



Sehhilfe: Die richtige Wahl ist in der Unternehmenswelt ähnlich wichtig wie im privaten Bereich.

► CONTROLLING

Blickschärfungen.

Der überraschend turbulente Jahresbeginn von der Börse bis hin zur Politik zeigt: Unternehmen müssen Strategie und Planung enger verbinden. Dabei hilft integriertes Corporate Performance Management.

Die Ölpreise stürzten ab, der China-Boom endete jäh, Europa ächzt unter der Massimmigration: 2016 begann für viele Firmen mit einem unsicheren Blick auf die eigene Jahresplanung. Die Volatilität wächst. Boom und Baisse wechseln immer rascher. Die Unternehmen benötigen daher bessere Instrumente, um ihre Planung flexibel auf Marktveränderungen anpassen können.

Innerhalb des Controllingkreislaufs bildet die Planung das Fundament sämt-

licher Steuerungs- und Kontrollaktivitäten im Unternehmen, auch als «Corporate Performance Management» bekannt. Jahresplanung und Budgetierung sollen die Komplexität beherrschbar machen. Im besten Fall leitet sich der jährliche Controllingprozess aus der strategischen Planung ab. Letztere gibt den Rahmen für die operative Planung und Budgetierung vor.

Die beste Planung kann jedoch nicht verhindern, dass unterjährige Soll-Ist-Abweichungen entstehen. Mittels einer peri-

odischen Feinsteuerung, der rollierenden Planung, werden die Planzahlen angepasst und im meist quartalsweisen Forecast regelmäßig aktualisiert.

Damit das Management alle wichtigen Informationen für die Unternehmenssteuerung pünktlich bekommt, bedarf es also eines integrierten Controllings, das sowohl strategische als auch operative Instrumente umfasst.

Was scheinbar so schlüssig klingt, ist in der Praxis ein beschwerlicher Prozess:

Eine aktuelle Studie über «Advanced Planning» des Business Application Research Centers (BARC) belegt, dass die Planungs- und Budgetierungsprozesse regelmäßig zu langwierig sind, zu viele Ressourcen verbrauchen und generell zu kostenintensiv sind. Laut der Befragung von 250 Finanz- und IT-Managern im deutschsprachigen Raum dauert die Jahresplanung und Budgetierung bei mehr als zwei Dritteln der Unternehmen länger als zwei Monate – bei 27 Prozent sogar länger als drei Monate.

Daher postulieren einige Verfechter moderner Controlling-Theorien, wie bei-

spielsweise «Beyond Budgeting», einen gänzlichen Verzicht auf die mühsame und wenig effektive Budgetierung. Zwar sind derart radikale Forderungen in der Minderheit. Das ändert jedoch nichts daran, dass Unternehmen häufig das volle Planungspotential nicht ausschöpfen.

Einen Ausweg bieten integrierte Ansätze, die aus der Datenvielfalt konkrete Maßnahmen ableiten und Marktchancen erschließen. Welche Formen der Integration dabei eine Rolle spielen, wird nachfolgend beleuchtet:

Ob im Top-down-, Bottom-up- oder Gegenstromverfahren: Jahr für Jahr sorgen

intensive Abstimmungsrunden zwischen der Unternehmensleitung, den operativen Planungsbeteiligten und der zentralen Schnittstelle – dem Finanzcontrolling – für langwierige Planungsprozesse. Droht im ersten Fall die Vorgabe unrealistischer Ziele an die Fachabteilung, erschweren im zweiten Fall inkonsistente Teilpläne und Silos die Integration von strategischer und operativer Planung.

Die Kombination beider Ansätze, das Gegenstromverfahren, bringt die Planung auf einen gemeinsamen Nenner – bedingt dabei aber zahlreiche «Knetphasen». Noch zeitintensiver ist das Sammeln von ►

Fallbeispiel 1: C&A – treiberbasierte Kostenplanung.

Was 1841 als Zwei-Mann-Betrieb begann, wuchs zu einem der führenden Modeunternehmen Europas: C&A ist mittlerweile in 21 europäischen Ländern mit über 1'575 Filialen vertreten und beschäftigt mehr als 37'500 Mitarbeiter. Täglich besuchen rund zwei Millionen Menschen C&A-Filialen, die fest zum Stadtbild vieler europäischer Großstädte gehören.

Um die Performance zu verbessern und eine transparente sowie einfache und selbst zu wartende Kostenplanung einzuführen, entschied sich C&A für eine professionelle CPM-Lösung auf der Basis der Technologie des deutschen Softwareherstellers Jedox.

Vor allem die Datensammlung aus den Vorkontrollsystemen wurde verbessert und im neuen CPM-System die Konsolidierung von Daten verglichen mit Excel erheblich erleichtert. Zudem ermöglichte die Lösung erstmalig eine Planung mit mehreren Versionen zur Szenarienrechnung.

Auch kleinste Kostenfaktoren dabei.

Das Kernstück der Lösung ist die Einführung einer Treiberbasierung in die Kostenplanung aller 500 Filialen in Österreich sowie Zentral- und Osteuropa. Dabei ist die Kostenplanung abhängig von Treibern wie Umsatz, Arbeitsstunden, Flächen oder verkaufte Stücke. Auch kleinste und unscheinbare Kostenfaktoren wie zum Beispiel Plastiksäcke werden darauf basierend geplant. Steigen Umsatz, Geschäftsfläche und verkaufte Stück-

zahlen, können über die treiberbasierte Lösung sehr genau die Kosten beispielsweise für die benötigten Plastiksäcke je Geschäft oder Land geplant werden. Auch die Kosten für Strom, Reinigung und Facility Management oder Bewachung werden mithilfe dieser Logik berechnet.

Detailliert geplant werden mit der Lösung zudem alle Kosten aus den bestehenden Mietverträgen über die Treiber «Indexerhöhung» und «Umsatz- oder Quadratmetermieten». Die detaillierte Personalkostenplanung aller Positionen in der Zentrale läuft in dieser Struktur; sonstige Personalkosten werden über die Durchschnittswerte und die benötigten Stunden pro Filiale berechnet.

Verkürzung des Planungszyklus.

Einer der größten Vorteile der Lösung ist, dass die Planung viel schneller läuft. So schrumpft die Zeit für den Planungszyklus um ein Drittel – und das bei höherer Qualität, weil die Datensammlung und die Berechnung effektiv unterstützt werden. Durch den verkürzten Zeitraum ergeben sich zudem auch weniger Notwendigkeiten für Anpassungen. Entsprechend wurde die Erweiterung der Planung von einem auf drei Jahre sehr schnell umgesetzt.

Auch Simulationen können mithilfe des neuen Systems einfach und schnell abgewickelt werden, so zum Beispiel Gehaltserhöhungsszenarien während der Kollektivvertragsverhandlungen. Der Projektverantwortliche bei der C&A Mode

GmbH & CoKG, Controller Gerald Zemann, sagt: «Steigen die Gehälter zum Beispiel um zwei oder 2,5 Prozent, hat das großen Einfluss auf das Geschäftsergebnis der Gruppe. Das wollen wir schnell ermitteln.»

Einzelne Detailpläne konnten in der bisherigen Excel-basierten Lösung nur sehr schwer zu einem Gesamtplan zusammengeführt werden. Besonders Änderungen am Ende der Planung, die in vielen Bereichen und Berichten Änderungen bewirken und innerhalb kurzer Zeit konsistent gerechnet werden müssen, sind nun viel leichter zu bewältigen. Diese Last-Minute-Änderungen verlieren dank der Jedox-Applikation bei C&A ihren Schrecken, da die einzelnen Planbereiche zusammengeführt und konsolidiert werden.

Hochwertige Abweichungsanalysen.

Ein weiterer Vorteil der Software ist, dass die Abweichungsanalysen durch den hohen Detailgrad der berechneten Planwerte öfter als bisher, in hoher Qualität und gleichzeitig mit viel geringerem Aufwand ausgeführt werden können.

C&A-Controller Gerald Zemann zeigt sich ausgesprochen zufrieden mit dem bislang erreichten Entwicklungsstand: «Mit Jedox sind wir selbstständig und nicht ständig auf externe Hilfe angewiesen. Außerdem kommt uns entgegen, dass die Lösung Excel-basiert ist. Das gefällt uns im Controlling, und so wollen wir in einem nächsten Schritt eine verbesserte Unterstützung im Forecasting aufbauen.» ■

Plandaten aus den diversen Unternehmensbereichen und das Aufbereiten historischer Daten, um Vergleichswerte zu schaffen. In diesem Fall ist die Planung meist schon bei ihrer Verabschiedung nicht mehr auf dem aktuellsten Stand.

