

# CFO und digitale Transformation

## Die Digitalisierung des Finanzbereichs



## **CFO und digitale Transformation**

### **Die Digitalisierung des Finanzbereichs**

Das Jahr 2020 brachte für eine große Anzahl an Unternehmen einen erheblichen Schub an Digitalisierung. Diese durch Externalitäten veranlasste Disruption verschaffte einen außergewöhnlichen, über viele Jahre davor nicht erreichten Fortschritt bspw. in den Bereichen Customer Experience und Dienstleistungsumfang und zeigte auf, wie wichtig es als Unternehmen ist, die individuellen Komponenten der Digitalisierung im eigenen Geschäftsmodell verankert zu haben. Wie steht es jedoch um den CFO-Bereich? Welche Formen der Digitalisierung sind dort relevant, welche Potenziale liegen dort verborgen und wie kann man diese heben? Dieser Artikel gibt eine Übersicht zum Status Quo, zu Möglichkeiten eines digitalen CFO-Bereichs und zeigt einen Fahrplan für ein erfolgreiches Transformationsvorhaben auf.

### **Status Quo und Chancen der Digitalisierung im Finanzbereich**

Steigender Effizienzdruck unter CFOs zeigt sich als beschleunigender Treiber von Digitalisierungsvorhaben. Diese Erkenntnis unterstreicht eine aktuelle Befragung von CFOs im Rahmen einer Studie von Horvath & Partners, wonach 90% der Befragten angaben, einer Strategie zur digitalen Transformation zu folgen. Die Notwendigkeit und das Nutzenversprechen sind also klar ersichtlich, nicht verwunderlich, betrachtet man mögliche Chancen zur Effizienzverbesserung. So können beispielsweise komplette Finanzprozesse wie die Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung mit Hilfe von Robotics automatisiert werden, oder auch komplexere Prozesse wie das Forecasting durch Advanced Analytics effizienter gestaltet werden.

Weitreichendere Vorhaben können sich darauf konzentrieren den Finanzbereich integrativ in seiner Business-Partner Rolle weiterzuentwickeln, um ihn besser auf interne und externe Kunden auszurichten und seine Rolle in der Wertschöpfung zu stärken. Dies kann beispielsweise über verbesserte Datenlagen als Stütze bei operativen Entscheidungen oder auch über die Aufstellung von Finanzprozessen als End-to-End Organisation erfolgen.

Die nötigen Werkzeuge sind also bekannt und reichen von kleinteiligen, singulären Projekten zu vollumfassenden Transformationsvorhaben. Doch häufig ist in der Praxis nicht klar ersichtlich, welche Maßnahmen welchen Mehrwert generieren und wie und an welchen Stellen die Theorie implementiert werden soll. Darüber hinaus stellt die neue Kompetenzanforderung an Führungskräfte eine große Herausforderung dar, und auch das fehlende Mindset in der Kultur der Unternehmen, digitale Transformationsvorhaben ganzheitlich zu denken, sind Hindernisse für den Fortschritt. So verbleiben bisher viele Digitalisierungsprojekte von unstrukturiertem Aktionismus getrieben als alleinstehende Vorhaben und beschränken sich meistens noch auf die Automatisierung bestehender Prozesse, ohne diese grundlegend neu zu denken und zu verändern. Wichtig für eine erfolgreiche Digitalisierungsinitiative ist deshalb eine vollumfassende Strategie, die sich in einer formulierten Roadmap ausdrückt.

### **Roadmap für eine erfolgreiche Umsetzung**

Um der bereits erwähnten Lücke bei Wissen und Kompetenzen von Managern zu begegnen, gilt es mögliche Digitalisierungsinitiativen zu verstehen. Dabei geht es weniger darum Führungspersonal im Finance-Bereich zu Python Programmierern auszubilden, aber wenn die Basistheorie, also das Wissen zu möglichen Use Cases und deren Werkzeuge der Umsetzung fehlt, wird es schwierig, beispielsweise der Rolle als Businesspartner gerecht zu werden.

