

# 6 Schritte zur Schnellen Entscheidungsfindung und agilem Führen



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	3
Geschäftskomplexität bewältigen .....	4
6 Schritte zur schnellen Entscheidungsfindung und agilem Führen .....	5
Schnelle Entscheidungsfindung und agiles Führen in der Praxis .....	9
Fazit .....	10



# Einleitung

In 2020 sorgte die COVID-19-Pandemie für eine gewaltige Erschütterung, und das kommende Jahrzehnt wird CFOs und Finanzteams sicherlich auch weiterhin fordern. Die größte Herausforderung wird der Umgang mit Veränderungen im externen Umfeld, kombiniert mit der zunehmenden internen Komplexität durch Wachstum und Weiterentwicklung. Um diese komplexen Abläufe zu bewältigen und „agil zu führen“, müssen Finanzleiter und ihre Teams die grundlegenden Finanzprozesse beherrschen und diese dann mit fortschrittlicheren Funktionen ausbauen, um so strategische Vorteile zu nutzen. Dazu zählen beispielsweise:

- ✓ Bilanzberichterstattung optimieren und vereinfachen
- ✓ Agile Planung und Forecasting implementieren
- ✓ Unternehmensweite strategische Entscheidungsfindung mit Leistungsberichten zum Abschlussstichtag unterstützen
- ✓ Die Kunst des Finanz-Signaling beherrschen

Dieses Whitepaper soll modernen Finanzteams helfen, einen Fahrplan zur Bewältigung der Komplexität dieser Prozesse zu entwickeln und sich in eine Position zu bringen, um schnell Entscheidungen zu treffen und agil zu führen. Das Papier beschreibt die Erfolge einiger OneStream-Kunden, die komplexe Abläufe in ihren Organisationen bewältigt und ihre Finanzteams von unnötigem Ballast befreit haben, damit sie so taktgenau führen und zu wichtigen Partnern für andere Abteilungen werden.

# Geschäftskomplexität bewältigen

Komplexität ist das unausweichliche Nebenprodukt von Wachstum und Veränderung. Was passiert, wenn Organisationen wachsen? Ihre Einnahmen steigen. Sie stellen mehr Mitarbeiter ein. Sie erweitern ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot. Sie expandieren in neue globale Märkte. Und inmitten dieser (und weiterer) Veränderungen steht das Finanzmanagement vor den vielfältigen Herausforderungen sich schnell ändernder Märkte, operativer Komplexität und Rechenschaftspflicht, um den Erwartungen der Stakeholder gerecht zu werden. Diese miteinander verknüpften Herausforderungen schaffen ein sich kontinuierlich weiterentwickelndes Netz aus Hindernissen, in dem sich CFOs und Finanzteams wirksam zurechtfinden müssen. Einige dieser Hindernisse sind:



## Externe Kräfte

Ungewisse globale Wirtschaftsbedingungen, zunehmend fragile Lieferketten und Preisdruck von globalen Wettbewerbern sind nur einige der möglichen externen Herausforderungen.



## Interne Operationen

Organisches Wachstum in Kombination mit Zusammenschlüssen und Übernahmen führt zu neuen internen Herausforderungen: von der Integration übernommener Unternehmen, Mitarbeiter und Systeme bis zur Verbindung und Ausrichtung von abteilungsgebundenen Informationssilos.



## Erwartungen der Stakeholder

CFOs und Finanzteams müssen letztendlich die Bedürfnisse und Erwartungen einer wachsenden Gruppe fordernder Stakeholder erfüllen. Finanzleiter müssen allerdings ihren Organisationen auch dabei helfen, sich vom Silodenken bei der Entscheidungsfindung zu verabschieden. Das tritt vor allem dann auf, wenn der Zugang zu Daten und Erfahrungswerten eingeschränkt ist und so die erforderliche Agilität behindert, um schnell auf den Geschäftsablauf zu reagieren.

Wir haben gesehen, dass Finanzteams in den letzten Jahren maßgebende Schritte eingeleitet haben, um diese komplexen Abläufe zu bewältigen. Wir haben einen Wandel bei Finanzabschluss, Konsolidierung und Rechnungswesen erlebt – Veränderungen, die sich darauf konzentrieren, eine frühzeitigere und akkuratere Buchführung zu liefern. Wir kennen viele innovative Finanzleiter, die notwendige Schritte unternommen haben, um die Agilität in den Planungs- und Forecasting-Prozessen zu erhöhen sowie die Ausrichtung zwischen strategischer, finanzieller und operativer Planung sicherzustellen.

