



INTEGRATIVE PLANUNG AM BEISPIEL EINER VERTRIEBSPLANUNG UND STEUERUNG (VPS)

EIN UNTERNEHMEN DER  C1 GROUP

“Wer nicht weiß, wo er hin will, muss sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt“

(Mark Twain)

Der Begriff der integrierten Unternehmensplanung ist als Oberbegriff für eine Reihe betrieblicher Planungsaufgaben zu verstehen.

Generell wird eine Unternehmensplanung direkt als (zentrales) Instrument der Unternehmensführung gesehen, das unternehmerisches Handeln einschließt, um potentielle Ziele des Unternehmens darzustellen, Zielkonflikte transparent zu machen und die verfügbaren internen Ressourcen optimal zur Realisierung der Ziele einzusetzen.

Ausgereifte Technik und anwenderfreundliche Funktionalität gewährleisten eine kosteneffiziente Planung und gute Plandatenqualität. Mit umfassender Projekterfahrung und technischer Kompetenz lässt sich heute in relativ kurzer Durchlaufzeit erfolgreich eine integrierte Planung einführen.

Aus unserer weitreichenden Projekterfahrung in der Praxis stellt sich immer wieder gerade der Aspekt der sinnvollen fachlichen und technischen Integration der Teilpläne als zentrale Herausforderung dar.

Die in nahezu jedem Projekt zur Realisierung integrierter Planungsszenarien zu bewältigenden Fragestellungen beziehen sich somit auf nachfolgende Integrationsaspekte:

- Betriebswirtschaftliche / Fachliche Integration
- Zeitliche Integration und Planungsabläufe
- Technische Integration

Betriebswirtschaftliche / Fachliche Integration

Ein wesentliches Einteilungskriterium im Rahmen des Planungsaufbaus ist die Differenzierung der Planung nach betrieblichen Teilbereichen wie beispielsweise der Vertriebsplanung, Produktionsplanung und der Ergebnisplanung, wobei jeder Teilbereich im Rahmen seiner Planung eigene Ziele verfolgt.

Somit besteht die Herausforderung bei der Modellierung integrierter Planungen vor allem darin, diese unterschiedlichen Ansätze und Interessenkonflikte in Einklang zu bringen und in geeigneter Weise transparent zu machen.

Zeitliche Integration und Planungsabläufe

In Abhängigkeit des Planungshorizontes lassen sich kurz- und mittelfristige Planungszyklen von langfristigen unterscheiden. Die einzelnen Planungszyklen unterscheiden sich in der Regel durch den Grad der Detailliertheit und der Datenvolatilität. Daher werden diese Planungshorizonte häufig auch in Zusammenhang mit den hierarchisch zueinander stehenden Planungsebenen „Strategische Planung“, „Taktische Planung“ und „Operative Planung“ gebracht.

Jeder Planungszyklus berücksichtigt in der Regel die Bereiche Planungsrichtung z.B. Gegenstromverfahren (Top-down Planung und Bottom-up Aggregation), Planungsorganisation (zentral, dezentral) sowie Planungstechniken (z.B. rollierende Planung, Alternativplanungen mittels Planversionen etc.).

Technische Integration

Betrachtet man die einzelnen Teilkomponenten der Planung innerhalb von Unternehmen, so wird erkennbar, dass allein in jedem Teilgebiet schon komplexe und heterogene Planungsszenarien zu berücksichtigen sind.



Zur Vereinheitlichung bieten die SAP® Tools zum DataWarehousing (SAP® BW) und zur Planung (SAP® BW BPS (Business Planning & Simulation) praxiserprobte Möglichkeiten der technischen Integration Planung sowie der Präsentation.

Vertriebsplanung und Steuerung

Zur Verdeutlichung der geschilderten Planungsaspekte wird nachfolgend ein mögliches Szenario einer integrierten Planung aus der Praxis am Beispiel der Vertriebsplanung dargestellt.

