

Auswahlkriterien für die passende Kostenrechnungs- /Controllingsoftware

Von Dr. Gabriele Schäfer

Bei der Auswahl von Kostenrechnungs- und Controllingsoftware müssen vor allem kleine und mittelständische Unternehmen mit einem längeren, bis zu mehreren Wochen dauernden Auswahlprozess rechnen. Ihnen stehen viele hundert Produkte zur Verfügung, welche die Frage „Standardsoftware oder Individualsoftware?“ beinahe der Vergangenheit angehören lassen. Die Kunst besteht vielmehr darin, im vielfältigen Angebot an Standardsoftware diejenige zu finden, welche für die eigenen Bedürfnisse am besten geeignet ist bzw. sich an diese am besten anpassen lässt. Mit praxisgerechten Tipps und Hinweisen vermittelt die Autorin Sicherheit bei der Auswahl der passenden Softwarelösung. Kriterien für die Auswahl von geeigneter Fibu-Software wurden bereits in BC 11/2000 (S. 244 ff.) vorgestellt.

Die Auswahl einer Kostenrechnungs- und Controllingsoftware ist ein typisches Projekt, d.h., es handelt sich um eine einmalige Aufgabe mit definiertem Ziel und einer bestimmten Dauer. Systematische Anleitungen/Checklisten ermöglichen dem Anwender ein strukturiertes Vorgehen mit hoher Effizienz und Wirksamkeit.

Letztlich beruht die Entscheidung für eine bestimmte Kostenrechnungs- oder Controllingsoftware auf einem betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozess: Angesichts der strategischen Bedeutung von Software für das Controlling – und dort nicht nur vor dem Hintergrund der Rating-Anforderungen der Banken, sondern schlicht aus Wettbewerbsgründen – sollte dem Auswahlprojekt große Bedeutung beigemessen werden. Bei der Entscheidung für eine Kostenrechnungs- oder Controllingsoftware ist folgende Vorgehensweise hilfreich:

- Festlegung der zu erfüllenden (Software-) Anforderungen,
- Suche nach Lösungsvarianten,
- Bewertung der gefundenen Lösungsmöglichkeiten,

- Entscheidung.

Festlegung der zu erfüllenden Software-Anforderungen

Am Beginn des Projekts stehen einige organisatorische Aufgaben, die keineswegs so einfach sind, wie sie zunächst vielleicht erscheinen. Als erstes sollte die Zusammensetzung des *Projektteams* bestimmt werden. Damit eine möglichst umfassende Akzeptanz der später eingeführten Software erzielt wird, sollten neben der Fachabteilung auch die EDV-Abteilung sowie die Geschäftsleitung in das Projekt eingebunden sein. Angesichts der in vielen Unternehmen noch immer herrschenden Skepsis gegenüber dem Controlling (das häufig mit „Kontrolle“ verwechselt wird) ist eine starke Unterstützung für das Auswahlprojekt durch die Unternehmensführung unabdingbar. Zudem ist die Festlegung der Ziele, die mit einer Controlling-Software erreicht werden sollen, Angelegenheit der Unternehmensleitung. Diese ist meist Hauptnutzer der später zur Verfügung gestellten Informationen.

Ist-Analyse

Bevor ein Soll-Konzept mit den von der neuen Software zu erfüllenden Funktionen entwickelt werden kann, ist eine Ist-Analyse mittels *Befragung der betroffenen Abteilungen bzw. Mitarbeiter* erforderlich. Diese bezieht sich u.a. auf bestehende Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse, aber auch auf Funktionen und Schwachstellen der gegenwärtig eingesetzten Lösungen.

