

21. Stuttgarter Controller-Forum 2007

**Finance Transformation – Wege zu mehr  
Effizienz und Effektivität der CFO-Organisation**

---

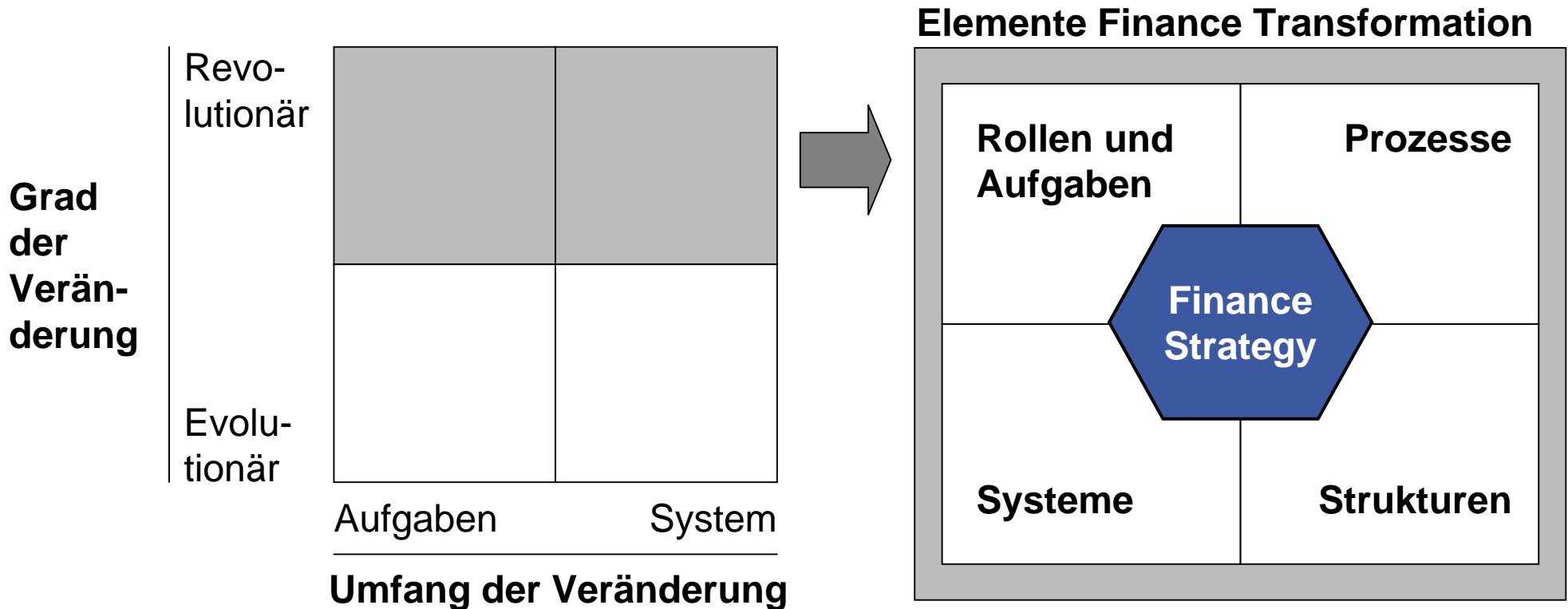
# Inhalt

---

## ■ Finance Transformation – nur ein Schlagwort?

- Der CFO unter Druck – Der Finance-Bereich wird umgebaut
- Ziele und Gestaltungsprinzipien der Finance Transformation
- Ausgewählte Transformationsansätze
  - Zentralisierung der Back-Office-Funktionen Finance
  - Transformationsansätze der Planung
  - Transformationsansätze des Group Reporting
- IT-Systeme – Voraussetzung und Treiber der Finance Transformation
- Zusammenfassung und Ausblick

# Finance Transformation steht für weitgehende Veränderungen des Bereichs „Finance“



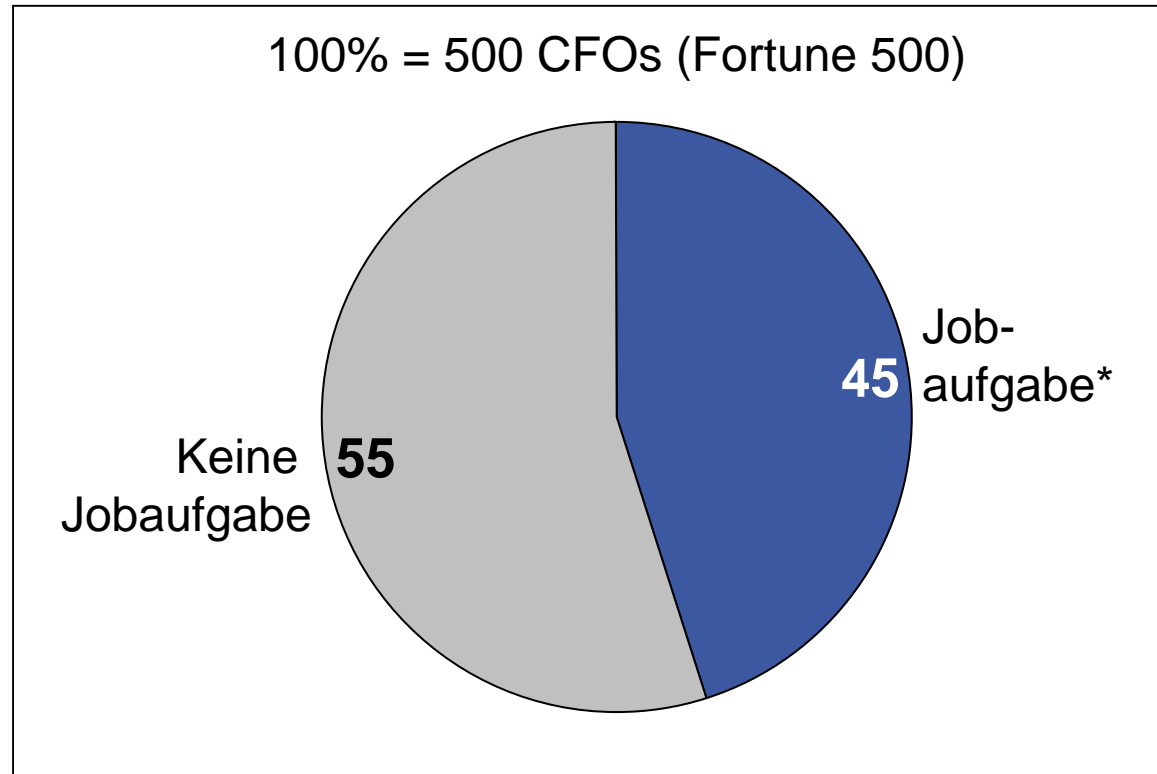
# Inhalt

---

- Finance Transformation – nur ein Schlagwort?
- **Der CFO unter Druck – Der Finance-Bereich wird umgebaut**
- Ziele und Gestaltungsprinzipien der Finance Transformation
- Ausgewählte Transformationsansätze
  - Zentralisierung der Back-Office-Funktionen Finance
  - Transformationsansätze der Planung
  - Transformationsansätze des Group Reporting
- IT-Systeme – Voraussetzung und Treiber der Finance Transformation
- Zusammenfassung und Ausblick

# 45% der CFOs der Fortune 500 Unternehmen haben zwischen 2002 - 2004 ihren Job aufgegeben

Chief Financial Officers (CFOs), 2002 – 2004  
in Prozent



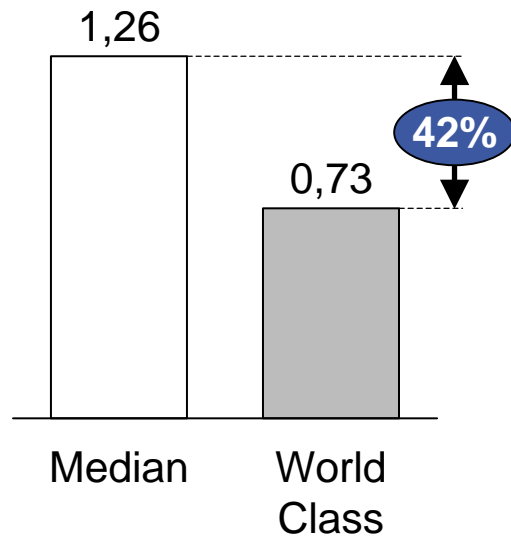
\* Freiwillige und unfreiwillige Jobaufgabe

Quelle: „Where Have All the Chief Financial Officers Gone?“ (New York Times, 28. November 2004)

# Finance/Controlling im Wandel – Aber Effizienz ist nur die eine Seite der Medaille!

## Hohe Kosten des Finance-Bereichs ...

in Prozent vom Umsatz



Quelle: The Hackett Group 2005, [www.thehackettgroup.com](http://www.thehackettgroup.com)

## ... erfordern substanzielle Kompensationen in anderen Feldern

Das Delta zwischen Median und World-Class-Performance entspricht bei 1 Mrd. EUR Umsatz und

**Einer Umsatzrendite von ...**

**Einem notwendigen Mehrumsatz von ...**

10%



53 Mio. EUR

7%



76 Mio. EUR

5%



106 Mio. EUR

3%



176 Mio. EUR

5,3 Mio. EUR Effizienzreserven p.a.+ pro Milliarde Umsatz – zwischen Median und World Class

