

CFO *aktuell*

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory Corona und M&A

Controlling

Supply-Chain- und Finanzplanung

Accounting

IFRS @ COVID-19 (Teil 2)

Corona-Krise und nichtfinanzielle Berichterstattung

Bilanzielle Auswirkungen in Zeiten digitalen Wandels

Management

Future Workforce Planning

Trends in der Vorstandsvergütung

AI Meets Learning

Interview

Sonja Wallner, CFO A1 Telekom Austria AG

Service

3. Digitales HR-Forum

Von der verkauften Menge zum realisierten Cashflow

Die Integration von Supply-Chain- und Finanzplanung

Mirko Waniczek / Christoph Pressleitner



Mag. Mirko Waniczek ist Geschäftsführer bei EY Management Consulting.

Eigentlich ist alles so einfach: verkauft kann nur werden, was auch produziert werden kann und bezahlt wird nur, was auch verkauft wurde. In der Planung sollte das nicht so schwierig sein, da man ohnehin selbst die hoffentlich plausiblen Annahmen bestimmt und einem nicht die Unwägbarkeiten des echten Lebens in die Quere kommen. Dennoch – in den meisten Unternehmen gibt es nur eine oberflächliche oder gar keine Abstimmung zwischen der Planung der Supply Chain und den Finanzen. Der folgende Artikel zeigt, wie diese beiden Welten und damit Mengen- und Geldströme logisch und systemtechnisch integriert werden können.

1. Typische Fragestellungen in der Supply-Chain- und Finanzplanung

Aufgrund eines Engpasses in der Produktion können nur mehr A-Kunden bedient werden. Alternativ besteht die Möglichkeit, einen Fertigungsschritt an einen Lohnfertiger auszulagern. Die Auswirkung dieser Entscheidung auf Bestände und Durchlaufzeiten ist bekannt, aber wie hoch ist die Auswirkung auf den Umsatz, die Kosten und die Marge? Physische Bestände müssen reduziert werden, was bedeutet das für die Bilanz und den Cashflow? Welche Auswirkung hat die Verlagerung der Produktion einer Produktlinie in ein anderes Werk hinsichtlich Transport- und Produktionskosten sowie auf das Working Capital? All das sind Fragestellungen, die in der Supply-Chain-Planung Monat für Monat in Sales & Operations Planning Meetings (S&OP) diskutiert werden. Für die Entscheidungen stehen oft nur grobe Annahmen zur Verfügung und die Antworten sind daher vielfach nicht belastbar und unbefriedigend.

Wie werden sich die Bestände unter Berücksichtigung der geplanten Umsatzsteigerung entwickeln? Was bedeutet diese Steigerung für die Kapazitäten in der Produktion und ist der Plan überhaupt machbar? Unter Maßgabe welcher Auslastung sind Maschinentarife zu kalkulieren? Diese und andere Fragestellungen wiederum ergeben sich in der Finanzplanung, die nur durch eine Integration mit der Supply-Chain-Planung beantwortet werden könnten.

In praktisch keiner Branche sind die Margen noch so hoch bzw. der Wettbewerbsdruck so gering, dass Unternehmen nicht qualitativ bessere Antworten auf diese Fragen finden müssen als bisher. Die aktuelle Krisensituation erhöht diesen Druck zusätzlich.

2. Hindernisse auf dem Weg zu einer integrierten Betrachtung

Die skizzierten Fragestellungen in der Supply-Chain- und Finanzplanung sind komplementär und greifen wie Puzzlesteine ineinander. In der

Unternehmenspraxis ist die Planung in der Operations- und Finanzwelt jedoch in der Regel sowohl organisatorisch als auch prozessual und in der Systemunterstützung getrennt. Dies führt in weiterer Folge dazu, dass Themenstellungen entweder redundant bearbeitet werden – in diesem Fall werden die Ergebnisse der Operationsplanung gar nicht weiterverarbeitet, da die Integration auf vereinfachter Basis dann rein innerhalb der Finanzwelt erfolgt – oder überhaupt durch den Rost fallen.

