

smartCFO

EMEA-Ausgabe | Eine Publikation von Workday | 4. Ausgabe

So werden Führungskräfte zu Vordenkern im Finanzwesen



Außerdem in dieser Ausgabe:

Die revolutionären Auswirkungen
intelligenter Automatisierung für das
Accounting

Beschleunigtes Wachstum: die Rolle
der Technologie in wachstumsstarken
Unternehmen

Editorial

Willkommen bei der aktuellen Ausgabe des smartCFO-Magazins. Hier erhalten Sie Einblicke von Finanzführungskräften aus der EMEA-Region.

Es ist kein Geheimnis: Die Rolle des CFO verändert sich. Traditionelle Aufgaben wie Cashflow-Management, Investments, Bilanzen und GuV nehmen ab, während der Einsatz von Technologien wie KI und Machine Learning immer wichtiger wird, um das Unternehmen zu transformieren und betrieblichen Mehrwert zu schaffen.

Wir möchten Finanzfachkräfte auf dieser Reise begleiten. Daher haben wir kürzlich gemeinsam mit AICPA-CIMA das Finance Assessment Model for Effectiveness (FAME) entwickelt. FAME definiert die Kompetenzen, Kenntnisse und Technologien, die Führungskräfte im Finanzwesen meistern müssen, um von Zahlenjongleuren zu Business-Partnern, von Business-Partnern zu Wertschöpfern und letztlich von Wertschöpfern zu Vordenkern zu werden.

In dieser Ausgabe gehen wir in Gesprächen mit Kunden und Partnern der Frage nach, was es bedeutet, ein Vordenker im Finanzwesen zu sein, und mit welche Praktiken Führungskräfte in Europa versuchen, dieser Rolle und den damit verbundenen Chancen gerecht zu werden.

Wir sprechen mit Emma Castledine, Enterprise Architect bei Checkout.com, Robert Bloor, Group Financial Controller bei Equiniti, und Jan Vogel, Director of Accounting and Controlling bei Staffbase, über die Zukunft der Finanzfunktion.

Alex Young, Master Data and Change Manager bei Just Eat Takeaway, erläutert im Interview mit Rob Zwiebach, Vice President of Product Management and Financial Management bei Workday, wie KI dem führenden Lieferdienst hilft, mit seiner Finanzfunktion Zeit und Geld zu sparen und Frust zu vermeiden.

Außerdem berichten Simon Gatland, Chief Accounting Officer und Global Head of Finance bei Apex Group, Tim Perkins, Head of Corporate Technology bei Man Group, und Sam Allen, Finance Transformation Director bei Checkout.com, über die Rolle, die Technologie in wachstumsstarken Unternehmen spielen kann.

Darüber hinaus freuen wir uns, Ihnen Einblicke des mehrfach ausgezeichneten Journalisten Oliver Pickup sowie neueste Erkenntnisse von Workday-Partner PwC zu präsentieren.

Wir hoffen, dass Sie basierend auf den Informationen in dieser Ausgabe von smartCFO Risiken sicher in Chancen verwandeln und dazu inspiriert werden, Ihre Finanzorganisation als Vordenker zu unterstützen.

Angelique De Vries-Schipperijn

President, EMEA, Workday

Inhalt auf einen Blick

4

Die Zeit ist reif für progressive CFOs, die Chancen statt Risiken sehen

14

Was ist wichtig für künftige CFOs?

8

Wie KI die Wertschöpfung im Finanzwesen steigert

18

Beschleunigtes Wachstum: die Rolle der Technologie in wachstumsstarken Unternehmen

10

Die revolutionären Auswirkungen intelligenter Automatisierung für das Accounting

23

CFO: vom Zahlenjongleur zum Vordenker

Am Dialog teilnehmen – drei Möglichkeiten

Sie möchten Teil der smartCFO-Community werden und die vierteljährliche digitale Ausgabe sowie Informationen zu lokalen Veranstaltungen erhalten? Dann haben Sie folgende Möglichkeiten: Beitragsideen **EINREICHEN**, eigene Artikel zur Veröffentlichung **BEITRAGEN** oder unseren Newsletter **ABONNIEREN**.

Eine Adresse für alles!

Senden Sie uns eine E-Mail an smartcfoemea@workday.com.

Die Zeit ist reif für progressive CFOs, die Chancen statt Risiken sehen

Der rasante Aufstieg von Murray Auchincloss von BP ist ein Beispiel für die steile Karriere moderner Finanzchefs, die mit Zahlen umgehen können und anders als ihre Vorgängerinnen und Vorgänger ein strategisch geprägtes und zunehmend visionäres Mindset mitbringen.





Von **Oliver Pickup**,
preisgekrönter Autor,
Pickup Media

„Finanzvordenker“ sind Pioniere im Finanzwesen. Sie zeichnen sich nicht nur, wie zu erwarten, durch ein analytisches Verständnis aus, sondern sind auch versiert im Umgang mit Technologie und Daten. Vor allem aber sehen sie nicht nur die Risiken, sondern vor allem die Chancen. Kein Wunder, dass solche klugen, vielseitigen Leistungsträger bei Vorständen, Mitarbeitenden und Kunden gleichermaßen beliebt sind – gerade in diesen unsicheren Zeiten.

Auchincloss, der im Juli 2020 zum CFO von BP ernannt wurde, musste sich von heute auf morgen in einer Führungsposition zurechtfinden. So berichtete der ehemalige Tax Analyst aus Kanada Freunden, er habe nach dem abrupten Rücktritt von Bernard Looney nur 20 Minuten Zeit gehabt, sich auf seine neue Rolle als Interims-CEO vorzubereiten. Dennoch überraschte es kaum jemanden, als er im Januar dauerhaft in dieser Position bestätigt wurde.

„Er hat die Fähigkeit, jede Frage nach Zahlen mit Daten zu beantworten, ohne auszuweichen, ohne politisch zu werden“, erklärte Oswald Clint, Analyst für Öl und Gas bei Bernstein Research, im Gespräch mit der Financial Times. „Nicht jeder CFO ist dazu in der Lage.“

Der Aufstieg von Auchincloss bei BP lässt sich im Kontext eines allgemeinen Trends betrachten: Laut Untersuchungen des Führungskräfte-Vermittlungsspezialisten Russell Reynolds Associates (RRA) wechselten im vergangenen Jahr 24 % der scheidenden CFOs aus dem S&P 500 in die Rolle des CEO oder President. 2021 waren es nur 8,8 %. Dieser starke Anstieg zeigt, dass die Finanzchefs die Unternehmensstrategie immer besser im Griff haben und dass sie immer besser in der Lage sind, disruptive Entwicklungen nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig zu meistern.

„In den letzten 18 bis 24 Monaten haben wir einen signifikanten Wandel erlebt: An die Stelle von CFOs mit Kapitalmarktexpertise treten solche mit starker operativer Ausrichtung“, so Jenna Fisher, Managing Director und Head of the CFO Practice bei RRA, gegenüber Fortune.

Vorausschauende CFOs gewinnen Einblicke in Unternehmensdaten, die anderen Führungskräften verborgen bleiben, da sie in der Lage sind, Bedrohungen umfassender zu untersuchen und die

Daten in hochmoderne Analysesysteme einzuspeisen. Durch die frühzeitige Anwendung von Prozessautomatisierung (RPA), KI-Optimierung und Cloud-Analysen unterscheiden sie sich von Nachzüglern in diesem Bereich. Dies versetzt sie in die Lage, ihre Unternehmen inmitten komplexer Umstände agiler zu machen.

CFOs vertiefen ihre technologischen Kenntnisse

Da das Finanzteam mit allen Geschäftsbereichen interagiert, haben Finanzchefs einen besonders guten Überblick über die Datenströme und die digitale Infrastruktur des Unternehmens. Durch diese privilegierte Position sind technisch versierte CFOs in der Lage, die Kernprozesse mithilfe von RPA und KI zu beschleunigen, die Reportingzyklen zum Periodenende zu verkürzen, geschäftskritische Agilität zu fördern und Strategie und Innovation voranzutreiben.

In einem kürzlich von Workday gehosteten Webinar mit dem Titel „Vom Zahlenjongleur zum Wertschöpfer“ stellte Scott Schwaitzberg, Associate Partner in der New Yorker Niederlassung von McKinsey & Company, fest, dass der Aufgabenbereich von CFOs gewachsen ist. So wird von ihnen erwartet, dass sie sich auch in Fachbereichen auskennen, die früher nicht von Finanzchefs gemanagt wurden.

„Wir sehen auch, dass CFOs neben den eher traditionellen Bereichen wie Budget, Risiko, Planung im digitalen Bereich eine viel größere Rolle spielen“, erläuterte er. „Sie haben mehr Aufgabenbereiche als je zuvor, aber der Grundsatz, dass ein CFO für die Wertschöpfung verantwortlich ist, hat sich nicht geändert.“

Anstelle von Excel-Folien mit statischen Daten präsentieren progressive CFOs nun echtzeitbasierte Datendiagramme. Auf diese Weise haben sie den Grundstein dafür gelegt, die Datenkompetenz in allen Betriebsbereichen zu demokratisieren und die Stakeholder in die Lage zu versetzen, bei wirtschaftlichen Schwankungen schnell den Kurs zu korrigieren.

