

Finance Transformation in der VUCA-Welt

Lessons learned – Veränderungstreiber –
Zukunftsmodelle

Herausgegeben von
Gori von Hirschhausen
und Dr. Thomas Ull

Mit einem Geleitwort von Uwe Rittmann

Mit Beiträgen von

Nicolette Behncke, Achim Beisswenger,
Dr. Holger Feist, Karl Gadesmann, Prof. Dr. Martin Glaum,
Dr. Jörg Matthias Großmann, Christoph Gruss,
Gori von Hirschhausen, Uwe Hohlfeld, Dr. Olaf Holzkämper,
Axel Kauhausen, Eva Kienle, Olaf Klinger,
Prof. Dr. Hanns-Peter Knaebel, Till Lohmann,
Prof. Dr. Jörg H. Mayer, Bernard Schäferbarthold, Heiko Schletz,
Dr. Yorck Schmidt, Dr. Ulrich Störk, Norman Tambach,
Dr. Thomas Ull, Yuriy Volosenko, Matthias Wittkowski

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter ESV.info/978-3-503-20030-6

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-20030-6

eBook: ISBN 978-3-503-20031-3

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

www.ESV.info

Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde

Druck: Hubert + Co., Göttingen

Geleitwort

Relevanz der Transformation im Mittelstand

Diese Zahlen sprechen für sich: Mehr als 90 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen oder mittelständische Gesellschaften. Sie erzielen mehr als die Hälfte des BIP und stellen knapp 60 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze. Kurz: Deutschland verdankt seine Stabilität und wirtschaftliche Stärke vor allem diesen Unternehmen. Insbesondere der industrielle Mittelstand mit seinen global agierenden, in ihren Märkten exzellent positionierten Hidden Champions steht für innovative Schaffenskraft, um die wir international beneidet werden.

Familienunternehmen und mittelständische Betriebe galten vor allem aufgrund ihrer Innovationsstärke, ihrer Langfristorientierung sowie ihrem unternehmerischen Denken und Handeln lange Zeit als krisenfest, auch gegenüber starken wirtschaftlichen Umbrüchen.

Doch ist das heute immer noch so? In einer Phase, in der insbesondere die Digitalisierung mit all ihren Begleiterscheinungen und Konsequenzen für die Wirtschaft – aber auch die Gesellschaft – das wirtschaftliche Umfeld massiv verändert?

Immer schneller befeuern neue Technologien die (Weiter-)Entwicklung von Prozessen und Strukturen, Produkten und Dienstleistungen oder auch gleich völlig neuen Geschäftsmodellen. Zeit für Atempausen gibt es nicht. Wer sie sich dennoch nimmt, droht, den Anschluss zu verlieren. Und bei einer Reihe von Familienunternehmen und Mittelständlern besteht diese Gefahr durchaus. Diese Schlussfolgerung erlaubt etwa die Studie „Readiness Data Economy – Bereitschaft der deutschen Unternehmen für die Teilhabe an der Datenwirtschaft“ vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) und dem Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik (ISST): Demnach erfüllen zwar die meisten Unternehmen die technischen Voraussetzungen zum Erfassen und Speichern ihrer Daten, vielen fehlt aber eine Vorstellung, wie sie diese Daten nutzen können. 85 Prozent der mittelständischen Unternehmen gelten als Einsteiger in die Datenwirtschaft und lediglich zwei Prozent als Pioniere, die mit ihren datenbezogenen Kompetenzen bereits interne Prozesse digitalisieren oder datengetriebene Tools und Anwendungen im Unternehmen etablieren.

Dieses Bild bestätigen auch unsere eigenen Praxiserfahrungen und Forschungsergebnisse: Viele Familienunternehmen und mittelständische Gesellschaften tun sich mit dem Einsatz digitaler Technologien schwer und ver-

kennen ihr eigentliches Potenzial. Und das liegt nicht – oder zumindest nicht nur – an technologischen und technischen Fragen. Die Digitalisierung wird teilweise immer noch als reine Aufrüstung der IT verstanden, weniger als Hilfsmittel für die eigentlich viel weitreichenderen Veränderungen wie neue Servicemodelle für Industriekunden und Verbraucher.

