

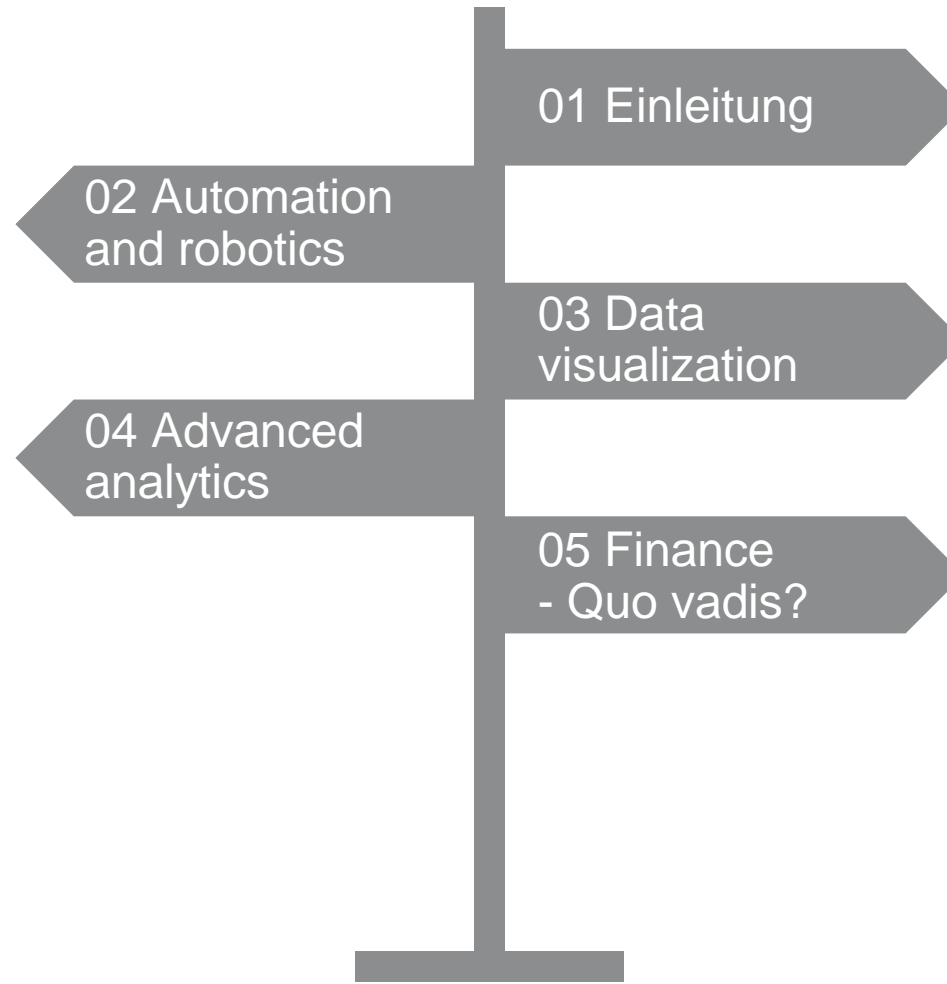


# Finance - Quo vadis?

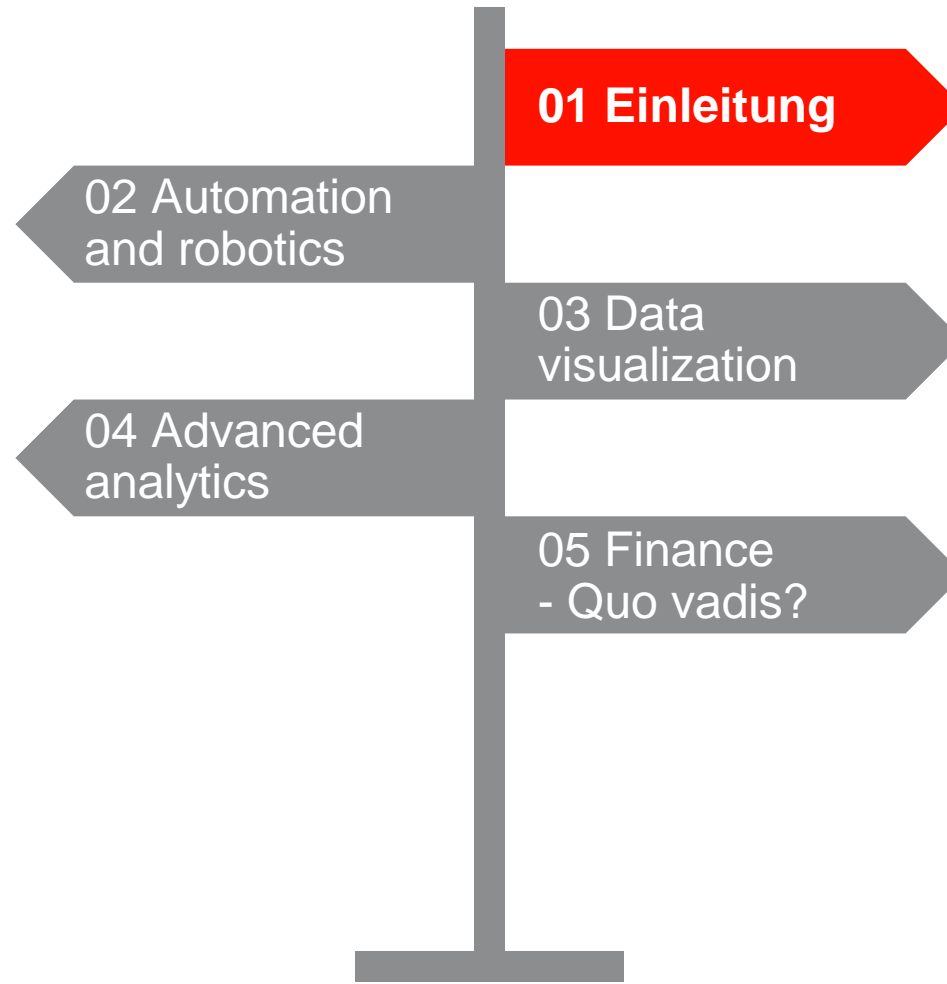
Accounting Summit 2021 - Jewgeni F. Müller



# Finance - Quo vadis?



# Finance - Quo vadis?



# 01 Einleitung

*Wir schreiben das Jahr 2005...*

- Unternehmen aus der Schifffahrtsbranche
- Über 100 rechtliche Einheiten
- Über 1 Milliarde Euro Bilanzsumme
- Ca. 500 Millionen Euro Umsatz
- Konzernabschluss mit Hilfe von Microsoft Excel
- Benötigte Zeit für die Konzernabschlusserstellung: **9 Monate**
- Benötigte Ressourcen: Eine Armee an Buchhaltern und Controllern
- Die Rolle des Controllers: Sammelt Daten aus verschiedenen Quellen und bereitet diese mühsam in MS Excel auf; wenig Zeit für Analysen



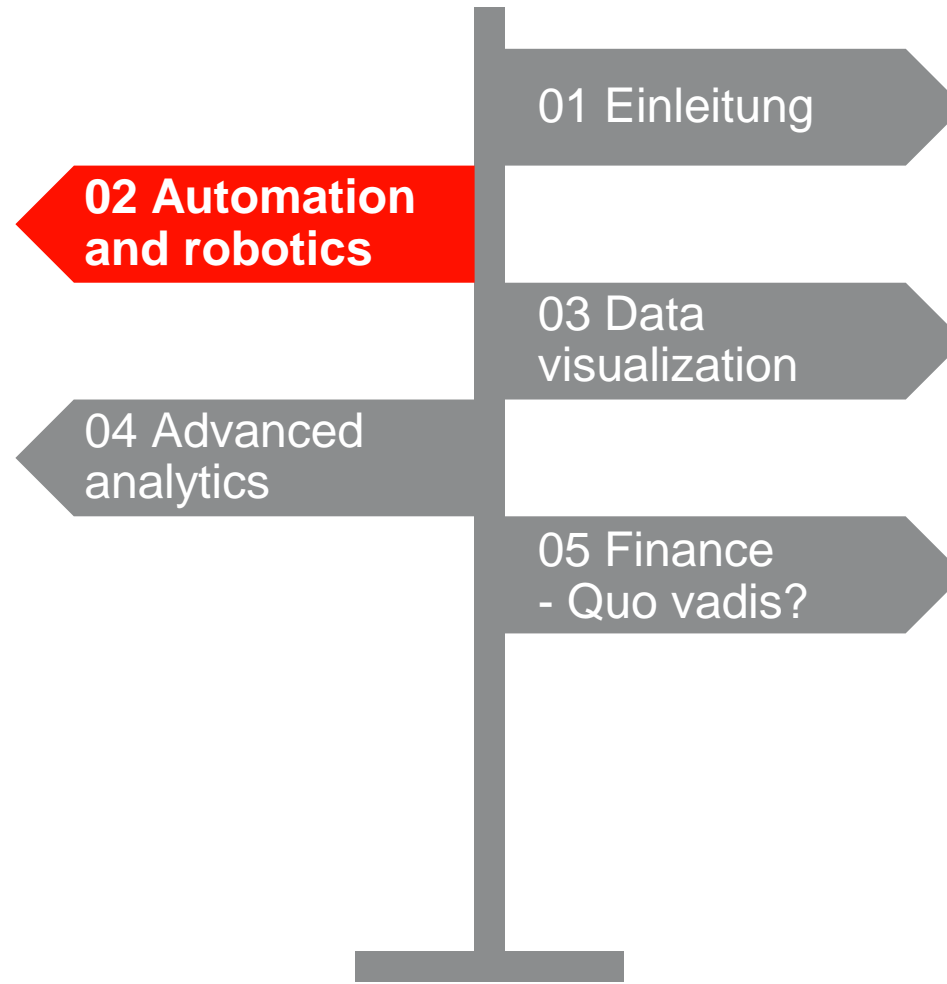
⇒ Diese Unternehmensgruppe existiert nicht mehr

# 01 Einleitung

## *Wo stehen wir in 2021...*

- Der Monatsabschluss wird in **2 Tagen** aufgestellt
- Kaum notwendige Korrekturen, sofortige Visualisierung der Finanzdaten
- **ABER:** Digitalisierung von Finanzprozessen ist in vielen Organisationen immer noch ein vages Konzept
- Womit fängt man an?
  - ⇒ Systematische Identifikation von Prozessen (Record-to-Report, Order-to-Cash, Purchase-to-Pay, Hire-to-Retire...)
  - ⇒ Quick wins durch Digitalisierung
- Welche Erwartungen werden an die CFOs und die einzelnen Finanzfunktionen gestellt?
  - ⇒ Datenbasierte Unterstützung der Entscheidungsprozesse in Echtzeit

