



Braincourt

Corporate Performance Management

Integrierte Unternehmensplanung

Umsetzungsbeispiele mit verschiedenen BI-Technologien

(Teil 1: Das Beispielszenario)

Christian König, Manager CPM
Braincourt GmbH



Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	3
2	Das Beispielszenario	4
	2.1 Das Beispielunternehmen	4
	2.2 Die Anforderungen	5
	2.3 Der Planungsprozess	7
	2.4 Anwendungsfälle	9
	2.5 Anforderungen an die Umsetzung.....	9
3	Die Technologien	10
4	Fazit	11
5	Anhang	14



1 EINFÜHRUNG

In einer Welt, in der der Wandel das einzig Stetige ist, gilt es für alle Unternehmen sich den permanenten Marktveränderungen anzupassen und die Vorteile daraus zu nutzen. Klassische Modelle der Planung scheinen in diesem Zuge gerade auch vor dem Hintergrund der allgemeinen Krise in den letzten Monaten überholt. Flexibilität und Integration sind die Schlüsselwörter für eine zeitgemäße Unternehmensplanung. (Zum Thema Flexibilität soll hier nur auf die Ausführungen von Jörg Schwingel in seinem Artikel „Mehr Flexibilität im Planungsprozess“ verwiesen werden.)

[Flexibilität und Integration als Schlüssel zum Erfolg](#)

Die Forderung nach Integration der Planung ist allerdings nicht neu. Schon Lee Iacocca wusste, dass autonome Planungsmodelle alleine nicht zum Ziel führen. Nur in der Integration in ein ganzheitliches Modell zur Unternehmensplanung liegt der Schlüssel zum Erfolg.

„Man kann die raffiniertesten Computer der Welt benutzen und alle Diagramme und Zahlen parat haben, aber am Ende muss man alle Informationen auf einen Nenner bringen, muss einen Zeitplan machen und muss handeln.“

Lee Iacocca (*1924), amerik. Topmanager, 1979-92 Vorstandsvors. Chrysler Corp.

Doch erst mit den heutigen technischen Möglichkeiten ist eine integrierte Unternehmensplanung auf einfachem Wege sinnvoll möglich.

Dieser Artikel stellt deswegen den Auftakt einer Serie dar, in der die technische Umsetzung einer integrierten Unternehmensplanung mit unterschiedlichen BI-Technologien dargestellt wird. Diese Technologien haben jeweils individuelle Stärken und Schwächen. Anhand der Darstellung verschiedener Umsetzungsbeispiele soll ein Überblick über diese Stärken und Schwächen geschaffen und eine Grundlage dafür bereitgestellt werden, die jeweils geeignetste Technologie auswählen zu können. Zu diesem Zweck wird in diesem Artikel ein fachliches Beispielszenario mit typischen Anwendungsfällen entworfen. Hierzu wird das Beispielunternehmen kurz beschrieben, der Planungsprozess skizziert und die Aufgaben eines typischen Controllers innerhalb eines solchen Szenarios dargestellt. Anhand dieser Beschreibung erfolgt dann die Umsetzung der integrierten Unternehmensplanung mit den verschiedenen BI-Technologien, welche dann in den folgenden Artikeln der Serie beschrieben werden.

[Artikelserie „BI-Technologien im Vergleich“](#)

Lesen Sie in der Artikelserie die Antworten auf:

- Welche Aspekte sind bei der Organisation einer integrierten Unternehmensplanung zu beachten?
- Welches Vorgehen sollte bei der Einführung einer integrierten Unternehmensplanung gewählt werden?
- Welche Technologien eignen sich für die Realisierung einer integrierten Unternehmensplanung?

2 DAS BEISPIELSZENARIO

2.1 Das Beispielunternehmen

Die Artikelserie basiert auf dem fiktiven Unternehmen „BrainGlobal Network“. Es handelt sich dabei um ein Multimediaunternehmen, welches in die drei Geschäftsfelder „Fernseher“, „DVD-/Bluray-Player“ und „HighEnd Geräte“ aufgliedert ist. Der Konzern selbst besteht aus zwei Gesellschaften: der „Deutschland GmbH“ und der „Österreich GmbH“.

