

▸ UNTERNEHMENSPLANUNG

Powerladung.

Treiberbasierte Planung liegt im Trend. Sie braucht neben dem konzeptuellen Wissen auch das richtige Werkzeug. Die passende Softwarefunktionalität legt den Grundstein für den Erfolg in der Praxis.

▸ Von Dr. Andreas Böhmer

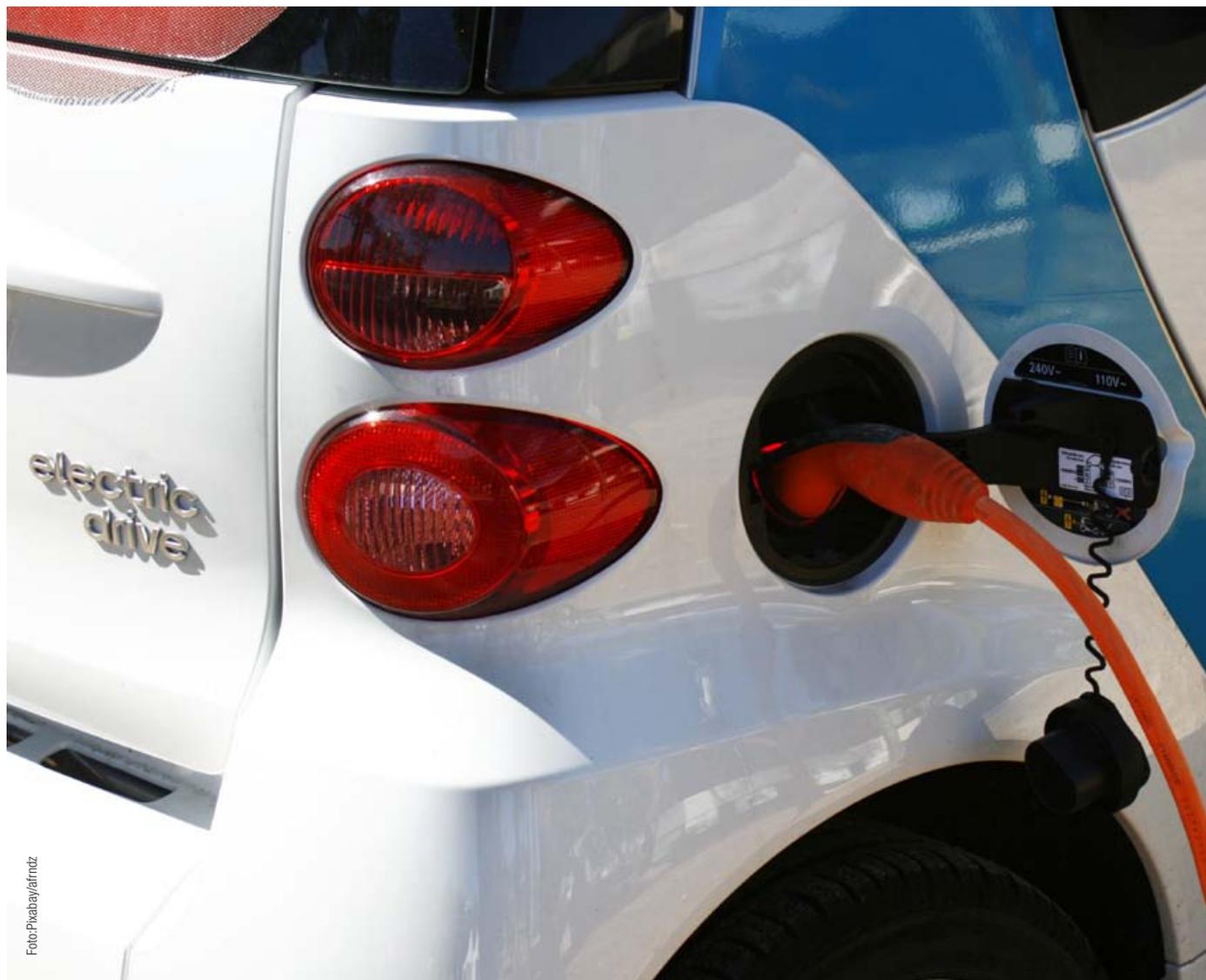


Foto: Pixabay/afndz

Elektroauto an einer Ladestation: Ein facettenreiches Geschäft mit großem Potential für eine treiberbasierte Planung.

