesse und die zugehörige Tool-Unterstützung aussehen. Auch empirische Erkenntnisse aus der praktischen Controlling-Forschung werden hier für die strategische Personalplanung in einer VUCA-Umwelt beschrieben. Daraus werden sowohl Stolpersteine identifiziert, aber auch Erfolgstreiber und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Gerade in Zeiten des demografischen Wandels und des präsenten Fachkräftemangels, wird eine strategische Personalplanung zunehmend unabdingbar.

Voraussetzungen für die Umsetzung einer wirksamen wie effizienten Planung sind einerseits eine moderne Tool-Unterstützung, ggf. ergänzt um digitale Komponenten, und andererseits ein passendes Verhalten der Beteiligten. Um diese Punkte näher zu beleuchten stellt ein Beitrag exemplarisch das Portfolio an Planungstools des Marktführers SAP dar. In einem anderen Beitrag wird auf die Möglichkeiten der Unterstützung des Forecasts durch Predictive Analytics eingegangen. Und schließlich beschäftigen sich Expertinnen im vorliegenden Band mit dem Aufbau eines professionellen Change-Managements im Rahmen von Planungsprojekten.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und informationsreiche Lektüre, die Sie auf dem Weg zu einem modernen und umfassenden Verständnis von Planung und Forecasting voranbringt. Auf diesem Wege möchten wir uns auch bei allen Autorinnen und Autoren herzlich bedanken, die bei der Erstellung der einzelnen Beiträge mitgewirkt haben.

Frankfurt a. M., im September 2022

Prof. Dr. Ronald Gleich, Michael Kappes, Markus Kirchmann

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Planung und Forecasting“ <i>Alexander Lind</i>	15
---	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Planung und Agilität <i>Péter Horváth</i>	25
--	----

Moderne Unternehmensplanung: die Weiterentwicklung der Modernen Budgetierung <i>Werner Gleißner, Robert Rieg, Ronald Gleich</i>	39
---	----

Planung und Forecasting: 4 Hebel für eine wirkungsvolle und effiziente Gestaltung <i>Michael Kappes, Sascha Brosig</i>	57
--	----

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Business Driven Planning: Ein Anwendungsbeispiel integrierter Planung aus der Pharmaindustrie <i>Erik von der Goltz, Michelle Weber</i>	73
---	----

Business Driven Planning @ SMA Solar – Ein Game Changer in der integrierten Unternehmenssteuerung <i>Benjamin Frank, Julian Dombrowski</i>	87
--	----

Die strategische Personalplanung in einer VUCA-Umwelt: Stolpersteine, Erfolgstreiber und Handlungsempfehlungen aus der Empirie <i>Nils Gimpl, Ronald Gleich</i>	105
---	-----

Praxisbeispiel: Integrierte Personalkostensteuerung bei einem Versicherungsunternehmen <i>Lukas Weber, Thomas Cmelik, Axel Kreischer</i>	125
--	-----

Treiberbasierte Personalprognose bei der DB Cargo <i>Christoph Hein, Alexander Vogler</i>	139
--	-----

Datengesteuerten Entscheidungsfindung: Transformations- Benchmarking von Planungsprozessen <i>Kim Louisa Dillenberger, Ronald Gleich, Thilo Rieser</i>	155
--	-----

Treiberbasierte Szenario-Modellierung als flexibles Steuerungsinstrument illustriert an einem Praxisbeispiel <i>Tobias Kocholl, Dominik Klehr</i>	173
--	-----

Unternehmenssteuerung und Forecasting in der VUCA-Welt mit der KEPs-Steuerung: Ein diskurs- und simulationsorientierter Ansatz für die Praxis <i>Hans-Joachim Grabow, Heinrich Judt</i>	191
--	-----

Kapitel 4: Organisation & IT

Erfolgsfaktor Change Management bei Projekten zur Neugestaltung von Planung und Forecast <i>Seyma Bosluk, Sonja Köberlein, Eda Wolff</i>	213
---	-----

Digitaler Forecast auf Basis prädiktiver Analytics als moderne, quantitative Form des Forecasts <i>Matthias Emler, Johannes Nawrath, Alexander Nerlich</i>	233
---	-----

Planung mit Produkten der SAP <i>Behnam J. Esfahani, Philipp Stempfle</i>	247
--	-----

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Thema „Planung und Forecasting“	264
Stichwortverzeichnis	269

Die Autorinnen und Autoren

Seyma Bosluk

Managing Consultant im Competence Center Planung, Reporting, Konsolidierung und Business Intelligence bei Horváth in Düsseldorf und Expertin für Planung und Forecasting. Sie hat in den letzten Jahren mehrere große Finanztransformationsprogramme sowohl inhaltlich als auch mit Fokus auf das Veränderungsmanagement unterstützt.

