



Flexible Finanzplanung mit Oracle PBCS bei NetCologne

Patrick Hörner, NetCologne GmbH; Dr. Marcus Pack, Julius Seyfried, Jonas Schädler, Deloitte Consulting GmbH

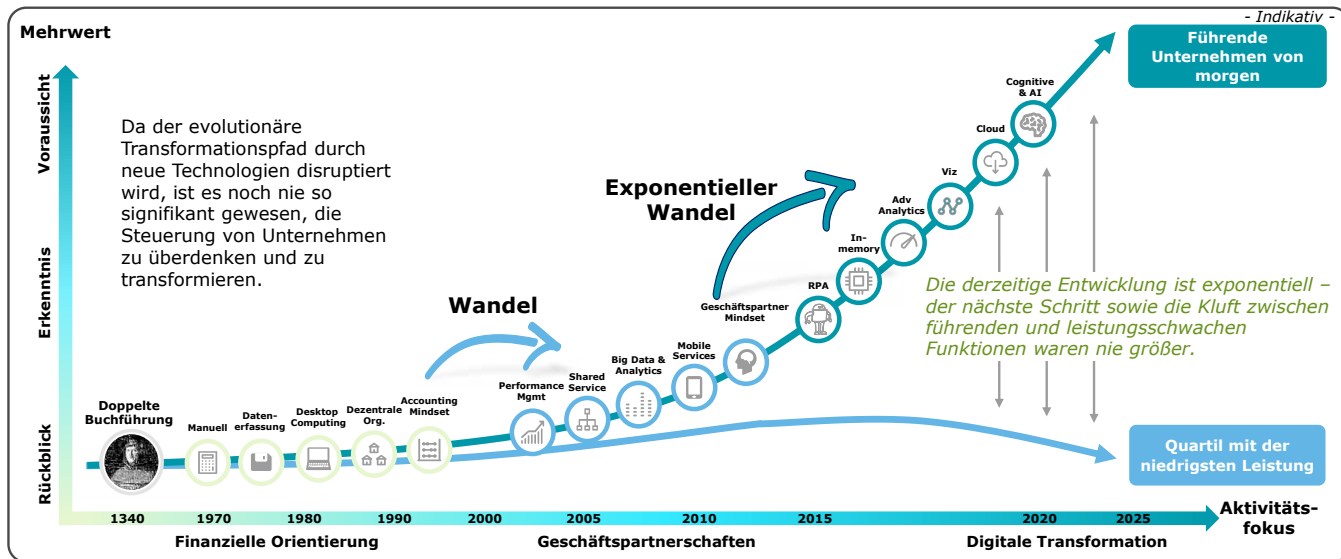


Abbildung 1: Exponentielle Technologieentwicklung ermöglicht disruptive Veränderungen im Finanzbereich.

Die Steuerung von Unternehmen ist aktuell vor allem durch Disruption im Rahmen der Digitalisierung geprägt. Eine wesentliche Komponente der Steuerung ist die Unternehmens- und Finanzplanung, die weiterhin vor großen Herausforderungen wie erhöhter Unsicherheit, hoher Komplexität der Einflussfaktoren und dem rasanten digitalen Wandel steht. Moderne Technologien sind besser als je zuvor in der Lage, Unternehmen zu unterstützen, werden aber in vielen Unternehmen besonders in der Finanzplanung nicht oder nur suboptimal eingesetzt.

Welche Eigenschaften eine erfolgreiche Unternehmens- und Finanzplanung aktuell auszeichnen und vor welchen Herausforderungen und Trends sie stehen, wird im Folgenden am Beispiel des Unternehmens NetCologne gezeigt. Der Telekommunikationsdienstleister, Kabelnetzbetreiber und Internetdienstleister mit eigenem Telekommunikationsnetz in der Region Köln/Bonn hat mit Unterstützung des Consultingunternehmens Deloitte den Wandel hin zum Einsatz moderner Oracle-Cloud-Produkte für die Finanzplanung erfolgreich gestaltet.

