

**MFB** PLANNING  
CONSULTANT



AUSZUG AUS  
"KNOWLEDGE MANAGEMENT  
UND BUSINESS INTELLIGENCE"

SPRINGER VERLAG (ISBN 3-540-42804-6)

# Planung und Controlling im Automobilhandel

Prof. Dr. Jochen Benz und Klaus Epele, MFB Service GmbH, Radolfzell

*Der Beitrag beschreibt die derzeitige Situation im Automobilhandel und die Anforderungen an eine Planungs- und Controlling-Software für diese Branche. Am Beispiel MFB Planning Consultant wird gezeigt, welche Funktionen man heute von einer derartigen Lösung erwarten kann und aus welchen Komponenten eine solche besteht. Der erfolgreiche Einsatz der Software wird an einem Praxisbeispiel belegt.*

## 1 Die Situation im Automobilhandel

Die Vertragshändler der Automobilhersteller sind in den vergangenen Jahren unter Druck geraten. Der Automobilmarkt ist so hart umkämpft wie nie zuvor. Der deutsche Markt ist weitgehend gesättigt und Expansionen sind nur noch zu Lasten anderer Marktteilnehmer möglich. In der Folge schrumpfen die Margen und sinken die Umsatzrenditen.

Für das Management eines Autohauses erhöhen die ständig komplexer werdenden Rahmenbedingungen das Risiko von Fehlentscheidungen. Wo früher noch das „Bauchgefühl“ eines erfahrenen Firmengründers ausreichte, können die richtigen Entscheidungen für ein modernes Autohaus heute nur noch aufgrund eines fundierten Zahlenwerks getroffen werden, das die momentane Markt- und Unternehmenssituation exakt widerspiegelt und geeignete Planungs- und Kontrollinstrumente zur Verfügung stellt. Dies trifft vor allem für angestellte Geschäftsführer zu. Sie benötigen geeignete Werkzeuge, um die relevanten Daten zu sammeln, zu strukturieren sowie sachgemäß und zeitnah auszuwerten.

Allerdings werden solche Tools heute in der Praxis kaum eingesetzt. Über 95 Prozent der Autohäuser benutzen lediglich Kennzahlen aus dem Finanz- und Rechnungswesen zur Unternehmenssteuerung, wie etwa die kurzfristige Erfolgsrechnung. Sie erhalten diese zusammen mit Statistiken, wie Händlerbetriebsvergleichen, einmal im Monat in Papierform von den Herstellern. So wichtig diese Informationen auch sind, sie haben folgende gravierende Nachteile:

- Sie kommen meist zu spät, da monatliche Informationszyklen den Anforderungen der heutigen Marktsituation nicht mehr gerecht werden
- Sie liegen nur in Papierform vor und sind deshalb nicht flexibel handhabbar und auch nicht gleichermaßen verständlich und brauchbar für die einzelnen Mitarbeiter des Autohauses, die je nach Position differenzierte Informa-

tionsanforderungen stellen und über eine unterschiedliche Ausbildungsgüte verfügen

- Sie sind vergangenheitsorientiert. Das heißt, sie geben zwar Auskunft darüber, wie erfolgreich ein Unternehmen in der Vergangenheit gearbeitet hat, eröffnen aber kaum die Sicht auf die mögliche Zukunft des Autohauses und den nötigen Handlungsbedarf

Dazu kommt, dass auch von dritter Seite immer mehr Transparenz gefordert wird. So werden im Rahmen eines bankeninternen Ratings gemäß Basel II künftig die Möglichkeiten der Kreditbeschaffung und die Höhe der Kreditzinsen von einer nachvollziehbaren Unternehmensplanung abhängen.

Die Automobilhersteller sind gefordert, ihren Vertragspartnern leistungsfähige DV-Werkzeuge an die Hand zu geben, die nicht nur für das Finanz- und Rechnungswesen geeignet sind, sondern gleichzeitig auch aussagefähige und zeitnahe statistische Informationen für die Unternehmensleitung bereitstellen. Dies ist relativ einfach zu realisieren, da alle Partner eines Herstellers bereits über ein einheitliches Rechnungs- und Berichtswesen verfügen, das nur auf ein geeignetes Planungs- und Controlling-Werkzeug abgebildet werden muss. Auf Herstellerseite könnte damit der Aufwand für die Beratung und Unterstützung der Händler minimiert, die Qualität und die Transparenz erhöht und die Gesamtplanung aufgrund eines einheitlichen, aussagefähigeren Berichtswesen konsolidiert werden. Für das Autohaus ergäben sich enorme Vorteile bei der Führung und Sicherung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

## **2 Anforderungen an ein Planungs- und Controlling-System**

Das moderne Controlling im Unternehmen hat drei Funktionen. Es versorgt das Management mit Informationen, um dessen Entscheidungen vorzubereiten. Es berät und unterstützt die Führungskräfte bei der Zielfindung und Planung durch Planungsrechnungen und die Konsolidierung von Teilplanungen. Und es wirkt mit bei der betrieblichen Steuerung durch ständige Überwachung der Zielrechnungen mittels Abweichungsanalysen und Simulationsrechnungen.

Eine Planungs- und Controlling-Software muss diese drei Funktionen vereinen. Sie soll ein einheitliches Arbeitsinstrument sowohl für die Geschäftsführung als auch für die Bereichsverantwortlichen darstellen. Die gegebene Unternehmensstruktur, die bisherigen Arbeitsabläufe und das bestehende Berichtswesen sollten 1 zu 1 abbildbar sein. Dabei sollte das System so flexibel sein, dass auch nachträgliche Änderungen der Organisationsstruktur kein Problem darstellen. Kostenstellen oder Profit Center sollten jederzeit hinzugefügt oder entfernt werden können.

In erster Linie muss die Planungs- und Controlling-Software die Arbeit ohne großen Einarbeitungsaufwand auch wenig DV-Erfahrenen erleichtern. Sie sollte über geeignete Schnittstellen unterschiedliche Datenquellen aus dem Rechnungswesen oder der Marktforschung verfügbar machen und diese nach beliebigen Kriterien darstellen und grafisch aufbereiten können. Das System sollte so konfigurierbar sein, dass jeder Anwender genau die Informationen in der ihm vertrauten Weise zur Verfügung gestellt bekommt, die er benötigt. So sollten Zeitvergleiche, Abteilungsvergleiche, Regionsvergleiche, Soll-/Ist-Vergleiche etc. granular abrufbar und beliebig verdichtbar sein.