Sascha Brosig

Partner im Competence Center Controlling und Finance und begleitet bei Horváth in Berlin die Weiterentwicklung von Finanz- und Controlling-Themenstellungen, insbesondere Prozesse der Unternehmenssteuerung wie z.B. Planung und Forecasting.

Thomas Cmelik

Abteilungsleiter HR Controlling bei der HDI AG in Hannover und verantwortlich für die zentrale Personalkosten- und Kapazitätsplanung, das personalwirtschaftliche Reporting und Vergütung-/Benchmarkthemen.

Kim Louisa Dillenberger

Head of Transformation Management des Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management.

Julian Dombrowski

Senior Project Manager im Competence Center Operations bei Horváth in Düsseldorf und Experte für den Bereich Supply Chain Planung. Er hat den Horváth Ansatz des „Business Driven Planning“ wesentlich mitentwickelt und die Konzeption & Umsetzung bei SMA Solar als Projektleiter begleitet.

Dr. Matthias Emler

Verantwortet bei Horváth in Frankfurt den Bereich Steering Lab, BI & Analytics. In seiner über 15-jährigen Beratungserfahrung hat er zahlreiche Unternehmen bei der Digitalisierung ihrer Unternehmenssteuerung begleitet.

Behnam J. Esfahani

Principal im Competence Center Planung, Reporting, Konsolidierung und Business Intelligence und Leiter des Application Consulting bei Horváth in Düsseldorf. Er hat in den letzten 17 Jahren eine Vielzahl an komplexen SAP-Projekten in der Unternehmenssteuerung begleitet.

Benjamin Frank

Head of Corporate Management & Financial Accounting bei der SMA Solar Technology AG Kassel und verantwortlich in dieser Funktion für die beiden Abteilungen Controlling und Accounting.

Nils Gimpl

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management und Doktorand an der Universität des Saarlandes. In seiner Forschung fokussiert er sich auf Themen, die sich mit der Digitalisierung des Controllings, Data Analytics und der strategischen (Personal)Planung beschäftigen.

Prof. Dr. Ronald Gleich

Academic Director des Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controllervereins sowie Mitgründer der Podcastreihe „Controlling-Vordenker“.

Prof. Dr. Werner Gleißner

Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Risikomanagement, an der TU Dresden sowie im Vorstand der EACVA (European Association of Certified Valuers and Analysts).

Dr. Hans-Joachim Grabow

Senior Advisor bei Struktur Management Partner in Köln und unterstützt seit fast 30 Jahren mittelständische Unternehmen in Konzeption und Umsetzung von Performance- und Restrukturierungsprogrammen. Darüber hinaus ist er Dozent für Performance- und Restrukturierungsmanagement an der Frankfurt School of Finance & Management und für Change-Management an der Universität Witten/Herdecke.

Christoph Hein

Product Owner des TM1-Consulting Teams der DB Systel (Digitalpartner der Deutschen Bahn). Er verantwortet einen Großteil der BI-Projekte auf Basis von IBM Planning Analytics With Watson im DB-Konzern.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

War Professor für Controlling an der Universität Stuttgart, Gründer und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG sowie des International Performance Research Institute (IPRI) gGmbH in Stuttgart.

Heinrich Judt

Partner bei Struktur Management Partner in Köln und Mitglied des Competence Centers Finance. In seiner Beratungs- und Managertätigkeit ist er auf das Management finanzwirtschaftlicher Restrukturierungen spezialisiert. In interimistischer Funktion als CRO verantwortete er Umsetzungen und Planungen in zahlreichen mittelständischen Unternehmen.

Michael Kappes

Partner im Competence Center Controlling und Finance und Leiter des Business Segments Planung & Forecasting bei Horváth in Stuttgart.

Dominik Klehr

Senior Project Manager bei Horváth in Frankfurt im Competence Center Planung, Reporting, Konsolidierung und Business Intelligence. Als Experte für Planung und Forecasting hat er in den letzten Jahren Projekte zur Neugestaltung von Planungsprozessen in unterschiedlichen Industrien begleitet und damit die Optimierung der Steuerung in Unternehmen weiter vorangetrieben.

