

# IBM Cognos Finance Forum 2010

Anticipate and Shape Business Outcomes

## ***Die neue Rolle der Finanzorganisation: Ergebnisse der weltweiten IBM CFO-Studie 2010***

Heiko Kappel

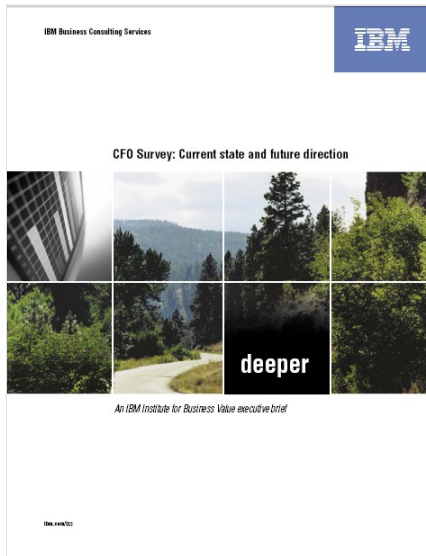
Associate Partner, Leader Financial  
Management Consulting Alps

IBM Global Business Services



Die IBM CFO-Studie 2010 ist die vierte ihrer Art seit 2003. Sie baut auf Erkenntnissen der Studien aus den Jahren 2005 und 2008 auf

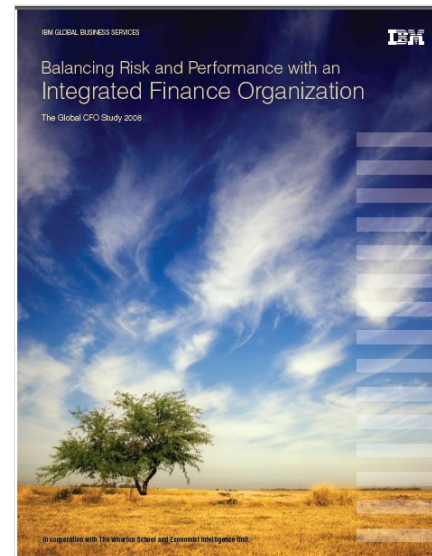
## CFO-Studien



2003



2005



2008



2010

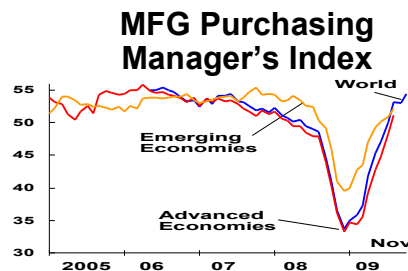
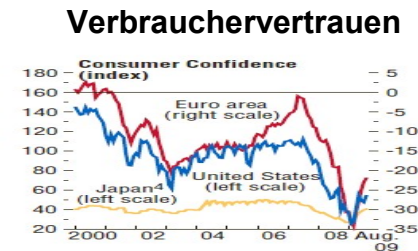
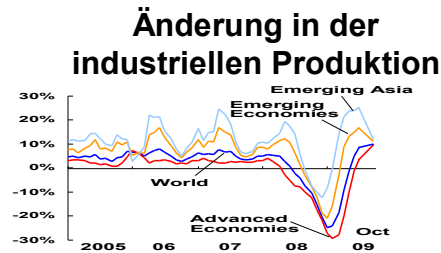
Unsere Studie wurde während der weltweiten Finanzkrise durchgeführt. Ihre Veröffentlichung fällt in eine Zeit, in der sich Anzeichen für ein *neues* Wirtschaftsumfeld zeigen

## Wirtschaftsumfeld – jüngere Vergangenheit und Ausblick

### Weltweite Finanzkrise

- Liquiditätskrise
- Immobilienblase platzt
- Weltweiter Handelsrückgang
- Druck zur Kostensenkung
- Steigende Arbeitslosigkeit
- Sinkende Warenwerte
- Drastischer Rückgang der Verbrauchernachfrage
- Risiken, Volatilität und Unsicherheit nehmen zu

### Zeichen von Stabilität



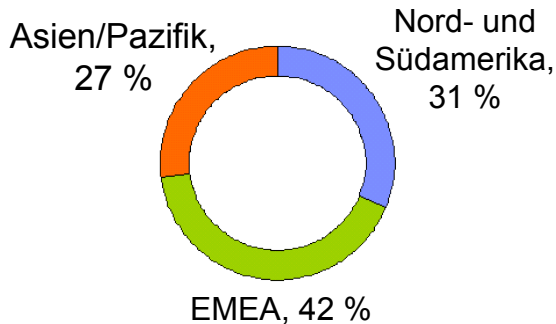
### Neues Wirtschaftsumfeld

- Gebremstes Wachstum
- Fortlaufender Kostendruck
- Fortlaufende Arbeitslosigkeit auf rel. hohem Niveau
- Weltweiter Handelsrückgang, sinkende Nachfrage
- Eingreifen der Regierungen in die Wirtschaft
- Hohe Staatsverschuldung
- Neuordnung und Konsolidierung der Industrie
- Unsicherheit, hohe Volatilität und Risiken dauern an

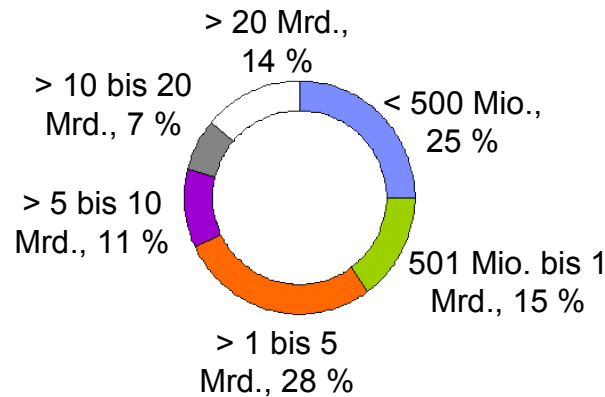
# Mit über 1'900 Befragten weltweit ist die IBM CFO-Studie 2010 die grösste ihrer Art

## Die CFO-Studie 2010 im Überblick

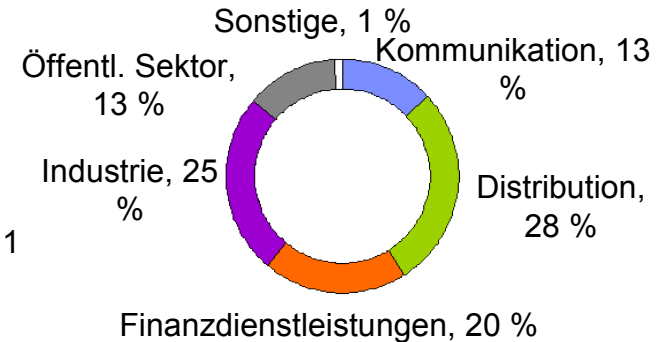
### Geografie



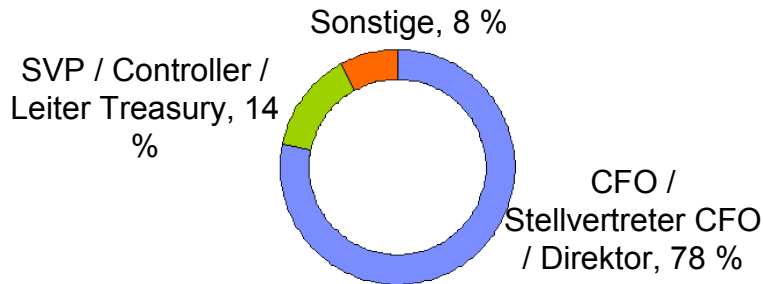
### Unternehmensgrösse (US-\$)



