

Planung in Zeiten digitaler Geschäftsmodelle

Die digitale Transformation eröffnet Unternehmen neue Möglichkeiten, zwingt aber auch zum Umdenken in der Planung. Siemens Healthineers hat die Planungsprozesse an die neuen Geschäftsmodelle angepasst und in einem Pilotprojekt einen werttreiberbasierten Planungsansatz implementiert.

Martina Thaler, Stephan Pierer von Esch

Es gibt aktuell kaum ein Unternehmen, das sich nicht mit den Herausforderungen der digitalen Transformation auseinandersetzt und in einem Veränderungsprozess befindet. Dies gilt insbesondere auch für Geschäftsmodelle. In der Vergangenheit legten Unternehmen laut Tien Zuo, Co-Founder und Chief Executive Officer (CEO) des Software-as-a-Service-Anbieters Zuora, den Fokus darauf, die von ihnen entwickelten und angebotenen Produkte über verschiedene Kanäle möglichst häufig zu verkaufen. Heute dagegen stellen erfolgreiche Unternehmen den Kunden in das Zentrum ihrer Bemühungen. Sie versuchen, seine Bedürfnisse möglichst gut zu verstehen und diese zu bedienen (vergleiche Zuo/Weisert 2018, S. 20).

Diese Transformation erfordert Anpassungen im Unternehmen. Wurde zuvor ein Produktentwicklungsprozess über mehrere Jahre geplant, sind nun kürzere Sprints notwendig, um Kundenbedürfnisse schneller einfließen lassen und die Investition besser steuern zu können. Sowohl Produktentwicklung und Sales als auch Finance und das Management müssen umdenken, Prozesse und Strukturen müssen überdacht und umgestaltet werden (vergleiche **Abbildung 1**, S. 11). Damit werden auch Veränderungen in der Finanzsteuerung und -planung notwendig. Die Finanzplanung ist von einer mittelfristigen in eine agile Planung zu überführen, Kennzahlen müssen angepasst werden, um die neuen Geschäftsmodelle abbilden zu können.

Auch innerhalb der Siemens Healthineers AG wurde die Entwicklung hin zu neuen Geschäftsmodellen aufgegriffen. Siemens Healthineers unterstützt Gesundheitsversorger im Ausbau von Präzisionsmedizin in den Kernbereichen der bildgebenden Diagnostik sowie der Labordiagnostik. Das traditionelle Geschäftsmodell beruhte größtenteils auf dem Verkauf von Hardware und zugehörigem Service, bei dem der Kunde Eigentümer des Produkts wurde („Pay per Ownership“). Heute werden Angebote im Bereich des digitalen Portfolios stetig weiterentwickelt. Mit neuen digitalen Lösungen von Siemens Healthineers wie beispielsweise der „Teamplay-Cloud-Plattform“ oder dem „AI-Rad Companion“ können Ärzte und medizinische Fachkräfte schnelle und fundierte Entscheidungen auf Basis von transparenten Leistungsdaten und klinischen Informationen treffen. Durch das Angebot eines digitalen Portfolios – unterstützt durch neue Geschäftsmodelle wie Software as a Service, Platform as a Service oder andere Subscription-Modelle – werden Eigentum und Nutzung entkoppelt. Der Kunde zahlt hier für die Nutzung des Produkts („Pay per Use“). Im Vergleich zum früheren Einmalkauf von Hardware können dem Kunden nun jederzeit Upgrades, neue Anwendungen, zusätzliche Software oder Erweiterungen angeboten werden.

Herausforderungen aus Sicht des Controllings

Planung und Controlling müssen an die geänderten Bedingungen angepasst werden. Es gilt, ein Verständnis für die neue Dynamik der Geschäftsmodelle zu entwickeln, andere Werttreiber und Kennzahlen als bisher zu diskutie-



Martina Thaler

ist Finance Strategist bei Digital Health, Siemens Healthineers AG in Erlangen.

E-Mail: martina.dippert@siemens-healthineers.com



Stephan Pierer von Esch

ist Head of Finance Digital Business bei der Siemens Healthineers AG. Neben der kaufmännischen Leitung für die digitalen Produkte verantwortet er in dieser Position die digitale Transformation der Finanzorganisation für den Healthineers Konzern.

