



Die Finanzorganisation:

Der neue Value *Integrator*

*Einsichten aus der
globalen Chief Financial
Officer Studie*

IBM

Die vorliegende Studie basiert auf Gesprächen mit über 1.900 Chief Financial Officers weltweit.



Mark Loughridge
Senior Vice President
und Chief Financial Officer
IBM Corporation

Vorwort

*Von Mark Loughridge, Senior Vice President und Chief Financial Officer,
IBM Corporation*

Seit unserer letzten weltweiten CFO-Studie vor zwei Jahren ist ein gänzlich neues wirtschaftliches Umfeld entstanden. Dies stellt Unternehmen sowohl vor bereits bekannte als auch neue Herausforderungen. Der auf den CFOs lastende Druck steigt, gleichzeitig ergeben sich für sie neue Möglichkeiten. Insbesondere bietet sich für CFOs die Chance, den Auftrag ihrer Finanzorganisation neu zu definieren.

Wir bei IBM sehen Zeiten des Umbruchs immer auch als Chance für positiven Wandel. Die Ergebnisse unserer Studie haben gezeigt, dass die in diesem Bereich führenden Unternehmen mit der Bestimmung ihres neuen Kurses bereits recht weit fortgeschritten sind – das ist ermutigend. Die betreffenden Finanzorganisationen arbeiten bereits sehr effizient und unterstützen ihr Unternehmen mit tief greifendem Geschäfts- und Strategieverständnis bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen wie auch der Nutzung der neu entstandenen Chancen.

Diese besonders fähigen Finanzorganisationen bezeichnen wir als Value Integrators (Integrierende Wertschöpfer).

Value Integrators verstehen sich auf die Navigation im Ungewissen. Bei allen untersuchten Kennzahlen – vom Umsatzwachstum über das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen bis hin zum Kapitalertrag – schneiden diese Organisationen deutlich besser ab als vergleichbare Unternehmen. Im Wesentlichen zeichnen sich deren Finanzabteilungen dadurch aus, dass sie Informationen unternehmensweit integrieren, analysieren und gezielt zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition einsetzen. Kurz gesagt: Neue Intelligenz entsteht. Diese vorausschauende Denkweise und das Wissen der Value Integrators finden in allen Unternehmensbereichen Anwendung – von der strategischen Planung bis zur Optimierung der Betriebsabläufe. Damit nutzen sie ihre Fähigkeiten bewusst für das Risikomanagement und die Kostensenkung und erschließen ihren Unternehmen neue Chancen und Möglichkeiten.

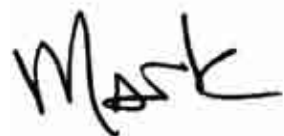
Value Integrators nehmen in der Geschäftswelt eine neue Rolle ein. Sie unterstützen das Business auf dem Weg zu besseren, schnelleren und ergebnisorientierten Entscheidungen. Der Smarter-Planet-Ansatz setzt dieses Potenzial frei: Informationen aus einer komplexen und dynamischen Welt werden in vorausschauendes Wissen verwandelt, mit dem Unternehmen im Wettbewerb die Nase vorn haben. Die vorliegende Studie zeigt auch, dass sehr viele Finanzorganisationen diese Chance erst noch ergreifen müssen.

Seit annähernd einem Jahrzehnt bekunden CFOs ihren Anspruch, weniger Zeit mit der Verarbeitung von Transaktionen zu verbringen und dafür mehr in Bereiche wie Datenanalyse und der fundierten Unterstützung von Entscheidungen investieren zu wollen. Allerdings hat sich die Situation seit 2003 im Wesentlichen kaum verändert. Die meisten Finanzorganisationen verbringen nach wie vor die Hälfte ihrer Zeit mit der reinen Transaktionsverarbeitung.

Die Ergebnisse der CFO-Studie lassen hier zudem eine wachsende Kluft erkennen: Einerseits heben sich einige Finanzorganisationen durch ihre Effizienz, ihr Geschäfts- und Strategieverständnis und folglich durch bessere Performance von anderen Organisationen ab. Andererseits sehen sich weitaus mehr Finanzorganisationen immer weniger in der Lage, ihren eigenen Ansprüchen gerecht zu werden.

Für diese Finanzorganisationen – und ebenso für diejenigen, die sich durch ihre neue Rolle als Value Integrator hervorheben –, werden sich die in unserer Studie unter Beteiligung von mehr als 1.900 CFOs und Finanzchefs dokumentierten Erfahrungen und Erkenntnisse in den kommenden Jahren als nützlich erweisen.

An dieser Stelle möchte ich mich auch bei allen Teilnehmern für ihre konstruktive Unterstützung dieser Studie bedanken.



Mark Loughridge

Senior Vice President und Chief Financial Officer
IBM Corporation

	Kurzübersicht	6
Kapitel 1	<i>Erwartungen und Realität: Die wachsende Kluft</i>	11
Kapitel 2	<i>Der Multiplikatoreffekt: Effizienz und Verständnis</i>	19
Kapitel 3	<i>Analyse fördert Wertschöpfung</i>	25
Kapitel 4	<i>Effizienz als Fundament</i>	39
Kapitel 5	<i>Der Weg zum Value Integrator</i>	49
	Zur Durchführung dieser Studie	58
	Danksagungen	60
	Der richtige Partner für eine Welt im Umbruch	61
	Anmerkungen und Quellenangaben	62
	Weiterführende Informationen	63

Kurzübersicht

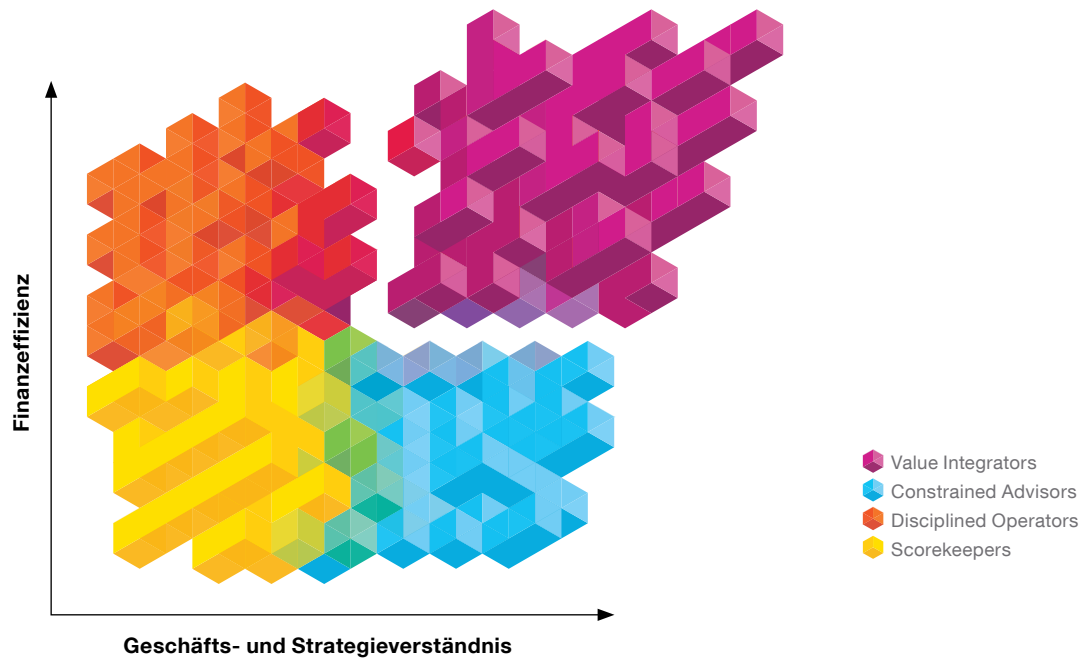
Für Chief Financial Officers war die Weltwirtschaftskrise eine entscheidende Trendwende. Gemeinsam mit ihren Finanzorganisationen mussten sie sich nun auch verstärkt drängenden Themen wie Kapitalbeschaffung, Cash-Flow und Umsatzsicherung annehmen. Aufgrund hoher Volatilität und wachsender Unsicherheit standen für die CFOs immer häufiger auch Gespräche auf Vorstandsebene zu Prognosen, Profitabilität, Risikomanagement sowie strategischen Entscheidungen über Lieferketten, Preisgestaltung und Produktion auf der Agenda. Seither gewinnen CFOs immer größeren Einfluss auch auf Konzernebene.

Unsere globale CFO Studie 2010, in die Interviews mit mehr als 1.900 CFOs und Finanzdirektoren aus aller Welt eingeflossen sind, bestätigt diesen Wandel.¹ Die Kernaufgaben der Finanzorganisationen haben keineswegs an Bedeutung verloren. Allerdings kümmern sich CFOs zunehmend auch um unternehmensweite Belange. CEOs und Vorstände verlassen sich auf deren stichhaltige Argumente und die Einschätzungen ihrer CFOs.

Die Ergebnisse der Studie zeigen aber auch, dass es vielen Finanzorganisationen noch an der nötigen Effizienz mangelt. Und zwar insbesondere in Bereichen, die erhebliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben und stark von den Entscheidungen des CFOs abhängen. Mehr als 45 Prozent der CFOs geben an, dass ihre Finanzorganisation in den Bereichen Strategie, Informationsintegration und Risiko- sowie Chancenmanagement nicht effizient genug ist. Diese Problematik ist bereits seit unseren Studien aus den Jahren 2005 und 2008 bekannt. Da die Erwartungen an die eigene Organisation jedoch stärker wachsen als deren Effizienz, stehen viele Finanzorganisationen vor einer stetig größer werdenden Handlungslücke.

Value Integrators schließen die Lücke

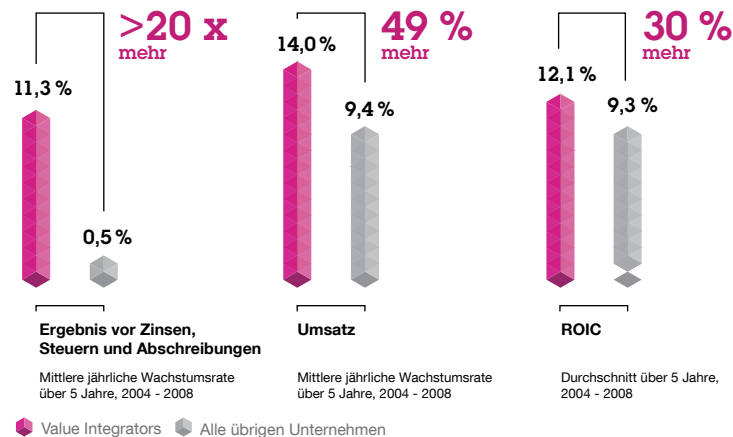
Unsere Erhebung zeigt jedoch auch Lichtblicke: Eine Gruppe von Finanzorganisationen, die eine ganze Reihe von genau definierten Kriterien erfüllt, überzeugt mit außergewöhnlich guten Finanzkennzahlen und hebt sich dadurch von anderen Organisationen ab. Diese Organisationen, die wir Value Integrators nennen, erweisen sich in jedem der untersuchten Sachbereiche als effizienter: Sie liegen sowohl beim Management des Unternehmensrisikos, beim Messen und Überwachen der Business-Performance sowie der Auswertung von Informationen aus ihrem eigenen Unternehmen oder dem jeweiligen Standort-Umfeld klar im Vorsprung.



Den Value Integrators gelingt es auf beeindruckende Weise, auch in Zeiten instabiler Märkte nachhaltig positive Geschäftsergebnisse zu erzielen. Alle von uns untersuchten finanziellen Kennzahlen – Ertrag und Gewinn, Bilanz und Cash-Flow als auch die Messung der operativen Effizienz – belegen, dass die betreffenden Unternehmen im Wettbewerb klar die Nase vorn haben (siehe Abbildung 1).

Was zeichnet diese Gruppe aus?

Abbildung 1 Value Integrators liegen dauerhaft in Führung.
Ihre Unternehmen erzielen höhere mittlere jährliche Wachstumsraten (CAGR) beim Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) sowie höhere Wachstumsraten beim Umsatz und höhere Kapitalerträge (Return on Invested Capital, ROIC).



Nicht auf einzelne Fähigkeiten, sondern auf die richtige Kombination kommt es an

Value Integrators heben sich in zwei Disziplinen von den anderen Unternehmen ab: Finanzeffizienz sowie Geschäfts- und Strategieverständnis. Um die Komplexität ihrer Finanzabläufe zu reduzieren, haben sie in der gesamten Finanzorganisation einheitliche Prozesse eingeführt, beispielsweise im Berichtswesen. Auch die Daten- und Kennzahldefinitionen, wie etwa die Komponenten des Bruttogewinns, haben sie standardisiert. Die Finanzeffizienz sorgt hier für Skalierbarkeit, Agilität und Schnelligkeit.

Darüber hinaus verfügen sie über ein hervorragendes Geschäfts- und Strategieverständnis. Dieses hilft ihnen bei der weiteren Verbesserung der betrieblichen Effizienz. Sie erkennen Marktchancen rechtzeitig, reagieren schneller auf Veränderungen und nehmen Entwicklungen im Geschäftsumfeld schon sehr früh wahr. Dies gelingt ihnen dadurch, dass Informationen unternehmensweit integriert sind und analytische Fähigkeiten auch anderen Geschäftsbereichen zu Gute kommen. Darüber hinaus sind deren Analysefähigkeiten, z.B. in Bezug auf eine integrierte Planung oder Szenarioplanung, deutlich ausgeprägter.

Jede dieser Fähigkeiten bietet Performance-Vorteile - aber in Kombination erzielen diese noch weitaus bessere Ergebnisse. Durch beide Disziplinen - effiziente Durchführung der Finanzaktivitäten als Kernbereich und Bereitstellen der von den Geschäftsbereichen als dringlich eingeforderten Analysen - unterstützen Value Integrators ihr Unternehmen bei einer qualitativ wesentlich verbesserten Entscheidungsfindung. Die überdurchschnittliche Performance liefert hierfür den Beweis.

In den folgenden Kapiteln wird näher untersucht, wie wir zu diesen Schlussfolgerungen gekommen sind.