# Der Druck auf den CFO steigt, Effizienz und Effektivität seines Verantwortungsbereichs gleichzeitig zu erhöhen

## Effizienzdruck

### Kostenstrukturen

- Wettbewerbsfähige Kostenstrukturen Finance
- „Rationalisiert die Rationalisierer“

### Kostenniveau

- Umsetzung von regulatorischen Vorschriften (z.B. IFRS oder S-OX) bindet viele Ressourcen und führt zu zusätzlichen Kosten

## Herausforderungen für den CFO

## Effektivitätsdruck

### Qualität

- Hohe Steuerungsrelevanz der Informationen
- Zuverlässige Informationen
- Kompatibel mit internationalen Standards

### Zeit

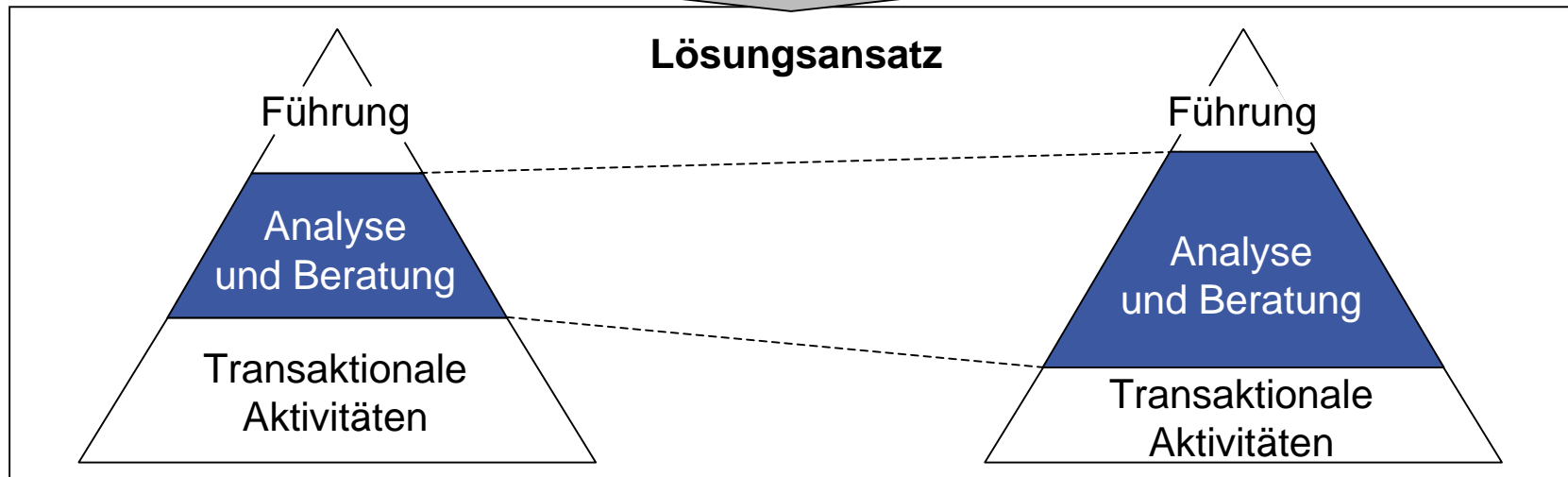
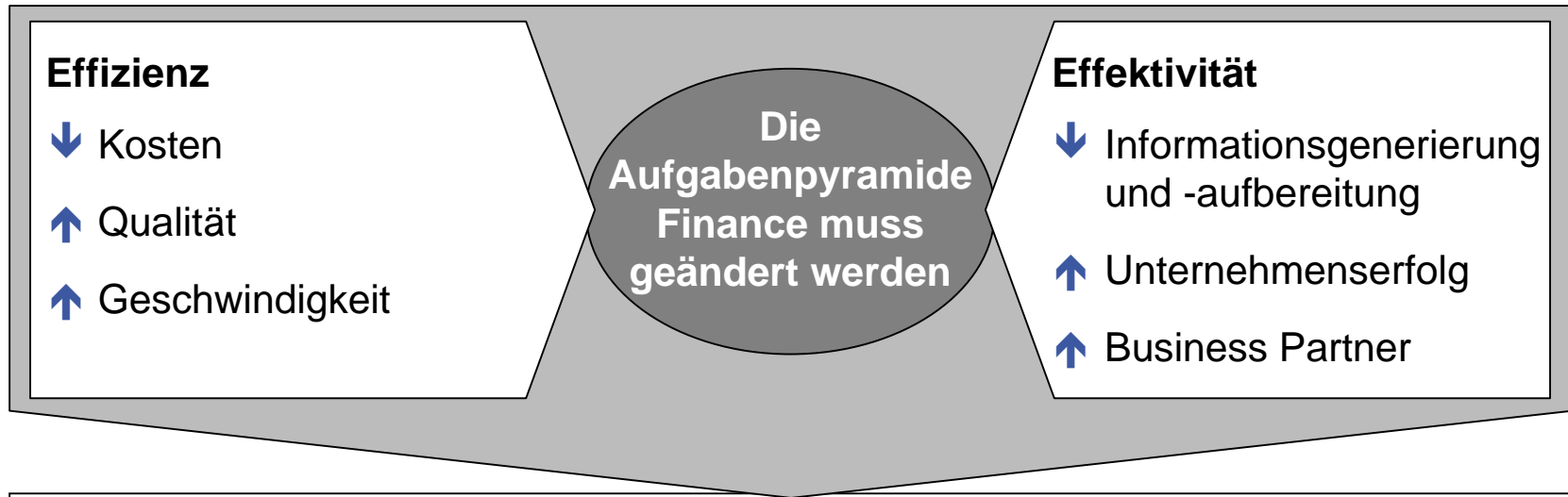
- Schnelleres, aber zuverlässiges Reporting
- Flexible Ad-hoc-Analysen
- Verkürzte Planungs-/Forecast-Zyklen

# Inhalt

---

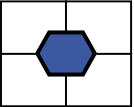
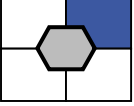
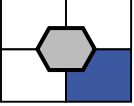
- Finance Transformation – nur ein Schlagwort?
- Der CFO unter Druck – Der Finance-Bereich wird umgebaut
- **Ziele und Gestaltungsprinzipien der Finance Transformation**
- Ausgewählte Transformationsansätze
  - Zentralisierung der Back-Office-Funktionen Finance
  - Transformationsansätze der Planung
  - Transformationsansätze des Group Reporting
- IT-Systeme – Voraussetzung und Treiber der Finance Transformation
- Zusammenfassung und Ausblick

# Werttreiber statt Kostenfaktor – Die Zeitanteile der Finance-Aufgaben müssen geändert werden



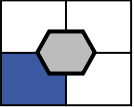
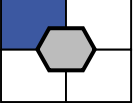
# Elemente der Finance Transformation

## Beispiele zu Status und Zielen (1/2)

Elemente	Heute	Zukünftig
 <p><b>Finance Strategy</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fragmentarisch</li> <li>■ Reportingorientiert</li> <li>■ Fokus auf Planeinhaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Benchmark – best in class</li> <li>■ Business- und aktionsorientiert</li> <li>■ Fokus auf Werttreiber</li> </ul>
 <p><b>Prozesse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regional/divisional unterschiedliche Prozesse, Methoden, Instrumente</li> <li>■ Inkonsistente Daten</li> <li>■ Geringe Zentralisierungsgrad transaktionaler Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einheitliche Standards und Methoden</li> <li>■ Schlanke Prozesse mit geringen Iterationen</li> <li>■ Konsistente Datenbasis mit integrierten Reportingplattformen Legal/Management</li> </ul>
 <p><b>Strukturen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eigenständige, dezentrale Finance-Bereiche</li> <li>■ Keine Trennung von transaktionalen und beratenden/analysierenden Aktivitäten</li> <li>■ Unzureichenden Integration und Harmonisierung von Accounting/Controlling/Treasury</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reduktion von Organisationseinheiten</li> <li>■ Zentralisierte Organisationsformen, z. B. Shared Service Center</li> <li>■ Integrierte IT-Infrastruktur zur Reduzierung von Komplexität und Kosten</li> </ul>

# Elemente der Finance Transformation

## Beispiele zu Status und Zielen (1/2)

Elemente	Heute	Zukünftig
 <p><b>Systeme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Heterogene Systemplattformen</li> <li>■ Vielfältige Schnittstellen</li> <li>■ Historisch gewachsene Komplexität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integrierte Konzernsysteme insbesondere für Legal- und Managementkonsolidierung</li> <li>■ Durchgehende Plattformstrategien</li> <li>■ Funktionalitäten zur Umsetzung neuer Konzepte</li> </ul>
 <p><b>Rollen und Aufgaben</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Controller als Datenlieferant und Analyst</li> <li>■ Rückblickende Abweichungsanalyse</li> <li>■ Methoden- und Finance-Orientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Business Partner der operativen Bereiche</li> <li>■ Analysierende und beratende Aktivitäten als Schwerpunkt</li> <li>■ Zukunftsgerichtete Aktionsorientierung</li> </ul>

# Viele Unternehmen verändern ihr Rollenbild von Controlling und Controller sehr weitgehend

Heute	Zukünftig
Informationsversorger	Business Partner
Vergangenheitsorientiert	Zukunftsorientiert
Reportingorientiert	Aktionsorientiert
Abweichungsorientiert	Chancenorientiert
Informationsverantwortung	Geschäfts- und Profitverantwortung
Inkonsistente Daten und Systeme	Integrierte Finance-Systeme

