



Szenarioplanung als Wegweiser für Wachstum

Die Bedeutung des Finanzwesens für die Unternehmensagilität

Wenn die Voraussetzungen für unsere bisher angenommene „Normalität“ aus den Fugen geraten, helfen Prognosen nicht mehr weiter. Stattdessen müssen wir uns fragen: „Was wäre, wenn?“ Die COVID-19-Krise hat uns gezeigt, dass Führungskräfte von Unternehmen sich nicht auf ein einziges Szenario verlassen können. Sie müssen sich stattdessen die folgenden Fragen stellen: „Werden sich unser Geschäftsmodell und die Erwartungen unserer Kunden in Zukunft grundlegend ändern?“ „Welche neuen Möglichkeiten ergeben sich daraus?“ „Welche Position können wir einnehmen, um für Aufschwung und Wachstum zu sorgen?“

Vorstände und andere Stakeholder erwarten vom CFO und dem Finanzteam, dass sie ihnen Antworten für schwierige Entscheidungen ermöglichen, die dauerhafte Auswirkungen haben werden. Hier kommt die Szenarioplanung ins Spiel – ein Tool, das der Finanzabteilung die Agilität gibt, mehrere „Was wäre, wenn?“-Szenarien zu visualisieren und zu bewerten, wie am besten auf jedes einzelne reagiert werden kann. Diese strategische Planungsmethode berücksichtigt Cashflow- und Geschäftsprognosen, damit Unternehmen zwischen kurzfristigen Anforderungen und langfristigen Prioritäten abwägen können.

„Nach 10 Jahren mit günstigen wirtschaftlichen Bedingungen haben viele Organisationen ihre Prioritäten neu gesetzt oder die strategische Planung als Gesamtdisziplin vernachlässigt“, stellte Scott Leshinski fest, Managing Director bei Huron Consulting, einer Firma, die mehr als 600 Unternehmen dabei geholfen hat, ihre Planungsprozesse zu transformieren. „Jetztrudern etliche Unternehmen zurück und legen den Fokus wieder auf die strategische Planung, die dadurch ein Comeback erlebt.“



Dabei konzentrieren sich die Unternehmen darauf, die Bilanz zu stärken und den Cashflow und die Kapitalstruktur zu optimieren, weil sie verstehen wollen, welche Auswirkungen wichtige Entscheidungen auf die Jahresbilanz haben, fügte Leshinski hinzu. Um neue Möglichkeiten zu erschließen, werden Betriebsabläufe angepasst, Ressourcen umverteilt oder Geschäftsmodelle transformiert.

Der Prozess der Finanzplanung profitiert dabei enorm von digitalen Cloud-Lösungen. Sie sind eine Alternative zu Tabellenkalkulationen, herkömmlichen On-Premise-Tools und Nischenlösungen, die unzureichend sind, um die Auswirkungen von Ausnahmesituationen, wie zum Beispiel COVID-19, zu analysieren und die Pläne nicht nur im Finanzbereich, sondern in allen Geschäftsbereichen abzustimmen. Auch beim Wechsel der Unternehmen zur Arbeit im Homeoffice haben sich diese Lösungen bewährt.

Wenn sie richtig eingesetzt wird, ist die Szenarioplanung viel mehr als nur ein Finanztool. Sie liefert einen integrierten Ansatz für den Umgang mit Ungewissheiten und für die Visualisierung der Zukunft. So können Finanzfunktionen die Agilität stärken und das Unternehmen weiterbringen.

Vorstände und andere Stakeholder erwarten vom CFO und dem Finanzteam, dass sie ihnen Antworten für schwierige Entscheidungen ermöglichen, die dauerhafte Auswirkungen haben werden. Hier kommt die Szenarioplanung ins Spiel – ein Tool, das der Finanzabteilung die Agilität gibt, mehrere „Was wäre, wenn?“-Szenarien zu visualisieren und zu bewerten, wie am besten auf jedes einzelne reagiert werden kann.

