



Der strategische CFO

Warum eine Finanztransformation
geschäftliche Vorteile bringt

Zusammenfassung

CFOs müssen umdenken, wenn sie erfolgreich sein wollen. Finanzorganisationen können nicht mehr einfach nur als Schatzwächter und Budgetverwalter fungieren. Die Herausforderungen für Unternehmen von heute erfordern ein Umdenken im Finanzwesen: vom reaktiven, transaktionalen Handeln hin zum wertschöpfenden und strategischen Engagement. Durch die Transformation des Finanzwesens wird Finanzexpertise in alle Unternehmensbereiche integriert und auf diese Weise werden strategische Entscheidungen auf breiterer Unternehmensebene beeinflusst und Ressourcen effektiver zugewiesen.

Das IBM Institute for Business Value hat in einer Studie fünf Faktoren identifiziert, die in Summe eine Finanztransformation ermöglichen:

- Fokussierung der Finanzfunktion auf die Ausarbeitung und Umsetzung von Strategien
- Konsolidierung von Geschäftsprozessen für mehr Agilität und schnellere Geschäftsergebnisse
- Nutzung vielfältiger Daten als Basis für Finanzoperationen
- Neudefinition und Kultivierung des Arbeitskräftepotenzials und der Arbeitskultur
- Technologiemix zur Unterstützung intelligenter Workflows

Unternehmen, die sich an diesen Faktoren ausrichten, sind bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Strategie drei- bis viermal effektiver. Diese Effektivität hat messbare Vorteile: Unternehmen, die ihre Strategien stringent verfolgten und Finanzfunktionen auf ihre Unternehmensmission ausrichteten, verzeichneten eine Umsatzsteigerung von 49 % und ein 20-fach höheres Wachstum im EBITDA über einen Zeitraum von 5 Jahren.³

Einem Unternehmen mit transformiertem Finanzwesen eröffnet sich darüber hinaus auch neues Geschäftspotenzial über die reine Umsatzsteigerung hinaus. Die Finanzexpertise in der Berichterstattung und Wertermittlung kann auf neue Arten von Daten und neue Anforderungen jenseits von Finanzfunktionen angewendet werden, z. B. in der Berichterstattung zur unternehmerischen Nachhaltigkeit. Statt der bisherigen undurchsichtigen Regulierung sind in transformierten Finanzfunktionen die einzelnen Bestandteile und der Weg zur Wertschöpfung erkennbar.

Die Finanztransformation mag komplex und herausfordernd sein, aber der Nutzen daraus ist unbestritten. Und mit einem Partner, der über die entsprechende Erfahrung und die nötigen Kernkompetenzen verfügt, wird sich dieser Nutzen zweifellos einstellen.



Monica Proothi

Monica Proothi
Partner, Global Finance Transformation Lead
IBM Consulting

Inhaltsverzeichnis

04	Einführung
05	Finanztransformation und ihre Auswirkungen
06	5 Faktoren für eine erfolgreiche Finanztransformation
07	1. Strategie: Der neue Fokus im Finanzwesen
08	2. Prozesse: Förderung unternehmerischer Agilität
09	3. Daten: Schnellere Konnektivität und Zentriertheit
10	4. Personal: Kompetenz und Kultur neu denken
11	5. Technologien: Aufbau intelligenter Workflows
12	Mehr Stringenz und Nutzen in der Berichterstattung zur Nachhaltigkeit durch die Finanztransformation
13	Umsetzung der Finanztransformation
14	Nächste Schritte

Einführung

Bislang war der CFO, der beherzt und objektiv Bilanzen analysierte, die Stimme des Vertrauens und der Vernunft im Unternehmen. Doch in einer Welt nach COVID-19, die von hoher Inflation und Lieferkettenkrisen geprägt ist, sehen sich CFOs vor neue Herausforderungen gestellt: Marktstörungen und geopolitische Unsicherheit, aggressiverer Wettbewerb und stärkere Marktkräfte, neue Anforderungen an die Belegschaft, schnellere technologische Fortschritte und Echtzeit-Konnektivität.

Um diese Herausforderungen meistern zu können, muss die Finanzorganisation strategischer und reaktionsfähiger werden – und die Rolle des CFO muss sich dementsprechend anpassen. CFOs müssen jetzt zu Strategieverantwortlichen werden, deren Hauptaugenmerk auf der Steigerung der betrieblichen Effizienz ihres Unternehmens liegt. Und in diesem Zusammenhang bezieht sich Effizienz nicht nur auf Kostensenkung, sondern auf die Erzielung der bestmöglichen Rendite aus dem Einsatz der investierten Ressourcen. Für eine echte unternehmensweite Effizienz muss zunächst einmal der Wert der Unternehmensaktivitäten im Ganzen erfasst werden. Und hier bekommt die Rolle des modernen CFO eine wichtige und übergeordnete Bedeutung.

Ohne den CFO kann das Unternehmen wesentliche Transformationsschritte weder ausarbeiten noch umsetzen. Aus diesem Grund sehen CEOs auf der ganzen Welt den CFO in den nächsten 2-3 Jahren als ihren wichtigsten Partner.¹ Als strategische Partner im Unternehmen sollten CFOs ihren Schwerpunkt von der Bewertung der Finanzlage auf die Verbesserung von Geschäftsergebnissen verlagern. Weil sie an funktionsübergreifenden Aktivitäten beteiligt sind, bringen CFOs sowohl die besten Voraussetzungen als auch Fähigkeiten mit, um eine Transformation voranzutreiben und für bessere Entscheidungen für das Finanzwesen und das Unternehmen als Ganzes zu sorgen. Doch um all diese Ziele erreichen zu können, müssen CFOs und andere Finanzfachkräfte die Rolle des Finanzwesens aus einem neuen Blickwinkel betrachten: dem Blickwinkel der Transformation.



