



# Finance und HR: eine leistungsstarke Partnerschaft in der Cloud

Diese Studie analysiert, wie eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Finance und HR die Produktivität steigern und Innovationen beschleunigen kann. Die Migration von Finanz- und HR-Systemen in die Cloud ist zum Erreichen dieses Ziels unerlässlich, und nicht nur ein Mittel zur Kostensenkung. Darüber hinaus sind der Mangel an Fachkräften, die zum Betreiben vorhandener Systeme benötigt werden, sowie die Notwendigkeit, Daten zwischen verschiedenen Abteilungen austauschen, die treibenden Faktoren für einen Wechsel in die Cloud.

# Vorwort

Noch nie war der Bedarf an einer engeren Zusammenarbeit zwischen Finanz- und Personalabteilungen größer. Warum? Finanzabteilungen nehmen in Unternehmen mittlerweile die Rolle des Co-Piloten ein, indem Zukunftsprognosen und Szenarien quantifiziert werden, um die nächste Chance im Business kapitalisieren zu können. Personalabteilungen hingegen müssen sicherstellen, dass Unternehmen über die Fachkräfte verfügen, mit denen digitale Strategien realisiert und eine Kultur der Wandlungsbereitschaft entstehen kann. Oracle beauftragte MIT Technology Review Custom damit, die folgende Studie namens „Finance und HR: eine leistungsstarke Partnerschaft in der Cloud“ durchzuführen, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Finanz- und HR-Abteilungen zum digitalen Wandel beitragen und zu neuen Vorteilen führen kann.

Zu den wichtigsten Ergebnissen der Studie gehört, dass ein überwältigender Teil der Unternehmen eine engere Zusammenarbeit zwischen ihren Finanz- und HR-Abteilungen als unerlässliche Geschäftsstrategie betrachtet. Nichtsdestotrotz sind viele Unternehmen nicht so wandlungsfähig, wie sie sein müssten, um den Umstieg auf ein digitales Geschäftsmodell vollziehen

zu können. In von Wandel geprägten Zeiten sind Unternehmen nur dann dazu in der Lage, Chancen im Business zu nutzen, wenn sie sich auf eine solide Geschäftsleitung, vereinfachte und standardisierte Unternehmensprozesse und das Streben nach kontinuierlicher Transformation verlassen können – also auf all die Strategien, die wir in unserer 40-jährigen Unternehmensgeschichte stets gepflegt haben.

Wir wissen auch, dass Unternehmen durch die Investition in ein umfassendes, einheitliches cloudbasiertes ERP- und HR-System stark profitieren. Budgets, Szenarien und Prognosen, die sich auf die Belegschaft, Ressourcenzuweisungen und viele andere Aspekte auswirken, werden transparenter. Entscheidungen werden auf einer fundierteren Datenbasis getroffen. Ressourcen werden effizienter und zielgerichteter eingesetzt – es wird weniger Geld für Dinge ausgegeben, die nicht zur Unternehmensagenda beitragen oder Mitarbeitern bzw. Kunden keinen Mehrwert bieten. Außerdem investieren sie mehr in ihre Kernkompetenzen.

Wir hoffen, dass die Einblicke aus dieser Studie Ihren Finanz- und HR-Teams dabei helfen, neue Arten des Zusammenarbeitens zu entdecken, und sich für die Agenda Ihres Unternehmens einsetzen lassen.

**Doug Kehring**

*EVP und Chief of Staff Office des CEO*  
Oracle

## DER WEG ZUM ZIEL IST WENIGER WICHTIG ALS DAS ZIEL SELBST.

So lautet oft das Fazit von Unternehmen bei der Migration ihrer Finanz- und HR-Systeme in die Cloud. Die Erwartungen sind sehr hoch, der Fortschritt in den Projekten hält da kaum mit. Beim Umstieg in die Cloud können Rollen sowie Aufbauorganisation hinterfragt werden. Prozesse, Richtlinien und Schwachstellen können erneuert werden und somit kann die Agilität im gesamten Unternehmen verbessert werden. Schwachstellen im bisherigen Set-up können somit aufgedeckt werden, und die Unternehmensführung kann das gesamte Transformationsprojekt kritisch betrachten. Kurzum, das Momentum, in die Cloud zu gehen, kann genutzt werden, „die Dinge anders zu machen“ als zuvor. Durch das Lösen und Überdenken der in diesem Prozess auftretenden Herausforderungen können Unternehmen Geschäftsmodelle erarbeiten, die sie dazu in die Lage versetzen, fortlaufenden Wandel bewältigen zu können, d. h. agil zu sein und Innovation in den Fokus zu stellen.

Die Cloud-Technologie stellt dabei einen umfassenden Katalysator dar, der gewährleistet, dass Unternehmen sich erfolgreich auf die digitale Wirtschaft einstellen und darin behaupten können. Ziel dabei ist es, Unternehmen mit den Fähigkeiten auszustatten, die es ihnen ermöglichen, auf einem globalen Markt zu florieren, der von Digitalisierung und eventuell neuen Mitbewerbern geprägt sein wird. Das Projekt „Cloud-Migration“ gehen viele Finanz- und HR-Abteilungen gemeinsam an, da ihre Tätigkeitsbereiche stark interagieren – „People and Finance“ bedingen einander. Daher können diese beiden Geschäftsbereiche für andere Geschäftssparten, die ebenfalls in die Cloud migrieren möchten, ein gutes Beispiel sein. HR- und Finanzabteilungen können also den Weg bereiten und die positiven Effekte der Implementierung eines einheitlichen Systems in allen Backoffice-Funktionen unter Beweis stellen. Die Cloud-Technologie unterstützt hervorragend alle Self-Service-Prozesse und bietet dank Echtzeitzugriff auf Informationen den Mitarbeitern neue Möglichkeiten, Entscheidungen datengestützt zu treffen. Agilität steigt und der Aufwand für die IT-Abteilungen sinkt. Aber selbst wenn ein Unternehmen bei der Migration mit Bedacht und wohl organisiert vorgeht, um den Umstieg so reibungslos wie möglich zu gestalten, entfaltet die Cloud ihr transformierendes Potenzial allerdings erst nach und nach.

Derartige Einblicke in die grundlegenden Herausforderungen und transformierenden Effekte konnten in dieser aktuellen, von MIT Technology Review Custom in Kooperation mit Oracle Corporation durchgeführten Umfrage gewonnen werden. An dieser globalen Umfrage nahmen 700 Personen teil (siehe Abbildung 1). Es wurden die Motivationen, Vorteile und positiven Resultate untersucht, die durch die Migration der Finanz- und HR-



Fast schon über Nacht ist die Cloud von einer planungslos vermarkteten, schwammig benannten Lösung zum Speichern enormer Datenmengen zu einem Tool herangewachsen, das für wachstumsorientierte Unternehmen, die sich auf einem überlaufenen Markt einen Wettbewerbsvorteil verschaffen möchten, unerlässlich ist.

# 35 %

haben vor, innerhalb eines Jahres eine gemeinsame Finanz- und Personalfunktion zu schaffen

Systeme in die Cloud entstehen. Zu den Umfrageteilnehmern gehören Geschäftsführer und deren Mitarbeiter, die auf mittlerer Unternehmensebene in den Bereichen Finanz-, Personal- und IT-Wesen ebenfalls in leitender Funktion tätig sind, sowie hochrangige Führungskräfte, deren Verantwortungsbereich breiter gefächert ist. Die Unternehmen der Umfrageteilnehmer haben ihren Hauptsitz in Amerika (über 35 Prozent, hauptsächlich in den USA und Kanada), Europa, dem Nahen Osten und Nordafrika (über 40 Prozent) und Asien (20 Prozent). Ungefähr drei Viertel der Unternehmen verzeichnen einen Gesamtjahresumsatz zwischen 250 und 1 Milliarde US-Dollar. Die Teilnehmer stellen Vertreter verschiedenster Branchen dar, vom Finanz- und Dienstleistungssektor bis hin zur Fertigungs- und Bauindustrie.