Beispiel 1:

Das bislang am deutschen Markt tätige Unternehmen U mit ca. 500 Mitarbeitern plant die Ablösung des bisherigen Controllingsystems, das aus einer intern programmierten Excel-Lösung besteht. Die Ist-Analyse ergibt u.a., dass aufgrund der aufwendigen manuellen Arbeiten (Datenimport, Berichtserstellung) die Fehleranfälligkeit und der Zeitaufwand für die Erstellung eines Plan-Ist-Vergleichs auf

mehreren Verdichtungsstufen (z.B. auf Bereichs-/Geschäftsleitungsebene) sehr hoch sind.

Die Adressaten (Fachabteilungen, -bereiche, Geschäftsleitung) erhalten die aktuellen Werte frühestens eine Woche nach Verfügbarkeit der Ausgangsdaten (u.a. Monatsabschluss in der Finanzbuchhaltung). Ad-hoc-Auswertungen durch die Empfänger sind nicht möglich; sie sind auf den E-Mail-Versand der Informationen von der Controllingabteilung angewiesen.

Soll-Konzept

Aus den Erkenntnissen der Ist-Aufnahme und der Identifizierung der Schwachstellen lässt sich in einem zweiten Schritt ein Soll-Konzept ableiten. Hierbei ist die zugrunde liegende Unternehmensstrategie zu berücksichtigen.

Beispiel 2:

Das Unternehmen U (Beispiel 1, S. 222) plant ab 2003 die Erschließung des osteuropäischen Marktes – und zwar mit eigens gegründeten Vertriebsgesellschaften zur Eroberung von Marktanteilen in Polen, Tschechien und Rumänien. Die Anzahl der potenziellen Kunden beträgt ca. 80.000; U produziert exklusive HiFi-Anlagen. Zur Bewältigung der mit der Marktbearbeitung einhergehenden Informationsflut erwägt die Unternehmensleitung die Einführung von Customer-Relationship-Management (CRM)-Werkzeugen (z.B. Messung der Kundenzufriedenheit, Kundenerfolgsrechnung).

Anforderungen an die Controllinginstrumente und damit an die Software:

- Entweder Abbildung der CRM-Perspektive oder Zugriff auf ein eventuell einzurichtendes Data-Warehouse, um beispielsweise den Vertriebsgesellschaften Deckungsbeiträge auf Kundenebene zeitnah zur Verfügung stellen zu können.
- Mehrwährungsfähigkeit der Software.

Für die spätere Auswahlphase sollte zunächst ein *Kriterienkatalog* erstellt werden, mit dem sich systematisch ein detailliertes Anforderungsprofil und ein daraus abgeleitetes Pflichtenheft ermitteln lassen. Diese Aufgabe erfordert trotz des hohen Zeitaufwands sehr viel Sorgfalt, da ein unzulänglicher Kriterienkatalog unweigerlich die Auswahl eines unpassenden Systems nach sich zieht!

Für die Erstellung eines Kriterienkatalogs werden zunächst die wesentlichen Anforderungen einschließlich der Ausschlusskriterien ermittelt. *K.O.-Kriterien bei einer Kostenrechnungssoftware* sind z.B.

- Fehlen von Kostenstellenrechnung,
- Fehlen von Deckungsbeitragsrechnung oder
- Fehlen von Umlagemöglichkeiten für Fixkosten nach selbstdefinierten Schlüsseln.

Die Kriterienfestlegung sollte wiederum in enger Abstimmung mit den Betroffenen im Unternehmen erfolgen; dennoch gleicht dieser Schritt oft einem „Stochern im Nebel“ – vor allem wenn hinsichtlich der Softwareanforderungen Neuland betreten wird und die Nutzer selbst noch nicht genau wissen, was sie eigentlich wollen. Je nach verfügbarer Controllingkapazität im Unternehmen selbst empfiehlt sich in dieser Phase die Hinzuziehung externer Berater, die aufgrund ihrer Ausbildung/Erfahrung Fehler in der Konzeption des Controllingsystems und damit auch bei der Softwareauswahl vermeiden helfen.