Finanztransformation und ihre Auswirkungen

Durch die Transformation wird sich das Finanzwesen von einer reaktiven, transaktionalen Tätigkeit hin zu einer relationalen, wertschöpfenden und strategischen Einbindung bewegen. Die Finanzfunktion zieht sich durch alle Aspekte der Unternehmensaktivitäten. Daher betreffen Änderungen im Finanzwesen auch das Unternehmen als Ganzes. Eine transformierte Finanzorganisation nutzt den strategischen Input des CFO für ein besser integriertes, reaktionsfähigeres Unternehmen, das neue Anforderungen mit optimierten Lösungen bewältigen kann. Der langfristige Wert jeder Investition für das Unternehmen muss klar bekannt sein und die gesamte Belegschaft sollte zur Zusammenarbeit befähigt und motiviert werden.

Es gibt kein Patentrezept für die Finanztransformation, denn jede Branche und jedes Unternehmen setzt andere Prioritäten, die sich mit der Zeit ändern können. Hierzu ein Beispiel: Aktuell sind Softwareunternehmen möglicherweise auf technologische Lösungen fokussiert, etwa der Steigerung der Produktivität durch Automatisierung, die eine Konsolidierung von Rollen ermöglicht. Einzelhandels- und Konsumgüterunternehmen könnten eher an einer Mitarbeiterbindung und -ausbildung für neue Arbeitsweisen interessiert sein. Unternehmen in hoch spezialisierten und regulierten Branchen, etwa dem Bankwesen und Energieunternehmen, haben häufig Finanzfunktionen, die speziell auf die Branche zugeschnitten sind, zum Beispiel zur Erfüllung gesetzlicher Auflagen und Berichterstattung über Kohlenwasserstoff-Wertschöpfungsketten. Sie werden also eine individuellere Lösung anstreben.

In jedem Fall geht es bei der effektiven Finanztransformation jedoch darum, einen strategischen Fokus auf die Prozesse, Daten, Arbeitskräfte und Technologien zu legen, die die Aktivitäten des Unternehmens bestimmen. Eine kürzlich durchgeführte [CFO-Umfrage](#) vom IBM Institute

for Business Value ergab, dass diese 5 Faktoren „die Reichweite und die Auswirkungen der Finanzfunktion sowohl im Hinblick auf die Effizienz als auch auf die Effektivität dramatisch verstärken“ können. Führungskräfte im Finanzwesen, die diese Faktoren beherrschen, berichten von 8 % niedrigeren Finanzkosten in Prozent des Umsatzes und sind drei- bis viermal effektiver bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien². Diese Effizienzsteigerung und strategische Stärke ist nur ein Vorteil von vielen: Der echte Wert der Finanztransformation zeigt sich in der Auswirkung auf komplexere Unternehmensergebnisse, wie der Umsatzsteigerung, der Rentabilitätssteigerung und einer Senkung des Value at Risk. Damit diese Ergebnisse aber erreicht werden können, müssen alle 5 Faktoren berücksichtigt werden. Wenn Sie die Bedeutung jedes Faktors verstanden haben, werden Sie in der Lage sein, die Finanzfunktionen in Ihrem Unternehmen erfolgreich zu transformieren.

5 Faktoren für eine erfolgreiche Finanztransformation

Mit den richtigen Strategien, Prozessen, Daten, Beschäftigten und Technologien können Finanzexpertise und operative Exzellenz miteinander verknüpft und damit die Transformation für die Finanzorganisation und schließlich des Unternehmens als Ganzes vorangebracht werden.



1. Strategie: Der neue Fokus im Finanzwesen

CFOs müssen ihr Hauptaugenmerk auf die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie richten. Das Finanzwesen sollte eng mit der Unternehmensführung zusammenarbeiten, damit sichergestellt ist, dass der Wert eines jeden Investitionsvorschlags quantifiziert wird.

Die Finanztransformation bietet die Möglichkeit, eine engere Verbindung zwischen den bestehenden strategischen Zielen des Unternehmens und der alltäglichen Nutzenperspektive des Finanzwesens herzustellen. Dank dieser Verbindung wird zum einen der beste Weg zum Erreichen strategischer Ziele auch aus finanzieller Perspektive erwogen und zum anderen wird der CFO in zukünftige Änderungsvorhaben an diesen Zielen eingebunden. Schließlich zieht jede strategische Entscheidung auch eine Kosten- und Wertermittlung nach sich und das Finanzwesen ist ideal positioniert, um entsprechende Entscheidungen zu treffen. Finanzfachkräfte können eine verantwortungsvolle Umsetzung gewährleisten, wenn sie aktiv an Strategieentwürfen beteiligt sind und nicht nur die Entscheidungen anderer implementieren. Und natürlich sorgt die enge Zusammenarbeit mit der Finanzorganisation während der Ausarbeitung der Strategie auch dafür, dass diese effizient und realistisch ist.

