

# Finanzen und Talent: Erfolgreich im digitalen Zeitalter



# Finanzen und Talent: Erfolgreich im digitalen Zeitalter

Während für die Finanzfunktion das digitale Zeitalter anbricht, lautet eine der größten Fragen, die Finanzvorstände sich nun stellen: „Sind wir bereit?“ Technologiefortschritte und der Anstieg der Datenmenge definieren die Rolle der Finanzabteilungen auf drastische Weise neu. Unternehmen sehen sich einem zunehmenden Wettbewerb und ständigen Wandel gegenüber und erwarten daher von den Finanzabteilungen, dass sie Technologien nutzbar machen und aus Daten Erkenntnisse gewinnen, die verwendet werden können, um die Strategie auszurichten und die Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Naved Qureshi, Associate Partner im Kompetenzzentrum Finance, Risk & Fraud bei IBM Global Business Services, beschreibt, wie sich die Rolle des Finanzwesens weiterentwickelt. „Das Schließen der Bücher und die Transaktionsverarbeitung sind heutzutage zu absoluten Mindestvoraussetzungen geworden“, so Qureshi. „Angesichts der Tatsache, dass immer größere Effizienzgewinne auch weiterhin sehr wichtig sein werden, werden der Finanzvorstand und das Finanzteam auf der Suche nach neuen Profit-Pools und Erkenntnissen über Wachstumschancen zu Strategen und Ertragsmaximierern.“ Man erwarte von ihnen, dass sie all dies durch die Nutzbarmachung einer „Lawine von Informationen“ erreichen, so Qureshi weiter.

Während jedoch Daten und Technologie einen echten Mehrwert schaffen können, wird es für die Unternehmen ohne die richtigen Mitarbeiter, die diese effizient nutzen können, keinen echten Vorteil geben. Finanzvorstände und Finanzführungskräfte sollten nun damit beginnen, ihr Team für die Zukunft aufzustellen. Passiert dies nicht, riskieren sie, den Anschluss zu verlieren.

Dieser Artikel wirft einen Blick auf die Zukunft der Finanzfunktion und untersucht die Fähigkeiten, die benötigt werden, um das Finanzwesen zu unterstützen. Darüber hinaus wird der aktuelle Vorbereitungsstand in den Finanzteams diskutiert und untersucht, wie Finanzführungskräfte die benötigten Talente finden und entwickeln können.



---

„ANGESICHTS DER TATSACHE, DASS IMMER GRÖßERE EFFIZIENZGEWINNE AUCH WEITERHIN SEHR WICHTIG SEIN WERDEN, WERDEN DER FINANZVORSTAND UND DAS FINANZTEAM AUF DER SUCHE NACH NEUEN PROFIT-POOLS UND ERKENNTNISSEN ZU WACHSTUMSCHANCEN ZU STRATEGEN UND ERTRAGSMAXIMIERERN.“

## Ein Blick auf die Finanzabteilung der Zukunft

### Daten und Analysen

Klassische Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen werden zwar stets wichtig sein, die Finanzabteilung der Zukunft wird aber ganz anders aussehen, als heute. Laut der Studie „The DNA of the CFO 2016“ des Beratungsunternehmens EY wird „die nächste Entwicklungsstufe der Finanzfunktion darin bestehen, sich zu einem datengestützten Entscheidungszentrum zu entwickeln“.

Mit Zugriff auf eine so große Menge an Informationen wie nie zuvor, werden die Finanzteams über das gesamte Unternehmen hinweg die Planung vorantreiben und das Management unterstützen. Der Finanzbereich wird sich darauf konzentrieren, nach vorne zu schauen und prädiktive Analysen zu verwenden, um die Zukunft zu gestalten und vorherzusagen, die Leistung zu prognostizieren und Risiken zu bewältigen. Gemäß der Studie glauben 57 Prozent der Finanzvorstände in Konzernen, dass die Bereitstellung von Daten und fortschrittlichen Analysen zur Information von Business Intelligence und Management eine wesentliche Kompetenz der Finanzfunktion von morgen darstellt.

Darüber hinaus wird das Finanzwesen ebenfalls versuchen, unterschiedliche Arten von Daten für Planung und Prognose beizusteuern – wie etwa Daten aus klinischen Personaleinsatzplanungen im Gesundheitswesen oder Campus-Management-Systeme im Hochschulwesen –, um die Perspektive auf das Unternehmen zu erweitern.

### Strategische Partnerschaft

In Zukunft werden strategische Partnerschaften unerlässlich sein. Zukünftige Finanzabteilungen werden auf viele unterschiedliche Arten eng mit Führungskräften und Betriebsleitern im gesamten Unternehmen zusammenarbeiten. Laut Qureshi werden sich „die Finanzabteilungen mit dem Vorstandsvorsitzenden und der Unternehmensleitung zusammenschließen, um die Performance durch die Förderung entsprechender Wertebereiche zu beschleunigen. Dazu zählen u. a. Rentabilität und ökonomische Analysen, Preisfindung,

Bedarfsplanung und -prognose, Produkt- und Dienstleistungsentwicklung sowie Fusionen und Übernahmen“.

Viele Finanzorganisationen möchten sich in diesem Bereich verbessern. Laut der Studie „The DNA of the CFO 2016“ sind 67 Prozent der Finanzvorstände weltweit der Auffassung, dass eine Verbesserung der strategischen Partnerschaft zwischen der Finanzfunktion und dem Unternehmen oberste Priorität hat.

---

LAUT DER STUDIE „THE DNA OF THE CFO 2016“ DES BERATUNGSUNTERNEHMENS EY WIRD „DIE NÄCHSTE ENTWICKLUNGSSTUFE DER FINANZFUNKTION DARIN BESTEHEN, SICH ZU EINEM DATENGESTÜTZTEN ENTSCHEIDUNGSZENTRUM ZU ENTWICKELN“.



In der Studie wird vorgeschlagen, dass ein mögliches Partnerschaftsmodell einen strategischen Partner aus der Finanzabteilung, einen Datenspezialisten und ein Mitglied des Managementteams umfassen könnte, die zusammenarbeiten. Das Management stellt ein Problem fest und informiert den strategischen Partner in der Finanzabteilung; diese Person arbeitet dann mit einem Datenspezialisten zusammen, um die Daten zu analysieren, Ursachen für Probleme und Trends zu finden und verschiedene Lösungsszenarien zu entwickeln.

## Technologie

Technologie wird bei der Unterstützung der Finanzfunktion von morgen in zweierlei Hinsicht eine wesentliche Rolle spielen: Durch die Automatisierung klassischer Aufgaben und durch die Ermöglichung differenzierterer Analysen und Erkenntnisse. Aus der Studie „The DNA of the CFO 2016“ geht hervor, dass die Zukunft des Finanzwesens aufgeschlossen gegenüber technologischen Innovationen ist, um Effektivität und Effizienz zu steigern und bessere Einblicke zu erhalten.

Digitale Technologien – die Cloud, In-Memory-Computing, Mobilität, Cognitive Computing – werden einen großen Einfluss haben. Cloud-Modelle helfen bei der Vereinheitlichung und Automatisierung von Geschäftsprozessen und Transaktionsaktivitäten, die die Finanzteams bisher davon abgehalten haben, sich auf Strategiefragen zu konzentrieren. Tatsächlich wird in der Studie davon ausgegangen, dass alle transaktionsbezogenen Finanzprozesse vollständig automatisiert in „internen Finance Factories“ ablaufen werden – einem Modell, welches auf Shared Services, Managed Services und Outsourcing basiert.

