

Vorbereitung auf CFO 4.0

Ohne ein klares Zielbild der zukünftigen Finance-Organisation wird der CFO-Bereich der Dino des Unternehmens!

Was keiner hören möchte

In vielen Unternehmen ist die kaufmännische Organisationsstruktur seit Jahren unverändert und die IT-Struktur über Jahre gewachsen. Um die ERP-Systeme herum haben sich eine Vielzahl anderer Systeme wie CRM-Systeme, Reporting und Planungslösungen, Access-Datenbanken, etc. als Subsysteme flankiert von zahlreichen Excel-Sheets gebildet, ohne die der kaufmännische Bereich nicht überleben würde. Von außen wirkt der kaufmännische Bereich jedoch seltsam analog, manuell und fast ein wenig umständlich! Während sich die anderen Unternehmensteile rapide verändern, scheint der kaufmännische Bereich noch zu zögern, ob der Wandel ihn nichts angeht, er den Wandel vorantreiben soll oder man sich selbst gar an die Spitze des Wandels setzen müsse.

Zahlreiche Entwicklungen, die häufig unter den Stichworten der Digitalisierung, Verlagerung in die Cloud oder auch im Rahmen technologischer Entwicklungen der ERP-Hersteller im Unternehmen diskutiert werden, werfen immer häufiger die Frage nach dem Zielbild für den kaufmännischen Bereich auf.

Wie können die neuen verfügbaren Daten in das Reporting integriert werden?

- _ Wie sieht ein Reporting und eine Steuerung unter Industrie 4.0 Vorzeichen aus?
- _ Welche Auswirkung hat die Verlagerung von CRM-Systemen in die Cloud für den CFO?
- _ Verliert das alte Paradigma, dass jede Zahl im Unternehmen aus dem CFO-Bereich kommen muss, seine Gültigkeit?
- _ Kann man den Versprechen der Hersteller trauen, die wieder einmal Integration versprechen?
- _ Wann kann Reporting und Planung endlich Teil der allgemeinen Unternehmensführung werden und nicht eine Veranstaltung des Controllings?

Sehr häufig werden diese Fragen im CFO-Bereich aus einer technischen Sicht diskutiert oder sogar von der IT getrieben. Gar nicht selten wird beispielsweise die Veränderung im Hause SAP zu HANA durch die IT und nicht durch den Fachbereich vorangetrieben. Das ist ein grundlegender Fehler! Die kaufmännische IT-Infrastruktur ist das entscheidende Werkzeug und Instrument für den kaufmännischen Bereich und sollte als solches auch eingesetzt werden. Eine Diskussion aus Sicht von Software-Lösungen führt zu einer heillosen Verwirrung, da jedes der Instrumente für sich genommen neue bestechende Funktionen aufweist. Doch werden diese tatsächlich benötigt? Bei einer Bestandsaufnahme der aktuellen Konzepte, Prozesse und Systeme wird sehr häufig deutlich, dass die technischen und prozessualen Unzulänglichkeiten Folgen für die inhaltliche Aufstellung haben. Wenn der

Kontenplan nicht harmonisiert ist, dann müssen Mappings und Überleitungen gepflegt und erstellt werden. Wenn in den Basissystemen versäumt wird, Transaktionen korrekt und vollständig zu erfassen, werden diese häufig im Reporting umständlich nachgezogen. Manchmal erinnern die Datenflüsse im Reporting an das Kabelwirrwarr in den Straßen von Palermo hier wagt auch keiner mehr eine Reparatur, sondern zieht lieber eine neue Strippe! Daher ist es notwendig, einen Schritt zurück zu machen und folgende Fragen nacheinander zu beantworten.

1. Welche Erwartungen werden an den CFO aus Strategie und Geschäftsmodell gestellt und welche Rolle soll der kaufmännische Bereich übernehmen?
2. Wie muss sich der kaufmännische Bereich aufstellen, um die zukünftigen Anforderungen erfüllen zu können?
3. Welche IT-Unterstützung sollte hierbei mittelfristig optimalerweise gegeben sein?

Wie könnte es aussehen?

Was würden Sie sagen, wenn der CFO-Bereich des Jahres 2030 wie folgt aussehen würde?