Der Wert der Szenarioplanung

Langfristige Pläne und Vorhersagen sind naturgemäß mit Unsicherheit verbunden, aber die COVID-19-Pandemie brachte innerhalb weniger Monate eine extreme Unsicherheit mit sich und unterbrach für einige Monate den normalen Ablauf. Dadurch wurde Agilität auch bei kurzfristigen Prognosen plötzlich zum entscheidenden Faktor.

Dabei standen CFOs und Finanzteams schon vorher unter dem Druck, bessere und schnellere Informationen zu liefern und digitale Finanzfunktionen zu entwickeln, die schnell auf Veränderungen reagieren können. Dieser Druck ist noch größer geworden. Jetzt wird vom Finanzwesen erwartet, das Unternehmen durch die Krise zu führen, den Betrieb am Laufen zu halten und Innovationen voranzutreiben. Dafür muss das Finanzteam Daten aus verschiedenen Quellen im gesamten Unternehmen abrufen, analysieren und Einblicke liefern, die nicht nur die Planung und Prognose, sondern auch die Abschlüsse und das Reporting unterstützen. In ihrer Gesamtheit werden diese Prozesse als Enterprise Performance Management (EPM) bezeichnet.

Mit der Szenarioplanung als Schlüsselkomponente einer modernen EPM-Lösung können CFOs einschätzen, wann, wo und wie sie am besten auf Disruption reagieren. Sie können mehrere Szenarien modellieren, was in einer Zeit, in der sich Unternehmen nicht mehr auf die Trends und Annahmen der Vergangenheit verlassen können, zu einer Voraussetzung geworden ist.

„Wir haben in den letzten Jahren und ganz besonders in den letzten Monaten gelernt, dass Flexibilität und Agilität ausschlaggebend sind“, erklärt Patrick D’Addabbo, Director of Strategic Finance bei Lululemon, in dem kürzlich ausgestrahlten Webcast „Using Strategic Modeling and Connected Planning to Navigate Market Uncertainty“. Sein Unternehmen wechselte 2019 von der eigenständigen On-Premise-Lösung Hyperion Planning auf eine kombinierte Lösung aus Oracle Fusion Cloud EPM und Oracle Analytics, was die Bearbeitungszeiten und manuellen Prozesse verkürzte. Dadurch konnte das Finanzteam von Lululemon mehrere „Was wäre, wenn?“-Szenarien schneller modellieren, um Ungewissheiten abzuwägen und die Entscheidungsfindung im Unternehmen zu unterstützen.

Diese Möglichkeiten zahlen sich vor allem in Branchen aus, die die Krise stark beeinträchtigt hat. Einzelhändler mussten zum Beispiel die schrittweise Wiedereröffnung ihrer Standorte bewältigen, Verschiebungen beim Verhältnis zwischen Online- und Ladenumsätzen einkalkulieren und ein verändertes Kaufverhalten berücksichtigen. In der Hochschulbildung mussten Bildungs-



experten Modelle für eine Vielzahl von Möglichkeiten für die Einschreibung der Studierenden, unterschiedliche Einnahmen und Wege zur Vermittlung von Lerninhalten entwickeln. Viele Unternehmen aus allen Branchen haben sich neu orientiert, um auf neue Bedarfslagen einzugehen: Wir haben beobachtet, wie Bekleidungsfirmen einen Mund-Nasen-Schutz als Überzug für FFP3-Masken herstellten, Brennereien ihre Produktion von Spirituosen auf Handdesinfektionsmittel verlegten, Universitäten im nächsten Jahr Online-Kurse einplanen und Fluglinien Passagierflugzeuge für Frachtflüge nutzten.

4 Strategien, mit denen Sie von der Szenarioplanung profitieren

„Wer nur einen einzelnen Plan verfolgt, plant sein Scheitern“, sagt Edward Roske, CEO bei interRel Consulting, in einem Beitrag auf dem Blog „The Modern Finance Leader“. Das ist ein Grund zur Besorgnis, denn 51 Prozent der über 400 Unternehmen, die im Rahmen der Studie Oracle’s Value of EPM befragt wurden, gaben an, dass ihnen die passenden Tools für die vorausschauende Planung fehlen.