# Finance - Quo vadis?



## 02 Automation and robotics

- Möglichkeiten der Digitalisierung so gut/günstig wie nie zuvor
  - Technologische Neuerungen (zunehmender Einsatz von Robotics)
  - Verfügbarkeit an Daten innerhalb und außerhalb des Unternehmens
  - Bessere Konnektivität zwischen einzelnen Tools (Erfassung von Daten über Sensoren, Waagen, Cloud Computing)
- Unterstützung des Managements bei Entscheidungsprozessen durch Einbeziehung und Plausibilisierung diverser Daten aus den Bereichen Umsatz, Auftragsabwicklung, Kundenanfragen, Supply Chains, Business Performance, Industrie- und Marktdaten
- Finance Organisation als Gatekeeper für entscheidungsrelevante Daten

## 02 Automation and robotics

### Automation

- Verbesserung vorhandener, manuell ausgeführter Prozesse, u.a. durch digitalen Workflow, z.B. mit **servicenow**
- FP&A: redundante und zeitaufwendige Abstimmung von Daten aus verschiedenen Quellen
- Cloudbasierte Lösungen bei Planung und Budgetierung
- Einbeziehung von internen und externen Informationsquellen
- Verknüpfung von finanziellen und nichtfinanziellen Daten
- Automatisierung von Datenabstimmung und Festlegung von **“single source of truth”**
- Fokussierung der Controller auf wertschöpfende Tätigkeiten anstatt auf MS Excel basierte Berichterstellung

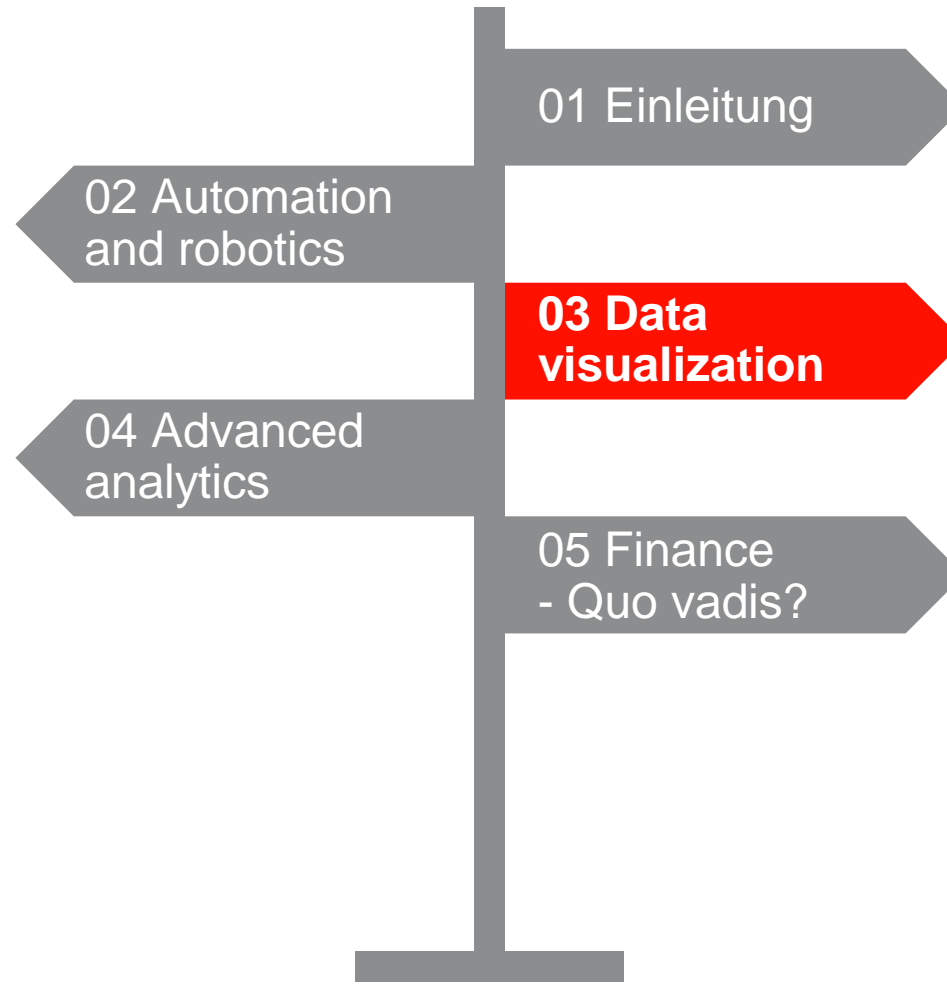


## 02 Automation and robotics

### Robotics

- robotic process automation (RPA)
- Software zur Automatisierung redundanter, regelbasierter Aufgaben
- Beispiel:
  - Vendor Master Data Management
  - ⇒ Anlage und Aktualisierung von Kreditorenstammdaten
- Beispiel: Automatischer 3-way-match  
(Bestellung/Lieferung/Rechnungseingang)
- Beispiel: Automatische Berechnung von latenten Steuern
- Beispiel: Automatische Prüfung der Reisekostenabrechnungen  
⇒ gibt es Unregelmäßigkeiten (“Red flags”)
- Data Mining - "interessante" Datenmuster erkennen

