



Business Partnering

Steigerung der Unternehmensleistung

Ein unabhängiger Report
zum veränderten Berufsbild
von CFOs und Finanzabteilungen

 **Robert Half**[®]
Management Resources



- 03 Über diesen Report
- 04 Sechs wesentliche Ergebnisse
- 07 Partner mit Mehrwert
- 11 Die Kompetenzfrage
- 15 Business Partnering: die KMU-Perspektive
- 17 Business Partnering in der Praxis
- 20 Zusammenfassung und Ausblick

Über diesen Report

Unternehmen agieren in einem immer komplexeren Umfeld. Dies stellt Finanzabteilungen vor neue Herausforderungen.

FACT!

Befragt wurden 1.000 Leiter von Finanzabteilungen und Bereichsvorstände Finanzen in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Belgien und den Niederlanden.

Nur Buchhaltung war gestern. Für die leitenden Angestellten der Finanzressorts besteht heute die Hauptaufgabe zunehmend darin, andere Unternehmensbereiche bei der strategischen Entwicklung und der Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Dieses sogenannte Business Partnering erfordert andere Kompetenzen und ein neues Rollenverständnis in den Finanzabteilungen. Dies gilt insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen.

Über diese Studie

Der vorliegende Report „Business Partnering“ basiert auf einer umfassenden quantitativen Befragung von 1.000 CFOs/Leitern der Finanzabteilung sowie auf zusätzlichen qualitativen Interviews. Der Bericht untersucht die Fortschritte, die Unternehmen bei der Entwicklung von Business Partnerschaften in ihren Finanzabteilungen gemacht haben. Gleichzeitig werden die mit der Integration dieser Partnerschaften verbundenen Herausforderungen analysiert.

Die Studie wurde von dem unabhängigen Marktforschungsunternehmen Longitude Research im Auftrag von Robert Half International durchgeführt. Für die Studie wurden 200 Finanzdirektoren in Deutschland zwischen Juli und August 2012 befragt. Zusätzlich zu der quantitativen Befragung führte Longitude Research in Deutschland ausführliche Interviews mit Entscheidern in Finanz- und Rechnungsabteilungen.

„Business Partner sind die Hüter der Wertschöpfung.“

Diederik Bossuyt,
Vice President und Group Controller, Belgacom

Sechs wesentliche Ergebnisse



Neue Aufgaben und neues Rollenverständnis in den Finanzabteilungen.

Die Finanzabteilungen sind heute eng in unternehmerische Prozesse eingebunden. Hauptvorteile des Business Partnering sind neben der Reduzierung der laufenden Kosten – so das Ergebnis der Umfrage – u. a. die Steigerung der Unternehmensleistung, die Unterstützung bei unternehmerischen Entscheidungen sowie die Optimierung des internen Risikomanagements.



Das Partnering durch die Finanzabteilung hat enorm an Bedeutung gewonnen.

Traditionell richtet sich der Blick einer Finanzabteilung eher in die Vergangenheit als in die Zukunft. Gefordert ist nun das Gegenteil. Die Gründe hierfür sind vielfältig: die zunehmende Komplexität der Geschäftsprozesse, der härtere Wettbewerb, der technologische Wandel und – vielleicht als wichtigster Grund – die größere Volatilität der Geschäfte. Über die Hälfte (56 Prozent) der Befragten ist der Auffassung, dass wirtschaftliche Unsicherheiten künftig eine noch bessere Ausgestaltung der Business Partnering-Funktion in den Finanzabteilungen erfordern.



Unternehmen haben Schwierigkeiten, Partnering in die Organisation zu integrieren.

Mehr als die Hälfte der Befragten räumt Schwierigkeiten bei der Realisierung von Business Partnering ein. Ungenügend definierte Funktionen und Kompetenzen im Finanzteam erschweren die effiziente Unterstützung anderer Unternehmensbereiche und führen oftmals zu unklaren Verantwortlichkeiten, Doppelarbeit und mangelhaftem Service. Des Weiteren müssen Finanzführungskräfte die Vorteile des Partnering besser kommunizieren – insbesondere dann, wenn das Finanzteam verstärkt strategische Entscheidungsfunktionen im Unternehmen übernimmt. In dieser Hinsicht ist die Unterstützung durch das Senior Management unabdingbar.

81 %

der Unternehmen planen, eine intensivere Beziehung zwischen der Finanzabteilung und anderen Unternehmensbereichen aufzubauen.

54 %

involvieren die Finanzabteilung bereits heute erheblich in das Forecasting der Unternehmensentwicklung.

19 %

geben an, zwar eine Business Partnering-Funktion etabliert zu haben, die jedoch nicht reibungslos funktioniert.



Die erweiterte Rolle der Finanzabteilung erfordert neue Kompetenzen. Mitarbeiter mit diesen Kompetenzen sind jedoch schwer zu finden.

Business Partnering bringt ein neues Anforderungsprofil an Führungskräfte in Finanzabteilungen mit sich. Immerhin 28 Prozent der Befragten räumen Probleme ein, erfahrene Kandidaten zu finden. Dies ist der Haupthinderungsgrund für ein effektives Business Partnering. Mehr als die Hälfte (53 Prozent) der befragten Unternehmen ist der Ansicht, dass es sehr schwierig sei, Mitarbeiter im Finanz- und Rechnungswesen so umzuschulen, dass sie entsprechende Aufgaben übernehmen können. Über drei Viertel (80 Prozent) der befragten Unternehmen denken, dass sie zur Entwicklung des Business Partnering externes Personal anwerben müssen. Bei der Frage danach, welche Kompetenzen bei den Kandidaten besonders schwierig zu finden sind, nannten 29 Prozent der Manager „Führungsfähigkeiten“ sowie jeweils 20 Prozent „Kommunikationskompetenz“ und „Projektmanagementkompetenz“.

36 %

der Unternehmen halten Führungsqualitäten bei ihren Business Partnern für besonders wichtig.



Personalabteilungen müssen die Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen stärker unterstützen.

Finanzabteilungen benötigen spezielle Personalprogramme, um Business Partner zu finden, zu entwickeln und deren berufliche Laufbahn strukturiert zu fördern. Eine wichtige Rolle spielen Arbeitsplatzwechsel, Auslandseinsätze und das sogenannte Job-Shading. Dabei beobachtet eine Person eine andere bei der Arbeit, um den jeweiligen Beruf kennenzulernen. Um für potenzielle Business Partner ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, müssen Unternehmen die Job-Perspektiven überdenken, die sie Fach- und Führungskräften im Finanzwesen bieten. Ambitionierte Partner brauchen klar definierte und attraktive Entwicklungsmöglichkeiten für ihre Karriere im Unternehmen. Hierzu müssen Personal- und Finanzabteilung enger zusammenarbeiten. 41 Prozent der Befragten halten ihren Einfluss auf die HR-Abteilung indes für ausbaufähig.

32 %

machen unzureichende Infrastrukturen und Prozesse innerhalb der Organisation als Bremse für ein erfolgreiches Business Partnering aus.



Finanzabteilungen sollten sich mehr auf wertschöpfendes Partnering konzentrieren.

Viele Unternehmen arbeiten bereits mit Shared-Services-Modellen zur Reduzierung der Arbeitsbelastung ihrer Mitarbeiter im Finanzwesen. Gut ein Viertel der Befragten wünscht sich eine stärkere Nutzung dieser Shared-Services, damit sich das Business Partnering im Unternehmen besser etablieren kann. Die Finanzabteilungen übernehmen beim Business Partnering längst nicht mehr ausschließlich Routine- und Kontrollaufgaben. Das Senior Management fordert die Einbindung der Finanzchefs als strategische Berater auf Führungsebene.

26 %

sehen in der Einrichtung oder zunehmenden Nutzung von Shared-Services die wichtigste organisatorische Änderung.



Partner mit Mehrwert

Die Finanzabteilung im Umbruch

In den vergangenen zehn Jahren stand der Finanzsektor unter massivem Druck. Die Profitabilitätsersparungen der Aktionäre, neue Regulierungen, der schnelle technologische Wandel und der immer größere Wettbewerbsdruck blieben nicht ohne Auswirkungen. Bei vielen Unternehmen hat dies zu vielfältigen Kostensenkungsmaßnahmen und auch zu einem stärkeren Einfluss der Finanzabteilung innerhalb des Unternehmens geführt.

