

**Advyce GmbH**

***Der Chief Financial Officer im Zeitalter der Digitalisierung***

***ImpulsLetter 2017 Q3***

***Abstract***

***Welcher Wandel vollzieht sich in der internen Rolle?***

Die Rolle des Chief Financial Officers (CFO) hat sich in den letzten Jahren wie kaum eine andere Vorstandsfunktion gewandelt. Musste er vor einigen Jahren noch vorrangig (eher rückwärtsgerichtet) die Finanzströme im Blick haben, so kommt ihm heute eine Business Partner-Rolle zu und er muss in der Lage sein, Transparenz über Funktionsgrenzen hinweg zu schaffen und schrittweise die Leistungsfähigkeit der Organisation durch modernste Analysewerkzeuge zu verbessern. Abhängig vom Status der digitalen Transformation seines Bereichs, wird der CFO mehr denn je zu einem zentralen Entscheidungsträger im Unternehmen und in enger Abstimmung und Interaktion mit dem CEO Performance und Wachstum des Unternehmens steigern.

Burkhard Wagner & Olaf Geyer  
September 17

## Einleitung

In einem zunehmend digitalisierten Unternehmensumfeld kann dies jedoch nur gelingen, wenn der Finanzbereich zentraler An-

sprechpartner für Digitalisierungsmaßnahmen wird, mit allen sich hieraus ergebenden Konsequenzen. Die nachfolgende Graphik verdeutlicht diesen Entwicklungspfad:

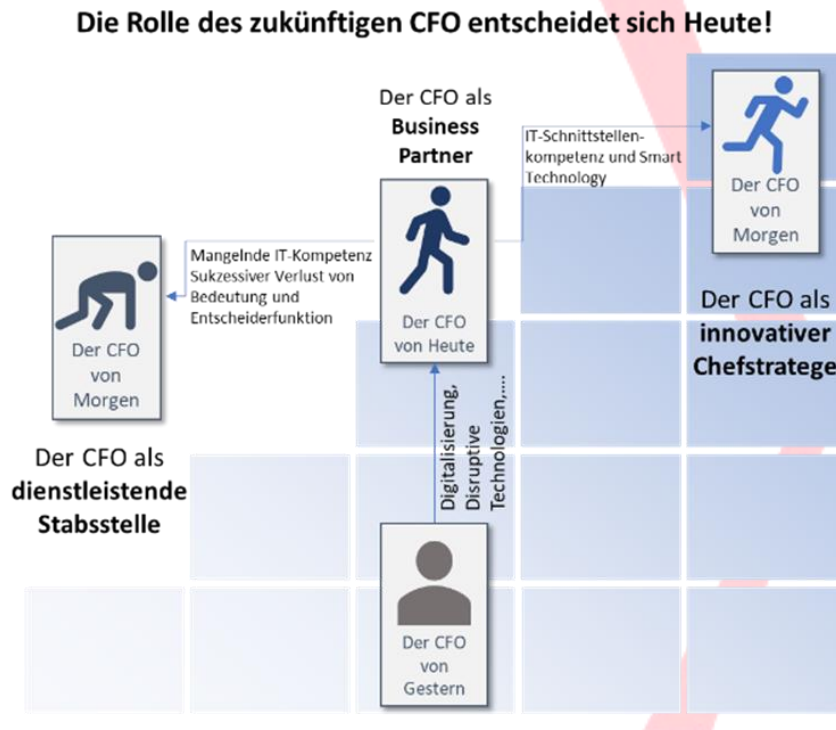


Abbildung 1: Die Rolle des zukünftigen CFO; Quelle: Advyce Research.