E-Mail: stephan.pierer@siemens-healthineers.com

Die digitale Transformation erfordert die Anpassungen der Prozesse und Strukturen im Unternehmen.

Zusammenfassung

- Siemens Healthineers entwickelt neue Geschäftsmodelle und passt die Finanzplanungsprozesse und -steuerung dem agilen digitalen Umfeld an.
- Dafür hat sich Siemens Healthineers für einen werttreiberbasierten Planungsansatz mit Szenario-Modellierung entschieden, der eine transparente Planung ermöglicht, deren Qualität verbessert und den Entscheidungsprozess verkürzt.
- Unterstützung bei der Prozessverbesserung liefert die Planungs-Software der Firma Valsight, die es erlaubt, auf Basis von Annahmen unterschiedliche Szenarien zu erstellen, einfach anzupassen und ad hoc zu berechnen.

ren und neue Methoden anzuwenden. Die Umsatzlegung beispielsweise muss statt einmalig zu Beginn der Laufzeit periodisch wiederkehrend auf einen längeren Zeitraum verlagert werden.

Kennzahlen

Die klassisch genutzten Kennzahlen (KPIs) wie Umsatz, Investitionen, Cashflow, die als Spätindikatoren („lagging KPIs“) gelten, müssen optimiert und durch Frühindikatoren („leading KPIs“) ergänzt werden. Frühindikatoren wie beispielsweise die Aktivität der Nutzer, die Conversion Rate (Konvertierung zum Kauf einer Premiumlizenz) oder die Churn Rate (Abwanderungsquote) ermöglichen eine ausgewogenere Bewertung bereits vor dem Produkthochlauf. Das schafft die Voraussetzung dafür, dass Controlling bereits in den frühen Phasen des Produktlebenszyklus greift.

Die entsprechenden Kennzahlen müssen sich auf die Treiber der neuen Geschäftsmodelle beziehen. Diese Verbindung von geschäftsmodell-spezifischen KPIs und Treibern des Modells ist für das Messen und Verstehen von Business-Plänen essenziell. Sie erlaubt es aber auch, Möglichkeiten und Abhängigkeiten zu erkennen und zu analysieren. So findet ein Zusammenspiel zwischen operativen und finanziellen Kennzahlen und ihrer Abbildung in der Planung durch ein entsprechendes Treibermodell statt.

Agile Steuerung

Neben der Planung muss auch die Steuerung von Investitionsprojekten angepasst werden. Bei Siemens Healthineers wurden Budgetfreigaben bislang im Rahmen des Geschäftsjahres getätigt. Um im agilen Umfeld besser bestehen zu können, wurde der Stage-Gate-Prozess nach Robert G. Cooper eingeführt. Nach diesem Modell werden Entwicklungsprojekte in kleinere einzelne Abschnitte und ihre Meilensteine, sogenannte Tore (Gates), unterteilt. Nach jedem Abschnitt wird im Rahmen des Gates geprüft und entschieden, ob das Projekt weitergeführt und die entsprechenden Mittel für den nächsten Abschnitt zur Verfügung gestellt werden, ob also eine Budgetfreigabe erfolgt oder nicht (vergleiche Cooper 2002, S. 146 ff.). So können Entscheidungen über einen Projekterfolg kurzfristiger und spezifischer getroffen werden und Anpassungen schneller einfließen.

Neue Tools

Nicht nur die kaufmännische Steuerung von Projekten erfordert neue Ansätze, sondern auch die Diskussion der Business-Pläne mit den Cross-Funktionen. Durch die Dynamik im Geschäftsumfeld wird auch die Notwendigkeit agiler und flexibler Planungszyklen deutlich. Verschiedene Szenarien und Lebenszyklusphasen müssen betrachtet werden können, um Anpassungen agil vorzunehmen. Die herkömmliche Art der Erstellung und das Update von Business-Plänen haben sich als nicht mehr zeitgemäß für das Geschäft herausgestellt. Siemens Healthineers nutzt die Möglichkeiten, die die digitale Transformation bereithält, und hat die eigenen internen Prozesse verbessert sowie um neue Tools beziehungsweise geeignete Software ergänzt.

Nur so kann das Unternehmen effizienter agieren, schneller Entscheidungen treffen und agiler planen.