Aber nicht nur in der klassischen Wertschöpfung werden die Potenziale nicht voll ausgeschöpft. Auch die Vorteile, die eine Digitalisierung der Finanzfunktion mit sich bringt, werden bei weitem nicht immer erkannt. Der Finanzbereich soll weiterhin wie bisher die klassischen Aufgaben des Reportings, der Planung und der Entscheidungsvorbereitung erfüllen. Nur werden dabei zwei Punkte nicht ausreichend beachtet:

Erstens: Veränderungen treten heute nicht mehr in Jahren oder Monaten, sondern manchmal binnen weniger Wochen ein.

Zweitens: Unternehmen müssen heutzutage oft sehr schnell sehr viele, mitunter komplexe und weiche KPIs erfassen und auswerten, um weise Entscheidungen zu treffen. Auch wenn nicht immer auf jedes Detail reagiert werden muss, sollten sie dennoch bekannt sein.

Effektiv können diese Datenmengen aus internen und externen Quellen nur mit Hilfe modernster digitaler Steuerungsinstrumente erhoben und analysiert werden – Tools wie die Balanced Scorecard sind für die „neue Normalität“ zu eindimensional. Dabei spielen auch die Erfassung und Auswertung der Daten der Vergangenheit für die Prognose der Zukunft eine wichtige Rolle. Zudem lassen sich durch die Digitalisierung der Finanzfunktion leichter Ansatzpunkte zur Verbesserung interner Strukturen und Prozesse entdecken, auch über den kaufmännischen Bereich hinaus. Wer schnell die Simulation diverser Szenarien durchführen kann, kann schneller auf Marktveränderungen reagieren und das Unternehmen insgesamt zielgerichteter ausrichten, steuern und weiterentwickeln.

Investitionen in die Digitalisierung der Finanzfunktion sind deshalb nicht nur lohnend. Sie sind ein differenzierender Faktor für die eigene Marktstellung – ihren Erhalt oder auch ihre Verbesserung. Viele Familienunternehmen und Mittelständler können hier besser werden, da bin ich ganz sicher. Und sie sollten jetzt tätig werden – ehe es ihre Wettbewerber tun und daraus Kapital schlagen.

Viele Beiträge in diesem Buch stammen von Familienunternehmen und Mittelständlern, die die digitale Transformation ihres Unternehmens – auch der ihrer Finanzfunktion – erfolgreich vorangetrieben haben. Sie können und müssen anderen Unternehmen – nicht nur in diesem Segment – als

inspirierende Beispiele dafür dienen, wie Digitalisierung funktionieren kann und welche Chancen diese eröffnet.

Insofern bin ich zuversichtlich, dass nicht zuletzt dieses Buch das Verständnis für die Notwendigkeit und Bedeutung der Digitalisierung fördert und die damit verbundene Steigerung von Effektivität, Effizienz, Reaktionsfähigkeit und Innovationskraft aufzeigt. Damit möglichst viele diesen Beispielen folgen und damit das Rückgrat der deutschen Wirtschaft auch in Zukunft stark bleibt.

Düsseldorf, im Juli 2021

Uwe Rittmann,
Leiter Familienunternehmen und Mittelstand,
Mitglied der Geschäftsführung, PwC Deutschland

Vorwort

„Das Schlechte am Guten und das Gute am Schlechten ist, dass beides einmal zu Ende geht“, erkannte der französische Literaturnobelpreisträger Anatole France schon vor rund 100 Jahren. Es gibt also Licht am Ende des Tunnels – auch die Corona-Krise wird irgendwann vorüber sein, hoffentlich möglichst schnell. Bis es soweit ist, kann man Trübsal blasen – oder aus den Erfahrungen rund um die Pandemie lernen, mit welchen Maßnahmen sich planvoll eine bessere Zukunft gestalten lässt. Dies gilt vor allem für die Vorbereitung des Gesundheitssystems auf vergleichbare Ereignisse, aber auch generell für Gesellschaft und Wirtschaft. Durchgehend Schlagzeilen machte aufgrund der wiederholten Lockdowns seit Beginn der Pandemie unter anderem das Thema Digitalisierung. Schulen zu, Unternehmen zu, Behörden zu – so wurde das Home-Office schlagartig alternativlos, und es gab binnen kürzester Zeit einen erzwungenen digitalen Superlativ nach dem anderen. Die Zahl der Büro-Heimarbeiter schoss um rund 700 Prozent in die Höhe, die Zahl der Teilnehmer an Zoom-Videokonferenzen um 300 Prozent, der Datenverkehr für Online-Meetings um 200 Prozent. Die Digitalisierung ging viral. Und so zeigte sich gerade mit Blick auf die digitalen Technologien quasi über Nacht, was alles möglich ist, wenn es sein muss.

