

Systematische Auswahl von IT-Lösungen zur Planung

– Teil 2 –

von Bernd Koschitzki, Claudia Maron, Karsten Oehler, Peter Schentler, Matthias Schmitt, Steffen Sindl, Markus Steiner und Helmut Willmann

Die Softwareauswahl für Planung ist von nicht zu unterschätzender Komplexität. Insofern benötigt man ein systematisches Verfahren, welches die unternehmensindividuellen Faktoren mit einbezieht. Im ersten Teil (Controller Magazin Mai / Juni 2011, Seite 28 - 34) haben wir die wesentlichen Anforderungen für eine solche Auswahl betrachtet und die verfügbaren Werkzeugklassen vorgestellt. **In diesem Beitrag** wollen wir die Einflussfaktoren genauer analysieren und damit eine **Fokussierung auf die für die individuelle Unternehmung wichtigen Anforderungen** erreichen.

Einfluss der Umfeldfaktoren auf die Auswahl

Eine Fokussierung auf die unternehmensindividuellen Einflussfaktoren ermöglicht die Priorisierung bzw. die Auswahl von Kriterien. Wir haben verschiedene Umfeldfaktoren auf ihre Bedeutung hinsichtlich der Anforderungen analysiert:

- Deutliche **Zusammenhänge zwischen Umfeldfaktor und geeigneter Software** sind erkennbar. So ist es beispielsweise naheliegend, dass die Umfelddynamik einen Einfluss auf die notwendige Flexibilität einer Lösung hat: Wenn sich nichts ändert, muss eine Planungslösung auch nur selten angepasst werden. Damit kann der ansonsten wichtige Faktor Anpassungsflexibilität vernachlässigt werden.
- Darüber hinaus gibt es auch zahlreiche **Abhängigkeiten zwischen den Umfeldfaktoren**, die betrachtet werden müssen, wie folgendes Beispiel erläutert. Es leuchtet unmittelbar ein, dass die Branche Einfluss auf die Umfelddynamik hat. Die Anzahl der Funktionsbereiche treibt ebenfalls die Komplexität, da die Koordinationsintensität steigt. Auch „treibt“ der Reifegrad die Art des Planungs- und Steuerungssystems.

Insgesamt ergibt sich ein recht komplexes Wirkungsgefüge, wie Abbildung 1 veran-

schaulich. Das Wirkungsdiagramm zeigt die wesentlichen Abhängigkeiten.

Wir haben die Auswirkungen der Umfeldfaktoren auf den Anforderungskatalog detailliert untersucht. Im Folgenden werden wir allerdings nur die wesentlichen Wirkungsbeziehungen darstellen.

1. Führungsphilosophie

In der Führungsphilosophie spiegelt sich das Entscheidungsverhalten einer Unternehmung wider. Werden Entscheidungen zentral getroffen? Welche Befugnisse haben die Mitarbeiter in den Abteilungen, welche in den Niederlassungen? Wie intensiv ist die Abweichungskontrolle? Welche grundsätzliche Aufgabe haben die Abweichungsanalysen: Sanktion, Steuerung oder Plananpassung?

Je höher die **Freiheitsgrade** der Bereichs- und Abteilungsleiter bei den Inhalten der Planung

und Steuerung sind, desto wichtiger ist es, ein Werkzeug zu haben, mit dem die individuellen Planungsergebnisse zusammengeführt werden können. Haben die dezentralen Einheiten auch hohe Freiheiten bei der Frage, wie sie planen, **müssen die Werkzeuge auch unterschiedliche Planungsobjekte, -methoden und -masken abbilden können**. Bei einer rein zentralen Steuerung erübrigen sich unter Umständen Werkzeuge zur Prozessunterstützung. Wird das Unternehmen zentral geführt, sind rein zentral durchgeführte Anpassungsmaßnahmen wie z. B. pauschale Kürzungen eher wahrscheinlich. Dies erhöht die **Notwendigkeit einer automatischen Verteilungsfunktion**.

Schließlich steigt bei hohen Freiheitsgraden der Teilbereiche bei gleichzeitig hoher Abhängigkeit die Notwendigkeit, Liefer- und Leistungsbeziehungen im Rahmen der Planung schnell abstimmen zu können.