Der Business Development Manager für Workday Financial Management bei Alight Solutions, Greg Acevedo, beschreibt, welchen Einfluss die Automatisierung auf die Rolle der Finanzabteilung ausübt. „Dank der immer stärkeren Automatisierung und Konsolidierung von Finanzsystemen, entwickelt sich die Finanzabteilung von einer transaktionsorientierten Organisation hin zu einer Organisation, deren Aufgabe es ist, das Unternehmen mit Analysen und strategischen Einblicken zu versorgen“, so Acevedo.



---

LAUT DER STUDIE „THE DNA OF THE CFO 2016“ SIND 67 PROZENT DER FINANZVORSTÄNDE WELTWEIT DER AUFFASSUNG, DASS EINE VERBESSERUNG DER STRATEGISCHEN PARTNERSCHAFT ZWISCHEN DER FINANZFUNKTION UND DEM UNTERNEHMEN EINE OBERSTE PRIORITÄT HAT.

Zudem ermöglichen Finanzsysteme, die In-Memory-Computing unterstützen, dem Finanzteam, Transaktionen, Analysen und Berichte auf Grundlage von Echtzeitdaten zu erstellen, sodass Konsolidierungen in Echtzeit erfolgen können und der Finanzabschlussprozess drastisch verkürzt wird. Ein einfacher und schneller Zugriff auf Daten wird, zusammen mit den erforderlichen Zugriffskontrollen, für die künftige Unterstützung von Management- und aufsichtsrechtlichen Anforderungen wichtig sein.

„Die Welt, in der wir leben, ist sehr viel komplexer geworden, und diese Komplexität schlägt sich nun in strengeren Anforderungen an rechtzeitige und präzise Informationen nieder, sowohl für das Management als auch für die unterschiedlichen Regierungs- und Steuerbehörden“, so Dan Giurleo, Berater für Finanzsysteme bei Care.com. „Finanzfachleute müssen die Tools erhalten, die sie brauchen, um sich mehr auf den Inhalt und weniger auf die Zusammenstellung der Finanzberichterstattung zu fokussieren.“

Technologische Fortschritte sorgen auch für eine Verbesserung der Planungs-, Budgetierungs- und Prognoseprozesse und helfen Organisationen dabei, Geschäftserfolge zu erzielen und die Risiken einer zu geringen Leistung zu minimieren. Zum Beispiel führen neue technologische Ansätze Finanz- und Personaldaten zu Planung, Prognose, Berichterstattung und Transaktionen in einem einzigen In-Memory-System zusammen und gewähren der Finanzabteilung so einen genauen und sofortigen Zugriff auf relevante Geschäftsdaten. So kann effektiv mit Stakeholdern aus dem gesamten Unternehmen gearbeitet werden.

Cognitive Computing wird ebenfalls an Bedeutung gewinnen, insbesondere bei Planung und Prognose. Laut dem IBM-Bericht „Redefining Performance: Insights from the Global C-Suite Study – The CFO Perspective“, bezeichnen 38 Prozent der Finanzvorstände Cognitive Computing als eine der Technologien, die ihr Unternehmen innerhalb der nächsten Jahre am wahrscheinlichsten verändern wird.

Technologie wird bei der Unterstützung der Finanzfunktion von morgen in zweierlei Hinsicht eine wesentliche Rolle spielen: durch die Automatisierung klassischer Aufgaben und durch die Ermöglichung differenzierterer Analysen und Erkenntnisse.



## Einsatzbereitschaft als Problem

Viele Finanzvorstände haben das Gefühl, dass ihre Finanzteams nicht für die Zukunft gewappnet sind und qualifizierte Mitarbeiter fehlen. In der Studie „The DNA of the CFO 2016“ gaben 47 Prozent der Finanzvorstände an, dass ihre Finanzabteilung aktuell nicht über die richtigen Kompetenzen verfüge, um den Anforderungen zukünftiger strategischer Prioritäten gerecht zu werden.