Tobias Kocholl

Consultant im Competence Center Planung, Reporting, Konsolidierung und Business Intelligence bei Horváth in München und Experte für Planung und Forecasting. Er hat in den letzten Jahren eine Vielzahl an Projekten zur Neugestaltung von Planungsprozessen und der Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung in verschiedenen Großkonzernen begleitet.

Axel Kreischer

Senior Project Manager im Competence Center Insurance von Horváth in Stuttgart und Leiter des Bereichs Steuerung Corporate Functions. Er hat in den letzten Jahren verschiedene Projekte zur Neugestaltung von Planungsprozessen und der Neuausrichtung von Target Operating Modellen von Versicherern durchgeführt.

Sonja Köberlein

Senior Project Manager im Competence Center Change Management bei Horváth in Stuttgart. Sie leitet den Market Service Change für Digital Adoption und ist Expertin für Change, Mindset und Kulturveränderungen im Rahmen von digitalen Transformationen in ihrer gesamten Vielfalt.

Johannes Nawrath

Entwickelt als Statistiker bei Horváth in München Forecasting-Modelle, die mittels maschinellem Lernen und unstrukturierten Daten die strategische und operative Planung verbessern.

Dr. Alexander Nerlich

Projektleiter bei Horváth in München. Er konzipiert und implementiert mathematische Modelle, die es Unternehmen ermöglichen ihren Konzern in einer effizienteren und quantitativeren Art und Weise zu steuern.

Prof. Dr. Robert Rieg

Professor für Controlling und Interne Unternehmensrechnung an der Hochschule Aalen sowie Prodekan für Forschung an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

Thilo Rieser

Leiter Controlling/Finance International, Henkell-Freixenet.

Philipp Stempfle

Consultant im Competence Center Planung, Reporting, Konsolidierung und Business Intelligence von Horváth in Stuttgart. Er hat mehrere Unternehmen bei der Einführung von Power BI- und SAP-Planungslösungen unterstützt.

Alexander Vogler

Leiter HR Controlling und verantwortlich für die Personalmengen- und Personalaufwandsplanung sowie für das europäische Personalcontrolling und -reporting bei der DB Cargo AG.

Erik von der Goltz

Principal im Competence Center Chemicals & Life Science von Horváth in Stuttgart.

Michelle Weber

Consultant im Competence Center Retail, Media & Consumer Goods bei Horváth in Frankfurt.

Lukas Weber

Bereichsleiter für HR Operations bei der HDI AG in Hannover und verantwortlich für die Abteilungen HR Controlling, HR IT und HR Services. Eines der Fokusthemen ist die Modernisierung der HR-IT-Landschaft.

Eda Wolff

Senior Project Manager im Competence Center Change Management bei Horváth in Düsseldorf. Branchenübergreifend begleitet sie verschiedene DAX-Unternehmen bei verschiedenen Transformationsvorhaben. Ihre Schwerpunktthemen sind Change-Kommunikation, Kulturentwicklung, New Work & Collaboration und Befähigungsprogramme von Führungskräften und Mitarbeitern.

Kapitel 1: Standpunkt

Interview zum Thema „Planung und Forecasting“

■ Interviewpartner:

Alexander Lind, Head of Group Controlling, Merck Group

Kurzbeschreibung des Unternehmens:

Die Merck Gruppe ist ein deutscher DAX-Konzern mit Sitz in Darmstadt. Mit seinen rund 60.300 Mitarbeitern in 66 Ländern ist Merck eines der führenden Wissenschafts- und Technologieunternehmen. Im Jahr 2021 konnte Merck einen Umsatz von 19,7 Mrd. EUR verzeichnen.

Das Interview führte:

Michael Kappes, Partner im Competence Center Controlling und Finance und Leiter des Business Segments Planung & Forecasting bei Horváth in Stuttgart.

■ A Hintergrund

Herr Lind, würden Sie bitte sich und Ihre Position bei Merck näher vorstellen?

Lind: Mein Name ist Alexander Lind und ich leite seit dem 1. Dezember 2021 das Group Controlling bei Merck. 2010 habe ich als Trainee bei Merck angefangen und absolvierte dabei verschiedene Stationen in der Finanzorganisation. Dies umfasste schwerpunktmäßig das Treasury, aber auch Controlling und Accounting. Danach übernahm ich verschiedene Rollen in der Finanzorganisation, wie die Position des CFOs einer unserer Tochtergesellschaften und Positionen im CFO-Office und im M&A-Controlling.