## Was bedeutet das nun konkret?

Bereits heute ist klar, dass eine Vielzahl von Aufgaben und Prozessen in bestimmten Finanzfunktionen vollständig automatisierbar werden. Wo heute einfache und stark repetitive Aufgaben vergleichsweise wenig standardisiert sind, ist absehbar, dass Aufgaben wie Rechnungswesen/Buchhaltung, Controlling und Treasury/Cash Management bald vollständig ohne den Eingriff von Menschen erledigt werden können. Auch komplexere Aufgaben wie Investor Relations, Risikomanagement oder Finanzplanung und -steuerung werden zukünftig stark automatisierbar sein. Natürlich führt dies zu erheblichen Effizienzsteigerungen und wirft Fragen über die zukünftige Ausrichtung (Near- und Off-Shore) sowie die Einrichtung von Shared Service Centern auf. War dies bis heute noch das Mittel der Wahl, um die Performance im Finanzbereich dauerhaft zu steigern, stellt sich im Zuge der voll-

ständigen Automatisierung sehr bald die Frage, inwieweit diese Bereiche zukünftig noch gebraucht werden. Durch die Digitalisierung wird sich daher der Freiraum für steuerungsrelevante und ermessensbehaftete Aufgaben deutlich vergrößern. Zentraler Treiber für eine zunehmende Automatisierung sind dabei gesetzliche Anforderungen an Datenaggregation sowie die zeitnahe Erstellung von Berichten. Um dies zu erreichen ist der Einsatz von innovativen Technologien wie Blockchain, künstliche Intelligenz (KI) oder Robotic Process Automation (RPA) von zentraler Bedeutung. Stand heute fehlt – so unsere Erfahrung – den allermeisten CFOs neben Erfahrung schlicht auch das Wissen, um einschätzen zu können, welche Potentiale durch die genannten Technologien tatsächlich gehoben werden können. Es ist davon auszugehen, dass es noch einige Zeit dauern wird, bis die Digitalisierung die

Prozesse des Finanzbereichs vollständig erreicht.

## Was ändert sich für die Mitarbeiter des Finanzbereichs?

Zunächst einmal ist es folgerichtig, dass Mitarbeiter verstärkt Schnittstellen- und IT-Kompetenzen vorweisen müssen. Das Aufgabenportfolio wird sich demzufolge zu Gunsten stärkerer analytischer und IT-naher Aufgaben verschieben. Aber auch die veränderte Rolle als zentraler Business Partner in Digitalisierungsthemen bringt neue Herausforderungen an den Mitarbeiter mit sich. Vermutlich wird im gleichen Zeitraum das finanzwirtschaftliche Grundlagenwissen durch das Wissen um die Anwendung von intelligenten Algorithmen erheblich erweitert werden müssen. Spezialwissen, das Verständnis um komplexe Zusammenhänge sowie das intellektuelle „Durchdringen“ von finanzmathematischen Modellen wird zukünftig erforderlich sein und gerade mit Blick auf die wachsende Abhängigkeit von IT-Lösungen als Korrektiv stark gefordert werden.

## Was heißt das nun für den CFO und wie muss er seine Rolle zukünftig wahrnehmen?

Auch der CFO wird stärker an seinen analytischen Fähigkeiten gemessen werden. Er wird zukünftig die Aufgabe haben, den Finanz- und IT-Bereich gleichermaßen zu steuern und die Entwicklung zu synchronisieren. IT-Kenntnisse sind auch mit Blick auf moderne Analysewerkzeuge unerlässlich. Im Unternehmen wird der CFO zudem zukünftig stärker an seiner unternehmerischen Kompetenz gemessen und nur als wertiger Business Partner wahrgenommen, wenn der Fachbereich seine fachliche, strategische und technologische Kompetenz gleichermaßen hoch einschätzt. Nur in diesem Dreiklang kann er zukünftig seiner strategischen Lenker- und Architektenrolle gerecht werden.

Intern kommt ihm die Aufgabe zu, die eigenen Bereiche in Richtung Digitalisierung zu entwickeln und über Empathie und Führung

gleichermaßen ältere Mitarbeiter sowie „Digital Natives“ für die neuen Herausforderungen zu begeistern und anzutreiben. Er muss mit Verlustängsten aufgrund sich ändernder Aufgaben und im Extremfall wegfallender Arbeitsplätze umgehen und gleichzeitig Perspektiven entwickeln, Leistungsträger motivieren und durch veränderte Recruiting-Prozesse eine neue Qualität von Mitarbeitern für seinen Bereich gewinnen können.