Aus welchen Gründen entscheiden sich Unternehmen für den Wechsel vom herkömmlichen auf einen treiberbasierten Planungsansatz? Das folgende beispielhafte Szenario soll dies anschaulich erläutern. Darüber hinaus be-

leuchtet der Artikel die Anwenderkriterien bei der Auswahl einer Planungslösung und demonstriert, welche konkreten Funktionalitäten der Software diese Anforderungen erfüllen. Das Unternehmen - nennen wir es hier eDrivers AG - ist ein

Verleiher von elektrisch angetriebenen E-Cars und E-Bikes. Die Fahrzeuge von eDrivers können per Smartphone am Verleihstandort sofort freigeschaltet, genutzt und jederzeit wieder abgestellt werden. Dazu melden sich die Kunden als Mitglied in ▸

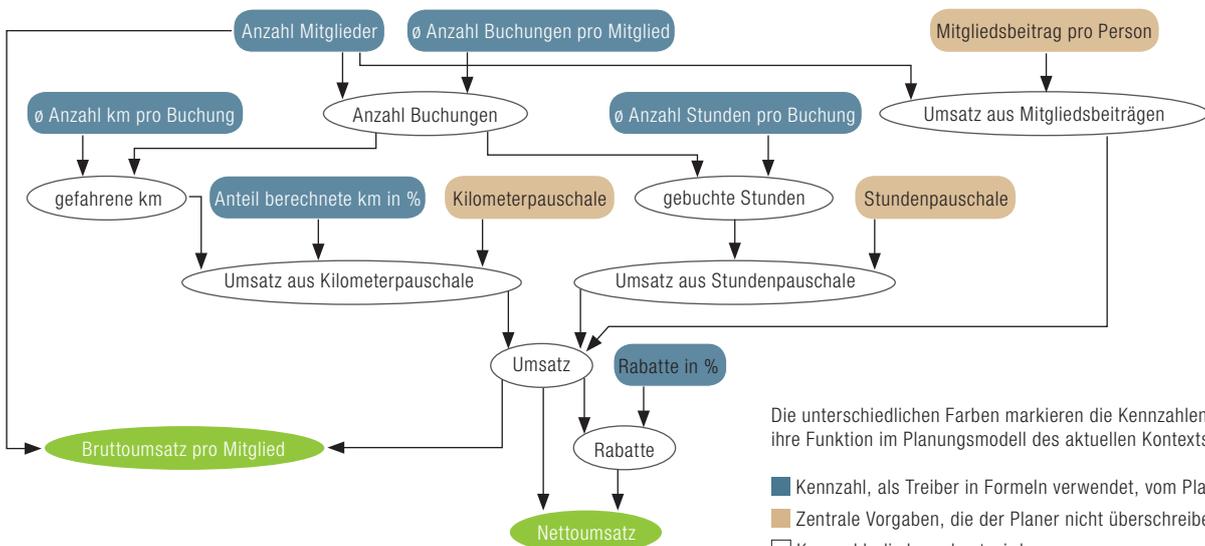


Foto: Thinking Networks

Planungsinnovator: Dr. Andreas Böhmer von Thinking Networks erklärt Wege zu einer treiberbasierten Methode.

«Big Picture» der Modellierung in Form einer Visualisierung als Treiberbaum.

Mithilfe der neuen Software reduziert eDriver die Komplexität seiner Planung und erhält eine bessere Übersicht im Modell. Per Knopfdruck lassen sich im komprimierten Treiberbaum die Beziehungen aller Kennzahlen im aktuellen Kontext des Unternehmens visualisieren.