Die Strategie im Blick zu haben, kann außerdem bedeuten, dass transaktionale Tätigkeiten wegfallen, die nicht zur Wertschöpfung beitragen. Wenn es sich beim Finanzwesen nicht um die Kernkompetenz eines Unternehmens handelt – was auf die meisten Unternehmen zutrifft –, ist es dann überhaupt sinnvoll, interne Expertise für Finanzabläufe von geringem Wert aufzubauen und aufrechtzuerhalten? Diese Einsicht deckt sich mit dem, was Unternehmen bereits mit KI-Technologie erreicht haben. Die meisten Unternehmen, die von KI-Erkenntnissen profitieren möchten, entwickeln keine internen KI-Lösungen. Eine Lösung als Service kann kosteneffizienter und insgesamt wirksamer sein. Das Gleiche trifft auf das Finanzwesen zu. Der strategische Fokus ermöglicht dem Unternehmen, seine Finanzfunktionen stärker an der Mission des Unternehmens auszurichten. Unternehmen, die beides auf einen Nenner brachten, wiesen ein um 49 % höheres Umsatzwachstum und ein 20-fach höheres EBITDA-Wachstum über einen Zeitraum von 5 Jahren gegenüber Vergleichsunternehmen ohne diese Ausrichtung auf.³

Diese quantifizierbaren Vorteile ergeben sich, wenn das Finanzwesen seine Perspektive in die verschiedenen strategischen Maßnahmen einbringt, die das Unternehmen ergreifen muss. Einige Beispiele:

- **Evaluierung neuer Geschäftsmodelle**
Unternehmen suchen ständig nach neuen Umsatzquellen und neuen Vertriebskanälen, wie etwa im digitalen Bereich, über neue Preisvereinbarungen und so weiter. Das Finanzwesen kann eine Analyse mit verschiedenen Szenarien zu diesen Überlegungen beisteuern und eine Empfehlung für die Szenarien mit den besten Renditen liefern.

- **Evaluierung von Fusionen und Übernahmen**
Unternehmen, die wachsen möchten, könnten die Übernahme anderer Unternehmen erwägen. Das Finanzwesen kann eine komplexe Modellierung bereitstellen und im Hinblick auf die Bewertung von Unternehmen beratend tätig werden.
- **Optimierung von Lieferketten**
Unternehmen, die nach flexibleren Optionen im Beschaffungswesen suchen, benötigen für jede Option Evaluierungen zu projizierten Kosten und Rentabilität. Das Finanzwesen ist dafür genau der richtige Ansprechpartner.

Man kann den Wert eines strategischen Finanzwesens auch noch von einer ganz anderen Warte aus erklären: Stellen Sie sich vor, mit welchen enormen Nachteilen ein von der Strategie entkoppeltes Finanzwesen einhergehen kann. Nehmen wir das Beispiel eines großen Einzelhandelsunternehmens, das seine Gewinne auf SKU-Ebene öffentlich bekanntmachen muss. Bei der Anschaffung eines neuen ERP-Systems war das Finanzwesen jedoch nicht eingebunden, die Anforderungen wurden nicht berücksichtigt und die erforderliche Funktionalität nicht bereitgestellt. Hätte man die Finanzfunktion in die Ausrichtung der Strategie mit der CIO-Leitung und Beschaffung eingebunden, hätte sichergestellt werden können, dass die technischen Neuerungen des Unternehmens mit der langfristigen Strategie im Einklang stehen. Tatsächlich wurden sie aber nur darum gebeten, einen Scheck auszustellen. Gleich, wie viel das neue ERP-System gekostet hat, auf lange Sicht hat es sich nicht gelohnt, da es nicht auf die strategischen Ziele und öffentlichen Verpflichtungen zur Berichterstattung ausgelegt war.



2. Prozesse: Förderung unternehmerischer Agilität

Bessere Prozesse sorgen für eine flache, reaktionsschnelle und flexible Unternehmensstruktur – die Basis für ein agiles Unternehmen. Unter der richtigen Führung, die Skalierung und Kompetenz geschickt einzusetzen weiß, führt Agilität zu schnellerer Entscheidungsfindung und zur leichteren Durchsetzung von Änderungen des Geschäftsmodells.

Die klassische Finanzorganisation ist – unabhängig von etwaigen Transformationsinitiativen – nach wie vor verantwortlich für wichtige Prozesse, unter anderem für Invoice-to-Cash, Invoice-to-Pay, Buchführung und Forecast-Planung, sowie für Spezialgebiete wie Gehaltsabrechnung, Steuerstrategie und Compliance-Management. In vielen Fällen tun sich Unternehmen jedoch schwer damit, diese durchgängigen Prozesse zu identifizieren, weil die Teams aus dem Finanzwesen traditionell in Silos organisiert sind, mit einer eng gefassten Aufgabenstellung und Mission. Zweifellos ist es wichtig, dass diese Prozesse reibungslos laufen, aber die Finanztransformation geht hier noch einen Schritt weiter. Transformation führt zu besseren Prozessen, weil diese rationalisiert sowie effizienter und kollaborativer gestaltet werden können, und somit das ganze Unternehmen agiler macht.

Die Effizienz der Agilität

Mittels Deduplizierung, Eliminierung von transaktionalen Vorgängen und der Einführung von agilen Prozessen erzielte IBM Finance im Laufe von 18 Monaten Einsparungen von 35 %.⁴ Diese Einsparungen wurden ohne größere Outsourcing-Maßnahmen und einfach durch die Aufnahme von Finanzfunktionen in multidisziplinäre Teams erreicht. Dieses Beispiel zeigt, wie agile Praktiken zu signifikanten Einsparungen führen können. Diese Agilität führte außerdem zu mehr Effizienz aufgrund ausgeglichenerer Arbeitsbelastungen und weniger Leerlauf und ermöglichte es, besser auf Störungen zu reagieren.

Eine Transformation ist notwendig, weil die Organisation nicht schon durch die Einführung agiler Workflow-Methoden wie Sprints und Standup-Meetings agiler wird. Agilität muss auf effektiven Führungspraktiken basieren, beispielsweise auf einer Finanzorganisation, in der ausgewählte Funktionen in interdisziplinären Gruppen organisiert sind.

