

INTERVIEW

Der Chief Financial Officer der Zukunft

Die Rolle des Finanzvorstands im Unternehmen ist im Wandel: der CFO (Chief Financial Officer) wird zum strategischen Partner der Geschäftsführung und ist oft der erste Kandidat für die Nachfolge des CEOs. Warum das so ist, wo die Entwicklung hingehen wird und welche Eigenschaften ein CFO heute braucht, erläutert Christoph Kull, Geschäftsleiter Vertrieb und Marketing DACH bei Workday, einem der führenden Anbieter von Enterprise-Cloud-Anwendungen für das Finanz- und Personalwesen.

Herr Kull, welche Fertigkeiten helfen dem CFO, zum strategischen Partner der Geschäftsführung zu werden?

Die Dynamik am Markt nimmt zu, ebenso wie die Geschwindigkeit, in der Unternehmen Entscheidungen fällen müssen. Der CFO hat dabei eine Schlüsselposition – er muss in kurzer Zeit Daten und Informationen aus dem gesamten Unternehmen in strategische Empfehlungen und Entscheidungsgrundlagen verwandeln können. Traditionell verfügt der CFO über Finanzdaten wie die Unternehmens-Performance, Jahrespläne oder Informationen aus dem Controlling. Doch um diese in einen bedeutungsvollen Kontext zu setzen, bedarf es weiterer Daten aus dem Unternehmen – etwa über Projekte und Mitarbeiter. Der CFO steht also vor der Herausforderung, die verteilten Informationsinseln zusammenzuführen, um zentrale Erkenntnisse gewinnen zu können. Dafür arbeitet er heute eng mit dem CIO oder CTO zusammen, also dem Chief Information oder Chief Technology Officer. Bei der Konsolidierung der Anwendungen bedienen sich diese häufig moderner Cloud-Plattformen, die entwickelt wurden, um genau diese Informationen über Mitarbeiter, Projekte und Finanzdaten auf einem Datenmodell zur Verfügung zu haben und weitere Informationen aus noch weiteren verstreuten Datensilos zusammenzubringen und auszuwerten.

Verfügt der CFO über eine Gesamtsicht, kann er aussagekräftige Ergebnisse an alle Stakeholder im Unternehmen kommunizieren. Doch damit nicht genug: Der CFO soll auch dabei helfen, die gewonnenen Erkenntnisse in Maßnahmen anzuwenden, etwa als führender Organisator eines Mergers oder bei der Expansion des Unternehmens. Ein moderner CFO muss heute also erstens Informationen aus dem Unternehmen zusammenführen und auswerten, um sie zweitens in strategische Handlungsempfehlungen zu verpacken – und drittens gemeinsam mit dem Vorstand umzusetzen.

Wie kann ein CFO diese Fertigkeiten und Fähigkeiten erwerben?

Eine gute Vorbereitung auf diese Aufgaben ist der ständige Austausch mit sowie Arbeitserfahrung in anderen Abteilungen – so können die CFOs sicherstellen, dass nicht nur Daten aus unterschiedlichen Bereichen zusammenfließen, sondern dass auch ein echter Expertenaustausch stattfindet. Durch die Zusammenarbeit mit Marketing oder Vertrieb können sie z. B. Zusammenhänge rund um die Customer Re-

lationship besser verstehen und wichtige Beziehungen innerhalb des Unternehmens etablieren.

Der letzte Schritt zum „Finanz-CEO“, also zur echten Führungskraft im Vorstand, ist die Arbeit an der eigenen Führungsstärke. Dies beinhaltet den globalen Blick auf das Unternehmen und die Märkte sowie die Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen. Wichtig ist, dass der CFO als Fundament seiner Karriere Wissen und Erfahrung sammelt – nicht nur Fachwissen, sondern auch breitgefächert in unterschiedlichsten Bereichen wie betrieblichen Abläufen, Marktdynamik, Innovation und Transformation im Unternehmen.

Warum muss es einen Finanz-CEO geben?

Die Führungsebene globaler Unternehmen muss Entscheidungen immer schneller, vernetzter, und v. a. datengestützt treffen. Als „Herr der Finanzen“ im Unternehmen sollte der CFO den CEO in seinem Fachbereich und darüber hinaus entlasten. Das jedoch kann er nur erfolgreich bewerkstelligen, wenn er wie ein CEO denkt – also strategisch, vernetzt, mit Blick auf das Ganze und im Ansatz risikofreudig. Der „Finanz-CEO“ muss daher über seine bisherigen Aufgaben hinauswachsen. Dafür braucht er wie erwähnt die richtigen Tools, die „seine“ Finanzdaten mit anderen Unternehmensdaten verknüpfen und ihm so helfen, ein umfassendes Bild zu gewinnen.

Wie sollten die Unternehmensstrukturen ausgestaltet sein, damit der CFO dem Unternehmen von Nutzen ist – Reportingstrukturen/Kommunikation mit dem Risk Officer und der Geschäftsleitung?

Dazu bedarf es Strukturen im Unternehmen, die Silos aufbrechen – sowohl auf der Ebene der Kommunikation wie auch in der IT. Beispielfähig sollten HR- und Finanzdaten nicht getrennt voneinander gelagert sein, sondern auf einer gemeinsamen Plattform mit derselben Datenbasis – denn beide stellen zentrale, zusammenhängende Assets des Unternehmens dar. Wer nicht an die wichtigen Daten kommt und sie den Entscheidern im Unternehmen nicht sofort zugänglich machen kann, wird als CFO scheitern.

