

Mehr Erfolg mit Controlling-Software: Anbieter und Berater geben konkrete Tipps

In der Redaktion der Fachzeitschrift *is report* trafen sich Anbieter und Berater, um über Auswahl und Einführung von Controlling-Software zu sprechen. Aus der kontroversen Debatte resultieren viele nützliche Hinweise, die Einführungsprojekte erfolgreich machen und das Controlling insgesamt verbessern.



Was sind denn die wichtigsten Eigenschaften einer guten Software für Planung und Controlling?

Bernd Kirschner, Denzhorn: Die Eigenschaften liegen klar auf der Hand: Die Software muss einfach einzuführen sein, sie muss individuell anzupassen sein, sie sollte eine

Rechnung und Liquidität sauber abgestimmt sind. Außerdem sollten Dinge wie die Berechnung von Zinsen oder Steuern in einer integrierten Business-Logik enthalten sein.

Peter Sinn, Corporate Planning: Dem kann ich uneingeschränkt zustimmen und die Liste ist noch länger. Zunächst möchte ich jedoch zur Formulierung Ihrer Frage nach

oder das Reporting. Insofern sollte die Frage auf „Software für Controlling“ abzielen, weil Planung nur ein Teilbereich des Controlling darstellt.

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Ich muss die Fragestellung noch in einem anderen Punkt angreifen: Es gibt keine „gute“ und keine „schlechte“ Software. Es kommt entscheidend darauf an, ob Software zu den Anforderungen des Unternehmens passt. Für mich gehört zum Controlling noch als vierte Disziplin die Legal-konsolidierung hinzu. Für uns gibt es eine Kerneigenschaft: Software muss im Unternehmen funktionieren. Es ist klar, dass eine Software niemals ganz fertig sein wird. Sie darf aber auch nicht mit Bugs übersät sein. Es muss regelmäßig Updates geben, ideal sind zwei bis vier pro Jahr.

Stefan Sexl, pmOne: Ich möchte den Aspekt der Prozessunterstützung und -steuerung ergänzen. Bereits 2001 stellte die Hackett Group fest, dass pro Umsatzmilliarde 25 000 Personentage für die Planung aufgewendet werden. Diesen hohen Aufwand kann ich aus eigener Beobachtung bestätigen

Bei der Königsdisziplin Planung ist also der größte Hebel, die Prozesse zu verschlanken, zu vereinfachen und zu verkürzen. Deswegen glaube ich, dass Prozessunterstützung stärker bei der Produktauswahl berücksichtigt werden sollte, als das heute der Fall ist.

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Diese Anforderung ist abhängig von der Größe des Unternehmens.

„Eine Software muss erst einmal Akzeptanz bei den Endanwendern finden.“

hohe Flexibilität haben, sie muss natürlich leicht zu installieren sein und eine Vielzahl von Schnittstellen haben. Meiner Meinung nach sind vorgefertigte Templates wichtig, in denen die wichtigsten Verknüpfungen zwischen GuV, Bilanz, Cashflow-

„Planung und Controlling“ noch Folgendes anmerken. Controlling besteht aus meiner Sicht aus drei tragenden Eckpfeilern. Planung ist die Königsdisziplin des Controlling. Zweiter Eckpfeiler ist die Analyse. Dritter Eckpfeiler ist die Information



Drei Vertreter von Software-Anbietern und zwei Berater diskutierten unter der Leitung von Dietmar Köthner (zweiter von links), Chefredakteur des *is report*.

Stefan Sexl, pmOne: Klar, dort wo nur eine Person plant, ist Software mit Prozessunterstützung natürlich unnötig. Aber bereits im Mittelstand mit vielleicht einer Controlling-Abteilung mit fünf Mitarbeitern gibt es großes Verbesserungspotenzial.

Bernd Kirschner, Denzhorn: Das stimmt. Gerade dort, wo „Controller's Best Friend“, nämlich Excel eingesetzt wird, gibt es ein riesiges Potenzial.

Oliver Dahnken, BARC: Bei moderaten Anforderungen finden sich sicherlich sehr viele Werkzeuge, die zum Unternehmen passen und gut geeignet sind. Für die Beurteilung einer Software ist also immer die individuelle Situation zu betrachten.

Eine Software muss erst einmal Akzeptanz bei den Endanwendern finden. Hierfür muss die fachliche Seite mit den notwendigen Funktionen abgefragt werden. Keinesfalls sollte die technische Seite vergessen werden. Ein Prozess der Datensammlung in der Planung ist zum Beispiel eher eine technische Angelegenheit und eine Frage der Software-Architektur.