Der Planungsprozess verläuft sowohl Top-down als auch Bottom-up anhand von hierarchischen Organisationsstrukturen/ Kundenhierarchie/ Produkthierarchie. Ziel ist es frühzeitig zu erkennen, wo Zielvorgaben nicht erreichbar sind oder Marktpotenzial über- bzw. unterschätzt wird. In diesem Szenario können die Planungsschritte wie folgt beschrieben werden:

A. Top-down Planung

1. Die Geschäftsleitung erteilt Planungsvorgaben für die Bereichsleiter und Produktkategorien in Bezug auf die Kennzahlen DB I und DB II. Um Planzahlen sinnvoll vorgeben zu können, liegen die Ist-Daten in aggregierter Form auf Abteilungs- oder Vergleichsbasis vor. Es erfolgt die Planfreigabe. Die Ist-Daten, die in kleinster Granularität (Produkt, Geschäftspartner) vorliegen, werden bei der Übertragung nicht nur als Originaldaten, sondern auch konsolidiert zu den jeweiligen Knoten der Produkt- oder Geschäftspartnergruppenhierarchie fortgeschrieben. Durch diese Hierarchieableitung ist das Herunterbrechen von Vorgaben durch das höhere Management auf Basis historischer Daten effizient.

Die Leiter der verschiedenen Organisationseinheiten erfassen nur die wichtigsten Kennzahlen, teilweise mit der Hilfe von Formeln, wie z.B. die Vorgabe des Änderungsfaktors zum Vorjahr. Diese Zahlen werden dann vom System aufgrund von unterschiedlichen Logiken auf die nächsten Stufen der Organisationsstrukturen verteilt.

2. Der Bereichsleiter bricht die Zielvorgaben auf Basis historischer Daten auf die Ebene Gebietseinheit herunter. Dieses geschieht z.B. über Verteilungsfunktionen auf Basis von Ist-Daten. Die Planung wird in einer separaten Planversion gespeichert.

3. In einem weiteren Schritt werden die Plandaten auf die Ebene Vertriebsmitarbeiter, Produkt und Kunde heruntergebrochen. Diese Werte stellen die Vorgaben für einen Kundenverantwortlichen dar. Die Planung wird wiederum in einer separaten Planversion gespeichert. Es erfolgt die Planfreigabe.

B. Bottom-up Planung

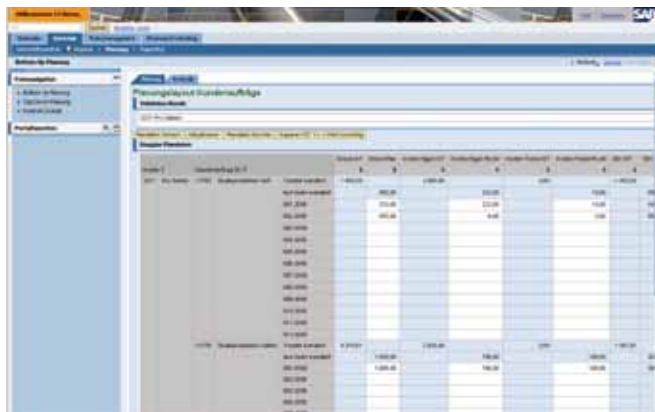
4. Der Kundenverantwortliche prüft die Vorgaben und nimmt manuelle Anpassungen vor. Die Anpassungen werden automatisch hochgerollt.

Kontrolle der verschiedenen Planungs-Top-down und Bottom-up Schritte.

Während und nach dem Planungsprozess stehen online flexible Reports und Analysen über den Status der Planung, Planerfüllung und Abweichungen der unterschiedlichen Planungs-



ebenen und Versionen zur Verfügung. Diese können intuitiv und einfach zu bedienen- den Oberflächen, so genannten Cockpits bzw. Dashboards, integriert sein.



Ein kritischer Erfolgsfaktor bei der Realisierung eines solchen Planungsszenarios stellt der Aufbau einer möglichst kompletten homogenisierten Ist-Daten Vergleichsbasis dar.

Durch die langjährige Projekterfahrung in verschiedenen Branchen bei der Beratung dieser betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und der Umsetzung dieser Prozesse in sämtlichen SAP-Systemen (Net-

weaver (BW, Portal), R/3 Classic, CRM, APO) wird das C1 Solutions Competence Center Analytics & BI (kurz: CCA & BI) zu Ihrem kompetenten und zuverlässigen Partner.

C. Reporting und Analyse

5. Die Bottom-up Ergebnisse können mit den Top-down Ergebnissen verglichen werden.
6. Als Resultat können steuernde Maßnahmen abgeleitet werden ggf. kann der Plan noch weiter abgestimmt werden.