

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Einleitung	11
1.1 Executive Summary	12
1.2 Effiziente Planung – Ein Überblick zur Themenstellung	18
2 Planung: Ein wesentliches Element der Unternehmensführung	21
2.1 Bestimmung des Begriffs Unternehmensplanung	21
2.2 Historische Entwicklung der Planung	24
2.3 Kritische Anmerkungen zur Planungspraxis in Unternehmen	26
3 Globale Trends im Umfeld der Unternehmen und deren Auswirkungen auf die Planung	31
3.1 Zunehmende Bedeutung des Kapitalmarktes	32
3.2 Ansteigende wirtschaftliche Verflechtung	34
3.3 Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit	36
3.4 Steigende Marktdynamik	39
4 Zehn Elemente der Gestaltung einer Effizienten Planung	45
4.1 Ausrichtung auf die Steigerung des Unternehmenswerts	46
4.2 Verknüpfung der Strategie mit den operativen Zielen	49
4.3 Ablösung des Budgets und Relativierung der Ziele	54
4.4 Planung als kontinuierlicher Prozess der Ist-Erwartungsrechnung	60
4.5 Einbeziehung externer Interessengruppen in die Planung	65
4.6 Anpassung der inhaltlichen Planungstiefe	68
4.7 Verlagerung des Planungsprozesses an die Informationsquellen	74
4.8 Standardisierung von Daten, Prozessen und IT-Verfahren	77
4.9 Unternehmensweite Nutzung einheitlicher IT-Planungssysteme	80
4.10 Integration verschiedener IT-Anwendungen	83
5 Situative Gestaltung einer Effizienten Planung	87
5.1 Die Excellence-Matrix der Planung	88
5.2 Die betriebswirtschaftliche Dimension – „Financial Excellence“	92
5.2.1 Zuverlässige, relevante Plandaten – Planungsinhalte	92
5.2.2 Zeitnahe, regelmäßige Aktualisierung – Prozesse	96
5.2.3 Integrierte Organisation	98
5.3 Die IT-Dimension – „Technological Excellence“	100
5.3.1 Zentraler Datenpool	100
5.3.2 Flexible Anbindung der Vorsysteme	103

5.4	Ausgewählte Beispiele innovativer Ansätze zur Unternehmensplanung	106
5.4.1	Der „Beyond Budgeting“-Ansatz	107
5.4.2	Svenska Handelsbanken – Das budgetlose Unternehmen	110
5.4.3	Ford – Financials at the speed of thought (F@ST)	111
5.4.4	Volvo – Steuerung ohne Budget und Ist-Daten	112
5.4.5	Cisco – Konsequente Nutzung des zentralen Datenpools	113
5.4.6	Mobil – Abgleich von Strategie und Taktik	113
5.4.7	Skandia – Management des intellektuellen Kapitals	115
5.4.8	Borealis – Zielsetzung über Benchmarks	115
5.4.9	ABB – Langfristige Steuerung des Free Cash Flow	117
5.4.10	BP – Stretch Targets	117
6	Empirische Untersuchung zum Stand der Planung und Budgetierung in Deutschland	119
6.1	Gruppierung der Unternehmen entsprechend der Marktdynamik	120
6.1.1	Methodik der Brancheneinteilung	120
6.1.2	Klasseneinteilung nach Branchendynamik	121
6.2	Wesentliche Erkenntnisse	123
7	Nutzen aus einer Effizienten Planung	133
7.1	Reduktion der Prozesskosten für Planung und Steigerung der IT-Effizienz	136
7.2	Erhöhung der Effektivität der Leistungserstellung im gesamten Unternehmen	145
7.3	Steigerung des Unternehmenswerts durch verbesserte Marktwahrnehmung	148
7.4	Senkung der Kapitalkosten durch verbessertes Risikomanagement	152
8	Technologie der Planung	157
8.1	Übersicht der SAP SEM Business Planning and Simulation	158
8.2	Konsistente Datenbasis mittels Datenpool	161
8.3	Vielseitige Möglichkeit zur Erfassung von Planungsdaten	162
8.4	Umfassende Unterstützung der wesentlichen Planungsschritte	165
8.5	Übersichtliche und flexible Darstellung	170
A	Empirische Untersuchung zum Stand der Planung und Budgetierung in Deutschland: Detailliergegebnisse	175
A.1	Allgemeine Informationen zu den Unternehmen	175
A.2	Ergebnisse zur betriebswirtschaftlichen Dimension – Financial Excellence	177
A.3	Ergebnisse zur IT-Dimension – Technological Excellence	192

B	Das Erhebungsinstrument	199
C	Glossar	221
D	Literaturverzeichnis	241
E	Autoreninformationen	245
	Stichwortverzeichnis	247