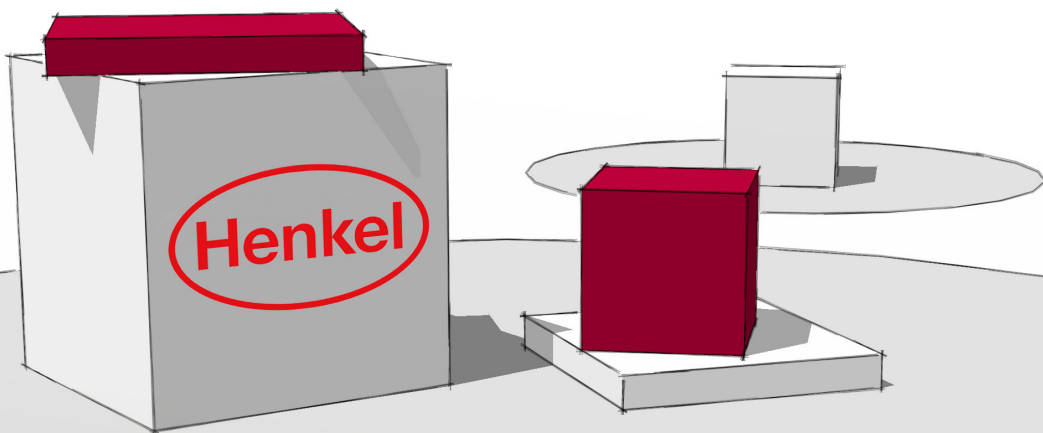


pmOne



Anwenderbericht

Integrierte Konzernplanung bei Henkel

KUNDE

Henkel AG & Co. KGaA
D-40191 Düsseldorf
www.henkel.de



BRANCHE

Konsumgüter

VORSYSTEME

SAP, Microsoft u.a.

LÖSUNG

Integrierte Konzernplanung

PRODUKTE

Tagetik

Kundenprofil

Henkel ist weltweit mit führenden Marken und Technologien in den drei Geschäftsfeldern Wasch-/Reinigungsmittel, Kosmetik/Körperpflege und Adhesive Technologies (Klebstoff-Technologien) tätig. Das 1876 gegründete Unternehmen hält mit rund 47.000 Mitarbeitern und bekannten Marken wie Persil, Schwarzkopf oder Loctite global führende Marktpositionen im Konsumenten- und im Industriegeschäft. Im Geschäftsjahr 2011 erzielte Henkel einen Umsatz von 15.605 Mio. Euro und ein bereinigtes betriebliches Ergebnis von 2.029 Mio. Euro. Die Vorzugsaktien von Henkel sind im DAX notiert und das Unternehmen zählt zu den 500 umsatzstärksten der Welt (Fortune Global 500).

Die Lösung im Überblick

Um sein innovatives, treiberbasiertes Planungskonzept flexibel umzusetzen, entschied sich das Projektteam des Henkel-Konzerns für Tagetik als Technologie-Plattform. Damit ist es gelungen, den Planungsprozess, an dem weltweit über 1.000 Mitarbeiter beteiligt sind, deutlich zu verbessern. Im Wesentlichen galt es, den Aufwand zu reduzieren, die Planungsgranularität zu verringern und die Zusammenführung der Ergebnisse auf Gruppenebene zu vereinfachen. An Tagetik überzeugte Henkel insbesondere, dass diese Lösung den Geschäftsbereichen genügend Flexibilität eröffnet und zugleich eine Vereinheitlichung des Planungsprozesses in allen Unternehmensbereichen sicherstellt. Obendrein bietet Tagetik die Möglichkeit, Analysen und Simulationen auf unterschiedlichen Ebenen zu erstellen.

