

Die digitale Finanzorganisation

Zielbild 2025

Kai Grönke

München, 15. Mai 2017

Digital
Finance
Transformation

Inhaltsverzeichnis

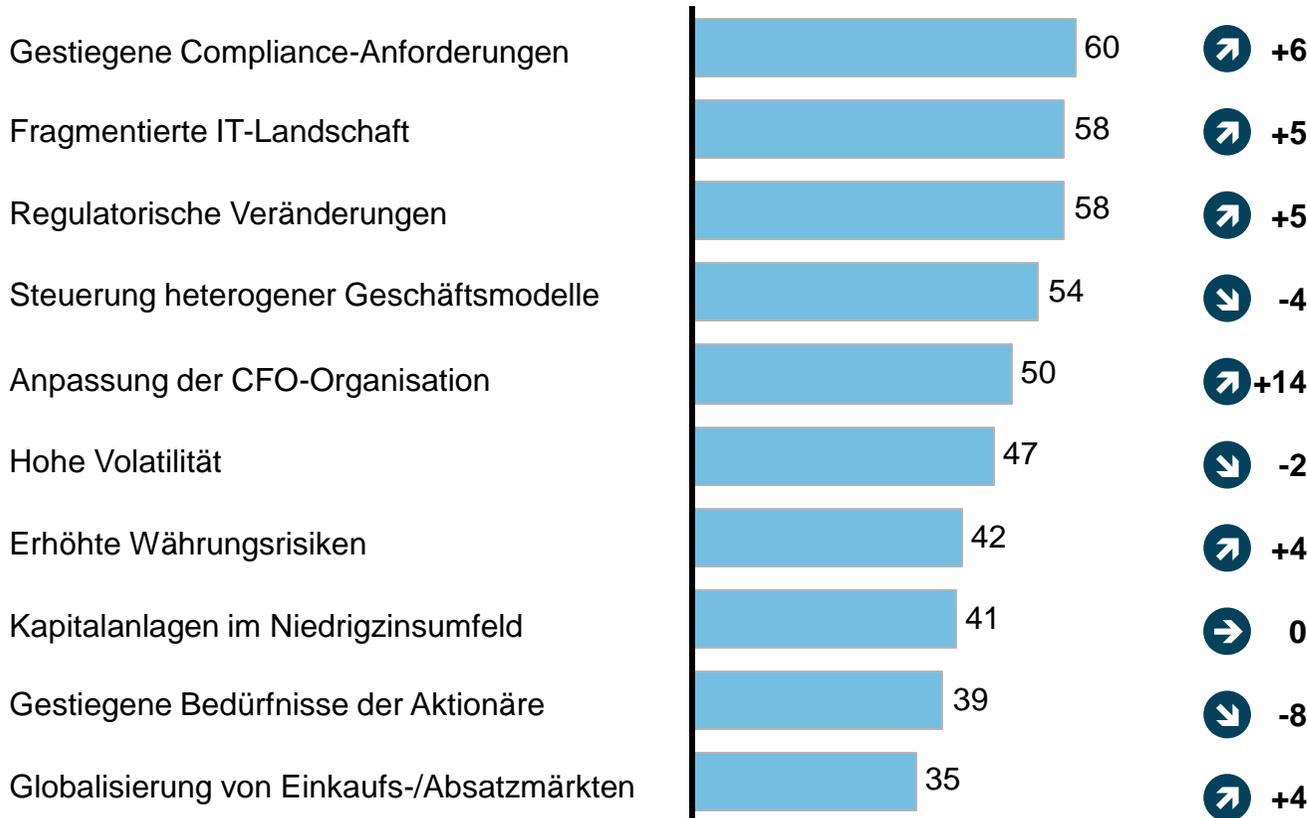
■ Herausforderungen und Fakten aus der Horváth CFO-Panel Community

- Technologische Treiber der digitalen Transformation
- Auswirkungen der Digitalisierung auf die Finanz- und Controlling-Prozesse
- CFO-Organisation im Jahr 2025
- Verändertes Rollenbild und Skill-Set im Controlling

Auf dem Weg zur digitalen CFO-Organisation müssen Prozesse, Systeme, Methoden und Tools neu ausgerichtet werden

Was treibt den CFO (-Bereich)?

Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Veränderung zu 2014 in Prozent
 Bedeutung (Sehr bedeutend/eher wichtig)

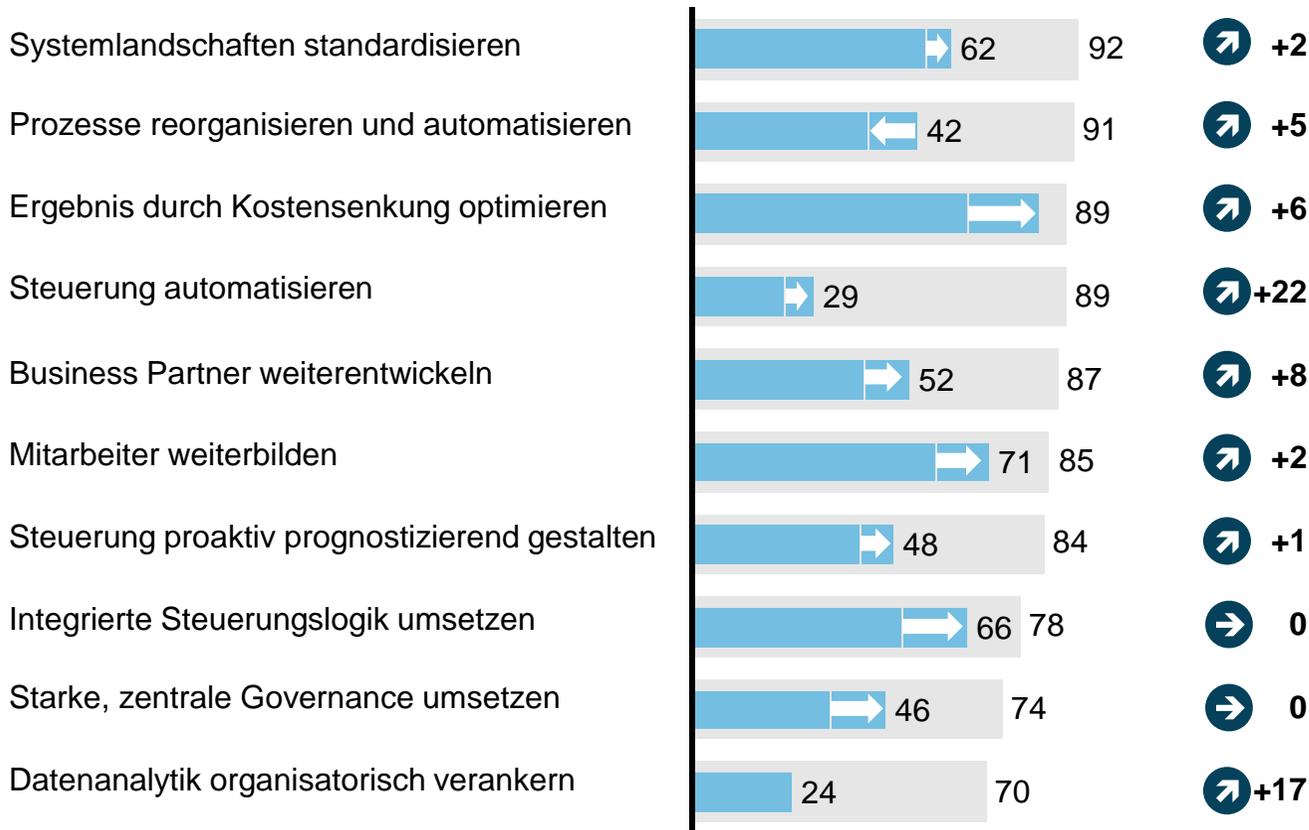
Herausforderungen im CFO-Bereich

- **Permanente Weiterentwicklung der Rechnungslegungsvorschriften**, Rechtsunsicherheit, Zunahme von Compliance-Risiken
- Gestiegene Anforderungen an **Informations- und Kommunikationstechnologie**
- **Schnelle und zuverlässige Bereitstellung von Entscheidungsinformationen** für heterogene Geschäftsmodelle in volatilen Märkten
- **Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Effizienz** der Organisation
- **Verbesserung der finanziellen Performance** des Unternehmens

In vielen Finanzbereichen wird die Unternehmenssteuerung und damit einhergehend die Organisation, Prozesse und IT optimiert

Maßnahme auf CFO-Agenda

Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Veränderung der Bedeutung zu 2014 in %
 Bedeutung (sehr bedeutend/eher wichtig)
 (Zuwachs) realisierter Status quo

Maßnahmen der CFO Agenda

- **Systeme standardisieren** bei gleichzeitiger **Investition in neue Technologien**
- Performance der Organisation steigern durch **Reorganisation und Automatisierung der Prozesse**
- Aufwand für **Ergebnisoptimierung mit digitalen und digital unterstützen Prozessen** reduzieren
- **Digitalisierung der Steuerung und der Prozesse vorantreiben**
- **Rollen und Kompetenzen** im Finanzbereich **neu gestalten**
- **Mitarbeiter** für dein Einsatz von neuen Methoden und Technologien **weiterbilden**

Wir sehen vier wesentliche Trends der digitalen Transformation im Finanzbereich



Der Effizienzdruck in der Finanzfabrik wird enorm zunehmen

Routineprozesse werden radikal verschlankt und basieren auf klaren Entscheidungsregeln

Rolle und Kompetenz in der Finanzfunktion ändern sich radikal

Der Finanzbereich integriert neue Kompetenzen, schafft Effizienz und verantwortet die Governance