2. Reifegrad

Der Reifegrad des Controllings ist ein weiterer Einflussfaktor. Je besser die Ausgestaltung der eingesetzten Lösungen ist, je mehr Erfahrungen mit Controlling-Werkzeugen vorliegen und je stärker unternehmensspezifische Sonderlösungen bestehen, **desto weniger werden Standardmodelle eingesetzt werden (können)**, wie sie von einigen Anbietern angeboten werden. Entsprechend besteht das Bedürfnis nach einem **höheren Freiheitsgrad zur Adaption eigener Ideen**.

Während Controlling-erfahrenen Unternehmen Vorkonfigurationen unter Umständen zu starr und zu allgemein sind, steigt deren Bedeutung bei einem geringeren Reifegrad, um das „Rad nicht neu erfinden zu müssen“ und rasch und pragmatisch erprobte Lösung einsetzen zu können. Tendenziell ist bei wenig Controlling-erfahrenen Unternehmen auch eine geringere Detaillierung notwendig, um die Organisation nicht zu überfordern.

Bei einem hohen Reifegrad steigen auch die Anforderungen an die Integration: Die **Integration zwischen strategischer und operativer Planung** aber auch zwischen den Teilpla-

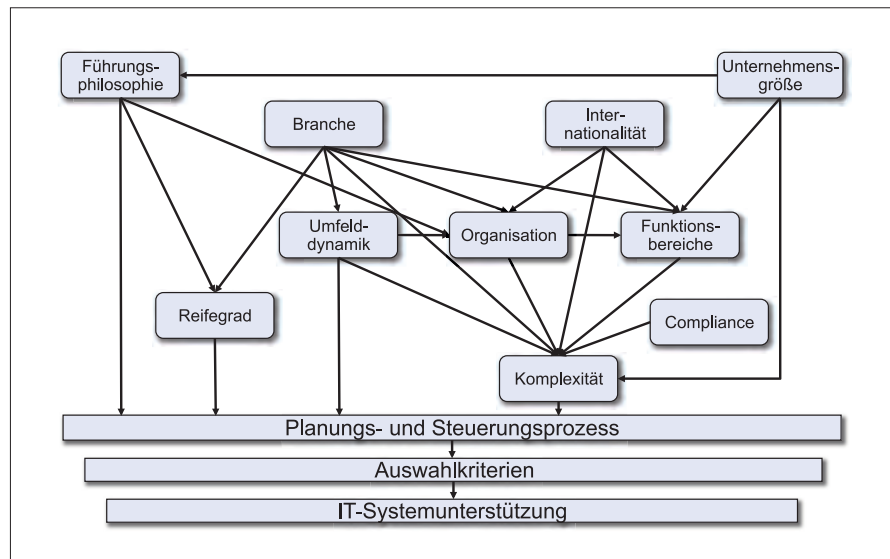


Abb. 1: Umfeldfaktoren im Wirkungszusammenhang

nungssystemen muss vom IT-System unterstützt werden.

Auch eine Treiberorientierung gewinnt mit zunehmendem Reifegrad an Bedeutung, da komplexere Methoden (z. B. Simulationen, Szenarien) zum Einsatz kommen. Und nicht zuletzt werden innovative Methoden wie beispielsweise ein Rolling Forecast häufiger verwendet. Hier ist ein hoher Vordefinitionsgrad zum Teil nachteilig.

3. Komplexität

Die Komplexität ist ein Faktor, der sich durch die Anzahl und den Grad der Abhängigkeit der Objekte bestimmt. Wichtige Faktoren sind hier beispielsweise die **Anzahl der zu beplanenden Produkte**, die **Tiefe der Fertigungsstruktur**, aber auch der **Verflechtungsgrad der Organisationseinheiten**. Ein wichtiger Komplexitätsfaktor ist die Abhängigkeit zwischen betrieblichen Objekten. Bei einer hohen Komplexität ergibt sich die Notwendigkeit einer Aufteilung in Teilpläne, was allerdings die dezentrale Koordination intensiviert. Eine gute Planung erfordert daher die Abstimmung zwischen den Planern. Insofern ist eine **dezentrale Abstimmung von Leister-Empfänger-Beziehungen** von hoher Bedeutung.