Zur Veranschaulichung im ersten Schritt lohnt es sich daher Digitalisierungsinitiativen zu kategorisieren:

- + **Digitization** beschreibt per Definition die Nutzung digitaler Tools anstelle von analogen in bestimmten Prozessbereichen.

- + **Intelligente Prozessautomatisierung** beschreibt das Ersetzen menschlicher Prozessbearbeitung durch Automatisierung beispielsweise mithilfe von machine learning.
- + **Advanced Analytics** beschreibt die Unterstützung von Entscheidungsprozessen durch intelligente Datenanalyse, die mit insights und Empfehlungen komplexere Sachverhalte effizient leiten kann.
- + **Business Process Outsourcing** beschreibt die Verwendung von Ressourcen außerhalb des Unternehmens für bestimmte manuelle und eher simple Verarbeitungsprozesse, häufig im Back-Office.
- + **Lean Process Redesign** beschreibt die Umstrukturierung und Neuausrichtung bestehender Prozesse um diese schlanker, agiler und resilienter zu gestalten.

## 1. Von der Vision zur pragmatischen Umsetzung

Die Gefahr, zu viele singuläre nicht weitreichende Digitalisierungsinitiativen zu haben, schmälert die Aussicht auf Erfolg. Es kann dazu führen, dass Unternehmen den Überblick verlieren und vergessen sich auf die wirklich wirkungsvollen Vorhaben zu konzentrieren. Deshalb sollte auf eine Erfassung aller Möglichkeiten der Digitalisierung im eigenen Betrieb eine Priorisierung erfolgen, sprich welche Vorhaben bringen dem Unternehmen konkret am meisten, welche sind skalierbar und von dauerhaftem Mehrwert. So wird vermieden sich im Rahmen der Umsetzung zu verzetteln und unnötige Kapazitäten zu binden. Ebenso wichtig dabei ist, ein gesundes Gleichgewicht aus ambitionierter Vision und pragmatischem Umsetzungsgedanken zu wahren. Diese zwei Kräfte können alleinstehend bei zu viel Überhang den Digitalisierungsprozess behindern, aber bilden zusammen eine ausgleichende Balance, um trotz hoher Ambitionen angesichts des Reizes, den viele Initiativen mit sich bringen, den Fokus und die Realisierbarkeit des Vorhabens nicht zu verlieren.

## 2. Strukturierung der Umsetzung

Wie bereits erwähnt, gilt bei der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben insbesondere im CFO-Bereich den ganzheitlichen Blick zu wahren, das heißt in kompletten „Journeys“ zu denken. Um den vollen Nutzen zu schöpfen muss zwingend inter-funktional umgesetzt werden, insbesondere da der Finance-Bereich das Unternehmen horizontal durchzieht. Ein Beispiel hierfür wäre ein agiles Budgeting, d.h. wo früher die Budgetfreigabe in langen Prozessen andere Geschäftsbereiche eher behindert hat, können diese nun schneller umgesetzt werden und so die Business-Partner Rolle des Finance Bereichs verstärkt werden. Ein weiteres Beispiel wäre „Advanced Data Analytics“ mit einer inter-funktionalen Verbindung zwischen Strategie und Finanzen, um defizitäre Bereiche in den Einkommensströmen des Unternehmens zu identifizieren und eine Neujustierung des operativen Geschäfts vorzunehmen.

