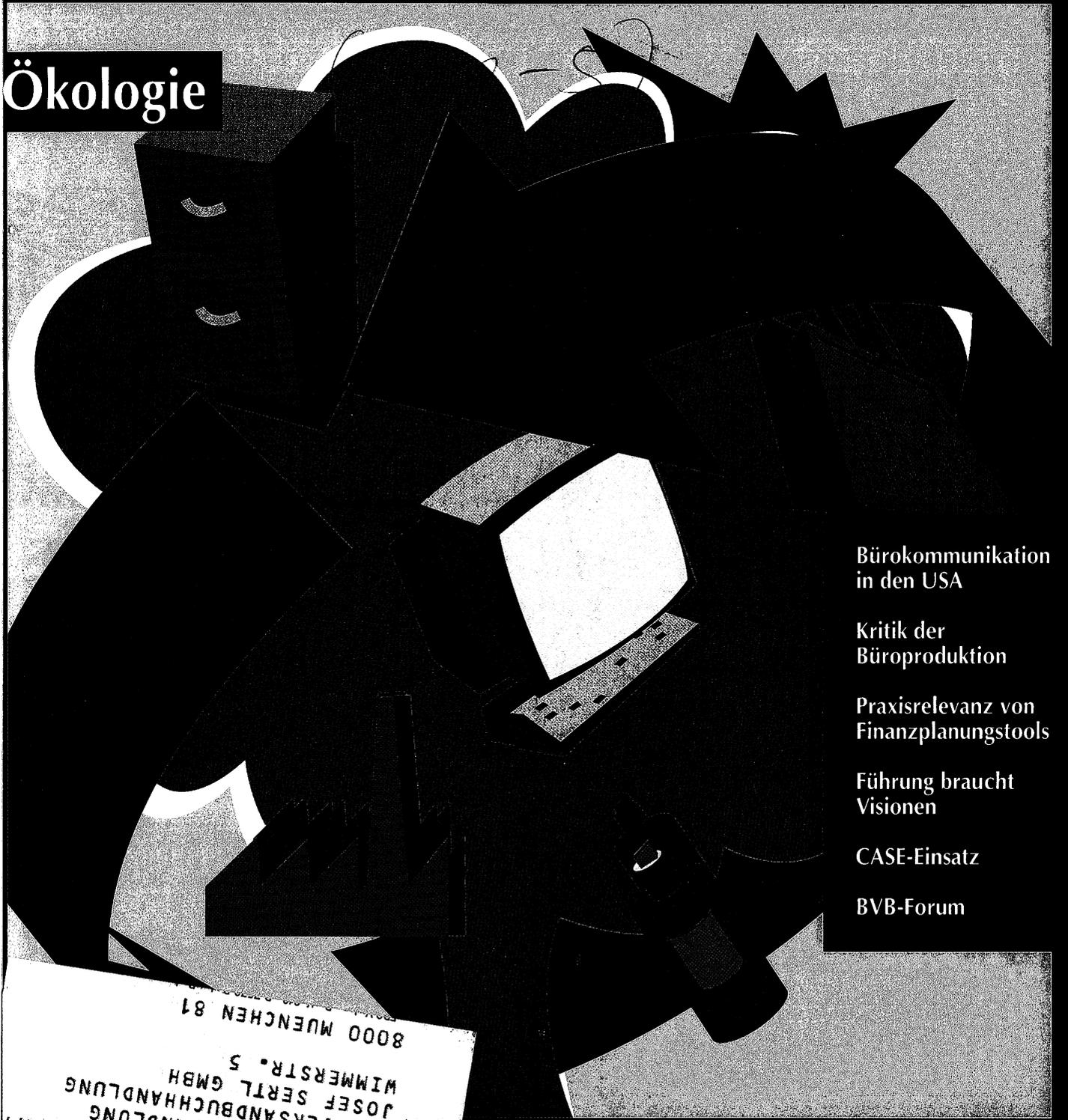


OFFICE MANAGEMENT

INFORMATION / ORGANISATION / KOMMUNIKATION

Ökologie



Bürokommunikation
in den USA

Kritik der
Büroproduktion

Praxisrelevanz von
Finanzplanungstools

Führung braucht
Visionen

CASE-Einsatz

BVB-Forum

FRÖ-Verlag · Postl. 316 · D-7570 Badgen-Baden
M 6805 E
1407312 1-1 01
ARABELLA-BUCHHANDLUNG
UND VERSANDBUCHHANDLUNG
JOSEF SERTL GMBH
WIMMERSTR. 5
8000 MUENCHEN 81
0617

Ökologie

Umweltbewußtsein wächst auch im Büro. Ressourcenverbrauch, Umweltbelastungen und Müllentsorgung werden zum Problem. Anwender und Gesetzgeber reagieren zunehmend unter ökologischen Gesichtspunkten. Gesetze und Verordnungen werden zukünftig verstärkt Einfluß auf Produktentstehung, Qualitätssicherung und Entsorgung haben.

Wilhelm Bauer und Michael Maile beschreiben Bausteine für ein humanökonomisches Management. Dabei wird deutlich, daß Ökologie nicht nur am Arbeitsplatz Büro stattfinden kann, sondern eine grundlegende Orientierung bedeutet, die alle Lebensräume umfaßt. Anhand von Praxisbeispielen werden Methoden und Strategien eines umweltorientierten Management erläutert. Der Beitrag wird ergänzt durch die Ergebnisse einer Umfrage bei Mitgliedsunternehmen des Bundesverbands Büro- und Informations-Systeme e. V.

6

Paul Maisberger und Ralph Missy gehen auf die Verbindung von Ökologie und Design bei der Produktentstehung ein. Umweltorientiertes Konzeptdesign vereinigt die Komponenten „reduce, reuse and recycle“. Wirtschaftliche Rentabilität und ökologische Verantwortung schließen sich dabei nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen sich.

23

Der zweite internationale Umweltkongreß der Dr. Jürgen Schneider-Stiftung zum Thema Recycling ist Thema des Beitrags von Angelika Schrader. Präsentiert wurden die Umweltschutzkonzepte verschiedener Computerhersteller. Im Mittelpunkt stand auch die Kritik an der Elektronikschrott-Verordnung, die ab 1. Januar 1993 in Kraft treten soll.