Von den Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, haben 35 Prozent vor, innerhalb eines Jahres eine gemeinsame Finanz- und Personalfunktion zu schaffen. Doch was ist der ausschlaggebende Grund für diesen Wandel? Zweiundvierzig Prozent der Teilnehmer geben an, dass sie die Verbesserungen in den Bereichen Produktivität und Performance motivieren. Für die Umfrageteilnehmer stellt eine engere, cloudbasierte Zusammenarbeit zwischen Finanz- und Personalwesen eine unerlässliche Geschäftsstrategie dar, die für einheitliche Prozesse sorgt und die Innovationskraft beschleunigt.

Das Erstellen von End-to-End-Prozessen, die sowohl Finanz- als auch Personalabteilungen umspannen, gilt als bewährte Methode für die Umsetzung einer erfolgreichen Cloud-Strategie. Zum Beispiel ist es für Finanzabteilungen mithilfe eines integrierten Enterprise-Resource-Planning/Human-Capital-Management-Systems ein Vorteil, dass sie mit dem gleichen Datenmodell arbeiten können. So ist es für sie auch einfacher, die Budgetplanung von Mitarbeiterkosten nachzuverfolgen und vorherzusagen. „Die ERP-HCM-Cloud-Integration zeigt auf, wie sich organisatorische Veränderungen auf Budgets, Reisekosten und Auslagen, Prognosen, Genehmigungen und viele weitere Aspekte auswirken“, betont Joyce Westerdahl, Executive Vice President und Chief Human Resources Officer bei Oracle.

## Große Cloud auf dem Campus

Obwohl Jen Chavez' Studium an der University of Wyoming bereits fast 20 Jahre zurückliegt, untersucht sie noch immer die Lernmöglichkeiten, die der Campus zu bieten hat, denn mittlerweile beschäftigt sie sich mit der „strategischen Cloud-Implementierung“.

Dabei handelt es sich nicht um einen Studiengang, sondern um den Schwerpunkt ihrer Position als Leiterin der Abteilung für Anwendungs- und Datenbankdienste der Universität, die 14.000 Studenten in Laramie, im Südwesten des US-Bundesstaates Wyoming, besuchen. Im Rahmen einer ambitionierten und bereits mehr als überfälligen Überholung der technologischen Infrastruktur begann die Universität im Juli 2016 mit einer mehrphasigen Implementierung der

Oracle Cloud. Die Studentenakten, einschließlich der Informationen zu Finanzierungshilfe und Einschreibung sowie Belegschaftsdaten, wurden bereits im März in den Business Intelligence Cloud Service übertragen und die Finanzabteilungen der Universität werden diesen Sommer in die Cloud migrieren.

Seinen Anfang nahm der Wandel in der Finanzabteilung, nämlich im Rahmen einer Initiative namens WyoCloud, die neben dem Human Capital Management auch die Budgetierung und Planung, das Supply-Chain-Management sowie die Berichts- und Analysefunktion integrieren wird. Da die Mittel der Universität unter den sinkenden bundesstaatlichen Einnahmen aus der Erdöl- und Erdgasindustrie sowie unter den

Maßnahmen litten, die als Reaktion auf die in einer Rechtskonformitätsprüfung identifizierten Mängel ergriffen wurden, erstellte die Universität 2015 eine Bedarfsanalyse.

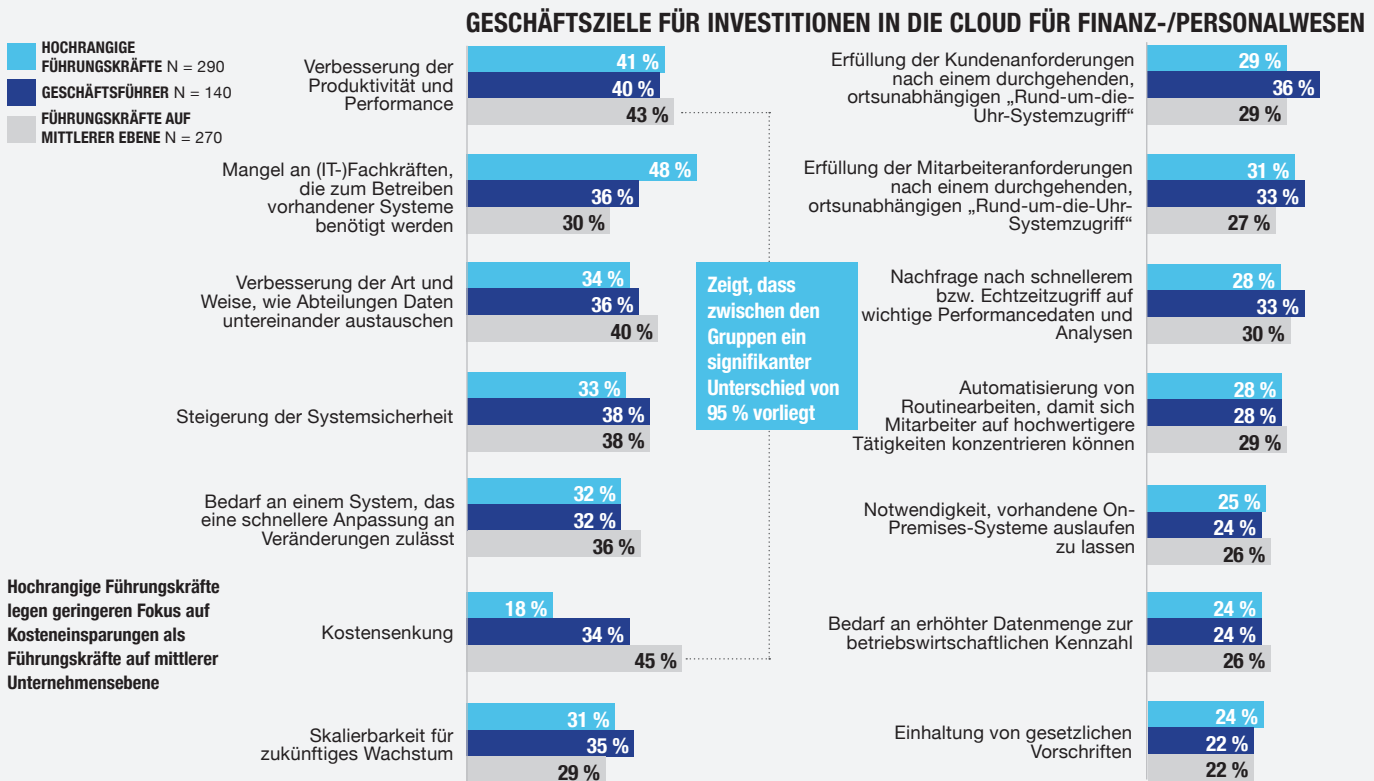
Bereits nach der Analyse geringer Datenmengen war dem Projektteam klar, was die Universität benötigte: ein besseres System für die Erstellung derartiger Berichte. „Uns standen nur alte Finanzdaten zur Verfügung, wir hatten also keinerlei Echtzeitdaten“, erklärt Chavez. „Mitarbeiter benötigten Wochen, um unterschiedliche Berichte auszumachen, mithilfe derer Fragen geklärt werden sollten. Es war schnell klar, dass wir nur mithilfe eines besseren Berichterstattungssystems dazu in der Lage sein würden, auf Leitungsebene bessere Entscheidungen zu fällen.“

Selbstverständlich fiel der Universitätsleitung die oft mit großer Frustration verbundene Aufgabe zu, die Mittel zu beschaffen, die für die Verschiebung des Hauptbetriebssystems in die Cloud benötigt wurden, und das in einem Zeitraum, in dem die Universität mit massiven Budgetkürzungen zu kämpfen hatte. Allerdings betont Chavez Folgendes: „Es war nicht schwer, die Hochschulleitung davon zu überzeugen, dass Effizienz, Standardisierung und der Ertrag aus anderen Vorteilen der Cloud in den anschließenden Jahren für Einsparungen sorgen würden.“ Sie weiß, wovon sie spricht.



ABBILDUNG 1

# Cloud-Transformation: die wichtigsten Ziele



Grundlage = Alle Befragten (n = 700)

Umfrageteilnehmer nennen zwei andere Gründe für die Migration, die für sie vor dem Aspekt der Kostensenkung rangieren: ein Mangel an IT- bzw. Fachkräften, die zum Betreiben vorhandener Systeme benötigt werden (38 Prozent), und die Verbesserung der Art und Weise, wie Abteilungen untereinander Daten austauschen (37 Prozent).

Diese hohen Anforderungen haben dazu geführt, dass die Technologie schnell den Kinderschuhen entschlüpft ist. Fast schon über Nacht ist die Cloud von einer planungslos vermarkteten, schwammig benannten Lösung zum Speichern enormer Datenmengen zu einem Tool herangewachsen, das für wachstumsorientierte Unternehmen, die sich auf einem hart umkämpften Markt einen Wettbewerbsvorteil verschaffen möchten, unerlässlich ist. Stets auf Sicherheitsrisiken bedacht, gaben CFOs vor nicht allzu langer Zeit an, dass die Sicherheitsaspekte und Auslagerung der Daten in eine „fremde“ Cloud für sie der ausschlaggebende Grund sind, warum sensible Daten weiterhin unternehmensintern verwaltet werden.

„Ich glaube, dass wir die Cloud vor fünf Jahren nicht einmal in Erwägung gezogen hätten“, so Tony Guglielmin, Vice President und Chief Financial Officer bei Ballard, einem umweltfreundlichen Energieunternehmen in Vancouver, Kanada. Die Zeiten haben sich allerdings geändert, und mit ihnen auch unsere Denkweise: In der Umfrage gaben 36 Prozent der Teilnehmer an, dass sie durch die Migration des Finanz- und Personalwesens in die Cloud vor allem eine erhöhte Sicherheit erzielen möchten.

## Einführung und Erfolg

Der überwiegende Großteil der Teilnehmer gibt an, dass ihre Finanz- und Personalabteilungen die Cloud-Migration bereits abgeschlossen bzw. fast abgeschlossen haben. Wobei die Einschätzung des Fortschritts wohl immer eine Sache des Standpunkts darstellt.

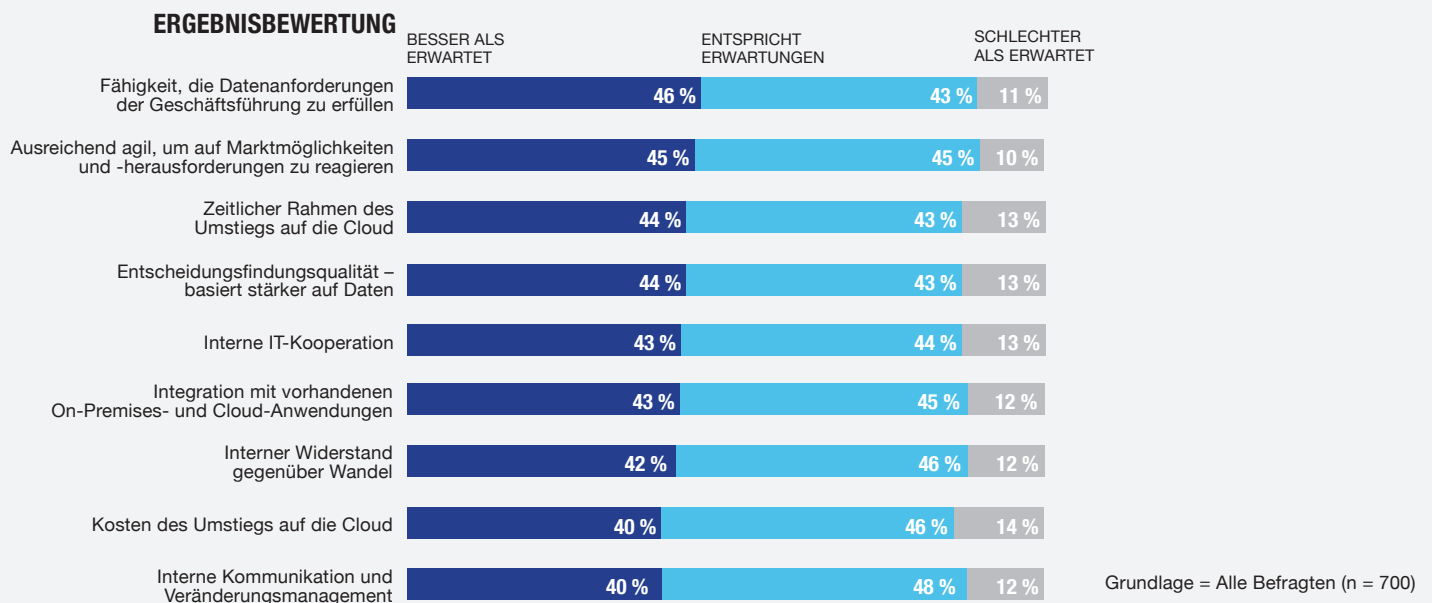
Die Mitarbeiter einiger Funktionen stehen möglicherweise schon näher vor einer abgeschlossenen Implementierung, als es den Anschein macht. Nur 28 Prozent der Personalabteilungsleiter geben an, dass ihre Abteilung vollständig in die Cloud migriert ist. Unter den befragten IT-Führungskräften, die sich möglicherweise mehr auf die vor ihnen liegenden Implementierungsarbeiten konzentrieren statt auf die organisatorischen Vorteile, die sich durch die Cloud ergeben, sind allerdings 46 Prozent der Meinung, dass ihr Unternehmen bereits vollständig auf die Cloud umgestiegen ist. Es ist äußerst wahrscheinlich, dass CEOs und COOs das Projekt von einem weiteren Blickwinkel aus betrachten, was es umso auffälliger macht, dass nur 27 Prozent von ihnen angeben, dass sich ihr Unternehmen in den letzten Phasen der Implementierung befindet – dies ist die niedrigste Prozentzahl in allen befragten Berufsgruppen.

Die bisher verzeichneten Ergebnisse fielen positiv aus: 34 Prozent der Führungskräfte aus Personal- und Finanzwesen, die in Unternehmen tätig sind, die die Cloud-Bereitstellung abgeschlossen haben und tagtäglich neue Zahlen verzeichnen, geben an, dass Kostensenkungsziele erreicht wurden. Des Weiteren geben 46 Prozent der Führungskräfte aus diesen Unternehmensbereichen an, dass die Kostenbilanz des Umstiegs letztendlich „besser“ – nicht höher – „als erwartet“ ausfiel. Für Mitarbeiter in funktionalen Rollen ist der Unterschied sehr viel deutlicher spürbar, als für Personen, die das Projekt von einem weiteren strategischen Blickwinkel aus betrachten.

