


DREI WEGE IN DIE DIGITALE ZUKUNFT



Der digitale Wandel verändert die CFO-Organisation – und davon kann das gesamte Unternehmen profitieren. Dank smarterer Technologien können der Finanzchef und sein Team nicht nur sehr viel effizienter arbeiten, sondern auch deutlich bessere Erkenntnisse für erfolgskritische Managemententscheidungen gewinnen. Für die Reise in diese neue Ära bieten sich drei Wege an.

Die Digitalisierungswelle hat das Finanzressort mit voller Wucht erfasst. Anders als noch vor zwei Jahren, als das Thema für die meisten CFOs eine untergeordnete Rolle spielte, steht es inzwischen ganz oben auf der Agenda: Laut der aktuellen CFO-Studie von Horváth & Partners haben bereits zwei Drittel der Unternehmen im deutschsprachigen Raum Initiativen gestartet, um die Digitalisierung im Finanzbereich voranzutreiben. Den grundsätzlichen Handlungsbedarf bezweifelt inzwischen niemand mehr.

CFOS GERATEN IN ZUGZWANG

Die veränderte Haltung hat unterschiedliche Gründe. So steht heute nicht nur eine ganze Reihe leistungsfähiger neuer Technologien wie Robotic Process Automation (RPA), Cognitive Computing und Advanced Analytics zur Verfügung, sondern die digitale Transformation spielt auch in der Öffentlichkeit und im eigenen Unternehmen eine immer größere Rolle. Hinter der bereits weit fortgeschrittenen Digitalisierung in Kernprozessen der Wertschöpfungskette wollen und können die Finanzverantwortlichen nicht länger zurückstehen. Fertigungsunternehmen beispielsweise haben ihre Produktion unter den Stichworten „Industrie 4.0“ und „Internet of Things (IoT)“ schon hochgradig automatisiert. Das setzt CFOs unter Zugzwang, hier aufzuholen.

Für die mehr als 200 Finanzchefs aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die Horváth & Partners für die CFO-Studie 2018 (siehe Seiten 14 und 15) befragte, ist Effizienzdruck – neben anderen Trends – weiterhin einer der wichtigsten Treiber für ihre Transformation. Erste Erfahrungen zeigen, dass sich mit digitalen Werkzeugen durchaus signifikante Einsparungen realisieren lassen, insbesondere im Datenmanagement und bei transaktionalen Prozessen.

Den Anstoß für eine „Finance Transformation“ geben häufig auch Initiativen in anderen Unternehmensbereichen, die übergreifende organisatorische Fragen aufwerfen. Etwa wenn es darum geht, ein Analytics Competence Center zu etablieren, weil das Marketing mit modernen Analysemöglichkeiten neue Kunden gewinnen will. Oder wenn zu klären ist, wer Betrieb und Governance einer unternehmensweiten Datenplattform verantwortet.

IN NEUER ROLLE MEHRWERT SCHAFFEN

Der alleinige Fokus auf eine effizientere Finanzfabrik greift zu kurz. Um umfassend von der Digitalisierung zu profitieren, muss

sich die Finanzfunktion neu positionieren. Zu klären ist, welche Rolle sie in Zukunft innerhalb des Unternehmens spielt, welche Kernkompetenzen sie besitzt und welche Aufgaben sie übernimmt. Bei richtiger Weichenstellung bietet die digitale Transformation dem CFO und seinem Team vielfältige Chancen.

Denn mit neuen Technologien wie Analytics und Cognitive Computing, die riesige Datenmengen aus verschiedensten Quellen sekundenschnell auswerten und unterschiedliche Entwicklungen simulieren können, erhalten CFOs und Entscheider in anderen Abteilungen auf Knopfdruck steuerungsrelevante Informationen. Diese sind zudem viel genauer und aussagekräftiger als bisher. Werden sie mit modernen Kollaborationstools kombiniert, können Manager schneller und fundierter entscheiden, was die Leistung des Unternehmens insgesamt beträchtlich steigert. Die Finanzfunktion stellt sich viel dynamischer auf und schafft die Basis für eine effiziente und proaktive Unternehmenssteuerung.

