



nung des APS-Systems (Schritt 2) oder aus einer mehrstufigen Bedarfsrechnung Top-Down (Schritt 4), ausgehend von der geplanten verkauften Menge extern (Schritt 1) über die Einsatzmengen, die von den verbundenen Unternehmen eingekauft werden müssen. Möglicherweise addieren sich zu der Menge, die als „Sekundärbedarf“ an verbundene Unternehmen zu liefern ist, zusätzliche Mengen, die als externe Verkäufe (Schritt 1) einzuplanen sind (zum Beispiel Ersatzteile).

Nun kommt der eigentlich entscheidende Schritt, der in den meisten Fällen durch Standardsoftware bestenfalls mit einem Werkzeugkasten unterstützt wird: Die Überleitung der gegebenen Mengenplanung in eine Kosten- und Ergebnisplanung. In vielen Fällen gehen die Lösungsansätze dahin, dass in einer Überleitungsphase der Daten in Business-Intelligence-Anwendungen Multiplikationen von Mengen und Preisen stattfinden, um so die daraus resultierenden Kosten und Erlöse berichten zu können. Wenn nun jedoch Alternativrechnungen mit anderen Wechselkursen, Transferpreisen und/oder Rohstoffpreisen stattfinden sollen, dann muss der Überleitungsprozess wiederholt werden, ohne dass sich die SCM-Planung geändert hätte. Die Schwachstelle dieses Lösungsansatzes liegt in der schlechteren Performance und in der fehlenden Kenntnis der globalen Wertschöpfungsketten im Business-Intelligence-System, ohne die die vielfältigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht berücksichtigt werden können. Die Prozesse für die Berechnung der konsolidierten Herstellkosten und -ergebnisse sind, insbesondere wenn im Rahmen einer integrierten Planung das gesamte Produktportfolio des Konzerns betroffen ist, sehr rechenaufwändig. Aus diesem Grunde sind nach den Erfahrungen des Autors für die Individualsoftware Online-Transaction-Processing(OLTP)-Strukturen geeignet, während das Reporting durch Business-Intelligence-Lösungen übernommen werden kann.

Nachdem die Konzernherstellkosten und Konzernergebnisse für die operative Planung, rollierende Planung oder andere in der Praxis periodisch wiederkehrende Planungen ermittelt wurden, können über Regeln (Customizing) auch Planbilanz und Plan-GuV abgeleitet werden. Zu diesem Zweck können Buchungen aus den errechneten Ergebnissen abgeleitet werden, die in ihrer Struktur den Buchungen im ERP-System entsprechen. Für die Liquiditätsplanung müssen durch Customizing weitere Regeln hinterlegt werden, die angeben, nach welcher Zeit Verbindlichkeiten bei bestimmten Kundengruppen zu Zahlungen führen, analog dazu auch für die Forderungen der verschiedenen Lieferantengruppen. Mit dem beschrie-