Die Software muss den gesamten Prozess der Unternehmensführung begleiten können. Sie sollte Unterstützung bieten für schnelle und treffsichere Analysen des Ist-Zustandes, für die Festlegung von Zielvorgaben, für die Planung einzelner Unternehmensbereiche, die Zusammenführung von Teilplanungen der Bereichsverantwortlichen und die Kontrolle der Ziel- und Planerreicherung.

Dabei sollten die Fachabteilungen ihre Daten in einer vertrauten Umgebung modellieren und dennoch auf einem gemeinsamen Datenbestand aufsetzen können. Planungsrechnungen müssen so einfach zu erledigen sein, dass sie von den Fachabteilungen erstellt werden können. Bei allen Aktionen sollte die Denkweise eines Autohaus-Managers berücksichtigt werden.

Zudem muss das System den Entscheidern das Wissen und die Erfahrung eines Controllers bereitstellen. Ein Software-Assistent sollte eine geführte Planung ermöglichen, so dass wiederkehrende Abläufe vollständig und in der richtigen Reihenfolge ausgeführt werden. Darüber hinaus ist ein integriertes Expertensystem gefordert, das sowohl bei der Analyse als auch bei der Planung mit gezielten Fragen und konkreten Handlungsvorschlägen hilft, Ursachen für Planabweichungen zu finden und gezielte Maßnahmen einzuleiten.

Nicht zuletzt sollte die Planungs- und Controlling-Software modular und skalierbar sein. Sie muss sowohl für das kleine Autohaus mit einem PC als auch für ein mittelständisches Unternehmen mit vielen vernetzten Arbeitsplätzen verfügbar sein und optimalerweise sogar eine webbasierte Bedienung über das Internet erlauben. In verteilten Umgebungen muss eine ausgeklügelte Nutzer- und Rechteverwaltung für Vertraulichkeit und Datensicherheit sorgen.

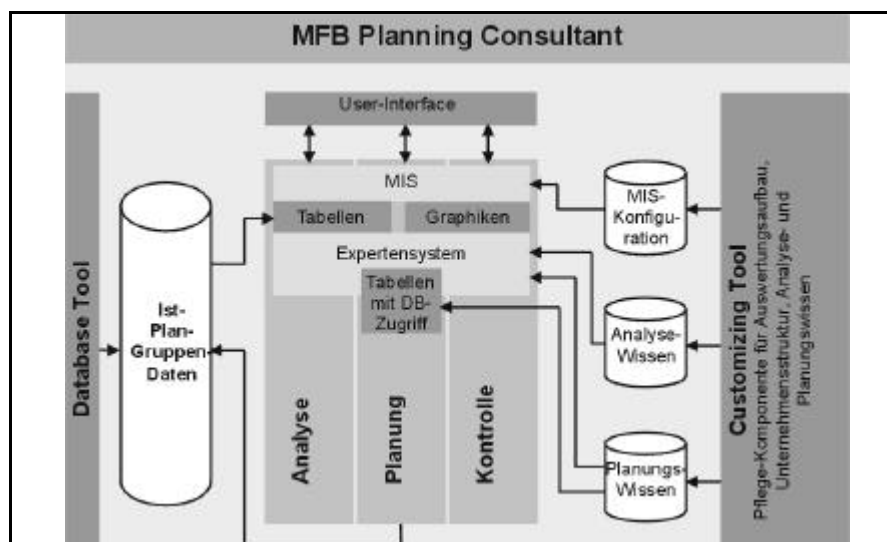
### **3 Die Lösung**

MFB Planning Consultant ist eine integrierte Software, die den gesamten Prozess der Unternehmensführung begleitet. Sie bietet Controllern sowie Führungskräften auf allen Hierarchieebenen Unterstützung bei der betriebswirtschaftlichen Analyse, Planung und Kontrolle. Planning Consultant lässt sich flexibel für alle Branchen und Unternehmensgrößen anpassen. Seine wahren Stärken zeigt die

Software insbesondere im Einsatz in Händlernetzen, Franchiseketten und Filialbetrieben, also immer dann, wenn viele gleich strukturierte Einheiten vorzufinden sind, die weitgehend eigenständig geführt und geplant werden, deren Teilpläne aber von einer übergeordneten Institution konsolidiert werden müssen. Heute kommt Planning Consultant vorwiegend in Autohäusern zum Einsatz. Über 700 Automobilhändler vertrauen derzeit erfolgreich auf dieses Planungs- und Controlling-System.

Planning Consultant verfügt über die Module Analyse, Planung und Soll-/Ist-Vergleich. Das Analysemodul unterstützt vor allem die schnelle, treffsichere Untersuchung des Ist-Zustands eines Unternehmens mit dem Ziel, Stärken und Schwächen sowie deren Ursachen aufzudecken. Mit dem Planungsmodul lassen sich Zielvorgaben und Budgets festlegen, getrennt nach Unternehmensbereichen und in einer vom Anwender frei bestimmbarer Planungstiefe. Im Modul Soll/Ist-Vergleich werden die Ist-Daten mit Planwerten zusammengeführt und die Analyse von Abweichungen ermöglicht. Dadurch können rechtzeitig steuernde Eingriffe erfolgen. Alle drei Module bieten einen flexiblen Berichtsgenerator, Unterstützung durch Expertenwissen, einheitliche und intuitiv bedienbare Standard-Windows-Benutzeroberfläche, vielfältige grafische Darstellungen, Zugriff auf identisches Datenmaterial, Druckfunktionen und weitere Hilfsmittel.

Planning Consultant erreicht seine hohe Leistungsfähigkeit zur Unterstützung des gesamten Managementzyklus durch die effiziente Kombination eines Data Warehouses, eines MIS (Management Informations System) mit OLAP-Funktionalität (On Line Analytical Processing), eines Expertensystems und eines Customizing Tools zu einem leistungsfähigen Gesamtsystem (siehe Abbildung 1).



