

ECE

Glaubwürdige Finanzplanung



CASE STUDY

Unternehmen

ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG

Branche

Handel

Eckdaten

- Entwicklung, Realisierung, Vermietung und Betrieb von Einkaufszentren
- Rund 3.600 Mitarbeiter
- Marktwert der betreuten Einkaufszentren: ca. 33,5 Mrd. €

Einsatz von CCH Tagetik

Planung, Analyse, Konsolidierung

Anforderungen

- Optimierung der Planungsprozesse
- Senkung des Aufwands für die korrekte Verarbeitung der Daten
- Performante Analysewerkzeuge für Ist- und Planzahlen
- Abbildung des Planungs- und Steuerungsmodells in einer datenbankbasierten Lösung

« CCH Tagetik ist die einzige Lösung am Markt, mit der wir unsere hohen Anforderungen an integrierte Liquiditätsplanung und Performance-Management abbilden konnten. »

Ulf Steinhop

Director Controlling & Risk Management, ECE

Die Lösung im Überblick

Von Einnahmen an Parkhausautomaten bis hin zur gesamten Cash-Sicht: beim Immobilienunternehmen ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG (ECE) wird mit CCH Tagetik monatlich eine vollintegrierte Cashflow-Planung durchgeführt. Die Plandaten erfassen rund 300 Anwender aus etwa 60 Konzerngesellschaften in speziellen, Excel-basierten Eingabefeldern. Der Planungsprozess wird über ausgefeilte Workflows gesteuert. In der Folge haben die zentralen Finanz- und Controlling-Bereiche mehr Möglichkeiten, auch komplexe Analysen durchzuführen. Hauptziel ist es, dem Management bessere Entscheidungsgrundlagen zur Unternehmenssteuerung zur Verfügung stellen zu können.

Ausgangssituation

Das kapitalintensive Engagement der ECE im Immobilienmarkt erfordert eine monatliche Cashflow-Planung. ECE Planungsobjekte – das sind derzeit 199 Einkaufszentren und etwa 50 in der Entwicklung befindliche Immobilienprojekte – werden seit August 2016 mit der Softwarelösung CCH Tagetik erfasst. Das Projekt zur Einführung eines neuen Planungstools bei ECE startete offiziell im Dezember 2014, aber eigentlich begannen die Vorbereitungen bereits zwei Jahre vorher. Denn ab dann wurden die heterogenen Finanztransaktionssysteme zusammengeführt und die Datenstruktur in einem Data Warehouse standardisiert. Außerdem wurden im Nachgang die Planungsprozesse von externen Beratern kritisch analysiert und bewertet.

Auslöser für die Suche nach einem neuen Planungstool war die steigende Unzufriedenheit der Planungsbeteiligten, da die wachsenden Anforderungen an einen Planungsprozess in Excel kaum noch zu bewältigen waren. Im zentralen Finanzbereich nahm zudem der Aufwand für die korrekte Verarbeitung der Daten, also etwa der Verarbeitung der Daten aus dem Data Warehouse in den Excel-Tabellen, immer mehr zu. Auch war es schwierig, den Überblick darüber zu behalten, welche Planungsschritte die einzelnen Konzerngesellschaften bereits bearbeitet hatten. Frust und Überstunden waren die Folge.



Ergebnisse und Vorteile

- Durch CCH Tagetik glaubwürdige Finanzplanung und Analysen als Grundlage für Management-Entscheidungen
- Hohe Akzeptanz bei den Anwendern dank Excel-Integration
- Große Effizienz durch Einbindung von Vorplanungen aus den Fachbereichen
- Dank smarterer, modular erweiterbarer Architektur können zusätzliche Steuerungsprozesse kontinuierlich integriert werden

Drei operative Ziele bei der Auswahl

Drei operative Ziele sollten mit der neuen Planungssoftware erreicht werden. Erstens sollte das bestehende, gut funktionierende Planungs- und Steuerungsmodell, das in Excel dokumentiert war, in einer datenbankbasierten Lösung abgebildet sein. Zweitens sollte der Ablauf bzw. Workflow der Planung – das Zusammenspiel der Planungsprozesse in den Konzerngesellschaften mit dem Finanzbereich – aktiv gesteuert werden können. Zu guter Letzt sollten die steigenden Analyseanforderungen an die Unternehmensplanung abgedeckt werden. Hierzu sollten hochperformante Analysewerkzeuge für Ist- und Planzahlen bis auf Einzelbeleg-Ebene bereitstehen.