62 % der Führungskräfte, aber nur 52 % der Mitarbeiter begrüßen die Einführung von KI.

Vorausschauende CFOs gewinnen Einblicke in Unternehmensdaten, die anderen Führungskräften verborgen bleiben, da sie in der Lage sind, Bedrohungen umfassender zu untersuchen und die Daten in hochmoderne Analysesysteme einzuspeisen.

Ebenso können versierte Finanzfachkräfte Verzerrungen vermeiden, die einem Mangel an Datenaktualität geschuldet sind, indem sie interne Datenquellen um alternative Lösungen von Drittanbietern erweitern. Team Car Care, ein Franchiseunternehmen von Jiffy Lube und Kunde von Workday, ergänzt beispielsweise die Finanzkennzahlen durch aktuelle Wetterberichte zur Optimierung der Personaleinsatz- und Bestandsplanung. Durch Feinjustierung der Umsatzprognosen wird die Rentabilität der einzelnen Standorte maximiert, während zur Anpassung des Personalbestands Daten zu aufziehenden Krisen in den ökonomischen Modellen des Unternehmens Berücksichtigung finden.

Neue Leadership-Modelle

Der Sprung vom Buchhalter zum Geschäftsführer mag für eine Funktion, deren Hauptaufgabe noch bis vor Kurzem die Finanzverwaltung war, auf den ersten Blick wie eine kaum zu bewältigende Herausforderung wirken. Doch tatsächlich spiegelt der aktuelle Trend eine Verschiebung in der Zusammensetzung des Führungsteams wider, die für Zeiten des tiefgreifenden technologischen Wandels typisch ist.

So wurde Donaldson Brown 1924, drei Jahre nach seinem Einstieg ins Unternehmen als Treasurer, in das Board of Governors von General Motors berufen. Dies geschah zu seiner Zeit, als die Massenproduktion von Automobilen den Verkehr, den Handel und die Mobilität völlig neu definierte.

Ein Jahrzehnt zuvor hatte der Amerikaner die als „DuPont-Formel“ bekannte Kapitalrendite (ROI) entwickelt. Damals galt die ROI-Methode zur Bewertung der Effizienz von Geschäftsprozessen als revolutionär. Browns Finanzprinzipien – seine Fokussierung auf den ROI und sein dezentrales Management-System – wurden zur Grundlage der Finanzpraktiken der modernen Geschäftswelt. Seine innovative Herangehensweise an betriebswirtschaftliche Analysen und Managementpraktiken prägt noch immer unser Verständnis der Geschäftsführung, bei der die Bedeutung von Finanzkennzahlen bei

strategischen Entscheidungen im Vordergrund steht.

Ein Jahrhundert später entstehen durch KI und Cloud-Analysen erneut Wettbewerbsvorteile, die für eine nie gekannte Dynamik sorgen. Die Komplexität der Daten verstärkt die wirtschaftliche Unsicherheit. Vor diesem Hintergrund unterstützen und fördern Vorstände eine neue Generation von technologisch versierten, auf Chancen fixierten Finanzchefs, denen die Aufgabe zuteil wird, die betriebliche Agilität zu erhöhen.

Die Vorliebe moderner Board-Mitglieder für CFOs mit technologischen Fachkenntnissen dürfte niemanden überraschen, unterstreicht sie doch den Ruf nach einer risikobereiten und visionären Führung in einem schwierigen makroökonomischen Umfeld.

Inzwischen werden Datenmengen, die für herkömmliche Analysen zu umfangreich sind, von Algorithmen verarbeitet. Im diesem Umfeld versprechen Führungskräfte, die finanzielle und technologische Fachkenntnisse vereinen, optimale Entscheidungen durch prädiktive Einblicke. Cleverer CFOs, die KI mit einem Kulturwandel verbinden, statt überstürzt Personal abzubauen, kann es gelingen, die Betriebsmodelle im Einklang mit dem beispiellosen Tempo des Wandels zum Positiven zu verändern.

Allerdings führt die Technologie zu neuen Leadership-Konventionen. Darum sollten CFOs darauf achten, dass sie Mitarbeiter, die nicht an durch Automatisierung gestützte Hierarchien gewöhnt sind, nicht verprellen. Diese Geschäftsführer in spe müssen den psychologischen Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber achten, um dauerhafte Autorität zu erlangen und neues Vertrauen zu schaffen.

Das durchschnittliche Gehalt eines CEOs in einem FTSE 100-Unternehmen (ohne Rente) liegt derzeit bei 3,81 Millionen GBP – das 109-fache dessen, was ein Mitarbeiter durchschnittlich in Vollzeit verdient (34.963 GBP).

Förderung einer Kultur der Weiterqualifizierung

Unter dem Thema „Rebuilding Trust“ stand auch die Jahrestagung des Weltwirtschaftsforums im Januar. In diesem Bereich müssen CFOs und andere Mitglieder der Führungsetage Verbesserungen anstreben. Laut dem Edelman Trust Barometer 2024 vertrauen nur 61 % der über 32.000 Befragten weltweit darauf, dass Führungskräfte offen sprechen. Damit wird ihnen noch weniger Glauben geschenkt als Regierungschefs (-2 %). Hochbezahlte CEOs mit einer steilen Karriere im Finanzwesen könnten diese Kluft noch vergrößern. Dies gilt insbesondere dann, wenn die neuen Chefs die Finanzziele über die Kultur stellen und damit das gegenseitige Verständnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern beschädigen.

Darüber hinaus können CEOs, die aus dem Finanzbereich kommen, übermäßige Führungsgehälter begrenzen, um die Vertrauensbasis zwischen Management und Belegschaft zu stärken. Hier lohnt die Betrachtung einer Studie des britischen High Pay Centre von Anfang Januar, die zeigt, dass das durchschnittliche Gehalt eines CEOs in einem FTSE 100-Unternehmen (ohne Renten) derzeit bei 3,81 Millionen GBP liegt – das 109-fache dessen, was ein Vollzeitbeschäftigter durchschnittlich verdient (34.963 GBP), und ein Anstieg von 10 % seit letztem März.

Trotz sich aufhellender wirtschaftlicher Aussichten müssen CFOs erkennen, dass die Verbesserung der unternehmensweiten Zusammenarbeit und die Pflege der Unternehmenskultur langfristig ihren Einfluss nachhaltiger festigt als die Fixierung auf kurzfristige Gewinne und den persönlichen Kontostand.

„Bei der Entwicklung der Führungsqualitäten setzt sich als neuer Trend die verantwortungsvolle Verwaltung durch: ein Verständnis dafür, dass der Erfolg eines Unternehmens letztendlich davon abhängt, ob es den Führungskräften gelingt, das Unternehmen so aufzustellen, dass es über ihre Amtszeit als CEO oder CFO hinaus erfolgreich ist“, so Sasha Young, Entwicklungscoach für Führungskräfte in Finanzmärkten. „Die entscheidende Frage für progressive CFOs lautet: Wie kann ich mein Unternehmen in betriebswirtschaftlicher und

kultureller Hinsicht so hinterlassen, dass es für die Zukunft möglichst gut gerüstet ist?“

Um ihrer Autorität ethisch betrachtet Nachdruck zu verleihen, sollten progressive CFOs Weiterqualifizierungsinitiativen in den Mittelpunkt stellen, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf allen Ebenen auf KI, Quanten-Computing und andere neue Technologien vorbereiten.

Proaktive Finanzführungskräfte können ihre Belegschaft mithilfe verantwortungsvoller KI-Techniken kontinuierlich weiterbilden, um zu verhindern, dass sich Kompetenzlücken durch die zunehmende Automatisierung vergrößern. Eine globale Studie, die von Workday Anfang dieses Jahres veröffentlicht wurde, beschäftigt sich mit der Frage, wie man die KI-Vertrauenslücke schließen kann. Darin wird beispielsweise die Symbiose zwischen prädiktiven Technologien und menschlichen Fachkräften hervorgehoben.

Die Studie zeigt, dass zwar 62 % der Führungskräfte, aber nur 52 % der Mitarbeiter die Einführung von KI begrüßen. Auch befürworten 70 % der Führungskräfte eine Prüfung der KI-Ergebnisse durch den Menschen. 42 % der Mitarbeiter beklagen jedoch, dass es in ihrem Unternehmen keine klaren Richtlinien dazu gibt, welche Lösungen vollständig automatisiert werden sollten und bei welchen ein menschliches Eingreifen unerlässlich ist.

„Die Tools, Technologien und Daten, die den Führungskräften zur Verfügung stehen, entwickeln sich in rasantem Tempo weiter. Vor diesem Hintergrund wird ein vertrauensvoller Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden auch in Zukunft entscheidend für den Erfolg des Unternehmens sein“, so Young weiter.

„Progressive CFOs, denen es gelingt, diese kulturelle Dynamik aufzugreifen und gleichzeitig ihr finanzielles, operatives und strategisches Wissen auf Vorstandsebene einzubringen, können sich als echte Leadership-Vorbilder von heute und morgen einen Namen machen.“

70 % der Führungskräfte sagen, KI sollte so entwickelt werden, dass eine Prüfung und ein Eingreifen durch den Menschen problemlos möglich sind.