Kein Zweifel: Corona hat der Digitalisierung einen Schub verpasst, der noch eine Weile anhalten dürfte. Am wichtigsten war dabei allerdings, dass die digitale Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft eine uneingeschränkte Notwendigkeitsanerkennung erfahren hat. Überall wurde verstanden, wie groß die Bedeutung der Digitalisierung ist. Plötzlich ließen sich Dinge, die lange als dafür organisatorisch, technisch oder kulturell komplett ungeeignet galten, von einem Tag auf den anderen digitalisieren. Insofern wirkt Corona tatsächlich als Transformationsbeschleuniger. Aber Vorsicht: Mit planvoller und zielgerichteter Digitalisierung hat das wenig zu tun. Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass nach einem Jahr der Pandemie vielerorts Ernüchterung zu spüren ist. Im Home-Office etwa leiden die Beschäftigten unter fehlenden sozialen Kontakten zu Kollegen, unkomfortablen Heimarbeitsplätzen oder abbrechenden Internetverbindungen. Allmählich macht sich „Zoom-Fatigue“ breit – eine wachsende Ermüdung angesichts immer gleicher Online-Treffen. In den ersten Monaten der Krise hat die Digitalisierung bewiesen, dass sie grundsätzlich helfen kann. Nun ist es an der Zeit, sich von der Frage zu verabschieden, ob weiter digitalisiert werden soll – die Antwort darauf lautet eindeutig Ja. Und endlich gezielt

nach dem „Wie“ zu fragen: Wie sieht eine Digitalisierung aus, die nicht nur nützlich ist, sondern den Menschen in den Mittelpunkt der Technikentwicklung stellt – damit aus „Zoom-Fatigue“ keine allgemeine Digitalisierungsermüdung wird?

Dies gilt – unabhängig von Corona – auch für die digitale Transformation der Finanzfunktion. Viele Unternehmen haben bereits lange vor der Pandemie erste Erfahrungen mit dem Thema gesammelt. Doch durchgängige Programme, die das gesamte Betriebsmodell der Finanzfunktion entlang der Möglichkeiten und Herausforderungen der Digitalisierung entwickeln, blieben eher die Ausnahme. Oft ging es darum, einzelne Projekte zu starten oder neue Technologien im Proof of Concept zu erproben. Solche punktuellen Aktivitäten liefern jedoch lediglich erste Erkenntnisse, mit denen sich nur schwer eine ganzheitliche digitale Transformation der Finanzfunktion machen lässt. Um diese Erfahrungslücken zu schließen und sicherzustellen, dass die Transformation der Finanzfunktion über durchgängige Programme ihre volle Wirkung entfaltet, gilt es deshalb die richtigen Fragen zu stellen: Was ist die Vision der Finanzabteilung? Welche Stakeholder-Interessen sind von der Transformation betroffen? Welche technischen Lösungen versprechen besondere Erfolge? Welche organisatorischen Veränderungen sind notwendig? Ebenso wichtig wie Antworten bei diesen übergeordneten Themen sind dann aber konkrete Ansatzpunkte zur praktischen Digitalisierung. Um sie zu finden, gilt es Aufwandstreiber und Prozessbremsen zu identifizieren: Wo werden mit hohem manuellen Aufwand datentypistische Aufgaben erfüllt? Wo erschweren Medienbrüche die Datenübernahme? Ist dann die Technik nicht gut, der Prozess falsch oder eventuell sogar beides? Zu Beginn der digitalen Transformation sollte nach einer kritischen Bestandsaufnahme dort angesetzt werden, wo es aktuell weh tut. Denn die Digitalisierung ist dann besonders wirkungsvoll, wenn sie Probleme löst, die man hat.