Auf Datenverfügbarkeit und -verknüpfung kommt es an

Unternehmens- und wertschöpfungsübergreifende Daten ermöglichen eine verbreiterte und bessere Steuerung

Steuerung wird anders funktionieren

Unternehmenssteuerung wandelt sich von **reaktiv**-analytisch zu **proaktiv**-prognostizierend

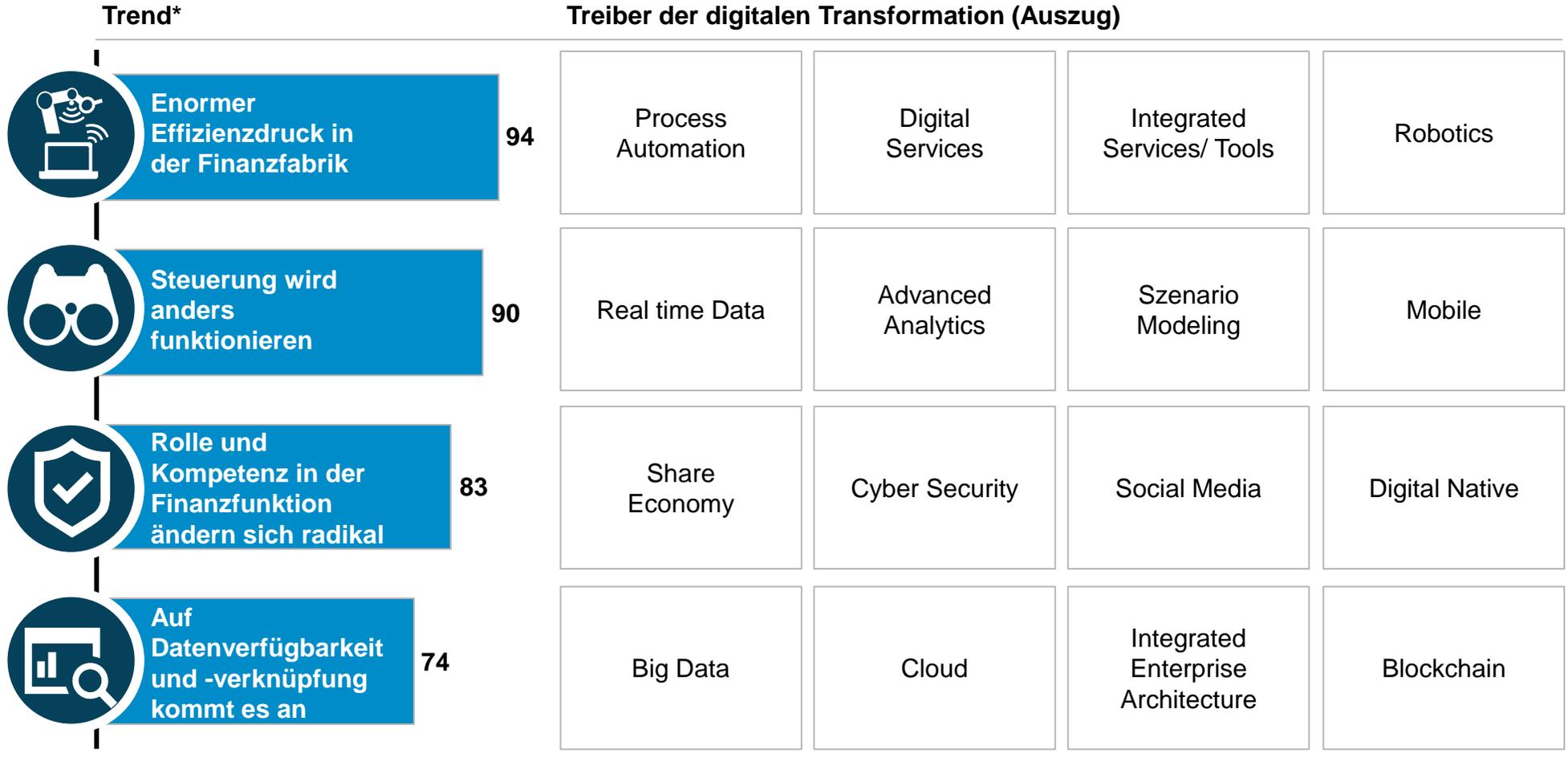


Inhaltsverzeichnis

- Herausforderungen und Fakten aus der Horváth CFO-Panel Community
- **Technologische Treiber der digitalen Transformation**
- Auswirkungen der Digitalisierung auf die Finanz- und Controlling-Prozesse
- CFO-Organisation im Jahr 2025
- Verändertes Rollenbild und Skill-Set im Controlling

Den vier Trends der digitalen Transformation lassen sich unterschiedliche Treiber der Digitalisierung zuordnen

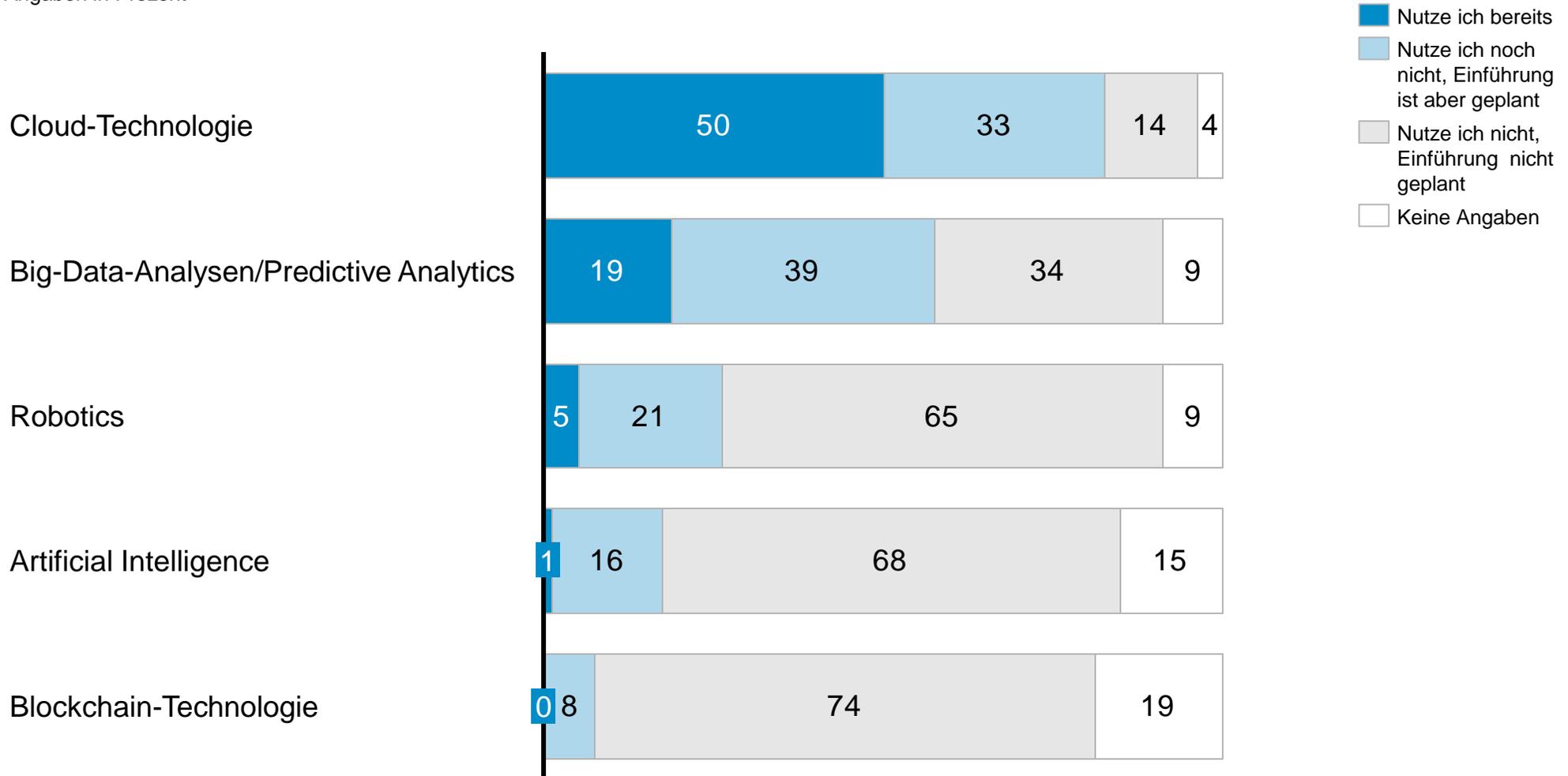
Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



* „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“

Neue Technologien bieten neue Möglichkeiten - genutzt werden davon heute jedoch nur wenige

