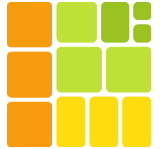




**Jahresplanung
Zum Start schon veraltet**

Dr. Andreas Knaus



Ganzheitliche Beratung, Analyse und Software zur Steuerung von IT-Dienstleistungen



Preise und Kosten transparent gestalten



Prozesse, vom Vertrieb bis zur Delivery, optimieren



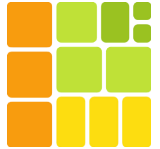
Technologie wertschöpfend nutzen



Portfolio bedarfs- und marktgerecht gestalten

für interne und externe IT Service Provider

Agenda



- Holacracy, Scrum, Beta Codex (Beyond Budgeting) – Hat die (Jahres-)Planung ausgedient?
- Die ersten Schritte – Planung aktuell halten
- Das Ziel im Blick – Modernes Berichtswesen, Ergebniskontrolle und effektive Steuerung



HOLACRACY, SCRUM, BETA CODEX

HAT DIE (JAHRES-)PLANUNG AUSGEDIENT?

Dr. Andreas Knaus



Ziele

- **Gewinnmaximierung**
 - Umsatzsteigerung und Kostenreduktion

- **Kundengewinnung, Kundenbindung**
 - Zielgruppengerechtes und marktfähiges Portfolio

- **Harmonisierung von Organisation, Prozessen und Technologien**
 - Heterogenität erkennen und minimieren, wo sinnvoll

- **Wertschöpfungsbeitrag maximieren**
 - Effizienzgewinn durch Kontrolle der Wertflüsse

- **Kostenbeitrag minimieren**
 - Vergleichbarkeit von Kosten und Leistungen mit dem Markt

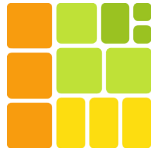


Ziel der (Jahres)Planung

- Grundlage der Maßnahmenplanung
 - Ressourcen (Investitionen, Personal, Finanzen, ...)

- Ergebniskontrolle

- Zielsysteme (MbO)
 - Principal-Agent-System



Aufgaben in der Jahresplanung

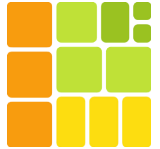
- Shareholder
 - keine (eventuell Investitionsentscheidung)
- Kontrollinstanzen (Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung)
 - Genehmigung und Kontrolle
- Management
 - Planung
 - Planumsetzung
 - Ergebnisverantwortung
- Controlling
 - Unterstützung



Herausforderungen

- Planungsaufwand hoch
- Zeitraum zu lang
- Inhalte zu starr
- Eigenverantwortung geht verloren (Opportunismus)

Steuerung



- Planung
 - Visionen und Ziele
 - Budgetierung
- Umsetzung
 - Strategisch, operativ
- Erfolgskontrolle
 - Soll-Ist-Vergleich
- Regelung
 - Nachbesserung

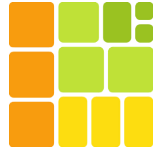




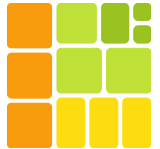
Budgetierung

- Budgetierung
 - Betriebswirtschaftlicher Planungsprozess
 - Ergebnis: Kurzfristiger, operativer Unternehmensplan
 - Teilpläne
 - Marketing- und Vertriebsplan
 - Absatz- und Umsatzplan
 - Personal- und Investitionsplan
 - Liquiditätsplan
 - Basis Kostenstellen in Kombination mit Kostenart bzw. Sachkonto
- Zeithorizont:
 - strategisch, langfristig (5–10 Jahre, Visionen, Leitlinien, Ziele)
 - taktisch, mittelfristig (3–5 Jahre, operativer Mittelfristplan)
 - operativ, kurzfristig (< 3 Jahre, Budgetplan)
- In der Regel bevor Geschäftsjahr beginnt (anders als Forecast)

Beyond Budgeting / Beta-Kodex



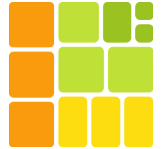
- Beyond Budgeting:
 - Managementmodell jenseits von Weisung und Kontrolle: marktorientierte unternehmerische Zielplanung
 - Alternative zum tayloristischen, bürokratisch-hierarchischen Organisationsmodell
 - Konzepte: Systemtheorie, Kybernetik, Chaos-Theorie und Konzept der lernenden Organisation
- Beyond Budgeting Round Table (BBRT)
 - Mitglieder z.B. Unilever, Statoil, die Weltbank, Wachovia, T-Online, UBS, Japanese Tobacco, ...
- Zwölf Prinzipien
 - Performance-Managementprinzipien
 - Führungsprinzipien



Beta-Kodex - Führungsprinzipien

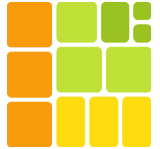
- Werte
 - Wenige, klare Werte, Ziele und Grenzen als Lenkungsmittel
 - Nicht: detaillierte Regelwerke
- Verantwortung
 - Mitarbeitern ermöglichen, selbstverantwortlich zu denken und unternehmerisch zu handeln
 - Nicht: Befolgung von Plänen
- Selbständigkeit
 - Teams die Freiheit und den Raum zum Handeln geben
 - Nicht: Mikro-Management
- Organisation
 - Schlankes Netzwerk aus ergebnisverantwortlichen Teams
 - Nicht: zentralistische, funktional geteilte Pyramide
- Kunden
 - Mitarbeiter auf Kunden ausrichten
 - Nicht: Hierarchie und Machtbeziehungen
- Transparenz
 - Information zum Zweck der Selbststeuerung offen zugänglich
 - Nicht: Zugang hierarchisch begrenzen oder Informationsmacht

