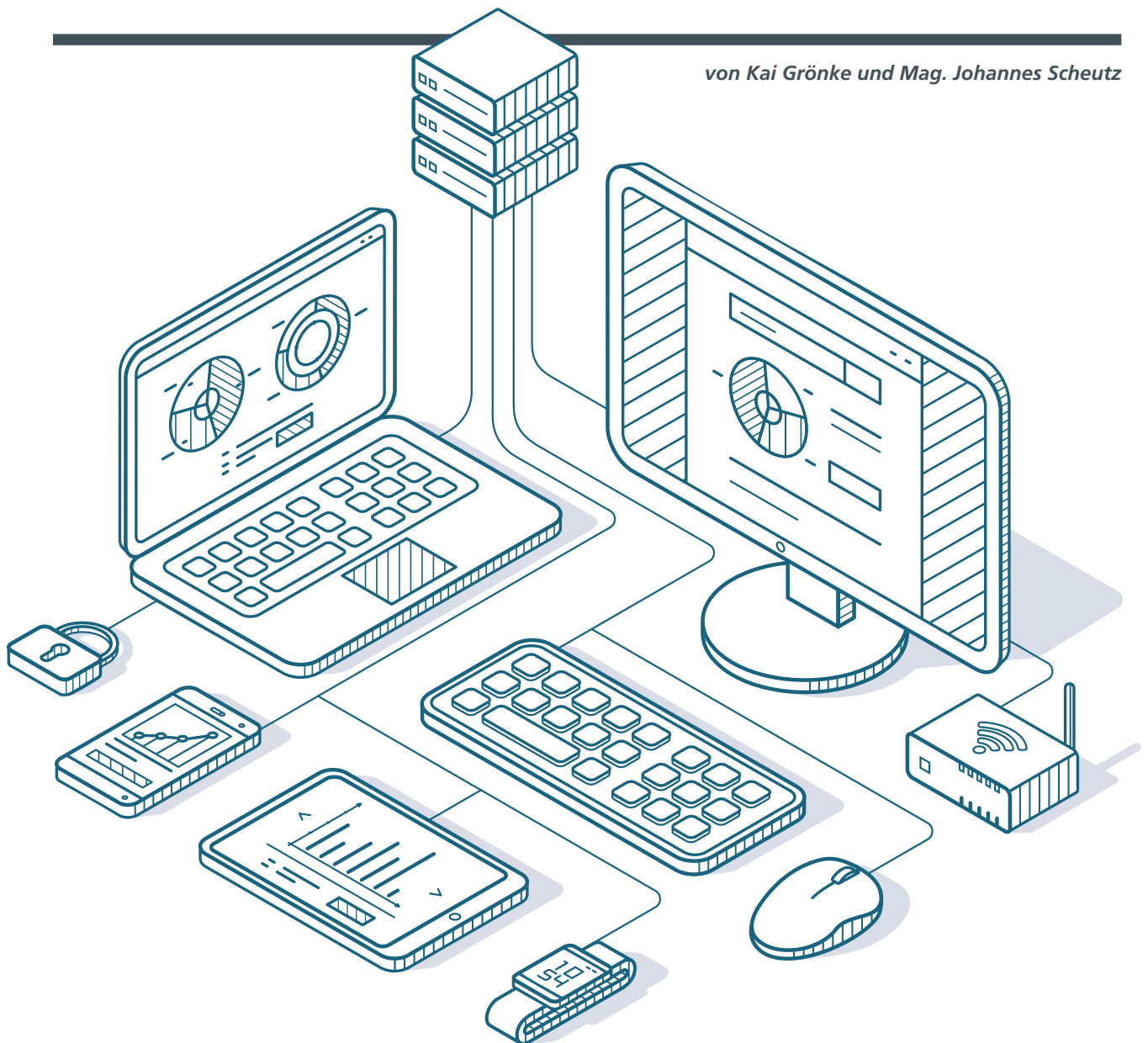


# Re-Engineering der Finanzorganisation

*Ist Ihre Finanzorganisation bereit für den Wandel? Digitalisierung ist kein Trend, sondern Realität und findet bereits in vielen Unternehmen praktische Anwendung. Auch der Finanzbereich wird von dieser Entwicklung zunehmend erfasst. Dieser Beitrag beleuchtet die Notwendigkeit des Re-Engineerings des Finanzbereichs und mögliche Vorgehensweisen.*

