



Der neue Value *Integrator*

*Einsichten aus der
globalen Chief Financial
Officer Studie
Kurzübersicht*

IBM

Management Summary

Dies ist eine Zusammenfassung der globalen CFO-Studie mit dem Titel „Der neue Value Integrator“.

Die vollständige Studie ist erhältlich unter:
ibm.com/cfostudy

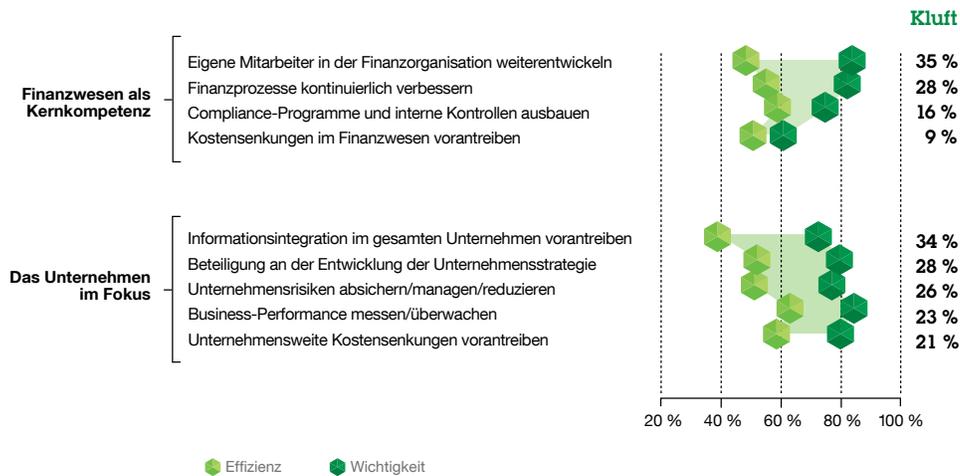
Für Chief Financial Officers (CFOs) war die Weltwirtschaftskrise eine entscheidende Trendwende. Gemeinsam mit ihren Finanzorganisationen mussten sie sich primär mit drängenden Themen wie Kapitalbeschaffung, Cash-Flow und Umsatzsicherung beschäftigen. Aufgrund hoher Volatilität und Unsicherheit standen für die CFOs darüber hinaus zunehmend auch Gespräche auf Vorstandsebene zu Prognosen, Profitabilität, Risikomanagement sowie strategischen Entscheidungen über Lieferketten, Preisgestaltung und die Produktion auf der Agenda.

Seither gewinnen CFOs deutlich an Einfluss auf Konzernebene. Die globale CFO-Studie 2010, die auf Interviews mit mehr als 1.900 CFOs und Finanzdirektoren aus aller Welt basiert, bestätigt diesen Wandel. Die Ergebnisse zeigen auch, dass viele Finanzorganisationen noch nicht effizient arbeiten. Und zwar insbesondere in denjenigen Bereichen, die massiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben und stark von den Entscheidungen der CFOs abhängen.

Erwartungen versus Realität: Die wachsende Kluft

Die Kernaufgaben der Finanzorganisationen haben keineswegs an Bedeutung verloren. Die Ergebnisse der Studie zeigen allerdings, dass sich die Arbeitsziele der CFOs in den vergangenen fünf Jahren dramatisch verschoben haben: Stand bei der CFO-Studie 2005 unter anderem das Thema „unternehmensweite Datenintegration“ bei nur 35 Prozent der Befragten auf der Agenda, liegt dieser Wert aktuell bei 73 Prozent. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch beim Risikomanagement: Hier sehen sich heute 77 Prozent der CFOs in der Pflicht, gegenüber 40 Prozent in 2005. Dennoch geben 45 Prozent der CFOs an, dass ihre Finanzorganisationen in den Bereichen Strategie, Informationsintegration sowie Risiko- und Chancenmanagement nicht effizient sind. Da die Erwartungen an die eigene Organisation jedoch stärker wachsen als deren Effizienz, stehen viele Finanzorganisationen vor einer stetig größer werdenden Handlungslücke.