CHANCEN UND RISIKEN AUF DEM SCHIRM

In einem solchen digitalen Steuerungssystem spielt ein aktives Chancen- und Risikomanagement eine zentrale Rolle, denn nur wer frühzeitig alle Chancen und Risiken für die Gesamtorganisation erkennt, kann vorausschauend agieren. Das Risikomanagement darf sich nicht auf Compliance-Gesichtspunkte beschränken. Dabei haben jene Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, die das Potenzial der riesigen Datenmengen, über die sie durch die Digitalisierung verfügen, auch ausschöpfen. Als intelligentes Steuerungstool hilft beispielsweise der sogenannte Business Radar von Horváth & Partners dabei, diesen Schatz zu heben. Mit ihm erhalten Unternehmen in Echtzeit und unternehmensspezifisch eine strukturierte Sicht auf ihr komplettes Geschäftsumfeld – von öffentlichen Meinungen und Trends über Patentanmeldungen hin zu Treasury-Risiken. Der Energieversorger E.ON testet das Tool derzeit für die strategische Unternehmenssteuerung (siehe Seite 27).



Die digitale Transformation bietet dem CFO und seinem Team die Chance, strategischen Mehrwert für das gesamte Unternehmen zu schaffen.

5 MERKMALE

DER DIGITALEN FINANZORGANISATION

1

Proaktiv-dynamische Steuerung

Umfassende Zukunftsorientierung bei hoher Geschwindigkeit

2

Umfassende Ausrichtung

Integrierte funktionale und finanzielle Steuerungsprozesse auf Basis gemeinsamer Plattformen

3

Effiziente Aufstellung

Hoher Automatisierungsgrad erlaubt den Fokus auf kritische Fragestellungen

4

Veränderte Rollen

Starker Schwerpunkt auf „Business Partnering“ und „Governance“ / Methodenentwicklung

5

Neue Kompetenzen

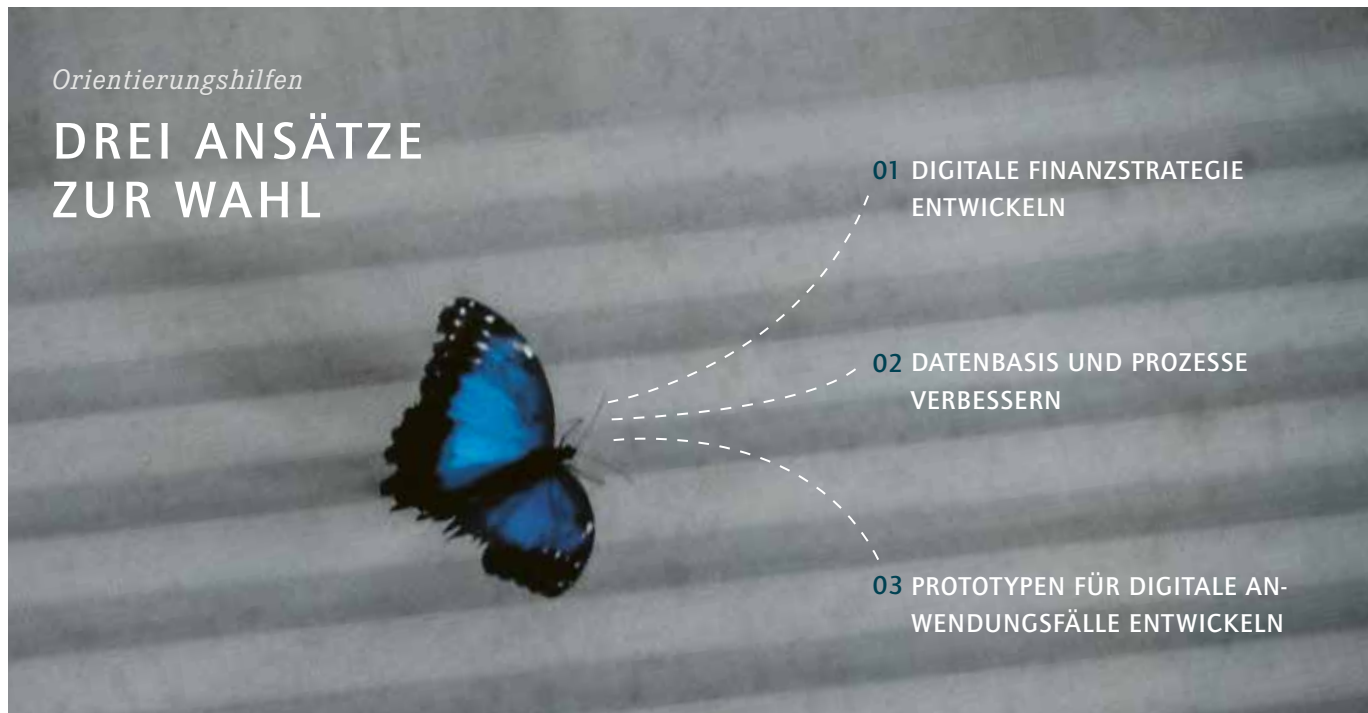
Statistikexpertise und die umfassende Kenntnis funktionaler Steuerung sind fester Bestandteil des Qualifikationsprofils im Finanzbereich