**Abb. 1:** Grundsätzlicher Aufbau von Planning Consultant

Die Abbildung der Planungsmodellstrukturen erfolgt mit Hilfe des Customizing-Tools (siehe Abbildung 2). Mit diesem Werkzeug kann der Modellierer die gegebene Unternehmensorganisation, Kontenpläne und das gewohnte Berichtswesen in Planning Consultant abbilden. Vor dem ersten Einsatz der Planungs- und Controlling-Software werden Organisationsstruktur, Kontenplan, Berichtsaufbau, Planungsformulare, Planungshilfsmittel, Plausibilitäts-Checks und Analysewissen über eine bedienerfreundliche Oberfläche angelegt. Der Datenimport wird über eine einfach zu bedienende, über Steuerdateien konfigurierbare Einlesekomponente (Database Tool) definiert, so dass problemlos Daten aus der Windows-, Unix- oder der Großrechnerwelt im ASCII-, ANSI- oder EBCDIC-Format übernommen werden können. Durch das schrittweise Anlegen dieser Stammdaten sind die ersten Module von Planning Consultant bereits nach kurzer Zeit nutzbar.

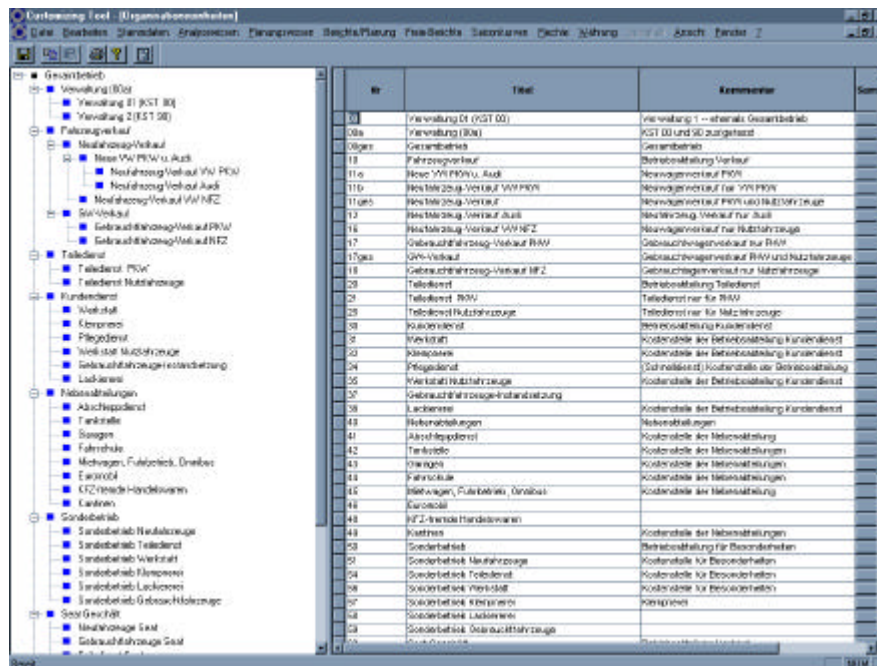


Abb. 2: Das Customizing-Tool

Der Aufbau der Unternehmensstruktur erfolgt in Baumform, ähnlich der bekannten Windows-Explorer-Darstellung. Zur Definition von Berichten und Planungsformularen dient ein Berichtsgenerator mit Vorschaufunktion, Kopiermöglichkeit bereits vorhandener Zeilen- und Spaltenaufbauten und ein Kennzahlenseditor. Außerdem können Berichte vererbt werden: Ist für ein Organisationselement, z. B. eine Hauptabteilung, ein Berichtswesen definiert, so steht dessen Aufbau automatisch auch für alle untergeordneten Abteilungen zur Verfügung, sofern für diese

kein eigenes Berichtswesen angelegt wird. Dadurch kann sehr schnell ein einheitliches Konzernberichtswesen aufgebaut werden, mit der Option, dass auch strukturell andersartige Organisationseinheiten jederzeit ein individuelles Berichtswesen erhalten können.

Durch eine mehrstufige Modellierung kann man das Grundmodell zentral und individuelle Erweiterungen lokal pflegen. Eine Exportfunktion sorgt dafür, dass man angelegten Stammdaten auf alle Rechner des Unternehmens verteilen kann.

### 3.1 Die Ist-Analyse

Die Analyse des Ist-Zustands umfasst mehr als die bloße Feststellung des momentanen Zustandes. Sie geht einher mit einer Ursachenforschung und untersucht beispielsweise Fragen wie:

- Weshalb sind die Deckungsbeiträge in Region A höher als in Region B?
- Wie ist der Umsatzverlust von Produktgruppe P im Markt XY erklärbar?
- In welche Richtung entwickeln sich unsere Herstellungskosten?

Zur Klärung dieser und vieler weiterer Fragen stellt Planning Consultant als Berichtsmodul ein leistungsfähiges MIS und zur automatisierten Analyse ein Expertensystem zur Verfügung, das sich an der intuitiven Vorgehensweise des erfahrenen Controllers orientiert.

Betriebliche Daten sind multidimensional. Typische Dimensionen können Kostenstellen, Produktgruppen, Regionen auf der einen und Konten sowie Kennzahlen auf der anderen Seite sein. Eine weitere Dimension ist der Faktor Zeit, denn ein Unternehmen ist kein statisches Gebilde, sondern muss im Zeitablauf betrachtet werden.

Planning Consultant kann deshalb das vorhandene Datenmaterial in verschiedenen Dimensionen betrachten, beispielsweise als Abteilungs-, Zeit- oder Produktgruppenvergleich. Auch der Zeilenaufbau jedes Berichts ist individuell definierbar. Eine Zeile kann ein Konto oder eine Kennzahl sein. Beliebige individuelle Kennzahlen (Summe, Differenz, Verhältnis, Produkt) lassen sich in einem Formeleditor mit den üblichen mathematischen Grundoperationen (+,-,/,\*) über das Customizing-Tool erzeugen. Dadurch kann man sowohl alle bekannten Berichte, wie Bilanz oder GuV, darstellen aber auch, beispielsweise durch Kombinationen aus GuV und Kundenzufriedenheitsanalyse oder durch Regionsvergleiche kombiniert mit Produktgruppen, ganz neue Perspektiven auf das Unternehmen definieren.

