

Corporate Performance Management

# Showcase „Treiberbasierte Planung“

IT-Unterstützung und Automatisierung in der Planung

Jörn Johenneken, Manager  
Braincourt GmbH

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Fachliche Beschreibung des Showcases .....	3
2.1	Funktionalitäten des Showcases .....	3
2.2	Die Storyline des Showcases .....	4
3	Technische Umsetzung des Showcases .....	5
3.1	Beschreibung des webbasierten Berichtswesens .....	6
3.2	Beschreibung des OLAP-Datenmodells.....	9
4	Ausblick .....	9
5	Ihr Ansprechpartner .....	10

## 1 Einleitung

Nach wie vor ist der Themenbereich „Planung“ eine der aktuellen und spannendsten Aufgabenstellungen in den Finanz- und Controllingbereichen der Unternehmen. Vor diesem Hintergrund begannen im Jahre 2014 erste Gespräche in einer Arbeitsgruppe der „Performance Alliance“. Die „Performance Alliance“ ist ein Kooperationsmodell, in dem Horváth & Partners und Braincourt seit vielen Jahren in gemeinsamen BI-Projekten partnerschaftlich zusammenarbeiten. Inhalt dieser Gespräche waren Überlegungen, ein gemeinsames Werkzeug ins Leben zu rufen, welches geeignet ist, Interessenten einen „griffigen“ und praktischen Eindruck von IT-unterstützten Planungsfunktionen zu geben.

Als Ergebnis ist im Frühjahr 2015 das, in diesem Dokument beschriebene, softwaregestützte Referenzmodell zur Treiberbasierten Planung (Showcase) entstanden. Dieser Showcase beinhaltet eine fachliche Storyline sowie eine technische, datenbankunterstützte Implementierung und kann als Live-Demonstration auch in Ihrem Unternehmen zur Reflektion und Konkretisierung der eigenen Anforderungen sowie zu Marketingzwecken für die eigene Projektidee verwendet werden.

Der Showcase wurde gemeinsam mit Horváth & Partners im Rahmen der Kooperation „Performance Alliance“ konzipiert und implementiert.

## 2 Fachliche Beschreibung des Showcases

### 2.1 Funktionalitäten des Showcases

Im Rahmen der fachlichen Konzeption wurden Planungskomponenten identifiziert, die zwingend Bestandteil des Showcases sein sollten.

Zum einen soll die Lösung dem Anwender die Möglichkeit bieten, selbstständige Simulationen oder Szenarien-Berechnungen durchführen zu können. Die ermittelten Ergebnisse sollen hierbei

- sofort zur Laufzeit
- zur parallelen Analyse der Ergebnisse (z.B. Best Case versus Realistic Case)

im System zur Verfügung stehen.

Eine weitere, wichtige Funktionalität des Showcases ist die Option, Maßnahmen als Handlungsfelder zu definieren, diese quantitativ zu bewerten und sie innerhalb des Simulationsmodells ein- oder ausschalten zu können. Dies geht einher mit einer Chancen-Risiko-Bewertung der Planung.

Ebenso soll die Planung über die Definition von Zielvorgaben (Targets) und Kennziffern über einen definierten Treiberbaum anpassbar sein. Im ersten Schritt liegt hier der Fokus auf einer einfachen, komprimierten GuV-Kostenstruktur und insgesamt acht einflussnehmenden Werttreibern.

Simulationsfunktionen, die Erfassung quantitativer Maßnahmen sowie eine Planung anhand eines Treibermodells sind Charakteristika des Showcases.