Beispiele:

Die bloße Feststellung von Abweichungen beim Plan-Ist-Vergleich ist unzureichend. Für das Controlling ist die Ermittlung von Abweichungsursachen wichtiger als eine oberflächliche Interpretation. Die Software sollte hierbei den Anwender unterstützen.

Erfahrungsgemäß herrscht in Unternehmen oft auch Uneinigkeit darüber, wer welche Informationen in welcher Form erhalten soll. Entscheidend sind steuerungsrelevante Informationen: Hilfreicher als Kostenstellenberichte nach mehreren Hierarchiestufen sind z.B. im Vertrieb Übersichten zu Kundendeckungsbeiträgen oder Auftragsabwicklungszeiten.

Keineswegs einfach ist die *Gewichtung der einzelnen Auswahlkriterien* in „wichtig“ und „weniger wichtig“. Hierfür gibt es ebenfalls keine Patentrezepte. Die Präferenzen können nur im Dialog mit den Beteiligten im Unternehmen erarbeitet werden.

Kriterienkatalog für die Softwareauswahl (wichtige Merkmale)
<p>☞ <i>Softwareeigenschaften:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Funktionen (z.B. Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, OLAP-Analysetechnik, etc.), • Kosten (für Lizenz und Einführung, Erweiterung der Hardware, Wartung etc.), • Anzahl der Installationen, • Systemumgebung (Betriebssystem, Hardware), • Systemarchitektur (Datenstruktur, Schnittstellen, Integrationsmöglichkeiten), • Benutzerfreundlichkeit (Oberfläche, Hilfefunktion, usw.). <p>☞ <i>Eigenschaften des Herstellers:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil, • Serviceleistungen (z.B. Hotline, Schulung), • Unternehmensgröße.

An die unternehmensspezifische Gewichtung der Merkmale/Funktionen schließt sich die Bewertung der Standardsoftware-Angebote an. Der Kriterienkatalog stellt dabei die Grundlage für eine Bewertungsmatrix dar (siehe unten S. 225), in die später die in Frage kommenden Softwareprodukte eingetragen werden.

Beispiel:

Jede vorhandene Soll-Funktion bei den angebotenen Softwarelösungen wird anhand einer Skala von 1 (geringe Qualität) bis 10 (hohe Qualität) bewertet. Alternativ können zu den einzelnen Merkmalen aber auch die vorliegenden Standardsoftware-Angebote in eine Rangfolge gebracht und mit einer Platzziffer bewertet werden. In

diesem Fall würde die Softwarelösung mit der niedrigsten Punktzahl ausgewählt werden (vgl. Bewertungsmatrix S. 225).

Suche nach Lösungsvarianten

Der Markt für Kostenrechnungs- und Controllingsoftware ist nahezu unüberschaubar. Um dennoch einen Überblick zu erhalten, stehen folgende Informationsbeschaffungsquellen zur Verfügung:

- Fachzeitschriften,
- Fachmessen,
- Studien von Branchenverbänden, Beratungsunternehmen oder wissenschaftlichen Instituten,
- Kollegen aus anderen Unternehmen,
- herstellerunabhängige Berater,
- Softwaredatenbanken im Internet.

Gerade Letztere ermöglichen eine effiziente Vorauswahl vor Durchführung der eigentlichen Bewertung von angebotenen Software-Alternativen. Bei der Vorauswahl sollten allerdings möglichst viele unterschiedliche Informationsquellen herangezogen werden, da häufig zu sehr die Marketingaktivitäten des Softwareherstellers und weniger die Qualität der Programmlösung darüber entscheiden, wie hoch die Präsenz in verschiedenen Medien ist.

