

Checkliste zur Unterstützung unternehmerischer Detailplanung

Operative Planung



Wer nicht plant, überlässt dem Zufall, was er selbst in der Hand behalten sollte. Das gilt mit Sicherheit für den fiskalen Bereich mit GuV, Bilanz und Cashflow, aber im Besonderen auch für die Fachabteilungen wie Vertrieb, Produktion und Personalwesen, wo planerische Prognosen und Simulationen auf Basis von Vergangenheitswerten zu den zentralen Aufgaben zählen.



oftwareauswahl und -projekte zur Unterstützung der operativen Detailplanung sind angesichts unterschiedlicher Aufgabenstellungen, Anforderungen, Prozesse und Vorsysteme mannigfaltig. Dennoch gibt es Fragen, die in diesem Zusammenhang immer wieder auftauchen und die man sich im Vorfeld stellen sollte:



Was soll geplant werden?

Bevor man ein generisches Planungssystem aufbaut, sollte man präzise seine Zielstellung definieren. Wer hier strukturiert vorgeht, vermei-

det bereits im Vorfeld Irritationen und Fehlinvestitionen und kommt schneller zu Ergebnissen. Die Fragen, die beantwortet werden müssen, sind unter anderem: Was soll wie geplant werden, von wem und in welchen Perioden?



Wer kann wobei helfen?

Ebenfalls frühzeitig sollte geprüft werden, an welcher Stelle wer beim Aufbau eines Planungssystems behilflich sein kann. Denn das Know-how und generell die benötigten Ressourcen sind in den Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt und komplementär zu ergänzen: Welchen Beitrag leistet beispielsweise die Fach-, wel-

che die interne IT-Abteilung? Und wo sollte man sich bereits in der Konzeptionsphase externe Unterstützung ins Haus holen?



Auf was sollte bei einem Planungstool geachtet werden?

Prinzipiell gilt: Eine realistische Planung folgt immer dem Inhalt und nicht der Technik. Von daher ist bei der Auswahl der Software auf Flexibilität zu achten. Das bedeutet, es sollten die Planungsprozesse des Unternehmens damit abbildbar sein – nicht umgekehrt. Und Obacht: Dezierte Finanz-Planungstools stoßen genau an dieser Stelle oftmals an ihre Grenzen. Darüber hinaus ist die einfache Bedienbarkeit von Bedeutung, um dem Fachanwender die Möglichkeit zu geben, nach einer unterstützten Einarbeitungsphase den Planungsprozess selbst weiter zu gestalten.



Welche Personen werden planen?

Gerade in der operativen Detailplanung sind Personen eingebunden, die in ihrem sonstigen Arbeitsalltag nichts mit einem Planungssystem zu tun haben. Entsprechend muss beim Aufsetzen einer Lösung für die operative Planung das Know-how der Anwender bedacht werden. Ein Beispiel: Bei der Vertriebsplanung werden die Daten nicht durch einen Mitarbeiter erfasst, der täglich mit dem System umgeht, sondern durch einen Vertriebsangestellten, der nur versetzt mit dem Tool arbeitet. Diesem Aspekt Folge leistend muss hier natürlich auch das Berichts- und Informationsdesign entsprechend angelegt sein. Auch das Berechtigungs-



„Eine Checkliste für die Systemauswahl

zur Unterstützung der operativen Planung

in der Fachabteilung

hilft dem Anwender,

Fehler zu vermeiden.“

Herbert Tichy,
Planungsspezialist,
Cubeware

system sollte führend unterstützen, so dass die autorisierten Benutzer nur das zum Eingabezeitpunkt für sie Relevante zu sehen bekommen.



Wie können die Anwender mit dem System arbeiten?

Die User sollten eine geführte und abgesicherte Umgebung erhalten, mit der sie ohne Schulung umgehen können – und in die sie sich immer wieder schnell einfinden. Sie müssen in der Lage sein, schnell und effizient ihre Planwerte einzugeben, ohne sich mit technologischen Details zu befassen. Wer zudem die einzugebenden Daten eindeutig definiert, fördert eine nutzerfreundliche, fehlerunanfällige Umgebung.



Wie werden die Planungsprozesse gesteuert?

Zur Koordination von organisatorischen Prozessen sollte die zukünftige Lösung es ermöglichen, den Planungsberichtsempfänger über Workflow-Komponenten zu führen. Möglich sind dabei E-Mail-Benachrichtigungs-Sys-

teme, Sperrmechanismen, Alerts und ähnliches. Auf diese Weise werden Mitarbeiter beispielsweise per E-Mail zu einer Aktion oder mehreren Handlungen im Planungssystem aufgefordert. In die Mail integriert ist ein Link zum direkten Sprung auf den planungsrelevanten Kontext, wo die Werte einzutragen sind. Zusätzlich können aber auch in der E-Mail oder dem Bericht selbst Actionsteps und Timelines festgehalten werden.



