

# Planung – Best Practice

## Eine Studie zur Planungseffizienz und -zufriedenheit österreichischer Top-Unternehmen

Thomas Pfneissl

*Planung und insbesondere die Budgetierung zu kritisieren ist populär. Gerne attestiert man ihr, zu teuer, zu langsam und nicht steuerungsrelevant zu sein. Auch wenn das im Einzelfall zutreffen mag, wird aufgrund dieser pauschalen Kritik oft vorschnell die Forderung nach radikalen Veränderungen der Planungsprozesse bis hin zur völligen Abschaffung von Budgets aufgestellt. Selten basieren diese Forderungen auf quantitativen empirischen Ergebnissen. Angeführte „Erfolgsbeispiele“ entstammen meist nicht repräsentativen Branchen bzw. beschränken sich auf immer wieder zitierte Einzelfälle.<sup>1</sup>*

*Was übersehen wird, ist die Tatsache, dass unter österreichischen Top-Unternehmen Beispiele zu finden sind, die hochgradig mit Planungsprozessen, -qualität und -effizienz zufrieden sind; Unternehmen, deren Planungen als Best-Practice-Beispiele für andere Unternehmen dienen könnten.*

### 1. Gegenstand der Untersuchung

Die Darstellung der Planungssituation österreichischer Top-Unternehmen ist daher ebenso Ziel der vorliegenden Studie wie die Identifikation von Besonderheiten von Best-Practice-Planern und die Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen.

Die vorliegende Studie wurde vom Österreichischen Controller-Institut Ende des ersten Quartals 2006 unter den 500 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs durchgeführt. An der schriftlichen Befragung beteiligten sich 95 Unternehmen, d. h. 19 % der befragten Controllingleiter. Die Unternehmen stammen aus Industrie (48 %), Handel (29 %) und dem Dienstleistungssektor (23 %), wobei Finanzdienstleister (Banken und Versicherungen) aus Gründen der Vergleichbarkeit nicht befragt wurden.

### 2. Kernaussagen der Studie

#### **Planung und Budgetierung haben einen zentralen Stellenwert für die Unternehmenssteuerung**

Für 92 % der Befragten hat die jährliche Planung eine große bis sehr große Bedeutung und ist das zentrale Instrument zur Unternehmenssteuerung. Bestätigt wird diese Bedeutung durch die hohe Zahl von Unternehmen, die regelmäßig unterjährige Plan-Ist-Vergleiche durchführen (88 %) und von Unternehmen, die Budgeterreichung als Teil der MbO-Ziele verankern (76 %).

Als Folge dessen sind die am häufigsten eingesetzten und nahezu in allen Unternehmen anzutreffenden Planungsinstrumente das „klassische“ einjährige Budget (98 %) und die unterjährige Erwartungsrechnung (94 %). Die Fixierung auf die Jahresendbetrachtung wird auch durch den vergleichs-

weise geringen Anteil von Unternehmen deutlich (53 %), die rollierende Planungen bzw. rollierende Forecasts durchführen.

Mittelfristige Planungen mit einem Planungshorizont von zwei bis drei Jahren werden deutlich seltener durchgeführt (85 %). Die untergeordnete Bedeutung für die Unternehmenssteuerung zeigt sich daran, dass mehrheitlich (62 %) die Mehrjahresplanung im Zuge der Budgetierung „mitgemacht“ wird, d. h. jährlich das Budgetjahr um ein bis zwei Folgejahre verlängert wird. Mittelfristplanung läuft in diesen Unternehmen nicht als eigenständiger, mit der strategischen Planung verknüpfter Prozess ab und kann schon allein durch das zeitliche Zusammenfallen mit der Budgetierung keine Vorgabewirkung entfalten.<sup>2</sup>

#### **Der gesamte Planungsprozess dauert durchschnittlich 14 Wochen, bindet 10 % der Controllingressourcen und ein Vielfaches an Managementkapazität (Faktor 2,5)**

Im Durchschnitt benötigen die befragten Unternehmen eine Durchlaufzeit von rund 14 Wochen für die Durchführung des gesamten Planungsprozesses (strategische Planung, Mittelfristplanung und Budgetierung). Rein für die Budgetierung werden durchschnittlich neun Wochen angegeben.

Dass diese Werte unternehmensindividuell stark streuen, wird an der Tatsache deutlich, dass das langsamste Viertel der Unternehmen mehr als doppelt so lange für die gesamte Planung inkl. Budgetierung braucht. „Negative Spitzenreiter“ sind Unternehmen, die 35 Wochen für den gesamten Planungslauf bzw. 22 Wochen für die Budgetierung benötigen.

Nicht nur die Zeit, sondern auch die Kosten der Planung in Form gebundener Kapazitäten stellen einen wesentlichen Faktor bei der Beurteilung der Planung dar. Die Befragten geben an, 10 % der verfügbaren Controllingkapazitäten exklusiv für Planungsaufgaben einzusetzen. Dieser Anteil spiegelt natürlich nur einen Bruchteil der unternehmensweit in Form von Managementzeit gebundenen Planungskapazitäten wider. Die befragten Controllingleiter schätzen die gebundene Managementkapazität auf das 2,5-Fache der gebundenen Controllingkapazität.

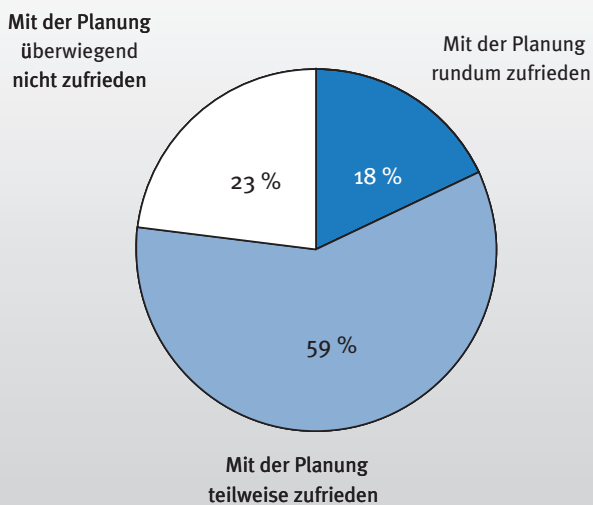
#### **Nur 18 % der Unternehmen sind rundum mit ihrer Planung zufrieden. Mehr als 50 % bemängeln Softwareunterstützung, Planungsprozess und Ressourceneinsatz**

Letztlich ist es die Zufriedenheit der Unternehmen mit der Planung, die den Ressourceneinsatz recht-



**Dr. Thomas Pfneissl** ist Senior Berater im Bereich Controlling und Finance bei Contrast Management-Consulting mit den Beratungsschwerpunkten Controlling, Kostenrechnung, Planung und Konzeption sowie Umsetzung EDV-gestützter Controlling- und Informationssysteme.

### Nur 18 % der Unternehmen sind mit ihrer Planung in nahezu allen Kategorien zufrieden.



**Abb. 1:** Zufriedenheit der Controllingleiter mit der Planung

fertigt. Allerdings geben nur 18 % der Befragten an, rundum mit ihrer Planung zufrieden zu sein; 23 % sind sogar überwiegend unzufrieden (siehe Abb. 1).

Am häufigsten wird die Softwareunterstützung kritisiert (siehe Abb. 2). Nur 42 % der Unternehmen sind mit ihrer derzeit im Einsatz befindlichen Softwarelösung zufrieden. Dieses Ergebnis deckt sich mit ähnlichen Studien und belegt das Verbesserungspotenzial, das durch eine Integration von Planungs- und Reportingwerkzeugen erzielbar ist.