Ein Grund für die Auswahl von CCH Tagetik war der hohe Grad der Excel-Integration. Die Anwender in den Konzerngesellschaften planen auch nach Einführung von CCH Tagetik weiter mit Excel-basierten Eingabefeldern, also in der für sie vertrauten Umgebung. „CCH Tagetik ist die einzige Lösung am Markt, mit der wir unsere hohen Anforderungen an integrierte Liquiditätsplanung und Performance Management abbilden konnten, ohne uns in unserer bisherigen Arbeitsweise einzuschränken“, so Ulf Steinhop, Director des Controlling & Risk Managements. Weitere Gründe, die für CCH Tagetik sprachen, waren eine flexible, umfassende Berechtigungs- und Workflow-Steuerung, eine einfache, vom Fachbereich durchführbare Systemadministration, sowie eine ausgezeichnete Systemperformance und das gute Preis-Leistungsverhältnis.

Die Entscheidung für CCH Tagetik fiel außerdem mit dem Wissen, dass SAP bei ECE als konzernweite ERP-Lösung eingeführt werden würde. Obwohl CCH Tagetik bei ECE aktuell mit Microsoft SQL Server als zugrundeliegender Datenbank arbeitet, ist ein Umstieg auf SAP HANA für die Datenbewirtschaftung problemlos möglich.

Im Team: Klein beginnen, groß denken

Um Risiken im Rollout zu begrenzen, ging man bei der CCH Tagetik-Implementierung nach dem Prinzip der kleinen Zugeständnisse vor. Die Einführung der Lösung erfolgte aufgrund der hohen Anzahl an Planungsbeteiligten an vielen Standorten – unter anderem in den Shoppingzentren von ECE – in zwei Schritten. Zunächst wurde der Kernprozess zwischen den lokalen Finanzabteilungen der Konzerngesellschaften und den Controllingfunktionen in der Hamburger Zentrale abgebildet und etabliert. Dabei unterstützten Berater der pmOne AG durch das Applikationsdesign, die Implementierung von Datenmodell, Kalkulationskripten und den Schnittstellen zum Data Warehouse sowie durch die Schulung und das Coaching der Projektteilnehmer im Umgang mit CCH Tagetik. In den Phasen des Designs und der Implementierung wurde sehr agil gearbeitet und als Ergebnis kurzer „Sprints“ konnte rasch ein Prototyp erstellt werden. Rückmeldungen der Anwender aus der Arbeit mit dem Prototypen flossen dann wieder in das weitere Design der Planungslösung ein. Durch die schnell sichtbaren Erfolge und Verbesserungen nach Implementierung von CCH Tagetik im Finanzbereich konnte die Geschäftsführung davon überzeugt werden, CCH Tagetik auch in den anderen Unternehmensbereichen konzernweit einzusetzen.

In einem zweiten Schritt wurden die rund 250 weiteren Planungsbeteiligten der operativen, dezentralen Einheiten mit dem Planungsprozess in CCH Tagetik vertraut gemacht. Dies erforderte eine hohe Akzeptanz der Anwender, was durch ihren intensiven Einbezug in die wesentlichen Entscheidungen des Projektes sichergestellt wurde. CCH Tagetik „zwingt“ Solisten, loszulassen und sich einzuordnen. Anwender könnten daher eine gewisse individuelle Flexibilität vermissen. Man verbrachte deshalb viel Zeit mit ihnen, um ihre Arbeitsabläufe kennenzulernen und zu erkennen, was sie an einer neuen Lösung stören könnte. Einen großen Vorteil stellte dar, dass CCH Tagetik sich bereits erfolgreich bewährt hatte. Die Planungsbeteiligten standen damit Veränderungen positiv gegenüber und eventuell vorhandene Widerstände oder Ängste, die in Form von Ungeduld zum Vorschein kamen, konnten dank des ausgezeichnet funktionierenden Change Managements schnell überwunden werden. IT-Projektleiter Maxim Petrov hebt noch einen anderen wichtigen Erfolgsfaktor hervor: Die Einführung der Neugestaltung der Unternehmensplanung wurde durch eine Doppelspitze auf Augenhöhe aus dem IT- und Finanzbereich in der Projektleitung verantwortet. Neben dem effektiven Durchgriff auf Mitarbeiter in allen wesentlichen Bereichen wurde damit für den operativen Betrieb und die langfristig richtige Systemstrategie schon während des Projektes ein starkes Team geformt.

Sven Sörensen, Head of Department Performance & Risk Management bei ECE, berichtet, dass sich für die Planungsverantwortlichen die Art der Arbeit nach Einführung von CCH Tagetik drastisch geändert habe. Der Anteil an der Arbeitszeit für das Datahandling sei von 60 auf 10 Prozent gesunken, während die anteilige Arbeitszeit, die für Analysen zur Verfügung steht, von 40 auf 90 Prozent anstieg. Arbeitsspitzen vor den gesetzten Terminen zur Fertigstellung der Finanzplanung haben sich abgeflacht. Es bleibe mehr Zeit für „das Geschäft und den Markt“.