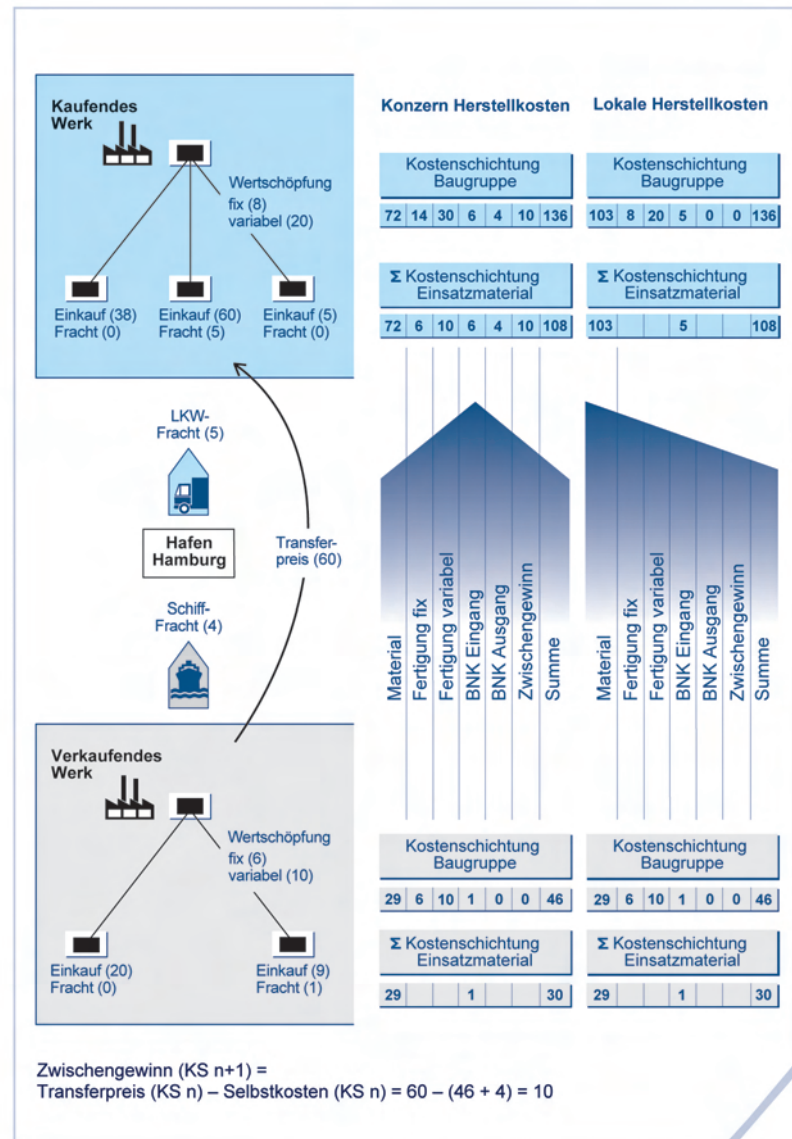


Abbildung 1: Zahlenbeispiel – Kostenwälzung entlang der Wertschöpfungskette im Konzern. Zwischengewinn (KS n+1) = Transferpreis (KS n) – Selbstkosten (KS n) = 60 – (46+4) = 10

benen Konzept lassen sich nicht nur Gesamtkonsolidierungen abbilden, auch Teilkonsolidierungen und Profit-Center-Konsolidierungen können bei Aufbau einer versionsfähigen Plattform mit realisiert werden. Während eine Teilkonzernkonsolidierung Prozesse innerhalb eines Teilkonzerns konsolidiert, geht die Profit-Center-Konsolidierung tiefer. Oft gibt es in einem Werk Produkte, die mehreren Profit-Centern zuzurechnen sind. Die Logik einer Profit-Center-Konsolidierung ist aber vergleichbar: Es sollen nur solche Leistungsverflechtungen zwischen Produkten konsolidiert werden, die das gleiche Profit-Center betreffen. Besondere Beachtung verdienen dabei solche Fälle, bei denen ein Produkt eines Profit-Centers zur Produktion des Produkts eines anderen Profit-Centers eingesetzt wird. Hier sollten Profit-Center-Verrechnungspreise definiert werden können, wenn, wie in den meisten Fällen gegeben, ein Verkauf zwischen den Profit-Centern im ERP-System nicht abgebildet wird. In der Regel wird die integrierte Planung bis zum EBIT (Earnings

before Interest and Taxes) abgebildet. Soll die Gewinnermittlung jedoch auch die zu erwartende Steuer beinhalten und bis zum Gewinn nach Steuern - NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) - rechnen, dann muss das System zusätzlich ein Regelwerk bereitstellen, das die Steuern des jeweiligen Landes (als Prozentsatz) planen kann. Hier müssen, je nach Standort, auch Staffelungen möglich sein, denn in den USA gibt es bekanntlich die City Tax, County Tax, State Tax etc. Die großen vier Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften machen auf ihr Know-how im Tax Effective Supply Chain Management (TESCM) aufmerksam, durch das sie die wertorientierte Gestaltung globaler Wertschöpfungsketten optimieren wollen. Der Begriff TESCM bringt den interdisziplinären Charakter der Problematik auf den Punkt und drückt aus, dass mit finanzlastiger, kontenorientierter Planung und Konsolidierung alleine kein Blumentopf zu gewinnen sein wird.