Generelle Anforderungen und aktuelle Herausforderungen für die Unternehmens- und Finanzplanung

Der grundsätzliche Zweck der Planung im Unternehmen hat sich in den letzten Jahrzehnten wenig geändert, doch die Herausforderungen sind gestiegen. Den Herausforderungen stehen auch Lösungen gegenüber,

die so leistungsfähig und einfach zugänglich sind wie nie zuvor (siehe Abbildung 1).

Finanzplanung ist für diverse Zielgruppen eines Unternehmens relevant, die teilweise unterschiedliche Interessen verfolgen:

- Top-Management: (Strategische) Steuerung des Gesamtunternehmens
- Mittleres Management: Steuerung der „eigenen“ Einheiten
- Operatives Management: Täglicher Betrieb

Darüber hinaus wird die Finanzplanung von Mitarbeitern aus verschiedensten Bereichen wie Marketing, Vertrieb, Service und Produktion betrieben und genutzt, die jeweils unterschiedliche Anforderungen haben. Um die Finanzplanung erfolgreich in diesem Spannungsfeld durchzuführen, muss die Personalisierung der Planung durch Inhalte, den Detailgrad, die Flexibilität und das Medium für jedes Unternehmen passgenau definiert, abgestimmt und implementiert werden.

Daneben hat die Planung eine zeitliche Komponente, sodass typischerweise strategische, taktische und kurzfristige Planung unterschieden werden.

Eine gute Planung verbindet die organisatorischen Zielgruppen und zeitlichen Komponenten der Planung auf flexible Art.

Häufig nutzen Unternehmen zur Datenerfassung oder zur Bereitstellung des Berichtswesens Tools wie Excel, Access und PowerPoint. Nicht, weil diese das richtige Werkzeug

darstellen, sondern vielmehr, weil sie einen schnellen Start ermöglichen und als intuitiv und flexibel gelten. Diese Tools stießen jedoch bereits in der Vergangenheit schnell an ihre Grenzen und stellen eine Quelle für Ineffizienzen und ein hohes Risiko für die Entscheidungsfindung dar. Heute mehr denn je sind diese Tools in einem sich immer schneller wandelnden Unternehmensumfeld für den Einsatzzweck der Unternehmens- und Finanzplanung ungeeignet. Dies liegt vor allem an steigenden Anforderungen im Unternehmen wie:

- **Wachsende Menge an Daten**
Ein hoher und flexibler Detailgrad (je nach Adressatenkreis) und das Vorhandensein größerer Datenmengen, die zur Finanzplanung herangezogen werden sollten.
- **Steigende Anzahl an Datenquellen**
Verschiedenste Datenquellen liefern Ausgangspunkte für die Finanzplanung und sind zu integrieren.
- **Enormer Zeitdruck**
Ergebnisse von Abschlüssen, Szenarien, Simulationen, Ad-hoc-Forecasts (Eventbasiert) müssen schnell vorliegen. Teil- und Vollautomatisierung sowie hohe Rechengeschwindigkeit sind erforderlich.
- **Perfekte Datenqualität und hohe Transparenz**

