



SBB CFF FFS

**SBB Personenverkehr
vernetzt Teilplanungen,
reduziert Komplexität und
wird simulationsfähig mit
Anaplan und valantic**

Anwenderbericht

LÖSUNG: Financial Planning & Analytics

BRANCHE: Personenverkehr

Im öffentlichen Verkehr der Schweiz ist der Personenverkehr der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) der wichtigste Leistungserbringer: Mit knapp 15.000 Mitarbeitern und einem konsolidierten Umsatz von rund 5,5 Milliarden Franken ist er zudem die größte der vier SBB-Divisionen. 1,32 Millionen Reisende am Tag befördert die SBB. Damit Züge sicher fahren und alle Fahrgäste stets pünktlich ans Ziel kommen, ist präzise Planung unabdingbar und zwar einfach, vernetzt und in Echtzeit.

Anaplan

Dreh- und Angelpunkt der Planung: der Fahrplan

„Wie können wir unsere komplexe Planung vereinfachen, aber zugleich Transparenz und Genauigkeit erhöhen? Wie lassen sich Teilplanungen automatisiert vernetzen, damit wir transparenter planen, schneller konsolidieren und mühelos simulieren können?“ – so beschreibt Urban Ehret, Leiter Finanzen SBB Personenverkehr, zentrale Anforderungen an eine neue Planungslösung.

Mit knapp 15.000 Mitarbeitern, einem konsolidierten Umsatz von rund 5,5 Milliarden Franken und täglich etwa 1,3 Millionen Reisenden ist die Division Personenverkehr die größte von insgesamt vier SBB Divisionen. Grundlage für den Betrieb ist die mehrere Jahre vorausschauende integrierte Unternehmensplanung mit ihrem Finanzplan. Bis der Finanzplan allerdings steht, sind sehr viele Planungsschritte erforderlich.

„Dreh- und Angelpunkt bei uns ist der Fahrplan“, sagt Urban Ehret und betont, dass sich die SBB hier von anderen Unternehmen deutlich unterscheidet.

„Bei einer Joghurt-Fabrik steht am Anfang der Absatzplan, dann kommt der Produktionsplan. Bei uns determiniert der Fahrplan die Nachfrage- und Produktionsplanung. Und ist der Fahrplan einmal publiziert, dann ist er fix.“

Und noch zwei weitere Besonderheiten haben Eisenbahnunternehmen: Zum einen die extrem langen Planungszeiträume von bis zu 100 Jahren bei Infrastruktur-Strecken und rund 25 Jahre bei Zügen. Deshalb betrachtet die mittelfristige Unternehmensplanung (MUP) sechs Jahre und ist der zentrale Steuerungshorizont für das Team von Urban Ehret. Zum anderen ist die SBB entlang der Wertschöpfung vertikal und horizontal integriert, was die Planung umfangreich und komplex macht. Vertrieb, Services, IT, Instandhaltung und andere Einheiten arbeiten zwar für sich, hängen aber wechselseitig voneinander ab. Rund 30 Planungseinheiten müssen sich alleine bei der Division Personenverkehr miteinander abstimmen.

20 Excel Dateien, 12.000 VBA-Formeln oder „Flüsterspiel auf der Kinderparty“

Komplexität, Umfang und Anzahl der Planungseinheiten machen deutlich: SBB Personenverkehr braucht ein professionelles Planungswerkzeug. Doch zunächst heißt es, in Excel die Business- und Planungslogiken zu standardisieren. Das Team baut einen Prototyp zur späteren Überführung in eine professionelle Planungsumgebung. 20 Excel Dateien mit teilweise bis zu 150 Registerblättern



werden erstellt, 12.000 VBA-Programmierungen steuern den Datenaustausch der Excel-Dateien. Intern heißt der Prototyp liebevoll auch „Dschungelbuch“, da einzelne Komponenten nach Figuren aus dem Roman von Rudyard Kipling benannt sind.