Die Supply-Chain-Planung wird bis dato vielfach auf den Aspekt der reinen Produktionsplanung reduziert. Selbst in fortgeschrittenen Unternehmen, die bereits einen übergreifenden Sales & Operations Planning Ansatz implementiert haben, fehlt dennoch vielfach die Sicht auf die finanziellen Kennzahlen, um betriebswirtschaftlich optimale Entscheidungen treffen zu können bzw. können diese Kennzahlen oft nicht aus der Planung, dh Vertriebs- und Produktionsgrobplanung, abgeleitet werden.

Auch die Fristigkeit und Frequenz der beiden Planungswelten ist unterschiedlich. Die Finanzplanung ist in vielen Unternehmen als quartalsweiser bzw. jährlicher Prozess mit Fokus auf die Geschäftsjahresbetrachtung etabliert, die Supply-Chain-Planung benötigt aber einen rollierenden, höher frequenten und vom Geschäftsjahr unabhängigen Prozess, um die notwendigen Vorläufe abzubilden.

Die Finanzplanung läuft also ohne Berücksichtigung der Supply-Chain-Planung Gefahr, ein unvalidiertes Bild der zukünftigen Geschäftsentwicklung zu zeigen und die Supply-Chain-Planung stellt jenseits des Kurzfristhorizonts eine Fingerübung dar, deren Ergebnisse nicht weiterverarbeitet werden.

3. Wie die Integration gelingen kann

Die Vorteile einer Integration liegen klar auf der Hand und können unter Berücksichtigung der Erfolgsprinzipien und Vermeidung typischer Fehler auch realisiert werden.

3.1 Allianz der Mächtigen, Willigen und Fähigen

Die systematische Trennung der Planungsfunktionen vor allem in großen Unternehmen und Konzernen resultiert aus einer klaren Trennung von Verantwortlichkeiten und Rollen, die sich meistens bis auf Vorstandsebene zum CFO und CEO oder CSO/COO durchzieht. Es ist daher eine *cross-funktionale* Abstimmung inklusive der Einbindung aller relevanten Stakeholder auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation notwendig. Das Top-Management selbst muss für die Machtpromotion



Christoph Pressleitner ist Senior Manager bei EY Management Consulting.

sorgen und ist in die zentralen Entscheidungen aktiv einzubinden, um sicherzustellen, dass Prozesse, Organisation und Tools an die gesteigerten Anforderungen angepasst werden können.

3.2. Integrative Prozessbetrachtung

Die Etablierung des Prozesses startet mit einer Definition eines konsistenten *End-2-End-Prozesses* inklusive eines detaillierten und abgestimmten Planungskalenders. Aufgrund der zahlreichen Abhängigkeiten im Rahmen der Planung ist der Planungskalender detailliert auszugestalten. Um die Komplexität zu managen, ist es sinnvoll, den Prozess so zu gestalten, dass eine Aufteilung auf mehrere Teilprozesse vorgenommen werden kann, die an definierten Übergabepunkten zusammengeführt werden (s Abb 1).

Die Supply Chain- und die Finanzplanung können damit immer noch parallel zueinander funktionieren, berücksichtigen aber gemeinsame Zielvorgaben, Prämissen und Rahmenbedingungen und tauschen die notwendigen komplementären Informationen aus. Im Zuge dessen sind Planungsebenen, -granularitäten, -horizonte und -frequenzen abzustimmen sowie die Übergabepunkte zu definieren.

Um die Datenqualität und Verbindlichkeit des erarbeiteten Plans zu sichern, ist es wichtig, dass die jeweiligen Fachbereiche gemäß ihrer inhaltlichen (Teilprozess-)Verantwortung eingebunden werden und das jeweilige *Ownership* übernehmen. Um dies zu erreichen, kann es sowohl in den Fachbereichen als auch im Controlling notwendig sein, Rollen und Stellenbeschreibungen anzupassen.