Im Konzerncontrolling bei Merck sind wir für die finanzielle Steuerung des Konzerns verantwortlich. Dies umfasst Strategieentwicklung, Planung und Forecasting sowie Business Analysen und Performance Reviews. Ebenfalls bei uns angesiedelt ist das globale Risikomanagement, das M&A-Controlling, das Controlling von Integrations- und Transformationsprojekten sowie das Controlling der Gruppenfunktionskosten.

Für fast alle Unternehmen herrschen aktuell dynamische Zeiten. Welche aktuellen marktseitigen Entwicklungen und Herausforderungen existieren aktuell für Merck?

Lind: Uns betreffen die gleichen Themen, die auch fast alle anderen Unternehmen in Atem halten. Vor zwei Jahren begann es mit der Corona-Pandemie, welche uns sehr beeinflusst hat. Im ersten Jahr ging es darum zu verstehen, welche Auswirkungen Corona und der Lockdown auf unser Geschäft haben. Diese Auswirkungen waren und sind bei uns sehr unterschiedlich, je nach Geschäft differenziert. Wir haben zum einen Geschäfte, die stark profitiert haben. Andere hingegen haben unter den Lockdowns gelitten. Diese unterschiedlichen Auswirkungen mussten wir zunächst gut verstehen. Aktuell beschäftigen uns die Auswirkungen des Ukraine-Krieges.

Dabei bewegen uns vor allem die steigenden Energie- und Materialpreise, teilweise verursacht durch Knappheit sowie Unterbrechungen von Lieferketten.

Gleichzeitig verändern viele Konzerne ihre interne Organisation, um sich besser für die Zukunft aufzustellen. Existieren derartige Veränderungen auch bei Merck?

Lind: Wir verfolgen vier Konzernprioritäten:

- High Impact Culture & Leadership,
- Innovation powered by Data & Digital,
- Think & Act Sustainably,
- Performance & Efficient Growth.

Für unsere kulturelle Transformation haben wir einheitliche Verhaltensweisen definiert, wie wir bei Merck arbeiten. Diese machen unsere High Impact Culture aus. Aufgrund dieser Konzernprioritäten unter der Überschrift „kulturelle Transformation“ ist intern aktuell viel im Aufbruch. Dazu zählt z.B. auch ein verstärkter Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit bzw. ESG. Für uns im Controlling stellt sich damit die Frage, wie Nachhaltigkeit in die Steuerung des Konzerns integriert werden kann. Bei Innovation powered by Data & Digital geht es darum, wie wir digitale Technologie für uns nutzen und neue Geschäftsmodelle erschließen können. Dieser Aspekt hat ebenfalls eine große Auswirkung darauf, wie wir unser Controlling betreiben. Zusätzlich stellen wir unsere Gruppenfunktionen neu auf, um verstärkt als Enabler und weniger mit einem reinen Governance-Fokus zu fungieren. Dies hat ebenfalls Auswirkungen auf unsere Finance-Funktion, im Sinne von Steuerung und Unterstützung.

■ B Auswirkungen auf Planung und Forecast

Was sind aus Ihrer Sicht Anforderungen an Planung und Forecast, um diese Herausforderungen und Veränderungen erfolgreich zu bewältigen?

Lind: Sowohl die Corona-Pandemie als auch der Ukraine-Krieg haben uns deutlich vor Augen geführt, dass wir einen flexiblen Planungs- und Steuerungsansatz benötigen, der insbesondere flexibel genug ist, auf Veränderungen im externen Umfeld reagieren zu können. Genau diese Flexibilität fehlte bei unserem bisherigen, eher klassisch aufgestellten Budgetprozess. Nun, im dritten Jahr in Folge, sind wir bereits im ersten Quartal zu der Erkenntnis gekommen, dass unser Budget, welches wir vorab mit Hilfe vieler Controller und Geschäftsverantwortlicher über Monate hinweg entwickelt haben, veraltet ist. Grund hierfür sind vor allem die sich verändernden externen Rahmenbedingungen.

Diese Erfahrungen waren für uns der Auslöser, unsere Planungs- und Steuerungsprozesse flexibler gestalten zu müssen. Sie müssen sich auf Veränderungen in der externen Umgebung anpassen können. Hinzu kommt die Priorität in Bezug auf Nachhaltigkeit und die damit einhergehende Integration von Nachhaltigkeits- und

ESG-Themen in unseren Steuerungsansatz. Auch diese Thematik wird extern stark gefordert und steht bei uns im Fokus.