Um den gestiegenen Anforderungen an die Finanzabteilungen gerecht zu werden, müssen sich diese wandeln. Dafür gibt es keinen einheitlichen Ansatz. Bestimmte Trends sind jedoch klar erkennbar. In der Regel werden die Routinefunktionen heute von Shared-Services-Centern oder externen Dienstleistern übernommen. Interne Spezialisten werden mit laufenden Tätigkeiten, wie etwa Treasury, beauftragt.

Die eigentliche Finanzabteilung überwacht nach wie vor Compliance und Controlling. Zusätzlich wird von ihr erwartet, eine wertschöpfende Business Partnering-Rolle zu übernehmen. Das bedeutet, anderen Unternehmensbereichen bei der Verbesserung ihrer Analysen und ihrer Entscheidungsfindung zu helfen. Gary Rourke, Leiter Finanzwesen des Pharmaunternehmens AstraZeneca, drückt es so aus: „Die Business Partner in der Finanzabteilung spielen eine wichtige Rolle zur internen Leistungsoptimierung, bei der Verteilung der Ressourcen und bei strategischen Entscheidungsprozessen.“

FACT!

81 Prozent der Unternehmen planen, eine intensivere Beziehung zwischen der Finanzabteilung und anderen Bereichen aufzubauen.

„Der Fahrer steuert das Fahrzeug. Ein Beifahrer kann helfen, Hindernisse zu erkennen und frühzeitig zu warnen, sollte das Auto vom Weg abkommen.“

Thierry Vernier,
Leiter Planung & Finanzcontrolling
bei Sanofi

Wie Business Partnering die Geschäfte unterstützt

Der Begriff Business Partnering wird unterschiedlich interpretiert. Grundsätzlich gilt: Die Finanzabteilung arbeitet beim Business Partnering mit verschiedenen Unternehmensabteilungen eng zusammen und stellt Führungskräften hochwertige Finanzinformationen, Analysen und Tools zur Verfügung. Die Finanzabteilung ist dabei Berater auf Managementebene und unterstützt bei Entscheidungsprozessen und bei der Entwicklung unternehmerischer Strategien.

Konkrete Einsatzbereiche können zum Beispiel die Entwicklung von Key Performance Indicators (KPIs) sowie die Berechnung von Vergütungspaketen für die Personalabteilung sein. Finanzabteilungen überprüfen im Rahmen

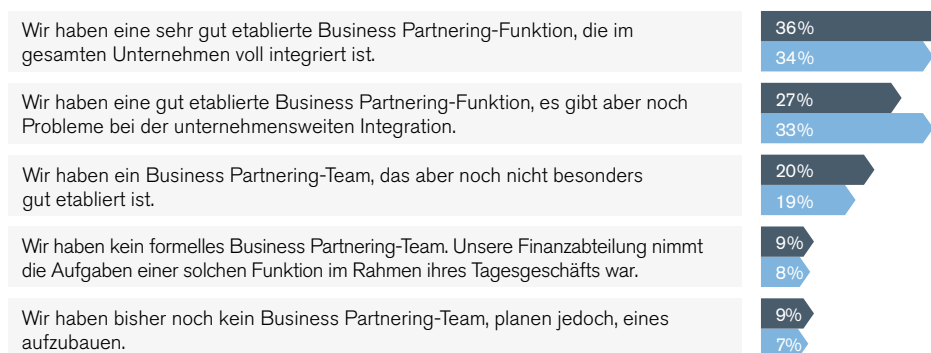
des Business Partnering auch geschäftliche Prognosen und deren Risikofaktoren. Den Verkaufsteams kann die Finanzabteilung zum Beispiel zur Beurteilung finanzieller Auswirkungen einer Werbeaktion mit Rat zur Seite stehen. Die Abteilung Forschung und Entwicklung nutzt die Supportfunktion, um Wettbewerbsaspekte sowie Risiken und Ertragschancen zu bewerten.


Ein derartiges Business Partnering durch die Finanzabteilung ist für viele Unternehmen inzwischen von geschäftskritischer Bedeutung.

Bei der Befragung gaben 81 Prozent an, dass ihr Unternehmen versucht, eine intensivere wertschöpfende Beziehung zwischen der Finanzabteilung und anderen Unternehmensbereichen aufzubauen. Obwohl Business Partnering schon seit vielen Jahren existiert, hat es insbesondere

aufgrund der gestiegenen wirtschaftlichen Volatilität zuletzt erheblich an Bedeutung gewonnen. „Vor dem Hintergrund unsicherer geschäftlicher Rahmenbedingungen kommt dem Business Partnering eine wesentliche Bedeutung zu, um Finanzabteilung und andere Geschäftsbereiche erfolgreicher zu vernetzen“, so Frank Plaschke, Partner bei der Boston Consulting Group und weltweit verantwortlich für CFO-Themen. „Unternehmen werden gezwungen sein, eine gute Risikokultur zu entwickeln und gute Risikomanager zu werden.“

Wie ausgereift ist das Business Partnering in Ihrem Unternehmen?



 Alle Befragten
 Deutschland

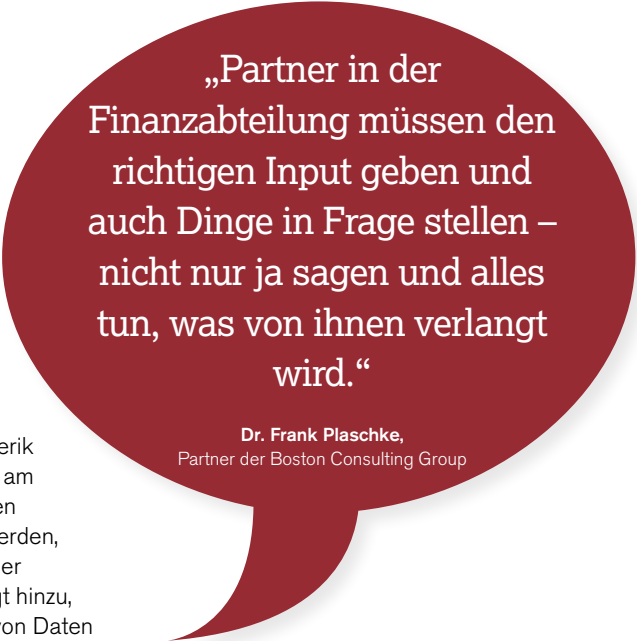
34 Prozent der deutschen Unternehmen geben an, ein sehr gut etabliertes Business Partnering zu besitzen.

Die Unterstützung bei der Entscheidungsfindung hat für über die Hälfte (54 Prozent) der Befragten eine Top-Priorität. Business Partner sind auch an der Wirkungsanalyse von Initiativen auf die geschäftliche Entwicklung des Unternehmens beteiligt. „Ich erwarte von meinen Business Partnern, dass sie sich an der Gestaltung von neuen Produktentwicklungen oder neuen Preisstrategien beteiligen“, meint etwa Stuart Rollings, Finance Director Transaktions-Banking beim Finanzdienstleister Lloyds TSB.

In der Tat wird zunehmend erwartet, dass die Finanzabteilung bei Fragen der strategischen Unternehmensentwicklung unterstützt. Fast die Hälfte (48 Prozent) der Befragten gab an, dass die Finanzabteilung bei strategischen Entwicklungsprozessen mit der Unternehmensleitung zusammenarbeitet. „Business Partner sind die Hüter, und wir

sichern die Wertschöpfung“, so Diederik Bossuyt von Belgacom. „Das gelingt am besten, wenn nicht nur die finanziellen Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden, sondern auch die Implementierung der Meilensteine unterstützt wird.“ Er fügt hinzu, es gehe „nicht um die Überprüfung von Daten und Formeln, sondern darum, die Annahmen, die hinter der Auffassung des Managements stehen, zu verstehen und zu prüfen. Und dadurch zu gewährleisten, dass die verfolgten Ziele mit unserer Strategie vereinbar sind“.