Wenn es darum geht, einzuschätzen, wie weit verschiedene Prozesse auf der Implementierungskurve fortgeschritten sind, gibt es insgesamt unterschiedliche

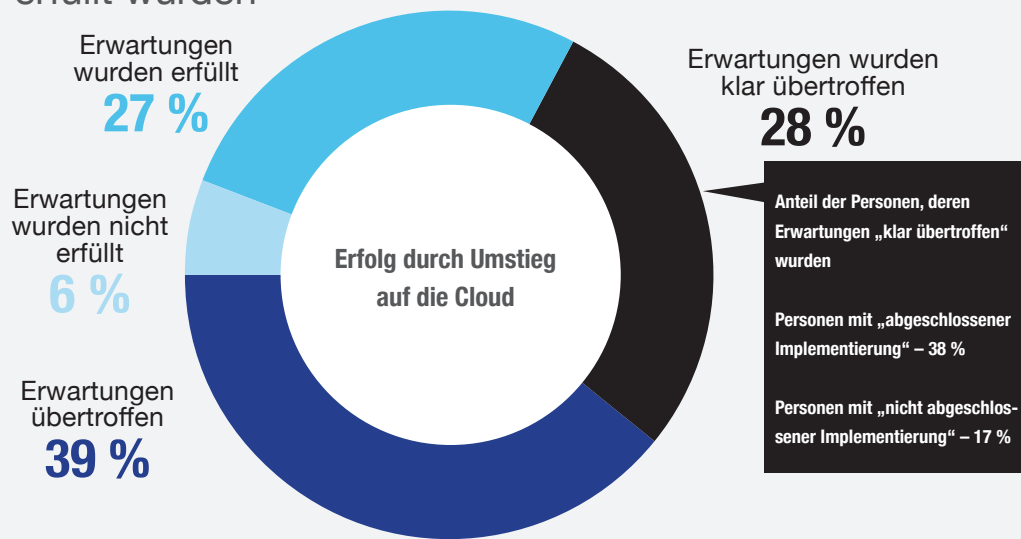
### ABBILDUNG 2

## Die Migration des Personal-/Finanzwesens in die Cloud führt zu einem verbesserten Informationsfluss und steigert sowohl die Agilität als auch die Reaktionsfähigkeit



**ABBILDUNG 3**

Die Cloud hält, was sie verspricht – 94 % geben an, dass ihre Erwartungen erfüllt wurden



Grundlage = Alle Befragten (n = 700)

Wahrnehmungen. Möglicherweise verfügen Führungskräfte auch einfach noch nicht über die Tools, die sie zum Überwachen der Cloud benötigen. Während 49 Prozent der befragten IT-Mitarbeiter angeben, dass die persönlichen Produktivitätssysteme (E-Mail, Tabellen, Kollaborationstools) vollständig in die Cloud verschoben wurden, stimmen dem von den befragten hochrangigen Führungskräften nur 32 Prozent und von den befragten Personal- und Finanzabteilungsleitern nur ungefähr ein Viertel zu. Die Umfrageteilnehmer nehmen den Fortschritt der Cloud-Bereitstellung also komplett unterschiedlich wahr und nennen voneinander abweichende Vorteile, die sich ihrer Meinung nach aus der Umstellung ergeben haben.

Die zwischen der hochrangigen Führungsebene und den anderen Unternehmensfunktionen auftretende Wahrnehmungskluft ist dabei nur einer von vielen Unterschieden, die sich durch den Effekt von Cloud-Implementierungen auf Unternehmensstrukturen ergeben – zum Beispiel die Neustrukturierung von Arbeitsstellen (vor allem, aber nicht nur, in der IT) und die Umgestaltung von Technologie-Betriebsmodellen. Beim Umstieg auf die Cloud werden außerdem im Finanz- und Personalwesen Kompetenzmängel sichtbar und es fällt auf, dass der Produktivitätszuwachs ungleichmäßig verläuft. Die Umfrageteilnehmer aus Personal- und Finanzwesen geben an, dass sich ihre Effizienz über verschiedene Bereiche hinweg verbessert hat, zum Beispiel bei der Erfüllung der von der Geschäftsführung gestellten Datenanforderungen (Personalwesen: 44 Prozent; Finanzwesen: 43 Prozent), ebenso wie die Qualität der Entscheidungsfindung, die nun noch mehr auf Daten basiert (Personalwesen: 40 Prozent; Finanzwesen: 39 Prozent). (Eine Zusammenfassung der nicht nach Titel oder Funktion aufgegliederten Antworten finden Sie in Abbildung 2.)

Auf der anderen Seite geben nahezu 40 Prozent (37 Prozent) der Umfrageteilnehmer aus dem Personalwesen an, dass sich der Informationsfluss zwischen ihrer und der Finanzabteilung signifikant verbessert hat – im Finanzwesen teilen nur 26 Prozent diese Meinung. Trotz dieses geringen Anteils sieht das Finanzwesen einer zukünftigen Vertiefung der neu gestalteten Beziehung zwischen Personal- und Finanzwesen sehr viel optimistischer entgegen: 80 Prozent der befragten Finanzabteilungsleiter sind der Meinung, dass sich die Beziehung zwischen den zwei Unternehmensbereichen entweder „signifikant“ oder „etwas“ verbessern wird, während 71 Prozent der befragten Personalabteilungsleiter erst in der etwas entfernten Zukunft mit einer derartigen Verbesserung rechnen.

Obwohl sich die Kapitalrendite bereits teilweise in den ersten Phasen des Cloud-Migrationsprozesses, zum Beispiel in Form von spürbaren, durch die Nutzung von On-Demand-Diensten entstehende Einsparungen, bemerkbar macht, kommen umsatzfördernde Kennzahlen, wie beschleunigte Markteinführungszeiten oder eine erhöhte Innovationskraft, erst mit fortschreitendem Strategiewandel zum Vorschein.

Paradoxerweise kann sich ein besserer, auf größere Datenmengen gestützter Entscheidungsfindungsprozess in Unternehmen nur dann einstellen, wenn die Führungsebene ausreichend Geduld zeigt und somit jegliche Zweifel aus dem Weg räumt, die einer ambitionierten Cloud-Migration im Wege stehen könnten.

## Die Cloud sorgt für bessere Aussichten

Obwohl Veränderungen nicht in gleichmäßigen Bahnen verlaufen, konnte in der Studie festgestellt werden, dass Cloud die Zukunft ist und in über 90 Prozent aller Projekte die Erwartungen erfüllt wurden.

Von den Führungskräften aus Finanz- und Personalwesen, deren Unternehmen bereits vollständig auf die Cloud umgestiegen sind, geben 39 Prozent an, dass die Cloud ihre Erwartungen vollkommen übertroffen hat (siehe Abbildung 3). In Unternehmen, in denen die Implementierung noch nicht abgeschlossen ist, konnte die Cloud bisher nur die Erwartungen von 17 Prozent übertreffen. Alle Überraschungen, die die Cloud-Migration für Finanz-, Personal- und IT-Führungskräfte bereithielt, waren von positiver Natur.

