

# Die Evolution der Finanzfunktion in Europäischen Unternehmen und die Perspektiven für die Zukunft

von Jürgen H. Daum (<http://www.juergendaum.de/>)

**Die Rolle des Finanzchefs in den Unternehmen hat sich im Laufe der letzten 10 Jahre signifikant gewandelt und hat eine deutliche interne und externe Aufwertung erfahren. Dokumentiert wird dies durch die Tatsache, dass der „Chief Financial Officer“ (CFO) mittlerweile in vielen Unternehmen – sowohl in Großunternehmen als auch im Mittelstand - Mitglied des Vorstands bzw. der Geschäftsführung ist. Die „Finance Transformation“ erfolgte bislang in zwei Entwicklungsphasen. Aktuell, in der dritten Phase, steht die Verbesserung der Effektivität, der Servicequalität und der Wandel hin zu einer wirklichen „Business-Partner“-Funktion im Vordergrund.**

*(Der vorliegende Artikel wurde veröffentlicht in: ControllerNews, 06/2005, S. 207-209)*

## **Die wachsende Shareholder Value-Orientierung der Unternehmen als Auslöser der ersten Veränderungsphase (1995-2000)**

Ein wesentlicher Treiber für die Aufwertung der Finanzfunktion in den Unternehmen war die ab Mitte der 1990er Jahre auch in den deutschsprachigen Ländern einsetzende Shareholder Value-Orientierung der Unternehmen – ein Ergebnis der sich global öffnenden Kapitalmärkte. Dies markiert den Beginn der ersten Phase der Veränderung der Finanzfunktion.

Denn die Profi-Investoren, die als Fondmanager in Großunternehmen oder als Venture-Capitalists in mittelständische Wachstumsunternehmen zu investieren begannen, erwarteten keinen Buchhalter, sondern einen Finanz-Profi als Gegenüber, der ihnen nicht nur die neuesten Unternehmenszahlen, sondern auch die Unternehmensstrategie erläutern kann und der dabei Selbstvertrauen ausstrahlt, überzeugt, und so das Vertrauen der Investoren in das Unternehmen, seine Strategie und sein Management sichert.

Hinzu kamen weitere Entwicklungen wie:

- Die wachsende Dynamik der Märkte, die Unternehmen immer häufiger zu einer Neuausrichtung von Organisation und Prozessen zwang (und damit der Gefahr aussetzt, dabei die Konsistenz im Handeln, die finanzielle Transparenz und betriebswirtschaftliche Überblick und damit die „gute Unternehmensführung“/Corporate Governance zu gefährden).
- Die Notwendigkeit zur Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens, die durch die externe Shareholder Value-Orientierung der Unternehmen geschaffen wurde und die nun eine konsistente Sicht auf finanzielle Ziele und Ergebnisse erforderte - sowohl was die externen als auch internen Zahlen betraf. Das Top Management verlangte deshalb nach entsprechenden Reporting und Controlling Konzepten und Werkzeugen, mit denen die externen Shareholder Value Ziele in Business Unit Ziele nahtlos übersetzt und dann der Fortschritt überwacht werden kann.
- Neue externe Rechnungslegungs-Anforderungen, zunächst vor allem für die in den USA gelisteten europäischen Unternehmen, die nun mit der Herausforderung des Übergang zu US-GAAP und der parallelen Rechnungslegung (paralleles Erstellen von zwei Versionen des Konzernabschlusses) konfrontiert waren.

- die Implementierung von ERP-Standardsoftware (die eine neue Art der Koordination und Prozessintegration über Funktionen hinweg erforderte) und neuer Konsolidierungs-, Reporting- und Planungswerkzeuge.

All dies erforderte einen starken „Finanz- und Business-Architekten“, nämlich einen aktiven CFO, der intern die Fäden zusammenhält, die notwendigen Veränderungen durchsetzt, und dafür sorgt, dass trotz dieser Veränderungen die Transaktions-, Reporting-, Entscheidungsunterstützungs- bzw. Controllingfähigkeit des Unternehmens nicht nur gesichert, sondern wesentlich verbessert wird.

