



HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Barcelona • Berlin • Boston • Budapest
Düsseldorf • Madrid • Munich • Prague
Stuttgart • Vienna • Zurich

www.horvath-partners.com

Dr. Bernd Gaiser

Stuttgart, 19.09.2006

Die CFO-Agenda: Leistungssteigerung von Controlling- und Finanzprozessen

© Horváth AG

Der CFO ist gefordert, die Effizienz und Effektivität seines Verantwortungsbereichs zu erhöhen

Kostendruck

- Sinkende Margen
- Variabilisierung bisher fixer Kostenstrukturen

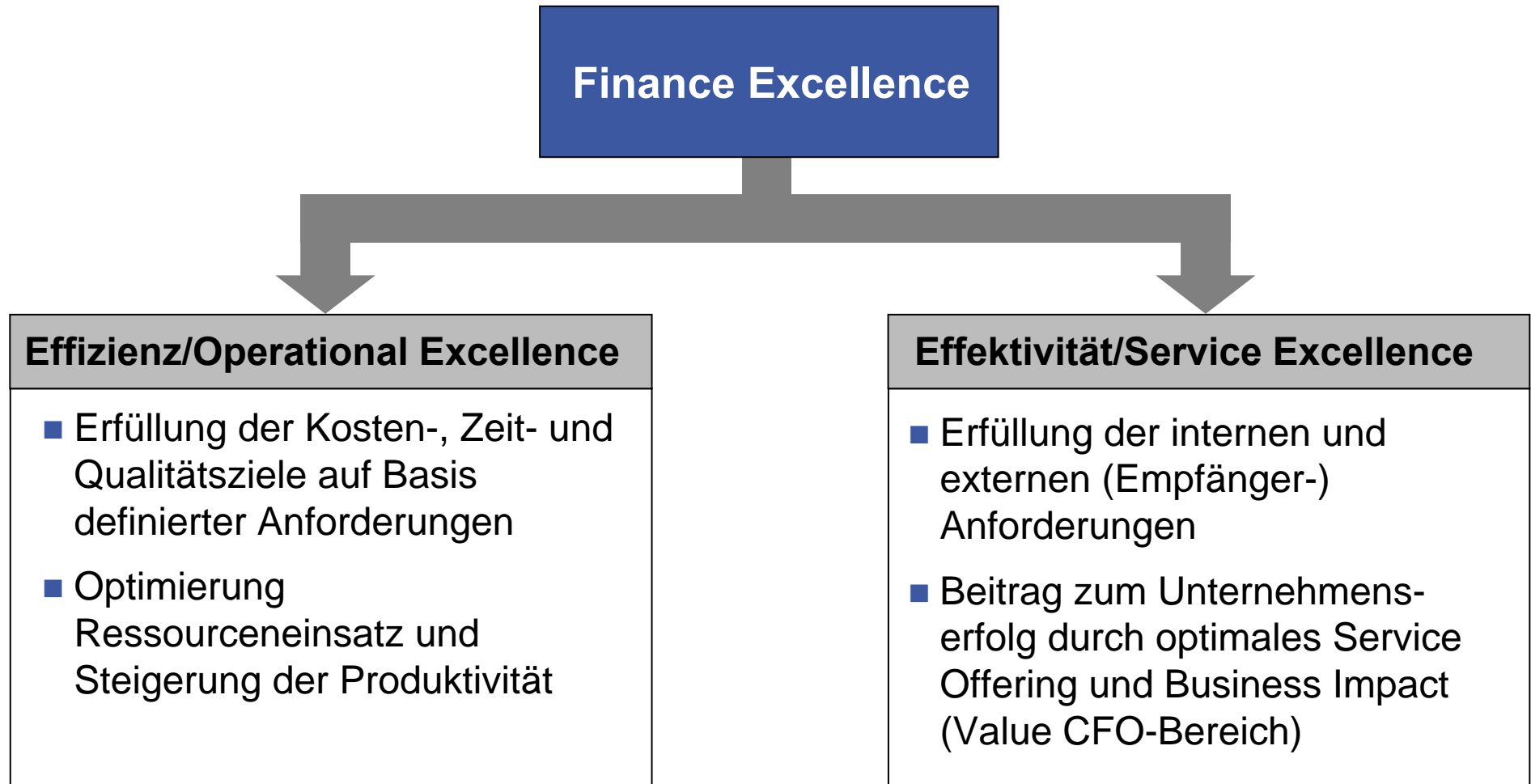
Qualitätsdruck

- Sicherheit und Zuverlässigkeit von Informationen
- Wertbeitrag des CFO-Outputs

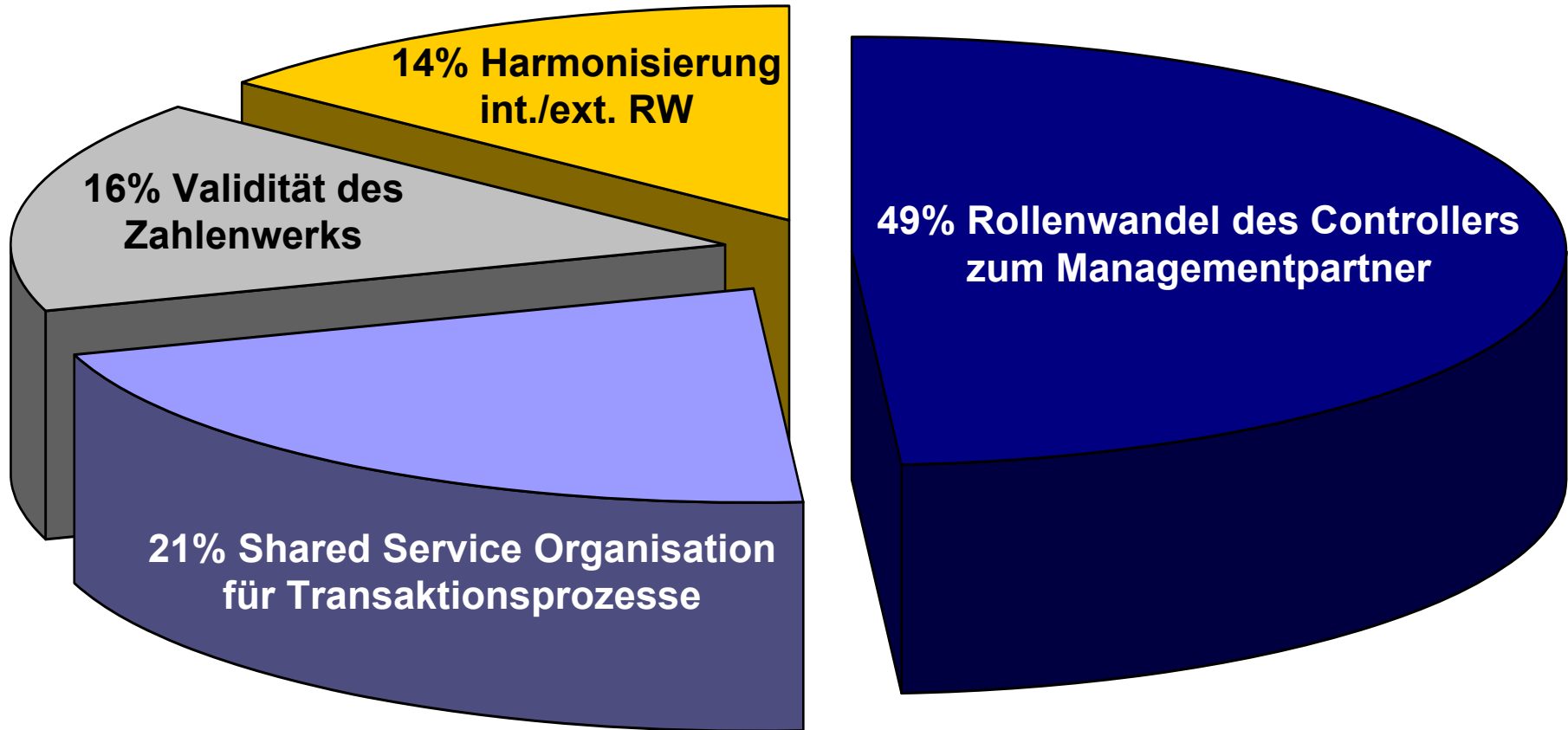
Zeitdruck

- Schnelleres, aber zuverlässiges Reporting
- Verkürzung der Planungs-/Forecastzyklen

Die Finance Excellence Lösungen gehen in zwei Stoßrichtungen



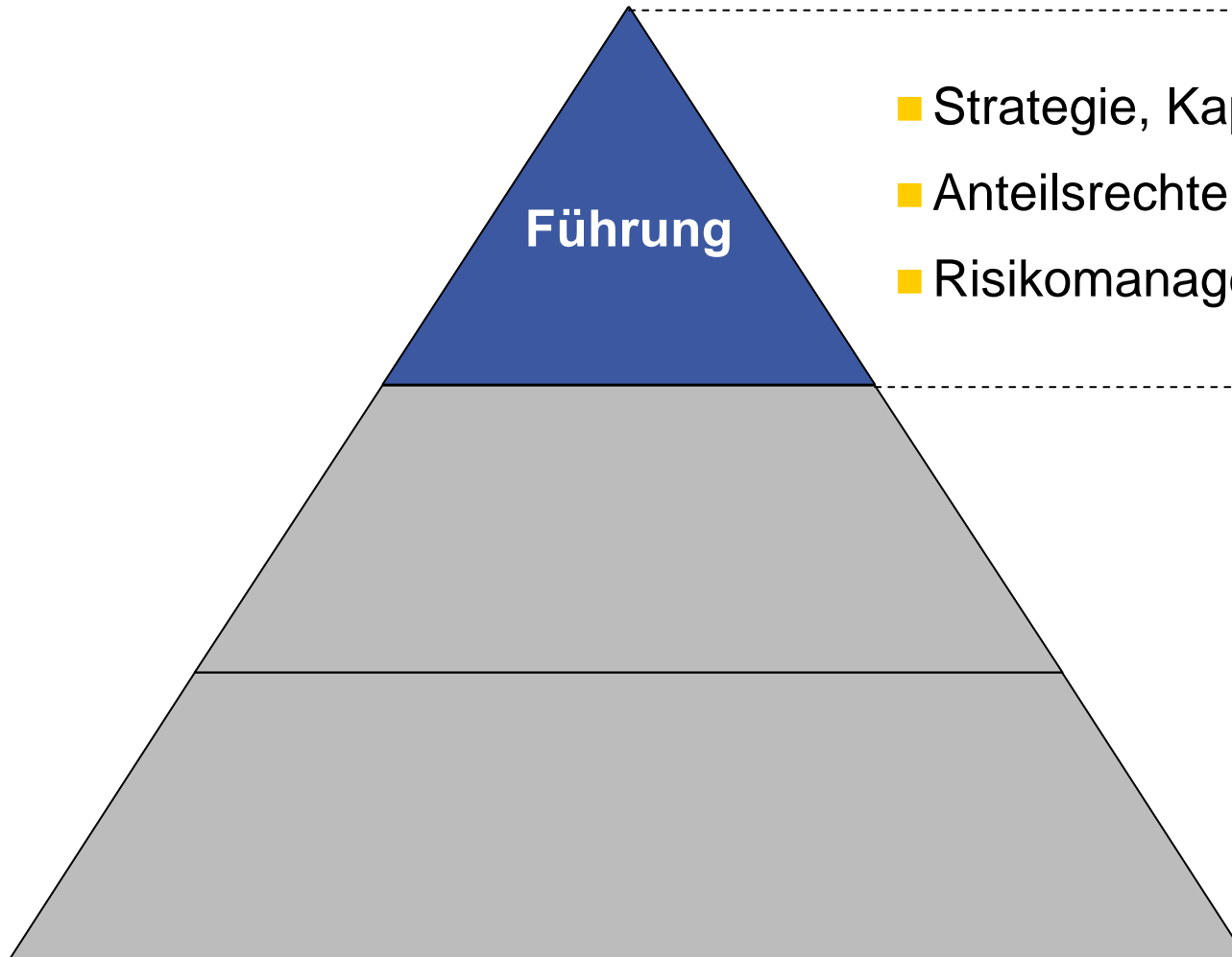
CFOs sehen den Rollenwandel des Controllers zum Managementpartner als die wichtigste Herausforderung



Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel mit 157 Unternehmen verschiedener Branchen, Herausforderungen für den CFO in den nächsten zwei Jahren ...