Beta-Kodex - Performance-Mgmt



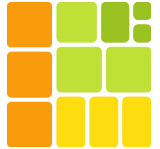
- Ziele
 - Relative Ziele für kontinuierliche Verbesserung
 - Nicht: fixierte Leistungsverträge
- Belohnung
 - Gemeinsamer Erfolg basierend auf erbrachter Teamleistung
 - Nicht: einzelne Mitarbeiter durch Zielerreichung motivieren oder anreizen
- Planung
 - Kontinuierlicher und integrierter Prozess
 - Nicht: jährliches Top-down-Event
- Ressourcen
 - Bereitstellung nach Bedarf
 - Nicht: jährliche Zuteilung und Allokation
- Koordination
 - Zusammenarbeit marktlich-dynamisch
 - Nicht: Planungszyklen
- Kontrolle
 - Relative Indikatoren, Trends und Soll-Ist-Vergleiche
 - Nicht: Planabweichung

Holacracy / Holokratie

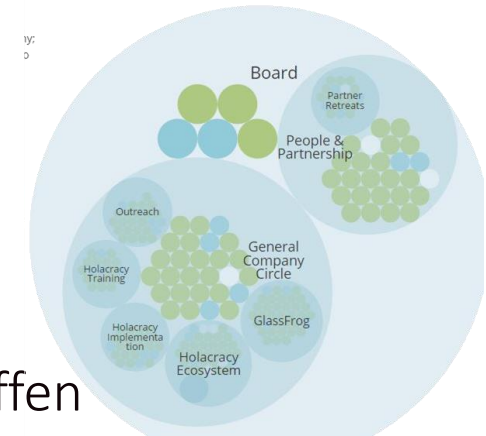


- Systemik der Entscheidungsfindungen mit Transparenz und partizipativen Beteiligungsmöglichkeiten
- Spezifisches zentrales Regelwerk („Holokratie-Verfassung“, „Holacracy Constitution“)
 - Rollen füllen
 - Kreisstruktur
 - Governance-Prozess
 - Operativer Prozess
 - Adoption Matters (Inkraftsetzung)
- Integrative Entscheidungsfindung als Basis der dynamischen Steuerung
- Prozess von häufigen kleinen Kurskorrekturen statt Grundsatzplanungen (evolutionäres Prinzip)

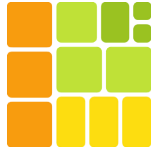
Holacracy - Leitlinien



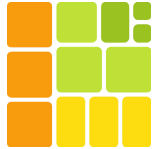
- Doppelte Verbindung (double-linking)
 - Informationsaustausch und Entscheidungs-beteiligung mit Vertretern aus nächsthöherem, gleichem, niedrigerem Kreis
- Trennung von Steuerungs- und operativen Treffen
- Zuständigkeiten und Rollen
 - Nutzung von Rollen und Zuständigkeiten (nicht klassische Hierarchie)
 - Zuständigkeiten und Rollen kollaborativ definiert
- Dynamische Steuerung
 - Integrative Entscheidungsfindung
 - Entscheidungen sind jederzeit änderbar, wenn sie sich in der Praxis nicht bewähren
 - Permanente Beobachtung der Praxis während des Prozesses liefert Details, die durch Vordenken nicht erfassbar sind



Scrum



- Scrum
 - Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements v.a. agilen Softwareentwicklung
 - Ansatz: empirisch, inkrementell und iterativ
 - Umsetzung von Lean Development für das Projektmanagement
 - Nahe an Holacracy
- schlanke Regeln
 - Fünf Aktivitäten (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospektive, Product Backlog Refinement)
 - Drei Artefakte (Product Backlog, Sprint Backlog, Product Increment)
 - Drei Rollen (Product Owner, Entwicklungsteam, Scrum Master)
- Säulen der empirischen Verbesserung
 - Transparenz (Fortschritt und Hindernisse eines Projektes regelmäßig und für alle sichtbar festhalten)
 - Überprüfung (Regelmäßige Überprüfung und Beurteilung des Vorgehens)
 - Anpassung (Kontinuierliche Anpassung)