In einer klassischen Organisation mit Planung, Budgetierung und Forecasting könnte es zum Beispiel einen Abteilungsleiter, einen Forecast-Koordinator, einen Planungskoordinator, einen Ertragsanalysten, einen Ausgabenanalysten und einen Konsolidierungsanalysten geben. Ein agiler Ansatz für diese Finanzorganisation wäre, diese isolierten Experten zu einer einzigen Gruppe zusammenzuführen, die aus Leiter, Gruppenmitgliedern und Analyse-Support besteht. Die Mitglieder der Gruppe werden in allen relevanten Aktivitäten geschult, etwa in Forecasting, Planung, Umsatz und Ausgaben, was eine ausgeglichene Arbeitsauslastung unter ihnen und eine verlässlichere gegenseitige Unterstützung ermöglicht, die in schnelleren Entscheidungsfindungen resultiert.

Auch ein dynamisches Betriebsmodell, unter dem transaktionale Tätigkeiten zentral in Shared Services und spezialisierten funktionalen Hubs für etwa Daten und Analyse organisiert werden, führt zu mehr Agilität. Die Methode der Serviceerbringung, ob unternehmensintern oder extern, sollte die Strategien des Unternehmens und der Finanzorganisation unterstützen und es sollte dabei das richtige Maß zwischen Effizienz und Effektivität gewahrt werden. Für die neuen Geschäftsmodelle des Unternehmens, die sich auf Services und Kundenerlebnis konzentrieren, muss sich die Finanzorganisation auf unterschiedliche Einnahmequellen, Kostenfaktoren und geschäftlichen Nutzen, der sich aus der richtigen buchhalterischen Behandlung ergibt, einstellen. Robuste Prozesse, agile Praktiken und dynamische Betriebsmodelle unterstützen diese neuen Geschäftsmodelle und ermöglichen es dem Finanzwesen, dauerhaft mitreden zu können und für das Unternehmenswachstum relevant zu bleiben.

Mit verbesserten und agilen Prozessen kann das Unternehmen raschere Maßnahmen ergreifen – etwa das Angebot von neuen Produkten und Services oder Übernahmen und Verkäufe –, da diese durch zuverlässige und konsistente Finanzoperationen und -berichte gestützt werden.

3. Daten: Schnellere Konnektivität und Zentriertheit

Die zentrale Bereitstellung von Daten vereinfacht den Zugriff, die Integration und Evaluation von Daten und eröffnet damit neue Wertschöpfungsquellen.

Unternehmen verwalten bislang vier Datenbereiche: Personal, Kunden, Produkte und Finanzen. Zusätzlich erleben Unternehmen die explosive Ausweitung von Big Data. Neue digitale Geschäftsmodelle und neue Technologien, wie etwa das Internet der Dinge (IoT) generieren eine ganz neue Welle externer Datentypen von gewaltigen Ausmaßen. Dazu zählen Marktdaten, Wirtschaftsindikatoren, Datensätze von Partnern, soziale Medien, Daten von Asset-Tracking-Sensoren und viele mehr. Diese Datenschwemme bedeutet für die Finanzorganisation eine besondere Verantwortung und einzigartige Chancen. Sie kann die Datenmassen, also nicht nur finanzbezogene Daten, geschickt für sich nutzen, um Einsichten zu gewinnen und einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren.

Aus diesen Gründen sollte der CFO in einem transformierten Unternehmen bei der Unternehmensdatenstrategie die Führung übernehmen oder zumindest ein wichtiger Interessenvertreter sein. CFOs haben ein fundiertes Verständnis für den Wert von Kunden- und Lieferantendaten. Sie wissen außerdem, welche anderen Daten verfügbar sind, weshalb sie aus allen relevanten Informationen eine Entscheidungsempfehlung ableiten können. Datenzentriertheit geht mit einer „Datamart“-Einstellung gegenüber Unternehmensdaten einher – solange wirksame Kontrollen und Zugangsberechtigungen eingerichtet und wirksam sind, sollten alle Beschäftigten auf sämtliche gewünschte Daten zugreifen und diese analysieren können, unabhängig vom Format oder Speicherort der Daten. Dieser Ansatz eines beliebigen Datenzugangs funktioniert allerdings nur, wenn die Finanzorganisation zeigen kann, welchen Wert diese neue Form der Datennutzung mit sich bringt.

Die Datenzentriertheit erweitert den Umfang und den Nutzen von Modellierungen, indem bei Entscheidungen vielfältige Daten in den Mittelpunkt gestellt werden. Diese Datendominanz hat sich in den letzten zehn Jahren, in denen Daten für immer mehr Arten von Geschäftsfunktionen immer kritischer wurden, massiv verstärkt. Doch bis vor Kurzem erfolgte die Datenmodellierung eher reaktiv, und zwar als Reaktion auf Marktforderungen und zur Unterstützung der Compliance. Nun haben datenzentrierte Unternehmen die Chance, die Datenmodellierung proaktiv zu nutzen – für Strategien und Prognosen, wie sie Daten, die sie ohnehin schon haben, gewinnbringend nutzen können, und zur Erschließung des Werts, den eine Verknüpfung von Datenquellen auf neue innovative Weise mit sich bringt.

Datenzentriertheit kann auch zu mehr Erkenntnissen in Bereichen wie dem Risikomanagement führen. IBM hat beispielsweise eine Operations Risk Insights-Plattform entwickelt, die Wetterdaten für die Analyse von wetterbedingten Naturkatastrophen einsetzt, um eine Risikoprognose auszugeben. Diese Kompetenz wurde intern als Reaktion auf Probleme

mit Lieferketten entwickelt und dann gemeinnützigen Organisationen und Kunden extern zur Verfügung gestellt. In diesem Beispiel waren das Global Chief Data Office und die Finanzorganisation von IBM in der Lage, den strategischen Einsatz von Daten zur Unterstützung der Risikominderung und der Arbeit des Katastrophenschutzes gemeinsam voranzutreiben und am Ende diese Erkenntnisse auch noch zu Geld zu machen, indem sie diese für Kunden verfügbar machten.