Für die digitale Transformation von Geschäftsmodellen gibt es bereits viele Erfahrungsberichte. Für die vergleichsweise junge Disziplin „Digitale Transformation der Finanzfunktion“ lässt sich das noch nicht behaupten. Deshalb ist jetzt der richtige Zeitpunkt für ein Buch zu diesem Thema. Es gilt, die Erfahrungen aus der Praxis sowie die Anregungen aus Wissenschaft und Forschung für eine grundlegende Bestandsaufnahme und einen fundierten Blick in die Zukunft zusammenzuführen. Die wertvollsten Erkenntnisse für eine holistische Betrachtung des Themas liefern mittelständische Unternehmen, aber auch globale Konzerne, die die Digitalisierung der Finanzfunktion nicht nur in Teilbereichen vorangetrieben haben. Sie stehen beispielhaft für das, was durch den umfassenden Einsatz digitaler Technolo-

gien erreichbar ist. Die von ihnen eingeleiteten umfassenden Veränderungen haben die gesamte Organisation erfasst und dadurch geholfen, digitales Neuland zu kartografieren. So konnten viele digitale Lösungen den Praxistest bestehen und zeigen, wie die Transformation funktioniert. Das hat in diesen Unternehmen auf der Führungsebene sowie bei den Mitarbeitern die Akzeptanz für den Einsatz entsprechender Software und auch den damit verbundenen Umbau der Prozesse und Strukturen erhöht.

Jetzt ist für alle Unternehmen der richtige Zeitpunkt, von den Erfahrungen zu profitieren und selbst die Vorteile der digitalen Finanzfunktion zu nutzen. Die hier gesammelten Erfahrungsberichte und Analysen namhafter Autoren betrachten das Thema aus verschiedensten Perspektiven: Aus Sicht der Mitarbeiter in der Finanzfunktion, vom CFO bis zu den Experten für einzelne Aufgabenbereiche; aus Sicht der internen Kunden, vom CEO mit seinem strategischen Informationsbedürfnis bis zu den operativ Verantwortlichen, die Services der Finanzfunktion nutzen; aus Sicht der Wissenschaftler, die Trends und Technologien für den praktischen Einsatz im Unternehmen bewerten und nutzbar machen können. Ihre Beiträge liefern CFOs, Top-Finanzexperten, Transformationsberatern sowie jedem mit Interesse an der Zukunft der Finanzfunktion nicht nur wertvolle Einblicke in diverse Aspekte der praktischen Digitalisierung. Sie können zudem als Grundlage beim Planen der digitalen Roadmap für die eigene Finanzorganisation dienen, weil sie aus unterschiedlichen Blickwinkeln viele Facetten des Themas abdecken.

Professor Dr. Hanns-Peter Knaebel, CEO der Röchling SE & Co. KG, beschreibt etwa als ein Key-Stakeholder, wie die Digitalisierung der Finanzfunktion im globalen Effizienzwettbewerb zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird; Uwe Hohlfeld, Geschäftsführer Finanzen und Controlling der Adolf Würth GmbH & Co., berichtet, wie sie bei der Digitalisierung die Pilotfunktion im Konzern übernehmen kann; Norman Tambach, CFO der ING Deutschland, erklärt den Weg zur agilen Organisation in der Finanzfunktion; Dr. Holger Feist, Chief Strategy Officer der Messe München und zugleich Head of Controlling, schreibt über den Aufbau eines neuen, zukunftsgerichteten Steuerungssystems sowie dessen Premiere in der Corona-Krise; Eva Kienle, Finanzvorstand der KWS SAAT SE & Co. KGaA, schildert die Umsetzung eines neuen umfassenden Zielbetriebsmodells mit dem Fokus auf einer Global Business Services Organisation. Dr. Olaf Holzkämper, Vorstand für Finanzen und Controlling der CEWE Stiftung & Co. KGaA und als CFO des Jahres 2019 ausgezeichnet, skizziert die Neuausrichtung des Unternehmens auf ein digital getriebenes Geschäftsmodell sowie die damit verbundenen Umbauarbeiten im Backoffice. Professor Dr. Martin

Glaum von der WHU – Otto Beisheim School of Management beleuchtet das Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis; Yuriy Volosenko, ehemaliger Director of Enterprise Applications & Architectures bei Zalando, beantwortet die Frage, was gute SAP S/4HANA-Projekte ausmacht; Professor Dr. Jörg H. Mayer, Leiter des Schmalenbach Arbeitskreises „Digital Finance“, regt einen neuen Qualitätsstandard für Digitalisierungsprojekte an – ihr Beitrag zur Steigerung von Effizienz, Effektivität und Erfahrung sollte künftig per Triple-E-Rating bewertet werden.