Des Weiteren spielt unsere „Digital & Innovation“- Priorität eine wichtige Rolle, nicht zuletzt, da die Digitalisierung durch Corona einen Schub erhielt. Für unsere Planungs- und Steuerungsprozesse bedeutet das, dass wir aktiv überprüfen, wie Technologie sinnvoll genutzt werden kann, um unseren Forecast-Prozess weiter zu automatisieren, zu verschlanken und um entsprechend Ressourcen freizusetzen. Ein anderer Gedanke beschäftigt sich damit, auch bei unserem Forecast-Prozess Technologie zu nutzen, um möglichst unvoreingenommen zu werden und weniger menschlichen Bias zu erhalten.

■ C: Kritik an Planungsprozessen

Speziell Planungsprozesse werden sehr häufig als zu starr und schwerfällig kritisiert. Sehen Sie diese Kritik auch bei Merck?

Lind: Obwohl wir vor fünf Jahren eine Initiative gestartet haben, den Planungsprozess zu vereinfachen, dauert dieser nach wie vor fünf Monate. In dieser Zeit beschäftigt die Planung unsere Controller und Geschäftsverantwortlichen zu einem sehr hohen Grad. Unser Ressourcenaufwand ist also sehr hoch. Dennoch ist der Prozess auch einfacher und geschäftsorientierter geworden. Vor diesem Hintergrund ist es frustrierend, dreimal hintereinander zu der Erkenntnis zu kommen, dass bereits nach dem ersten Quartal die Budgetwerte zur Steuerung des weiteren Verlaufs des Jahres nicht weiterverwendet werden können. In diesem Sinne passen Nutzen und hoher Aufwand nicht zusammen.

Wir haben uns zudem die Verankerung der Budgetwerte in den individuellen Zielen der Geschäftsverantwortlichen angesehen. Hier existiert eine Divergenz zwischen dem Verhalten, das wir mit unserer Handlung incentivieren und dem Verhalten, das wir sehen möchten und welches im Einklang mit unserer High Impact Culture steht. Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass wir oftmals anstelle des Gewünschten, sogar genau das gegenteilige Verhalten incentivieren.

Als Beispiel: Die individuellen Budgetziele stellen das Maß für die Berechnung des persönlichen Bonus dar. D.h. wir incentivieren das Setzen konservativer Ziele, da rational denkende Manager sich für möglichst konservative Budgetwerte einsetzen. Und eigentlich möchten wir, dem Prinzip der High Impact Culture folgend, immer ambitionierter werden.

■ D: Herausforderungen bei der Weiterentwicklung von Planungs- und Forecast-Prozessen

Welche sind für Sie die größten Herausforderungen bei der Weiterentwicklung und Neugestaltung von Planungs- und Forecast-Prozessen?

Lind: Es erfordert das Denken in drei Kategorien: Prozesse, Tools & Systeme sowie Incentives & Verhalten. Meiner Meinung nach liegt die größte Herausforderung

darin, dass man zwischen diesen drei Kategorien nicht priorisieren kann. Es sollte nicht eine der drei Kategorien zuerst angegangen werden. Andernfalls ist man nicht ganzheitlich unterwegs, was aber wiederum essenziell für eine nachhaltig erfolgreiche Umsetzung ist.

Betrachtet man die drei Kategorien jeweils einzeln, so ist die Prozessgestaltung sicherlich gut machbar. Wir haben schon öfter neue Prozesse definiert. Bei der Einführung von Technologie kommt es schwerpunktmäßig darauf an, was die Technologie bewirken soll. Auch die Implementierung eines Forecasting-Tools würden wir erreichen – allerdings verfolgen wir einen größeren Anspruch als lediglich ein Tool einzuführen. Unser Anspruch ist es, ein hohes Maß an Automatisierung in unserem Forecast zu realisieren, sodass dieser effizient erfolgt und gleichzeitig eine hohe Prognosegüte erreicht. Dieser Anspruch stellt über den gesamten Konzern hinweg eine große Herausforderung dar.

Eine weitere Herausforderung ist auch das Thema Verhalten und Change, welches wahrscheinlich von uns Controllern systematisch vernachlässigt wird. Darüber müssen wir uns zunächst einmal bewusst werden und anschließend die gewollte Verhaltensveränderung vorantreiben. Hierfür reicht es nicht aus, Prozesse und Tools anzupassen. Es muss bewusst darauf eingewirkt werden, dass sich das tatsächliche Verhalten im Steuerungsprozess verändert.

