

## Unternehmensplanung bei Ricola

# «Allein in der Planung 50 % schneller»

Das Schweizer Traditionsunternehmen Ricola setzt bei der integrierten Unternehmensplanung und im Risikomanagement auf Unit4 Prevero. Ein Erfahrungsbericht.

Ute Zimmermann

«Riiiiicolaaa!!» – Es wird wohl kaum jemanden geben, der den Sound des Firmennamens in der Werbung nicht kennt. Das Schweizer Traditionsunternehmen Ricola, Hersteller von Kräuterbonbons und -tee, legt grossen Wert auf Qualität. In seinen Produktionen verarbeitet es insgesamt 13 Kräuter, deren Blüten, Blätter, Wurzeln und Stängel die Grundlage all seiner Produkte bilden. Und damit die Kräuter direkt nach der Ernte frisch verarbeitet werden können, liegen alle Anbaugelände ausschliesslich in der Schweiz. Ein rundes und in sich stimmiges Konzept.

Genauso rund und in sich stimmig sollten die Abläufe fortan nicht nur in der Produktion, sondern auch intern in der integrierten Unternehmensplanung, beim Reporting, Forecasting und im Risikomanagement gestaltet werden. Man hatte bereits über mehrere Jahre ein System im Einsatz, dieses hat sich jedoch als sehr komplex und kostspielig erwiesen; ausserdem war man stets auf die Unterstützung durch externe Berater angewiesen. Und genau damit waren die Anforderungen an das neue System zu einem Grossteil auch schon festgeschrieben: Man wollte intern möglichst viel selbst und selbstständig arbeiten und von Beratern unabhängig sein; man war auf der Suche nach einem System, das unkompliziert zu bedienen war und mit dem Dinge schnell umgesetzt werden konnten. Darüber hinaus gab es natürlich noch weitere Wünsche, die man an

das System hatte: Eingabemasken mussten schnell und einfach zu erstellen sein, Drill-downs wurden ebenso besprochen wie die Anpassbarkeit der Datenwürfel oder die Reports, die vom Admin gemacht werden sollten. Im Auswahlprozess kamen drei Hersteller in die engere Wahl, und nach diversen Referenzbesuchen und einem Proof of Concept fiel die Wahl sehr schnell auf Unit4 Prevero, Anbieter für Business Intelligence (BI) und Corporate Performance Management (CPM); der konnte unter anderem mit der grossen Flexibilität und der intuitiven Bedienung seiner Software punkten.

### «Das neue System muss die konzeptionelle Denke mittragen»

Norbert Hirtz, Head of Controlling bei der Ricola AG in Laufen: «Begonnen haben wir mit der Unternehmensplanung und dem Berichtswesen, beides hat bei uns in jeder Hinsicht einen sehr hohen Stellenwert. Dabei haben wir uns die alten Prozesse noch einmal



Norbert Hirtz, Head of Controlling bei der Ricola AG.

sehr genau angeschaut und haben einiges umgestellt und verbessert.» Dies gelte aber nicht nur systembedingt, man habe auch von der Logik, von der Konzeption und vom Prozess her einiges geändert. Und zwar nicht, weil das System das eingefordert habe, sondern weil man für sich selbst erkannt habe, dass Abläufe verbessert werden konnten: «In unserem neuen Tool arbeiten wir nun mit deutlich mehr Automatismen, die Mitarbeiter können die Zahlen schneller erfassen, müssen weniger Daten eingeben als im alten System. Wichtig war und über allem steht, dass das neue Sys-

Fortsetzung auf Seite 17

### Unit4 Prevero

Die «Unit4 Prevero»-Software umfasst eine Performance-Management-Plattform mit integrierten Business-Intelligence-Funktionen und einem Set an betriebswirtschaftlichen Applikationen für die strategische und operative Unternehmenssteuerung. Die wichtigsten Features: > Visuelle Aufbereitung und Analyse von Daten für betriebswirtschaftliche Auswertungen mit automatisierter Berichtsverteilung > Ist-/Plan-, Zeitreihen-, Top-/Flop-, Top-Value-, Break-Even- und Abweichungsanalyse, ABC-Analyse, Ad-hoc-Auswertungen, rollierender Forecast und Simulationen > Konsistente Ist- und Plan-daten durch automatische Datenübernahme aus SAP und anderen Vorkontrollsystemen sowie Datenbanken > Übersichtliche Benutzeroberfläche Unit4 Prevero OneClient mit dezentraler Datenerfassung über das Web > Bedienung auf verschiedenen Endgeräten möglich (z. B. PC, Smartphone oder Tablet).

[www.prevero.com](http://www.prevero.com)

tem unsere neue konzeptionelle Denke mitträgt. Diese Erkenntnis hat uns im gesamten Umstellungsprozess weit getragen: Natürlich ist die Auswahl des neuen Tools wichtig. Aber fast noch wichtiger ist, dass man konzeptionell die richtigen Entscheidungen trifft, damit die Arbeit zielführend ist und die Mitarbeiter Freude an dem haben, was sie tun. Und das System muss genau diese Vorgehensweise und Denke unterstützen.»