Die Argumente für die digitale Transformation im Finanzbereich liegen also auf der Hand. Die Praxisbeispiele in diesem Buch zeigen, dass unterschiedliche Herangehensweisen zum Ziel führen. Eins jedoch haben all diese Fälle gemeinsam: Jedes Unternehmen betrachtet die Digitalisierung der Finanzfunktion als Thema von großer strategischer Bedeutung, statt es auf die Einführung neuer Technologien zu reduzieren. Dann nämlich könnte kaum noch von einer digitalen Transformation gesprochen werden. Wer das volle Potenzial der digitalen Technologien nutzen will, darf eben nicht nur neue Software installieren. Er sollte auch die Strukturen und Prozesse analysieren sowie das Betriebsmodell insgesamt so anpassen, dass die Digitalisierung die ganze Organisation voranbringt, statt isoliert einzelne Arbeitsschritte zu vereinfachen oder zu beschleunigen. Dann verhilft die digitale Transformation dem CFO auch zu zusätzlichen Aufgaben und stärkt seine Position als Co-Piloten des CEO – weil seine Finanzorganisation nicht länger nur Zahlen der Vergangenheit aufbereitet, sondern mit vorausschauenden Analysen als aktiver Werttreiber agieren und so noch mehr zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmen beitragen kann.

Um die künftige strategische Ausrichtung der Finanzfunktion, das passende Zielbetriebsmodell und die erforderliche Roadmap auszuarbeiten, sollten sich der CFO sowie seine Teams aber von alten Denkmustern verabschieden. Nur so lassen sich kreative Möglichkeiten zum wertsteigernden Einsatz neuer digitaler Lösungen finden sowie die dafür erforderlichen Strukturen und Prozesse definieren. Wie genau der Einsatz digitaler Lösungen die Finanzorganisation am besten voranbringt, muss jeder CFO für sein Unternehmen herausfinden. Die Beiträge in diesem Buch liefern aber wertvolle Anregungen dafür, wie Sie die Digitalisierung in Ihrem kaufmännischen Bereich angehen sowie in Zukunft noch weiter forcieren können. Denn wie sagt Facebook-Gründer Mark Zuckerberg so schön: „Nothing is the future forever“.

Diversity & Inclusion ist uns ein wichtiges Thema, das wir aktiv leben und vorantreiben wollen. Daher sprechen wir hier gleichzeitig bei sämtlichen Personenbezeichnungen alle Geschlechter an. Aus Gründen der besse-

ren Lesbarkeit wird im gesamten Sammelwerk auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet.

Wer das Privileg hat, solch ein Buch herausgeben zu dürfen, steht vor der Herausforderung, all die Beteiligten zu würdigen. Denn ein Gefüge von großartigen, intellektuellen und neugierigen Menschen sowie deren individuellen Handlungen ist Ursache für dieses Buch. Deshalb gilt unsere besondere Wertschätzung all den sehr renommierten Autoren, die sich trotz der vollen Kalender die Zeit für dieses Buch genommen haben und ohne deren wertvolle Erfahrungen und Geschichten es nie hätte entstehen können. Ein großes Dankeschön gilt auch allen Kollegen von PwC, die zu diesem Buch beigetragen haben – vor allem Marco Schmid, Kristina Kompalla und Elke Riechers, die zu jeder Zeit alle Fäden zusammengehalten haben, damit dieses Werk veröffentlicht werden konnte. Ein besonderer Dank auch an Frank Wiercks für die journalistische Unterstützung sowie unserer Lektorin Ulrike Weiss vom Erich Schmidt Verlag, die mit ganzem Herzen dabei war und mit viel Geduld all unsere Wünsche umgesetzt hat.

München, Hannover und Bremen, im Juli 2021

*Gori von Hirschhausen
Dr. Thomas Ull*

Herausgeber

Gori von Hirschhausen leitet das Finance Transformation Consulting Team von PwC Europe und ist Mitglied im globalen Finance Consulting Leadership Team von PwC. Als langjähriger Berater ist er Top Experte für die Neugestaltung, Optimierung und Digitalisierung der Finanzfunktion.

