

Next Generation Enterprise Performance Management

Thomas Klingspor
Deloitte
München

Schlüsselworte: Planung, Forecasting, Simulation, Enterprise Performance Management

Einleitung

In der heutigen Zeit, in der Großereignisse wie die Lehmann Pleite, Fukushima oder der Euro-Stabilitätskrise kleine wie große Unternehmen vor nie zuvor da gewesene Herausforderungen stellen, bestehen auch neue Herausforderungen an das Performance Management in Unternehmen.

Während bis dato die Erfüllung von Prozess- und Qualitätsanforderungen im Zentrum standen, gilt es heute mehr denn je, Entscheidern in kürzester Zeit die für sie notwendige Informationen zur Verfügung zu stellen, um in der geforderten Geschwindigkeit auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können.

Eine Verzahnung von Strategieweiseausführung und Performance Management ist hierfür unabdingbar. Der Planung, als elementarer Teil des Performance Managements, wird dabei eine besonders wichtige Rolle zuteil.

Unzufriedenheit mit dem Status Quo

Das in diesem Punkt noch Verbesserungsbedarf besteht lässt sich an den Ergebnissen einer Deutschlandweiten Umfrage zum Thema Planung bei 72 Unternehmen unterschiedlichster Größe darlegen. Demnach streben 85% der Unternehmen eine Verbesserung des Status Quo in der Planung an. Die größte Unzufriedenheit herrscht dabei bei Prozessen. 64% der Unternehmen gaben hierzu Verbesserungsbedarf an. Es folgen Systemfragen (49%) und Inhaltliche Problemstellungen (47%).



Abb. 1: 85% der Unternehmen streben eine Verbesserung der Planung an (Quelle: Deloitte Research: Studie zur Planung und Forecasting 2012)

Während überraschende Ereignisse wie die Krisen der letzten Jahre eine schnellere Reaktion fordern, als es heutige Performance Management Ansätze ermöglichen, kommt die Tatsache hinzu, dass das globale Ausmaß der Auswirkungen von heutigen Ereignissen nur schwer abschätzbar und die Risiken für das Unternehmen somit unkalkulierbar sind. Daher ist es für Unternehmen erforderlich, sich im Falle von unvorhergesehenen Ereignissen schnell ein Bild über die neue Situation und die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg zu verschaffen.

“Event-driven” Forecasting ermöglicht es Unternehmen schnell auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren

Um in volatilen Zeiten zu bestehen, ist es daher notwendig von fixen Planungskalendern abzulassen und diese um ad-hoc durchführbare Prozesse zu ersetzen bzw. zu ergänzen. Ein Verzicht hierauf bedeutet, zwischen den geplanten Forecasts wichtige Zeit zum ggfs. erforderlichen Gegensteuern zu verlieren.

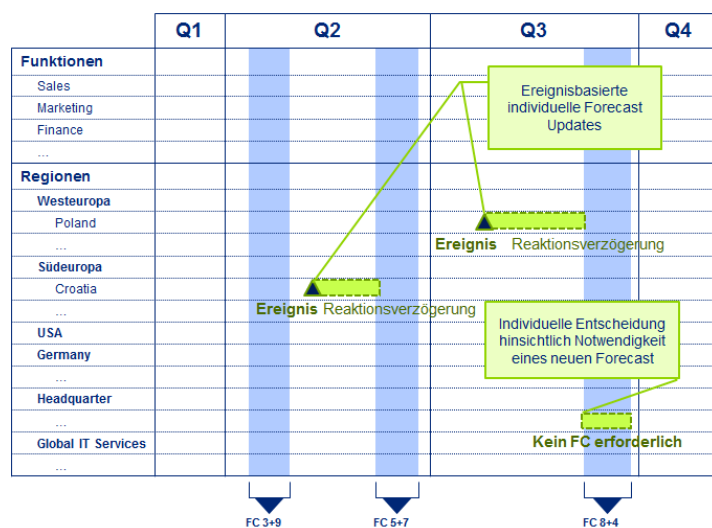


Abb. 2: 53% der Unternehmen setzten Ad-hoc Forecasting ein, dabei ersetzen diese nur bei diese 10% der Unternehmen den regulären Prozess.