Für die übersichtliche Darstellung aller Daten sorgen Navigationstechniken, Abweichungsanalyse, Grafikfunktionen und ein komfortabler Berichtsgenerator:

- Mit Drill down-, Roll up-, und Drill across-Verfahren kann der Anwender die Datenanalyse auf bestimmte Organisationselemente, die von der individuellen Organisationsstruktur des Unternehmens vorgegeben sind, einschränken und gezielt zwischen diesen Elementen navigieren.
- Die Ampelfunktion weist auf signifikante Abweichungen hin. Besondere Stärken werden grün, Schwächen werden rot und alle Werte, die sich innerhalb der Warn Grenzen befinden, werden schwarz dargestellt, wodurch man sich die mühsame Arbeit mit rotem oder grünem Leuchtstift auf dem Papier erspart. Sowohl der heranzuziehende Vergleichswert als auch das Maß für die Bandbreite der Warn Grenzen können je Konto im Customizing Tool als Voreinstellung definiert werden. Diese Einstellung ist jedoch auch während der Laufzeit vom Anwender für seine Zwecke temporär veränderbar.
- Zur grafischen Visualisierung der Daten innerhalb von Planning Consultant stehen in einem intuitiv zu bedienenden Grafikmodul mit Assistenten-Funktion verschiedene Diagrammtypen zur Verfügung (siehe Abbildung 3). Neben Linien- und Tortendiagrammen gehören hierzu verschiedene Arten von Balkendiagrammen, die durch Auswahl des darzustellenden Datenausschnitts erzeugt werden können. Der Grafik-Assistent weist eine Vorschaufunktion, editierbare Titel, Spiegelung der Achsen sowie weitere Funktionen speziell für betriebs-

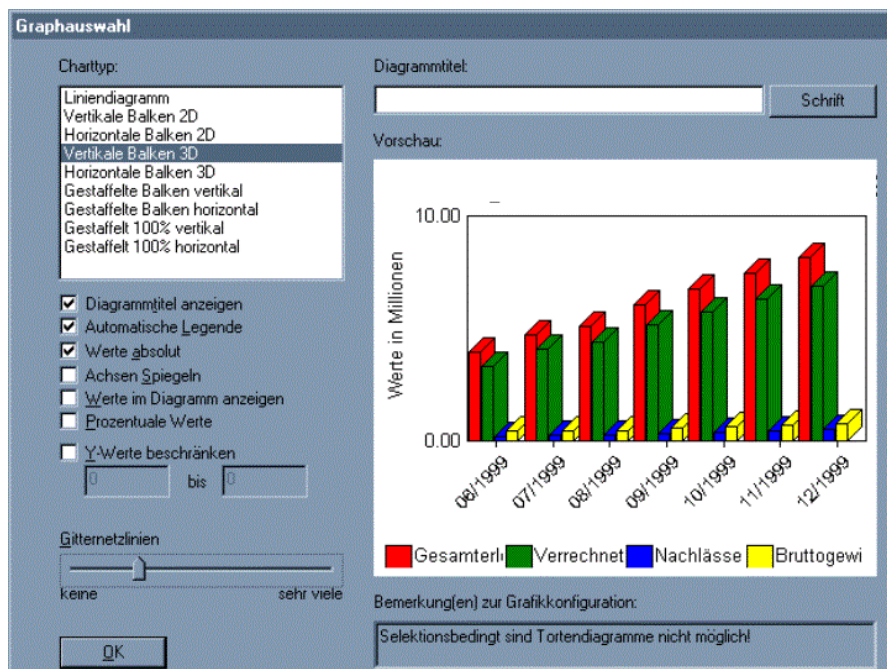


Abb. 3: Der Grafik-Assistent mit Vorschaufunktion

wirtschaftliche Belange auf, z. B. die Darstellung von Absolutbeträgen, damit Kosten und Umsätze auf Wunsch in Balken nebeneinander und nicht gegenüber dargestellt werden. Der Anwender kann zwischen kumulativer und Zeitpunktanzeige umschalten, jede Grafik nochmals im Grafik-Assistenten bearbeiten, sie jederzeit ausdrucken oder als JPG- oder BMP-Datei abspeichern.

Jeder Anwender kann auch zusätzlich zu den im Customizing-Modul eingestellten, standardisierten Berichten seine eigenen erstellen, diese speichern und jederzeit bearbeiten, ohne an den Berichten der anderen Benutzer etwas ändern zu müssen.

Eine der besonderen Stärken von Planning Consultant ist das integrierte Expertensystem (siehe Abbildung 4), das

- Ursachenforschung anhand signifikanter Abweichungen betreibt,
- sich an der intuitiven Vorgehensweise eines erfahrenen Controllers orientiert,
- aus dem Zahlenwerk nicht-erklärbare Abweichungen durch Fragen an den Benutzer klärt und
- als Ergebnis einen Bericht mit Stärken/Schwächenursachen und geeigneten Handlungsempfehlungen liefert.

Man kann das Gesamtunternehmen oder spezielle Teilbereiche, wie eine Kostenstelle, eine Region oder eine bestimmte Kennzahl systemunterstützt analysieren. Dabei sollen weder das Fachwissen noch die Erfahrung des Menschen ersetzt werden. Vielmehr steht das Ziel im Vordergrund, sich durch Zeitersparnis wieder auf seine Kernaufgaben konzentrieren zu können.

### **3.2 Die Planung**

Planen heißt vor allem, aktiv Chancen zu nutzen. Planning Consultant unterstützt die unterschiedlichsten Planungsweisen, beliebige Detaillierungsgrade der Planung sowie die freie Wahl der Planungsorganisation. Auch bei der Planung stehen Tabellen zur Einbeziehung von Marktwissen, Plausibilitäts-Checks als Erfahrungswissen und eine intelligente Benutzerführung zur Verfügung.