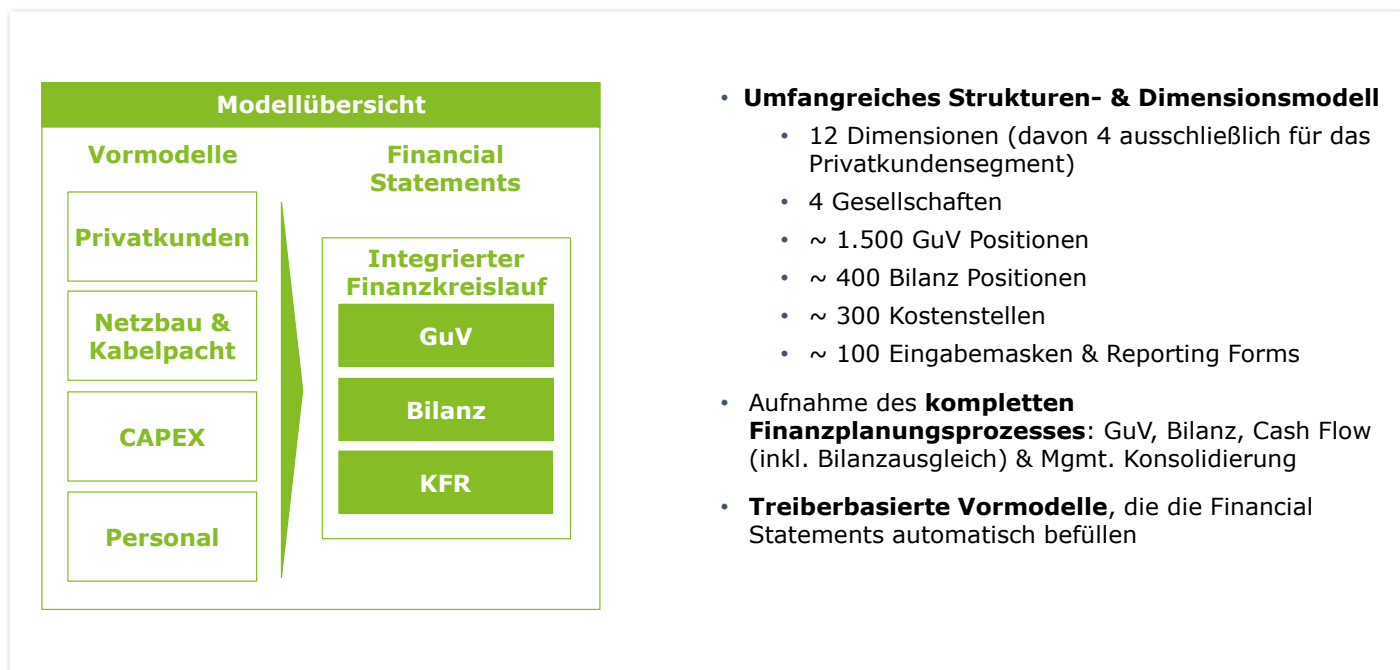


Abbildung 2: Übersicht über die Planung bei NetCologne

Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen, Automatisierung der Durchführung von bedingten Geschäftsregeln und Algorithmen, automatisierte Dokumentation von Änderungen, Ergebnistreue der Prozessdurchläufe.

- **Standardisierte Prozesse**
Fehlerfreie Durchführung systemdokumentierter Prozesse mit Validierungen im System, Vermeidung unnötiger Schleifen beispielsweise zur Fehlerkorrektur.
- **Datenschutz**
Zugriffssicherung in rollenbasiertem Sicherheitskonzept und Auditing im System.

Professionelle Tools wie die Planungslösung Oracle Planning & Budgeting Cloud Service (PBCS) erfüllen diese Anforderungen, sind leistungsfähig und transparent, zudem heutzutage schnell erlernt und flexibel einsetzbar. Die Implementierungszeiten wurden durch die Cloud-Architektur als „Software-as-a-Service“ (SaaS) drastisch verkürzt und der Betrieb der Lösung ist heute günstiger und einfacher als jemals zuvor.

Flexible Finanzplanung bei NetCologne mit Oracle PBCS

NetCologne vollzog bereits den Wandel weg vom Einsatz von Excel als Planungslösung hin zur modernen Oracle-PBCS-Lösung.

Die vor der Umstellung eingesetzten, Excel-basierten Anwendungen waren auf-

grund des Wachstums des Unternehmens und der oben beschriebenen höheren Anforderungen an die Planungsergebnisse und -prozesse nicht mehr ausreichend. Diese Herausforderung wurde erfolgreich gemeistert, indem mit Unterstützung von Deloitte die Planungsprozesse konzeptionell überarbeitet und in einer professionellen Planungslösung umgesetzt wurden.