## **Phase zwei: Fokus auf Effizienzverbesserungen und Compliance (2000-2005)**

Das Platzen der Internet-Blase an den Weltbörsen im Jahr 2000 stellt den Beginn der nächsten Evolutionsphase der Finanzfunktion dar. Viele Top Manager sind damals aus dem Rausch der New Economy erwacht und wurden sich (wieder) bewusst, dass ihr Unternehmen im weltweiten Wettbewerb nur langfristig überleben kann, wenn es effizient arbeitet und über die erforderlichen Kostenstrukturen verfügt, um auch in einer wirtschaftlichen Abschwungphase noch Geld verdienen zukönnen. Durch die Terroranschläge am 11. September 2001 und durch die dadurch ausgelöste (auch wirtschaftliche) Krisenstimmung, sowie durch bislang in ihrem Ausmaß nicht gekannte Bilanzfälschungen (Enron, Worldcom, Parmalat) wurde neben dem Thema Kosteneffizienz zudem auch das Thema „Compliance“ bzw. Corporate Governance“ (Stichwort: Sarbanes Oxley Act) zur Herausforderung. Und beide Themen fallen in den Zuständigkeitsbereichs der CFOs, der nun eine Schlüsselrolle beim Meistern dieser Unternehmensherausforderungen spielt.

Die CFOs sind so quasi über Nacht mehr denn je ins Zentrum der Aufmerksamkeit der Investoren, Aufsichträte und Vorstandschefs gerückt und sie wurden mit der Aufgabe betraut, die erforderlichen Veränderungen im Rahmen einer umfassenden „Finance Transformation“ voranzutreiben. Durch eine Überholung bzw. den zeitgemäßen Ausbau der „Financial Infrastructure“ sollten signifikante Verbesserungen bei der Finanzdisziplin und der Finanztransparenz im gesamten Unternehmen, der globalen „Financial Control“, sowie beim globalen Riskomanagement, und zusätzlich bei der Prozesseffizienz möglich werden. Das Ziel der Verbesserung der Prozesseffizienz war nicht nur die Beschleunigung der Abläufe sondern vor allem auch eine Reduktion der Gesamtkosten des Finanzbereichs – sowohl in der Zentrale als in allen Tochtergesellschaften und operativen Einheiten. Dies erforderte ein „thinking out of the box“, also ein klarer Bruch mit der Tradition und das Nachdenken über vollkommen andere, bessere Lösungen, was Organisation, Prozesse und Systeme betrifft.

Ein typisches Beispiel ist ein europäischer Konzern aus der Chemiebranche. Der CFO hatte im Jahr 2000 ein Projekt gestartet, womit bis zum Jahr 2006 mehr als 20% der Finance&Admin-Kosten eingespart und damit das erste Quartil im Vergleich zu den relevanten Hackett-Benchmarkzahlen erreicht werden sollte. Gleichzeitig sollte die Servicequalität gesteigert werden. Dies sollte durch folgende Initiativen erreicht werden:

- Eine massive Reduktion der Anzahl der Finance&Admin-Einheiten im Konzern von über einhundert auf nur noch ein F&A Shared Services Center je Region (Europa, Amerika, Asien). Wesentliches Ziel dabei war, dass die Shares Service Center fortan wie ein professionelles Servicegeschäft geführt werden sollten.
- Konsolidierung der Finance- und HR-Systeme von knapp einhundert weltweit auf nur noch eines je Region.
- Umfassendes Reengineering (Vereinfachung und Automatisierung) der F&A-Prozesse und weltweite Vereinheitlichung der Stammdaten mit dem Ziel, Kosten zu reduzieren

und durch einheitliche Verfahren, Prinzipien und Datendefinitionen die Governance im F&A-Bereich zu verbessern.

- Umstellung von einer nach Ländern organisierten Finanzfunktion auf eine regionale Prozessorganisation (Abschaffen der lokalen CFO-Position, Installation starker Führungspersönlichkeiten als regionale bzw. globale Prozessverantwortliche)

Bis Ende 2003 hatte man die F&A-Kosten bereits deutlich reduziert. Die Anzahl der unterschiedlichen (Teil-)Prozesse konnte von weltweit 1.500 auf 400 reduziert werden und die „Financial Services“ waren zumindest in Europa bereits als professioneller Dienstleistungsorganisation etabliert. Darüber hinaus wurde ein zusätzliches Kosteneinsparungspotential durch weitere Effizienzverbesserungen identifiziert, die bis 2007 zu insgesamt 35% Kostenreduktion im F&A-Bereich führen sollen.

## Zukunftsperspektiven

Viele CFOs haben bereits, wie im gerade vorgestellten Beispiel, große Fortschritte bei der Verbesserung der Effizienz ihrer Finanzorganisation und bei den Themen Compliance und Verbesserung der Corporate Governance erzielt. Dies stellt eine wichtige Basis für den nächsten Schritt dar: nämlich die Finanzfunktion auf mehr Effektivität, Wertschaffen und Business Partnership zu trimmen.