Ich habe bewusst die Formulierung „Software für Controlling und Planung“ gewählt, um auch den Unterschied zu Software für Business Intelligence herauszuarbeiten. Denn mitunter wird Planung als Teil von Business Intelligence verstanden. Wie grenzen Sie Ihre Produkte zu dem ab, was als Business-Intelligence-Software bezeichnet wird?

Peter Sinn, Corporate Planning: Business Intelligence hat in der Übersetzung zunächst mit Intelligenz, wie wir sie verstehen, gar nichts zu tun. Es geht bei Business Intelligence um die Verfügbarmachung von Daten, was in erster Linie ein Thema der IT ist. Für mich ist Business Intelligence ein Teilgebiet von Controlling. Die ganzen Funktionen, die mit Business Intelligence klassischerweise zur Verfügung stehen, werden auch im Controlling benötigt. Controlling ist nur schwer „internationalisierbar“ und der Begriff Business Intelligence klingt natürlich „schicker“ und das mögen ja die Marketing-Leute.

Fortsetzung Seite 20 

Die Roundtable-Teilnehmer



Oliver Dahnken ist seit Anfang 2002 beim Business Application Research Center (BARC) als Analyst und Berater tätig. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Planungssoftware. Mitarbeiter von BARC erstellen seit 1994 unter Wahrung vollständiger Neutralität marktvergleichende Studien zu Business Intelligence und Enterprise Content Management. Zu diesen Themenbereichen veranstaltet BARC Tagungen und Seminare, macht Marktforschung und berät Unternehmen bei der Auswahl von Software.



Bernd Kirschner ist seit 1994 geschäftsführender Gesellschafter der 1986 gegründeten Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme, einem führenden Unternehmen zum Thema integrierte Unternehmensplanung, das die Software BPS-ONE entwickelt und vertreibt. BPS-ONE wird mittlerweile von etwa 1800 Unternehmen eingesetzt.



Dirk Blech ist Gründer und Geschäftsführer des seit 1990 bestehenden Beratungsunternehmens KONZEPT & LÖSUNG KuL Consulting, was sich speziell mit der Auswahl- und Implementierungsunterstützung von Tools für Planung, Reporting, Analyse und Legalkonsolidierung befasst. Markenzeichen des Unternehmens ist die Unabhängigkeit bei der Software-Auswahl, die auf der Basis einer fundierten Praxiserfahrung mit den Werkzeugen erfolgt.



Stefan Sexl ist seit 17 Jahren in unterschiedlichen Funktionen im Business-Intelligence-Markt tätig. Anfang 2007 hat er zusammen mit anderen Partnern das Unternehmen pmOne gegründet, das mit aktuell 40 Mitarbeitern in Deutschland, Österreich, Ungarn und Kroatien Lösungen für Performance Management vertreibt und implementiert, die sich technologisch auf die Business-Intelligence-Plattform von Microsoft fokussieren.



Peter Sinn ist Vorstand der CP CORPORATE PLANNING AG, einem vor 17 Jahren gegründeten Anbieter von Software für das Controlling mit derzeit knapp 100 Mitarbeitern. Über 2800 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen setzten die Software von Corporate Planning ein.

Fortsetzung von Seite 19

Oliver Dahnken, BARC: Aber der Begriff setzt sich nicht überall durch, wie unsere aktuelle Umfrage über „Business Intelligence im Mittelstand“ zeigt. Gefragt wurde: Mit welchem Begriff werden bei Ihnen im Unternehmen Softwarelösungen für

haben wir die Erfahrung gemacht, dass unter Business Intelligence jeder etwas anderes versteht. Auf Nachfrage stellt sich dann heraus, dass die Kunden meist planen, analysieren, berichten oder konsolidieren wollen.

„Jahrelang gab es die Unsitte der 60- oder gar 100-seitigen Anforderungskataloge.“

die Unternehmenssteuerung bezeichnet? Mit 67 Prozent am häufigsten genannt wurde der Begriff Berichtswesen. Business Intelligence kam erst an fünfter Stelle mit einem Anteil von 43 Prozent.

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Das entspricht unserer Erfahrung. Auch wir halten uns an den alten Begriffen Planung, Reporting, Analyse und Konsolidierung fest. Wenn Sie in den Unternehmen fragen, welche Anforderungen es gibt, treffen es diese Begriffe am besten.