Die Szenarioplanung und die damit verbundenen EPM-Softwarelösungen liefern wichtige Möglichkeiten, um die Funktion von Finanzteams zu erweitern – damit sie Maßnahmen ergreifen können, die zu einer intelligenteren und präziseren Entscheidungsfindung führen.

1

Weniger Risiko für Entscheidungen – mit der Monte Carlo-Simulation

Die Monte Carlo-Simulation ist eine spezifische statistische Modellierungstechnik innerhalb der Szenarioplanung. Sie hat sich bei der Risikoanalyse als besonders effektiv erwiesen – was in der aktuellen Situation besonders wichtig ist. Gerade jetzt müssen Unternehmen viele Entscheidungen treffen, bei denen viel auf dem Spiel steht. Führungskräfte müssen ihre natürliche menschliche



Voreingenommenheit überwinden, wie zum Beispiel die Tendenz, zu optimistisch zu sein, da dies häufig einer effizienten Entscheidungsfindung im Wege steht. Mit der Monte Carlo-Simulation können Finanzplaner ihre Finanzmodelle einem Stresstest unterziehen, Hunderte von Simulationen für jedes Modell durchführen und verstehen, wie wahrscheinlich bestimmte Ergebnisse sind. So ermöglicht die Finanzabteilung es der Führungsebene, mit diesen Einblicken auf verschiedene Szenarien gezielt zu reagieren und das Risiko negativer Auswirkungen zu minimieren.

Aus diesem Grund ist die Monte Carlo-Simulation besonders für Entscheidungen mit hohem Risiko geeignet, wie bei Fusionen und Übernahmen (M&A).

2 Pläne intern und extern durch narratives Reporting kommunizieren

Nach der Modellierung von Szenarien und der Entwicklung von Strategien, mit denen sie bewältigt werden können, muss die Finanzabteilung ihre Pläne den wichtigsten Stakeholdern und Investoren mitteilen. Ziel ist die Klärung von unvermeidlichen Fragen, wie „Warum stimmen die Zahlen nicht mit den ursprünglichen Prognosen überein?“ und „Warum wurde so und nicht anders vorgegangen?“. Viele Finanzabteilungen nutzen dafür ein Tool, das sogenannte narrative Reporting, das Zahlen in einen Kontext bringt und eine Gesprächsgrundlage schafft.

Cloudbasierte narrative Reportinglösungen ergänzen Szenarien um narrative Darstellungen. Dies verbessert die Berichterstellung und ermöglicht strategische Diskussionen für operative Führungskräfte.

3 Cashflow mit Cashmanagement optimieren

„Das Motto der Stunde lautet: Bares ist Wahres“, so Allan Gee, Assistant VP of Analytic Applications bei Macerich, im Webcast zur strategischen Modellierung. „Unternehmen horten Barmittel, als wäre es Toilettenpapier.“

Die sofortige Verfügbarkeit von Barmitteln ist wichtig, wenn Finanzleiter Strategien zur Kapitalfinanzierung evaluieren, mit verspäteten Kundenzahlungen umgehen müssen und nach Möglichkeiten suchen, um Waren und Dienst-

leistungen zu bezahlen. „Wir haben in der Finanzkrise 2008 erlebt, dass Banken sogar vorhandene Kreditrahmen gestrichen haben, weil so viele Kreditlinien durch Bankkunden gleichzeitig ausgeschöpft wurden“, berichtet Gee. Der Immobilienfond Macerich, ein Real Estate Investment Trust (REIT), griff auf den eigenen Kreditrahmen zurück, um seine Liquidität aufzustocken.

Cashmanagement- und Prognose-Tools helfen bei der Berechnung und Vorhersage des Cashflows von Unternehmen und greifen dabei weltweit auf Daten aus dem gesamten Unternehmen zurück. Teams können den Bargeldbedarf und Währungsrisiken schnell analysieren, die Liquidität sicherstellen und Barmittel optimal einsetzen.