von Kai Grönke und Mag. Johannes Scheutz



## Re-Engineering-Bedarf

Veränderung wurde in den letzten Jahren zu einer Konstante im Wirtschaftsleben. Die Reaktion auf geänderte Markt- und Absatzbedingungen, MA-Aktivitäten, die Umsetzung strategischer Maßnahmen und die operative Steuerung finden unweigerlich Niederschlag in den Finanzprozessen. Kurzfristige Anpassungen an geänderte Einflussfaktoren gehören zum Tagesgeschäft. Worin liegt also die Notwendigkeit eines umfassenden Re-Engineerings der Finanzorganisation begründet?

Die digitale Zukunft begann in der Produktion. 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 Ziel ist, schneller, flexibler, individueller und kostengünstiger zu produzieren. Diese Dynamik wird sich weiter fortsetzen und sich auch auf alle Prozesse im Unternehmen auswirken. Spätestens mit der Einführung digitaler Geschäftsmodelle auf globalen Absatzmärkten steigen auch die Anforderungen an die CFO-Organisation, flexibler, anpassungsfähiger und effizienter zu werden.

Nähert man sich der Fragestellung der Neugestaltung, hilft eine einfache Definition: Re-Engineering ist die Neugestaltung oder das Ersetzen bestehender Systeme und Strukturen und umfasst alle Methoden sowie Aktivitäten zur Anpassung an geänderte Umfeldbedingungen. Übertragen auf die Finanzorganisation bedeutet das, dass sie mit smarten Lösungen die Chance für eine zunehmende Digitalisierung und Automatisierung der eigenen Wertschöpfung ergreifen muss, um die Produktivität und Prozessqualität – bei gleichbleibender Einhaltung gesetzlicher Vorgaben – zu erhöhen. Das Re-Engineering, also der Anpassungsbedarf, manifestiert sich im nachfolgend beschriebenen Zielbild in Strukturen, Aktivitäten, Methoden und IT-Systemen.

## Strukturen

- Die CFO-Aufbauorganisation wird sich als Folge der Automatisierung der Prozesse radikal verschlanken und damit einhergehend Kompetenzen in Service- und Expert-Centern bündeln.
- Abhängig von den jeweiligen Geschäftsmodellen empfiehlt sich eine Neuauftellung der kaufmännischen Teams. Dies passiert vor dem Hintergrund der integrativen Abwicklung der Geschäftsprozesse in ERP-Systemen und erfordert langfristig, mehr Kompetenz an den Anfang der End-to-End-Prozesse zu bringen, um den Grad der gewünschten Integration und Automatisierung zu erreichen.

- Das überarbeitete Rollenkonzept richtet Abteilungen und Teams nach klar definierten Aufgaben wie Governance, Data Production, Data Science und Business Partner aus.
- Die Kompetenzen der Mitarbeiter müssen auf die neu gebündelten Aufgaben ausgerichtet und in Bezug auf zukünftige digitale Methoden und Tools erweitert werden.

## Aktivitäten

- Prozesse werden weiter standardisiert, weil Standardisierung unter anderem eine wesentliche Voraussetzung für eine kosteneffiziente Prozessautomatisierung ist.
- Prozessautomatisierung mittels Robotic Process Automation (RPA) wird verstärkt zum Einsatz kommen und zwar sowohl in heterogenen als auch homogenen IT-Systemlandschaften, um wiederkehrende Arbeitsschritte effizient abzuwickeln.

## Methoden

- Die Nutzung von Predictive-Analytics-Applikationen vor allem in der Planung, im Reporting und im Forecasting wird State of the Art sein. Abhängig von der individuellen Datenlage der Unternehmen werden mittels Big-Data-Analysen die Grundlagen für digitale Forecasts, Optimierungsmaßnahmen oder Risikoanalysen geschaffen.
- Die Automatisierung, Schnelligkeit der Informationsbereitstellung und einfache Frontend-Tools ermöglichen umfangreiche Self-Services in den Reporting-Anwendungen. Das Reporting erfolgt in vielen Fällen durch den Nutzer selbst, individualisiert und mit zeitgemäßer, benutzerfreundlicher Oberfläche sowie individuellen Analysemöglichkeiten.