Angaben in Prozent



Inhaltsverzeichnis

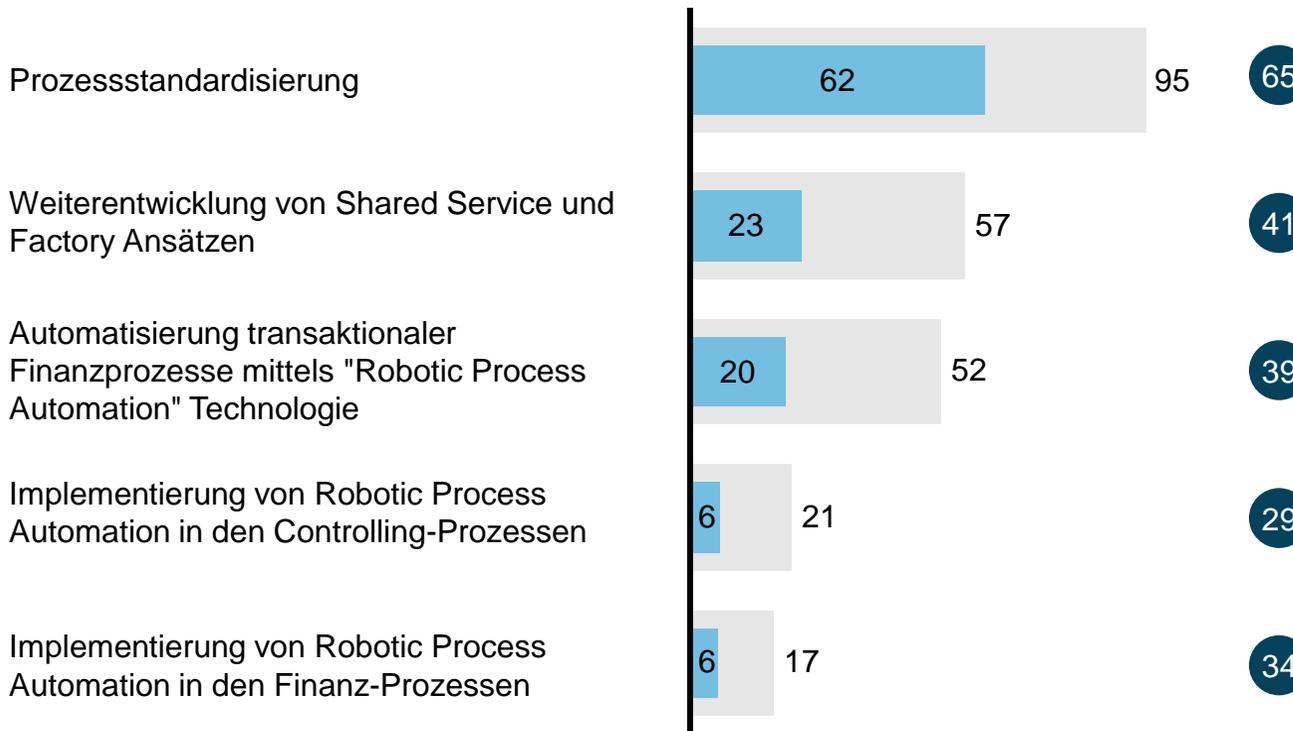
- Herausforderungen und Fakten aus der Horváth CFO-Panel Community
- Technologische Treiber der digitalen Transformation
- **Auswirkungen der Digitalisierung auf die Finanz- und Controlling-Prozesse**
- CFO-Organisation im Jahr 2025
- Verändertes Rollenbild und Skill-Set im Controlling

Standardisierung ist noch immer ein präferierter Hebel - Prozessautomatisierung gewinnt an Bedeutung

- ⊗ Transformationsgrad (in Prozent)
- Bedeutung (sehr bedeutend/eher wichtig)
- realisierter Status quo (trifft voll zu/eher zu)

Effizienzsteigerung in den Routineprozessen durch ...

Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



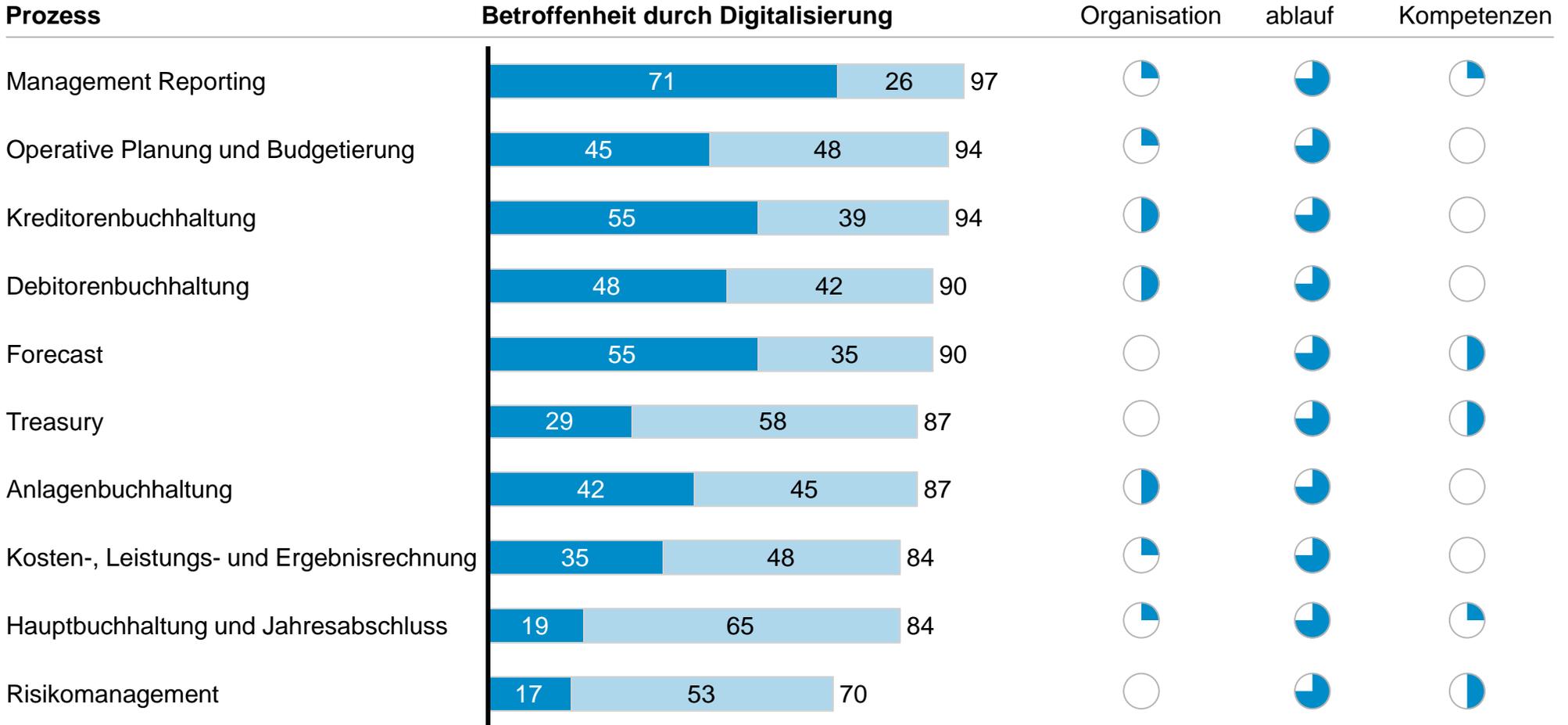
Maßnahmen der CFO Agenda

- Prozessstandardisierung weiter vorantreiben
- Finanzfabrik optimieren (Leistungsportfolio erweitern und Standortkonzepte optimieren)
- Produktion / transaktionale Prozesse automatisieren
- Anwendungsgebiete für Robotic Process Automation (RPA) Technologie klären
- RPA Prototypen aufbauen und testen

Digitalisierung betrifft alle Finanzprozesse - Die Aufbau- und Ablauforganisation und Kompetenzen werden sich verändern

Angaben in Prozent

- stark betroffen
- betroffen

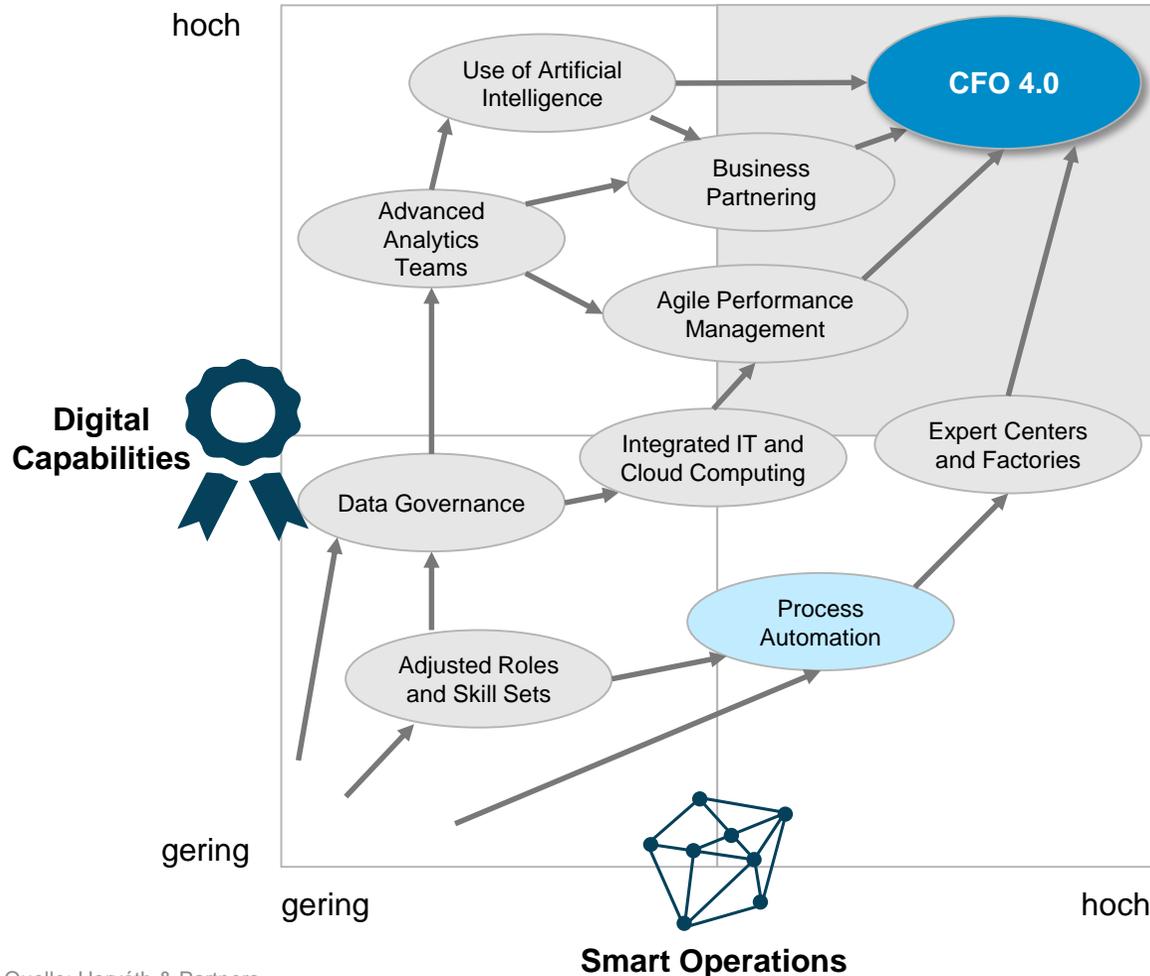


Quelle: FINANCE und Horváth & Partners CFO-Panel

Die digitale Kompetenz und eine smarte Organisation sind wesentliche Voraussetzungen für die CFO Organisation 4.0