Und während viele Organisationen weiterhin in die Vereinfachung und Skalierung dieser Prozesse investieren, erkennen wir jetzt **einen Wendepunkt für den Finanzbereich**: einen, bei dem die Vision des virtuellen Abschlusses allmählich Realität werden muss. Ein Wendepunkt, der ein Verstehen dafür erforderlich macht, was gerade passiert, um entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um die Leistung zu beeinflussen, und zwar vor Monats- oder Quartalsende. Daher sehen wir im **Finanz-Signaling** die nächste unternehmenskritische Innovation, damit Finanzteams diesen Wendepunkt überwinden und sich von restriktiven monatlichen Leistungszyklen befreien können. Wir nennen diesen Ansatz „punktgenaues“ Finanzmanagement (siehe Abbildung 1).

Hört sich logisch an, oder? Aber wie schaffen erfolgreiche Finanzteams diesen Sprung? Zunächst einmal können Finanzteams bei der Entfaltung ihres wahren Werts die Grundlagen nicht ignorieren. Sie müssen vielmehr die Komplexität der grundlegenden Prozesse bewältigen – beispielsweise bei Finanzabschluss- und Planungsprozessen – und in der Lage sein, schnelle Entscheidungen zu treffen und **agil zu führen**.



Abbildung 1: Finanz-Signaling

# 6 Schritte zur schnellen Entscheidungsfindung und agilem Führen

Um also „agil zu führen“, müssen Finanzmanagement und ihre Teams die grundlegenden Finanzprozesse beherrschen und sie dann mit innovativen Fähigkeiten ausbauen, die strategische Vorteile freisetzen. Dazu gehören die Optimierung und Vereinfachung der Bücher zur Finanzberichterstattung, die Implementierung agiler Planung und sowie die Unterstützung unternehmensweiter strategischer Entscheidungsfindung durch Leistungsberichte zum Abschlussstichtag, und der gezielte Einsatz von Finanz-Signaling.

Das ist einfacher gesagt als getan. Hierfür ist sehr viel Arbeit erforderlich, wobei nicht alles auf einmal erledigt werden muss. Der beste Weg zum Erfolg ist in großen Dimensionen denken, aber im Kleinen anfangen und allmählich aufbauen, um am Ende in der Lage zu sein, das Unternehmen taktgenau in die richtige Richtung zu führen. Hier sind sechs Schritte, die wir bei erfolgreichen Finanzorganisationen beobachtet haben, mit denen sie ihre Komplexität bewältigt und sich so aufgestellt haben, dass sie schnell Entscheidungen treffen und agil führen können.

Die Reihenfolge der hier beschriebenen Schritte ist nicht in Stein gemeißelt, sie kann je nach Herausforderungen und Anforderungen der Organisation variieren.



Vereinfachung und Effizienz in IT-Systemen vorantreiben



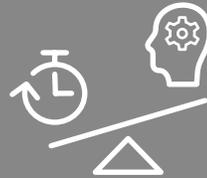
Einen schnellen und akkuraten Finanzabschlussprozess implementieren



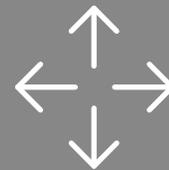
Strategische, finanzielle und operative Planung aufeinander ausrichten



Manager mit finanziellen und operativen Daten und Kennzahlen befähigen



Innovative Analysetechniken nutzen, wie zum Beispiel Predictive Forecasting und maschinelles Lernen



Interne Systeme und Prozesse so einrichten, dass sie Wachstum und Expansion unterstützen



### 1 Vereinfachung und Effizienz in IT-Systemen vorantreiben

- ✓ Wenn die Organisation mit ineffizienten Alt-IT-Systemen festgefahren ist, wird agiles Führen schwierig.
- ✓ Ein wichtiger Schritt ist dabei die Reduzierung des IT-Fußabdrucks, indem OnPremise CPM-Anwendungen in die Cloud verlagert werden. So geht man von fragmentierten Anwendungen auf eine einheitliche Plattform über, auf der Ist- und Planzahlen, Forecasts und Analysen zusammengeführt werden und eine einheitliche Sicht auf das Geschäft geben.
- ✓ Neben der verbesserten Entscheidungsfindung durch die einheitliche Sicht verringert das Verlagern von Anwendungen in die Cloud und das Beseitigen von Datensilos den Aufwand für Finanz- und IT-Teams, um diese CPM-Anwendungen zu warten und aktualisieren.