- **Rahmenkonzept zur Leistungssteigerung von Controlling- und Finanzprozessen**
- Wesentliche Effizienzpotenziale
- Wesentliche Effektivitätspotenziale

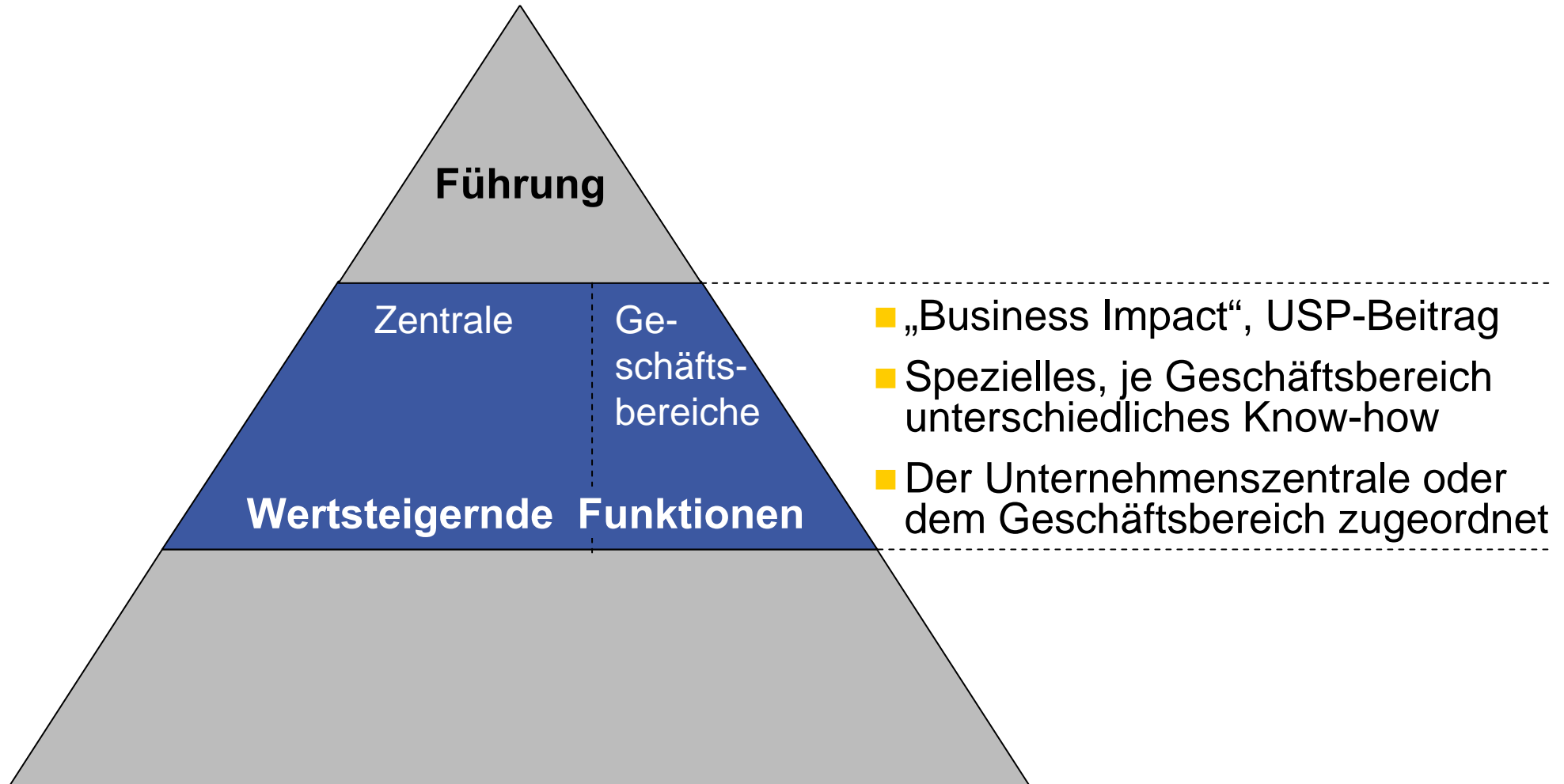
Die Helikoptersicht Controlling/Finanzen: je nach Aufgabe bestehen unterschiedliche Verbesserungsansätze



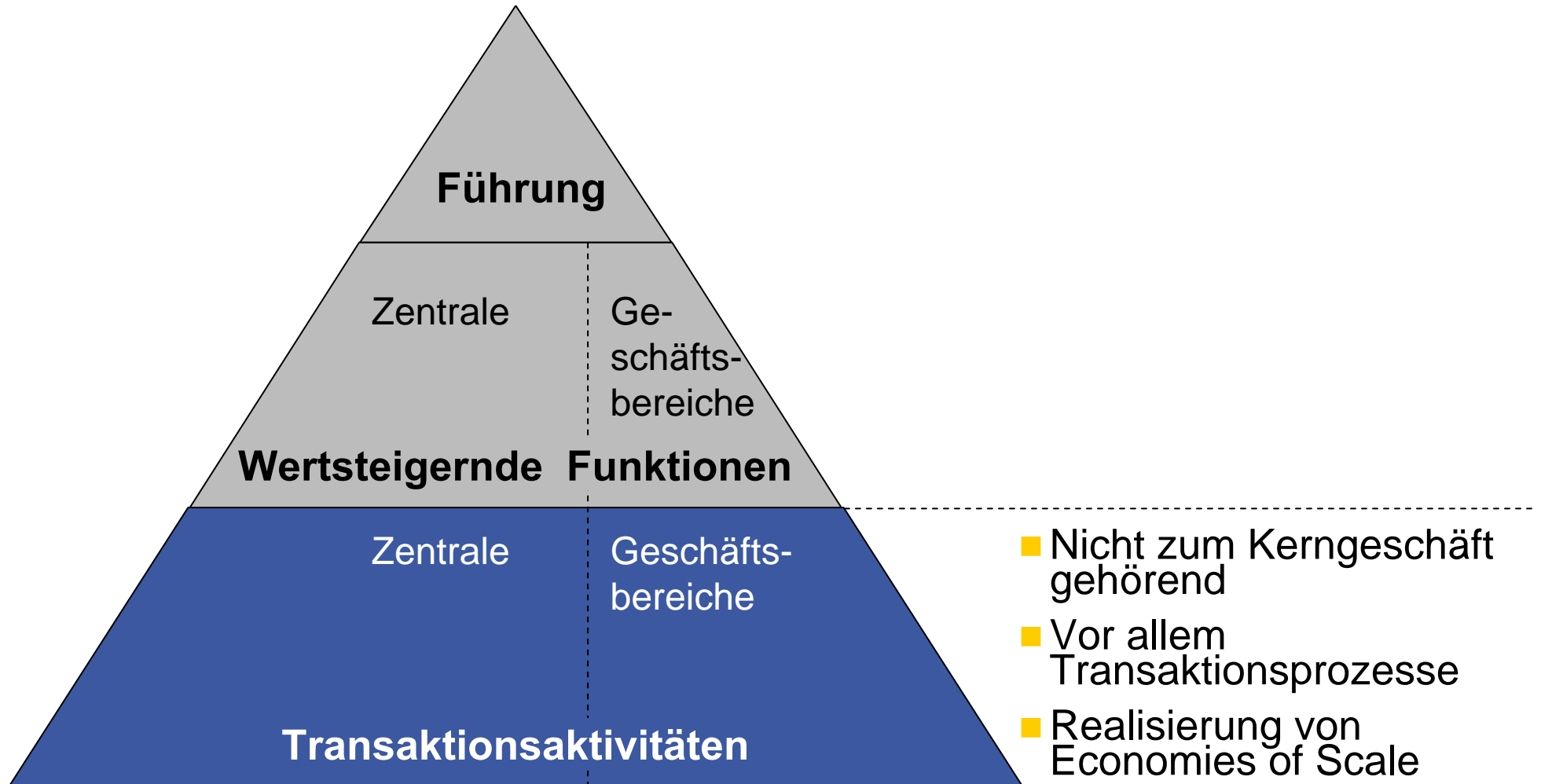
Führung

- Strategie, Kapitalallokation, Personal
- Anteilsrechte bei Beteiligungen
- Risikomanagement und Governance

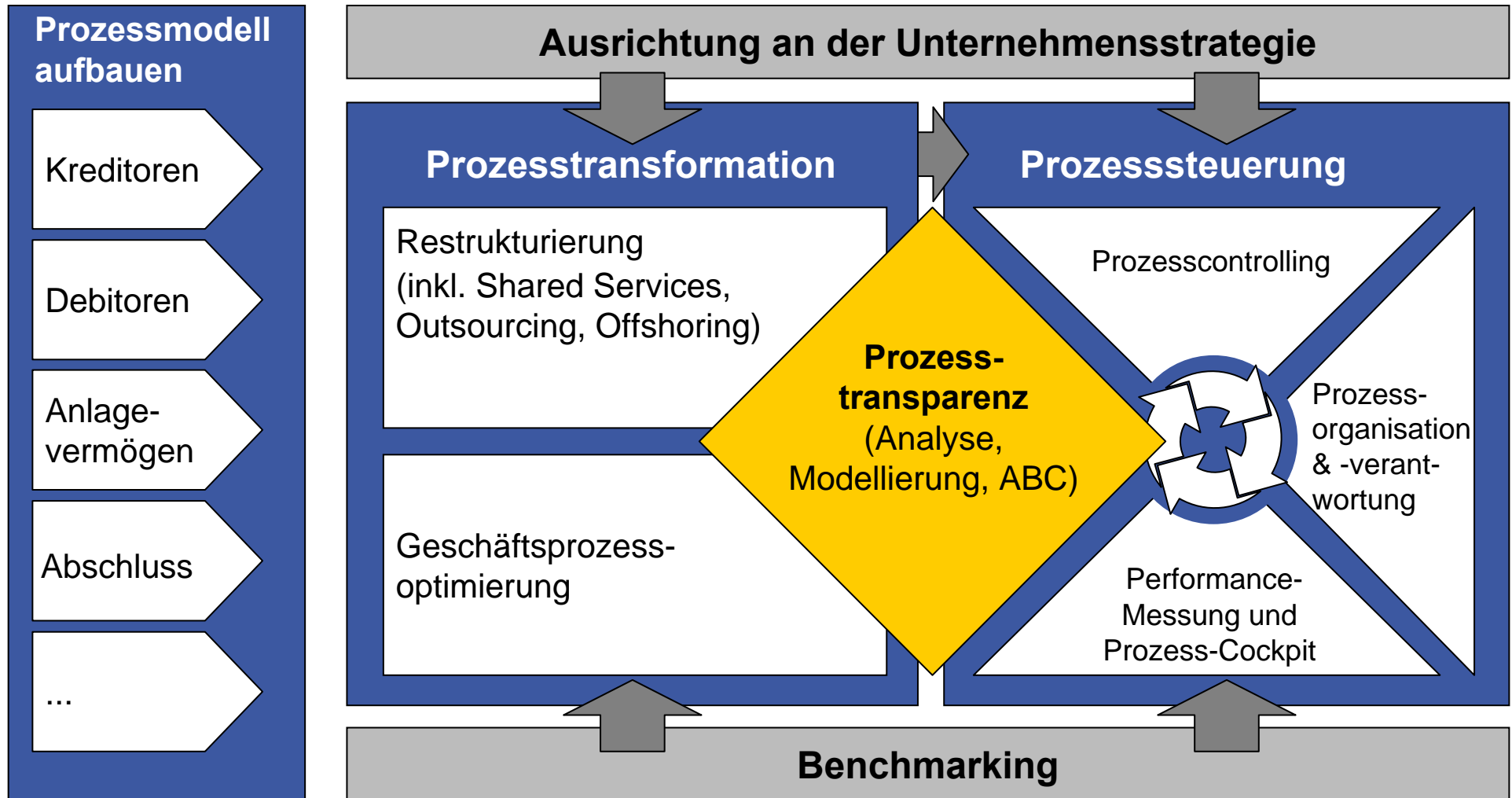
Die Helikoptersicht Controlling/Finanzen: je nach Aufgabe bestehen unterschiedliche Verbesserungsansätze