4 Durch Rentabilität und Kostenmanagement neue Möglichkeiten entdecken

Wenn Unternehmen reagieren, wieder eröffnen und ihre Zukunft überdenken, brauchen sie ein umfassendes Verständnis für ihre größten Kostenfaktoren. Sie müssen herausfinden, welche Geschäftsbereiche, Standorte oder Produkte besonders gewinnbringend oder verlustreich sind. Hier setzt das Rentabilitäts- und Kostenmanagement an. Es hilft Unternehmen dabei, hohe Kosten zu erkennen, sie zu senken und neue Marktchancen zu ergreifen.

Zero-Base-Budgeting (ZBB) oder auch Null-Basis-Budgetierung ist eine Möglichkeit für Unternehmen, ihre Investitionsentscheidungen zu optimieren, Kosten zu reduzieren und Einsparungen zu reinvestieren. Bei dieser Budgetierungsmethode erstellt die Finanzabteilung jedes Jahr ein neues Budget und analysiert die einzelnen Ausgaben, anstatt lediglich die Ausgaben des Vorjahres zu modifizieren. Für Oracle Kunden wie Argo Group International hat sich diese Methode bewährt. Das Versicherungsunternehmen steigerte seine Wettbewerbsfähigkeit und verbesserte die Gesamtkostenquote, mit der die Rentabilität in der Versicherungsbranche gemessen wird.



Video ansehen:

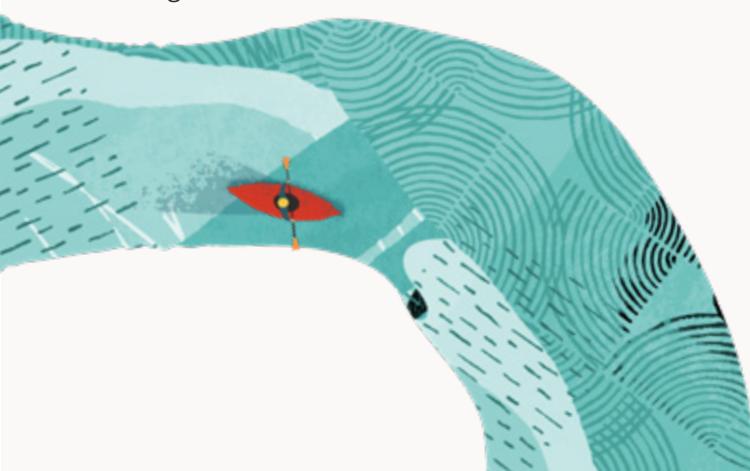
Argo investiert mit einheitlicher Finanztechnologie in seine Belegschaft

Schnelle Anpassung an Veränderungen – cloudbasierte Lösungen helfen dem Finanzwesen

Tabellenkalkulationen und veraltete Tools können in der heutigen Zeit, in der Veränderungen unvermeidlich sind und unvorhergesehene Entwicklungen wie COVID-19 ungeahnte Auswirkungen haben, nichts mehr bewirken. Tabellenkalkulationen führen zu fehlerhaften Formeln, Ungenauigkeiten und verschwenden durch die manuelle Eingabe und Konsolidierung wertvolle Zeit. Und herkömmliche Planungsmethoden, wie Ein-Punkt-Projektionen, ignorieren jegliche Ungewissheit und fassen alles, von Investitionsausgaben bis hin zu Übernahmen, in einer einzigen Projektion zusammen, anstatt mehrere Szenarien zu berücksichtigen.

Durch cloudbasierte EPM-Lösungen mit erweiterten Funktionen können Finanzteams den Planungs- und Prognoseprozess optimieren. Zu diesen Funktionen zählen: strategische Freiformmodelle mit einem breiteren Spektrum an Optionen, Parametern und Kombinationsmöglichkeiten; flexible, vorkonfigurierte und sofort einsetzbare Planungs- und Prognose-Tools sowie automatische Echtzeitanalysen und Berichterstattung.