Je höher die Komplexität, desto schwieriger ist die Beurteilung von planerischen Entscheidungen, da eine Entscheidung zahlreiche andere unternehmerische Aspekte beeinflusst.

Dementsprechend ist auch die Abbildung von Abhängigkeiten durch Treiber sinnvoll, um die Einflüsse der Handlungen abschätzen zu können. Nur so lassen sich Szenarien abbilden und die Effekte unterschiedlicher Ereignisse abschätzen.

Bei hoher Komplexität sind zahlreiche Beziehungskombinationen anzutreffen. Diese lassen sich nur zum Teil unternehmensübergreifend standardisieren, wie bei einer integrierten Erfolgs- und Finanzplanung. Um diese Vielfalt abbilden zu können, **bedarf es einer hohen Flexibilität bei der Konfiguration**.

Eine komplexe Konzernstruktur erfordert schließlich spezifische Methoden der **Konzernplanung** (z. B. **quotale Konsolidierung, Intercompany Matching** und **Eliminierungsfunktionalitäten**). Da diese Funktionen häufig nicht zum Standardrepertoire einer Planungslösung gehören, ist hier wiederum Einrichtungsflexibilität gefordert.

4. Umfeld-dynamik

In einem dynamischen Umfeld entstehen ständig Situationen, die zu einer Anpassung und Veränderung der Organisationen und Systeme führen. Globalisierung, technologischer Fortschritt und die immer schnellere Verfügbarkeit von Informationen bauen Marktzutrittsschranken ab. Immer kürzer werdende Produkt- und Innovationszyklen sind in vielen Branchen zu beobachten. Die höhere Konkurrenzsituation

führt zur Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen.

Je kürzer die Marktzyklen oder je höher die Wettbewerbsintensität, desto stärker sollten Planungssysteme Anforderungen an die Prozesse flexibel abdecken können. **In einem dynamischen Umfeld sind Veränderungen an der Tagesordnung.** Um zeitnah darauf zu reagieren, bedarf es einer häufigeren Überarbeitung der Planung. Ein **dynamisches Rollieren** bildet zukunftsorientierte Informationen ab. **Kürzere Planungszyklen** sollten durch das einfache Erstellen von Planversionen optimal unterstützt werden.

Eine starke Dynamik des Marktes bringt häufige Strukturänderungen mit sich. Die **nachträgliche Anpassbarkeit von Daten** gewinnt eine sehr hohe Bedeutung. Datenstrukturen für neu hinzugekommene Märkte, neue Produkte oder Kundengruppen sind flexibel zu ergänzen. Trotz aller Dynamik muss eine **Vergleichbarkeit mit historischen Werten** komfortabel durchgeführt werden können.

Steigende und wechselnde externe Anforderungen machen zusätzliche Berichte notwendig. Die Berichtshäufigkeit steigt. Die Anpassung bestehender Berichte sowie die Generierung neuer Reports sollten ohne Programmieraufwand mit flexiblem Maskendesign möglich sein. Der Ad-hoc-Analysebedarf zur Vorbereitung von Entscheidungen nimmt deutlich zu. **Intuitiv erstellbare Analysen und Simulationen**, die sich auf wenige steuerungsrelevante KPIs konzentrieren, runden das Bild ab.

Der Einsatz integrierter IT-Systeme mit offener Architektur dürfte diesen Anforderungen am besten gerecht werden. Hohe Relevanz haben dabei eine zentrale Datenhaltung sowie die Möglichkeit, Analysen und Reports frei konfigurieren zu können, ohne auf die Hilfe von IT-Mitarbeitern angewiesen zu sein.