Eine integrative Prozessbetrachtung hat zusätzlich den Vorteil, dass *Top-Down-Zielvorgaben* des Vorstandes bzw der Unternehmensleitung, im Regelfall in Form von Finanzzielen (zB Umsatzwachstum, Rentabilitätssteigerung), frühzeitiger und inhaltlich nachvollziehbarer verplausibilisiert werden können, indem die Machbarkeit *bottom-up* über die Supply-Chain-Planung validiert wird. Damit wird das notwendige Commitment zu den Zielen erreicht.

3.3. Klare Definition von Übergabethemen zwischen den Teilplänen

Die Anforderungen der beiden Planungen bedingen diverse Übergaben, die inhaltlich, prozessual und hinsichtlich der Abbildung in den IT-Systemen klar zu definieren sind (s Abb 1):

Aus der S&OP-Planung stehen die Planverkaufsmengen zur Verfügung, allfällige Produktions- (oder Beschaffungs-)restriktionen sind berücksichtigt. Bezüglich der Planpreise ist zu definieren, ob diese Teil der S&OP- oder Finanzplanung sind. Die Planumsätze werden in der Finanzplanung um (Kunden-)konditionen ergänzt und aus den Umsätzen die Cashflows abgeleitet. Zusätzlich werden die Herstellkosten geplant und auch die Bestandsveränderungen ermittelt. Die Margeninformation kann wiederum in die S&OP-Planung übergeben werden, um diese für Optimierungsszenarien zu nutzen.

Darüberhinaus gibt es weitere Planungsthemen der Supply Chain, die direkt in der Finanzplanung abgebildet werden (zB die Planung von S&OP-Kostenstellen, Investitionen) und an dieser Stelle nicht weiter behandelt werden.

3.4. Komplexität bewusst managen

Die Tatsache, dass wenige Unternehmen über eine Gesamtintegration in der Planung verfügen, zeigt, dass die Aufgabenstellung nicht trivial ist. Wie bereits erwähnt, müssen aktive Maßnahmen gesetzt werden, um die Komplexität der Planung nicht unreflektiert zu erhöhen und daran letztendlich zu scheitern. Zumal mit der Notwendigkeit, eine rollierende Planung auch in der Finanzwelt stärker zu berücksichtigen, ein weiterer Komplexitätstreiber hinzukommt.

Ein rollierender Plan ist wesentlicher Baustein der integrierten Gesamtplanung. Durch die Weiterentwicklung der jeweils vorangegangenen Planung und Ergänzung zusätzlicher Monate bzw Quartale wird der Planungsaufwand überschaubar gehalten und kann mit der termingetriebenen und jahresendorientierten finanziellen Performance-messung integriert werden. Je größer die Zeiträume zwischen den Anpassungen werden bzw umso mehr Monate zusätzlich geplant werden müssen, umso größer ist das Risiko, dass Annahmen gröber und die Planung unzuverlässiger wird.

Neben der Aufgliederung des Gesamtprozesses in Teilprozesse mit Übergabepunkten ist es insbesondere wichtig, dass das Planungsdetail begrenzt wird. In der Finanzplanung sind Kostenstellen nur in jenen Bereichen notwendig, für die individuelle Kostenstellentarife zu ermitteln sind (und auch nicht aus der Vergangenheit weiterentwickelt werden können), in der Supply-Chain-Planung muss die Produktebene soweit aggregiert werden, als sich aus Verkaufs- und Produktionssicht homogene Cluster bilden lassen.

3.5. Professionelle Toolunterstützung

Technologie ist der Schlüssel zu einer integrierten Planung und in weiterer Folge Szenariobetrachtung. Ohne entsprechende Planungssysteme, ist es aufgrund der Komplexität unmöglich, eine durchgehende integrierte Betrachtung sicherzustellen und Szenarien für die zukünftige Entwicklung zu berechnen. Sowohl in „normalen“ wie auch Krisenzeiten ist es wesentlich, eine valide und aktuelle Planung ergänzt um Szenariobetrachtungen zur Verfügung zu haben, um zeitnah die Finanz- und Ergebnissituation unter Berücksichtigung der Supply Chain beurteilen und aktiv faktenbasiert die notwendigen Entscheidungen treffen zu können.