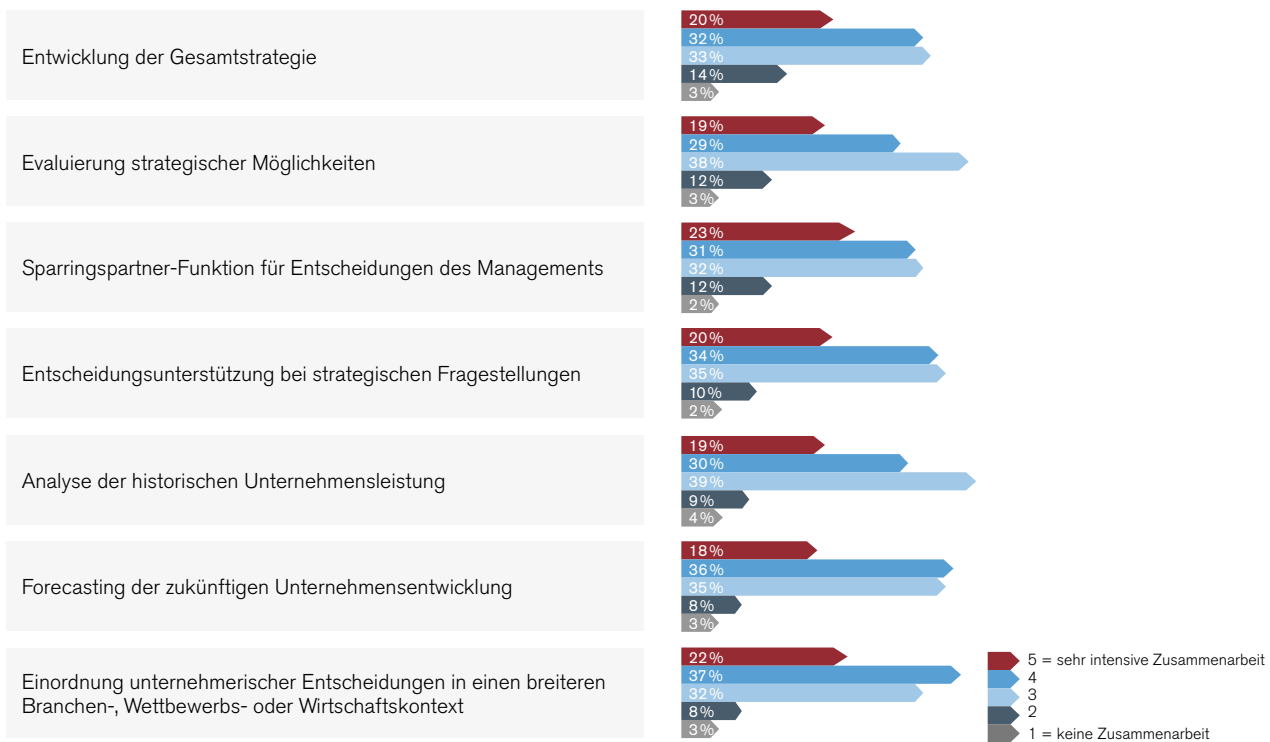
Diese duale Funktion ist eine Herausforderung. „Einerseits sind Sie Copilot, von dem erwartet wird, dass er das Unternehmen unterstützt, andererseits sind Sie ebenso der Wächter“, erklärt Thierry Vernier von Sanofi.



„Partner in der Finanzabteilung müssen den richtigen Input geben und auch Dinge in Frage stellen – nicht nur ja sagen und alles tun, was von ihnen verlangt wird.“

Dr. Frank Plaschke,
Partner der Boston Consulting Group

Inwieweit arbeitet Ihre Finanzabteilung derzeit bei folgenden Aktivitäten mit den einzelnen Geschäftsbereichen zusammen?





Die Kompetenzfrage

Was einen guten Business Partner auszeichnet

Bis vor nicht allzu langer Zeit hatten die meisten Fachkräfte im Finanzwesen einen Buchhaltungshintergrund und benötigten für ihre Tätigkeit lediglich fundierte Finanzfachkenntnisse. Soziale Kompetenzen waren wünschenswert, aber nicht notwendig. Business Partner allerdings benötigen diese sozialen Fähigkeiten zwingend. Darüber hinaus sind unternehmerisches Denken, Führungsqualitäten, Präsentationsfähigkeiten und andere Soft Skills gefragt.

Die Studie zeigt, dass Führungskräfte ein profundes Verständnis der jeweiligen Branche (38 Prozent) und des eigenen Geschäftsbereichs (27 Prozent) als wichtige Kompetenzen erachten. Viele Business Partner stellt jedoch genau dieser Punkt

vor große Herausforderungen. Neben den entsprechenden Fachkenntnissen spielen Neugier und die Fähigkeit, kontinuierlich zu lernen und Dinge infrage zu stellen, eine große Rolle. Auch sehr gute Kommunikationsfähigkeiten halten Führungskräfte in Finanzabteilungen für unerlässlich.

In kontroversen Diskussionen mit der Geschäftsführung ist bei Business Partnern vor allem Überzeugungskraft gefragt. „Sie brauchen ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten, um Erkenntnisse kurz und prägnant zu vermitteln. Zudem sollten ihre Ausführungen auch von Finanzlaien verstanden werden“, sagt AstraZenecas Finanzchef Gary Rourke.

Ein weiterer Schlüsselfaktor sind Führungsqualitäten, die immerhin 36 Prozent

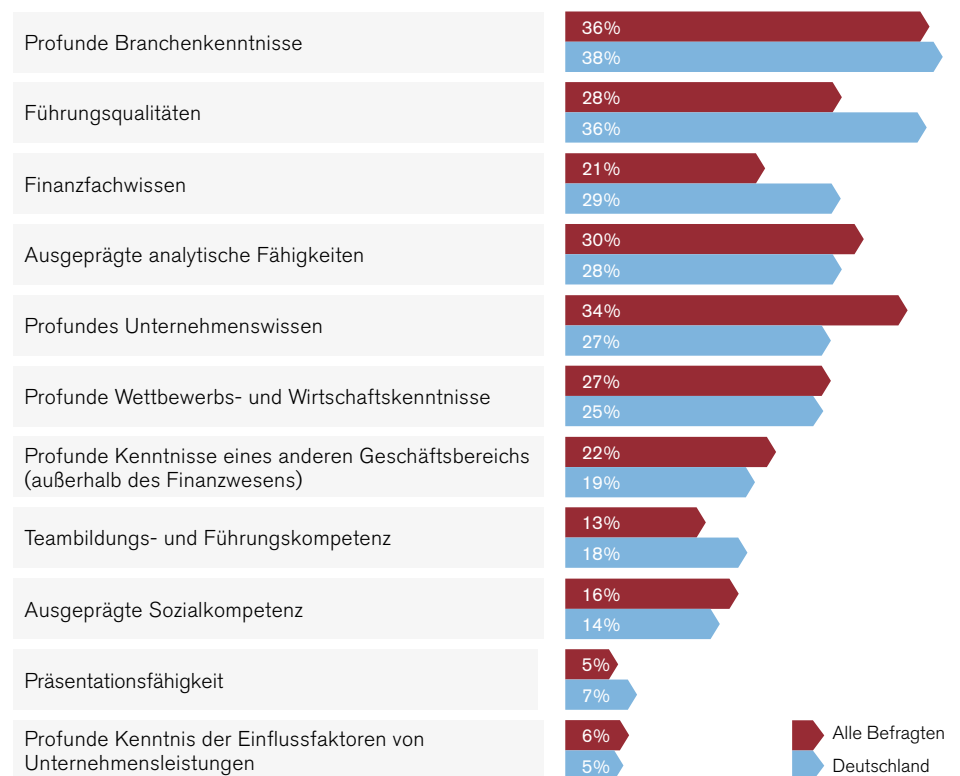
der Befragten für eine besonders wichtige Eigenschaft halten.

Thibault de Tersant, Finanzvorstand von Dassault Systèmes, stellt klar: „Jemand, der nur reagiert und Analysen erstellt, ist nicht sehr hilfreich. Partner in der Finanzabteilung müssen Probleme aktiv angehen und Lösungen entwickeln. Sie sollten daher stets Initiative zeigen und die Führungsrolle engagiert ausfüllen.“ Antoine Bayon de Noyer, Deputy Chief Financial Officer des Reiseunternehmens Carlson Wagonlit Travel, bestätigt diese Sicht: „Führungsqualitäten sind wichtig, um als Business Partner erfolgreich zu sein. Dies beinhaltet einen unverbrauchten Blick auf Fragen und die aktive Suche nach möglichen Lösungen unter Berücksichtigung verschiedener Alternativen.“

FACT!