## IT-Systeme

- SAP S/4HANA bildet nicht nur für operative, sondern auch für Steuerungsprozesse die Basis für die Automatisierung und Digitalisierung. Mit S/4HANA verschmelzen IT-Systeme für die Datenproduktion und das Reporting, womit sich eine Vielzahl von Möglichkeiten für effizientes Arbeiten ergibt. →

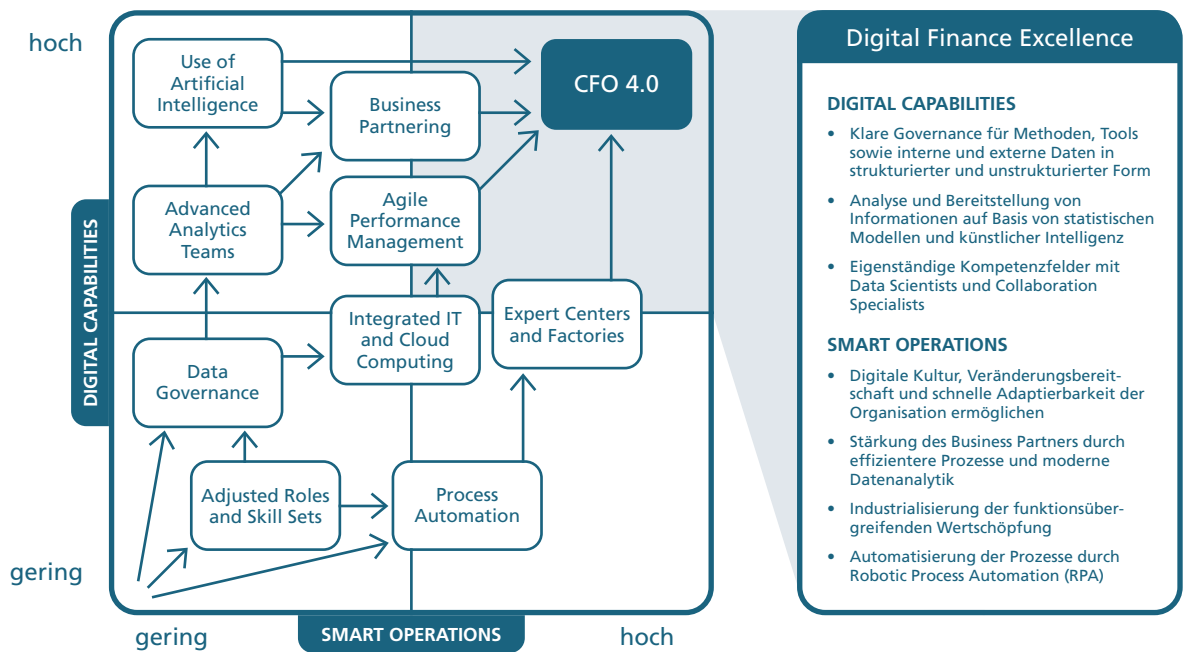


Abb. 1: Re-Engineering-Pfade zur Digital Finance Excellence

- Auf Basis der geänderten technologischen Ausrichtung wird es möglich, integrierte Planung und Forecasting zu etablieren sowie Konsolidierung und Reporting „near real-time“ durchzuführen. In jedem Fall muss geklärt werden, ob dafür seitens der Unternehmenssteuerung wirklich Bedarf besteht, denn die permanente Zurverfügungstellung von Information könnte auch zu Ineffizienzen führen.

Die Konstanten beim Re-Engineering – und somit übergreifend über alle Bereiche – sind die klare Ausrichtung auf den Ausbau der Digital Capabilities, also die Befähigung der Organisation für die Digitalisierung und der Smart Operations zur effizienten Abwicklung der digitalen Prozesse bei Einhaltung der Compliance-Standards.