Business Intelligence geht für mich immer in die Richtung Analysewerkzeug. Mir ist es immer am liebsten, wenn über Controlling-Software gesprochen wird.

Bernd Kirschner, Denzhorn: Auch wir adressieren die klassischen Fachthemen Planung, Berichtswesen und Konsolidierung. Bei unseren Kunden

Die unterschiedliche Begriffsverwendung macht es schwer herauszufinden, was der Kunde wirklich will. Auch unter dem Begriff Controlling wird manchmal noch die klassische Kostenrechnung verstanden. Es muss genau präzisiert werden, wie ein neuer Begriff gemeint ist.

Stefan Sexl, pmOne: Business Intelligence hat sich aus meiner Sicht mittlerweile als Sammelbegriff für alle Technologien etabliert, um Planung, Analyse und Reporting zu betreiben. Wobei das Thema Planung erst später zu Business Intelligence hinzukam.

Weiß der Anwender denn, was er will? Wie läuft ein idealer Auswahlprozess für eine Controlling-Software ab?

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Was meist unterschätzt wird, ist der zeitliche Aufwand für die Auswahl.

Muss ein Interessent denn erst einmal eine Woche auf die CeBIT?

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Das geht mit uns auf jeden Fall schneller. Einer unserer Kunden hat es tatsächlich geschafft, sich 13 Produkte von den Herstellern im Detail präsentieren zu lassen. Dann erst erbat er unsere Hilfe. Interessant war, dass er mit seiner „Gefühlsentscheidung“ gar nicht so falsch lag. Vergessen hatte er aber sich zu überlegen, wer die Software letztlich anwendet. Denn bei einem Umsatz von 150 Millionen Euro wurde das Controlling bei diesem Anwender von zwei Halbtagskräften bewältigt. Daher war die technisch vielleicht beste Lösung weniger dafür geeignet, dass die beiden Mitarbeiter den Aufwand auch in Zukunft würden bewältigen können. Mit unserem Vorgehen, nach einem Seminar und nach einem Workshop eine Entscheidung zu treffen, lässt sich sehr viel Aufwand sparen. Wir verstehen uns als eine Art neutraler Makler, der viele Tools kennt und das am besten geeignete empfiehlt.

Viele Anwender erstellen erst einmal einen Anforderungskatalog und übersenden diesen dann den Anbietern mit der Bitte um Beantwortung. Was halten Sie davon?

Stefan Sexl, pmOne: Glücklicherweise gibt es das nicht mehr so häufig. Diese Unsitte wurde von den großen Management-Consultants in den Markt getragen. Jahrelang kamen bei den Anbietern 60- oder gar 100-seitige Anforderungskataloge als Excel-Listen an. Die Anbieter sind dann dazu übergegangen, alles mit „Ja“ zu beantworten. Was soll man auch antworten, wenn man von einem DAX-Unternehmen gefragt wird, ob die Software intuitiv zu bedienen sei?

Es ist durchaus sinnvoll, bei der ersten Vorauswahl, wo die Liste der 30 potenziellen Anbieter auf fünf verkürzt werden soll, ein paar harte Fakten auf ein oder zwei Seiten abzufragen.

Ich glaube, es hat sich als Standardvorgehen bei der Auswahl eta-



Sehr konzentriert tauschen die Teilnehmer Argumente darüber aus, wie ein Anwender die am besten geeignete Controlling-Software findet.

bliert, dass zwei bis vier Anbieter eingeladen werden, um mit ihnen zusammen einen Prototypen zu bauen.

Peter Sinn, Corporate Planning: Ich finde es auf jeden Fall gut, so einen „Beauty-Contest“ zu machen. Manche Anbieter bauen aber dann nur

Zahlen kommen sollen, welche Datenquellen es gibt und ob in ihnen überhaupt entsprechende Informationen enthalten sind.

Es gibt Unternehmen, die wünschen sich eine Deckungsbeitragsrechnung pro Kunde und pro Artikel.

„Der natürliche Feind des Controllers ist die IT.“

die 08/15-Sachen auf. Das ist ein Risiko, denn der Teufel steckt – wie immer – im Detail. Nach einer Definition der Anforderungen sollte sich der Anwender von einem Anbieter in mehreren Tagen einen Prototyp aufbauen lassen.