Beispielunternehmen
BrainGlobal Network

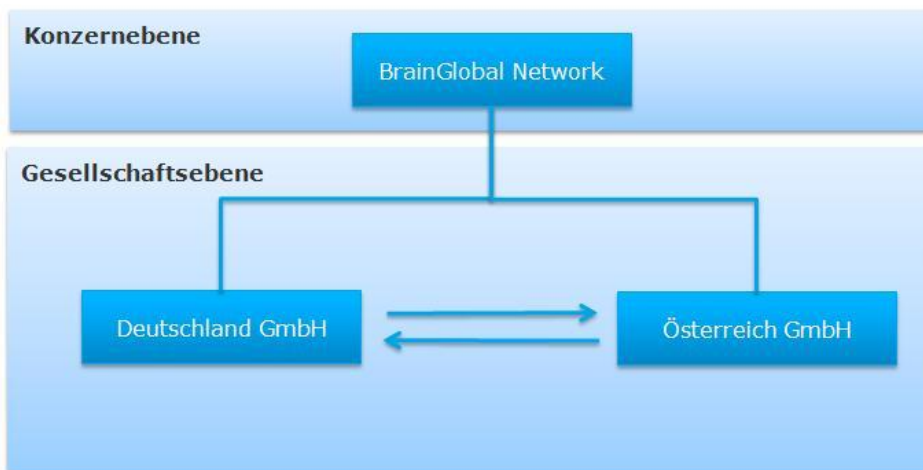


Abbildung 1: Konzernstruktur

Die Produkte der Produktgruppen „Fernseher“ und „HighEnd Geräte“ (integrierte Systeme) werden von der Gesellschaft „Deutschland GmbH“, die Produkte der Produktgruppe „DVD-/Bluray-Player“ von der Gesellschaft „Österreich GmbH“ produziert. Der Vertrieb und Absatz aller Produkte erfolgt jeweils über beide Gesellschaften.

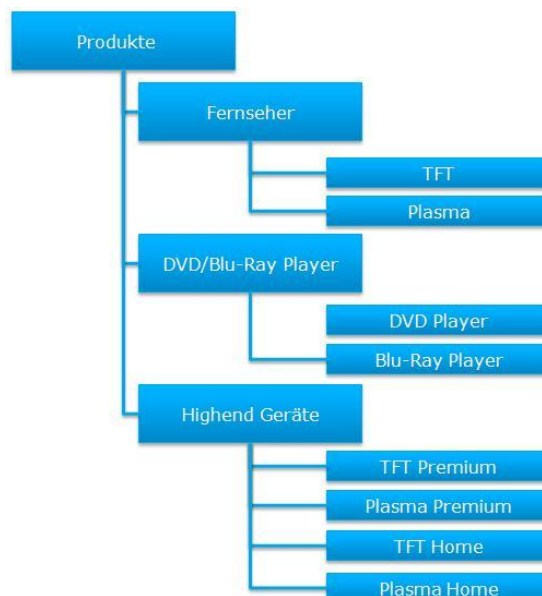


Abbildung 2: Produktstruktur



2.2 Die Anforderungen

Durch die Einführung einer integrierten Unternehmensplanung erhofft sich die „BrainGlobal Network“ viele Verbesserungen im Vergleich zu ihrer bisherigen autonomen Planungslandschaft. Insbesondere stehen dabei folgende Vorteile im Fokus:

[Vorteile der integrierten Unternehmensplanung](#)

- Einheitliche und konsistente Datenbasis für Unternehmenssteuerung
- Verkürzung der Budget- und Planungszyklen durch Integration der Fachbereiche und Gesellschaften
- Erhöhung der Flexibilität bei Marktveränderungen
- Verbesserte frühzeitige Risikoerkennung und damit Reduzierung von Risiken

Um diese Vorteile auch nutzen zu können, werden folgende zentrale Anforderungen bei der Konzeption einer integrierten Unternehmensplanung definiert:

[Anforderungen an eine integrierte Unternehmensplanung](#)

- Vollständige Integration
Hierzu zählen die Integration der unterschiedlichen Fachbereiche und Gesellschaften auf Basis einer gemeinsamen Datenbasis und eines gemeinsamen Planungsprozesses.
- Klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
- Unterstützung der Steuerung und Überwachung des Planungsprozesses
- Klare Definition der Prozesse und deren Reihenfolge für die
 - Festlegung von Planungsvorgaben und -maßnahmen
 - Durchführung der Unternehmensplanung
 - Überwachung der Unternehmensplanung
 - Steuerung des Planungsprozesses

Die integrierte Unternehmensplanung sollte, um diesen Anforderungen zu genügen, im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses umgesetzt werden. Dazu muss eine geeignete Methodik existieren, um den Prozess-Lebenszyklus effektiv zu unterstützen.