pmOne bei Henkel – Von der kontenbezogenen Planung zum strategischen System

Für große Konzerne, die in einem dynamischen Umfeld Tradition und Innovationskraft kombinieren, stellt die Unternehmensplanung eine besondere Herausforderung dar: Genauigkeit geht häufig vor Aktualität. Langsame Abstimmungsprozesse, zu hohe Granularität und fehlende Transparenz in Bezug auf Wirkungszusammenhänge stehen einem effizienten Planungsprozess entgegen. Um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden, hat Henkel in einem ambitionierten Projekt die konzernweite Planung auf moderne Prinzipien wie Treiberorientierung, Verschlankeung und „Top-down-Stärkung“ umgestellt. Angestrebt war eine konzernumspannende, einheitliche Planungslösung, die sowohl den Ansprüchen des zentralen Controllings als auch denen der weltweit mehr als 1.000 Planer genügen sollte. Das bedeutet, dass die neue Lösung neben einer möglichst einfachen Zusammenführung der Daten zugleich den Geschäftsbereichen maximale Freiräume bei der Gestaltung ihrer spezifischen Planung einräumen sollte.

Planung als Zielsetzungsprozess

Die Planung wird bei Henkel als Zielsetzungsprozess verstanden, nicht als detaillierte Prognosesrechnung. Daraus ergibt sich, dass der Anstoß zum Planungsprozess „Top-down“ erfolgt; Ziele werden von einer Organisationsebene zur nächsten kaskadiert. Um im Sinne eines Frühwarnsystems Lücken zur Zielerreichung frühzeitig zu identifizieren, gilt es, die Zielvorgaben zu validieren. Dies wiederum erfordert, dass operative Geschäftsverantwortliche auf tieferen Ebenen der Organisation in einen „Bottom-up-Prozess“ eingebunden werden – letztendlich also der Henkel-Planung das Gegenstromverfahren erhalten bleibt. Aufgrund vielfältiger Teilziele erfüllt die Planung zugleich eine Koordinationsfunktion und muss als System konzeptionell und strukturell aufeinander abgestimmt sein. Ein weiterer Aspekt des Planungsprozesses, der im Henkel-Konzern zudem zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist schließlich die bessere Beurteilung von Risiken anhand der zur Verfügung stehenden Planungs- und Vorschauinformationen inklusive der Ausarbeitung von Maßnahmen.

Angesichts der vielfältigen Aufgaben, die die Planung bei Henkel zu erfüllen hat, stand die Frage im Raum, ob Aufwand und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis stehen. Vor diesem Hintergrund traf im Jahr 2010 die Controlling-Organisation die Entscheidung, den Gesamtplanungsprozess komplett umzustrukturieren.

„pmOne hat im Rahmen des Auswahlprozesses unsere Anforderungen am besten verstanden und sie in einem Pilotprojekt auf Basis von Tagetik erfolgreich umgesetzt. Insbesondere hat uns überzeugt, dass die Vereinheitlichung des Planungsprozesses in allen Unternehmensbereichen sichergestellt werden konnte und dabei die individuellen Bedürfnisse der Unternehmensbereiche gewahrt bleiben. Weitere Pluspunkte waren die flexible Abbildung unseres treiberbasierten Konzepts und die Möglichkeit von ‚Was-wäre-wenn‘-Simulationen auf unterschiedlichsten Ebenen.“

Christoph Wenner
Corporate Director

PLUSPUNKTE DER LÖSUNG

- + Konzernübergreifendes Planungswerkzeug mit umfangreichen Standardfunktionen
- + Genügend Flexibilität für die Geschäftsbereiche
- + Transparente Abbildung der konzernweiten Planung in einem einheitlichen System
- + Adäquate Darstellung der Wertetreiber
- + Weniger Aufwand und späterer Startzeitpunkt der Planung
- + Ablaufsteuerung durch stringenten Workflow und effiziente Systemunterstützung des gesamten Planungsprozesses

Die Planung bei Henkel setzt sich aus Modulen zusammen, die ausgehend von einer zentral ausgerichteten Strategischen Analyse von der Mittelfristplanung bis zu einer Budgetplanung auf Kostenstellen- und Monatebene reichen. Inhaltlich war der Fokus bislang eher klassisch finanzorientiert und lag weniger auf den eigentlichen Geschäftsinhalten. Die vorhandenen, zum Teil sehr granular vorliegenden Informationen sollten künftig besser genutzt werden, um Abhängigkeiten zu verdeutlichen und zu mehr Transparenz beizutragen. Im Mittelpunkt der anvisierten Verbesserungen stand deshalb die Frage „Welches sind die Treiber, um die angestrebten finanziellen Ziele zu erreichen?“.

Ziel war es also, ein integriertes und treiberbasiertes Planungssystem für den gesamten Konzern aufzusetzen, das flexibel auf externe Einflüsse zu reagieren vermag. Im Zuge der neuen Lösung galt es zudem, den organisatorischen Aufwand der Planung einzudämmen und dadurch Kosten zu sparen.

Neue Lösung muss hohen Ansprüchen standhalten

Die Ansprüche an die neue, globale Lösung waren mithin hoch. Auf der Suche nach einer passenden Technologie, mit der das Konzept für das moderne Planungssystem umgesetzt werden kann, fiel die Wahl schließlich auf Tagetik. Einem engagierten Projektteam unter Federführung des zentralen Controllings, dem neben pmOne-Vertretern auch Ansprechpartner aus den planenden Unternehmensbereichen und der IT von Henkel angehörten, ist es binnen weniger Monate gelungen, eine innovative Planungsanwendung für den gesamten Konzern zu implementieren. Sie umfasst die Mittelfristplanung, die jährliche Kurzfristplanung und die Vorscheurechnung. Insgesamt ist es gelungen, den Planungsprozess zu verschlanken und die Anzahl der zu durchlaufenden Iterationsschleifen zu reduzieren. Durch eine stärkere Top-down-Orientierung werden Konzernziele nun in einem stringenten Verfahren auf die Konzerneinheiten heruntergebrochen.

Der Planungsprozess beginnt Mitte Juni nach Abschluss der Strategischen Analyse mit der Mittelfristplanung. Weil der Aufwand das Ergebnis nicht rechtfertigte, wird die Top-down-Verteilung hierbei nicht mehr bis auf Detailebene heruntergebrochen, sondern endet nun auf Ebene der Regionen. Mitte August schließt sich die Kurzfristplanung an, bei der die ambitionierte Vorgabe auf operativer Ebene validiert wird. Die monatsgenaue Budgetierung stellt nur noch einen kurzen und sehr stark automatisierten Schritt am Ende des Planungsprozesses dar.

Ein zentrales Thema war auch die Einführung von Planungstreibern. Diese rückten gegenüber den bislang favorisierten finanziellen Positionen in den Vordergrund. In der neuen Tagetik-Lösung ist das schematische Planen nach Positionen durch das Denken in Wirkungsketten erweitert worden. Durch die Treiberorientierung konnte das Planungsvolumen reduziert und konzernweit eine höhere Transparenz erzielt werden.

Flexibilität für die Geschäftsbereiche durch Rahmenvereinbarung

Voraussetzung, um den komplexen Planungsprozesses insgesamt handhaben zu können, war eine Unterteilung in Teilplanungsprozesse für die Geschäftsbereiche. Um zu verhindern, dass die einzelnen Planungsprozesse auseinanderlaufen, kam es frühzeitig zu einer zentralen Rahmenvereinbarung.

Darin ist ein hoher Freiheitsgrad für die Geschäftsbereiche vorgesehen. Um zugleich der zentralen Perspektive gerecht zu werden, einigten sich die Verantwortlichen auf einen Treiberbaum-„Rumpf“, der die zentralen und universell gültigen Abhängigkeiten darstellt. Unterhalb dessen steht es den Geschäftsbereichen frei, beliebig feiner zu planen. Ein wichtiger Punkt war auch die Möglichkeit, mit den Plandaten verschiedene Szenarien durchzuspielen. Gerade hier kann sich eine große Stärke von Tagetik als einheitliche Lösung entfalten: „Die Möglichkeit, auf einem einheitlichen System zu planen, schafft dem Konzern erhebliche Vorteile bei der Abstimmung zwischen Konzern und Geschäftseinheiten“, resümiert Projektleiter Christoph Wenner.

Folgende weitere Eigenschaften und Möglichkeiten schätzt die Henkel-Projektmannschaft an Tagetik:

- Hohe Flexibilität: Jeder Geschäftsbereich ist frei in der Ausgestaltung der Individualplanung, solange das Ergebnis in den Konzernrahmen überführbar ist.
- Hochverteilte Planung: Es sind mehr als 1.000 Planer in weltweit unterschiedlichen Geschäftsbereichen involviert. Über Web-Zugriff und einfache Integration der Tabellenkalkulation können Planer ohne IT-Unterstützung planen bzw. analysieren.

- **Workflow-Unterstützung:** Über einen Ablaufmonitor mit Benachrichtigungsfunktion bleibt der Überblick über den Gesamtprozess selbst bei einer großen Anzahl der in den Planungsprozess involvierten Mitarbeiter gewährleistet.
- **Individualisierbare Treiberplanung:** Diese erfolgt teilweise zentralisiert, aber auch individualisiert mit einer engen Anbindung an die Tabellenkalkulation.
- **Simulierbarkeit:** Möglichkeit, mit den Plandaten verschiedene Szenarien auf jeder Planungsebene durchzuspielen. Dank des integrierten Systems lassen sich Daten leicht zu Szenarien zusammenfassen.

Das Projekt war mit einer intensiven Konzeptionsphase gestartet, die das Henkel-Projektteam nutzte, um die Anforderungen aus Konzernsicht sorgfältig auszuarbeiten und klar zu formulieren. Nach einer erfolgreichen Pilotphase im zweiten Halbjahr 2011 fiel dann Anfang 2012 die Entscheidung für Tagetik als Basistechnologie für das globale Henkel-Planungssystem. Weil der vorgesehene Zeitrahmen für die Implementierung eingehalten wurde, ist Tagetik mit Einläuten der Planungsrunde 2013 das technologische Herzstück der Henkel-Planung geworden. Christoph Wenner: „Da die Entscheidung für Tagetik erst Anfang 2012 fiel und das System bereits Mitte des Jahres produktiv gehen musste, stand das Projekt unter einem hohen Zeitdruck. Die Berater von pmOne haben sich stark engagiert und zielorientiert gearbeitet, so dass das Projekt erfolgreich in Zeit und Budget abgeschlossen werden konnte.“

Begleitende Maßnahmen tragen zur breiten Akzeptanz bei

Weil zuvor in den verschiedenen Unternehmensbereichen mit unterschiedlichen Softwarelösungen geplant worden war, wollte die Einführung eines konzernweit einheitlichen neuen Planungswerkzeugs gut kommuniziert sein. Dazu setzte das Projektteam auf einige begleitende Maßnahmen: Alle relevanten Informationen zur Systemumstellung waren zentral abrufbar. Die Planning Community erhielt darüber hinaus regelmäßige Informationen, zum Beispiel in Form von Newslettern. Ergänzend dazu gab es eigens aufgelegte Handbücher mit allgemeinen ebenso wie für die Geschäftsbereiche spezifizierten Informationen. Zudem nahmen etwa 800 Anwender weltweit an virtuell oder vor Ort durchgeführten Schulungsmaßnahmen teil. Ein frühzeitig eingebundenes, zentrales Shared Service Center bot zusätzliche Unterstützung.

Henkel profitiert heute von einer modernen, schnellen und flexiblen Planungslösung. Durch ein integriertes System mit weniger Iterationsschleifen konnte der Aufwand deutlich reduziert und die Effizienz erhöht werden. Auch die inhaltliche Verschiebung in Richtung Wertetreiber ist geglückt und bringt den Finanzbereich voran. Der Fokus liegt nun mehr auf externen Business-Faktoren wie Vertrieb, Kunden und Produktlinien; interne Faktoren des Finanzbereiches wie die detaillierte Planung auf Kostenstellenebene sind in den Hintergrund gerückt. Oder wie Christoph Wenner es formuliert: „Es ist ein System entstanden, das Henkel von der kontenbezogenen Planung zu einer strategischen, von Wirkungsabhängigkeiten geprägten Diskussion führt.“



pmOne

pmOne AG
 Freisinger Straße 9
 D-85716 Unterschleißheim
 +49 89 4161761-0
 www.pmone.de

pmOne GmbH
 Pottendorfer Straße 25-27
 A-1120 Wien
 +43 1 890 28 52-0
 www.pmone.at

pmOne Schweiz GmbH
 Grindelstrasse 5
 CH-8304 Wallisellen
 +41 44 51 53 10 0
 www.pmone.ch

kontakt@pmone.com