29

Der Bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewußtes Management (B.A.U.M.) ist eine von Unternehmern gegründete Umweltschutzorganisation, die Unternehmen helfen will, umweltbewußte und erfolgreiche Unternehmensführung miteinander zu verbinden. Dr. Georg Winter stellt Arbeit und Zielsetzung des B.A.U.M. dar.

31

Das mobile Funk-Büro

(Harald B. Karcher)

Notebook-PC und Funk-Telefone werden künftig zu kompletten mobilen Funk-Büros verschmelzen. Dem einzelnen Büromenschen bringen sie eine nie gekannte Bewegungsfreiheit.

ÖKOLOGIE

- 6 **Ökologie findet nicht nur im Büro statt**
(Wilhelm Bauer/Michael Maile)
- 19 **Ökologie im Büro**
- BVB-Mitglieder nehmen Stellung
(Wilhelm Bauer/Michael Maile)
- 23 **Ökologie und Design**
(Paul Maisberger/Ralph Missy)
- 29 **Recycling im Gespräch**
(Angelika Schrader)
- 31 **B.A.U.M. - Eine Unternehmerinitiative**
für umweltbewußtes Management
(Georg Winter)

KOMMUNIKATION

- 36 **Das mobile Funk-Büro (Teil 2)**
(Harald B. Karcher)
- 42 **Bürokommunikation in den USA**
(Klaus W. Otten)

ORGANISATION

- 47 **Umfassende Qualität im Büro**
(Teil 1)
(Stefan Sorg/Wolfgang Herrmann)
- 56 **Computerunterstütztes**
Liquiditätsmanagement
(Susanne Musil/Arnold Picot)

KOMMENTAR

- 62 **Führung braucht Visionen**
(Jürgen Hansel)

ANWENDUNGEN

- 64 **CASE-Einsatz oder Learning by Doing**
(Herbert F.W. Schramm)
- 70 **Das papierlose Büro ist keine Utopie**
- 72 **Flughafen Frankfurt erhält**
neues Kommunikationsnetz

KOMMUNIKATION

- 73 **Der andere Touch**
(Fritz J. Schmidhäusler)

TECHNOLOGIE

- 75 **Internationale Informatikforschung**
- Neue Perspektiven für die GMD

VERBÄNDE

- 76 **VTV-Forum**

SOFTWARE

Neue Wege: EDI – Die Zukunft
des elektronischen Datenaustauschs 78

Anwendungsentwicklung
ohne Angst und Schrecken
(Con Berner) 80

Die Tabellenkalkulation
für alle Plattformen 82

Draw Perfect 2.0 – noch mehr Funktionen 82

Die neue Übersicht im Büro
mit „orgAnice“ 83

BVB-FORUM

Stand der Entsorgungs-Technologie
für Büro- und Computerschrott
(Jürgen Schiemann) 84

Ökologie beginnt schon
in der Produktentwicklung 86

Computer 2000
startet Rücknahme-Testaktion 86

Verlängerung der Computer-Lebensdauer 87

KONGRESSE

Von der Office Automation
zum Workflow-Management
(Christa Spengler-Rast) 88

5. DTP-Anwender Kongreß Berlin 89

MESSEN

ORGATEC 1992: Das gesamte
Spektrum der Bürowirtschaft
„exponet 92“ expandiert 90

UNTERNEHMEN

Wachstum durch Kooperation 91

Starke Partnerschaft 92

Neue Preise, neue Produkte,
neuer Service 93

Integriertes Arbeitsplatzkonzept
für das technische Büro 94

Neueröffnung der ELBA-Fabrik 94

ÖKOLOGIE

Neue Aktivitäten zum Umweltschutz 95

PRODUKTE

Ricoh-Neuheiten zur ORGATEC-Messe
(Silke Schlundt) 96

Komplette Grafiklösung unter Windows 97

Es muß nicht immer Laser sein 97

SunConnect: SunNet-Manager
mit zusätzlichen Funktionen 98

Power Point in neuem Gewand 98

S P I E G E L

Neue Produkte 100

Nachrichten 101

Bücher 106

Neuerscheinungen 107

Impressum 108

Dem Gesamtunternehmen versprechen sie mehr Produktivität durch computerunterstützte Außendienste und mobilere Manager. Der Autor analysiert Chancen und Risiken portabler Arbeitsplätze: Teil 1 untersuchte in OFFICE MANAGEMENT 9/92 den Aspekt der mobilen Kommunikation, Teil 2 im vorliegenden Heft 10/92 Stand und Entwicklungs-Trends beim mobilen Computing. Die Teile 3 und 4 in den folgenden Ausgaben werden über Anwendungen und Zielgruppen für ein mobiles Komplett-Büro berichten.

36

Bürokommunikation in den USA

(Klaus W. Otten)

Eine Reihe sich gegenseitig beeinflussender Trends haben nicht nur die Grundlagen für das Dokumentenmanagement verändert, sondern beginnen, die Wirtschaftlichkeit vieler Formen der traditionellen Büroarbeit in Frage zu stellen. Der Autor charakterisiert diese Entwicklung, die vom Dokumentenmanagement zum strategischen Vorgangsmanagement führt.

42

Qualität im Büro

(Stefan Sorg / Wolfgang Herrmann)

Hat der Einzug der Informations- und Kommunikationstechnik schon zu spürbaren und entscheidenden Effizienzverbesserungen geführt, oder hatte diese am Produktionsstandort Büro sogar problemverstärkende Wirkung? Die Autoren erörtern die heutige Büroproduktionsrealität, wobei sie ins Zentrum ihrer Betrachtungen die Faktoren Zeit und Qualität stellen. Über praktische Ansätze zur Verbesserung der Situation sowie über das „Büro der Zukunft“ berichten die Autoren in den folgenden Ausgaben von OFFICE MANAGEMENT.