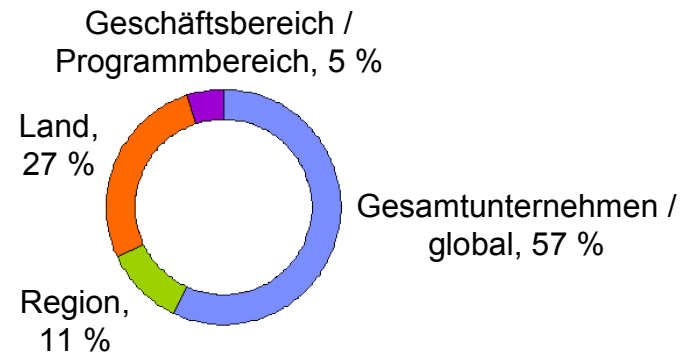
### Sektor



### Titel



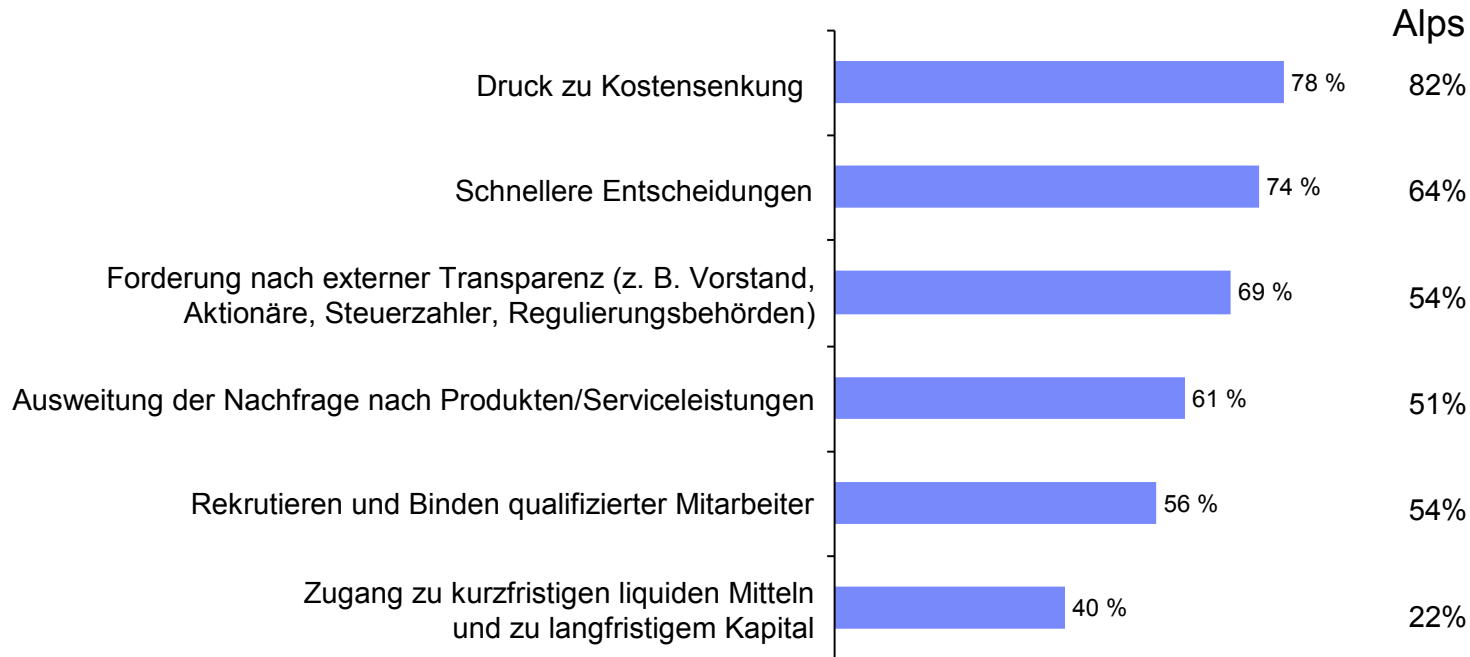
### Zuständigkeit



N = 1'910  
 Quelle: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010  
 Geografie = Land, in dem sich der Hauptsitz des Unternehmens befindet

Die CFOs sind überzeugt, dass Herausforderungen und Chancen in ihrer Branche in den nächsten drei Jahren zunehmen werden

## Änderungen in der Branche in den nächsten drei Jahren



**Aufgrund dieser Faktoren sind ~ 60 % der Finanzorganisationen davon überzeugt, dass sie wesentliche Änderungen umsetzen müssen**

N = 1'844 bis 1'905

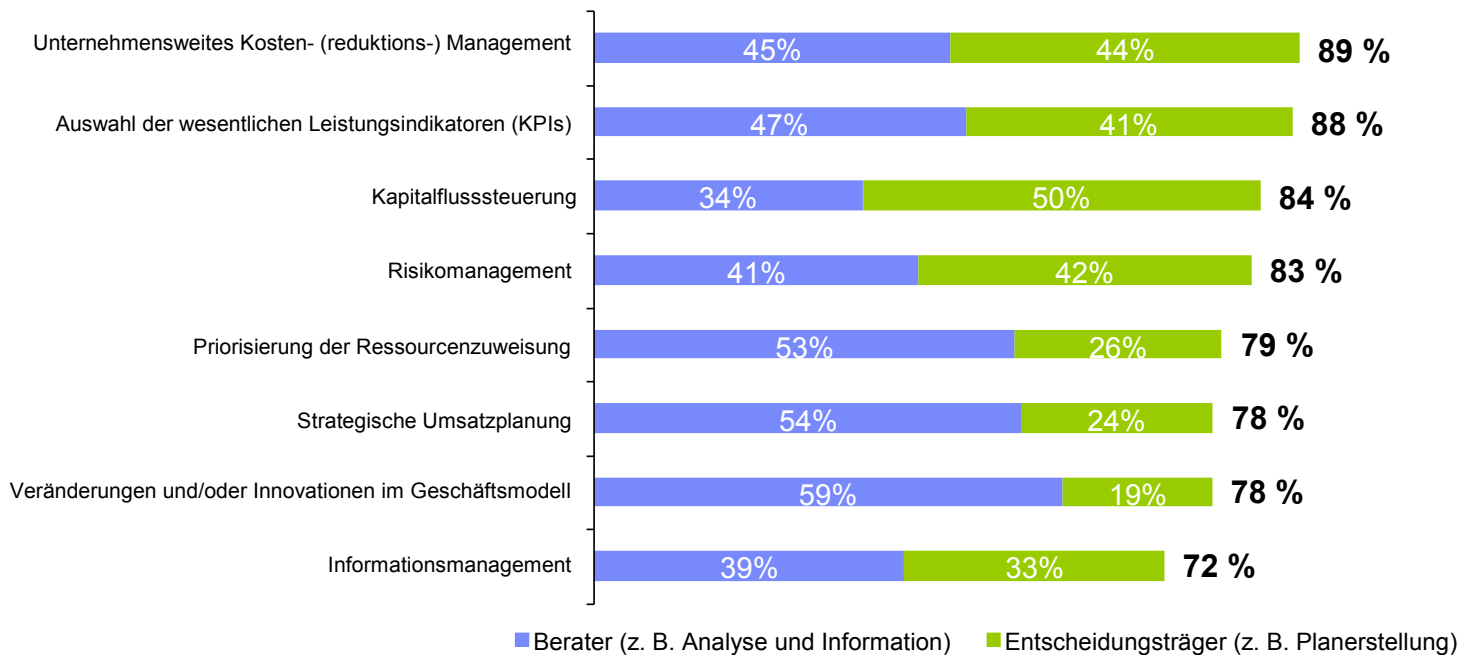
Anmerkung: Frage an Interviewteilnehmer: Wie werden sich die folgenden Bedingungen in Ihrer Branche in den kommenden drei Jahren ändern? Nicht berücksichtigt sind Teilnehmer, die mit „nicht bekannt“ geantwortet haben.

Anmerkung: Die betreffenden Unternehmen haben auf einer Fünf-Punkte-Skala [5] starke Zunahme und [4] Zunahme angekreuzt, wobei [5] starke Zunahme und [1] starke Abnahme bedeutet.

Quelle: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010

# CFOs nehmen bei Unternehmensentscheidungen eine zunehmend wichtige Rolle ein

## Die Rolle der Finanzorganisation gewinnt an Bedeutung Rolle der Finanzorganisation in der Entscheidungsfindung ihrer Unternehmen



Über 70 % der CFOs geben an, dass sie die Rolle eines Beraters oder Entscheidungsträgers einnehmen. Gleiches gilt für Alps.