beispielhafte Maßnahmen

nachfolgend erläutert



Digital Finance Excellence

Digital Capabilities

- Klare Governance für Methoden, Tools, interne und externe Daten in strukturierte und unstrukturierter Form
- Analyse und Bereitstellung von Informationen auf Basis von statistischen Modellen und künstlicher Intelligenz
- Eigenständige Kompetenzfelder mit Data Scientists und Collaboration Specialists

Smart Operations

- Digitale Kultur, Veränderungsbereitschaft und schnelle Adaptierbarkeit der Organisation ermöglichen
- Stärkung des Businesspartners durch effizientere Prozesse und moderne Datenanalytik
- Industrialisierung der funktionsübergreifenden Wertschöpfung
- Automatisierung der Prozesse durch Robotic Process Automation (RPA)

Robotics-Software übernimmt regelbasierte Aufgaben und automatisiert repetitive Tätigkeiten im CFO-Bereich

Unter roboterbasierter Prozessautomatisierung (RPA), kurz Robotics, versteht man die selbstständige Ausführung wiederkehrender, regelbasierter und auf strukturierten Daten fußender Prozessschritte oder -ketten durch spezifisch programmierte Softwareroboter.

Funktionsweise



Robotics imitiert menschliche Arbeitsschritte anhand von vorgegebenen Entscheidungsregeln



Roboter-Lösungen operieren minimalinvasiv auf bestehenden Anwendungen und Infrastruktur



Robotics automatisiert im Finanzbereich weite Teile der Prozesse O2C, P2P und R2R

Nutzen



Steigerung der Produktivität



Reduktion von FTE und Kosten



Entkopplung von Mitarbeiterkapazität und Transaktionsvolumen

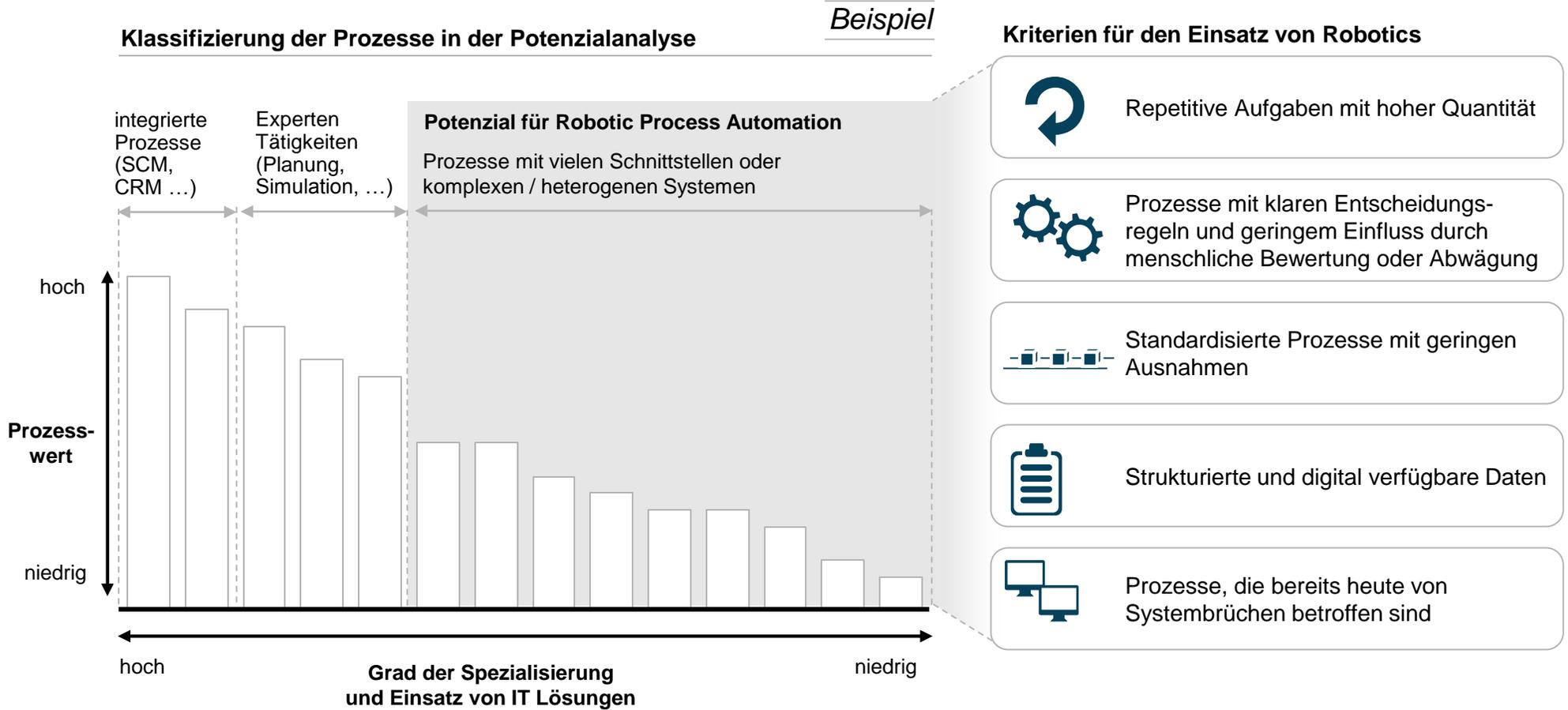


Erhöhung der Prozess- und Ergebnisqualität



Bessere Compliance und integriertes Protokoll

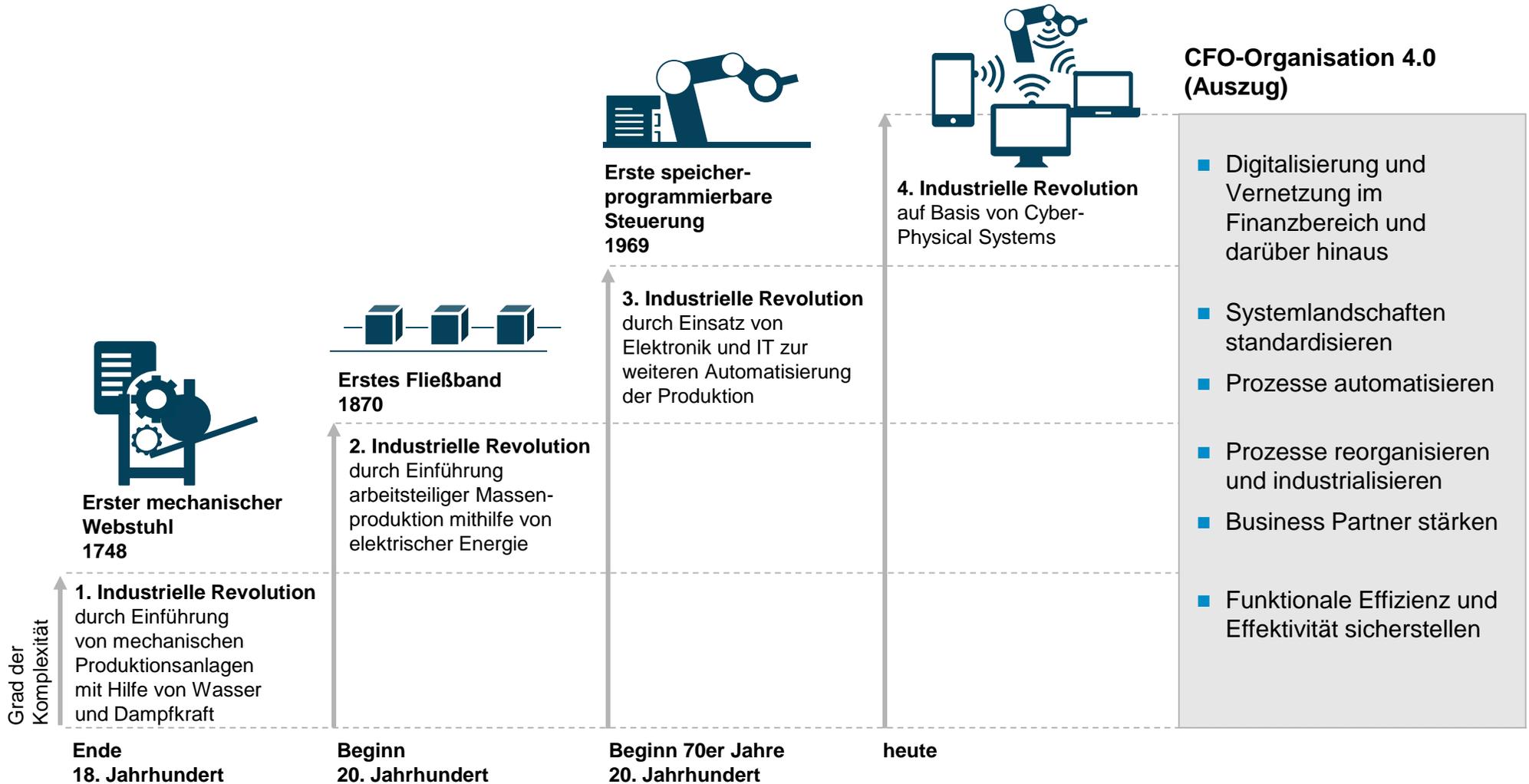
Robotics-Lösungen erzielen den größten Effekt bei transaktionalen Prozessen mit mittlerer Komplexität