Die Helikoptersicht Controlling/Finanzen: je nach Aufgabe bestehen unterschiedliche Verbesserungsansätze



Ansätze zur Steigerung der Prozess-Performance



Ein Prozessmodell ermöglicht Benchmarking und Best Practice-Vergleiche für Finanzen und Controlling

Controllingprozesse

Strategisches Controlling und Strategische Planung

Operative Planung, Budgetierung

Management Reporting

Kostenrechnung und Kalkulation

Investitions- und Projektcontrolling

Beteiligungscontrolling

Konzerncontrolling

Funktions- und Spezialcontrolling (Vertrieb, F&E, etc)

Rechnungswesen- und Finanzprozesse

Debitorenprozesse

Kreditorenprozesse

Entgelt- / Reisekostenabrechnung

Anlagenbuchhaltung, Asset Management

Hauptbuchhaltung, Abschlüsse, externes Reporting

Treasury, Cash Management, Bankwesen

Steuern

Risiko Management, Versicherungen

Pflege und Weiterentwicklung der Methoden

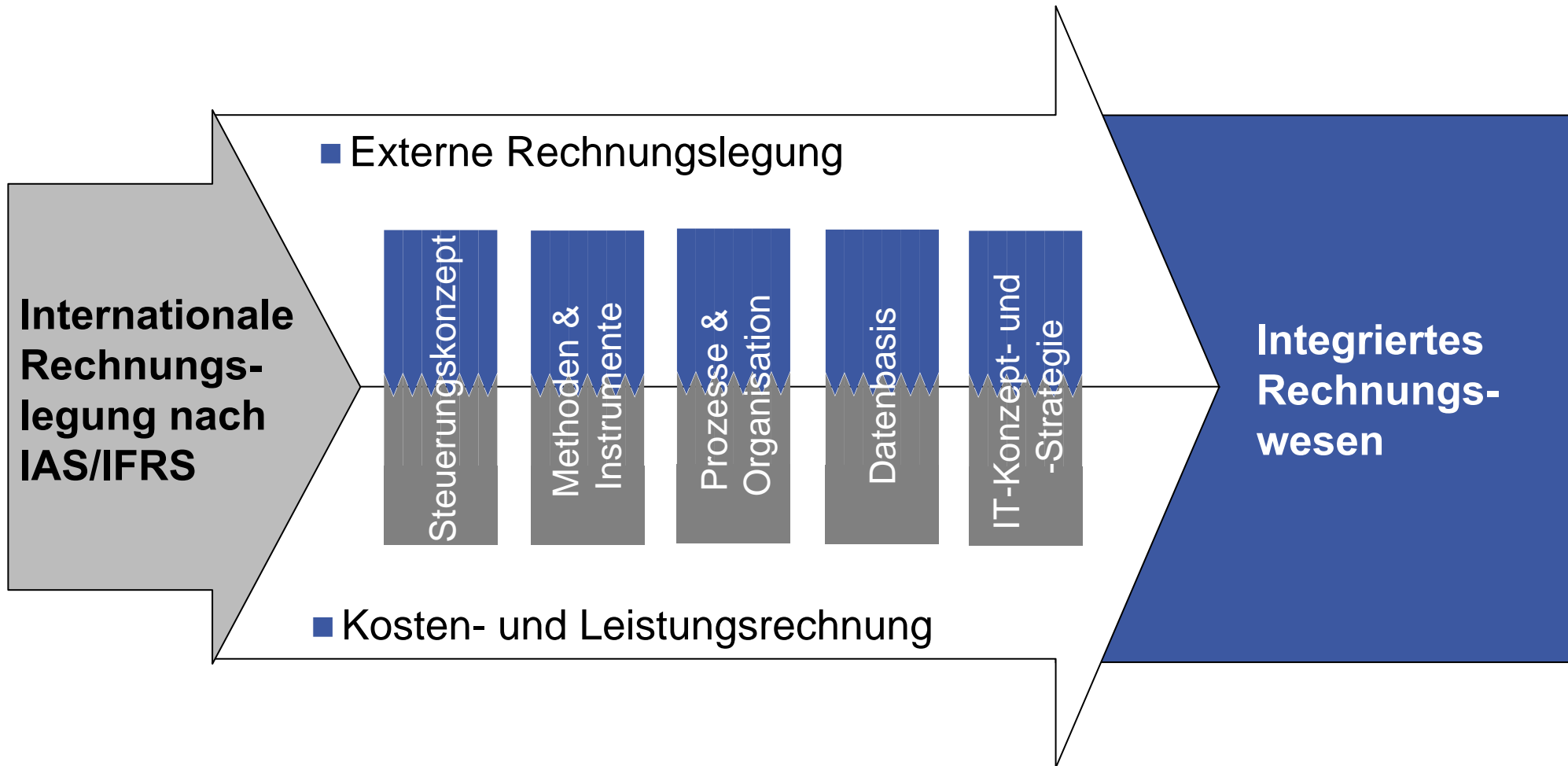
Management der Finanzfunktionen inkl. Unterstützung / Assistenz der Finanzfunktion

Quelle: Referenz-Prozessmodell des Horváth & Partners CFO-Panel

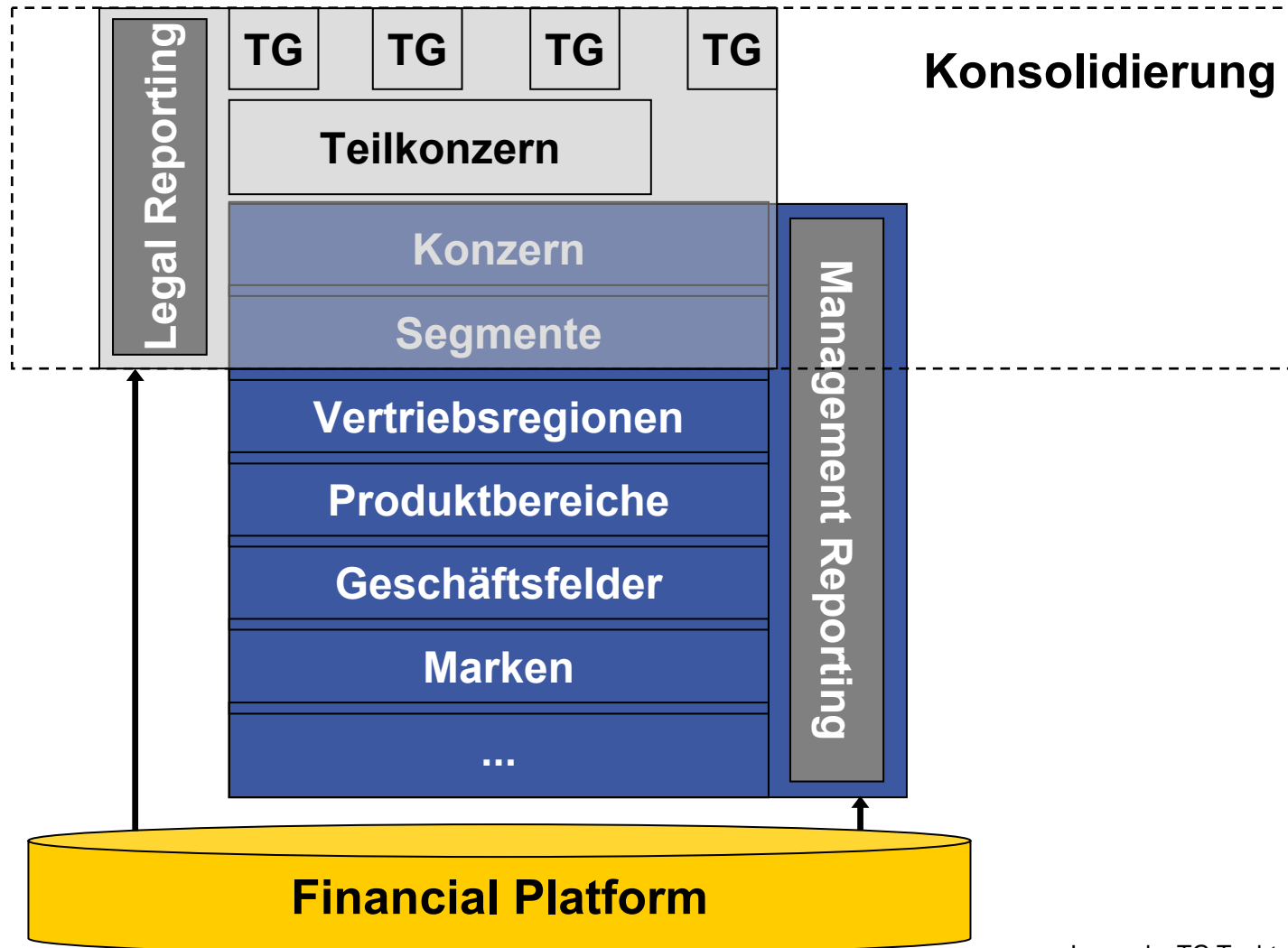
Inhalt

- Rahmenkonzept zur Leistungssteigerung von Controlling- und Finanzprozessen
- **Wesentliche Effizienzpotenziale**
 - **Harmonisierung von externem und internem Rechnungswesen**
 - Bündelung von Controlling- und Accounting-Aufgaben
- Wesentliche Effektivitätspotenziale

Die Umstellung auf Rechnungslegung nach IAS/IFRS betrifft die gesamte Unternehmensrechnung



Eine integrierte Ergebnisrechnung und konsistente Finanzdaten vermeiden Irritationen beim Management