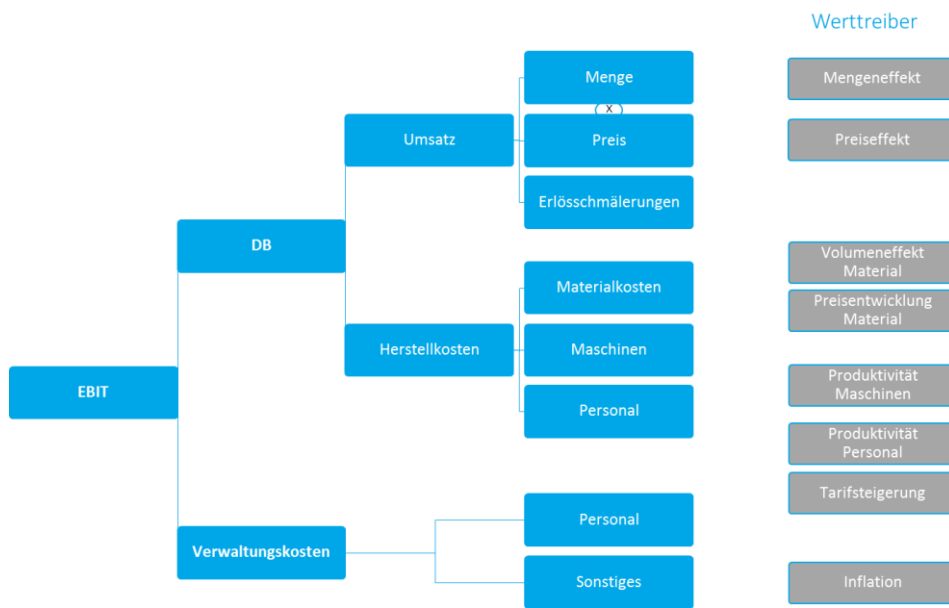


Abbildung 1: Verkürzte GuV-Struktur (blau) und Werttreiber (grau) des Showcases

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Showcases ist zu guter Letzt der Übergang der strategischen Vorgaben als Zielvorgaben in die dezentrale, operative Planung.

Das folgende Schaubild verdeutlicht die Zusammenhänge im integrierten Modell des Showcases.

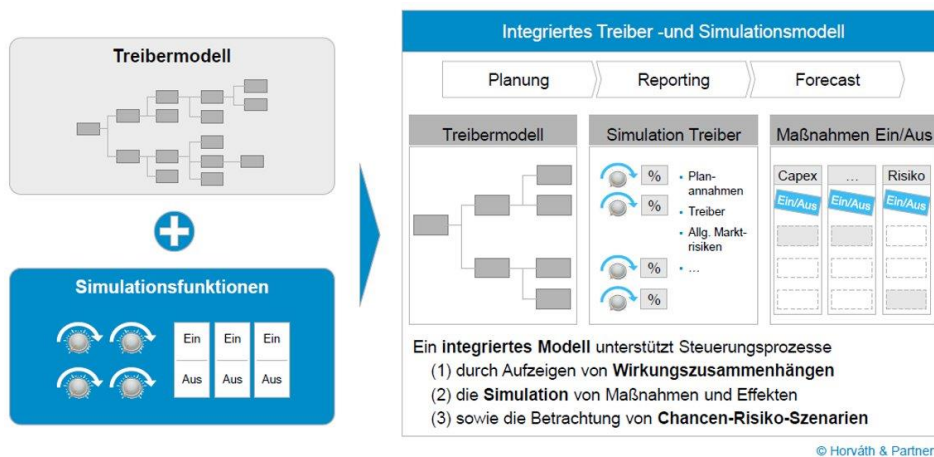


Abbildung 2: Fachliche Komponenten innerhalb des Showcases

## 2.2 Die Storyline des Showcases

Im Mittelpunkt des Showcases steht ein fiktiver Konzern, zu dem zwei Landesgesellschaften gehören. Jede Landesgesellschaft besitzt eine Vertriebsgesellschaft und eine Produktionsstätte und somit ein eigenes Produktportfolio.

Fiktiver Konzern steht vor zahlreichen Herausforderungen.

Der Konzern steht – wie viele andere Konzerne und Unternehmen in volatilen Märkten – vor ungewissen Entwicklungen. Die Finanzabteilung der Holding

bereitet die bevorstehende GuV-Planung (Budgetjahr und drei weitere Mittelfrist-Planungsjahre) des Konzerns vor. Hierbei werden zu Beginn, im Top-Down-Verfahren definierte Zielvorgaben (Targets) geplant, die direkten Einfluss auf die Konten innerhalb der GuV-Struktur haben.

Als Produzent von Gütern ist der Konzern in hohem Maße abhängig von externen Faktoren, wie zum Beispiel der Entwicklung der Materialpreise und der Zuverlässigkeit der Lieferanten. Daher operiert der Vorstand mit zahlreichen Planzenarien, in denen denkbare Entwicklungen simuliert und die Auswirkungen auf das Ergebnis des Konzerns transparent dargestellt werden können.