Dazu Dr. Werner Brandt, CFO der SAP AG:

„Der CFO darf heute nicht mehr allein ein Zahlenjongleur sein. Als unabhängiger Businesspartner muss er die Geschäftsbereiche bei der Festlegung der Strategie unterstützen, indem er die finanziellen Auswirkungen unterschiedlicher Szenarien klar herausarbeitet und die Operationalisierung der Strategie mit den jeweiligen Geschäftsbereichsleitern beziehungsweise Geschäftsführern auf Landesebene vorantreibt. Der CFO treibt die Gestaltung von Strukturen, Systemen und Prozessen.“<sup>1</sup>

Dies erfordert eine weitere Fokussierung der Tätigkeit des CFO und der Finanzfunktion auf zwei Kernfunktionen, nämlich auf die Rolle als Governance, Compliance und Risk-Manager einerseits und als Business Partner im Bereich Entscheidungsunterstützung andererseits. Dies wird in Zukunft auch Einfluss auf die Karriere von Finance-Managern haben.

Dazu David Kappler, CFO des Konsumgüterkonzerns Cadbury-Schweppes (seit Mai 2004 im Ruhestand):

„There are two fundamental demands for the CFO of the future. One is about reputation of the business: it's about risk management; it's about open accounting policies. It's also about initiation, perhaps self-initiation in terms of Corporate Governance. [...] The other one is about decision-making support. I think we will see purely transactional financial processes disappearing out of the CFO task portfolio. The CFO career of the future is therefore most likely based on experiences in the decision support and business analysis area and in that broad reputation/limitation role.“<sup>2</sup>

Eine wichtige Rolle spielen bei der Finance Transformation Shared Services Center-Konzepte oder moderner, Business Services Center-Konzepte. Denn diese wirken quasi als Katalysator beim Wandel von der traditionellen Backoffice-Funktion zu einem wirklichen Dienstleister, der die Business-Partner von transaktionalen Prozessen bzw. administrativen

---

<sup>1</sup> zitiert aus: „Den strategischen Wandel der SAP unterstützen“ – im Gespräch: Werner Brandt, Chief Financial Officer (CFO) und Vorstandsmitglied der SAP, in: SAP INFO 130, September 2005, S. 18

<sup>2</sup> Zitat aus: Jürgen H. Daum, Werner Brandt, Thomas Buess, Lennart Francke und David Kappler, The Future of Enterprise Performance Management – From Best to Next Practice. A discussion with the CFOs of four leading European companies, in: Controlling, Heft 11, November 2005, S. 51-56 (Podiumsdiskussion anlässlich des europäischen SAP CFO Roundtable am 3. Dezember 2004 in Venedig)

Tätigkeiten entlastet, die Kosten reduziert und auch die Prozess- und Servicequalität deutlich verbessert (s. Abbildung).