Schema

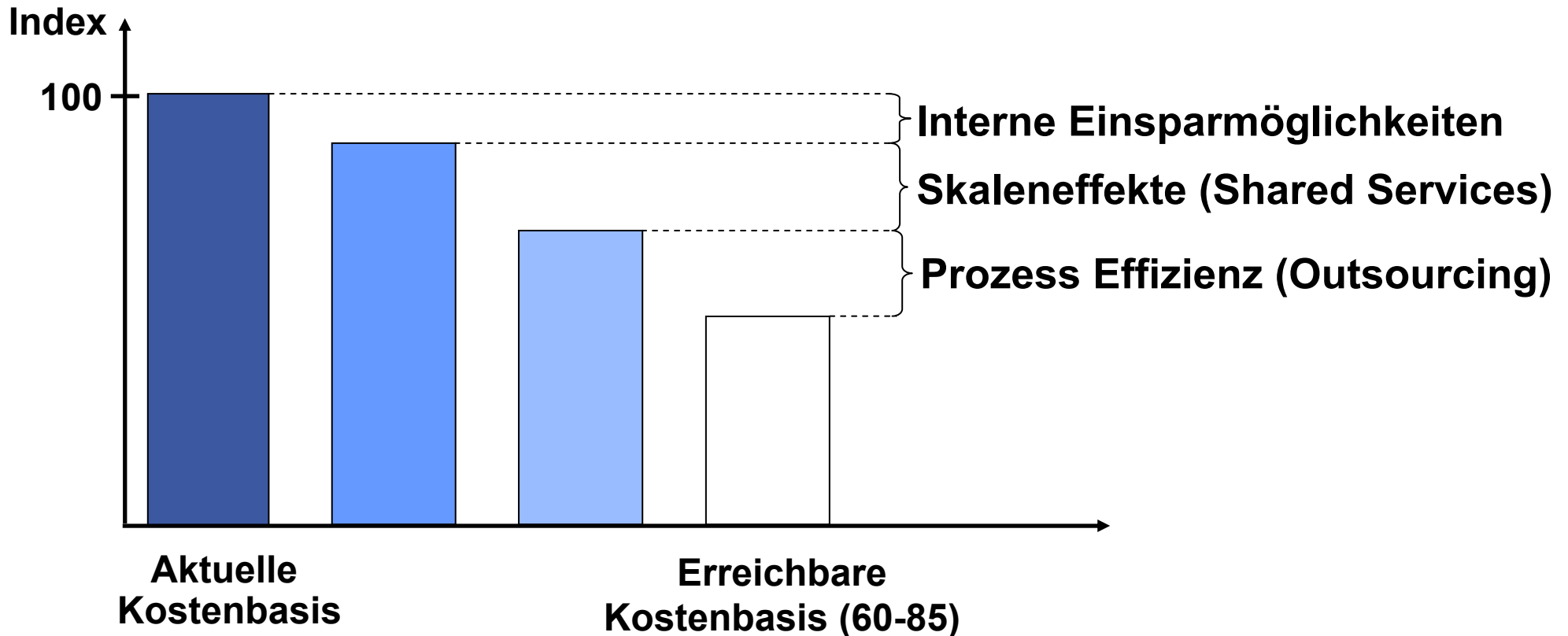
Legende: TG Tochtergesellschaft

Inhalt

- Rahmenkonzept zur Leistungssteigerung von Controlling- und Finanzprozessen
- Wesentliche Effizienzpotenziale
 - Harmonisierung von externem und internem Rechnungswesen
 - **Bündelung von Controlling- und Accounting-Aufgaben**
- Wesentliche Effektivitätspotenziale

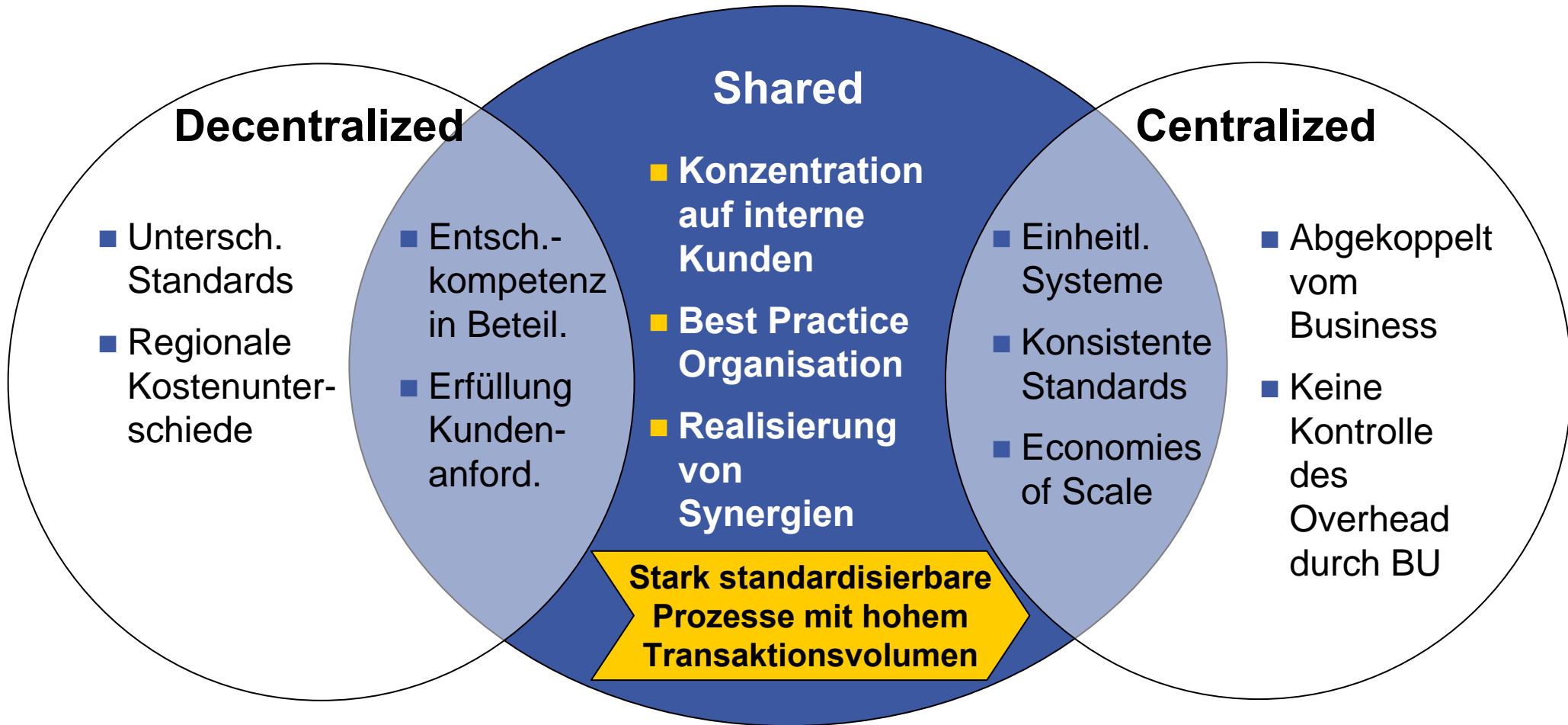
Kostensenkungspotenziale in der Höhe von 15-40% können durch eine umfassende Finance Transformation erreicht werden

Illustrativ

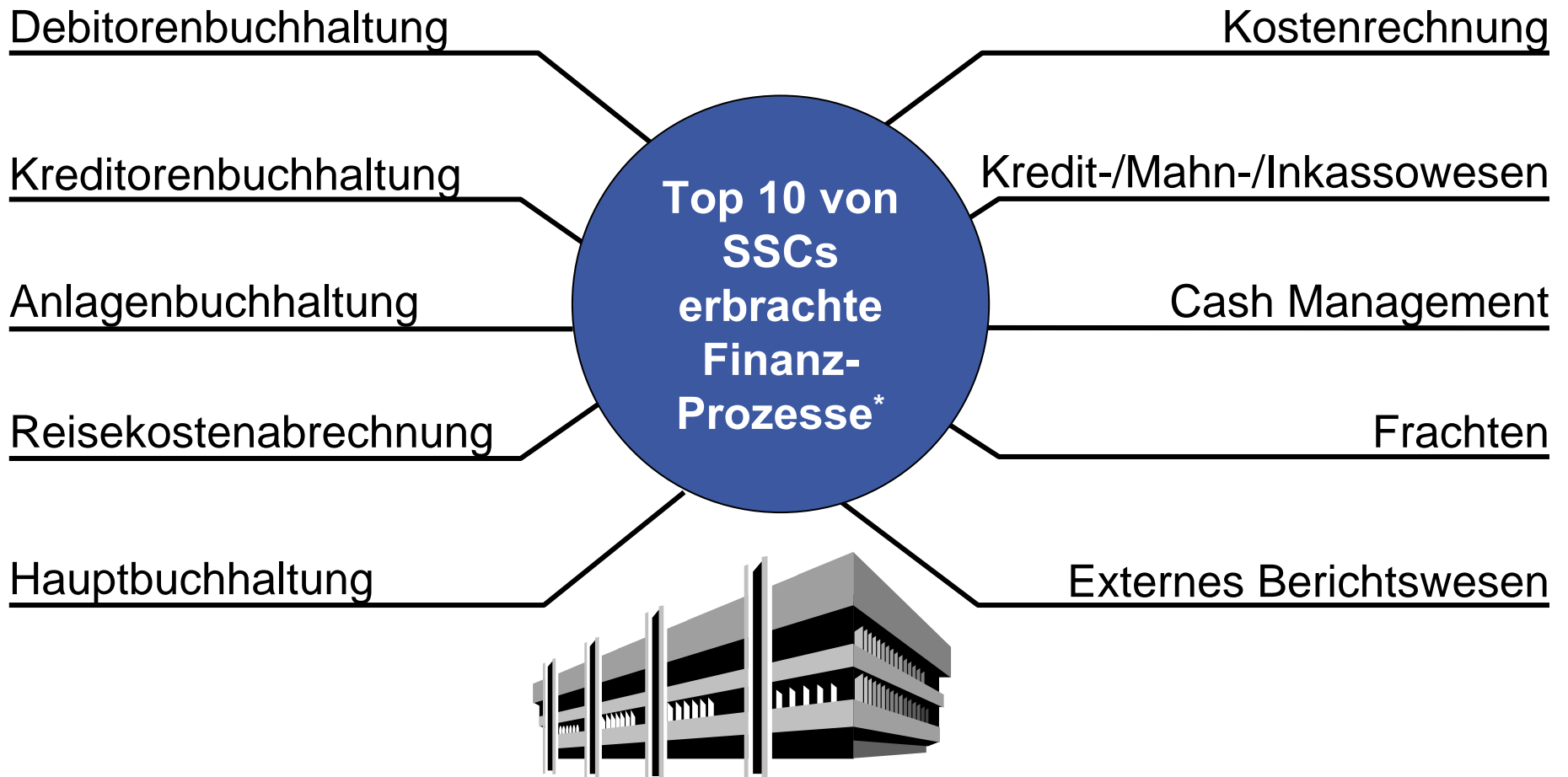


Je nach Standort des Shared Service-Centers weitere Kostensenkungspotenziale

Shared Service Center kombinieren die Vorteile der Zentralisierung und Dezentralisierung