## Transparente Unternehmensentwicklung

Dass dies funktioniert, sieht man sehr schön daran, wie die Planung aktuell aufgesetzt ist: «Wir geben zunächst eine Jahreszahl ein, wobei die Input-Maske so aufgebaut ist, dass man nur noch die Saisonalität angibt, und diese wird dann auf die einzelnen Konten verteilt.» Das habe den Zeitaufwand deutlich reduziert. Im alten System habe man jeweils eine zweite Maske aufrufen müssen, um Zahlen überhaupt miteinander vergleichen zu können. «Heute haben wir das so umgesetzt, dass wir die Vorjahres-, Budget- und Planzahlen periodenmässig in jeweils die gleichen Spalten im gleichen Report eingeben. So sehen wir sehr schön, in welche Richtung sich alles entwickelt.» Dies sei auch ein sehr wichtiger Schritt in Richtung Datenverlässlichkeit gewesen, so Hirtz weiter. Sie ziehen die Daten aus SAP heraus, sehen die Datenquelle und können sich die einzelnen Daten anschauen und miteinander vergleichen. «Etwaige Unstimmigkeiten werden sofort sichtbar, wir können die Tabellen direkt in den Datenwürfeln anschauen, alles ist sehr transparent.»

Wichtig sei ihnen auch das Thema Self-Service – also die Tatsache, dass die Mitarbeiter ihre Eingaben dezentral machen können: «Das fällt insbesondere beim Budget ins Gewicht. Jeder Kostenstellen- und Marketingverantwortliche gibt seine Zahlen selbst ein. Das ist insofern unabdingbar, da unsere User auf verschiedene Standorte in der Schweiz, in Deutschland, Italien oder auch den USA verteilt sind und so mit einer maximalen Selbstständigkeit arbeiten können.» Bei einer Anzahl von insgesamt 90 Usern sei dies eine riesengrosse Erleichterung.

## Integriertes Risikomanagement

Ein wichtiger Bereich sei darüber hinaus das Risikomanagement, alles in allem hat der «Ricola Risk Management»-Ausschuss 45 Risiken definiert; dies könnten beispielsweise Datenverluste sein, Grosskundenverluste oder zu



Bilder: ZVG/Ricola AG

Die Kultivierung der Kräuter für die bekannten Ricola-Produkte ist noch mit viel Handarbeit verbunden.

wenig personelle Ressourcen. Aufgebaut sei dieser Bereich wie folgt: Pro Risiko gibt es einen Risk Owner. Der definiert das Risiko, zeichnet dafür verantwortlich und gibt vor, was zu tun ist, um das Risiko zu minimieren. Weiterhin muss er das Risiko bewerten, inklusive Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmass. Hirtz: «Wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit hoch ist, ergibt sich daraus eine Bewertung nach Risikopunkten und nach Schweizer Franken. Und daraus wiederum muss eingeschätzt werden, wie hoch der Reputationsverlust für das Unternehmen ist.» Diese Risikobewertung werde zweimal pro Jahr vorgenommen und durch einen Workflow-Prozess abgewickelt.

Wenn es bei den Bewertungen Veränderungen gebe, müssten diese erklärt werden. In ihrem neuen System wurde eine Eingabemaske definiert, in der die zu treffenden oder getroffenen Massnahmen festgehalten und nachverfolgt werden können, auch entsprechende Dokumente können hinterlegt werden. All diese Schritte müssen jährlich von den jeweiligen Risikoverantwortlichen detailliert überarbeitet werden; zusätzlich wird festgelegt, ob die Massnahmen weiterhin aktiv sind oder nicht und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

## Proaktives Arbeiten wird unterstützt

Hirtz: «Wir haben verschiedene Reports aufgebaut. Einer dieser Reports beinhaltet eine Matrix, die aufzeigt, wie sich Risiken verschoben haben, ob sie höher oder niedriger eingestuft werden, ob die dazugehörigen Massnahmen aktualisiert wurden und wie gut sie greifen. Darüber hinaus können wir im System



Der bekannte Kräuterzucker von Ricola.

einen Workflow hinterlegen, in dem der Risk Owner bestätigen muss, dass er ein Risiko entsprechend überarbeitet hat. Und übergeordnet gibt es ein Risiko-Komitee, das zweimal pro Jahr die Gesamtrisikolage bewertet.»

Drängt sich die Frage auf, ob man mit dem Risikomanagementsystem nun für bestimmte

Risiken sensibler ist, oder ob man mehr Risiken als früher identifiziert. Hirtz kennt die Antwort: «Heute agieren wir diesbezüglich viel aktiver. Früher hatten wir pro Risiko ein Excel-Sheet, da hat man mal kurz drübergeschaut, aber nun arbeiten wir sehr proaktiv damit, zu unserem eigenen Vorteil.»

## 50% schneller in der Planung und ein Single Point of Truth

Und wie beurteilt Hirtz ganz generell die Zusammenarbeit mit Unit4 Prevero, wurden ihre Erwartungen erfüllt? Hirtz: «Wir sind sehr zufrieden, wir konnten genau das umsetzen, was wir uns vorgestellt haben.» Dies gelte insbesondere für die Selbstständigkeit in der Umsetzung der einzelnen Projekte, aber auch für die konzeptionelle Arbeit, bei der das System sie unterstützt habe: «In Sachen Unternehmensplanung sind wir rund 50% schneller geworden, auch beim Risikomanagement sind wir schneller, vor allem aber viel akkurater geworden. Alles in allem bleibt unterm Strich das gute Gefühl, dass wir uns auf die Zahlen aus dem System zu 100% verlassen können, weil wir ein integriertes System und damit einen Single Point of Truth haben.»