N = 1'881

Anmerkung: Frage an Interviewteilnehmer: Welche Rolle spielt die Finanzorganisation bei Entscheidungen im Unternehmen? (Pro Bereich ist nur eine Antwort anzukreuzen)

Anmerkung: Angebotene Antworten: Keine Rolle, Informationsgeber, Berater, Entscheidungsträger

Quelle: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010

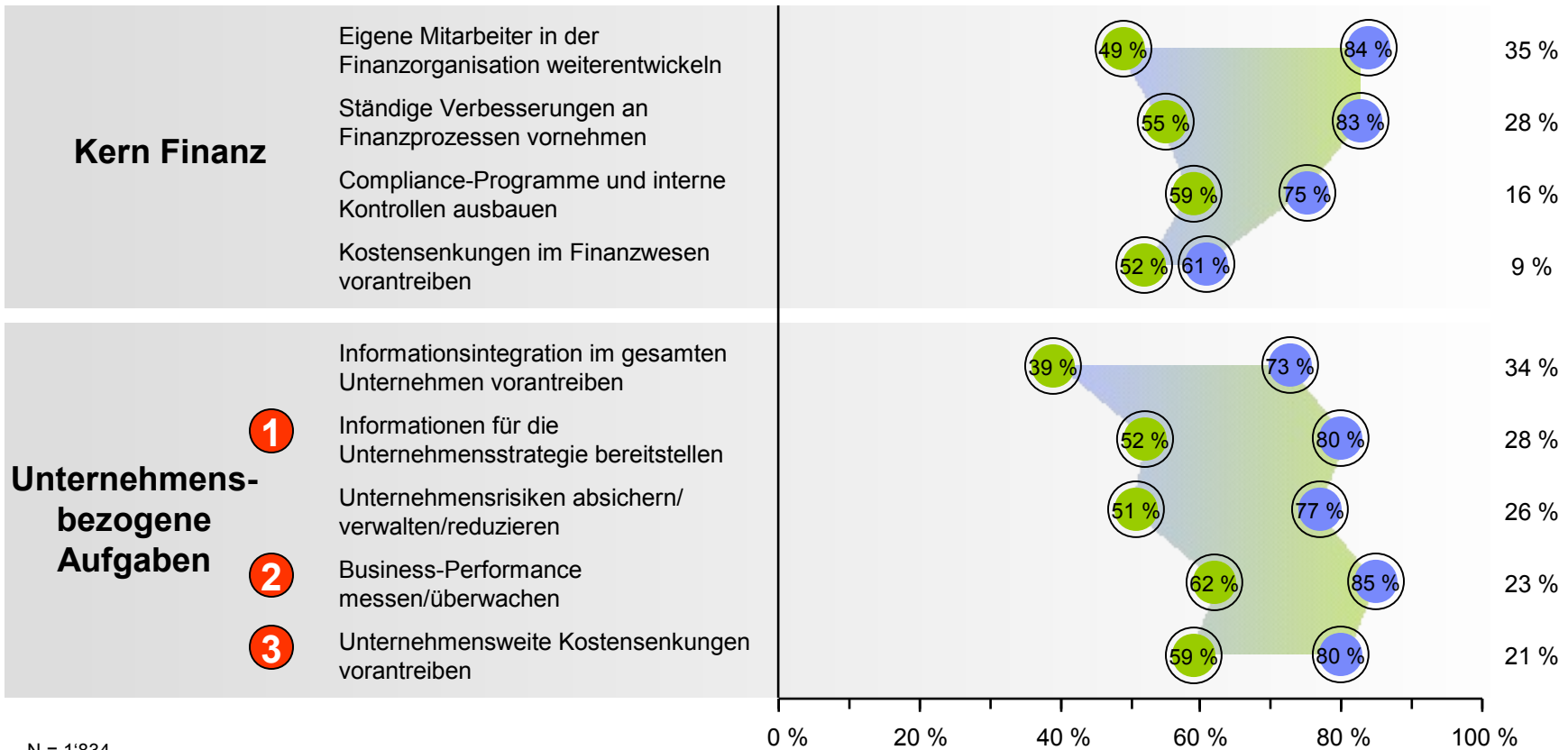
# Um ihren Beitrag auf der Agenda des Unternehmens zu leisten, muss das Finanzressort effektiver werden

## CFO-Agenda: Wichtigkeit/Effektivität

● Wichtigkeit  
● Effektivität

**Rang**

**Lücke**



N = 1'834

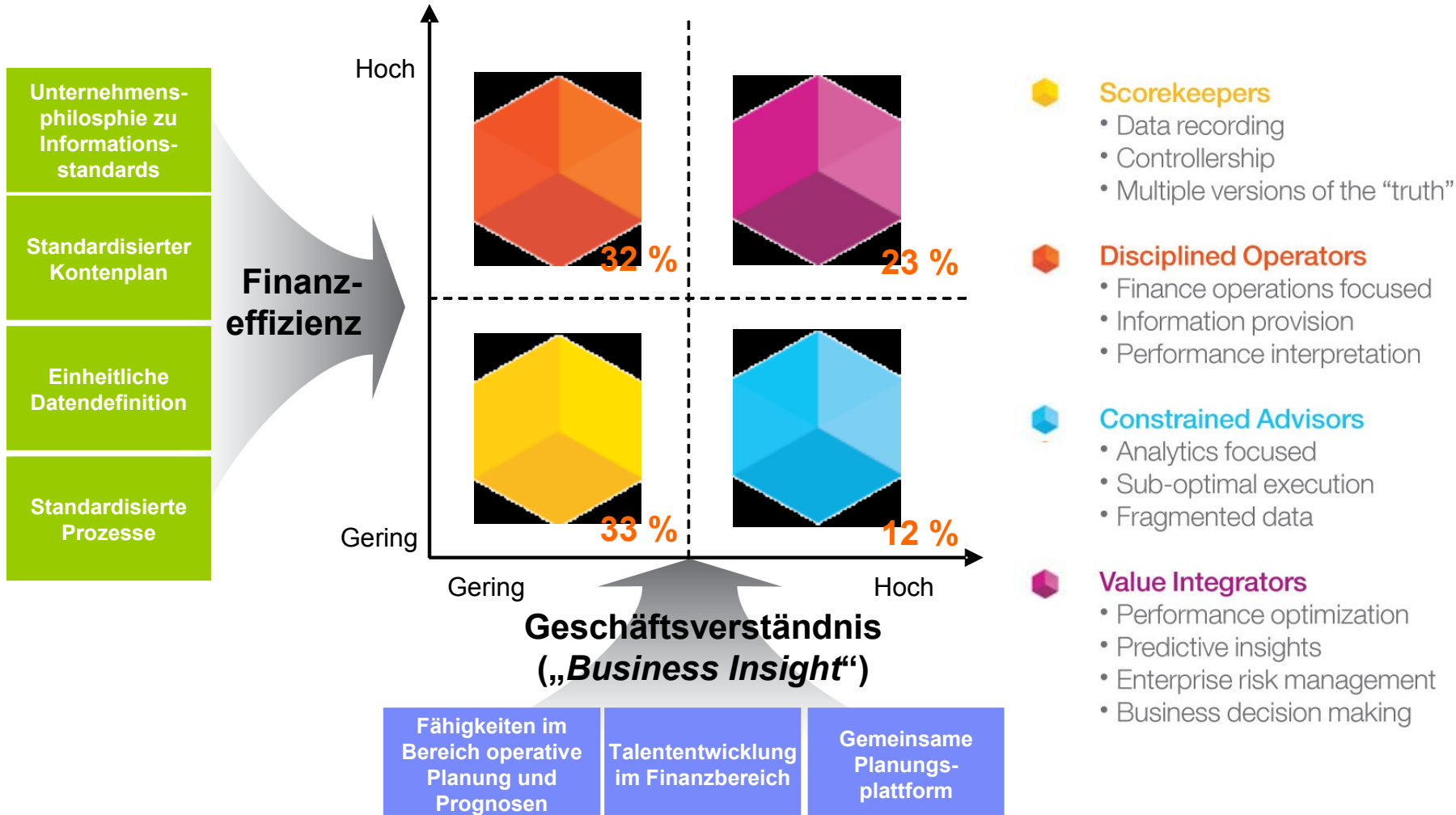
Anmerkung: Die betreffenden Unternehmen haben auf einer Fünf-Punkte-Skala [5] kritisch und [4] angekreuzt, wobei [5] kritisch und [1] unwesentlich bedeutet.