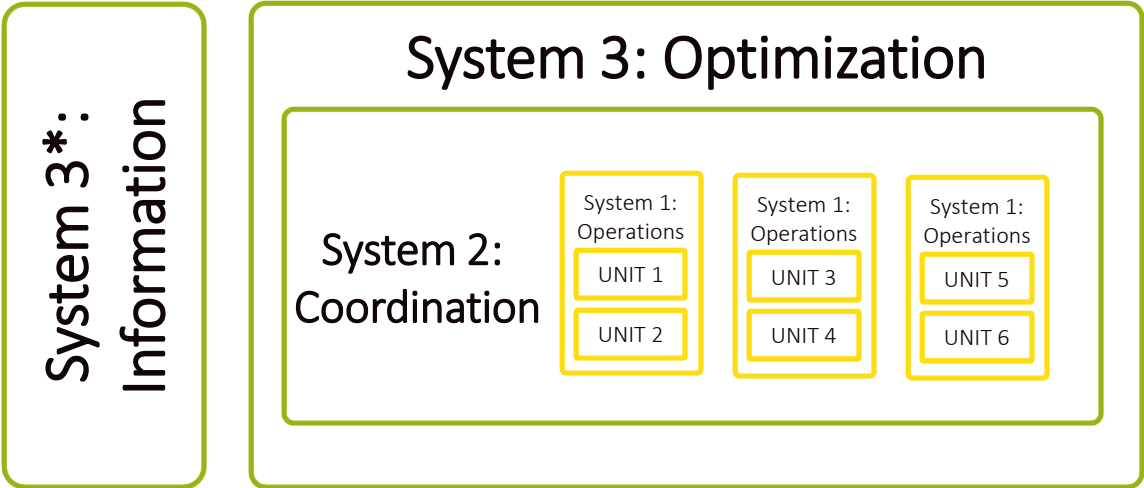


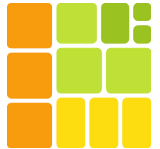
Viable Systems Model (VSM)

ENVIRONMENT

System 5: Valuation

System 4: Development





Viable System Model (VSM)

- 3 Grundelemente
 - Umwelt („*Environment*“)
 - Operationseinheit oder Prozess („*Operations*“)
 - Steuerung und Überwachung („*Management*“)
- mit 5 Funktionen (Systeme 1 bis 5) und ihren selbstregulierenden (homöostatischen) Interaktions- und Lenkungsbeziehungen
 - System Eins („*Operations*“, Wertschöpfende Aktivitäten)
 - System Zwei („*Coordination*“, Koordination der wertschöpfenden Systeme Eins)
 - System Drei („*Optimization*“, Ressourcenverwendung aktuell)
 - System Vier („*Development*“, Ressourcenplanung zukünftig)
 - System Fünf („*Valuation*“, Grundsatzentscheidungen und Zusammenspiel von System Vier und Drei)
- Information
 - Ressource bzw. das eigentliche Mittel zur Steuerung
 - Ordnung aufrechterhalten oder an entsprechende Bedingungen anpassen

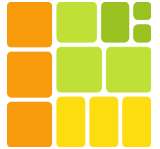
Qualität der Steuerung des Systems hängt unmittelbar von der Qualität der Informationsbasis ab!