Durch die Vergabe von Benutzerrechten sorgt Planning Consultant dafür, dass jeder Benutzer nur in seinem Bereich planen kann, wobei die so entstehenden Teilpläne nach der Freigabe durch den Planer zu einer Gesamtplanung konsolidiert werden können. Bis zur Freigabe bleibt eine Planung im Besitz des Bearbeiters, wodurch eine unerwünschte Einsichtnahme in unfertige Planungen ebenso verhindert wird, wie das Zusammenführen nicht abgeschlossener Planungen.

Da alle Managementprinzipien auf Zielvorgaben und Delegation basieren, unterstützt Planning Consultant das Gegenstromprinzip. In einem ersten Planungsschritt werden in einer Top down-Vorgabe die Ziele der einzelnen Bereiche fest-

gelegt. Diese sind in der Regel so definiert, dass bei ihrem Erreichen die angestrebte Planrendite oder der gewünschte Plangewinn für das Gesamtunternehmen erzielt wird. In der anschließenden Bottom up-Planung sind die angestrebten Ziele zu erreichen. Dabei kann die Übereinstimmung zwischen Zielerreichung und Zielvorgabe ständig eingblendet werden. Je nach Unternehmensgröße und -organisation können die Zielplanung und die anschließenden Bereichsplanungen zentral durch Unternehmensführung und Controlling erfolgen. Es können aber auch Ziele zentral vorgegeben werden, die dann dezentral von den Bereichsverantwortlichen im Detail zu planen sind.



**Abb. 4:** Handlungsempfehlungen des Expertensystems

Weitere Koordinationsinstrumente stellen die Integrität der Planung sicher, auch wenn der Planende selbst nicht über das absolute Controlling-Wissen verfügt. So kann sich beispielsweise der Benutzer durch eine vom Administrator definierte Folge von Dialogen und Masken, quasi durch einen Assistenten, durch die Planung seines gesamten Bereiches führen lassen. Dies garantiert die korrekte Reihenfolge der Planung sowie deren Vollständigkeit. Weiterhin sind "Zwangsverknüpfungen" von Plandaten, wie zum Beispiel Umsatz Handelswaren und zuge-

hörige verrechnete Anschaffungskosten, realisierbar sowie automatische Plausibilitätsprüfungen integrierbar, die dem Benutzer sofort während der Bearbeitung einer Planung Hinweise auf unplausible Eingaben geben.

Ein mächtiges Planungsinstrument in Planning Consultant ist die Möglichkeit der Gestaltung unterstützender Tabellen, die Ist- und Plandaten sowie Prognosewerte beliebig lesen, schreiben und mittels mathematischer Funktionen miteinander verknüpfen können. Diese „Planungshilfsmittel“ bieten die Möglichkeit, Planungswissen des (zentralen) Controllingexperten allen (dezentralen) Anwendern zur Verfügung zu stellen. Somit sind analytische Instrumente ebenso gestaltbar wie koordinierende, prognostische oder bewertende.

Es gibt Plangrößen, die am besten auf Basis von Vergangenheitsdaten und unabhängig von anderen Größen planbar sind, in vielen Unternehmen sind das beispielsweise die Raumkosten. Solche Variablen werden in Planning Consultant direkt auf Kontenebene eingegeben - wahlweise als absoluter Wert oder als Ver-

The screenshot shows the 'MFP Planning Consultant' software interface. The main window displays a complex planning table with multiple columns and rows. The columns are organized into several groups: 'Allgemeine Angaben' (General Information), 'in Euro' (in Euro), 'in Mio.' (in Mio.), 'in %' (in %), 'in Tsd.' (in Tsd.), and 'in Mio. Euro' (in Mio. Euro). The rows include various financial metrics such as 'LPE', 'Umsatz', 'Kosten', 'Gewinn', and 'EBITDA'. The table is divided into sections, including 'BERECHNUNG DER INCENTIVES/DIHI (PRÄMIEN)' (Calculation of Incentives/DIHI (Prizes)) and 'D & S - LEO CS - D & S - D & S' (D & S - LEO CS - D & S - D & S). The interface also shows a menu bar at the top and a sidebar on the left with a tree view of the planning structure.

Abb. 5: Planungshilfsmittel

änderung gegenüber der Planungsbasis. Andere Plangrößen, wie etwa Umsätze, Herstellungskosten oder Verkäuferprovisionen sind jedoch nicht einfach fortschreibbar, vom Markt beeinflusst und gegenseitig funktional abhängig. Hier unterstützen die Planungshilfsmittel, die Marktwissen einfließen lassen, Inter-

dependenzen von Plangrößen berücksichtigen und somit die Planung mehrerer Konten in einem Schritt zulassen (siehe Abbildung 5).

In Planning Consultant können entweder aus Vorsystemen gelieferte Prognosen oder automatische Hochrechnungen und Vergangenheitswerte, wie Vorjahresabschlüsse, als Planungsgrundlage verwendet werden. Auch im Planungsmodul kann man auf die Hilfe des integrierten Expertensystems zurückgreifen, um den Ist-Zustand systemunterstützt zu analysieren und Handlungsempfehlungen zu geben, so dass zusätzliche Daten zum aufgedeckten Handlungspotenzial kontenbezogen integriert werden können. Der Anwender erhält so wertvolle Hinweise, an welchem Punkt Veränderungen planbar sind und welche Wirkung realistisch ist.

Für einen Planungszeitraum können in Planning Consultant beliebig viele Planungen angelegt werden. Dadurch kann jeder Planer Alternativplanungen erstellen und alle möglichen Fälle durchspielen (z. B. bester, wahrscheinlichster oder schlechtester Fall). Außerdem sind Simulationen möglich. Erst durch die Freigabe einer Planung steht diese für die Plankonsolidierung zur Verfügung und darf anschließend nicht mehr verändert werden.

Die Plandatenerfassung kann durch manuelle Eingabe, Übernahme von Vorjahreswerten oder Prognosen, die prozentuale Veränderung von Vorjahreswerten und Prognosen sowie durch automatische Verteilung von Eingaben auf übergeordnete Kennzahlen erfolgen. Die bereits mehrfach angesprochenen Planungshilfsmittel erleichtern aufgrund ihrer sehr variablen Gestaltungsmöglichkeiten auch hier die Arbeit. So lassen sich Eingabemasken mit automatischer Konsistenzsicherung der Plandaten erstellen (siehe Abbildung 6).