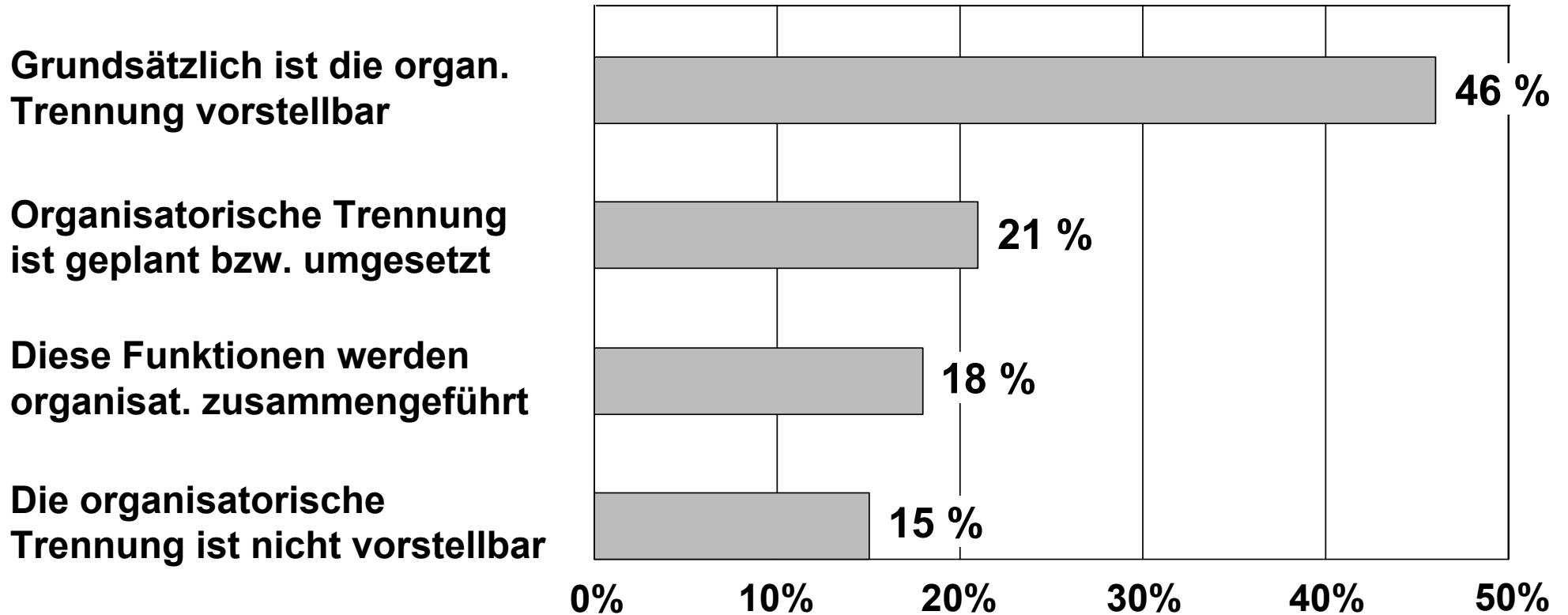
Shared Service Center spielen eine zunehmende Rolle als Lösung für Kostensenkung und Effizienzsteigerung



* Quelle: The Hackett Group

Bei 2/3 der Unternehmen steht die organisatorische Bündelung von Finance-Transaktionsaktivitäten auf der Agenda

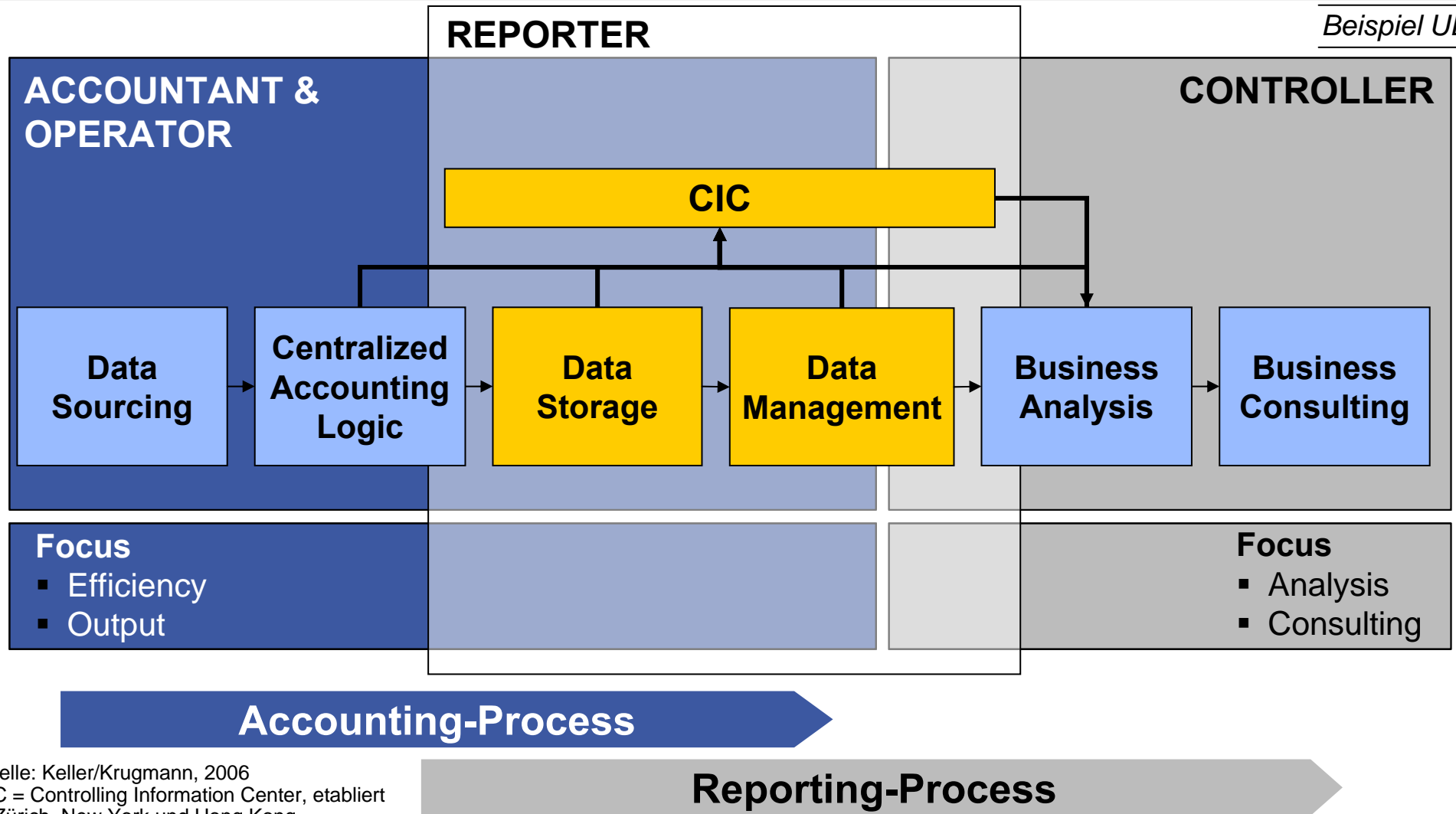
Ist die organ. Trennung der Finance-Funktionen in wertsteigernde Funktionen und Transaktionsaktivitäten in den nächsten 2-3 Jahre in Ihrem Unternehmen vorstellbar?



Ergebnis der Teilnehmerbefragung im Rahmen des H&P CFO-Panelmeetings am 8. Juni 2006 (TED, 70 anwesende Unternehmen, Einfachantwort)

Ergebnisbeispiel – Neue Organisationsformen an der Schnittstelle von Rechnungswesen und Controlling bringen Vorteile

Beispiel UBS



Quelle: Keller/Krugmann, 2006
 CIC = Controlling Information Center, etabliert
 in Zürich, New York und Hong Kong

Inhalt

- Rahmenkonzept zur Leistungssteigerung von Controlling- und Finanzprozessen
- Wesentliche Effizienzpotenziale
- **Wesentliche Effektivitätspotenziale**
 - **Neuausrichtung von Planung und Budgetierung**
 - Entscheidungsunterstützung im Innovationsprozess

Ist die klassische Budgetierung eine Wachstums- und Motivationsbremse?

“The budgeting process as it currently stands at most companies does exactly what you’d never want. It hides growth opportunities. It promotes bad behavior – especially when market conditions change midstream and people still try to ‘make the number’. And it has an uncanny way of sucking the energy and fun out of an organization.”

Jack Welch, Business Week, June 26, 2006

Das Kosten-/Nutzenverhältnis von Planung/ Budgetierung ist nicht zufriedenstellend

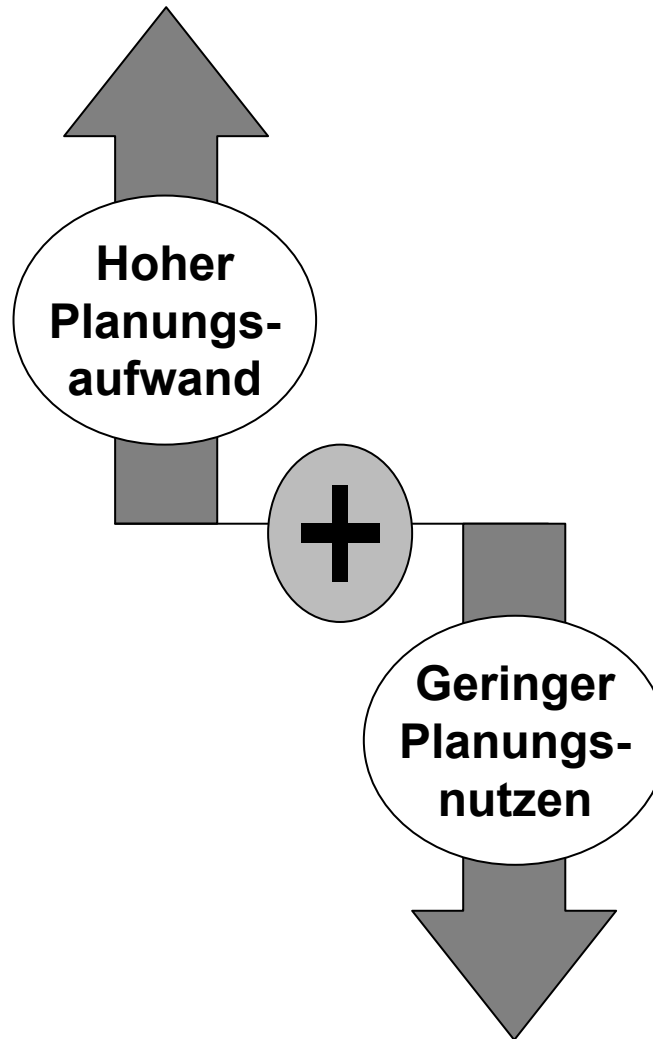
Mangelnde Effizienz
aufgrund ...

Unnötiger Schleifen

Verhandlungsspiele

Hohem
Detailierungsgrad

Unzureichender
IT-Unterstützung



Mangelnde Effektivität
infolge ...

