

# Frankfurter Allgemeine Archiv speichern

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.01.2017, Nr. 13, S. 16

DER BETRIEBSWIRT

## Dem Finanzvorstand entgleiten die Daten

Rechnungswesen und Controlling sind ideale Einsatzgebiete für den Computer. Aber was macht dann künftig ein Finanzvorstand? Er hat seine Berechtigung - wenn er sich neuen Herausforderungen stellt.

Von Barbara Weißenberger

Die digitale Transformation zur Industrie 4.0 verändert auch gravierend die Arbeit des Finanzvorstands (CFO). Glaubt man, dass zukünftig vor allem solche Berufe erhalten bleiben, in denen Originalität oder Einfühlungs- und Überzeugungsvermögen im Sinne kreativer, emotionaler und sozialer Intelligenz gefordert sind, hat der Finanzvorstand mit seinem Team gute Überlebenschancen - wenn der dafür notwendige Kultur- und Kompetenzwandel auch gelingt. Davon ist Ulrich Lehner, Aufsichtsratsvorsitzender von Thyssen-Krupp und Schirmherr der Konferenz NextGenerationCFO.2016 zum Thema "CFO 4.0: Accounting goes digital" an der Universität Düsseldorf überzeugt. Der Schlüssel für die erfolgreiche digitale Transformation im CFO-Bereich seien ebengerade nicht die neuen Technologien als solche. Von entscheidender Bedeutung ist das vollkommen neue Rollenverständnis des Finanzbereichs, bestätigt Henkel-Finanzvorstand Carsten Knobel.

Das ist nicht so trivial, wie es zunächst erscheint. In der Vergangenheit lag der Schlüssel für gute CFO-Arbeit vor allem in der administrativen Beherrschung der hohen Komplexität arbeitsteiliger Organisationen: Angefangen von der Abbildung des Unternehmens in Kontenrahmen und Kostenstellen als Grundlage der Finanzkommunikation über das Management der Regelprozesse in Planung, Budgetierung und Reporting

(,Controlling-Zyklus') bis hin zum Finanzkalender mit festgelegten Terminen für die Investorenkommunikation. Kernkompetenzen für die erfolgreiche Umsetzung dieser Aufgaben waren analytisches und strukturiertes Denken, (Selbst-)Organisationsfähigkeit, aber auch Kommunikationsgeschick und Durchsetzungsvermögen im Sinne eines kritischen ‚Drittblicks‘ auf Maßnahmen und Entscheidungen.

Auf den ersten Blick erlauben digitale Technologien hier einen ungeahnten Quantensprung an Produktivität. Unter dem Schlagwort ‚Advanced Analytics‘ können beispielsweise Systeme künstlicher Intelligenz wie IBMs ‚Watson‘ genutzt werden, um Märkte, Kundenverhalten oder Prozesse mit ausgefeilten statistischen Methoden zu analysieren und, darauf aufbauend, Prognosen und sogar Entscheidungsvorschläge zu entwickeln. Mit Self-Service Reporting werden Berichte nicht mehr standardisiert durch die Hierarchie nach oben gereicht, sondern Führungskräfte können benötigte Informationen, zum Beispiel über Erfolgsbeiträge von Produkten, Standorten oder Kunden, in Echtzeit abrufen, visualisieren und dabei für Analysezwecke sogar mit eigenen Daten anreichern - bis hin zum digitalen Cockpit für die Arbeit von Vorständen und Geschäftsführern. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis Investoren ähnliche Anforderungen auch an die Finanzberichterstattung stellen. Einen Vorgeschmack liefert das webbasierte Integrated Reporting des Software-Konzerns SAP. Ein drittes Beispiel: Abschlussprüfer können mit digitalen Technologien Unternehmensdaten vollständig erfassen und analysieren - das erlaubt ganz neue Formen der Abschlussprüfung und ermöglicht darüber hinaus, dem Finanzvorstand erweiterte Serviceleistungen anzubieten.

CFO-Coach und Avantum-Vorstandssprecher Thomas Fischer warnt, dass es gerade die klassischen Aufgaben eines Finanzvorstandes sind, die zukünftig automatisiert werden. Die Konsequenz: Finanzvorstände müssen künftig andere Wertbeiträge leisten und die Digitalisierung deshalb vor allem als strategisches Veränderungsmanagement in ihrem Bereich begreifen, bei dem alle Arbeitsfelder im Finanz-Ressort

konsequent neu gedacht werden müssen. Insbesondere drei verschiedene Handlungsfelder sind dabei aus Expertensicht bedeutsam: (1) Effizienzsteigerung durch Prozessstandardisierung, (2) Schaffen von Spielräumen für Agilität und Flexibilität und (3) Denken in Fragen statt in Lösungen.