Natürlich sind innerhalb des Planungshorizontes weitreichende strategische Entscheidungen zu treffen. So stellt sich die Frage, ob der Konzern den Markteintritt in ein weiteres europäisches Land wagen soll. Eine weitere Option ist die Eigenherstellung des Materials, das bisher vom „wackeligen“ Lieferanten bereitgestellt wird. Diese Maßnahmen oder Effekte werden nicht nur erfasst, sondern auch quantitativ bewertet und den Simulationsvarianten zugeordnet. Auf diese Art und Weise können die Auswirkungen unterschiedlicher „Maßnahmen-Pakete“ analysiert werden.

Ist die Planung der Holding schließlich soweit abgeschlossen, findet der Transfer der Targets in die operative Planung der Landesgesellschaften statt. Hierbei wird gleichzeitig eine Erhöhung des Detaillierungsgrades vorgenommen, indem die Daten z.B. auf die Produktstruktur der Gesellschaften (zwei Produktparten, darunterliegende Produktgruppen) überführt werden.

Planung von Maßnahmen und von Effekten und Definition von „Maßnahmen-Paketen“.

### 3 Technische Umsetzung des Showcases

Eines der Ziele der technischen Umsetzung war es, eine Flexibilität zu erhalten, die es erlaubt, den Showcase bei Bedarf auf einem Notebook mitnehmen und präsentieren zu können. Daher wurde die Lösung innerhalb einer virtuellen Umgebung implementiert. Technologische Basis des Showcases ist IBM Cognos TM1. Die Daten werden im OLAP-Datenmodell TM1 gehalten. Das Berichtswesen (Erfassungs- und Auswertungsreports) ist auf Basis von TM1 Web umgesetzt. Hierbei handelt es sich um implementierte Excelberichte mit Online-Datenbank-Zugriff, die als Anwendungen im Web verfügbar gemacht werden.

Technologische Basis der Lösung: IBM Cognos TM1



Abbildung 3: Startbildschirm der web-basierten Anwendung

### 3.1 Beschreibung des webbasierten Berichtswesens

Abgesehen von der Startmaske sind zurzeit vier Berichte im Showcase umgesetzt. Der Szenarien-Bericht „1.1 Basisszenarien“ bietet die Möglichkeit, Szenarien zu verwalten oder neu anzulegen (siehe Abbildung 3). Klassischerweise werden hier unterschiedliche Planansätze betrachtet, zum Beispiel eine ambitionierte Planung oder eine konservative Planung. Für jedes Szenario können dann Werttreiber geplant und kommentiert werden. Im Showcase gibt es Werttreiber, die für den gesamten Konzern gelten und Werttreiber, die pro Landesgesellschaft definiert sind. Über die Schaltfläche „Werttreiber auf gewähltes Szenario anwenden“ werden die geplanten Parameter auf das Basis-Szenario (das sind in der Regel die Daten des letzten Forecasts oder Vorjahreswerte) angewendet (siehe Abbildung 4). In den Berichtszeilen werden dann die Auswirkungen auf die GuV-Struktur für das gewählte Szenario (in der Abbildung: SC01) über den Planungszeitraum dargestellt. Im Beispiel wird im Szenario SC01 eine optimistische Planung simuliert.

Werttreiber	BASIS	PLAN '15	Δ	PLAN '16	PLAN '17	PLAN '18	PLAN '19	Kommentar
Inflation [%]		0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
Tarifsteigerung [%]		0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	
Volumeneffekt Umsatz [%]		10,0		3,0	-2,0	20,0	0,0	Volumen Umsatz
Preiseffekt Umsatz [%]		-0,5		-1,0	1,5	2,0	0,0	
Menge	16.750	18.425	1.675	18.978	18.598	22.318	0	
Preis	133	132	-1	131	133	136	0	
Erlösschmälerungen	-162.000	-164.268	-2.268	-167.225	-169.733	-173.977	0	
Netto-Umsatz	2.064.000	2.272.089	208.089	2.317.128	2.301.453	2.850.755	0	
Volumeneffekt Material [%]		2,0		2,5	3,0	0,0	0,0	Volumeneffekt Mat für LG A
Preisentwicklung Material [%]		1,5		1,5	1,0	0,0	0,0	
Produktivität Maschinen [%]		5,0		6,0	4,0	3,0	0,0	
Produktivität Personal [%]		3,0		5,0	4,0	3,0	0,0	
Materialkosten	-196.667	-203.609	-6.942	-211.830	-220.366	-220.366	0	
Maschinenkosten	-127.667	-121.283	6.383	-114.006	-109.446	-106.163	0	
Personalkosten HK	-381.667	-376.881	4.786	-365.197	-361.107	-360.782	0	
Materialeffekt	-706.000	-701.773	4.227	-691.033	-690.000	-687.311	0	