Erwartungen und Realität

Die Bereitschaft der Finanzorganisation, sich einer rasant wachsenden Verantwortung zu stellen

Der Multiplikatoreffekt

Die aus der Kombination von Effizienz und fundiertem Geschäfts- bzw. Strategieverständnis resultierende Performancesteigerung

Analyse fördert Wertschöpfung

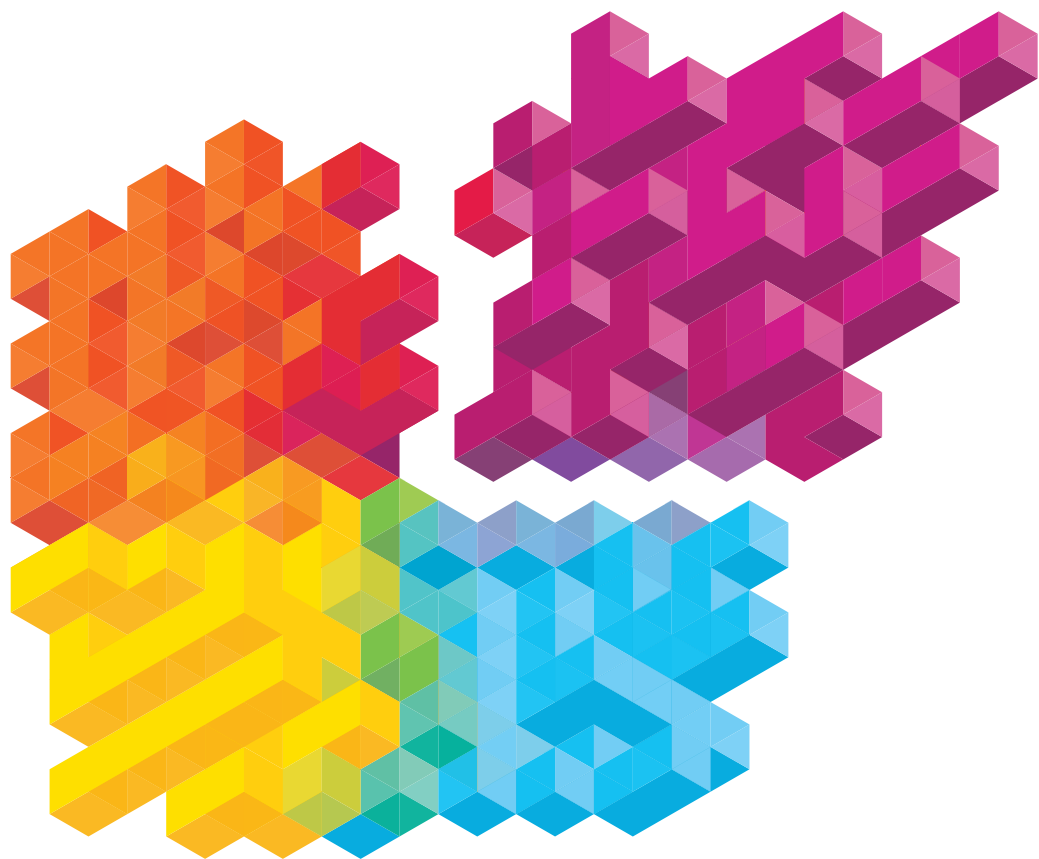
Die Anstrengungen, das Geschäfts- und Strategieverständnis zu verbessern und die Analysefähigkeiten auszubauen

Effizienz als Fundament

Warum es mehr denn je auf Finanzeffizienz ankommt und wie diese schneller erzielt werden kann

Der Weg zum Value Integrator

Wie Finanzorganisationen helfen können, intelligentere Unternehmensentscheidungen zu treffen



Erwartungen und Realität:

Die wachsende Kluft

Die Weltwirtschaftskrise rückt die Rolle des CFO im Unternehmen ins Rampenlicht. Aber sind CFOs und ihre Finanzorganisationen überhaupt gerüstet, diese Chance zu ergreifen?

„Die Welt des CFOs hat sich dramatisch verändert. Technisches Wissen in der Buchhaltung ist weniger wichtig als früher. Die Finanzorganisation muss sich stärker am Business ausrichten und dessen Partner werden, um die Unternehmensziele zu erreichen. Darüber hinaus muss die Finanzorganisation genug Selbstvertrauen haben, um aktiv am Entscheidungsprozess teilzunehmen.“

Paul Whelan, CFO, Telefonica O2 Ireland

Die Weltwirtschaftskrise hat in Unternehmen und Regierungen rund um den Globus ihre Spuren hinterlassen. Und die CFOs gehen davon aus, dass Unbeständigkeit und Unsicherheit weiter anhalten. Dazu sagte ein in den USA arbeitender CFO: „Das Schlimmste an der derzeitigen Weltwirtschaftskrise ist ihre nicht absehbare Dauer.“

Mehr als zwei Drittel der von uns Befragten CFOs gehen davon aus, dass der bereits bestehende hohe Druck zur Kostensenkung, zu schnelleren Entscheidungen und zur Steigerung der Transparenz gegenüber externen Stakeholdern in den kommenden drei Jahren noch weiter ansteigen wird.

Die wirtschaftlichen Turbulenzen und die anhaltende Unsicherheit haben CFOs ins Rampenlicht gerückt – ganz ungeachtet dessen, ob ihre Finanzorganisationen dafür gerüstet sind oder nicht. CFOs sind heute diejenigen Führungskräfte, von denen die CEOs und Vorstände Antworten verlangen. Ein CFO aus Kanada fasste dies mit folgenden Worten zusammen: „Das sind die Zeiten, in denen die CFO-Rolle die wichtigste im Unternehmen ist.“

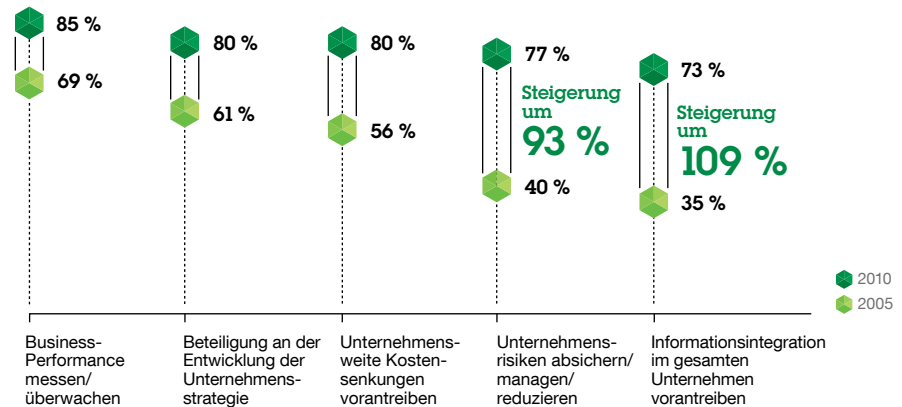
Die Konsequenzen dieser Entwicklung gehen aus den Ergebnissen unserer Studie klar hervor. Mehr als 70 Prozent der CFOs fungieren als Berater oder spielen eine wesentliche Rolle bei der Entscheidungsfindung in Bereichen wie Risikominimierung, Innovation des Geschäftsmodells oder bei der Bestimmung geeigneter Leistungsindikatoren, um den Erfolg der Strategieumsetzung messen zu können (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2 CFOs sind an unternehmensweiten Entscheidungen stark beteiligt.
Ihr Einfluss geht weit über die traditionelle Kontrolle und Überwachung der Finanzen hinaus.



Der wachsende Verantwortungsbereich der Finanzorganisation spiegelt sich auch in den Prioritäten der CFOs wider. Hinsichtlich der Priorisierung der verschiedenen Aktivitäten nannten die befragten CFOs an erster Stelle die Bereitstellung von Informationen für die Unternehmensstrategie. In den vergangenen fünf Jahren haben diese Aktivitäten mit Unternehmensfokus – teils dramatisch – an Bedeutung gewonnen (siehe Abbildung 3). Ein CFO aus Indien betont: „Die Rezession verdeutlicht, wie notwendig es ist, dass die Finanzorganisation sich auf breiterer Ebene mit dem Business befasst.“

Abbildung 3 Der Unternehmensfokus der CFOs ist in nur fünf Jahren deutlich stärker geworden. Mehr als 70 Prozent der CFOs bezeichnen unternehmensweite Aktivitäten als sehr wichtig oder gar kritisch.



Über die gesamte Finanzagenda hinweg wird zwei Aufgaben – Informationsintegration und Risikomanagement – besonders viel Gewicht beigemessen. Seit 2005 hat sich die Bedeutung der Informationsintegration mehr als verdoppelt. Dies ist vor allem zurückzuführen auf den exponentiellen Anstieg des Informationsvolumens und der Geschwindigkeit in der heutigen Geschäftswelt. Dazu ein CFO aus China: „Wenn ich alle Freiheiten hätte, wäre die Informationsintegration meine oberste Priorität. Leider gibt es derzeit zu viele Barrieren zwischen der IT und den Geschäftsbereichen.“

Integrierte Informationen sind entscheidend. Sie sind die zentrale Wissensquelle für einen umfassenden Einblick in das Business. Um das tiefere und zugleich breitere Business-Verständnis aufzubauen, das die Finanzorganisati-

on für ihre immer verantwortungsvollere Rolle benötigt, müssen integrierte Informationen – sowohl aus dem Finanz- als auch aus dem operativen Bereich – vorliegen. Anhand ihrer Prioritäten bestätigen die CFOs nicht nur, dass das Informationsmanagement eine ernst zu nehmende und wachsende Herausforderung darstellt, sondern unterstreichen auch ihre Mitverantwortung für deren Bewältigung.

Der Fokus der CFOs liegt jedoch nicht nur auf der Informationsintegration, letztlich auch auf dem Verständnis, welche Kennzahlen oder Indikatoren welche Ergebnisse signalisieren und welche Informationen wöchentlich, täglich, stündlich und in Echtzeit verfügbar sein müssen. Im Grunde genommen geht es dabei um aktives Data Governance – klar geregelte Prozesse sowie Verfahren und verbindliche Zuständigkeiten, um auf konsistente und aktuelle Daten zugreifen zu können.

CFOs widmen heute dem Management des Unternehmensrisikos annähernd doppelt so viel Aufmerksamkeit wie 2005. Dies stellt keine Überraschung dar, da bereits in unserer Studie von 2008 CFOs Defizite in Bezug auf das Risikomanagement bekundeten.² Bei zwei von drei Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als fünf Milliarden US-Dollar waren in den vorangegangenen Jahren schwerwiegende Risikofälle aufgetreten. 42 Prozent davon gestanden ein, darauf nicht ausreichend vorbereitet gewesen zu sein.

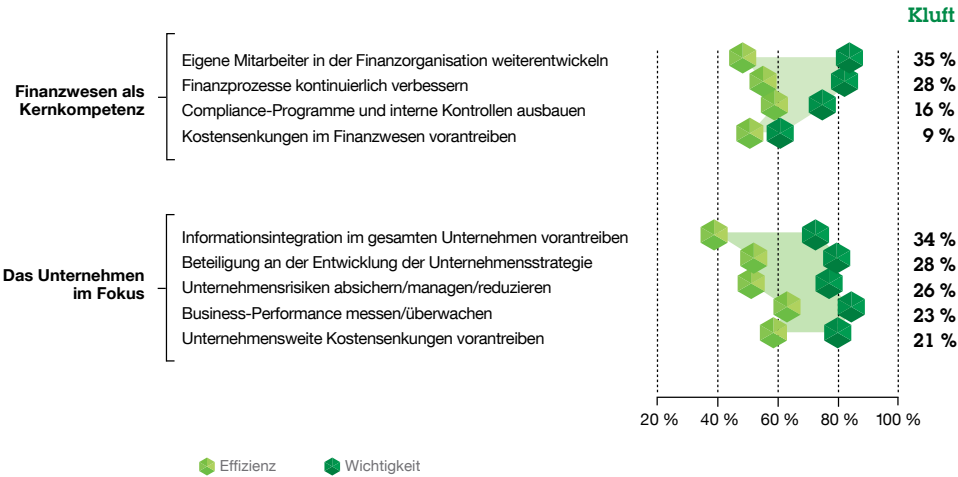
Wir gehen davon aus, dass die gestiegene Bedeutung des Risikomanagements ein weiterer Beleg für den wachsenden Zuständigkeitsbereich der CFOs ist. Die Finanzvorstände konzentrieren sich nicht mehr ausschließlich auf das Finanzrisiko, sondern engagieren sich zunehmend für die Reduzierung der Unternehmensrisiken in ihrer gesamten Vielfalt: strategisch, betrieblich, geopolitisch, rechtlich oder ökologisch. Denn sämtliche Risikoformen haben letztlich finanzielle Konsequenzen – und genau aus diesem Grund ist es unbedingt notwendig, dass sich CFOs im Risikomanagement engagieren.

„Die Finanzorganisation ist am erfolgreichsten, wenn sie versteht, was im Unternehmen abläuft, wenn sie ihre Ansichten effizient kommunizieren kann und wenn sie in der Lage ist, im Bedarfsfall ihren Einfluss geltend zu machen.“

Giulio Terzariol, CFO,
Allianz Life Insurance Company
of North America

Klar ist: Die an die Finanzorganisation gestellten Ansprüche steigen rasch an. Aber viele CFOs attestieren den unternehmensfokussierten Bereichen (siehe Abbildung 4) nach wie vor eine mangelnde Effizienz. In Anbetracht steigender Ansprüche stellt sich die Frage: Wie kann die Finanzorganisation die wachsende Kluft zwischen den Erwartungen und der Realität schließen?

Abbildung 4 Die Effizienz bleibt hinter den Erwartungen zurück.
Die Finanzorganisation muss sich generell beträchtlichen Lücken stellen – insbesondere bei kritischen, unternehmensübergreifenden Aktivitäten.