47

Computerunterstütztes Liquiditätsmanagement

(Susanne Musil / Arnold Picot)

Finanzplanung als finanzwirtschaftliches Führungsinstrument zur Sicherung der betrieblichen Liquidität gewinnt aufgrund verschärfter Wettbewerbsbedingungen, höherer Unternehmenskomplexität sowie kürzeren Reaktionszeiten am Markt zunehmend an Bedeutung. In welchem Umfang Anwender heute bereits computerunterstütztes Liquiditätsmanagement realisieren, steht im Mittelpunkt des Beitrags. Grundlage für die Ausführungen sind ausgewählte Ergebnisse einer Marktuntersuchung.

56

Computerunterstütztes Liquiditätsmanagement*

Susanne Musil / Arnold Picot

Finanzplanung als finanzwirtschaftliches Führungsinstrument zur Sicherung der betrieblichen Liquidität gewinnt aufgrund verschärfter Wettbewerbsbedingungen, höherer Unternehmenskomplexität sowie kürzeren Reaktionszeiten am Markt zunehmend an Bedeutung. Viele Unternehmen sind sich bewußt, daß exakte und aktuelle Informationen über die Liquiditätslage und -entwicklung unentbehrlich werden. Dennoch fehlt vielen ein adäquates Konzept, um mit unterstützenden Finanzplanungstools liquiditätsrelevante Daten zeitnah und genau zu ermitteln, zu verarbeiten, zu analysieren und darzustellen.

Den derzeitigen und zukünftigen Bedarf für die Computerunterstützung spiegelt beispielsweise die Entwicklung im Bereich der kurzfristigen Finanzdisposition (Cash Management) wider. Haben Banken ihren Firmenkunden noch vor einigen Jahren reine Informationssysteme zum Abruf des täglichen Kontostands angeboten, so findet man heute am Softwaremarkt leistungsfähige „Treasury-Workstation-Systeme“, die neben Informationsabruf und Transaktionsunterstützung auch die kurzfristige Liquiditätsplanung und das Währungsmanagement abdecken.

Diese sowohl von Banken als auch von unabhängigen Softwareunternehmen angebotenen Dienstlei-

stungspakete werden in und von Unternehmen immer intensiver genutzt. Wichtigste Voraussetzung für den Einsatz solcher Finanzplanungsprogramme ist eine standardisierte Datenübertragung, die einen flexiblen und schnellen Datenaustausch zwischen Firmenkunden und Banken zuläßt.² In welchem Umfang Anwender heute bereits die Computerunterstützung auch für das mittel- und langfristige Liquiditätsmanagement realisieren und wie der Softwaremarkt die Anforderungen durch ein entsprechendes Softwareangebot abdeckt, steht im Mittelpunkt dieses Beitrags und soll im folgenden anhand von ausgewählten Ergebnissen einer Marktuntersuchung aufgezeigt werden.



Dipl.-Kfm. SUSANNE MUSIL ist Unternehmensberaterin der Betriebswirtschaftlichen Projektgruppe für Unternehmensentwicklung (BPU) GmbH, München.



Prof. Dr. Dr. habil. ARNOLD PICOT ist Vorstand des Instituts für Organisation der Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Computerunterstützung für ein umfassendes Liquiditätsmanagement

Die Finanzplanung als traditionsreiches Führungsinstrument des Finanzmanagements dient in erster Linie der Sicherung der betrieblichen Liquidität³. Sie bereitet Finanzierungsentscheidungen vor und trägt unter Beachtung von Kapitalstruktur- und Rentabilitätszielen zum Fortbestehen eines Unternehmens bei. Sie vollzieht sich in mehreren Schritten, die von der Ziel- und Aufgabenfestlegung über die Prognose zukünftiger Zahlungsströme bis zur Auswahl und Bewertung von Finanzierungsalternativen reichen.

Aus unserer Sicht umfaßt die Finanzplanung zum einen das tagesgenaue Liquiditätsmanagement über einen Planungshorizont bis zu maximal 30 Tagen. Weitere wichtige Elemente sind zum anderen die Liquiditätsplanung als zentrales Instrument zur Steuerung der Zahlungsströme im unterjährigen Bereich sowie die Kapitalbedarfsplanung und strategische Finanzplanung als mittel- und langfristige Formen des Liquiditätsmanagements.

Die wachsende Informationsbreite und das zunehmende Informationsvolumen in der Finanzplanung veranlassen immer mehr große und mittelständische Unternehmen, notwendige Entscheidungsgrundlagen für gezielte Geld- und Kapitalmarkttransaktionen durch den Aufbau von effizienten Finanzplanungssystemen zur Verfügung zu stellen. Die unmittelbaren *Kosten/Nutzen-Vorteile* einer Computerunterstützung liegen dabei auf der Hand: Durch den Einsatz geeigneter Anwendungssoftware können positive Zinsergebnisse erwirtschaftet und das optimale Liquiditätsniveau aufrechterhalten werden. Die Unternehmensführung ist stets aktuell über die gegenwärtige und zukünftige Liqui-