Ereignisbasierte Forecasts helfen Unternehmen dabei, kurzfristig auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren und Maßnahmen zum Schutz des Unternehmens einzuleiten, oder sich bietende Chancen am Markt schnell zu nutzen.

Eine integrierte Planung mit ausgewählten Risikotreibern ist essentiell wichtig für eine schnelle Reaktion und Reflektion der Geschehnisse

Ad-hoc Forecasts basieren auf dem Grundprinzip der top-down Berechnung von Unternehmenskenngrößen, da eine bottom-up Erhebung über die Gesamtorganisation nicht kurzfristig durchführbar ist. Voraussetzung für die Top-Down getriebene Steuerung ist die Definition eines geschäftsmodellspezifischen Werttreiberbaum, der die wesentlichen Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren und Ergebnisgrößen widerspiegelt.

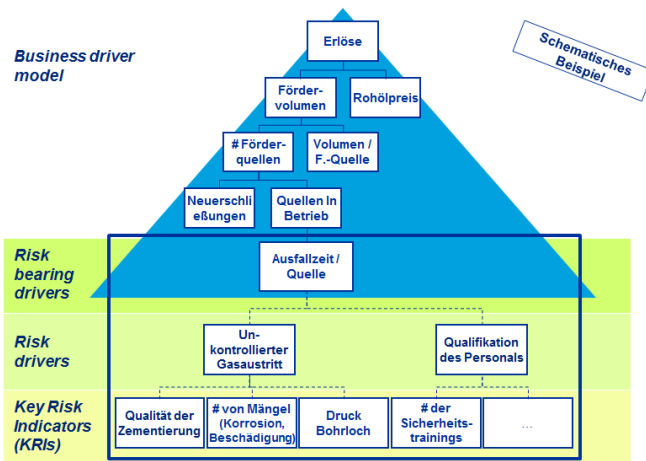


Abb. 3: Essentielle Grundbedingung zur Durchführung von ad-hoc Forecasts sind Treibermodellen mit den wichtigsten Ergebnis- und Treibergrößen des Geschäftsmodells

Die Schwierigkeit der Treiberbaumdefinition liegt insbesondere in dem Bereich, wo die Zusammenhänge nicht mehr deterministisch sondern auf Basis von Abhängigkeiten stochastisch bewertet werden müssen. Gerade hier besteht jedoch die Chance einen Mehrwert für die Unternehmenssteuerung zu generieren, in dem die Planung sich nicht nur auf einige wenige Szenarien beschränkt, sondern auf Basis von statistischen Zusammenhängen Ergebniskorridore zur Bewertung anbietet.

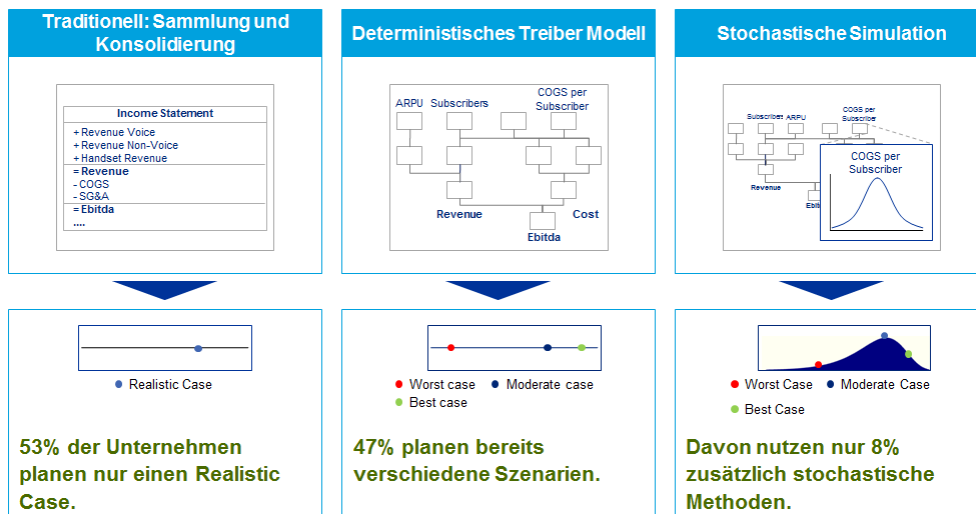


Abb. 4: Stochastische Simulationen erlauben eine weitergehende Analyse von Ergebniskorridoren, werden jedoch erst von wenigen Unternehmen eingesetzt.