Rückblick und Blick nach vorne

Von Dr. John Percival, apl. Professor für Finanzwissenschaften

The Wharton School, University of Pennsylvania

Es liegt auf der Hand, dass sich CFOs heute in einem Spannungsfeld befinden. Einerseits sollen sie sich in Richtung Zukunft orientieren, andererseits sollen sie mit qualifizierten Informationen über die Vergangenheit zur Stelle sein. In Bezug auf Wachstum und die Zukunft stehen Unternehmen vor schwierigen Aufgaben. Die CFOs spielen eine wichtige Rolle, wenn sie gemeinsam mit anderen hochrangigen Managern des Konzerns oder einzelnen Geschäftsbereichen am Tisch sitzen und dringend benötigte Finanzinformationen sowie Perspektiven hinsichtlich der künftigen strategischen Geschäftsausrichtung liefern sollen. Zugleich kommt es in der Welt nach Sarbanes-Oxley auch darauf an, verlässliche und transparente Finanzinformationen bereitzustellen, um bewerten zu können, was in der Vergangenheit geschehen ist.

Hinsichtlich ihrer künftigen Entwicklung sehen sich Unternehmen vor der Entscheidung, ob sie nach Wachstum oder nach höheren Gewinnmargen streben sollen. Die Finanzorganisation muss unbedingt klarstellen, dass Wachstum und Gewinnmargen gleichermaßen wichtig sind, auch wenn sich das Business dem Massenmarkt stellt. Wenn Unternehmen Prozesse anschieben, um Geschäftschancen in der Zukunft zu bewerten und zu identifizieren, ist es die Aufgabe der CFOs, die Firmenleitung bei der wirtschaftlichen Bewertung der einzelnen Chancen für das Unternehmen zu unterstützen. Denn andere Unternehmen werden die gleichen Chancen erkennen und ebenfalls versuchen, sie zu ergreifen. Daher obliegt es den CFOs, gezielt solche Chancen herauszufiltern, die dem eigenen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bieten und höhere Erträge bringen als Kosten verursachen.



Der Multiplikatoreffekt:

Effizienz und Verständnis

Finanzeffizienz sowie Geschäfts- und Strategieverständnis bieten, jeweils für sich genommen, spezifische Vorteile für das Unternehmen. Aber was geschieht, wenn beides kombiniert wird?

„Unsere Aufgabe besteht darin, das Unternehmen beim Fokussieren auf zeitnahe, risikobewusste Entscheidungen zu unterstützen. Dafür liefern wir stichhaltige, Business-relevante Informationen und qualifizierte Analytik.“

Mark Buthman, CFO,
Kimberly Clark Corporation

Die Auswertung der CFO-Antworten und objektiver Messkriterien für die Unternehmensfinanzen führten uns zu der Erkenntnis, dass zwei primäre Fähigkeiten elementar für die Performance-Überlegenheit waren:

- **Finanzeffizienz:** Charakterisiert durch einen überdurchschnittlich hohen unternehmensweiten Anteil an gemeinsamen Prozess- und Datenstandards im Finanzbereich.³
- **Geschäftseinblick:** Gute Vernetzung der Finanzfunktion innerhalb des Unternehmens, gepaart mit tief gehendem Geschäfts- und Strategieverständnis, das die gesamte Organisation zur Optimierung und zur vorausschauenden Planung ihres Geschäfts nutzen kann.⁴

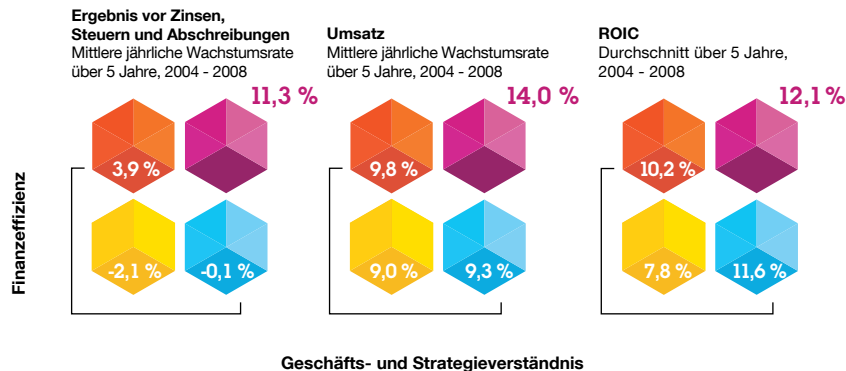
Diese Ergebnisse unterstreichen unsere vorangegangenen Recherchen: Die globalen CFO-Studien 2005 und 2008 haben gezeigt, dass die Einführung von Standards sowie ein hohes Geschäfts- und Strategieverständnis wesentlich dazu beitragen, die Finanzeffizienz und die Gesamtperformance eines Unternehmens zu verbessern.

Zu den herausragenden Aspekten der diesjährigen Studie dürfte das Zusammenspiel dieser beiden Fähigkeiten zählen. Durch die Segmentierung der Befragten in den beiden genannten Dimensionen konnten wir die Effekte besonders auffälliger Ergebnisse in jeder der Dimensionen einzeln und auch in ihrer Kombination untersuchen.

Aus dieser Segmentierung haben wir vier Finanzprofile abgeleitet: Scorekeepers, Disciplined Operators, Constrained Advisors und Value Integrators. Durch den direkten Vergleich der Profile ergab sich in unserer Finanzanalyse ein verblüffendes Bild (siehe Abbildung 5). Bei allen hier untersuchten Kriterien - Bilanz, Gewinn & Verlust, Cash-Flow - hatten die Unternehmen der Value Integrators einen deutlichen Vorsprung in der Performance. Besonders deutlich sind die Unterschiede beim Wachstum des Ergebnisses vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen. Wichtiger als der Performance-Vorsprung in den einzelnen Kategorien ist jedoch die Tatsache, dass Value Integrators in allen Belangen die Nase vorn haben.

Da die Finanzergebnisse von vielen verschiedenen Faktoren abhängen, gehen wir nicht davon aus, dass ein zufälliger Zusammenhang zwischen Finanzpraktiken und der Business-Performance besteht.

Abbildung 5 Die Unternehmen von Value Integrators sind im Hinblick auf alle untersuchten Kennzahlen überragend.
 Sie verzeichnen besonders starkes Wachstum beim Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen. Dieses Wachstum wurde von den Befragten am häufigsten als eine der beiden wichtigsten Kennzahlen angegeben.



Unsere Ergebnisse legen vielmehr den Schluss nahe, dass Finanzeffizienz sowie Geschäfts- und Strategieverständnis hierfür ausschlaggebend sein müssen.

Die Value Integrators sind in den verschiedenen Dimensionen unserer Erhebung proportional vertreten; folglich gehen wir davon aus, dass ihre Performance auf besseren Geschäftspraktiken beruht und nicht von der jeweiligen Branche, Geografie oder Unternehmensgröße abhängig ist. Ihre Finanzorganisation baut auf einer alles umfassenden Unternehmensphilosophie auf, die eine bereichsübergreifende Integration fördert, mit dem Ziel, die Gesamtperformance durch intelligentere Entscheidungen zu verbessern.

Value Integrators bewältigen Unsicherheiten souverän

Außer ihrem Beitrag zu einer herausragenden Finanzperformance unterstützen Value Integrators ihre Unternehmen auch bei der Bewältigung von Unsicherheiten. 75 Prozent der Value Integrators geben an, dass ihre Unternehmen externe Einflussgrößen erkennen und bewerten können und entsprechend darauf reagieren.

Nur 62 Prozent der Constrained Advisors und 56 Prozent der Disciplined Operators sind hier ebenso zuversichtlich. Value Integrators sind in allen neun

Vier Finanzprofile

Scorekeepers

- Datenerfassung
- Kontrolle
- Mehrere Versionen von „Wahrheit“

Disciplined Operators

- Auf Finanzvorgänge fokussiert
- Informationsbereitstellung
- Performance-Interpretation

Constrained Advisors

- Auf Analytik fokussiert
- Suboptimale Ausführung
- Fragmentierte Daten

Value Integrators

- Performance-Optimierung
- Vorausschauend
- Management des Unternehmensrisikos
- Geschäftsentscheidungen

„Wir können vorausschauend und effizient auf Veränderungen reagieren, weil wir über die entsprechende Datengrundlage verfügen. Unsere Finanzorganisation ist ins Business eingebunden und hat ein breites Spektrum. Das ermöglicht durchgängige Prozessverbesserungen, hohe Prozessintegrität und Kontrollen.“

Iain Macdonald, Group Deputy CFO, BP

Dimensionen der Finanzagenda effizienter als andere – in den Kernbereichen des Finanzwesens, aber insbesondere bei strategischen, unternehmensweiten Aktivitäten (siehe Abbildung 6).

Das Vorantreiben der Informationsintegration ist ein Eckpfeiler – und wahrscheinlich einer der Hauptgründe – warum Value Integrators in verschiedenen Bereichen so effizient sind. Um die steigenden Ansprüche an das konzernweite Risikomanagement sowie an die durchgängige Optimierung der Geschäftsprozesse besser zu erfüllen, integrieren sie Informationen und nutzen ihre analytischen Fähigkeiten, um daraus die richtigen Erkenntnisse zu ziehen.

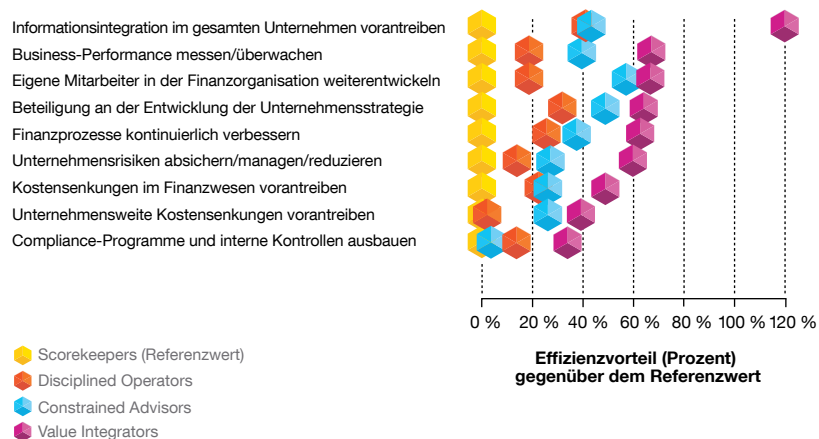
Value Integrators haben auch beim Risikomanagement einen deutlichen Vorsprung. Acht von zehn Value Integrators sagen, sie fokussieren sich stark oder sehr stark auf Risiken, wenn sie die Geschäftsbereiche bei Entscheidungen unterstützen.

Nur sechs von zehn Constrained Advisors und Disciplined Operators legen einen ähnlich hohen Wert auf die Risikoanalyse. Außerdem ziehen Value Integrators bei der Entscheidungsfindung stärker externe Informationen zu Rate – beispielsweise Wirtschaftsindikatoren und Wettbewerbsdaten. Ihnen ist bewusst, dass punktuelle Betrachtungen des Risikos in einer zunehmend

Abbildung 6

Value Integrators liegen klar in Führung.

Vor allem bei der Informationsintegration und beim Risikomanagement ist der Vorsprung sehr deutlich.



vernetzten Welt nicht mehr ausreichen.

Ein weiterer Bereich, in dem Value Integrators deutlich vorn liegen, ist die kontinuierliche Prozessverbesserung. Value Integrators treiben die Standardisierung von Prozessen wie Order-to-Cash konsequent voran. Fundierte Fakten leiten sie bei der Optimierung ihrer Prozesse, was im oben genannten Beispiel eine Verbesserung von Cash-Flow-Management und Prognosefähigkeit bedeuten würde.

Der einzige Bereich, bei dem eine andere Gruppe den Value Integrators ziemlich nahe kommt, ist die Talentförderung. Genau wie die Value Integrators investieren auch Constrained Advisors in den gezielten Aufbau von Fachkompetenzen, um einen besseren Überblick über das Business zu bekommen.

Herausragende Effizienz über die gesamte Agenda hinweg verleiht den Value Integrators im Unternehmen ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit. Ihr Rat hat mehr Gewicht. Ihre Beiträge sind strategischer. Sie sind besser aufgestellt.

Die Kombination zahlt sich aus

Die Finanzorganisation kann mit absoluter Sicherheit ihre Effizienz steigern, wenn sie in allen Geschäftsbereichen und Regionen die gleichen Finanzprozesse und Dateninterpretationen durchsetzt und das gesamte Unternehmen auf eine einheitliche Finanzplattform stellt. Wenn sie jedoch nur finanzorientierte und keine geschäftsrelevanten Informationen liefert, verkauft sie sich unter Wert.

Ebenso kann eine Finanzorganisation mit hoch entwickelter Geschäftsanalytik und dem entsprechenden Fachwissen zur Interpretation und Nutzung bereichsübergreifender Informationen maßgeblich zur Messung und Verbesserung der Business-Performance beitragen. Wenn die zugrunde liegenden Daten aber – etwa aufgrund uneinheitlicher Verfahren zur Erfassung oder Definition – nicht vertrauenswürdig sind, wird auch den Ergebnissen kein Vertrauen geschenkt. Die durch zusätzliche Untersuchungen oder Abstimmungsaufwände verlorene Zeit fehlt dann bei der Analyse und bei der Reaktion auf die Ergebnisse.

„Die Finanzorganisation muss ihre beratende Rolle ausbauen und größeren Mehrwert bieten. Kontrolle und Genauigkeit sind absolut wichtig, aber wir brauchen weniger reine Datenverarbeitung und mehr Analyse und Einblick.“

Phil Coffey, CFO,
Westpac Banking Corporation



Einblicke fördern Wertschöpfung

Der Bedarf nach einem umfassenden Geschäfts- und Strategieverständnis (Business Insights) ist viel schneller gewachsen als die Fähigkeit der Finanzorganisation, diesen Bedarf zu decken. Welche Voraussetzungen muss eine Finanzorganisation erfüllen, um vom Lieferanten der Finanzinformationen zum Berater zu avancieren?