* Ergebnisse einer Marktuntersuchung

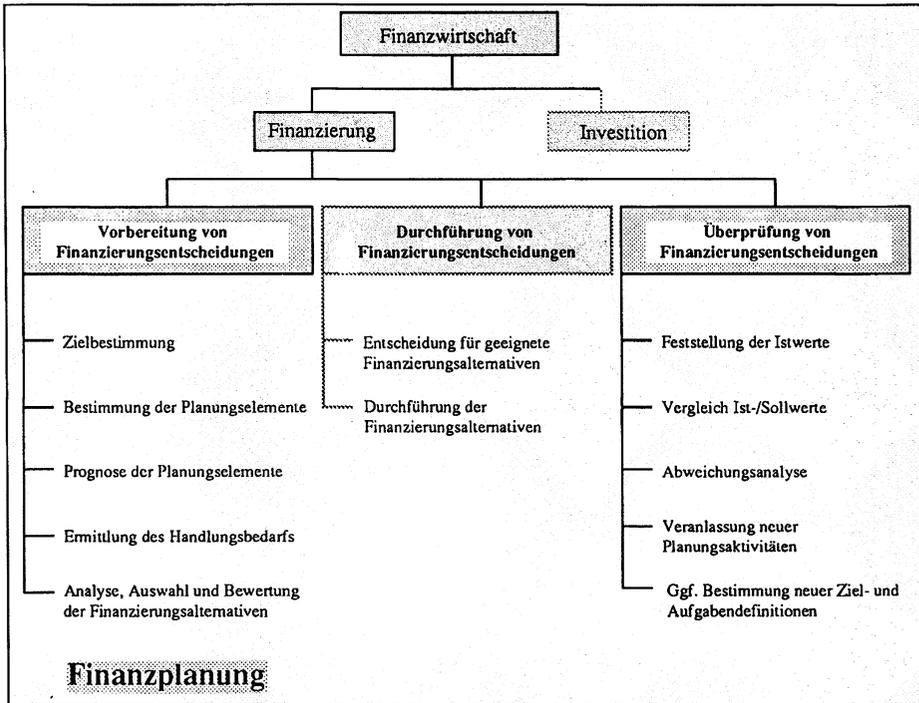


Bild 1: Stellung der Finanzplanung in der Finanzwirtschaft*

ditätslage informiert und verfügt über ein Instrumentarium zur Bewältigung der Komplexität operativer und strategischer Finanzierungsentscheidungen.

Unternehmen, die bereits vor einigen Jahren ihre Finanzplanung rechnerunterstützt abwickeln wollten, wurden bei ihrer Suche nach marktgängigen Softwarelösungen nicht fündig. Insbesondere Großunternehmen besaßen die personellen und finanziellen Ressourcen, um den Bedarf auf diesem Gebiet durch Eigenentwicklungen zu decken. Diese Software entspricht jedoch heute oftmals nicht mehr den gestiegenen Anforderungen (zum Beispiel unternehmensinterne Systemintegration). Mit leistungsfähigeren Finanzplanungsprogrammen, die es jetzt am Softwaremarkt gibt, eröffnen sich nun vermutlich nicht nur großen Unternehmen neue Möglichkeiten für das Liquiditätsmanagement.

Hintergrund der Marktuntersuchung

Was bietet der Softwaremarkt an Anwendungssoftware für die Finanzplanung, und können die Programme den unterschiedlichen Anforderungen der Anwender Rechnung tragen? Vor dem Hintergrund dieser Fragestellung hat die BPU GmbH, München, im Frühjahr 1992 eine schriftliche Befragung bei rund 300 Großunternehmen durchgeführt. Die Studie beinhaltet wichtige fachliche sowie technische Aspekte der computerunterstützten Finanzplanung und dient in erster Linie als Orientie-

rungs- und Entscheidungshilfe bei der Frage nach Anforderungen und Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen eines computerunterstützten Liquiditätsmanagements.

Die Mehrzahl der insgesamt 54 auswertbaren Antworten auf der Anbieterseite wurde von etablierten Softwareunternehmen zurückgesandt, die seit mehr als zehn Jahren Softwareprodukte für das Finanz- und Rechnungswesen anbieten. Fast ein Drittel der Beteiligten sind „Newcomer“, die ihr Unternehmen im Zeitraum zwischen 1985 und 1991 gegründet haben und mit durchschnittlich über 100 Softwareinstallationen Branchenerfahrung vorweisen können. Auf der Anwenderseite waren – bei insgesamt 64 Antworten – Großunternehmen und große Mittelständler des Handels, der Chemischen Industrie und Mineralölverarbeitung, der Elektrotechnik sowie des Maschinenbaus überdurchschnittlich oft vertreten.

Wichtige Aussagen zum Stand der Computerunterstützung bei den befragten Anwendern belegen, daß gerade die Finanzplanung eine Aufgabe ist, die – im Gegensatz zur Bilanzierung oder Finanzbuchhaltung – nicht einfach standardisiert werden kann. So fehlt es unter anderem an gesetzlichen Vorschriften oder Standardregeln, die Inhalt, Form und Anforderungen festlegen. Aus diesem Grund hat sich trotz eines zunehmenden Produktangebots in den letzten fünf Jahren die Computerunterstützung in diesem Aufgabenbereich noch nicht durchgesetzt. Die Anbieter sind sich bei der Frage nach möglichen An-

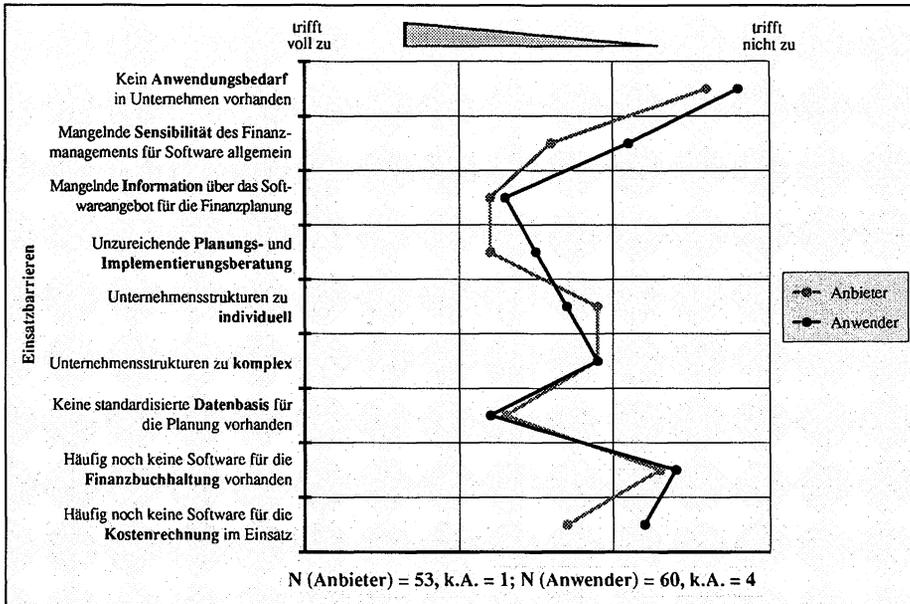


Bild 2: Anwendungsbarrieren aus der Sicht von Anbietern und Anwendern – Frage 34 (Anbieter) / Frage 22 (Anwender): Worin sehen Sie Barrieren für den Einsatz von Software für die Finanzplanung in Unternehmen?⁵

wendungsbarrieren in diesem Kernpunkt mit den Anwendern einig (Bild 2): die Bereitstellung und Verarbeitung von liquiditätsrelevanten Informationen kann nicht auf der Grundlage einer standardisierten Datenbasis erfolgen.