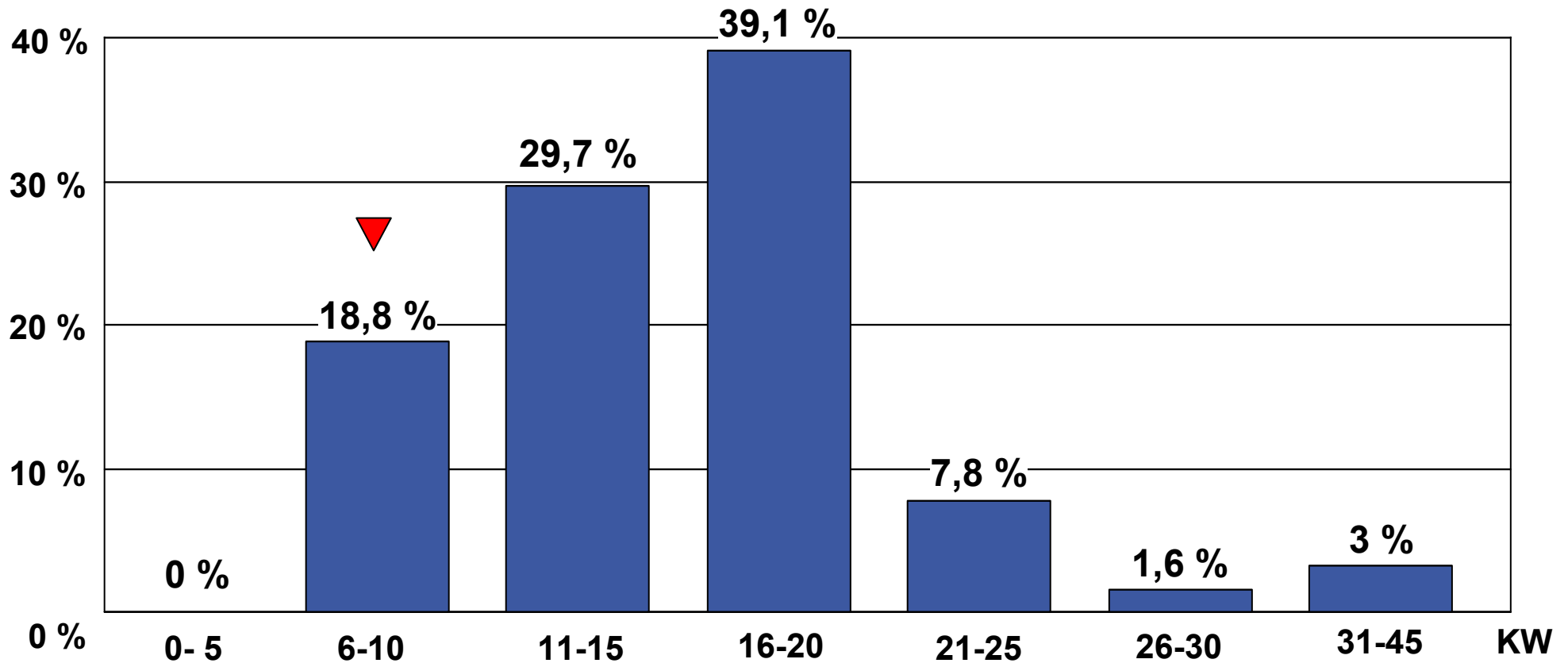
Fehlender Strategie-
orientierung

Starrer (Jahres-)
Periodenfixierung

Geringer Aktualität
und vieler
Abweichungen

Fehlender Planungs-
integration

Die Dauer der operativen Planung in Best Practice Unternehmen beträgt 6 bis 10 Wochen



Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel

Legende: ▼ Best Practice

... und so sind Best Practice Planungssysteme heute aufgestellt

Effizienz

Entfeinerung der Planung

Reduzierung Detaillierungstiefe

Straffung Planungsprozess

Automatisierung der Planung

Effektivität

Kopplung strategische + operative Planung

Rolling Forecast / rollierende Planung

Relative Ziele

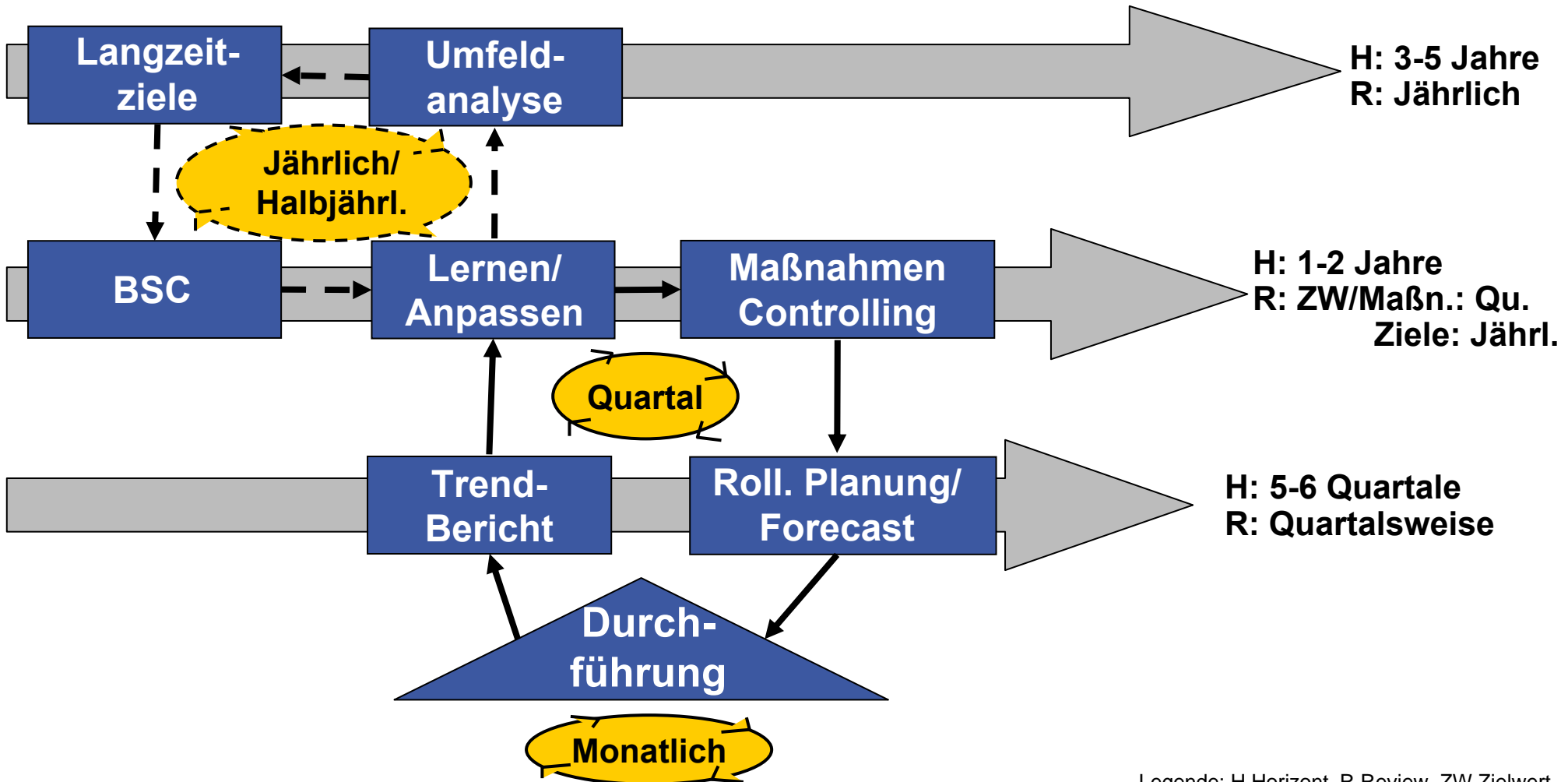
Wachstumsorientierte Incentivesysteme

Top down Planung

Globalsteuerung über KPI's

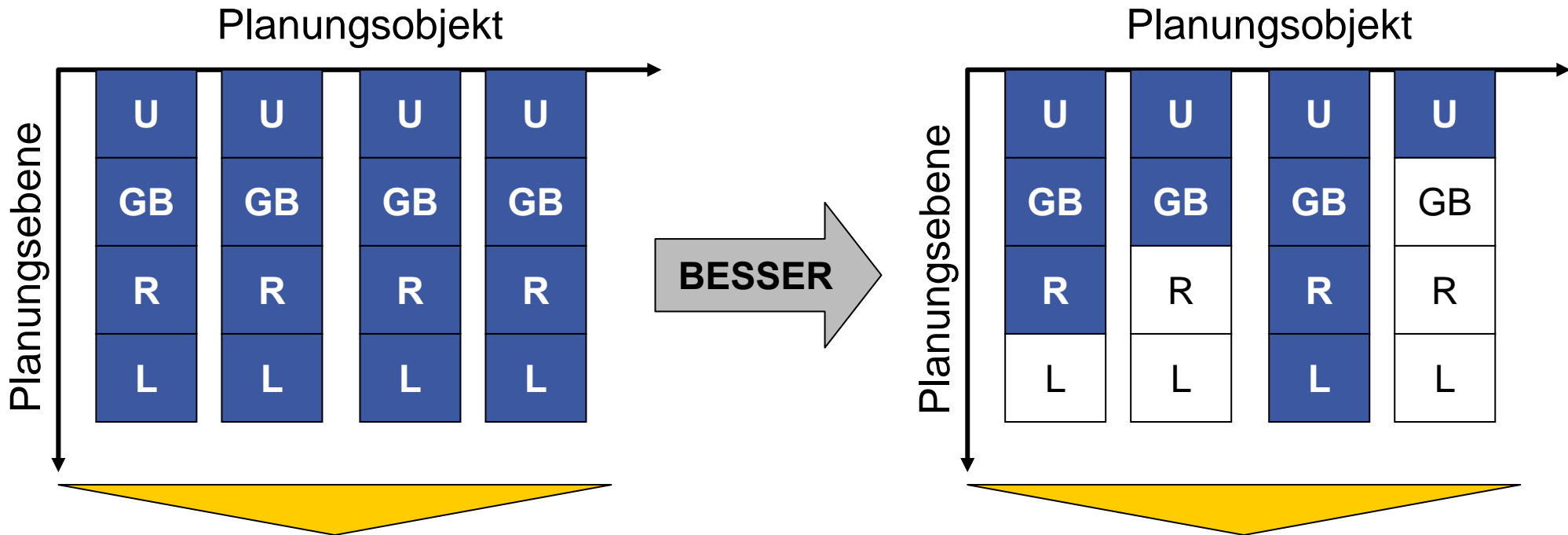
Benchmarkorientierte Planung

Endausbaustufe der integrierten Planung ist eine lernende Organisation mit permanentem Blick in die Zukunft



Legende: H Horizont, R Review, ZW Zielwert

Der Detaillierungsgrad im dynamischen Umfeld sollte über das Gesamtunternehmen hinweg durchaus unterschiedlich sein!