Inhaltsverzeichnis

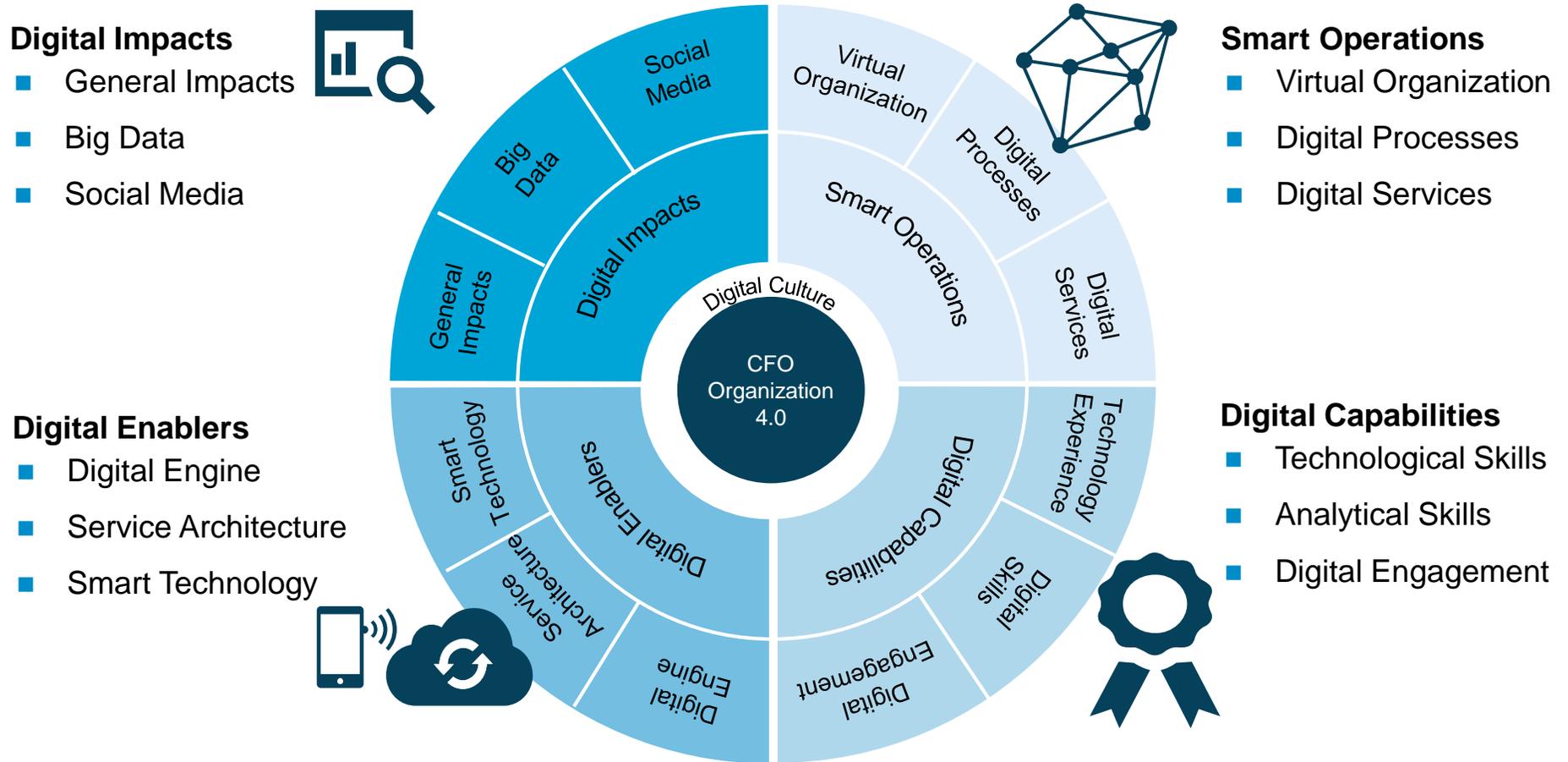
- Herausforderungen und Fakten aus der Horváth CFO-Panel Community
- Technologische Treiber der digitalen Transformation
- Auswirkungen der Digitalisierung auf die Finanz- und Controlling-Prozesse
- **CFO-Organisation im Jahr 2025**
- Verändertes Rollenbild und Skill-Set im Controlling

Die vier Stufen der industriellen Entwicklung lassen sich auf die CFO-Organisation übertragen

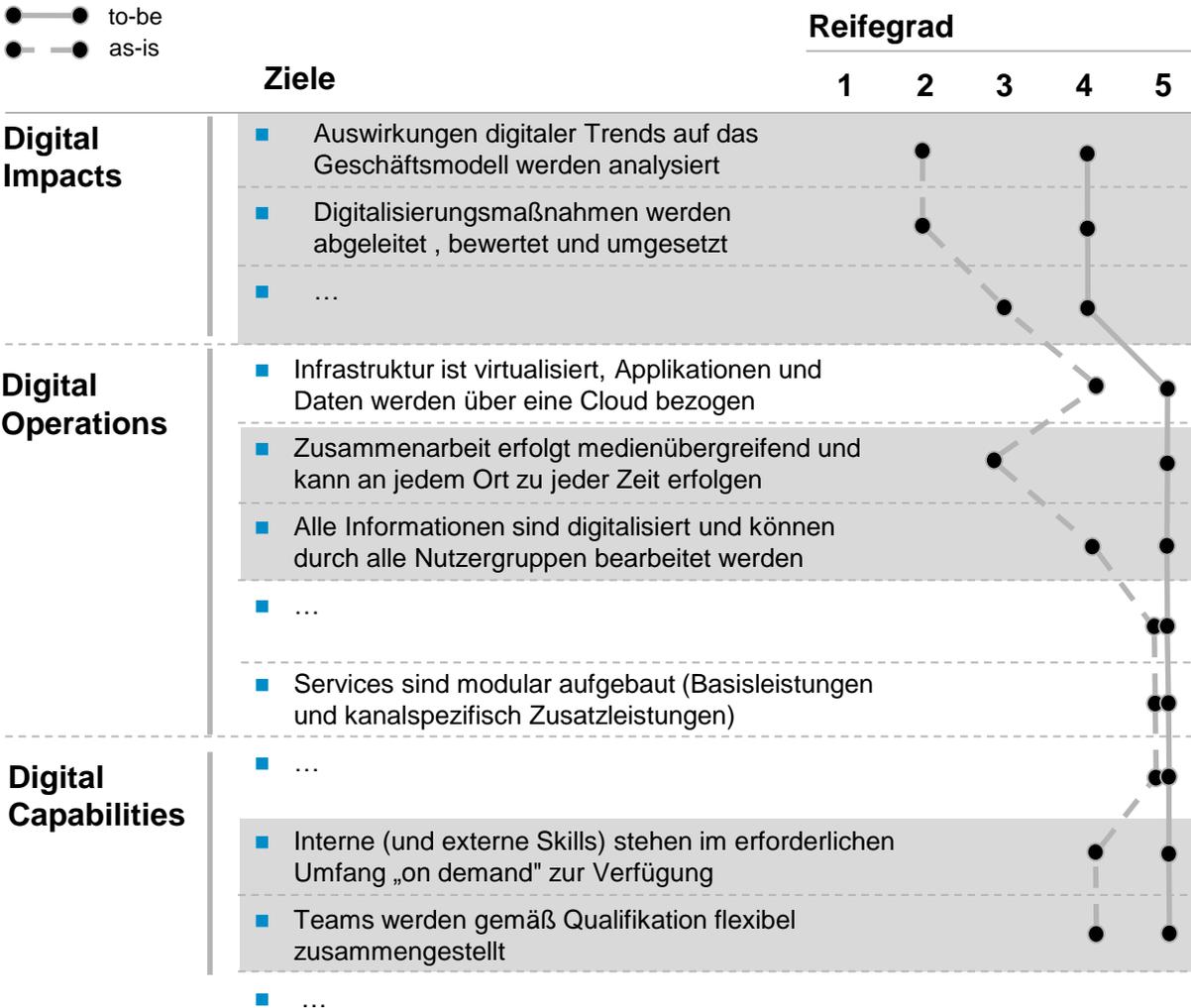


Quelle: FDI Berlin, Industrie 4.0

Die Anforderungen an die digitale und vernetzte Organisation lassen sich in vier Kategorien zusammenfassen



Basierend auf dem Digital Finance Transformation Maturity Model werden Ziele und Leitplanken festgelegt