Ausgeprägte analytische Fähigkeiten halten 28 Prozent der deutschen Unternehmenslenker für eine wesentliche Kompetenz der Business Partner.

Welche der folgenden Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach bei Business Partnern besonders wichtig?



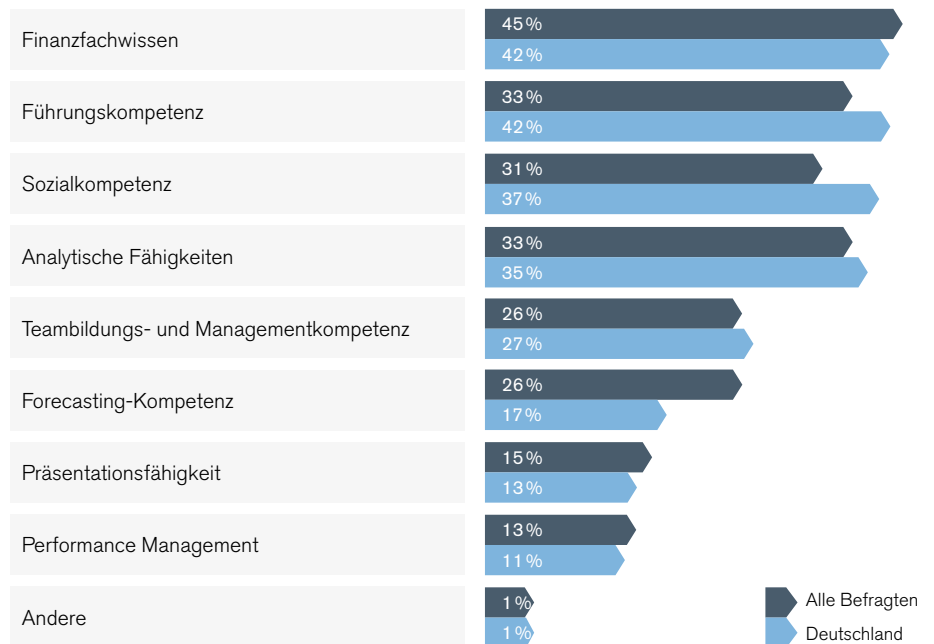
Talentmanagement

Das Anforderungsprofil für Mitarbeiter in Finanzabteilungen hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Business Partner müssen heute nicht nur versiert mit Wirtschaftsthemen umgehen, sondern zudem ausgeprägte Kommunikations- und Führungskompetenzen mitbringen. Doch Mitarbeiter mit diesen Fertigkeiten und Talenten sind schwer zu finden. Zudem gibt über die Hälfte (53 Prozent) der Befragten in Deutschland an, es sei sehr schwierig, traditionelle Finanzangestellte zu Business Partnern umzuschulen. Dies gilt insbesondere für mittelständische Unternehmen (69 Prozent). Mit Blick auf die Frage, welche Fähigkeiten in Schulungs- und Entwicklungsprogrammen vermittelt werden sollten, stehen fundierte Finanzkenntnisse und Führungskompetenz (je 42 Prozent) besonders im Fokus, gefolgt von sozialen (37 Prozent) und analytischen Fähigkeiten (35 Prozent).

Im Rahmen der Personalentwicklung kommt naturgemäß der Personalabteilung eine Schlüsselstellung zu – sie definiert die zentralen Fertigkeiten neuer Arbeitskräfte und legt Entwicklungspläne und Fortbildungsprogramme für aktuelle Mitarbeiter fest. Um entsprechende Stellen adäquat besetzen zu können, müssen Finanzressorts jedoch ihren Einfluss auf die Personalabteilung weiter ausdehnen, so die Überzeugung der befragten Führungskräfte.

Eine Möglichkeit, geeignete Business Partner intern weiterzubilden, besteht im Rotationsprinzip: Mitarbeiter der Finanzabteilung werden dabei für gewisse Zeit in anderen Arbeitsbereichen eingesetzt. Obwohl diese Methode als durchaus effizient gilt, suchen 80 Prozent der befragten Unternehmen das erforderliche Personal außerhalb des Unternehmens.

Welche der folgenden Kompetenzen sind bei Personalentwicklungs- und Fortbildungsprogrammen besonders wichtig, um ein effektives Business Partnering-Team aufzubauen?



„Die Einblicke in ein Unternehmen, die man durch die Arbeit in verschiedenen Positionen erhält, sind unbezahlbar.“

Byron Rader,
ehemaliger CFO von Microsoft Frankreich

80 Prozent der Unternehmen suchen geeignetes Personal für Business Partnering außerhalb der eigenen Firma.

Personaler müssen umdenken

Eine beachtliche Anzahl der befragten CFOs zeigt sich besorgt über den Mangel an Finanzfachkräften mit Führungs- und Kommunikationskompetenzen (29 bzw. 20 Prozent). Allein mit internen Kandidaten ist die bestehende Bedarfslücke in diesem Bereich nicht zu schließen. Aber auch die externe Rekrutierung ist problematisch: „Es ist sehr schwer, Personal mit Finanzfachkenntnissen zu finden, das in der Lage ist, dieses Wissen mit der Strategie des Unternehmens zu verknüpfen“, beklagt Diederik Bossuyt von Belgacom.

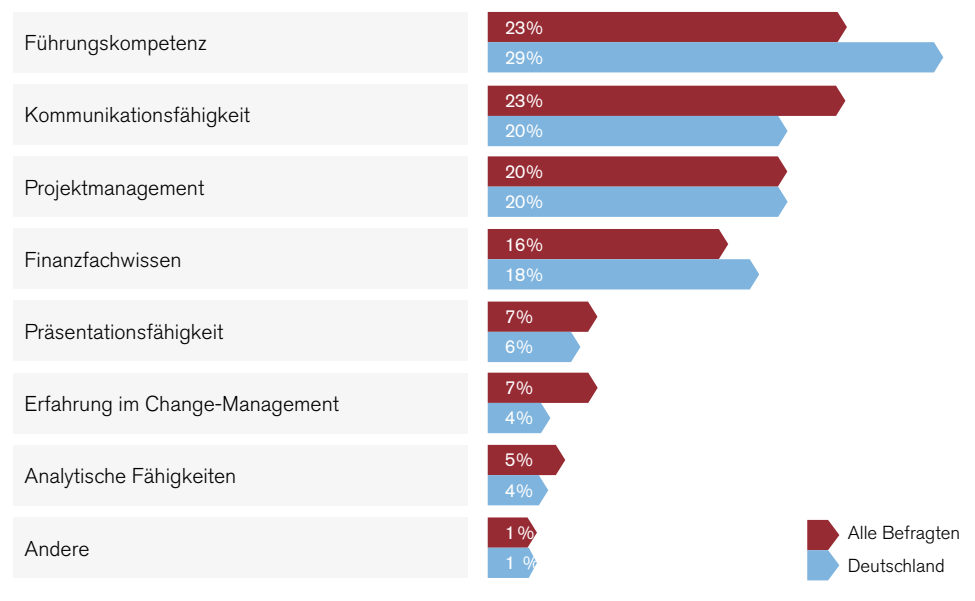
Eine weitere Herausforderung besteht in der Frage, ob und wie Personaler die zentralen Kompetenzen eines guten Business Partners erkennen. Nach Ansicht von AstraZenecas Gary Rourke sollte sich der Auswahlprozess auf die Führungsqualitäten konzentrieren und das Potenzial der Kandidaten aufzeigen. Zudem sei im Business Partnering die Fähigkeit wichtig, kontinuierlich das Wissen zu erweitern. Von Bedeutung sei auch, wie flexibel sich die Kandidaten zeigen und ob sie persönliche Risiken eingehen, um die Geschäftsentwicklung oder die eigene Karriere voranzutreiben. „Das traditionelle Bewerbungsgespräch ist nicht unbedingt geeignet, das Urteilsvermögen oder den Antrieb und die Gestaltungskraft von Bewerbern zu analysieren“, so Rourke.