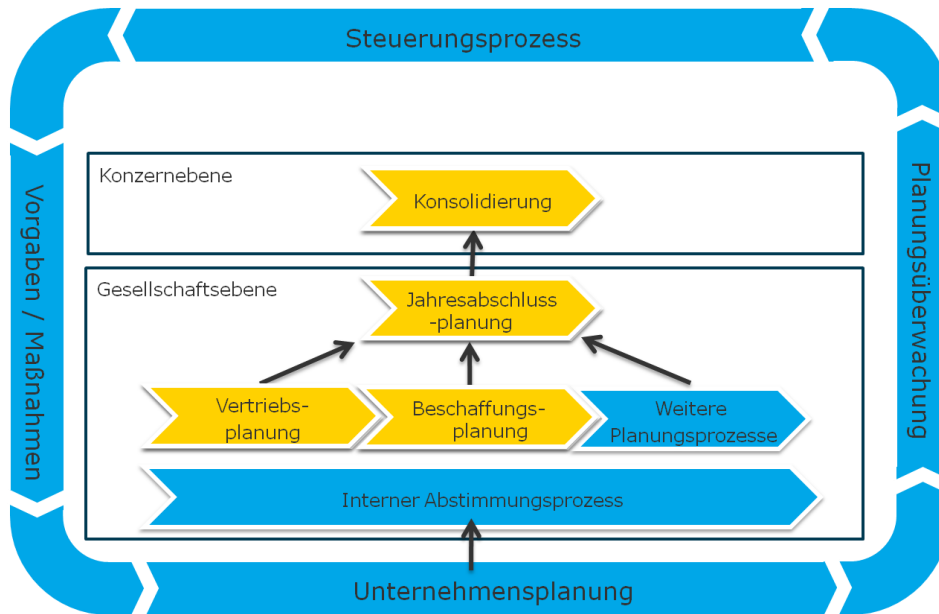


Abbildung 3: Beispiel einer integrierten Unternehmensplanung

Das oben abgebildete Planungsprinzip umfasst aus Vereinfachungsgründen beispielhaft die Vertriebsplanung, die Beschaffungsplanung, die Jahresabschlussplanung und die entsprechende Konsolidierung. Selbstverständlich sind abhängig vom Unternehmen weitere Planungsschritte zu beachten.

2.3 Der Planungsprozess

Der Planungsprozess kann grundsätzlich in drei unterschiedlichen Formen organisiert werden:



Abbildung 4: Formen des Planungsprozesses

Der Planungsprozess des fiktiven Unternehmens „BrainGlobal Network“ ist wie folgt organisiert und umfasst nachfolgende Prozessschritte in der angegebenen Reihenfolge:

- **Zielvorgaben**
Die Konzernleitung gibt das Umsatzziel pro Produktgruppe und Gesellschaft vor.
Das Marketing der einzelnen Gesellschaften gibt den Absatztrend und die Trendwahrscheinlichkeit pro Produktgruppe an.
- **Vertriebsplanung**
Der Vertrieb jeder Gesellschaft plant den Absatz und Umsatz für jedes Produkt. Geplant werden: Absatz, Preise, Rabatte. Daraus berechnen sich der Brutto- und Nettoumsatz. Das Umsatzziel wird „rein informativ“ in der Eingabemappe mit angezeigt.
- **Beschaffungsplanung**
Jede Gesellschaft plant die Menge und Beschaffungskosten für diejenigen Produkte, die von einer anderen Gesellschaft bezogen werden.
Jede Gesellschaft plant die Herstellkosten für diejenigen Produkte, die sie selbst produziert.
Als Basis/Orientierung dient die Absatzplanung der Vertriebsgesellschaften.