Definition der Ziele

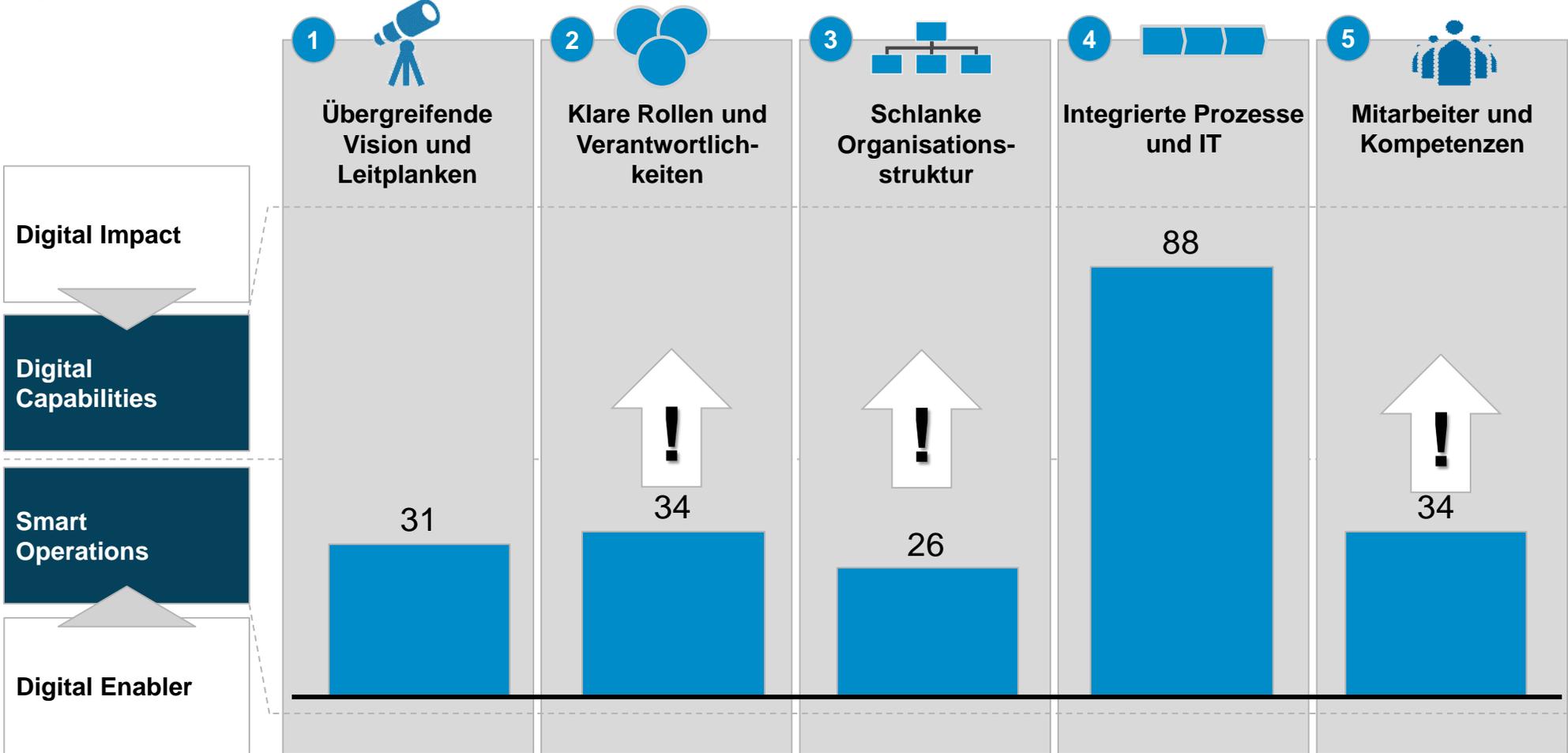
- Zieldimensionen und Teilziele auf Basis der Ausgangssituation und vergleichbaren Projekterfahrungen definieren
- Ausgangssituation bewerten und eine Baseline festlegen
- Leitplanken für das Organisationsdesign definieren und das Ambitionsniveau für das Zielbild festlegen
- Handlungsbedarf und Maßnahmen arbeiten und priorisieren

Die Transformation der Organisation sollte einem klar definierten Pfad folgen



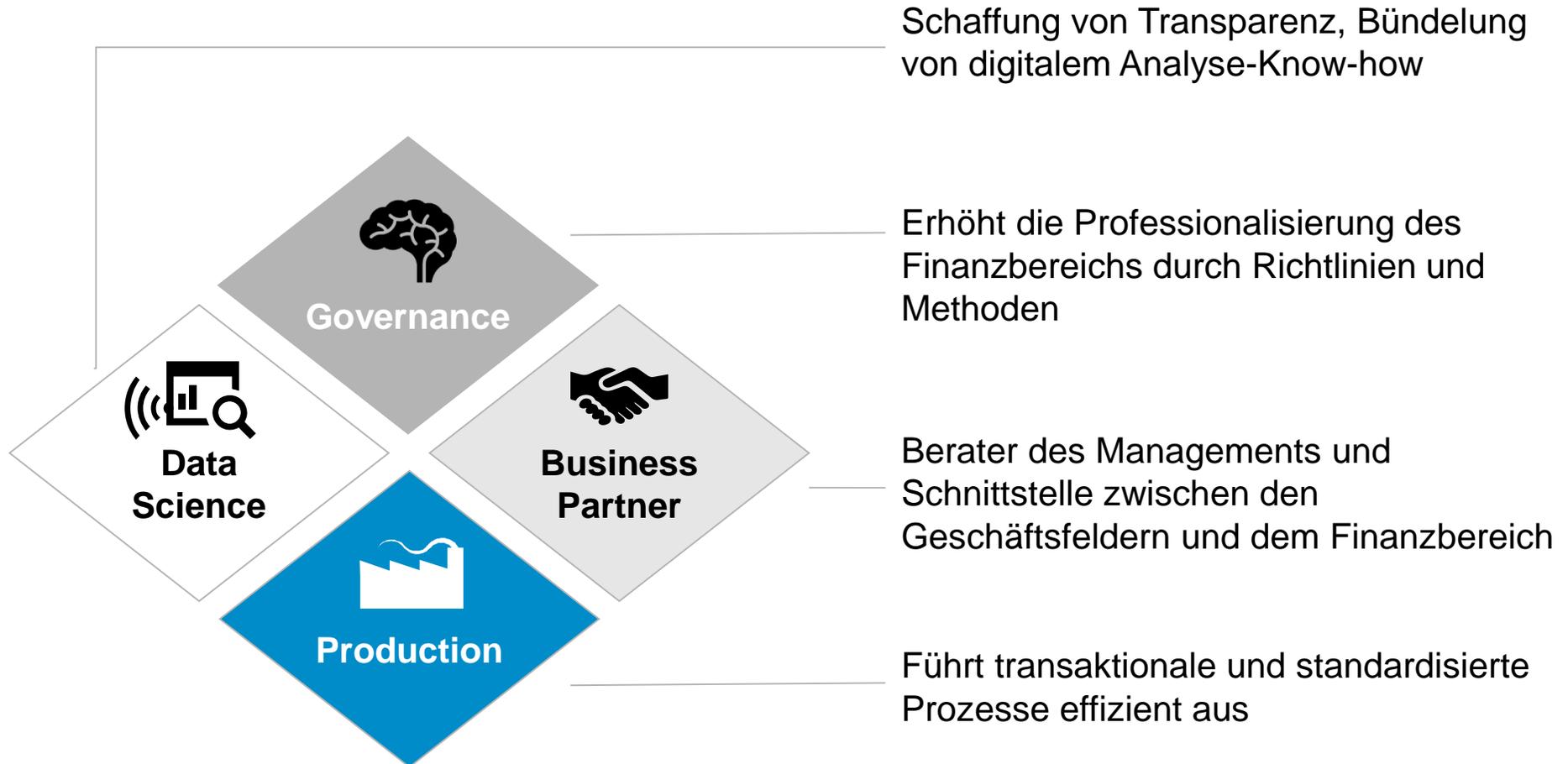
Die meisten Transformationsinitiativen in Finanzbereich haben zur Zeit ihren Schwerpunkt auf der Digitalisierung der Prozesse

Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



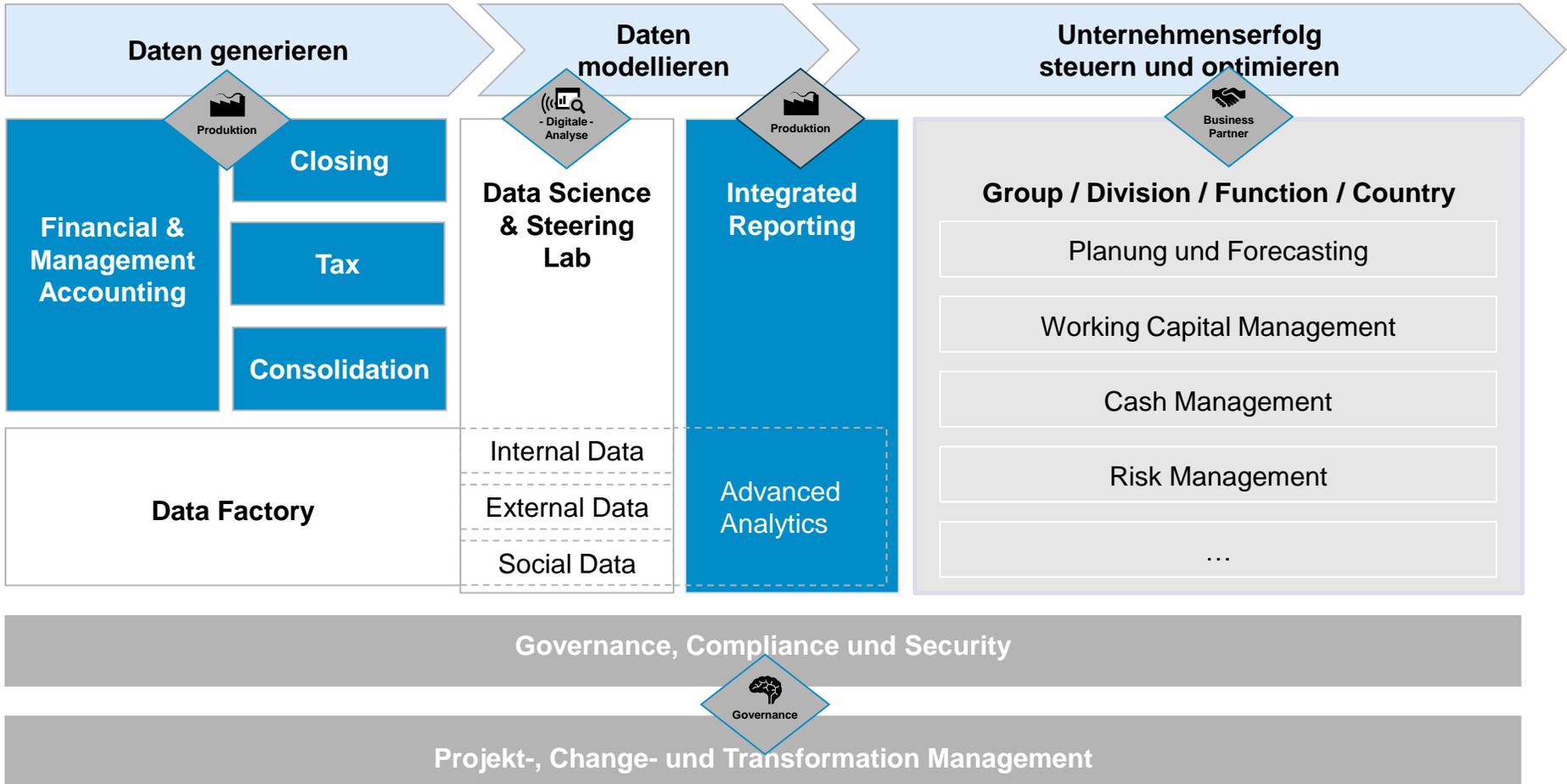


Vier Rollenmodelle umschreiben den CFO-Bereich der Zukunft vollumfänglich





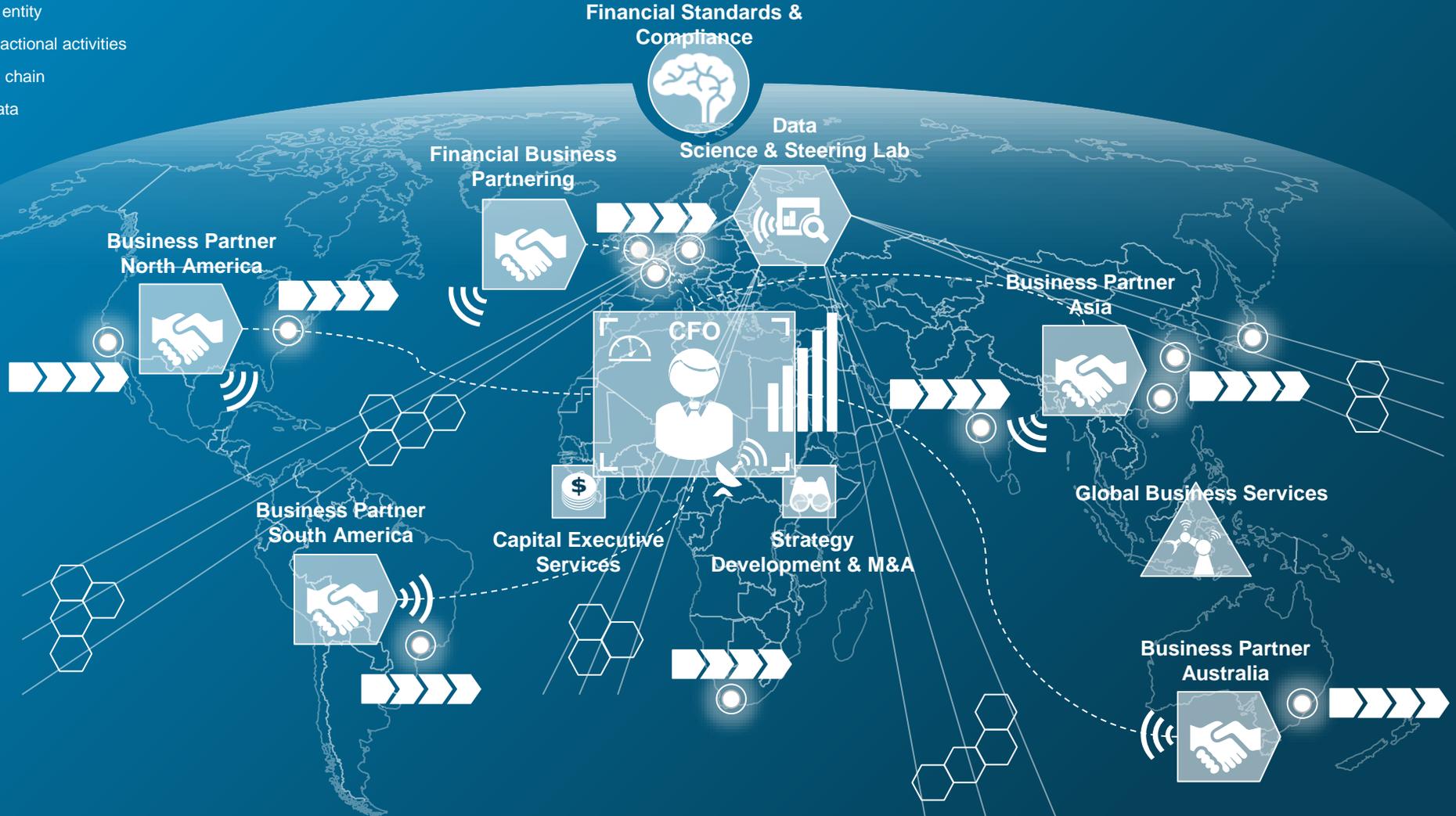
Schematisch ist die moderne CFO Organisation durch wenige Bausteine mit klarer Rollenzuordnung gekennzeichnet





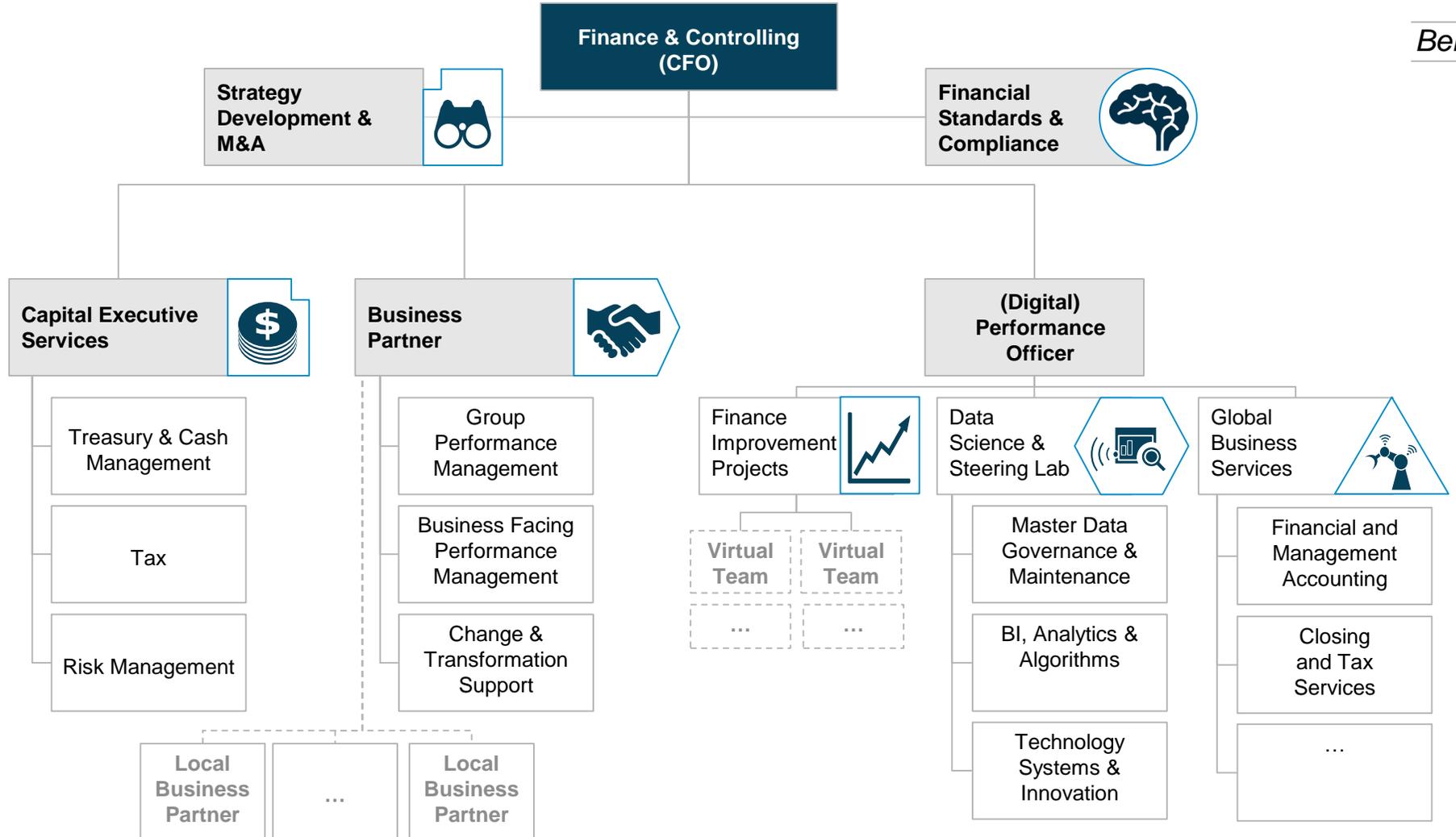
Die digitale CFO-Organisation 4.0 verankert die Rollen präzise an kritischen Schaltstellen des Unternehmens