# Prinzipien der Finance Transformation – Die Ausgestaltung erfolgt unternehmensindividuell

Evo-  
lutionär

Vereinfachung

n

h

Standardisierung

n

h

Harmonisierung

n

h

Automatisierung/Industrialisierung

n

h

Zentralisierung

n

h

Outsourcing

n

h

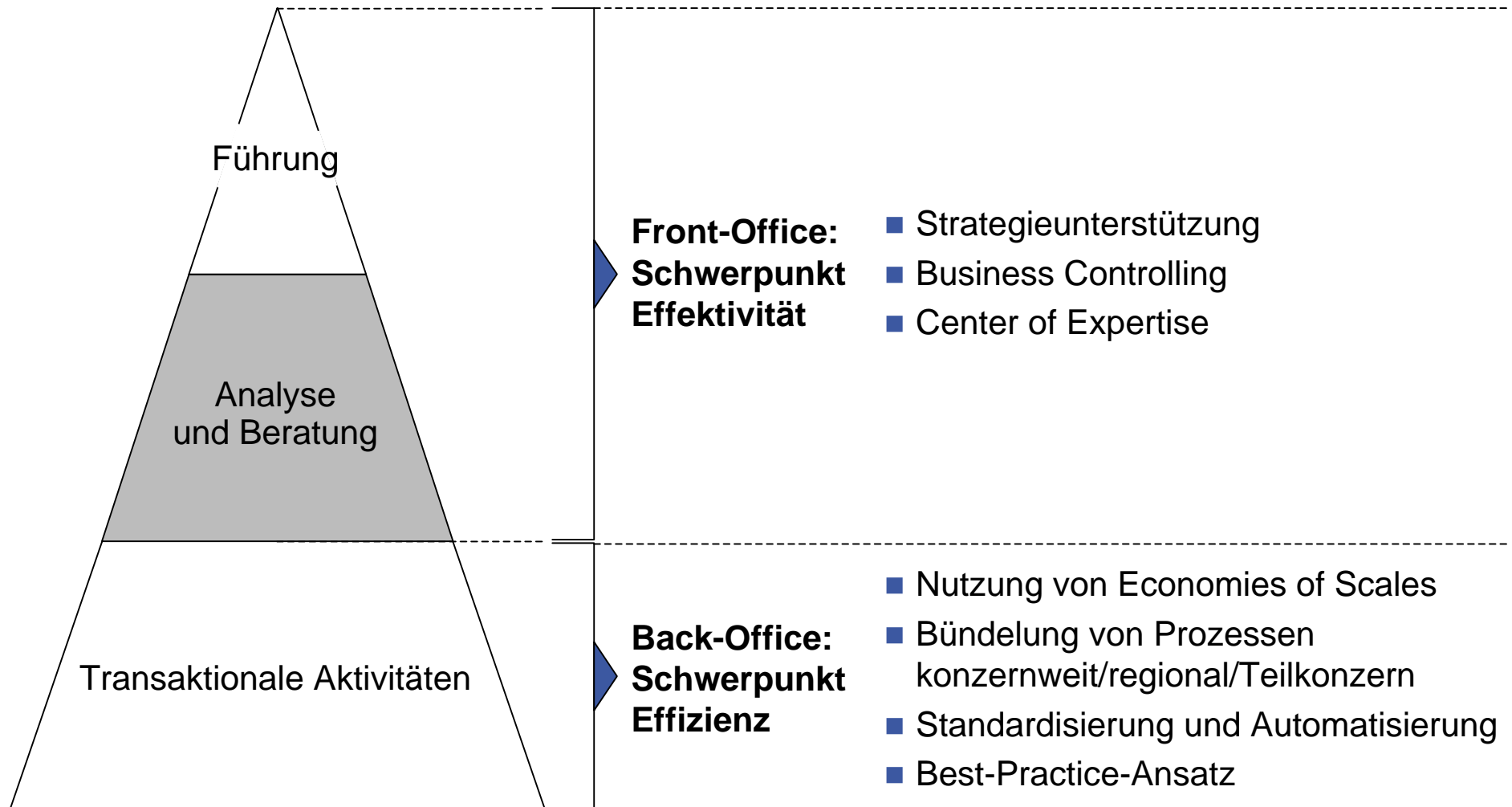
Revo-  
lutionär

# Inhalt

---

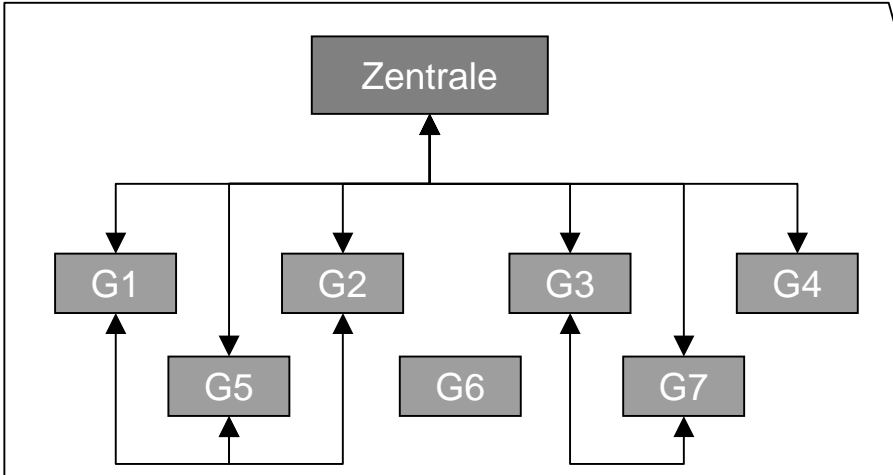
- Finance Transformation – nur ein Schlagwort?
- Der CFO unter Druck – Der Finance-Bereich wird umgebaut
- Ziele und Gestaltungsprinzipien der Finance Transformation
- **Ausgewählte Transformationsansätze**
  - **Zentralisierung der Back-Office-Funktionen Finance**
    - Transformationsansätze der Planung
    - Transformationsansätze des Group Reporting
- IT-Systeme – Voraussetzung und Treiber der Finance Transformation
- Zusammenfassung und Ausblick

# Die Unterscheidung in „Front Office“ und „Back Office“ ist eine zentrale Leitlinie der Finance Transformation



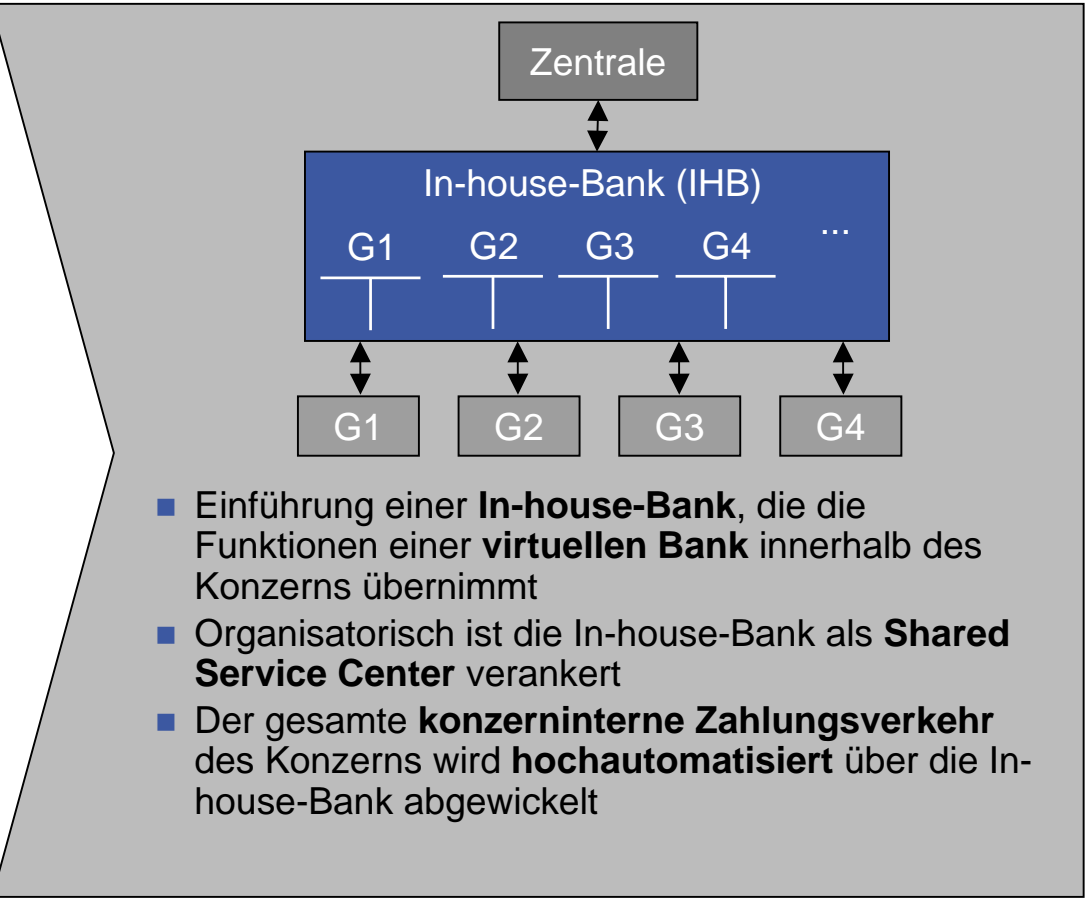
# Zentrale und automatisierte Abwicklung des internen Zahlungsverkehrs als Shared Service