Abhilfe kann die Automatisierung der Datensammlung im Unternehmen schaffen, etwa durch eine zentrale Datenbank, die von den Planungsverantwortlichen mittels Eingabemasken selbstständig mit Daten befüllt wird.

Die Integration von Teilplänen.

Um die komplexe Gesamtplanung operativ zu vereinfachen, planen die Unternehmen zunächst Teilbereiche wie Marketing, Absatz, Produktion, Personal, Materialbedarf, Beschaffung, Finanzen, Gemeinkosten, Liquidität, Kapitalbedarf und Investition. Diese Teilpläne sollten in einem System integriert werden, um Dopplungen zu vermeiden und eine einheitliche, aggregierte Gesamtsicht zu ermöglichen.

An die anspruchsvollere Verbindung von operativer und strategischer Planung wagen sich nur wenige Organisationen: Laut der BARC-Studie nutzt lediglich ein Drittel der deutschen Unternehmen die strategische Planung, um die jährliche Budgetierung an den in der Strategie formulierten Zielen auszurichten.

Eine entsprechend konkrete Definition der langfristigen – über die Fünfjahresmarke hinausgehenden – Entwicklungsziele setzt den strategischen Rahmen für die Budgetplanung. Behält ein Unternehmen die langfristigen Entwicklungsziele fest im Blick, führen auch kurzfristige Anpassungen des Jahresbudgets nicht zu schwerwiegenden Kursabweichungen.

Den Forecast beschleunigen.

Damit die veränderten Marktsituationen und weitere Schwankungen sich im Plan widerspiegeln, werden die Plandaten meist monatlich oder quartalsweise aktualisiert. Dieser Forecast erfolgt in 71 Prozent aller Unternehmen durch zeitaufwendige manuelle Datenanpassungen und hat zudem einen ähnlich hohen Detailgrad wie die Jahresplanung. Dabei bietet Predictive Analytics, als Teil moderner Planungssysteme, die Möglichkeit, durch Trendfortschreibungen und Algorithmen das Forecasting zu automatisieren und so Ressourcen zu bündeln.

In den meisten CFO-Büros haben professionelle BI- und Data Discovery-Lösungen für die Analyse und Aufbereitung historischer Daten die häufig auf Excel basierenden Berichtsprozesse bereits ersetzt. Für den Blick nach vorn – die Planung – hingegen, ist das einfache Kalkulationsprogramm noch immer der Status quo: 90 Prozent aller Unternehmen nutzen es – und setzen sich damit Risiken aus.

Nicht erst seit dem berühmten London Whale Trade von JP Morgan Chase, bei dem das Vergessen eines Minuszeichens im Excel-Tabellenblatt dazu führte,

dass sich die Ertragsrechnung für ihren Magellan Fonds um 2,6 Milliarden Dollar nach oben verschob, sind die Schwachstellen bekannt. Ineffiziente, oft händische Prozesse zur Datensammlung kosten Zeit, Geld und Nerven.

Der Weg zur integrierten CPM-Lösung.

Der Umstieg auf integrierte IT-Standardlösungen ist für die Unternehmensplanung und -steuerung heute überlebensnotwendig geworden. Doch viele Organisationen haben damit immer noch nicht begonnen: Laut der bereits weiter oben erwähnten

Fallbeispiel 2: Vivantes – rundum gesunde Planung.

Der landeseigene Berliner Gesundheitskonzern «Vivantes – Netzwerk für Gesundheit GmbH» ist mit seinen Kliniken, medizinischen Versorgungszentren und Pflegeeinrichtungen ein bedeutender Anbieter von Gesundheitsleistungen – und der größte kommunale Krankenhauskonzern Deutschlands. Mit fast 15'000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über einer Milliarde Euro (2014) trägt Vivantes entscheidend dazu bei, dass der Gesundheitssektor für die deutsche Hauptstadt zu einem erheblichen Wirtschaftsfaktor geworden ist.