Die vorbereitende Definition von verschiedenen Maßnahmen und die Prognose der Auswirkungen sind ein wichtige Schritte nach der Simulation

Nach erfolgter Erstellung eines ad-hoc Forecasts (bzw. mehrere Forecast Szenarien) ist die Ableitung und Bewertung von Handlungsalternativen zum Umgang mit z.B. externen Faktoren wesentlicher Bestandteil der Methodik.

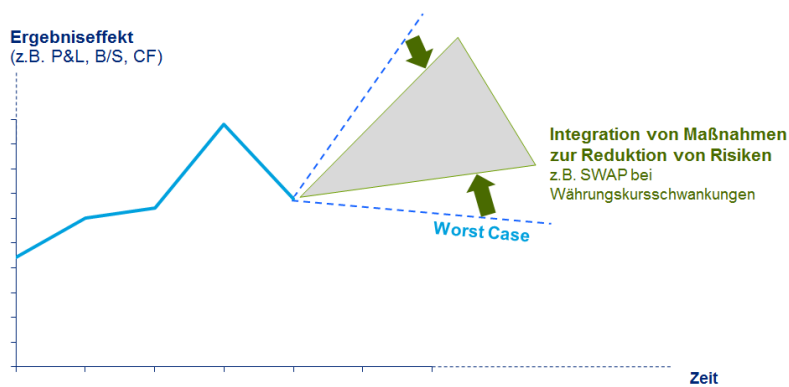


Abb.5: Sinn und Zweck der Auseinandersetzung mit Maßnahmen ist die Bewertung und Reduktion von damit in Verbindung stehenden Risiken.

Planung in einem volatilen Umfeld

Zusammenfassend sind in einem volatilen Umfeld vier Grundprinzipien essentiell zur Sicherstellung des Planungserfolges. Eine **intensive Planung inkl. Szenarien** ermöglicht es, für unterschiedliche Ereignisse vorbereitet zu sein, um bei deren Eintritt nicht ohne Vorkenntnisse beginnen zu müssen. Eine **Risikobewertung** hilft dabei, potentielle Gefahren aber auch Chance aufzudecken und zu bewerten. Schlussendlich verkürzt die Vorausplanung von **Maßnahmen & Training** für diese die Rüstzeit und erlaubt eine **schnellere Reaktion**.

Notwendige Systemunterstützung

Moderne Konzepte zur Unternehmenssteuerung bedingen mehr denn je eine adäquate Unterstützung durch Systeme. Die Systemunterstützung setzt sich dabei aus verschiedenen Aspekten zusammen:

- Eine harmonisierte, konsistente Datenstruktur bietet flexible Analysemöglichkeiten
- Ein hoher Automatisierungsgrad bei integrierten EPM-Systemen stellt Effizienz und Datenqualität sicher
- „State-of-the-Art“ EPM-Systeme führen zu besseren Entscheidungen aufgrund besserer Datenqualität

Richtig eingeführt unterstützen EPM Lösungen dabei nicht nur die erfolgreiche Unternehmenssteuerung sondern es lassen sich auch Effizienzgewinne bzw. Kosteneinsparungen durch EPM Systeme berechnen.

Kontaktadresse:

Thomas Klingspor
 Deloitte Consulting GmbH
 Rosenheimer Platz 4
 D-81669 München

Telefon: +49 (0)89 29036 7947
 Fax: +49 (0)89 29036 11 7947
 E-Mail: tklingspor@deloitte.de
 Internet: www.deloitte.com/de