Ein Umdenken ist nicht nur bei der Rekrutierung von Business Partnern, sondern auch mit Blick auf deren Laufbahn erforderlich. Für ambitionierte Finanzfachkräfte sind attraktive, klar definierte Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Finanzabteilung, aber auch im Unternehmen von großer Bedeutung. „Gute Arbeitgeber bieten bereits eine Karriereentwicklung in der Finanzabteilung sowie eine allgemeine Management-Ausbildung mit Finanz- und Unternehmensperspektive“, sagt Frank

Plaschke. „Dank solcher Strategien entscheiden sich letztlich auch kompetente und ambitionierte Mitarbeiter dazu, Business Partner zu werden.“

Gleichzeitig rekrutieren Unternehmen für die Finanzabteilung zunehmend Führungskräfte ohne klassischen Finanzhintergrund. Lloyds TSB zum Beispiel hat sich die Mobilfunkbranche genauer angesehen: „Uns ist aufgefallen, dass viele Mitarbeiter von Unternehmen aus dem Mobilfunksektor über ein solides Wirtschaftswissen verfügen, so dass sie auch gut in einer Bank arbeiten könnten“, berichtet Finanzchef Stuart Rollings. „Das Konsumentenverhalten in der Mobilfunkbranche ähnelt dem im Finanzdienstleistungssektor – kontinuierliche Veränderungen und schnell wechselnde Kunden, die das Produkt permanent justieren und anpassen.“

An welchen Kompetenzen mangelt es Kandidaten für die Finanzabteilung?



Fallstudie: Henkel – Personalentwicklung – das Triple-Two-Programm von Henkel



Das Thema Personalentwicklung wird in Finanzabteilungen teilweise noch stiefmütterlich behandelt. Im Bereich Business Partnering haben sich vor allem zwei Maßnahmen zum Auf- und Ausbau von Kompetenzen durchgesetzt: 1. Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens und 2. Auslandseinsätze. Doch viele Unternehmen tun sich noch sehr schwer, derlei Angebote effizient umzusetzen. So sind adäquate Arbeitsplätze im Ausland nicht immer vorhanden und hochrangige Manager lassen ihre besten Mitarbeiter oft nur widerwillig gehen. Auch ein durchdachter, gut strukturierter Rotationsprozess existiert in vielen Unternehmen nicht. Ganz anders bei Henkel: Das weltweit tätige Konsumgüterunternehmen mit rund 47.000 Mitarbeitern hat im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung mit der „Triple-Two-Philosophie“ bereits vor Jahren einen strukturierten Ansatz für den Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens entwickelt.

Das Triple-Two-Programm bietet leistungsstarken Managern die Möglichkeit, in zwei Ländern, zwei Abteilungen und zwei Unternehmensbereichen wertvolle Erfahrungen zu sammeln. Mit dieser Erweiterung des On-the-Job-Trainings unterstützt Henkel die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter und berücksichtigt dabei insbesondere die internationale Unternehmenskultur. Das Programm ist so flexibel gestaltet, dass es sich problemlos auf mehrere Abteilungen, Länder oder Bereiche ausdehnen lässt. Die Versetzung wird dabei von einem internationalen Mitarbeiternetzwerk unterstützt, dem sogenannten Henkel Expat Network. Das zentrale Ziel des Netzwerks besteht darin, die Integration von Expats und deren Familien in der neuen Umgebung zu erleichtern.

Dr. Joachim Jäckle, Corporate Senior Vice President Financial Operations, hält den Triple-Two-Ansatz zur Entwicklung von Business Partnern in der Finanzabteilung für gelungen. Daneben spielt der Austausch

zwischen den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens bei der Mitarbeiterentwicklung eine wichtige Rolle. „Die Finanzabteilung setzt sich zwei Mal pro Jahr mit allen Unternehmensabteilungen zusammen, um Personalentwicklungsfragen zu besprechen“, sagt Jäckle. Früher hätten solche Konferenzen lediglich innerhalb der Finanzabteilung stattgefunden; heute bietet Henkel die Cross-Business-Gespräche nicht nur für Business Partner, sondern auch für viele andere Profile. „Wir haben ein Forum etabliert, in dem wir die Angestellten der Finanzabteilung anderen Geschäftsbereichen vorstellen. Unser Ansatz sieht vor, dass wir die Mitarbeiter dabei unterstützen, nach der Versetzung in einen anderen Geschäftsbereich zur Finanzabteilung zurückzukehren. Dafür ist ein strukturierter Prozess unerlässlich“, ergänzt Dr. Jäckle.

„Cross-Business-Gespräche tragen dazu bei, Finanzangestellte in den anderen Geschäftsbereichen sichtbar zu machen.“

Dr. Joachim Jäckle,
Corporate Senior Vice President
Financial Operations, Henkel

Business Partnering: die KMU-Perspektive

Eigentlich sollten kleine und mittelständische Unternehmen Business Partnering-Modelle einfacher verwirklichen können als größere Unternehmen. Doch das ist keineswegs immer der Fall.

FACT!

18,5 Prozent der KMUs sehen sich in der Lage, ihre eigenen Finanzmitarbeiter zum Business Partner auszubilden.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen sind die Mitarbeiter meist stärker in verschiedene Bereiche des Tagesgeschäfts eingebunden als in größeren Unternehmen. Die Abteilungen sind weniger spezialisiert und arbeiten enger zusammen, die informellen Beziehungen über verschiedene Geschäftsbereiche hinweg sind häufig ausgeprägter.

40 Prozent der befragten Manager aus mittelständischen Unternehmen sind der Meinung, dass Business Partnering eine hohe Akzeptanz in ihrem Unternehmen genießt.

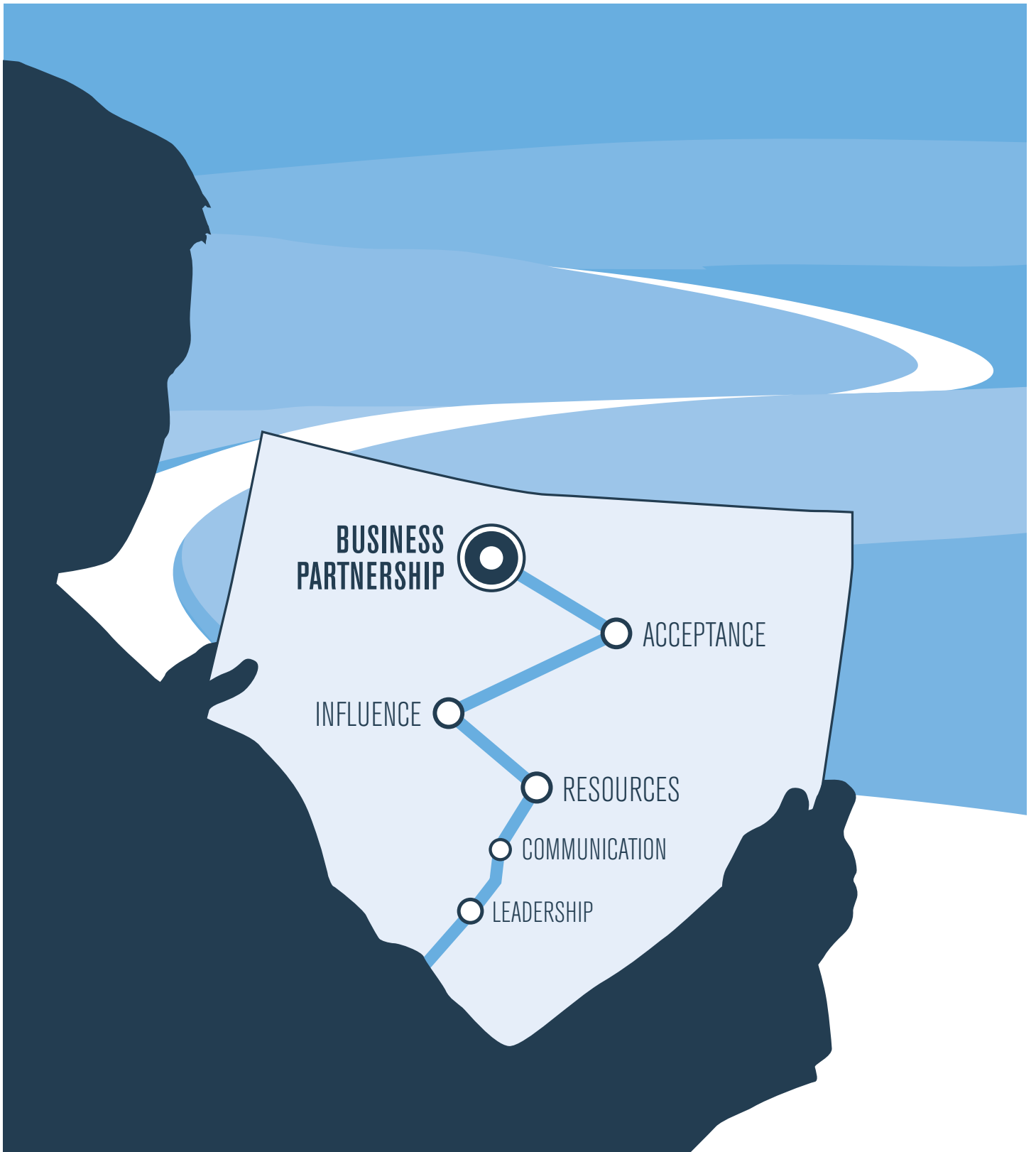
Die Kooperation zwischen der Finanzabteilung und der Geschäftsführung könnte indes reibungsloser funktionieren, wie Analysen des Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) zeigen: „In vielen Fällen sind geschäftsführende Inhaber der Ansicht, über alle relevanten Informationen zu verfügen. Die wesentliche Anforderung