- Local entity
- Transactional activities
- Value chain
- ⬡ Big data





Die CFO-Organisation der Zukunft - Ausrichtung auf Effizienz, Digitalisierung und Business Support



Inhaltsverzeichnis

- Herausforderungen und Fakten aus der Horváth CFO-Panel Community
- Technologische Treiber der digitalen Transformation
- Auswirkungen der Digitalisierung auf die Finanz- und Controlling-Prozesse
- CFO-Organisation im Jahr 2025
- **Verändertes Rollenbild und Skill-Set im Controlling**

Mit der Veränderung der Rolle der Finanzfunktion ändern sich Kompetenzen im Finanzbereich radikal

Traditionelle Kompetenz-Modelle sterben aus

- wichtigste Aufgabe von Buchhaltern ist das Führen der Geschäftsbücher
- Integration von Financial- und Management Accounting wird zunehmen
- Accounting Software ist hochgradig automatisiert und ersetzt manuelle Buchhaltung
- Akute Substitutionsgefahr des Buchhalters durch roboterbasierte Prozessautomatisierung*
- transaktionale Finanzprozesse werden mittels "Robotic Process Automation (RPA)" massiv automatisiert **

Neue Kompetenzen sind gefordert

„Die Menschen werden in Nischen arbeiten, die Problemlösungskompetenz und andere einzigartig menschliche Fähigkeiten erfordern“ - „Die Arbeitnehmer sind [...] die kreativen Köpfe hinter der Produktion, von ihnen wird unkonventionelles Denken gefordert.“

Marco Annunziata,
Chief Economist bei GE

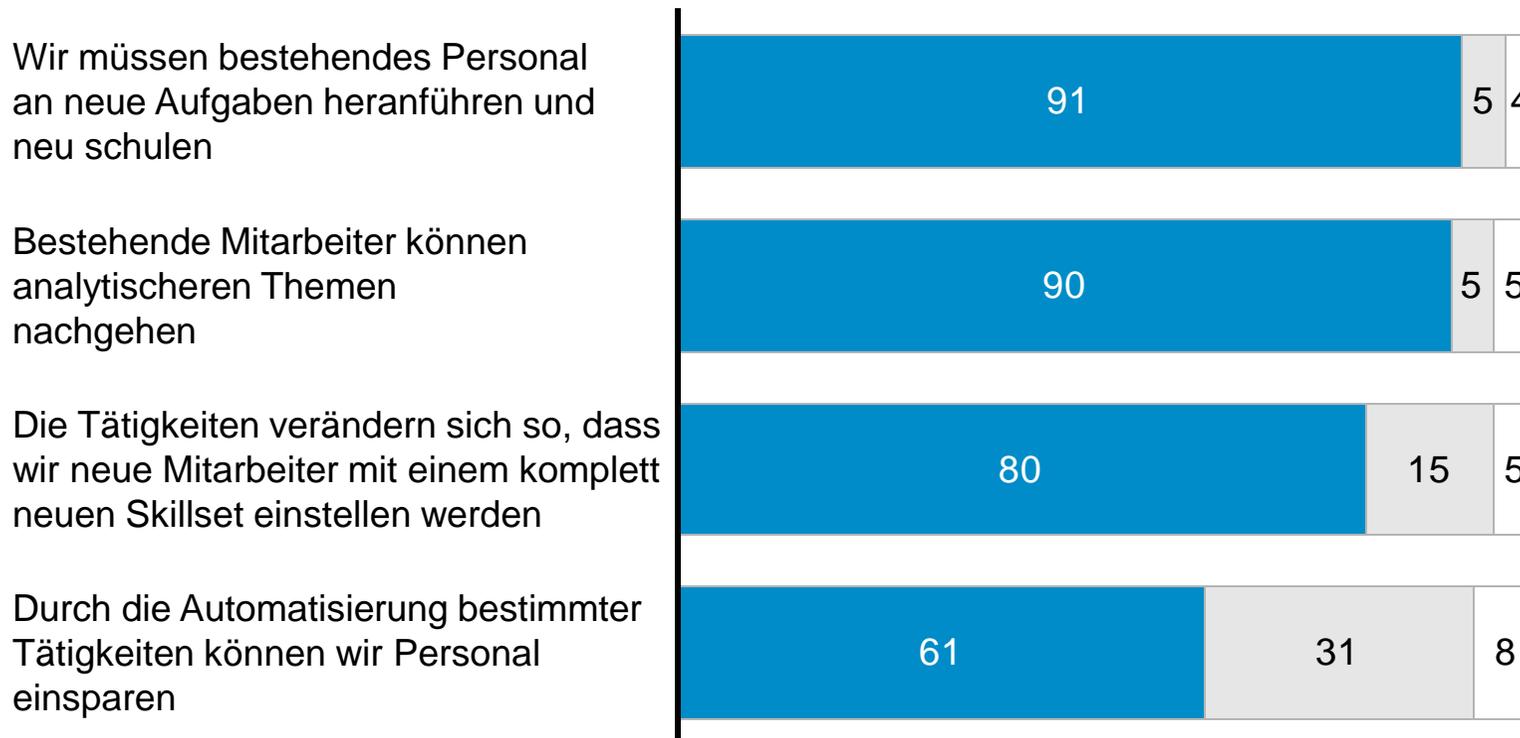
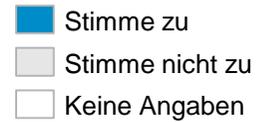


* University of Oxford, The future of employment, 98 - 99% Wahrscheinlichkeit der Automatisierung

** Horváth & Partners CFO Panel

Die für die Digitalisierung notwendigen Kompetenzen sind heute in den wenigsten Finanzbereichen vorhanden

Angaben in Prozent



Neben neuen Job-Profilen wird eine deutliche Entwicklung der aktuellen Mitarbeiter notwendig sein

Neue Profile im Finanzbereich



- RBA Shopfloor Manager
- Digital Transformation Manager
- Data Scientist
- Data Analyst



- Strategic Data Engineer
- Stellen u.a. für
 - Statistiker
 - Mathematiker

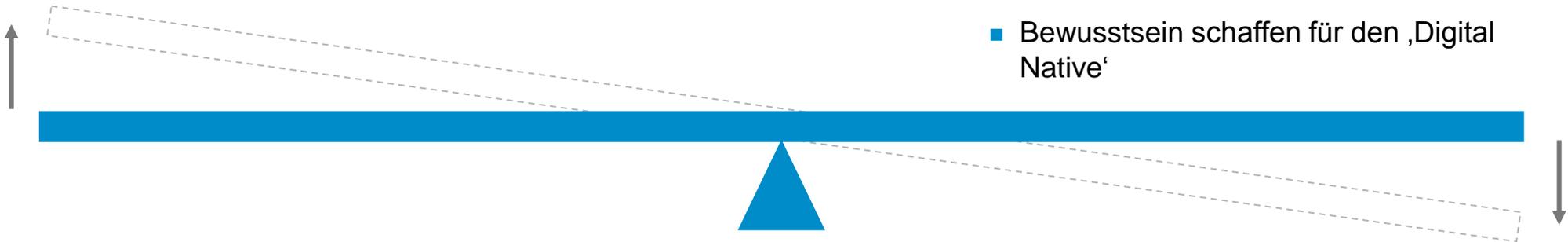
Weiterentwicklung bestehender Profile



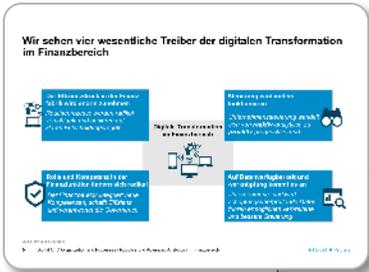
- Aufbau einer starken zentralen Governance
- Aneignung neuer Methoden und Technologien



- Entlastung der Business Partner von transnationalen Aufgaben und Stärkung der zukunftsorientierten Steuerung
- Wille zu neuen Zusammenarbeitsmodellen
- Kontinuierliches Lernen
- Bewusstsein schaffen für den ‚Digital Native‘



Im Zuge der digitalen Finance Transformation existieren mehrere Voraussetzungen und Einschränkungen



- 1 Vision**
Digitale Transformation benötigt einen ganzheitlich strukturierten Ansatz
- 2 Mindset**
Offenheit und Neugier in allen Funktionen sind unabdingbare Voraussetzung
- 3 Iteration**
Veränderungen im digitalen Umfeld müssen schrittweise umgesetzt werden
- 4 Try & Error**
Scheitern und weiteres Verfeinern sind fester Bestandteil des Vorgehens
- 5 Realismus**
Digitalisierung ist kein Allheilmittel für die Probleme des Finanzbereichs