„Die Geschäftsanalyse zählt zu unseren wichtigsten Aufgaben. Wir brauchen die richtigen Leute und Tools, um uns noch stärker am Business auszurichten.“

Mike Newman, CFO, Office-Depot

Führungskräfte, die latente Zweifel an der Notwendigkeit eines tiefreichenden Geschäfts- und Strategieverständnisses (Business Insights) hatten und den Zusammenhang zu einer integrierten Datenbasis nicht erkannten, wurden mittlerweile durch die „neue Normalität“ eines besseren belehrt. Unternehmen und Regierungsapparate brauchen fortschrittlichere Datenanalysen, Planungs- und sogar Prognosefähigkeiten, um mit der wachsenden Komplexität, den Unsicherheiten und Turbulenzen sowie regional bedingten Wachstumsschwächen besser umgehen zu können.

Der Druck ist auf der gesamten C-Ebene spürbar. Acht von zehn CEOs konstatieren, dass ihr Unternehmen einem erheblichen, extern bedingten Veränderungsdruck ausgesetzt ist. Vielen Unternehmen fällt es schwer, diesem Druck Stand zu halten.⁵ Für viele Chief Supply Chain Officers gehören deshalb eine durchgängige Transparenz der Lieferketten und ein Risikomanagement zu ihren zwei größten Herausforderungen im Geschäftsalltag.⁶ Mehr als 80 Prozent der CIOs stufen Business-Intelligence und Analytik als ihre wichtigste Maßnahmen zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ein.⁷ Das Management fordert in allen Bereichen einen breiteren, tieferen und schnelleren Einblick – und heute fällt der Finanzorganisation dabei mehr denn je die Hauptlast zu (siehe Abbildung 7).

Zugleich steigt die Datenflut stetig und auch die Anzahl der Datenquellen nimmt fortlaufend zu. Dazu tragen unter anderem die enge Vernetzung mit Geschäftspartnern entlang der gesamten Wertschöpfungskette als auch die anhaltende Prozessautomatisierung bei.

Ein bedeutender Anteil dieser Daten ist finanzrelevant und wird – ob konsolidiert oder detailliert – in der Finanzorganisation landen. Daraus erwächst der Finanzorganisation eine riesige Chance. Mit den richtigen Analyseressourcen sowie entsprechenden Prozessen, Technologien und Fachkompetenz kann die Finanzorganisation diese Fülle an finanziellen und betrieblichen Informationen in

wertvolles Wissen umwandeln. Hoch entwickelte Analysemethoden helfen der Finanzorganisation, Zusammenhänge zwischen scheinbar in keiner Beziehung zueinander stehenden Informationen zu erkennen und Muster aufzudecken, die ihnen mit rein manuellen Verfahren verborgen geblieben wären. Mit den richtigen Werkzeugen kann die Finanzorganisation damit wesentlich zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen.

In vielerlei Hinsicht hängt die Überzeugungskraft der Finanzorganisation als strategischem Berater von ihrer Fähigkeit ab, relevante Business Insights zu generieren. Dazu ein CFO aus den Philippinen: „Es geht nicht nur um die Verarbeitung von Zahlen, sondern um deren Nutzung in einem größeren Zusammenhang, um diese für anstehende Entscheidungen relevanter zu machen.“

Abbildung 7 Die Finanzorganisation muss ebenso rückblickende wie vorausschauende Einsichten liefern. Wie die genannten Beispiele zeigen, dienen Business Insights Führungskräften zur Optimierung von Prozessen. Sie ziehen auch die frühere Performance zu Rate, um qualifizierte Entscheidungen für die Zukunft zu treffen.

Kritische geschäftliche Fragen

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Was ist geschehen? • Wie viele, wie oft? | <ul style="list-style-type: none"> • Wo genau liegt das Problem? • Aus welchem Grund geschieht dies? • Welche Maßnahmen sind erforderlich? | <ul style="list-style-type: none"> • Was wird als Nächstes geschehen? • Was geschieht, wenn diese Trends sich fortsetzen? • Welche Risiken und Chancen gibt es? |
|---|---|--|

Rückblick

- Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Cash-Flow-Rechnung
- Umsatz- und Kostenabweichungsanalyse

Aktuelle Sicht

- Kunden-, Produkt- und Marktprofitabilität
- Optimierung der Ausgaben
- Analyse des Betriebskapitals
- Preisgestaltung nach Markt, Kunde und Vertriebskanal
- Effizienz des Vertriebs und der Lieferkette

Vorausschau

- Liquiditätsprognose
- Szenario-basierte Planung und Prognose
- Entscheidungsunterstützung bei strategischen Investitionen
- Volatilitäts- und risikobasierte Prognose und Verhaltensmodellierung

„Multinationale Konzerne müssen jederzeit mit gesetzgeberischen oder politischen Änderungen rechnen, die sich wesentlich auf die Umsetzung ihrer Strategie auswirken. Deshalb muss sich die Planung stärker am jeweiligen Szenario orientieren und schnelle Anpassungen vorsehen.“

Markus Kistler, CFO – Nordasien und China, ABB

Lücken beim Geschäfts- und Strategieverständnis

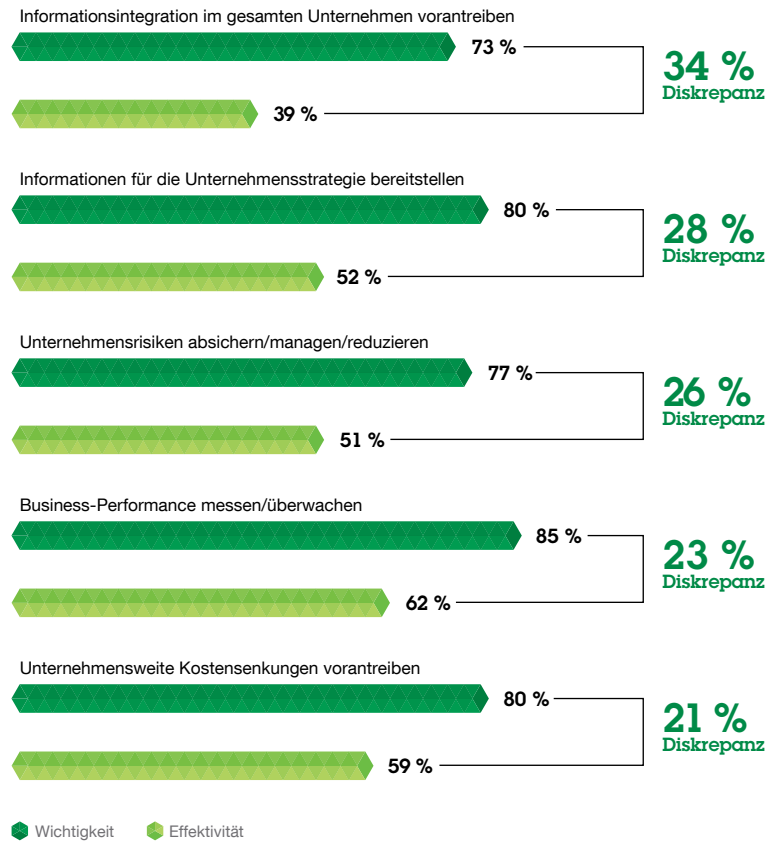
Trotz dieser enorm gestiegenen Verantwortung für das Business arbeiten viele Finanzabteilungen immer noch nicht ausreichend effizient (siehe Abbildung 8). „Wir haben alles Erforderliche getan, um dem Business einen halben Schritt voraus zu bleiben“, sagt ein CFO aus den USA. „Aber angesichts des derzeitigen Veränderungstempos ist ein halber Schritt nicht genug.“

Beim Thema Überwachung der Business-Performance sind CFOs der Meinung, dass ihre Organisationen bei der Aufstellung allgemeiner Kennzahlen und Leistungsindikatoren gute Arbeit leisten, aber kaum in der Lage sind, tiefer ins Detail zu gehen. Des Weiteren halten sie es für notwendig, das Business Performance Management aktiver zu gestalten. „Wir müssen Frühwarnsysteme zur Verbesserung der Business-Kontrolle bereitstellen“, erklärt ein CFO aus Schweden.

Obwohl die CFOs die Bereitstellung von Informationen für die Unternehmensstrategie als oberste Priorität sehen, bewertet nur die Hälfte der Finanzverantwortlichen ihre Finanzorganisation in diesem Bereich als effizient. Viele CFOs haben den Eindruck, dass ihre Organisation lieber „Rücklichter“ bereitstellt als „Frontscheinwerfer“ einzubauen.

Ein CFO aus Japan räumt ein: „Unsere Finanzorganisation lebt mit Ist-Zahlen. Mit Prognosen ist sie nicht vertraut.“ Ein weiterer Finanzchef aus der Logistikbranche formuliert die Herausforderung so: „Die Finanzorganisation muss von der Frage, was sie operativ tun kann, zur Frage kommen, was sie tun sollte. Der Unterschied in der Fragestellung ist beträchtlich. Beispielsweise fördern wir Operational Excellence, aber wir verstehen uns nicht auf die Elastizität der Nachfrage und auf die Zahlungsbereitschaft unserer Kunden.“ Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass die Finanzorganisation mehr Einblick in das Wechselspiel zwischen bereichsübergreifenden, operativen Kennzahlen aus Lieferkette, Vertrieb und Marketing sowie aus sonstigen Bereichen gewinnen und die Vertriebs- und Betriebsplanung in Finanzprognosen einbeziehen muss.

Abbildung 8 Effizienzdefizite in Bereichen, die breit gefächerte Einsichten erfordern.
Generell stufen Finanzorganisationen die Wichtigkeit unternehmensweiter Aktivitäten deutlich höher ein als ihre eigene Effizienz in den genannten Bereichen.



Obwohl drei Viertel der CFOs das Risikomanagement als sehr wichtig oder gar kritisch einstufen, bewertet nur die Hälfte der CFOs die eigene Finanzorganisation in diesem Bereich als effizient. Dazu ein CFO aus den USA: „Wir müssen uns mit dem Management operativer Risiken besser vertraut machen. Unser Vorstand stellt Fragen zu unseren Risikomanagementprozessen und auch Rating-Agenturen befassen sich heute damit.“

Der größte Effizienzzrückstand im Finanzwesen ist beim Vorantreiben der Informationsintegration festzustellen. Die Informationsintegration ist für praktisch jeden Geschäftsbereich eine entscheidende Komponente, um wichtige Einblicke in das Geschäft zu erlangen – das ist unbestritten. Zugleich aber zeigen die Antworten der CFOs, wie schwierig es ist, dieses Ziel zu erreichen.



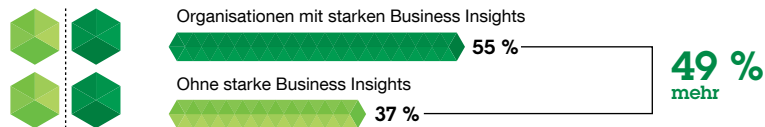
Schnell den Überblick bekommen

Bei der Analyse, wie Finanzorganisationen arbeiten, hat sich gezeigt, dass im Wesentlichen drei Faktoren für ein gutes Geschäfts- und Strategieverständnis ausschlaggebend sind: nichtfinanzielle Datenstandards, die automatische Erstellung genereller Kennzahlen und Fachkompetenz in der geschäftlichen Analytik.

Nichtfinanzielle Datenstandards

Finanzorganisationen, die das Geschäft voll im Blick haben, wissen, dass bessere bereichsübergreifende Entscheidungen einen einheitlichen Sprachgebrauch im gesamten Unternehmen voraussetzen (siehe Abbildung 9). Beispielsweise müssen sich die einzelnen Geschäftsbereiche hinsichtlich der Definition von Kunden, Produkten und Vertriebskanälen einig sein.

Abbildung 9 Business Insights setzen einheitliche operative Datendefinitionen voraus.
Ein hoher Prozentsatz von Finanzorganisationen mit exzellentem Geschäfts- und Strategieverständnis definiert nichtfinanzielle Daten im gesamten Unternehmen einheitlich.



Wenn diese Standards fehlen, hat dies laut einem Finanzvorstand aus Kanada folgende Konsequenzen: „Wir managen unser Kundenauftragspotential eher dürftig. Wir haben keine Standardprozesse und unsere Vertriebsleute verwenden unterschiedliche Dateninterpretationen.“

Um zuverlässige Einblicke zu erlangen, müssen die Quelldaten aus dem Finanzwesen sowie aus anderen Bereichen in allen Geschäftsbereichen einheitlich definiert und erfasst werden. Ein CFO aus dem Gesundheitswesen formuliert dies so: „Wenn Sie den Daten keinen Glauben schenken können, wie können Sie dann der Analyse vertrauen?“

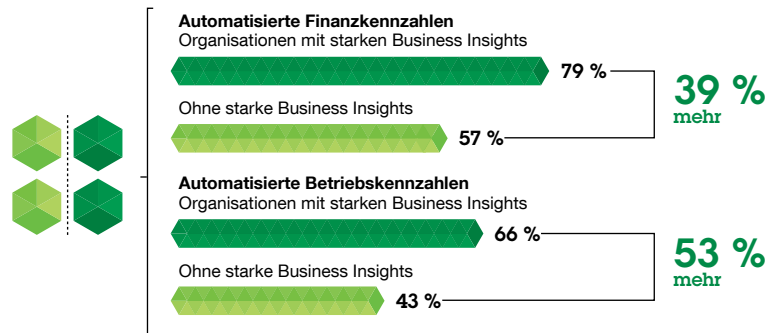
Automatische Erstellung der wesentlichen Kennzahlen

Finanzorganisationen mit einem umfassenden Geschäfts- und Strategieverständnis ermitteln ihre wesentlichen finanziellen und operativen Kennzahlen – die einen entscheidenden Treiber für die Business-Performance darstellen – meist automatisch (siehe Abbildung 10). Anstatt beispielsweise die Daten über die Kundennachfrage aus dem gesamten Unternehmen manuell zusammenzutragen, werden sie aus den Lieferantensystemen zur automatischen Berechnung von Prognosen herangezogen. Diese Automatisierung liefert Schlüsselinformationen schneller an die Entscheidungsträger und gibt ihnen mehr Zeit, diese Daten zu analysieren, zu bewerten und entsprechend zu handeln. Darüber hinaus forciert die Automatisierung die Durchsetzung von Standards und trägt zur Vereinheitlichung bei, indem sie Geschäftsregeln systematisch auf Daten und Berechnungen anwendet und damit den Weg für die „eine Version der Wahrheit“ ebnet.