## Die digitale Transformation im Finanzbereich

Viele Finanzbereiche haben die Auswirkungen der Digitalisierung längst erkannt und zeigen großen Re-Engineering-Einsatz bei der Erarbeitung zukunftsfähiger Lösungskonzepte. Das liegt zum einen daran, dass sich der Finanzbereich auf die Veränderungen der Geschäftsmodelle des Unternehmens und der damit einhergehenden Transformation des Unternehmens ausrichten muss, zum anderen, dass die Rolle und das Selbstverständnis der Finanzorganisation als Treiber von Innovation im Unternehmen in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben. Dabei stehen vier Strategien zur Umsetzung der Transformation im Finanzbe-

reich zur Verfügung, wobei die unterschiedlichen Ansätze nicht zwangsläufig getrennt voneinander zu betrachten sind (siehe Abb. 2).

Die Strategie „Assessment und Roadmap“ ist ein häufig gewählter Einstieg zur Annäherung an das Thema und stellt die Durchführung einer umfassenden Analyse des aktuellen Status quo dar. Dies mit dem Ziel, aus den gewonnenen Erkenntnissen Re-Engineering-Maßnahmen für den Finanzbereich abzuleiten. Anhand von Reifegradanalysen der Prozesse oder einer auf FTE- oder kostenbasierenden Prozesseffizienzbestimmung lassen sich Maßnahmen zur Transformation entwickeln, die zu einer Roadmap verdichtet werden.

Ein weiterer strategischer Ansatz – „Neue Technologien und Datenstrukturen“ – verfolgt fokussiert das Ziel, die bestehenden Technologien zukunftsfähiger auszurichten und auf dieser Basis Optimierungen zu erzielen. Dazu zählen zum Beispiel Systemharmonisierung und -standardisierung, aber auch die Verbesserung der Datenqualität. Maßnahmen wie die Einführung einer Data Governance oder einer gemeinsamen Datenbank als „single point of truth“ sind nicht nur die Grundlage für darauf aufbauende Digitalisierungsmaßnahmen, sondern vielfach die Voraussetzung für operative Excellence in den Prozessen des Finanzbereichs.

Der dritte strategische Ansatz zur Transformation ist auf ein klar definiertes Zielbild der Finanzorganisation ausgerichtet und fokussiert dabei auf die Einführung einzelner Lösungsbausteine („Use Cases“) des Zielbilds, beispielsweise mit neuen Technologien wie RPA oder Advanced Analytics. Diese Re-Engineering-Maßnahmen werden häufig in Form von schnell umsetzbaren und wertschöpfenden Lösungsbausteinen in ausgewählten Prozessen eingesetzt, um kurz-