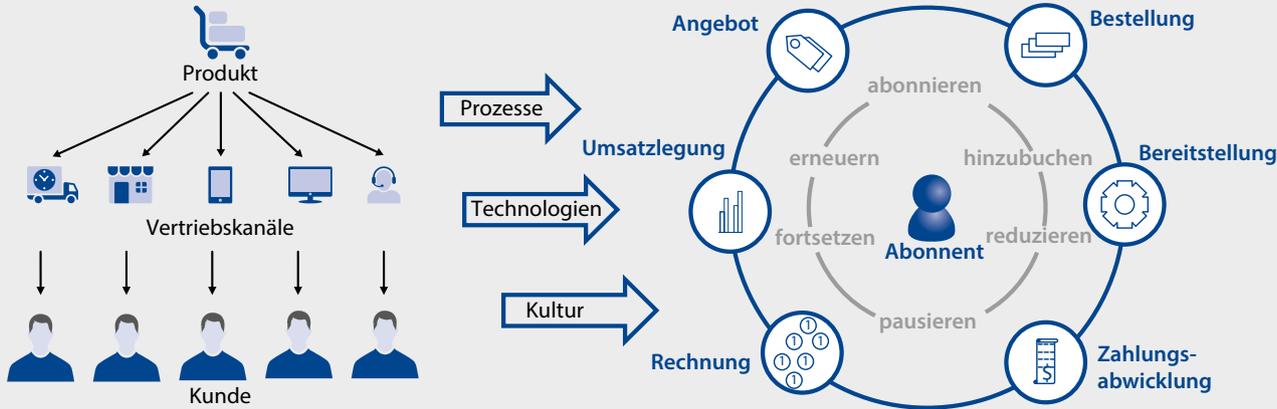
Implementierung einer treiberbasierten Planungs-Software

Neue Geschäftsmodelle mit Werttreibern und KPIs wie Conversion und Churn bringen aufgrund ihrer Dimensionen eine Komplexität mit, die sich nur schwer in Standardkalkulations-Tools abbilden lässt. Maßgeblich für die Auswahl des neuen Tools war es deshalb, verschiedene Aspekte in einer Lösung zu vereinen, um den oben aufgeführten Anforderungen im Rahmen der neuen Geschäftsmodelle zu entsprechen.

„Die Verbindung von geschäftsmodellspezifischen KPIs und Treibern des Modells ist für das Messen und Verstehen von Business-Plänen essenziell.“

Um schneller zu belastbaren Ergebnissen zu kommen und Flexibilität zu gewährleisten, stellte sich eine multidimensionale Plattform als besonders geeignet heraus. Sie muss dazu in der Lage sein, die Treiber mehrdimensional abzubilden, auch müssen jederzeit noch Dimensionen oder zusätzliche KPIs eingefügt werden können. Wichtig im Rahmen des Einsatzes neuer Geschäftsmodelle ist auch der Fokus auf verschiedene Szenarien und Annahmen. Um Entscheidungsgrundlagen in hoher Qualität vorzubereiten, dabei verschiedene Aspekte gegenüberzustellen und die Auswirkungen in Echtzeit zu verstehen, ist eine Simulation notwendig.

**Abb. 1 Transformation von Geschäftsmodellen:
Von der Produkt- hin zur Kundenzentrierung**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zuo/Weisert 2018, S. 19 und 197

Siemens Healthineers hat für diesen Zweck die Planungs- und Simulations-Software der Firma Valsight im Einsatz, mit der sich treiberbasiert von der Modellierung über die Simulation bis hin zur Visualisierung Business-Pläne des gesamten digitalen Portfolios abbilden und über den Szenario Manager vergleichen lassen (vergleiche Hagl/Pierer von Esch/Schwalb 2018).