### 2 Einen schnellen und akkuraten Finanzabschlussprozess implementieren

- ✓ Um den Finanzabschlussprozess zu straffen, muss man Daten schnell integrieren können und unternehmensweit aus mehreren Systemen in einer speziell entwickelten Finanzkonsolidierungs-Engine abbilden. Diese muss so ausgelegt sein, dass sie alle komplexen Abläufe des Prozesses verarbeitet kann, die Nutzer dabei gleichzeitig durch deren Aufgaben begleitet und Managern jederzeit den Einblick in den aktuellen Status ermöglicht.
- ✓ Die Straffung des Finanzabschlussprozesses reduziert Zeit- und Arbeitsaufwand für den Abschluss der Bücher. Zudem ermöglicht es frühzeitigere und genauere Finanz- und Managementberichte für ein breites Spektrum an internen und externen Stakeholdern.

### 3 Strategische, finanzielle und operative Planungsprozesse aufeinander ausrichten

- ✓ Angesichts der Volatilität des heutigen wirtschaftlichen und betrieblichen Umfelds verlassen sich führende Organisationen weniger auf die Jahresbudgetplanung und investieren entsprechend weniger Zeit und Mühe hierin. Vielmehr haben sie rollierendes Forecasting implementiert, die vierteljährlich, monatlich oder häufiger ausgeführt werden, um die Geschäftsgilität zu erhöhen.
- ✓ Der Einsatz von treiberbasierten Planungs- und Forecasting-Techniken ermöglicht der Organisation, sich auf die Haupttreiber von Umsatz und Kosten zu konzentrieren, was Finanzmanager und Geschäftsbereichsleiter sehr viel Zeit und Aufwand spart, und sie somit mit mehr Agilität führen können.
- ✓ Durch die Abschaffung fragmentierter Anwendungen und die Vereinheitlichung aller Planungsprozesse auf einer gemeinsamen Plattform können strategische, finanzielle und operative Planung aufeinander ausgerichtet werden – damit ist sichergestellt, dass Finanzbereich und Operative zusammenarbeiten und Ressourcen den richtigen Tätigkeiten zugewiesen werden.



### 4 Manager mit finanziellen und operativen Daten und Kennzahlen befähigen

- ✓ Leistungsberichterstattung für das Management ist wichtig, aber um agil zu führen, muss diese an die Schnelligkeit des Geschäfts angepasst werden und die richtigen Informationen zur richtigen Zeit liefern: vierteljährlich, monatlich, wöchentlich oder täglich.
- ✓ Effektive Entscheidungsfindung erfordert von Managern, nicht nur die Einnahmen im Blick zu haben, sondern auch die Rentabilität nach Produkten, Kunden, Vertriebskanälen und anderen Dimensionen des Unternehmens, um sicherzustellen, dass die Ressourcen den Bereichen zugewiesen werden, die am meisten zur Wertschöpfung beitragen.
- ✓ Die optimale Ausrichtung von Finanz- und Betriebsbereich erfordert intensive Kommunikation und Partnerschaft im Unternehmen. Dazu gehört vor allem, dass regelmäßige Managementprüfungen mit der Operativen durchgeführt werden, damit Ergebnisse geprüft, potenzielle Risiken oder Chancen erkannt und informierte Entscheidungen getroffen werden.
- ✓ In schnelllebigen Branchen kann die Entscheidungsfindung innerhalb einer Periode durch z.B. tägliches Finanz-Signaling verbessert werden, um so wichtige Trends und Signale zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen, um die monatlichen / vierteljährlichen Ergebnisse zu beeinflussen.

### 5 Innovative Analysetechniken wie Predictive Forecasting und Maschinelles Lernen wirksam einsetzen

- ✓ Sobald Kernprozesse wie Finanzabschluss, Berichterstattung, Planung und Forecasting effektiv laufen, können fortschrittlichere Techniken und Werkzeuge der Gleichung hinzugefügt werden, um die Entscheidungsfindung weiter zu beschleunigen.
- ✓ Mit Predictive Analytics können statistische Forecast-Algorithmus auf historische Daten angewendet werden, um die Erstellung von Basisprognosen zu automatisieren oder Management-Forecasting zu validieren.
- ✓ Werkzeuge und Techniken zum maschinellen Lernen können Analysen und Forecasting auf ein neues Niveau befördern, indem sie Korrelationen in großen Datenvolumen erkennen und „intelligente“ Modelle erstellen, die kontinuierlich lernen, während stets neue Daten verarbeitet werden.