Die Einschränkungen und Probleme dieses Ansatzes liegen auf der Hand. Oft arbeiten Einheiten mit unterschiedlichen Planzahlen, was „wie Flüsterspiel auf der Kinderparty“ ist. „Wenn man nicht die gleiche Datengrundlage hat, kann man sich weder abstimmen noch bspw. gemeinsame Kapazitäten solide planen“, erzählt Fabia Odermatt, Leiterin Controlling Service Center Personenverkehr Finanzen. Die vielen Datenübergaben sind fehleranfällig. Hinzu kommen Performance-Probleme: Wenn Konsolidierungen anstehen, dauert die Aggregation Tage.

Die Finanzplanung der SBB ist Grundlage für öffentliche Subventionen im Regionalverkehr. Bund und Kantone wollen den Subventionsbedarf anhand der Planung nachvollziehen. Ein Audit-Trail ist als Compliance Anforderung zwingend erforderlich – und das leistet Excel nun wirklich nicht.



So soll die neue Planungsplattform sein

Damit sind die Kriterien klar: Auditfähig soll die neue Planungslösung sein, denn auch das Bundesamt für Verkehr und die externe und interne Revision fordern nachvollziehbare Transparenz. Vor allem soll es für Planer integrierter, einfacher und intuitiver werden. „Adaptiv ist für uns auch ein wichtiges Kriterium – eben Anpassungsfähigkeit an neue Gegebenheiten“, erinnert sich Urban Ehret. „Wir haben immer wieder organisatorische Änderungen und Re-Statements. Da ist es wichtig, schnell und möglichst unabhängig von der IT-Abteilung die Planung anpassen zu können.“ Zusätzliche Kriterien sind die Vernetzung der Planung in Echtzeit und Simulationsfähigkeit. Wenn wegen Corona weniger Menschen reisen, wie und wo lassen sich Kosten senken? Unvorhergesehene Ereignisse machen es nötig, Alternativen simulieren zu können.

Zuschlag Anaplan: Integrierte Planung mit hohem Reifegrad

2019 startet das Team die Suche nach einer Planungslösung. Die Entscheidung fällt nach einem standardisierten Auswahlverfahren: Anaplan wird die neue Planungslösung für SBB Personenverkehr Finanzen. Der Nachfolger des „Dschungelbuchs“ erfüllt die Anforderungen: einfache Handhabung, IT-Unabhängigkeit

und ein überzeugender Proof of Concept sprechen für Anaplan. Hinzu kommt „der Reifegrad der Lösung, denn die benötigten Funktionalitäten sind zahlreich, die Planung komplex“, unterstreicht Fabia Odermatt und verweist auf die zahlreichen Anaplan Referenzen, zu denen auch die Niederländische Eisenbahn gehört.

Kernel zur Vernetzung aus der Cloud

Besonders überzeugt der Connected Planning-Ansatz, weil dies die überzeugende Antwort auf 12.000 VBA-Formeln ist. „Der Kernel zur Vernetzung in Anaplan – genau das brauchten wir, um an die Finanzplanungen auch operative Teilplanungen nahtlos andocken zu können“, so Urban Ehret.

Da Anaplan cloudbasiert ist, sind aus technischer Sicht keine Vorkehrungen zu treffen. Nach Vertragsunterzeichnung kommen die Zugangsdaten und die Abbildung der Finanzplanung in Anaplan kann beginnen.

Hierzu hat sich die SBB Unterstützung des IT- und Prozessberaters valantic gesichert. „Gemeinsam haben wir in einem Coaching-Prozess die bisherige Finanzplanung aus dem ‚Dschungelbuch‘ in Anaplan modelliert. Fachlichkeit und die besten technischen Wege setzt valantic zusammen mit drei SBB Model Buildern um. Das Coaching hat uns befähigt, auch selbstständig Planungsmodelle zu erstellen“, berichtet Fabia Odermatt.