Charles Phillips, Geschäftsführer bei Deloitte Consulting LLP, gibt an, dass das Suchen nach Talenten zur Unterstützung des digitalen Finanzwesens eine Herausforderung darstellen kann. „Talentmodelle für das digitale Finanzwesen richten sich zunehmend auf Datenwissenschaft und strategische Partnerschaften aus, aber viele Finanzorganisationen verfügen nicht über die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten, um den Wandel zu vollziehen“, so Phillips.

In dem vom Institute of Management Accountants und Robert Half vorgelegten Bericht „Building a Team to Capitalize on the Promise of Big Data“ wird ein deutlicher Mangel an Fachkräften im Finanz- und Rechnungswesen festgestellt, insbesondere unter solchen, die über die technischen und nichttechnischen Fähigkeiten für Datenanalyseinitiativen verfügen.



Zu diesen Fähigkeiten gehören insbesondere das Erkennen von wichtigen Datentrends, Datengewinnung und -auswahl, operative Analysen, technologischer Sachverstand sowie das Erstellen von statistischen Modellen und Datenanalysen.

Weitere Herausforderungen stellen sich den Finanzabteilungen auf ihrem Weg zur Übernahme einer strategischeren Funktion im Unternehmen in den Weg. Trotz Fortschritten in der Technologie verwenden viele Teams immer noch veraltete Finanzmanagementsysteme, die Ressourcen und Zeit beanspruchen und den Zugriff auf Daten erschweren oder keine ausreichenden Erkenntnisse liefern, um mit dem Wandel Schritt zu halten.

Bei der zunehmenden Datenorientierung von Unternehmen spielt die Unternehmenskultur ebenfalls eine Rolle. Über die Finanzteams hinaus muss das Management im gesamten Unternehmen offen für Veränderungen und die Einbindung von Daten und Analysen in Entscheidungsprozesse sein. Die Finanzabteilung wird eine bedeutende Rolle dabei spielen, den Führungskräften zu helfen, den Wert von Daten zu verstehen und zu lernen, damit umzugehen.

## **Analysen an Unternehmensziele binden**

In der Finanzabteilung der Zukunft muss ein Gleichgewicht zwischen technischen als auch unternehmerischen Kompetenzen herrschen. „Von den Finanztalenten von heute werden solide Technologie- und Data Science-Kenntnisse erwartet, sowie ein tiefgehendes Verständnis für das Unternehmen an sich“, so Philipps.

Es ist von zentraler Bedeutung, in der Lage zu sein, Daten im Unternehmenskontext zu analysieren und zu interpretieren. „Finanzfachleute werden sowohl Kenntnisse im Bereich Data Science benötigen als auch ein Verständnis für Branchentrends, Kosten- und Ertragstreiber und die Fähigkeit, Aktionspläne zu entwickeln und finanzielle Auswirkungen zu verstehen“, so Qureshi.

Zudem müssen sie moderne Technologien verstehen und über das nötige Wissen verfügen, um sie zu anzuwenden. In der Studie „The DNA of the CFO 2016“ sagten 55 Prozent der Teilnehmer, dass „die Verbesserung von Fähigkeiten bei digitalen Technologien in Bereichen wie Mobilität, Cloud und SaaS“ für die Finanzabteilung der Zukunft eine sehr hohe Priorität in Sachen Mitarbeiter und Kompetenzen einnehmen würde.

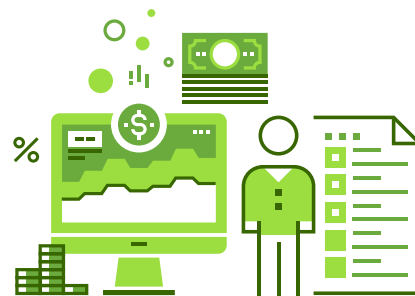
Für die Zusammenarbeit mit Führungskräften im gesamten Unternehmen und die Hilfe beim Aufbau einer datenorientierten Kultur werden auch Softskills von großer Bedeutung sein. „Finanzfachleute werden dem Unternehmen als vertrauenswürdige Berater zur Seite stehen.