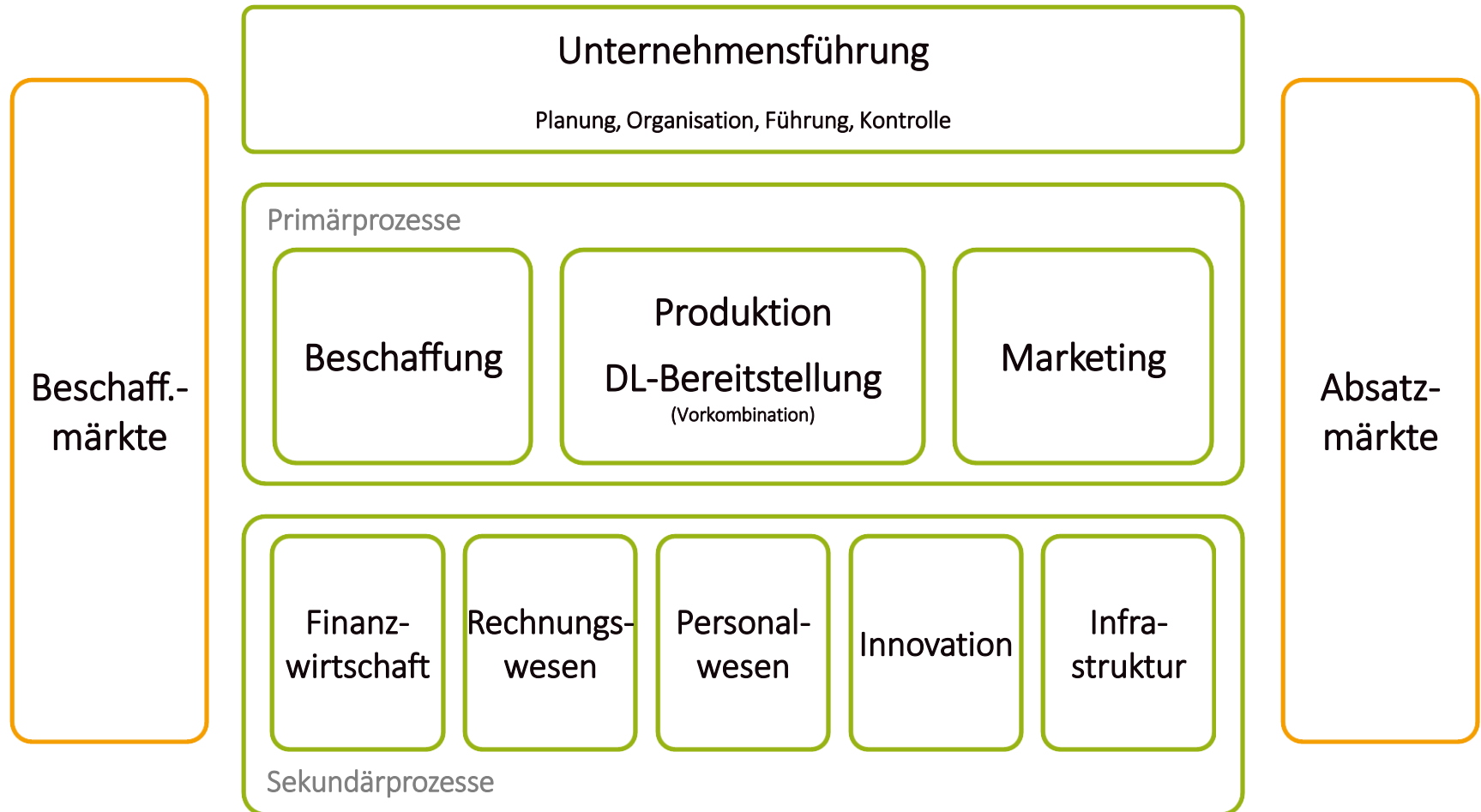
DIE ERSTEN SCHRITTE

PLANUNG AKTUELL HALTEN

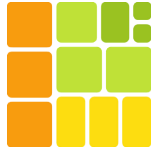
Dr. Andreas Knaus



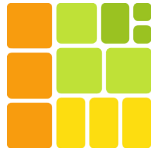
Wertschöpfungskette (Porter)



Vorgehen



- Ableitung der Jahresziele aus Vision/Strategie
- Ziele kommunizieren
- Herunterbrechen auf Organisation und Prozesse
- Detailplanung (gg



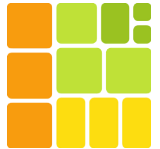
Voraussetzung

- Existenz von Vision, Strategie und abgeleitete Ziele

- Wirkungsmechanismen der Organisation müssen bekannt sein
 - Aufbau- und Ablauforganisation
 - Schnittstellen und Abhängigkeiten (organisatorisch, zeitlich)

- Leistungsparameter der Einheiten und Prozesse müssen bekannt

Herausforderungen und Lösung

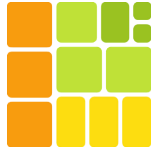


- Planungsaufwand hoch
 - Planung nicht wert- sondern handlungsorientiert
 - Wirkungszusammenhänge kennen
 - Übung in der laufende Anpassung der Kenngrößen

- Zeitraum zu lang
 - Handlungsorientierte rollierende Planung

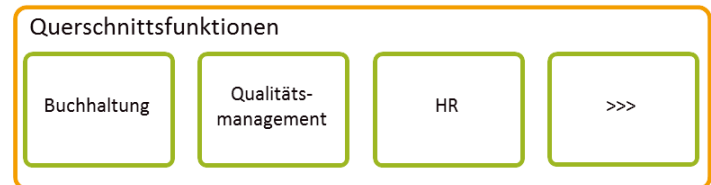
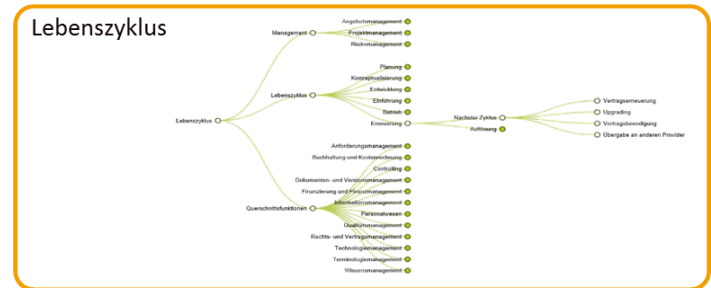
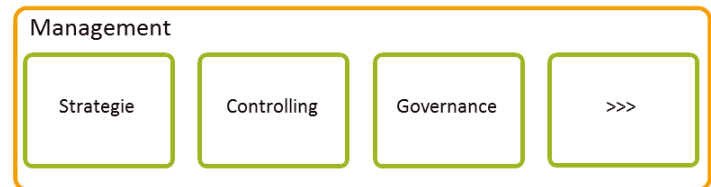
- Inhalte zu starr
 - Handlungsorientierte rollierende Planung

- Eigenverantwortung geht verloren (Opportunismus)
 - Controlling auf Handlungsebene (Managementaufgabe)