Tatsächlich konnte die Cloud in den verschiedensten Bereichen die vorherrschenden Erwartungen übertreffen, wobei nahezu die Hälfte der Führungskräfte aus dem Finanz- und Personalwesen (46 Prozent) angeben, dass die Kosten für die Migration geringer als geschätzt ausfielen. Fast 90 Prozent der Finanz- und Personalabteilungsleiter geben an, dass die Kosten entweder geringer oder gemäß den Erwartungen ausfielen. Zum gleichen Ergebnis kommt ein fast identischer Anteil der Umfrageteilnehmer bei der Befragung zum zeitlichen Rahmen des Projekts. Von den befragten IT-Fachkräften geben 51 Prozent an, dass der zeitliche Rahmen besser als erwartet ausfiel. Von den Finanz- und Personalabteilungsleitern sind 50 Prozent der gleichen Meinung, und 39 Prozent geben an, dass der zeitliche Rahmen ihren Erwartungen

## Eine Cloud der Zukunft

Tony Guglielmin, Vice President und CFO, hatte nicht vor, in die Cloud-Technologie zu investieren, und seiner Meinung nach ist dies im vergangenen März auch nicht geschehen. „Wir haben unser Geld darin investiert, uns in Zukunft keine Sorgen mehr über Software und Hardware machen zu müssen“, so Guglielmin, Führungskraft bei Ballard, einem umweltfreundlichen Energieunternehmen in Vancouver, Kanada.

Vor über zwei Jahren begann Guglielmin damit, für das Unternehmen nach einem Ersatz für

die Finanzkomponente seines über 20 Jahre alten IT-Systems zu suchen. Den Rat von Unternehmensberatern folgend, erklärte er sich damit einverstanden, Angebote von Cloud-Anbietern einzuholen. Nichtsdestotrotz wollte er sich auch über die Gegenstücke dazu informieren, die in On-Premises verwendet werden. „Wir benötigten etwas Zeit, um uns an den Sicherheitsaspekt der Cloud zu gewöhnen“, gibt er zu. Letztendlich sorgte eine Demo für den nötigen Seelenfrieden. „Wir waren davon überzeugt, dass Oracle das Produkt

bis zu einem Grad ausgereift hat, an dem für uns kein Grund mehr für Sorge besteht“, erklärt er und fügt noch hinzu, dass das Unternehmen „nicht nur einen enorm großen Fokus auf die Cloud gelegt, sondern auch eine beträchtliche Menge an Zeit und Mühen darauf verwendet hat.“

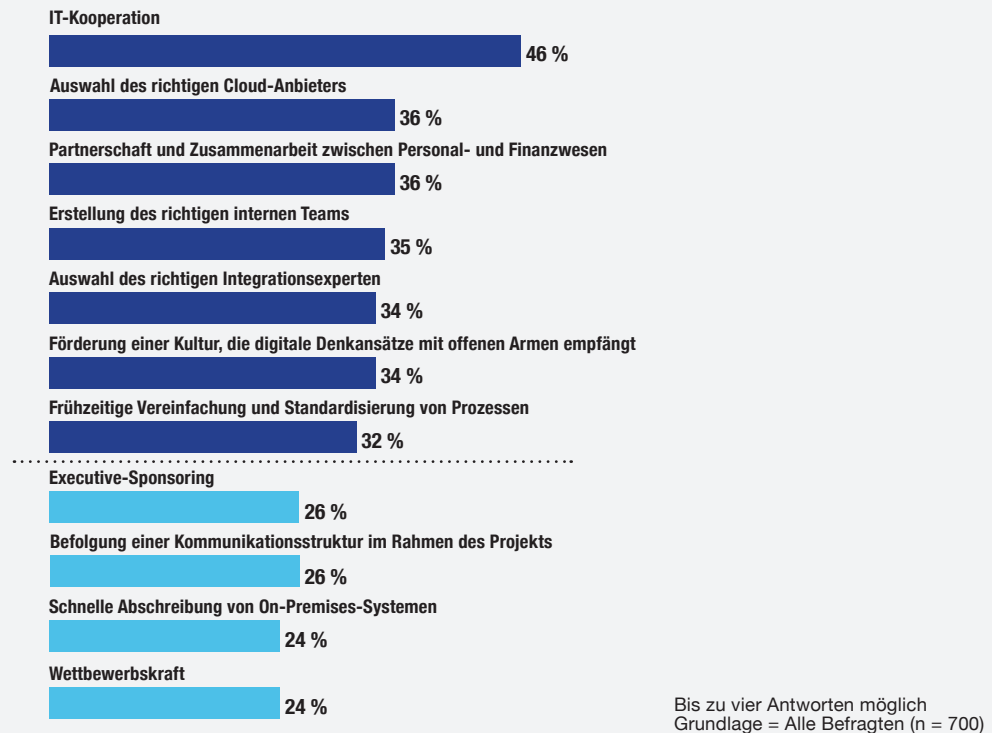
Nach und nach stieg die Zufriedenheit mit der Cloud so sehr, dass Guglielmin an einem gewissen Punkt das Projekt zuerst auf die Integration der Personalabteilung ausweitete und anschließend den Umstieg auf ein System veranlasste,

welches das ERP einschließlich des Managements der Supply Chain, Produktion sowie der Service- und Garantieleistung vollständig ersetzte. Seinen Schätzungen nach wird Ballard in den nächsten fünf Jahren über 2 Millionen US-Dollar sparen. „Schon jetzt sind unglaublich viele Dinge in der Cloud und jedes Jahr fügen wir mehr hinzu“, so Guglielmin. „Die Cloud entwickelt sich ständig fort“ – das Gleiche gilt ganz offensichtlich auch für ihn.



## ABBILDUNG 4

# 7 ausschlaggebende Erfolgsfaktoren



entsprochen hat. Ein etwas kleinerer Anteil der hochrangigen Führungskräfte (34 Prozent) ist der Meinung, dass der zeitliche Rahmen ausreichend Spielraum lässt, und drückt auf diese Weise möglicherweise den Wunsch nach schnelleren Unternehmensprozessen aus.

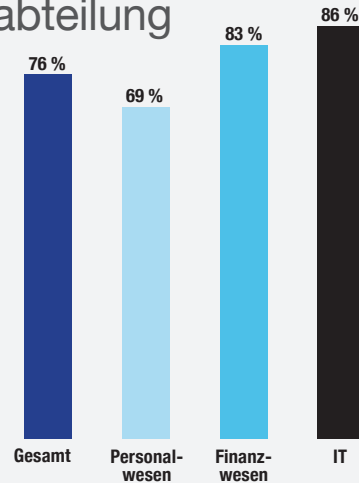
Natürlich werden hochrangige Führungskräfte mit enorm vielen disruptiven Technologien geradezu bombardiert – wobei die künstliche Intelligenz, das Internet der Dinge, die Robotik und das maschinelle Lernen nur einige Beispiele darstellen – weshalb ihnen möglicherweise nicht ausreichend Zeit dafür bleibt, die Details der Cloud-Implementierung eingehend zu verfolgen. Dennoch entgeht es ihnen nicht, dass die Cloud einige Hürden aus dem Weg geräumt hat, die sich oft negativ auf die Performance und Innovationskraft auswirken. „Durch die Zusammenführung von HCM und ERP in der Cloud entfällt jegliche Latenzzeit“, so Corey West, Executive Vice President und Chief Accounting Officer bei Oracle. „Außerdem entfallen keine Ressourcen auf die manuelle Aktualisierung von Daten in beiden Systemen, durch die sie auf den gleichen Stand gebracht werden sollen.“

„Das Arbeitspensum der IT hat sich drastisch verringert, weshalb wir uns nun unserer Beratungsfunktion ausführlicher widmen können“, so Samir Mayani, IT-Leiter der KBBO Group. „Nun können wir einen Großteil unserer Zeit in die Unternehmensstrategie investieren.“

Die Möglichkeit, gemeinsame Daten mithilfe von selbstständig bedienbaren Dashboards analysieren zu können, die in cloudbasierten Finanz- und Personalanwendungen zur Verfügung stehen, sorgt für radikale, abteilungsübergreifende Verbesserungen in den Bereichen Zusammenarbeit, Produktivität und Entscheidungsfindung. Laut 41 Prozent der befragten hochrangigen Führungskräfte gehört die Möglichkeit, ihre Zeit so einteilen zu können, dass sie mit Kollegen aus umsatzgenerierenden/produktentwickelnden Abteilungen zusammenarbeiten können, zu den vielen Vorteilen einer vollständigen Cloud-Migration. Ein kleinerer Anteil der Umfrageteilnehmer aus anderen Funktionsbereichen nennt die flexible Zeiteinteilung ebenfalls als Vorteil, nämlich 26 Prozent der Personalabteilungsleiter, 32 Prozent der Finanzabteilungsleiter und 34 Prozent der IT-Fachkräfte.