Lösungen der nächsten Generation, wie Oracle Cloud EPM, verfügen zudem über künstliche Intelligenz und andere Technologien, die direkt in die Plattform integriert sind. Die Finanzabteilung kann mithilfe von KI- und Machine-Learning-Algorithmen mehrere Datenquellen gleichzeitig nutzen, die wahrscheinlichsten Ergebnisse vorhersagen und die fundiertesten Empfehlungen abgeben. Wird die KI eigens für eine bestimmte Aufgabe innerhalb des EPM-Prozesses konzipiert, ist sie noch präziser und gewährt noch wertvollere Einblicke, die sich bei der Entscheidungsfindung auszahlen.

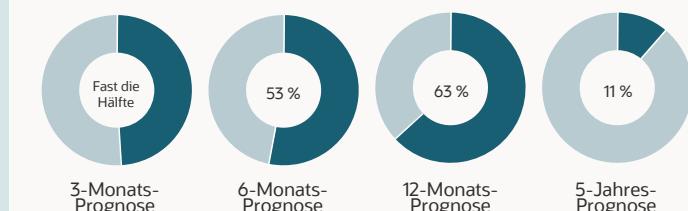


Die Szenarioplanung in der Praxis

Kürzere Zyklen, schnellere Ergebnisse

Die Zeiten der fünfjährigen Gewinn- und Verlustrechnung könnten sich dem Ende zuneigen. Unternehmen haben es eiliger, was Bilanzierung, Cashflow und Kapitalstruktur angeht. Deshalb interessieren sie sich für kurzfristigere Prognosen und schnellere, regelmäßige Szenarien. Die Association of International Certified Professional Accountants (AICPA & CIMA) und Oracle befragten knapp 500 CFOs und erfahrene Finanzführungskräfte, welche Zeiträume sie bei der Modellierung verschiedener Szenarien anwenden. Das Ergebnis: Die Zeiträume haben sich im Vergleich zu den früheren Zeitspannen von 3 bis 5 Jahren verkürzt. Fast die Hälfte aller Befragten stellt inzwischen Prognosen für die nächsten 3 Monate auf, gefolgt von 53 Prozent, die die nächsten 6 Monate in den Blick nehmen, und weiteren 63 Prozent, die sich auf die nächsten 12 Monate konzentrieren. Nur noch 11 Prozent treffen Vorhersagen für eine Zeitspanne von 5 Jahren.

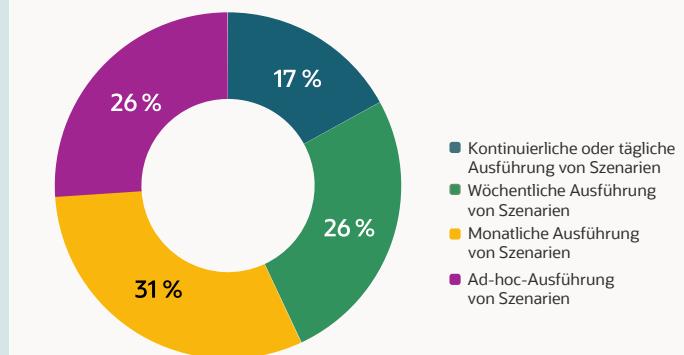
Verschiebung der Prognose-Zeiträume



*basierend auf den Antworten von 500 führenden Finanzexperten

Die Teilnehmer wurden auch darüber befragt, in welcher Geschwindigkeit Vorhersagen gemacht und Warnsignale erkannt werden sollen – auch hier hat das Tempo zugelegt. Etwa 17 Prozent simulieren ständig oder täglich Szenarien. 26 Prozent tun das wöchentlich, 31 Prozent monatlich und die verbleibenden 26 Prozent führen Ad-hoc-Szenarien durch.