Auch das Angebot von Softselect (www.softselect.de) umfasst nicht alle gängigen Produkte, bietet jedoch eine erste Hilfestellung bei der Vorauswahl von Kostenrechnungsprogrammen – allerdings nicht bei Controllingsoftware (vgl. hierzu ausführlich *Bange/Dahnken*, BC 10/2001, S. 224 ff.). Hierzu kann der Nutzer in einem elektronischen Kriterienkatalog unter verschiedenen Funktionen auswählen, diese gewichten und sie ggf. als K.O.-Kriterium definieren. Auf Knopfdruck erhält er eine Liste möglicher Anbieter, bei denen er weitere Informationen anfordern kann. Benutzerfreundlich sind die auf Wunsch gezeigten Erläuterungen der einzelnen Merkmale (vgl. Abb. 1).

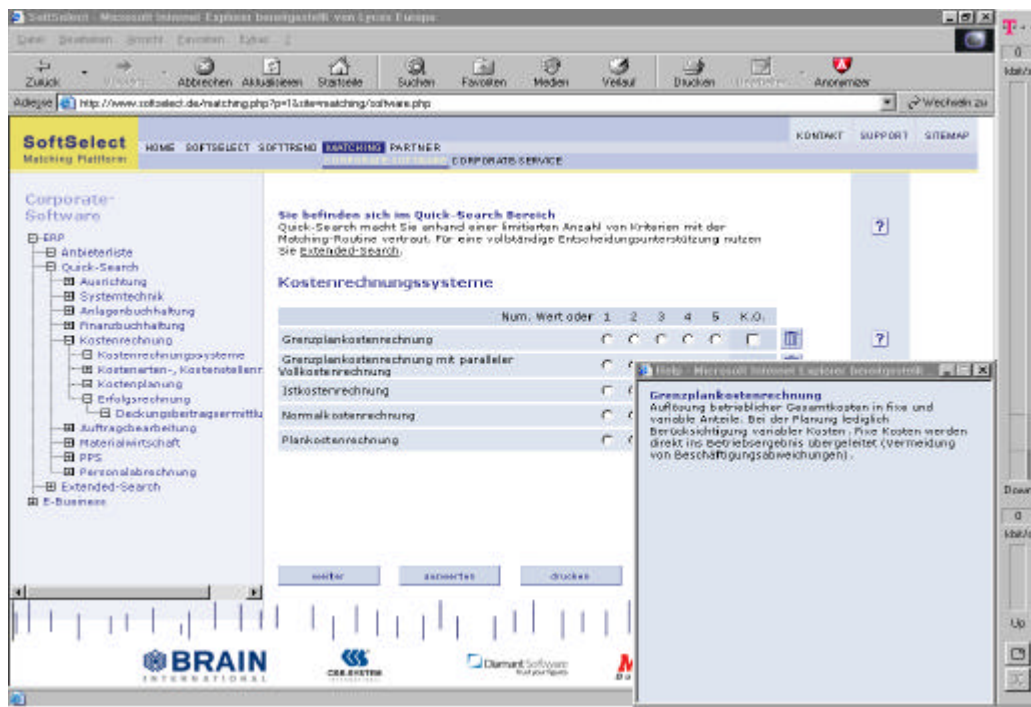


Abb. 1: Vorauswahl mittels Softselect

Weitere Anhaltspunkte zur Software-Vorauswahl erhalten Interessenten im Internet unter www.softguide.de, wo teilweise Demo-Versionen der jeweiligen Software heruntergeladen werden können. Nachteilig ist allerdings, dass die verfügbaren Produktbeschreibungen von den Herstellern selbst verfasst werden, so dass teilweise erhebliche Unterschiede in der Aussagequalität der Angebote bestehen. Auch ordnen die Softwareanbieter in der Regel ihre Produkte selbst einer bestimmten Rubrik zu (z.B. Absatzplanung, Kostenrechnung, branchenspezifische Einsatzmöglichkeiten), von der man nur hoffen kann, dass es dieselbe ist, in der auch der künftige Anwender suchen würde.



Abb. 2: Softwareinformationen bei Softguide

Ergebnis der Vorauswahl: Selektion mehrerer Softwarelösungen, bei denen es wahrscheinlich ist, dass auf sie keine K.O.-Kriterien zutreffen. Dies lässt sich allerdings erst nach Anforderung ausführlicher Produktbeschreibungen mit Sicherheit feststellen.

