



## WORLD CLASS FINANCE - BLICK IN DIE ZUKUNFT

### Anforderungen an die Finanzabteilung von Morgen

Tanja Magnus ist Mitglied im DDIM und hier derzeit Leiterin der Fachgruppe Finance. Sie ist eine Vollblut-Controllerin mit ausgezeichnetem Bilanzverständnis und reichhaltiger Erfahrung in der operativen Geschäftsausrichtung von über 20 Unternehmen.

Mit diesem Thesenpapier soll eine Diskussion angeregt werden, den klassischen Finanzbereich fit für die Zukunft zu machen. (November 2021)

„Unternehmen der Weltklasse haben nicht notwendigerweise in allen Bereichen Spitzenleistungen erbracht, aber sie haben durch die Anwendung von ausgewählten Best Practices das richtige Gleichgewicht zwischen Effizienz und Effektivität gefunden. Dadurch sind sie in der Lage, Bedingungen zu schaffen, die es ihnen ermöglichen, mit den besten Unternehmen der Welt zu konkurrieren, auch wenn sie selbst keine globalen Organisationen sind. Weltklasse-Organisationen haben ihr überragendes Leistungsniveau erreicht, weil sie die richtigen Kompromisse und Entscheidungen in Bezug auf die von ihnen angewandten Verfahren getroffen und diese sehr gut umgesetzt haben.“

(Zitat: [www.thehackettgroup.com](http://www.thehackettgroup.com))

Was sind die notwendigen Leitplanken, die für ein modernes Finanzwesen benötigt werden?

- Belege sämtlicher Art stehen elektronisch (= papierlos) zur Verfügung und werden ausschließlich elektronisch bearbeitet: Lieferscheine, Eingangsrechnungen, Ausgangsrechnungen, Bankkontoauszüge, Kassenjournale, Avale etc.
- Stammdaten werden nach festen Regeln angelegt, zur Verfügung gestellt und gepflegt. Der Begriff „Stammdaten“ wird erweitert durch die relevanten Daten der Geschäftspartner: Bestellnummer, Kontonummer, Materialnummer, CO-Kontierung. Es wird sichergestellt, dass diese Informationen auf allen Belegen (Auftrag/Bestellung, Lieferschein, Rechnung) mitgegeben werden. Algorithmen zwingen zur Einhaltung der festgelegten Regeln. Ihre Funktionsfähigkeit wird regelmäßig einem Qualitäts-Check unterworfen. Schnittstellen zwischen verschiedenen Programmen sind klar definiert, ebenso ist klar definiert die Verantwortung für die Pflege. Die IT-Abteilung sichert regelmäßig über die Befragung der User, dass auftretende Probleme zeitnah gelöst werden.
- Prozessabläufe und Belegfluss sind in einem mit dem ERP-System verknüpften BPM-Tool detailliert beschrieben. Hier ist klar festgelegt, wer wann und wie an diesen Prozessen beteiligt ist. Prozessveränderungen durchlaufen vor Umsetzung einen klaren, schnellen Prozess und werden schnell entschieden.
- Prozessbeteiligte sind ausnahmslos ausgestattet mit der erforderlichen Hardware (z.B. Laptop, Headset, Kamera) und haben die benötigte Medienkompetenz erworben. Der Place of Work ist damit ortsunabhängig.
- Zielsetzung aller Beteiligten ist der reibungslose Ablauf der Prozesse. Dazu gehört insbesondere, die Anzahl der manuellen Buchungen auf ein absolutes Minimum zu reduzieren. Stichwort: permanent process improvement.



Welche Rollenfunktion kommt einem modernen Finanzwesen zu, wie sieht das Selbstverständnis aus?

- Im Finanzwesen als „End-Abladestelle“ laufen sämtliche Prozesse des Unternehmens zusammen. Die End-User\*innen wissen ganz genau, wo ein Prozess im Unternehmen gut läuft oder gut klemmt.

In einem stark automatisierten Finanzwesen werden neue Fähigkeiten und Funktionen benötigt:

- Business Process Management & Internal Networking:  
Prozessüberwachung und Anpassung (panta rei), sowohl für interne als auch externe Geschäftspartner.
- IT-Support:  
Erstellung von Reports (Adhoc, Standard, Automatisierung) für die Abteilung.
- Benchmarking:  
Die Spezialisten/Experten aus Debitoren, Kreditoren, Hauptbuch und Controlling treffen sich regelmäßig, um ihre Monatsberichte abzustimmen und sich gegenseitig über die Entwicklung der jeweiligen KPI zu informieren. Die Spezialisten kennen die in der Branche ihres Unternehmens üblichen KPIs, sind mit den Benchmarks vertraut und können Empfehlungen aussprechen, wie die eigenen KPIs verbessert werden können. Sie sprechen regelmäßig über die neuesten Trends und diskutieren, inwieweit sie und ihr Unternehmen sich hier verändern müssen.
- Big Data Analysis  
Wie werden Trendanalysen und daraus folgende Entscheidungen mit der Ist-Daten-Erfassung verknüpft, um anschließend wiederum einen Soll-Ist-Vergleich durchführen zu können?  
*Aktuell sehe ich noch keine Veränderung, hier scheint noch alles beim Alten: Kostenstellen, Kostenträger, Projektnummern bzw. Materialnummern, Warengruppen, Aufträge.  
What's next?  
Vielleicht wäre der „Stream“ (in Anlehnung an den Datenfluss) ein schöner Name für eine zeitlich begrenzte Initiative, einen Planungshorizont, der eine modulare Anpassung an Trends und Veränderungen ermöglicht.*
- Predictive Thinking:  
Je aktueller wir am Geschehen sind, je weiter sich KI (oder engl. AI) entwickelt, um so besser sind unsere Möglichkeiten, die richtigen Entscheidungen für die Zukunft zu treffen.  
*„Weg mit dem vergangenheitsbezogenen Controlling, es lebe die Zukunft!“  
Beispiel: Reichweitenanalyse: Weg vom „Wie lange reicht der Bestand gemäß Abgang der letzten 3 Zeiteinheiten“ hin zum „Wie hoch muss der Bestand aufgrund der Auftragseingänge“ sein.*

---

Was ist Ihre Erfahrung? Wo stehen wir heute? Stehen wir oder bewegen wir uns? Geht es in die skizzierte Richtung? Bleibt alles beim Alten?

Ich freue mich auf Ihre Sicht des Finanzwesens von morgen!