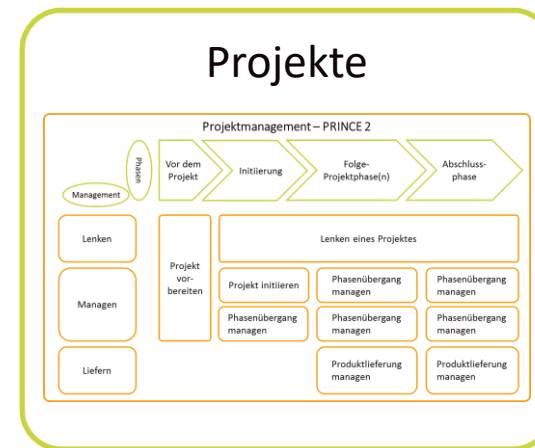
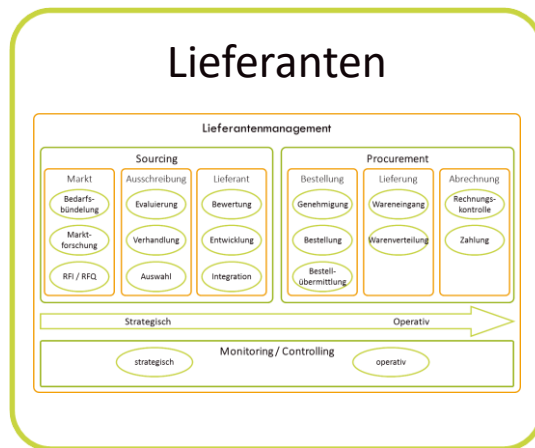
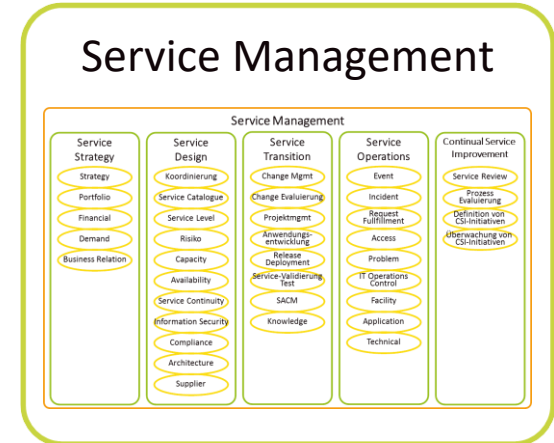
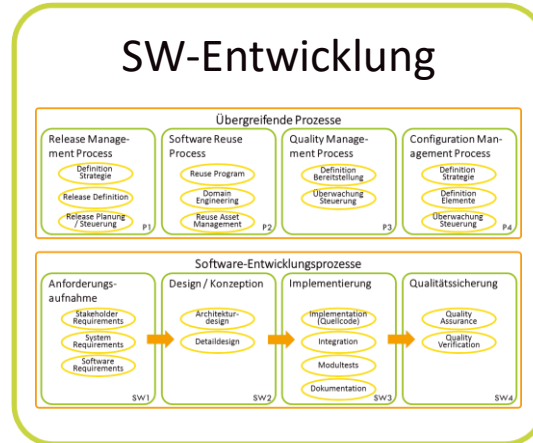
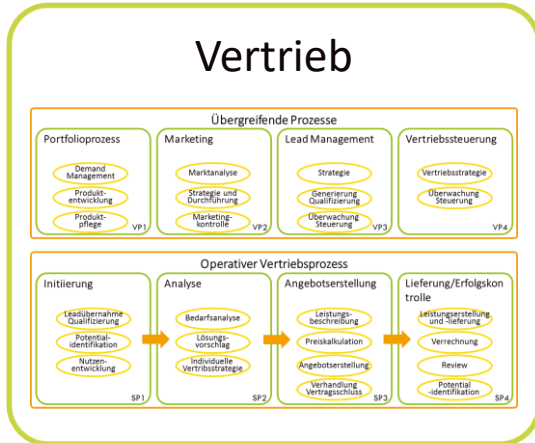
Service Lebenszyklus

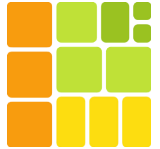
- Vollständiger Servicelebenszyklus
 - für Dienstleister
 - für Kunden
- Ca. 200 Aktivitäten
- Übergreifende Inhalte
 - Managementaufgaben
 - Querschnittsfunktionen
- Grundlage für Kostenmodell





Prozessmodelle (Auszug)



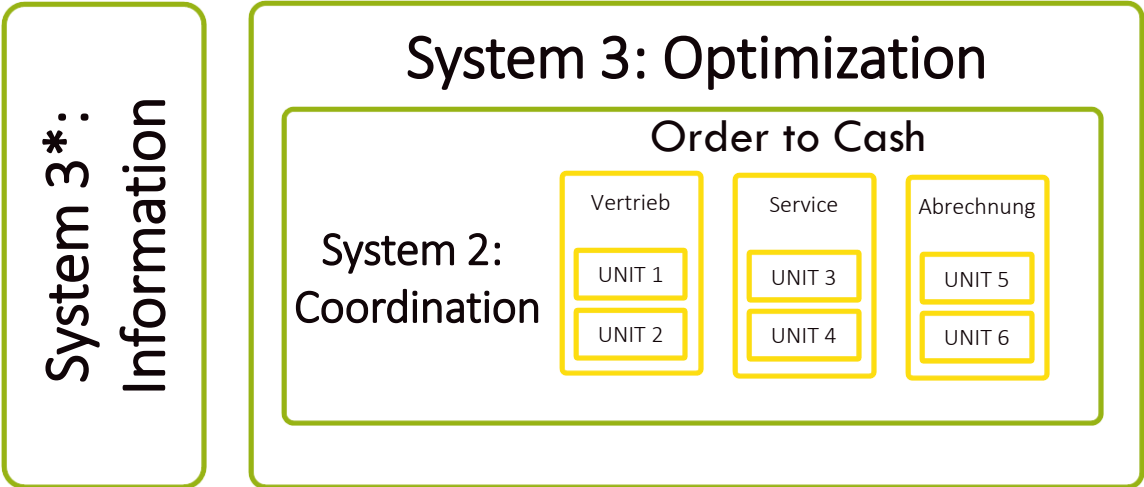


Viable Systems Model (VSM)