Der Anwender sollte aber auch die weiteren Erfahrungen des Anbieters erfragen. Das können auch Dinge sein, die der Anwender aktuell nicht auf seiner Agenda hat, um auch Zukunftsperspektiven zu bekommen. Nichts ist schlimmer, als wenn heute eine Investition getätigt und dann in zwei Jahren festgestellt wird, dass der Weg in eine Sackgasse führt.

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Wir machen ein Prototyping der besonderen Art. Wenn wir nach einem Auswahlworkshop noch Fragezeichen sehen, konzentrieren wir uns beim Prototyping auf genau diese Dinge, die der Anbieter unklar präsentiert hat.

Oliver Dahnken, BARC: Das Problem ist, dass es Anwender gibt, die ihre Anforderungen gar nicht definieren können. Diese haben etwa ein Excel-Berichtswesen und gar keine Vorstellungen davon, wo ihnen eine moderne Software helfen könnte.

Bernd Kirschner, Denzhorn: Das kann ich bestätigen. Es ist zwar ein Allgemeinplatz, aber eines der Kernthemen im Auswahlprozess ist das interne Festlegen der Ziele des Projektes. Manchmal wird uns nur die Anforderung gegeben: „Wir brauchen mehr Zahlen.“ Es ist aber notwendig, sich wirklich Gedanken darüber zu machen, welche Dinge man in welcher Form haben möchte, und vor allem gilt es auch zu klären, woher die

In den Vorsystemen gibt es aber gar keine entsprechenden Daten. Die Software bietet zwar diese Funktion, aber der Anwender muss vorher noch Hausaufgaben machen. In so einem Fall sind der Berater oder der Anbieter gefordert, dem Anwender ehrlich zu sagen: „Es ist gut, dass ihr das haben wollt. Aber das könnt ihr heute noch nicht.“ Sonst stellt der Anwender irgendwann enttäuscht fest, dass er das Projektziel Deckungsbeitragsrechnung nicht erreicht hat.

Lässt sich bei der Erstellung eines Prototyps auch die IT-Umgebung der Anwendung simulieren, um etwa die Performance eines Systems zu testen?

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Das lässt sich machen. Dafür müssen Extrakte aus den Daten eines Unternehmens genommen werden. Beispieldaten reichen hier nicht.

Stefan Sexl, pmOne: Es gibt mittlerweile recht gute Software, mit der sich automatisch Lasttests durchführen lassen, was insbesondere von größeren Unternehmen häufiger gemacht wird.

Auch ein Besuch bei einem Referenzkunden, der bei den Anwenderzahlen oder anderen technischen Details ähnliche Anforderungen hatte, ist sinnvoll. Controller sind sehr austauschfreudig.

Peter Sinn, Corporate Planning: Ich würde auch einen Besuch bei einem Referenzkunden mit einer ähnlichen Anwendung empfehlen. Die meisten Anwender sind diesbezüglich sehr aufgeschlossen.

Interessant ist die Entwicklung, dass die IT-Abteilungen in den Unter-

nehmen immer mehr in die Investitionsentscheidungen einbezogen werden.

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Der natürliche Feind des Controllers ist die IT.

Peter Sinn, Corporate Planning: Typisches Beispiel ist die Aussage, dass es im Unternehmen eine „SAP-Strategie“ gibt. Auch für das Controlling gibt es dann häufig keine Ausnahmen. Unter Umständen wird über Jahre versucht, eine Anwendung aufzubauen – am Ende ohne greifbares Ergebnis.

als Service-Abteilung haben. Führend bei der Auswahlentscheidung muss die Fachabteilung sein.

Bernd Kirschner, Denzhorn: Es ist der Wunsch der IT-Abteilung, dass alle Systeme aus einer Hand kommen. Dabei beißen sich die Standards, die ein Enterprise-Resource-Planning-(ERP)-System haben muss, mit der Flexibilität, die ein Controlling-Instrumentarium haben sollte.

Auch wir erleben es, dass Fachabteilungen nicht an der IT vorbeikommen und entweder weiter mit dem ERP-System experimentiert wird oder

tausch zwischen Fachabteilung und IT stattfindet und eine vernünftige Aufgabenteilung festgelegt wird. Hier sehe ich große Defizite.