Simulationsfähig heißt reaktionsfähig

Die Teams bauen von Januar bis Mai 2020 die Modelle der neuen Finanzplanung. Als Corona immer stärker Auswirkungen zeigt, muss Reaktions- und Simulationsfähigkeit sofort hergestellt werden. Daher wird die Projekt- und Investitionsplanung (IR) früher implementiert und mit der Finanzplanung (ER) vernetzt. Nur so lassen sich Szenarien zu den geänderten Bedingungen für die rund 350 Projekte mit rund einer Milliarde Franken Volumen p.a. analysieren. Wenn sich etwa der Ressourcenbedarf für die Zugmodernisierung IC 2020 ändert: Wieviel Personal muss rekrutiert werden? Reichen Überstunden oder wird es Verzögerungen im Projekt geben? „Statt Schnittstellen und Flüsterspiel sind wir durch die einfache Bedienung in Anaplan rasch reaktionsfähig und können nachjustieren“, erklärt Fabia Odermatt.

Zukunft ist heute oder statt Tage nur Minuten

Heute läuft die mittelfristige Unternehmensplanung vernetzt und in Echtzeit ab. Zugleich ist die Grundlage gelegt, um bald weitere Teilplanungen auf Anaplan zu migrieren. Derzeit geschieht dies noch über Zwischenschritte, soll aber laufend optimiert werden, erzählt Marcel Kummer, Teamleiter im Controlling Service Center Personenverkehr Finanzen. Später wird man auch die langfristige Finanzplanung mit 30-jährigem Horizont integrieren.

Auch wenn man noch einiges vorhat, die SBB hat viel erreicht. „Mittlerweile arbeiten rund 100 Planer regelmässig mit Anaplan und sind zufrieden“, erzählt Marcel Kummer. „Wenn wir früher Konsolidierungen gemacht haben, waren

vier Personen jeweils rund vier Stunden beschäftigt. Mit Anaplan konsolidieren wir zeitnah und effizient.“

Der Investitions-Planungsprozess hat sich um 1,5 Monate verkürzt, doch noch entscheidender sind die qualitativen Verbesserungen. „Durch die Verbesserungen können in den Planungsdiskussionen die richtigen Fragen gestellt werden: Anstelle von ‘Welche Zahlen sind richtig?’ zu Überlegungen wie ‘Wo fehlen uns Ressourcen? Wie steuern wir dagegen?’ – also einer Management-Diskussion“, schildert Marcel Kummer.

Transparent und in Echtzeit – da macht proaktive Plansteuerung Freude

Die Unternehmensplanung hat mit Anaplan einen qualitativen Sprung gemacht. „Wir haben mit Anaplan die Genauigkeit erhöht und sind auditfähig“, resümiert Urban Ehret. Und weil fehleranfällige, manuelle Schritte der Vergangenheit angehören und alle Teilplanungen miteinander kommunizieren, lassen sich Aggregationen und Simulationen auf Tastendruck erstellen. „Mit dieser Möglichkeit erlaubt uns Anaplan eine proaktive Planungssteuerung“, betont Fabia Odermatt und verweist auf die Relevanz für die Gesamtstrategie. „Heute wissen wir frühzeitig, wo die finanziellen oder personellen Ressourcen nicht ausreichen, und können aktiv gegensteuern. Ein Zug ohne Lokführer kommt eben nicht ans Ziel. Nur wer frühzeitig Engpässe erkennt, kann gegensteuern.“ Das tut Finanzchef Urban Ehret in den Entscheidungsgremien der SBB, so dass die Züge der SBB auch in den kommenden 30 Jahren sicher und pünktlich an ihr Ziel kommen.

Über Anaplan

Anaplan setzt neue Maßstäbe für vernetzte Unternehmensplanung („Connected Planning“). Unsere Plattform basiert auf der firmeneigenen Hyperblock™-Technologie, die wir speziell für die Vernetzung der Planung entwickelt haben. Die Technologie ermöglicht dynamische, kollaborative und intelligente Planung. Große, global agierende Unternehmen nutzen unsere Lösung, um ihre Mitarbeiter, Daten und Pläne miteinander zu vernetzen. Das Ergebnis: Unternehmen planen in Echtzeit und treffen bessere Entscheidungen selbst in sich schnell ändernden Geschäftsumgebungen. Mit Hauptsitz in San Francisco haben wir über 20 Niederlassungen, 175 Partner und mehr als 1.600 Kunden weltweit. Weitere Informationen finden Sie hier: www.anaplan.com/de.