Der Planungsprozess selbst ist der am zweithäufigsten genannte Punkt. Neben der allgemeinen Kritik an Dauer und Ressourceneinsatz des Prozesses (44 %) kritisieren die Befragten vor allem aufwendige Iterationen (durchschnittlich 3,2) und Last-Minute-Änderungen vor Budgetbeschluss, die zentral vorgenommen werden, um den Erwartungen des Managements bzw. der Eigentümer gerecht zu werden.

Die häufigen Iterationen sowie Last-Minute-Änderungen der Budgets sind meist die Konsequenz

fehlender Planungsvorgaben zu Planungsbeginn. Deshalb verwundert es nicht, dass 54 % der Befragten mit der Übereinstimmung der erstellten Budgets und den gesteckten Zielen unzufrieden sind.

Knapp mehr als die Hälfte (58 %) der Befragten sind mit der Nachvollziehbarkeit ihrer Planungen zufrieden. Hier ist es vor allem die fehlende Maßnahmenorientierung, die ein Plausibilisieren der Budgetwerte erschwert bzw. sogar unmöglich macht.

### Maßnahmenorientierung, klare Zielvorgaben und Strategieorientierung sowie hohe Planungsautonomie unterscheiden Best-Practice-Planer vom Durchschnitt

Konkrete Gestaltungsmaßnahmen zur Verbesserung der Planungsqualität und -effizienz können dort identifiziert werden, wo sich Unternehmen mit hoher Planungszufriedenheit (*Best-Practice-Planer*) vom Durchschnittsunternehmen signifikant unterscheiden.

#### Maßnahmenorientierung in der Planung

Besonders markant ist der Unterschied bei der Maßnahmenorientierung (80 % bei *Best-Practice-Planern* vs. 37 % im Durchschnitt; siehe Abb. 3), die damit ein besonderes Verbesserungspotenzial für die Planung darstellt. Das Hinterlegen von Positionen mit konkreten Maßnahmen, Projekten und Verantwortlichkeiten erhöht die Nachvollziehbarkeit und Plausibilisierbarkeit von Budgets und insbesondere Mittelfristplanungen erheblich.

#### Klare Zielvorgaben und Strategieorientierung

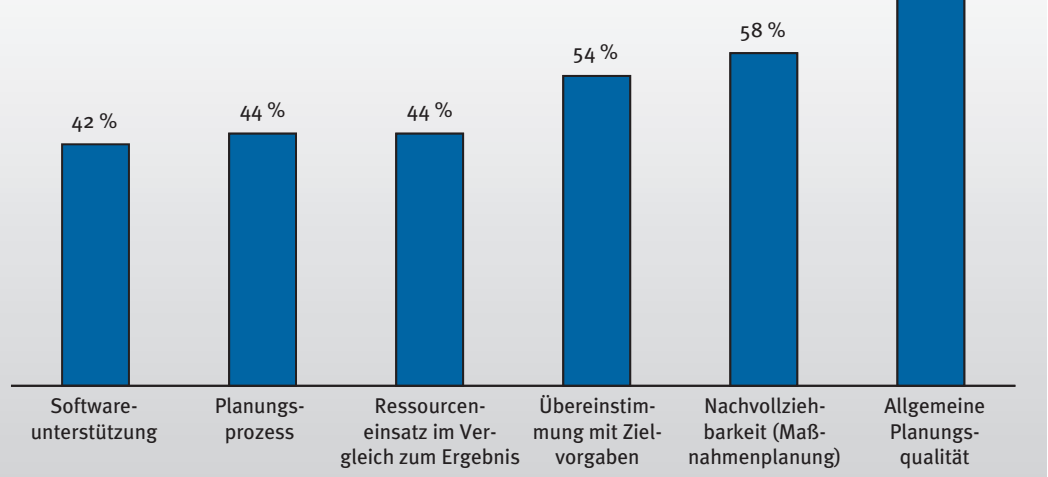
Klare Zielvorgaben vor Planungsbeginn (80 % bei *Best-Practice-Planern* vs. 55 % im Durchschnitt) und damit zusammenhängend eine Integration von Strategie und Operation (67 % bei *Best-Practice-Planern* vs. 42 % im Durchschnitt) stellen weitere zentrale Verbesserungspotenziale dar.