Stefan Sexl, pmOne: Den größten Fehler, den ein Unternehmen machen kann, ist ein Business-Intelligence-System so einzuführen, wie ein ERP-System. Der Hauptgrund für die Unterscheidung ist die Halbwertszeit der Systeme. Ein ERP-System ändert sich über sieben, acht Jahre wenig. Ein Business-Intelligence-System ändert sich, gerade im Bereich der Planung, nach bereits zwei Jahren wieder hinsichtlich der Prozesse, der Inhalte, der Berichte und vielleicht auch der Anwender. Wenn die Auswahl und Einführung eines Planungssystems mehrere Jahre dauert, ist das Projekt also von vornherein zum Scheitern verurteilt, weil sich die Anforderungen komplett ändern.

Peter Sinn, Corporate Planning: Ich kann nicht bestätigen, dass der Planungsprozess alle zwei Jahre komplett neu aufgesetzt wird. Natürlich ist ein Unternehmen dynamisch und wächst zum Beispiel um Filialen oder Produktbereiche oder es wird reorganisiert. Deswegen muss aber nicht das System ausgewechselt werden.

Stefan Sexl, pmOne: Das ist richtig. Aber etwa die Hälfte der Strukturen wird überarbeitet. Wir erleben diese Veränderungen insbesondere in großen Unternehmen.

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Zu lange Projekte, die aus dem Anspruch entstehen, alle Anforderungen gleich zu 100 Prozent zu erfüllen, sind ein Fehler. Im ersten Rutsch muss das System stehen. In den Folgejahren muss dann eine Überarbeitung vorgenommen werden.

Oliver Dahnken, BARC: Es ist richtig, dass Controlling-Systeme deutlich lebendiger sind als ERP-Systeme. Dies übersehen viele Unternehmen. Es fehlen leider häufig die organisatorischen Strukturen, in denen neue Anforderungen gesammelt werden, um sie in den Systemen zu realisieren. Hierfür fühlt sich niemand zuständig.

„Wenn Auswahl und Einführung mehrere Jahre dauern, ist das Projekt zum Scheitern verurteilt.“

Darüber sollten Unternehmen einmal nachdenken. Wenn das Unternehmen eine in erster Linie betriebswirtschaftliche Anwendung will und der Controller sowohl weiß, worauf es ankommt, als auch schlussendlich mit dem System arbeiten soll, ist es ein Üding, wenn der IT-Leiter das Projekt zum Scheitern bringt, weil er sich zum Beispiel gegen die Anschaffung einer neuen Datenbank sperrt. Das finde ich problematisch.

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Die IT muss eine Rolle als Unterstützer und

weiterhin Excel-Tabellen zum Einsatz kommen. Mit dieser Situation ist dann keinem geholfen.

Oliver Dahnken, BARC: Es sollte aber schon angestrebt werden, das zu nutzen, was sich – zum Beispiel an Datenbanktechnologie – bereits im Unternehmen befindet, um hier das Wissen der IT anzuzapfen und Unterstützung zu bekommen.

Viele Unternehmen unterschätzen hier auch den Nutzen einer guten Organisation. Es müssen Gremien geschaffen werden, in denen ein Aus-



In der Kritik der anwesenden Hersteller stand das Beratungskonzept von Konzept & Lösung. Geschäftsführer Dirk Blech (rechts) verwies auf über 300 zufriedene Kunden.

Nach der Auswahlentscheidung: Wer soll die Einführung überwachen?

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Kennzeichnend für unseren Beratungsansatz ist, dass Softwarewerkzeuge sowohl empfohlen als auch implementiert werden. Das Know-how aus der Implementierung ist neben der Marktbeobachtung ein wichtiger Input für die Auswahlunterstützung. Von 18 Mitarbeitern werden 21 marktgängige Werkzeuge eingesetzt, die in fast 90 Prozent der Beratungsaufträge durch eine Implementierung auch dafür einstehen müssen, was sie in Auswahlseminaren empfohlen haben.

Wir sind also nicht auf ein Werkzeug fokussiert. Daher können wir auch eine Best-of-Breed-Lösung aus verschiedenen Tools kreieren. Ein Beispiel: Es wird die mitarbeitergenaue Personalplanung gefordert, die aber in dem ausgewählten Werkzeug nicht zu machen ist. Wir würden dann vorschlagen, ein zusätzliches Tool einzusetzen. Das kommt häufig günstiger als eine Software anzupassen oder zu „verbiegen“.

Oliver Dahnken, BARC: Wir empfehlen dem Anwender nach der Software-Auswahl, sich direkt an den Software-Anbieter zu wenden oder sich einen Implementierungspartner zu suchen. Für den Erfolg eines Projektes ist auch die Chemie zwischen Implementierer und Anwender entscheidend.