Abbildung 4: Anlegen und Verwalten von Szenarien

Im zweiten Bericht „1.2 Maßnahmen“ geht es um die Anlage bzw. die Pflege von Maßnahmen (siehe Abbildung 3). Der Planer kann hier nicht nur Maßnahmen beschreiben (in einer Art Maßnahmensteckbrief), sondern die Maßnahmen auch quantitativ bewerten und kommentieren (siehe Abbildung 5). Die Bewertung erfolgt hierbei über den Planungshorizont, grob unterteilt nach Umsatzerlösen, Betriebskosten und Abschreibungen und kann entweder für einzelne Landesgesellschaften oder den Konzern vorgenommen werden. Wichtig: Die hier geplanten Maßnahmen stehen zu diesem Zeitpunkt noch in keinem Zusammenhang zu den, im ersten Bericht, definierten Szenarien.

PERFORMANCE ALLIANCE							
Planung von Maßnahmen für MFP2015							
Maßnahmenliste: Auswahl und Stammdatenpflege							
Maßnahmen ID	M01	Titel	Markteinstieg NL				
Verantwortlich	Dr. Schneider	Kategorie	Expansionen				
Start	01.03.2015	Ende	31.12.2019				
Status	in Prüfung						
Kommentar	Maßnahme definiert unter der Voraussetzung, dass...						
Finanzielle Bewertung für Maßnahme Markteinstieg NL							
Auswahl Organisation	Gesellschaft A	PLAN '15	PLAN '16	PLAN '17	PLAN '18	PLAN '19	Kommentar
Umsatzerlöse [EUR]		50.000	125.000	200.000	350.000	400.000	Prämisse: Erfolg Marketingkampagne
Betriebskosten [EUR]		-20.000	-60.000	-100.000	-180.000	-200.000	
Abschreibungen [EUR]		-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	
Ergebniseffekt aus Maßnahme		-50.000	-15.000	20.000	90.000	120.000	

Abbildung 5: Anlegen und Verwalten von Maßnahmen

Das Zusammenführen der definierten Szenarien und der geplanten Maßnahmen findet im Simulationsbericht „1.3 Simulation“ statt (siehe Abbildung 3). Hier wählt der Planer zwei Szenarien zur Gegenüberstellung aus (siehe Abbildung 6). Über eine Zuordnungsmatrix (im oberen rechten Bereich des Berichtes) werden dann eine oder mehrere Maßnahmen für die beiden gewählten Szenarien aktiviert bzw. deaktiviert. Auf diese Weise können verschiedene „Maßnahmen-Pakete“ definiert werden. Über die Schafffläche „Maßnahmen anwenden auf Szenarien“ werden dann die quantitativen Auswirkungen der zugeordneten Maßnahmen in die GuV-Struktur der Szenarien integriert. Das Ergebnis der Berechnungen findet sich dann in den Berichtszeilen des Berichtes inklusive einer Delta-Berechnung für die beiden gewählten Szenarien.

**PERFORMANCE ALLIANCE**

**Zuordnung von Maßnahmen und Berechnung von Szenarien für MFP2015**

**Auswahl Simulationsversionen**

SC01 Best Case  
SC02 Realistic Case

Maßnahmen anwenden auf Szenarien

**Zuordnung der Maßnahmen (1 = EIN, 0 = AUS)**

	Best Case	Realistic Case
M01 - Markteinstieg NL	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M02 - Eigenproduktion P. A.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
M03 - Massnahme 03	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
M04 - Massnahme 04	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M05 - Massnahme 05	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Auswahl Organisation für Erg.-Schema**