5. Compliance

Der Einfluss von Regulatorien ist auch für den Bereich der Planung nicht zu unterschätzen, auch wenn Unternehmen hinsichtlich der Ausgestaltung der Planung frei sind. Doch die Er-

gebnisse der Planung werden vielfältig verwendet. So muss bereits der **Lagebericht** auf belastbaren, nachvollziehbaren Informationen basieren. Genauso ist es bei der **Risikobetrachtung**. Ein möglicher Schaden lässt sich in vielen Fällen nur durch eine vernünftige Planung beurteilen. Für die Abschätzung der **Wirkung eines Betriebsausfalls** sind beispielsweise in der Regel Kalkulationen notwendig, wie sie in Planungsrechnungen verwendet werden. Hier kann man auf das bestehende Planungssystem zurückgreifen, es ist aber die nachträgliche **Nachvollziehbarkeit der Rechenwege** entsprechend sicherzustellen.

Besondere Anforderungen stellen sich an den Workflow. Stamm- und Bewegungsdatenänderungen sind zu dokumentieren. Sperrmechanismen gegen nachteiliges Ändern sollten vorliegen. Stammdatenänderungsprotokolle sollten vorhanden und ältere Versionen rekonstruierbar sein.

Weiterhin werden hohe Anforderungen an die Integrität der Berechnungen gestellt. Hier sollte eine zentrale Modellierung von Planungsabhängigkeiten (z. B. Ableitung der Produktionsmenge aus der Absatzplanung) unterstützt werden, so dass auf manuelle Anpassungen weitestgehend verzichtet werden kann.

Von hoher Bedeutung ist dabei auch eine mögliche Validierung. Zwar sollten über Funktionsbrücken mögliche Inkonsistenzen ausgeschlossen werden (z. B. Endbestand Anlagenspiegel = Bilanzansatz), die Möglichkeit einer weitergehenden Plausibilisierung (z. B. Kostensteigerungen nicht > 5 %) ist jedoch nicht zu unterschätzen.

6. Branche

Jede Branche hat ihre Besonderheiten, auch wenn es um Planung geht. Im **Handel** wird beispielsweise häufig eher zentral geplant. **Produzierende Unternehmen** benötigen eine höhere Detailtiefe (Produkte oder zumindest Produktgruppen in der Absatzplanung). Bei **Dienstleistungsunternehmen** hat die Personalkostenplanung meistens eine größere Bedeutung als die Materialkostenplanung. Organisationen der **Öffentlichen Verwaltung**

benötigen top-down-Methoden bei einem hohen Detaillierungsgrad und ein umfassendes Genehmigungsverfahren.

Weitere Wirkungen sind auf die Integration von Teilplanungen zu sehen. Produktionsunternehmen haben größere Anforderungen, Teilplanungen (Produktion, Beschaffung, etc.) zu integrieren. **Projektbasiert arbeitende Unternehmen** (Anlagenbauer, Beratungen, etc.) müssen (Multi-) Projekte abbilden können. Schließlich ist auch der Eingabekomfort zu nennen. **Filialisierte Unternehmen** haben häufig höhere Anforderungen an Aspekte wie den Komfort, die Vorbelegung und die Vordefinition von Reports, da weniger BWL-kundiges Personal in den Filialen vorhanden ist (ggf. Filialleiter, kaum Controller).

7. Organisation

Die Organisation eines Unternehmens ist nicht nur wichtiger Umfeldfaktor für ein Planungssystem, sondern wird selbst durch eine Vielzahl der hier genannten Umfeldfaktoren bestimmt, wie z. B. **Unternehmensgröße, Branche** oder **Internationalität**.

Die Wirkung des Organisationstyps auf die Planung kann zum einen aufbau- und ablauforganisatorisch und zum anderen innerbetrieblich und zwischenbetrieblich betrachtet werden. Matrixstrukturen sind bezüglich des Planungsablaufs deutlich komplexer als divisionale oder funktionale Organisationsformen, da beispielsweise die Abbildung eines hierarchischen Workflows nicht mehr ausreicht. **Dieselben Objekte werden teilweise aus unterschiedlichen Blickwinkeln ausgeplant**, weshalb mehr Vorplanungen aufeinander abgestimmt werden müssen. Der Vertriebscontroller muss beispielsweise zur Ausplanung seiner Vertriebsregion die Absatzplanungen von Produktgruppen wie auch die Kundensegmentplanungen berücksichtigen, die beispielsweise in einer alternativen regionalen Struktur vom jeweiligen Account Manager erstellt wurden. Je mehr eigenständige Organisationseinheiten existieren, desto aufwändiger ist die **Behandlung von Intercompany-Werteflüssen** in der Planung, beispielsweise durch die Berücksichtigung zahlreicher individueller Verrechnungspreise.