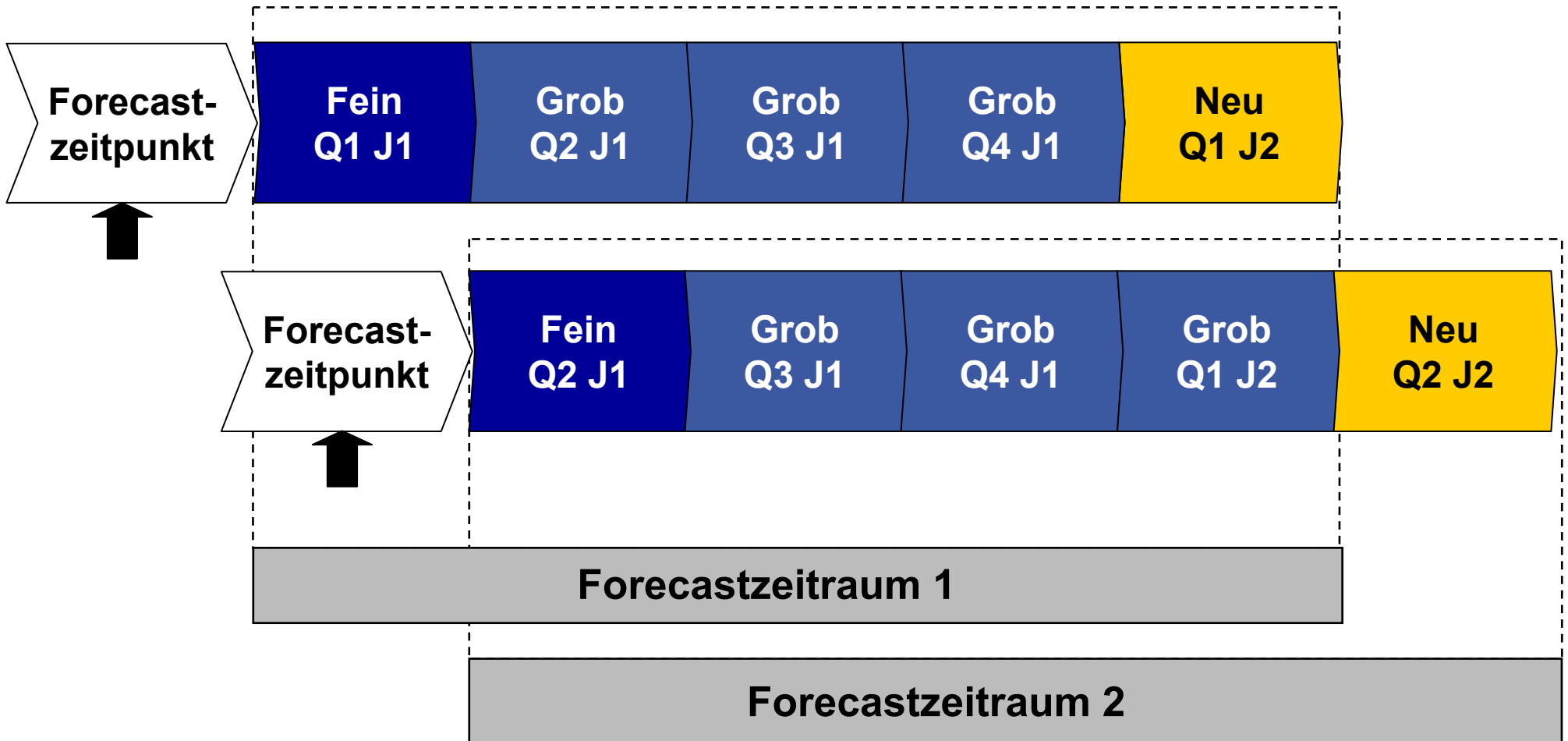


ISTZUSTAND: Uniformität im Unternehmen:
Alle Objekte werden gleich detailliert geplant!

SOLLZUSTAND: Objekte werden untersch.
detailliert geplant! Kosten & Nutzen!

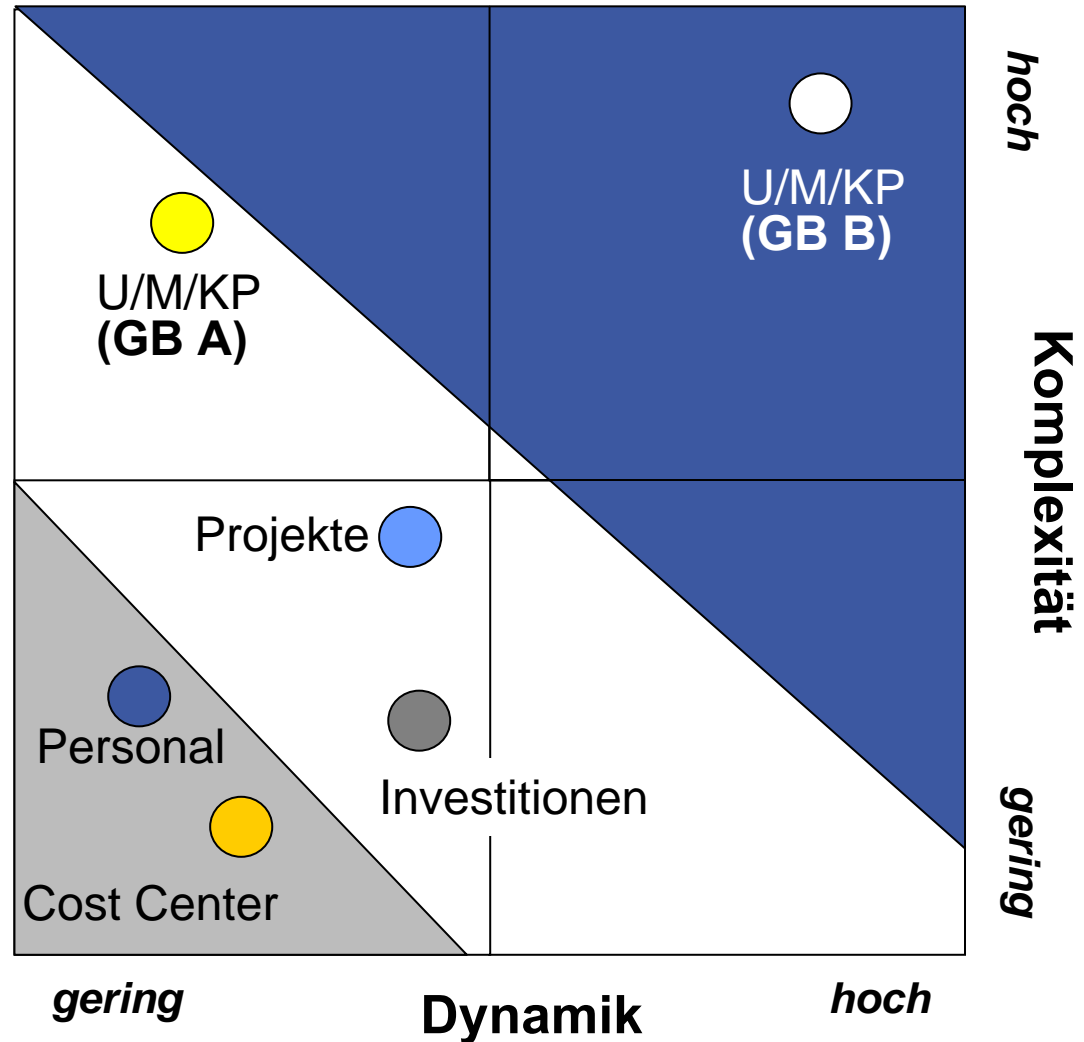
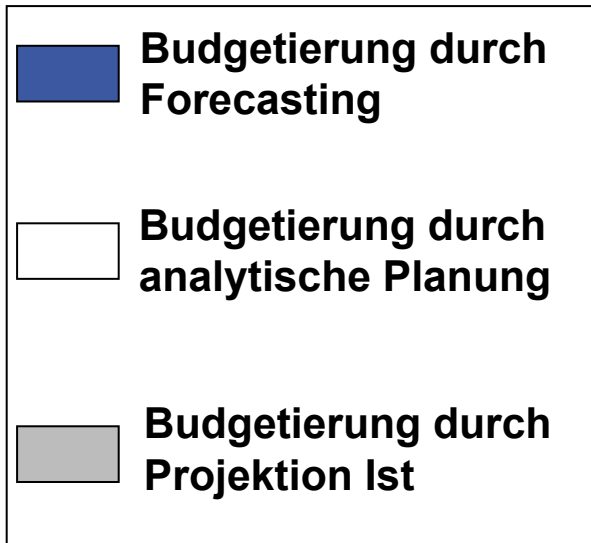
Legende: U Unternehmen, GB Geschäftsbereich, R Region, L Land, Ebene der Planwerthinterlegung

Mit Rollierenden Forecasts bzw. Rollierender Planung lässt sich die Effektivität der Planung maßgeblich erhöhen



Prinzipdarstellung Rollierender 5-Quartals-Forecast

Geschäftsdynamik und -komplexität bestimmen die Art der Budgetierung



Legende: U Umsatz, M Material,
KP Kapazitätsplanung

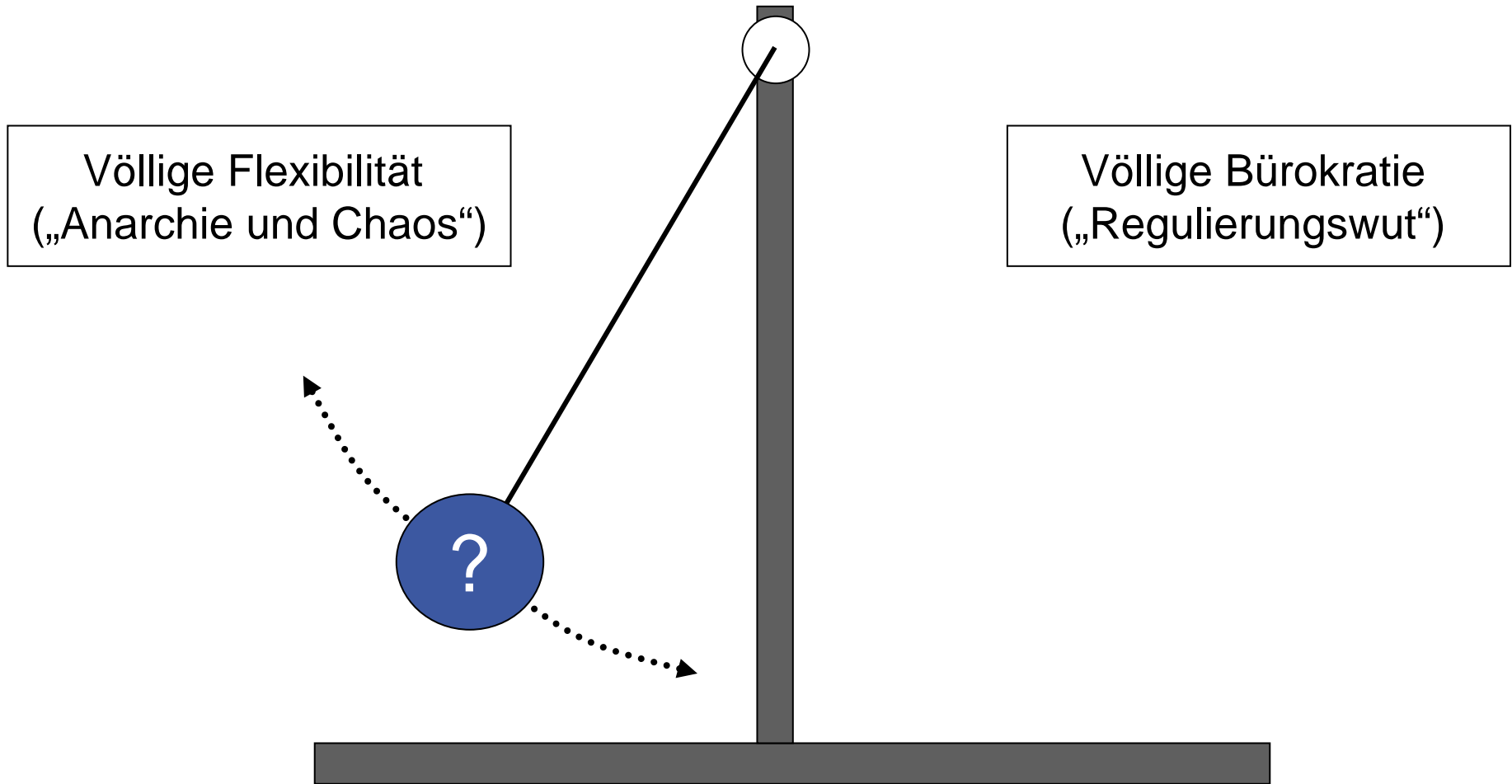
Die wichtigsten Maßnahmen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung der Planung und deren Effekte

	Messgröße	Durchschnitt	Best Practice	
Erreichung strat. Ziele statt Budget-ausschöpfung	Zeitanteil Maßnahmen-planung/Forecast	20%	50%	Fokus Effektivität
Planungshorizont rollierend	Forecast Horizont	Ende Kalenderjahr	Quartalsweise rollierender Forecast	
Kurze Durchlaufzeiten	Durchlaufzeit Jahresplanung	4 Monate	1-2 Monate	Fokus Effizienz
Fokus auf relevante Planungsobjekte	Anzahl der Planungsobjekte			