an die Buchführung ist in solchen Fällen, dass sie effizient und preisgünstig erledigt wird“, meint Peter Simons, Fachexperte bei CIMA. „Die Notwendigkeit professionellen Finanzmanagements und die Bedeutung der Erfolgs- und Risikofaktoren im Unternehmen werden dagegen oft verkannt.“

Die Ergebnisse der Robert Half-Studie legen nahe, dass kleine und mittelständische Unternehmen gegenüber den großen Konzernen beim Thema Business Partnering keineswegs hinterherhinken. Tatsächlich legen die KMUs sogar mehr Wert (18,5 Prozent) auf die Entwicklung der eigenen Finanzmitarbeiter zum Business Partner als die größeren Unternehmen (9 Prozent).

„In einem guten kleinen Unternehmen arbeitet der Finanzchef bereits partnerschaftlich mit den Nachwuchskräften zusammen.“

Peter Simons,
CIMA-Experte



Business Partnering in der Praxis

Schwierige Umsetzung

Die Implementierung von Business Partnering ist schwierig. Fast die Hälfte der Unternehmen (48 Prozent) haben nach Aussage der befragten Führungskräfte Schwierigkeiten bei der effektiven Umsetzung. Wenngleich dies in hohem Maße dem Fachkräftemangel geschuldet ist, geht es hierbei auch um organisatorische, kulturelle und führungsrelevante Herausforderungen.

Routinetransaktionen kosten nach wie vor wertvolle Zeit, die für wertschöpfende Aktivitäten verwendet werden könnte. Einige Finanzabteilungen sind noch immer nur darauf ausgelegt, Zahlen zu verarbeiten. Technologien sind häufig nicht zeitgemäß. In manchen Finanzabteilungen werden die kostbaren Kapazitäten für das ständige Löschen von Krisenherden verschwendet.

Die Belastung der Finanzabteilung wird jedoch teilweise durch Shared-Services entschärft, an die Routineaufgaben

delegiert werden können. Die Frage, welche Veränderungen am wichtigsten sind, damit sich das Business Partnering in ihrem Unternehmen stärker ausprägen kann, beantworteten 41 Prozent der Befragten mit der Errichtung oder zunehmenden Nutzung von Shared-Services.

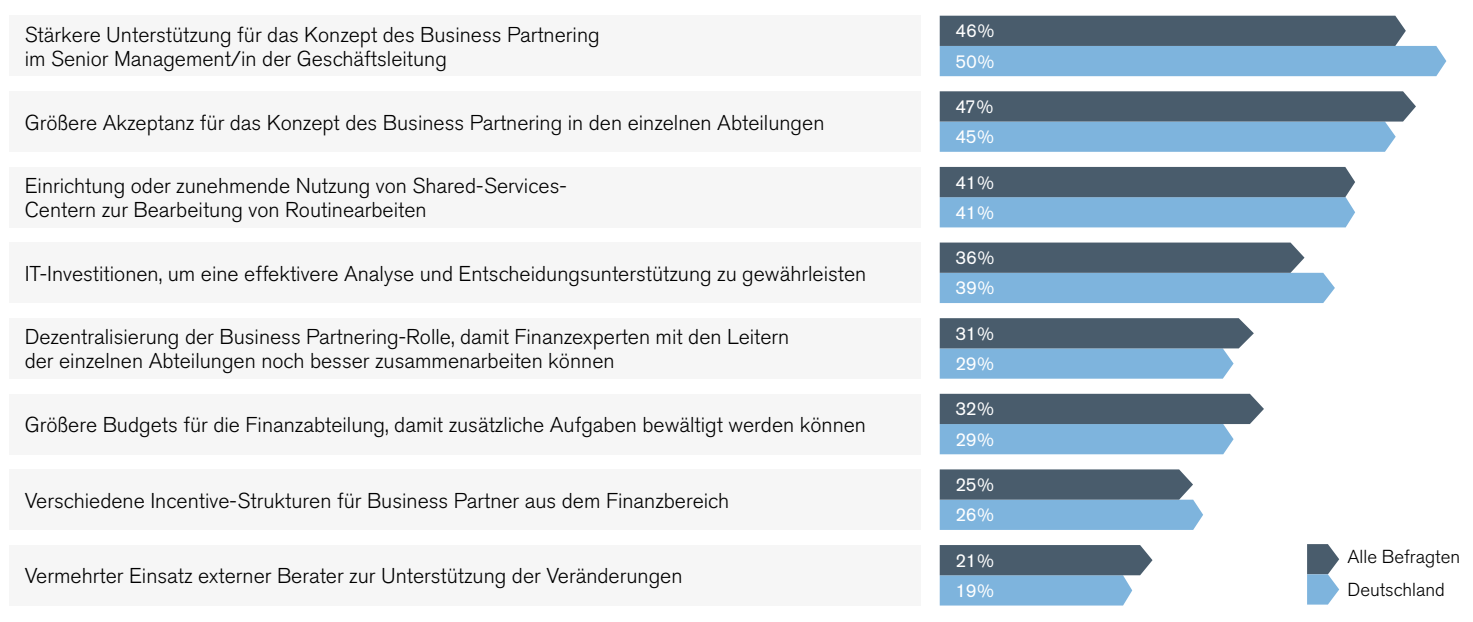
Signale setzen

Veränderungen sind selten einfach. Im Fall von Business Partnering gilt es häufig auch, interne Widerstände im Unternehmen zu überwinden. Die Hälfte der Befragten äußerte die Notwendigkeit einer stärkeren Akzeptanz von Partnering im Unternehmen. Bisher schaffen es nur wenige Firmen, die positiven Effekte des Business Partnering kommunikativ erfolgreich in das Unternehmen zu transportieren. Nur 12 Prozent der Befragten gaben an, „sehr zufrieden“ damit zu sein, wie den Managern ihres Unternehmens die Vorzüge des Partnering vermittelt werden.

Eine bessere Kommunikation ist unbedingt erforderlich. „Die hohe Bedeutung des Business Partnering für die Qualität der Entscheidungsfindung und die Optimierung der Unternehmensleistung muss den Managern im Unternehmen erfolgreich vermittelt werden“, so Gary Rourke, Vice President von AstraZeneca.

Eine wesentliche Rolle kommt dabei dem Top-Management zu: 27 Prozent der Studienteilnehmer führten die unzureichende Unterstützung durch die Geschäftsleitung als Hinderungsgrund für ein erfolgreiches Business Partnering an. Eine genauere Zuordnung von Verantwortlichkeiten ist dringend notwendig – sonst verschwimmen Grenzen, Tätigkeiten werden doppelt ausgeführt und der Service ist mangelhaft. Nur wenige Unternehmen verfolgen ihre internen Aktivitäten im Business Partnering mit der gleichen Strenge und Härte wie beim Outsourcing an externe Dienstleister und Shared-Services-Center.