# Finance - Quo vadis?



## 03 Data visualization

- SAP FI / SAP FC als “Zahlenfriedhöfe” sowie kompliziertes Handling
- Wofür Datenvisualisierung? ⇒ entscheidungsrelevante Informationen in Echtzeit für den Anwender (end user)
- Benutzerfreundliche Berichte, einfaches Handling
- dynamische Dashboards ⇒ zugeschnitten auf die Bedürfnisse des Anwenders (end user)
- Möglichkeit des Drill Down ⇒ (Segment ⇒ Region ⇒ Werk ⇒ EBITDA ⇒ Top line ⇒ fixe vs. variable Kosten)
- Verknüpfung von Informationen aus mehreren Datenquellen (Finance ERP + CRM + Auftragsvolumen + Marktdaten)

# 03 Data visualization - LHiNK Dashboard



# 03 Data visualization - LHINK Management Summary

**LHINK** Reference **PY** 2019 **BY** MTD YTD QTD FY Variance **Standard** FX adj. LFL LFL comp Abs % Mio '000 CHF **EUR** 2021 - Aug Act Validation

**Mgmt Summary**

ExCo Sub-Exco  
ExCo Region EMEA

Area Sub-Area  
Region Head EMEA

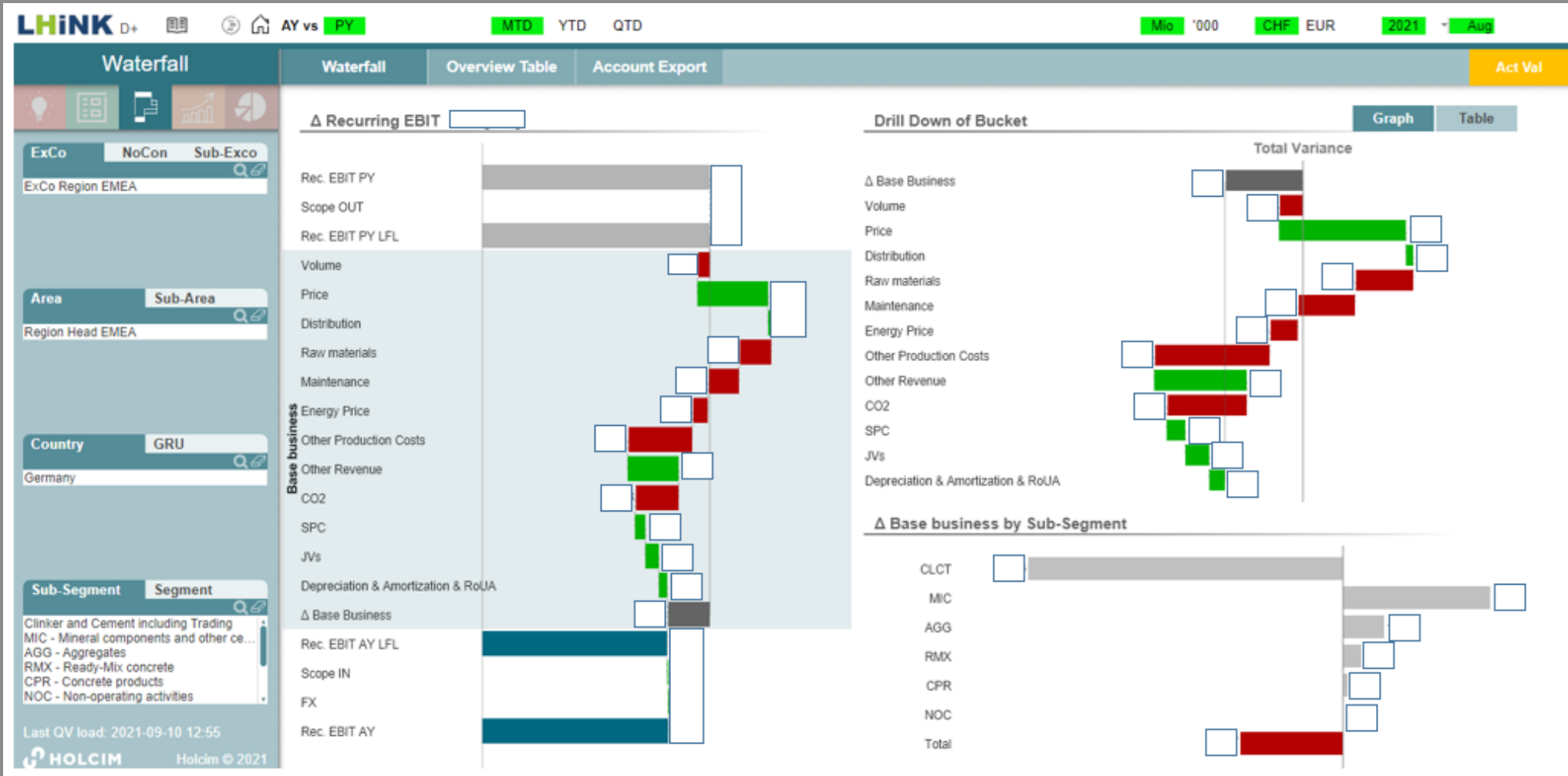
Country GRU  
Germany

Sub-Segment Segment  
CLC - Clinker and cement  
MIC - Mineral components and other ce...  
Intra Segment CEM Elim  
AGG - Aggregates  
RMX - Ready-Mix concrete  
CPR - Concrete products