Alle Basisprozesse der Kreditoren-, Debitoren- und Bankbuchhaltung sind vollständig automatisiert. Rechnungen werden aufgrund von Bestellungen vollständig automatisiert bearbeitet und nur in Ausnahmen im Fachbereich geprüft. Da Rechnungen maschinenlesbar sind, werden in disziplinierten Unternehmen keine OCR-Lösungen mehr benötigt. Die Kenntnisse der Kreditorenbuchhalter sind vollständig im Einkauf in der Pflege von Warenkatalogen aufgegangen. Sämtliche Ausgangsrechnungen werden elektronisch und für den Kunden automatisiert lesbar versandt. Das gilt insbesondere für maschinelle Beauftragungen und Abrechnungen von Leistungen zwischen Maschinen.



Abb. Transaktionale Aufgaben werden in naher Zukunft fast vollständig verschwunden sein und Finance wird ein kleines Team von Analytikern.

Reporting und Konsolidierung erfolgen vollautomatisch und ohne jegliche Excel-Sheets. Reports sind in der Organisation auf allen Devices analysierbar verfügbar und die Fachbereiche haben gelernt, Entscheidungen faktenbasiert zu treffen. Controller können sich vollständig der Analyse widmen und reichern die Daten um neue Kontexte an. Diese Kontexte entstehen aus Fragen des Business bei veränderten und neuen Geschäftsmodellen ebenso wie bei neu verfügbaren Daten aus Märkten, von Maschinen oder im Internet. Industrie 4.0 erhöht die Anforderungen an das Monitoring der Prozesse und betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge, da die Parameter der Interaktion von Maschinen und Plattformen immer schwerer transparent zu machen sind.

Die Planung erfolgt weitestgehend automatisch auf Basis statistischer Informationen. Die Controller widmen einen Großteil ihrer Zeit den Analysen und der Optimierung der statistischen Verfahren. Die Aufgabe der Verantwortlichen ist die Einschätzung der Ergebnisse und Anpassung in Form von nachvollziehbaren Adjustments und die Setzung von

Zielen. Die Menschen im kaufmännischen Bereich werden keine Zeit mehr mit der Bearbeitung von Transaktionen oder der mühsamen Zusammenstellung von Daten verbringen.

Was bedeutet das?

Wenn so oder so ähnlich die Beschreibung aussehen könnte, dann ist klar, dass sich das operative Arbeitsmodell (Target Operating Model) ebenso ändern muss, wie die technische Unterstützung des kaufmännischen Bereiches. Neben der Veränderung der Arbeitswelt und Rollen muss die Grundlage auf der Systemseite konsequent geschaffen werden. Wie in unzähligen Shared Service Initiativen deutlich geworden ist, muss die Grundlage unabhängig vom Traum von DER integrierten Software durch konsequente Standardisierung, Eliminierung von internen und externen Schnittstellen und die Abschaffung operativer Excel-Sheets geschaffen werden.

Wichtig für diese Aufgabe ist die Schaffung eines klaren Organisations- und IT-Zielbildes und die Festlegung einer Roadmap zu sukzessiven Umsetzung der Themen.

Finance Kunden

Umfeldparameter
(Megatrends, Markt, Wettbewerb)

Geschäftsmodell(e)
(Business Canvas, Unternehmensstruktur (LE), Aufbauorganisation, Prozesslandkarte, Strategie)



- _ Flexibilität / Volatilität der Organisation
- _ Zentralisierungsgrad
- _ Heterogenität der Geschäftsmodelle
- _ Organisationsform(en)
- _ Führungsstile und -philosophien

TOM - Finance

Selbstverständnis (Value Proposition) und Strategie

Grundsätzliches Rollenmodell mit Zuordnung zu Kunden

Kern-Prozesse der Finance-Organisation (Prozesslandkarte)

Aufbau-Organisation (RACI)

Business-Systeme (Link zur IT-Strategie)

Abb. Das Finance-Target Operating Model (Fin-TOM) tailored und kombiniert bewährte Bausteine auf Grundlage der Kundenanforderungen mit dem Ziel der maximalen Wertschöpfung

Die Konsequenz?

1. Erwarten Sie nicht, dass sich die Aufgabe neben dem Tagesgeschäft automatisch erledigt!
2. Stellen Sie die gesamte Organisation und kaufmännische IT-Infrastruktur auf den Prüfstand und entwickeln Sie ein Zielbild.
3. Nutzen Sie das Zielbild als Kompass und systematischen Fahrplan für die Transformation ihrer Finance-Organisation!
4. Themen richtig einordnen – die richtigen Dinge tun!

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Gerne erhalten Sie von uns weitere Informationen.

4C GROUP AG

Stephan Grunwald

Mobil +49 173 346 58 13

stephan.grunwald@4cgroup.com