Anmerkung: Frage an Interviewteilnehmer: Wie bedeutsam sind die folgenden Verantwortungsbereiche für Ihre Finanzorganisation? Bitte die drei wichtigsten bewerten.

Quelle: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010

Bei der Einteilung der Akteure nach Effizienz und analytischer Kompetenz ergeben sich vier grundsätzliche Profile

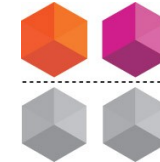
### Effizienz und Geschäftseinblick





# Thema 1

- **Die Erzielung von Effizienz durch Standards ist wichtiger denn je**
- Analytische Geschäftskompetenz schafft Performance-Verbesserungen über das Finanzwesen hinaus
- Die grössten Vorteile werden erreicht, wenn man beides beherrscht



*“In the next three years, change will drive the criticality of decision support. Therefore, we must find better ways to do transaction support and control activities with improved processes and more automation.”*

*Bob Driessnack  
CFO, Intermec Inc.*

*“Finance has undertaken a number of initiatives to underpin growth, in particular the establishment of a shared service center. This has enabled us to respond much more quickly, close in days not weeks, undertake rapid process change and reduce costs.”*

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

Finanzorganisationen kämpfen weiterhin mit struktureller Komplexität, in der es an Standards und Automatisierung fehlt

## Was steht der Effizienz im Wege?

**Fast 40 % der Unternehmen erstellen ihre Finanzkennzahlen manuell**

**Über 35 % verfügen über keine einheitliche Reporting-Plattform**

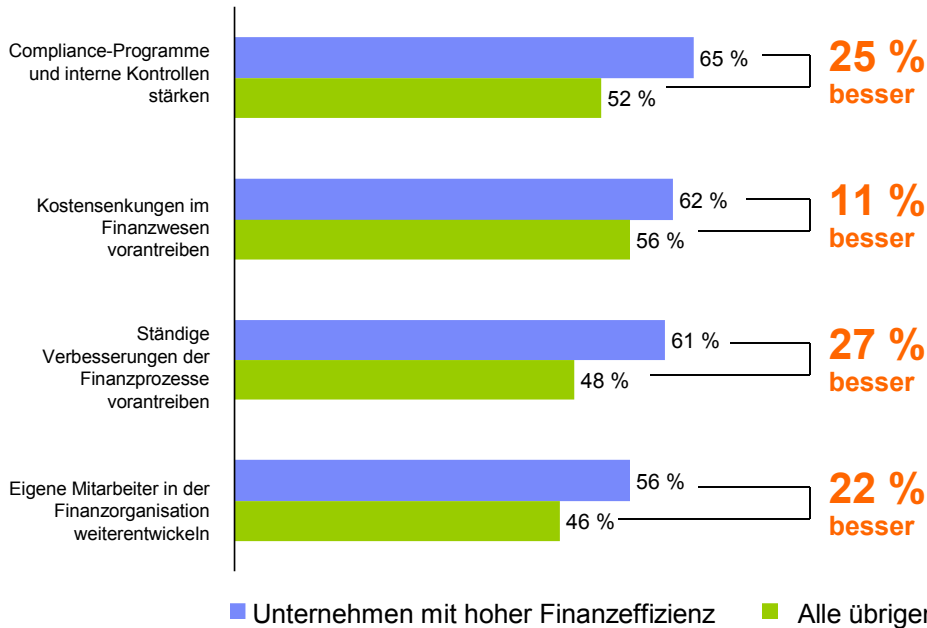
**Finanzorganisationen wendet weiterhin fast 50 % ihrer Zeit für transaktionale Aktivitäten auf**

**Über 25 % verwenden keine einheitlichen Datendefinitionen und Prozesse**

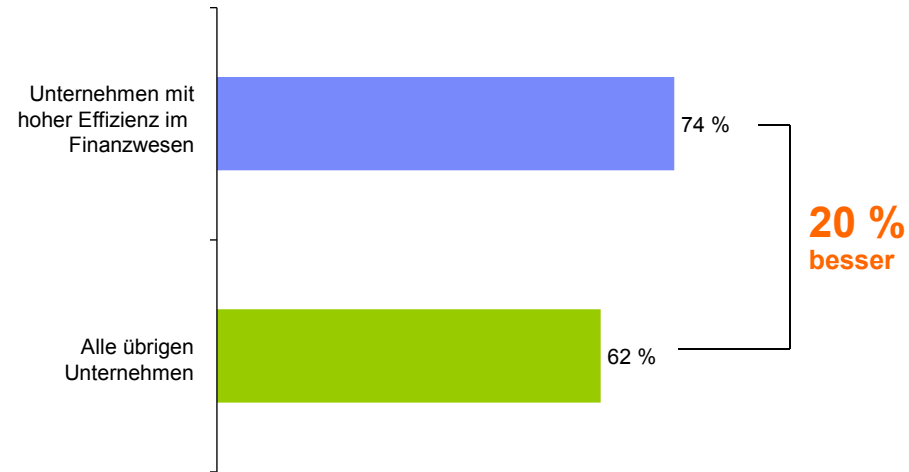
# Unternehmen, die Standards eingeführt und ihre Effizienz im Finanzwesen verbessert haben, sind messbar im Vorteil

## Konkrete Vorteile hoher Effizienz im Finanzwesen

### Effizienz in Kernaktivitäten der Finanzorganisation



### Effizienz im Finanzwesen unterstützt auch verbesserte Reaktionsfähigkeiten in Bezug auf externe Einflüsse



N = 1'867 bis 1'880

Anmerkung: Die betreffenden Unternehmen haben auf einer Fünf-Punkte-Skala [5] sehr effizient oder [4] effizient angekreuzt, wobei [5] sehr effizient und [1] ineffizient bedeutet.  
Quelle: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010

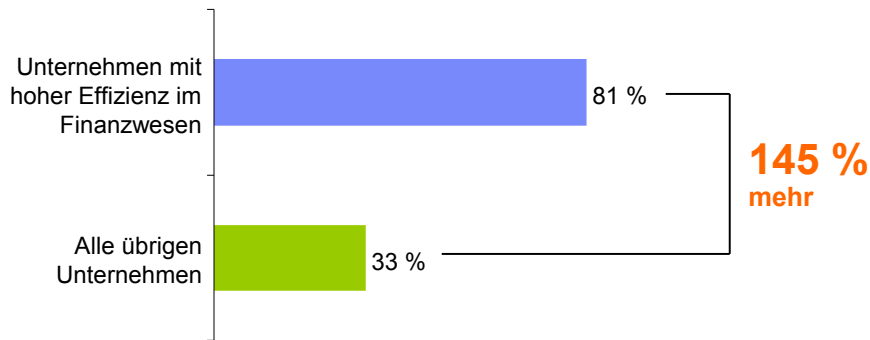
N = 1'883

Anmerkung: Die betreffenden Unternehmen haben auf einer Fünf-Punkte-Skala [5] sehr gut oder gut [4] angekreuzt, wobei [5] sehr gut und [1] sehr schlecht bedeutet

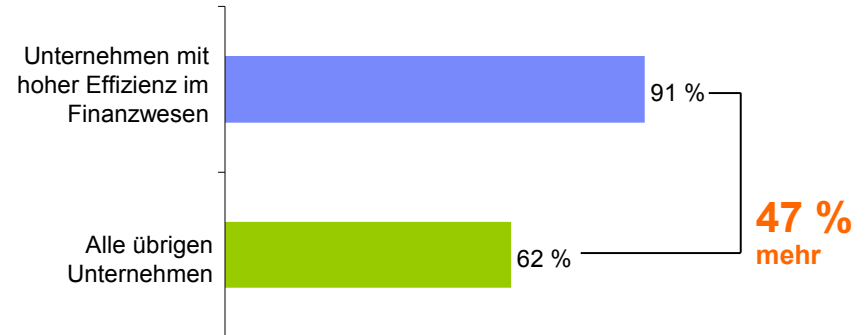
Die Studie deckt drei Kernkonzepte auf, die Unternehmen mit hoher *Finanzeffizienz* zur ihrem Vorteil umgesetzt haben.