Andere wichtige Ursachen für den teilweise noch geringen Einsatz von Finanzplanungssoftware sehen befragte Anwender und Anbieter einerseits in der mangelnden Information über das Softwareangebot. Andererseits sind die Befragten unzufrieden mit der derzeitigen Planungs- und Implementierungsberatung von Dritten. Entgegen unseren Erwartungen scheinen Individualität und Komplexität von Unternehmensstrukturen keine ausschlaggebenden Anwendungsbarrieren für den Einsatz von Finanzplanungstools zu sein. Es stellt sich hier jedoch die Frage, mit welchem Aufwand unternehmensspezifische Anforderungen in der jeweiligen Softwarelösung integriert werden können.

Was leisten Finanzplanungstools?

Detaillierte Analysen des Datenmaterials zu Leistungskomponenten der Finanzplanungsprogramme deuten auf ein sehr heterogenes Softwareangebot hin. Dennoch haben wir versucht, anhand von allgemeinen Kriterien vier Softwaregruppen⁶ zu bilden, die einen objektiveren Vergleich von Funktionalität, Benutzerfreundlichkeit, Anpassungsfähigkeit und Sicherheit, von Hard- und Softwarekomponenten so-

wie von Kosten und Leistungen ermöglichen:

- Software mit Teilmodulen für die Finanzplanung (Softwaregruppe 1)
- Software für die integrierte Erfolgs-, Bilanz-, Finanzplanung (Softwaregruppe 2)
- Software für spezielle Anwendungen der Finanzplanung (Softwaregruppe 3)
- Software als Trägersystem für Anwendungen der Finanzplanung (Softwaregruppe 4)

Rund 40 Softwareunternehmen bieten Finanzplanungsprogramme zur Unterstützung des Liquiditätsmanagements an, die sich durch unterschiedliche Softwareprofile⁷ charakterisieren lassen. Die Unterteilung nach Softwaregruppen haben wir dem Materialband (Band 2 der Studie) zugrunde gelegt. Im einzelnen sind die Produkteigenschaften nach den Angaben der Anbieter durch Symbole mit der Bedeutung „trifft zu“ beziehungsweise „trifft nicht zu“ gekennzeichnet. Gelegentlich wurden die im Fragebogen angegebenen Bemerkungen zu dem jeweiligen Merkmalsfeld übernommen, wenn diese zu einem besseren Verständnis der Leistungs-komponenten beitragen.

Die Gegenüberstellung des Softwareangebots mit den Anwenderanforderungen zeigt im einzelnen Lücken beziehungsweise Übereinstimmungen auf, die unter anderem Hinweise auf Möglichkeiten der Weiterentwicklung der Finanzplanungstools geben können. Ein großer Teil der erhobenen Softwareprodukte ist beispielsweise auf die unterjährige Liquiditätsplanung und die mittelfristige Kapitalbedarfsplanung ausgerichtet. Auf Anwenderseite sind jedoch einige Unternehmen vertreten, die ein umfassendes Liquiditätsmanagement über den gesamten Planungshorizont realisieren und insofern an Softwareprodukten interessiert sind, die alle Formen der Finanzplanung abdecken.

Zur systematischen Ermittlung von Zahlungsinformationen stehen den Unter-

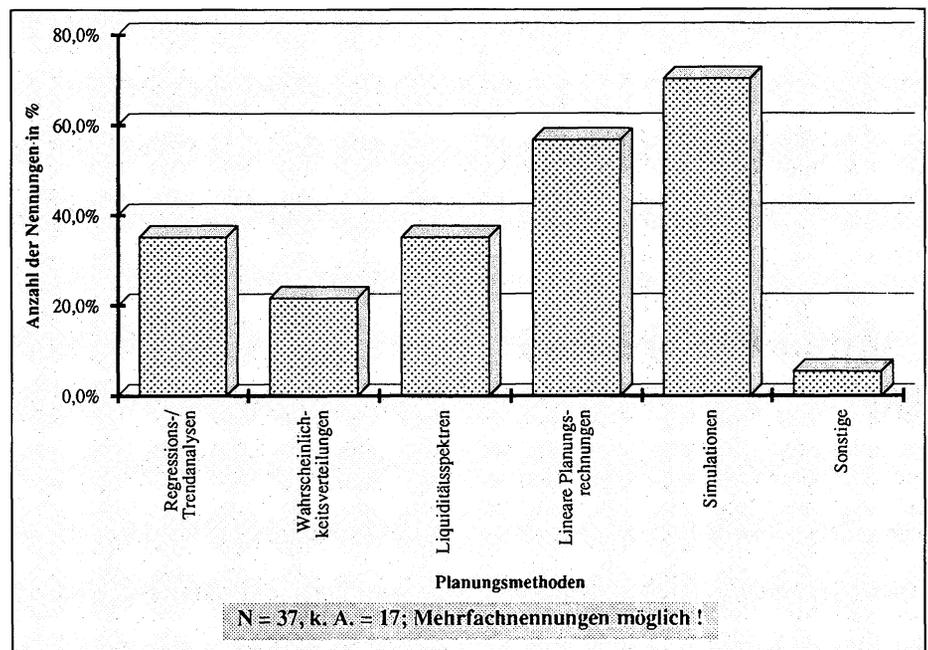


Bild 3: Softwareangebot – Planungsmethoden – Frage 10: Stehen in Ihrer Software folgende Planungsmethoden zur Prognose des Finanzbedarfs/-überschusses beziehungsweise zur Ermittlung optimaler Finanzierungsalternativen zur Verfügung?⁸

nehmen Gestaltungsparameter zur Verfügung, die entsprechend den unternehmensindividuellen Rahmenfaktoren festgelegt werden können. Die Strukturierung der Daten ist dabei nach formalen, inhaltlichen und zeitlichen Kriterien zu bestimmen. Die Praxis der Finanzplanung in Großunternehmen zeigt, daß beispielsweise die Liquiditätsplanung (Zeitraum: ein bis zwölf Monate) sehr häufig als Einnahmen-/Ausgabenrechnung mit monatsbezogener Zeiteinteilung durchgeführt wird. Aus Angebotsicht können Liquiditätsmanager auf eine Reihe von Programmen zurückgreifen, die hinsichtlich dieser Kriterien sehr flexibel sind und beliebige Definitions- und Strukturierungsmöglichkeiten offenhalten.