Setzt die Finanzorganisation die neuen digitalen Werkzeuge und Methoden sinnvoll ein, profitieren alle Abteilungen im Unternehmen. Der CFO hat hier die Chance, sich mit seinem Team noch stärker als Business Partner zu positionieren und sowohl das Management als auch andere Funktionen vom Einkauf bis zum Vertrieb auf Basis umfassenderer und besserer Erkenntnisse zu beraten. Außerdem gewinnt die Governance-Rolle der Finanzfunktion an Bedeutung, denn das digitalisierte Unternehmen ist auf einheitliche Systeme, Standards, Methoden und Richtlinien angewiesen, um die erforderlichen Datenplattformen aufzubauen und erfolgreich zu betreiben.

DREI ANSÄTZE FÜHREN ZUM ZIEL

Als Leiter des Business-Segments Planung begleitet Michael Kappes, Partner bei Horváth & Partners, viele Digitalisierungsprojekte im CFO-Ressort. „Für die Reise zur digitalen Finanzorganisation gibt es nicht den einen, einzig richtigen Weg. Unternehmen können, entsprechend ihrer Kultur sowie individueller Anforderungen und Ziele, verschiedene Routen einschlagen“, sagt er.

Drei Ansätze sind zu beobachten: zum einen, mit einer digitalen Finanzstrategie zu starten, zum anderen, die Datenbasis



und die zugehörigen transaktionalen Prozesse zu verbessern, sowie als dritter Weg, konkrete Prototypen für einzelne digitale Anwendungsfälle zu entwickeln. „Wir sehen in unserer Beratungspraxis die drei Herangehensweisen annähernd gleich verteilt. Alle haben ihre Vor- und Nachteile“, betont Michael Kappes. „Unternehmen kombinieren oftmals mehrere Ansätze miteinander.“

STRATEGISCH IN DIE ZUKUNFT STARTEN

Wer den ersten Weg wählt und eine digitale Finanzstrategie entwickelt, geht ganzheitlich und systematisch vor. Der Ansatz betrachtet sämtliche Aspekte der Digitalisierung einschließlich der Prozesse und Verantwortlichkeiten. Unternehmen verschaffen sich so einen umfassenden Überblick über den eigenen Status quo und erstellen auf dieser Basis ein Target Operating Model der künftigen CFO-Organisation samt einem detaillierten Fahrplan zum Ziel. Dieses Vorgehen verringert das Risiko, aufs falsche Pferd zu setzen, und erhöht die Chance, die gesamte Organisation in den Transformationsprozess einzubinden.

Diese Herangehensweise birgt allerdings die Gefahr, sich zu lange mit abstrakten, wenig wertschöpfenden Grundsatzdis-

kussionen aufzuhalten. Neutrale Projektleiter mit einem klaren Projektplan können hier sicherlich am besten gegensteuern. Da Unternehmen mit einer digitalen Finanzstrategie zunächst keine greifbaren Resultate erzielen, setzen viele Organisationen parallel dazu weitere Digitalisierungsprojekte auf. Ein Beispiel hierfür ist die Deutsche Bahn, die ihr umfassendes Transformationsprogramm „FINANCE 4 DB“ mit konkreten Initiativen in einzelnen Bereichen flankiert (siehe Seite 12).

DATEN UND PROZESSE HARMONISIEREN

Der zweite große Digitalisierungsansatz, zunächst die Daten und transaktionalen Prozesse zu optimieren, geht ein Schlüsselproblem vieler Organisationen an. In der aktuellen CFO-Studie von Horváth & Partners beklagt immerhin jeder zweite CFO – das sind 20 Prozent mehr als im vergangenen Jahr – die fragmentierte, heterogene IT-Landschaft im eigenen Haus. Sie bremst nicht nur die Prozesse, sondern behindert auch Unternehmensentscheidungen auf Basis konsistenter und valider Informationen. Hier schaffen zentrale Business-Plattformen Abhilfe. Viele Unternehmen führen daher SAP S/4HANA ein, eine ERP-Suite, die dank In-Memory-Technologie sehr große Datenmengen in Echtzeit verarbeitet und unternehmensweit einheitliche Daten bereitstellt.