ENVIRONMENT

System 5: Valuation

System 4: Development





DAS ZIEL IM BLICK

**MODERNES BERICHTSWESEN, ERGEBNISKONTROLLE
UND EFFEKTIVE STEUERUNG**

Dr. Andreas Knaus

Referenzorganisation

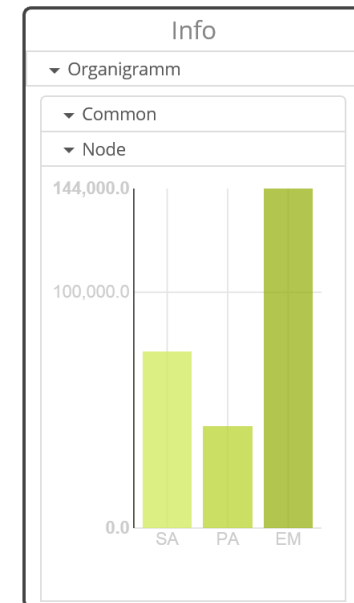
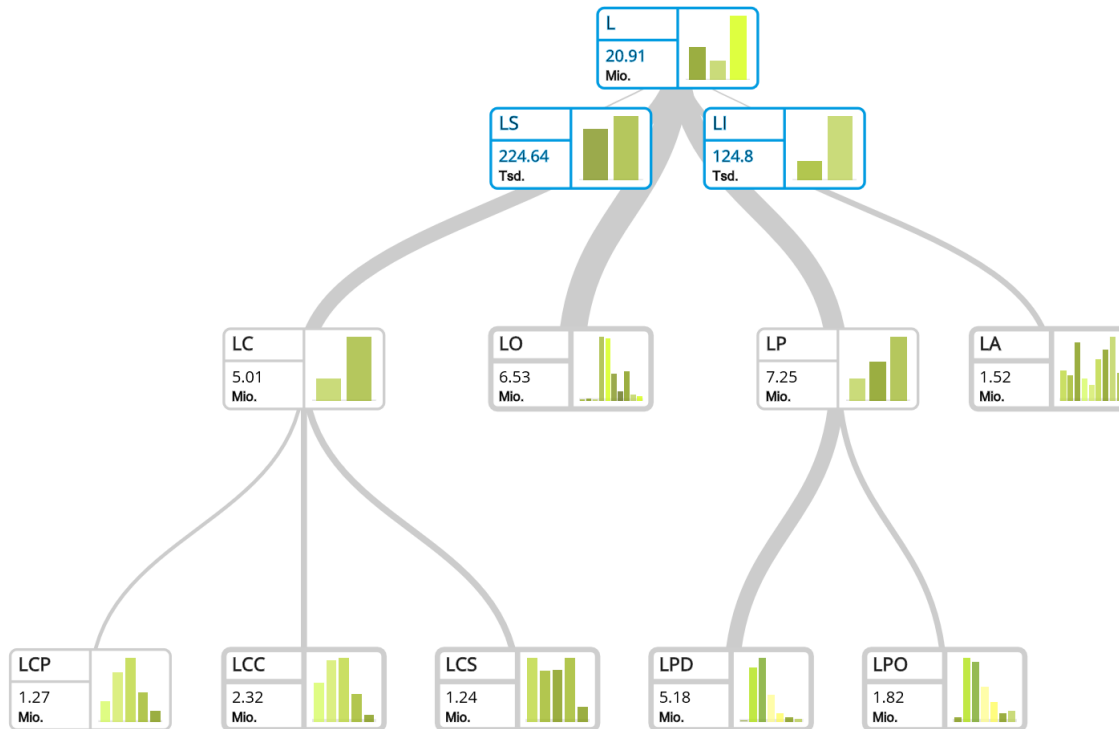


LINJAL keyto.IT OrgChart

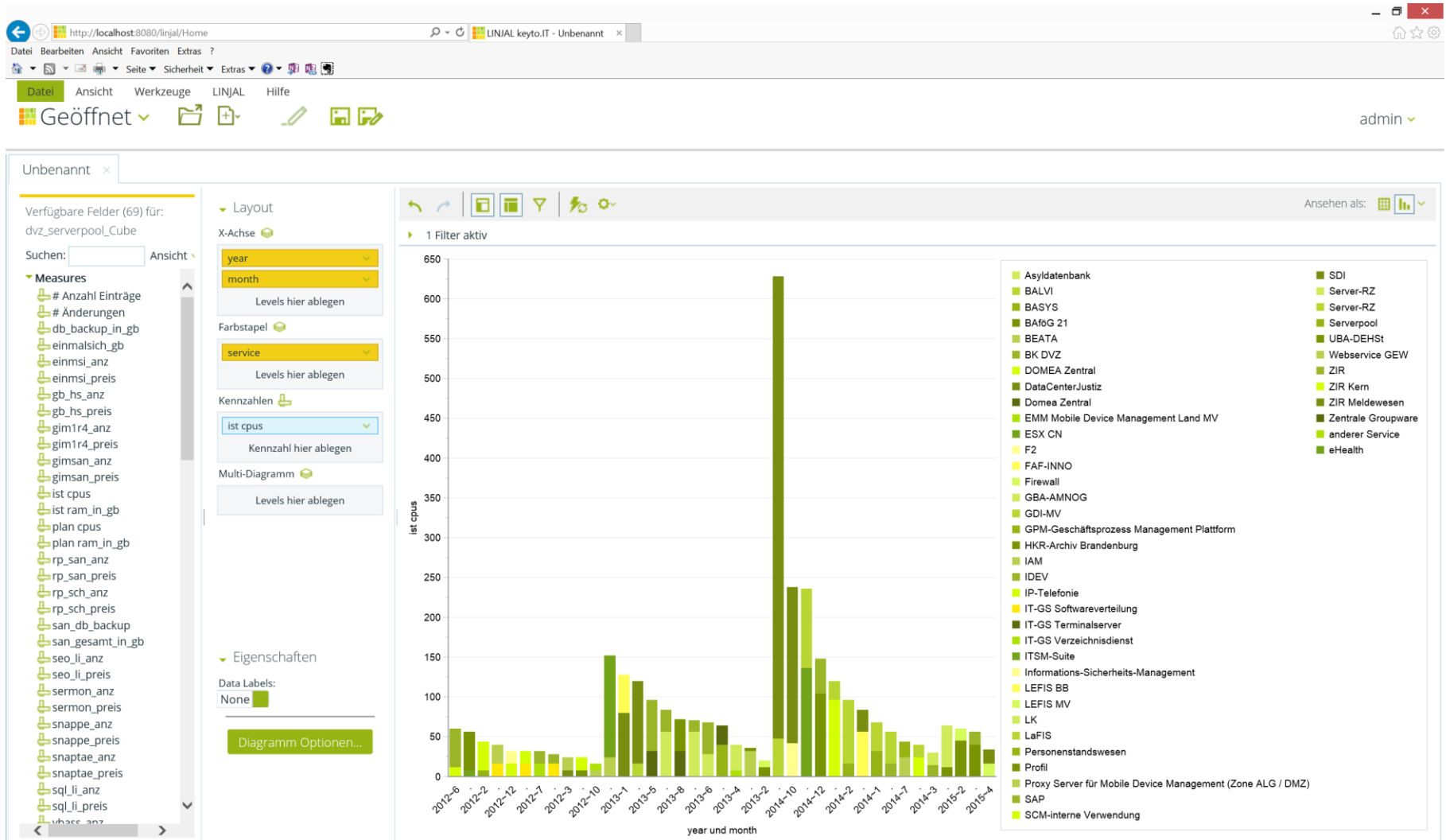
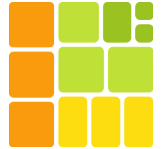