Eine andere Frage betrifft die *Aktualisierung* der Planungsdaten. In welchen Zeitabständen anhand welcher Daten die derzeitige Liquiditätsentwicklung auf die Zukunft übertragen werden kann, läßt sich nicht nach einheitlichen Regeln beantworten. Beispielsweise lassen sich Ist-Daten der letzten Monate über rechenintensive Planungsprogramme zeitpunkt- und betragsgenau auf die folgenden Planungszeiträume umlegen. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist jedoch die Verfügbarkeit der notwendigen Detailinformationen. Stehen dem Finanzplaner diese Informationen dagegen nicht zur Verfügung, müssen „Daumen-Regeln“ eine hinreichend genaue Anpassung der Planungsdaten gewährleisten.

Die Finanzplanungsprogramme bieten diesbezüglich vor allem Unterstützung bei linearen Planungsrechnungen und Simulationen (im Sinn von What-if-Analysen). Dagegen werden Regressions- und Trendanalysen, Wahrscheinlichkeitsverteilungen sowie Liquiditätsspektren als Methoden zur Liquiditätsprognose standardmäßig eher selten angeboten.

Technische Voraussetzungen

Neben der fachlichen Funktionalität eines Finanzplanungsprogramms werden von Anwendern in der Regel hohe Anforderungen an die *Benutzerfreundlichkeit* gestellt. In einer zunehmend grafik- und bildorientierten Unternehmensumwelt sollten gute Finanzplanungstools beispielsweise über unterschiedliche und hochwertige, dabei jedoch einfach zu bedienende Auswertungs- und Darstellungsfunktionen verfügen. Darüber hinaus ist es für das

Liquiditätsmanagement wichtig, beispielsweise das Zahlenmaterial durch qualitative Daten in Informationsfeldern (Notizblock- oder Memofunktionen) zu ergänzen. Diese Felder bleiben in der Regel im Hintergrund und sind nur für bestimmte Anwender zugänglich.

In bezug auf die *Anpassungsfähigkeit* des Programms müssen je nach Unternehmensgröße unterschiedliche Anspruchsniveaus erfüllt werden. Die Erfahrung zeigt, daß vor allem kleine und mittelständische Unternehmen eher auf Standardlösungen zurückgreifen können, um die relativ einfach erfaßbaren Liquiditätsströme problemlos im Computer abzubilden und somit Kosten- und Zeitvorteile bei der Planung, Konzeptentwicklung und Installation zu nutzen.

Aufgrund der vergleichsmäßig komplexen und vielfältigen Liquiditätsströme bei Großunternehmen und großen Mittelständlern geht dort der Trend eher in Richtung von Finanzplanungsprogrammen mit sehr hoher individueller Anpassungsfähigkeit beziehungsweise reiner Individualsoftware, die aber nicht unbedingt eigenentwickelt sein muß.

Die nach den Ergebnissen der Marktstudie deutliche Ausrichtung der Finanzplanungstools auf Personal Computer läßt vermuten, daß für das computerunterstützte Liquiditätsmanagement eine Reihe von „kleinen“ PC-Lösungen existieren, die unter Umständen nur mit entsprechendem Aufwand in gewachsene und heterogene Systemwelten von Unternehmen eingebunden werden können. Aus unserer Sicht geht

¹ vgl. Krcmar, H. (Hrsg.), Cash Management Systeme, Studien zur Wirtschaftsinformatik, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik Universität Hohenheim, Stuttgart 1991, S. 16.

² vgl. zur Entwicklung der Nutzung von Online-Verbindungen zu Kreditinstituten Littmann, A., Schlote, S., Konzernfinanzen: Die Zeit der Zocker ist vorbei, in: Wirtschaftswoche, Nr. 13, 20.03.92, S. 142.

³ vgl. eine ausführliche Diskussion des Liquiditätsbegriffs, zum Beispiel bei Veit, T., Walz H., Gramlich, D., Investitions- und Finanzplanung. Eine Einführung in finanzwirtschaftliche Entscheidungen unter Sicherheit, Heidelberg 1990, S. 209 ff.

⁴ vgl. Veit, T., Walz, H., Gramlich, D., a.a.O., S. 197.

⁵ vgl. Musil, S., Nippa M., „Computergestützte Finanzplanung – Einsatzmöglichkeiten von Anwendungssoftware, Band 1: Ergebnisse im Überblick“, München 1992, S. 116.

⁶ vgl. Musil, S., Nippa, M., a.a.O., S. 79 ff.

⁷ vgl. Musil, S., Nippa, M., „Computergestützte Finanzplanung – Einsatzmöglichkeiten von Anwendungssoftware, Band 2: Softwareprofile“, München 1992.

⁸ vgl. Musil, S., Nippa, M., Band 1: Ergebnisse im Überblick, a.a.O., S. 62.