BARC selber implementiert nicht. Aber BARC erbringt durchaus unterstützende Leistungen, wie etwa Qualitätscontrolling. Manchmal vermitteln wir auch zwischen Implementierer und dem Anwender, falls es Probleme gibt.

Peter Sinn, Corporate Planning: Unsere Software wird durch eigene Berater oder mit Partnern implementiert. Seit zwei Jahren haben wir ein sehr intensives Zertifizierungsprogramm, bei dem geprüft wird, ob eine Implementierung gut läuft oder nicht. Die Implementierung ist heute sehr anspruchsvoll geworden.

Deshalb bin ich gegen das Konzept, dass Herr Blech vertritt, der als

Händler mit einem Bauchladen voller verschiedener Softwareprogramme herum läuft. Da sind viele Kenntnisse über die Software nur Halbwissen. Vielleicht gibt es auch Programme, die die Berater von Konzept & Lösung sehr gut kennen. Unsere Software kann aber nicht dabei sein. Insofern wird Konzept & Lösung sicherlich kaum in der Lage sein, unser Programm vernünftig zu implementieren.

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Einige Ihrer Kunden würden Ihnen das Gegenteil berichten.

Peter Sinn, Corporate Planning: Mein Respekt, wenn Sie es schon mal gut gemacht haben. Aber generell ist das nicht möglich, weil sich unsere Software dynamisch immer weiter ent-

„Der Anwender erwartet, dass Implementierungspartner eine Top-Leistung erbringen.“

wickelt. Wenn sich die Berater nicht permanent weiterbilden, können sie nicht up to date sein.

Insofern finde ich es besser, wenn wir selber oder ein zertifizierter Partner unsere Software implementiert. Das ist der Weg, den wir empfehlen.

Bernd Kirschner, Denzhorn: Wir arbeiten mit wenigen Partnern zusammen und machen einen Großteil der Einführungen selbst, weil wir dann sicherstellen können, dass der hohe Qualitätsstandard, der unser Anspruch ist, auch eingehalten wird.

Es ist bereits schwierig, ein oder zwei Systeme gut im Griff zu haben. Wenn Konzept & Lösung 21 Systeme im Portfolio hat, kann ich mir schwer vorstellen, wie man jedes Produkt wirklich im Detail kennt. Der Anwender erwartet, dass Implementierungspartner eine Top-Leistung erbringen. Das kann ich mir bei zwei, drei Systemen vorstellen, aber nicht bei 21.

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Wir machen seit 17 Jahren nichts anderes als uns mit diesen Produkten auseinanderzusetzen. Wir haben lang gediente Leute bei uns. Ein Kernfokus ist das betriebswirtschaftliche Know-

how, das wir mitbringen.

Ein Softwarehersteller will mit seiner Beratungsmannschaft genau das machen, was der Kunde verlangt, obwohl es nicht unbedingt zu dem Tool passt. Wir erleben häufig bei Kunden, dass eine Software durch die Einführung „verbogen“ wurde.

In fast 50 Prozent unserer Projekte gibt es ein Thema, das von der Controlling-Software losgelöst ist. Das ist das große Thema Data Warehousing, also die Zusammenführung von Daten, auf die die Controlling-Software aufsetzen kann.

Ich will aber die Sinnhaftigkeit einer Implementierung durch den Hersteller nicht bestreiten. Aber es gibt gute Gründe dafür, es mit uns zu machen. Wir haben heute über 300 Kun-

den. Davon sind über 90 Prozent Stammkunden, also Kunden, die nachweislich auch mit unseren Implementierungsleistungen zufrieden sind.

Besitzen denn Ihre Mitarbeiter Zertifizierungen zu den einzelnen Software-Tools?

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Überwiegend.

Peter Sinn, Corporate Planning: Von uns ist kein Mitarbeiter von Konzept & Lösung zertifiziert.

Bernd Kirschner, Denzhorn: Von uns auch nicht.

Stefan Sexl, pmOne: Wir sind Implementierer und Vertriebspartner von einigen Herstellern im deutschsprachigen Raum. Aber wir entwickeln auch einzelne Module rund um eine Basistechnologie.

Unsere Truppe ist sehr fokussiert auf die Microsoft-Plattform, denn Microsoft hat eine explizite Partnerstrategie und implementiert mit wenigen Ausnahmen nicht selbst. Zu Microsoft haben wir eine sehr gute Kommunikation, die bis auf die Ebene der Entwickler in Seattle geht.