Organigramm

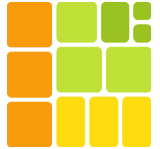
Nodel: Gehalt as Σ - Noder: Gehaltsstufen as B - Link: Mitarbeiter



Auswertung



Dashboard

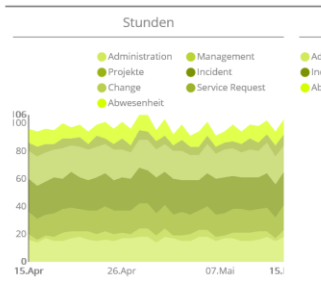
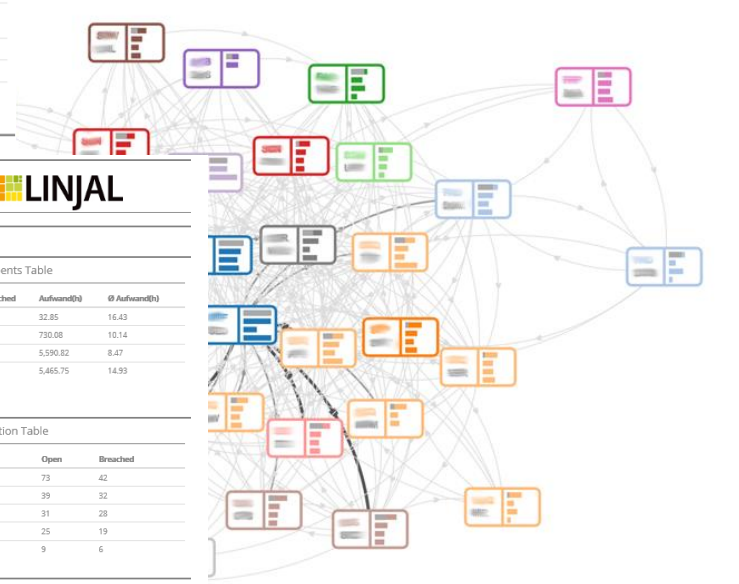


LINJAL keyto.IT Finanzen

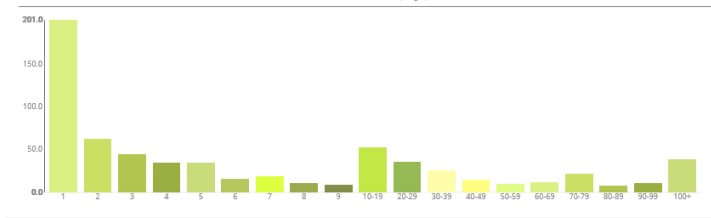
KSt / KTr

Kostenträger					Personal-KSt					Sonstige-KSt							
KTNr	Name	Plan	Ist	Status	Trend	KSNr	Name	Plan	Ist	Status	Trend	KSNr	Name	Plan	Ist	Status	Trend
5220	IBM-HDST ZIT BB	159	64	●	↑	51300	Systembetrieb II	159	64	●	↑	51330	Systembetrieb II (EK MF)	159	64	●	↑
						51440	Systembetrieb I	132	70	●	↔	51340	Systembetrieb II (EK SP DS)	132	70	●	↔
												51350	Systembetrieb II (EK SAN)	160	50	●	↑
												99900	Sammel-KST Mainframe	182	40	●	↔
												51330	Systembetrieb II (EK MF)	159	64	●	↑