Entwicklung von Finanzmodellen

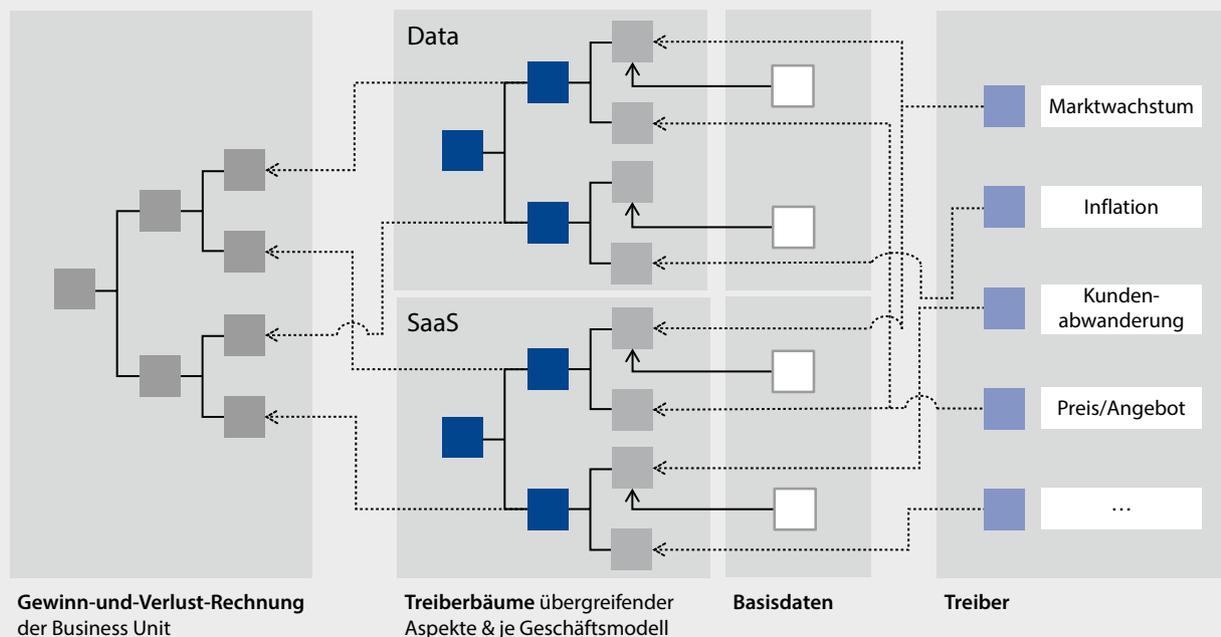
Im Rahmen der Implementierung wurden im ersten Schritt die Finanzmodelle zusammen mit den Geschäftsverantwortlichen der jeweiligen Produkte inhaltlich entwickelt und parallel im visuellen Editor aufgebaut. Dabei sind Treiberbäume der verschiedenen Geschäftsmodelle und übergreifenden Dimensionen abgebildet worden, sodass diese sich über die Produktlinien aggregieren lassen (vergleiche **Abbildung 2**). Für die verschiedenen Geschäftsmodelle wurden die entsprechenden Hebel festgelegt, welche dann auch in einer Simulation angezogen werden.

Diese Modelle haben den Vorteil, dass sie unkompliziert erweitert werden können, sollten weitere Berechnungslogiken hinzukommen. Genau dies ist insbesondere bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für ein Unternehmen essenziell. Jedes Geschäftsmodell kann dabei mit mehreren Produkt-Business-Plänen belegt werden, sodass der Aufbau im Tool nur einmal erfolgen muss.

Sind die Treiberbäume erstellt und mit Daten gefüllt, kann mit dem Herzstück der Anwendung – dem Aufbau des Szenario-Managers – begonnen

Durch treiberbasierte Simulation können Business-Pläne effizienter und transparenter berechnet und analysiert werden.

Abb. 2 Treiberbaum am Beispiel Software as a Service (SaaS) und übergreifender Daten