- Weitere mögliche Planungsschritte wie z.B. Mitarbeiterplanung, Investitionsplanung etc.:
Aus Vereinfachungsgründen werden keine zusätzlichen Planungsschritte umgesetzt.
- GuV-Planung bis auf Konzernebene
Nachdem alle Fachabteilungen der Gesellschaften ihre Planungsschritte durchgeführt haben, erfolgt die GuV-Planung durch die Gesellschaften. Am Ende berechnet sich daraus die GuV des kompletten Konzerns.

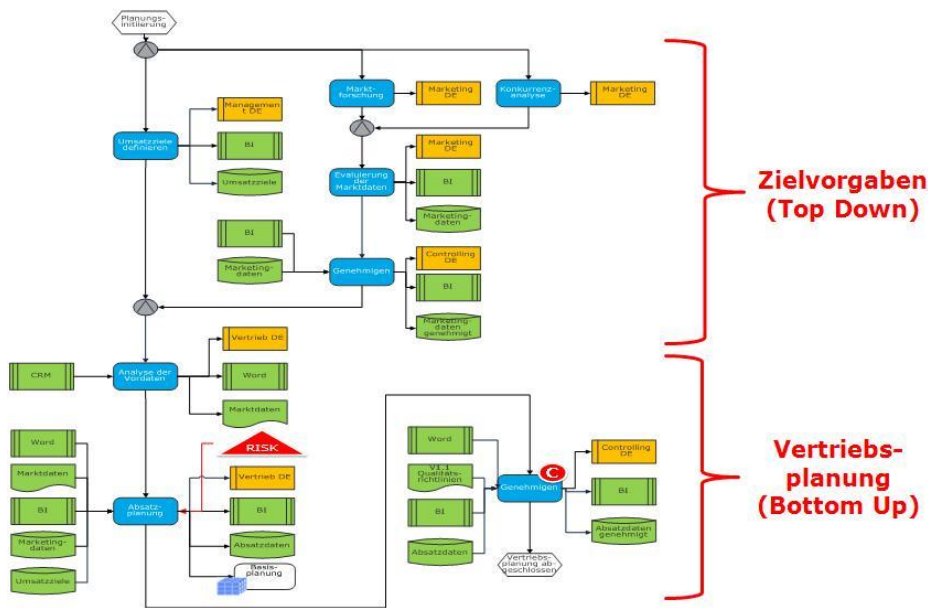


Abbildung 5: Planungsprozess

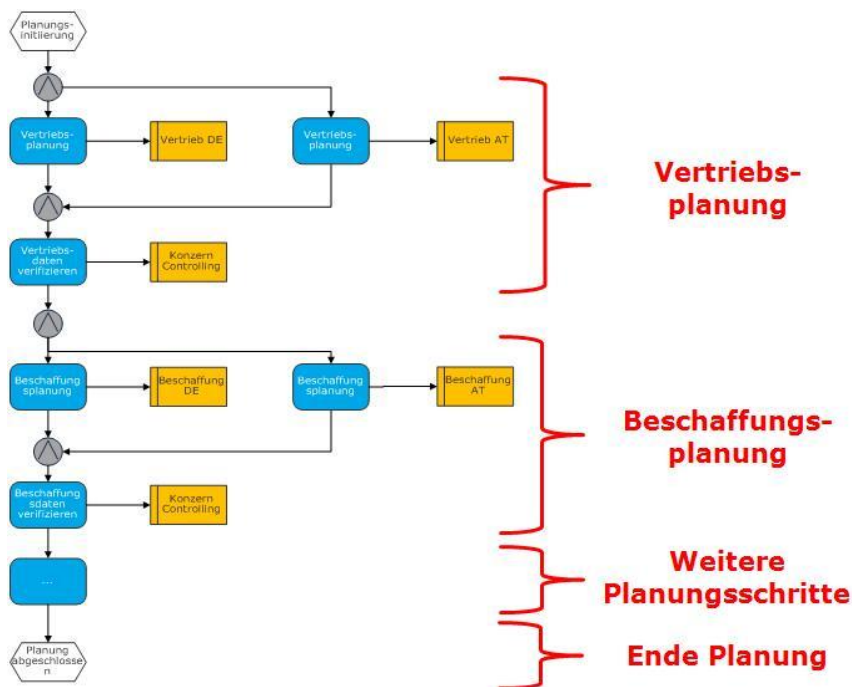


Abbildung 6: Prozessreihenfolge



2.4 Anwendungsfälle

Zur besseren Darstellung der einzelnen Lösungsszenarien wird hier die Figur des Herrn Meier eingeführt.