Die Unternehmensstrukturen müssen dafür offen und transparent sein: Daten müssen einsehbar und für alle Stakeholder mit den entsprechenden Berechtigungen zugänglich sein. Um Risiken und

mögliche Auswirkungen zu beurteilen, sind lückenlose Übersichten über globale Zahlen des Unternehmens unerlässlich. Der CFO muss gewissermaßen im ständigen Austausch mit dem gesamten Unternehmen sein, um abteilungsübergreifend Entscheidungen zu treffen und der Geschäftsführung auf Knopfdruck und allgemeinverständlich seine Entscheidungsbasis zu präsentieren.

Welche Rolle spielt die Modernisierung der Finanztransaktionssysteme?

Die bisherigen Finanztransaktionssysteme sollten manuelle Prozesse bei der doppelten Buchführung automatisieren. Dazu aggregieren sie Daten aus dem Nebenbuch, „Soll“ links und „Haben“ rechts. Das war für ein Reporting nach GAAP/IFRS auch ausreichend – doch mit diesem Ansatz lässt sich schlecht das „Warum“ einer Transaktion beantworten. Die größte Anforderung an die Systeme, die der CFO in Zukunft nutzt, ist die Kontextualisierung der Daten. Es ist also entscheidend, das genutzte System transparent und relativ einfach zu gestalten. Die Komplexität muss sinken – das vermindert Fehler und erleichtert Finanzteams und CFOs die Arbeit.

Betrachten wir bspw. die Kosten eines bestimmten Projekts: Mit den bisherigen Strukturen müsste man entweder das Operations-Team nach der Account-Nummer oder die Buchhaltung nach den Projektinformationen fragen. Beide Gruppen sind dafür aber eigentlich nicht die Ansprechpartner. Das führt zu einer ineffizienten Transaktionsverarbeitung, da man zu viel Zeit für die Absprache braucht oder lange mit der Datensuche zubringt. Besser ist ein zentrales System, in das alle Daten einfließen und das einen einfachen Überblick bietet – über Soll und Haben, aber auch über den Kontext. Einige Systeme sind zudem in der Lage, dank vorausschauender Analysen (Predictive Analytics) direkt Handlungsempfehlungen abzuleiten (Prescriptive Analytics).

Welche Faktoren sind wichtig, damit Finanzsysteme die Compliance-Anforderungen moderner Unternehmen erfüllen können?

Es gibt fünf Grundelemente, die meiner Meinung nach unverzichtbar sind. Diese Elemente sollten von Anfang an in das System eingearbeitet sein – so ist gewährleistet, dass Kontrolle und Compliance im Kern des Finanzsystems verankert sind.

Das erste Element ist ein dezidiertes Business Process Framework oder BPF. Dieses umfasst alle Geschäftsprozesse – nichts im Unternehmen sollte sich „bewegen“, ohne im BPF abgebildet zu sein.

Das zweite Element ist eine Zusammenführung mit dem Nutzersystem (System of Record). Eine effektive Compliance-Umgebung kann nur funktionieren, wenn das Unternehmenssystem Zugang zu detaillierten Informationen über Nutzer und Rollen, Erlaubnisse, Bewilli-

gungsgrenzen und Führungskräfte erhält. Mitarbeiter sind kein reines HR-Thema – sie sind für das gesamte Unternehmen relevant, ihre Informationen sollten sich daher auch in Finanzsystemen wiederfinden. Das dritte Element ist die Selbstdokumentation: Jeder Unternehmensprozess wird im BPF definiert und dokumentiert, so dass auch alle Änderungen daran nachvollziehbar dokumentiert werden. Da die zugrundeliegenden Informationen aus einem einheitlichen System stammen, lässt sich auch einfach nachvollziehen, wer die Änderungen vorgenommen hat.

Traditionell war ein Audit auf vergangene Transaktionen fokussiert. Dank moderner In-Memory-Datenstrukturen sind jedoch alle Systemdaten immer in Echtzeit verfügbar. Das bedeutet kontinuierlichen Zugang zu Auditnachweisen – einen Always-on Audit – und ist das vierte Element einer gelungenen Compliance.

Das letzte Element ist der Fokus des Audits: Der größte Kostentreiber ist meist die Prüfung der einzelnen Transaktionen. Ältere Systeme verfügen nur selten über umfassende Governance-Modelle und mussten daher Transaktionen sehr detailliert prüfen. Ein System, das auf einem einzigen Framework für Kontrolle und Governance basiert, unterstützt stattdessen sozusagen den Test des gesamten Modells und macht das Audit damit wesentlich effizienter und effektiver.

AUTOR



Christoph Kull ist bei Workday Regional Vice President DACH und Country Manager Germany. Damit leitet er die Geschäfte ganzheitlich in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Christoph Kull kann auf über 17 Jahre Erfahrung in der Software Branche zurückblicken. Vor seiner Position bei Workday war er acht Jahre bei SAP als Vice President Database & Technology DACH und in verschiedenen anderen Führungsrollen im Vertrieb tätig. Davor gründete und leitete Christoph Kull eine Management Beratungsfirma (alsus), nachdem er mehrere Jahre als Senior Projektmanager bei SAP Consulting arbeitete. Christoph Kull verfügt über einen MBA in International Consulting von der Graduate Business School in Pforzheim sowie einen Universitätsabschluss in Wirtschaftsinformatik der University of Washington in Seattle.