Alfa Romeo	Hochrechnung in Tausend	Plan (Jahr) in Tausend	Plan (Jahr) (Abw. in % 2001)	Plan (Jahr) in % vom Ansatz	Art der Planung
<b>Kunden</b>					
Neuzugänge an Kunden	101	680	4,8	38,8	Direkte Eingabe
Wachstum an Kunden	-99	20	2,6	-1,1	Direkte Eingabe
Wachstum an Kunden	525	818	4,2	27,2	Emp. Konten
Wachstum an Kunden	-554	-526	4,8	-28,8	Direkte Eingabe
Wachstum an Kunden	39	43	6,6	1,8	Emp. Konten
Wachstum an Kunden	35	35	1,8	1,8	Hochrechnung
Wachstum an Kunden	34	34	1,8	1,5	Hochrechnung
Wachstum an Kunden	107	111	3,2	6,8	Emp. Konten
<b>B-Kunden</b>					
Neuzugänge an B-Kunden	1.222	1.284	6,8	57,5	Direkte Eingabe
Nachlass B-Kunden	-17	-17	1,8	-8,8	Hochrechnung
Nachlass B-Kunden	1.205	1.267	5,0	58,7	Emp. Konten
Nachlass B-Kunden	-1.199	-1.200	6,8	-58,4	Direkte Eingabe
Nachlass B-Kunden	6	7	13,9	8,3	Emp. Konten
Nachlass B-Kunden	0	0	0,0	8,3	Emp. Konten
Nachlass B-Kunden	-1	-1	-1,8	-8,1	Hochrechnung
Nachlass B-Kunden	5	4	30,5	8,3	Emp. Konten
<b>Gesamtabschluss</b>					
Neuzugänge an Gesamtabschluss	252	262	0,2	11,7	Hochrechnung
Nachlass Gesamtabschluss	-72	-72	8,8	-1,2	Hochrechnung
Nachlass Gesamtabschluss	191	196	0,4	8,5	Emp. Konten
Nachlass Gesamtabschluss	-225	-222	-0,2	-18,8	Hochrechnung
Nachlass Gesamtabschluss	-32	-33	1,6	-1,8	Emp. Konten

Alfa Romeo	Gesamtbetrieb	Neuzugänge	Gesamtbetrieb	Teilerwerb	Werkstatt	Sonstige - Teilerwerb	Team Service GEAMT	Bruttos Ergebnis
Deckungsbeitrag Ziel (Jahr)	200000	308.308,40	570.905,40	-17.080,00	-68.808,80	412.080,00	8,00	75.000,00
Deckungsbeitrag Plan (Jahr)	200000	728.218,75	726.210,75	0,00	8,80	0,00	8,00	0,00

Abb. 6: Plandateneingabe auf BWA-Zeilen-Ebene

Aufgrund des Berechtigungskonzeptes ist sichergestellt, dass der Anwender nur an zulässigen Stellen Daten eingibt, und somit durch die Zusammenführung von Teilplanungen konsistente Gesamtplanungen entstehen. Durch das ausgefeilte Berechtigungskonzept stehen dem Anwender auch nur die Eingabemasken zur Verfügung, die ihn betreffen. Dadurch wird auch die Sicherheit des Systems erhöht. Denn oft wird die Kreativität von Anwendern, Sicherheitsbarrieren zu umgehen, erst dadurch geweckt, dass sie Bereiche sehen, auf die sie keine Zugriffsrechte haben.

In allen Dimensionen kann der Anwender selbst entscheiden, wie detailliert oder grob er planen möchte. Für jede Plangröße ist die freie Wahl von Planungsperiode (Monat, Jahr), Detaillierungsgrad (Summenzeile aus GuV oder einzelne Konten) und Planungsebene in der Organisationsstruktur (Gesamtbetrieb, Kostenstelle, Produktgruppe etc.) möglich. Dadurch sind schnelle, überschlägige Planungen ebenso wie detaillierte, zusammenfassende Planungen von Größen mit geringer Auswirkung und tief gegliederte Planungen von stark erfolgswirksamen Plangrößen machbar. Außerdem kann für aggregierte Planwerte automatisch ein höherer Detaillierungsgrad, zum Beispiel durch die Verteilung von Summenzeilen auf die eingehenden Konten, Jahresplanungen auf Monate oder Gesamtwerte einer Region auf Filialen, ermittelt werden.

### **3.3 Der Soll/Ist-Vergleich**

Planning Consultant unterstützt die Überwachung des Zielerreichungsgrads mit seinem Modul Soll-/Ist-Vergleich (siehe Abbildung 7). Um während eines Planjahres Planung und Planerreichung vergleichen zu können, werden als Sollwerte Monatsplanungen herangezogen, soweit diese vorliegen, Jahresplanungen mittels Saisonkurven auf Monate heruntergebrochen, wenn Saisonkurven vorliegen, und Jahresplanungen auf 1/12 je Monat verteilt, wenn weder Monatsplanungen noch Saisonkurven verfügbar sind.

Abweichungen einzelner Monate können sich im Planungszeitraum wieder ausgleichen oder verstärken. Daher kann bei jedem Soll-/Ist-Vergleich per Mausclick umgeschaltet werden zwischen der Darstellung von Daten, die bis zum betrachteten Zeitpunkt kumuliert sind, oder Daten, die nur den betrachteten Zeitraum zeigen. Beide Alternativen sind sowohl im Zeitvergleich als auch im Vergleich zu anderen Abteilungen, Kostenstellen oder Produktgruppen möglich.

### **3.4 Der Aufbau der Systemarchitektur**

Planning Consultant wird sowohl als Einzelplatz- als auch in einer Client/Server-Variante angeboten. Eine Web-Variante ist zur Zeit in Entwicklung. Die Client/Server-Version ist nach dem Fat Client Konzept aufgebaut, d. h. die (relationale) Datenbank liegt auf dem Datenbankserver, die Applikation wird auf dem Client

ausgeführt. Durch diese Verteilung erfolgt eine erste Lastverteilung und die Möglichkeit paralleler Verarbeitung.