Bewertung

Auf Grundlage des Kriterienkatalogs bzw. Pflichtenhefts wird (wie oben beschrieben) eine Bewertungsmatrix gebildet, welche die Anwender im Detail individuell ausgestalten.

Beispiel für eine Bewertungsmatrix (Auszug):

Die einzelnen Kriterien wurden in eine absteigende Rangreihenfolge gebracht. Die beste Lösung wurde jeweils mit 1 bewertet.

Ergebnis: Es wird gezeigt, wie bedeutsam die Festlegung von K.O.-Kriterien ist. Im Beispiel würde sich das Unternehmen für Variante 1 entscheiden, obwohl Variante 2 die bessere (niedrigere) Rang-Punktzahl aufweist.

Beispiel für eine Bewertungsmatrix (Auszug)					
Kriterien			Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3
Softwarespezifische Kriterien	Gewichtungsfaktor	K.O.-Kriterium	Rang		
1. Funktionen					
Kostenträgerrechnung	2	X	2	1	3
Deckungsbeitragsrechnung	2	X	1	3 (Nein)	2
ABC-Analyse	1		3 (nicht vorhanden)	1	2
Drill-Down-Funktionen	1		3 (nicht vorhanden)	1	2
....	...				
2. Kosten		Kosten > Budget von 55.000 €			
Lizenz			20.000 €	5.000 €	25.000 €
Einführungskosten			10.000 €	1.000 €	20.000 €
Schulung			10.000 €	2.000 €	15.000 €
Wartungsvertrag		
Hardwareanpassungen					
....					
Gesamt			2 (40.000 €)	1 (8.000 €)	3 (60.000 €)
...					
Herstellerspezifische Kriterien	Gewichtungsfaktor	K.O.-Kriterium	Rang		
Marktanteil	1		3	2	1
....					
Gesamtpunkte:			19	13	20
Rangfolge (ohne Berücksichtigung K.O.-Kriterien)			2	1	3
Rangfolge (mit Berücksichtigung K.O.-Kriterien)			1	-	-

„Drum prüfe, wer sich ewig bindet ...“ – Praktische Empfehlungen für Softwareanwender

Die vorgestellte Bewertungsmatrix dient als *eine* Grundlage für die Software-Entscheidung. Bevor die endgültige Software-Auswahl getroffen wird, sollte jedoch die Checkliste (S. 226) beachtet werden.

Checkliste im Vorfeld des Softwarekaufs

- ☞ *Referenzkunden:* Ein erfolgreicher Softwarehersteller sollte mehrere Referenzkunden benennen können. Schauen Sie sich die Software an Ort und Stelle bei den jeweiligen Kunden an (nach Möglichkeit ohne Beisein des Herstellers), was um so leichter möglich sein wird, je weniger ausgeprägt das Wettbewerbsverhältnis zu Ihrem Unternehmen ist; erfahrungsgemäß wollen Ihnen Wettbewerber kaum Einzelheiten ihres Controlling offenbaren. Sollte eine Software-Demonstration vor Ort nicht möglich sein, sollten Sie zumindest telefonische Auskünfte einholen. Noch vorteilhafter ist es, wenn Sie anhand einer Testlizenz oder Demoversion das Produkt in Ruhe testen und dabei auch Ihre Unternehmensdaten in das System einspielen können.
- ☞ *Betriebssystem und Hardware:* Hüten Sie sich davor, ein Betriebssystem oder eine Hardware-Plattform zu wechseln, nur um eine bestimmte Software einzusetzen! Die Folgekosten sind mit Sicherheit höher als der Aufwand für eine vielleicht etwas teurere Software.
- ☞ *Schnittstellen:* Seien Sie vorsichtig in Bezug auf Schnittstellen, wenn diese nach Angaben des Herstellers zwar existieren, bisher aber noch nicht im Einsatz waren. Lassen Sie sich die Funktionsfähigkeit vertraglich zusichern!
- ☞ Bei der *Kostenbeurteilung* sollten Sie den „Total-Cost-of-Ownership“-Ansatz beachten – also sämtliche anfallenden Kosten über die Lebensdauer der Software hinweg berücksichtigen (z.B. für Beschaffung, Schulungen, Updates, Wartung). Wie lang dieser Zeitraum ist, hängt u.a. von der Entwicklung Ihres Unternehmens und dessen strategischen Zielen, aber auch von Ihrer Erwartung hinsichtlich der technischen Entwicklung ab. Ein Zeitraum von 5 bis 7 Jahren ist sicherlich angemessen.
- ☞ Lassen Sie sich *vor Vertragsabschluss* nötigenfalls von berufener Seite *beraten*, damit Sie später keine unangenehmen Überraschungen erleben.