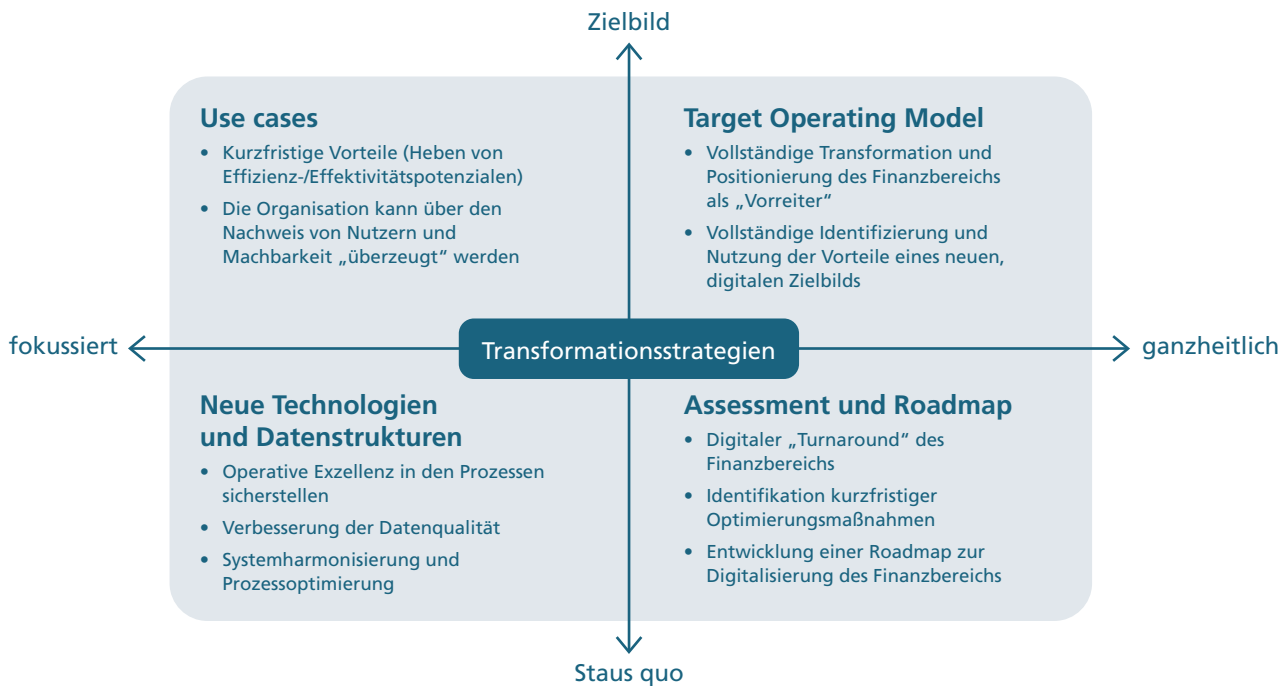


Abb. 2: Strategien der digitalen Finanztransformation

fristig Potenziale heben und gleichzeitig wichtige Erfahrungen im Umgang mit den neuen Technologien sammeln zu können. Die Umsetzung einzelner Lösungsbausteine führt erfahrungsgemäß schnell zur Akzeptanz der neuen Technologien sowie darüber hinaus auch zu neuen Lösungsvorschlägen und zeigt gleichzeitig ein erstes Zielbild der zukünftigen digitalen Finanzorganisation.

Der umfassendste Transformationsansatz ist auf die ganzheitliche Entwicklung des Zielbilds („Target Operating Model“) für den Finanzbereich ausgerichtet. Dieses Zielbild zeigt damit deutlich auf, wie Leitbild, Rollen und Verantwortlichkeiten, Organisation, Prozesse und IT sowie Kompetenzen in einem digitalen und modernen Finanzbereich der Zukunft aussehen. Dieses ganzheitliche Re-Engineering garantiert den größtmöglichen Nutzen sowie eine (fast) vollständige digitale Transformation und Optimierung des Finanzbereichs.

Angesichts des umfassenden Umbruchs sollte ein begleitendes Transformations- und Change-Management integraler Bestandteil des Vorhabens sein. Für einen gelungenen Aufbruch in die neue Ära müssen alle Mitarbeiter eingebunden werden und ein „digitales Mindset“ in der Finanzorganisation verankert werden. Digitalisierung kann nur funktionieren, wenn der Wandel tief im Kern der Organisation verankert ist und nicht als Bedrohung, sondern als Chance begriffen wird. Von der Veränderungsbereitschaft seiner Mannschaft wird es letztlich abhängen, wie schnell der CFO die digitale Transformation umsetzen kann. ●

## Auf den Punkt gebracht

CFOs stehen vor der Herausforderung, ihre Organisation optimal für die Zukunft aufzustellen. Es empfiehlt sich, ein umfassendes Re-Engineering-Programm aufzusetzen, das neben der Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse auch weitere Aspekte umfasst. Dazu zählen ein zukunftsgerichtetes Leitbild für den Finanzbereich, ein klar definiertes Rollenmodell, eine schlanke Organisationsstruktur mit effizienten Prozessen und Systemen sowie der Aufbau zukunftsfähiger Kompetenzen der Mitarbeiter.



### Kai Grönke

ist Partner bei der Managementberatung Horváth & Partners und leitet das Competence Center CFO Strategy & Organization.  
kgroenke@horvath-partners.com  
www.horvath-partners.com



### Mag. Johannes Scheutz

ist Leiter des Competence Centers Controlling & Finance Austria bei Horváth & Partners in Wien.  
jscheutz@horvath-partners.com  
www.horvath-partners.com