Die Liste der potenziellen Anwendungsmöglichkeiten für Daten ist endlos. Der wesentliche Punkt bei Datenzentriertheit ist, dass die Daten als Katalysator für jeden Fortschritt fungieren, den ein Unternehmen wagen möchte. Ihre Daten und den Erkenntnisgewinn, den Sie daraus ziehen, sind Ihr Eigentum – ein Transformationspartner sollte lediglich dabei unterstützen, die Daten verfügbar, sichtbar, steuerbar und zuverlässig zu machen und sie zu verknüpfen, damit Ihre Beschäftigten und Interessenvertreter auf diese Informationen zugreifen können, wenn neue Erkenntnisse erforderlich sind. Finanzorganisationen sind ideal aufgestellt, um die Auswirkungen der Investition in Daten auf die Geschäftstätigkeit zu bestätigen, den Wert dieser Daten zu evaluieren und damit die Datentransformation für das Unternehmen als Ganzes voranzutreiben.

4. Personal: Kompetenz und Kultur neu denken

Der CFO muss strategisch denken, um Personal zu binden, Karriereentwicklung zu ermöglichen und interne Kapazitäten und Kompetenzen auszubauen. All diese Schritte sind erforderlich, damit Beschäftigte in Finanzfunktionen ihre Arbeit unter neuen und sich ständig ändernden Bedingungen ausführen können.

Für nachhaltige Veränderungen sollten Unternehmen eine Wachstumskultur fördern, die sich auf Mitarbeitererfahrung, Innovation, Coaching und Support stützt. Diese Unternehmenskultur schafft ein Umfeld, das hochkompetentes Personal gewinnt und langfristig an das Unternehmen bindet. Die Kompetenzen von Fachleuten in Finanzfunktionen gehen heute über die reine Buchhaltung hinaus. Sie müssen mit der Datenanalyse vertraut sein, Beratungskompetenz aufweisen, Beziehungen aufbauen und den Entwicklungsverlauf des Unternehmens beeinflussen können – und sollten sowohl einen vielschichtigen Hintergrund als auch vielfältige Ausbildungsabschlüsse und Berufserfahrungen mitbringen. Um solche Fachleute rekrutieren zu können, sollte eine transformierte Finanzorganisation einen klaren, transparenten und beschleunigten Karriereweg anbieten. Wenn Finanzorganisationen ihre Bewerberprogramme umschreiben, sollten sie dabei Diversität, Chancengleichheit und Inklusion nicht außer Acht lassen, damit sie alle verfügbaren und qualifizierten Talente erreichen. Um Beschäftigte binden zu können, sollte die Organisation auf Angebote für deren Zukunft setzen: Bereitstellung erforderlicher Schulungen und Neuausrichtung beruflicher Laufbahnen in der Finanzorganisation, sodass sie zum Erreichen der strategischen Ziele des Unternehmens beitragen.

Eine transformierte Finanzorganisation geht für Fachkräfte im Finanzwesen mit völlig neuen Erfahrungen einher. Im Gegensatz zur bislang stereotypen manuellen Tabellenkalkulation und einem begrenzten Aufgabenbereich können Experten im Finanzbereich heute erwarten, dass sie mit automatisierten Lösungen und integrativem Verständnis arbeiten. Sie tragen dazu bei, die finanzielle Position des Unternehmens zu identifizieren und Prognosen dazu abzugeben, wie jede neue Initiative sich darauf auswirken und das langfristige Wachstum beeinflussen kann. All diese Faktoren machen das Finanzwesen sehr viel attraktiver für die nächste Generation talentierter Fachkräfte.

Und schließlich bietet eine transformierte Finanzorganisation ein Umfeld, das auf individuelle Entwicklung und Verantwortung ausgerichtet ist und Innovation fördert. Die Organisation unterstützt neue, beispielsweise agile Arbeitsmethoden und fördert die Umsetzung von Ideen für eine schnelle Implementierung mit einem „Fail-Fast“-Ansatz. Führungskräfte sollten die beruflichen Entwicklungen und Erwartungen ihrer Beschäftigten mit Coaching und Mentoring unterstützen. Kontinuierliche Zusammenarbeit in Führungspraktiken und besseren Arbeitsmethoden wird gefördert, belohnt und ausgezeichnet. Diese Unternehmenskultur hilft, Resilienz in schwierigen Zeiten aufzubauen und Leistungsbarrieren abzubauen. Ohne eine stabile Kultur ist es sehr schwer, wenn nicht gar unmöglich, die Visionen und Ziele der Finanzorganisation zu erreichen. Daher sollte der CFO das Programm ausdrücklich unterstützen. Dazu zählt, dass den Beschäftigten die Vorteile der neuen Arbeitsweisen klar aufgezeigt werden und Führungskräfte im Rahmen des Änderungsmanagements darin angeleitet werden, wie sie das Programm durch ein internes Netzwerk unterstützen und dessen Vorteile erläutern können.



5. Technologien: Aufbau intelligenter Workflows

Technologien wie erweiterte Analyse, Plattformautomatisierung und maschinelles Lernen können zur Optimierung von Workflows im Finanzwesen herangezogen werden. In Bereichen mit repetitiven Tätigkeiten, die ein geringeres Maß an analytischen Kenntnissen erfordern, haben sich Automatisierungstechnologien, einschließlich der robotergestützten Prozessautomatisierung, bereits als sehr vorteilhaft erwiesen. Doch je weiter CFOs versuchen, den Einsatz digitaler Arbeitsabläufe und Automatisierung auf komplexere Bereiche des Finanzwesens auszuweiten, stoßen diese traditionellen Technologien auf einige Grenzen. Prozesse wie etwa Monatsabschlüsse, finanzielle Konsolidierung und Planung sowie Analyse erfordern nach wie vor menschliche Interaktion, ein hohes Maß an Variabilität und die Fähigkeit, mit zahlreichen Ausnahmen umgehen zu können.