Abbildung 10

Automatisierung beschleunigt Business Insights.

Ein hoher Prozentsatz von Finanzorganisationen mit starkem Geschäfts- und Strategieverständnis erstellt die wesentlichen finanziellen und betrieblichen Kennzahlen weitgehend automatisch.



Allerdings lassen sich fehlerhafte Prozesse nicht durch Automatisierung kompensieren. „Wir haben Planungssoftware“, erklärt ein CFO aus Schweden, „aber wir setzen sie nicht effizient ein. Wir haben noch keinen einheitlichen Planungsprozess.“ Um von der stärkeren Automatisierung und hoch entwick-

kelter Analytik profitieren zu können, müssen Finanzorganisationen auch Standards für entscheidungsunterstützende Prozesse abstimmen – beispielsweise Informationsquellen, Datendefinitionen, Prozessabläufe, Dashboard-Alarme und Ad-hoc – statt vordefinierter Berichte und Analysen.

Ebenso wenig kann die Automatisierung fehlendes Business-Know-how kompensieren. Die Finanzorganisation muss die Quellen und Treiber der Wertschöpfung und des Risikos im gesamten Unternehmen bestimmen und zusammen mit den Fachabteilungen und Geschäftsbereichen die kausalen Beziehungen zwischen den wesentlichen Kennzahlen definieren. Anhand dieser Definitionen können die Verantwortlichen im Unternehmen dann festlegen, welche Informationen wann und bei wem vorliegen müssen. Außerdem sollte die Finanzorganisation nicht nur die internen Messgrößen bewerten, sondern auch mit externen Kennzahlen des Marktes und der Regulierungsbehörden auf betriebs- und volkswirtschaftlicher Ebene vertraut sein und deren Relevanz für die Betriebs- sowie die Finanzkennzahlen ausloten.

Geschäftsanalytik

Der Fokus auf bessere Business Insights geht meist mit einer deutlichen Verlagerung der Fachkompetenzen in der Finanzorganisation einher. Ein CFO aus Belgien bestätigt: „Die Fachkompetenz unserer Mitarbeiter deckt sich nicht mehr mit den neu anstehenden Aufgaben, die mehr Analytik, Risikomanagement und Kontrolle erfordern.“ Die Finanzorganisation braucht Mitarbeiter mit geschäftlicher und analytischer Fachkompetenz, die in der Lage sind, Sachverhalte zu interpretieren und werthaltige Ratschläge zu erarbeiten. Darüber hinaus benötigen die Mitarbeiter eine gute Kommunikationskompetenz, um Empfehlungen überzeugend zu vermitteln und geschäftliche Entscheidungen effizient beeinflussen zu können.

Typischerweise kosten diese dünn gesäten Fachkompetenzen mehr. Bei unserer Erhebung gaben 54 Prozent der Finanzorganisationen mit einem ausgeprägten Geschäfts- und Strategieverständnis zu Protokoll, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen hoher Fachkompetenz und den entsprechenden Personalkosten einen kritischen Faktor beim Aufbau der Teams darstellt.

Aufbau von Beziehungen zu den Geschäftsbereichen

Von Dr. John Percival, apl. Professor für Finanzwissenschaften

The Wharton School, University of Pennsylvania

Der CFO von heute muss strategisch vorgehen, braucht aber kein Generalist zu sein. Bei Strategiediskussionen liegt der größte Mehrwert, den die CFOs erbringen, in der Finanzperspektive. Der Finanzvorstand muss bei der Formulierung der Strategie eine Schlüsselrolle einnehmen und, was noch wichtiger ist, bei der Umsetzung der Strategie als geschätzter Berater fungieren. Bei der Erörterung der Folgen im Falle der Umsetzung einer Strategie sollten die CFOs ihre Finanzanalyse so formulieren, dass sich diese auch Kollegen außerhalb des Finanzwesens erschließt. Zudem sollten sie die Ergebnisse so präsentieren, dass diese konstruktiv zur Diskussion darüber beitragen, wie verschiedene Faktoren die angestrebten Finanzergebnisse beeinflussen können.

Die Finanzanalyse sollte eine konstruktive Diskussion zu den wesentlichen Erfolgs- und Risikofaktoren anstoßen. Der Finanzchef sollte dabei einen klaren Standpunkt hinsichtlich der finanziellen Vertretbarkeit der jeweils diskutierten Strategie einnehmen und diesen Standpunkt kollegial und nutzenbringend vermitteln. Es ist nicht Aufgabe des CFO, nein zu sagen.

Es ist unverzichtbar, dass der CFO und der Geschäftsbereichsleiter eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen. Das ermöglicht es ihm, konstruktiv zu hinterfragen, ob Strategie und Vision des CEOs auch finanziell vertretbar sind. Dies setzt allerdings auch voraus, dass der Geschäftsbereichsleiter den CFO als geschätzten Berater betrachtet, der wertvolle Finanzperspektiven beisteuert. Diese vertrauensvolle Beziehung entsteht am ehesten, wenn der Finanzchef seine Analyse nicht mit Scheuklappen, Unklarheiten und Drohungen versieht, sondern diese einleuchtend und konstruktiv formuliert. Die Analyse sollte möglichst allgemein verständlich sein und sich auf diejenigen Schlüsselfaktoren konzentrieren, von denen der Erfolg oder Misserfolg einer Strategie am stärksten abhängt.

Kundenreferenz

Die weltweite Präsenz eines der größten Automobilproduzenten Europas stellt besondere Anforderungen an eine effiziente Steuerung der Finanzströme und der damit verbundenen Finanz- und Liquiditätsrisiken. Um die zugehörigen Prozesse effizienter und transparenter zu gestalten, hat sich der Konzern 2004 dazu entschlossen, seine bisher verteilten Altsysteme durch eine globale Treasury-Plattform zu ersetzen. Durch die so erreichte Harmonisierung und Automatisierung von Prozessen lassen sich sukzessive Kosteneinsparungen realisieren.

Mit der Global Treasury Plattform verfügt der Konzern über eine solide Basis, um seine Zahlungsströme, die Liquiditätssituation und die Finanzrisiken im Blick zu behalten. Mit jedem weiteren Roll-Out wird diese Sicht weiter vervollständigt. Durch die Automatisierung vieler Finanzprozesse, zum Beispiel die Möglichkeit einer vollständig integrierten Buchung und Abwicklung von Finanzgeschäften, konnte der Konzern die Effizienz im Bereich Treasury deutlich steigern. Aufgrund der konzernweit integrierten Informationen können diese auch schneller und präziser bereitgestellt werden.

Die Vorteile, die sich aus den genannten Zielen ableiten lassen, gehen dabei über den Finanzbereich hinaus und führen auch in den anderen Bereichen zu messbaren Nutzenpotenzialen. Durch die Standardisierung und transparentere Gestaltung der Prozesse konnte letztlich auch die Finanzeffizienz verbessert werden. => Die Finanzorganisation bzw. das Treasury avancierte dadurch zur Rolle eines Value Integrator.





Schwierige Fragestellungen

Wie präzise sind Ihre Kernprognosen, beispielsweise hinsichtlich Kundennachfrage und Stückkosten? Wie viel Zeit investieren Sie in Debatten über die Aussagefähigkeit einer Analyse und wie viel in die daraus abgeleiteten Maßnahmen?

Mehr als 41 Prozent der CFOs gaben an, nur über unzulängliche Betriebs- und Finanzdatenstandards zu verfügen. 45 Prozent erstellen diese Kennzahlen manuell. Entsprechend schwierig gestaltet es sich, zeitnahe und zuverlässige Business Insights zu bekommen.

Wie zuversichtlich sind Sie, dass sich Ihr Unternehmen auf die richtigen geschäftlichen Kennzahlen konzentriert – also jene Größen, die Ihr Geschäft wirklich nach vorne bringen?

88 Prozent der CFOs sagen, dass ihr Unternehmen bei der Auswahl der Leistungsindikatoren (KPIs) auf den Rat ihrer Finanzorganisation zählt.

Verfügt Ihre Organisation über ausreichende analytische Fachkompetenz? Woher kommt diese Kompetenz? Welche Entscheidungsunterstützungsprozesse sollten zentralisiert und welche sollten in den Geschäftsbereichen dezentral angesiedelt werden?

Derzeit verfügt weniger als ein Drittel der Befragten über ein unternehmensweites Center of Excellence für die Entscheidungsunterstützung. Wenn die Finanzabteilung die Entscheidungsunterstützung mitgestaltet, sollte sie dabei unternehmensweite, geografische und geschäftsbereichsspezifische Besonderheiten berücksichtigen. Während eines Planungsprozesses können beispielsweise häufig wiederkehrende, regelbasierte Prozesse standardisiert und konsolidiert werden. Rein lokale Ausprägungen sollten in den Geschäftsbereichen verbleiben.



Effizienz als Fundament

Effizienz lässt sich durch Standards steigern, darin sind sich die Finanzchefs einig. Aber nur wenige haben diese bereits im gesamten Unternehmen durchgesetzt. Wie kann die Finanzorganisation schneller effizient werden?

„Unsere Finanzorganisation trägt aktiv zur Steigerung des Wachstums bei – unter anderem durch die Einführung eines Shared Service Centers. Dadurch sind wir in der Lage, viel schneller zu reagieren, Aufträge in Tagen statt erst nach Wochen abzuschließen, Prozessänderungen rasch durchzuführen und Kosten zu senken.“

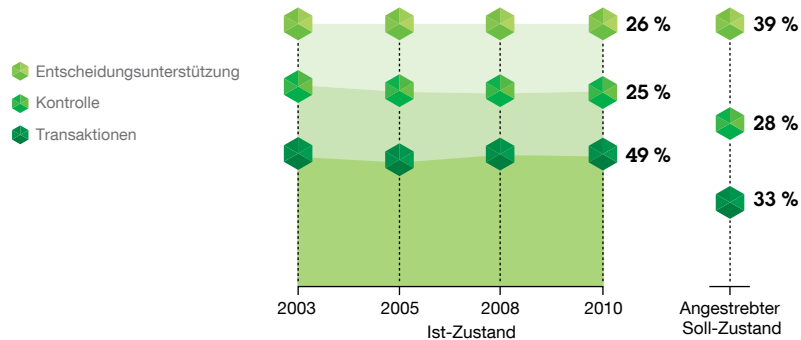
Richard Yu, VP Finance,
Aviva-Cofco Life Insurance Co., Ltd.

In unserer globalen CFO-Studie 2008 haben wir den Begriff „Integrated Finance Organizations“ (integrierte Finanzorganisationen, kurz: IFOs) geprägt. Darunter sind Finanzorganisationen zu verstehen, die unternehmensweit einheitliche Prozesse und Datendefinitionen eingeführt haben.⁸ In dieser Studie schnitten Unternehmen mit IFOs in der Finanzperformance besser ab als solche ohne IFOs. Unsere Studie 2010 liefert vergleichbare Ergebnisse: Unter den Unternehmen mit IFO beläuft sich das mittlere jährliche Wachstum des Ergebnisses vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) über fünf Jahre auf 9,6 Prozent und liegt damit um das *Zehnfache* höher als bei Unternehmen ohne IFO.

Ungeachtet der Vorteile haben die meisten Organisationen noch nicht in allen Geschäftsbereichen und an allen Standorten einheitliche Standards durchgesetzt. Nur 20 Prozent lassen sich als IFOs klassifizieren. Verschärft wird diese Situation durch die Tatsache, dass 39 Prozent der Finanzorganisationen ihre finanziellen Kennzahlen manuell erstellen.

In Anbetracht dieser Ergebnisse ist es kaum überraschend, dass die Finanzorganisationen nach wie vor die Hälfte ihrer Zeit für die reine Transaktionsverarbeitung aufwenden (Abbildung 11). Seit 2003 haben die CFOs wiederholt beteuert, dass sie sich stärker auf die Analyse und die Entscheidungsunterstützung konzentrieren wollen. Bislang ist dies aber weitgehend misslungen.

Abbildung 11 Die Transaktionsverarbeitung dominiert noch immer den Alltag der Finanzorganisation.
In unseren vorangegangenen vier Studien gaben die CFOs an, ihr Aufgabenspektrum verändern zu wollen. Dies ist aber noch nicht geschehen.



Finanzeffizienz beschleunigen

Diese Befunde lassen erkennen, wie wichtig – und zugleich wie schwierig – es ist, einheitliche Prozesse und Datendefinitionen festzulegen und durchzusetzen. Unsere Studie beschreibt drei Verfahren, mit denen Organisationen die Einführung von Standards beschleunigen können: Eine eindeutige Festlegung von Prozessverantwortlichkeiten, eine einheitliche Buchhaltung und Standard-Transaktionsanwendungen sowie alternative Delivery-Modelle.



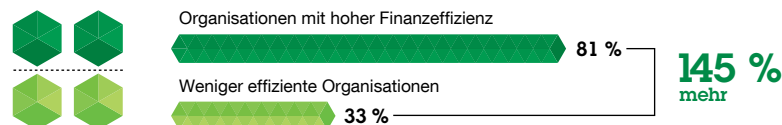
Prozessverantwortliche forcieren die Einführung von Standards

Die klare Zuordnung von Zuständigkeiten für bestimmte Prozesse wie Procure-to-Pay, Order-to-Cash, Treasury, Steuerwesen oder allgemeine Buchführung, ist doppelt so oft bei effizienten Finanzorganisationen zu finden als bei weniger effizienten Organisationen (siehe Abbildung 12). Nach Aussage der Befragten waren acht von zehn Organisationen mit Prozessverantwortlichen in der Lage, Standardprozesse unternehmensweit einzuführen, während dies nur drei von zehn Organisationen ohne Prozessverantwortliche gelang. Auch haben sieben von zehn Organisationen mit Prozessverantwortlichen Standard-Datendefinitionen entwickelt, aber nur drei von zehn ohne Prozessverantwortliche verfügen über eine einheitliche Sprachregelung im Finanzbereich. Fazit: Klar festgelegte Prozessverantwortlichkeiten fördern die globale Integration und Einheitlichkeit, vereinfachen und vereinheitlichen dadurch Abläufe, verhindern doppelten Aufwand und reduzieren Fehler.