## Wie sieht nun der Finanzbereich der Zukunft aus?

Bereits heute ist klar, dass die Digitalisierung zu teilweise radikalen Veränderungen von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten führen wird. In den vorangegangenen Absätzen haben wir erläutert, welchen Einfluss die Digitalisierung auf den Finanzbereich haben wird und wie sich Aufgaben, die organisatorische Verankerung, bzw. die Zuordnung von Aufgaben und Tätigkeiten in Teilbereichen erheblich verändern werden. Wie aber sieht die Finanzabteilung der Zukunft aus? Welche Arbeiten werden dort noch von Menschen erledigt? Wird es einen zentralen CFO-Bereich überhaupt noch geben? Natürlich lässt sich all dies heute noch nicht befriedigend beantworten.

Einige erste Beobachtungen und Schlüsse lassen sich unseres Erachtens heute schon ziehen:

1. Die Anzahl der Mitarbeiter in zentralen (und größtenteils repetitiven) Finanzfunktionen wird deutlich sinken.
2. Der Anteil an Prozessen, die hochautomatisiert und unter Einsatz modernster Technologien (KI, RPA etc.) wird folgerichtig erheblich steigen.
3. Der Einsatz von Spezialisten für komplexere Sachverhalte wird zeitgleich vermutlich eher auf Geschäftsbereichsebene oder aber in dezentralen Lokationen erforderlich werden. Hierbei wird es neben (Spezial-)Wissen teilweise auch auf Intuition/Erfahrung

ankommen, um aufkommende Probleme schnell lösen zu können.

4. Der IT kommt bei der fortschreitenden Digitalisierung der Finanzfunktion eine zentrale Bedeutung zu. Erforderliches Know-how (etwa im Umfeld „Data Analytics“) ist bereits heute nur schwer am Markt verfügbar und wird auch zukünftig vermutlich durch Zukauf von externen Spezialisten erfolgen (müssen).

Zusammenfassend sind daher aus unserer Sicht zwei grundlegende Szenarien denkbar:

- (A) Die fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung bei gleichzeitiger Dezentralisierung von Spezialwissen macht einen zentralen CFO-Bereich mittelfristig überflüssig. Die IT übernimmt eine zentrale Koordinationsfunktion und stellt über geeignete Analysewerkzeuge sicher, dass Entscheidungen des CEOs datenseitig abgesichert sind.
- (B) Der CFO wird die zentrale Instanz im Unternehmen und hat es durch Vernetzung, Schnittstellenkompetenz und Intelligenz der Analysewerkzeuge verstanden, sich die Datenhoheit über alle Entscheidungen dauerhaft zu sichern. Er treibt zudem durch engen Schulterschluss mit der IT die Performance des Unternehmens voran und gestaltet durch eine eigene Vision und unternehmerischen Mut Entwicklungssprünge für wichtige Geschäftsbereiche mit.

## Fazit

**Eines ist bereits heute klar, wer nicht zeitnah die Weichen für Szenario B stellt, wird von der Digitalisierung überrascht und wird es nicht rechtzeitig schaffen, den Wissensvorsprung aufzubauen und seine Position als zentraler Gestalter zu untermauern.**



## Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

**ADVYCE** setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, sondern sichert von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft ab.



Burkhard Wagner  
Senior Partner & Geschäftsführer

Advyce GmbH  
Königsallee 60 F  
D-40212 Düsseldorf

Tel: +49 (0) 21186936980  
Mail: [b.wagner@advyce.com](mailto:b.wagner@advyce.com)  
[www.advyce.com](http://www.advyce.com)

Olaf Geyer  
Partner & Geschäftsführer

Advyce GmbH  
Königsallee 60 F  
D-40212 Düsseldorf

Tel: +49 (0) 21186936980  
Mail: [o.geyer@advyce.com](mailto:o.geyer@advyce.com)  
[www.advyce.com](http://www.advyce.com)

München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2018 Advyce GmbH | All rights reserved