**ABBILDUNG 5**

## Die Cloud sorgt für eine bessere Beziehung zwischen IT- und Personal-/Finanzabteilung



Grundlage = Alle Befragten (n = 700)

### Ein strategischer Wandel für die IT-Abteilung

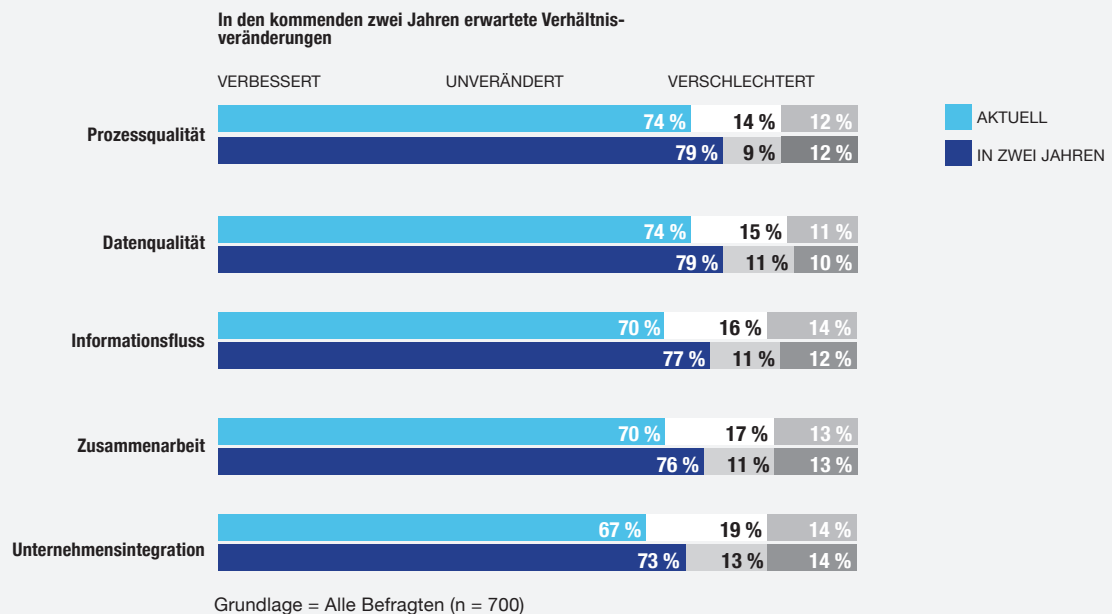
Da die Cloud das alltägliche Servermanagement sowie andere banale Aufgaben wie Upgrades und Patches übernimmt, bleibt der IT-Abteilung mehr Zeit, um zur Unternehmensstrategie beizutragen. „Das Arbeitspensum der IT hat sich drastisch verringert, weshalb wir uns nun unserer Beratungsfunktion ausführlicher widmen können“, so Samir Mayani, IT-Leiter der KBBO Group, einer Kapitalanlagegesellschaft mit Firmensitz in Abu Dhabi. „Nun können wir einen Großteil unserer Zeit in die Unternehmensstrategie investieren.“

Durch die Übertragung der Rechenleistung in die Cloud verändern sich zwar die Aufgabenbereiche der IT-Abteilung, aber die Funktion an sich fällt nicht weg. Von den befragten hochrangigen Führungskräften geben 56 Prozent an, dass sich die Innovationskraft der IT-Abteilung nach abgeschlossener Cloud-Bereitstellung enorm verbessert hat. Die Umfrage kam zu dem Ergebnis, dass eine intensive Kooperation mit der IT-Abteilung während des Umstiegs auf die Cloud unerlässlich ist. Von den Umfrageteilnehmern aus Finanz- und Personalwesen halten 43 Prozent diesen Aspekt für einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Unternehmen, genauso wie 49 Prozent der Mitarbeiter aus anderen Unternehmenssparten (in Abbildung 4 finden Sie eine Zusammenfassung der Antworten). Darüber hinaus ordnen 49 Prozent der befragten Personal-/Finanzabteilungsleiter die unternehmensinterne IT-Kooperation als besser als erwartet ein, während 37 Prozent der Mitarbeiter aus anderen Unternehmenssparten zum gleichen Ergebnis kommen. Eine Ebene höher ordnen 52 Prozent der hochrangigen Führungskräfte die Beziehungen zwischen IT- und Finanz-/Personalabteilung dank der Cloud als besser als erwartet ein (in Abbildung 5 finden Sie eine Zusammenfassung der Antworten). Von den Umfrageteilnehmern aus Finanz- und Personalwesen, die in Unternehmen tätig sind, in denen eine vollständige Cloud-Migration stattgefunden hat, geben 44 Prozent an, dass sich die Rolle der IT-Abteilung als strategischer Partner verbessert hat. Diese Meinung teilen nur 20 Prozent der Umfrageteilnehmer, deren Unternehmen die Migration noch abschließen müssen.

Da die Integration von Cloud-Apps verschiedener Anbieter oft mit einigen Schwierigkeiten verbunden ist, kommt es hier ganz besonders auf das Engagement der IT-Abteilung an, vor allem, da dieser Aspekt laut 41 Prozent der befragten Finanz- und Personalabteilungsleiter

ABBILDUNG 6

## Infolge von Cloud-Implementierungen werden Verbesserungen zwischen dem Personal- und Finanzwesen erwartet



und 51 Prozent der befragten IT-Fachkräfte mittlerweile die größte Herausforderung der Cloud-Migration darstellt. Die Zusammenführung von On-Premises- mit Cloud-Apps wird nicht mehr als große Hürde angesehen. Zu diesem Ergebnis kam die Umfrage, in der nur etwa ein Drittel (32 Prozent) der befragten Fachkräfte aus Finanz- und Personalwesen dies als eine der größten Herausforderung betrachtet und fast die Hälfte (49 Prozent) der Meinung ist, dass dieser Migrationsaspekt weniger problematisch als erwartet ist. Alles deutet darauf hin, dass viele Unternehmen bei der Cloud-Migration in Zukunft eine ganzheitlichere Vorgehensweise befolgen werden, um vor allem die mit der Integration einer großen Menge an Apps verbundenen Risiken und Mühen zu reduzieren.

Sicherzustellen, dass Apps miteinander kommunizieren, ist eine technische Herausforderung, die jedoch gleichzeitig von einem funktionsübergreifenden positiven Trend profitiert. Laut den Umfrageteilnehmern verbessert sich das für die Integration der Cloud-Technologie erforderliche Teamwork, sobald die Cloud-Migration abgeschlossen ist. Von den befragten Fachkräften aus Finanz- und Personalwesen geben 46 Prozent an, dass sich die Zusammenarbeit nach der vollständigen Implementierung signifikant verbessert hat. In diesem Sinne gehen 49 Prozent der befragten Personal-/Finanzabteilungsleiter davon aus, dass sich die Beziehung zwischen den Abteilungen in den kommenden zwei Jahren signifikant verbessern wird (in Abbildung 6 finden Sie eine Zusammenfassung der Antworten). Wie schnell und intensiv Finanz- und Personalabteilungen zusammenarbeiten können, hängt nicht nur von ihren hochfliegenden Plänen ab, sondern auch davon, ob sie in der Lage sind, die neuen Bedarfsanforderungen des Marktes kompetent umzusetzen.