Hier kommen die Technologien der jüngsten Generation ins Spiel, einschließlich Blockchain, KI und prädiktive Analyse. Digitale Plattformen, die diese fortschrittlichen Technologien anwenden, werden als „intelligente Workflows“ bezeichnet, die die Erfahrung der Anwender in der Buchhaltung und in Finanzfunktionen vereinfachen. Intelligente Workflows für Finanzmanagement und -planung sind ein beliebtes Thema. 85 % der Organisationen investieren derzeit in sie oder planen eine derartige Investition.⁵ Diese neuen Technologien geben den CFOs eine einmalige Gelegenheit an die Hand, die Transformation hin zu einem nahtlosen Geschäftsprozess voranzutreiben, der für den unternehmensweite Buy-in entscheidend ist.

Für die jüngste Generation von Finanztechnologien muss sich die IT bei der Bereitstellung der neuesten Infrastruktur und dem Anwendungssupport mit dem Finanzwesen zusammenschließen: hybride Multi-Cloud-Umgebung für bestehende Finanzapplikationen, Cloud-ERP für zentrale Konten, eine Data-Fabric-Architektur und Process-Mining-Plattformen.

- **Hybride Multi-Cloud-Umgebungen** bezeichnen die Infrastruktur- und Anwendungsumgebung, die Kombination aus On-premises- und Cloud-Ressourcen mehrerer Anbietern.
- **Cloud-ERPs** sind die jüngste Generation von Finanzplattformen für Unternehmen, die für Standardisierung und Agilität sorgen.
- **Data Fabric** ist ein flexibler Datenarchitektur-Ansatz. Er besteht aus den Verknüpfungen, die den Zugang zu Daten vereinfachen, die Zugriffsberechtigungen der Nutzer regeln und kontrollieren und eine breite Nutzung der Daten fördern, wodurch ein durchgehendes Datenmanagement sowie deren Kontrolle und Sicherheit möglich wird. [Data Fabric](#) koordiniert alle Funktionen, wodurch eine einzige Datenquelle für das gesamte Unternehmen ermöglicht wird.
- **Process-Mining-Plattformen** ermöglichen es der Finanzorganisation, Erkenntnisse aus den Anwendungsdaten zu ziehen, bestehende Geschäftsprozesse zu untersuchen, ihren Nutzen zu verstehen und erreichbare Ziele zur Optimierung ihres Nutzens zu setzen.

Diese Technologien unterstützen die Finanztransformation. Und dennoch ist jede neue Technologie nichts wert, wenn die Menschen, die sie einsetzen, nicht das Engagement und die entsprechende Einstellung dazu mit einbringen. Stellen Sie sich folgende häufig auftretende Situation vor: Ein großes Unternehmen installiert ein neues Erfassungssystem, mit dem neue Anwendungsmöglichkeiten für Daten und ein automatisierter Datenabgleich unterstützt werden. Doch die Benutzer sehen in dem System lediglich ein Software-Update. Sie verwenden weiter ihre Exceldateien und bisherigen Arbeitsweisen und verpassen die Gelegenheit zur Transformation. Ebenso bringt ein neues modernes Analysesystem zur Erstellung genauer Umsatzprognosen wenig, wenn das Vertriebsteam sich weigert, die neuen Forecasts heranzuziehen, weil ihre Boni an die Prognosen geknüpft sind, die ihr Team intern ausarbeitet.

Intelligente Workflows sind bei der Unterstützung der Unternehmensstrategie von Nutzen und ermöglichen organisatorische Agilität. Sie basieren auf einer soliden Datengrundlage und definieren die Kompetenzen der Beschäftigten neu. Und sie können dramatische Auswirkungen haben. Am Ende seines Pilotprojekts mit intelligenten Workflows hatte IBM 121 End-to-End-Prozesse identifiziert und im Schnitt eine Verbesserung von 70 % in deren Durchlaufzeiten erreicht.⁴

Wird die Finanzorganisation an der Ausarbeitung dieser verbesserten Workflows beteiligt, kann sie mit ihrer Vision und Kompetenz daran arbeiten, die relevanten KPIs zu identifizieren und welche Prozesse nötig wären, um mit ihrer Hilfe den größten Nutzen für die Gesamtstrategie des Unternehmens zu generieren.

KI, Automatisierung, erweiterte Analyse, hybride Multi-Cloud-Umgebung, Data Fabric und Process Mining – keine dieser Technologien oder Ressourcen kann gebrauchsfertig eingesetzt werden. Ihren Nutzen entfalten sie durch die Art, wie sie eingesetzt werden. Zusammen können diese Technologien Einsichten in die Aktivitäten des Unternehmens in Echtzeit liefern und auf konkrete Verbesserungsschritte hinweisen. Für diese Aufgabe ist die Finanzorganisation geradezu prädestiniert.

Sparen durch Automatisierung

IBM Finance erzielte mit der Automatisierung eines typisch arbeitsintensiven und fehleranfälligen Prozesses zur Metadatenvorbereitung intern 27 Mio. USD an Einsparungen. Das Global Chief Data Office von IBM und IBM Consulting™ entwickelten Deep-Learning-Modelle für diese Tätigkeit. Seither ist sie Bestandteil des IBM Cloud Pak® for Data und für unsere Kunden verfügbar.⁶

Mehr Stringenz und Nutzen in der Berichterstattung zur Nachhaltigkeit durch die Finanztransformation

Wenn diese 5 Faktoren zusammenkommen, kann die transformierte Finanzorganisation effizienter und effektiver arbeiten, als sie sich das je vorgestellt hat. Die Finanztransformation ermöglicht aber auch Wertermittlungen in neuen Geschäftsbereichen, wodurch eine Transformation des gesamten Unternehmens unterstützt wird. Ein gutes Beispiel hierfür ist die komplexe Berichterstattung, die für die Einhaltung der Nachhaltigkeitsvorschriften erforderlich ist. Unternehmen auf der ganzen Welt sehen sich mit einer rasant verändernden Landschaft von Vorschriften und Marktanforderungen in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung konfrontiert. Die Vierfachbilanz – Menschen, Planet, Gewinn und Endzweck – wird für CEOs und einen stetig wachsenden Teil der öffentlichen Identitäten von Unternehmen immer bedeutsamer. CFOs waren jedoch bislang wenig geneigt, sich zu komplexen Fragen ohne klares Leistungsversprechen zu äußern, und Nachhaltigkeit wurde von einigen genau für eine solche Frage gehalten.