## Was fördert massgeblich die Effizienz im Finanzwesen?

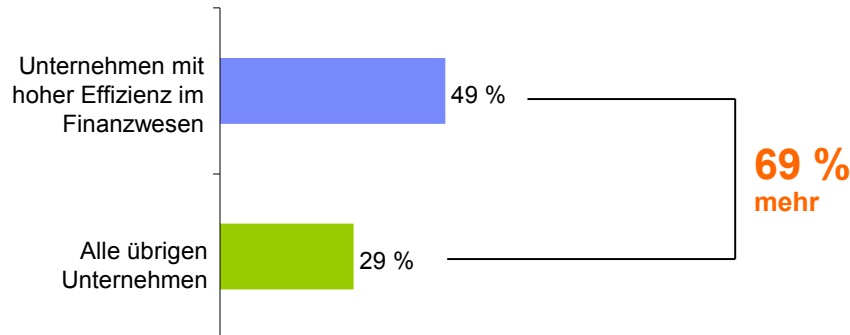
### Einführung von *Process Ownership*



### Implementierung eines einheitlichen Hauptbuchs und standardisierter Transaktionssysteme



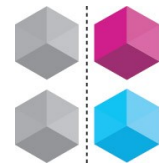
### Nutzung alternativer Organisationsmodelle



## Thema 2

- Die Erzielung von Effizienz durch Standards ist wichtiger denn je

- **Analytische Geschäftskompetenz schafft Performance-Verbesserungen über das Finanzwesen hinaus**



- Die grössten Vorteile werden erreicht, wenn man beides beherrscht

*“For multinational companies, regulatory and political changes can happen arbitrarily at any time, significantly impacting the execution of strategy. As a result, planning must be much more scenario-based with the ability to rapidly adapt.”*

*Markus Kistler  
CFO - North Asia and China, ABB*

*“Business analytics is one of our most critical Finance initiatives. We need to have the right people and tools and stay very close to the business.”*

*Mike Newman  
CFO, Office Depot*

# Beispiele für Geschäftsanalytik – rückblickend, aktuell, vorausschauend

## Geschäftsanalytik und –Verständnis („Business Insight“)

### Wesentliche geschäftliche Fragen

- Was ist geschehen?
- Wie viele, wie oft?

- Wo genau liegt das Problem?
- Warum geschieht dies?
- Welche Massnahmen sind erforderlich?

- Was geschieht als nächstes?
- Was geschieht, wenn diese Trends sich fortsetzen?
- Welche Risiken/Chancen?



### Rückblickend

### Aktuelle Sicht

### Vorausschauend

### Beispiele für Geschäfts-Analytik

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

- Kunden-, Produkt- und Marktprofitabilität
- Ausgabenoptimierung
- Working Capital Analysen
- Preisgestaltung nach Markt, Kunde und Vertriebskanal
- Effektivität des Vertriebs und der Lieferkette

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

Quelle: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010

Viele Unternehmen sind nicht in der Lage, tiefen Einblick in Ihre geschäftliche Situation effektiv zu vermitteln

## Was steht dem Geschäftseinblick im Wege?

**Fast 50 % besitzen keine einheitliche Planungsplattform**

**55 % sind unzufrieden mit ihrer Betriebsplanung und ihren analytischen Prognosemöglichkeiten**

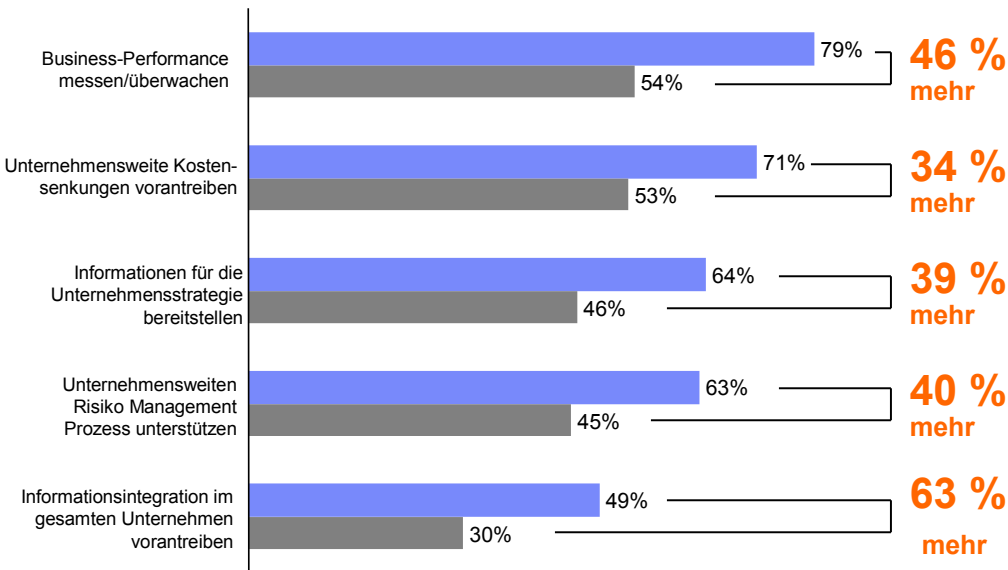
**Mehr als 50 % erstellen ihre betrieblichen Messgrößen manuell**

**44 % empfinden sich als eher schlecht in Ihrer Reaktionsfähigkeit auf externe Einflüsse**

# Finanzorganisationen mit ausgeprägtem Geschäftseinblick und analytischer Kompetenz leisten mehr

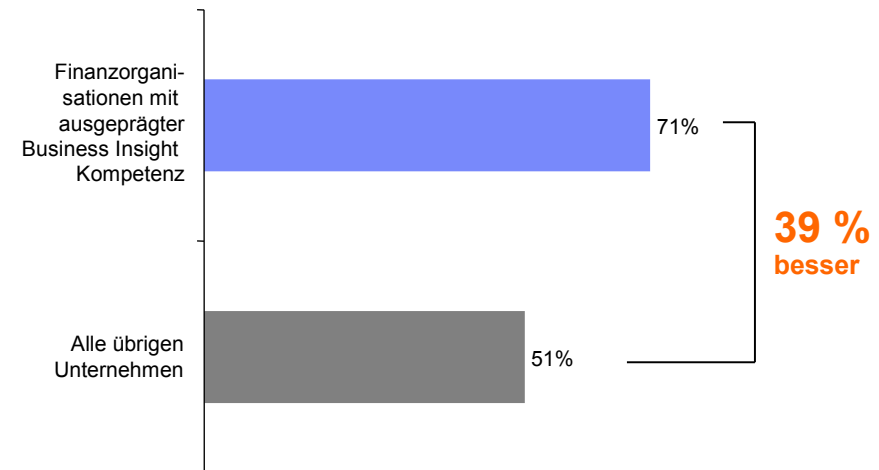
## Mehr Effektivität durch analytische Kompetenz / „Business Insight“

### Effektivität in Bezug auf die unternehmensbezogenen Aufgaben



■ Finanzorganisationen mit ausgeprägtem „Business Insight“ ■ Alle übrigen Unternehmen

### „Business Insight“ hilft Unternehmen besser auf externe Einflüsse zu reagieren



N = 1'458 bis 1'469

Anmerkung: Die betreffenden Unternehmen haben auf einer Fünf-Punkte-Skala [5] sehr effektiv oder [4] effektiv angekreuzt, wobei [5] sehr effektiv und [1] ineffektiv bedeutet.