### 6 Sicherstellen, dass interne Systeme und Prozesse so eingerichtet sind, dass sie Wachstum und Expansion unterstützen

- ✓ Agiles Führen erfordert von Organisationen, dass Systeme zur Verfügung stehen, die die heutigen Anforderungen unterstützen können, aber auch in der Lage sind, globales Wachstum und Marktausweitung zu unterstützen.
- ✓ Wenn die Organisation mittels Übernahmen wachsen will, müssen Systeme bereitstehen, mit denen sie die erworbenen Unternehmen und deren zusätzliche Systeme und Datenquellen zügig integrieren kann.
- ✓ Sobald Organisationen wachsen und sich entwickeln, wird die Nachfrage von Abteilungen und Nutzern nach neuen Anwendungen und Daten, die die Entscheidungsfindung stützen, nur steigen. Um die Fragmentierung gering und die Instandhaltung effizient zu halten, müssen Finanz- und IT-Abteilungen über entsprechende Plattformen verfügen, die ihnen neue Lösungen schnell und ohne zusätzliche technische Komplexität und Kosten liefern können.

Zusammenfassend lässt sich also sagen – um agil zu führen, brauchen Organisationen effektiv arbeitende IT-Systeme, agile Geschäftsprozesse sowie die Möglichkeit, zeitnahe und akkurate Finanz- und Betriebsergebnisse an Führungskräfte im gesamten Unternehmen zu liefern. Dies kann nur mit einer einheitlichen, intelligenten Finanzplattform erreicht werden, die die Komplexität der Finanzprozesse bewältigt und CFOs und Finanzteams befähigt, schnell Entscheidungen zu treffen und agil zu führen.

# Schnelle Entscheidungsfindung und agiles Führen in der Praxis

Die Reihenfolge der hier beschriebenen Schritte ist nicht in Stein gemeißelt. Auch sollte eine Organisation nicht versuchen, alle Schritte auf einmal zu auszuführen. Die Entscheidung, worauf eine Organisation ihren Fokus setzt, sollte von ihren Geschäftsbedürfnissen und -prioritäten getrieben sein. Aber sobald Organisationen diese Schritte ausführen, wird der wirtschaftliche Nutzen zunehmen.

Im Folgenden sind als Beispiel einige Organisationen aufgeführt, mit denen OneStream zusammengearbeitet hat, inklusive der Ergebnisse, die sie erzielen konnten.



## SPX Corporation

SPX Corporation setzt bereits seit über 18 Jahren mehrere Hyperion-Anwendungen für große Datenmengen, Konsolidierungen, Planung und Forecasting sowie Trintech für Kontenabstimmungen ein. Der Einsatz mehrerer Anwendungen stellte die Finanz- und IT-Teams vor die Herausforderung, die Metadaten über die Anwendungen hinweg synchronisiert zu halten, Daten zu integrieren und abzustimmen, mehrere Systeme zu pflegen sowie die Berichterstattung in einem fragmentierten Umfeld zu bewältigen. Der auslaufende Support für SPXs Alt-Anwendungen sowie ein anstehendes kostspieliges Upgrade führte beim SPX-Team dazu, Alternativen in Betracht zu ziehen – und die Wahl fiel auf OneStream.

Durch die Bündelung von Ist- & Plan-Zahlen, Forecasts, Steuerdaten und Kontenabstimmungen auf einer einheitlichen Plattform ergaben sich viele Vorteile für das SPX-Team. Zuallererst erleichtert eine einzige Plattform die Arbeit der Nutzer beim Laden der Daten, beim Prüfen der Ergebnisse und bei der genaueren Analyse. Keith Chapman, IT-Director für Corporate Applications, sagt dazu: „OneStream bietet uns einen großen Nutzen; jetzt ist alles abgestimmt, es gibt automatische Kontrollabläufe – wenn sich im Geschäft also etwas verändert, können wir mithalten. Steuer und FP&A sind nicht länger getrennt, Ist-Zahlen können in Budgets eingestellt werden und wir warten nicht mehr länger auf Prozesse, die über die Nacht laufen. Das Steuerteam kann die Fortschreibung der Daten aus der Konsolidierung direkt in der Steuerlösung nutzen. Daten werden einmal eingegeben und dann in mehreren Prozessen genutzt.“



## Damen Shipyards

Damen Shipyards war gerade dabei, ein globales IFS-ERP-System einzuführen, als das Finanzteam feststellte, dass es einen besseren Mechanismus zur Überwachung der Organisation benötigte. „Wir haben gemerkt, dass wir zusätzlich zu unserem globalen ERP-System ein weiteres System benötigen, das alle Daten zusammenführt uns aber die Flexibilität bietet, auch die Daten von kürzlich übernommenen Unternehmen zu überwachen“, sagte Jurriaan Koekebacker, Group Controller bei Damen. „Wir verwendeten SAP BPC für die Finanzkonsolidierung, aber das System wurde praktisch durch Excel-Tabellen zusammengehalten.“ Dieser Ansatz führte dazu, dass das Finanzteam ein zusammenhangloses Durcheinander von Daten zu verwalten hatte.

