

Next Generation Planning mit Oracle Crystal Ball und Strategic Finance

Jan Ahlers
Deloitte Consulting GmbH

Der rasant eingetretene wirtschaftliche Einbruch des Jahres 2009 machte signifikante Schwachstellen in den Planungs- und Forecastingprozessen der meisten Unternehmen deutlich. Die in einer Planung oder einem Forecast enthaltenen Geschäftsrisiken wurden nicht berücksichtigt, so dass vielfach die eingetretenen unerwarteten Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld unmittelbar lebensbedrohend für das jeweilige Unternehmen wurden. Neue Ansätze für Planung und Forecast berücksichtigen diese Risiken.

Die Basis für die Einbeziehung von Risiken in die Planung und bereits gelebte Praxis in führenden Unternehmen ist die Integration der unterschiedlichen funktionalen Teilpläne mittels Geschäftstreibern in die Finanzplanung. Hierbei werden deterministische Treibermodelle aufgebaut, die in der Regel für den Planer die Möglichkeit schaffen, eine Reihe zentraler Treiber zu planen und über daraus abgeleitete Treiberbäume einen Satz vorab definierter Zielgrößen zu berechnen. Dabei ist, durch die entsprechende sinnvolle Einsteuerung der Treiberwerte, die Abbildung verschiedener Planszenarien (z.B. Worst Case / Realistic Case / Best Case) möglich. Auf diesen Szenarien können im Anschluss Analysen gefahren werden, aus denen Handlungsoptionen und gegebenenfalls iterative Anpassungen der Planung abgeleitet werden können.

Planungsansätze der nächsten Generation gehen sogar noch weiter. Die wichtigsten risikobehafteten Planungsparameter/Treiber sind hierbei direkt in operative und finanzorientierte Pläne integriert. Der Einsatz statistischer Verfahren für Planung und Forecasting ermöglicht es dem Management, detailliert Transparenz über relevante Geschäftsrisiken zu erlangen, risikovermeidende Maßnahmen abzuleiten und die Nachhaltigkeit unterschiedlicher Strategien auf Basis von objektiven Fakten zu bewerten. An erster Stelle ist hier das Verfahren der Monte-Carlo-Simulation zu nennen. Dabei wird die oben geschilderte Treiberplanung insoweit variiert, dass dort nicht mehr singulär Treiberwerte geplant werden, sondern für jede Input-Größe des Modells eine entsprechende Wahrscheinlichkeitsverteilung festgelegt wird. Daraufhin wird das Planungsmodell automatisiert sukzessive mit diesen Input-Größen „gefüttert“. Nach einer zu definierenden Anzahl von Modelliterationen werden dann auf der Outputseite die jeweils entstehenden Zielgrößen wiederum stochastisch analysiert und es werden Wahrscheinlichkeitsverteilungen definiert, die die Entwicklung beschreiben.

Gegenüber dem herkömmlichen Ansatz sind nun präzisere Aussagen hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit verschiedener Ausprägungen der Zielgrößen möglich. So kann z.B. ein Konfidenzintervall angegeben werden, mit dem der EBIT einen bestimmten Wertkorridor erreichen wird. Fundierte Sensitivitätsanalysen können nun eine Reihe von Fragestellungen beantworten, mit denen sich die Unternehmensführung heute konfrontiert sieht, z.B.: Welche Werttreiber beeinflussen den ROI am meisten? Mit welcher Wahrscheinlichkeit wird ein bestimmtes Produkt eine positive Marge beisteuern? Wie groß ist die Gefahr, Marktanteile zu verlieren? Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit einer herabgestuften Bonitätsbewertung? uvm.

Oracle bietet mit seinem Produkt Crystal Ball hervorragende Möglichkeiten zur Unterstützung dieses Planungsansatzes, die im Rahmen des Vortrages durch Beispiele illustriert werden. Crystal Ball kann dabei neben Excel auch mit einer Reihe professioneller Planungstools aus dem Hause Oracle verknüpft werden. Im vorgestellten Fall wird für die Abbildung des unterliegenden Treibermodells das Tool Oracle Hyperion Strategic Finance genutzt.

Neben dem Einsatz von geeigneten Tools, die den Ansatz technisch unterstützen, ist besonders auch der inhaltlich sinnvolle Umgang mit diesen Modellen wichtig. Besondere Aufmerksamkeit sollte hierbei der Auswahl sinnhafter Verteilungen für die Treibergrößen zukommen. Hierbei liegt die größte Herausforderung in der Datenbeschaffung und –interpretation. Ist diese Hürde genommen, ist der analytische Mehrwert der Planungsergebnisse jedoch erheblich.

Kontaktadresse:

**Jan Ahlers
Deloitte Consulting GmbH
Hanse Forum
Axel Springer Platz 3
D-20355 Hamburg**

Telefon: +49 (0)40 32080 4836
Fax: +49 (0)40 32080 11 4836
E-Mail jahlers@deloitte.de
Internet: www.deloitte.com/de