Trotzdem stelle ich mir den Feedback-Zyklus zu den Entwicklern in den USA, wenn es um spezifische deutsche Probleme geht, schwieriger vor als bei Corporate Planning oder Denzhorn.

Stefan Sexl, pmOne: Es gibt in der Tat einen riesigen kulturellen Unterschied zwischen Zentraleuropa mit der integrierten Unternehmensplanung und dem anglo-amerikanischen Sprachraum mit der Budgetierung. Daher ist es kein Wunder, dass in diesem Bereich

Partner. Weniger erfolgreich sind Management Consultants und Systemintegratoren ohne klaren Fokus auf Business Intelligence.

Peter Sinn, Corporate Planning: Wir arbeiten auch erfolgreich mit Management-Consultants zusammen und hier mit Personen, die explizit IT-Know-how mitbringen und für unsere Software zertifiziert sind.

Bernd Kirschner, Denzhorn: Wir arbeiten mit wenigen Managementberatungen zusammen, da wir leider

banklösung“, bei dem jede Tabelle auch eine Datenbank darstellt, als Software für das Controlling nicht funktionieren. Die Trennung von Daten und Logik ist erforderlich.

Peter Sinn, Corporate Planning: Excel ist ein wunderbares Tool als Add-On. Es sollte keinen festen Platz im Controlling bekommen. Die Architektur von Excel führt zu den vier „K“-Problemen: Komplexität, Kapazität, Konsistenz, Kommunikation.

Leider verkennen die Anwender die Gefahren von Excel. Eine Studie der KPMG UK in England beauptet, dass 90 Prozent der Excel-Anwendungen wesentliche Fehler enthielten. Gleichzeitig waren über 80 Prozent der Anwender davon überzeugt, dass sie mit ihren Excel-Lösungen einen wesentlichen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb erlangen würden.

Stefan Sexl, pmOne: Aber diese Probleme lassen sich beherrschen. Konsistenz lässt sich herstellen, indem die Daten von einem Server geholt werden.

Ich sehe Excel im Zentrum des Controlling, weil die Kunden Excel in überwiegendem Maße nutzen. Ich glaube, die Anwender brauchen im Controlling als Benutzeroberfläche Excel und ein Web-Frontend – mehr nicht.

Peter Sinn, Corporate Planning: Das ist die Sicht der Anwender, weil sie nichts anderes kennen.

Stefan Sexl, pmOne: Excel als Benutzeroberfläche liefert dem Anwender große Freiheit und Flexibilität für sein Controlling in einer Umgebung, die er schon kennt. Das kann kein anderes Tool.

Dabei rede ich nicht von Excel „pur“, sondern meine eine Kombination von Excel mit einer darunter liegenden multidimensionalen Datenbank, die das Problem der Konsistenz löst und die auch die Rechenlogik enthält.

Oliver Dahnken, BARC: Ein Excel-Add-In als Benutzeroberfläche kann manche Anwender auch überfordern. Es gibt Anwendergruppen, die

„Die Architektur von Excel führt zu den vier ‚K‘-Problemen.“

sehr viele Anbieter aus Europa kommen.

Es ist unsere Aufgabe, die Anforderungen der Anwender in Modelle zu übersetzen, in speziellen Modulen auf der Microsoft-Plattform zu entwickeln und ein Gesamtangebot zu machen, das auf den zentraleuropäischen Raum zugeschnitten ist. Das ist unser Anspruch, mit dem wir pmOne gegründet haben.

Der OLAP Survey zeigt klar, dass zwei Arten von Implementierungspartner Projekte erfolgreich machen. Einmal die Implementierung durch den Hersteller und einmal durch spezialisierte, fokussierte

Erfahrungen dahingehend gemacht haben, dass häufig zu wenig Zeit und Kapazitäten in den Aufbau des für die Einführung erforderlichen Know-hows investiert werden.

Für viele Anwender ist Excel als Controlling-Software ausreichend. Was spricht für Excel, was spricht dagegen?

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Excel wird im Controlling immer seinen Platz behalten. Es wird kein Controlling ohne Excel geben. Für detaillierte Auswertungen, Kalkulationen oder Berichte ergibt der Einsatz von Excel Sinn.