Mit welchen Datenvolumina ist zu rechnen?

Die Mengengerüste, mit denen man bei operativen Planungsprojekten rechnen muss, dürfen keinesfalls unterschätzt werden. Das liegt zum einen an der vergleichbar hohen Anzahl der Planer, zum anderen an den im Planungsprozess entstehenden Datenmengen. Dazu kommt eine hohe Granularität, in der die Daten vorliegen können, bevor sie durch die Integration in einen nachgelagerten Plan verdichtet werden. Summa summarum kann dies die Performance eines Planungssystems beeinflussen und im Extremfall stilllegen, weshalb auf diesen Punkt durchaus ein großes Augenmerk gelegt werden sollte.



Wie werden Vorsysteme „angezapft“?

Wie bei jedem BI-Projekt muss man sich bei der Einführung eines Systems zur Detailplanung die Frage stellen, woher die relevanten Strukturen und Daten kommen und welche Vorsysteme einzubinden sind. Will man „exotischere“ Vorsysteme einbinden, sollte zudem geklärt werden, ob es Dokumentationen und Wissen über die Tabellenstruktur gibt und in welchen Tabellen die Informationen gespeichert sind. Außerdem ist es wesentlich effizienter, mit einem Tool zu arbeiten, das die Strukturen automatisiert aus dem Vorsystem extrahiert, transformiert und in die Detailplanung lädt, ohne den umständlichen Weg über Export und Import von Textfiles zu gehen. Auch der umgekehrte Weg, die Rückspiegelung der Plandaten in das Vorsystem, ist gegebenenfalls zu berücksichtigen.

WEB-TIPP:

www.cubeware.de





Welche OLAP-Datenbank soll eingesetzt werden?

Jede OLAP-Datenbank hat ihre Vor- und Nachteile und je nach Anforderung ist zu entscheiden, welche die optimale Umsetzung garantiert. Es ist auch zu berücksichtigen, ob es bereits eine multidimensionale Datenbank gibt, die man für eine Umsetzung ebenfalls verwenden könnte. Nur eine offene technologische Plattform macht Integration überhaupt erst möglich und vermeidet Insellösungen, die zeitraubende manuelle Routinenarbeiten mit sich bringen. Ferner: Gibt es möglicherweise bereits Know-how oder andere Ressourcen im Unternehmen, die für die eine oder andere Datenbank sprechen, und stehen die zu erwartenden Kosten im Einklang mit dem Budget?



Wie verhält sich die Detailplanung zum gesamten Planungsprozess?

Wird das System von mehreren Anwendern bedient, ist darauf zu achten, dass die Ergebnisse der Detailplanung in einem geregelten Prozess in die Restplanung integriert werden. Wenn sich beispielsweise einzelne Mengeneingaben des Vertriebsmitarbeiters direkt auf den Cash-Flow auswirken, befindet sich das Planungssystem regelmäßig in einem nicht definierten Zustand. Mittels Workflow-Komponenten ist daher sicherzustellen, dass man über Statusberichte wie „Vertriebsplanung in Arbeit“ und „Vertriebsplanung abgeschlossen“ jederzeit feststellen kann, in welchem Planungszustand sich das Gesamtsystem befindet. Diese Vorgangsweise ist auch aus Performanzgründen unabdingbar.



Welche Herausforderungen bringen Konzernstrukturen mit sich?

Bei Konzernen trägt in aller Regel das zentrale Konzerncontrolling die Informationen aus den Tochtergesellschaften zusammen, was dort oft als zusätzliche Anforderung angesehen und ungern unterstützt wird. Daher ist es von Vorteil, die Planung der Tochter so umzusetzen, dass die Detailplanung der Mutter als eine Art 'Nebenprodukt' anfällt. Zudem ist bei internationalen Konzernen zu prüfen, inwieweit Mehrsprachigkeit relevant ist, ob in lokaler oder in Konzernwährung zu planen ist und wie die Planer an das System angebunden sind. Neben den klassischen Möglichkeiten der Web-Eingabe, Terminal-Server oder Citrix ist bei schwachen Bandbreiten auch an eine Offline-Planungseingabe zu denken.

Und noch ein Tipp: In der betrieblichen Praxis ist heute meist noch eine systemtechnische Trennung zwischen der operativen Detailplanung für die Fachbereiche und der integrierten Finanzplanung anzutreffen. Das muss nicht sein, zumal ganzheitliche Ansätze äußerst interessante Potenziale bieten. Wer das bewerkstelligt, erspart sich eine redundante Datenhaltung und das Pflegen paralleler Systemwelten. Zudem führt das Zusammenspiel der beiden elementaren Planungsbereiche zu schlankeren Prozessen, deutlich verringerten Aufwänden und unterm Strich verbesserten Informationsmöglichkeiten.

HERBERT TICHY