Welche organisatorischen Veränderungen sind aus Ihrer Sicht am wichtigsten, damit Business Partnering in Ihrem Unternehmen wachsen kann?

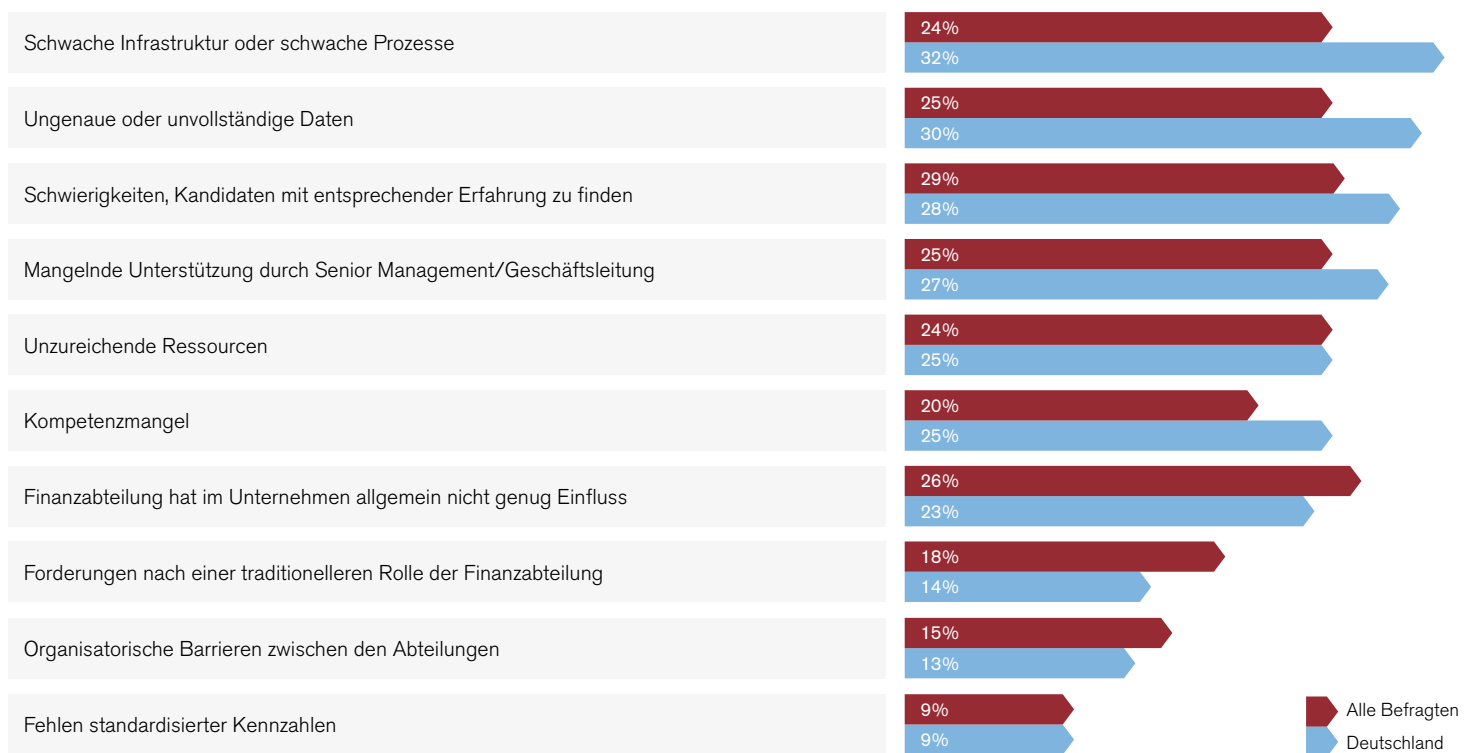


In großen Konzernen beklagen 31 Prozent der Finanzverantwortlichen mangelnde Unterstützung der Geschäftsleitung für Business Partner.

Erfolg ist nach wie vor schwer messbar. Die Beliebtheit des Business Partnering ist dabei keine hilfreiche Kennziffer. „Der CFO und leitende Mitarbeiter der Finanzabteilung müssen nicht zu den beliebtesten Personen im Unternehmen zählen, wenn sie ihre Arbeit gut machen und das Unternehmen vor wertvernichtenden und risikobehafteten Aktionen bewahren“, so Frank Plaschke.

Dennoch merkten viele Befragte an, dass das Partnering von anderen Abteilungen als wichtiger Teil der Wertschöpfung akzeptiert wird. David Smith, CFO von Edwards: „Die besten Finanzabteilungen werden intern respektiert und ihre Meinung ist gefragt. Sie tragen wertschöpfende Vorschläge für das Unternehmen bei. Dies macht den Unterschied zwischen einer guten und einer schwächeren Finanzabteilung aus.“

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Hindernisse für die Entwicklung einer effektiven Business Partnering-Rolle innerhalb Ihrer Finanzabteilung?



Fallstudie: AstraZeneca

Identifizierung von Business Partnering-Möglichkeiten



Im Jahr 2007 hatte AstraZeneca es sich zum Ziel gesetzt, die beste Finanzabteilung in der Pharmaindustrie zu etablieren. Dem Unternehmen war klar, dass es effektiver werden und verstärkt auf ein dynamisches Umfeld mit sich wandelnden Kundenerwartungen reagieren musste – und das alles bei sinkenden Kosten.

Die ersten Schritte: Outsourcing der Transaktionsaktivitäten und Zentralisierung der Spezialisten in der Finanzabteilung. Gleichzeitig hatte man sich das Ziel gesetzt, das beste Business Partnering-Team im Finanz- und Rechnungswesen in der Branche zu entwickeln, um das eigene Unternehmen qualitativ hochwertig unterstützen zu können.

Nach Aussage von Nathalie De Wachter, regionale Finanzdirektorin des Unternehmens, mussten zuerst die Definition von Business Partnering und die Zielerwartungen formuliert werden. „Unsere Definition lautete: Wir wollen die Besten in unserer Branche werden und für unsere Kunden und Aktionäre Werte schaffen. Eine simple Definition, die für alle eine klare Richtung vorgab“, so De Wachter.

Das Finanzteam wollte auch ein klares Profil der für das Business Partnering erforderlichen Kompetenzen entwickeln. „Wir haben beschlossen, dass Leidenschaft die wichtigste Eigenschaft sein sollte, die ein Business Partner mitbringen muss. Dies und der Wunsch, für unsere Kunden einen Mehrwert zu schaffen“, erklärt De Wachter.

Zudem hat das Unternehmen eine Reihe von Kriterien für Business Partner definiert, die sich in die Kategorien „Führungskompetenzen“, „Partnering-Kompetenzen“ und „unternehmerische Fähigkeiten“ unterteilen.

Das Finanzteam legte noch weitere Details innerhalb jeder dieser Kategorien fest, die sich auf das Verhalten und den Auftritt der Business Partner beziehen. „Bei der Kategorie ‚unternehmerische Fähigkeiten‘ haben wir zum Beispiel vier Schlüsselkompetenzen festgelegt, die der Business Partner beherrschen muss: Er muss in der Lage sein, abteilungsübergreifende, strategische Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren. Er muss innerhalb des Unternehmens überzeugend kommunizieren können. Und er muss Veränderungen voranbringen und ein starkes internes und externes Netzwerk mit Führungskräften aufbauen können. Mit dieser Definition haben wir ein sehr genaues Bild, um das Business Partner-Personal zu entwickeln, das wir benötigen“, sagt De Wachter.

„Die wichtigste Eigenschaft, die wir von unseren Business Partnern erwarten, ist Leidenschaft.“

Nathalie De Wachter,
Regional Finance Director,
AstraZeneca

Zusammenfassung und Ausblick

Business Partnering ist in großen wie kleineren Unternehmen gut etabliert. In vielen Fällen hat Business Partnering in der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen bereits wichtige Verbesserungen angestoßen. Eine optimale Leistungsfähigkeit erreicht bis dato jedoch kein Unternehmen.