Eine derartige Implementierung der Finanzplanung in ein professionelles Tool bot die ideale Möglichkeit, den aktuellen Planungsprozess zu validieren, Wissen über Teilbereiche der Planung zu teilen und zu dokumentieren und so optimierte Inhalte in reibungslosen Prozessen in einem modernen Planungstool abzubilden – eine Chance, die NetCologne im Rahmen des Projektes nutzte.

Konkretes Ziel war es in diesem Fall, einen vollständigen Überblick über alle Unternehmensbereiche zu gewinnen, den gesamten Planungsprozess transparenter zu gestalten, Fehlfunktionen zu vermeiden und eine Abhängigkeit von den jeweiligen Entwicklern der Anwendungen zu vermeiden. Aus den erhobenen Daten sollten ohne aufwendige Programmierung verschiedene Simulationen berechnet werden können, um alternative Planungsszenarien schnell und flexibel zu bewerten. Die Datenerfassung sollte soweit wie möglich standardisiert werden, um Fehler bei der Dateneingabe und -verarbeitung auszuschließen. Darüber hinaus sollte das

Planungstool keine zusätzlichen IT-Kapazitäten im Unternehmen und kein Kapital in Investitionen binden. Das System sollte kurzfristig eingeführt und einfach und ohne aufwendige Schulung der Anwender genutzt werden können. Das Tool musste eine Security in Form der Steuerung von Zugriffsrechten sicherstellen.

Spezielle inhaltliche Herausforderungen der NetCologne

Inhaltlich nutzt NetCologne komplexe Treiberlogiken, um Umsätze und Kosten innerhalb der diversen Vormodelle zu planen, etwa ein sehr detailliertes Treibermodell zur Planung der Privatkundengewinnung. Hierbei werden Einzelbestände pro Tarif, Tarifgeneration, Bandbreite und Access-Art geplant. Dieser Detailgrad führt zur Notwendigkeit komplexer Kalkulationslogiken und der Verarbeitung großer Datenmengen, die ohne lange Berechnungsdauern abgebildet werden mussten. In diesem Zusammenhang ist das initiale Erstellen des Datenmodells sowie dessen Konfiguration (z.B. Einstellungen innerhalb der Dimensionshierarchien) von großer Bedeutung, da dies die Steuerungs- und Analysesichten des Unternehmens abbildet.

Darüber hinaus wurden die Strukturen der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) in tiefem Detail abgebildet, um die berechneten Werte detailliert analysieren und im Anschluss mit den tatsächlichen IST-Werten aus dem ERP-System besser vergleichen zu können.

nen. So lassen sich Plan-IST-Abweichungen genauer zuordnen und Handlungsempfehlungen für die Zukunft ableiten.

Die integrierte Planung der Financial Statements ist das Herzstück der neuen Planungslösung (siehe Abbildung 2). Dabei werden die Ergebnisse der Vormodelle berücksichtigt und die wesentlichen Werttreiberbeziehungen zwischen GuV und Bilanz abgebildet. Der Cash Flow leitet sich im Wesentlichen aus GuV und Bilanz ab. Im Projekt wurden zunächst die wesentlichen Module in die neue Planungslösung überführt, später konnten weitere einbezogen werden, um eine gesamthafte Lösung zu gewährleisten:

- Vereinheitlichte Privatkundenplanung für alle Zugangsarten, beginnend bei den Haushaltspotenzialen (Treibermodell)
- Integration der operativen Personalplanung auf Planstellen (Treibermodell)
- Integrierte Berechnung der Kabelpacht inklusive dazugehöriger Intercompany-Beziehungen (Treibermodell)
- Detaillierte Planung des CAPEX (Capital Expenditure) sowie automatische Berechnung der „Anlagen im Bau“ und „Absetzung für Abnutzung“ (Treibermodell)
- Automatisierte Ableitung der Financial Statements durch Übertragen der Ergebnisse aus den Treibermodellen
- Integrierter **Finanzkreislauf** und automatische Ableitung der **Kapitalflussrechnung** (Treibermodell)

- Automatische Berechnung einer konsolidierten GuV

Planungskonzept und Besonderheiten

Die neue, mit Oracle PBCS realisierte Planung ermöglicht ein modernes Planungskonzept:

- Target Setting und Bottom-up-Planung in einem System
- Identifikation von wenigen, übergreifend relevanten Treibern
- Kombination aus belastbaren Werttreibern und Fortschreibung
- Nutzung mehrstufiger Treiber
- Anpassungsmöglichkeiten auf verschiedenen Detaillierungsebenen
- Dynamisches Anlegen von Szenarien, Initiativen und Maßnahmen während der Planung
- Zuordnung von Maßnahmen zu Initiativen
- Zuordnung von Initiativen zu Szenarien
- Simulation durch Zu- und Abschaltung beliebiger Kombinationen
- Varianzanalyse der verschiedenen Szenarien
- Modellierung von Auswirkungen auf GuV, Bilanz, Cash Flow und KPIs
- Automatische Ableitung von KPIs und Financial Statements

Die weitgehende Automatisierung der Finanzplanung in einer professionellen Planungslösung bietet der Controlling-Abtei-

lung die Chance, ihre Ressourcen vermehrt für die Datenanalyse und die Ableitung der Handlungsalternativen einzusetzen. Somit wird die Rolle von Finance als Business-Partner gestärkt.

Zusammenfassung der Verbesserungen für NetCologne

Durch die Einführung von PBCS konnten insbesondere die folgenden Verbesserungen erzielt werden:

- Reduktion des Planungsaufwandes und des Planungszeitraumes
- Unterstützung vergleichender Bewertungen von Planungsalternativen und darauf basierend optimierte Entscheidungen durch Simulation verschiedener Szenarien
- Erhöhte Planungsqualität durch standardisierte Datenerfassung, beispielsweise bei der Erfassung von Kundenzugängen und Kundenabgängen oder Änderungen der gebuchten Telekommunikations-Services – Fehleingaben werden vollständig vermieden.
- Erhöhte Transparenz des gesamten Planungsprozesses durch zentral gespeicherte und ausgewertete Daten – erfasste Daten lassen sich jederzeit verifizieren und einzelnen Unternehmensbereichen oder Anwendern zuordnen.
- Sicherung von sämtlichen Daten der NetCologne nach höchsten Standards und Schutz vor unbefugtem Zugriff –