Sie werden durch eine präzise, schnelle und sachdienliche Arbeitsweise Vertrauen aufbauen müssen und über die Fähigkeiten verfügen müssen, mit einer breiten Anzahl an Teams mit unterschiedlichen funktionalen Hintergründen zusammenzuarbeiten“, meint Qureshi.

Kommunikationskompetenzen, insbesondere die Fähigkeit, Daten zu interpretieren und ihre Bedeutung für das Unternehmen zu kommunizieren, werden eine große Rolle spielen. Laut dem Bericht „Building a Team to Capitalize on the Promise of Big Data“ „müssen Mitarbeiter auch in der Lage sein, die von ihnen gewonnenen Daten anhand ihres Wissens um das Unternehmen in handlungsorientierte Ratschläge umzuwandeln. Die Fähigkeit, Ergebnisse zu kommunizieren und Empfehlungen auszusprechen, ist eine Voraussetzung dafür, mit datenbezogenen Initiativen erfolgreich zu sein.“

---

WÄHREND DATEN UND TECHNOLOGIE ZWAR  
EINEN ECHTEN MEHRWERT SCHAFFEN  
KÖNNEN, WIRD ES FÜR DIE UNTERNEHMEN  
OHNE DIE RICHTIGEN MITARBEITER MIT  
DEN RICHTIGEN FÄHIGKEITEN, DIESE  
WIRKUNGSVOLL EINZUSETZEN, KEINEN  
ECHTEN VORTEIL GEBEN.



## Vorbereitungen für die Finanzfunktion der Zukunft

Qualifizierte Mitarbeiter und den richtigen Kompetenz-Mix zu finden, stellt für Finanzvorstände eine immer größere Priorität dar. 22 Prozent der in der Studie „The DNA of the CFO 2016“ befragten Finanzvorstände nannten „Decken des Bedarfs an neuen Fähigkeiten durch eine Umwandlung der Art und Weise, wie qualifizierte Finanzmitarbeiter gewonnen, gehalten und entwickelt werden“ als ihre oberste strategische Priorität für die Finanzfunktion der Zukunft.

Shamus Rae, Leiter Artificial Intelligence bei KPMG, erklärt, wie seine Kunden sich auf die Zukunft vorbereiten: „Unsere Kunden beginnen sich zu fragen: ‚Wie wird die Organisation in fünf bis zehn Jahren aussehen, wenn die Technologie den Stellenwert einnehmen wird, von dem wir heute ausgehen? Und wen benötigen wir?‘ Die Frage stellt sich, wo Finanzfachleute zukünftig herkommen werden, wenn sich das gesamte Ausbildungsmodell verändert“, so Rae.

Für viele Organisationen kann es sich als schwierig erweisen, diese Kompetenzen zu finden und zu entwickeln. Laut der Studie „The DNA of the CFO 2016“ ist die entwickelte Welt von einem Fachkräftemangel betroffen und es herrscht ein harter Wettbewerb um die



besten Datenanalysten und digitalen Talente. Derselbe Gedanke findet sich auch im Bericht „Building a Team to Capitalize on the Promise of Big Data“ wieder, wo festgestellt wird, dass „die Suche nach Fachkräften im Finanz- und Rechnungswesen mit Kompetenzen im Bereich Unternehmensanalyse schwierig ist“.

Wie also sollten sich Finanzvorstände auf die Suche nach zukünftigen Talenten vorbereiten? Eine Möglichkeit damit zu beginnen, besteht darin, spezifische Rollen zu bestimmen, die im Team künftig benötigt werden, sowie die Kompetenzen, die mit jeder Rolle verbunden sein sollten. Die Studie „The DNA of the CFO 2016“ liefert eine Beschreibung, wie dies aussehen könnte.