Obwohl die Forderung nach einer Integration von Strategie und operativer Planung längst einen festen Platz in den Lehrbüchern gefunden hat, zeigt die Untersuchung, dass die praktische Umsetzung

**Abb. 2:** Zufriedenheit der Controllingleiter mit einzelnen Planungsaspekten

### Weniger als die Hälfte der Unternehmen ist mit dem Ressourceneinsatz, dem Planungsprozess und der Softwareunterstützung zufrieden.

Anteil der Unternehmen in %



### Treiber der Planungszufriedenheit: klare Planungsprämissen- und Zielvorgaben sowie klare Maßnahmen- und Strategieorientierung.

Anteil der Unternehmen in %

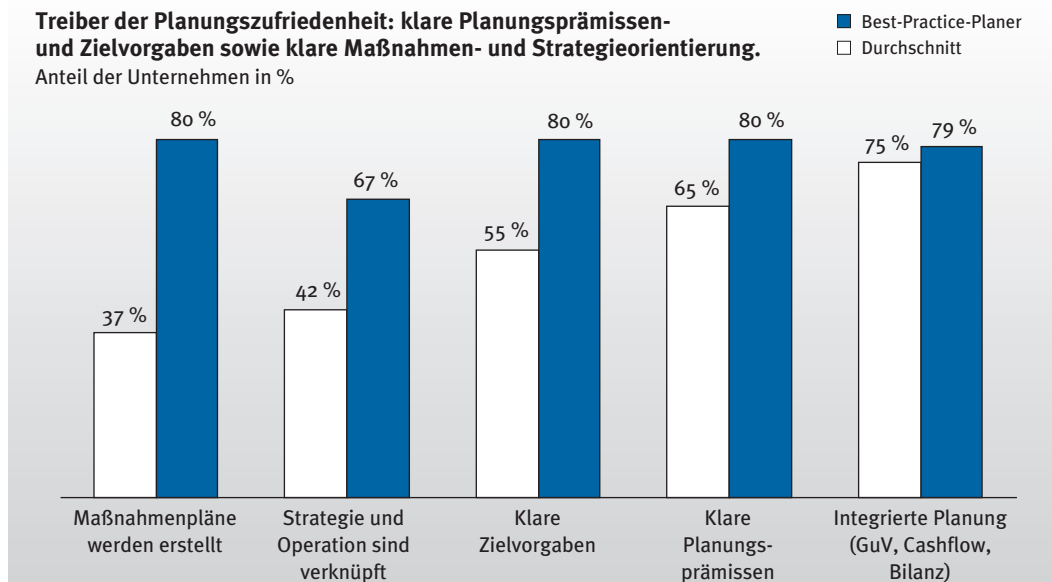


Abb. 3: Best-Practice-Planner vs. Durchschnitt

nur von weniger als der Hälfte der Unternehmen (42 %) auch zufriedenstellend gelöst wird. Einen wesentlichen Beitrag bei der Strategieintegration liefern verbindliche, aus der strategischen Planung abgeleitete Zielvorgaben, die vor dem Planungsbeginn, heruntergebrochen auf die unterschiedlichen Verantwortungsebenen, eine Orientierung für die Planenden bieten.