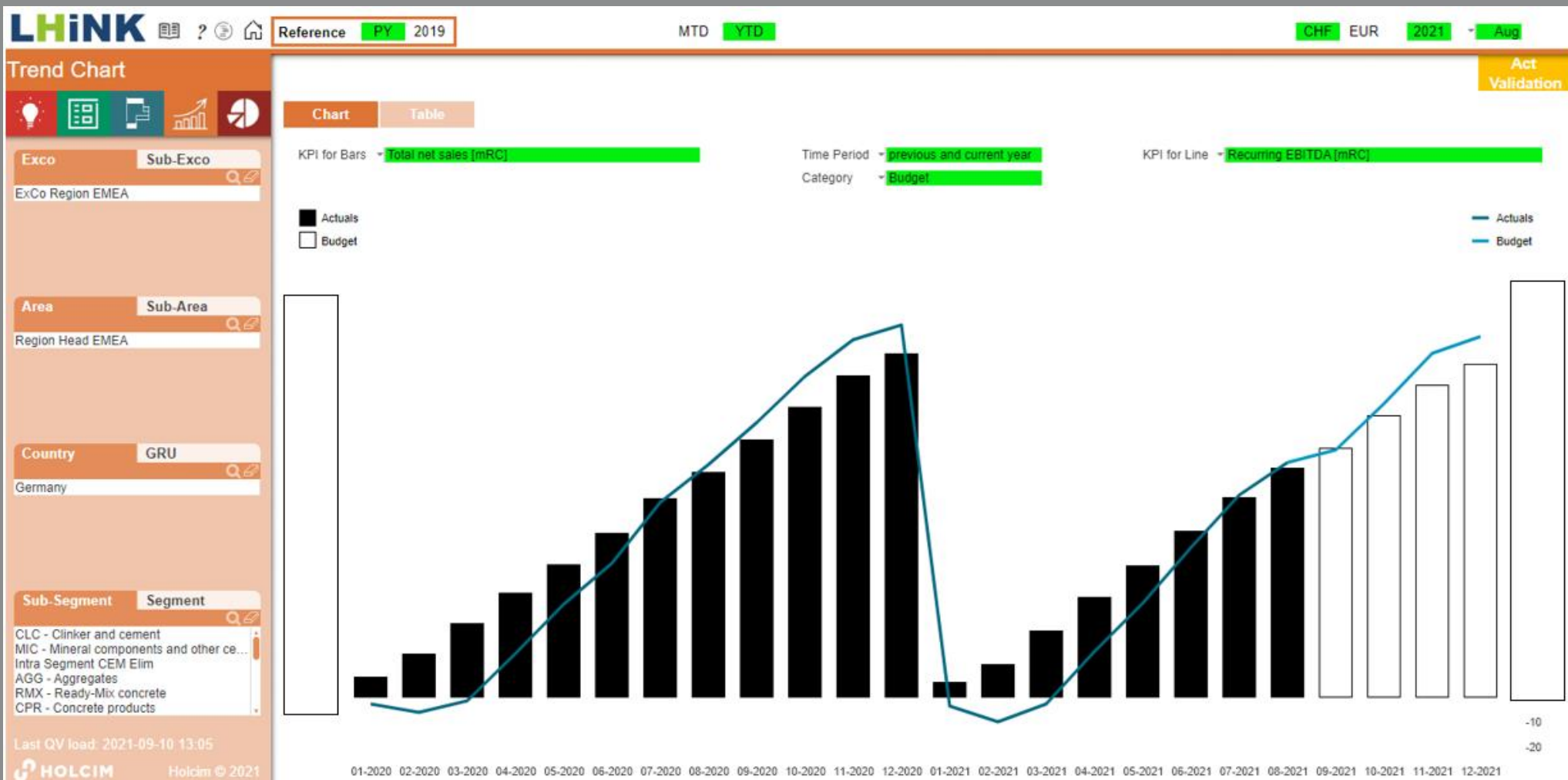
Last QV load: 2021-09-10 13:05

	MTD AY	MTD PY	MTD AYvsPY %	MTD BY	MTD AYvsBY %	YTD AY	YTD PY	YTD AYvsPY %	YTD BY	YTD AYvsBY %
<b>Prices</b>										
Avg selling price - Cement [RC/t]			+3.9					+4.5		
Avg. Selling Price CEM [RC/t]			+4.4		+3.2			+3.6		+1.4
Total avg selling price - Aggregates [RC/t]			+4.5		-1.6			+3.4		-2.6
Avg selling price - RMX (excl. placing) [RC/m3]			-1.4					+3.3		
<b>Volume Sold</b>										
Cement volume sold [t,'000]			+4.0					-2.5		
Clinker volume sold [t,'000]			+40.0					+26.2		
Total volume sold - Clinker and Cement [t,'000]			+5.6		-3.7			-1.5		+3.4
Total volume sold - Aggregates [t,'000]			-3.2		-11.9			-6.7		-7.1
Total volume sold - RMX [m3,'000]			-4.4		-4.8			-12.1		-5.2
<b>Statement of Income</b>										
Total net sales [mRC]			+9.2		-0.7			-0.4		+0.6
Net sales - JV/AS/TP [mRC]			+9.6		-1.1			+0.2		+0.1
Total distribution cost [mRC]			+0.9		+8.0			+10.1		+7.4
Total production cost of goods sold [mRC]			-24.1		-4.3			-2.5		-0.4
Gross profit [mRC]			-11.8		-6.8			+0.6		+8.4
Gross Margin [%]										
Mktg & sales, Administration expenses (SG&A) [mRC]			-0.8		-1.6			-6.0		+2.1
SG&A in % of Net Sales [%]										
Support process costs [mRC]			+4.4		+0.6			-4.8		+2.6
Structural Costs [mRC]			-19.6		-14.0			+0.5		+3.4
Volume-Related Costs (exc. CO2, gl/PPE) [mRC]			-8.2		+8.2			+4.0		+3.2
Volume-Related Costs (incl. CO2, gl/PPE) [mRC]			-13.2		+5.1			+0.1		+0.7