Die Wirkung einer eindeutigen Festlegung von Prozessverantwortlichkeiten ist nicht zu unterschätzen. Diese Botschaft unterstreichen unsere drei letzten globalen CFO-Studien. Die Studie aus 2008 zeigte, dass IFOs – die mit der am stärksten ausgeprägten Standardisierung – 3,5 Mal häufiger unternehmensweite Prozessverantwortliche benannt hatten als andere Unternehmen. Selbst die Studie aus 2005 belegte, dass eindeutige Prozessverantwortlichkeiten einen positiven Effekt auf das Verständnis für die Risiken, die Leistungsfähigkeit und das Wachstum haben.

Abbildung 12 Effiziente Finanzorganisationen verfügen doppelt so oft über geregelte Prozessverantwortlichkeiten.

Die unternehmensweite Zuordnung von Zuständigkeiten hilft, Prozesse zu vereinheitlichen und die Effizienz zu steigern.



Hinsichtlich der Umsetzung scheint die „Benennung“ von Prozessverantwortlichen ein recht einfacher Vorgang zu sein. Weitaus schwieriger ist es allerdings, Prozessverantwortliche effektiv einzusetzen. Sie müssen Lösungen finden, die eine durchgängige, bereichsübergreifende Integration ermöglichen, ohne die Geschäftsbereiche in ihren Entscheidungen oder beim Management ihrer Abläufe zu behindern. Ebenso wichtig ist, dass Prozessverantwortliche ausreichende organisatorische Macht haben, um bei Bedarf Veränderungen durchzusetzen.

Einheitliche Buchhaltungsanwendungen zwingen Geschäftsbereiche zur Anpassung

Neun von zehn effizienten Finanzorganisationen verfügen über eine einheitliche Buchhaltung und Standardanwendungen für Buchhaltungstransaktionen. Diese Vereinheitlichung ist die am häufigsten getroffene Maßnahme, um Effizienzverbesserungen zu beschleunigen (siehe Abbildung 13). Häufig geht damit ein einheitlicher Kontenplan einher. Wichtiger aber ist, dass der Umstieg zu einem standardisierten System die Chance zur Vereinheitlichung von Prozessen und zur Einführung von Datenstandards in der gesamten, globalen Finanzorganisation mit sich bringt. Unsere Untersuchungen zeigen, dass Finanzorganisationen mit einheitlichen Systemen zwei- bis viermal häufiger standardisierte Prozesse, Datendefinitionen und Kontenpläne implementieren.

„In den kommenden drei Jahren wird der Wandel die Bedeutung der Entscheidungsunterstützung maßgeblich steigern. Deshalb müssen wir Transaktionsunterstützung und Kontrolle durch verbesserte Prozesse und stärkere Automatisierung voranbringen.“

Bob Driessnack, CFO, Intermec Inc.

Abbildung 13 Effiziente Finanzorganisationen bevorzugen einheitliche Plattformen.
Diese helfen ihnen bei der Durchsetzung eines höheren Standardisierungsgrads bei Prozessen und Daten im gesamten Unternehmen.



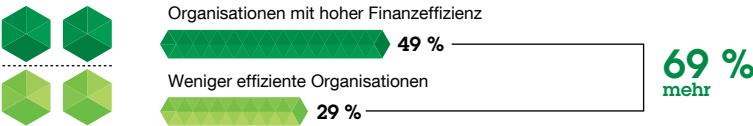
Alternative Delivery-Modelle forcieren die Standardisierung

Effiziente Finanzorganisationen nutzen alternative Delivery-Modelle – beispielsweise Shared Service Center oder Outsourcing – für die Verarbeitung von Finanztransaktionen zu 69 Prozent häufiger als weniger effiziente Finanzorganisationen (siehe Abbildung 14). Dieses Vorgehen ermöglicht es diesen Unternehmen wiederum, die Einführung von Standards voranzutreiben. Beispielsweise sind einheitliche Prozesse bei Organisationen, die alternative Delivery-Modelle nutzen, doppelt so oft anzutreffen.

Jede Finanzorganisation muss das für ihre spezifischen Anforderungen optimale Delivery-Modell finden. Bei der Entscheidung, welche Funktionen intern durch Centers of Excellence oder extern durch Outsourcing übernommen werden sollen, sollten Unternehmen auch die damit verbundenen Vorteile hinsichtlich einer verbesserten Steuerung und Flexibilität in Betracht ziehen und nicht nur auf das Kosteneinsparpotenzial fokussiert sein.

Einige Unternehmen erzielen ihre angestrebte Kapitalrendite schneller, indem sie bestimmte Finanzfunktionen auslagern statt sie zu standardisieren. Mit diesem Ansatz der „Entlastung durch Auslagerung“ überwinden Unternehmen mitunter interne Barrieren, die ihnen bislang bei der Optimierung ihrer Prozesse im Weg standen.

Abbildung 14 Effiziente Finanzorganisationen nutzen häufiger alternative Delivery-Modelle. Dadurch lassen sich einheitliche Prozesse wesentlich leichter durchsetzen.



Kundenreferenz

Unilever Europe: Auf der Überholspur zur Effizienz

2005 fällte Unilever Europe eine strategische Entscheidung: Der Konsumgüterhersteller wollte durch Rationalisierung mehr Wachstum und zusätzliche Wettbewerbsstärke erzielen.

Im Finanzbereich nutzten 750 Mitarbeiter in 24 Ländern 18 ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) sowie hunderte unterschiedlicher Finanz- und Buchführungsprozesse unter drei verschiedenen Management-Teams. Dadurch entstanden doppelter Aufwand, hohe Kosten und eine schwankende Qualität.

Im Rahmen eines groß angelegten Transformationsprogrammes unter der Bezeichnung „One Unilever“ überließ der Konzern seinen Bereich „Finance and Administration“ (F&A) einem Outsourcing-Provider, der sich durch erfolgreiches Management komplexer Prozesse einen Namen gemacht hatte. Von diesem Schritt versprach sich der Konzern Kosteneinsparungen, Qualitätsverbesserungen und Prozessharmonisierungen. Um diese Ziele zu erreichen, wurden im Bereich F&A flächendeckend technische Lösungen zur Standardisierung der Prozesse und Systeme sowie zur Vereinheitlichung der zahlreichen Iterationsdurchläufe im Konzern eingesetzt.

Das Ergebnis: Der Konzern hat Zugriff auf alle relevanten Informationen für die Entscheidungsfindung und kann damit seine Prozesse kontinuierlich verbessern. Das flexible Delivery-Modell kann leicht an veränderte geschäftliche Anforderungen angepasst werden. Zu den Einsparungen des Programmes „One Unilever“ in Höhe von 700 Mio. EUR pro Jahr haben diese Verbesserungen unmittelbar beigetragen.

Durch den ausgelagerten Bereich F&A bewältigt Unilever Europe über 3,5 Millionen Transaktionen pro Jahr. Diese entfallen auf die Prozesse in der Kreditorenbuchhaltung, bei der Reisekosten- und Spesenabrechnung, beim Anlagevermögen und in der Zahlungseingangsverwaltung.

Mit Outsourcing ist es Unilever Europe damit gelungen, den F&A-Umbau zu beschleunigen und in weniger als vier Jahren das zu erreichen, wofür andere Unternehmen bislang zehn bis fünfzehn Jahre gebraucht haben. Darüber hinaus ist die Finanzorganisation von Unilever Europe in der Lage, Ressourcen aus Transaktionsprozessen abzuziehen und ihr Know-how auf das Kerngeschäft des Konzerns zu fokussieren.



Kundenreferenz

LG Electronics:

Globale Integration eines weltweit führenden Unternehmens

LG Electronics, Inc. (LGE) ist ein weltweit führendes Technologieunternehmen mit einem Umsatz von 45 Mrd. US-Dollar in den Sparten Unterhaltungselektronik, Haushaltsgeräte und Mobilkommunikation.

Vor zehn Jahren erkannte das Unternehmen, dass es nicht als wirklich global integriertes Unternehmen agierte. Um die Vorteile seiner Größe und Reichweite besser zu nutzen, startete LGE eine Initiative für einen groß angelegten Umbau des gesamten Unternehmens, einschließlich des Finanzbereiches.

Das primäre Ziel der Initiative Finance 1.0 bestand darin, eine globale Sicht auf die Business-Performance des Unternehmens zu erhalten. Hierzu implementierte LGE einen globalen Kontenplan und standardisierte seine Finanzprozesse unternehmensweit. Teil von Finance 1.0 war auch die Einführung eines gemeinsamen ERP-Systems (Enterprise Resource Planning). Mit diesem Schritt stellte LGE von mehr als 80 Abrechnungssystemen auf ein einziges weltweit eingesetztes System um. Gleichzeitig richtete LGE sieben zentrale Shared Services Center ein, jeweils ausgerichtet auf die regionalen Niederlassungen, um eine bessere Abwicklung in den Ressorts Treasury, Steuern und Abschluss zu erreichen, die bisher an mehr als 80 Standorten erfolgte.

Dank dieser stärkeren globalen Integration bewältigt die Finanzabteilung jetzt die Konsolidierung und den Abschluss der Bücher um 66 Prozent schneller. Eine globale Profitabilitätsanalyse, die zuvor sechs Wochen in Anspruch nahm, kann heute in nur fünf Tagen erstellt werden – eine Verbesserung um 83 Prozent. Die Kosten für die Systemwartung sanken um 36 Prozent.

Die Vorteile beim Thema Finanzeffizienz sind damit bereits immens. LGE Finance will zudem seine Business Insights weiter verbessern und so einen zusätzlichen Mehrwert schaffen. Die eben erst gestartete Initiative Finance 2.0 bringt die Finanzabteilung heute schon näher an das Business heran und ermöglicht ein aktiveres Handeln in Bezug auf das Risikomanagement und die Entscheidungsunterstützung. Dezentralisierte „Business Finance“-Einheiten liefern Analysen und vermitteln Erkenntnisse, während ein globales Shared Services Center die Transaktionsverarbeitung integriert, um Genauigkeit, Datenintegrität und Geschwindigkeit zu verbessern.



Schwierige Fragestellungen

Wie kann die Finanzorganisation Barrieren bei der Transaktionsverarbeitung durchbrechen?

Seit unserer globalen CFO-Studie 2003 verzeichnen die Finanzorganisationen hier keinen Fortschritt: Nach wie vor entfällt die Hälfte der Arbeitszeit auf die Transaktionsverarbeitung. Um diesem Trend entgegenzuwirken, stellt ein CFO aus den USA seinem Transaktionsteam ständig die Frage: „Wie können wir das ohne Personal bewältigen?“

Wie können CFOs ein überzeugendes Konzept für eine Verbesserung ihrer Finanzeffizienz erstellen?

Die Kosten im Finanzwesen machen typischerweise nur ein bis drei Prozent des Umsatzes aus. Die eigentlichen Vorteile sind Flexibilität, Geschwindigkeit und werthaltige Einblicke durch integrierte Analytik und „eine Version der finanziellen Wahrheit“.

Wie kann die Finanzorganisation Prozesse und Daten innerhalb ihres Unternehmens mit mehreren und oft sehr unterschiedlichen Geschäftsbereichen standardisieren?

Ein CFO aus der Konsumgüterindustrie äußert sich folgendermaßen: „Wir wollen nicht zerstören, was uns erfolgreich macht, wir wollen die Substanz nicht vernichten. Wie können wir von Standards profitieren, ohne auf unternehmerische Agilität zu verzichten?“







Der Weg zum Value Integrator

Ehrliche Antworten von mehr als 1.900 CFOs – kombiniert mit den Finanzergebnissen der Unternehmen – zeigen, dass es sich lohnt, ein Value Integrator zu sein. Aber wenn man noch keiner ist, wie wird man einer? Und wenn man einer ist, was kommt dann?

„Unternehmen, die ihr gesamtes Geschäftsmodell analytisch durchleuchten können, heben sich deutlich von der Masse ab. Der Schlüssel dazu ist durchgängige Transparenz – über alle Geschäftsbereiche hinweg.“

Dennis Hickey, VP – Corporate Controller,
Colgate Palmolive

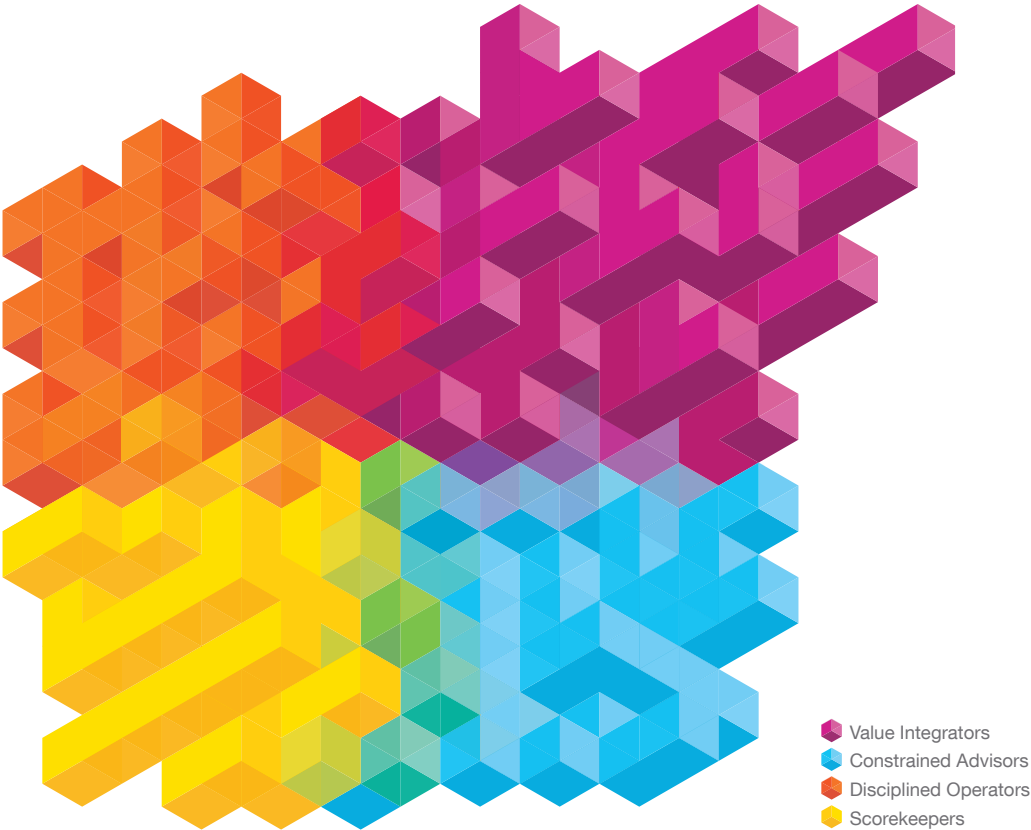
Es reicht also nicht mehr aus, „nur“ die Kernaufgaben erstklassig zu erfüllen: Die Finanzorganisation muss heute auch als Berater in strategischen und operativen Sachfragen überzeugen. Damit das Business schneller bessere Entscheidungen fällen kann, ist die Finanzorganisation aufgefordert, beides mit Bravour zu bewältigen.