**49 %**

der befragten Personal-/Finanzabteilungsmitarbeiter ordnen die unternehmensinterne IT-Kooperation als besser als erwartet ein.

Die Aufgabenbereiche von Personal- und Finanzabteilungen haben sich schon immer überschritten, aber mittlerweile gleichen sie sich immer mehr an. Daher macht es Sinn, dass Unternehmen dazu übergehen, eine gemeinsame Finanz- und Personalabteilung zu gründen. Ein elementarer Bestandteil der neuen Rolle von CFOs ist es, sich aktiv an der Festlegung von Unternehmensstrategien zu beteiligen, wofür fundierte Kenntnisse über den Personal- und Ressourcenbedarf des Unternehmens notwendig sind. Im gleichen Maße müssen Personalabteilungsleiter einen aussagekräftigen Überblick über die Budgets und strategischen Prioritäten der einzelnen Teams haben, um die richtigen Mitarbeiter einstellen und beibehalten zu können.

# Die Cloud lässt eine neue Unternehmensstruktur erkennen

**Jaime Vogel machte sich keine Sorgen darüber, dass die Australian Financial Group, für die er als CIO tätig war, den Rahmen ihrer IT-Infrastruktur sprengen würde – er war vielmehr davon überzeugt, dass dies bereits geschehen war.**

So gestaltete sich die Ausgangslage im Jahr 2013. Zu diesem Zeitpunkt sah sich das Finanzierungsunternehmen dazu gedrängt, seine Konkurrenten mit einer Flut an Innovationen in den Schatten zu stellen. Da 80 Prozent des Budgets von Geschäftsabläufen verschlungen wurden, hatte die IT-Abteilung alle Mühen, die Expansionspläne umzusetzen. Anstatt sich auf

proaktive Projekte zu konzentrieren, war das 22-köpfige Team laut Vogel damit beschäftigt „eine operative Stabilität aufrechtzuerhalten“, wofür es jedoch „noch mehr Anwendungen, Produkte und Dienste eingliedern musste – und zwar mit größtenteils stagnierenden Budgets und Ressourcen.“

Die Migration von IT-Anwendungen und der IT-Infrastruktur in die Cloud versprach

neben der Senkung der Betriebskosten außerdem den Vorteil, das Risiko, mit dem sich AFG aufgrund seiner unzureichenden Betriebskenntnisse konfrontiert sah, zu verringern.

2016 hatte die abgeschlossene Migration in die Oracle ERP Cloud bereits nach nur sechs Monaten zu einer Transformation der IT-Abteilung geführt. Mit 37 Mitarbeitern – bei der Einstellung liegt der zentrale Fokus auf strategischen Initiativen – schuf das Unternehmen innovative Plattformen und knüpfte Partnerschaften. Einige Rollen haben sich dabei

gewandelt: was einmal der IT-Betriebsleiter war, ist nun der Manager für kontinuierliche Verbesserungen, der stets auf der Suche nach neuen Möglichkeiten für Effizienzsteigerungen und Wachstumschancen ist. Mittlerweile gilt AFG als „Pionierunternehmen“, von dem Vogel verrät, dass es 60 Prozent seines Budgets in seine Innovationskraft investiert.

Durch die Lahmlegung aller On-Premises-Dienste und deren Verlagerung zu einer neuen Adresse in die Cloud, hatte die IT endlich Raum zum Atemholen – und zum Schaffen von Innovationen.

Dennoch ergab die Umfrage, dass Finanz- und Personalabteilungen mit einigen Kompetenzdefiziten zu kämpfen haben. Verbesserungsbedarf besteht bei einer Reihe von Kompetenzen, unter anderem in den Bereichen Zeitmanagement (laut einem überraschend hohen Anteil von 40 Prozent der befragten Finanz- und Personalabteilungsleiter) und aktive Lernfähigkeiten (genannt von 32 Prozent). Außerdem besteht laut 30 Prozent der Umfrageteilnehmer in den Gebieten mathematisches Denken sowie Problemlöse- und analytische Fähigkeiten Nachholbedarf. Von den befragten Finanzfachkräften geben 37 Prozent an, dass sie an ihrer kaufmännischen Einstellung und ihrem Geschäftssinn arbeiten müssen – dies würde sie dazu in die Lage versetzen, beim Füllen von strategischen Entscheidungen eine bedeutendere Rolle einzunehmen.

Von den befragten hochrangigen Führungskräften vertreten 47 Prozent aufgrund der Migration in die Cloud die Ansicht, dass ihre Personal- und Finanzabteilungen bessere Zeitmanagementkompetenzen benötigen, wobei diesen Standpunkt nur 37 Prozent der geschäftsführenden Mitarbeiter vertreten. Dies deutet darauf hin, dass bei der Migrationsgeschwindigkeit und der Fähigkeit des Unternehmens, schnell auf unternehmerische Notwendigkeiten reagieren zu können, etwas Frustration besteht. Hochrangige Führungskräfte sind eher dazu in der Lage, den langfristigen Effekt der Cloud-Technologie zu erkennen und somit zu verstehen, dass die Cloud nicht nur als Tool fungiert, sondern die Basis für einen Unternehmenswandel darstellt. Die umfassenderen Unternehmensziele können nur dann erreicht werden, wenn die Mitarbeiter bei der Planung ihrer alltäglichen Pflichten flexibler werden und die dadurch gewonnene Zeit in hochwertige Tätigkeiten investieren.

## 40 %

der befragten Finanz- und Personalabteilungsmitarbeiter geben an, dass bessere Zeitmanagementfähigkeiten benötigt werden.

Es besteht das Risiko, dass Finanz- und Personalabteilungen Unternehmen im direkten Wettbewerb mit Mitbewerbern im Wege stehen. Möglicherweise müssen diese Geschäftsbereiche ihre Prioritäten infolge der Cloud-Implementierung erst neu sortieren, denn oft wird ein Großteil der Zeit mit nicht relevanten Aufgaben verbracht (zum Beispiel mit dem Erstellen von Berichten), obwohl die Mitarbeiter ihre Verpflichtungen eigentlich umverteilen sollten, um mehr Zeit für die Unternehmensstrategie zur Verfügung zu haben. Die gute Nachricht ist, dass fast ein Drittel (31 Prozent) der Umfrageteilnehmer angibt, dank der Cloud

# Die Cloud führt zu einem spürbar verbesserten Entscheidungsfindungsprozess

**Nicht lange, nachdem Samir Mayani 2013 Mitglied der KBBO Group wurde, hatte er sich bereits einen Eindruck davon gemacht, wozu sich die schnell wachsende Kapitalanlagegesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit entwickeln würde: zu einem Musterbeispiel – für Ineffizienz. „Wir waren an verschiedenen Geschäftseinheiten in verschiedenen Regionen der Welt beteiligt“, erzählt Mayani, IT-Leiter des Unternehmens mit Hauptsitz in Abu Dhabi. „Diese Unternehmen hatten ihre eigenen unterschiedlichen Buchhaltungs- und IT-Systeme, weshalb wir Daten in unterschiedlichen Formaten erhielten. Die Nachteile waren nicht zu übersehen.“**