Quelle: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010

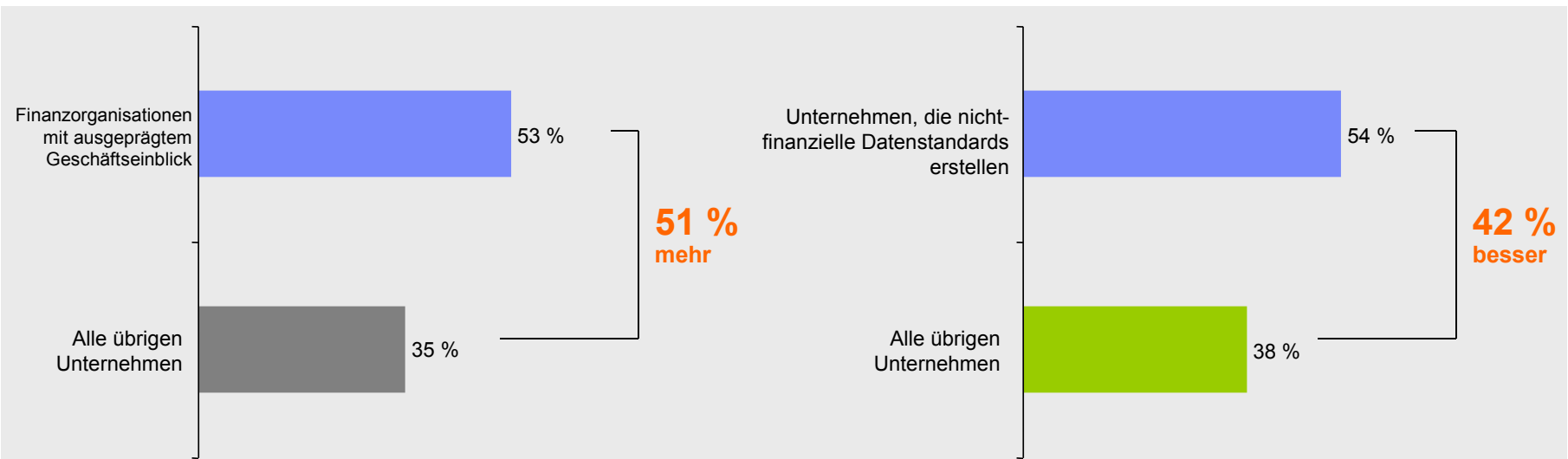
N = 1'471

Anmerkung: Die betreffenden Unternehmen haben auf einer Fünf-Punkte-Skala [5] sehr gut oder [4] angekreuzt, wobei [5] sehr gut und [1] sehr schlecht bedeutet.



# Finanzorganisationen mit ausgeprägtem Geschäftsverständnis schaffen zunehmend auch nicht-finanzielle Datenstandards

## Anwendung operativer, einheitlicher Betriebskennzahlen



## Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Analytik

Unternehmen, die nicht-finanzielle Datenstandards erstellen

54 %

**42 % besser**

Alle übrigen Unternehmen

38 %

N = 1'449

Anmerkung: Die betreffenden Unternehmen haben auf einer Fünf-Punkte-Skala [5] sehr hoher Einsatz oder [4] angekreuzt, wobei [5] sehr hoher Einsatz und [1] kein Einsatz bedeutet.

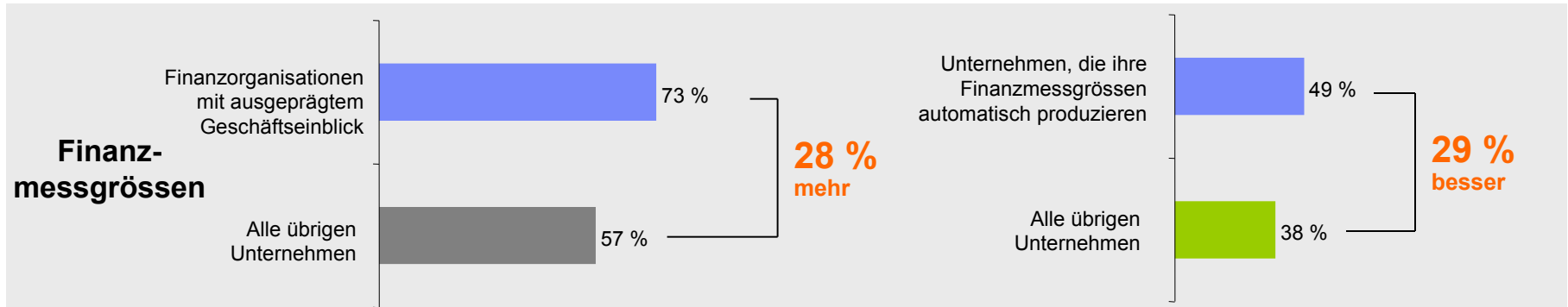
Quelle: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010

N = 1'442

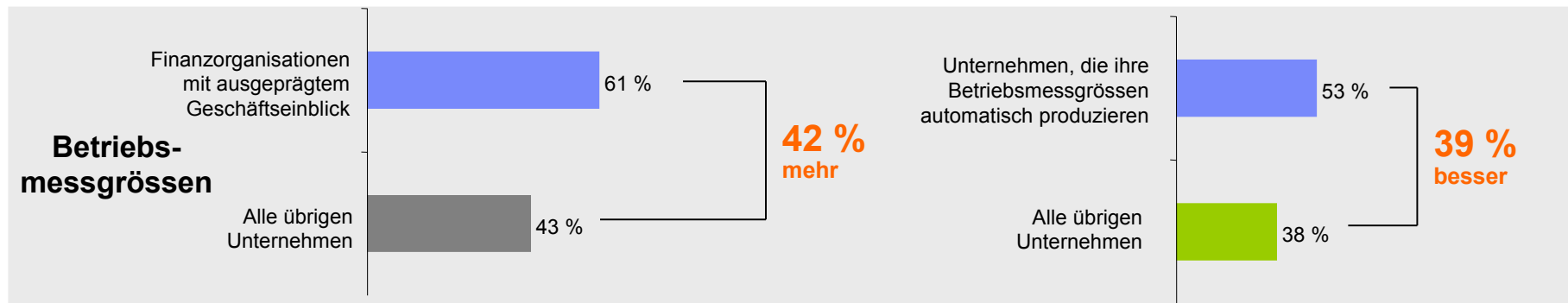
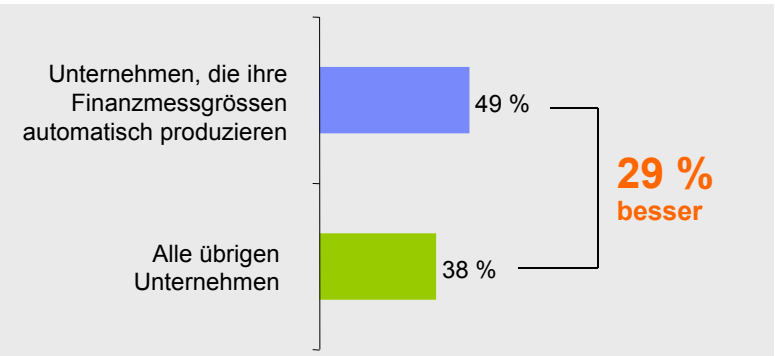
# Finanzorganisationen mit hoher Geschäftsanalysekompetenz produzieren ihre Messgrößen automatisch, sind effizienter und vermitteln Erkenntnisse daraus schneller

## Beschleunigung durch zeitnahe Messgrößen

### Hoher Automatisierungsgrad



### Einfluss auf die Zufriedenheit



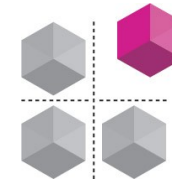
Finanzmessgrößen: N = 1'463; Betriebsmessgrößen: N = 1'435

Anmerkung: Die betreffenden Unternehmen haben auf einer Fünf-Punkte-Skala [5] weitgehend automatisiert oder [4] angekreuzt, wobei [5] weitgehend automatisiert und [1] weitgehend manuell bedeutet

Quelle: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010

## Thema 3

- Die Erzielung von Effizienz durch Standards ist wichtiger denn je
- Analytische Geschäftskompetenz schafft Performance-Verbesserungen über das Finanzwesen hinaus
- **Die grössten Vorteile werden erreicht, wenn man beides beherrscht**



*“What makes companies stand out from one another is the ability to use analytics across the end-to-end business model. Greater transparency from one end of the business to the other is key.”*