Je häufiger sich eine Organisation (zumindest in Teilen) immer wieder neu erfinden und anpassen möchte, desto wichtiger wird die **effiziente Abbildbarkeit von Umstrukturierungen bzw. Reorganisationen** in den Planversionen. Die Unterstützung von Überleitungsrechnungen oder ähnlichen Strukturhilfen wie Datenvergleichen kann für die Planer in diesem Fall eine signifikante Erleichterung in ihren Planungsaufgaben schaffen.

8. Funktionsbereiche

Die Art und Anzahl der planenden Funktionsbereiche (z. B. Vertrieb, Produktion, Forschung & Entwicklung) beeinflusst die Auswahl des Planungssystems wesentlich. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Integration und Koordination der Teilplanungen.

- Dies betrifft zum einen die **nötige Abstimmung von Teilplanungen entlang der Wertschöpfungskette**. Im Sinne einer treiberbasierten Planung muss es z. B. möglich sein, Absatz-, Einkaufs- und Produktionsplanung systemunterstützt aufeinander abzustimmen.
- Zum anderen ist an dieser Stelle aber auch die **Abstimmung zwischen strategischer und operativer Planung** zu nennen, die in Funktionsbereichen wie Forschung & Entwicklung (F&E) von entscheidender Bedeutung ist, um eine Umsetzung der strategischen Vorgaben zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang ist auch die Integration der Projektplanung in die Planungssysteme zu nennen, die die Budgetierungsprozesse in Funktionsbereichen wie F&E oder IT ganz erheblich entlasten kann.

Neben den Anforderungen an die Integration von Teilplanungen stellt die funktionsorientierte Planung vor allem Anforderungen an die **Konfigurationsflexibilität** der Planungssysteme. Komplexe, funktionsübergreifende Datenmodelle müssen abbildbar sein. Die Planungssysteme müssen zudem in der Lage sein, unterschiedliche Planungsmethoden wie Top-down-Planung oder Bottom-up-Planung in unterschiedlichen Funktionsbereichen nebeneinander abzubilden. Auch unterschiedliche Planungszeiträume für unterschiedliche Funktionsbereiche oder

rollierende Planungen (mit differierenden Granularitäten und Fristigkeiten) für einige Funktionsbereiche sind darzustellen. Bezüglich der Datenstrukturen haben die Funktionsbereiche zum Teil ebenfalls sehr unterschiedliche Anforderungen, die ein Planungssystem unterstützen muss. Hier können **divergente Detaillierungsgrade entlang der Hierarchien der Planungsdimensionen** oder z. B. die in der Investitionsplanung weit verbreitete Einzelpostenplanung genannt werden.

Zu guter Letzt muss aus Sicht der Funktionsbereiche eine einfache Bedienung des Planungssystems gewährleistet sein, da gerade in einigen Funktionsbereichen wie dem Vertrieb viele Mitarbeiter an einer dezentralen Planung beteiligt sind.

9. Internationalität

Das internationale Umfeld erfordert **mehrsprachige Softwarelösungen**, die täglich **24 Stunden zur Verfügung** stehen. Die Akzeptanz der Systeme ist abhängig von Komfortfunktionen für die Anwender. Hilfetexte, intelligente Vorbelegungen und Hintergrundberechnungen müssen die Planer unterstützen und zugleich für Datenkonsistenz sorgen. Dabei werden die erfassten Daten mit einem hohen Automatisierungsgrad validiert und konsolidiert. **Währungseffekte und Intercompany-Beziehungen** können im Customizing individuell eingestellt werden.