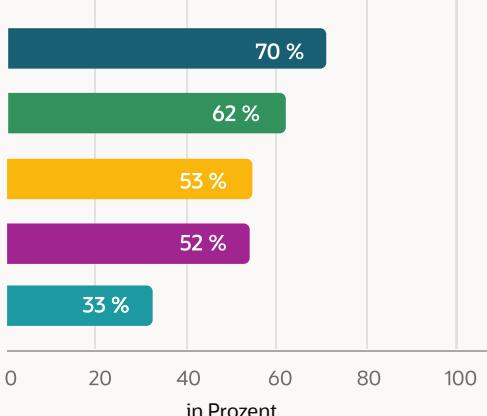
Zunahme der Modellierungshäufigkeit von Szenarien



*basierend auf den Antworten von 500 führenden Finanzexperten

Eine Hochschuleinrichtung prognostiziert zum Beispiel Trends in der Bildung, um neue Fächer zu entwickeln, und ein großes Catering-Unternehmen hat seine Planungsgenauigkeit verbessert. Es existiert sogar eine Studie zu den Vorteilen von EPM, die die wichtigsten Vorteile für Kunden von Oracle Cloud EPM aufzeigt.

Vorteile durch cloudbasiertes EPM



■ Reduzierten den Zeitaufwand für Planung und Prognose pro Zyklus

■ Steigerten die Flexibilität von Planungs- und Prognoseprozessen

■ Verbesserten die Kommunikation und Zusammenarbeit rund um den Planungsprozess

■ Nutzten verstärkt ihr Zero-Based-Budgeting

■ Nutzten verstärkt fortlaufende Prognosen

Quelle: Studie „Oracle Value of EPM“

So profitieren Sie von einer vernetzten Planung

Eine effiziente Planung muss das gesamte Unternehmen lückenlos miteinbeziehen. Unternehmen, in denen die Planung der Finanzen, des Betriebs und der Mitarbeiter nicht aufeinander abgestimmt ist, kämpfen mit isolierten Prozessen, nicht abgestimmten Daten und einem Mangel an Transparenz. So sind sie nicht in der Lage, eine übergreifende Strategie zu entwickeln.

Fast 70 Prozent der Befragten in der Studie „Value of EPM“ gaben an, dass es ihnen schwer fällt, die Personal- und Finanzplanung miteinander zu verknüpfen. Der Grund sind isolierte Prozesse und eingeschränkte Automatisierung. 51 Prozent vermissen die Synergie zwischen der Finanzplanung und der Unternehmenssteuerung und weiteren 31 Prozent gelingt es aufgrund abweichender Systeme nicht, die Finanzplanung und Analysen in die Planung der Geschäftsbereiche zu integrieren.

Integrierte Plattformen für die Planung bewältigen diese Herausforderungen. Sie kombinieren in der Cloud Anwendungen aus dem Finanz- und Personalwesen, der Supply Chain, dem Vertrieb und dem Kundenerlebnis, um eine einheitliche Datengrundlage für die Entscheidungsfindung bereitzustellen. Teams profitieren von dem gemeinsamen Datenmodell, modernen Tools für die Zusammenarbeit und Technologien wie IoT, KI und prädiktiver Planung. Das Ergebnis: mehr Agilität, umfassendere und genauere Analysen und eine schnellere Geschäftsplanung.

In einem kürzlich von Frost & Sullivan veranstalteten Think Tank haben Führungspersönlichkeiten aus der Fertigungsbranche den Bereich der Geschäftsplanung gegen die Vorteile der Integration abgewogen. „Der Wechsel zwischen den Perspektiven von Finanzwesen, Vertrieb und Fertigung auf Grundlage des gleichen Quartalsdatensatzes kann eine Menge bewirken“, stellt John Anderson fest, S&OP Implementation Manager bei GE. „Dadurch wird sichtbar, welche Kompromisse in welchem Bereich Erfolg versprechen.“