#### Hohe Planungsautonomie dezentraler Bereiche

So groß die Rolle zentraler Zielvorgaben für *Best-Practice*-Planner ist, so wenig mischen sie sich in die dezentralen Planungsabläufe ein. Die Planungsautonomie dezentraler Bereiche ist bei *Best-Practice*-Planern besonders ausgeprägt (65 % bei *Best-Practice*-Planern vs. 29 % im Durchschnitt). Dies muss aber in Verbindung mit den verbindlichen Zielvorgaben gesehen werden, die vor Planungsbeginn fixiert werden und eine Vorsteuerungsgröße für den Budgetierungsprozess darstellen.

Bei der integrierten GuV-, Cashflow- und Bilanzplanung bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen *Best-Practice*-Planern und dem Durchschnitt. Der Anteil der Unternehmen, die eine in diesem Sinne integrierte Planung durchführen, liegt mit 75 – 79 % beachtlich hoch. Dies kann als Beleg dafür gewertet werden, dass eine instrumentelle Integration der Planung zum Standardrepertoire der Mehrheit der Unternehmen gehört und als Hygienefaktor einer *State-of-the-art*-Planung betrachtet werden kann.

#### Best-Practice-Planner: schneller, schlanker und zufriedener

Interessant an den Ergebnissen ist, dass *Best-Practice*-Planner nicht nur zufriedener mit ihren Planungen sind, sondern dass sie auch signifikant kürzere Planungsauern bei geringerem Ressourceneinsatz erzielen.

Die durchschnittliche Dauer des Planungsprozesses bei *Best-Practice*-Planern ist um vier Wochen kürzer als beim Durchschnitt (zehn Wochen bei *Best-Practice*-Planern vs. 14 Wochen im Durch-

schnitt), und auch der Ressourceneinsatz im Controlling ist wesentlich geringer (4 % bei „*Best-in-Class*“ vs. 10 % der Controllingkapazitäten im Durchschnitt, die ausschließlich für Planungsaufgaben eingesetzt werden).

Diese Effizienzverbesserungen korrelieren dabei mit klaren Zielvorgaben zu Planungsbeginn. *Top-Down*-Impulse zum Planungsstart wirken als Orientierungsrahmen für die Planenden und vermeiden Überraschungen beim Planungsergebnis. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen wider, bei denen *Best-Practice*-Planner durchschnittlich eine Iteration weniger brauchen (2,5 bei *Best-Practice*-Planern vs. 3,2 Iterationen im Durchschnitt) und zentrale Planungseingriffe kaum von Bedeutung sind (29 % bei *Best-Practice*-Planern vs. 54 % im Durchschnitt).

#### 3. Fazit

Planung und Budgetierung sind zentrale Elemente der Unternehmenssteuerung österreichischer Top-Unternehmen. Dennoch ortet die Mehrheit der Unternehmen Verbesserungspotenziale in der Softwareunterstützung, in der Effizienz der Planungsprozesse und im eingesetzten Ressourcenaufwand.

Auf Basis der empirischen Ergebnisse konnten Gestaltungsmaßnahmen identifiziert werden, die einen Zusammenhang mit der Planungszufriedenheit und -effizienz aufweisen. Dazu gehört die Maßnahmenorientierung in der Planung, die Vorgabe klarer, an der Strategie orientierter Ziele zu Planungsbeginn und Planungsautonomie für dezentrale Einheiten.

#### Weiterführende Literatur

Horvath/Gleich (Hrsg.), Neugestaltung der Unternehmensplanung, 2003.  
Hahn/Hungenberg, Planung und Kontrolle, 2001.

#### Anmerkungen

- Leyk/Kappes/Kreiser/Grünbaum, Advanced Budgeting: Schneller und besser planen, 2006, 2.
- Hoffmann, Leadership durch Controlling – Von der Strategie zur kontrollierten Umsetzung, ControllerNews 2006, 4.

**Auf Basis der empirischen Ergebnisse weisen die Maßnahmenorientierung in der Planung, die Vorgabe klarer Ziele zu Planungsbeginn und Planungsautonomie für dezentrale Einheiten einen Zusammenhang mit Planungszufriedenheit und -effizienz auf.**