Wie KI die Wertschöpfung im Finanzwesen steigert

Finanzteams tragen heute mehr Verantwortung denn je. CEOs erwarten zunehmend von ihnen, dass sie die Unternehmensstrategie maßgeblich mitgestalten. In einem immer schwierigeren Geschäftsumfeld können KI und Machine Learning die Komplexität reduzieren und das Finanzwesen bei der Wertschöpfung unterstützen.





Von **Patrick Evenden**,
EMEA-Workday-Autor

In der heutigen dynamischen Geschäftswelt reicht es nicht aus, dass Führungskräfte im Finanzbereich die Vergangenheit in Zahlen aufbereiten. Vielmehr müssen Sie den Blick in die Zukunft richten und die strategische Richtung des Unternehmens vorgeben. Da sich die Rolle des CFO immer mehr zu der eines strategischen Partners entwickelt, muss die gesamte Finanzfunktion ihre Kompetenzen auf den Prüfstand stellen und neu definieren, um sich an ein zunehmend dynamisches und komplexes Umfeld anzupassen.

Erfahren Sie mehr über das Potenzial der KI, das Finanzwesen zu transformieren und aus CFOs Vordenker in Finanzfragen zu machen.

Hier sind fünf wichtige Erkenntnisse:

1. KI wird menschliche Finanzkompetenz erweitern, nicht ersetzen

„Accounting-Mitarbeiter fürchten, dass sie ihre Stelle verlieren. Doch darum geht es gar nicht, sondern darum, wie sich ihre Rolle verändert“, erklärt Emma Castledine, Enterprise Architect bei Checkout.com, einem globalen digitalen Zahlungsabwickler. Ein Beispiel: „Die automatisierte Abstimmung für den Bankabgleich und die Erfassung von Kundeneinlagen nimmt unserem Finanzteam einen erheblichen Teil der manuellen Arbeit ab, sodass es sich stärker auf Aufgaben konzentrieren kann, die Mehrwert generieren.“

2. KI kann das Tempo und die Agilität des Finanzwesens deutlich steigern

„Kann die KI den Planungsprozess wesentlich vereinfachen und zwei oder drei Szenarien für ein Budget vorschlagen, die weit weniger menschliche Interaktion erfordern?“, überlegt Rob Bloor, Group Financial Controller bei Equiniti, einem Unternehmen für Finanz- und Verwaltungsdienstleistungen. „Hier bieten sich spannende Möglichkeiten. Es mag ein wenig überwältigend erscheinen. Doch eines lässt sich mit Sicherheit sagen: Egal, in welcher Form KI eingesetzt wird, sie kann nur mit den richtigen Daten funktionieren.“

3. KI rückt den Zero-Day Close in greifbare Nähe

„Wir überlegen jetzt, wie wir die Finanzfunktion grundlegend verändern können“, so Brian Montgomery, Senior Director of Finance bei Workday. „Unser Ziel ist es, Finanzabschlüsse innerhalb eines Tages fertigzustellen. Mit Machine Learning sind wir in der Lage, unsere Effizienz zu steigern und die Abläufe nicht nur schneller, sondern auch besser zu erledigen. So gewinnen wir auch in kürzerer Zeit noch detailliertere Einblicke.“

4. Infolge von KI und anderen neuen Technologien benötigen Finanzteams neue Kompetenzen

„Anstelle von Buchhaltern der alten Schule, die mit der traditionellen Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung vertraut sind, denken die Mitarbeitenden, die wir in Zukunft einstellen werden, weit analytischer“, erklärt Castledine. „Sie verfügen noch immer über die gleichen Kernkompetenzen. Doch sie verfolgen einen anderen Ansatz bei der Problemlösung und wünschen sich eine Technologie, die sie dabei unterstützt.“

5. CFOs werden KI-Anwendungsfälle immer schneller übernehmen, um mit dem dynamischen Geschäftsumfeld Schritt zu halten

Abgesehen von den traditionellen Aufgaben „ist die Herausforderung, die mich an der Rolle des CFO am meisten reizt, die Anpassung an die neue Technologie“, erklärt Jan Vogel, Director of Accounting and Controlling bei Staffbase, einer Plattform für Mobile-First-Mitarbeiterkommunikation. „Das Umfeld ändert sich so schnell“, fügt Frederic Portal, Senior Director of Product Marketing bei Workday, hinzu. „KI wird sich immer mehr durchsetzen, weil sie sich exponentiell entwickelt. So wird sie zu einem echten Wettbewerbsvorteil.“

Die revolutionären Auswirkungen intelligenter Automatisierung für das Accounting

Auf der Workday Rising sprach Alex Young, Master Data and Change Manager bei Just Eat Takeaway (JET), im Interview mit Rob Zwiebach, Vice President of Product Management and Financial Management bei Workday, darüber, wie KI der Finanzfunktion helfen kann, Zeit und Geld zu sparen und Frust zu vermeiden.



Von **Patrick Evenden**,
EMEA-Workday-Autor

Man kann sich die Arbeit eines Accountant wie eine Pyramide vorstellen. Den unteren Teil bilden manuelle, zeitaufwendige Aufgaben im Zusammenhang mit der Erfassung und Verarbeitung von Daten. An der Spitze stehen die Erkenntnisse und Analysen, die die Grundlage für geschäftliche Entscheidungen bilden. Das Problem? „Zu viele Accountants verbringen zu viel Zeit mit dem unteren Teil der Pyramide“, bemerkte Rob Zwiebach, Vice President of Product Management and Financial Management bei Workday, in einer Gesprächsrunde auf der Workday Rising.

Man muss das Ganze – sprich die Pyramide – umdrehen. Das ist nur einer der Gründe, warum moderne Finanzführungskräfte hohes Potenzial in Bezug auf KI sehen. Einer Studie von Deloitte zufolge sind gerade CFOs erpicht darauf, drei Vorteile aus KI zu ziehen, und zwar:

- Geringere Kosten
- Besseres Kundenerlebnis
- Größere Gewinnspannen oder Effizienz-/Produktivitätsgewinne

Auf der Workday Rising sprachen Vertreter von JET und Workday darüber, wie KI und intelligente Automatisierung eine Transformation des Accountings ermöglichen und Finanzteams in die Lage versetzen können, die Erkenntnisse zu gewinnen, die das Unternehmen benötigt.

Eliminierung eintöniger Aufgaben zur Bekämpfung des Talentmangels

Das Accounting krankt an einem Fachkräftedefizit. Über drei Viertel der Wirtschaftsprüfer sind seit 2020 im Rentenalter, und laut Zwiebach gibt es nicht genug Nachwuchskräfte, die ihre Nachfolge antreten können.

„Hochschulabsolventen und -absolventinnen entscheiden sich nicht mehr so häufig für eine Karriere in diesem Bereich. Wir glauben, – ob zu Recht oder zu Unrecht –, dass der Grund dafür in der Vorstellung liegt, dass diese Art von Tätigkeit mit viel eintöniger Arbeit verbunden ist“, erklärte er.

Young stimmte ihm zu. Er selbst hatte Schwierigkeiten bei der Einstellung von Accountants für die Finanzabteilung von JET, einem in den Niederlanden ansässigen Lieferservice mit rund 15.000 Beschäftigten weltweit und einem Jahresumsatz von 5,6 Milliarden US-Dollar. Das ist ein echtes Problem für das Unternehmen, denn die Accountants agieren dort nicht nur als Zahlenjongleure, sondern auch als Business-Analysten und Partner der Geschäftsführung. Doch aufgrund des Talentmangels bleibt laut Young kaum Zeit für mehr als das Nötigste. KI verspricht, die Arbeit im Accounting grundlegend zu verändern – sowohl in der Wahrnehmung als auch in der Realität: „Wir sollten Maschinen die eintönige Arbeit machen lassen und den Menschen die interessanteren Aufgaben mit echtem Mehrwert überlassen“, so Zwiebach.



„KI kann die manuellen, repetitiven und fehleranfälligen Aufgaben, mit denen sich das Accounting in der Vergangenheit oft abmühen mussten, in kürzester Zeit erledigen.“

So waren beispielsweise Journaleingaben und Spesenabrechnungen früher mit viel manuellem Aufwand verbunden, um präzise Aufzeichnungen zu gewährleisten. Das ist heute anders. Plattformen mit Machine Learning-Funktionen (ML) können Buchungseingaben in kürzester Zeit analysieren und Anomalien auf der Grundlage von Mustern in vergangenen Journaleingaben und den zugehörigen Transaktionen erkennen. Lösungen wie Workday Expenses machen Anwender auf potenziell falsch klassifizierte oder fehlerhafte Journaleingaben aufmerksam, die Korrekturen erfordern. Sie liefern auch eine Erklärung für entsprechende Warnmeldungen und geben hilfreiche Empfehlungen für die erforderlichen Korrekturen.

Die Accountants haben dann eine einfache Entscheidung zu treffen: Sie können den Eintrag unverändert übernehmen oder berichtigen. Mit jeder Anwenderreaktion wird die KI-Lösung ein wenig intelligenter. „Die Lösung lernt aus diesem menschlichen Feedback“, so Zwiebach. „Das ist echtes Machine Learning.“ Auch muss sich niemand mehr durch massive Datenmengen quälen. Das System liefert Vorschläge zu manuellen Eingriffen, die möglicherweise erforderlich sind.