Der Wechsel von Oracle zum cloudbasierten EPM

Einfachere Prozesse, schnellere Modellierung

Oracle muss – wie viele andere Unternehmen aus allen Branchen auf der ganzen Welt – den sich ständig ändernden Erwartungen und Anforderungen seiner Kunden, Partner und Mitarbeiter immer einen Schritt voraus sein. Wir haben die Transformation unseres Unternehmens begonnen und sind zu Oracle Cloud EPM gewechselt. Einer der drei wichtigsten Finanzbereiche, auf die wir uns bei der Planung konzentriert haben, ist die Automatisierung und Verbesserung. Unter anderem haben wir Folgendes durch die Verlagerung unserer Planung in die Cloud erreicht:

- 1 Ein insgesamt einfacherer Planungsprozess auf Grundlage ausgefeilter Modelle, die sich in Tabellenkalkulationen nur schwer nachbilden lassen
- 2 Vereinfachte Planungsaufgaben, durch die wir Zeit für die Analyse strategischer Risiken und Chancen gewonnen haben, um schneller zu wachsen
- 3 Wegfall von 1.000 Tabellenkalkulationen und 2.000 Arbeitsstunden für die Datenerfassung
- 4 Schnellere Modellierung und Konsolidierung von Szenarien, wodurch unser Finanzteam der Führungsebene Empfehlungen in Echtzeit geben kann
- 5 Sofortiger Zugriff auf Daten und vorausschauende Analysen, mit denen das Finanzwesen regelmäßig Empfehlungen liefert, um die Entwicklung von Strategien zu unterstützen

„Die Möglichkeit, verschiedene Planungsszenarien auf Grundlage mehrerer Annahmen und Variablen zu modellieren, hat unsere Strategieentwicklung deutlich weiterentwickelt.“

Christopher Donato

SENIOR VICE PRESIDENT

ORACLE NORTH AMERICA APPLICATIONS AND CONSULTING



DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

So visualisieren und planen Sie Ihre Zukunft

CFOs sind Vorreiter für Veränderungen und können schon heute vier Maßnahmen ergreifen, die ihr Team und ihr Unternehmen auf das Morgen vorbereiten:

- 1 Ermutigen Sie Ihre Teams zur Szenarioplanung, um Risiken und Ungewissheiten abzuwägen, mehrere Szenarien und Auswirkungen durchzuspielen und Reaktionen zu entwickeln.
- 2 Nutzen Sie die Möglichkeiten der Cloud mit integrierten innovativen Technologien, automatisierten Planungsprozessen, Reporting und Analysen in Echtzeit sowie einem sicheren Zugriff, jederzeit und von überall.
- 3 Vernetzen Sie die Planung des Finanzwesens mit allen anderen Geschäftsbereichen, um die Zusammenarbeit, die gemeinsame Nutzung von Daten und die Gesamtstrategie zu unterstützen.
- 4 Entscheiden Sie sich für einen bewährten Partner, der Ihr Team voranbringt und verlässliche „Was-wäre, wenn?“-Szenarienmodellierung und dazugehörige Tools für die Planung und Prognose liefert. Auf diese fünf Faktoren sollten Sie achten.

Machen Sie den ersten Schritt

Lesen Sie das E-Book mit praktischen Ratschlägen und bewährten Methoden, die Ihnen den Einstieg in die Szenarioplanung erleichtern.

Copyright © 2020, Oracle bzw. seine verbundenen Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten. Die Inhalte dieses Dokuments dienen ausschließlich zu Informationszwecken und können sich ohne vorherige Ankündigung ändern. Dieses Dokument ist nicht garantiert fehlerfrei und unterliegt keinen sonstigen mündlichen oder gesetzlich festgelegten Garantien oder Bedingungen, einschließlich impliziter Garantien oder Bedingungen zur Marktfähigkeit oder Eignung für einen bestimmten Zweck. Wir lehnen ausdrücklich jegliche Haftung in Bezug auf dieses Dokument ab, und es ergeben sich keinerlei direkte oder indirekte vertragliche Verbindlichkeiten aus diesem Dokument. Dieses Dokument darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung in keiner Form vervielfältigt oder verbreitet werden, weder elektronisch noch mechanisch.