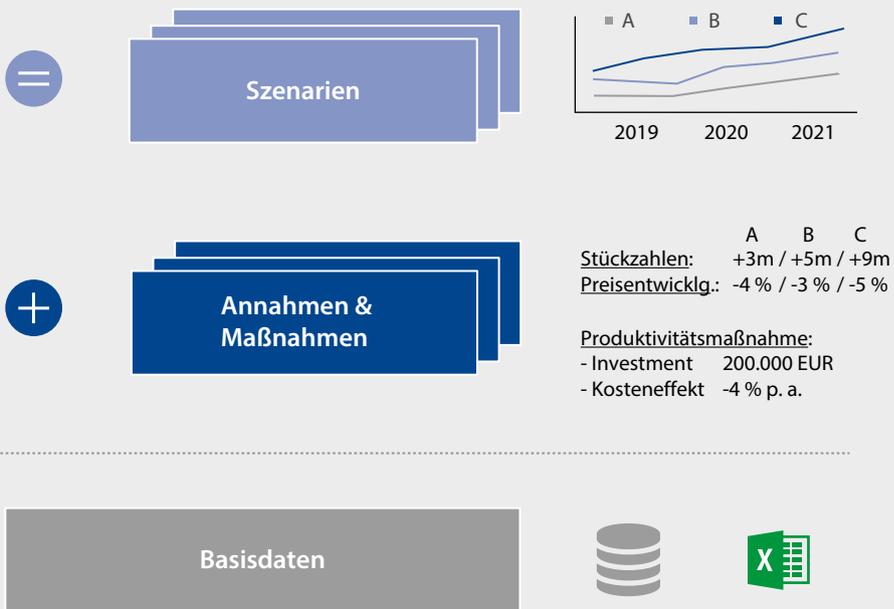
Quelle: eigene Darstellung

werden. Im Szenario-Manager werden Annahmen über die Entwicklung von Werttreibern sowie geplante strategische und operative Maßnahmen eingegeben. Neue Szenarien lassen sich so schnell erstellen und simulieren.

„Fach- und Führungskräfte müssen ein digitales Mindset entwickeln und die neuen Möglichkeiten erkennen, annehmen und vermitteln können.“

Die Szenarien bauen zunächst auf Basisdaten wie beispielsweise einem Basis-Business-Plan auf und werden dann in Kombination mit verschiedenen Annahmen in die Zukunft fortgeschrieben (vergleiche **Abbildung 3**). Die hohe Flexibilität bei der Festlegung verschiedener Alternativen lässt es zu, für jede beliebige Position sowie mehrere Datendimensionen gleichzeitig Szenarien festzulegen. Diese können zudem in Diskussionen mit dem Management auf Detailebene verändert und ad hoc angepasst werden. Dadurch lassen sich finanzielle Auswirkungen unterschiedlicher Maßnahmenbündel sofort bewerten. Somit können Entscheidungen auch auf cross-funktionaler Ebene schneller getroffen werden und ein Management in Echtzeit bei erhöhter Qualität erfolgen.

Abb. 3 Aufbau einer toolgestützten Simulation mit Szenarien und ihren Annahmen/Maßnahmen



- Szenarien erstellen und vergleichen durch **flexible Kombinationen** von Annahmen und Maßnahmen
- Unterstützung von **Planungsrunden** und **Campus-Meetings** durch Ad-hoc-Simulationen
- Eingabe von Annahmen über Werttreiber (Marktwachstum, Inflation ...) und Wirkung von **strategischen Maßnahmen**
- **flexibler Zugriff** auf die gesamte Dimensionalität des Modells
- Maßnahmen lassen sich in ihrer Wirkung **zeitlich verschieben**.
- bestehende Daten (Ist/Forecast) als **Aufsatzpunkt**
- Nicht beeinflussbare Treiber (z. B. Inflation) werden anschließend **zentral eingespielt** und sind Aufsatzpunkt für weitere Szenarien.

Quelle: eigene Darstellung

Datenbasis

Für die Berechnungen im Tool ist ein neues Level an Transparenz notwendig und eine einheitliche Datenbasis essenziell. Auch diese Umsetzung kann nicht allein von der Finanzabteilung bewältigt werden, da Datenquellen häufig in Cross-Funktionen wie Sales oder dem Produkt-Management beheimatet sind.

Die Einführung neuer Software allein reicht deshalb nicht aus, um ein Umdenken in der Planung zu etablieren. Die neuen Tools erleichtern zwar die Analysen, doch anders geartete Diskussionen zwischen der Finanzfunktion und anderen Funktionen und damit ein neues Level der Business-Partnerschaft lässt sich so allein nicht erfolgreich umsetzen.

Wandel im Mindset

Die digitale Transformation und die Einführung neuer Geschäftsmodelle, neuer Planungsansätze und neuer Tools erfordern einen Wandel in der gesamten Organisation. Die Fach- und Führungskräfte müssen ein digitales Mindset entwickeln und in der Lage sein, die neuen Möglichkeiten zu erkennen, anzunehmen und zu vermitteln.