## Ist-Situation



- **Kein konzernweit verbindliches** Verfahren zur Durchführung des konzerninternen Zahlungsverkehrs
- Organisatorisch wird der interne Zahlungsverkehr **sehr stark dezentral** auf der Ebene der Divisionen oder Konzerngesellschaften abgewickelt
- **Große Anzahl an unterschiedlichen Systemen** für den internen Zahlungsverkehr
- Trotzdem erfolgt die Abwicklung bei vielen Konzerngesellschaften immer noch **meist manuell**

## Soll-Situation



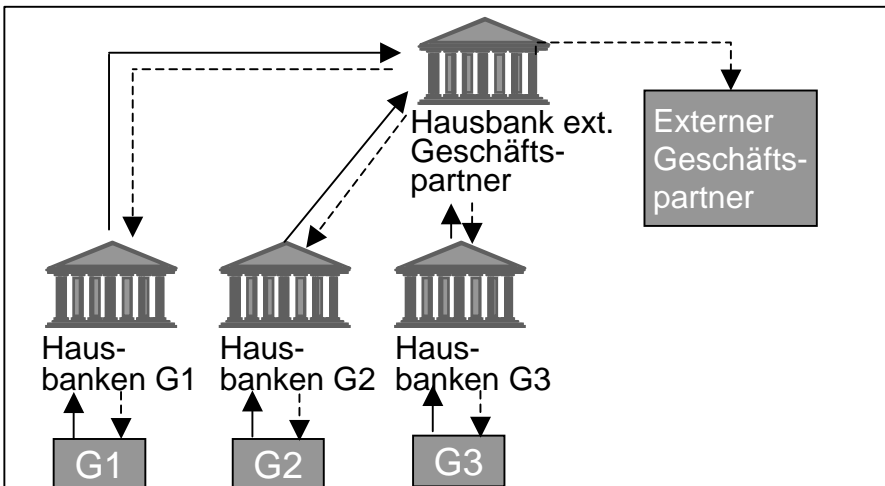
- Einführung einer **In-house-Bank**, die die Funktionen einer **virtuellen Bank** innerhalb des Konzerns übernimmt
- Organisatorisch ist die In-house-Bank als **Shared Service Center** verankert
- Der gesamte **konzerninterne Zahlungsverkehr** des Konzerns wird **hochautomatisiert** über die In-house-Bank abgewickelt

Projektbeispiel

# Zentrale und automatisierte Abwicklung des externen Zahlungsverkehrs als Shared Service

—> Zahlung    - - -> Kontoauszug

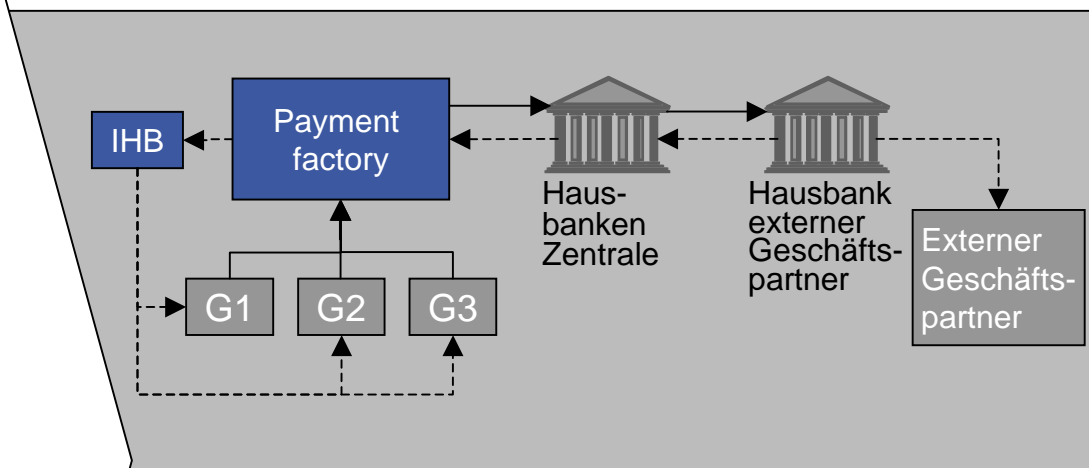
## Ist-Situation



- Ausgehende Zahlungen werden von den einzelnen **Konzerngesellschaften** in den jeweiligen **lokalen Zahlprogrammen** (wie z.B. SAP FI) abgewickelt
- Es findet **keine Bündelung der ausgehenden Zahlungen** statt – Jede Gesellschaft wickelt die Zahlungen über verschiedene Hausbanken ab
- **Hohe Transaktionskosten** für grenzüberschreitende Zahlungen an ausländische Geschäftspartner

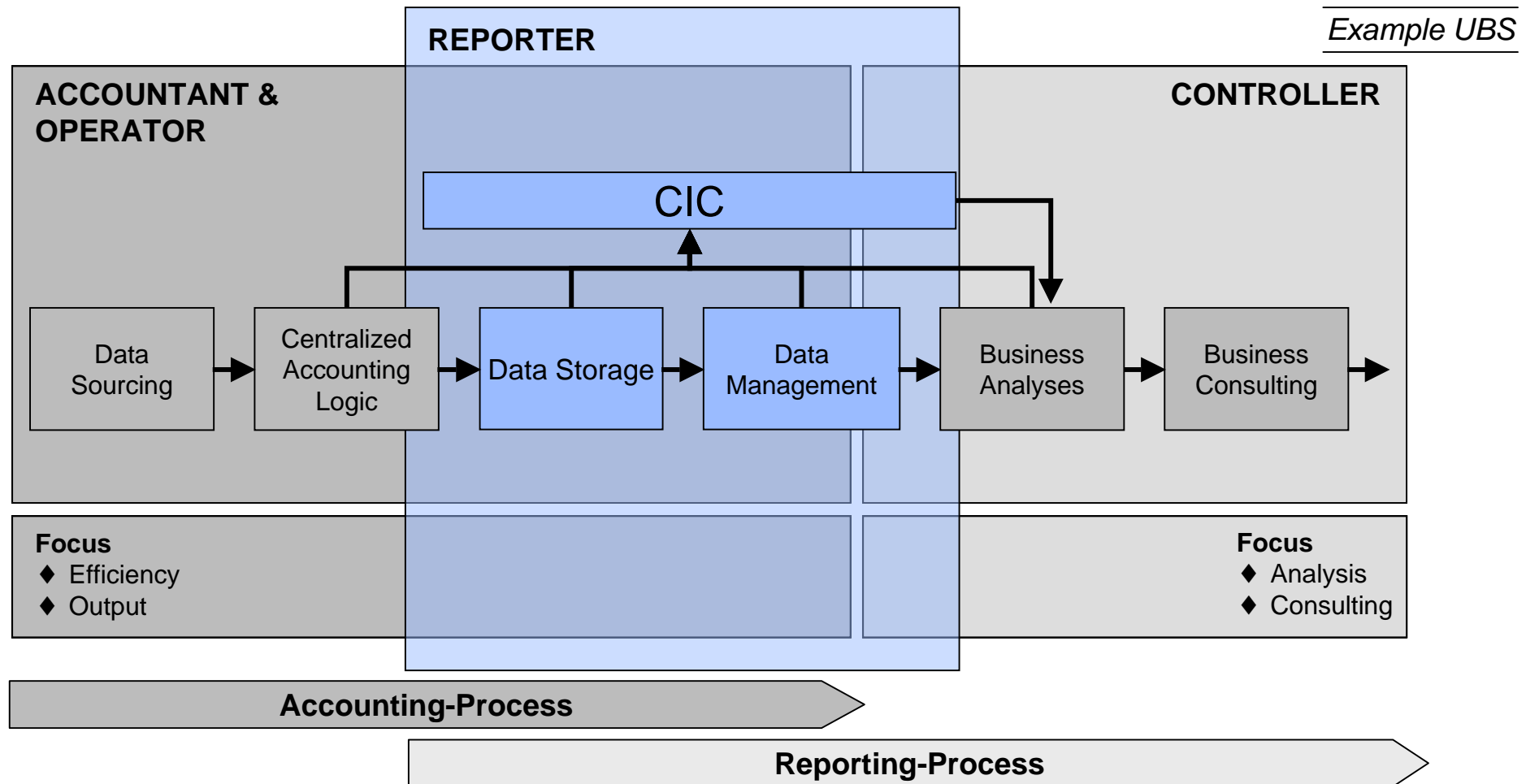
## Soll-Situation

*Projektbeispiel*



- Einführung einer **Payment Factory**, die den gesamten **konzernexternen Zahlungsverkehr** des Konzerns als Shared Service abwickelt
- Organisatorisch ist die In-house-Bank als **Shared Service Center** verankert
- Die Payment Factory bildet ein **Konstrukt** mit der In-house-Bank, welche die Kontokorrentkonten aller angeschlossenen Konzerngesellschaften führt und die Funktion der Kontoverwaltung übernimmt

# Die Wertschöpfungskette – Accounting, Reporting und Controlling bei der UBS AG



Quelle: Keller/Häsler (2007), Das Controlling Information Center der UBS AG: Katalysator zwischen Accounting und Controlling, in: Gleich/Michel (Hrsg.), Organisation des Controlling, Freiburg i. Br. 2007, S. 203 - 219.

# Inhalt

---

- Finance Transformation – nur ein Schlagwort?
- Der CFO unter Druck – Der Finance-Bereich wird umgebaut
- Ziele und Gestaltungsprinzipien der Finance Transformation
- Ausgewählte Transformationsansätze
  - Zentralisierung der Back-Office-Funktionen Finance
  - **Transformationsansätze der Planung**
  - Transformationsansätze des Group Reporting
- IT-Systeme – Voraussetzung und Treiber der Finance Transformation
- Zusammenfassung und Ausblick

# Typische Schwachstellen und Transformationsziele von Planungssystemen

## Schwachstellen

### Effizienz

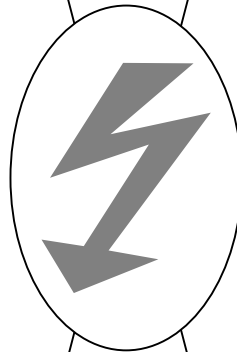
- Hoher Detaillierungsgrad
- Lange Planungszeiten
- Hoher Aufwand, fraglicher Nutzen
- Fehlende Aktualität durch laufende Prämissenänderungen
- Unzureichende IT-Unterstützung
- ...

### Effektivität

- Fehlende Kopplung von strategischer, mittelfristiger, operativer Planung
- Fehlende Top-down-Ziele
- Unzureichende Fokussierung auf strategische Aufwendungen
- ...

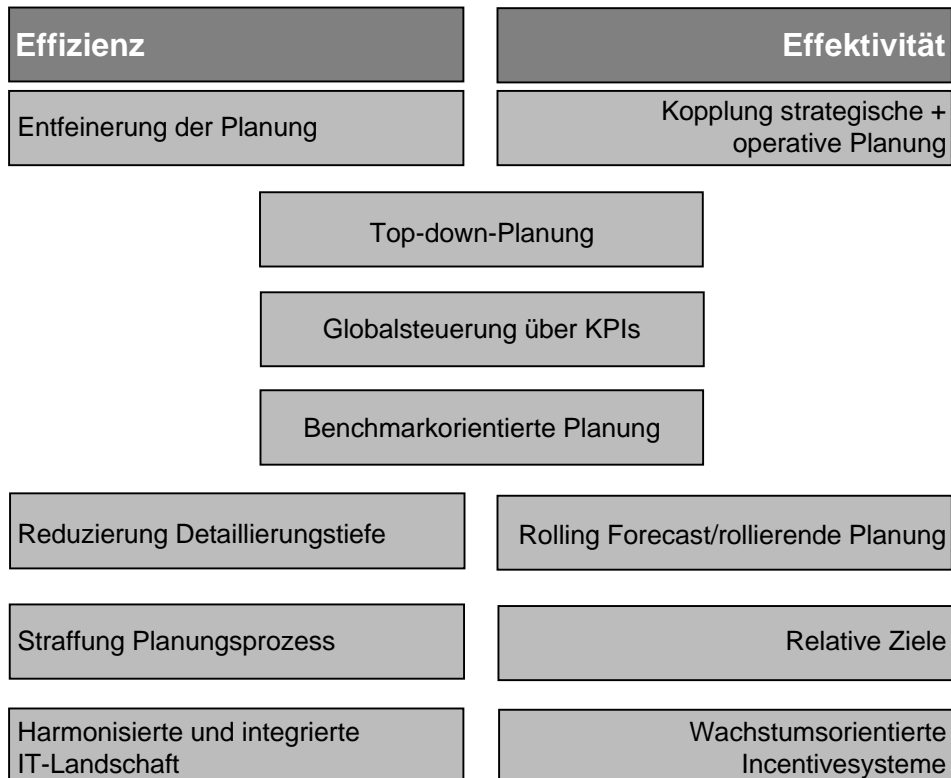
## Transformationsziele

- Reduzierung Planungsaufwand
- Reduzierung Planungszeiten
- Aktualität Zielvorgaben
- Umsetzung der strategischen Unternehmensziele
- Motivation für profitables Wachstum

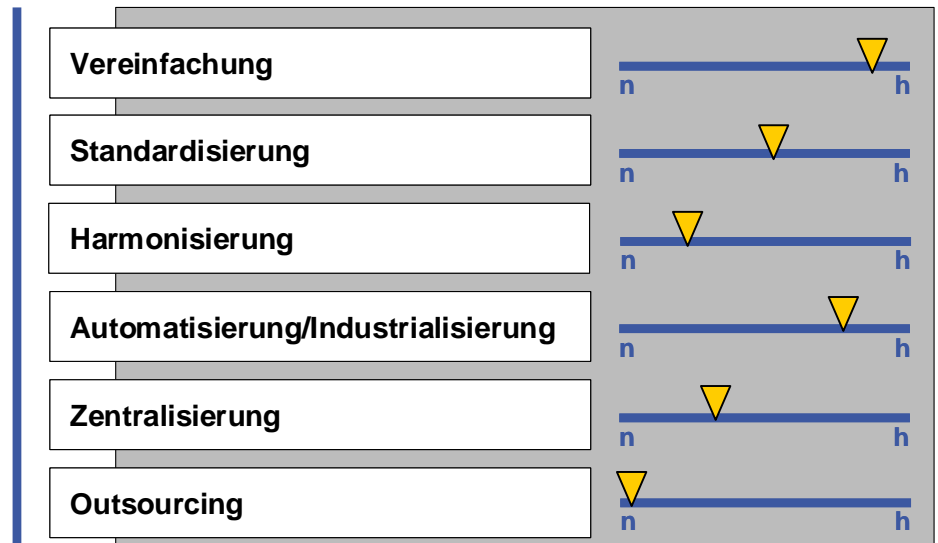


# Handlungsfelder und Gestaltungsprinzipien der Planung

## Handlungsfelder



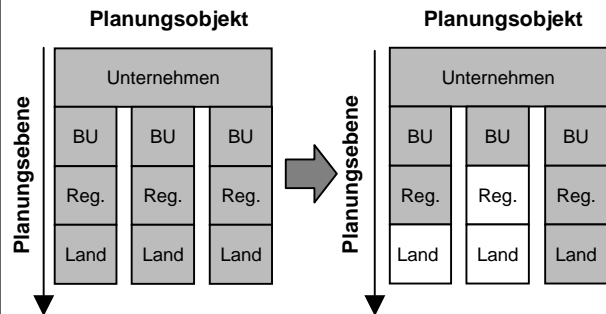
## Gestaltungsprinzipien



# Beispiele zur Effizienzsteigerung

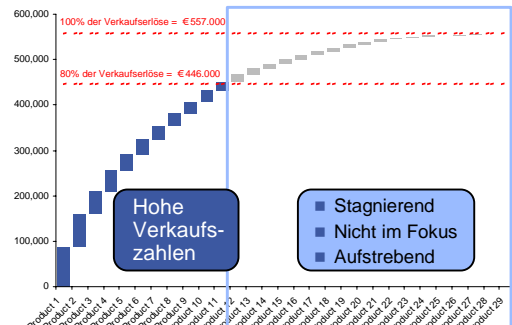
## Anpassung der Planungstiefe

- Nicht alle Geschäftsbereiche weisen die gleiche Planungstiefe auf



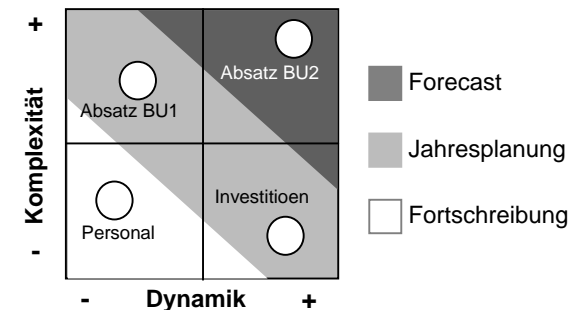
## Fokussierung auf wesentliche Budgetpositionen

- Innerhalb der Geschäftsbereiche werden nur die wesentlichen Budgetpositionen geplant
- Kleine Positionen werden zu Gruppen zusammengefasst

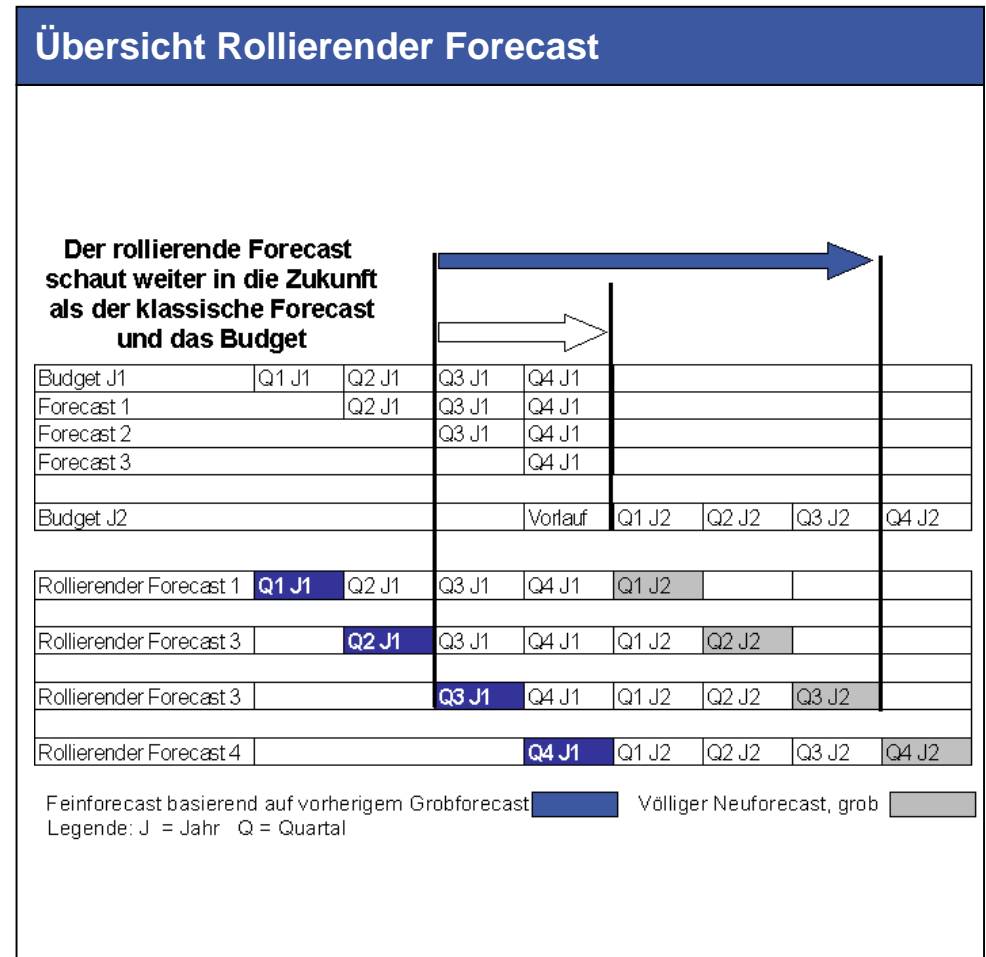
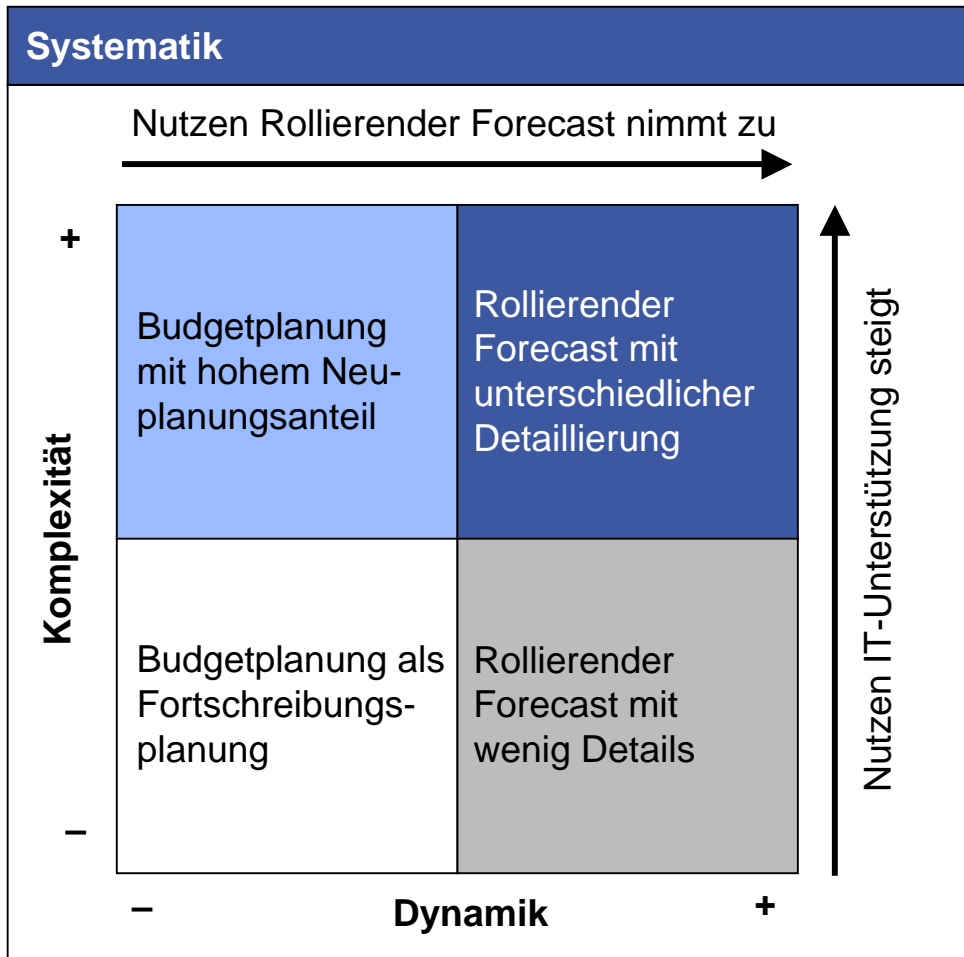


## Einsatz unterschiedlicher Planungsmethoden

- Sehr dynamische und komplexe Geschäftsbereiche werden kontinuierlich mit einem Rollierenden Forecast gesteuert
- In statischen Umfeldern erfolgt die Steuerung über Fortschreibung und Regeln



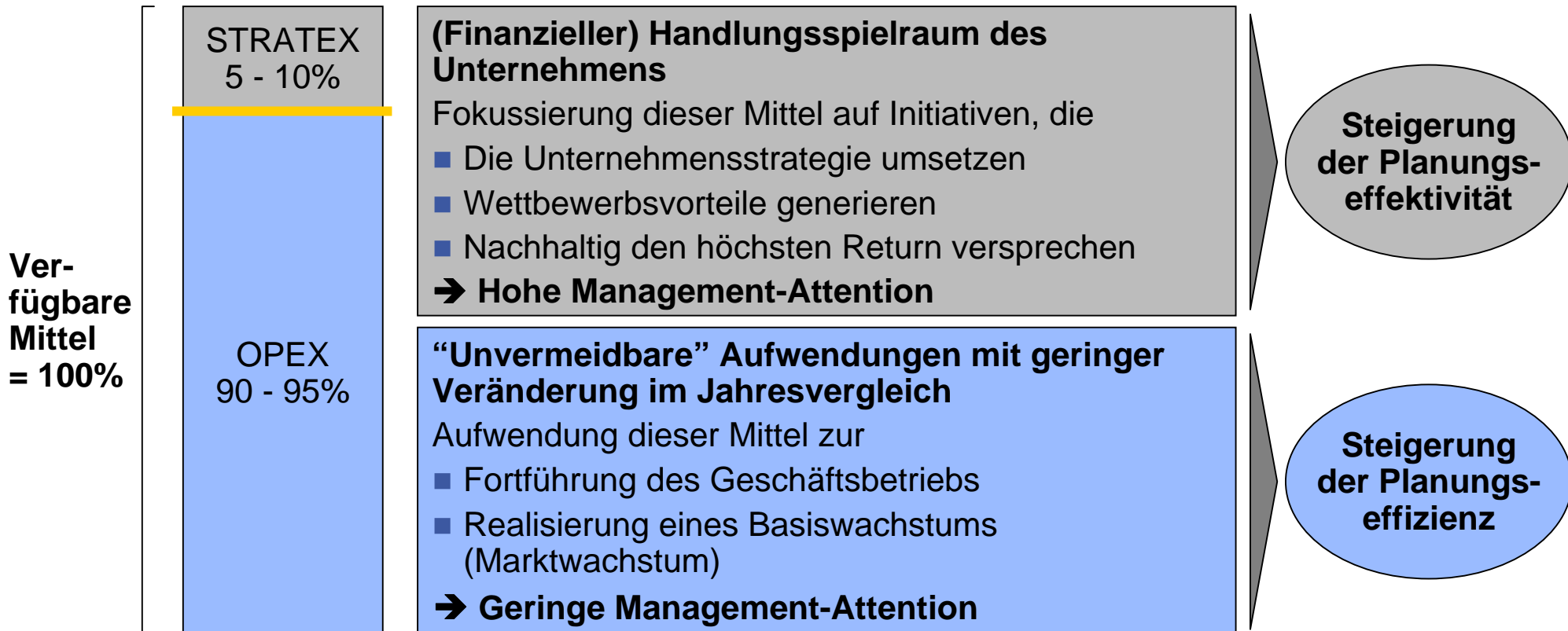
# Beispiel der Steuerung über Rolling Forecast im dynamischen und komplexen Wettbewerbsumfeld



Komplexität: Anzahl zu berücksichtigender Faktoren (Produkte, Kostenstellen etc.)  
 Dynamik: Häufigkeit von unterjährigen Änderungen

# Fokussieren Sie die Energie im Planungsprozess auf die “Critical few“ anstatt auf die ”Routine many“ (1/2)

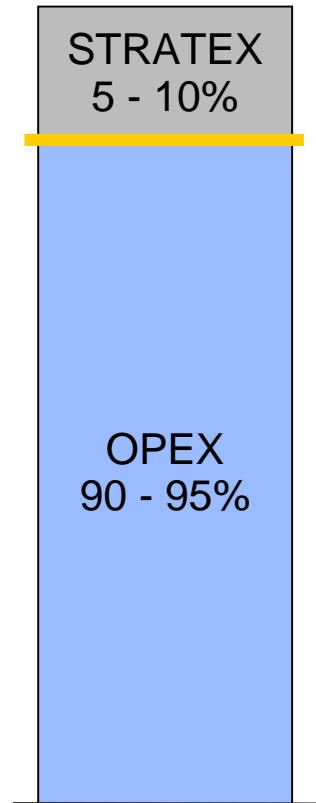
- Der Großteil (90 - 95%) aller Ausgaben eines Unternehmens “hält den Motor am Laufen” und erfordert keine detaillierte Re-Evaluierung
- Strategische Initiativen sind solche, die den Unterschied zwischen “Wachstum mit dem Markt” und “Wachstum über dem Markt” machen



# Fokussieren Sie die Energie im Planungsprozess auf die "Critical few" anstatt auf die "Routine many" (2/2)

## # 1 – Differenzierte Budgetierung

- Ermittlung von OPEX/STRATEX ausgehend vom aktuellsten Budget/Forecast
- Definition von Zielvorgaben für Basiswachstum/Gesamtumsatzwachstum sowie OPEX/STRATEX



## # 2 – Steigerung Effektivität: Direkte Verknüpfung von Strategie und STRATEX-Budget

- Aktionsbasierte Logik bei der Budgetierung der STRATEX
- Ableitung der Aktionen für das STRATEX-Budget direkt aus der Strategie
- Ressourcenallokation anhand objektiver Kriterien

## # 3 – Steigerung Effizienz: Vereinfachung der Entwicklung des OPEX-Budgets

- Budgetierung mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad innerhalb des Unternehmens
- Fokussierung auf große Positionen – Budgetierung nach der 80:20-Regel
- Unterschiedliche Planungsmethoden für unterschiedliche Inhalte

# Inhalt

---

- Finance Transformation – nur ein Schlagwort?
- Der CFO unter Druck – Der Finance-Bereich wird umgebaut
- Ziele und Gestaltungsprinzipien der Finance Transformation
- Ausgewählte Transformationsansätze
  - Zentralisierung der Back-Office-Funktionen Finance
  - Transformationsansätze der Planung
  - **Transformationsansätze des Group Reporting**
- IT-Systeme – Voraussetzung und Treiber der Finance Transformation
- Zusammenfassung und Ausblick

# Typische Schwachstellen und Transformationsziele Group Reporting Systemen

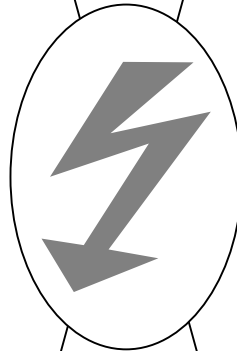
## Schwachstellen

### Effizienz

- Inkonsistenz der Daten
- Hoher manueller Aufwand für die Datenaufbereitung
- Heterogene Datenquellen aus IT-Systemen

### Effektivität

- Trennung von Legal- und Managementkonsolidierung
- Unausgewogene Zusammenstellung Performance-Kennzahlen
- Fehlende Konzerninformationen zu Kunden/Produkten/Märkten



## Transformationsziele

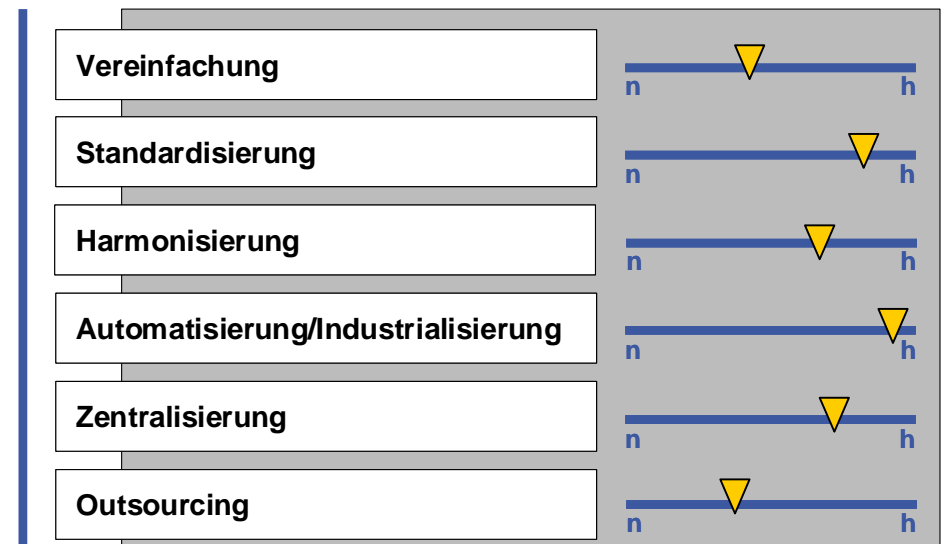
- Integrierte und harmonisierte Reportingplattformen
- Verkürzung der Reportingzeiten
- Weltweit einheitliche, konsistente Managementreports
- Reduktion Ressourceneinsatz

# Kritische Erfolgsfaktoren und Gestaltungsprinzipien Group Reporting

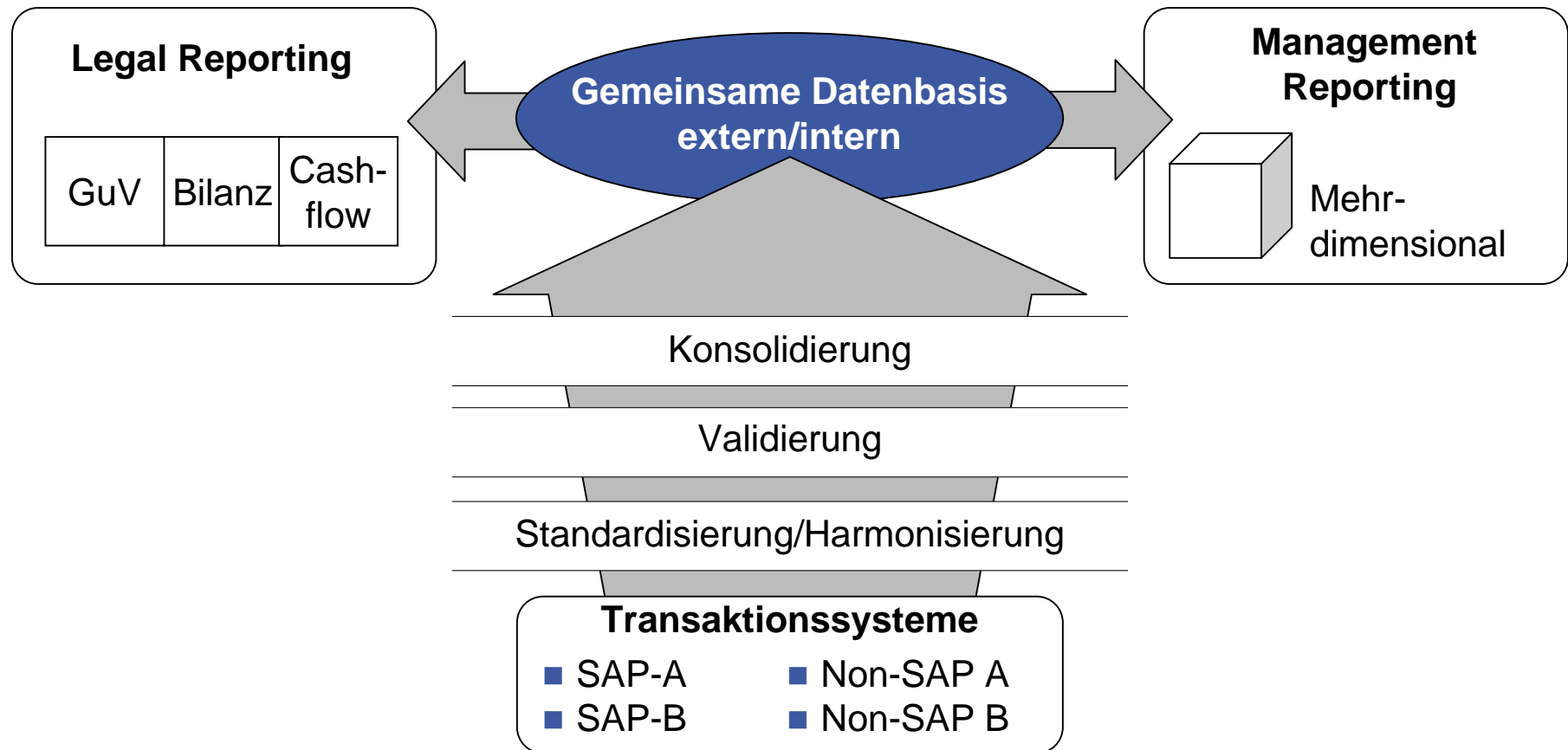
## Erfolgsfaktoren



## Gestaltungsprinzipien



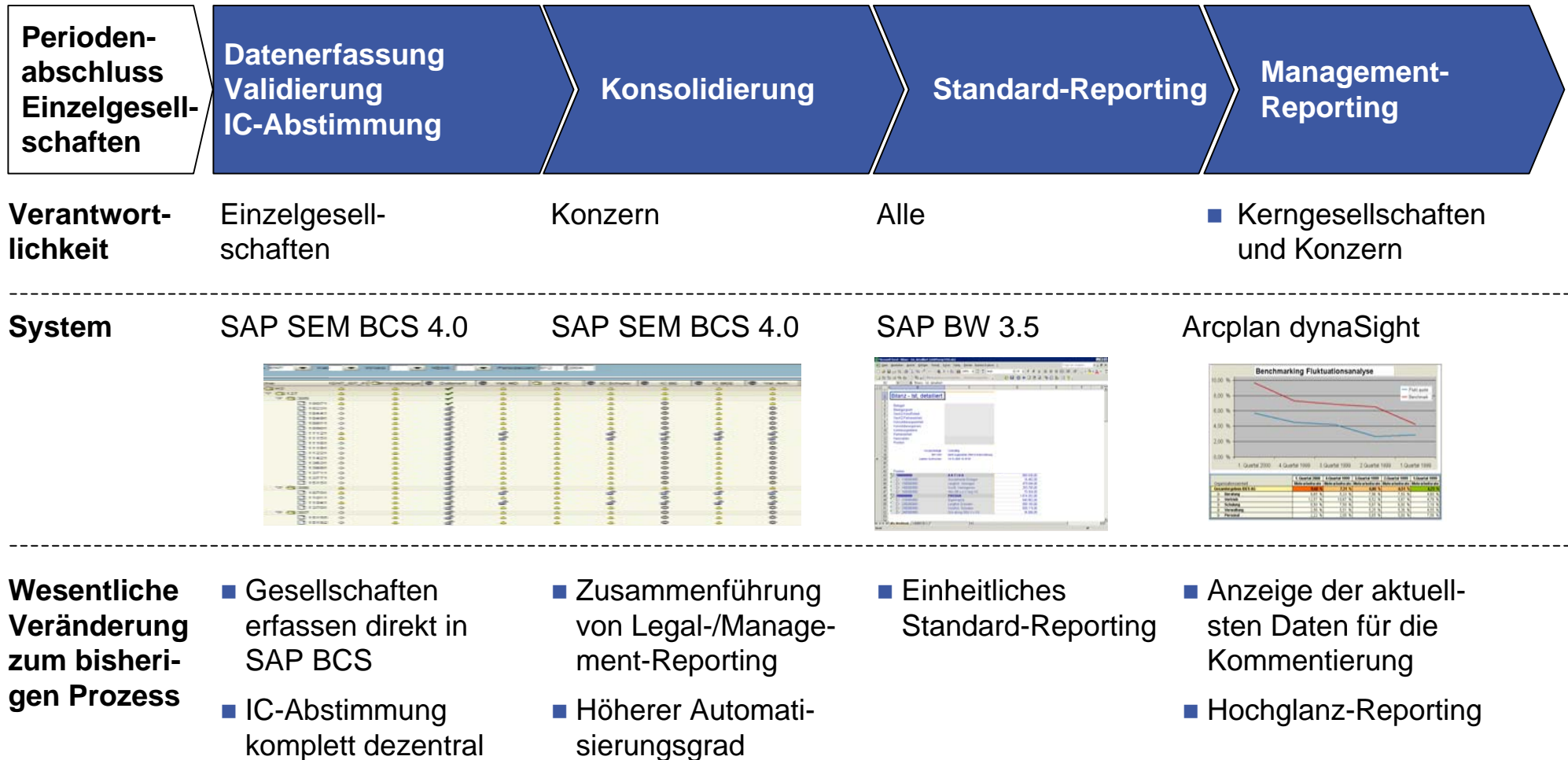
# Eine einheitliche IT-Plattform im Group Reporting garantiert Transparenz, Validität und Prozesssicherheit



Effizienzsteigerung durch Zusammenführung von internen und externen Rechnungs- wesendaten mit Hilfe moderner IT-Architekturen an einem „Single-Point-of Entry“

# Integrierter Group-Reporting-Prozess

*Projektbeispiel*

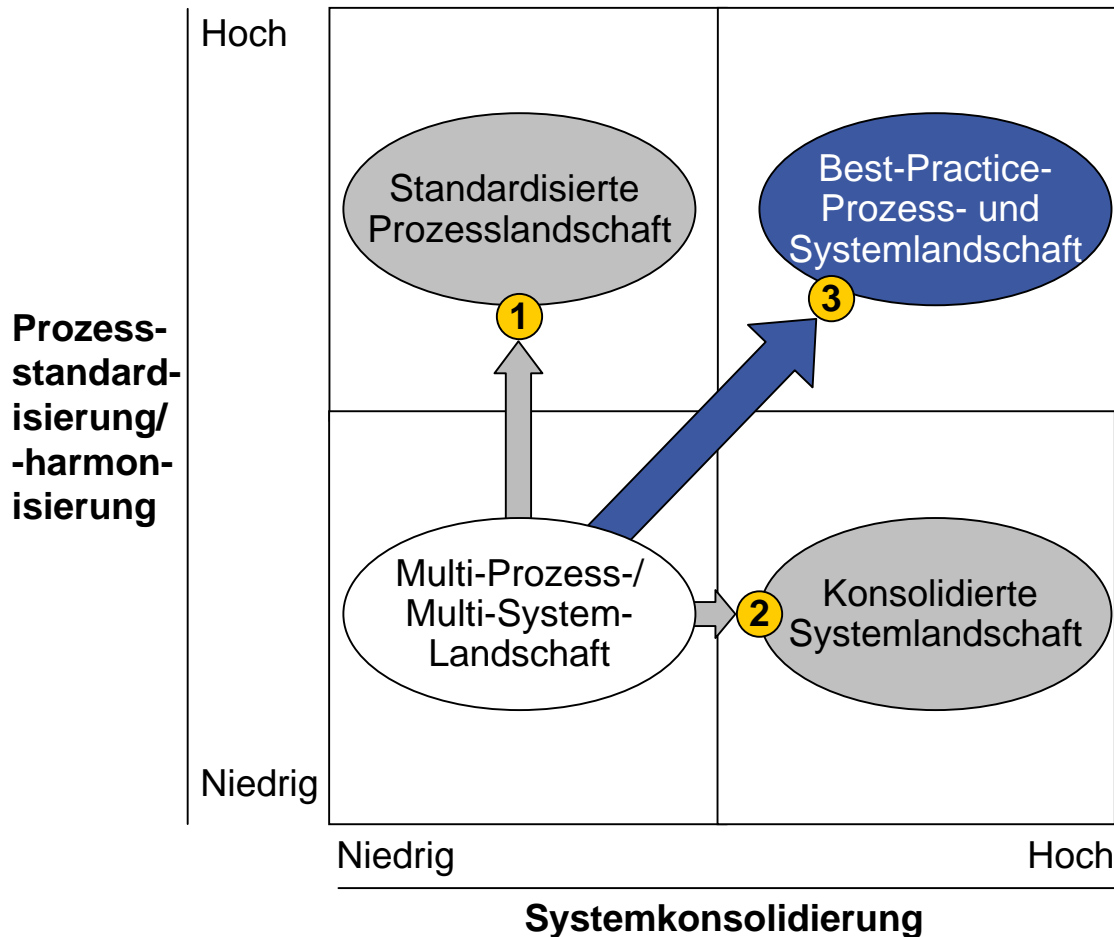


# Inhalt

---

- Finance Transformation – nur ein Schlagwort?
- Der CFO unter Druck – Der Finance-Bereich wird umgebaut
- Ziele und Gestaltungsprinzipien der Finance Transformation
- Ausgewählte Transformationsansätze
  - Zentralisierung der Back-Office-Funktionen Finance
  - Transformationsansätze der Planung
  - Transformationsansätze des Group Reporting
- **IT-Systeme – Voraussetzung und Treiber der Finance Transformation**
- Zusammenfassung und Ausblick

# Best Practices im Finance standardisieren die Prozesse und konsolidieren gleichzeitig die IT-Systeme



## Strategische Pfade Finance

- 1 Standardisierte Prozesslandschaft**
  - Vereinheitlichung der Finance-Prozesse in verschiedenen Geschäftseinheiten
  - Beibehaltung von getrennten IT-Systemen
- 2 Konsolidierte Systemlandschaft**
  - Zusammenlegung der verschiedenen IT-Systeme auf eine gemeinsame IT-Plattform
  - Beibehaltung unterschiedlicher Finance-Prozesse in den Geschäftseinheiten
- 3 Best-Practice-Prozess- und Systemlandschaft**
  - Vereinheitlichung der Finance-Prozesse in den verschiedenen Geschäftseinheiten
  - Zusammenlegung der verschiedenen IT-Systeme auf eine gemeinsame Plattform

# Inhalt

---

- Finance Transformation – nur ein Schlagwort?
- Der CFO unter Druck – Der Finance-Bereich wird umgebaut
- Ziele und Gestaltungsprinzipien der Finance Transformation
- Ausgewählte Transformationsansätze
  - Zentralisierung der Back-Office-Funktionen Finance
  - Transformationsansätze der Planung
  - Transformationsansätze des Group Reporting
- IT-Systeme – Voraussetzung und Treiber der Finance Transformation
- **Zusammenfassung und Ausblick**

# Fazit

---

- ➔ Der CFO ist gefordert, seinen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg zu steigern
- ➔ Eine klare Finance Strategy ist Voraussetzung und Ausgangspunkt von Finance Transformation Vorhaben
- ➔ Prozesse und Systeme sollten möglichst parallel gestaltet werden
- ➔ Finance Transformation stellt neue Anforderungen an Accounter und Controller