Inhalt

- Rahmenkonzept zur Leistungssteigerung von Controlling- und Finanzprozessen
- Wesentliche Effizienzpotenziale
- Wesentliche Effektivitätspotenziale
 - Neuausrichtung von Planung und Budgetierung
 - **Entscheidungsunterstützung im Innovationsprozess**

In den Innovationsprozessen der Unternehmen finden sich alle Varianten der „Pendelbewegung“



Zu einem effektiven Innovationscontrolling gehört deutlich mehr als die Verfolgung von F&E-Projektbudgets



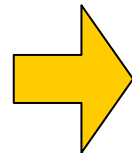
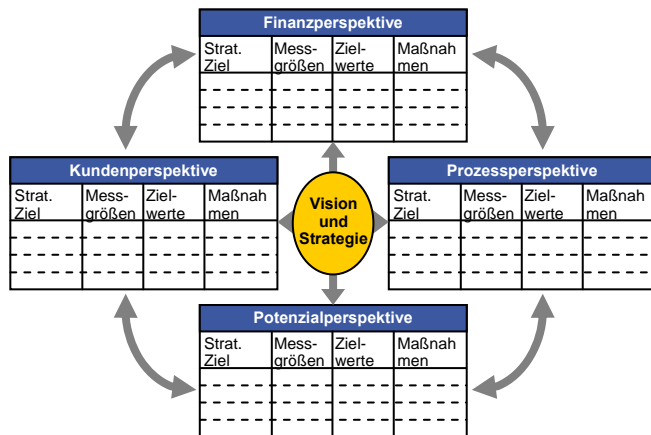
Aus der Strategie werden die Innovationsziele und Budgets abgeleitet und auf die Produkt-Kategorien verteilt

Projektbeispiel

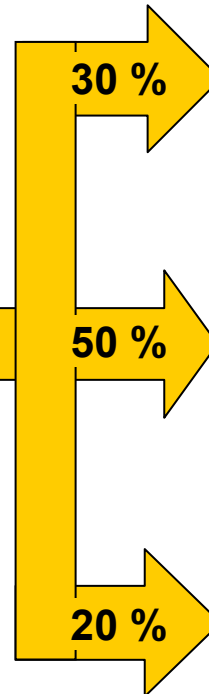
**Unternehmensstrategie
Balanced Scorecard**

**Innovationsziele
und Budget**

**Produkt/
Projektkategorien**

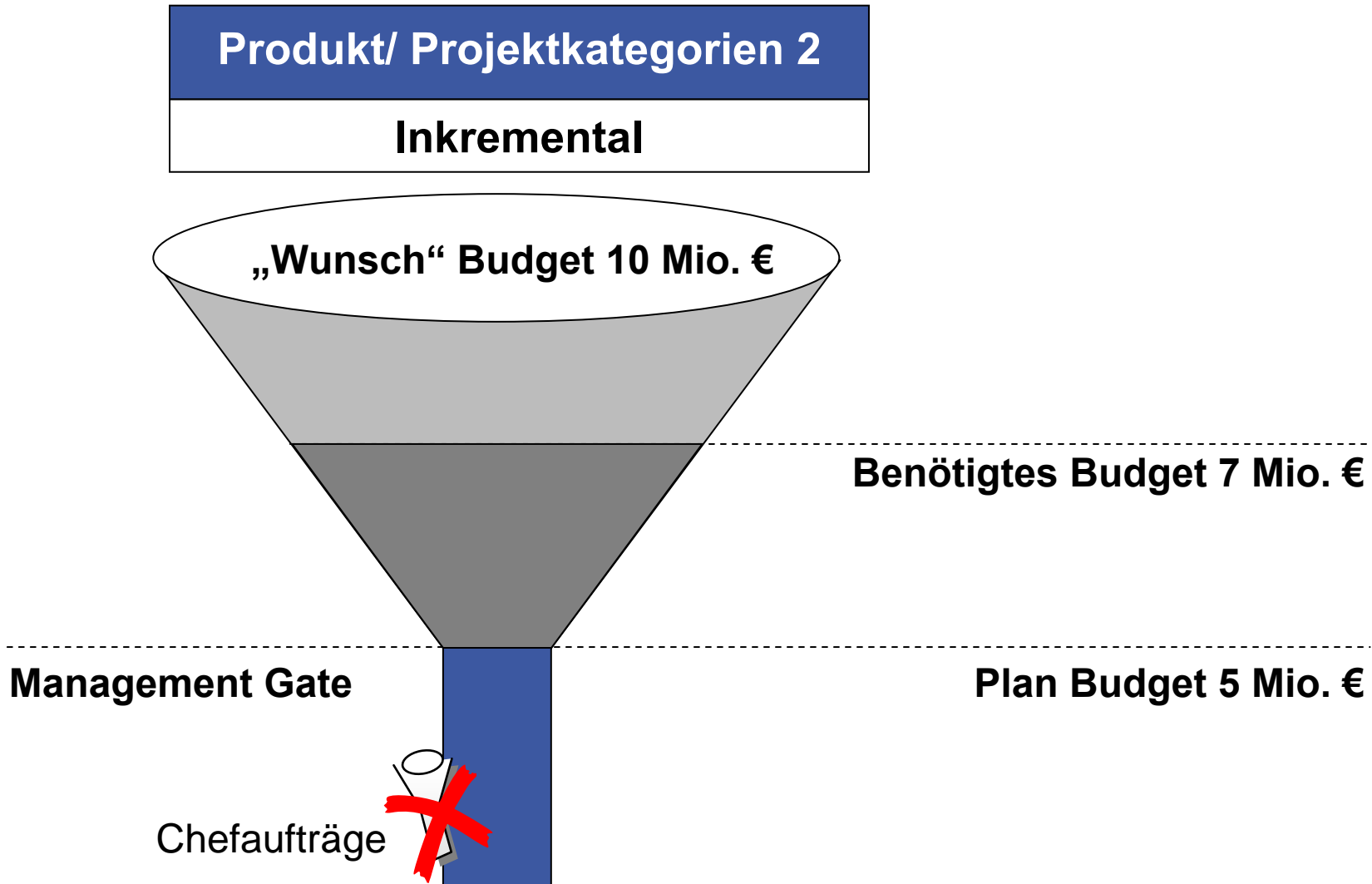


**Innovations-
Budget
x Mio. €**

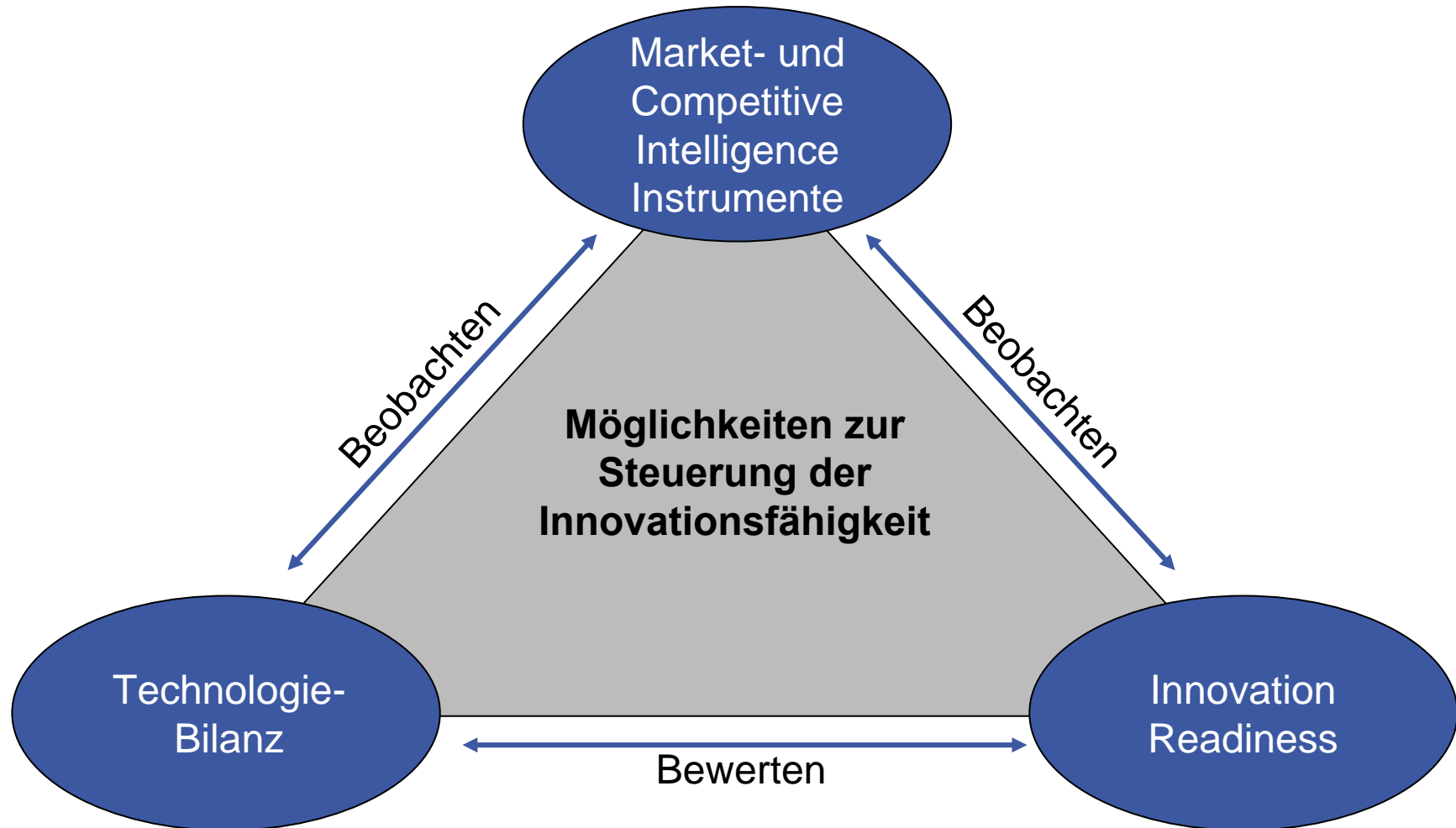


Fundament.	Grundlagen
	Plattformen
Inkremental	P/DL Erweiterungen
	Verbesserungen
	Revisionen
Radikal	„New to the world“
	Neue Produktlinie

Die Innovationspipeline je Kategorie wird über zwei Schritte auf den Fit mit den finanziellen Ressourcen gebracht



Die Steuerung der Innovationsfähigkeit muss einen höheren Stellenwert einnehmen



Die Technologiefilanz hält die Diskussion über die Innovationsfähigkeit am Laufen

Technologie-Verwendung			Technologie-Herkunft		
A. Prozesse	Σ	X	A. Eigenttechnologien	Σ	X
1. Prozesse in der Beobachtungsphase		X	1. Technologien mit Systemprinzipwissen		X
2. ...		X	2. ...		X
B. Produkte	Σ	X	B. Fremdtechnologien	Σ	X
1. Prozesse in der Entstehungsphase		X	1. Technologien mit Systemprinzipwissen		X
2. ...		X	2. ...		X
			C. Techn.überschuss/FB		X
Summe	Σ Σ	X	Summe	Σ Σ	X

Quelle: angelehnt an: Hartmann, M.: Theorie und Praxis technologischer Unternehmensbeurteilung, in: ZfB 9/1998, S. 1009-102

Legende: FB Fehlbetrag