In Bezug auf den Faktor „Mensch“: Was kann getan werden, damit an Planungs- und Forecasting-Prozessen Beteiligte – und insbesondere Controller – ihre über viele Jahre praktizierten Verhaltensweisen ändern?

Lind: Der betroffene Personenkreis umfasst nicht nur Controller, sondern auch die Geschäftsverantwortlichen. Viele Führungskräfte haben in einer klassischen Welt gelebt und sind in dieser groß geworden. Unsere Hypothese lautet jedoch in der Tat, dass der Change-Aufwand im Controlling vermutlich höher ist als in der Geschäftsorganisation. Diese Hypothese haben wir in Gesprächen mit anderen Firmen entwickelt, die ähnliche Aspekte eingeführt und verändert haben. Was machen wir also konkret? Bei uns existiert Change auf verschiedenen Controlling- und Management-Ebenen und wird in verschiedenen Verhaltenssituationen notwendig sein.

Zum Beispiel erwarten wir, dass es eine Weile dauern wird, bis sich ein Controller wohl damit fühlt, einen Forecast aus der Maschine zu akzeptieren. Wir geben unseren Controllern daher zunächst die Möglichkeit, jeden Wert aus der Maschine zu überschreiben und zu korrigieren. Diese Korrekturangaben, die der Controller vornimmt, werden transparent sein, d.h. wir können nachverfolgen, welchen Wertbeitrag der Controller liefert. Auch kann der Controller die Korrekturen für sich selbst einsehen und so möglicherweise erkennen, ob die Maschine oder er selbst besser ist. Dadurch können wir hoch standardisiert auswerten, welchen Wertbeitrag wir liefern und genau überprüfen, an welcher Stelle wir nachschärfen müssen.

■ E: Verbindung zur Strategie

Eine sehr wichtige Schnittstelle der Planung besteht zur Unternehmensentwicklung und zur Strategie. Wie sehen Sie die Verbindung zwischen Strategieentwicklung und operativer Unternehmenssteuerung?

Lind: In der Tat ist es zu kurzfristig, sich lediglich den Planungsprozess oder die Kombination Planungsprozess und Forecast-Prozess anzusehen. Daher betrachten wir unseren Performance-Management-Cycle ganzheitlich. Dieser umfasst nicht nur die kurzfristige Planung und den Forecast, sondern auch die Strategieentwicklung und die mittelfristige Finanzplanung. Zukünftig werden wir die Prozesse so aufsetzen, dass wir nach wie vor eine strategische Planung und eine mittelfristige Finanzplanung haben werden. Wir werden uns jedoch vom klassischen 1-Jahres-Budget verabschieden und die unterjährige Steuerung über einen rollierenden Forecast-Prozess durchführen. Somit integrieren wir die Strategie und deren Steuerung intensiv – auch über unsere gesetzten operativen Ziele. Mit dem Target Setting existiert ein Prozess, der beide Ebenen verbindet. Es gilt die strategischen Prioritäten in operative Ziele in den einzelnen Geschäftsbereichen herunterzubrechen. Das erfolgt bei uns jedoch nicht mechanisch, sondern basiert auf Initiativen sowie auf den im Strategieprozess festgelegten Prioritäten. Auch lassen wir externe Erwartungen, Erwartungen unserer Investoren oder Benchmarks einfließen. Zusätzlich dazu nutzen wir den rollierenden Forecast als einen Realitätscheck für das nächste Jahr.

■ F: Rolle der Digitalisierung

In den letzten Jahren wurde sehr viel von der Digitalisierung des Controllings und der Planungs- und Forecast-Prozesse gesprochen. Welche Rolle spielt die IT-Unterstützung in diesem Zusammenhang bei Merck? Ist IT der zentrale Schlüssel zu besserer Planung und besserem Forecasting?

Lind: Digitalisierung ist äußerst wichtig und stellt den Hauptbestandteil unserer Konzerninitiative dar. Dabei geht es darum, unseren Forecast-Prozess neu zu denken und neu aufzusetzen. Eine wesentliche Rolle spielt Technologie beim Thema Datenintegration. Auch spielt sie eine wesentliche Rolle bei der Verbesserung der Abstimmung im Rahmen der Forecast-Erstellung sowie bei der Automatisierung des Forecasts. Ein weiteres, noch nicht erwähntes Element unseres neuen Forecast-Prozesses stellt die Integration verschiedener funktionaler Prozesse dar.