Total recurring operating costs [mRC]			-15.4		-1.1			+0.3		+1.7
Recurring EBITDA [mRC]			-12.1		-5.7			-1.0		+14.4
Total restructuring, litigation and other one-offs [mRC]										
Recurring EBITDA after lease [mRC]			-12.6		-5.2			-0.3		+17.6
Recurring EBITDA after lease margin [%]			-20.0		-4.6			+0.1		+16.9
Total ordinary depreciation and amortization [mRC]			-0.0		+7.9			+11.9		+13.6
Recurring EBIT * [mRC]			-18.8		-3.5			+9.5		+55.7
Recurring EBIT Margin [%]			-25.6		-2.9			+9.9		+54.8
Operating profit [mRC]			-18.8		-3.5			+9.5		+55.7
Operating profit margin [%]			-25.6		-2.9			+9.9		+54.8
Share of profit of Joint Ventures [mRC]			+100.0		+100.0			+200.0		+200.0
Total fin expenses [mRC]			+2.1		+10.4			-5.1		-3.5
Fin exp - JV/AS/TP [mRC]			-28.4		+56.0			-18.3		+10.1
Total income taxes [mRC]			-30.0		-51.4			+145.6		+455.8

# 03 Data visualization - LHINK Variance Analysis



# 03 Data visualization - LHiNK Waterfall



# 03 Data visualization - LHiNK Focus Sections



Reference PY 2019 BY MTD YTD QTD FY Variance Standard FX adj. LFL LFL comp Abs % Mio '000 CHF EUR 2021 - Aug

Act Validation

## CAPEX Overview

Exco Sub-Exco  
ExCo Region EMEA

Area Sub-Area  
Region Head EMEA

Country GRU  
Germany

Sub-Segment Segment  
CLC - Clinker and cement  
MIC - Mineral components and other ce...  
Intra Segment CEM Elim  
AGG - Aggregates  
RMX - Ready-Mix concrete  
CPR - Concrete products