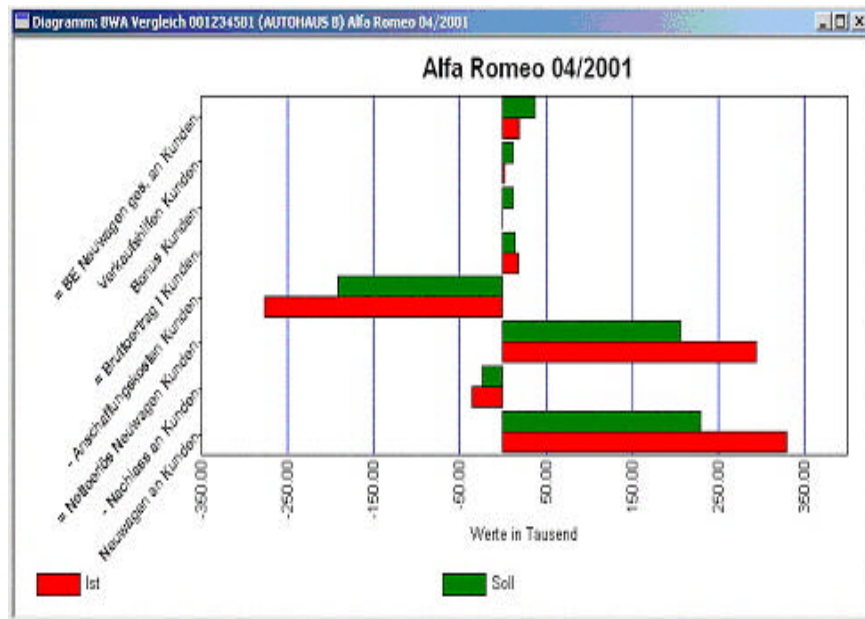


Abb. 7: Grafischer Soll-Ist-Vergleich

Aufgrund der Ausrichtung des Systems auf die Zielgruppe Händlernetze, Franchise-Ketten usw. ist auch die Möglichkeit vorgesehen, die komplette Datenbank (als Data Warehouse) bzw. Teile daraus (als Data Marts) dezentral zu halten (z. B. bei den einzelnen Händlern oder Franchisenehmern).

Das System besitzt eine sehr differenzierte Benutzerverwaltung. Rechte können vom User-Administrator auf Zellenebene und im OLAP-Würfel vergeben und eingeschränkt werden bezüglich Programmkomponenten (Customizing-Tool, Database-Tool, Anwendung) Programmfunktionalität (Berichte, Planung etc.) und Datensicht (Betriebe, Abteilungen, Produkte usw.). Die Definition von Berechtigungen erfolgt auf der Basis von Benutzergruppen. Jedem Benutzer kann eine oder mehrere Benutzergruppen zugewiesen werden. Die ihm zustehenden Rechte ergeben sich aus der Vereinigungsmenge der Rechte dieser Gruppen. Weiterhin enthält das Berechtigungskonzept Benutzerrollen, die hierarchisch Rechte zur Pflege des Planmodells regeln.

Auf der höchsten Hierarchiestufe steht der Programmadministrator, gefolgt vom Systemadministrator und am Ende die Nutzer. Dadurch können in Händlernetzen und Franchiseketten Standardmodelle von einem Programmadministrator zentral gepflegt werden. Bei den einzelnen Händlern oder Franchisenehmern kann der

Systemadministrator individuelle, nur für die Nutzer dieses Betriebes geltende Erweiterungen vornehmen und schließlich kann der einfache Nutzer Erweiterungen vornehmen, die nur für ihn selbst gelten.

Planning Consultant unterstützt als Datenquellen verschiedenste Flat Files sowohl aus der UNIX- als auch der Windows- oder Großrechnerwelt (ASCII /ANSI / EBCDIC). Der Datenimport erfolgt über das Database-Tool, d. h. auf Basis einer graphischen Benutzeroberfläche. Die Menüstruktur passt sich automatisch jedem Benutzer an. Für wiederkehrende Quellen wird einmalig eine Steuerdatei gepflegt, so dass der Anwender anschließend lediglich den Import anstoßen muss und keine weiteren IT-Kenntnisse benötigt. Mittels dieser Steuerdatei wird nicht nur der Satzaufbau der Quelle definiert, sondern auch eventuelle Transformationen der Ursprungsdaten festgelegt, die dann beim Import durchgeführt werden. Der Datenexport ist über ein Database-Tool oder mit Copy&Paste möglich. Grafiken können als JPG- oder BMP-Files exportiert werden.

#### **4 Einsatz bei Volkswagen und Fiat**

Die Volkswagen AG unterstützt ihre Händler schon lange mit papier- und DV-gestützten Controlling-Instrumenten. Die Händler stellen dem VW-Rechenzentrum monatlich ihre Finanzdaten zur Verfügung und erhalten dafür einmal im Monat eine kurzfristige Erfolgsrechnung (KER). Die KER liefert zwar Aussagen über den Geschäftsverlauf des letzten Monats. Es ist jedoch nicht möglich, diese Zahlen vor Ort im Autohaus schnell in aussagefähige Übersichten, Grafiken und Tabellen zu überführen sowie tagesaktuelle Planungen und Soll/Ist-Vergleiche zu erstellen. Inzwischen hat ein großer Teil der VW- und Audi-Vertragspartner die Software Planning Consultant im Einsatz, die den Nutzen der bisherigen Instrumente zusammenfügt. Die Software wurde von der MFB Service GmbH entwickelt und zusammen mit dem Marketing Management Institut der VW AG (MMI) angepasst und trägt VW-intern den Namen APS. Mit APS bzw. Planning Consultant kann die KER in der gewohnten Darstellung jederzeit und für jeden Zeitpunkt der eingespielt wurde, am Bildschirm betrachtet werden (siehe Abbildung 8).