Es ist wichtig, die Besonderheiten der **internationalen Rechnungslegungsvorschriften** (IFRS, US GAAP) **sowie auch die lokalen Vorschriften integriert abzubilden**. Parallel sollten über standardisierte Schnittstellen lokale ERP-Systeme und deren lokale Kontenpläne angebunden werden. Die zentrale Verwaltung der Planung erfordert ein Änderungs- und Stammdatenmanagement, das mit Unterstützung von Planungsversionen die Prozessphasen dokumentiert. Von hoher Relevanz ist auch der **Schutz der Daten hinsichtlich unberechtigtem Zugriff, Vertraulichkeit und Spionage**.

Voraussetzung für einen erfolgreichen internationalen Roll-Out sind integrierte, standardisierte

IT-Basis-Strukturen. Die Praxis zeigt jedoch, dass die IT-Standardisierung den Veränderungen nicht zeitgleich folgen kann. Daher ist es oft notwendig, über zentrale Datenbankfunktionen eine gleiche Datenbasis und somit eine hohe Integration auf Konzernebene zu erzielen.

10. Unternehmensgröße

Ein weiterer Einflussfaktor für die Bedeutung von Planungsfunktionalitäten ist die Unternehmensgröße. Unmittelbar deutlich sind die Zusammenhänge dann, wenn innerhalb des Prinzips **Flexibilität nach der Skalierbarkeit** einer potenziellen Planungslösung gefragt wird. Je größer ein Unternehmen ist, desto wichtiger werden Fragestellungen in Bezug auf die **maximale Anzahl der Planer**, die **maximale Anzahl der simultanen Zugriffe** sowie die **maximale Größe des Datenmodells und der Datenmenge**. Auch Fragen im Kontext von Berechtigungskonzepten, z. B. die direkte Übernahme von Berechtigungen aus ERP-Systemen, werden mit steigender Unternehmensgröße immer wichtiger.

Je größer das Unternehmen und damit (in der Regel) je mehr Planungsbeteiligte, desto lauter ist der Ruf nach Benutzerfreundlichkeit und intelligenter Unterstützung im Planungsprozess. Dabei helfen u. a. verbesserte Plausibilisierungsfunktionen, eine höhere Aktualität und Verfügbarkeit der Prämissen, Transparenz über Interdependenzen und Modifikationen im Planungsdatenmodell.

Auf die meisten anderen Auswahlfaktoren wirkt der Umfeldfaktor Unternehmensgröße indirekt, zumeist über die Umfeldfaktoren Komplexität und Organisation. Im Bereich des Prinzips Einfachheit werden so insbesondere die Prozessanforderungen durch die Unternehmensgröße stark determiniert. Dies betrifft z. B. die **Workflow-Unterstützung**, die für mittelgroße Unternehmen an Bedeutung gewinnt und für große Unternehmen aufgrund der steigenden Anzahl der Planer ein Muss wird.

Allerdings sind auch die mittelbaren Einflüsse wichtig. Sind die Einheiten geografisch weiter verteilt, ist eine Web-Unterstützung vorteilhaft. Somit wird für größere Unternehmen auch der

Auswahlfaktor Eingabeanforderungen für die Planer immer wichtiger. Innerhalb des Prinzips Integration werden auch wieder indirekt über die Umfeldfaktoren Komplexität und Organisation Fragestellungen im Kontext der Koordination von Teilplanungen und in Bezug auf die technische Integrierbarkeit der IT-Systeme mit steigender Unternehmensgröße immer entscheidender. Durch die steigende Anzahl und die höhere Spezialisierung der Planer sowie eine oftmals vorherrschende heterogene IT-Landschaft sind dies wichtige Auswahlfaktoren.

Einflüsse des Planungs- und Steuerungssystems

Alle aufgezählten Umfeldfaktoren fließen in die Gestaltung des Planungs- und Steuerungssystems ein. Dieses ist erst einmal unabhängig von der systemseitigen Implementierung, sondern gibt vielmehr den Rahmen dafür vor.