Abbildung 1 Die Effizienz bleibt hinter den Erwartungen zurück.
 Finanzorganisationen haben einiges nachzuholen – insbesondere bei erfolgskritischen, unternehmensübergreifenden Aktivitäten.



„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, damit die Unternehmensziele erreicht werden können. Darüber hinaus muss die Finanzorganisation genug Selbstvertrauen haben, um aktiv am Entscheidungsprozess teilzunehmen.“

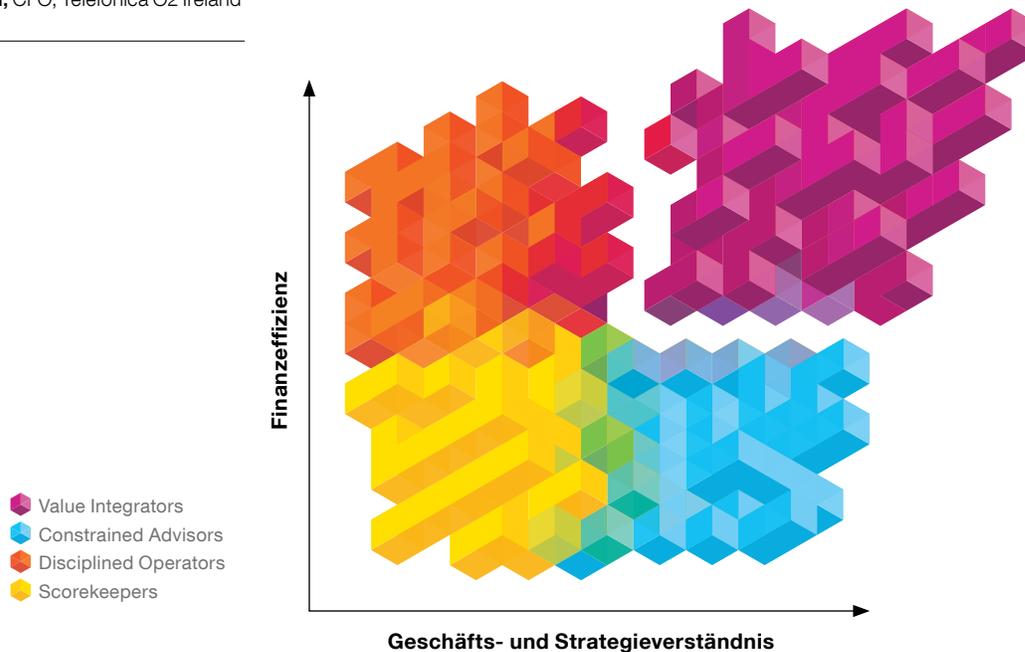
Paul Whelan, CFO, Telefonica O2 Ireland

Der Multiplikatoreffekt: Effizienz und Verständnis

Eine bestimmte Gruppe von Finanzorganisationen, die eine Reihe von definierten Kriterien erfüllt, überzeugt mit außergewöhnlich guten Finanzkennzahlen und hebt sich von anderen Organisationen ab. Diese Organisationen – die in dieser Studie Value Integrators genannt werden – erfüllen bei genauerer Analyse zwei entscheidende Kriterien:

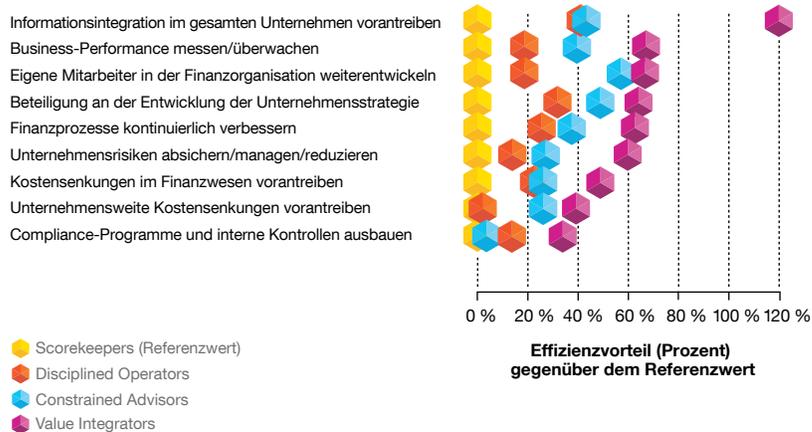
Hohe Finanzeffizienz: Charakterisiert durch einen überdurchschnittlich hohen unternehmensweiten Anteil an gemeinsamen Prozess- und Datenstandards.¹

Geschäfts- und Strategieverständnis: Gute Vernetzung der Finanzfunktion innerhalb des Unternehmens, gepaart mit tief greifendem Geschäfts- und Strategieverständnis, das diese Organisationen zur Optimierung und vorausschauenden Planung ihres Geschäfts nutzen.²



Es ist nicht verwunderlich, dass Value Integrators in allen neun Dimensionen der Finanzagenda effektiver sind als andere und beim Management des Unternehmensrisikos, beim Messen und Überwachen der Business-Performance und bei der Informationsgewinnung klar die Nase vorn haben.

Abbildung 2 Value Integrators liegen klar in Führung.
 Vor allem bei der Informationsintegration und beim Risikomanagement ist der Vorsprung sehr deutlich.



Value Integrators können auch besser mit Unsicherheiten umgehen. 75 Prozent der Value Integrators geben an, dass ihre Unternehmen externe Einflussgrößen voraussehen können und entsprechend darauf reagieren. Nur 62 Prozent der Constrained Advisors und 56 Prozent der Disciplined Operators sind hier ebenso zuversichtlich. Bei allen hier untersuchten Kriterien – Bilanz, Gewinn & Verlust, Cash-Flow – setzen sich die Unternehmen der Value Integrators von allen anderen deutlich ab.

Analyse fördert Wertschöpfung

Mit der richtigen Datenanalyse durch entsprechende Prozesse, Technologien und Fachkompetenz kann die Finanzorganisation die Fülle an finanzwirtschaftlichen und betrieblichen Informationen als Basis für Entscheidungen nutzen. Sie trägt damit wesentlich zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Laut CFO-Studie sind dafür im Wesentlichen drei Faktoren ausschlaggebend:

Nichtfinanzielle Datenstandards: Um einen zuverlässigen Überblick über das Business zu erlangen, müssen die Quelldaten aus dem Finanzwesen sowie aus anderen Bereichen über alle Geschäftseinheiten einheitlich definiert und erfasst werden.

Relevante Kennzahlen automatisch generieren: Entscheidungsträger können schneller auf relevante Kennzahlen zugreifen, wenn sie automatisch erstellt werden. Damit bleibt ihnen mehr Zeit, diese zu bewerten und entsprechend zu handeln.

Darüber hinaus fördert eine Automatisierung die Durchsetzung von Standards, etwa durch die systematische Anwendung von Geschäftsregeln auf Daten und Berechnungen. Sie ebnet damit den Weg für „eine Version der Wahrheit“.

„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

Geschäftsanalytik: Finanzorganisationen brauchen Mitarbeiter mit geschäftlicher und analytischer Fachkompetenz. Sie müssen in der Lage sein, Sachverhalte richtig zu interpretieren und sachdienliche Empfehlungen abgeben zu können. Darüber hinaus benötigen diese Mitarbeiter eine gute Kommunikationskompetenz, um Empfehlungen überzeugend zu vermitteln und geschäftliche Entscheidungen effektiv zu beeinflussen.