Last QV load: 2021-09-10 13:05  
HOLCIM Holcim © 2021

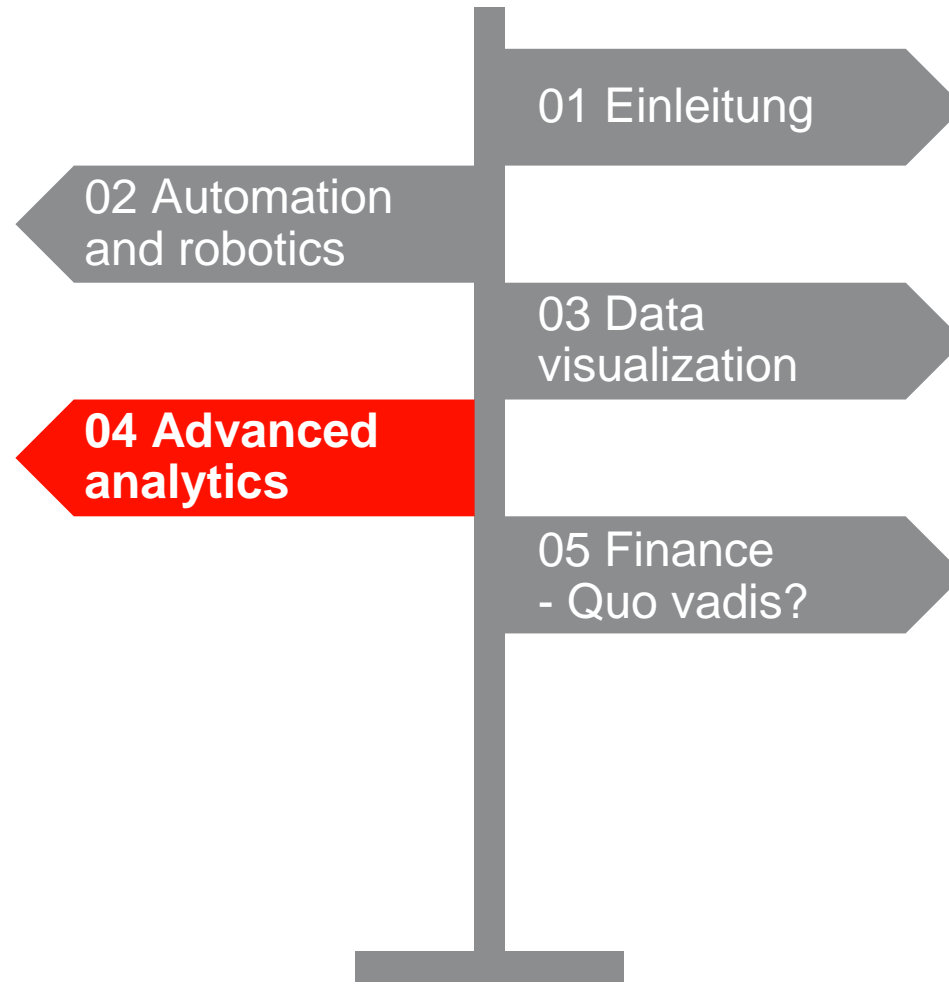
	CAPEX Spent in % of Budget	MTD AY	MTD PY	MTD AYvsPY %	MTD BY	MTD AYvsBY %	YTD AY	YTD PY	YTD AYvsPY %	YTD BY	YTD AYvsBY %
CAPEX Net [mRC]	47%			-400.5		-14.0			-48.8		+29.
<b>1. Maintain [mRC]</b>	49%			-73.2		+49.9			+1.1		+26.
1.A. Strict Maintenance [mRC]	43%			-70.9		+49.7			+17.2		+35.
1.B. Sustain [mRC]	31%			+24.1		+83.7			-56.6		+53.
1.B.1. Compliance [mRC]	33%			+30.9		+84.5			-129.0		+50.
1.B.2. Safety [mRC]	21%			-11.4		+79.9			+48.9		+68.
1.C. Replace [mRC]	73%			-123.0		+25.1			-7.4		-9.
1.C.1. Land and Mineral Reserves [mRC]	9'343%			-878.8		-15'446.3			-130.9		-14'117.
1.C.2. Revamping [mRC]	41%			+26.9		+79.3			+24.0		+37.
1.C.3. Group Infrastructure [mRC]	11%					+100.0			+41.2		+83.
<b>2. Develop [mRC]</b>	57%			-19'449.6		-239.7			-537.5		+14.
2.A. CAPEX to Improve Costs and Performance [mRC]	52%			-7'130.5		-149.8			-344.5		+21.
2.A.1. Efficiency [mRC]	52%			-7'130.5		-149.8			-344.5		+21.
2.A.2. Productivity [mRC]											
2.B. CAPEX to Innovate [mRC]	62%			-359'555.8		-324.1			-873.2		+7.
2.B.1. Transformation and Innovation [mRC]	62%			-359'555.8		-324.1			-873.2		+7.
2.C. CAPEX to Grow Organic [mRC]											
2.C.1. Capacity or footprint expansion [mRC]											
Proceeds from sale of PPE [mRC]	326%			+524'500.0					-52.9		+1'854.
<b>3. Financial Investments [mRC]</b>	315%			-50.9					-19.8		+238.
Cement Plants (Production)											
Maintain - Cement Plant Production *** [mRC]				-1.2					-18.8		
Strict Maintenance - Cement Plant Production *, *** [mRC]				-6.5					-17.6		
Maintenance Spend (CLC Plant Production) *, *** [mRC]	83%			-99.0		-38.3			-0.9		-5.



## 03 Data visualization

- Häufig Status Quo:
  - Datensätze werden von unterschiedlichen Unternehmensbereichen betreut und sind nicht miteinander verknüpft
  - Datenformate sind nicht kompatibel
  - Daten sind nicht vorhanden
- Definition von Parametern ⇒ spezifische Daten für Region, Business Unit, Funktion...
- Bsp. Vertrieb ⇒ schneller Zugriff auf Umsatzdaten (größte Kunden, Regionen, Mengen, Margen)
- Graphische Abweichungsanalyse (Ist / Forecast / Budget)
- Neudefinition von End-to-end Prozessen
- Alleinige Herrschaft über spezifische Informationen als Machtinstrument ist nicht mehr zeitgemäß
- “Datendemokratisierung” innerhalb der Unternehmensbereiche