In der Vergangenheit haben wir uns diese Integration nicht zugetraut; jetzt gehen wir sie aktiv an. So wollen wir beispielsweise unsere „Headcount-Planung“, die in Form eines IT-Moduls bereits existiert, integrieren. Damit können wir von der Planung unserer Vollzeitäquivalente in die Personalkostenplanung überleiten und anschließend die Ergebnisse in die Gewinn- und Verlustrechnung abrechnen. Dies stellt für uns einen weiteren Hebel zur IT-Nutzung dar. Darüber hinaus findet bei uns auch die Integration von Sales & Operations-Planungs- und Forecast-Pro-

zessen mit dem Finanz-Forecast mit Hilfen technologischer Schnittstellen statt. Und natürlich haben wir auch weitere Einsatzzwecke für die Unterstützung durch Technologie. Bspw. setzen wir in unserem strategischen Planungsprozess ebenfalls auf Technologie, um besser gruppenweite Portfolio-Szenarien modellieren zu können.

■ G: Zukunft von Planung und Forecasting

Wo sehen Sie die Zukunft von Planung und Forecasting? Wo sehen Sie die größten Veränderungen in der Zukunft?

Lind: Meiner Meinung nach wird sich die Rolle des Controllers in den nächsten 10 Jahren fundamental verändern. Im traditionellen Rollenverständnis erstellt ein Controller oftmals Budgets, macht Annahmen transparent und dokumentiert diese. Im laufenden Jahr erläutert der Controller, warum die Ist-Werte oder die Forecast-Werte von den Budget-Werten abweichen und ist in der Lage, dies auf einzelne Maßnahmen zurückführen. Auch wenn diese Vorgehensweise ein hohes Maß an Transparenz geschaffen hat, glaube ich, dass diese Art der Wertschaffung zukünftig nicht mehr ausreichen und durch die Nutzung von Technologien zunehmend entfallen wird.

Der Wertbeitrag wird zukünftig dadurch geschaffen, dass Geschäfte unterschiedliche Ziele verfolgen und erreichen sollen. Die Entwicklung des Controllers in ein geschäftsunterstützendes CFO-Profil wird daher wichtig werden, um den Geschäftsverantwortlichen zu unterstützen, die definierten Ziele zu erreichen, indem Maßnahmen definiert und Handlungsalternativen dargelegt werden. Der Fokus auf diese Art der Tätigkeiten wird deutlich größer werden. Ich gehe davon aus, dass Themen wie die Erstellung von Budgets und Forecasts, sprich Themen, die das klassische Controlling ausgemacht haben, zunehmend in den nächsten 10 bis 15 Jahren automatisiert werden.

Welche Empfehlungen können Sie Unternehmen, die ihre Planungs- und Forecast-Prozesse modernisieren möchten, mit an die Hand geben?

Lind: Wir sind aktuell an einem großen Transformationsprojekt mit Abkehr vom klassischen Budgetansatz in Richtung Rolling Forecast beschäftigt. Dabei hat uns die Definition eines Nordsterns geholfen, welchen wir in einem kleinen Kreis definiert haben: Was verstehen wir unter einer Vision für diese beiden Prozesse, wie soll diese im Idealzustand bei uns aussehen, wann soll die Vision bei uns umgesetzt werden und was stellen potenzielle Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dieser Vision dar. Wir haben für uns überlegt, wie ein Erfolg für uns nach Abschluss des Projekts aussehen würde. Unser Nordstern gibt uns Orientierung; gerade in der Implementierungsphase und bei Aufkommen operativer Herausforderungen. Uns hilft es sehr, dass wir diesen Nordstern definiert haben und darauf eingeschworen sind.

Ein weiteres Learning, welches wir aus dem Planungsprojekt vor 5 Jahren mitgenommen haben, bezieht sich auf den Versuch, die Komplexität zu beherrschen, indem wir den Scope eindeutig begrenzt haben. Der Fokus lag damals lediglich auf dem Planungsprozess – und zwar spezifisch nur auf dem eigentlichen Prozess, ohne die zugehörige Tool-Unterstützung. Auch Change und notwendige Verhaltensanpassungen haben wir damals nicht ausreichend gewürdigt. Im Nachhinein haben wir festgestellt, dass wir mit diesem stark begrenzten Scope nicht weit genug gekommen sind; auch wenn uns diese Vorgehensweise erst einmal intuitiv erschien. Daher haben wir den Scope bei unserem aktuell laufenden Transformationsprojekt bewusst breit aufgesetzt. Meiner Meinung nach funktioniert eine zu große Einengung bei Planungsprojekten nicht. Dies führt lediglich zur Lösung einer Thematik; jedoch werden die neu entstehenden Herausforderungen an anderen Stellen vernachlässigt!