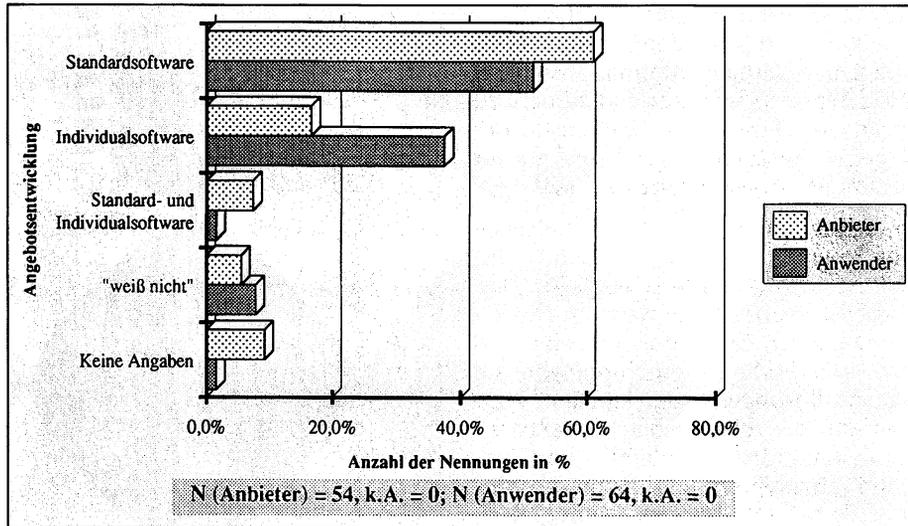


Bild 4: Angebotsentwicklung für Standard-/Individualsoftware für die Finanzplanung – Frage 33 (Anbieter) / Frage 21 (Anwender): Wird sich, nach Ihrer Meinung, das Angebot an Software für die Finanzplanung in den nächsten fünf Jahren eher in Richtung Standard- oder Individualsoftware entwickeln?

aber die Entwicklung in Richtung von Finanzplanungsprogrammen, die möglichst betriebssystemunabhängig auf unterschiedlichen, marktgängigen Hardwareplattformen eingesetzt werden können. Mit einer größtmöglichen Anzahl standardisierter Schnittstellen soll die Finanzplanungssoftware als spezialisiertes Modul in die bestehenden DV-Welten eingepaßt werden können, ohne ein neues DV-Gesamtsystem erforderlich zu machen.

Fachkonzeptentwicklung

Wer sich mit der Finanzplanung beschäftigt, weiß wo die Probleme liegen: im Detail. Wichtige Anforderungskriterien wie Betrags- und Zeitpunktgenauigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Zahlungsinformationen scheinen auf den ersten Blick verständlich und leicht zu erfüllen. Tiefergehende Analysen lassen jedoch erkennen, daß für eine sachgerechte Ermittlung der liquiditätsrelevanten Rechen- und Hilfsgrößen eine Vielfalt von Detailinformationen notwendig sind. Vor allem bei größeren Unternehmen mit komplexen Organisationsstrukturen resultiert das Liquiditätsergebnis aus der Verarbeitung einer Vielzahl von Einzelinformationen.

Welche Planungspositionen wie detailliert erhoben werden müssen, läßt sich unter anderem mit Hilfe einer zahlungsbezogenen ABC/XYZ-Analyse bestimmen. Sinnvollerweise sind die Zahlungsströme zu erfassen, die schwerpunktmäßig das Liquiditätsniveau des Unternehmens beeinflussen. (ABC-Analyse).

Das sind typischerweise die liquiditätswirksamen Umsatzeinzahlungen beziehungsweise die Material-, Personal- und Investitionsauszahlungen. Je nach Geschäftstätigkeit können diverse andere Zahlungspositionen in der Planaufstellung berücksichtigt werden.

Darüber hinaus ist das Unsicherheitspotential der Zahlungsströme (XYZ-Analyse) anhand der Merkmale „Regelmäßigkeit“ und „Sicherheit“ zu bestimmen. Regelmäßige Auszahlungen zu festen Zeitpunkten mit vergleichsweise geringen Betragsschwankungen treten zum Beispiel im Personalbereich auf.

Die Kombination der ABC- und XYZ-Analyse gibt wichtige Hinweise für die inhaltliche Konzeption der Finanzplanung und konkretisiert unter anderem die Anforderungskriterien für eine technische Unterstützung in dem jeweiligen Unternehmen. Diese und weitere Gestaltungsparameter der Finanzplanung sind bei der Fachkonzeptentwicklung schrittweise zu konkretisieren (Bild 5). Die Ausgangsbasis bildet eine klare Zielsetzung und Zieldefinition. Welche Bedeutung hat die Finanzplanung für das Unternehmen und für welche Entscheidungen müssen Liquiditätsinformationen herangezogen werden? Auf dieser Grundlage kann das Management alle weiteren Bausteine nach unternehmensindividuellen Gesichtspunkten gestalten und im letzten Schritt eine optimale Entscheidung bei der Wahl der Software treffen.

Im Rahmen eines Projekts der BPU GmbH zur Einführung einer computerunterstützten Finanzplanung für ein mittelständisches Konzernunternehmen hat sich das beschriebene Vorgehen

bewährt. Mit der Fachkonzeptentwicklung konnten alle Gestaltungsparameter systematisch analysiert werden. Das entworfene Fachkonzept dient im weiteren der detaillierten Datenerhebung und strukturierten Softwareauswahl für das betreffende Unternehmen.

Die fachlichen Detailprobleme der Finanzplanung lassen sich lösen, wenn – wie kurz dargestellt – anhand eines unternehmensindividuellen Fachkonzepts die Inhalte und Anforderungen definiert und durch geeignete Maßnahmen realisiert werden. Darüber hinaus ist im Rahmen der Fragen zur Computerunterstützung grundsätzlich zu prüfen, inwieweit die Finanzplanung als „Insellösung“ zu sehen ist oder als „Integrierte Lösung“ in die bestehende DV-Infrastruktur des Unternehmens eingebettet werden kann beziehungsweise muß.