Die unterschiedlichen Farben markieren die Kennzahlen in Bezug auf ihre Funktion im Planungsmodell des aktuellen Kontexts:

- Kennzahl, als Treiber in Formeln verwendet, vom Planer eingegeben
- Zentrale Vorgaben, die der Planer nicht überschreiben darf
- Kennzahl, die berechnet wird
- Kennzahl, die eine Ergebnisgröße der Planung ist

Quelle: Thinking Networks AG.

der eDrivers-Community an und erhalten ein Monatsabo.

Das Unternehmen mit Sitz in Aachen expandiert seit der Gründung durch die beiden Brüder Thomas und Thorsten Mustermüller vor zwei Jahren beständig. Auch die Zahl der Niederlassungen und Verleihstationen steigt kontinuierlich; die Firma hat inzwischen 100 Mitarbeiter. Das ehemals auf «E-Bikes» fokussierte Geschäft wurde um den Bereich «E-Cars» erweitert. Mittlerweile gibt es auch einen hauptverantwortlichen Finanzleiter namens Kai Planfuchs. Die Umsatz- und Kostenplanung erfolgt bis dato noch sehr hemdsärmelig mittels Versenden und Einsammeln von Excel-Tabellen.

Die Frage nach dem Warum.

Die jüngsten Ist-Zahlen haben Planfuchs stutzig gemacht: Am Standort Aachen blieben die Umsätze deutlich unter Plan. Natürlich ist der Finanzchef bemüht, die Gründe für den plötzlichen Geschäftseinbruch schnell aufzudecken. Doch leider befindet sich der Niederlassungsleiter, von dem die Planzahlen für den Standort stammen, zurzeit im Urlaub.

Immerhin hat er seine Planungstabelle mit einem Kommentar versehen: «Die Umsätze wurden wie üblich auf der Basis der prognostizierten Einwohnerentwicklung geplant. Zudem erwarte ich erhöhte Umsätze durch E-Bikes aufgrund der geplanten Eröffnung des neuen, gefragten Fachbereichs Data Science Studies an der Aachener Fachhochschule.»

Das ist gut gemeint, aber wenig hilfreich. Für Planfuchs bleibt unklar, was der Grund für die Planabweichung ist: Hat der neue Fachbereich doch nicht eröffnet? Ist die Einwohnerzahl nicht wie erwartet gestiegen? Oder gab es zwar eine große Nachfrage, aber zu wenig Leihfahrzeuge, sodass Kunden nicht bedient werden konnten oder sogar gekündigt haben?

Bestehende Unsicherheit ausräumen.

Erst mit erheblicher Verzögerung klärte der Finanzleiter die Situation und konnte reagieren. Nun will er aus dieser Erfahrung die Konsequenzen ziehen und lädt die Niederlassungsleiter zu einem Meeting ein.

Die Leitfrage des Treffens lautet: «Wie können wir die bestehende Unsicherheit in der Planung ausräumen?» Ein Kollege

schlägt vor: «Wir müssen detaillierter planen, bis auf Mitgliederebene.» Die anderen sind skeptisch: Zum einen bedeutet der Vorschlag, dass die Planung deutlich zeitintensiver würde, zum anderen lässt sich die Nutzung durch einen einzelnen Kunden nur sehr schwer voraussagen.

Ein anderer Vorschlag lautet: «Wir sollten transparenter planen. Es ist wichtig, dass wir alle Annahmen sehen, die unserer Planung zu Grunde liegen. Nur so können wir zeitnah reagieren.» Die Frage, wie eine höhere Transparenz erreicht werden kann, bleibt jedoch offen. Die Erfahrung der vorausgegangenen Planungsrunde zeigte schließlich, dass ein einfacher Kommentar nicht ausreicht.