Herr Meier ist im zentralen-Controlling der „BrainGlobal Network“ tätig. Neben dem zentralen Controlling existiert noch jeweils ein dezentrales Controlling pro Gesellschaft. Aufgrund der zentralen Controlling-Rolle umfasst das Tätigkeitsspektrum von Herrn Meier folgende Aufgabengebiete:

- Im Rahmen seiner **Planungsaufgaben** trägt Herr Meier die Verantwortung für Planung/Forecast und Reporting und führt die Kapazitätsplanung und die Rentabilitätsanalysen durch.
- Zu seinen **Informations- und Dienstleistungsaufgaben** zählen die Präsentation von Ergebnissen und Analysen gegenüber der Geschäftsleitung und die Bereitstellung der Monatsberichte des Unternehmens.
- Während der Ausübung seiner **Kontrollaufgaben** führt Herr Meier das Controlling von einzelnen Kostenstellen und Kostenstellenzuweisungen durch und erstellt ergebnisbezogene Sonderanalysen sowie Soll-Ist Vergleiche.
- Darüber hinaus übernimmt Herr Meier die **Koordinations- und Steuerungsaufgaben** zur Sicherstellung eines reibungslosen Ablaufs der Monatsberichtserstellung und der Planungsdurchführung.

Anhand seines Aufgabengebietes werden in den späteren Beiträgen dieser Artikelserie die einzelnen Technologien vorgestellt.

2.5 Anforderungen an die Umsetzung

Aus dem oben geschilderten Szenario ergeben sich zusätzliche Anforderungen/Funktionalitäten, die im Rahmen der technischen Umsetzung einer integrierten Unternehmensplanung relevant sind:

- Webportal mit benutzerspezifischen Einstiegsmasken/Dashboards
- Standardberichte zur Darstellung der Ist-/Plandaten und Soll-/Ist-Abweichungen
- Möglichkeit zur Kommentierung von Berichten und Planeingaben
- Ad-hoc-Auswertungen
- Unterstützung des Planungsprozesses (Monitoring)
- Versionierung/Szenarienrechnung



Neben diesen konkreten funktionalen Anforderungen gilt es weiterhin einige grundlegende Anforderungen zu erfüllen, die sich nicht direkt aus dem Planungsprozess ableiten lassen.

- Im Rahmen der **fachlichen Anforderungen** gilt es, eine definierte Leistung für die zugrunde liegende Anwendung zu erzielen. Im Vordergrund steht hierbei die Zuverlässigkeit des Systems auch bei hohen Lasten.
Des Weiteren sollte eine Erweiterbarkeit der Anwendung im Vorfeld eingeplant werden, um auch zukünftige Anforderungen abdecken zu können.
- Die **betrieblichen Anforderungen** bzgl. der technischen und technologischen Umgebung zielen auf den reibungslosen Betrieb der Anwendung ab. Hierbei stehen Fragen des System Managements im Vordergrund. Wie zukunftssicher ist die eingesetzte Technologie? Wie einfach ist diese zu warten? Mit welchen Schnittstellen ist die Anwendung in die bestehende Systemarchitektur zu integrieren? Welche Möglichkeiten zum Clustering gibt es?
- Zur Erfüllung der **Sicherheitsanforderungen** müssen Themen wie Zugriffsschutz, Verschlüsselung, Sicherstellung der Datenintegrität und Backup-Recovery-Mechanismen beleuchtet werden. Systematischer Schutz gehört zur Aufgabe jeder Organisation mit sensibler Datenhaltung (wozu ohne Frage die Daten der Unternehmensplanung zählen). Auch gilt es in diesem Zuge, gesetzlichen Anforderungen bzgl. einer Revisionsicherheit Rechnung zu tragen.