Die vorliegende Studie hat das neue Rollenverständnis, neue Anforderungsprofile und organisatorische Aspekte rund um Business Partnering im Finanz- und Rechnungswesen beleuchtet.

Erforderlich sind künftig sicherlich eine bessere Kommunikation und ein besseres Erwartungsmanagement zu den Vorteilen des Business Partnering innerhalb der Unternehmen. Auch wird die noch engere Einbindung des Senior Managements erforderlich sein.

Die größte Wirkung wird sich jedoch entfalten, wenn gut ausgebildete Business Partner in den Finanz- und Personalabteilungen künftig enger zusammenarbeiten. Dies wird Herausforderungen an die Recruitment-Strategie sowie an die Bindung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern stellen.

Sicher ist, dass Unternehmen Unterstützung durch Business Partnering im Finance-Bereich benötigen. Dazu zählen Finanzinformationen, Analysen und spezifische Tools. Gary Rourke von AstraZeneca drückt es so aus:

„Häufig sind die Business Partner-Teams im Finanzwesen der wertvollste Teil des Unternehmens. Wenn sie funktionieren, werden Sie mit offenen Armen empfangen. Die Leute wollen mehr davon, nicht weniger.“

„Häufig sind die
Business Partner-Teams
der wertvollste Teil des
Unternehmens.“

Gary Rourke,
CFO AstraZeneca



Business Partnering – die ersten fünf Schritte

1 Definieren Sie Ihre Ziele

Jedes Unternehmen ist einzigartig. Deshalb muss am Anfang geklärt werden, was Business Partnering konkret für die eigene Organisation bedeutet und was die Führungsebene damit erreichen will. Änderung nur um der Änderung willen ist keine Option – im Gegenteil. Es ist wichtig, spezifische bereichsübergreifende Ziele zu definieren, die auf die Gesamtstrategie des Unternehmens ausgerichtet sind.

2 Führen Sie ein Leistungs-Audit durch

Beurteilen Sie die Kompetenzen, die Sie bereits im Unternehmen einsetzen. Bewerten Sie vor allem, welche Teammitglieder nicht nur die geforderten technischen Fähigkeiten und Soft Skills mitbringen, sondern auch den richtigen Geschäftssinn und die für den Austausch mit anderen Unternehmenszweigen notwendige Kommunikationsfähigkeit. Das Verständnis für die firmeninternen Kunden und deren Ziele dient dabei als Fahrplan für das Finance-Team. Mentoren- und Weiterbildungsprogramme sowie Führungstrainings unterstützen Sie dabei, potenzielle Business Partner zu identifizieren.

3 Überprüfen Sie Systeme und Prozesse

Sobald Sie Talente identifiziert haben, müssen diese Zugang zu allen wichtigen Informationen und Berichten erhalten. Nur wer die Ziele und wichtigsten Daten der einzelnen Unternehmensbereiche kennt, wird erfolgreich eine Brücke zwischen der Finanzabteilung und den anderen Geschäftsbereichen bauen.

4 Führen Sie Übergangs- lösungen ein

Ein Interim-Manager kann bei der Einführung von Business Partnering-Systemen sehr hilfreich sein und Prozesse unterstützen. Zeitlich befristetes Personal kann die Mitarbeiter anleiten oder ihnen helfen, das Tagesgeschäft abzarbeiten, während Umgestaltungsprozesse laufen.

Unsere Robert Half Management Resources Consultants unterstützen Unternehmen dabei, Aufgabenbereiche und Zieldefinitionen im Projekt festzulegen. Gleichzeitig identifizieren und vermitteln wir erfahrene Experten mit dem passenden Kompetenzprofil für das Business Partnering.

5 Identifizieren Sie die richtigen Talente

Die Beschaffung externer Spezialisten für das Business Partnering kann eine echte Herausforderung sein. Deshalb ist besondere Sorgfalt beim Recruitment von Managern erforderlich. Dies umfasst die kritische Prüfung der Kandidaten, ihrer Erfahrung und bei früheren Arbeitgebern erworbenen Expertise. Empfehlung: Überprüfen Sie die Qualifikation der Kandidaten in Sachen Datenbearbeitung, in der Finanzanalyse und im Controlling. Gleichzeitig sollten Business Partner über Sozialkompetenz und kommunikative Fähigkeiten verfügen. Testen Sie in den Vorstellungsgesprächen anhand von Szenarien die Kenntnisse der Bewerber. Fragen Sie den Kandidaten zum Beispiel, wie er buchhalterische Prozesse einem Laien in einfacher Sprache erklären würde. Dies kann Ihnen zeigen, inwieweit der Bewerber später mit Ansprechpartnern unterschiedlicher Unternehmensbereiche zusammenarbeiten kann. Außerdem könnte der Kandidat im Bewerbungsprozess zum Beispiel eine Fallstudie zum Thema Business Partnering der Finanz-, IT- und Personalabteilung erstellen. Damit demonstriert er sein strategisches Denkvermögen, während Sie seine Planung Schritt für Schritt analysieren können.

Wir danken folgenden
Teilnehmern der
Befragungen für ihre
Unterstützung des
Reports:

André Oerlemans

CFO
Weight Watchers Benelux
(The Netherlands)

Antoine Bayon de Noyer

Deputy Chief Financial Officer
Carlson Wagonlit Travel
(France)

Antoine Grenier

CFO
Altran
(France)

Byron Rader

Former CFO
Microsoft
(France)

David Smith

CFO
Edwards
(UK)

Diederik Bossuyt

VP, Group Controller
Belgacom
(Belgium)

Dr. Frank Plaschke

Partner und Managing Director
Global Topic Leader:
Office of the CFO
The Boston Consulting Group
(Germany)

Gary Rourke

VP Finance
AstraZeneca
(Belgium)

Dr. Joachim Jäckle

Corporate SVP: Financial Operations
Henkel
(Germany)

Michel Allé

CFO, SNCB; Finance Professor
Solvay Brussels School of
Economics and Management
(Belgium)

Nathalie De Wachter

Global Commercial Finance Director
AstraZeneca
(UK)

Peter Simons

Technical Specialist
CIMA
(UK)

Stuart Rollings

Finance Director: Personal Current Accounts
Lloyds Banking Group
(UK)

Thibault de Tersant

EVP and CFO
Dassault Systèmes
(France)

Thierry Vernier

Vice President Plan & Financial Control
Sanofi
(France)

Wolfgang Zorn

Area Controller DACH
Avaya Deutschland GmbH
(Germany)

Unsere Spezialisierungen in Deutschland

Robert Half Management Resources

Die Spezialisten für die Vermittlung von qualifizierten Interim-
Managern und Interim-Experten auf Projektbasis.

Robert Half Finance & Accounting

Die Spezialisten für die Vermittlung von qualifizierten Fach-
und Führungskräften im Finanz- und Rechnungswesen in
Festanstellung und auf Zeit.

Robert Half Financial Services

Die Spezialisten für die Vermittlung von qualifizierten Bank-
und Finanzexperten in Festanstellung und auf Zeit.

Robert Half Technology

Die Spezialisten für die Vermittlung von qualifizierten Fach-
und Führungskräften im IT-Bereich in Festanstellung, auf Zeit
und auf Projektbasis.

Robert Half Legal

Die Spezialisten für die Vermittlung von qualifizierten Fach-
und Führungskräften im juristischen Bereich in Festanstellung.

OfficeTeam

Die Spezialisten für die Vermittlung von qualifizierten,
temporären Fach- und Führungskräften im Büro- und
Administrationsbereich.

Über Robert Half Management Resources

Robert Half Management Resources, eine Division von Robert Half International, ist der weltweit führende spezialisierte Personaldienstleister für die Vermittlung von qualifizierten Interim-Management und Interim-Experten auf Projektbasis.

Robert Half International (Bezeichnung an der New Yorker Börse: RHI) ist das weltweit erste und größte spezialisierte Personaldienstleistungsunternehmen für Fach- und Führungskräfte. Zur Unternehmensgruppe gehört Protiviti, eines der führenden Unternehmen für interne Revision und unternehmensweites Risikomanagement.

Folgen Sie uns!



Weitere Informationen zu Robert Half Management Resources und wie wir Ihr Unternehmen konkret unterstützen können, finden Sie unter

roberthalf.de