Später erinnert sich Finanzchef Planfuchs an eine Fachkonferenz zum Thema «innovative Unternehmensplanung» im vergangenen Sommer. Auf dieser Veranstaltung hörte er zum ersten Mal den Begriff der «treiberbasierten Planung». Das Konzept der Planung anhand von Ursache-Wirkungsbeziehungen könnte tatsächlich die passende Antwort auf den Wunsch nach mehr Transparenz sein.

Doch allein die Aufgabe, kontinuierliche Anpassungen an der Planung, ja sogar am Modell vorzunehmen, dürfte mit der bisherigen «Excel-Weitwurf-Lösung» ein unglaublicher Kraftakt werden. Zudem wird es in Excel schwierig, alle Verantwortlichen in den Modellierungsprozess einzubinden. Kurzum: Eine neue Softwarelösung scheint der vernünftigste Weg zu sein.

Individuelle Modellierung.

Die Entscheidungskriterien fasst Planfuchs schriftlich zusammen. Der Finanzchef weiß, wie sehr regionale und produktspezifische Aspekte das Geschäft der eDrivers AG bestimmen. Die Software seiner Wahl erlaubt, diese Besonderheiten in Planungskontexten abzubilden. So können die Anwender individuelle Regeln und Kennzahlen definieren sowie übergreifend gültige Formeln wiederverwenden. Beispielsweise ist eine zusätzliche Kennzahl wie «Anteil der Bevölkerung in parkraumbewirtschafteter Zone» für die E-Cars essentiell, spielt aber für E-Bikes keine Rolle.

Rabatte hingegen will der Finanzchef einheitlich über einen Prozentsatz planen. Jedoch soll jeder Standortleiter die Be-

rechnung des Rabatts für seine spezielle Planung überschreiben können. Vor diesem Hintergrund findet Planfuchs die Funktion zur Visualisierung der Treiberbäume besonders hilfreich.

Per Knopfdruck kann er eine Visualisierung der Beziehungen aller Kennzahlen im aktuellen Kontext erzeugen. Das komprimierte Baumdiagramm zeigt sämtliche benutzten Kennzahlen und deren Abhängigkeiten (siehe Grafik links). Eine ausführliche Erläuterung der Visualisierung können Leser im Internet aufrufen unter: <https://goo.gl/5xXnk8>.

Auch die leichte Identifizierung von Treibern oder Kennzahlen mit Formeln durch markante Farbcodes gefällt dem Finanzchef. Zudem kann er während der Modellierung zu jeder Formel einen spezifischen Kommentar hinzufügen.

Selfservice in der Fachabteilung.

Vom Anbieter der Software erwartet Kai Planfuchs beratende Unterstützung sowohl in fachlicher als auch in technischer Hinsicht. Dabei ist es sein Ziel, die Modellierung weitgehend in die Hände der Fachabteilungen zu legen, die die Zusammenhänge am besten kennen.

Für diesen Anspruch schätzt er die zahlreichen Funktionen, die das Erarbeiten des Modells einfacher machen. So kann er beispielsweise eine oder auch mehrere Kennzahlen per Drag-and-drop in ein Formelfenster ziehen.

Modular und integriert.

Finanzchef Planfuchs will die Umstellung auf die treiberbasierte Planung schrittweise durchführen. Denn eine Revolution der gesamten Planung auf einen Schlag ist nicht mit dem Tagesgeschäft der eDrivers AG vereinbar. Deshalb ist es von großem Vorteil, dass es mit der neuen Softwarelösung möglich ist, Teilplanungen einzeln zu modellieren und diese auch nachträglich zu einer integrierten Gesamtplanung zu verknüpfen.

In diesem Sinne startet Finanzleiter Planfuchs mit der Vertriebs- und Umsatzplanung und erweitert im Folgejahr das Treibermodell um die Sach- und Personalkostenplanung. Die Umsetzung erfolgt so in Form eines agilen Planungsprojekts. ■

► Dr. Andreas Böhmer ist Produktmanager der Thinking Networks AG.