

AUFBRUCH IN EINE NEUE ÄRA

Um die Potenziale der Digitalisierung auszuschöpfen, müssen sich die Finanzbereiche neu erfinden. Neben Robotertechnologien und automatisierten Prozessen ist ein umfassender Wandel der Organisation gefragt. Der erfolgreiche Aufbruch in die Ära 4.0 setzt beim CFO und seinen Mitarbeitern grundlegende Veränderungsbereitschaft voraus.

Die digitale Zukunft hat in der Produktion bereits begonnen. Unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ setzen Fertigungsunternehmen schon seit einigen Jahren auf modernste Informations- und Kommunikationstechnologien, um Maschinen, Prozesse und Produkte intelligent zu vernetzen. Das zahlt sich aus. Dank der Digitalisierung können sie heute schneller, flexibler, individueller und kostengünstiger produzieren. Auch in den Finanzbereichen bieten smarte Lösungen die Chance für eine zunehmende Digitalisierung und Automatisierung der Wertschöpfung. Das ermöglicht dem CFO, die Produktivität, Prozessqualität und Compliance seiner Organisation zu erhöhen und dem wachsenden Effizienzdruck gezielt zu begegnen.

Gleichzeitig werden im Finanzbereich wertvolle Ressourcen frei, wenn Robotik-Software mehr und mehr regelbasierte Routinetätigkeiten – etwa in der Buchhaltung oder im Reporting – übernimmt. Diese Kapazitäten stehen in Zukunft für die schnellere und bessere Unternehmenssteuerung zur Verfügung. Darüber hinaus ermöglicht die Digitalisierung durch den Echtzeitzugriff auf eine stetig wachsende Menge an Daten sowie durch leistungsstarke Advanced-Analytics-Verfahren eine effektivere

Unternehmenssteuerung, weg vom reaktiv-analytischen hin zu einem proaktiv-prognostizierenden Ansatz.

AUTOMATISIERUNG AUF DER AGENDA

CFOs, die diese Chancen erfolgreich nutzen wollen, müssen ihre Organisation umfassend transformieren. Denn die Automatisierung, die im Zuge des digitalen Wandels möglich wird, revolutioniert die Finanzbereiche in bisher nicht gekanntem Ausmaß. „Außer technologischen Innovationen sind künftig ganz neue Prozesse, Rollen und Kompetenzen gefragt, die den Finanzbereich und die Unternehmenssteuerung von Grund auf verändern“, betont Kai Grönke, Partner bei Horváth & Partners. Wer die Weichen zu spät stellt, riskiert, aufs Abstellgleis zu geraten.

Dass ein Großteil der Unternehmen Handlungsbedarf sieht, zeigt die aktuelle Studie „Finance Excellence 2020“ von Horváth & Partners. Danach steht bei 91 Prozent der mehr als 120 befragten CFOs die Reorganisation und Automatisierung der Prozesse ganz oben auf der Agenda; für 89 Prozent ist die Automatisierung der Steuerung ein Muss. Entsprechende Optimierungen bei den Prozessen haben bislang aber lediglich

42 Prozent der Unternehmen umgesetzt, bei der Steuerung sind es 29 Prozent.

EIN LEITBILD FÜR DIE DIGITALE ZUKUNFT

CFOs stehen damit vor der Frage, wie sie ihre Organisation optimal für die Ära der Automatisierung aufstellen. „Es empfiehlt sich, ein umfassendes Reengineering-Programm aufzusetzen“, sagt Kai Grönke: „Dieses sollte neben der Digitalisierung der Prozesse weitere Aspekte umfassen. Dazu zählen ein zukunftsgerichtetes Leitbild für den CFO-Bereich, ein klar definiertes Rollenmodell, eine schlanke Organisationsstruktur und der Aufbau zukunftsfähiger Kompetenzen.“

Vielen Finanzchefs fällt es schwer zu beurteilen, wo ihre Organisation in puncto Digitalisierung steht. Eine Positionsbestimmung ist allerdings die Voraussetzung für eine Neuausrichtung und für die Definition eines entsprechenden Leitbilds. Horváth & Partners hat daher ein Bewertungsradar entwickelt, das den digitalen Reifegrad von Finanzbereichen nach messbaren Kriterien strukturiert und Unternehmen im Vergleich zueinander einordnet. Auf dieser Basis lassen sich die strategischen Handlungsfelder der Transformation priorisieren.

NEUE KOMPETENZEN SIND GEFRAGT

Mit dem digitalen Wandel werden sich die Aufgaben innerhalb der CFO-Organisation radikal verändern. Da das Erzeugen und Bereitstellen von Informationen andere Kenntnisse erfordert als die Nutzung der Daten, werden spezialisierte Rollen entstehen, um die unterschiedlichen Anforderungen optimal zu erfüllen. Während der Mitarbeiter in der Rolle „Governance & Leadership“ für die Definition und Einhaltung der Standards, Methoden und Systeme verantwortlich ist, agiert der „Business Partner“ als strategischer Partner für das Management. Die transaktionalen Finanztätigkeiten sowie die Prozesse der Datenbeschaffung lassen sich in der Rolle „Production“ zusammenfassen, der „Data Scientist“ wiederum extrahiert aus großen Datenmengen relevante Informationen und bereitet diese zielgruppengerecht auf.