„**JE BESSER DIE DATENBASIS, DESTO HÖHER IST DIE ERFOLGSWAHRSCHEINLICHKEIT DER DIGITALEN ANWENDUNGSFÄLLE.**“

Auf diese Weise die Voraussetzungen für eine proaktiv-prognostizierende Unternehmenssteuerung zu schaffen, ist relativ gut kalkulierbar und bringt auch ohne weitere Digitalisierungsvorhaben enorme Vorteile. Allerdings ist dieser Weg oft langwierig und aufwendig – Projekte dieser Art können bis zu drei Jahre dauern. Daher gehen tendenziell eher größere Konzerne diesen Weg, etwa innogy (siehe Seite 19) oder Bayer. Der Life-Science-Konzern transformierte unter dem Namen „Data.One“ seine Finanzorganisation auf Basis integrierter Daten, Systeme und Prozesse und macht sie somit fit für die anstehende Digitalisierung.

EIN DIGITALER PROTOTYP ZUM AUSPROBIEREN

Mit digitalen Prototypen für spezielle Anwendungsfälle kommen Unternehmen schnell und mit überschaubarem Aufwand zu greifbaren Ergebnissen. Bei entsprechenden Pilotprojekten geht es häufig um einzelne Analytics-Szenarien. Der Energieversorger Thüga entwickelte zum Beispiel einen erfolgreichen Piloten für die automatisierte Vertriebsplanung (siehe Seite 24). Derartige Prototypen sind meist in wenigen Monaten umsetzbar. Als erster Einstieg in die Digitalisierung liefern sie Erkenntnisse für die nächsten Schritte und helfen, die Organisation durch kurzfristige Erfolgsbeispiele für weitere Investitionen in die digitale Transformation zu gewinnen.

Eine Schlüsselrolle spielt dabei die Datenbasis. „Solche Pilotprojekte scheitern öfter an der Qualität der benötigten Daten. Je besser die Datenbasis, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit der digitalen Anwendungsfälle“, sagt Michael Kappes. Ob die Prototypen nachhaltig Nutzen für das Unternehmen stiften oder in erster Linie als Erkenntnisgewinn verbucht werden, hängt nicht zuletzt davon ab, ob sich die Prototypen in die Regelprozesse einbinden lassen.

ÜBERGREIFEND DENKEN UND GELASSEN BLEIBEN

Welchen Weg Unternehmen auch beschreiten – sie müssen stets die organisatorischen Veränderungen der Transformation berücksichtigen. Erfolgsentscheidend ist, sämtliche Digitalisierungsmaßnahmen übergreifend zu planen und andere Bereiche und Funktionen einzubinden. Ein Silodenken ist angesichts zentraler, unternehmensweiter IT-Plattformen kontraproduktiv. Zudem integrieren künftig auch ureigene CFO-Aufgaben wie Planung, Reporting und Prognosen sowohl funktionale Daten als auch Finanzinformationen.



Mit Advanced Analytics ermöglicht das Finanzressort ein effizienteres proaktiv-analytisches Controlling.

Laufende Digitalisierungsprojekte zeigen zudem, dass nicht immer alles läuft wie geplant. Wer Neuland betritt, erlebt Überraschungen. Dazu kommt, dass die technologische Entwicklung in rasantem Tempo weitergeht, sodass neu aufkommende Möglichkeiten kontinuierlich eruiert werden sollten. „Eine Trial-and-Error-Kultur, die auch Fehlschlägen Positives abgewinnen kann, ist ein Schlüssel zum Erfolg“, betont Michael Kappes. Für die Projektsteuerung haben sich agile Methoden bewährt, die der Dynamik der Transformation gerecht werden. Das Change-Management spielt ebenfalls eine Schlüsselrolle. Frühzeitige Kommunikationsmaßnahmen helfen, die Ängste der Mitarbeiter zu verringern und Widerstände zu vermeiden.

LERNEN VON DEN PIONIEREN

Erste Erfahrungen von Unternehmen, die sich frühzeitig auf den Weg gemacht haben, liegen inzwischen vor. Wer jetzt startet, kann von diesen Pionieren lernen. Zwar wird es noch Jahre dauern, bis diese Vorreiter die digitale Transformation ihrer Finanzfunktion abgeschlossen haben, doch der Druck auf die anderen CFOs wächst. Wer es jetzt verpasst, die Weichen für den Wandel zu stellen, droht immer weiter hinter die vorausschauenden Wettbewerber zurückzufallen. Und nicht nur der Markt bestraft auf Dauer eine zu zögerliche Haltung; auch für Absolventen und junge Fachkräfte sind Unternehmen attraktiver, in denen die modernen Technologien eingesetzt werden, die sie bereits aus ihrer Ausbildung kennen. Gründe genug also, um den Weg in Richtung digitale Finanzorganisation jetzt einzuschlagen und konsequent weiterzuverfolgen. ■

Weitere Informationen unter www.horvath-partners.com/video_cfo-organisation

// Michael Kappes
MKappes@horvath-partners.com
Tel. +49 711 66919-1303