Zeitersparnis und Effizienzgewinn

„KI kann die manuellen, repetitiven und fehleranfälligen Aufgaben, mit denen sich das Accounting in der Vergangenheit oft abmühen mussten, in kürzester Zeit erledigen.“ Dadurch können sich das Team auf die analytische Arbeit konzentrieren, die nicht nur erfüllender ist, sondern es ihnen auch ermöglicht, sich als echte strategische Partner des Unternehmens zu positionieren.

Nehmen Sie beispielsweise die Erstellung von Lieferantenrechnungen, ein Prozess, der mit viel manuellem Aufwand verbunden ist. In der Regel geschieht dies bestenfalls über E-Mail-Anhänge und schlimmstenfalls per Post. Durch den Einsatz einer Finanzmanagement-Plattform, die diesen Prozess automatisiert, können Anwender Rechnungen ganz einfach per E-Mail an die Plattform senden. Die Lösung scannt dann die Rechnungen, analysiert diverse Elemente wie den Namen des Anbieters und den Rechnungsbetrag und markiert alle fehlenden Daten anhand einer ML-gestützten Analyse vergangener Rechnungen. Alles ohne menschliches Zutun.

„Letztlich wollen wir bis 2024 eine vollständig kontaktlose Verarbeitung von Rechnungen durch Abgleich mit den Bestellaufträgen erreichen“, so Zwiebach.

Auch die Zeitersparnis wird für JET ein unschlagbarer Vorteil sein. „Für den Finanzabschluss brauchen wir zwei Wochen. Das fühlt sich an, als ob wir nichts anderes tun“, so Young. „Die Zeitersparnis ist geschäftskritisch für uns.“

Deshalb besteht eine Strategie zur Zeiteinsparung bei JET jetzt darin, mit Workday Accounting Center Geschäftsereignissen und externen Daten zu erfassen, die dann in detaillierte Buchungsdaten umgewandelt werden. Früher mussten die Finanzteams von JET erst die Daten von einem Drittanbieter herunterladen, die Berechnungen in Spreadsheets durchführen, um Journaleingaben zu erstellen, und diese Eingaben dann in das Buchhaltungssystem laden. Jetzt laufen all diese Daten direkt in der Finanzmanagement-Plattform zusammen.

„Workday Accounting Center übernimmt die gesamte Arbeit, wodurch zwei unserer Beschäftigten bei jedem Monatsabschluss mehrere Stunden sparen“, so Young.

Datenorientierte Erkenntnisse sind neben operativen Effizienzvorteilen der wichtigste Treiber für die Einführung von KI im Finanzwesen.



”

Workday Accounting Center übernimmt jetzt die gesamte Arbeit, wodurch zwei unserer Beschäftigten bei jedem Monatsabschluss mehrere Stunden einsparen.

Alex Young, Master Data and Change Manager, Just Eat Takeaway

”

Letztlich wollen wir bis 2024 eine vollständig kontaktlose Verarbeitung von Rechnungen durch Abgleich mit den Bestellaufträgen erreichen.

Rob Zwiebach, Vice President of Product Management and Financial Management, Workday



Optimierte Datennutzung

Accounting und KI haben eine Sache gemeinsam. Beide sind auf verlässliche Daten angewiesen – und zwar auf große Mengen davon. Zum Abruf der benötigten Daten waren Accountants jedoch lange Zeit auf manuelle Verfahren angewiesen. Dabei kamen unter anderem viele fehleranfällige Spreadsheets zum Einsatz. KI minimiert dieses Risiko.

„Intelligente Automatisierung ermöglicht Kontrollen, die dem CFO die Gewissheit geben, dass die Daten korrekt sind“, so Zwiebach.

Laut einer Workday-Umfrage unter 2.355 leitenden Führungskräften weltweit sind datenorientierte Erkenntnisse neben operativen Effizienzvorteilen die wichtigsten Treiber für die Einführung von KI im Finanzwesen.

„Bei der Anwendererfahrung sollte es weniger um die Eingabe von Daten gehen, sondern vielmehr darum, Erkenntnisse aus dem System abzurufen und Ausnahmen und Genehmigungen zu managen“, so Zwiebach weiter.

Er glaubt, dass in nicht allzu ferner Zukunft neue Funktionen zur intelligenten Automatisierung hinzukommen werden. Mit einer Finanzmanagement-Plattform, die die Vorteile von Large Language Models nutzen kann, sind Accountants beispielsweise in der Lage, automatisch Mahnungen zu erstellen – Inkassomitteilungen zu überfälligen Zahlungen, die an die Kunden weitergeleitet werden. Anstatt diese Schreiben jedes Mal von Grund auf neu zu erstellen, müssen die Mitarbeiter einfach nur einige Prompts beantworten, z. B. zur gewünschten Formulierungsweise.

„Bei traditionellen Prozessen müssen Accountants einen großen Teil ihrer Zeit für die Datenerfassung und -verarbeitung aufwenden“, so Zwiebach. „Unser Ziel ist es, ihnen mit intelligenter Automatisierung dabei zu helfen, die Pyramide umzudrehen und sich auf Erkenntnisse und praktische Maßnahmen zu konzentrieren.“

Was ist wichtig für künftige CFOs?

Fünf Schwerpunktbereiche zur Vorbereitung auf Ihren nächsten Karriereschritt: Dieser Gastbeitrag von PwC erschien erstmals auf der PwC-Website.

Von PwC



Der Weg zum CFO sieht für jeden anders aus. Dieser Karriereschritt kann Teil einer langfristigen Nachfolgeplanung sein, das Resultat eines Unternehmenswechsels oder das Ergebnis einer einzigartigen, bedeutenden Leistung mit hohem Mehrwert. Anwärter auf diese Führungsrolle sollten verstehen, was für CFOs von heute wichtig ist, um der Mission des Führungsteams gerecht zu werden. Dabei kann es wichtig sein, die Leitung des aktuellen Funktionsbereichs mit der Umsetzung strategischer Ideen und Erkenntnisse in Einklang zu bringen, um eine breitere Perspektive des Unternehmens zu berücksichtigen. So können Sie Ihr Unternehmen beispielsweise dabei unterstützen, Inflation oder steigende Kosten zu meistern, Wachstumschancen zu nutzen und aus der wirtschaftlichen Unsicherheit mit einer stärkeren, robusteren Finanzposition hervorzugehen.

Von der Taktik zur Strategie

Vielleicht haben Sie sich bereits einen Namen in der Finanzbranche – oder auch außerhalb – gemacht. In dieser Phase Ihrer Karriere kann es wichtig sein, sich in einer weiteren Rolle zu bewähren: Werden Sie zum strategischen

Daten und Analysen, Automatisierung, KI und generative KI (GenAI) können wichtige Unterscheidungsmerkmale für Führungskräfte sein, die umfassendere Einblicke und intelligentere, agilere geschäftliche Entscheidungen anstreben.

Berater. Entscheidend ist dabei, dass Sie dem Vorstand und der Geschäftsleitung Ihre ausgeprägte geschäftliche Weitsicht unter Beweis stellen, damit Sie nicht allein über Ihre aktuelle taktische oder funktionale Rolle definiert werden. Sie sollten sich darauf konzentrieren, Ihren derzeitigen CFO bei der Weiterentwicklung der Finanzfunktion oder Ihres spezifischen Geschäftsbereichs zu unterstützen, und gleichzeitig nach Möglichkeiten suchen, Ihrem Führungsteam und dem Unternehmen einen größeren strategischen Mehrwert zu bieten. Treiben Sie die Automatisierung und Optimierung Ihres Tagesgeschäfts weiter voran, damit Sie stärker zur Wertschöpfung beitragen können.

Positionierung als zukünftiger CFO

Werden Sie zur zentralen Anlaufstelle für datengestützte Erkenntnisse, Trends und fundierte geschäftliche Entscheidungen. Dies umfasst beispielsweise Einblicke, die kurz- und langfristige Investitionsentscheidungen sowie strategischer Kostensenkungen fördern, die Nachhaltigkeit verbessern oder andere unternehmensweite strategische Ziele unterstützen. Darüber hinaus sollten Sie Ihre Führungsqualitäten unter Beweis stellen, wenn Sie an einer Umstrukturierungsmaßnahme wie beim Umstieg von ERPs oder anderen Anwendungen in die Cloud beteiligt sind. Denken Sie über Ihren eigenen Funktionsbereich hinaus, um die Anforderungen und Auswirkungen für das gesamte Unternehmen zu berücksichtigen.

Gerade wenn sich Ihre Karriere bislang überwiegend auf einen bestimmten Bereich des Unternehmens konzentriert hat, kann es wichtig sein, Erfahrung in anderen Bereichen zu sammeln und Kontakte zu den Verantwortlichen zu knüpfen, um Ihren Horizont zu erweitern. Nützlich sind dabei Beziehungen zu den Finanzleitungen von Investor Relations, Finanzplanung und Analyse (FP&A), Treasury und anderen Geschäftsbereichen. Kontakte in den Bereichen Fusionen und Übernahmen, Bankwesen und Kapitalmärkte, Gewinn- und Verlustmanagement, Technologietransformation sowie Kunden- und Vertriebsmanagement können Ihnen dabei helfen, sich stärker als strategischer Berater für den oder die CFO und die Unternehmensleitung zu positionieren.