Bei der Umsetzung der geplanten Expansion, in Rahmen derer das Unternehmen seine Geschäfte über die Landesgrenzen der VAE und Großbritannien hinweg ausweitete, drohte sich der nicht vorhandene Überblick über die Unternehmenszahlen noch weiter zu verschlechtern. Mayani hatte es sich zur Aufgabe gemacht, Prozesse zu standardisieren, wobei er gleichzeitig seiner Leidenschaft nachging, die Unternehmenseffizienz und -sichtbarkeit zu steigern – beides führte das Managementteam letztendlich zur Oracle ERP Cloud. Sie kostete nicht nur 20 Prozent weniger als ihre Konkurrenten, sondern würde zusätzlich in der IT-Abteilung durch Echtzeit-Berichtsfunktionen und die Integration von personal- und finanztechnischen Beschaffungsprozessen in einer einzigen Plattform für enorme

Zeiteinsparungen sorgen. Sobald die Implementierung im Jahr 2015 abgeschlossen war, „konnte sich die IT-Abteilung zu einem strategischen Motivator entwickeln“, so Mayani. „Unser Wirkungsbereich beschränkt sich nicht mehr nur auf das Backend – wir können dem Unternehmen dabei helfen, seine Investitionen in die IT-Branche zu bewerten.“

Die Cloud war eine gute Wahl, die uns viele weitere Möglichkeiten eröffnete. Auf Betriebsebene hat sich die Entscheidungsfindung verbessert, da das Management nun dazu in der Lage ist, auf maßgeschneiderte Analysen zuzugreifen, die nicht nur zeigen, wie hoch Ausgaben und Salden sind, sondern diese auch nachverfolgen lassen. „Jetzt sehen wir alle das Gleiche“, so Mayani. Zweifellos gefällt ihm, was er sieht.

innerhalb ihrer Abteilung weniger Zeit mit geringwertigen Aufgaben zu verbringen und mehr Zeit zu haben, sich auf die strategischen Prioritäten des Unternehmens zu konzentrieren, zum Beispiel auf zukunftsgerichtete Analysen.

Im Idealfall dient die Cloud-Infrastruktur als „Enabler“, mithilfe derer Unternehmen schnell und kosteneffektiv auf die sich verändernden Anforderungen des Marktes reagieren können. Je schneller Mitarbeiter verstehen und verinnerlichen, wie sich die Technologie auf ihren alltäglichen Aufgabenbereich auswirkt, umso besser können Unternehmen neue Produkte aufnehmen oder mithilfe einer Ressourcenanpassung erhöhtes Wachstum erzielen.

## Cloud-Migration führt in Finanz- und Personalwesen zu erhöhtem Kompetenzbedarf

Wenn man sich vor Augen führt, dass 39 Prozent der Unternehmen sich unter anderem für die Migration zur Cloud entschieden haben, weil sie nicht über ausreichend Fachkräfte verfügen, die vorhandene Systeme betreiben, mag es ironisch wirken, darauf hinzuweisen, dass dringend neue Kompetenzen benötigt werden. Allerdings muss hier zwischen den traditionellen IT-Managementaufgaben und der kreativen und innovativeren Herangehensweise an Daten unterschieden werden, die nun von Personal- und Finanzabteilungen erwartet wird. Erfreulicherweise ergreifen Unternehmen bereits die ersten Schritte, die notwendig sind, um ihre Finanz- und Personalabteilungen im kommenden Jahr mit einem umfassenderen Kompetenzprofil auszustatten. Laut den Umfrageergebnissen haben 43 Prozent vor, ihre Finanz- und Personalabteilungen mit IT-Fachkräften auszustatten, die Mitarbeitern dabei helfen sollen, das Meiste aus neuen Technologien herauszuholen; 42 Prozent haben vor, Management-Schulungen anzubieten, die Mitarbeitern dabei helfen sollen, aus ihren traditionellen

administrativen Verantwortungsroutinen auszubrechen; 42 Prozent haben vor, administrative Tätigkeiten sowie Aufgabenbereiche, für die lediglich ein Minimum an Fähigkeiten erforderlich ist, zu automatisieren; und fast 40 Prozent haben vor, ihre Teams dabei zu unterstützen, ihre Fähigkeiten in den Bereichen Datenverarbeitung und Statistikauswertung zu verbessern.

Eine derartige Vermischung von Fachkräften in allen Unternehmenssparten macht deutlich, welche Spuren das Cloud-Bereitstellungserlebnis hinterlässt. Von den befragten Führungskräften aus Finanz- und Personalwesen, deren Unternehmen bereits vollständig zur Cloud migriert sind, gibt fast die Hälfte (46 Prozent) an, dass sie nun in erheblich besserem Maße das Unternehmen den Anforderungen entsprechend umgestalten und skalieren können, während 47 Prozent der hochrangigen Führungskräfte der gleichen Meinung sind. Allerdings kann dieser Aussage nur ein Drittel der Mitarbeiter zustimmen, die in Unternehmen tätig sind, in der die Cloud-Migration noch nicht vollständig abgeschlossen ist. In einer schnelllebigsten Wirtschaft könnte die Anpassungsflexibilität für viele Unternehmen einen Rettungsanker darstellen.

Bei der Durchführung einer Cloud-Transformationsstrategie lernten die Führungskräfte aus Finanz- und Personalabteilungen allerdings nicht nur, wie sich eine neue Technologie in vorhandene Abläufe und Hilfssysteme integrieren lässt. Im Rahmen dieses Projekts konnten sie nämlich auch ihre Rollen ausweiten, eine Unternehmenskultur schaffen, die von unaufhörlichem Wandel und stetigen Verbesserungen geprägt ist, und erlernen, die Art der nächsten Umwälzung zu definieren. Führungskräfte aus dem Finanz- und Personalwesen koordinieren somit also nicht nur ein Infrastruktur-Upgrade, sondern entwickeln letztendlich auch einen durch und durch modernen Arbeitsansatz sowie Geschäftsmodelle, die mit der Flexibilität einhergehen, die das Unternehmen zum Bewältigen zukünftiger Veränderungen benötigt.

Weitere Informationen zu den einheitlichen Cloud-Lösungen von Oracle finden Sie unter [www.oracle.com/unified-finance-hcm](http://www.oracle.com/unified-finance-hcm).

#### **Über Oracle**

Die Oracle Cloud versorgt Kunden in über 195 Ländern und Regionen mit Hunderten von SaaS-Anwendungen und unternehmensgerechten PaaS- und IaaS-Diensten und verarbeitet währenddessen tagtäglich 55 Milliarden Transaktionen. Weitere Informationen zu Oracle (NYSE:ORCL) erhalten Sie unter [oracle.com](http://oracle.com).

#### **Über MIT Technology Review Custom**

Über 115 Jahre an Technologie-Journalismus der Spitzenklasse prägen das globale Medienunternehmen MIT Technology Review, dessen Sparte MIT Technology Review Custom auf Nachfrage von Kunden Inhalte erstellt und veröffentlicht. Mit unseren Komplettlösungen unterstützen wir Sie nicht nur beim Verfassen, Überarbeiten und Designen, sondern auch beim Bewerben von Inhalten. Unser Redaktionsteam arbeitet eng mit Kunden zusammen, um deren Anforderungen mit hochwertigen, relevanten Inhalten nachzukommen, die gemäß ihren Wünschen zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort an die Zielgruppe ausgeliefert werden – in Form von digitalen, Print-, Online- oder persönlichen Erlebnissen. Wir passen unsere Dienstleistungen auf die Contentmarketingziele unserer Kunden an und positionieren sie auf dem Markt als Vordenker mit dem technologischen Know-how, auf das es in ihrer Branche ankommt.

Copyright © 2017, MIT Technology Review. Alle Rechte vorbehalten.

[www.technologyreview.com/media](http://www.technologyreview.com/media)