Ein Hinweis an dieser Stelle an Unternehmen, die eine strategische Entscheidung für SAP getroffen haben: SAP bietet Tools und Schnittstellen, um eine integrierte Gesamtplanung zu realisieren. Die einzelnen Systeme sind auf die jeweiligen Teilprozesse spezialisiert und greifen gut im Sinne einer umfassenden Lösung ineinander.

Für die Finanzplanung steht eine Kombination aus der Nutzung des SAP ERP (klassisches ERP

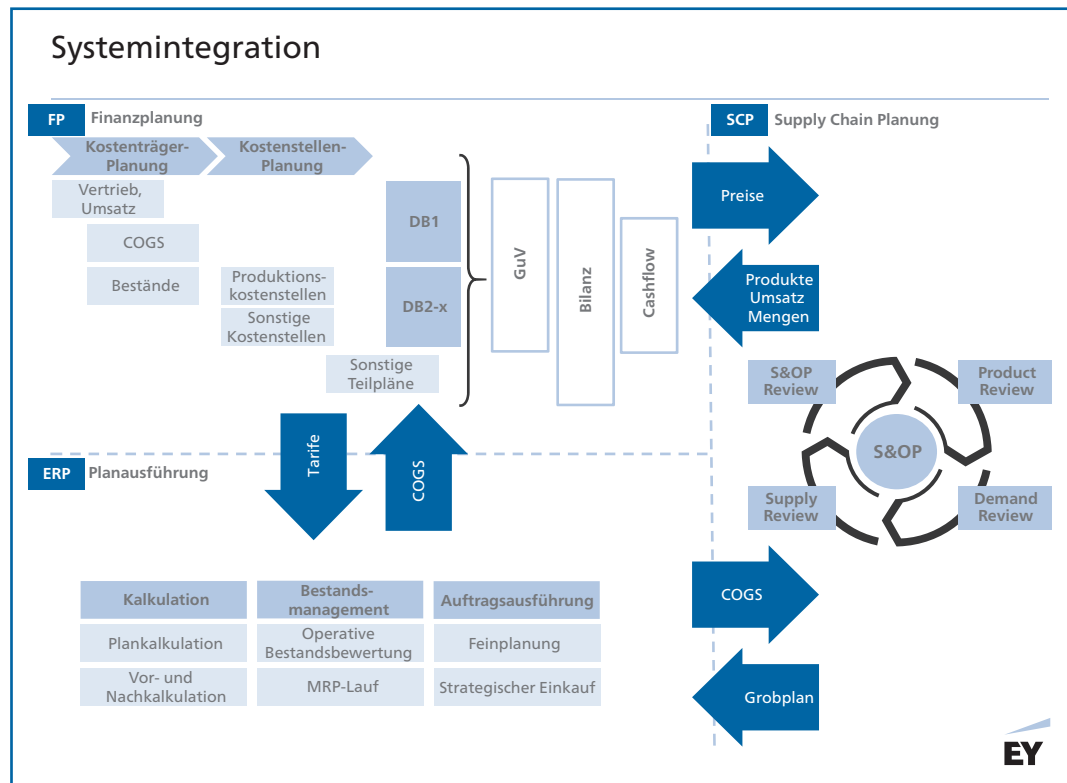


Abb 1: Integration der Supply-Chain- und Finanzplanung

oder SAP S/4HANA) und diversen verfügbaren Planungstools (SAP BPC Standard bzw. Embedded, SAP Analytics Cloud) zur Verfügung, die mit der Supply-Chain-Planung, unterstützt durch SAP IBP integriert werden können.