3 DIE TECHNOLOGIEN

Zur Umsetzung einer integrierten Unternehmensplanung stehen auf dem Markt diverse Anwendungspakete namhafter Hersteller zur Verfügung. Um einen Eindruck zu vermitteln, welche konkrete Technologie welche Vor- und Nachteile bei der Ausgestaltung einer Planungsanwendung hat, wurden die im deutschsprachigen Raum bekanntesten bzw. relevantesten ausgewählt (die Aufzählung entspricht keiner Rangfolge):

BI-Technologien

- IBM Cognos
- INFOR PM
- SAP BI-IP
- Oracle Hyperion Planning

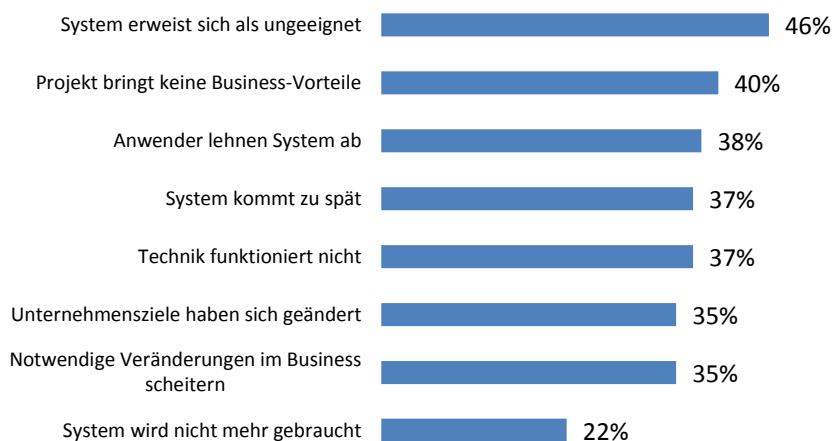
Jeder dieser Technologien wird in den folgenden Newsletters ein Artikel gewidmet sein, in dem die Umsetzung des oben definierten Beispielszenarios beschrieben wird.

Auf dieser Basis können dann die angesprochenen, individuellen Stärken und Schwächen der Technologien auf das Unternehmen des Lesers gespiegelt werden, so dass eine Entscheidung für die im jeweiligen unternehmensspezifischen Kontext geeignetste Technologie unterstützt wird.

4 FAZIT

Die Entscheidung über die einzusetzende Technologie ist in jedem IT-Projekt eine der wichtigsten überhaupt. Laut Forbes/Gartner ist bei 46% aller gescheiterten IT-Projekte das ungeeignete System für das Scheitern verantwortlich.

Was in IT-Projekten schief läuft



Quelle: Forbes, Gartner, 2004

Abbildung 7: Gartner-Studie

Gerade bei einem System für die integrierte Unternehmensplanung, deren Verwendung für jedes Unternehmen in der heutigen Zeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor darstellt, ist deswegen die Entscheidung für das System gründlich abzuwägen.

Dieser Artikel soll einerseits die Grundlage bilden um zu zeigen, dass die Konzeption und die Einführung einer integrierten Unternehmensplanung in jedem Unternehmen zum Erfolg zu führen ist. Andererseits soll mit der Darstellung verschiedener Umsetzungsbeispiele eine Entscheidungsbasis geschaffen werden, welches System für Ihr Unternehmen das richtige ist und schließlich ein Scheitern des Projektes aus diesem Grund vermieden werden kann.



Damit der Vergleich nicht nur abstrakte Theorie bleibt, werden in den folgenden Artikeln dieser Reihe die unterschiedliche BI-Technologien nicht nur dargestellt, sondern auch die Umsetzung des gezeigten Szenarios beschrieben.

Sehen Sie in der nächsten Ausgabe wie der geschilderte Planungsprozess mit der Technologie Oracle Hyperion Planning umgesetzt werden kann.



Ihr Ansprechpartner:

Christian König

Manager CPM

Braincourt GmbH

Rather Str. 100b

40476 Düsseldorf

christian.koenig@braincourt.com

Telefon: +49 211 877420 14



5 ANHANG

Abbildung 1: Konzernstruktur	4
Abbildung 2: Produktstruktur	4
Abbildung 3: Beispiel einer integrierten Unternehmensplanung	6
Abbildung 4: Formen des Planungsprozesses	7
Abbildung 5: Planungsprozess	8
Abbildung 6: Prozessreihenfolge	8
Abbildung 7: Gartner-Studie	11