## 3. Die richtige Umsetzungsreihenfolge

Hat man die Strukturierung festgesetzt, gilt es, die einzelnen Schritte der Umsetzung zu priorisieren. Auch wenn es verlockend und am prestigeträchtigsten ist, das größte Digitalisierungsprojekt zuerst anzugehen, ist dies für viele Unternehmen schlichtweg nicht möglich. Es kommt hierbei immer darauf an, wo das Unternehmen bereits steht. Die besten Resultate können dabei erreicht werden, wenn die verschiedenen Initiativen aufeinander aufbauen und dies bedarf einer genauen Analyse wie weit beispielsweise der Dateninput bereits digitalisiert ist, um darauf aufbauend „Advanced Data Analytics“ zu implementieren. Aus diesem Grund sind die einzelnen aufbauenden Sequenzen angepasst an die Vorstellungen des Unternehmens zu prüfen und in der Reihenfolge festzulegen.

## 4. Die Rolle der Umsetzer

Dem handelnden Senior Executive kommt in diesem gesamten Vorhaben eine wichtige Rolle zu. Er muss weitreichende Überzeugungsarbeit leisten und die betroffenen Bereiche auf die Umsetzung einstimmen und vorbereiten sowie die Potenziale aufzeigen. Dies ist umso wichtiger je mehr funktionale Grenzen überschritten werden in einem ganzheitlichen Digitalisierungsansatz. Er muss die Priorisierung festlegen, um davon ausgehend einzuschätzen, welche Ansätze von internen Kapazitäten umgesetzt werden können und bei welchen es ein Outsourcing bedarf. Als letzter Schritt ist die Umsetzung an sich durchzuführen, verbunden mit einer stetigen Überwachung des Fortschrittes und falls notwendig einem agilen Nachjustieren.

Ein Engpass werden geeignete Manager sein, die im Schnittfeld von Strategie, M&A, Restrukturierung, Corporate Finance und Operations arbeiten und Digitalisierungsvorhaben umsetzen können. Der Anspruch der Führung sollte sein, das Transformationsvorhaben strategisch klug zu orchestrieren, den Status des Fortschrittes immer im Auge zu behalten, um am Ende alle Bereiche rechtzeitig auf die neue digitale Realität ausgerichtet zu haben.

## Autor

**Dr. Stefan Gros** ist Chief Financial Officer. In Umbruch und Sondersituationen übernimmt er die kaufmännische Gesamtverantwortung einschl. aller zugehörigen Themen wie Rechnungswesen, Controlling, Finanzen, IT, Einkauf und HR. Besondere Expertise weist er in den Bereichen Corporate Finance, Performance- und Wertsteigerungskonzepte, Digitale Transformation und Geschäftsmodell-Anpassung sowie Restrukturierung auf. In diesem Kontext hat er seine Fach- und Führungskompetenz vielfach unter Beweis gestellt, u.a. auch als Chief Transformation bzw. Restructuring Officer.



Mit seiner mehr als 25-jährigen Berufs- und Führungserfahrung zählt Dr. Stefan Gros zu den erfahrensten Executives in Deutschland für Unternehmen mit spezifischen Herausforderungen. Er verfügt über zahlreiche nachweisbare Erfolge sowie erstklassige Referenzen. Zu seinen Auftraggebern zählen erfolgreiche und namhafte Unternehmen. Darüber hinaus steht er als Beirat und Senior Advisor zur Verfügung. Er übernimmt Aufgaben als Interim Executive sowie langfristige Vorstands- und Geschäftsführungsmandate. Das Management der Stakeholder stellt oft eine Besonderheit dar.

2009-2016 war Dr. Gros Mitglied im Beirat der Deutsche Bank AG, Region Mitte, seit 2010 ist er u.a. Dozent für Business Valuation an der Kath. Universität Eichstätt / Ingolstadt und Gründungsmitglied des Digital Finance- und M&A-Arbeitskreis der Deutschen Schmalenbachgesellschaft für Betriebswirtschaft.

## Dr. Stefan Gros

Alleeweg 6  
83626 Valley bei München

+49.1520.868.25.20

[stefan.gros@dr-gros.de](mailto:stefan.gros@dr-gros.de)

[www.stefan-gros.de](http://www.stefan-gros.de)