Mit OneStream hat Damen Shipyards den Reifegrad ihrer Finanzabteilung durch die Vereinheitlichung von Konsolidierung und Forecasting erhöht. Darüber hinaus erweiterte Damen seine finanzielle Flexibilität und Transparenz durch ein integriertes gesetzliches und projektbezogenes Berichtswesen mit der einzigartigen Data Blending-Funktion von OneStream. Damen hat Kosten eingespart, indem sie die manuellen Bearbeitungsschritte reduziert und die Finanz-IT-Landschaft vereinfacht haben. OneStream hat Damen insbesondere dabei geholfen, Strategie mit Planung und Ausführung zu verknüpfen, wodurch die Ziele des Unternehmens besser als je zuvor zu erreichen sind.



### McCain Foods

McCain Foods haben SAP BPC über zehn Jahre für Finanzkonsolidierung sowie Finanz- und Managementberichte eingesetzt. Nach Prüfung verschiedener Alternativen – unter anderem die Aufrüstung auf eine neuere Version von SAP BPC – entschied sich McCain für OneStream Software als Lösung für Finanzkonsolidierung sowie Finanz- und Managementberichterstattung und auch für die Leasingbuchhaltung.

Mit über 300 zufriedenen OneStream-Nutzern verkürzte McCain seinen monatlichen Abschlussprozess von sechs auf vier Tage und hat jetzt eine nutzerfreundliche und einheitliche Lösung für die Finanz- und Managementberichterstattung sowie Leasingbuchhaltung.

Um die Erschütterung durch COVID-19 besser bewältigen zu können, begann McCain die OneStream Cloud so zu nutzen, dass sie die Abschluss- und Berichtsprozesse zum Monatsende hinter sich lassen und stattdessen Umsatzvolumen und Betriebskapitaldaten täglich laden und analysieren. Über grafische Dashboards können CFO und Finanzteam nun die 7-, 14-, 21- und 28-Tage-Trends prüfen und mit den Vorjahreszahlen vergleichen. Durch die erweiterte Sichtbarkeit können sie wichtige Trends erkennen, das Forecasting aktualisieren und bessere, schnellere Entscheidungen treffen, um die Geschäftsergebnisse positiv zu beeinflussen.

## Fazit

Das organisatorische Wachstum und die Marktvolatilität, die wir in diesen 20er-Jahren erleben, zwingt die Finanzführung, mit einer zunehmenden externen und internen Komplexität umzugehen. Um schnell Entscheidungen zu treffen und agil zu führen, müssen Finanzmanager und ihre Teams die grundlegenden Finanzprozesse beherrschen und sie dann mit fortschrittlicheren Funktionen ausbauen, um so strategische Vorteile zu nutzen. Dazu gehören die Straffung und Vereinfachung der Bücher zur Finanzberichterstattung, die Implementierung agiler Planung und Forecasting, die Unterstützung strategischer Entscheidungsfindung durch Leistungsberichte zum Abschlussstichtag, und der gezielte Einsatz von Finanz-Signaling.

Auch wenn es keinen festen Fahrplan für die Transformation des Finanzwesens gibt, können die Finanzmanager mit Hilfe der in diesem Whitepaper vorgeschlagenen sechs Schritte einen Rahmen schaffen, um die Komplexität ihrer eigenen Prozesse zu bewältigen und die Transformation des Finanzwesens innerhalb ihrer Organisationen voranzutreiben. Die angeführten Kundenbeispiele zeigen, wie diese Organisationen ihre IT-Landschaft vereinfacht und die TCO für Finanzanwendungen reduziert, die Produktivität der Finanzteams erhöht, mehr Zeit für die Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichsleitern geschaffen und die Agilität ihres Unternehmens erhöht haben. Genau das ist es, was hinter „agilem Führen“ steht.

Weitere Informationen erhalten Sie unter [OneStreamSoftware.com](https://www.onestreamsoftware.com).