Dies ist einer der Gründe, warum das Wort „Integrator“ bei der Bezeichnung „Value Integrator“ so wichtig ist. Denn in ihrem Kern integrieren sie sowohl Effizienz als auch Geschäfts- und Strategieverständnis. Die Bezeichnung „Integrator“ unterstreicht dabei auch die Bedeutung, die der unternehmensweiten Integration von Informationen und Prozessen beigemessen werden muss – ein Leitmotiv, das herausragende Organisationen auch in unseren vorangegangenen drei globalen CFO-Studien prägte.

Aber Value Integrators sind mehr als nur Clearinghäuser für Informationen. Sie sind in der Lage, wichtige unternehmensweite Einblicke zu gewinnen, die in funktionalen Silos nicht sichtbar wären. Laut eines CFOs aus Mexiko sollte der Auftrag der Finanzorganisation darin bestehen, dem Unternehmen zu helfen, „sich als Gesamtkonzern statt als einzelnen Geschäftsbereich zu sehen“.

Value Integrators sind besser als jede andere Gruppe dafür gerüstet, ihre Rolle als Berater auf Konzernebene wahrzunehmen. Sie sind in der Lage, geschäftliche Chancen und Risiken im Gesamtkontext zu bewerten und Ratschläge für den komplexen Ausgleich zwischen Geschäftsbereichen, Märkten und Geschäftsfunktionen zu geben. Ein CFO aus Großbritannien erläutert: „Mit den uns vorliegenden Daten und unserer Kenntnis des Geschäfts kann die Finanzorganisation zum Dreh- und Angelpunkt für Entscheidungen im Unternehmen werden.“

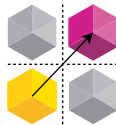
Wie aber können die Finanzorganisationen im öffentlichen Sektor und in der Privatwirtschaft besser in die Rolle eines Value Integrators hineinwachsen? Die Selbsteinschätzung unserer globalen Interviewteilnehmer bietet eine wertvolle Perspektive auf künftige Schritte, die CFOs dabei in Betracht ziehen sollten.



Scorekeepers: Wo anfangen?

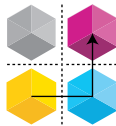
Scorekeepers befassen sich primär mit dem Abgleich und der Konsolidierung von Finanzdaten, melden Ergebnisse und stellen die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben sicher. Schnelligkeit und Einheitlichkeit sind nicht ihre Stärke, denn es mangelt ihnen an geeigneten Standards und Automatisierungs-Werkzeugen. Darüber hinaus fehlen ihnen die Voraussetzungen für einen umfassenden Einblick in das Geschäft.

Um zu Value Integrators zu avancieren, können Scorekeepers drei Wege einschlagen: Entweder zuerst die Finanzeffizienz verbessern oder zuerst an einem besseren Einblick in das Geschäft arbeiten oder beides auf einmal angehen.



Durch einen radikalen Umbau der Finanzorganisation dürften sie in der Lage sein, beide Ziele schneller zu erreichen. Aber dieser radikale Umbruch birgt größere Gefahren in sich. Er erfordert die engagierte Unterstützung durch die Firmenleitung sowie ein fokussiertes Change-Management-Programm, damit das Unternehmen nicht überfordert wird.

Zuerst der Einblick in das Geschäft

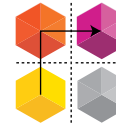


Wer sich zunächst einem besseren Geschäftsverständnis widmet, kann mit ein paar schnellen Vorteilen rechnen und damit auch die Wirtschaftlichkeit der gewählten Vorgehensweise besser verargumentieren. Dieser Ansatz birgt aber auch Nachteile: Ohne Standards für Finanzprozesse und Daten fehlt der Organisation eine einzige Version der „finanziellen Wahrheit“. Folglich kann es dazu kommen, dass sich die wichtigen Business Insights aufgrund des notwendigen Datenabgleichs verzögern und das Zeitfenster für Entscheidungen und konkrete Schritte kleiner wird.

Um diesen Folgen entgegenzuwirken, sollten Organisationen, die sich für diesen Weg entscheiden, die gleichen Grundsätze beherzigen, die auch für eine Steigerung der Finanzeffizienz gelten: Eine Festlegung auf Prozess- und Datenstandards, fest definierte Prozessverantwortlichkeiten und einheitliche Finanzplattformen. Darüber hinaus müssen sie analytische Fähigkeiten entwickeln und passende Analysetools sowie Standards für operative Daten und Entscheidungsunterstützungsprozesse etablieren.

Zuerst die Effizienz

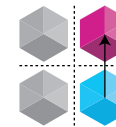
Die Effizienz von Finanzorganisationen zu steigern ist eine überaus anspruchsvolle Aufgabe – ganz gleich, zu welchem Zeitpunkt man damit beginnt. Auf dem Weg zum Value Integrator kann es aber langfristig gesehen am sinnvollsten und wirtschaftlichsten sein, sich diese Aufgabe zuerst vorzunehmen. Ein CFO aus der Telekommunikationsbranche warnt: „Wir haben zu viel Zeit mit der Analyse unbrauchbarer Daten und mit der Konsolidierung von Daten aus unterschiedlichen Quellen vergeudet. Das hat uns im Vergleich zur Konkurrenz um zwei bis drei Jahre zurückgeworfen.“ Die Verfügbarkeit einer unternehmensweit einheitlichen Sicht auf die Finanzdaten erhöht die Wahrscheinlichkeit, wirklich belastbare Business Insights schneller zu erhalten. Darüber hinaus sammeln Finanzorganisationen wertvolle Erfahrungen während sie ihre Kernfunktionen auf mehr Effizienz trimmen. Diese Erfahrungen und die dabei angewandten Verfahren vereinfachen und beschleunigen zudem die Implementierung von Prozessen für die Entscheidungsunterstützung.



Der Weg zu mehr Effizienz beginnt häufig damit, ein gemeinsames Verständnis über das Leistungs- und Servicespektrum einer Finanzorganisation zu erhalten sowie der Ressourcen, die sie dafür benötigt. Dies ermöglicht zudem die Bestimmung und Priorisierung kurz-, mittel- und langfristiger Perspektiven. Diese Perspektiven skizzieren gleichzeitig eine Vision, den spezifischen Business Case und einen Implementierungsplan für den Umbau der Finanzorganisation und sind wichtig, um interne Unterstützung für das Transformationsvorhaben zu erhalten.

Constrained Advisors: Standards auf Basis von Prioritäten durchsetzen

Constrained Advisors haben bereits mit dem Erwerb ausgeprägter analytischer Fähigkeiten damit begonnen, sich zu Value Integrators weiter zu entwickeln. Aber ihre Entscheidungsunterstützungsprozesse werden noch durch unvollständige und uneinheitliche Informationen sowie durch die Notwendigkeit ständiger Datenabgleiche und manueller Eingriffe beschränkt. Weil Constrained Advisors die schlechteste betriebliche Effizienz aller vier Profile erzielen, erscheint die Schwäche der Finanzorganisation in diesem Bereich als symptomatisch für eine Unternehmenskultur, die sich nicht sonderlich auf Effizienz fokussiert.¹⁰



„Die Finanzorganisation ist nicht einfach eine Informationsverarbeitungsfabrik. Wir leisten unseren Beitrag zum großen Ganzen, indem wir Ausgaben überlegt planen, uns strikt an die politischen Vorgaben halten und der Führungsriege Einschätzungen für die langfristige strategische Entwicklung des Ministeriums liefern.“

Koen de Snoo, Direktor, Finanzen und Wirtschaft, Niederländisches Ministerium für Wohnungsbau, Raumnutzungsplanung und Umwelt

Constrained Advisors brauchen Standards, um effizienter zu werden. Denn es ist praktisch unmöglich, auf Konzernebene zeitnahe, vertrauenswürdige Analysen durchzuführen, ohne einen Konsens über die Quelldaten zu haben. Das Ziel darf aber nicht eine Standardisierung der Daten um jeden Preis sein. Datenstandards sind immer nur so wichtig wie die Informationen, die sich daraus ergeben und die Entscheidungen, die sie damit unterstützen.

Dementsprechend ist es wichtig, zuerst die Erfolgsfaktoren des Unternehmens und seine Performance-Management-Ziele zu verstehen, bevor man sich der Verfügbarkeit und der Einheitlichkeit der zugrunde liegenden Daten zuwendet. Wer die Geschäftsanforderungen kennt, kann auch den Gegensatz zwischen Geschwindigkeit und subjektiver Genauigkeit der Berichte besser einordnen und weiß, wie mit den Informationen umzugehen ist. Eine sachgerechte Datendefinition kann die Automatisierung von Geschäftsregeln vereinfachen und beschleunigen, wobei sich auch der manuelle Verarbeitungsaufwand verringert und Ergebnisse schneller erzielt werden.

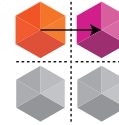
Anstatt von vornherein umfassende Standards im Unternehmen zu etablieren, können Constrained Advisors ihre Effizienz schrittweise erhöhen und gleichzeitig ihre Business Insights in einzelnen Geschäftsbereichen ausbauen. Beispielsweise kann eine Initiative zur Verbesserung der Profitabilitätsanalyse einer Produktlinie auch dafür genutzt werden, Prozesse und Datendefinitionen zu vereinheitlichen und Verantwortliche für die betreffenden Prozesse und Datenquellen zu benennen. Durch die gleichzeitige Verbesserung der Finanzeffizienz und der Business Insights – Funktion um Funktion, Prozess um Prozess – gewinnt der Constrained Advisor Schritt für Schritt das volle Leistungsvermögen des Value Integrators.

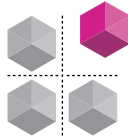
Disciplined Operators: Analytische Fähigkeiten ausbauen

Disciplined Operators sind bei der Finanzkontrolle und im Berichtswesen aufgrund eines hohen Automatisierungsgrades sehr effizient. Folglich sind sie als geschätzte, pünktliche Lieferanten von Finanzinformationen und Berater im Unternehmen anerkannt. Allerdings können sie noch keine bereichsübergreifenden Analysen liefern und Unterstützung bei strategisch-operativen Entscheidungen anbieten, weil sie die Grundlagen dafür noch nicht geschaffen haben.

Um ein besseres Geschäfts- und Strategieverständnis zu erlangen, sollten sich Disciplined Operators auf den Ausbau ihrer analytischen Fähigkeiten konzentrieren: auf das gesamte Spektrum von Fachkompetenzen, Entscheidungsunterstützungsprozessen, Quelldaten und Analysetechnologien. Bei allen weiteren Schritten müssen sie dann die gleiche Disziplin und das gleiche Durchsetzungsvermögen an den Tag legen wie bei ihren Kernaufgaben im Finanzbereich.

Bei ihren Anstrengungen, einen höheren Wertbeitrag für ihr Unternehmen zu erbringen, müssen Disciplined Operators auch die Integration der Planungs- und Performance-Management-Prozesse berücksichtigen. Sie haben dabei die Chance, wichtige Schlüsselgrößen und Balanced Scorecards zu implementieren und dadurch Verhaltensweisen im gesamten Unternehmen mit zu gestalten. Ihre Maßnahmen können im Idealfall Strategie-, Portfolio- und Betriebsplanungszyklen miteinander verbinden. Dafür müssen sie schnell und geschickt die richtigen Ziele erarbeiten und Performance-Lücken schließen. Wenn ihnen das gelingt, können sie dazu beitragen, dass das Unternehmen als Ganzes seine Strategie fortlaufend an die jeweiligen Geschäftsziele anpasst.



**Value Integrators: Fortlaufende Verbesserungen an beiden Fronten**

Value Integrators haben hinsichtlich Finanzeffizienz und ihres Geschäfts- und Strategieverständnisses wesentliche Fortschritte erzielt und verbessern sich kontinuierlich in beiden Dimensionen. Ihre Antworten lassen ein hohes Interesse an der Nutzung von Technologie zur weiteren Verbesserung der Datengenauigkeit, zur Optimierung der Informationsverteilung, zur Schaffung einer aussagefähigeren Informationsbasis und zur Erlangung tieferer Einblicke erkennen.

Value Integrators konzentrieren sich dabei besonders auf die Entwicklung analytischer Fähigkeiten. Sie wissen aber auch, dass die permanente Weiterentwicklung des eigenen Geschäfts- und Strategieverständnisses eine sehr intensive Nutzung der knappen analytischen Ressourcen bedeutet, die durch immer neue Herausforderungen und weitere Aufgabenbereiche noch zusätzlich belastet werden.

Value Integrators verbessern nicht nur ihre Vorhersagegenauigkeit, sie entwickeln auch anspruchsvolle Analysemethoden wie etwa komplexe Szenarien und Prognosen. Mit ihren verbesserten Prognosefähigkeiten sollten sich Value Integrators deshalb aktiv am operativen Geschäft beteiligen, damit das Management an vorderster Front schneller reagieren kann.

Wie werden Sie reagieren?

CFOs spielen aufgrund der Weltwirtschaftskrise im Unternehmen eine zentrale Rolle, die es ihnen gestattet - wenn nicht gar von ihnen erfordert -, mehr Verantwortung zu übernehmen. Aber können CFOs diesen hohen Ansprüchen wirklich gerecht werden? Beziehungsweise: haben sie denn überhaupt eine Wahl?