« Unsere Vision ist, dass selbst während der Vorstellung der Zahlen Änderungen in die Planung eingearbeitet werden können und diese über GuV und die Bilanz in das Cashflow-Statement einfließen. CCH Tagetik sorgt dafür, dass diese Vision Realität werden kann. »

Sven Sörensen

Head of Department Performance &

Risk Management, ECE

Neue Analyse-Möglichkeiten und Quick Wins

Möglich geworden sind Sonderanalysen für marktnahe Funktionen im Vertrieb oder die Geschäftsführung. In der alten Excel-Welt standen maximal zwei Dimensionen (Kunden, Sparten, Länder, etc.) für Auswertungen zur Verfügung, für die jedes Mal ein neues Analysemodell aufgebaut werden musste. Da der daraus resultierende Aufwand sehr hoch war, konnten einige Analysen nur einmal im Jahr durchgeführt werden. In CCH Tagetik stehen in allen Dimensionen jederzeit Plan- und Ist-Daten für Auswertungen zur Verfügung, die quasi in Echtzeit möglich sind. Viel einfacher und schneller lässt sich nun etwa eine Kundendeckungsbeitragsanalyse erstellen. Gleiches gilt für eine Markt-Profitabilitätsanalyse (Bestandsgeschäft/ Projektgeschäft nach Ländern) mit mehrstufiger Deckungsbeitragsrechnung. Alle Analysen können umfassender und detaillierter durchgeführt werden, weil ein Zugriff auf die Transaktionsdaten über das Data Warehouse möglich ist. Diverse Berichte – etwa für das Beteiligungscontrolling – sind auf Knopfdruck verfügbar.

Aber auch übergeordnete Ziele der Software-Einführung wurden erreicht. Die Akzeptanz des Geschäftsprozesses Planung erhöhte sich erheblich und die Finanzplanung zur Steuerung des Unternehmens erhielt mehr Glaubwürdigkeit.

Dazu erläutert Sörensen: „Wenn die mehrstufige Finanzplanung von der Realität überholt wird, nach der Planfertigstellung etwa ein Grundstück im Wert von zig Millionen Euro für ein Projekt gekauft oder verkauft wurde, ist die Präsentation von Planzahlen in den Gremien angreifbar, die Glaubwürdigkeit leidet. Unsere Vision ist, dass selbst während der Vorstellung der Zahlen Änderungen in die Planung eingearbeitet werden können und diese über GuV und die Bilanz in das Cashflow-Statement einfließen. Live-Planning mit CCH Tagetik sorgt dafür, dass diese Vision Realität werden kann.“ Mit der neuen Planungslösung liege heute der Redaktionsschluss der Finanzplanung nur wenige Tage vor der Gremiensitzung – zuvor waren es mehrere Wochen.

Nachdem das Funktionsprinzip von CCH Tagetik mit seiner Integration von Plandaten-Eingabeformularen, die Excel als Oberfläche verwendet, von den Planungsverantwortlichen in den Konzerngesellschaften verstanden und akzeptiert wurde, gab es bald den Wunsch, Planungsprozesse einzelner operativer Einheiten in der neuen Planungslösung durchzuführen. „Die Integration dieser Subplanungsprozesse in CCH Tagetik, zum Beispiel für die Vermarktung von Freiflächen in unseren Shopping Malls, reduzierte den Aufwand bei einzelnen Prozessen signifikant“, berichtet Sörensen. „Hier lassen sich Quick Wins realisieren. Die Planung wird smarter und die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen noch besser.“ Da sich der Einsatz von CCH Tagetik als Planungslösung also im gesamten Unternehmensbereich der ECE bewährt hat, denkt man schon über weitere Verwendungsmöglichkeiten nach. So wird man mittelfristig CCH Tagetik auch als Konsolidierungslösung nutzen.

Über Wolters Kluwer | CCH Tagetik

Wolters Kluwer ermöglicht es Beschäftigten aus den Bereichen Finanzen, Recht, Steuern und Gesundheit, effektiver und effizienter zu arbeiten. Wir bieten Informationen, Software und Dienstleistungen, die umfassende Einblicke, intelligente Tools und die Kompetenz von Fachexperten vereinen. Wir verstehen die komplexen Herausforderungen des „Office of the CFO“ und übersetzen dieses Wissen in intuitive, unternehmensweite Performance Management Software Lösungen, die Ihre Ergebnisse verbessern. Mit über 180 Jahren Geschichte im Dienstleistungssektor weltweit setzt Wolters Kluwer Standards für Software, Wissen, Tools und Bildung.

Weitere Informationen unter www.tagetik.de und www.wolterskluwer.com