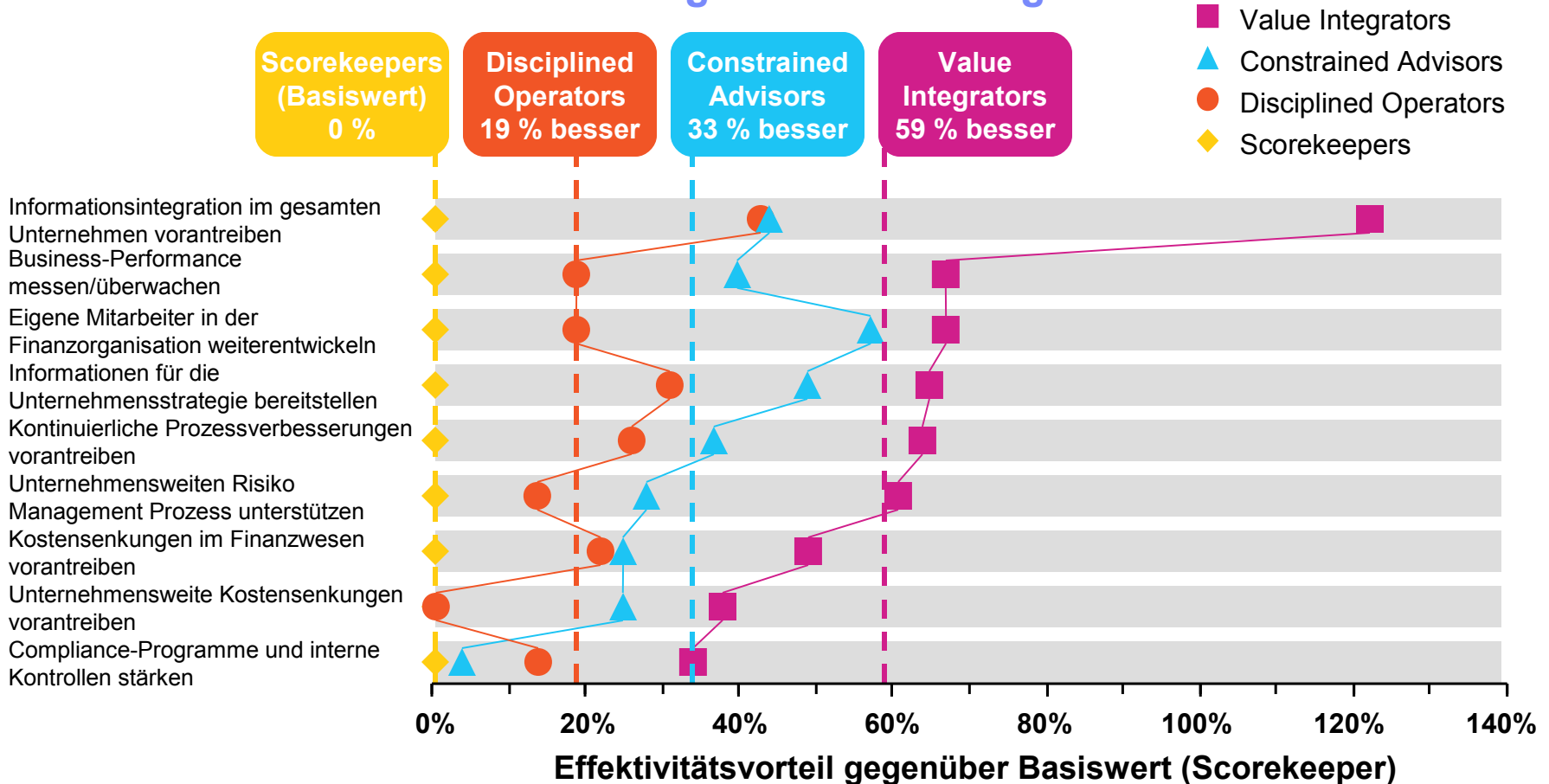
*Dennis Hickey  
VP - Corporate Controller, Colgate Palmolive*

*“Our job is to focus the enterprise on making timely, risk-based decisions by providing access to the right business-relevant information and insight-driven analytics.”*

*Mark Buthman  
CFO, Kimberly Clark Corporation*

# Organisationen mit hoher Effizienz UND „Business Insight“ sind effektiver als die, die nur in einer Dimension leistungsstark sind

## Effektivität in der gesamten CFO-Agenda



N = 1'454 bis 1'469

Quelle: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010

# Value Integrators setzen umfassendere Verbesserungen in den Bereichen Daten und Analyse, Prozesse und Technologie um

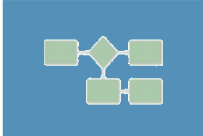
## Wodurch differenzieren sich Value Integrators?

### Daten und Analytik



- verbesserte Informationsverarbeitung
- Elektronische Datenerfassung an der Quelle
- Systematische Datenbereinigung und Prüfung

### Prozesse

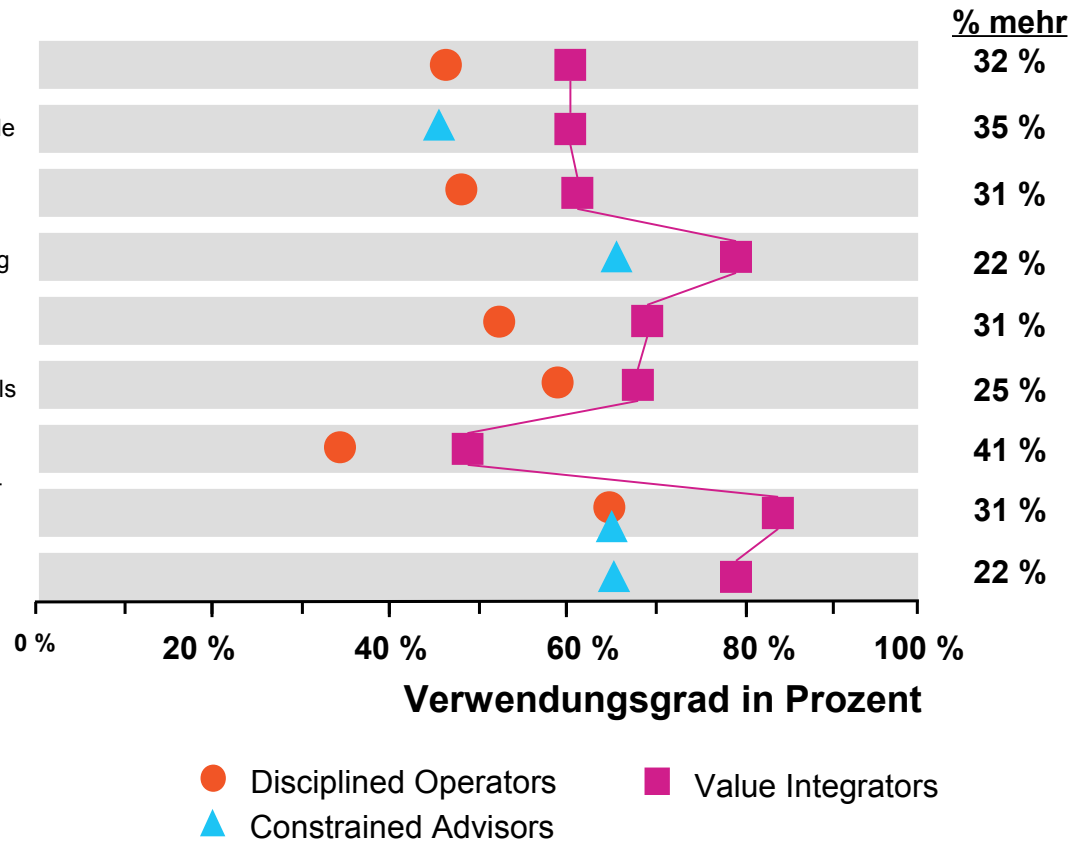


- Geschäftsrisiken im Performance-Reporting
- Verwendung funktioneller Best Practices
- Verwendung automatisierter Workflow-Tools