„Finanzführungskräfte müssen aufmerksam auf das Kompetenzprofil sowie ständige Schulungen und Fortbildungen (einschließlich zum Umgang mit neuen Technologien), Karriereentwicklung und Leistungsbewertung sowie Anerkennungen für jede Position im Finanzteam achten“, heißt es in dem Bericht. „Beispielsweise muss der Leiter einer Finance Factory fähig und erfahren sein, um Prozessexzellenz durch schlanke Techniken und moderne Technologien voranzubringen. Dieses Profil unterscheidet sich stark von dem eines Betriebswirts im Prognose-Kompetenzzentrum, dessen Fähigkeiten und Erfahrung in der Analyse und dem Entwurf von Änderungen des Geschäftsmodells liegen können, wie etwa der Einführung neuer digitaler Dienstleistungen und Produkte.“

Datenexperten können ebenfalls eine zentrale Rolle in Finanzteams spielen, indem sie helfen, Daten zu interpretieren und zu analysieren. Die Studie „The DNA of the CFO 2016“ schlägt Fähigkeiten vor, nach denen Finanzführungskräfte Ausschau halten sollten: „Blicken Sie über klassische Finanzanalysekompetenzen hinaus. Datengurus, wie Statistiker und Datenwissenschaftler und sogar Verhaltensforscher, werden entscheidend dabei sein, der Finanzfunktion der Zukunft zu helfen, Daten in neue Perspektiven und strategische Erkenntnisse umzuwandeln.“

Organisationen können diese Fähigkeiten ebenfalls innerhalb des bestehenden Finanzteams ausbilden. Dazu sind jedoch möglicherweise mehr als die klassischen Schulungsansätze erforderlich. „Die meisten Finanzführungskräfte können ihre Teams nicht einfach noch einmal zum Matheunterricht schicken, um ihre Kompetenzen in Sachen Datenanalyse aufzubessern“, so Acevedo. „Formale Schulungen sind sicherlich eine Möglichkeit. Finanzorganisationen können aber auch Gruppenprojekte, Brainstorming- und Teamsitzungen sowie Tätigkeitsrotationen priorisieren und dabei immer wieder Feedback einholen, um wichtige Fähigkeiten auszumachen und zu entwickeln.“

Qureshi hebt ebenfalls hervor, wie wichtig es ist, dass Mitarbeiter Erfahrungen in anderen Unternehmensbereichen sammeln. „Fangen Sie damit an, zielgerichtet neue Mitarbeiter mit hohem Potenzial einzustellen und lassen Sie sie und ausgewählte andere an Rotationsprogrammen teilnehmen, damit sie verschiedene Aufgaben- und Geschäftsbereiche kennenlernen. Dadurch werden Verbindungen zwischen unternehmens- und finanzbezogenem sowie abteilungsübergreifendem Sachverstand geschaffen und Teamfähigkeiten ausgebildet“, so Qureshi.

Organisationen sollten zudem demographische Veränderungen im Personal berücksichtigen und darüber nachdenken, wie diese die Art und Weise, wie sie Talente rekrutieren und halten, beeinflussen könnten. Bis 2025 werden die Millennials 75 Prozent der Mitarbeiter ausmachen. Diese Generation hat andere Werte und Bedürfnisse und verlangt nach neuen Lernerfahrungen und -möglichkeiten – die klassische Laufbahn im Finanzwesen ist dann wahrscheinlich nicht mehr ausreichend.

Der Erfolg der Finanzfunktion der Zukunft wird davon abhängen, dass Unternehmen sowohl über die richtige Technologie als auch die richtigen Talente und Kompetenzen verfügen. Jetzt ist die Zeit herauszufinden, ob Ihr Finanzteam vorbereitet ist und was vonnöten ist, um den zukünftigen Bedürfnissen des Unternehmens gerecht zu werden.