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

Sind Sie sicher, dass sich Ihr Unternehmen auf die richtigen geschäftlichen Kennzahlen konzentriert – also jene Größen, die Ihr Business vorantreiben?

Verfügt ihre Organisation über ausreichend analytische Fachkompetenz? Woher soll diese Fachkompetenz kommen? Welche Prozesse zur Unterstützung von Entscheidungen sollen zentralisiert und welche sollen in den Geschäftsbereichen verankert sein?

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

Iain Macdonald, Group Deputy CFO, BP

Effizienz als Fundament

Die meisten Finanzchefs sind sich einig: Effizienz kann durch Standards gesteigert werden – aber nur wenige haben diese bereits im eigenen Unternehmen durchgesetzt. Die Ergebnisse der CFO Study 2010 weisen auf drei Verfahren hin, mit denen Organisationen die Einführung von Standards beschleunigen können:

Eindeutige Verantwortlichkeiten: Die klare Zuordnung von Zuständigkeiten für unternehmensweite Prozesse fördert deren Integration und Einheitlichkeit, vereinfacht und standardisiert Abläufe, verhindert doppelten Aufwand und reduziert Fehler.

Eine einheitliche Buchhaltung und Standardapplikationen für Transaktionen: Der Umstieg auf ein unternehmensweites, einheitliches System bietet die Chance, Prozesse zu vereinheitlichen und in der gesamten Finanzorganisation einheitliche Datenstandards zu etablieren.

Alternative Delivery-Modelle: Durch die Nutzung von Shared Service Centern oder dem Outsourcing von Finanztransaktionen können Unternehmen die Einführung von Standards vorantreiben.

Finanzorganisationen verbringen nach wie vor die Hälfte ihrer Zeit mit der Verarbeitung von Transaktionen. Wie können sie diese Barriere durchbrechen?

Wie kann eine Finanzorganisation Prozesse und Daten innerhalb ihres Unternehmens über mehrere – oft sehr unterschiedliche – Geschäftsbereiche hinweg standardisieren?

Wie können CFOs ein erfolgreiches Konzept für die Steigerung ihrer Finanzeffizienz erstellen?

Der Weg zum Value Integrator

Die Antworten von mehr als 1.900 CFOs aus aller Welt unterstreichen eine zentrale Botschaft:

Finanzorganisationen, die auf Konzernebene zur Wertschöpfung beitragen, haben sowohl in der Finanzeffizienz als auch beim Geschäfts- und Strategieverständnis die Nase vorn.

Weitere Informationen zu dieser Studie können per E-Mail beim IBM Institute for Business Value unter iibv@us.ibm.com angefordert werden. Die vollständige IBM Global Chief Financial Officer Studie ist unter folgendem Link als Download erhältlich:

ibm.com/cfostudy

„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

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

¹ Die Kriterien zur Definition der Finanzeffizienz als Achsendimension wurden durch statistische Korrelation der finanziellen Performance und anhand der Antworten der Befragten bestimmt. Dazu zählen: Standard-Finanzbuchhaltung, einheitliche Finanzprozesse, einheitliche Finanzdatendefinitionen und Governance sowie Konzernvorgaben zu unternehmensweiten Informationsstandards. Als hoch effizient gilt die Einführung unternehmensweiter Standards (für die Finanzbuchhaltung, Prozesse und Daten) in mehr als 50 Prozent der Organisation sowie empfohlene oder angeordnete unternehmensweite Informationsstandards.

² Die zur Definition des Geschäfts- und Strategieverständnisses 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 Effektivität der Personalentwicklung in der Finanzorganisation und der Grad der Vereinheitlichung bei Planungssystemen. Hohes Geschäfts- und Strategieverständnis ist definiert als die Summe aus einer zufrieden stellenden operativen Planung und Prognose, hoher Effektivität bei der Personalentwicklung in der Finanzorganisation und dem Einsatz einer einheitlichen Planungsplattform.



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 Servicenamen 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.