Konzern Gesamt

**BASIS '14**

**PLAN '15**

	Best Case	Realistic Case	Δ
Ergebniseffekt aus Maßnahmen	-210.000	-50.000	160.000

**PLAN '16**

	Best Case	Realistic Case	Δ
Ergebniseffekt aus Maßnahmen	75.000	110.000	35.000

**Ergebnisschema**

	BASIS '14	PLAN '15 Best Case	PLAN '15 Realistic Case	PLAN '15 Δ	PLAN '16 Best Case	PLAN '16 Realistic Case	PLAN '16 Δ
Menge	36.400	38.272	33.800	-4.472	39.122	33.800	-5.322
Preis	150	148	155	7	148	155	7
Erlösschmälerungen	-162.000	-164.268	-162.000	2.268	-167.225	-162.000	5.225
Netto-Umsatz	5.307.900	5.515.665	5.078.000	-437.665	5.609.358	5.078.000	-531.358
Materialkosten	-507.333	-526.827	-440.000	86.827	-543.128	-440.000	103.128
Maschinenkosten	-296.667	-283.523	-240.000	43.523	-271.379	-240.000	31.379
Personalkosten	-840.667	-825.452	-770.000	55.452	-804.439	-770.000	34.439
Herstellkosten	-1.644.667	-1.635.802	-1.450.000	185.802	-1.618.945	-1.450.000	168.945
DB II	3.663.233	3.879.863	3.628.000	-251.863	3.990.412	3.628.000	-362.412

Abbildung 6: Integration der Maßnahmen in die Szenarien

Im letzten Bericht der umgesetzten Lösung „2.0 Operative Ausplanung“ wird der Übergang in die operative Planung am Beispiel der Umsatzerlöse skizziert (siehe Abbildung 3). Im ersten Schritt überträgt der Planer die Daten des gewählten Quellszenarios (in der Abbildung 7: SC01) als Zielvorgaben auf die Zielversion der operativen Planung (in der Abbildung 7: OP01). Dies geschieht über die Schaltfläche „Step 1“. Im zweiten Schritt erfolgt dann das Verteilen der Zielwerte auf ein detaillierteres Niveau (im Beispiel auf die Produktstruktur). Hierbei werden über die Schaltfläche „Step 2“ die Targets und die Erlösstruktur der Produkte im Vorjahr miteinander verwoben. Im Ergebnis findet der Planer im linken Datenblock die Vorjahresdaten in detaillierter Struktur, im mittleren Block die Targets für das ausgewählte Szenario und im rechten Block das Ergebnis als Aufsatzpunkt für die operative Planung. Diese Aufsatzdaten können im Anschluss über die Standardfunktionalitäten von TM1 angepasst werden (im Beispiel wurden Planmengen und Planpreise für die neue Produktgruppe C01 erfasst).

**PERFORMANCE ALLIANCE**

**Übergabe der Top-Down Vorgaben in die operative Planung für MFP2015**

**Auswahl Quell-Szenario (Top-Down)**

SC01 Best Case

Step 1: Übertrag der Daten in op. Planung

Step 2: Übernahme Produktstruktur aus Ist-Daten

**Auswahl Zielversion (Operative Planung)**

OP01 Op. Planung V1

**Auswahl Organisation für Erg.-Schema**

Landesgesellschaft A

	IST- 2014			Target (aus Szenario SC01) - 2015			Op. Planung V1 - 2015		
	Preis	Menge	Umsatz	Preis	Menge	Umsatz	Preis	Menge	Umsatz
Summe über alle Produkte	132,9	16.750	2.226.000	132,2	18.425	2.436.357	128,6	18.011	2.315.474
Produkt Kategorie A	137,8	14.800	2.040.000				136,1	15.561	2.118.332
Produktgruppe A01	120,0	1.600	192.000				118,5	1.682	199.372
Produktgruppe A02	80,0	9.600	768.000				79,0	10.094	797.490
Produktgruppe A03	300,0	3.600	1.080.000				296,3	3.785	1.121.470
Produkt Kategorie B	95,4	1.950	186.000				94,2	2.050	193.142
Produktgruppe B01	80,0	600	48.000				79,0	631	49.843
Produktgruppe B02	53,3	900	48.000				52,7	946	49.843
Produktgruppe B03	200,0	450	90.000				197,5	473	93.456
Produkt Kategorie C - neu ab 01.2015	0,0	0	0				10,0	400	4.000
Produktgruppe C01	0,0	0	0				10,0	400	4.000
Umsatzeffekte aus Maßnahmen						80.000			80.000