Ist der Auswahlprozess abgeschlossen, fängt die eigentliche Arbeit erst an. Je nach Komplexität der ausgewählten Softwarelösung ist mit einer längeren *Einführungsphase* zu rechnen – zumal zum Zeitpunkt des Softwarekaufs die Konzeption des Controlling- bzw. Kostenrechnungssystems in der Praxis häufig noch nicht abgeschlossen ist. Erfolgreich lässt sich die Einführungsphase jedoch nur beenden, wenn diese hinreichend geplant wird und dabei nach Möglichkeit die gängigen Methoden und Regeln des Projektmanagements beachtet werden (vgl. u.a. *Duchscherer*, BiBu 10/1995, S. 221 ff., sowie Literaturhinweis). Gegebenenfalls ist die Beauftragung von auf das Projektmanagement spezialisierten externen Beratern zweckmäßig.

Praxisbeispiel zu den Erfolgsfaktoren eines Auswahlprojekts

1998 führte das mittelständische Unternehmen Peter Greven Fett-Chemie GmbH & Co. KG (www.peter-greven.de) das Kostenrechnungs- und Controllingsystem KoCo der Firma OSG (www.osg.de) ein. Seit 1999 läuft das System in vollem Umfang. Das Unternehmen (170 Mitarbeiter, Gesamtumsatz ca. 50 Mio. €) produziert in drei operativen Einheiten an mehreren Standorten verschiedene fettchemische Produkte, wie Additive und Verarbeitungshilfsstoffe, Hautpflegemittel und Seifen auf rein pflanzlicher Basis.

Wir haben den Prokuristen und Leiter Controlling/EDV des Unternehmens, Herrn *Heiliger*, befragt, wie er bei der Softwareauswahl vorgegangen ist und was er seinen Kollegen, die vor der gleichen Aufgabe stehen, raten würde.

Nach einer grundlegenden *Ist-Situationsbeschreibung* wurde ein Wunschscenario mit den Bedürfnissen hinsichtlich der Auswertungsmöglichkeiten im Kostenstellen- und Kostenträgerbereich erstellt. *Wichtige Eigenschaften* für das Unternehmen waren dabei:

- Definition eigener Berichte,
- individuelle Festlegung von Kostenträgern und Trägerstrukturen,
- Einbindung von Planzahlen sowohl im Kostenträger- als auch im Kostenstellenbereich,

- flexible Gestaltung der Umlagenrechnung, wobei die Besonderheiten einer chemischen Produktion mit Kuppelprodukten und Iterationsschleifen (Wiederholungen) in der Produktion Berücksichtigung finden sollten.