Der Autohaus-Manager denkt und plant meist nicht in Dimensionen, wie Kontonummern oder KER-Zeilennummern, sondern in den Einheiten des Marktes, wie z. B. Absatzzahlen, Nachlass- und Margenhöhe; das Ganze natürlich strukturiert nach Abnehmergruppen und Marken sowie Modellen. Dieser Sicht trägt Planning Consultant Rechnung. Alle Werte werden automatisch an die richtige Stelle der KER geschrieben, so dass sich trotz unterschiedlicher Sichtweisen von Verkauf, Kundendienst und Controlling sowie unterschiedlich strukturierter Betriebe im Endergebnis vergleichbare Planungen ergeben. Durch das regelmäßige Einspielen der Ist-Daten können diese jederzeit mit der Planung zusammengeführt werden.

Dies erlaubt den rechtzeitigen steuernden Eingriff, wenn sich Planung und Realität auseinander bewegen. Zur Nutzung von Chancen und Abwendung von Risiken.

Gesamtbetrieb		Ist	Ist je 1000 Ums.	Ist je FZ	Gruppe je 1000 Ums.	Gruppe je FZ	Vorjahr	Ist Abw. in % 1000 Ums. Vorjahr
Umsatzerlöse	00801	54.562.220,07	908	33.677,84	900	33.912,70	50.050.736,45	9,01
Interne Erlöse	00802	574.047,00	12	413,51	12	404,73	556.211,56	2,04
<b>Gesamterlöse</b>	00803	<b>55.137.025,09</b>	<b>1.008</b>	<b>34.091,35</b>	<b>1.000</b>	<b>34.324,01</b>	<b>50.786.047,98</b>	<b>9,72</b>
Gründerbeiträge	00900	-1.055.136,28	-38	-1.107,14	-38	-1.336,29	-1.443.375,43	36,74
<b>Beiträge</b>	00901	<b>53.784.046,62</b>	<b>968</b>	<b>32.844,21</b>	<b>961</b>	<b>32.988,28</b>	<b>49.244.572,58</b>	<b>9,14</b>
Verschiedene Aktivierungskonten	00902	-46.486.682,19	-828	-26.486,70	-828	-27.177,05	-42.080.180,58	10,81
Interne Verrechnungs	07102	-295.079,58	-3	-196,26	-3	-198,74	-281.174,52	1,83
<b>Robotertrag</b>	00800	<b>1.023.244,50</b>	<b>127</b>	<b>4.221,84</b>	<b>147</b>	<b>5.051,49</b>	<b>1.019.230,54</b>	<b>0,27</b>
Beitrag - Zuschüsse	00804	774.549,48	14	474,80	11	385,61	410.130,12	84,80
<b>Ertragskonto</b>	00811	<b>1.927.741,03</b>	<b>141</b>	<b>4.706,64</b>	<b>168</b>	<b>5.437,11</b>	<b>1.432.381,64</b>	<b>6,30</b>
Ertragsänder	0484	-780.980,98	-14	-409,53	-15	-524,15	-730.551,73	9,36
EB I	0481	1.038.895,07	128	4.306,81	143	4.912,96	6.791.699,79	4,89
Personalkosten	0485	-3.082.581,18	-72	-2.446,30	-79	-2.703,06	-3.735.052,04	7,10
EB II	0482	3.096.383,80	58	1.860,53	64	2.209,90	2.975.067,08	2,03
Vertriebskosten	0486	-7.802,58	-16	-411,97	-17	-588,65	-284.580,98	26,27
<b>EB III</b>	0483	<b>2.281.758,23</b>	<b>41</b>	<b>1.359,56</b>	<b>47</b>	<b>1.621,25</b>	<b>2.381.356,28</b>	<b>-4,77</b>
Interne Betriebskosten	0591	-1.971.180,78	-38	-1.207,84	-39	-1.138,63	-1.084.045,18	35,21
Werkstoff- Betriebskosten	0594	286.589,45	5	101,72	14	462,62	1.276.711,12	-75,45
100% Gewerbesteuer	0482	-44.485,43	-1	-27,30	-2	-35,52	-286.586,67	-75,45
<b>Kalkulationsstarke Betriebsgewinn</b>	0595	<b>362.081,00</b>	<b>5</b>	<b>154,46</b>	<b>12</b>	<b>186,71</b>	<b>1.170.281,45</b>	<b>-70,84</b>
Dränge Haus und Grundstücke	0596	444.121,53	8	272,15	1	22,20	182.089,75	174,00
Dränge Zinsen	0597	547.147,24	10	332,30	-2	-54,44	-121.570,59	-91,00
Steuerveränder	0598	-144.149,58	-3	-102,00	0	11,30	84.284,07	-274,10
Finanzkosten	0599	0,00	0	0,00	1	83,29	83.589,08	-830,00

Abb. 8: Kurzfristige Erfolgsrechnung

Im Herbst 2001 konnte die Fiat AG als neuer Kunde gewonnen werden. Innerhalb weniger Wochen entschieden sich über 300 Vertragshändler, Planning Consultant einzusetzen. Mit dem Customizing Tool konnten die Fiat-Strukturen in kurzer Zeit abgebildet werden, ohne dass Änderungen an der Software notwendig waren. Sogar das integrierte Expertensystem konnte problemlos auf die individuellen Anforderungen der Fiat AG angepasst werden. Auch der Roll-Out verlief reibungslos. Es dauerte nur wenige Wochen, um die über 300 Neukunden zu beliefern und zu schulen.

## 5 Literatur

**Bange C./Mertens H./Dahnken O./Schinzer H. (2000):** Planungswerkzeuge - 14 Software-Produkte im Vergleich, Feldkirchen 2000

**Bange C./Volpp N. (2000):** Turbo für die Planung, in: is report, 8/00, S. 10 - 12

**Benz J. (2001):** Die Zahlenknechte begehren auf, in: is report 2/01, S. 50

**Diez W. (2001):** Alle Instrumente im Blick, in: Autohaus 4/01, S. 20 – 22

**Eppele, K. (2001):** Mehr Zeit fürs eigentliche Geschäft, in: kfz-betrieb, 47/01, S. 23

**Findeisen D. (1999):** Erwartungen erfüllt?, in: IT Fokus, 8/99, S. 32 - 34 und 67 - 70

**Graf W. (2000):** VW AG unterstützt VW- und Audi-Händler beim Controlling, in: Computerwoche, 35/2000, S. 61

**Schneemann K. (1999):** Controlling im KFZ-Betrieb, Würzburg 1999