### Technologie

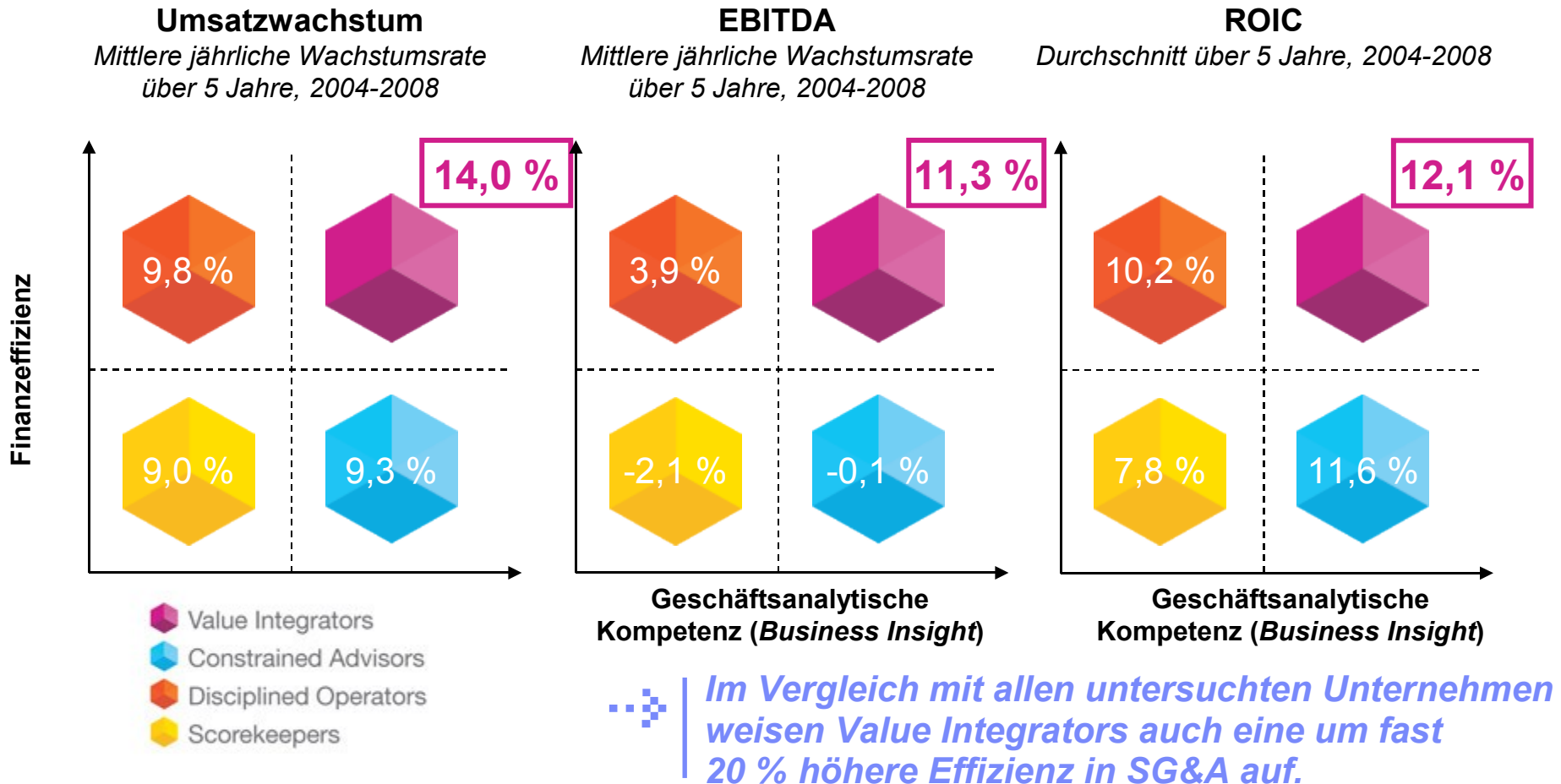


- Messung & Monitoring von Prozessen
- Gemeinsame Reporting-Plattform
- Gemeinsame Planungsplattform



# Value Integrators sind in der Effizienz und der geschäftsanalytischen Kompetenz leistungsstärker und „werden dafür belohnt“

## Effizienz + *Business Insight* Kompetenz ermöglichen Spitzenleistungen



Gewinnsteigerung: N = 580; Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen: N = 531; ROIC: N = 501;  
 Quelle: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010

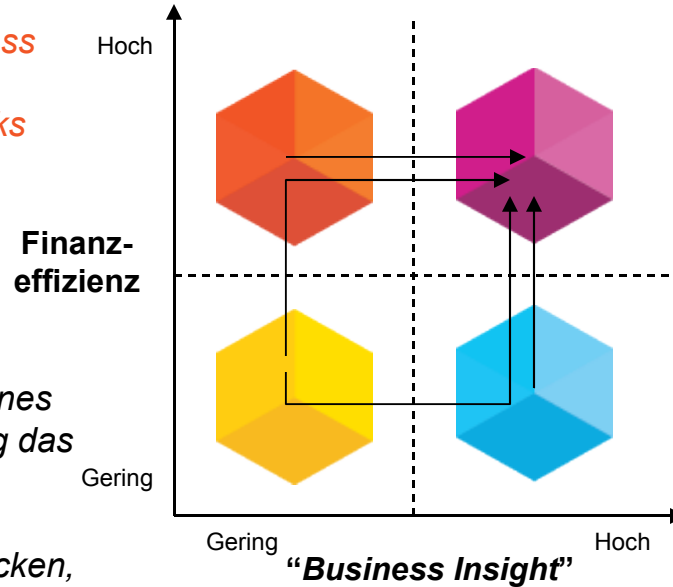
## Der Weg nach vorn

# CFOs, die ihr Finanzmodell weiterentwickeln wollen, müssen Performance-Schwachstellen gezielt eliminieren.

## Wege zur höheren Wertschöpfung

Die durch Prozess- und Finanzdatenstandards erzielten Effizienzsteigerungen zeigen, dass *Disciplined Operators* auf die Vertiefung des Geschäftseinblicks und auf Business-Partnerschaft fokussieren sollten

Der Versuch sich diagonal weiterzuentwickeln in Richtung eines *Value Integrators*, d.h. gleichzeitig das Effizienzthema und das Geschäftsanalytik und Geschäftspartner Thema anzupacken, wird gemeinhin als zu umfangreich und risikoreich empfunden mit zu vielen Störungen des Betriebsgeschehens



- Value Integrators
- Constrained Advisors
- Disciplined Operators
- Scorekeepers

*Value Integrators* können ihren Vorsprung durch die fortlaufende Verbesserung der Fähigkeiten und der Wertschöpfung wahren

*Constrained Advisors* verfügen über einen guten Geschäftseinblick, der jedoch durch strukturelle Komplexität eingeschränkt wird. Folglich sollten diese sich an Prozess- und Datenstandards zur Verbesserung von Effizienz, Präzision und Geschwindigkeit machen

Source: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010





© Copyright IBM Corporation 2008. Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Dokumentation dient nur zu Informationszwecken und wird auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands auf AS-Is-Basis ohne jegliche Gewährleistung zur Verfügung gestellt. IBM übernimmt keine Haftung für irgendwelche Schäden, die aus der Nutzung dieser Dokumentation entstehen oder damit in Zusammenhang stehen. Aus dem Inhalt dieser Dokumentation können kein Gewährleistungsanspruch oder andere Anforderungen an IBM (oder seine Lieferanten oder Lizenzgeber) abgeleitet werden, noch kann der Inhalt eine Änderung der Bedingungen der geltenden Lizenzvereinbarung, der die Nutzung der IBM Produkte und Services unterliegt, bewirken. Verweise auf IBM Produkte, Programme oder Serviceleistungen in diesem Dokument bedeuten nicht, dass IBM diese in allen Ländern, in denen IBM vertreten ist, anbietet. Produktfreigabedaten und/oder Funktionalitäten, die in diesen Materialien erwähnt werden, können von IBM aufgrund von Marktchancen oder anderen Faktoren jederzeit geändert werden und stellen keine Verpflichtung im Hinblick auf die zukünftige Verfügbarkeit von Produkten oder Funktionalitäten dar. IBM, das IBM Logo, Cognos, das CognosLogo andere IBM Produkt- und Servicennamen sind Warenzeichen der International Business Machines Corporation in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Andere Unternehmens-, Produkt- oder Servicennamen können Waren- oder Servicemarken anderer Unternehmen sein.