Der an die CFOs gerichtete Imperativ ist kaum zu überbieten. Als oberster Sachverwalter der Finanzressourcen des Unternehmens ist der CFO verantwortlich für die Absicherung von Investitionen und muss die größtmögliche Rendite aus dem investierten Kapital herausholen. Diese Verantwortung erfordert eine Finanzorganisation, die über starke Kontrollmechanismen verfügt, präzise und zeitnahe Berichte abliefern und fundierte Ratschläge erteilt.

Diese hohen Ansprüche können nur solche Finanzteams erfüllen, die sowohl aus dem internen Blickwinkel in das Unternehmen als auch mit dem Blick über den eigenen Tellerrand hinaus geschäftsrelevante Einsichten gewinnen. Die Mitarbeiter dieser Teams müssen darüber hinaus talentierte Beeinflusser sein, die über stark ausgeprägte Analyse- und Modellierungsfähigkeiten verfügen. Nur so können sie wertvolle und überzeugende Ratschläge für zentrale strategische Entscheidungen ihres Unternehmens geben.

Die Antworten von mehr als 1.900 CFOs aus aller Welt unterstreichen die Kernbotschaft: Finanzorganisationen, die auf Konzernebene zur Wertschöpfung beitragen, haben sowohl in der Finanzeffizienz als auch beim Geschäfts- und Strategieverständnis die Nase vorn. Auf diese Weise treffen sie intelligentere Entscheidungen und sind leistungsfähiger als andere.

Wir freuen uns darauf, Ihre Finanzorganisation für eine große Zukunft zu rüsten. Ein CFO aus Neuseeland betont: „Für den CFO ist die heutige Zeit hochinteressant.“

Weitere Informationen finden Sie unter:

ibm.com/cfostudy

Zur Durchführung unserer Studie

Seit mehr als einem Jahrzehnt betreibt IBM Grundlagenforschung und analysiert aktuelle, strategische Themen und Entwicklungen, mit denen sich CFOs und ihre Finanzorganisationen befassen. Im Mittelpunkt der globalen CFO-Studie „Der agile CFO“ aus dem Jahr 2005 stand die Notwendigkeit für ein umfassendes Geschäfts- und Strategieverständnis. Die 2008er Studie mit dem Titel „Risiko und Performance im Einklang mit einer integrierten Finanzorganisation“ untersuchte die Notwendigkeit unternehmensweiter Prozess- und Datenstandards für effiziente Entscheidungen und effizientes Risikomanagement.

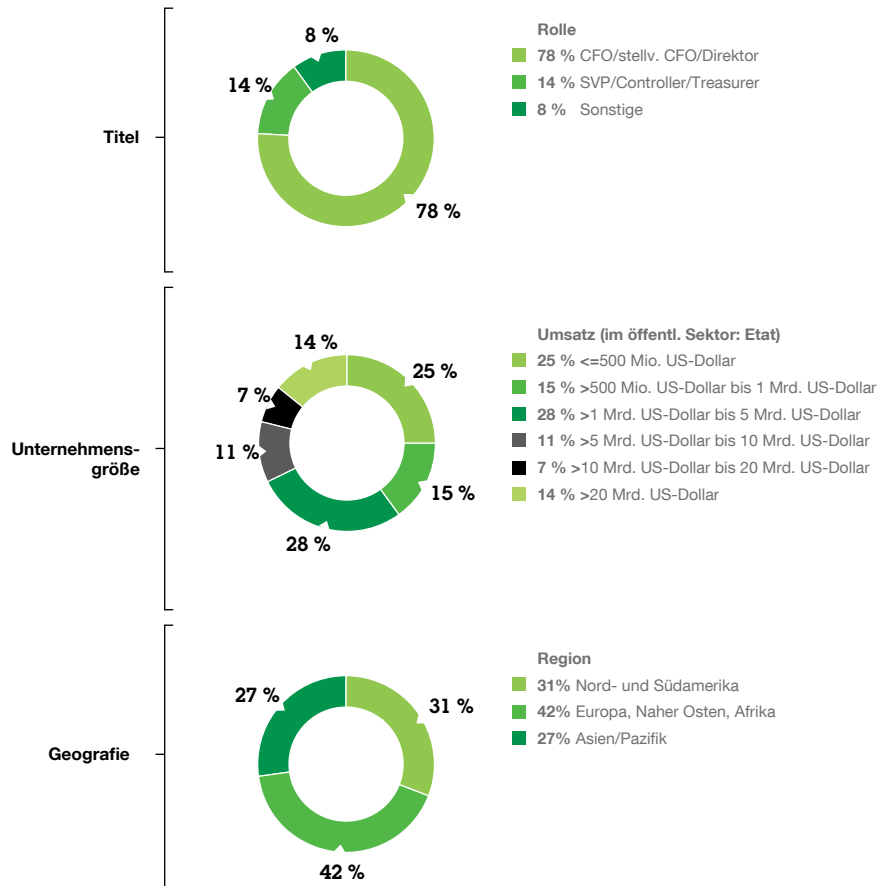
An der globalen CFO-Studie 2010 – der wohl größten ihrer Art – haben sich mehr als 1.900 CFOs und Ressortleiter aus dem Finanzbereich aus 81 Ländern und 32 Branchen beteiligt (siehe Abbildung 15). Erfahrene IBM - Vertreter interviewten mehr als 75 Prozent dieses Personenkreises persönlich. Die übrigen Führungskräfte wurden von der renommierten Economist Intelligence Unit befragt.

Das zentrale Ziel der diesjährigen Studie war eine weiterführende Untersuchung der bereits 2005 und 2008 untersuchten Themen sowie die Identifizierung weiterer Charakteristika führender Finanzorganisationen. Insbesondere wollten wir herausfinden, wie CFOs und Finanzorganisationen ihr Unternehmen bei intelligenten und vorausschauenden Entscheidungen unterstützen – auch vor dem Hintergrund der neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Wir stellten uns die Frage, wie ein CFO an den richtigen Mix aus Ressourcen und Fähigkeiten kommen kann, der ihn besser macht als seine Konkurrenz?

Während unserer Recherchen haben wir auch die Finanzperformance von Unternehmen anhand öffentlich zugänglicher Informationen bewertet. Bei unseren Schlussfolgerungen verließen wir uns auf drei Kennzahlen, die von unseren Interviewpartnern selbst am häufigsten verwendet werden: Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA), Umsatz und Rendite des eingesetzten Kapitals (Return on Invested Capital, ROIC).

Abbildung 15 An unserer Studie haben Organisationen unterschiedlicher Größe und aus aller Welt teilgenommen.

Mehr als 75 Prozent unserer Interviewpartner sind CFOs oder Finanzvorstände des jeweiligen Geschäftsbereichs oder Unternehmens.



Danksagungen

Wir danken den 1.917 CFOs und Finanzvorständen weltweit, die freundlicherweise ihre Zeit und ihr Wissen mit uns geteilt haben. Ein besonderer Dank gilt jenen Befragten, die es uns gestattet haben, Zitate aus ihren Interviews zu verwenden und ihre Erfahrungen in diesem Bericht als Fallstudien zur Veranschaulichung zu verwenden.

Wir bedanken uns insbesondere bei Dr. John Percival, apl. Professor für Finanzwissenschaften, The Wharton School, University of Pennsylvania. Sein großes Engagement und seine Mitarbeit haben diese CFO-Studie um wertvolle Perspektiven und Einsichten ergänzt.

Bei dieser Gelegenheit möchten wir auch die Beiträge des IBM Teams würdigen, das an der globalen CFO-Studie beteiligt war:

Leadership Team – William Fuessler (Study Executive Sponsor), Spencer Lin und Carl Nordman

Project Team – Carl Nordman (Direktor der Studie), Steven Ballou, Angie Casey, Rachna Handa, Rajeev Jain, Edwina Jon, Spencer Lin, Kathleen Martin, Arghya Mazumder, Ann Randall, Stephen Rogers, Raghuram Sudhakar

Wir bedanken uns auch bei den weltweit mehr als 600 IBM Führungskräften, einschließlich der Global Study Champions, Executives und Praktiker, die an der Koordination und Durchführung der CFO-Interviews beteiligt waren, ihre Erfahrungen und ihr Know-how eingebracht und maßgeblich zur Erstellung dieser Untersuchung beigetragen haben.

Der richtige Partner für eine Welt im Umbruch

IBM steht in engem Kontakt mit seinen Kunden und kombiniert Business-Know-how, intensive Forschung und moderne Technologien, um Unternehmen in einer sich rasch verändernden Welt schnell voranzubringen. Durch einen integrierten Ansatz können Unternehmen ihre Strategien schnell in die Tat umsetzen. Mit fundiertem Know-how in 17 Branchen und einer globalen Präsenz in 170 Ländern der Erde steht IBM Kunden zur Seite, die sich auf den Wandel einstellen und von neuen Möglichkeiten profitieren wollen.

Das IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value gehört zur Unternehmensberatung IBM Global Business Services und erarbeitet für Führungskräfte fundierte, strategische Einblicke in branchenspezifische sowie in branchenübergreifende Themen. Die vorliegende globale Chief Financial Officer Studie reiht sich in eine fortlaufende Serie von C-Suite-Studien ein.

Anmerkungen und Quellenangaben

- 1 Zum Zwecke der besseren Lesbarkeit gilt im Bericht der Begriff „CFO“ für die gesamte Gruppe.
- 2 Balancing Risk and Performance with an Integrated Finance Organization: „The Global CFO Study 2008.“ IBM Global Business Services. Oktober 2007.
- 3 Die Kriterien zur Definition der Finanzeffizienz als Achsendimension wurden durch statistische Korrelation der finanziellen Performance und anhand der von den Befragten gegebenen Antworten bestimmt. Dazu zählen: Standard-Finanzbuchhaltung, einheitliche Finanzprozesse, einheitliche Finanzdatendefinitionen und Governance sowie Konzernvorgaben zu unternehmensweiten Informationsstandards. Als hocheffizient gilt die Einführung unternehmensweiter Standards (für die Finanzbuchhaltung, Prozesse und Daten) bei über 50 Prozent der Organisation sowie empfohlene oder angeordnete unternehmensweite Informationsstandards. Effiziente Finanzorganisationen unterscheiden sich von der 2008 geltenden Definition integrierter Finanzorganisationen (IFOs) insofern, als diese Standards implementiert haben: IFOs haben unternehmensweit eine Einführungsrate von 75 Prozent erzielt, während effiziente Finanzorganisationen 50 Prozent erreicht haben. Auch geben IFOs unternehmensweite Informationsstandards vor und setzen diese durch, während einige der effizienten Finanzorganisationen bei der Umsetzung empfohlener Standards den Geschäftsbereichen einen Ermessensspielraum gewähren.
- 4 Die zur Definition des Geschäftseinblicks als Achsendimension verwendeten Kriterien wurden durch statistische Korrelation der finanziellen Performance und anhand der von den Befragten gegebenen Antworten bestimmt. Darunter fallen das Vertrauen in die operative Planung und prognostizierende Analytik, die Effizienz der Personalentwicklung in der Finanzorganisation und der Grad der Vereinheitlichung bei Planungsplattformen. Starker Geschäftseinblick ist definiert als zufriedenstellende operative Planung und Prognostizierung, hohe Effizienz bei der Personalentwicklung in der Finanzorganisation und der wesentliche Einsatz einer einheitlichen Planungsplattform.
- 5 „The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study.“ IBM Global Business Services. Mai 2008.
- 6 „The Smarter Supply Chain of the Future: Global Chief Supply Chain Officer Study.“ IBM Global Business Services. Januar 2009.
- 7 “Die neue Stimme des CIOs: Einsichten aus der Global Chief Information Officer Studie.“ IBM Global Business Services. September 2009.
- 8 IFOs werden definiert durch eine Konzernphilosophie der Aufstellung und Durchsetzung unternehmensweiter Standards sowie einheitlicher Prozesse, Standarddatendefinitionen, Governance und einer einheitlichen Buchführung bei mindestens 75 Prozent des Unternehmens.
- 9 „Unified Unilever Europe.“ FAO Today. Juli/August 2008.
- 10 Die Betriebseffizienz errechnet sich aus den Vertriebs-, Verwaltungs- und Gemeinkosten als Prozentsatz des Umsatzes.

Weiterführende Informationen

Weitere Informationen zu dieser Studie können per E-Mail beim IBM Institute for Business Value unter iibv@us.ibm.com oder von einer der nachstehend genannten IBM Führungskräfte angefordert werden:

<i>Global und Nordamerika</i>	William Fuessler	william.fuessler@us.ibm.com
	Spencer Lin	spencer.lin@us.ibm.com
<i>Nordeuropa</i>	Thomas Hillek	thillek@de.ibm.com
<i>Südeuropa</i>	Philippe Bellavoine	philippe.bellavoine@fr.ibm.com
<i>Asien/Pazifik</i>	Colin Powell	colin.powell@au1.ibm.com
	Prithwish Majumdar	prithwish.majumdar@in.ibm.com
<i>Japan</i>	Mie Matsuo	miematsu@jp.ibm.com
<i>Lateinamerika</i>	Wander Lopes	wlopes@br.ibm.com
<i>IBM Institute for Business Value</i>	Carl Nordman	carl.nordman@us.ibm.com



IBM Deutschland GmbH
IBM-Allee 1
71139 Ehningen
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustrasse 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:
ibm.com

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Sind diese und weitere Markennamen von IBM bei ihrem ersten Vorkommen in diesen Informationen mit einem Markensymbol (® oder ™) gekennzeichnet, bedeutet dies, dass IBM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Informationen Inhaber der eingetragenen Marken oder der Common-Law-Marken (common law trademarks) in den USA war. Diese Marken können auch eingetragene Marken oder Common-Law-Marken in anderen Ländern sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter ibm.com/legal/copytrade.shtml

Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Servicennamen können Marken anderer Hersteller sein.

Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern. Die Produktinformationen geben den derzeitigen Stand wieder. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen.

© Copyright IBM Corporation 2010
Alle Rechte vorbehalten.

IBM Institute for Business Value