Die ausschließliche Nutzung von Planungstools und eine Umgehung des ERP-Systems ist prinzipiell denkbar, erfordert allerdings die Ermittlung bzw. zumindest Bereitstellung von Tarifen und Kostensätzen im Finanzplanungstool. Da zwei bis drei Planungskomponenten interagieren, ist es unabdingbar, zu definieren, welches System jeweils führend für eine bestimmte Information ist. Während z.B. Preisentwicklungen klassischerweise im Finanzplanungssystem modelliert werden würden, bieten Supply-Chain-Planungssysteme (sogenannte *Advanced Planning Systeme (APS)* wie SAP IBP) häufig elaborierte Algorithmen zur Unterstützung der Bedarfsplanung, womit die Mengenkomponekte des Umsatzes simuliert werden kann. Im Dreieck mit dem jeweiligen ERP-System ergibt sich somit eine Kombination von Komponenten, die entsprechend für die jeweiligen Aufgaben der Planung optimiert sind und die Inputs für die anderen Systeme liefern können. Die meisten der Schnittstellen können unidirektional und einfach gehalten werden, auch wenn es an verschiedenen Stellen des Prozesses einer iterativen Annäherung bedarf und Aggregations- und Disaggregationslogiken geklärt werden müssen.

3.6. Integration von Planung und Tagesgeschäft

Um die integrierte Gesamtplanung nachhaltig in der Organisation zu verankern und gleichzeitig maximalen Nutzen aus einer rollierenden Supply-Chain-Planung für einen finanziellen *Forecast* zu ziehen, ist es wichtig, dass Ergebnisse von Management-Routinen in den jeweiligen Planungs-

Updates verarbeitet werden. Dies bedeutet nicht, dass der finanzielle *Forecast* basierend auf S&OP-Meetings laufend aktualisiert werden muss, zu den offiziellen (z.B. quartalsweisen) *Forecast-Terminen* werden aber die jeweils aktuellen Inputs verarbeitet.

Auf den Punkt gebracht

Unternehmen können als finanzielle Performance nur erreichen, was sie über die Supply Chain im operativen Geschäft realisieren. Die wenigsten Unternehmen sind bis dato in der Lage, die finanzielle und operative Sicht – wenn man so möchte die Mengen- und Euro-Sicht – in der Planung zu integrieren. Aber gerade in der gemeinsamen Betrachtung dieser komplementären Themenstellungen und deren Verbindung in einen integrierten Planungsprozess liegt enormes Potenzial für die Steuerung der Unternehmen:

- Doppelarbeiten in den Teilprozessen der Planung werden abgebaut.
- Die Verlässlichkeit der Planung steigt durch die integrierte Betrachtung.
- In der Finanzplanung und insbesondere im *Forecast* kann die Zielerreichung durch Berücksichtigung von Engpässen in der Supply Chain validiert werden.
- Entscheidungen in der Supply Chain können basierend auf einer Margenprojektion gewinnoptimal getroffen werden.
- Mehrere Varianten von Vertriebsszenarien können hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Produktions- und Distributionsnetzwerk und somit der dadurch entstehenden Kosten analysiert werden.



Jetzt 20 % sparen!

CFO aktuell-Jahresabo 2020
(14. Jahrgang, Heft 1-6)

€ 137,60*
statt € 172,-*

Jetzt Jahresabo 2020
bestellen und 20 % sparen!

Bestellformular Ja, ich bestelle

CFO aktuell-Jahresabo 2020
(14. Jahrgang 2020, Heft 1-6)

EUR 137,60
statt EUR 172,-

Name/Firma

Kundennummer

Straße/Hausnr.

PLZ/Ort

E-Mail/Telefon

Datum/Unterschrift

☐ Ich stimme zu, dass die Linde Verlag GmbH meine angegebenen Daten für den Versand von Newslettern verwendet.
Diese Einwilligung kann jederzeit durch Klick des Abstelllinks in jedem zugesendeten Newsletter widerrufen werden.

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich mit den AGB und der Datenschutzbestimmung einverstanden. AGB: lindeverlag.at/agb | Datenschutzbestimmungen: lindeverlag.at/datenschutz.

Preise Zeitschriften inkl. MwSt, zzgl. Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen.
Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderungen und Irrtum vorbehalten.

Linde Verlag Ges.m.b.H
Scheydgasse 24, 1210 Wien
Handelsgericht Wien
FB-Nr: 102235X, ATU
14910701
DVR: 000 2356

Jetzt bestellen: lindeverlag.at office@lindeverlag.at 01 24 630 01 24 630-23