Eine effektive Kommunikation mit Investoren kann eine wichtige Kompetenz sein.

Förderung von Agilität durch Technologie

Marktvolatilität, Inflationsdruck und Kapitalkosten schaffen mitunter ein geschäftliches Umfeld, das schnelle und fundierte Entscheidungen erfordert. Ambitionierte CFOs, die ihr Unternehmen bei der Bewältigung dieser Unwägbarkeiten unterstützen möchten, sollten gemeinsam mit ihrem Team die digitalen Prozesse aktualisieren, um vierteljährliche Reporting-Zyklen durch Reaktionen und Einblicke auf täglicher, wöchentlicher oder monatlicher Basis zu ersetzen. Nutzen Sie Daten und neue Technologien, um fundierte Entscheidungen über Ausgaben und Investitionen zu treffen, Wachstumschancen zu ermitteln, die potenziellen Auswirkungen von Marktereignissen zu modellieren und den oder die CFO und das Führungsteam bei der flexiblen Planung strategischer Maßnahmen zu unterstützen.

Positionierung als zukünftiger CFO

Daten und Analysen, Automatisierung, KI und generative KI (GenAI) sowie andere neue Technologien können wichtige Unterscheidungsmerkmale für Führungskräfte sein, die umfassendere Einblicke und intelligentere, agilere geschäftliche Entscheidungen anstreben. Dank konventioneller und generativer KI sind einige Unternehmen schon heute in der Lage, Marktbedingungen zu prognostizieren, Erkenntnisse aus großen Datenmengen zu gewinnen, Aufgaben im großen Umfang zu automatisieren und die Arbeitsmethoden zu revolutionieren. Und es steht zu erwarten, dass diese Technologien mit der Zeit immer leistungsstärker werden. Fragen Sie sich, ob Sie eine führende Rolle dabei übernehmen möchten, gemeinsam mit Ihrem CFO und dem Führungsteam neue Business-Anwendungen für KI, GenAI und andere Technologien zu identifizieren und diese auf verantwortungsvolle, sichere und skalierbare Weise im gesamten Unternehmen zum Einsatz zu bringen.

Machen Sie Belegschaft und Vorstand fit für die Zukunft

Analysten und Investoren können für börsennotierte Unternehmen der entscheidende Faktor in Bezug auf die Kapitalbeschaffung und die Erreichung strategischer Ziele sein. Eine effektive Kommunikation mit Investoren kann eine wichtige Kompetenz sein. Dazu gehört die Fähigkeit, finanzielle und nicht finanzielle Zahlen verständlich aufzubereiten, die Erwartungen zu steuern und die Unternehmensstrategie auf effektive Weise zu kommunizieren. Als selbstbewusste, ausdrucksstarke Persönlichkeit mit einem klaren, prägnanten und sicheren Kommunikationsstil werden Sie sich sowohl im Investmentumfeld wie auch bei der Interaktion mit Vorstand- und Prüfungsausschuss bewähren. Jede einzelne dieser Interaktionen kann entscheidend für Ihre berufliche Glaubwürdigkeit und Karriereentwicklung sein.

Positionierung als zukünftiger CFO

Es bietet sich an, den Kontakt zu Investoren und Banken zu intensivieren, entweder durch eine formelle Versetzung in den Bereich Investor Relations oder mittels anderer Maßnahmen. Nutzen Sie entsprechende Chancen, um Ihre Soft Skills als Führungskraft zu trainieren. Verfeinern Sie etwa Ihren Präsentationsstil und Ihr Auftreten als Führungsperson und bitten Sie nach Möglichkeit um Feedback. Wenn Sie sich bereits mit Finanzaufstellungen und -meldungen auskennen, sollten Sie Ihre Fähigkeit unter Beweis stellen, die wichtigsten geschäftlichen Herausforderungen und Chancen klar zu kommunizieren und gleichzeitig Projekte, Probleme und Risiken miteinander in Beziehung setzen. Auch eine selbstbewusste Kommunikation und Zusammenarbeit bei schwierigen Themen können wichtig sein, ebenso wie offene Gespräche mit dem Vorstand und anderen Stakeholdern – in guten wie in schlechten Zeiten.

Ein breiterer Ansatz für Nachhaltigkeit

Vielleicht unterstützen Sie Ihr Unternehmen gerade beim Wechsel zu stärker auf die Interessen von Investoren ausgelegte nicht finanzielle Reporting-Prozesse. Diese umfassen neue Anforderungen im Bereich ökologische, soziale und ethische Unternehmensverantwortung (ESG), einschließlich der von der SEC vorgeschlagenen Pflichtauskunft über Klimadaten und der Richtlinie der Europäischen Union zum Nachhaltigkeits-Reporting. Zukünftige CFOs sollten auch verstehen, wie geschäftliche Entscheidungen im Bereich Nachhaltigkeit sowie ESG-Kennzahlen in die breitere Unternehmensstrategie einfließen und den langfristigen Wert beeinflussen können – von Performance und Wachstum bis hin zu Risikomanagement und Markenimage. Möglicherweise sind die Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Unternehmens fließend und erfordern ein vorsichtiges Austarieren der Interessen von Vorstand, Management, Investoren, Aufsichtsbehörden, Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern.

Positionierung als zukünftiger CFO

Bewerten Sie mit Blick auf Ihre aktuellen Aufgaben, wie Sie das Führungsteam stärker bei einem strategischen Ansatz für Nachhaltigkeit unterstützen können. Dieser umfasst technologiegestützte, ESG-basierte Entscheidungen, die zur Wertschöpfung und Vertrauensbildung beitragen. Vor diesem Hintergrund können Sie beispielsweise eine stärkere Automatisierung und den Einsatz von Technologien für Erfassung, Analyse und Reporting von ESG-Daten anstoßen oder mögliche Anreizprogramme zur Förderung von Nachhaltigkeit und CO₂-Senkung wie den US-amerikanischen Inflation Reduction Act identifizieren. Tragen Sie zur Wertschöpfung bei, indem Sie Ihren CFO dabei unterstützen, das richtige Gleichgewicht zwischen aktuellen Anforderungen und langfristigen Chancen zu finden.

Talentsuche und -bindung

Um im Tagesgeschäft erfolgreich zu sein und als strategischer Berater aufzutreten, sollten Sie sich mit fachkundigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgeben. Idealerweise bringen diese die nötigen Kompetenzen für die Konzeption, Entwicklung, Optimierung und durchdachte Nutzung neuer Technologien mit, um die Entscheidungen und Agilität Ihrer Organisation zu unterstützen. Aber wie Sie wahrscheinlich in Ihrem eigenen Unternehmen sehen, ist es schwierig, Talente mit dringend benötigten technischen, strategischen und sozialen Kompetenzen anzuwerben und im Unternehmen zu halten. Daher überrascht es nicht, dass CFOs immer wieder auf Talentakquise und -bindung als ernsthaftes Geschäftsrisiko hinweisen. Da der Fachkräftemangel den Erfolg des Unternehmens und Ihre Karriereaussichten beeinträchtigt, beschäftigt dieses Problem nicht nur die HR-Abteilung.

Positionierung als zukünftiger CFO

Übernehmen Sie eine aktive Rolle bei der Förderung von Talenten, der Weiterbildung Ihrer Teammitglieder und der Suche nach Mitarbeitern mit technischen, analytischen und strategischen Kompetenzen, von denen Ihr Team und das gesamte Unternehmen profitieren können. Dabei sollten Sie auch die Bedeutung kultureller Aspekte für Talententwicklung, Mitarbeiterzufriedenheit und Performance bedenken. Stellen Sie Ihre Soft Skills als Führungskraft unter Beweis, indem Sie zur Schaffung einer starken und inklusiven Teamkultur beitragen, die Zugehörigkeitsgefühl und Wertschätzung fördert. Neue Technologien können Sie bei der Talentsuche und -bindung unterstützen. Beispielsweise kann KI wertvolle Einblicke in Bindungsstrategien oder Zufriedenheitswerte liefern und den Einstellungsprozess optimieren. Durch generative KI, virtuelle Realität und das Metaversum können effektive Möglichkeiten zur Weiterbildung, Schulung und Weiterqualifizierung entstehen.

Übernehmen Sie eine aktive Rolle bei der Förderung von Talenten, der Weiterbildung Ihrer Teammitglieder und der Suche nach Mitarbeitern mit Skills, von denen Ihr Team und das gesamte Unternehmen profitieren können.



Beschleunigtes Wachstum: die Rolle der Technologie in wachstumsstarken Unternehmen

Für wachstumsstarke Unternehmen kommt es auf das Tempo an. Angesichts der Umbrüche, die mit hohen Wachstumsraten verbunden sind, haben Marktakteure, die Ideen schnell in die Tat umsetzen können, einen langfristigen Vorteil gegenüber der Konkurrenz.

