

Finanzfunktion 2020

Liebe Leserinnen und Leser,

die Finanzfunktion ist seit Jahren einem starken Wandel unterworfen. Kaum ein großes Unternehmen kann sich dem Veränderungsbedarf entziehen. Dabei sind zwei scheinbar gegenläufige Trends zu verzeichnen. Zum einen entwickeln sich Finanzvorstand und Controller zunehmend zu Partnern und Co-Piloten, die auf Augenhöhe mit dem Vorstandsvorsitzenden bzw. dem jeweiligen Manager agieren. Deren Bedarf an qualifizierter Unterstützung durch einen Counterpart auf Augenhöhe steigt weiter und bietet der Finanzfunktion damit interessante Möglichkeiten, ihren gestaltenden Einfluss im Unternehmen weiter auszubauen.

Zum anderen werden immer mehr Aktivitäten innerhalb der Finanzfunktion standardisiert, automatisiert, in Shared Service Center ausgelagert oder gar outgesourced. Wurden zunächst nur buchhaltungsnahe Routineprozesse in Shared Service Centern zusammengefasst, ist mittlerweile viel von Reporting Factories die Rede, und auch Aktivitäten aus den Bereichen Planung und Investitions-Controlling wandern hier und da schon in den Shared Service. Neben Effizienz- und Kostengründen (allein die Lohnarbitrage mit dem Ausland kann einen Kostenvorteil von 30 bis 70 % bringen) sind Qualität, Anpassungsfähigkeit und Compliance wichtige Argumente, die regelmäßig genannt werden.

Im Ergebnis prognostizieren wir, dass die Anzahl von Mitarbeitern in der Finanzfunktion außerhalb der Shared Services in vielen Unternehmen sichtbar zurückgehen wird – auch im Controlling. Die verbleibenden Controller sind damit konfrontiert, dass die IT-Trends Self Service, Mobilität und Real Time Processing zunehmend eine weitgehende Demokratisierung der Verfügbarkeit und Interpretation von Informationen im Management ermöglichen. Damit kündigt sich ein Ende der Zeit an, in der die Daten- und Interpretationshoheit der Finanzfunktion eine zwar oft umkämpfte, aber letztlich doch verlässliche Bastion – insbesondere des Controllings – war. Wir machen uns aber wenig Sorgen, dass eben dieses Controlling ausstirbt. Finanzvorstand und Management brauchen es weiterhin als qualifizierte Unterstützung vor Ort und als wichtige Funktion organisierter Kritik. Controlling-Berei-



Utz Schäffer



Jürgen Weber

che werden in Zukunft schlanker, aber auch attraktiver für die Besten im Führungsnachwuchs.

Entsprechend werden sich auch die Anforderungen an das Controlling weiter verändern. Die Rolle des Business Partners beinhaltet zunehmend eine Symbiose aus einem qualifizierten Strategieberater und einem intimen Kenner der Strategieimplementierung im eigenen Haus. Er muss durch Instrumenten- und Methodenkenntnisse über die ganze Breite der Finanzfunktion, durch ausgeprägte analytische und kommunikative Fähigkeiten, ein gutes Verständnis für soziale Prozesse, Rückgrat und Standfestigkeit und nicht zuletzt durch ein profundes Verständnis des Geschäftsmodells überzeugen.

Angesichts dieser Herausforderungen thematisieren wir im vorliegenden Heft die Veränderungen des Rollenprofils von Finanzvorständen und Controllern, Wege zur Effizienzsteigerung durch Shared Service und Outsourcing sowie die Herausforderung großer Transformationsprojekte.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber