

Die erweiterte Aufgabe der Finanzabteilung – Performance Management über das tägliche Finanzgeschäft hinaus

Ein Bericht erstellt von CFO Research Services in Zusammenarbeit mit SAP

Die erweiterte Aufgabe der Finanzabteilung – Performance Management über das tägliche Finanzgeschäft hinaus

Ein Bericht erstellt von CFO Research Services in Zusammenarbeit mit SAP

Die erweiterte Aufgabe der Finanzabteilung – Performance Management über das tägliche Finanzgeschäft hinaus wird von CFO Publishing Corp., 253 Summer Street, Boston, MA 02210 veröffentlicht. Richten Sie Ihre Anfragen bitte an Jane Coulter unter +1 (617) 345-9700, Durchwahl 211 oder janecoulter@cfo.com. Bei CFO Research Services führte Elaine Appleton Grant das Interviewprogramm durch und schrieb den Bericht. Sam Knox leitete die Untersuchung und führte das Projekt.

CFO Research Services ist die gesponserte Untersuchungsgruppe innerhalb der CFO Publishing Corporation, die das Magazin CFO in den Vereinigten Staaten, Europa, Asien und China produziert. CFO Publishing gehört zu The Economist Group.

November 2007

Copyright © 2007 CFO Publishing Corp., die die alleinige Verantwortung für den Inhalt trägt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Berichts darf ohne schriftliche Genehmigung reproduziert, in einem abrufbaren System gespeichert oder in jeglicher Form, auf jeglichem Wege übertragen werden.

Inhalt

Über diesen Bericht	2
Zusammenfassung	3
Kapitel 1: Der strategische CFO	5
Kapitel 2: Die neue Aufgabe: Ein holistischer Manager und Partner – nicht nur ein Techniker	11
Kapitel 3: Standardisierung und Rationalisierung	17
Kapitel 4: Schlussfolgerung	24
Perspektive des Sponsors	25

Über diesen Bericht

Im August 2007 setzte CFO Research Services (ein Bereich der CFO Publishing Corp.) ein Forschungsprogramm auf, um festzustellen, inwiefern sich die Aufgabe der Finanzabteilung aufgrund der verstärkten Aufsicht von Regulierungsbehörden, aktiveren Anlegern und unternehmensspezifischen Änderungen im Geschäftsbetrieb in den vergangenen Jahren verändert hat.

Ziel war es, ein besseres Verständnis für die internen und externen Kräfte zu entwickeln, die diesen Wandel hervorgerufen haben, sowie Maßnahmen, die Unternehmen und Finanzabteilungen ergriffen haben, um auf diese zu reagieren. Diese Studie, bestehend aus einer elektronischen Erhebung und einer Reihe von Interviews unter leitenden Führungskräften im Finanzbereich, hat festgestellt, dass Finanzabteilungen tatsächlich unter neuem Druck stehen. Dieser Druck, insbesondere ausgeübt durch Regulierungsbehörden, hat Finanzabteilungen dazu veranlasst, Kernaktivitäten und Betriebsabläufe zu dokumentieren und zu verbessern.

Der Druck von anspruchsvolleren externen Interessengruppen hat Finanzabteilungen dazu veranlasst, ihre Kernaktivitäten und Betriebsabläufe zu dokumentieren und zu verbessern.

Unternehmen agieren jedoch nicht nur, um Regulierungsvorschriften zu befolgen. Sie führen Geschäfte, um Produkte herzustellen, Dienstleistungen zu erbringen, Kunden zu betreuen und Vermögenswerte für Aktionäre zu schaffen. Inmitten eines markanten Anstiegs der Erwartungshaltung von Investoren an Unternehmen und ihre Finanzabteilungen zeigen Führungskräfte in dieser Studie neuen Enthusiasmus für eine engere Zusammenarbeit mit dem Management der Geschäftsbereiche – durch ihr Bestreben, die Geschäftsleistung zu verbessern und das Risiko zu verringern. Indem sie das tun, tragen sie zu den Hauptgeschäftsaktivitäten bei, welche sowohl die Aktionäre, als auch die Interessengruppen wie etwa

Regulierungsbehörden, Manager von Geschäftsbereichen und die Mitarbeiter in der Gesamtheit zufriedenstellen.

Dieser Bericht präsentiert die Ergebnisse der Online-Erhebung bei 255 leitenden Führungskräften im Finanzbereich und ausführlichen Interviews mit Führungskräften bei folgenden Unternehmen:

- ABB
- Bank of Montreal
- CB Richard Ellis Group, Inc.
- Cengage Learning (vormals Thomson Learning)
- Cleveland-Cliffs, Inc.
- CMA CGM S.A.
- Cox Communications, Inc.
- Levi Strauss & Co.
- MGM Mirage
- Silgan Holdings, Inc.
- Turbocam
- Verigy Ltd.
- Wyndham Worldwide Corporation
- Führungskräfte von etlichen anderen Unternehmen in Nordamerika, Europa und Asien, die darum gebeten haben, in diesem Bericht nicht namentlich zitiert zu werden.

CFO Research Services und SAP haben die Hypothesen für diese Studie gemeinsam entwickelt. SAP finanzierte das Projekt und die Veröffentlichung der Ergebnisse. Wir möchten uns in diesem Zusammenhang bei Erin Halfnight, Barbara Dischner und Jim D'Addario für ihr Mitwirken und ihre Unterstützung bedanken. Bei CFO Research Services führte Elaine Appleton Grant das Interviewprogramm durch und schrieb den Bericht. Sam Knox leitete die Untersuchung und führte das Projekt.

Zusammenfassung

Dies sind anstrengende Zeiten für Führungskräfte im Finanzbereich. Anleger wollen höhere Renditen, Regulierungsbehörden verlangen von Unternehmen lückenlose Unterlagen über die Einhaltung der strengen Vorschriften und angesichts eines schärferen Wettbewerbs wollen Geschäftsführer sowohl mehr Kapital für Investitionen als auch größere Unterstützung bei Entscheidungen über Investitions- und operative Maßnahmen.

Unternehmen und ihre Interessengruppen hatten stets hohe Erwartungen an ihre Finanzabteilung. Diese Studie zeigt jedoch, dass der Druck von Regulierungsbehörden, Anlegern und Konkurrenten Unternehmen neuerdings dazu drängt, von ihren Finanzabteilungen noch mehr zu fordern.

Der von Regulierungsbehörden erzeugte Druck, besonders durch den Sarbanes-Oxley Act, treibt Finanzabteilungen zu größerer Strenge bei ihren transaktionsbezogenen Aufgaben – wie Controllershship und Finanzberichtserstattung. Gleichzeitig werden aufgrund des Konkurrenzdrucks, Forderungen des Managements in den Geschäftssparten und höheren Anlegererwartungen Führungskräfte im Finanzbereich dazu gedrängt, eine aktivere Rolle bei der Festlegung, Überwachung und Gewährleistung der Durchsetzung von Geschäftsstrategien zu übernehmen.

Die Notwendigkeit für Führungskräfte im Finanzbereich, eine größere Rolle beim Performance Management des Unternehmens zu spielen, erzeugt den Bedarf nach neuen und anderen Fertigkeiten im Finanzmanagement und bei den Mitarbeitern. Zur Ausübung dieser Fertigkeiten benötigen Führungskräfte im Finanzbereich Technologien und Systeme, die oftmals über die standardmäßige Transaktionsverarbeitung und die eigentliche Buchhaltung hinausgehen. Sie benötigen zudem ein kulturelles Mandat seitens der Geschäftsleitung und der einzelnen Fachabteilungen, um gemeinschaftlich an der Verbesserung der Unternehmensleistung zu arbeiten.

„Wenn Sie an die finanziellen Erträge aus dem Aktienmarkt während der letzten 10 Jahre zurückdenken, so waren diese überaus attraktiv. Jetzt sind CEOs in der Tat auf der Suche nach finanziellen Handlungshilfen und Partnerschaften, weil es viel schwieriger ist, höhere Renditen für die Aktionäre hereinzuholen“, meint ein für diesen Bericht befragter CFO.

Die für diese Studie befragten Personen sind sehr offen, wenn es um die Relevanz des höheren Stellenwertes geht, den die Finanzabteilung bekommt. Ein CFO sagt: „Ich bin der Meinung, dass das Geschäftsumfeld es absolut erfordert. Wenn Sie an die finanziellen Erträge aus dem Aktienmarkt während der letzten 10 Jahre zurückdenken, so waren diese überaus attraktiv. Jetzt sind CEOs in der Tat auf der Suche nach finanziellen Handlungshilfen und Partnerschaften, weil es viel schwieriger ist, höhere Renditen für die Aktionäre hereinzuholen.“ Er fährt fort: „Wenn wir die nächsten zehn Jahre betrachten, wird es nicht leicht sein, diese Art von Produktivität und Wertschöpfung anzusteuern. Daher denke ich, dass sich die meisten Firmen nach einem strategischen Partner und Erkenntnissen sehnen, damit sie bessere Entscheidungen treffen können, die Produktivität durch Wandel vorantreiben und damit gewährleistet ist, dass sie sich für die richtigen Strategien entscheiden.“

Unabhängig davon, ob der Finanzbereich die sich abzeichnende Funktion eines größeren Beitrags zum Performance Management annimmt, bleibt es Aufgabe der Finanzabteilung, die wesentliche Transaktionsverarbeitung, Finanzberichterstattung, Auditverwaltung und sonstige angestammte Controllershship-Aktivitäten zu verantworten. Die Anforderungen, transaktionsbezogene Geschäftsprozesse unter genauer Kontrolle weiterlaufen zu lassen, ihre Effizienz zu verbessern und ihre Kosten zu senken, treibt den Finanzbereich zu einer fortlaufenden Entwicklung seiner Verarbeitungsabläufe und Systeme. Diese Entwicklung bei den Verarbeitungsabläufen – manchmal stufenweise, manchmal rasant – hat die Finanzabteilungen dazu veranlasst, routinemäßige Transaktionsprozesse zu standardisieren, zu rationalisieren und

zu vereinfachen. Unternehmen sind dadurch imstande, Routineaktivitäten schneller und mit weniger Fehlern auszuführen. Führungskräfte im Finanzbereich haben somit mehr Zeit, als Partner für den CEO und die Leiter in den Betriebsparten tätig zu sein und bessere und schnellere Informationen bei der wettbewerbsorientierten Entscheidungsfindung im gesamten Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Wesentliche Ergebnisse

- Führungskräfte im Finanzbereich finden sich in zunehmendem Maße in zwei verschiedene Richtungen gezogen. Einerseits erfordern die verschärften regulatorischen Prüfungen mehr Aufsicht und Kontrolle des Berichterstattungsverfahrens. Andererseits, angesichts eines zunehmenden Wettbewerbs und der Erwartungen der Investoren, fordert das Management, dass die Finanzabteilung eine bedeutendere Rolle bei der Entwicklung von Strategien und der Verbesserung der Unternehmensleistung spielt.
- Unternehmen, welche CFOs in strategische Führungspositionen befördert haben, haben das teilweise getan, um die Bedürfnisse der Interessengruppen, wie etwa der Anleger, zu befriedigen. CFOs sprechen deren Sprache.
- Da sich die Möglichkeiten zur Geschäftsausweitung verlangsamen, wird Rentabilitätswachstum zu einer wichtigeren Wertgröße; und aussagekräftige Finanzinformationen, um die Entscheidungen von Betriebs- und Fachabteilungsleitern zu unterstützen, sind ausschlaggebend.
- Damit die Finanzabteilung eine größere Rolle in der Steuerung des Performance Management spielen kann, sagen Führungskräfte, muss sie enger mit dem Management der Geschäftsbereiche und der Geschäftslinien zusammenarbeiten. Eine Mehrzahl der befragten Personen erklärt, dass eine derartige Zusammenarbeit – obwohl nicht ganz ohne Hindernisse – auf allen Unternehmensebenen im Gange ist.
- Führungskräfte im Finanzbereich streben die Verteilung von Performance-Management-Systemen an eine breitere Gruppe von Entscheidungsträgern an. In vielen Fällen verlagern sie Leistungsmanagement- und

Messgrößensysteme in die Organisationen vor Ort, mit dem Bestreben, finanzielle und operative Informationen zu verbreiten, damit Geschäfts- und Fachabteilungsleiter in wettbewerbsintensiven Märkten zeitnahe Entscheidungen treffen können.

- Während die Befragten in dieser Studie aussagen, dass die Funktion der Finanzabteilung eine hohe Glaubwürdigkeit bei den Managern der Geschäftsbereiche genießt, ist die Einschätzung der Finanzabteilung über das Verständnis von Finanzfunktionen bei den Betriebsleitern weit weniger positiv. Führungskräfte im Finanzbereich berichten, dass Manager von Geschäftsbereichen die Welt der Finanzen nicht in dem Maße verstehen, wie sie es eigentlich sollten. Eine weitere, mehr formalisierte finanzielle Ausbildung für Manager von Geschäftsbereichen würde Führungskräften im Finanzbereich dabei helfen, einen besseren internen Dialog über die Unternehmensleistung zu führen.
- Die meisten Führungskräfte im Finanzbereich scheinen darin übereinzustimmen, dass mit der zunehmend strategisch ausgerichteten Rolle der Finanzexperten die Fähigkeiten neuer Mitarbeiter der Finanzabteilung umfassender sein müssten – ähnlich denen eines CEOs – ohne jedoch die technischen Fertigkeiten zu vernachlässigen, welche für die herkömmliche Controllershship-Funktion notwendig sind. In dieser Studie fordern die Führungskräfte in den Finanzabteilungen Ausbildungsprogramme von Wirtschaftsfachschulen und auf betriebsinterner Basis, die ihnen eine breitere Basis geschäftsunterstützender Fertigkeiten vermittelt, und gleichzeitig den Betriebsleitern zu einem besseren Verständnis finanzieller Konzepte und deren Bedeutung für das Geschäft verhilft.
- Als Antwort auf regulatorische und interne Anforderungen haben sich Unternehmen auf die Dokumentation, Standardisierung, Rationalisierung und Automatisierung ihrer Debitoren-(A/R) und Kreditoren-(A/P)konten sowie auf andere wesentliche finanzielle Prozesse konzentriert. Mehr als die Hälfte der Unternehmen in dieser Studie haben Projekte zur Standardisierung ihres Kontenplans, zur Rationalisierung ihrer finanziellen Abschlussprozesse oder zur Vereinfachung/Standardisierung ihrer finanztechnischen

Kernprozesse abgeschlossen oder führen derzeit solche durch. Obwohl großangelegte Investitionen in Unternehmens-IT-Systeme alltäglich geworden sind, ist es bei aktuellen oder jüngst abgeschlossenen Technologieprojekten weniger wahrscheinlich, dass diese auf die Automatisierung regulatorischer Vorgaben oder die Messung und das Managen von Risiken ausgerichtet sind.

Kapitel 1: Der strategische CFO

Im Verlauf des letzten Jahrzehnts haben sich Führungskräfte im Finanzbereich von ihrer primären Tätigkeit als Hauptbuchhalter weg entwickelt, um zunehmend mit den Managern von Geschäftsbereichen zusammenzuarbeiten. Anstatt Aufzeichnungen über vergangene Unternehmensaktivitäten und -leistungen zu führen, stehen die CFOs und ihre Teams den Geschäftsführern mit Rat und Tat bei einem breiten Spektrum finanzieller und betrieblicher Aktivitäten zur Verfügung und liefern Entscheidungshilfen. Obwohl die Aufgabe der Finanzabteilungen je nach spezifischen Anforderungen in den einzelnen Unternehmen variiert, bestätigen die Führungskräfte in dieser Studie, dass sich die Geschäftsaktivitäten und die Rolle der Finanzabteilung in den letzten Jahren durch Verschiebungen in ihrem Wettbewerbsumfeld, gestiegene Komplexität der geschäft-

lichen Transaktionen und genaue Prüfung bei der Unternehmensleistung durch Anleger gewandelt haben. Demzufolge streben sie an, grundlegend mehr zur Entwicklung der Geschäftsstrategie beizutragen. (Siehe Abbildung 1.)

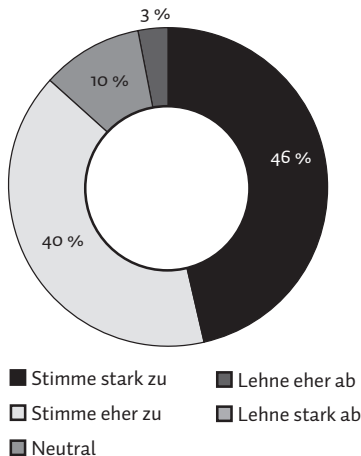
Die strengen Audit-Bestimmungen von Sarbanes-Oxley ziehen Ressourcen in den Finanzabteilungen von Aktivitäten ab, die zur Entscheidungsfindung beitragen und vermutlich Werte für Kunden und Aktionäre schaffen könnten.

Gleichzeitig hat die regulatorische Aufsicht in den letzten Jahren schwer auf den Unternehmen gelastet. In dieser Erhebung, bei über 200 leitenden Führungskräften im Finanzbereich, sagten ganze 38 Prozent der Befragten, dass „regulatorische Complianceanforderungen (z. B. SEC-Bestimmungen, Datenschutz-, Sicherheits-, Umwelt-, Handels-, Arbeits- und andere Bestimmungen)“ eine „dramatische Einwirkung“ auf die Geschäftsaktivitäten ihrer Unternehmen in den letzten beiden Jahren hatten. Obwohl jetzt fünf Jahre seit der Verabschiedung von Sarbanes-Oxley vergangen sind und die meisten Unternehmen ihre ursprünglichen Investitionen und internen Kontrollbewertungen abgeschlossen haben, ziehen die strengen Audit-Bestimmungen von Sarbanes-Oxley Ressourcen in den Finanzabteilungen von Aktivitäten ab, die zur Entscheidungsfindung beitragen und vermutlich Werte für Kunden und Aktionäre schaffen könnten.

„Über die letzten Jahre hinweg gab es zwei Kräfte, die in entgegengesetzte Richtungen gezogen haben“, sagt Laurie Brlas, Chief Financial Officer von Cleveland-Cliffs, Inc., einem 1,9 Milliarden USD starken Bergbauunternehmen in Cleveland, Ohio. „Ich glaube, dass Sarbanes-Oxley Führungskräfte im Finanzbereich dazu gebracht hat, weniger strategisch und mehr kontrollorientiert zu agieren wie ‚die Polizei‘ sozusagen“. Andererseits, fügt sie hinzu, „erkennen die meisten Leute, dass die Reihe an Fertigkeiten und der Ansatz, den die Führungskraft einer Finanzabteilung mit an den Verhandlungstisch bringt, bei einer strategischen Entscheidungsfindung sehr nützlich sind, sodass Unternehmen immer wieder in diese Richtung tendieren.“

> **Abbildung 1. Die bei der Erhebung Befragten suchen eine größere Rolle bei der Entwicklung der Geschäftsstrategie.**

Unser Finanzabteilungsteam sucht eine größere Rolle bei der Entwicklung der Geschäftsstrategie.



Prozentsatz aller Befragten

Die jüngsten Auswirkungen von Sarbanes-Oxley

Die Spannung zwischen den beiden Funktionen – Strategie und Controlling – ist erheblich. Im Minimalfall führt es dazu, dass die Ressourcen überstrapaziert werden. Im Extremfall kann es soweit kommen, dass sie zu Entscheidungen beiträgt, die Belastungen von Sarbanes-Oxley gänzlich abzustreifen. „Bis vor sechs Wochen hätte ich gesagt, was mich nachts auf den Beinen gehalten hat, war das Hin und Her mit unseren externen Rechnungsprüfern, Sarbanes-Oxley-konform zu werden“, sagte die Führungskraft einer Finanzabteilung eines Mischkonzerns für Nahrungsmitteldienstleistungen zu einem früheren Zeitpunkt dieses Jahres. Er bezeichnet die Arbeit für Sarbanes-Oxley als „Albtraum“: „Uns wurden keinerlei zusätzliche Ressourcen bewilligt. Wir mussten im Grunde genommen mit den bestehenden Ressourcen die Compliance erreichen.“ Aber in diesem Sommer ließ sich der Mischkonzern für Nahrungsmitteldienstleistungen von der NYSE-Liste nehmen, zum Teil, um den beschwerlichen Sarbanes-Oxley-Bestimmungen zu entgehen. Dennoch wird es für die Finanzabteilung einige Zeit dauern, die Auswirkungen dieser Ressourcenengpässe zu überwinden, sagt die Führungskraft, da Sarbanes-Oxley das Finanzabteilungsteam dazu zwang, seine Rolle in der Anleitung des operativen Managements bei strategischen Entscheidungen zu verringern und sie zu einer „mehr praxisbezogenen Kontrollfunktion“ zu verschieben, eine Maßnahme, so sagt er, die ein „Streitpunkt“ gewesen ist.

Andere im Finanzbereich von US-Aktiengesellschaften tätige Führungskräfte sagen ebenfalls, dass die Compliance-Bestimmungen von Sarbanes-Oxley ihre Fähigkeiten, nicht aber den Wunsch oder die Notwendigkeit, zur Entwicklung, Durchführung und Messung der Geschäftsstrategie beizutragen, beeinträchtigt haben. Die Compliance mit Sarbanes-Oxley zu erfüllen, ohne die Belegschaft aufzustocken, bildete eine Herausforderung für sein Team, sagt Rick Arpin, Vice President in der Finanzbuchhaltung des Kasinobetreibers MGM Mirage in Las Vegas. „Ein Projekt kommt auf und wir sagen: ‚Wer übernimmt dieses Projekt? Wer sieht sich diese veränderten Bedingungen an? Wer sieht sich den Deal an, den wir vielleicht machen? Und die ganze Finanzabteilung und die Leute in der Buchhaltung sind mit der Erstellung von Ablaufdiagrammen und anderen Arbeiten beschäftigt, die für [Sarbanes-Oxley-Abschnitt] 404 erledigt werden müssen“, sagt er. Herr Arpin

fügt hinzu, dass die anfängliche Arbeit für die Sarbanes-Oxley-Compliance etwas nachgelassen hat, und als Folge davon die Finanz- und Buchhaltungsgruppe einige der Sarbanes-Oxley-Complianceaufgaben anderen Bereichen des Unternehmens neu zugeordnet hat und infolgedessen imstande war, mehr strategische Projekte zu übernehmen.

Die Auswirkungen von Sarbanes-Oxley und anderen regulatorischen Verordnungen müssen jedoch nicht ausschließlich negativ sein, sagen einige der befragten Führungskräfte. Sarbanes-Oxley „hatte einen anhaltenden Einfluss auf die Art und Weise, wie wir das Back Office unserer Finanzabteilung leiten – angefangen bei einem stabileren Audit-Programm bis hin zu weiteren Mitteilungen in unseren 10K- und 10Q-Formularen“, sagt Gil Borok, Executive Vice President für Finanzen bei der CB Richard Ellis Group, Inc. (CBRE), einem großen gewerblichen Immobiliendienstleistungsunternehmen mit Niederlassungen in 50 Ländern. Er fährt fort: „Es gibt immer das Argument, dass die Kosten den Nutzen nicht aufwiegen, aber es sind einige gute Sachen dabei herausgekommen. Es hatte zur Folge, dass wir jetzt anders funktionieren als vorher. Die Anforderungen sind beträchtlich gestiegen. Ich bin der Meinung, es ist alles in allem positiv.“

Während die Anforderungen an Compliance allmählich wachsen, werden die Märkte reifer und wettbewerbsorientierter

Von den strengen Vorschriften bei Sarbanes-Oxley einmal abgesehen, sagen über ein Drittel der Befragten und viele der für diese Studie interviewten Führungskräfte, dass sich eine Verschiebung im Wettbewerbsumfeld in den letzten Jahren dramatisch auf ihre Firmen ausgewirkt hat. Globalisierung (von Kapital, Arbeit, Informationen und Lieferketten), neue Konkurrenten, der Entwicklungsprozess in der Industrie sowie Fusionen und Übernahmen haben jeweils das Tempo und die Intensität des Wettbewerbs in vielen Industrien erhöht. Als Antwort darauf wenden sich viele Unternehmen an ihre Finanzabteilungen als strategische Berater, um bei der Entwicklung von Geschäftsstrategien zu helfen, Risiken effektiver zu managen und organisches Wachstum aus den derzeitigen Sparten zu gewinnen.

„Die Trends haben teilweise mit Globalisierung zu tun, welche wiederum das Bedürfnis angespornt hat, zu entdecken, woher die nächste Option für Wachstum und Aktionärsnutzen kommt“, sagt Ashish Gupta, Vice President für Preisgestaltung

und Geschäftsinitiativen bei Cengage Learning's Academic Group. „Industrien entwickeln sich und wachsen zusammen, daher kann die Ausweitung des Geschäfts allein aus den Einnahmen und dem Geschäft, wie wir es kennen, nicht in dem Tempo weitergehen, wie es die meisten Industrien gewohnt waren.“ Herr Gupta argumentiert, dass Führungskräfte im Finanzbereich in vielen Branchen daran arbeiten, das Management der anderen Geschäftsbereiche mit an den Tisch zu bringen. „Wachstum muss nicht immer von den bestverkaufenden Sparten kommen. Manchmal sind es die althergebrachten Absatzkanäle oder Vertriebsalternativen. Es könnten auch unterschiedliche Wege der Geschäftsstrukturierung sein, die sie zum gewünschten Ziel führen.“

Die gereifte Kasinobranche stellt ein Fallbeispiel bereit. Weil die Branche mit Kasinos überfüllt ist, beginnen Kasinobetreiber sich anderweitig nach Wachstum, Cashflow und Gewinnen umzusehen. Statt beispielsweise jedes erhaltene Grundstück dazu zu nutzen, Kasinos zu bauen, experimentieren Unternehmen wie MGM Mirage mit anderen Wertschöpfungsmodellen. „Eine Analyse der Optionen, denke ich könnte ergeben, dass man sich die Frage stellt ‚Was machen wir eigentlich mit diesen Vermögenswerten, und gibt es einen besseren Weg als nur ein Kasinoressort zu besitzen und zu betreiben?‘“ erklärt Herr Arpin. „Sollten wir eine gemischt genutzte Bebauung besitzen und betreiben? Sollten wir mit jemandem eine Partnerschaft für ein Projekt eingehen? Sollten wir für den Grundbesitz einen Entwicklungsplan aufstellen wie eine Immobilienfirma?“ Da die Fragen komplexer werden, involviert MGM Mirage seine Finanzabteilung, um bei der Entscheidung zu unterstützen, welche Optionen in der Zukunft den meisten Wert schaffen, so Herr Arpin.

Andere Führungskräfte im Finanzbereich, wie etwa Bill Fitzsimmons, Vice President für Rechnungswesen, Finanzplanung und Analyse bei Cox Communications, Inc., befinden sich in einer ähnlichen Lage. In den letzten Jahren hat der in Atlanta ansässige Kabelserviceanbieter so schnell es möglich war Marktanteile akquiriert. Jetzt sind die Märkte jedoch gesättigt; der Pool an potenziellen Interessenten, aus dem man schöpfen könnte, wird kleiner; und Voice-, Kabel- und Daten-Serviceanbieter mischen in den Märkten der jeweils anderen Anbieter mit. Infolgedessen kämpft die gesamte Telekommunikationsbranche um

dieselben Kunden. Herr Fitzsimmons sagt: „Es wird zukünftig mehr kosten, [neue Kunden] zu gewinnen. Wir müssen jetzt wirklich unsere Akquisitionskosten erfassen – was in der Vergangenheit nicht so wichtig war – anstatt lediglich die Umsatzausweitung zu verwalten.“ Im Zuge einer komplexer werdenden Wettbewerbslandschaft ist es schwieriger, betriebliche Entscheidungen – wie viel beispielsweise für das Marketing dieser wenigen Kunden ausgegeben werden sollte, für welche Rendite und so weiter – zu treffen. Zudem erfordern sie tiefer gehenden finanziellen Input, wie etwa eine Analyse über die Kosten der Marketingkampagne gegenüber „der letztendlichen Amortisation“, die mit dieser Art von Kampagne verbunden ist, einschließlich der von den Neukunden monatlich generierten Einnahmen. „Das Wesen unserer Branche wird zunehmend wettbewerbsorientierter und dementsprechend verlässt man sich mehr auf die Finanzabteilung als Berater“, sagt Herr Fitzsimmons.

Da sich die Möglichkeiten zur Geschäftsausweitung verlangsamen, wird Rentabilitätswachstum zu einer wichtigeren Wertgröße. Unter Berücksichtigung dieser Tatsache versuchen viele Führungskräfte im Finanzbereich in dem Bestreben, zu einer besseren Entscheidungsfindung beizutragen, den Betriebsleitern aktuellere Informationen zur Verfügung zu stellen.

Zusätzlicher Wettbewerb durch Globalisierung, neue Marktteilnehmer oder eine Reifung der Branche setzt Preise und Margen unter Druck. Da sich gleichzeitig die Möglichkeiten zur Geschäftsausweitung verlangsamen, wird Rentabilitätswachstum zu einer wichtigeren Wertgröße. Unter Berücksichtigung dieser Tatsache versuchen viele Führungskräfte im Finanzbereich in dem Bestreben, zu einer besseren Entscheidungsfindung beizutragen, den Betriebsleitern aktuellere Informationen zur Verfügung zu stellen. Derartige Entscheidungen weichen natürlich stark voneinander ab – von kurzfristigen taktischen Ausgaben für Marketingprogramme, über die Zahl der Angestellten, bis hin zu Entscheidungen über Investitionen und die Portfoliostrukturierung.

Bei der US-Tochtergesellschaft von CMA CGM S.A., einem milliardenschweren Containerverschiffungsunternehmen

im Privatbesitz mit Zentrale in Marseille, Frankreich, steuert Senior Vice President und Chief Financial Officer Jim Arnold die Aktivitäten zur Kostensenkung. „Wir erfahren einen großen Preisdruck in der Schifffahrtsbranche und die Konkurrenz hat letztes Jahr zu Preisrückgängen geführt“, sagt er. Um Kosten einzusparen, sponsert der neue, seit einem Jahr amtierende CFO ein Data-Warehouse-Projekt, welches zusammen mit neuen Performance Dashboards, operativen Führungskräften im gesamten Unternehmen gestattet, Entscheidungen über Schifffahrts- und Binnentransportrouten, Preisgestaltung und Mittelbeschaffung wesentlich schneller zu treffen, als vorher – Aktivitäten, die sowohl die Margen als auch die Wettbewerbsposition verbessern sollen.

Die Reife der Industrie und die Erosion der Gewinnmargen – zusammen mit dem Zugriff auf Kapital – kann Fusions- und Übernahmeaktivitäten auslösen, da Unternehmen, die in stillstehenden Märkten eingeengt sind, nach Wachstumspotentialen Ausschau halten oder den Akquisitionsstrategien der Anderen zum Opfer fallen. Gelegenheiten zu Fusionen und Übernahmen sowie das Bedürfnis, Entscheidungen zu einem solchen Deal schnell zu treffen, ändern die Aufgabe von Führungskräften in der Finanzabteilung; viele der Führungskräfte, mit denen wir gesprochen haben, sind nachhaltig und regelmäßig mit der Analyse von Geschäftsgelegenheiten befasst. Einige waren neu bei Unternehmen eingetreten, welche kürzlich aus größeren Unternehmen ausgegliedert worden waren; andere wurden an Bord geholt, um bei der Initiierung von Akquisitionsprozessen oder der Integration von jüngsten Zukäufen zu helfen. Während die Begleitumstände für jede interviewte Führungskraft unterschiedlich sind, kommt der Finanzabteilungsfunktion bei der Zielauswahl, der Bewertung und Strukturierung von Fusionen und Übernahmen in nahezu allen Fällen eine Schlüsselrolle zu.

Die Kontrolle seitens der Investoren hat die Nachfrage nach CFOs gesteigert, die nach außen orientiert sind und auf eine Art und Weise zur Anlegergemeinschaft sprechen, wie es CEOs, COOs und andere operative Führungskräfte nicht können.

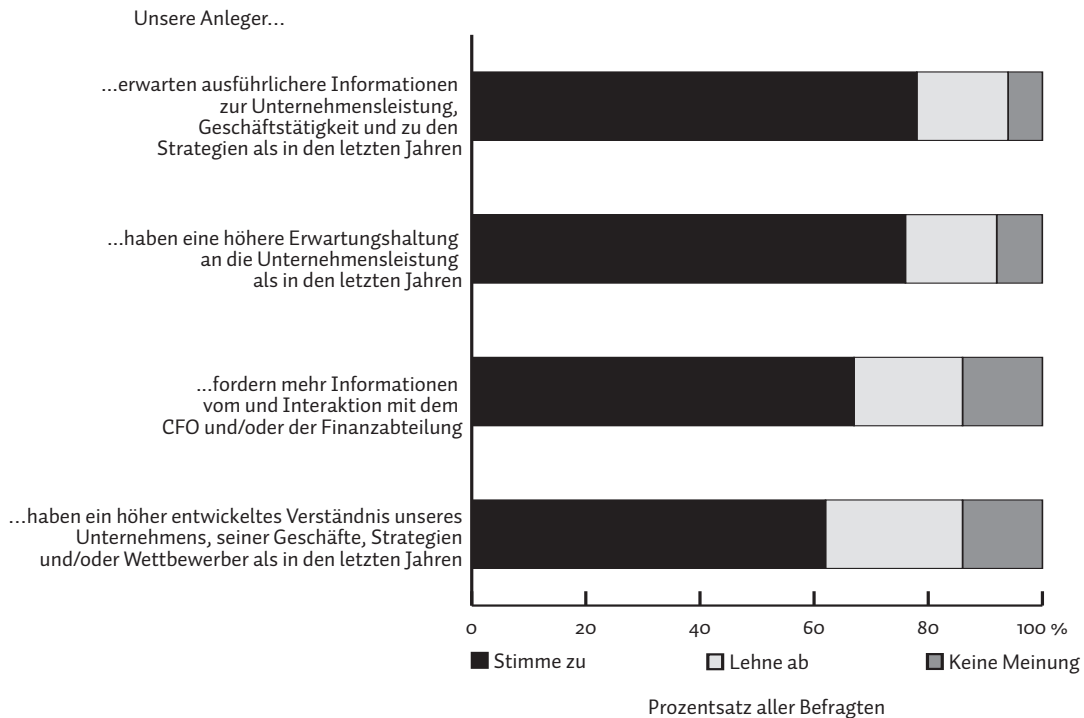
Derek Schmidt, Chief Financial Officer der Sparte Kunststoff bei Silgan Holdings, Inc., einem 2,7 Milliarden USD starken Hersteller von Metall- und Kunststoffverpackungen für Nahrungsmittel, erklärt, wie die Entwicklungen in seiner Unternehmenssparte sowohl Akquisitionen als auch die erweiterte Rolle der Finanzabteilungsfunktion steuern. „Der Kunststoffmarkt ist sehr fragmentiert, und es gibt einen beträchtlichen Umfang an Konsolidierungen, die dort stattfinden. Organisches Wachstum in unserer Branche liegt typischerweise im einstelligen Bereich, entsprechend bilden Akquisitionen eine praktikable Möglichkeit zu schnellerem Wachstum. Wenn wir anfangen, uns nach Akquisitionen umzusehen, halten wir nicht nur nach [Kosten-] Synergien Ausschau, sondern wir sehen uns auch an, ob wir unsere geografische Reichweite ausdehnen können und in andere Kundensegmente als jene, in denen wir bereits heute tätig sind, vordringen können.“

Ein großer Teil der Geschäftsstrategie des Unternehmens, sagt Herr Schmidt, ist von Akquisitionen abhängig – und das nicht nur aus operativen Gesichtspunkten, sondern auch aus der Perspektive des finanziellen Nutzens. Herr Schmidt argumentiert für die Einbeziehung der Geschäftsentwicklungsfunktion innerhalb der breiteren Finanzfunktion – teilweise aufgrund der Unabhängigkeit der Finanzabteilung und deren großen analytischen Fähigkeiten: „Wir brauchen jemanden mit einer stark auf Wertschöpfung ausgerichteten Denkweise, der sich Akquisitionskandidaten objektiv ansieht und diejenigen auswählt, die nicht nur strategisch passen, sondern wo ein beträchtliches finanzielles Wertschöpfungspotenzial vorhanden ist.“

Anleger fordern mehr Informationen und engere Beziehungen zur Finanzabteilung

Während Globalisierung, Regulierung und Wettbewerb in den letzten Jahren Veränderungen bei der Rolle der Finanzabteilung bewirkt haben, haben Investoren sowohl bei öffentlichen als auch bei Privatunternehmen jetzt eine höhere Erwartungshaltung an Unternehmen und deren Finanzteams. Nach der Erwartungshaltung der Investoren befragt, sagt eine solide Mehrheit, dass ihre Investoren mehr Informationen, einen erweiterten Zugang zum CFO und eine bessere Leistung von den Unternehmen fordern, bei denen sie Anteile halten. (Siehe Abbildung 2, nächste Seite.)

> **Abbildung 2. Die Anleger wollen mehr und sie erwarten es von der Finanzabteilung.**



Die erhöhte Kontrolle seitens der Investoren hat die Nachfrage nach CFOs gesteigert, die nach außen orientiert sind und auf eine Art und Weise zur Anlegergemeinschaft sprechen, wie es CEOs, COOs und andere operative Führungskräfte nicht können. Als der ehemalige CEO von Cleveland-Cliffs – der ebenfalls CFO des Unternehmens war – das Unternehmen verließ, entschied der Vorstand, dass das Unternehmen einen hauptamtlichen CFO benötigte, zum Teil, um eine Führungskraft zu haben, die mit einer aktiven Anlegergemeinschaft kommunizieren konnte, sagt der derzeitige Chief Financial Officer, Frau Bras.

Weiters sagt eine solide Mehrheit der Befragten, dass die erhöhte Kontrolle seitens der Investoren eine moderate bis dramatische Auswirkung auf die Geschäftsaktivitäten ihrer Unternehmen gehabt hat. „Ich denke, dass unsere Investor Relations-Funktion eine ganze Menge mehr an Unterstützung benötigt hat, als dies vor drei oder vier Jahren der Fall gewesen sein dürfte“, sagt Herr Borok von der in Los Angeles ansässigen CBRE. „Wir haben ein sehr aktives Investor Relations-Programm, das von uns verlangt, dass wir es rationalisieren, zusammenfassen und es benutzerfreundlich gestalten. Uns liegen die meisten

Daten vor, aber wir müssen sie so aufbereiten, dass sie von den Anlegern und Gesellschaftern leicht interpretiert werden können. Ich bin der Meinung, dass die Anleger heute eine ganze Menge mehr Fragen stellen, als das in der Vergangenheit der Fall war. Und das stellt eine zusätzliche Herausforderung für das Unternehmen dar.“

Außerdem erzeugt eine zunehmende Welle an Akquisitionen, Aufkäufen, Fusionen und Ausgliederungen einen größeren Informationsbedarf seitens einer Anlegergemeinschaft, die Kaufs-, Verkaufs- und Halteentscheidungen über Unternehmen treffen muss, von denen sie wahrscheinlich wenig weiß. Vor ungefähr einem Jahr hat Cendant Corporation die 3,8 Milliarden USD starke Wyndham Worldwide Corporation als neue Aktiengesellschaft ausgegliedert. Virginia Wilson, Executive Vice President und Chief Financial Officer des in Parsippany, New Jersey, ansässigen Unternehmens sagt: „Viele der Leute in der Anlegergemeinschaft, die nach der Ausgliederung mit unseren Aktien in ihren Händen dastanden, hatten die alten Cendant-Aktien nicht unbedingt gekauft, weil sie in [Wyndhams] Hotelflächen involviert sein wollten... Demnach mussten sie für sich die wichtige Entscheidung treffen, ob sie die Aktien weiterhin halten wollten.“

Die Finanzabteilung hat aber auch eine zunehmend wichtige Aufgabe, sogar für informierte Anleger. Verigy Ltd., ein in Singapur ansässiger 778 Millionen USD starker Hersteller von Halbleitertestgeräten, wurde 2006 von Agilent Technologies ausgegliedert (selbst ein Ableger von Hewlett-Packard). Michael Jung, Vice President für die Unternehmensfinanzplanung und -analyse sagt: „Wir waren früher Bestandteil eines Mischkonzerns. Jetzt sind wir eine reine Halbleitertestfirma und infolgedessen haben wir Investoren, die mit der Branche vertraut und fokussierter sind.“ Herr Jung: „Diese neuen Investoren haben die Messlatte wohl um eine Stufe höhergelegt, und während der Rest der Aktionäre dadurch einen tieferen Einblick in Verigy bekommt, wird die Messlatte [durch sie] wahrscheinlich ebenfalls höhergelegt werden.“ Es ist die Aufgabe der Finanzabteilung, hier einzuschreiten und den Investoren die notwendigen Informationen zu geben.

Anlegerforderungen nach besserer Unternehmensleistung

Anleger wollen nicht nur mehr Informationen, sie fordern auch eine bessere Unternehmensleistung. Wenn beispielsweise die 7,1 Milliarden USD starke MGM Mirage auf die Wettbewerbssituation mit dem Einstieg in neue Geschäftsfelder reagiert, verlangen die Anleger beschleunigte Umsatz- und Ertragsquoten, sagt Rick Arpin: „Wenn man lediglich als Kasinobetreiber operiert, ist es vielleicht okay, eine Immobilie zu erschließen, etwas Cashflow zu erzeugen, die Schulden zurückzuzahlen, um im Anschluss daran zu sagen: ‚In fünf Jahren erschließe ich die nächste Immobilie.‘ Immobilienanleger wollen davon aber nichts hören. Sie wollen wissen, welches Stück Land du als nächstes kaufst und welches Gebäude als nächstes gebaut wird.“

Die gestiegene Erwartungshaltung an die Unternehmensleistung kann sich auch in fundamentalen Änderungen innerhalb des Unternehmens ausdrücken, was neue und umfassendere Aufgaben für die Finanzabteilung zur Folge hat. Mitte 2007 schuf Silgan Plastics, ein Geschäftsbereich der Silgan Holdings in Chesterfield, Missouri, eine neue CFO-Position und stellte Derek Schmidt ein, der jetzt die Finanzabteilung, IT und die Unternehmensentwicklung leitet. „Unser Zweck besteht ausschließlich darin, den Nutzen für Aktionäre voranzutreiben“, sagt Herr Schmidt, „daher ist es notwendig, Unternehmensentwicklung und Finanzabteilung zu kombinieren. Was die IT betrifft, so haben wir dort Leute mit hohem technischen Sachverstand, die aber keine klare Vorstellung, keine Strategie, davon hatten, wie

IT einen Wettbewerbsvorteil für das gesamte Unternehmen schaffen könnte.“ Außerdem fügt er hinzu: „die Vielfalt meiner Funktionen hat zum großen Teil mit der Tatsache zu tun, dass wir uns in einer umkämpften Branche mit niedrigeren Handelsspannen befinden, sodass wir uns nicht leisten können, einen CIO, CFO und einen Chief Strategy Officer zu haben.“

„Wenn man lediglich als Kasinobetreiber operiert, ist es vielleicht okay, eine Immobilie zu erschließen, etwas Cashflow zu erzeugen, die Schulden zurückzuzahlen, um im Anschluss daran zu sagen: ‚In fünf Jahren erschließe ich die nächste Immobilie.‘ Immobilienanleger wollen davon aber nichts hören. Sie wollen wissen, welches Stück Land du als nächstes kaufst und welches Gebäude als nächstes gebaut wird“, sagt Rick Arpin, VP in der Finanzbuchhaltung von MGM Mirage.

Während Anleger stets nach höheren Unternehmensleistungen und besseren Renditen verlangt haben – wann wollten sie einmal nicht mehr aus ihren Investitionen erzielen? – hat die Erwartungshaltung der Anleger CFOs und ihre Teams dazu gebracht, die Beratungskapazitäten sogar angesichts der gewaltigen Compliance-Anforderungen zu verstärken. Wenn sie dies gut tut, sagen die Befragten, kann die Finanzabteilung ein erweitertes Mandat sowohl als Verwalter der Kontrollen als auch für die Leistung des Unternehmens gewinnen. Cathy Cranston, Senior Vice President für finanzielle Strategie bei der 31,4 Milliarden USD starken (Marktkapitalisierung) Bank of Montreal, sagt: „In den letzten paar Jahren haben wir uns viel mit Unternehmensführung, Sarbanes-Oxley, Basel II und all dem beschäftigt.“ Demzufolge bestand die Herausforderung balanciert werden musste für die Finanzabteilung darin, die notwendigen Anforderungen zu erfüllen, während gleichzeitig mit der Notwendigkeit balanciert werden musste, sich auf die Verbesserung der operativen Leistung zu konzentrieren. Sie fährt fort: „Unsere Anleger sind im Hinblick auf die gewünschten Renditen sehr anspruchsvoll, und unsere Branche unterliegt einem extremen Wettbewerb. Der Druck durch die Anleger treibt uns an, unsere Leistung zu verbessern. Wir haben hier in der Finanzabteilung eine Rolle, und es wäre eine verpasste Chance, wenn nicht der gesamte Wert, den wir an den Verhandlungstisch bringen, genutzt und wirksam eingesetzt werden würde.“

Kapitel 2: Die neue Aufgabe: Ein holistischer Manager und Partner – nicht nur ein Techniker

Senior-Führungskräfte im Finanzbereich sagen, dass sie, während die Unternehmen eine Verbesserung ihrer Leistung anstreben, als Partner für den CEO und für die Leiter des operativen Geschäfts fungieren. In einigen Fällen war das schon seit langem Praxis. Bei CBRE, sagt Gil Borok, sucht die Geschäftsführung die Finanzabteilung für deren „durchdachte Analyse und Einflusses der Entscheidungen auf das Geschäft“ auf. Er fährt fort: „Ich habe immer schon versucht, kundenserviceorientiert zu sein – und die Geschäftsbereiche sind unsere Kunden. Das ist nun einmal unsere Aufgabe. Zuerst kommt das Geschäft. Sie sind diejenigen, die die Erlöse erwirtschaften. Ich glaube, dass sich die Organisation der Finanzabteilung hier verbessert hat. Es ist mittlerweile eine anerkannte

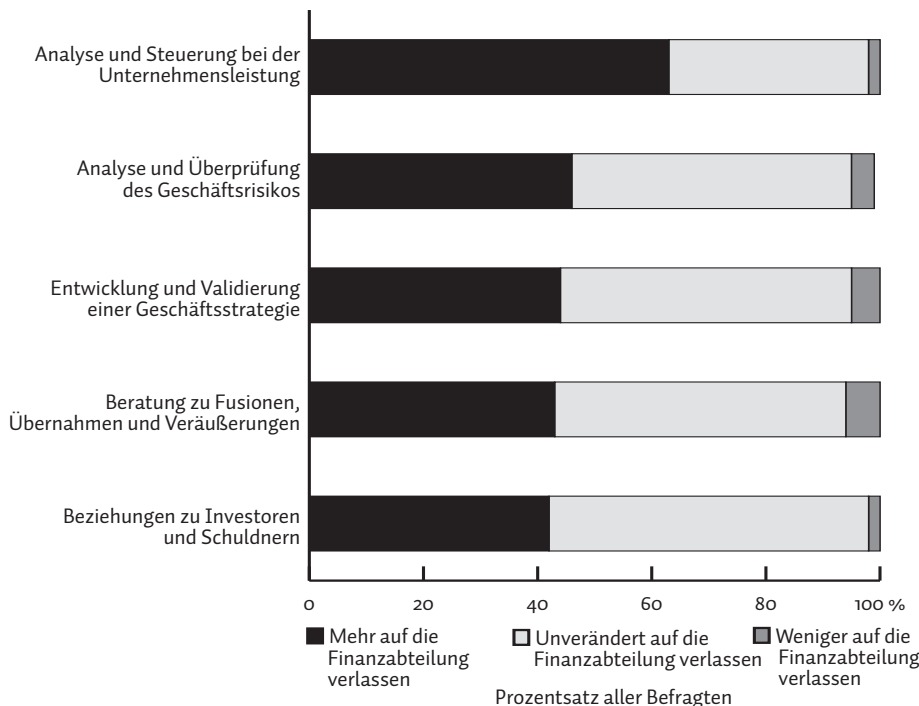
Tatsache, dass wir den Wert der Geschäfte erhöhen können, und sie kommen jetzt häufiger zu uns.“

In anderen Unternehmen – einschließlich der Mehrheit der in dieser Erhebung repräsentierten Firmen – hat die Finanzabteilung neuerdings eine erweiterte Rolle als Ratgeber für Führungskräfte von Fach- und Geschäftsbereichen übernommen. (Siehe Abbildung 3.) Beim Schulbuch- und Pädagogik-Verlag Cengage Learning in Belmont, Kalifornien, sagt Ashish Gupta, dass die Finanzabteilung an strategischen Projekten mit dem CEO und dem Vorstand enger zusammenarbeitet, als das in der Vergangenheit der Fall war. Dieser Trend, sagt Herr Gupta „erstreckt sich über viele Branchen hinweg, aber ich habe es mehr in meiner jetzigen Position gesehen, vielleicht auch wegen unseres jüngsten Verkaufs an private Beteiligungskapitalgeber“, sagt er. „Die Finanzabteilung hat eine wesentliche Funktion bei verschiedenen kennzahlgetriebenen Projekten, um

Bei einer Mehrheit der in dieser Erhebung repräsentierten Unternehmen hat die Finanzabteilung neuerdings eine erweiterte Rolle als Ratgeber von Führungskräften in Fach- und Geschäftsbereichen übernommen.

> Abbildung 3. Vorstände und CEOs fordern mehr vom Senior-Finanzabteilungsteam – besonders bei der Steuerung der Unternehmensleistung.

Haben sich Ihrer Meinung nach CEO und Vorstand zur Unterstützung ihrer Geschäftsentscheidungen mehr, gleich viel, oder weniger auf die Finanzabteilung in den nachfolgenden Kategorien verlassen als vor zwei Jahren?



zu analysieren, wo Lücken im Geschäft sind, um Gelegenheiten nicht nur allein zur Verbesserung der Einnahmen, sondern auch der Gewinnmargen, und mithin des Cashflows zu finden, da der Cashflow zwischen den einzelnen Geschäftssparten extrem wichtig wird.“

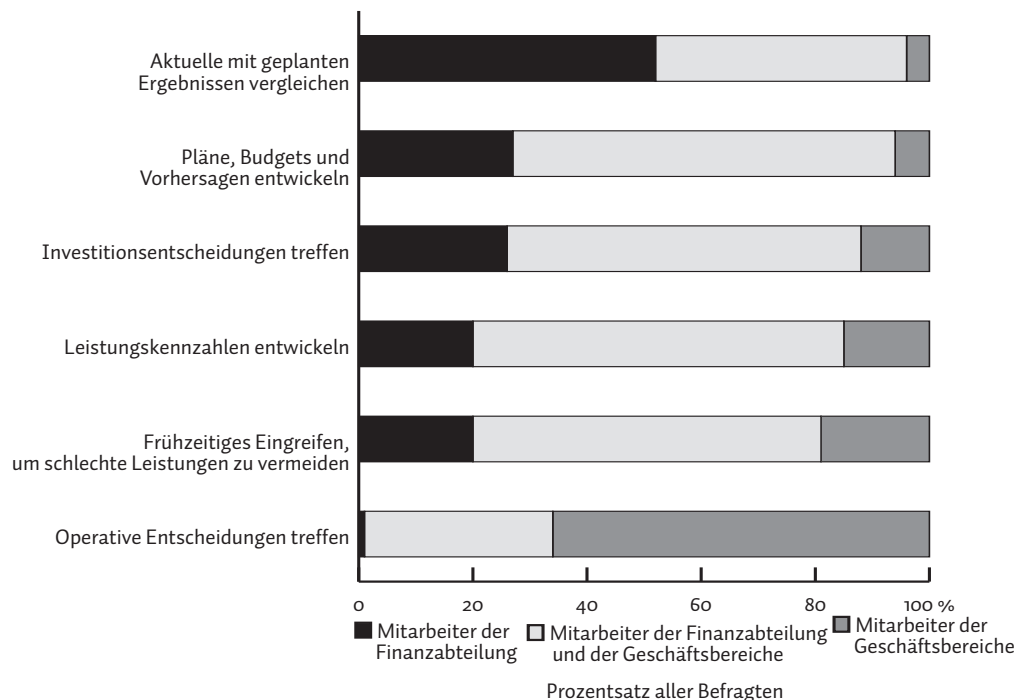
Cengage Learning erforscht Wege, um die Ertragsoptimierung zu verbessern – beispielsweise indem kreativ überlegt wird, wie man im Markt für gebrauchte Textbücher Geld verdienen kann. (Das 1,8-Milliarden USD-Unternehmen, vormals Thomson Learning, wurde Mitte 2007 von der Thomson Corporation ausgegliedert und von der Beteiligungskapitalgruppe Apex Partners gekauft.) Herr Gupta untersucht ebenso Wege zur Verbesserung des Nettogewinns und der Schaffung eines höheren freien Cashflow, indem er den Vertriebshändlern Anreize schafft, die Retouren von Textbüchern zu verringern. „Diese Arten von zuwachsbezogenen Möglichkeiten – und in einigen Fällen in der Dimension eines Quantensprungs – sind Arten fertiger Standardszenarien, für die sich der Vorstand immer mehr zu interessieren scheint“, sagt Herr Gupta.

Warum wenden sich Vorstände und CEOs an Führungskräfte im Finanzbereich, wenn es um die Steuerung derartiger Entscheidungen geht, und nicht ausschließlich an Betriebsleiter wie etwa den COO? Unsere Erhebung lässt auf einige wesentliche Gründe schließen. Erstens ist die Finanzabteilung oftmals für die Performancemessung verantwortlich und hat deshalb das kennzahlgetriebene Wissen, um zu einer Entscheidungsfindung auf dieser Ebene beizutragen. (Siehe Abbildung 4.)

Gleichzeitig fordern die Anleger nach mehr Kommunikation mit Senior-Führungskräften im Finanzbereich sowie detaillierte, strategisch präzise Informationen. Gemäß einer in Großbritannien ansässigen Senior-Führungskraft in der Finanzabteilung eines weltweit geschäftstätigen Chemiekonzerns, erwarten sowohl die Anleger als auch die Analysten, dass strategische Informationen vom CFO präsentiert werden, und sie erwarten ebenfalls, dass der CFO, nicht der CEO, der erste Ansprechpartner ist. „Wenn Sie vor die Öffentlichkeit treten und Ihr Unternehmen repräsentieren – entweder den Ratingagenturen, Banken oder Investoren – um Finanzmittel zu suchen, dann denke ich, dass diese Anleger einen CFO

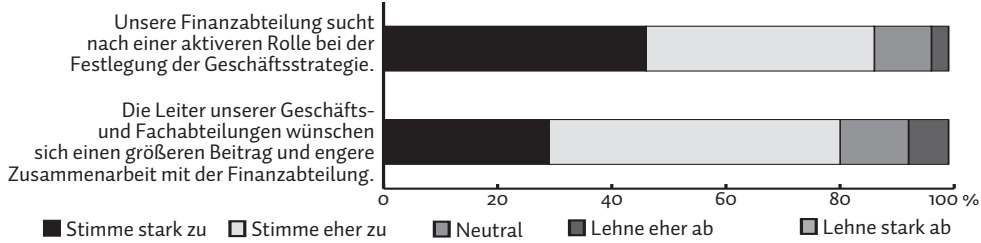
> **Abbildung 4. Die Finanzabteilung ist, in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, mit einer großen Anzahl an Performance-Management-Aktivitäten beschäftigt.**

Wer ist in Ihrem Unternehmen primär für die nachfolgenden Aktivitäten zur Performancemessung verantwortlich?

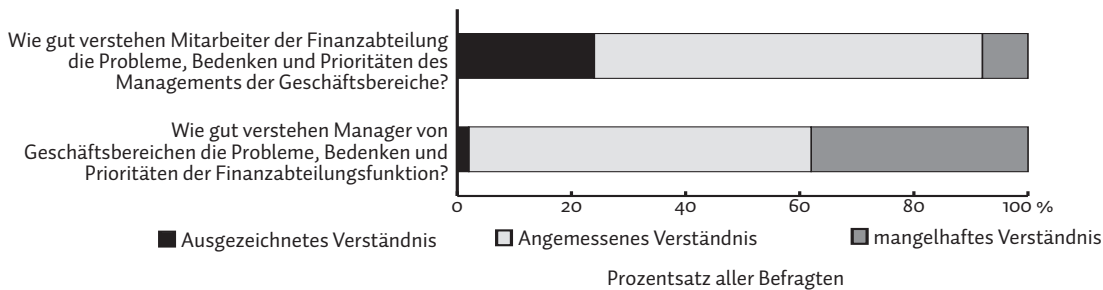


> **Abbildung 5. Es herrscht ein umfassender Konsens, enger mit den Geschäftsleitern zusammenzuarbeiten...**

In welchem Maße stimmen Sie mit diesen Aussagen überein?



...aber es mangelt sowohl der Finanzabteilung als auch den Geschäftsbereichen an Verständnis über die Arbeitsgebiete des jeweils anderen.



benötigen oder erwarten, der einen breiteren Überblick und eine Geschäftsperspektive hat, die vor diesen potenziellen Interessengruppen repräsentierbar ist“, sagt er. „Hat sich das im Lauf der Jahre wesentlich verändert? Vielleicht. Ich denke aber, dass das mit allen Dingen so ist, so wie das Internet Kommunikationsebenen geöffnet hat, treibt es den Informationshunger voran. Leute erwarten mehr.“

Ebenso wie die Erwartungen der Investoren an Daten, die auf Performancekennzahlen basieren, gestiegen sind, haben CEOs damit begonnen, sich an die Finanzabteilungen zu wenden, damit diese als unabhängige Stimme innerhalb des Unternehmens fungieren, die die Annahmen der Leiter des operativen Geschäfts, besonders beim Abwägen neuer Möglichkeiten, hinterfragen. (Auf diese Art und Weise handelt die Finanzabteilung als Stellvertreter für die Investorengemeinschaft, indem sie die unangenehmen Fragen stellt, die von Investoren und Analysten zukünftig zu erwarten sind.) „Ich sage zu jedem Mitglied meines Teams: ‚Ich sehe Sie gewissermaßen als CFO Ihres Teams, und das bedeutet nicht nur die Zahlen zusammenzustellen. Sie müssen einen Einblick geben; Sie müssen die vorgefassten Meinungen anderer Leute hinterfragen. Sie müssen tatsächlich so agieren, als ob Sie das Unternehmen

leiten würden“, sagt Michael Jung, Vice President für die Unternehmensfinanzplanung und -analyse von Verigy, dem Hersteller von Halbleitertestgeräten, der 2006 aus Agilent Technologies ausgegliedert wurde. „Es ist notwendig, dass die Leute die Rolle des ‚advocatus diaboli‘ übernehmen, das Team herausfordern und darauf achten, dass das Team starke Ergebnisse liefert.“

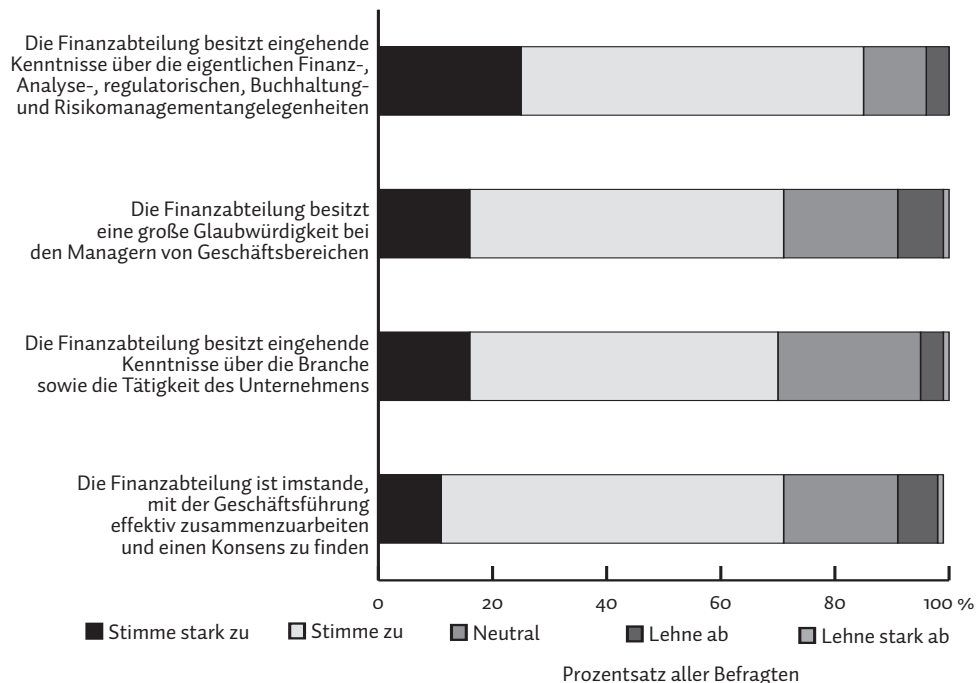
Partnerschaften auf vielen Ebenen

Zusätzlich zur Unterstützung des Vorstands und des CEO, gehen Führungskräfte im Finanzbereich in zunehmendem Maße auch Partnerschaften mit Leitern von Geschäfts- und Fachabteilungen ein. Über 80 Prozent der Befragten in unserer Erhebung stimmten entweder stark oder etwas der Tatsache zu, dass Leiter von Geschäfts- und Fachabteilungen einen größeren Beitrag von und eine engere Zusammenarbeit mit den Finanzabteilungen suchen. (Siehe Abbildung 5.)

CEOs haben damit begonnen, sich an die Finanzabteilungen zu wenden, damit diese als unabhängige Stimme innerhalb des Unternehmens fungieren, die die Annahmen der Leiter des operativen Geschäfts besonders beim Abwägen neuer Möglichkeiten hinterfragen.

> **Abbildung 6. Gute Bewertungen von der Finanzabteilung – besonders für finanzielle Kernaktivitäten.**

In welchem Ausmaß stimmen Sie den Aussagen über die Beziehungen Ihrer Finanzabteilung zum Rest des Unternehmens zu oder lehnen diese ab?



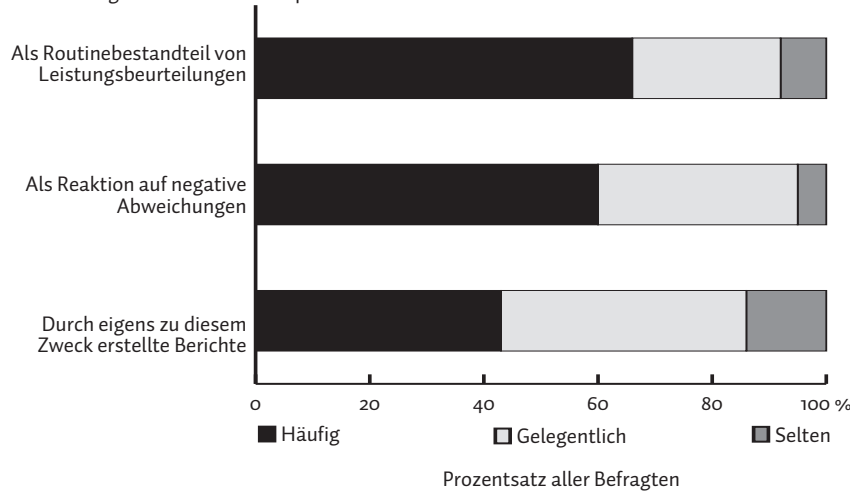
Tatsächlich sagen die bei der Erhebung Befragten aus, dass die Leiter von Geschäftsbereichen Führungskräften im Finanzbereich gute Bewertungen für ihre Fähigkeit geben, zur Lösung einer breiten Palette von Problemen beizutragen. Um das zu bewerkstelligen, sind Offenheit, gute Informationen und ein langfristig entwickeltes Vertrauen erforderlich. (Siehe Abbildung 6.) Cathy Cranston von der Bank of Montreal sagt: „Ich glaube, dass es von der Finanzabteilung abhängt, sich das Recht zu verdienen, mit am Tisch zu sitzen. Sie erreichen das, indem sie gut sind – indem sie nützliche, umsetzbare Informationen an den Verhandlungstisch bringen, indem sie ein produktiver ‚advocatus diaboli‘ sind und Informationen anführen, die Leute manchmal einfach nicht hören wollen.“ Sie sagt, dass Führungskräfte im Finanzbereich daran arbeiten müssen, „zu einem vertrauten Berater zu werden, und in einigen Fällen haben sich Leute aus der Finanzabteilung diese Position verdient. Sie haben ihren Wert bewiesen.“ Im umgekehrten Fall, sagt sie, „wenn die Leute aus der Finanzabteilung im Hintergrund bleiben, nur das machen, was ihnen gesagt wird, Zahlen produzieren, diese aber nicht hinterfragen und nie mehr auf den Tisch bringen, dann haben sie

sich das Recht, mit am Tisch zu sitzen, auch nicht verdient, und sie werden auch nicht einbezogen werden.“

Bei einem namhaften internationalen Unternehmen, das Informationen aggregiert, weist ein Vice President der Finanzabteilung auf die Veränderung im Denken der Geschäftsführer hin, wie mit den Finanzabteilungen zu arbeiten ist. „Die Finanzabteilung war typischerweise der Protokollschreiber; sie produzierte Berichte, die sicherstellen sollten, dass die Regeln befolgt werden. Ich denke, dass die Geschäftsbereiche jetzt sagen: ‚Hören Sie, Finanzabteilung, es ist toll, dass Sie mir diese Protokolle zeigen, aber das ist nicht genug. Wir möchten, dass Sie ein paar Sachen verstehen und uns Ihre Vorstellungen vermitteln, um uns einen Einblick in die geschäftliche Entscheidungsfindung zu geben, damit wir fundierte Kenntnisse erhalten.“ Er ruft die Führungskräfte im Finanzbereich dazu auf, das grundlegende Geschäft zu beherrschen: „Das eigentliche Geschäft zu verstehen und damit finanzielle Ergebnisse besser und genauer vorhersagen zu können, und die Masse der verfügbaren Informationen analysieren zu können, wird den

> Abbildung 7. Normalerweise und routinemäßig ist das Management der Geschäftsbereiche für die finanzielle Unternehmensleistung verantwortlich.

Sind die Geschäftsführer in Ihrem Unternehmen für finanzielle Kennzahlen wie etwa die Budgetkonformität, die Rentabilität und Erträge auf investiertes Kapital verantwortlich?



Geschäftsbereichen wesentliche Einblicke darüber geben, wo sie sich selbst verbessern können.“

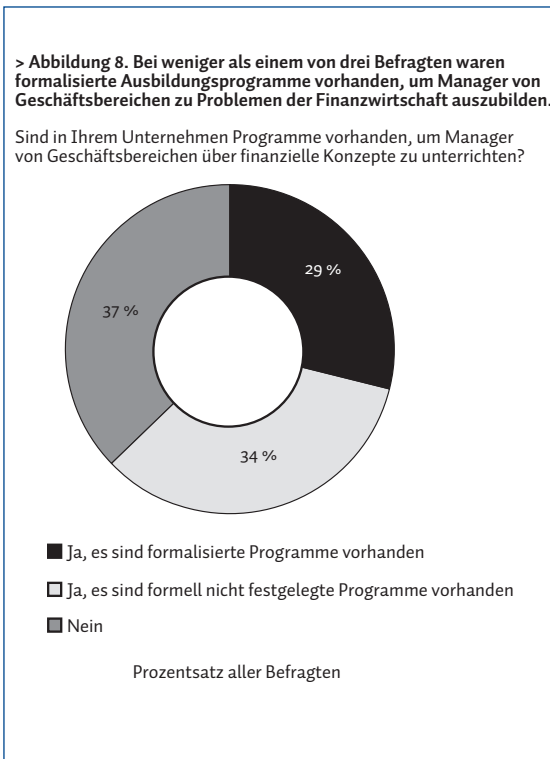
Die Zusammenarbeit mit den Geschäftsführern, um Wertschöpfungspotenziale einzustufen, ist wahrscheinlich die wichtigste Aufgabe von CFO Virginia Wilson bei Wyndham Worldwide. „Wir helfen Leuten bei der Entscheidung, ob eine größere Wachstumsmöglichkeit darin besteht, eine Reihe von Optionen anstelle möglicher Gegenoptionen zu verfolgen. Ist damit ein Risiko verbunden? Es ist uns wichtig sowohl bei der Beratung [der Leiter der Geschäftsabteilungen] mitzuhelfen als auch diese [Möglichkeiten und Risiken] im Anschluss der Anlegergemeinschaft zu kommunizieren“, sagt Frau Wilson.

Weniger Vertrauen zur Geschäftsführung – Eine Forderung nach Ausbildung zeichnet sich ab

Zum Nachteil für das Arbeitsklima, vergibt die Finanzabteilung keine guten Bewertungen an die ihnen gleichgestellten Kollegen in den Geschäftsbereichen, wenn deren Verständnis für das Finanzwesen zur Sprache kommt. In der Tat berichteten nur zwei Prozent der Befragten, dass „Manager von Geschäftsbereichen ein ausgezeichnetes Verständnis hinsichtlich der Finanzabteilung haben“. In letzter Zeit, sagt eine Führungskraft in der Finanzabteilung eines Mischkonzerns für Nahrungsmitteldienstleistungen „haben sich die Betriebsleiter wirklich allein auf die Ausführung ihrer Pflichten konzentriert und darauf, ihre Mitarbeiter bei guter Laune zu halten, und haben jede finanziel-

le Verantwortung abgelegt, da ihnen ja ein Typ von der Finanzabteilung ans Bein gebunden wurde. Das ist ein Problem“, fährt er fort, „da einige unserer Betriebsleiter vor Ort nicht die Fähigkeit haben, Marktnischen und -gelegenheiten zu erkennen, da sie nicht das gesamte finanzielle Spektrum beherrschen.“

Tatsächlich zeigt unsere Untersuchung, dass Geschäftsführer routinemäßig für die an finanzielle und operative Kennzahlen gebundene Leistung zur Verantwortung gezogen werden. (Siehe Abbildung 7.) Die für diese Studie befragten Führungskräfte bestätigen die Verantwortung der Geschäftsführer für die erreichten Ergebnisse. Cathy Cranston bei der Bank of Montreal sagt: „Kürzlich beauftragte der CEO unser Team, ein Projekt durchzuführen, das der Geschäftsführung ein klares Bild davon vermitteln sollte, wie im nächsten Jahr die geplanten Ziele erreicht werden können. Wir arbeiteten mit unseren Partnern im gesamten Unternehmen zusammen, um Kennzahlen und Zielsetzungen bereits auf einer niedrigen Stufe festzulegen, um wirklich erkennen zu können, wie dies zu erreichen sei. Wir tun das bereits; es war eine zusätzliche Maßnahme, mit der Absicht, größere Transparenz und Verantwortlichkeit zu schaffen.“ Als Ergebnis dieser Bemühung, sagt Frau Cranston: „haben wir bessere Kennzahlen und das liegt daran, dass wir diese Transparenz schaffen wollten, um die richtigen Diskussionen einzuleiten. Es ist einfach nicht genug, am



Ende des Jahres zu sagen: Oje, wir haben unser Ziel verfehlt. Es werden monatliche Leistungstreffen mit jeder Gruppe abgehalten.“

Trotz des Bedarfs sind bei weniger als einem Drittel der Unternehmen formalisierte Programme vorhanden, um die Geschäftsführer besser über finanzielle Konzepte und deren Anwendung im Geschäft weiterzubilden. (Siehe Abbildung 8.) Derartige Programme für Manager aus dem nichtfinanziellen Bereich sind oftmals freiwillig, aber gemäß unserer Untersuchung beginnen die Unternehmen damit, Ausbildungsprogramme vor Ort einzusetzen, um ihren Fachbereichsleitern und leitenden Führungskräften finanzielles und analytisches Fachwissen zu vermitteln.

Bei Silgan Plastics ist derzeit beispielsweise kein Programm vorhanden, um Geschäftsführer in Finanzwirtschaft auszubilden – eine Situation, die der neue CFO Derek Schmidt zu beheben plant. „Das ist eine meiner Zielsetzungen“, sagt er. „Letztendlich sind es die Frontline-Manager in unseren Unternehmen und im Außendienst, die die Entscheidungen treffen, und wir müssen unser Bestes tun, sie mit dem richtigen Wissen auszustatten, damit sie großartige finanzielle Entscheidungen für die Firma treffen.“ Beim Mischkonzern für

Nahrungsmitteldienstleistungen ist die Finanzabteilung gerade dabei, die Betriebsleiter in Finanzwirtschaft zu schulen. Eine Führungskraft der Finanzabteilung des Nahrungsmitteldienstleistungsunternehmens sagt: „Wir wollen einen besser ausgebildeten Betriebsleiter, der nicht nur im Dialog mit dem Kunden steht, nicht nur die Karrieren unseres Mitarbeiterstabs handhabt, sondern der auch seine eigenen Finanzdaten analysieren und berichten kann.“

Es ist wichtig, zu sehen, dass zumindest gemäß unseren Interviews, Führungskräfte im Finanzbereich ihre eigenen Abteilungen kritisch beobachten und nicht nur diejenigen ihrer Pendanten in den Betriebsleitungen. Für Teams in den Finanzabteilungen, die sich von transaktionsorientierten Gruppen zu strategischen umwandeln, stellt der Ausbau ihres Talents tatsächlich den ersten Tagesordnungspunkt dar. Herr Schmidt von Silgan arbeitete vorher bei Masterbrand Cabinets, die in weniger als zehn Jahren von einer über 300 Millionen USD starken Firma durch organisches Wachstum und Akquisitionen zu einem Unternehmen von über 2 Milliarden USD herangewachsen war. „Sie waren so schnell gewachsen, dass die Investitionen in Finanzabteilungsfähigkeiten und IT-Systeme weit hinter dem zurücklagen, was ein 2-Milliarden USD-Unternehmen gebraucht hätte“, erklärt Herr Schmidt. „Mir wurde die Rolle zugewiesen, die Fähigkeiten zu verbessern, Performance-Management-Systeme zu implementieren, wesentliche finanzielle Geschäftsabläufe auf eine höhere Stufe zu bringen und eine verstärkte finanzielle Partnerschaft zu den Hauptgeschäftsführern aufzubauen.“ In einer Finanzabteilung mit 33 Personen ersetzte er 13 Positionen „mit strategisch denkenden und cleveren Geschäftsleuten“, sagt er. „Nachdem die Fähigkeiten neu positioniert

Bei weniger als einem Drittel der Unternehmen sind formalisierte Programme vorhanden, um die Geschäftsführer besser über finanzielle Konzepte und deren Anwendung im Geschäft weiterzubilden. Gemäß unserer Untersuchung beginnen Unternehmen damit, Ausbildungsprogramme vor Ort einzusetzen, um ihren Fachbereichsleitern und leitenden Führungskräften finanzielles und analytisches Fachwissen zu vermitteln.

waren, bestand die zweitwichtigste Maßnahme darin, das Performance-Management-System sowie einen operativen Schwerpunkt auf Dinge festzulegen, die den finanziellen Erfolg für das Unternehmen vorantrieben.“

Kapitel 3: Standardisierung und Rationalisierung

Wie im Jahr 2000 kurbelte auch die Verabschiedung von Sarbanes-Oxley im Jahr 2002 beträchtliche Investitionen in die Informationstechnologie an. Fünf Jahre danach sind die meisten Führungskräfte im Finanzbereich der Meinung, dass die Unternehmen die Software und Systeme haben, die sie benötigen, aber dass die Unternehmen diese Technologie nicht vollständig zu ihrem Vorteil ausnutzen. (Beachten Sie, dass es in manchen Branchen noch immer eine signifikante Minderheit gibt, die unter manuellen Verfahrensabläufen leidet.) Daher hat die Finanzabteilung Zeit und Ressourcen darauf verwendet, Verfahrensabläufe zu standardisieren, Systeme zwecks besseren Informationsflusses miteinander zu verbinden, unternehmensweit mehr Ressourcen für Performancekennzahlen einzuführen und bestehende Organisationsstrukturen zu verbessern.

Bei dem Containerverschiffungsunternehmen CMA CGM beispielsweise arbeitet Jim Arnold an einer umfangreichen, 14-monatigen Datenbank-Initiative. Er setzt bestehende Technologie ein. „Die Muttergesellschaft verfügt über die meisten Systeme“, sagt Herr Arnold. „Es ist nur so, dass sie diese Systeme in der Vergangenheit nicht bei den Tochtergesellschaften eingesetzt haben. Als ich der Firma beigetreten bin und mit der Untersuchung angefangen habe, [entdeckte ich, dass] wir all diese robusten Systeme haben, und ich sagte mir: ‚Eigentlich müssten wir imstande sein, diese Systeme [auch] bei den Tochtergesellschaften einzusetzen.‘ Das heißt nicht, dass die derzeitigen Systeme universelle Datenbanken sind; es heißt lediglich, dass die Systeme, welche die Daten enthalten, zur Verfügung stehen und dass sie bekannte Technologien nutzen, die dazu weiterentwickelt werden können, dem Unternehmen Tools zur Entscheidungsfindung in Echtzeit bereitzustellen.“

Als Derek Schmidt seine neue Aufgabe bei Silgan Plastics antrat, entschied er und sein Team in ähnlicher Weise, ein Hauptprojekt zur Einführung von Performance Dashboards für

alle Bereiche des Unternehmens zu initiieren, sodass letztendlich alle Schlüsselmitarbeiter Zugriff auf Informationen für eine sofortige Entscheidungsfindung haben werden. Es ist ein stufenweise ablaufendes Projekt, das bis zu seinem Abschluss zwei Jahre beanspruchen wird, jedoch keine neuen, größeren Investitionen in die Technologie erfordert. „Wir [hatten] die Funktionalität bereits als Teil unseres breiteren Software-Pakets gekauft. Entsprechend gibt es keinen ansteigenden Aufwand im Hinblick auf den Kauf von Software“, sagt Herr Schmidt. „Wir werden etwa drei bis vier Personen haben, die sich intern primär dieser Aufgabe widmen werden. [Und] Wir haben bereits eine Beratungsfirma unter Vertrag genommen.“

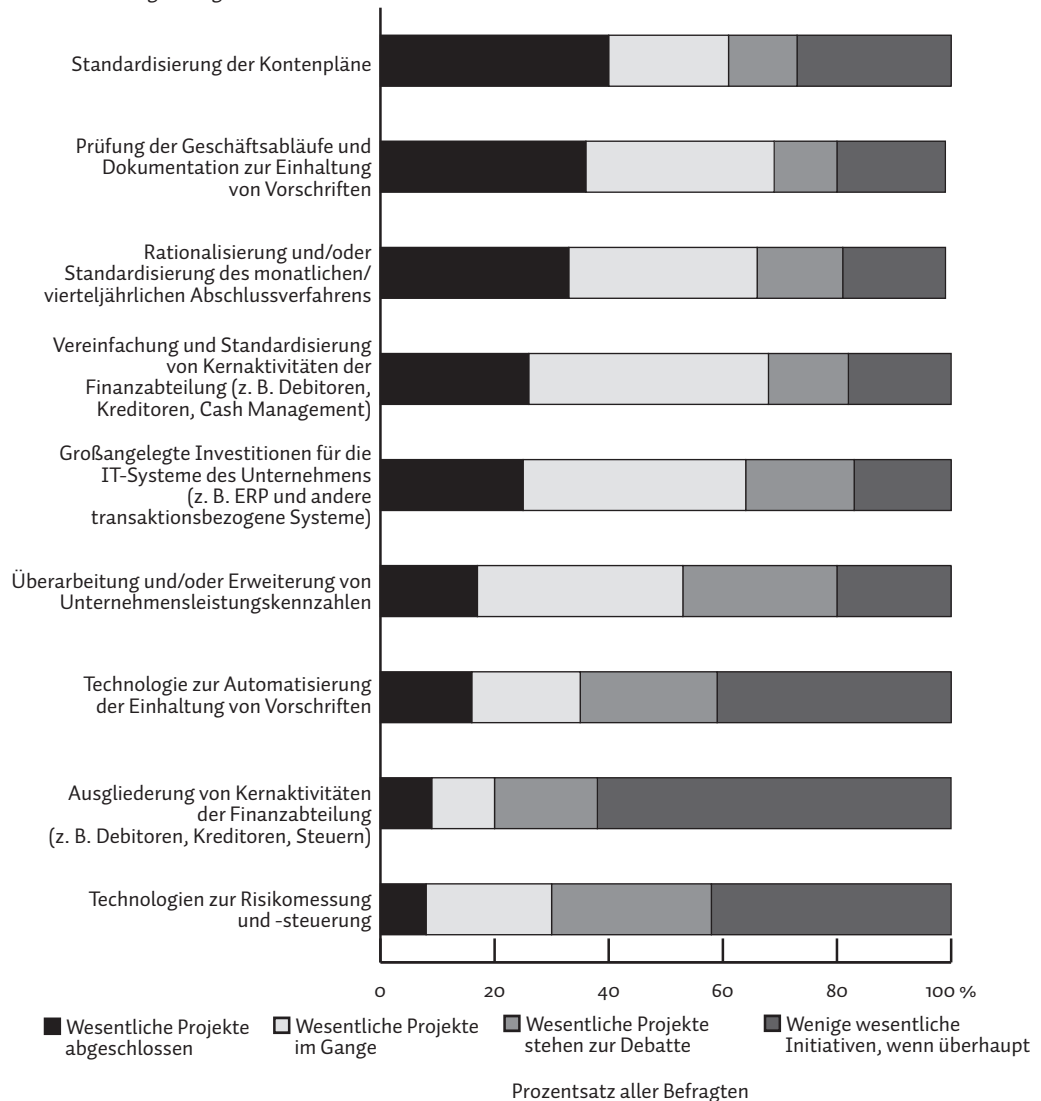
Verbesserungen beim Geschäftsablauf

Offensichtlich setzen sich Finanzabteilungen stärker durch, wenn es um die bestmögliche Ausnutzung der Technologie und Systeme geht, die ihnen zur Verfügung stehen. Die Befragten sagen aus, dass sie während der letzten beiden Jahre nachhaltige Veränderungen bei den Geschäftsprozessen durchgeführt oder abgeschlossen haben, meistens mit der Absicht, sicherzustellen, dass alle Teile des Unternehmens exakte und zeitnahe Informationen verwenden aber auch zur Verbesserung von Effizienz und Verantwortlichkeit (beispielsweise bei der Zentralisierung bestimmter Buchhaltungsaktivitäten). Um ein Beispiel zu geben: gut 60 Prozent arbeiten an grundlegenden Überprüfungen ihrer Geschäftsprozesse und an Dokumentierungsprojekten zu Compliance-Zwecken oder haben diese abgeschlossen (eine offensichtliche Auswirkung von Sarbanes-Oxley); über 60 Prozent arbeiten an der Standardisierung ihrer Kontenpläne oder haben diese Arbeit abgeschlossen. (Siehe Abbildung 9, nächste Seite.)

Die meisten Zielpersonen unserer Interviews gaben an, dass durch die Standardisierung von Ablaufprozessen sowohl sie als auch ihre Pendants in den Geschäftsbereichen weniger Zeit und Mühe damit verbringen müssen, Transaktionen aufzuzeichnen und bessere Informationen haben, womit sie in Folge die Strategie vorantreiben können. Cox Communications zum Beispiel, Teil des 13,3 Milliarden USD starken (Jahreseinkommen 2006) Medienunternehmens Cox Enterprises, Inc., ist ein stark dezentralisiertes Unternehmen, sagt Bill Fitzsimmons. Während er einräumt, dass die Stärken der Dezentralisierung auf der Kundenseite liegen, hat er in den vergangenen sechs Jahren an der Zentralisierung und Standardisierung aller finanziellen Verfahren gearbeitet, ungeachtet dessen, wo sie

> **Abbildung 9. Dokumentieren, standardisieren, rationalisieren, simplifizieren.**

Hat Ihr Unternehmen während der letzten beiden Jahre in den nachfolgenden Bereichen wesentliche Veränderungen vorgenommen?



sich in der Firma befinden. „Wir haben standardisiert, wie die Konten strukturiert werden; wir haben Abteilungen rationalisiert; wir haben Leute dazu gebracht, durchgehend einen einheitlichen Kontenplan zu verwenden. Das bereitet die Umstellung auf ein neues System vor“, sagt er.

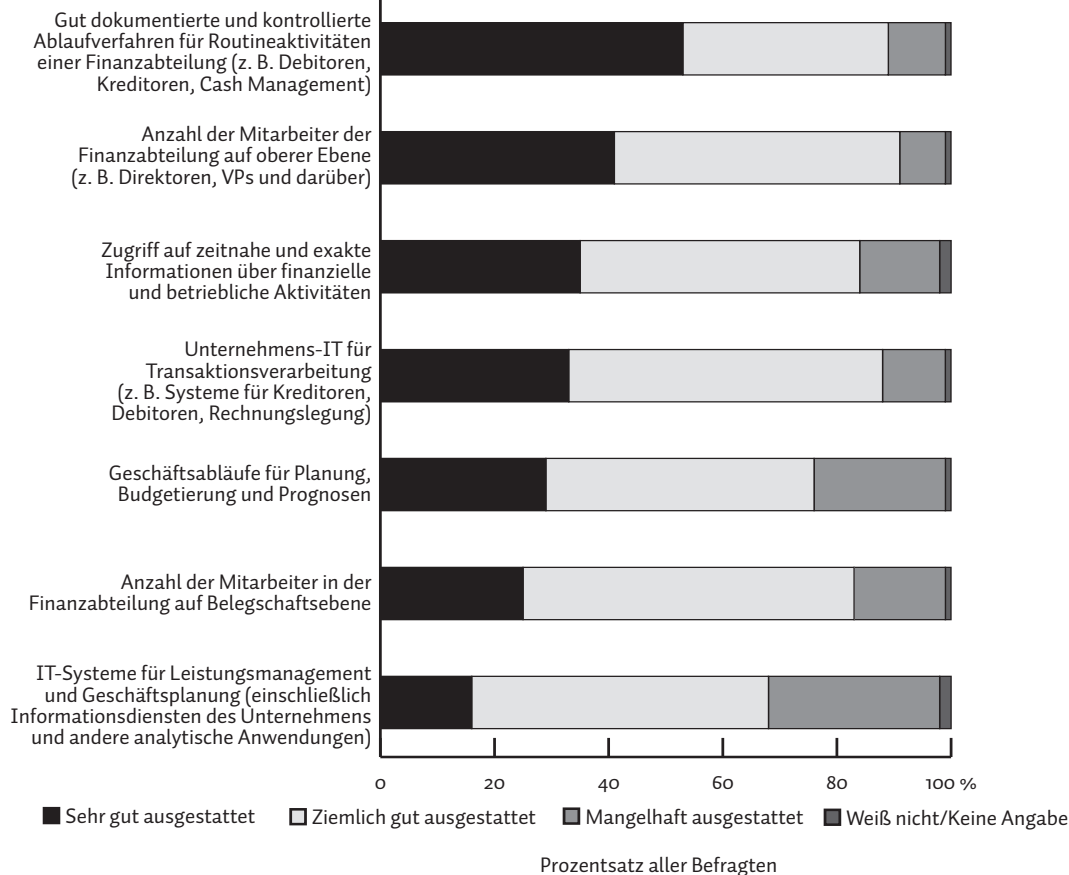
„Jetzt sind wir auf einer gemeinsamen Plattform und verwenden gemeinsame Kennzahlen“, sagt Herr Fitzsimmons. Durch Standardisierung, sagt er: „kann man Effizienz herausholen, indem Dinge besser und schneller abgewickelt werden, und das Ergebnis besteht in einem kompletteren

und genaueren Produkt. Falls ich im Außendienst arbeiten würde, wäre ich dafür dankbar, weil mir das gestattet, mehr Zeit auf echte Analyse zu verwenden anstatt Berechnungen mit der Holzhammermethode durchzuziehen.“

„Falls Sie der CFO sind, dann muss die Effizienz bei den Geschäftsabläufen den Takt angeben, zu dem Sie marschieren“, erklärt eine andere Senior-Finanzkraft einer Geschäftseinheit in einem bedeutenden Pharmaunternehmen, die kürzlich das Debitorenmanagement des Unternehmens standardisierte. Das Ergebnis:

> Abbildung 10. Finanzabteilung erfasst die Grundlagen korrekt; Rückendeckung seitens des Unternehmens fehlt.

Wie gut ist Ihrer Meinung nach die Finanzabteilung Ihres Unternehmens ausgestattet, um an der Durchführung der Geschäftsstrategie des Unternehmens für die nächsten drei bis fünf Jahre in den nachfolgenden Bereichen mitzuwirken?



Das Unternehmen kann in diesem Jahr die Angestelltenzahl um vier oder fünf Personen abbauen.

Die Tatsache, dass diese Initiativen erfolgen, bedeutet jedoch nicht, dass es für strategisch denkende Führungskräfte einfach ist, diese umzusetzen, besonders bei transaktionsorientierten Kulturen. Die Führungskraft des Pharmaunternehmens führt weiterhin aus: „Wir haben geschoben und gedrückt, aber es bedarf einer großen Anstrengung des Unternehmens von innen heraus, damit dieser Wandel erfolgen kann.“

Dieses Bekenntnis weist sogar bei den leistungsstärksten Unternehmen auf eine Tatsache hin: Bei der Rationalisierung von Ablaufprozessen und Systemen gibt es noch viel zu tun und ebenso dabei, sicherzustellen, dass die richti-

gen Informationen für unterschiedliche Aktivitäten zur Verfügung stehen. Unsere Untersuchung deutet an, dass Führungskräfte im Finanzbereich glauben, dass sie in einigen Bereichen gut vorbereitet sind, um die Geschäftsstrategien ihres Unternehmens in den nächsten drei bis fünf Jahren auszuführen, aber dafür mit anderen Bereichen äußerst unzufrieden sind. (Siehe Abbildung 10.) Und zwar sagen annähernd 90 Prozent, dass sie ziemlich gut oder sehr gut ausgestattet sind, was gut dokumentierte und kontrollierte Geschäftsabläufe für Routineaktivitäten in der Finanzabteilung angeht wie etwa Debitoren, Kreditoren

Bei der Rationalisierung von Abläufen und Systemen gibt es noch viel zu tun und ebenso dabei, sicherzustellen, dass die richtigen Informationen für unterschiedliche Aktivitäten zur Verfügung stehen.

ren und so weiter. Diese Zahl fällt auf etwas über 60 Prozent ab, wenn es zu IT-Systemen für die Verwendung im Performancemanagement und der Geschäftsplanung kommt, was eventuell die Tatsache reflektiert, dass die Finanzabteilungen sich noch immer mitten in einer Umwandlung von der althergebrachten „rückblickenden“ – für Autopsien ausgebildeten – Finanzkultur zu einem zukunftsorientierten Finanzabteilungsumfeld des 21. Jahrhunderts befinden.

Sehen Sie sich beispielsweise an, wie einige dieser offenen Punkte sich bei MGM Mirage auswirken. Während der Kasinobetreiber als Antwort auf ein gesättigtes, von hartem Wettbewerb gezeichnetes Umfeld in der Branche geschäftliches Neuland betritt, obliegt es der Finanzabteilung, verschiedenartige Informationen zugunsten dieser neuen Felder zu sammeln (was in der Tat einige Technologieinvestitionen erforderlich macht). Beschränkte Ressourcen bedeuten jedoch, dass die Finanzabteilung immer noch mit manuellen Abläufen zurecht kommen muss, berichtet Rick Arpin. „Wir waren imstande, Systeme zu finden, die in bestimmten Bereichen tun können, was wir wollen“, sagt er. „Es ist nur so, dass wir letztendlich Lösungen End-to-End verbinden wollen. Unsere Systeme erfordern [derzeit] ein manuelles Eingreifen, indem die Informationen von einem System genommen und in ein anderes eingegeben werden. Ich glaube, dass das eine Herausforderung ist, die kurzfristig auch nicht aus der Welt zu schaffen ist, aber wir sehen uns nach einer Optimierung dieser Vorgänge um.“

Ein Drittel der bei der Erhebung Befragten bezeichnen Investitionen in ERP-Systeme, wenn es um finanzielle Anwendungen geht, in den nächsten zwei Jahren als oberste Priorität.

Ashish Gupta von Cengage räumt ein, dass die Komplexität der Systeme Finanzabteilungen manchmal dazu zwingt, suboptimale Entscheidungen zu treffen. „Die optimale Geschäftsentscheidung muss mit der operativen und der Systemkomplexität abgewogen werden. Angesichts der 80/20-Regel, ist es manchmal einfacher, Elemente des Ersteren gegen die Bequemlichkeit der Implementierung,

Steuerung und der Aktualisierung [der Systeme] einzutauschen“, sagt er.

Natürlich ist ebenso zu bedenken, dass Sie aufgrund der Tatsache, dass das Unternehmen weiter wächst und sich verändert, nicht für alles eine einheitliche Lösung finden werden und damit Ihre Aufgabe erledigt ist. Fusionen, Übernahmen und Ausgliederungen zwingen Unternehmen, ihre Abläufe oft umzustellen und dies oftmals radikal. Gemäß Virginia Wilson von Wyndham: „Im Zusammenhang mit unserer letztjährigen Transaktion [als Wyndham aus Cendant ausgegliedert wurde], wurde im Grunde genommen ein sehr großes Unternehmen in vier sehr große Unternehmen aufgeteilt, und wir mussten so ziemlich allen Technologiekram auseinanderdividieren – Telekommunikationssysteme, Großrechner, das Datenzentrum, alles. E-Mail, Sicherheit – all das musste neu implementiert werden. Das war während der letzten 18 Monate ein enormes Unterfangen.“

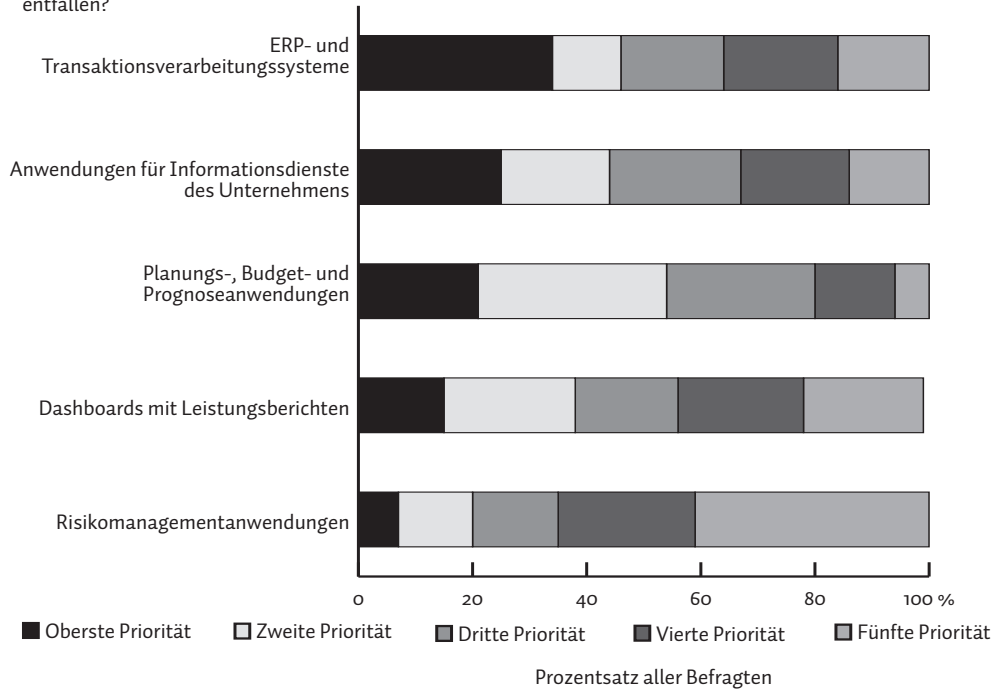
Angesichts dieser beiden Antriebskräfte – der Schwierigkeit, mit veralteten Systemen zu arbeiten sowie der Notwendigkeit nach Technologieinvestitionen als Resultat von Fusions- und Übernahmeaktivitäten – sollte es nicht verwundern, dass Finanzabteilungen immer noch Investitionen in IT vornehmen. Von größtem Interesse sind ERP-Systeme: Ein Drittel der bei der Erhebung Befragten bezeichnen Investitionen in ERP-Systeme, wenn es zu finanziellen Anwendungen kommt, in den nächsten zwei Jahren als oberste Priorität. (Siehe Abbildung 11, nächste Seite.)

Performancemessung und -steuerung

Den Untersuchungsergebnissen und Interviews nach zu urteilen, werden Finanzabteilungen, die noch nicht mit maßgeblichen Performancemessungs- und -steuerungsinitiativen begonnen haben, dies in den nächsten Jahren tun, da Vorstand, CEOs und Investoren weiterhin nach höherer Leistung in einem wettbewerbsorientierten globalen Umfeld streben. Unsere Recherche zeigt, dass Geschäftsführer und Finanzabteilung, was den Zugriff auf kritische Informationen anbelangt, sozusagen „nicht auf gleicher Wellenlänge liegen“. In 50 Prozent der Unternehmen werden die Dashboards mit Leistungsberichten von Finanzabteilung und Geschäftsführern gleichermaßen benutzt – und das ist nach Angaben der Zielpersonen

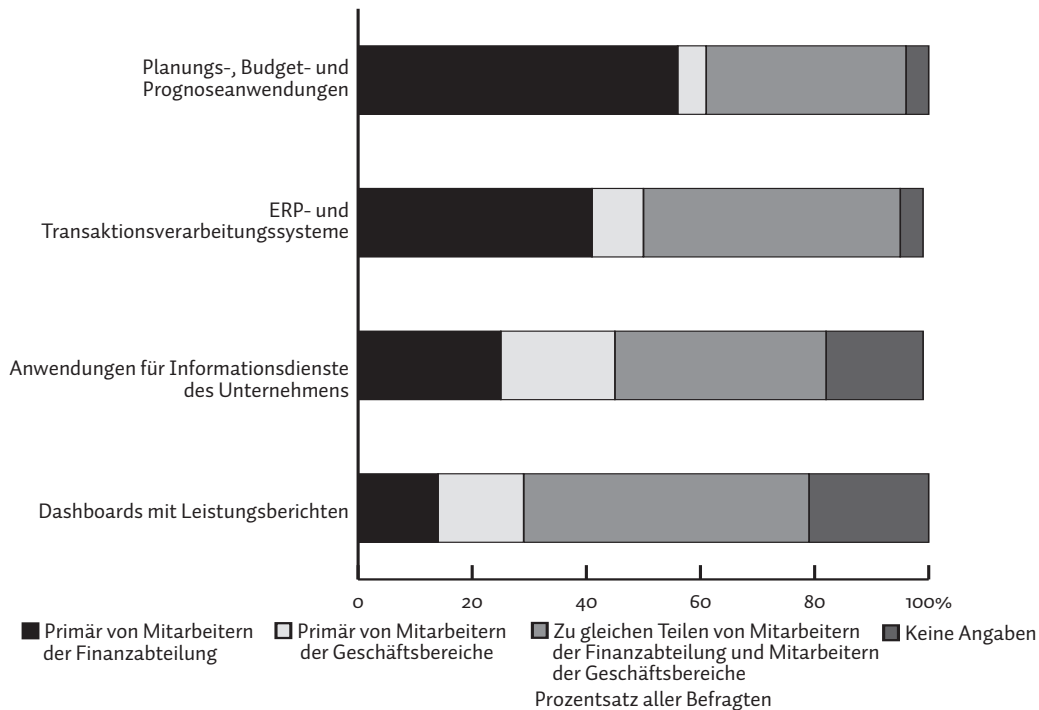
> **Abbildung 11. Es werden fortlaufend Investitionen in die derzeitigen Systeme und für Geschäftsplanungs- und Analyseanwendungen vorgenommen.**

Auf welche der nachfolgenden Finanztechnologien wird in den nächsten zwei Jahren die größte Investition entfallen?



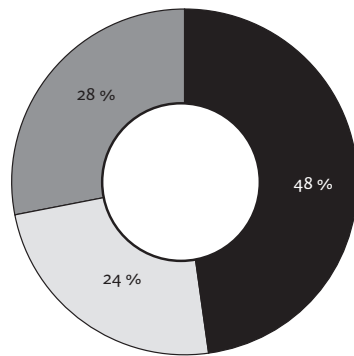
> **Abbildung 12. Der Einsatz kollaborativer Technologien zur Unternehmensplanung liegt möglicherweise unter den Anforderungen von Geschäftsbereichen und Finanzabteilung.**

Wer ist innerhalb Ihres Unternehmens der primäre Anwender der nachfolgenden Anwendungsarten?



> **Abbildung 13. Bei beinahe der Hälfte der befragten Unternehmen obliegt das Risikomanagement dem CFO.**

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine fest zugeordnete Abteilung oder einen Aufgabenbereich für Risikomanagement?



- Ja, das Risikomanagement untersteht dem CFO
- Ja, aber das Risikomanagement untersteht nicht dem CFO
- Nein, wir haben keine Einrichtung zum Risikomanagement

Prozentsatz aller Befragten

unserer Interviews, für die meisten Unternehmen nicht ausreichend. Bei anderen Anwendungen liegt die gemeinsame Nutzung durch Geschäftsführung und Finanzabteilung oft sogar darunter – beispielsweise werden von ihnen Planungs-, Budget- und Prognoseanwendungen nur in 36 Prozent der Unternehmen gemeinsam genutzt. (Siehe Abbildung 12, nächste Seite.)

Cox Communications zählt zu den Unternehmen, die Dashboards an alle professionellen Mitarbeiter (im Falle von Cox an 18 Standorten) bereitstellen. Es benutzt die Dashboards, die eine einfach zu verstehende Grafik anwenden, nicht nur dazu, die Betriebsleiter zu informieren, sondern sie auch zu motivieren. „Wir besitzen, was bei uns eine ‚Frosch im Mixer‘-Analyse genannt wird“, sagt Herr Fitzsimmons. „Falls Sie im oberen Drittel einer bestimmten Statistik sind, werden Sie als grün eingestuft – Sie sehen so ziemlich aus wie ein Frosch. Falls Sie im mittleren Drittel liegen, werden Sie als weiß eingestuft und falls Sie im unteren Drittel liegen, sind Sie rot – Sie sehen dann mehr aus wie ein gemixter Frosch“, sagt er. „Das ist eine einfache Art, um zu veranschaulichen, wie die Dinge

stehen, und im Anschluss daran können Sie sich, offensichtlich, eingehend mit der Aufschlüsselung der Zahlen befassen, um [die zugrundeliegenden Kenndaten, die die Leistung bewirken] wirklich zu verstehen.“

Kleinere Firmen beginnen ebenso damit, Tools für Performancemessungen wie etwa Dashboards einzuführen. Doug Patteson stieß vor zwei Jahren als erster CFO des Unternehmens zu Turbo-cam, einem 45 Millionen USD großen, in Privatbesitz befindlichen Hersteller in Barrington, New Hampshire. Er wurde speziell zu dem Zweck eingestellt, als strategischer Partner für den CEO, der sich auf einen Wachstumsschub vorbereitete, zu arbeiten. Die Firma hat ihre Größe seit damals verdoppelt. Herr Patteson ist ein enthusiastischer Befürworter von Dashboarding, kann es aber wegen knapper Ressourcen, die ihm den erforderlichen Systemkauf nicht gestatten, nur in beschränktem Umfang einführen. „Wenn Sie davon reden, etwas, das ehemals Unterstützungsfunktion für die Infrastruktur war, in eine strategische Funktion umzuwandeln, dann kann das einen ziemlich umfangreichen Kapitalaufwand erfordern. Das ist schwer umzusetzen, und wir sind noch nicht ganz am Ziel“, sagt er. „Entsprechend führen wir das [Dashboarding] manuell durch“, sagt er. „Aber das Konzept ist riesig, also werden wir alles tun, was wir können, um das Konzept jetzt umzusetzen und im Anschluss daran sogar noch bessere Tools einführen, um es [sein Versprechen] einzulösen.“

Die für diese Studie befragten Personen behaupten, dass finanzgetriebenes Performance Management von den verschiedenen IT-Systemen äußerst hochwertige Informationen abverlangt, die unter Berücksichtigung klar definierter Geschäftsentscheidungen analysiert und präsentiert werden. Aber sie warnen davor, dass Performance Management kein reines Technologieproblem ist, etwas, was mit dem Nonplusultra-Kalkulationsbogen oder der Spitzenanwendung gelöst werden kann. Der CFO von Levi Strauss & Co., dem 4,2 Milliarden USD starken weltweiten Hersteller und Einzelhändler, sagt: „Die Finanzabteilung und die Geschäftsführer müssen lernen, zu geben und zu nehmen. Der Kalkulationsbogen wird ihnen die Antwort nicht bereitstellen. Er gibt Ihnen eine Zahl auf einem Stück Papier, aber anschließend zu bestimmen, worin die richtige Lösung besteht, ist eine Führungsfrage.“ Er sagt, dass Führungs-

kräfte im Finanzbereich gute Informationen bereitstellen und Managern dabei helfen sollten, die richtigen Antworten selbst zu finden. „Wenn Leute die Instrumente bekommen, die sie benötigen und diese einfach halten – und wenn die Finanzabteilung weiterhin die richtigen Fragen stellt – werden die Leute selbst zu der Antwort gelangen. Die meisten Leute bevorzugen es, ein klares Verständnis davon zu haben, warum die Antwort strategisch richtig ist, anstatt sich die Antwort von der Finanzabteilung unterschieben zu lassen. Ich denke, dass das auch etwas mit Führungsstil zu tun hat. Stellen Sie die richtigen Fragen, dann kommen die Leute von selbst auf die richtigen Antworten.“

Das Risiko beurteilen – ohne Wachstum zu hemmen

Während Unternehmen versuchen, bessere Leistungen aus bestehenden Ressourcen herauszuholen, müssen sie nicht nur Gelegenheiten einschätzen können, sie müssen auch das potenzielle Risiko beurteilen. Unsere Untersuchung deutet an, dass 72 Prozent der Unternehmen eine fest zugeordnete Risikomanagementfunktion haben; fast die Hälfte aller Risikomanager sind dem CFO unterstellt. (Siehe Abbildung 13, vorhergehende Seite.)

Allerdings besteht die Möglichkeit, dass die fest zugeordneten Risikomanager nicht über alle Informationen verfügen, die sie benötigen, um ihre Aufgabe optimal auszuüben, da Technologieinvestitionen in die Risikobeurteilung unzureichend sind. Nur 8 Prozent der Unternehmen haben während der letzten beiden Jahre wesentliche Technologieprojekte im Bereich Risikomanagement abgeschlossen; bei weiteren 22 Prozent sind wesentliche Projekte im Gange. (Siehe Abbildung 9, Seite 18.)

Für diese Studie befragte Personen meinen, dass die Beurteilung von operativem Risiko – den negativen Folgen aus fehlgeschlagenen Geschäftsprozessen, schlechten strategischen und taktischen Entscheidungen und so weiter – eine gemeinschaftliche Denkaufgabe ebenso wie eine wissenschaftliche Analyse von Wahrscheinlichkeiten und Erwartungswerten sei. Die Führungskraft in der Finanzabteilung des Unternehmens, das Informationen aggregiert, sagt Folgendes zum Management des operativen Risikos: „Das Problem in unserer Branche besteht darin, dass sie so

vielfältig ist – wir haben ein Portal, wo wir unser Wissen miteinander teilen, aber mehr auch nicht.“ Risikomanagement in diesem internationalen Informationsunternehmen, sagt er „erfordert, eine Menge mit Leuten zu reden, eine ganze Menge Analyse von Informationen, die draußen im Umlauf und verfügbar sind, und anschließend einen kognitiven Vorgang, bei dem die Dinge wie bei einem Schachspiel durchdacht werden. ‚Was passiert, falls das geschieht?‘ Es ist eine sehr logische, kritisches Denken erfordernde, Haltung.“ Die abstrakten Probleme des Risikomanagements werden am besten durch menschliche, auf Erfahrung beruhende und durch Informationstechnologie unterstützte, Analyse gelöst.

Diese Führungskraft führt diagnostische und therapeutische Informationen als Beispiel an. „Nehmen wir mal an, dass Sie einen Arzt mit einem tragbaren Gerät haben“, sagt er. „Der Arzt stellt fest, dass Sie ein Leiden haben, und über sein tragbares Gerät ruft er Informationen über den Patienten und seine sonstigen Verschreibungen ab. Wir geben eine Empfehlung ab, welche Dosierung eines bestimmten Medikaments einzunehmen ist. Falls jetzt die Dosierung falsch war, dann sind wir in Schwierigkeiten. Daher sind die Risiken von einigen unserer Informationen und [ihre Verwendung] entscheidend. Sie [die operativen Risiken] müssen gut gesteuert werden.“

Andere Befragte führen Risikomanagementmodelle an, die die rein finanziellen Risiken berücksichtigen – jene, die beispielsweise aus Kursschwankungen, Zinssätzen, Produkthaftung und Arbeitsunfällen herrühren – getrennt vom operativen Risiko. Bei ABB, einem weltweiten Elektrotechnikunternehmen mit Sitz in der Schweiz, sagt Senior Vice President und Chief Financial Officer für Nordamerika, Herbert Parker, hat das Unternehmen zwei Klassen von Risikomanagement: Großprojekte und das traditionellere versicherbare Risiko. Herr Parker: „Ehe von uns ein großer Vertrag, etwa 15 Millionen USD oder so, unterzeichnet wird, überprüft unser Risikoprüfungsausschuss die vertraglichen Einzelheiten, während sie noch in der Angebotsphase sind. Während dieser Überprüfung beurteilen wir das Risiko solcher Positionen wie neue Technologien, Länderrisiko (Arbeitskräfte, Politik, Sicherheit etc.), vorherige Erfahrung mit dem Kunden, daraus folgende Vertragsstrafen und alle anderen typischen Risikoarten, die solchen Großprojekten anhaften.“ Die Finanzabteilung ist bei diesen Überprüfungen von entscheidender Bedeutung. Außerdem,

sagt er, hat das Unternehmen eine eigenständige Gruppe für das konventionelle Risikomanagement, „das spielt sich mehr auf der Versicherungsseite ab, sich Produkthaftpflichtansprüche und alle Arten von größeren Katastrophen ansehen, die sich bei einer normalen Geschäftstransaktion, Großprojekte eingeschlossen, ereignen könnten.“

Für diese Studie befragte Personen meinen, dass die Beurteilung von operativem Risiko – den negativen Folgen aus fehlgeschlagenen Geschäftsprozessen, schlechter strategischer und taktischer Entscheidungen, und so weiter – eine gemeinschaftliche Denkaufgabe ebenso wie eine wissenschaftliche Analyse von Wahrscheinlichkeiten und Erwartungswerten ist.

Die Befragten sind aber unnachgiebig darin, dass die Risikoüberprüfung nicht das Geschäftswachstum oder die Produktivität blockieren sollte. Eine europäische Führungskraft sagt: „Wir als Unternehmen sind uns dessen bewusst, dass wir kein Wachstum erreichen können, wenn wir kein Risiko eingehen. Daher sind die Geschäftsbereiche an und für sich definitiv der Antrieb für das Wachstum; wir in der Finanzabteilung dienen ihnen gegenüber lediglich als Regulativ. Aber sie müssen ihr eigenes Risiko steuern, und das ist eine Sache, die wir von ihnen fordern, es gibt jedoch Fälle, in denen sie Risiken übernehmen, die nicht in unserem besten Interesse liegen und bei denen wir eingreifen müssen.“

Kapitel 4: Schlussfolgerung

Bestimmt war der Wunsch von Führungskräften im Finanzbereich, sich mehr strategisch zu betätigen, in den Unternehmen und den Finanzabteilungen bereits seit mehreren Jahren vorhanden. Während der letzten beiden Jahre hat sich die Forderung an die Finanzabteilung, strategische Beratung beim Streben nach Unternehmensleistung bereitzustellen, verstärkt. Von einer Anzahl Faktoren – von denen ein zunehmend schwierigeres Wettbewerbsumfeld zusammen mit einer aufmerksamen und anspruchsvollen Anlegergemeinschaft die bedeutendsten sind – angeschoben, hat sich die Mehrheit der Finanzabteilungen entlang dieses Kontinuums weiterbewegt, trotz des fortgesetzten Bedarfs, die Transaktions- und regulatorische Compliance zu beachten.

Die Fähigkeiten, die in einer strategisch ausgerichteten Finanzstruktur benötigt werden – als Berater von Führungskräften in Fach- und Geschäftsbereichen, mit dem CEO und dem Vorstand zusammenzuarbeiten und als Stimme für die Anlegergemeinschaft – unterscheiden sich dramatisch von denen, die von einer transaktionsbezogenen Finanzabteilung verlangt werden.

Warum eigentlich? Während des letzten Jahrzehnts haben große Unternehmen bedeutendes Wachstum und Gewinne erzielt. Daher suchen CEOs nach kreativen Möglichkeiten, neue Gewinne zu erzielen und sehen sich in der Finanzabteilung nach Hilfe um. Zusätzlich hat das Wachstum des privaten Beteiligungskapitals in den Akquisitionsmärkten eine neue Gewichtung auf die Rolle des Cashflow gelegt. Diese neue Gewichtung stellt Anforderungen an die Führungskräfte im Finanzbereich nach einer auf Performancekennzahlen basierenden Analyse der Methoden, wie Unternehmen ihre Geldmittel verwenden – und binden – und wie diese freizusetzen sind. Mit wenigen Worten heißt das, diese Einflüsse zwingen die Unternehmen, sich nach Wachstum an anderen Stellen als bei der Umsatzausweitung umzusehen. Der Finanzfachmann, erklärt Herr Gupta von der Firma Cengage, ist die Person, die am besten geeignet ist, nach diesen „nicht herkömmlichen Hebeln, die die Wachstumsmaschine ankurbeln [können]“, zu suchen.

Die gute Nachricht: Finanzteams haben während der letzten beiden Jahre bei der Standardisierung und Rationalisierung ihrer Systeme und Geschäftsabläufe bedeutende Fortschritte erzielt. Sie haben jedoch noch immer eine zusätzliche Verantwortung, wenn es darum geht, Leistungsberichte und Kennzahlenanwendungen innerhalb des Unternehmens zu implementieren und bei Schulungen [der anderen Abteilungen] zu Funktionen des Finanzteams.

Darüber hinaus müssen Unternehmen, die der Finanzabteilung eine strategischere Rolle zuweisen wollen, besser ausgebildete Führungskräfte im Finanzbereich anziehen und an sich binden, da die Fähigkeiten, die in einer strategisch ausgerichteten Finanzstruktur benötigt werden – als Berater von Führungskräften in Fach- und Geschäftsberei-

chen, mit dem CEO und dem Vorstand zusammenzuarbeiten und als Stimme für die Anlegergemeinschaft – sich dramatisch von denen unterscheiden, die von einer transaktionsbezogenen Finanzabteilung verlangt werden. „Ein strategischer Partner zu sein erfordert ein völlig unterschiedliches Set an Fertigkeiten“, sagt die Senior-Finanzkraft einer Geschäftseinheit eines globalen Pharmaunternehmens. „Sie müssen mehr der ganzheitliche Denker sein. Sie können nicht nur eine Person sein, die den ganzen Tag im Büro sitzt und die Zahlen hin und her schiebt.“ Herr Schmidt von Silgan sagt: „Sie müssen verstehen, wie Technologie, Beschaffung, Finanzabteilung, Marketing, Verkauf und Abwicklung alle eine wesentliche, aber dennoch ineinandergreifende Rolle bei der Geschäftsstrategie und deren Ausführung spielen.“

Die Zielpersonen unserer Interviews gaben alle an, dass es schwierig ist, derartige Fertigkeiten zu finden, und die Demografien zeigten, dass die Suche nach solchen Fähigkeiten noch strapaziöser werden wird. „Das wird unsere Herausforderung im nächsten Jahrzehnt und darüber hinaus werden“, sagt Herr Schmidt. „Es ist eine große Herausforderung, eine einzelne Person zu finden, die die Fähigkeit besitzt, entweder in diese strategische Partnerrolle hineinzuwachsen, oder die die gesamte Breite an Geschäftserfahrung zuzüglich des technischen Finanzfundaments mitbringt, um an beiden Enden des Spektrums in einer wahrhaft strategischen Rolle der Finanzabteilung mitzuwirken.“

Perspektive des Sponsors

SAP ist bei dieser Studie eine Partnerschaft mit CFO Research Services eingegangen, sowohl als Teil der andauernden Bemühungen, unseren Kunden besser von Nutzen zu sein, als auch um zu verstehen, wie Unternehmen im Zuge ihrer finanziellen Wandlung vorankommen. Wir hatten beim Sponsoring dieser Untersuchung zwei wesentliche Ziele. Zuerst wollten wir einen Einblick in die Herausforderungen und Erfolge gewinnen, die Finanzabteilungen erleben, während sie bestrebt sind, ihre Abläufe effizienter zu gestalten und eine wichtigere strategische Rolle im Geschäft einzunehmen. Zweitens wollten wir unser Wissen vertiefen, das wir sowohl durch unsere eigene Untersuchung als auch in 35 Jahren Erfahrung bei

der Bereitstellung von finanziellen Managementlösungen für führende Unternehmen der Welt gewonnen haben.

Diese Studie bestätigt, was wir sowohl aufgrund unserer Erfahrung als auch durch die Benchmarking-Untersuchung, die von SAPs Value Engineering-Gruppe durchgeführt wurde, gelernt haben: Investitionen in IT-Lösungen, die geschäftskritische Prozessabläufe in der Finanzabteilung automatisieren und standardisieren, helfen nicht nur bei der Reduzierung von Kosten und Durchlaufzeiten, sondern stellen auch eine Zusatzdividende in Form einer gestärkten Compliance und verbesserten finanziellen Erträgen bereit. Außerdem ist dieser Nutzen entlang der gesamten finanziellen Wertschöpfungskette spürbar, über die eigentliche Buchhaltung und das Berichtswesen hinaus, um weiter gefasste finanzielle Managementabläufe, wie etwa Kreditorenabwicklung und Cash Management, einzuschließen. Vom Abschluss der Bücher bis zur durchgängigen automatisierten Zahlungsabwicklung helfen Technologielösungen Unternehmen dabei, Finanzdaten über unterschiedliche Systeme und organisatorische Einheiten hinweg in Einklang zu bringen, eine größere Konsistenz im Prozess zu erreichen, manuelle Abläufe und Compliance-Risiko zu minimieren und ihre Finanzexperten in die Lage zu versetzen, ihr Fachwissen für hochwertigere wertschöpfende Arbeiten zu verwenden.

Beispielsweise profitieren Unternehmen zur Zeit des Quartalsabschlusses von größerer Automatisierung und strategischem Einblick. Die Bücher zu schließen kann sehr herausfordernd und zeitaufwändig sein, besonders falls Daten aus mehreren Systemen konsolidiert und Aufgaben über Operationseinheiten, die sich an unterschiedlichen Standorten und in unterschiedlichen Zeitzonen befinden, hinweg koordiniert werden müssen. Unternehmen können Zeit und Mühe, die beim Abschluss der Bücher erforderlich sind, erheblich verringern, indem sie in Technologie investieren, die ihnen bei der Standardisierung, Automatisierung und Koordinierung des unternehmensweiten Abschlussverfahrens hilft. Die richtigen Produkte ermöglichen konsistentere Prozesse und bessere Aufgabenkoordination, Zusammenarbeit und Arbeitsabläufe, die für ein effizientes Abschließen der Bücher erforderlich sind. Wenn diese Produkte Anwendern ermöglichen, mit vertrauten

Office Tools wie etwa Excel zu arbeiten – und ihnen grafische Web-Benutzeroberflächen bieten, um den Abschlussprozess zentral zu steuern und die einheitsübergreifende Koordination zu vereinfachen – profitieren Unternehmen von der schnellen Anpassung und größerer Sichtweite. Ein Kunde fand zum Beispiel heraus, dass SAP-Software, die die Geschäftsplanung und -konsolidierung unterstützt, so einfach anzuwenden ist, dass im selben Monat, in dem das finanzielle Berichtswesen live geschaltet wurde, die Anwender die Finanzberichte für eben diesen Monat mit der neuen Software erfolgreich erstellten. Gleichzeitig erleichterte sie die Compliance mit den US-GAAP-Vorschriften und reduzierte ihren dreimonatigen Konsolidierungsprozess auf eine Woche.

Investitionen in strategische Software können die Arbeitsabläufe auch in anderen Bereichen verbessern und wesentliche Kostenersparnisse und höhere Erträge erzielen. Beispielsweise können Unternehmen Kosten senken, indem sie den Vorteil von Zahlungsnetzwerken im Internet wahrnehmen, die Abrechnungs- und Zahlungsprozesse rationalisieren und globale Salden, die zur effektiven Liquiditätssteuerung erforderlich sind, in Echtzeit verfolgen können. Ein SAP-Kunde – eine 6-Milliarden USD-Firma in der Öl- und Gasindustrie – automatisierte ihre Kreditoren- und Cash Management-Funktionen vollständig und ermöglichte der Firma dadurch, jeden Monat tausende Zahlungen mit nur zwei Vollzeitangestellten abzuwickeln. Das Unternehmen automatisierte ebenso seine Cash Management-Aktivitäten und ermöglichte dadurch der Finanzabteilung, Saldenabstimmungen bei ihren zahlreichen Bankverbindungen in nur wenigen Stunden am Tag durchzuführen. Aufgrund der automatisierten Verarbeitung hat das Unternehmen ebenfalls seine Bankgebühren reduziert, seine Betriebskosten gesenkt und höhere Erträge für seine Bargeldbestände erzeugt.

Unternehmen können das Anpassungspotenzial von Performance-Management-Software, ebenfalls bei der Modellierung und Optimierung aller Faktoren, die auf die Rentabilität und Stärkung von Governance, Risiko und Compliance (GRC) einwirken, einsetzen, um Risiken und Prozessablaufkosten zu verringern. Durch die Verwendung von SAP-Software waren einige Unternehmen imstande

sowohl die Durchlaufzeit, die zur Gewinnung eines Einblicks in die Rentabilität benötigt wurde, erheblich zu verringern, als auch ihre Betriebskosten bei gleichzeitiger Steigerung der Nettogewinne dramatisch zu senken. Aus GRC-Sicht können Unternehmen ihre externen Prüfungshonorare beträchtlich senken und die interne Effizienz beim Audit steigern, was hunderttausende Dollar pro Jahr an Einsparungen erbringen kann. Die meisten Unternehmen erzielen aufgrund verbesserter Compliance und operativer Abläufe zusätzliche Einsparungen, die sich jährlich zu über 1 Million USD oder mehr aufsummieren.

SAP ist weltweit führend bei der Bereitstellung von Unternehmenssoftware. Seit über 35 Jahren stellen wir Unternehmen solide Finanzmanagementlösungen zur Automatisierung der Kernfunktionen in der Buchhaltung und im Berichtswesen, bei der Optimierung ihrer finanziellen Lieferketten und dem Erreichen einer besseren Unternehmensleistung bereit. Über 30.000 Unternehmen auf der ganzen Welt (einschließlich viele der in diesem Bericht erwähnten) in mehr als 25 Industrien verlassen sich auf finanzielle Managementlösungen von SAP. SAP ist stolz darauf, diese Untersuchung zu sponsern, die Finanzexperten dabei helfen soll, einen Einblick zu gewinnen, wie ihre Kollegen in führenden Unternehmen ihre Aufgabenbereiche erweitern und ihren Unternehmen helfen, bessere Leistungen zu erzielen.

Um weitere Informationen darüber zu erhalten, wie die finanziellen Managementlösungen von SAP Unternehmen helfen, ihre finanzielle Geschäftsabläufe zu rationalisieren, Compliance zu gewährleisten und ihre Finanzexperten so auszustatten, dass sie mehr strategischen Wert für das Unternehmen bereitstellen können, besuchen Sie bitte www.sap.de. Sie werden herausfinden, warum THE BEST RUN BUSINESSES RUN SAP.