Abbildung 7: Überführung der Targets in die operative Planung



### 3.2 Beschreibung des OLAP-Datenmodells

Sämtliche Strukturen, Werte und Planungsfunktionalitäten sind innerhalb der TM1-Datenbank hinterlegt. Bei der Entwicklung wurde ein Multi-Cube Konzept verfolgt, so dass es für verschiedene Sachverhalte unterschiedliche Datenwürfel gibt. So gibt es Datenwürfel für

Multi-Cube Konzept in TM1

- die GuV-Daten
- die Werttreiber
- die Stammdaten der Szenarien
- die Stammdaten der Maßnahmen
- die quantitativen Werte der Maßnahmen
- die Zuordnungsmatrix Szenarien zu Maßnahmen

Bei den Stammdaten wurde darauf geachtet, dass jede Dimension über einen Importprozess aufgebaut wird. Auf diese Art und Weise sind Anpassungen (z. B. am Kontenplan in der GuV-Struktur) sehr einfach möglich. Abgebildete Ausprägungen (Dimensionen) sind beispielsweise

- Zeitachsen
- Organisationsstruktur
- Produktstruktur
- Kontenplanstruktur (GuV)
- Werttreiber
- Maßnahmenliste
- Szenarioliste

Die im Showcase implementierten Funktionalitäten, die über die beschriebenen Schaltflächen in den Berichten aufgerufen werden, wurden allesamt über parametrisierbare TM1-Aktionsschaltflächen realisiert, die TurboIntegrator-Prozesse starten. Der TurboIntegrator ist hierbei das integrierte Schnittstellenwerkzeug von TM1, mit dem Datentransformationen oder Datenflüsse umgesetzt werden können.

## 4 Ausblick

Das bisher erhaltene Feedback von Kunden zu dem Showcase fällt ausgesprochen positiv aus. Daher ist vollkommen klar, dass die Lösung in den kommenden Monaten optimiert und weiterentwickelt wird.

Erweiterung des Showcases um zusätzliche Planungsfunktionalitäten

Die aktuell verwendete Version des Showcases beinhaltet die in Kapitel 2 beschriebenen Funktionalitäten. Nach der technischen Implementierung dieser Bausteine wurde bewusst auf die Integration weiterer Features verzichtet und stattdessen der Fokus auf die Stabilisierung und die Anwenderfreundlichkeit der

Lösung gelegt. Dennoch ist der technische Aufbau des Showcases so modular angelegt, dass künftig Erweiterungen um zusätzliche Planungskomponenten möglich und angedacht sind. Gerne nehmen wir dazu auch Ihre Anregungen auf.

Weiterhin gibt es die technische Vision, den Showcase mit alternativen Technologien aus dem Braincourt-Portfolio umzusetzen, um der BI-Herstellerunabhängigkeit von Braincourt Rechnung zu tragen. Dies hat dann den Vorteil, dass der Showcase nicht nur als Instrument zur Darstellung von nachgefragten Planungsfunktionen, sondern auch zur Abgrenzung verschiedener Technologien (z.B. im Rahmen eines Software-Auswahlprozesses) in Bezug auf die Umsetzung von Planungslösungen von Ihnen verwendet werden kann.

Umsetzung des Showcases mit alternativen Technologien

Der Showcase ist implementiert worden, um am konkreten Beispiel aufzuzeigen, welche Wege im Rahmen der Planung mit IT-Unterstützung gegangen werden können. Ihre Meinungen und Anregungen sind hierbei von großem Interesse für uns. Eine Kontaktaufnahme zum Thema ist daher ausdrücklich erwünscht. Dafür stehen Ihnen sowohl Herr Jörn Johenneken von Braincourt unter [Joern.Johenneken@braincourt.com](mailto:Joern.Johenneken@braincourt.com) als auch Dr. Matthias Emler von Horváth & Partners unter [MEmler@horvath-partners.com](mailto:MEmler@horvath-partners.com) zur Verfügung. Gerne können Sie mit uns auch telefonisch Kontakt aufnehmen. Wir freuen uns auf Ihr Feedback und Ihre Anregungen!

## 5 Ihr Ansprechpartner

**Jörn Johenneken**  
Manager  
Braincourt GmbH  
Mörsenbroicher Weg 200  
40470 Düsseldorf  
[Joern.Johenneken@braincourt.com](mailto:Joern.Johenneken@braincourt.com)  
Telefon: +49 211 877 420-12