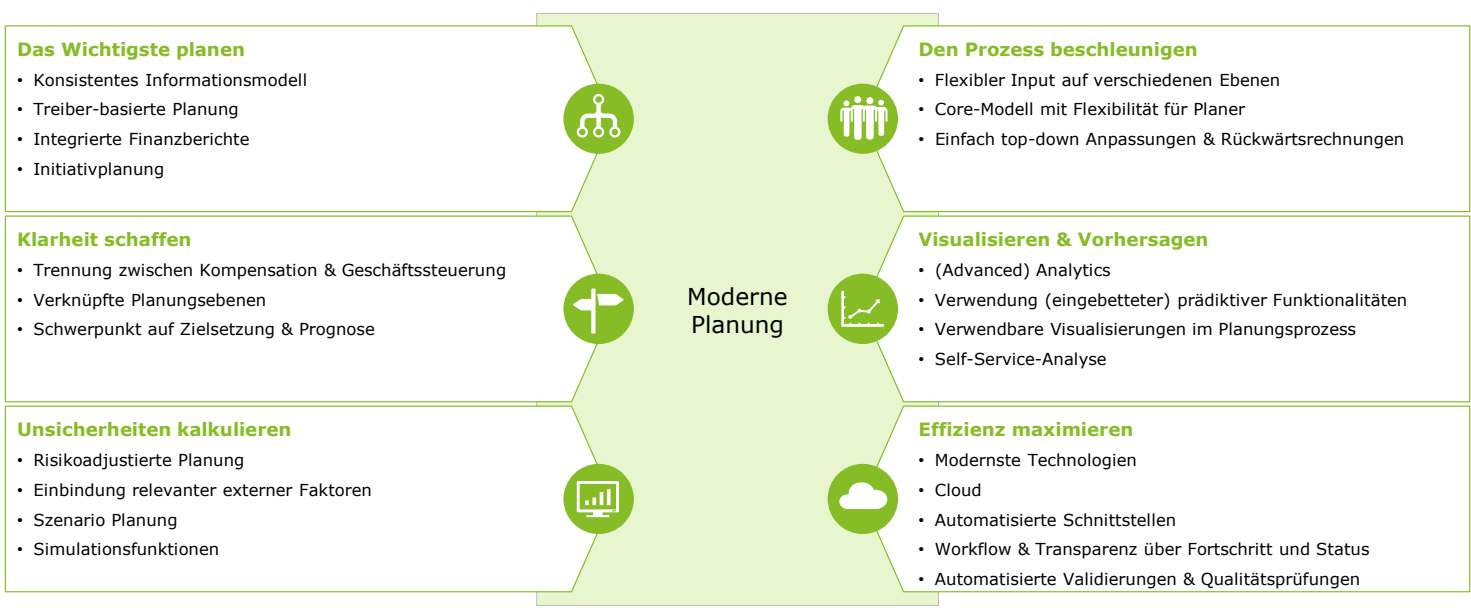


Abbildung 3: Fokusthemen moderner Planung im digitalen Zeitalter

vergleichbare Sicherheitsvorkehrungen für eine unternehmensinterne Planungsinfrastruktur hätten erheblichen Zusatzaufwand verursacht.

- Keine Erfordernis dedizierter IT-Kapazitäten durch zentrales Hosting von Oracle (SaaS) – NetCologne schont finanzielle und personelle Ressourcen und profitiert von sämtlichen Merkmalen einer leistungsstarken Enterprise-Performance-Management-Lösung in der Cloud.
- Extrem schnelle Bereitstellung des Zugangs zu PBCS unmittelbar nach der Auftragserteilung – die Zeit bis zur produktiven Nutzung des Service wurde damit auf ein Minimum reduziert.

„Der Einsatz von Oracle PBCS und die Erfahrung von Deloitte haben unsere Budget- und Forecastprozesse sehr viel effizienter gestaltet. Dadurch stehen detailliertere und verlässlichere Daten zur Verfügung und dies jetzt in noch kürzerer Zeit.“

Patrick Hörner, Leiter Controlling,
NetCologne GmbH

Zusammenfassung: Eigenschaften einer erfolgreichen Unternehmensplanung

Die generelle Anforderung an die Unternehmens- und Finanzplanung sowie das Reporting der Daten haben sich nicht geändert: Es geht um die schnelle Entscheidungsunterstützung und Ausrichtung aller Unternehmensteile an der Gesamtstrategie – mit den richtigen Daten zur richtigen Zeit im richtigen Format. Das Umfeld hat sich jedoch in den letzten Jahren geändert, und vor allem die Anforderungen an die Planung und technologischen Möglichkeiten zur effektiven und effizienten Planung sind heute stark gestiegen.

Während klassische Eigenschaften weiterhin erfüllt werden müssen, gibt es aktuelle Fokusthemen (siehe Abbildung 3), die erfolgreich steuernde Unternehmen meistern.

Das Wichtigste planen:

Ein konsistentes Informationsmodell ist auch bei agiler Entwicklung und hoher Dynamik der Anforderungen der Kern verlässlicher Informationsversorgung.

Treiberbasierung ermöglicht die schnelle Planung von Veränderungen, Szenarienbildung und Simulation sowie eine konsistente Ableitung integrierter Finanzberichte. Qualitative Zusatzinformationen mit quantifiziertem Impact wie Initiativen und Maßnahmen zur Zielerreichung sorgen für eine konsequente Ausrichtung der Planung und des Handelns an der Unternehmensstrategie.

Klarheit schaffen:

Klare Regeln, die im System hinterlegt sind, sorgen für eine effektive Geschäftssteuerung. Planungsebenen sind in Bezug auf die zeitlichen Komponenten, die Organisationsebenen und Funktionsbereiche sowie die Detaillierungstiefen im Planungsmodell verknüpft. Die Planung ermöglicht so die Abbildung von Zielerreichungsmaßnahmen und eine treffsichere Prognose mit transparenten Annahmen.