# Finance - Quo vadis?



## 04 Advanced analytics

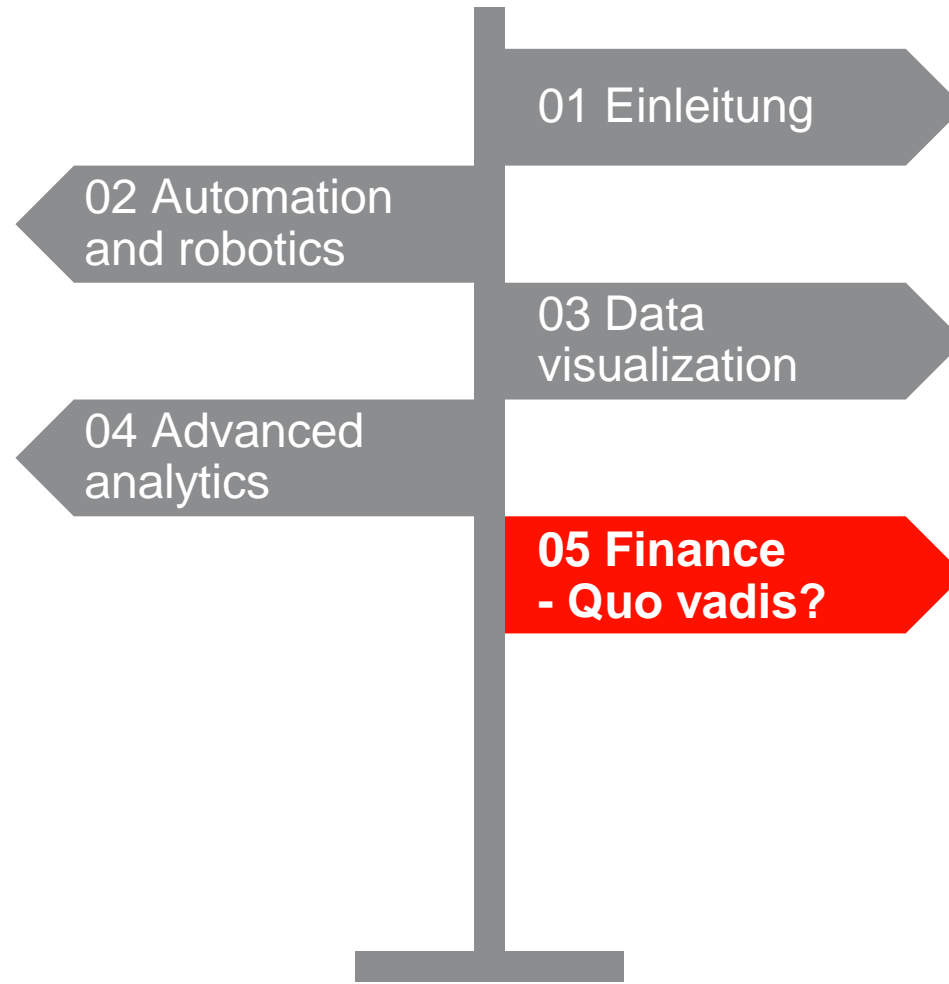
- Erwartung an einen CFO: “no surprises”, präziser Forecast
- Funktioniert eine vernünftige Simulation überhaupt in MS Excel?
- “Copy and paste” aus diversen Quellen (Vertrieb, Produktion, Einkauf)
- Komplexität und Interdependenzen eines mehrdimensionalen Unternehmens kaum in MS Excel abbildbar
- Forecast als Momentaufnahme ⇒ Strategische Entscheidungen? Kurskorrekturen?
- “Wenn-dann”-Szenarien und Stresstests der Finanzzahlen als Grundvoraussetzung
- **“Single source of truth”** durch cloudbasierte Lösungen ⇒ alle arbeiten zeitgleich an denselben Daten (Harmonisierung der Kennzahlen auch durch Definition einer unternehmensweit gültigen Berechnungsformel)
- Top-down Szenario Analysen ⇒ wie setzt sich das EBITDA zusammen?

⇒ Schnellere und bessere Entscheidungsfindung basierend auf Zahlen, Daten, Fakten

## 04 Advanced analytics

- Was sind die kritischen Werttreiber, wo muss man operativ/strategisch gegensteuern?
- Empowerment der Finanzorganisation aufgrund von datenbasierten Handlungsempfehlungen
- Analysen zur Verbesserung des Working Capitals  
⇒ **Cash is King!**
- Verknüpfung von Einkaufsbedingungen und Zahlungsplänen, um maximal von Skonto zu profitieren
- Sales Forecasts ⇒ Verknüpfung von internen Kundendaten mit externen Datenquellen (Wetter, makroökonomische und geographische Faktoren)

# Finance - Quo vadis?



## 05 Finance - Quo vadis?

- Verbesserung der Aussagekraft großer Datenmengen durch neue technologische Möglichkeiten
- Konkrete Vorteile, Mehrwert aufzeigen
- “Geld in die Hand nehmen”
- Silodenken der Abteilungen nicht mehr zeitgemäß
- Neue Rolle des Controllers: nicht mehr Sammeln und Aufbereiten der Daten, sondern Analyse
- Komplexe Analysen unter Zeitdruck zur Entscheidungsvorbereitung (Daten aus internen und externen Quellen)  
⇒ zeitintensiv und fehleranfällig

## 05 Finance - Quo vadis?

- Echtzeit Reporting / -analyse an Stelle von vorgefertigten Berichten
- Übersetzung der Informationen aus verschiedenen Formaten und Datenquellen in eine passende Struktur
- RPA (Robotic Process Automation) automatisiert wiederkehrende und regelbasierte Prozesse
  - ⇒ Freisetzen von wertvollen Ressourcen
- Mehr Zeit für die Interpretation der Analyseergebnisse
- Agile Arbeitsweise
- “What gets measured, gets managed”

## 05 Finance - Quo vadis?

- Welche Rolle spielt der CFO?
- Fundiertes Verständnis des Geschäftsmodells
  - ⇒ wie funktioniert die Wertschöpfungskette des Unternehmens?
- Nicht nur “number cruncher”, sondern bereichsübergreifendes Verständnis
- Exzellente Kommunikationsfähigkeit
- Übersetzen von Finanzdaten in Kennzahlen und Ableiten von konkreten Aktionen
- Digitalisierung heißt vor allem, gut zuzuhören und die richtigen Fragen zu stellen
- Agilität: Neue Wege gehen, beurteilen, verändern, verwerfen, fortführen - Stillstand ist auch im Finanzbereich Rückschritt. Die Fragestellung von morgen beantworten können.



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**





Holcim

A MEMBER OF  
 **HOLCIM**