Vielen Dank für das sehr interessante Gespräch!

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Planung und Agilität

- Angesichts der inflationären und unklaren Verwendung des Begriffs „Agilität“ ist es notwendig, den Kern der Agilität herauszuarbeiten.
- Wir sehen den Begriff der Agilität in dem Einsatz dezentraler, teilautonomer und selbstabstimmender Teams in einer VUCA-Welt.
- Agilität setzt einen Mindsetwechsel der Unternehmensführung voraus: Abkehr vom „Command and control“-Führungsstil und Hinwendung zu einem koordinierenden moderierenden „servant leadership“.
- Die organisatorische Basis hierzu sind selbstabstimmende Teams.
- Die Notwendigkeit eines Planungsrahmens wurde als Basis der Agilität herausgearbeitet.
- Ziel dieses Beitrages ist es, angesichts des „Agilitätshypes“ das Thema einer realistischen Sicht zu zuführen. Dies geschieht am Beispiel der Unternehmensplanung.

Inhalt	Seite
1 Was ist Agilität?	26
2 Agile Führung und Organisation	27
3 Der Controllingbereich: Agil oder stabil?	30
4 Agile Planung	30
4.1 Stabilität und Agilität ausbalancieren für die Planung	30
4.2 Planungsrahmen für agile Tools festlegen	32
4.3 Planungsintegration erreichen	34
5 Fazit	36
6 Literaturhinweise	37

■ Der Autor

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, war Professor für Controlling an der Universität Stuttgart, Gründer und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG sowie des International Performance Research Institute (IPRI) gGmbH in Stuttgart.

1 Was ist Agilität?

„Leaders don't really understand agile“ – so resümiert die Harvard Business Review 2016.¹ Diese Aussage ist erstaunlich, zumal 2016 schon zwei Jahrzehnte der Diskussion zurücklagen und der Begriff inzwischen geradezu inflationär verwendet wurde. Steve Denning spricht sogar von „The Age of Agile“ (2018).

U.E. hat die Managementmode ein neues „Buzzword“ kreiert, das bei allen möglichen Sachverhalten (als Adjektiv) herhalten muss.

Wo fing alles an?

Im Jahre 1996 hat das Iacocca Institute an der Lehigh University in den USA einen Bericht mit dem Titel „Agile Competitors and Virtual Organisations“² herausgebracht. Im darauffolgenden Jahr auch in Deutsch. In diesem Buch wird Agilität als wesentliche Eigenschaft eines Unternehmens zur strategischen Bewältigung der Unsicherheit und des Wandels beschrieben. Selbstbestimmende, dezentral arbeitende Teams werden als Element der Agilität herausgestellt. Das Ziel der so gestalteten Organisationsstrukturen ist, Flexibilität und Schnelligkeit im Marktgeschehen zu erreichen. Die verborgenen Wissensreserven des Unternehmens sollen offengelegt und genutzt werden.

Im Jahre 2001 hat man dann bei einer Konferenz von Softwareentwicklern diesen Begriff aufgegriffen, um einen neuen Ansatz der Softwareentwicklung zu charakterisieren. Man wollte vom schwerfälligen „Wasserfallmodell“ des Entwicklungsprozesses wegkommen, weil dieses in sich schnell verändernden und unsicheren Projektumgebungen mit der Geschwindigkeit der Anforderungsveränderungen nicht schritthalten konnte. Man formulierte für Softwareprojekte „The Agile Manifesto“³, welches die folgenden Grundprinzipien beinhaltet:

- People over Processes and Tools
- Working Prototypes over excessive documentation
- **Respond to change rather than follow a plan.**
- Customer collaboration over contract negotiation.

Das dritte der Prinzipien (in Fettschrift) beinhaltet hierbei bereits den Bezug zur Planung (s.u.). Ausgehend von den beiden hier skizzierten Quellen erfolgte dann in den Folgejahren die Flut der Veröffentlichungen, die alle Bereiche einer Organisation betraf.

Die Literatur – und auch die Praxis schwankt zwischen zwei Extremen: Auf der einen Seite wird ganz undifferenziert die Fähigkeit eines Unternehmens beschrieben, durch Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit nachhaltig erfolgreich zu

¹ Rigby et al. 2016.

² Goldman et al., 1996.

³ vgl. Beck et al., 2001.