In Zeiten, in denen jede Sekunde zählt, kommt der Technologie eine entscheidende Rolle bei der strategischen Ausrichtung des Betriebs zu. Sie ist nicht nur ein Instrument für schrittweise Verbesserungen, sondern auch die treibende Kraft hinter transformativen Veränderungen. Als solche definiert sie Geschäftsmodelle neu und erschließt neue Chancen.

Wir haben uns kürzlich mit Finanzführungskräften aus ganz Europa getroffen, um mehr über die bedeutende Rolle von Technologie für zeitkritische Aufgaben zu erfahren. Progressive CFOs treffen strategische Entscheidungen aufgrund von Datenanalysen und setzen sich intensiv mit neuen Technologien wie KI auseinander. Darum wissen sie, dass diese sowohl als Katalysator als auch als Kompass fungieren: Sie weisen Unternehmen den Weg durch ein komplexes Umfeld und kurbeln das Wachstum an.

Ein Team – eine gemeinsame Perspektive

Simon Gatland ist Chief Accounting Officer und Global Head of Finance bei Apex Group, einer auf den Bermudas ansässigen Fondsverwaltungsgesellschaft, die Fachdienstleistungen für Hedgefonds anbietet. CEO Peter Hughes, der das Unternehmen vor 20 Jahren gründete, wollte dieses zur Nummer eins unter den unabhängigen Fondsmanagern machen. Seit 2017 ist das Unternehmen durch Fusionen und Übernahmen stetig gewachsen: Im Schnitt kommt alle 45 Tage eine neue Akquisition hinzu. In den letzten fünf Jahren übernahm das Unternehmen insgesamt 43 Firmen. Heute beschäftigt der Konzern 12.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an 97 Standorten in mehr als 30 Ländern.



Von **Patrick Evenden**,
Workday-Autor für EMEA

Für wachstumsstarke Unternehmen kommt es auf das Tempo an.

Eine zentrale Plattform gab es innerhalb von Apex Group lange Zeit nicht, was Gatland und seinem Team das Leben schwer machte. Als aktuelles Beispiel nennt er die internen Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Übernahme eines Unternehmens in Luxemburg. „Wir sind immer noch dabei, Hunderttausende von Transaktionen manuell aus den Bankbüchern in einen primär Excel-basierten Prozess zu übertragen, obwohl der Erwerb des Unternehmens schon fünf Jahre her ist. All diese Daten müssen wir dann im Rahmen von mindestens fünf separaten Schritten in unser aktuelles ERP-System übertragen, damit wir sie dort entsprechend abrufen können. In der derzeitigen Situation müssen wir diesen Prozess bei fast jeder einzelnen Akquisition wiederholen, weil wir nicht in der Lage sind, diese Daten nahtlos in unser System zu integrieren.“

Gatlands Aufgabe ist es, den CFO zu unterstützen und die finanzielle Performance aller Geschäftsbereiche innerhalb des Konzerns zu analysieren. Sein Problem besteht derzeit darin, dass jedes neu erworbene Unternehmen eigene Finanz-, HR- und CRM-Systeme mitbringt. Mit Workday als Partner modernisiert er die Abläufe im gesamten Unternehmen, um eine kohärentere Arbeitsweise zu etablieren.

Für Gatland ist Workday ein wichtiger Meilenstein bei der Transformation des Finanzteams zu strategischen Beratern, die in der Lage sind, Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. „Derzeit dauert ein ordnungsgemäßer Finanzabschluss bei uns einen Monat. Dadurch sind die Finanzteams in einer Endlosschleife aus Monatsabschlüssen gefangen.“ Gatland zufolge wird es damit schwieriger, einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen, „da wir uns ausschließlich mit Buchhaltung und Finanzreporting befassen. Uns bleibt kaum Zeit, als Partner des Unternehmens zum dessen Erfolg beizutragen.“ Dieses Problem besteht laut Gatland auch im HR-Bereich. „Wir haben 73 verschiedene Entgeltabrechnungsanbieter. Bei jedem dieser Anbieter gibt es manuelle Prozesse. Dank Workday haben wir nun die Möglichkeit, all diese verschiedenen Services in einem einzigen System zu vereinen, sodass wir Trends aufzeigen und die diversen Tools im gesamten Konzern problemloser nutzen können.“

Reibungslose Prozesse

Man Group ist ein renommiertes Traditionsunternehmen. Der Konzern, der einst die britische Marine mit Rum belieferte, hat sich inzwischen einen Namen als Investmentfirma für alternative Anlagen gemacht. Das Unternehmen nahm Workday im Jahr 2019 in Betrieb, zunächst nur Workday Financial Management und Workday Human Capital Management (HCM). Im Laufe der Zeit kamen Workday Adaptive Planning und Workday Talent Management hinzu.

Tim Perkins verantwortet die Technologiestrategie des Konzerns vom Finanzwesen bis zur HR. Mit rund 20 Jahren Erfahrung im Bereich Accounting-Software profilierte er sich bei der Suche nach einer neuen Finanz- und HR-Plattform und der anschließenden Auswahlverfahren als wichtiger Ansprechpartner. „Die Lösungen ähnelten allesamt den Systemen, die ich schon vor 20 Jahren implementiert hatte – mit der Ausnahme von Workday: Diese Lösung ist wirklich anders und bietet eine völlig neue Architektur. Diese Grundarchitektur ist ein echtes Alleinstellungsmerkmal. Man kann sehen, dass es sich hierbei um ein einheitliches Produkt handelt. Im Gespräch mit den anderen Anbietern wurde mir klar, dass deren Lösungen lediglich ein Patchwork aus Anwendungen sind, die sich über die Jahre angesammelt haben.“

Wie hat Workday das Wachstum von Man Group gefördert? Beim organischen Wachstum geht es laut Perkins vor allem um reibungslose Prozesse. „Es gibt zahlreiche Dingen, die einen ausbremsen. Das HR- oder Finanzsystem sollte nicht dazu gehören. Eines der besonders leistungsstarken Elemente von Workday ist sein Business Process Framework. Damit konnten wir optimale Prozesse konzipieren, sodass wir eine einwandfreie Architektur für die wichtigsten Genehmigungen und Schritte hatten.“

Beim fusionsbedingten Wachstum ist das Integration Framework laut Perkins entscheidend für die Beschleunigung des Prozesses. „Es bietet uns eine sehr effektive Möglichkeit, Daten in das System zu laden. Workday verfügt über eine sehr umfangreiche Bibliothek von Daten-Uploads, und wenn man ein neues Unternehmen erwirbt, ist es äußerst wichtig, diese Daten schnell einspeisen zu können.“ Außerdem bezeichnet er das Datenmodell als einen Schlüsselfaktor für die beschleunigte Integration von Akquisitionen. „Ich habe mit vielen anderen Systemen gearbeitet. Wenn man ein neues Unternehmen einrichtet, müssen in der Regel alle statischen Daten repliziert werden, was sehr mühsam ist. Außerdem büßt die Abfragefunktion des Systems dadurch an Effizienz ein. Bei Workday ist ein Unternehmen einfach ein Attribut, wenn auch mit einigen besonderen Eigenschaften. Doch das macht den Erwerb neuer Unternehmen für uns wesentlich effizienter.“

Die unerwarteten Vorteile der Vereinheitlichung

Vor dem Umstieg auf Workday waren bei Man Group separate Finanz- und HR-Systeme im Einsatz. Zunächst untersuchte Perkins die Interaktion zwischen diesen Altsystemen und stellte fest, dass diese relativ begrenzt war. Es gab zwar gewisse Schnittstellen im Bereich Entgelt- und Spesenabrechnung, aber viel mehr auch nicht. „Zu Beginn der Workday-Implementierung hielt ich die Zusammenführung dieser Prozesse auf einer Plattform für nützlich, aber nicht unbedingt für transformativ. Die Realität sah jedoch ganz anders aus: Die Synergien, die wir dadurch erzielten, übertrafen meine Erwartungen bei Weitem.“

Neben den offensichtlichen Vorteilen, z. B. einheitliche Anwender-Logins und eine konsistente Headcount-Übersicht im Finanz- und Personalwesen, nennt er einige unerwartete Vorteile, die er durch Zufall entdeckte. „Wenn beispielsweise Genehmigungen für Rechnungen und Beschaffungskartentransaktionen ausstehen, können wir dies innerhalb der Berichtskette eskalieren. Das hat sich als sehr effiziente

Methode zur Beschleunigung des Genehmigungsprozesses erwiesen.“ Die Integration ermöglicht auch eine effektivere Wachstumsplanung. „Unsere Finanz-, Personal- und Headcount-Modelle sind jetzt viel besser miteinander verzahnt. So können wir im Vergleich zu früher besser einschätzen, wie sich Neueinstellungen oder ein Personalszuwachs innerhalb des Budgetzyklus auswirken.“

Sam Allen, Finance Transformation Director bei Checkout.com, stimmt dem zu. Der Zahlungsabwicklungsdienst wurde 2009 gegründet und beschäftigt derzeit 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Standorten auf der ganzen Welt. Zu seinen Kunden zählen einige der weltweit größten Unternehmen wie Netflix, Sony und Sainsbury's.