Nachdem sich das Unternehmen einen Marktüberblick verschafft hatte, forderte es von den in Frage kommenden Anbietern Produktbeschreibungen an. Neben der Kostenrechnungs- und Controllingsoftware von OSG, auf die letztlich die Entscheidung fiel, zog man zunächst auch das entsprechende Produkt der Firma Quantum in die engere Wahl. Die geplante Übernahme des Herstellers durch SAP verhinderte jedoch die Entscheidung für das Quantum-System. Hinzu kam, dass das Unternehmen bereits eine Fibu-Software sowie ein Personalabrechnungssystem von OSG einsetzte, weshalb bereits entsprechende Schnittstellen vorhanden waren.

Besonderen Wert legte der Projektleiter des Unternehmens auf folgende *Methoden*:

Vorführen der Softwarelösungen der engeren Wahl bei mehreren *Referenzkunden*: Benutzerfreundlichkeit und genügend Spielraum für individuelle Anpassungen waren dabei wichtige Orientierungspunkte. Gerade die „Besichtigung im Lifebetrieb“ und die daraus gewonnenen Erkenntnisse haben den Erfolg der Softwareauswahl aus heutiger Sicht entscheidend geprägt.

Fundierte *Bedarfsanalyse*: Gravierende Unterschiede ergeben sich dabei je nach Branche und Struktur des Unternehmens. Ein rein projektorientiert arbeitendes Unternehmen hat dabei sicherlich andere Anforderungen als ein chemischer Fertigungsbetrieb mit über 200 Kostenstellen. Der Aufwand lohnt sich: Denn eine unzureichende Bedarfsermittlung führt letztlich zum Einsatz eines nicht passenden Systems – mit in der Regel hohen Kosten, aber wenig Nutzen.

Entwicklung eines *Pflichtenhefts* aus der Bedarfsanalyse: Ein Vergleich der verschiedenen Softwareanbieter wird dadurch erleichtert.

Einbeziehen nicht nur der Fachabteilung *in den Entscheidungsprozess*, sondern auch von *EDV und Geschäftsleitung*: Die EDV-Abteilung wird in der Regel später die Systemverwaltung durchführen. Art und Umfang der Auswertungsmöglichkeiten des Systems müssen dem Informationsbedarf der Geschäftsleitung entsprechen.

Zur Integration von Daten aus Fremdsystemen: Frühzeitige Befragung von deren Anbieter zu Möglichkeiten und Lösungsvorschlägen. Die Erfahrung zeigt, dass hier immer wieder Schwierigkeiten auftreten können, die zu einer erheblichen Verzögerung, wenn nicht sogar zu einem Scheitern einer Softwareimplementierung führen.

Ein bei vielen Projekten auftretendes Problem ist die unzureichende *Planung* des *benötigten Speicherplatzes* aufgrund einer Fehleinschätzung des Datenvolumens. Hier gilt es, in enger Abstimmung mit dem Hersteller – der in der Regel über genügend Referenzen verfügen sollte – vorsorglich einiges mehr an Speicherplatz einzurichten, als später immer wieder mit Festplattenwechseln konfrontiert zu werden, die meistens dann notwendig werden, wenn der Zeitdruck ohnehin hoch ist.

Auch die *Datensicherung* sollte *bei der Einführung der neuen Software* berücksichtigt und bei dieser Gelegenheit einer kritischen Überprüfung unterzogen werden. Gespiegelte Platten im Raid-Verbund kosten heutzutage kein Vermögen mehr, stellen aber einen weitgehend unterbrechungsfreien Betrieb sicher.

Ansonsten bleibt nur der Ratschlag, genügend Kaffeevorräte bereitzuhalten, denn nahezu jedes Softwareprojekt geht „mit Nacharbeit und müden Augen“ einher.



LITERATUR

Horváth & Partner, Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, Stuttgart 2000.

DIE AUTORIN

Dr. rer. pol. Gabriele Schäfer, selbständige Unternehmensberaterin und zertifizierte Rating-Analystin der Universität Augsburg. Beratungsschwerpunkte: Rating, Planung und Controlling, IT-Lösungen, Customer-Relationship-Management (<http://www.gabriele-schaefer.de>, E-Mail: info@gabriele-schaefer.de).