Nachhaltigkeit gehört bei CEOs zu 5 den wichtigsten Prioritäten. CFOs, hingegen, haben eine enger gefasste Definition von Nachhaltigkeit und sehen sie als betriebliches oder als ein Compliance-Thema.² Mit einem modernen Berichtswesen können CFOs diese schwierige Aufgabe allerdings bewältigen und die Nachhaltigkeitsziele und -versprechen des Unternehmens umfassender unterstützen. Ein Beispiel: mit einem integrierten Daten-Dashboard könnte der CFO im Zuge der Transformation die Kohlenstoffbilanz der Unternehmensprodukte vom Lieferanten bis zum Endverbraucher tatsächlich nachverfolgen. Mit dieser Funktion wäre ein bislang komplexer Bericht einfach zusammenzustellen und dies im Bewusstsein, dass er auf soliden Daten fußt. Schließlich könnten bei Bedarf Maßnahmen umgesetzt werden, die die CO₂-Bilanz senken würden. Die Unternehmen, die diese Funktionen als Erste aufbauen, werden auf Märkten einen Vorteil haben, auf denen Verbraucherpräferenzen, behördliche Auflagen und CO₂-Steuern zur

Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen sehr wahrscheinlich noch an Relevanz gewinnen werden.

Die neuen Funktionen und der strategische Fokus der transformierten Finanzorganisation geben CFOs die Instrumente an die Hand, mit denen sie einen identifizierbaren Nutzen für viele unterschiedliche Nachhaltigkeitsanforderungen definieren und die Wertermittlung über relativ einfache Parameter, wie etwa Emissionen, hinaus ausweiten können. Diese Erweiterung stellt nicht nur die Basis für die Anforderungen an das Unternehmen von heute dar, sondern auch von morgen. Die aktuell geforderte Berichterstattung zu Emissionen oder der Herkunft von Materialien kann in Zukunft für Biodiversität, Schutz von Wassereinzugsgebieten, Gleichstellung von Beschäftigten oder andere Parameter gelten. Diese komplexen Variablen waren bis vor Kurzem kaum genau zu beziffern. Und doch müssen die Unternehmen der Zukunft die Auswirkung auf all diese Variablen in ihrem Finanzergebnis berücksichtigen. Die Offenlegung von ESG-Belangen (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) stellt beispielsweise schon jetzt eine wesentliche Komponente dar, die sich auf die Risikobewertungen und die Kapitalbeschaffung auswirken kann. Die Finanzorganisation ist bestens positioniert, um neue Datenpunkte und Datenquellen zu integrieren und daraus einen verständlichen Bericht zu erstellen, der den tatsächlichen finanziellen Wert erläutert. Durch Transformation geht die Finanzorganisation von der einfachen Berichterstattung zur Einflussnahme auf die Unternehmensführung über und schließlich zur Operationalisierung von Nachhaltigkeitserkenntnissen sowie zur Orchestrierung der nächsten besten Maßnahmen, die einen Wettbewerbsvorteil generieren. Nur eine transformierte Finanzorganisation kann Antworten auf die komplexen Fragen zur Auswirkung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf das materielle und finanzielle Unternehmensgeschehen finden.

Umsetzung der Finanztransformation

Die Finanztransformation ist sowohl notwendig als auch komplex. Selbst erfahrene und etablierte Unternehmen können vor einer umfassenden Finanztransformation zurückschrecken. Die besten Erfolgsaussichten ergeben sich in der Zusammenarbeit mit vertrauenswürdigen externen Anbietern, die Kernkompetenzen sowohl in der Strategieentwicklung als auch in der Durchführung von Transformationen aufweisen. Am besten eignet sich ein Partner, der Folgendes bietet:

- Gemeinsame Modellierung, bei der der Partner zusammen mit Ihren Fachleuten Lösungen für Ihr spezifisches Szenario erstellt und solange eingebunden bleibt, bis die Lösung implementiert und getestet wurde
- Ein guter Ruf für Integrität und die Ausrichtung auf Ihre eigenen Werte und Kultur
- Globale Reichweite in allen Regionen, in denen Ihr Unternehmen tätig ist, sowie praktische Erfahrung bei der Koordination von Finanzfunktionen für ein globales Unternehmen
- Eine Richtlinie, dass die von der Finanztransformation betroffenen Daten und die sich daraus ergebenden Erkenntnisse in Ihrem Eigentum verbleiben
- Umfassende End-to-End-Erfahrung, die sich auf sämtliche Prozess- und Technologiefragen bis hin zu transaktionalen Tätigkeiten erstreckt
- Ein multidisziplinäres Team, das erfahrene Finanzfachleute sowie Strategen umfasst

Als IBM Consulting ein mehrjähriges Projekt zur Transformation der eigenen Finanzfunktionen von IBM durchführte, wurden alle fünf der oben besprochenen Faktoren berücksichtigt. Diese Maßnahmen hatten erhebliche Auswirkungen. Unter anderem reduzierten sich die strukturellen Kosten des Finanzwesens von 4 % auf weniger als 1 % des Umsatzes, über 50 % der Fakturierungen und 96 % der Journalbuchungen wurden automatisiert und über 95 % der Lieferantenzahlungen rechtzeitig durchgeführt.⁴ Zusätzlich dazu hat IBM Consulting Hunderte von Finanzorganisationen unserer Kunden dabei unterstützt, ihre Betriebsmodelle zu transformieren, marktführende Methoden und Technologien zu implementieren und neue