Allerdings kann Excel als „Daten-



Zur Erheiterung führten Anekdoten über den Umgang mit Excel im Controlling auch in großen Unternehmen, die leider nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind.

ganz einfache, starre Oberflächen benötigen. Mit spezieller Software für das Standard-Berichtswesen besteht keine Gefahr, dass der Anwender sich in dem Modell „verläuft“. Es ist wichtig, sich Gedanken darüber zu machen, welche Tools welchem Anwender zur Verfügung gestellt werden. Ein Excel-Add-In ist nicht zwangsläufig für jeden Anwender geeignet.

Bernd Kirschner, Denzhorn: Excel wird auch in Zukunft aus dem Controlling nicht wegzudenken sein, denn die eine oder andere Auswertung werden Unternehmen immer mit der Tabellenkalkulation Excel machen.

Bei komplexeren Themen und Anforderungen mit einer vernetzten Finanz- und Liquiditätsplanung hat nach unserer Erfahrung Excel ganz einfach seine Grenzen. Mit Excel kommen Unternehmen nicht ans Ziel, weil es zu aufwändig wird, die Datensicherheit nicht gewährleistet ist und es zu sehr von Personen abhängig ist, die die Tabellen gebastelt haben.

Unsere Software löst in der Regel die hausinterne Excel-Tabelle ab, durchaus auch die Produkte von Wettbewerbern. Wir haben kein Excel-Add-In, dafür jedoch eine zellenorientierte Vernetzung für Input und Output.

Welche Tipps können Sie einem Anwender mit auf den Weg geben, der das Controlling im Unternehmen mit geeigneter Software verbessern will?

Dirk Blech, Konzept & Lösung: Ers-

tens: Wenn der Anwender bereits eine Software im Einsatz hat, sollte er konstant mit ihr arbeiten. Software, mit der nur einmal im Jahr in einer Hauruck-Aktion zum Beispiel die Unternehmensplanung angefertigt wird, verbessert das Controlling nicht.

Zweitens: Vor der Einführung müssen sich Management und Nutzer darüber im Klaren sein, was man bei einer Software-Einführung selber tun will und was man selber

tun kann. Diese Überlegungen bestimmen die Art und den Aufwand einer Implementierung.

Drittens: Ein Jahr nach der Einführung ist unbedingt eine Überarbeitung des Systems vorzunehmen.

Stefan Sexl, pmOne: Mein Tipp: Der Anwender sollte den gesunden Menschenverstand nicht auf dem Altar der strategischen Entscheidung opfern. Also: Er soll das Produkt kaufen und nicht den Anbieter.

Das Prototyping muss in den Räumen des Anwenderunternehmens durchgeführt werden, wo die Anwender daneben sitzen, zuschauen und einen direkten Eindruck bekommen.

Peter Sinn, Corporate Planning: Ich würde Entscheidern empfehlen, das Projekt zur Verbesserung des Controlling zu institutionalisieren und als Thema zu fokussieren. Ohne den entsprechenden Stellenwert

scheitert so ein Projekt schnell.

In Deutschland ist Controlling sehr operativ ausgerichtet. Ich halte eine Perspektive in Richtung strategisches Controlling für sehr wichtig. Auch das Thema Risikomanagement und der Einsatz entsprechender Software sollte betrachtet werden, wenn es darum geht, das Controlling zu modernisieren.

Oliver Dahnken, BARC: Geeignete Software findet sich nur, wenn die Anforderungen richtig definiert

„Bei Besuchen von Referenzkunden lässt sich konkret erfragen, wie Probleme gelöst wurden.“

werden und der Auswahlprozess richtig aufgesetzt ist.

Von Beginn an sollte der Anwender die große Lösung in der ferneren Zukunft im Blick haben, um nicht nach kurzer Zeit feststellen zu müssen, dass das eingeführte System bereits in seinen Möglichkeiten ausgereizt ist. Auf dem Weg zur großen Lösung sollten kleine Schritte gemacht werden. Kurz: Think big, start small.

Bernd Kirschner, Denzhorn: Ganz wichtig ist, im Vorfeld die Ziele des Projektes zu fixieren. Ich möchte noch einmal den Nutzen von Besuchen bei Referenzkunden hervorheben. Bei diesen Besuchen lässt sich konkret erfragen, wie Problembereiche gelöst wurden.

Denn erst in der Praxis zeigt sich die tatsächliche Güte einer vom Anbieter immer als „bestmögliche Lösung“ präsentierten Software. *dk*