Die Controllingabteilung von Vivantes stützt ihr konzernweites Berichtswesen auf ein umfangreiches SAP-System, um die komplexen Prozesse, von der Einlieferung bis zur Entlassung eines Patienten, wirksam zu kontrollieren. Liefert das zentrale Reporting Einblick in die Vergangenheitsdaten, so benötigte Vivantes zudem ein leistungsfähiges System, um seine Unternehmenskennzahlen zu planen und somit

mögliche wirtschaftliche Risiken zeitnah aufzudecken. Bislang wurde die Planung von 400 einzelnen Konzernbereichen – unterteilt in Service- und Verwaltungsbereiche, Kliniken der Regionen und Tochtergesellschaften – standardmäßig mit Excel ausgeführt: Das Controlling bereitete dabei Tabellen für diverse Leistungs- und Kostenartenplanungen vor, die an die operativen Planungsverantwortlichen weitergegeben wurden. Diese fragten die mittelfristige Planung für die fünf Folgejahre ab, um dem Aufsichtsrat eine zusammengefasste GuV-Rechnung auf der Ergebnispositionsebene vorlegen zu können und um die Basis für die Planzahlen im umfangreichen Standardberichtswesen zu haben.

Marion Seidenstücker, Leiterin des Zentralen Konzerncontrollings, sagt: «Wir mussten hochkomplexe Index-Formeln entwickeln, um mit Excel vertretbar arbeiten zu können. Die vielschichtigen Planungs-

prozesse wurden in mehreren 100 MB großen Excel-Tabellen unflexibel abgebildet. Allein das Öffnen solch einer Datei dauerte mehrere Minuten.» Zusätzlich erschwerte wurde der Planungsverlauf durch fehlerhafte Formeln und Verknüpfungen zwischen einzelnen Planungsblättern, SAP BW-Daten und den Planungsblättern des Vorjahres, die ständig überprüft und korrigiert werden mussten.

Vivantes investierte in eine neue Planungslösung von Jedox, die den Vorbereitungsprozess der konzernweiten Unternehmensplanung deutlich verkürzen, vereinheitlichen und transparenter macht. Sie kombiniert die offene Excel-Integration von Jedox mit anwenderfreundlichen Eingabemasken und vollfunktionalen Menüs im Web. Die verschiedenen Datenquellen werden automatisiert gebündelt; Informationen können in der Excel- und Web-Planungsoberfläche zielgerichtet gesucht, verglichen und ausgewertet werden. ■

BARC-Studie «Advanced Planning» sehen zwar 51 Prozent der deutschen Unternehmen in vollständig integrierten und professionellen Planungssystemen den größten Hebel zur Optimierung ihrer Planung. Aber in der betriebswirtschaftlichen Praxis setzt lediglich knapp ein Fünftel diese Einsicht auch um.

Für Organisationen, die mit der Umsetzung vorankommen wollen, kann eine Corporate Performance Management-Software die gewünschte Entlastung bringen:

1. Ist-Daten und Plan-Daten sollten in einem integrierten System mit zentraler Datenbank vorliegen.

2. Auch vor- und nachgelagerte Systeme, etwa mit CRM-, ERP- oder Marketingdaten, sollten bestmöglich integriert sein, sodass die zeitaufwendige Extraktion aus lokalen Systemen entfällt.
3. Webbasierte Lösungen mit zentralen Eingabeformularen, wie zum Beispiel die des deutschen Softwareanbieters Jedox, machen das Verteilen redundanter Excel-Blätter überflüssig und ermöglichen ein Zurückschreiben von Plandaten in die multidimensionale Datenbank. Schon bei der Eingabe wird auf Qualität und Plausibilität geprüft. Zudem unterstützen das Status-Monito-

ring und Workflows die Zusammenarbeit und erhöhen die Transparenz.

4. Bei Planungsprozessen mit vielen Beteiligten sorgen zentrale Sicherheitsbestimmungen und Zugriffskontrollen dafür, dass Anwender nur die Informationen sehen und ändern können, die ihren Berechtigungen entsprechen. Protokolle der einzelnen Versionierungen sorgen für mehr Revisionssicherheit.

Fazit: Integrierte Systeme und Konzepte können Organisationen helfen, das volle Potential ihrer Unternehmensplanung auszuschöpfen. Dann halten sie auch in turbulenten Zeiten ihren Kurs. ■