Geschäftsergebnisse wie nie zuvor zu erzielen. Diese Erfolge zeigen, dass das IBM Expertenteam über umfassende relevante Erfahrung verfügt. IBM Finance ist nun in die Unternehmensstrategie auf den höchsten Ebenen eingebunden. Das Expertenteam von IBM Consulting ist also gut aufgestellt, um Ihre Finanztransformation auf den Weg zu bringen und zu begleiten. Es kennt nicht nur die Theorie, sondern hat diese auch schon praktisch umgesetzt. Machen auch Sie Ihr Unternehmen bereit für eine integrativere, strategischere und produktivere Zukunft. Beginnen Sie noch heute mit Ihrer Finanztransformation.

↑ 50 %

Automatische Fakturierung

↑ 96 %

Automatische Journalbuchungen

↑ 95 %

Termingerechte Lieferantenzahlung

Nächste Schritte

Die Finanztransformation hat das Potenzial, alle Aspekte Ihres Unternehmens zu verbessern. Mehr über die Perspektive und Erfahrung von IBM im Hinblick auf die Finanztransformation erfahren Sie auf <https://www.ibm.com/de-de/services/finance-consulting>.

[Erfahren Sie, wie die Zusammenarbeit mit IBM Garage™](#) Ihre Denkweise fokussieren und zu einer schnellen Verbesserung Ihrer Finanzprozesse führen kann.

[Vereinbaren Sie einen kostenlosen persönlichen Telefonanruf](#) mit einem Transformationsexperten, um Ihre speziellen Anforderungen zu besprechen.

[Abonnieren Sie den monatlichen Expert View Newsletter](#), in dem führende Experten weitere Themen erörtern.

Thought Leadership – Mitwirkende

Monica Proothi
Partner, Global Finance Transformation Lead
IBM Consulting

Scott Layton
Senior Partner, Growth Platform Leader,
Business Transformation Services
IBM Consulting

Naved Qureshi
Partner, Partnership Integration, Global Finance Transformation
IBM Consulting

Caitlin Halferty
Partner, Global Finance & Data Transformation
IBM Consulting

Lucas Juarez
Partner, End-to-End Offering Strategy & Enablement,
Global Finance Transformation
IBM Consulting

Lucia Jarett
Partner, Global Offering & Sales Leader
IBM Consulting

Adam Thompson
Associate Partner, Global Sustainable Finance &
ESG Offering Leader
IBM Consulting

Juan Jimenez
Product Marketing Lead, Global Finance Transformation
IBM Consulting

Fußnoten:

1. Find your essential—how to thrive in a post-pandemic reality, IBM Institute for Business Value, Mai 2021.
2. CFO Study: Strategic Intelligence, IBM Institute for Business Value, 2022.
3. Accelerating performance: The evolving role of the CFO. IBM Center for Applied Insights. Mai 2013.
4. IBM Finance Workflow, IBM Consulting, 2022.
5. IBM Market Development and Insights, Intelligent Workflows for Finance Survey, Oktober 2020.
6. IBM automated metadata generation, IBM Global Chief Data Office, 2019.

© Copyright IBM Corporation 2022

IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1
71139 Ehningen
ibm.com/de

IBM Österreich

Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz

Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Hergestellt in den Vereinigten Staaten von Amerika
Oktober 2022

IBM, das IBM Logo, IBM Cloud Pak, IBM Consulting und IBM Garage sind Marken oder eingetragene Marken der International Business Machines Corporation, eingetragen in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicenamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der Marken von IBM finden Sie auf ibm.com/trademark.

Das vorliegende Dokument ist mit Stand vom Datum der ersten Veröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle Angebote sind in allen Ländern verfügbar, in denen IBM tätig ist.

Alle angeführten oder beschriebenen Beispiele illustrieren lediglich, wie einige Kunden IBM Produkte verwendet haben und welche Ergebnisse sie dabei erzielt haben. Die tatsächlichen Umgebungskosten und Leistungsmerkmale variieren in Abhängigkeit von den Konfigurationen und Bedingungen des jeweiligen Kunden. Kontaktieren Sie uns und erfahren, was IBM für Sie tun kann.

DIE INFORMATIONEN IN DIESEM DOKUMENT WERDEN OHNE JEGLICHE AUSDRÜCKLICHE ODER STILLSCHWEIGENDE GARANTIE ZUR VERFÜGUNG GESTELLT, EINSCHLIESSLICH DER GARANTIE DER MARKTGÄNGIGKEIT, DER EIGNUNG FÜR EINEN BESTIMMTEN ZWECK UND DER GARANTIE ODER BEDINGUNG DER NICHTVERLETZUNG VON RECHTEN. Die Garantie für Produkte von IBM richtet sich nach den Bestimmungen und Bedingungen der Vereinbarungen, unter denen sie bereitgestellt werden.

Statement of Good Security Practices: No IT system or product should be considered completely secure, and no single product, service or security measure can be completely effective in preventing improper use or access. IBM does not warrant that any systems, products or services are immune from, or will make your enterprise immune from, the malicious or illegal conduct of any party.

Die Einhaltung sämtlicher geltender Gesetze und Vorschriften liegt in der Verantwortung des Kunden. IBM bietet weder Rechtsberatung an noch gewährleistet es, dass die Dienstleistungen oder Produkte von IBM die Einhaltung von Gesetzen oder Vorschriften durch den Kunden sicherstellen.