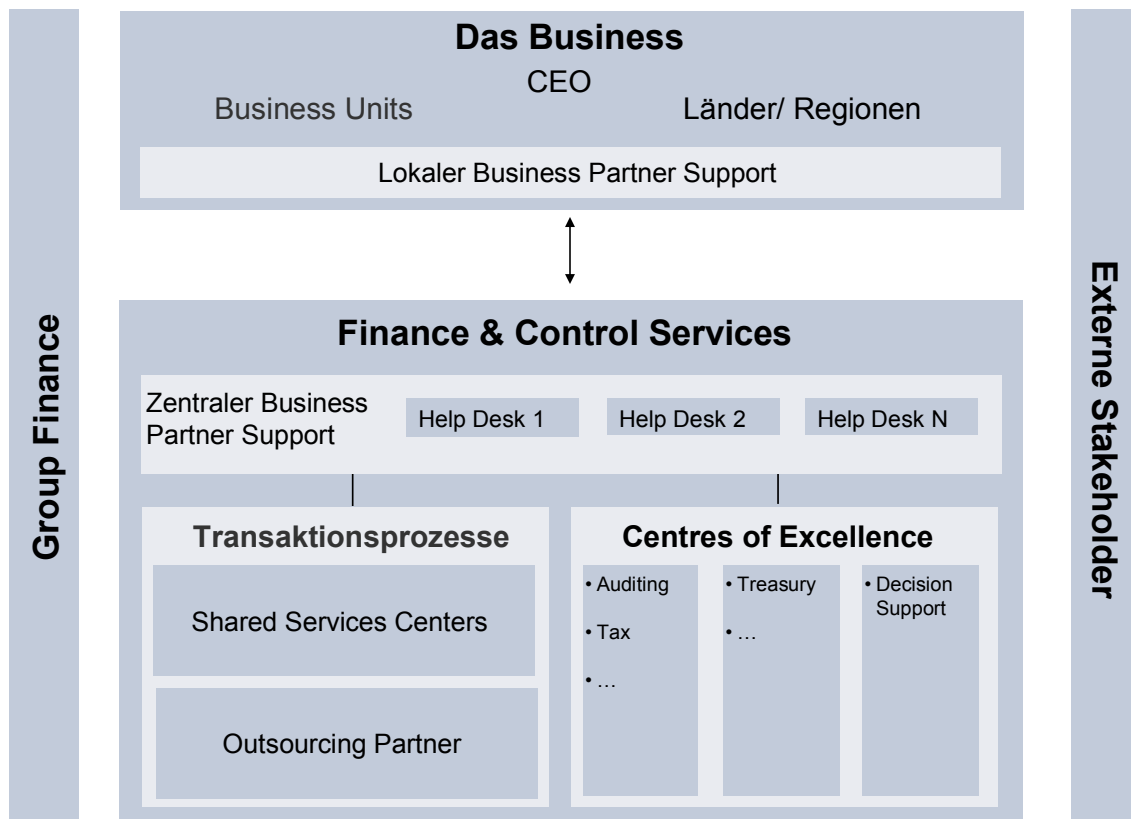


Abbildung: Shared Service Center und Center of Excellence als Basis für die Business Partner-Services der neuen Finanzorganisation

Sichtbar wird dies beispielsweise im europäischen Business Service Center eines anderen Konsumgüterkonzerns in Budapest. Seit 2001 betreibt man hier die transaktionalen Prozesse Order-to-Cash, Purchase-to-Pay, Record-to-Report und Master Data Maintenance für die europäischen Geschäftseinheiten. Im Gespräch mit den Managern des Business Services Center manifestiert sich schnell das neue Selbstverständnis: nämlich dass diese nun als Unternehmer und nicht mehr als Verwaltungsmanager handeln. Das heißt auch, dass man sich laufend über die Zukunft und die Strategie des Business Service Center Gedanken macht: Welche Prozesse eignen sich nun, dank Standardisierung und Effizienzverbesserung, zum Outsourcing an einen externen Dienstleister (um weitere Kostenreduktionen zu erreichen)? Wie entwickeln wir uns in Richtung wertschaffenderer Tätigkeiten, wo wir nicht mit den Low-Cost Outsourcing-Dienstleistern, z.B. in Indien, direkt im Wettbewerb stehen? Wo liegt unsere Kernkompetenz?

Entschieden ist bereits, dass weitere, höherwertige Prozesse in das Business Services Center „reingerollt“ werden sollen - beispielsweise im Bereich Unternehmensplanung und Forecasting. Im Gegenzug wurden die ersten Outsourcing-Kandidaten identifiziert. Zudem hat sich das Business Services Center Europe inzwischen als *das* Know-How-Zentrum im Konzern für Finance&Controlling-Wissen etabliert – hier liegt dessen Kernkompetenz. Dies wird klar belegt durch die Tatsache, dass der CFO kürzlich entschieden hat, dass niemand mehr Karriere im Finanzbereich des Konzerns macht, der nicht 1-2 Jahre im Business Services Center in Budapest verbracht hat.

**Der Autor:**

Jürgen H. Daum ist Management Adviser, Finance & Unternehmenssteuerungs-Experte und Chief Solution Architect bei der SAP, Walldorf. Für die CFOs und Controller zahlreicher europäischer Unternehmen fungiert er als Ideen- und Impulsgeber bei der Neuausrichtung der Finanzorganisation und der Unternehmenssteuerung. Zusammen mit seinen Kollegen betreibt seit 2003 das sogenannte SAP Finance Best Practice Network. Es dient als Plattform für die CFOs europäischer SAP-Kunden und für ihre Finanzarchitekten sich über „Finance Best and Next Practice“ gezielt auszutauschen und gemeinsam Wege in Richtung der Finanzorganisation der Zukunft zu erarbeiten. Er veröffentlicht regelmäßig Beiträge in Fachzeitschriften, spricht auf Konferenzen im In- und Ausland und ist Autor von „Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“ (dt.: 2002, engl.: 2003) und „Beyond Budgeting“ (2005). Vor seiner Zeit bei SAP war er kaufmännischer Leiter eines mittelständischen Unternehmens. E-Mail: [jhd@juergendaum.de](mailto:jhd@juergendaum.de) , Website: <http://www.juergendaum.de/>