Bei der Entscheidung für die Gestaltung des Planungs- und Steuerungssystems muss natürlich Ziel und Zweck der Planung an erster Stelle stehen. Häufig wird dies auf die Bereitstellung von Plan-Ist-Vergleichen reduziert. Dass Planung selbst Basis für Personal- und Investitionsentscheidungen ist, dass sie die Grundlage für Führungsentscheidungen bereitstellen muss und dass Planung einen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis haben kann, wird häufig vergessen.

Das Planungs- und Steuerungssystem selbst wird durch folgende Faktoren charakterisiert:

- Ist eine dezentrale oder zentrale Planung sinnvoll?
- Welche Planungsmethoden sollen eingesetzt werden?
- Was sind geeignete Planungsarten?
- Welcher Detaillierungsgrad ist nötig und sinnvoll?

Dezentrale oder zentrale Planung

Wie bereits dargestellt, haben die Firmenstruktur und Firmengröße einen wesentlichen Einfluss auf die Art der Planung und damit auf die Auswahl

geeigneter Werkzeuge. Je verzweigter und verteilter das Unternehmen, desto größer die Anforderungen an die **Verdichtung der Daten**, an die **Verteilung von Planvorgaben** und an die **gleichzeitige Verschiedenheit der Planung** auf unterschiedlichen Planungsebenen. Aus den daraus resultierenden Ansprüchen an das Planungssystem ergeben sich direkte Anforderungen an die systemtechnische Umsetzung.

Bei dezentraler Planung sind die Anforderungen an das Planungssystem höher als bei zentraler Planung. Dezentrale Planungsanforderungen werden wegen der großen Datenmengen und der Arbeit an verschiedenen Standorten insbesondere von **webfähiger Software auf Basis einer OLAP- oder relationalen Datenbank** unterstützt.

Planungsmethoden

Bei der Bottom-up-Planung werden Detailplanungen unterer Ebenen nach oben verdichtet. Bei der Top-down-Planung erfolgen Eingaben oder zumindest Zielvorgaben auf verdichteter Ebene, die ggf. durch eine **systemgestützte Aufteilung („Splashen“)** auf untere Ebenen heruntergebrochen werden. Bottom-up wird die dezentrale Planung durch webbasierte Lösungen besonders gut unterstützt. Für Top-down-Planungen sind wegen der nötigen Regeln und der gleichzeitigen Verwaltung von Planwerten im mehrdimensionalen Umfeld OLAP-Werkzeuge geeignet.

Unabhängig davon werden über rollierende Funktionen wie den **Rolling Forecast** kurz- und mittelfristige Zeiträume, häufig in direkter Beziehung zur **Liquiditätsplanung**, betrachtet. Der Rolling Forecast wie auch die Liquiditätsplanung lassen sich gut mit ERP-gestützten Lösungen umsetzen, da die Istdaten jederzeit ohne Schnittstellen bereits mit dem Planungssystem verbunden sind.

Die gewählten Planungsmethoden stehen häufig in direkter Wechselwirkung mit der Entscheidung zentrale oder dezentrale Planung und haben dadurch einen wesentlichen Einfluss auf die Auswahl der Werkzeuge. Für kleinere Unternehmen oder bei zentraler Planung für das Gesamtunternehmen reicht häufig eine

ganzheitliche Planung ohne Berücksichtigung von Hierarchien.

Planungsarten

Es gibt eine Vielfalt an Planungsarten. Einige davon wurden durch uns betrachtet:

- Die **strategische Planung** ist gekennzeichnet durch einen langen, nicht immer klar festgelegten, Zeitraum, wenige verdichtete Werte und einen hohen Anteil an verbaler Beschreibung.
- Die **Ergebnisplanung** ist eine der am häufigsten eingesetzten Planungsarten. Sie erfolgt meist als Jahresplanung und wird in der einfachsten Form, durch Hochrechnung der Vergangenheitswerte, auch in kleinen Unternehmen eingesetzt.
- Daran schließt sich häufig die **integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung** an, die idealerweise vollständig integriert ist, so dass sich unter anderem Zahlungswirkungen aus GuV und Bilanzveränderungen ergeben.
- Auch die **kurzfristige Liquiditätsplanung**, als Vorscheurechnung für kurze Zeiträume auf Basis der offenen Posten, ist als Bestandteil von Buchhaltungssystemen weit verbreitet. Sollen die offenen Aufträge und offenen Bestellungen sowie die Daten aus der Jahresplanung einbezogen und damit eine mittel- bis langfristige Liquidität ermittelt werden, ist der Anspruch höher und die Verbreitung entsprechend übersichtlicher.
- Die **Investitionsplanung** fließt direkt in die Bilanzplanung und die Personalplanung als Grundlage über die Personalkostenplanung in die GuV-Planung ein.
- Die **Projektplanung**, als spezielle Form der zeitbezogenen Erlös- und Kostenplanung für konkrete Projekte, fließt ebenfalls in die Ergebnisplanung ein.