Die unternehmensweite Standardisierung von Massenprozessen im Finanzbereich, wie beispielsweise Abschlusserstellung, Einkauf oder Vertrieb, sowie deren Bündelung und Automatisierung ist zunächst kein neues Thema. Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation gewinnt sie jedoch zusätzlich an Bedeutung. Durch Prozessstandardisierung, erläutert Henkel-Finanzvorstand Carsten Knobel, werde überhaupt erst die Grundlage geschaffen, um Finanzinformationen, kombiniert mit Big Data in Form von Kunden- und Maschinendaten oder Informationen aus den sozialen Medien, sinnvoll auszuwerten. Der Hebel ist beträchtlich: Im Hause Henkel wurde in den letzten fünf Jahren die Zahl der unterschiedlichen Prozesse im Finanzbereich von rund 20 000 auf weniger als 1000 reduziert. Die mit dieser Harmonisierung freigesetzten Ressourcen ermöglichen dem Finanzbereich ganz neue zusätzliche Wertbeiträge für das Unternehmen.

Der zweite Ansatzpunkt für das Veränderungsmanagement besteht darin, den Finanzbereich insgesamt deutlich beweglicher (agiler) zu organisieren. Diese Agilität muss, so Ulrich David, Finanzvorstand der Haniel-Tochtergesellschaft CWS-boco, ein Spiegelbild der vom Unternehmen insgesamt geforderten Anpassungsfähigkeit sein. Besonders relevant ist dies in Konzernen, die disruptive Innovationen intern entwickeln, um den Wandel ihrer Geschäftsmodelle selbst voranzutreiben, wie beispielsweise bei Haniel im Essener Start-up-Hub ‚Schacht One‘. "Mit dem Ausprobieren neuer Ideen kann man nicht bis zum nächsten Planungszyklus warten - und da muss das Finanz-Ressort mitziehen", konstatiert David. Je stärker die Volatilität und Unsicherheit sowie Komplexität und Ambivalenz der Geschäftsmodelle, umso mehr kommt es deshalb darauf an, in Steuerung und

Investorenkommunikation den Fokus auf Prozesse statt auf Ergebnisse zu setzen. Damit erodiert auch die Motivationsfunktion der Unternehmensplanung, denn das Einhalten von Budgets beziehungsweise das Erreichen kurzfristiger Ergebnisziele ist nicht mehr oder nur noch auf sehr aggregierter Ebene Indikator für gute Managementleistung. An Bedeutung gewinnen dafür Koordinationsaufgaben - auch deshalb, weil Unternehmensaktivitäten im Zuge der digitalen Transformation immer häufiger in zeitlich begrenzten Projekten organisiert werden. Das verlangt eine deutliche vereinfachte Planung, beispielsweise auf Basis von Werttreibermodellen.

Der dritte Schritt für die erfolgreiche digitale Transformation im Finanzbereich betrifft schließlich die Ausbildung neuer analytischer Kompetenzen der Mitarbeiter. Wenn nämlich die Erstellung von Analysen, Prognosen oder Optimierungsvorschlägen an die IT delegiert wird, fällt das gewohnte Erfahrungslernen weg. Das stattdessen erforderliche kritische Hinterfragen durch unternehmerische Intuition war aber bisher gerade keine Kompetenz, die im Finanz-Ressort gefordert wurde. Gefahr droht auch aus weiteren kognitiven Verzerrungen, die durch die neuen Technologien verstärkt werden, wie beispielsweise Fehleinschätzungen durch Informationsüberlastung oder Kontrollillusion, das heißt den Irrtum, faktisch unbeeinflussbare Faktoren wie Kaufentscheidungen von Kunden aktiv steuern zu können. Eva Kienle, Finanzvorstand von KWS Saat SE, warnt deshalb vor der Gefahr einer ‚digitalen Demenz‘ im Finanz-Bereich. Die Mitarbeiter müssten vielmehr die Fähigkeit entwickeln, theoriegeleitet Hypothesen zu formulieren und mit den neuen digitalen Technologien zu prüfen. Denn mit Big-Data-Analysen mögen zwar viele neue Zusammenhänge identifizierbar werden - für gute Prognosen und Entscheidungen gilt es aber zunächst einmal, festzustellen, welche davon tatsächlich plausibel und vor allem auch zukünftig tragfähig sind. Mit anderen Worten: Die Lösungen findet in der digitalisierten Welt zwar die IT - der Finanzvorstand muss dafür aber umso mehr das Gespür für die richtigen Fragen entwickeln. Nicht unterschätzen darf man das Tempo, in dem

diese Kompetenz an Bedeutung gewinnt, konstatiert Karstadt-Finanzvorstand Miguel Müllenbach: "Wenn man als Finanzvorstand heute glaubt, man hat alles im Griff, ist man zu langsam."

Barbara Weißenberger ist Inhaberin des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Accounting, an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Bildunterschrift: Illustration Peter von Tresckow

Alle Rechte vorbehalten © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main  
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte für F.A.Z.-Inhalte erwerben Sie auf [www.faz-rechte.de](http://www.faz-rechte.de)