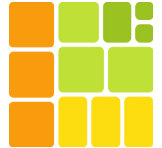
LINJAL keyto.IT Supportgruppen



LINJAL keyto.IT Incidents



Kennzahlenkatalog

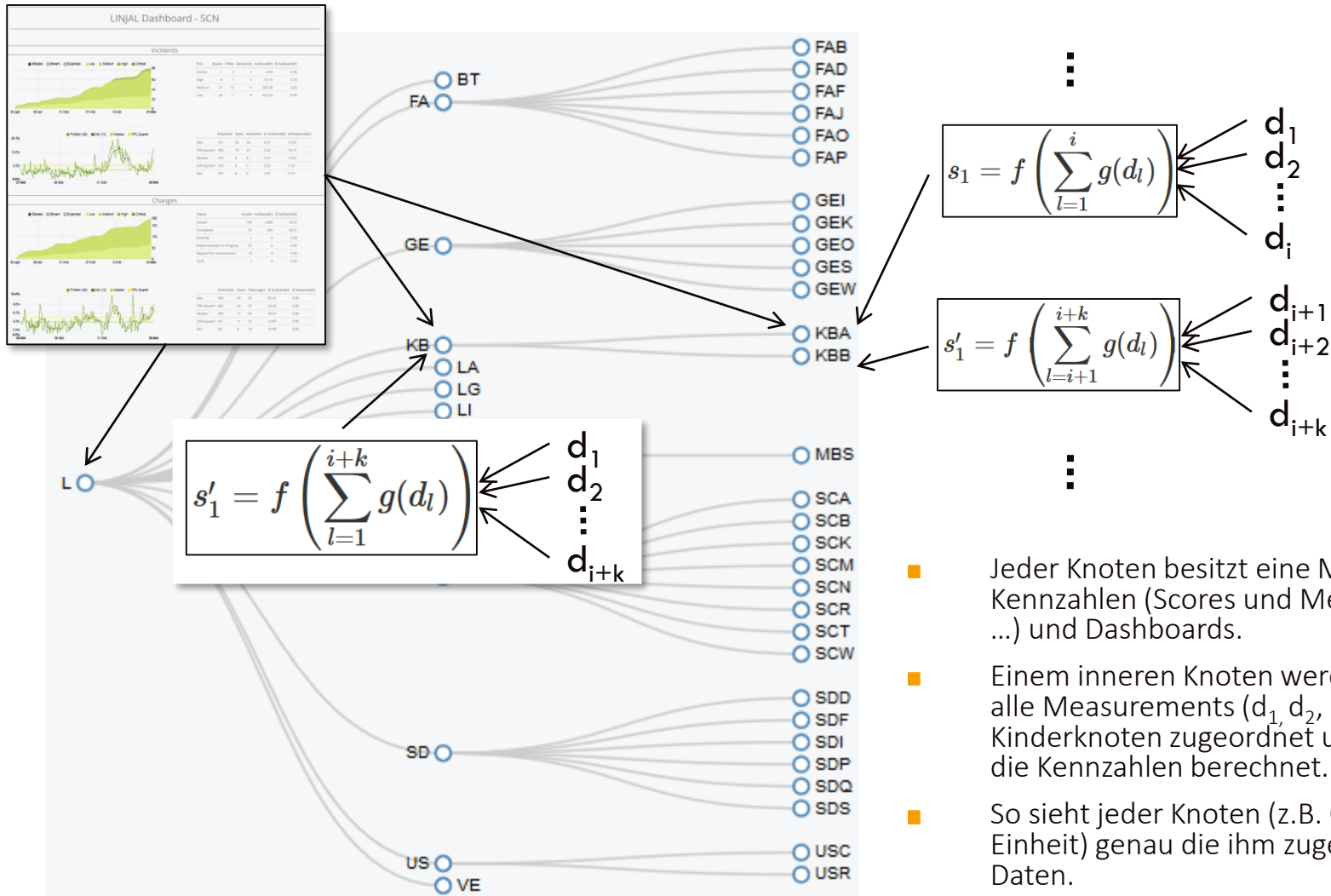


<http://www.linjal.de/kennzahlenkatalog/>

Fertigstellungswert			
Name	Fertigstellungswert (Arbeits-, Leistungswert) Earned Value	Bereich	Projektmanagement Projektcontrolling
		Kennzahlentyp	Verhältniszahl Trendzahl
Beschreibung	Der Fertigstellungswert stellt den Fortschritt von Projekten dar. Er ist unter anderem in der DIN 69901 Norm (Projektmanagement) definiert und beschreibt ...		
Berechnung / Formel	Fertigstellungswert (EV) = Projektbudget * prozentualer Projektfortschritt (In Euro)		
Häufigkeit	Wöchentlich	Die Häufigkeit der Erhebung hängt maßgeblich vom Projektvolumen ab.	
Abgrenzung Varianten:	-	Plankosten Planabweichung Kostenabweichung Zeiteffizienz	Istkosten
Beispiel	Im Rahmen eines Projektes soll durch einen Dienstleister eine kleine Fachanwendung entwic ...		
Typische Größen	-		
Anwendungsbereich	Fachlich	Bewertung der Wertes des Projektfortschritts	
	Organisatorisch:	Projektcontrolling Projektverantwortliche	



Reporting-Modell Gesamtsicht



- Jeder Knoten besitzt eine Menge von Kennzahlen (Scores und Metriken s_1, \dots) und Dashboards.
- Einem inneren Knoten werden rekursiv alle Measurements (d_1, d_2, \dots) seiner Kinderknoten zugeordnet und dann die Kennzahlen berechnet.
- So sieht jeder Knoten (z.B. Orga-Einheit) genau die ihm zugehörigen Daten.



Kontakt

Dr. Andreas Knaus

Landwehrstr. 61

80336 München

aknaus@linjal.de

01523 1860455