Für die erste Alternative spricht die Möglichkeit, Finanzplanungsprogramme einzusetzen, die spezielle Aufgabenstellungen und Anforderungen erfüllen und unabhängig von anderen Anwendungen, Verfahren und Softwareprogrammen des Unternehmens laufen. Ein Nachteil ist unter anderem in der mangelnden Integration in bestehende Planungssysteme und in den damit verbundenen Medienbrüchen zu sehen. Eine integrierte Finanzplanungssoftware bietet demgegenüber den Vorteil, auf der Grundlage einer einheitlichen Datenbasis alle Aufgaben der Finanzplanung abzuwickeln und durch den automatisierten Datentransfer zu anderen Informationssystemen, wie zum Beispiel

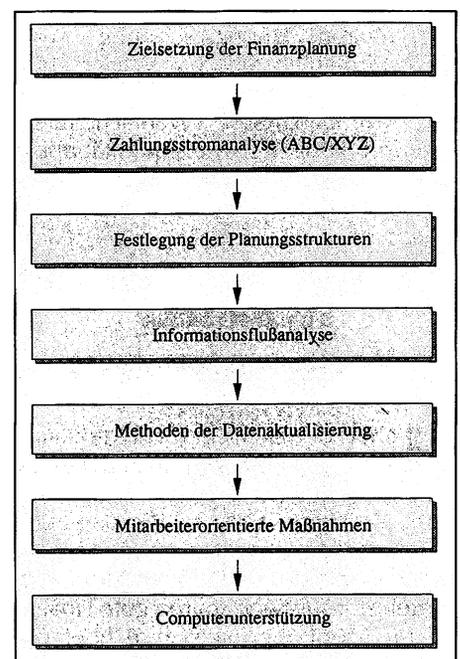


Bild 5: Schritte einer Fachkonzeptentwicklung für die computerunterstützte Finanzplanung

Finanzbuchhaltung oder Kostenrechnung, jede Datenänderung zeitnah nachzuvollziehen.

Bei der Softwareauswahl muß die *Wirtschaftlichkeit* eines Softwareprodukts vor dem Hintergrund der im Fachkonzept festgelegten Zielsetzung sowie der Planungsstrukturen und Methoden der Datenaktualisierung beurteilt werden. Nach einer ersten Auswahl von interessanten Programmen sind konkrete Angebote von Softwareanbietern einzuholen, zu sichten und nochmals zu bewerten. Gegebenenfalls schließt sich hier eine zweite Auswahl anhand von Testinstallationen oder Referenzdemonstrationen an. Abschließend sollte aufgrund von Pilotinstallationen im Unternehmen die endgültige Produktentscheidung fallen.

Obwohl in den letzten Jahren eine Reihe von Anbietern mit Software für die Finanzplanung auf den Markt gekommen sind, hat sich nach unserer Erfahrung die Computerunterstützung in diesem Aufgabenbereich noch nicht durchgesetzt. Ein Grund liegt zum einen darin, daß Unternehmen oftmals vergangenheitsorientierte Finanzbuchhaltungsdaten in die Zukunft projizieren und damit zum Teil keine optimalen Liquiditätsprognosen erstellen können. Langfristig gesehen ist es vielmehr notwendig, dem Finanzplaner zukunftsbezogene und umfassende Unternehmensplanungsdaten über eine zentrale „Grunddatenhaltung“ zur Verfügung zu stellen.

Zum anderen erfordert das computergestützte Liquiditätsmanagement einen – idealerweise medienbruchlosen -Informationsfluß zwischen allen beteiligten Stellen. Gerade im Aufgabenbereich der Finanzplanung entstehen bei der Bereitstellung und Weitergabe liquiditätsrelevanter Informationen organisatorische Probleme. Vorab muß daher klar definiert werden, welche Informationen von welchen Mitarbeitern in welchen zeitlichen Abständen ermittelt und an den Finanzplaner weiterzugeben sind. Durch konkrete Vorgaben können Schnittstellenprobleme und Kompetenzüberschneidungen vermieden werden.

Auch Großunternehmen, die den Informationsfluß über zentrale Informationssysteme leiten, müssen sich zur Verbesserung der Informationsqualität organisatorische Lösungen einfallen lassen. Zur Motivation der Mitarbeiter und zur Verbesserung der *Sensibilität* für Finanzplanungsprobleme werden beispielsweise regelmäßig Planungssitzungen oder Workshops abgehalten, in denen

die Beteiligten einen Einblick in die Zusammenhänge des Liquiditätsmanagements bekommen. Durch verstärkte Überzeugungsarbeit in den Unternehmenseinheiten wird versucht, von allen Mitarbeitern die notwendigen Informationen für eine effiziente Finanzplanung auf der Basis eines gemeinsamen Konsens zu erhalten.

Die angesprochenen inhaltlichen, organisatorischen und personellen Problemstellungen zeigen nur einen Ausschnitt aus der Vielfalt von Einzelfragen, die bei der Einführung einer computerunterstützten Finanzplanung zu beantworten sind. Das Fachkonzept dient dem Finanzmanagement dabei als Grundgerüst, anhand dessen Detailfragen systematisch analysiert und bewertet werden können. Der Nutzen der Computerunterstützung kann dann realisiert werden, wenn alle Rahmenbedingungen aufeinander abgestimmt sind. Finanzplanungstools, die sich durch hohe Anpassungsfähigkeit, Benutzerfreundlichkeit und Systemintegration auszeichnen, können den steigenden Anforderungen der Unternehmen gerecht werden und sich in den nächsten Jahren am Markt durchsetzen.

Zusammenfassung

Die Liquidität als wichtige Orientierungsgröße für die Unternehmensführung kann zukünftig mit Hilfe der Computerunterstützung zeitnah und aktuell ermittelt und gesteuert werden. Dies wird durch eine systematische und konsequente Entwicklung von Fachkonzepten unterstützt, die alle Detailprobleme der computergestützten Finanzplanung in der Praxis aufgreift und Maßnahmen für die Realisierung eines effizienten Finanzplanungssystems vorsieht.

Mit den heute verfügbaren Finanzplanungstools¹⁰ werden neben den großen Unternehmen in Zukunft auch verstärkt mittelständische Unternehmen die Vorteile des computerunterstützten Liquiditätsmanagements im operativen und strategischen Bereich nutzen, um ihr Unternehmen nicht nur ergebnisorientiert zu führen, sondern auch die zahlungsorientierte Steuerung zu verbessern. 

⁹ vgl. Musil, S., Nippa, M., Band 1: Ergebnisse im Überblick“, a.a.O., S. 114.

¹⁰ Eine Übersicht bietet die im Mai 1992 veröffentlichte Marktstudie „Computergestützte Finanzplanung – Einsatzmöglichkeiten von Anwendungssoftware“, die über die BPU GmbH, Franz-Joseph-Straße 35, 8000 München 40, Telefon 0 89 / 33 91 79, Fax 0 89 / 33 91 99, zu beziehen ist.