Unsicherheit kalkulieren:

Risikoadjustierte Planung liefert Erwartungswerte sowie Schwankungsbreiten anstelle von singulären Ergebniswerten. Zur besseren Genauigkeit werden externe Faktoren ebenfalls im Treibermodell verankert. Szenarien und Simulationen sind integraler Bestandteil und sorgen für Transparenz über die Robustheit einer Planung bei unsicheren Umfeldbedingungen und Planungsparametern.

Den Prozess beschleunigen:

Eingaben sind mit verschiedenem Detailgrad möglich. Für eine kurze Prozessdurchlaufzeit kann so auf aggregierter Ebene geplant werden. Bei der Notwendigkeit einer Detailplanung ist auch dies parallel oder nachgelagert möglich. Core-Modelle, die die wesentlichen Treiberbezüge und Geschäftsregeln abbilden, bieten dennoch ausreichende Flexibilität für individuelle Erweiterungen der jeweiligen Planer, die jedoch automatisch transparent dokumentiert werden. Top-Down-Anpassungen sind möglich und anschließende Verteilungen ermöglichen schnelle Durchlaufzeiten.

Visualisieren und Vorhersagen:

„Predictive“-Funktionalitäten, die maschinell Ergebnisse vorhersagen, sind out of the box verfügbar. Ergebnisse dieser Vorhersagen können als Planwerte für Teilbereiche genutzt werden und zudem die vom Menschen erstellte Planung validieren. Visualisierung ist integraler Bestandteil und hilft, die

Daten besser zu interpretieren. Reporting- und Analysefunktionen stehen im Self-Service bereit und sind intuitiv anwendbar.

Effizienz maximieren

Modernste Technologien befreien die Spezialisten im Unternehmen von repetitiven, zeitraubenden Tätigkeiten oder purer Datenvalidierung. Cloud-Anwendungen sind direkt verfügbar und binden keinerlei Kapazitäten für Betrieb und Upgrades. Schnittstellen sind automatisiert und stellen zuverlässig valide Daten zum definierten Zeitpunkt bereit. Die Prozesse sind im System definiert und werden dort transparent erläutert; eine separate Dokumentation beziehungsweise Anleitung für die Planungsbeteiligten sind obsolet. Automatische Systemvalidierungen sorgen für Warnungen bei Abweichungen oder Prozesszeitüberschreitungen und final für eine hohe Datenqualität.

Wie anhand der sehr positiven Erfahrungen von NetCologne dargelegt wurde, bietet die Einführung von Oracle Planning & Budgeting Cloud Service als digitale SaaS-Plattform eine hervorragende Möglichkeit, die Unternehmensplanung in allen oben genannten Fokusthemen zu optimieren, die Planungsprozesse komplett zu digitalisieren und die Unternehmenssteuerung damit zukunftssicher zu machen.

Patrick Hörner

Patrick Hörner ist Leiter des Controlling bei NetCologne und Geschäftsführer der NetCologne IT Services GmbH. NetCologne bietet Privat- und Geschäftskunden seit über 20 Jahren die gesamte Palette moderner Telekommunikation einschließlich Internet, Telefon, Kabel- und IP-TV, Mobilfunk sowie Daten- und Domäendienste.

Dr. Marcus Pack
mapack@deloitte.de

Julius Seyfried

Jonas Schädler

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting. Das Unternehmen verfügt über ein Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern. Das Team besitzt fundierte Erfahrung in der Konzeption und der Implementierung von Performance-Management-Lösungen im Accounting und Controlling. Dr. Marcus Pack leitet im Technology-Bereich die Service Line Oracle. Julius Seyfried verantwortet den Bereich Oracle-Cloud-Lösungen für Planung. Jonas Schädler hat die Umsetzung des Planungsmodells bei NetCologne geleitet.