Die verschiedenen Rollen sind an kritischen Schaltstellen des Unternehmens verankert, die Datenanalytik bildet einen eigenständigen Kompetenzbereich. „Diese Aufgabenteilung ist die Voraussetzung für standardisierte und automatisierte Prozesse, die mehr Effizienz und konstante Qualität ermöglichen“, sagt Kai Grönke. Darüber hinaus stärkt die Differenzierung die Business-Partner-Funktion, wodurch der Finanzbereich besser zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

Um die Anforderungen der spezialisierten Rollen zu erfüllen, benötigt die CFO-Organisation künftig neue Kompetenzen. So sind beispielsweise hochqualifizierte Experten gefragt, die fachliche Fragestellungen in Datenmodelle übersetzen und Auswertungsalgorithmen entwickeln können. Controller, die dank Prozessautomation entlastet werden, können sich künftig stärker auf ihre Rolle als Business Partner konzentrieren. Dafür benötigen sie die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit dem Data Scientist und Vertrauen in dessen Methoden, nach wie vor ein tiefes Verständnis des Geschäftsmodells des Unternehmens sowie die Fähigkeit, vorausschauende und umsetzungsorientierte Maßnahmen zur Performanceoptimierung zu entwickeln.

WANDEL ALS KONSTANTE

Angesichts des umfassenden Umbruchs ist ein begleitendes Change-Management unumgänglich. Soll der Aufbruch in die Ära 4.0 gelingen, müssen alle Mitarbeiter eingebunden werden und ein „digitales Mindset“ entwickeln. „Funktionieren kann die Digitalisierung nur, wenn der Wandel tief im Kern der Organisation verankert ist“, betont Kai Grönke. Von der Veränderungsbereitschaft seiner Mannschaft wird es letztlich abhängen, wie schnell der CFO die digitale Transformation umsetzen kann. ■

// Kai Grönke

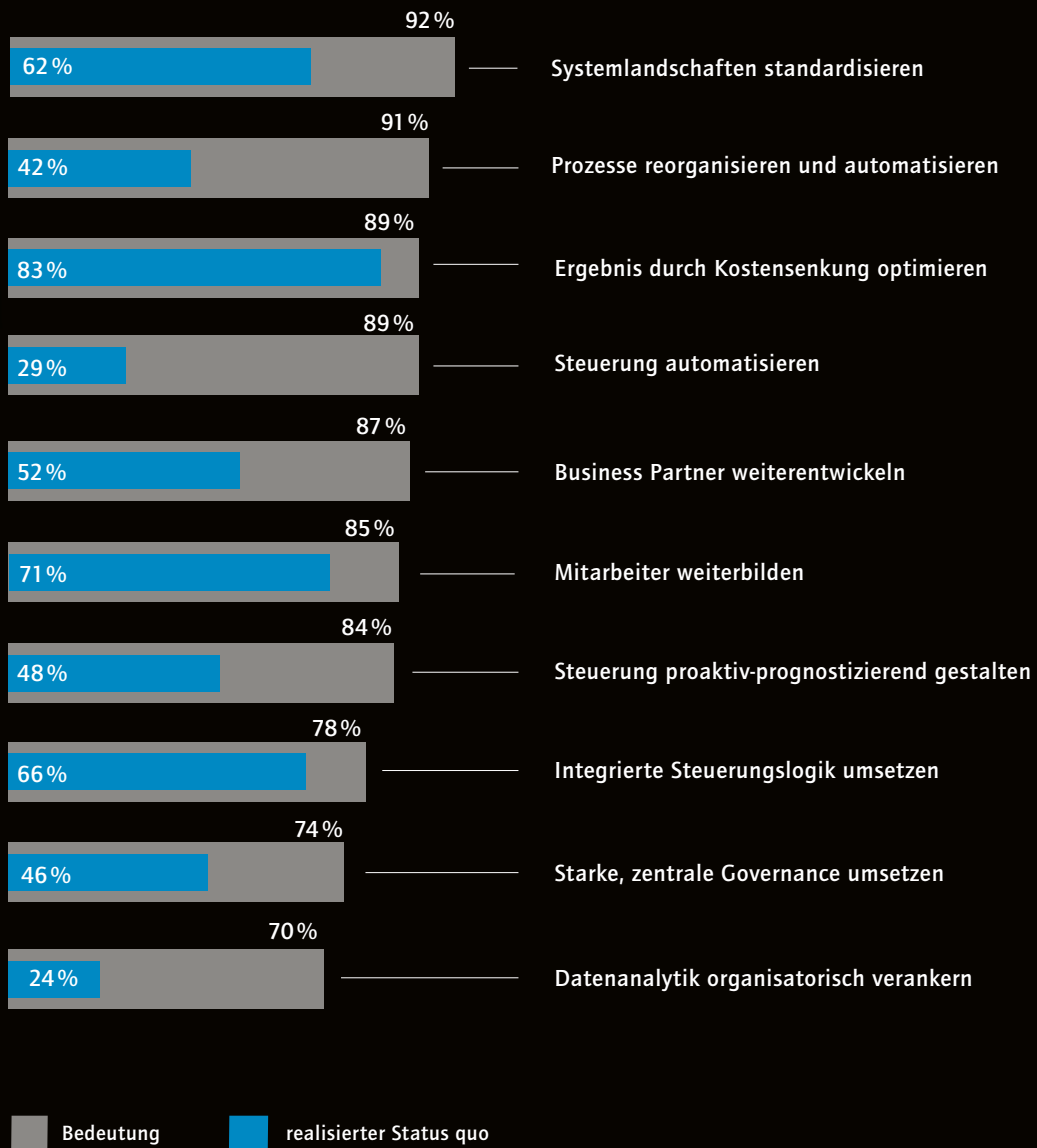
KGroenke@horvath-partners.com

Tel. +49 211 577908-1269



Nur wenn der Wandel im Kern der Organisation verankert ist, kann die Digitalisierung und Automatisierung des CFO-Bereichs gelingen.

HERAUSFORDERUNGEN UND MASSNAHMEN IM CFO-BEREICH



Quelle: Studie Finance Excellence 2020: Digitalisierung im CFO-Bereich