Bereits durch diese kurze Übersicht wird deutlich, dass durch die Entscheidung für bestimmte Planungsarten oder ein System von Planungsarten konkrete Anforderungen an die Planungs-

lösung bestimmt werden. Entsprechend gibt es für unterschiedliche Planungsarten unterschiedliche Werkzeuge. Ein optimales Planungssystem sollte deshalb unterschiedliche Werkzeuge in einer einheitlichen Oberfläche und mit voller Verknüpfung der Planungsergebnisse der einzelnen Teilpläne anbieten.

Angestrebter Detaillierungsgrad

Der **gewünschte bzw. benötigte Detaillierungsgrad der Planung** ist stark von subjektiven Faktoren abhängig. Ein geringerer Detaillierungsgrad bedeutet tendenziell weniger Aufwand und höhere Flexibilität (da weniger Daten zu adaptieren sind), umgekehrt jedoch weniger vorhandene Informationen für (Abweichungs-) Analysen und Berichte. Der erforderliche und gewünschte Grad der Detaillierung ist immer unternehmensindividuell festzulegen, auch wenn sicher der Reifegrad des Controllings, die Branche, die Umfelddynamik und andere Faktoren einen wesentlichen Einfluss darauf haben. Ein hoher Detaillierungsgrad vervielfacht

die Datenmenge, kann aber branchenspezifisch sinnvoll oder notwendig sein. Er ergibt sich häufig aus Planungsfunktionen, die auf Istalgorithmen beruhen (Personalkostenhochrechnung auf Basis der Lohnrechnung etc.).

Schnittstellen erfordern häufig eine Verdichtung der Daten, um die Datenmenge zu reduzieren. Entsprechend werden Anforderungen an einen hohen Detaillierungsgrad insbesondere von ERP-gestützten Tools unterstützt, die ohne Schnittstellen direkt auf die detaillierten Originaldaten zugreifen können.

Die Detaillierung und darauf aufbauende Planungs- und Analyseanforderungen beeinflussen maßgeblich die Systemauswahl, da das System die Datenmenge abbilden und eine Konsolidierung der Details sowie darauf aufsetzende Analysefunktionalitäten unterstützen muss. Die Möglichkeit, die Detaillierung funktionsbereichs- oder abteilungsbezogen zu variieren bzw. eine unternehmensweite Mindestdetaillierung vorzugeben, die von den Planern ggf. erweitert werden kann, muss im Planungssystem abbildbar sein. Die erwähnte Konsolidie-

rung der Daten muss ermöglichen, verschiedene Aggregationsniveaus für verschiedene Hierarchieebenen bereitzustellen.

Zusammenfassung

Der Umfang dieses Aufsatzduos lässt ahnen, dass sich hinter der Auswahl von Planungssystemen eine hohe Komplexität verbirgt. Die können wir leider nicht wegdiskutieren. Allerdings geben wir die dringende Empfehlung, sich bei einer Auswahl intensiv mit den Zielen und Umfeldfaktoren zu beschäftigen.

Eine passende Software kann nur dann ausgewählt und implementiert werden, wenn klar ist, welche Ziele mit der Planung verfolgt werden, wie das Planungs- und Steuerungssystem ausgeprägt ist und welche Umfeldfaktoren auf das System einwirken.

Literatur

ICV-Facharbeitskreis „Moderne Budgetierung“ (Hrsg.): Der Controlling-Berater, Band 3, Freiburg im Breisgau 2009 ■