Will das Controlling diesen Wandel mit anstoßen und begleiten, wird die Veränderung der Rolle des Finanzplaners und Controllers hin zum Business Partner immer wichtiger. Neue und zusätzliche Kompetenzen sind gefragt, um die neuen Möglichkeiten auch zu verstehen und nutzen zu können. Sind die Finanzfachabteilungen in der Lage, diese neue Rolle auszufüllen, wird die Bedeutung des Controllings für die Unternehmenssteuerung weiterhin zunehmen (vergleiche Gleich et al. 2016, S. 95).

„Die Einführung neuer Software allein reicht nicht aus, um ein Umdenken in der Planung zu etablieren.“

Das gemeinsame Verstehen der Treiber und Hebel in einem Business-Plan sowie der möglichen Auswirkungen von Maßnahmen und Annahmen kann nur gelingen, wenn auf der einen Seite das Controlling die Fähigkeit erwirbt, die Cross-Funktionen beraten zu können, und auf der anderen Seite die Cross-Funktionen früh in den Prozess eingebunden werden. Siemens Healthineers hat die Funktionen frühzeitig darüber informiert, dass die Geschäftsmodelle in treiberbasierten Plänen mit Simulationen abgebildet werden sollen. Die Vorteile – wie etwa eine schnellere Entscheidungsfindung und eine höhere Qualität der Planung – wurden kommuniziert und stießen auf reges Interesse. Dieses Vorgehen sicherte den Support für den neuen Planungsansatz innerhalb des Unternehmens.

Um im Rahmen des Change Managements ein Umdenken in der Organisation herbeizuführen, hat sich zudem die Unterstützung durch das Top-Management als maßgeblich herausgestellt. Dies hilft bei der Einbindung

von Cross-Funktionen und der Bewältigung von Widerständen. Durch eine Pilotphase können in Zusammenarbeit mit dem Management Bedenken und Widerstände aufgegriffen werden, um eine gemeinsame Lösung herbeizuführen, die die Bedürfnisse verschiedener Abteilungen abdeckt.

Schlussbetrachtung

Ein Mindset-Wandel in der gesamten Organisation ist maßgeblich für den Erfolg bei der Einführung einer treiberbasierten Planung. Durch die Einbindung der Bedürfnisse nicht nur der Finanzfunktion, sondern auch der Anforderungen anderer Abteilungen an die softwarebasierte Planung können weitere, anfangs nicht im Fokus stehende Potenziale gehoben werden.

In diesem Rahmen wird sich auch die Rolle des CFOs verändern und an Gewicht gewinnen, weg vom klassischen Controller hin zum Enabler für neue Prozesse, Modelle sowie das digitale Mindset in seinem Fachbereich und darüber hinaus. Bei Siemens Healthineers zeigt sich diese positive Entwicklung bereits, was dem Erfolg bei der Einführung neuer Geschäftsmodelle mit neuen Prozessen und treiberbasierter Planungs-Software zuträglich ist.

Literatur

Cooper, R. G. (2002): Top oder Flop in der Produktentwicklung. Erfolgsstrategien: Von der Idee zum Launch, Weinheim.

Gleich, R./Grönke, K./Kirchmann, M./Leyk, J. (2016): Konzerncontrolling 2020, München.

Hagl, K./Pierer von Esch, S./Schwalb, D. (2018): Planen mit werttreiberbasierten Simulationen, in: Controlling & Management Review, 62 (5), S. 24-32.
www.springerprofessional.de/link/15846912

Zuo, T./Weisert, G. (2018): Subscribed – Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future – and What to Do About It, New York.

In der Rolle des Business Partners und Enablers gewinnt der CFO an Bedeutung.



treiberbasierte Simulationen



Heimel, J./Müller, M. (2019): Controlling 4.0 – Wie veränderte Datenverfügbarkeit und Analysemöglichkeiten das Controlling erneuern, in: Erner, M. (Hrsg.): Management 4.0, Berlin, Heidelberg, S. 389-430.
www.springerprofessional.de/link/16318060

Langman, C. (2019): Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling, in: Langman, C.: Digitalisierung im Controlling, Wiesbaden, S. 9-48.
www.springerprofessional.de/link/16388748

Nobach, K. (2019): Bedeutung der Digitalisierung für das Controlling und den Controller, in: Ulrich, P./Baltzer, B. (Hrsg.): Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, S. 247-269.
www.springerprofessional.de/link/16140936