Checkout.com brachte Workday Financial Management im Januar 2022 zum Einsatz. Wenige Monate später kam Workday Accounting Center hinzu. Der erste Anwendungsfall wurde im September 2022 implementiert. Kurz darauf wurde Workday Adaptive Planning für Budgetierung und Prognosen angebunden und nur eine Woche später folgte die Implementierung von Workday Human Capital Management.

Allen, der die gesamte Workday-Suite seit 2022 nutzt, berichtet von ähnlichen Vorteilen wie Perkins. So fördere die Lösung insbesondere eine engere Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen. „Ich arbeite jetzt wesentlich enger mit dem HR-Team zusammen, das sogar heute hier ist, weil wir dieselbe Plattform und denselben Mandanten verwenden. Was die Kollegen aus der HR-Abteilung tun, hat Auswirkungen auf uns – und umgekehrt. Daher müssen wir uns gut abstimmen und uns gegenseitig auf dem Laufenden halten. Wir können voneinander lernen, wie wir die Workday-Plattform in unserem jeweiligen Bereich am besten managen, was ich sehr hilfreich finde.“

In Zeiten, in denen jede Sekunde zählt, kommt der Technologie eine entscheidende Rolle bei der strategischen Ausrichtung des Betriebs zu.

Zukunftsorientierte Wachstumsförderung

Für Simon Gatland steht die Effizienzmaximierung bei Apex Group an erster Stelle. Für das Private Equity-Unternehmen ist eine Plattform entscheidend, die einen Exit in der nahen Zukunft vereinfacht. „Und das geht nur mit wirklich effizienten Prozessen“, so sein Fazit.

Für einen Dienstleister bedeutet Effizienz vor allem, in der Lage zu sein, den Umsatz mit dem Output der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. „Für uns sieht der Idealzustand folgendermaßen aus: Wir wollen unsere Vertriebspipeline in Salesforce in den Gesamtprozess einbinden, um einen Echtzeit-Abgleich mit unserer Ressourcenzuteilung zu ermöglichen. Wir wollen also in der Lage sein, unsere Vertriebsdaten über die Pipeline abzurufen und uns die Wahrscheinlichkeiten und unsere geografische Abdeckung anzusehen. Diese Daten wollen wir dann in Workday Adaptive Planning übertragen, um sie in Bezug auf unsere Ressourcenplanung zu analysieren und mit den Einstellungsentscheidungen unserer HR zu verknüpfen.“

Dies würde es Apex Group laut Gatland ermöglichen, einen neuen Kunden ins System einzupflegen und einen einheitlichen Echtzeit-Überblick darüber zu erhalten, an welchen Standorten Ressourcen weiterqualifiziert oder neu eingestellt werden müssen. „Diesen Prozess durchlaufen wir gerade und unser Ziel ist es, all diese Informationen miteinander zu verbinden und dem Board nahezu in Echtzeit ein einheitliches Bild zu geben, damit die Mitglieder auf Basis dieser Daten handeln können.“

Bei Checkout.com konzentriert sich Sam Allen darauf, die Agilität des Unternehmens zu maximieren. „Es werden Strategien, Pläne und Systemarchitekturen implementiert, die auf zwei, drei oder manchmal fünf Jahre ausgerichtet sind. Aber man muss auch flexibel genug sein, um auf Änderungen zu reagieren, die sich zwischenzeitlich im Unternehmen oder in der Branche ergeben“, erklärt er. Dabei bemerkt Allen, dass es bei Checkout.com täglich zu signifikanten Veränderungen kommen kann. „Wir müssen in der Lage sein, unsere Implementierungs- und Transformationsprogramme entsprechend anzupassen, damit wir sicherstellen können, dass wir diese geschäftlichen Anforderungen erfüllen und auf dieser Basis handeln.“



”

Eines der besonders leistungsstarken Elemente von Workday ist sein Business Process Framework.

Tim Perkins, Head of Corporate Technology, Man Group



CFO: vom Zahlenjongleur zum Vordenker



Von **Bruno J Navarro**,
Workday-Autor für EMEA

Die Wertschöpfung ist zu einem zentralen Bestandteil der CFO-Rolle geworden. Hier geben Finanzführungskräfte von AICPA-CIMA, Aon, McKinsey & Company und Workday Einblicke in die Gestaltung der Zukunft.

Die Rolle des CFO ist einem ständigen Wandel unterworfen. Im Rahmen dieser Entwicklung gehen Finanzführungskräfte von der passiven Wertverfolgung zur aktiven Wertschöpfung über. Doch dieser Paradigmenwechsel ist erst der Anfang der Reise.

Scott Moyer, Director of Product Marketing, Office of the CFO bei Workday, wies darauf hin, dass sich der Wert der Unternehmen im S&P 500 etwa alle sieben Jahre verdoppelt und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit eines CFOs weniger als fünf Jahre beträgt.

„Wenn Sie also als CFO eine überdurchschnittliche Leistung erbringen möchten, stehen Ihnen folglich weniger als fünf Jahre zur Verfügung, um den Wert des Unternehmens zu verdoppeln“, erklärte er. „Und wenn Sie alle Tätigkeiten des CFO oder der CFO-Funktion auf das Wesentliche reduzieren, dann bleibt diese zentrale Aufgabe – Mehrwert für das Unternehmen zu generieren.“

In einem aktuellen Webinar untersuchte Moyer gemeinsam mit Finanzführungskräften von Aon, einem globalen Anbieter von Risikomanagement- und Vermögensverwaltungsdiensten, der Association of International Certified Professional Accountants und dem Chartered Institute of Management Accountants (AICPA-CIMA) sowie McKinsey & Company, was CFOs tun müssen, um ihre Rolle von einer reinen Buchhaltungsfunktion zu der eines Vordenkers aufzuwerten.

Denkweisen und Praktiken erfolgreicher CFOs

Scott Schwaizberg, Associate Partner bei McKinsey & Company im New Yorker Büro, stellte fest, dass Finanzführungskräfte heute mit Aufgaben betraut werden, die über ihren traditionellen Zuständigkeitsbereich hinausgehen. Diese Erweiterung wird durch die zunehmende Menge der von Unternehmen generierten Daten und die wachsende Zahl von Stakeholdern vorangetrieben.

„Wir sehen auch, dass CFOs neben den eher traditionellen Bereichen wie Budget, Risiko, Planung und dergleichen im digitalen Bereich eine viel größere Rolle spielen“, erläuterte er. „Sie haben mehr Aufgabenbereiche als je zuvor, aber der Grundsatz, dass ein CFO für die Wertschöpfung verantwortlich ist, hat sich nicht geändert.“

Die Herausforderung besteht darin, sich neben der generellen Wertschöpfung auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Schwaitzberg nannte einige Denkweisen und Praktiken als Fokusbereiche für den Erfolg von CFOs.

- **Definieren Sie die Herausforderung:** Machen Sie sich bewusst, was Sie erreichen müssen, und was es bedeutet, den Wert eines Unternehmens in den nächsten fünf bis sieben Jahren zu verdoppeln.
- **Entwickeln Sie eine größere Handlungsbereitschaft:** „Es ist unwahrscheinlich, dass Sie ans Ziel kommen, wenn alles so weiterläuft wie bisher“, so Schwaitzberg. „Der Grundsatz lautet: Handeln Sie. Viele Menschen stellen sich dagegen lediglich die Frage ‚Sollten wir etwas tun?‘“
- **Gehen Sie proaktiv mit Risiken um:** „Bei unseren Gesprächen über die Denkweise von CFOs hat sich unter anderem Folgendes herausgestellt: Eines der größten Risiken besteht darin, kein Risiko einzugehen“, sagte Schwaitzberg. „Ein wirklich wichtiger Faktor sind die richtigen Daten und das passende Konzept, um kalkulierte Risiken einzugehen, statt einfach blindlings etwas zu riskieren.“
- **Behalten Sie ESG-Kennzahlen im Blick:** „Sie müssen auf Ihren Fußabdruck achten“, erklärte er. „Wie gehen Sie in diesem Kontext mit den Themen Governance und Nachhaltigkeit um?“
- **Stellen Sie ein kompetentes Team zusammen:** Schwaitzberg hob diesen Punkt besonders hervor: „Ihr Team ist wichtig.“ Um ehrgeizige Ziele zu erreichen, benötigen Sie die richtigen Stakeholder und Unterstützer. „Wenn Sie etwas Großes erreichen möchten, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihnen dies allein gelingt, praktisch gleich null.“

Matt House, Global CFO for Commercial Risk bei Aon, verlieh der Voraussetzung Nachdruck, bewusst Risiken einzugehen, zu steuern und gegebenenfalls zu übertragen.

„So gehen wir bei Schaden- und Unfallversicherungen vor, also in den eher traditionellen Bereichen des Risikotransfers“, erklärte er. „Doch wir befassen uns zunehmend auch mit geistigem Eigentum, das heute weitgehend unversichert und in Bezug auf das Bewertungsrisiko wenig geregelt ist. Und in Bereichen wie Klima, das in den ESG-Bereich fällt.“

Auch der Gedanke, in einem Portfolio Platz für Risiken zu schaffen, fand bei House Anklang. „Heute verfolgen wir bei Aon eine einheitliche Strategie, indem wir das gesamte Unternehmen aus einer gemeinsamen Perspektive betrachten: Der Fokus liegt auf der Rendite des investierten Kapitals und auf Bereichen, in denen wir bewusst Risiken eingehen können, um maximale Wertschöpfung für das Unternehmen zu erzielen.“

Vom Zahlenjongleur zum Vordenker

Ash Noah, Vice President and Managing Director of Learning, Education and Development bei AICPA-CIMA, erläuterte das Konzept des Finance Assessment Model for Effectiveness (FAME) und erklärte, dass sich CFOs und ihre Finanzteams einer der folgenden fünf Rollen zuordnen lassen: Zahlenjongleure, Berater, Partner, Wertschöpfer und Vordenker.

„Die Finanzfunktion muss die Verantwortung für das Datenmodell bzw. die Single Source of Truth übernehmen: ein wichtiger Maßstab dafür, wie gut es ihr gelingt, sich als Wertschöpfer und Vordenker zu positionieren,“ so Noah. „Da es keine finanziellen Messgrößen für die Verwaltung immaterieller Vermögenswerte gibt, ist es absolut notwendig, nicht finanzielle Proxy-Daten mit finanziellen Daten zu verknüpfen.“

Die Wertschöpfung ist zu einem zentralen Bestandteil der CFO-Rolle geworden.

„Das Finanzwesen benötigt diese Art von Funktionen, um datengesteuerte Entscheidungen schneller treffen zu können“, fügte er hinzu.

Mehrwert aus nicht traditionellen Daten schöpfen

Moyer führte die Fallstudie von Team Car Care an, einem großen Jiffy Lube-Franchise-Betreiber und Workday-Kunden, der nicht traditionelle Daten – beispielsweise Wetterberichte – verwendet, um Umsatz und Gewinn für jede seiner Filialen zu prognostizieren. „So stellte man im Laufe der Jahre fest, dass kaum jemand bei schlechtem Wetter sein Auto zum Ölwechsel in die Werkstatt bringt“, erklärte er. „Daher kann das Unternehmen für jede Filiale auf Stundenbasis vorhersagen, wie viel Personal und Material erforderlich sein wird. Dies trifft den Kern der Wertschöpfung.“

House betonte, wie wichtig es ist, die benötigte Datenstruktur und den Grad der Granularität zu berücksichtigen, und wies auf die Vielzahl der von Aon einbezogenen Quellen hin.

„Hinsichtlich externer Datenquellen haben wir durch akademische Studien sowie eigene Analysen ermittelt, dass wir eine Reihe von Makrodatenpunkten nutzen können, um zu verstehen, wohin sich bestimmte Unternehmen in bestimmten Regionen bewegen“, so House. „Neben den Daten von Moody's Analytics bzw. anderen externen Forschungsunternehmen verwenden wir auch eine Datenbank von McKinsey, um Trends hinsichtlich Versicherungsprämien und Wirtschaftswachstum zu ermitteln. Diese Erkenntnisse lassen wir dann in unsere Investitions- und Bedarfsstrategie einfließen.“

”

Wenn Sie etwas Großes erreichen möchten, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihnen dies allein gelingt, praktisch gleich null.

Scott Schwaitzberg, Associate Partner,
McKinsey & Company, New York



Wirtschaftliche Profitabilität als Maßstab für Wertschöpfung

Die wirtschaftliche Profitabilität – die Gewinne eines Unternehmens nach Abzug der Kapitalkosten – ist laut Schwaitzberg ein wichtiger Maßstab für die Wertschöpfung.

„Wenn Sie an die strategische Ausrichtung denken, so ist die Rentabilität ein wirklich guter Ausgangspunkt“, betont er.

„Sie beeinflusst die Gesamtrendite. Doch der Zusammenhang zwischen betriebswirtschaftlichem Gewinn und der Rendite der Aktionäre besteht unabhängig davon, ob Sie in einem wachstumsstarken oder wachstumsschwachen Umfeld agieren.“

Schwaitzberg fügte hinzu: „Wenn Sie das Gewinnwachstum betrachten, werden Sie einmal mehr feststellen, dass die Spitzenreiter eine höhere Aktionärsrendite aufweisen als die Schlusslichter – und zwar unabhängig vom Anstieg des Gesamtumsatzes.“

House fügte hinzu, dass es wichtig ist, die tatsächlichen Gewinnmargen der verschiedenen Geschäftsbereiche von Aon zu kennen. „Wir möchten sicherstellen, dass alle Margen den Unternehmensausgaben und anderen Kennzahlen zugeordnet werden können. So erhalten wir ein klares Bild über den wirtschaftlichen Gewinn der einzelnen Unternehmen“, führt er aus. „Im Laufe der Jahre haben wir viel in diesen Bereich investiert. Er bildet den wichtigsten Rahmen für unsere Entscheidungen.“

”

Führungskräfte im Finanzwesen können ihren Aussagen Autorität verleihen. Denn wir bringen Daten und Fakten in die Diskussion ein.

Matt House, Global CFO for Commercial Risk, AON

Anstatt die Leistung mit der von Branchenkollegen zu vergleichen, so Schwaitzberg, bietet der betriebswirtschaftliche Gewinn eine gemeinsame Messgröße, die sich auf jedes Unternehmen anwenden lässt. „Betrachtet man Tausende von Unternehmen, fallen ein paar Punkte auf“, fährt er fort. „Erstens: Die meisten Unternehmen – das zweite, dritte und vierte Quintil – bewegen sich direkt an der Grenze ihrer Kapitalkosten.“

Laut Schwaitzberg erwirtschaftet eine kleine Gruppe von Unternehmen den Großteil des Gesamtwerts. Seiner Ansicht nach kann es sinnvoller sein, die Ausreißer zu ignorieren.

„Wir haben festgestellt, dass es einfach ist, die Gewinne ganzheitlich zu betrachten und einige Ausreißer zu Analyse Zwecken zu ignorieren“, erläutert Schwaitzberg. „Natürlich ist es großartig, zu den Unternehmen zu zählen, die jährlich 20, 30, 40 oder 50 Milliarden Dollar an wirtschaftlichem Gewinn erzielen. Doch das ist unter Umständen kein sinnvolles Ziel, wenn schon der Sprung von links in die Mitte des obersten Quintils eine enorme Wertschöpfung darstellt.“

Finanzführungskräfte werden heute mit Aufgaben betraut, die über ihren traditionellen Zuständigkeitsbereich hinausgehen.





Zukünftige CFOs haben die Daten stets im Blick

Moyer, einst selbst CFO, sprach von seiner Vision zukunftsorientierter Finanzführungskräfte, die den Fokus viel stärker als bisher auf Daten setzen – allein schon deshalb, weil ihnen heute viel mehr Daten zur Verfügung stehen als in der Vergangenheit.

„Da jetzt so viele Daten erfasst und genutzt werden, können die CFOs der nächsten Generation sich mehr auf Zahlen und Fakten stützen und werden weniger Bauchentscheidungen treffen“, erklärte er.

”

Die Kombination von finanziellen und nicht finanziellen Daten zur Bewertung immaterieller Werte ist im Hinblick auf die Datenauswertung absolut unerlässlich.

Ash Noah, Vice President and Managing Director of Learning, Education, and Development, AICPA-CIMA

House fügte hinzu, dass es dem Portfolio eines Unternehmens schaden kann, wenn es sich wegen irgendeines neuen Trends, der plötzlich in aller Munde ist, zu weit von seinem Kerngeschäft entfernt. Für Finanzführungskräfte ist es daher wichtig, die Sichtweise des CFO einzubringen. „Führungskräfte im Finanzwesen können ihren Aussagen Autorität verleihen“, erklärt er. „Denn wir bringen Daten und Fakten in die Diskussion ein.“

Noah hat eine umfassende Vorstellung von der Rolle des Vordenkers im Finanzwesen. „Das Konzept der Wertschöpfung erweitert die Rolle des CFO über seinen traditionellen Aufgabenbereich hinaus. Es geht darum, zukünftige Cashflows den richtigen Projekten zuzuweisen“, so Noah. „Wenn Sie sich genau ansehen, wie Ihre Wertschöpfung mit der Allokation Ihrer zukünftigen Investitionen in die richtigen Projekte zusammenhängt, werden Sie feststellen, dass dies von grundlegender Bedeutung für die Wertschöpfung ist.“

Wenn Sie sich eingehender mit dem Thema beschäftigen möchten, finden Sie das Webinar in voller Länge auf workday.de.

Kontaktieren Sie uns

Sie möchten Teil der smartCFO-Community werden und die vierteljährliche digitale Ausgabe sowie Informationen zu lokalen Veranstaltungen erhalten? Dann haben Sie folgende Möglichkeiten: Beitragsideen **EINREICHEN**, eigene Artikel zur Veröffentlichung **BEITRAGEN** oder unseren Newsletter **ABONNIEREN**.

Eine Adresse für alles!

Senden Sie uns eine E-Mail an smartcfoemea@workday.com.



Workday | Telefon: +49 (0) 89 21093215 | [workday.de](https://www.workday.de)

© 2024. Workday, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Workday und das Workday-Logo sind eingetragene Marken von Workday, Inc. Alle anderen Marken- und Produktnamen sind Marken oder eingetragene Marken ihrer jeweiligen Inhaber.
20240517-smartcfo-vol-4-DEDE