Dr. Thomas Ull ist Wirtschaftsprüfer bei PwC und leitet den Geschäftsbereich Familienunternehmen und Mittelstand an den Standorten Bremen und Hannover. Er ist als „Familienunternehmer-Versteher“ mit den Herausforderungen im digitalen Zeitalter für Familien- und mittelständische Unternehmen bestens vertraut.

Autorinnen und Autoren

Nicolette Behncke

Partnerin Sustainability Services, PwC GmbH WPG

Achim Beisswenger*

Program Manager Business Process Excellence, Freudenberg Performance Materials Holding SE & Co. KG; vorher Vice President Financial Accounting, ProSiebenSat.1 Media SE

Dr. Holger Feist

Chief Strategy Officer, Messe München GmbH

Karl Gadesmann

Mitglied der Geschäftsleitung, nextpractice GmbH

Professor Dr. Martin Glaum

Inhaber des Lehrstuhls für International Accounting an der WHU – Otto Beisheim School of Management und Leiter des Arbeitskreises „Unternehmenswachstum und Internationales Management“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

Dr. Jörg Matthias Großmann

CFO, Freudenberg Chemical Specialities Gruppe

Christoph Gruss

Partner Capital Markets & Accounting Advisory Services,
PwC GmbH WPG

Gori von Hirschhausen

Partner und Leiter Finance Transformation PwC Europa, PwC GmbH WPG

Uwe Hohlfeld

CFO, Adolf Würth GmbH & Co. KG

Dr. Olaf Holzkämper

CFO, CEWE Group

Axel Kauhausen

Managing Director, Beiersdorf Shared Services GmbH

Eva Kienle

CFO, KWS SAAT SE & Co. KGaA

Olaf Klinger

CFO, Symrise AG

Professor Dr. Hanns-Peter Knaebel

CEO, Röchling SE & Co. KG

Till Lohmann

Partner People & Organisation, PwC GmbH WPG

Professor Dr. Jörg H. Mayer

Leiter des Arbeitskreises „Digital Finance“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. und des Kompetenzzentrums „Unternehmenssteuerungssysteme“ an der Technischen Universität Darmstadt

Bernard Schäferbarthold

CFO, Hella KGaA Hueck & Co.

Heiko Schletz

Leiter Governance, betriebswirtschaftliche Methoden und Systeme, BSH Hausgeräte GmbH

Dr. Yorck Schmidt

CFO, AVL List GmbH

Dr. Ulrich Störk

Sprecher der Geschäftsführung, PwC GmbH WPG

Norman Tambach

CFO, ING-DiBa AG

Dr. Thomas Ull

Partner Familienunternehmen & Mittelstand, PwC GmbH WPG

Yuriy Volosenko*

VP Technology – Tech lead TranS4m program, adidas AG;
vorher Director of Enterprise Applications & Architectures, Zalando SE

Matthias Wittkowski

Partner, EQT Partners GmbH

* Der Autor hat den Arbeitgeber während der Bucherstellung gewechselt. Allerdings wurde der Buchtext des Autors noch zu seiner aktiven Zeit beim vorherigen Arbeitgeber verfasst und freigegeben.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	9
Herausgeber	15
Autorinnen und Autoren	17
1 Der perfekte Sturm	21
1.1 Trust in Transformation – Digitalisierung einer Professional Service Firm (Ulrich Störk)	23
1.2 Innovation – Einsatz neuer Technologien als Chance (Dr. Olaf Holzkämper)	35
1.3 Markt – Globaler Effizienzwettbewerb & neue Marktbegleiter (Prof. Dr. Hanns-Peter Knaebel)	45
1.4 Personal – Veränderung der Fähigkeiten und Bedürfnisse im digitalen Zeitalter (Till Lohmann)	54
1.5 Investoren – Gestiegene Anforderungen an die Finanzfunktion & den CFO (Matthias Wittkowski)	68
1.6 Wissenschaft – Digitalisierung und betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre (Prof. Dr. Martin Glaum)	76
2 Die Zukunft der Finanzfunktion	93
2.1 Die strategische Ausrichtung der Finanzfunktion (Gori von Hirschhausen)	95
2.2 Business Partnerschaft als strategisches Element einer erfolgreichen Finance Transformation (Dr. Jörg Matthias Großmann)	108
2.3 Die Rolle des CFO in der digitalen Welt (Dr. Yorck Schmidt)	119
2.4 Neue Anforderungen an die Finanzfunktion & Controlling (Bernard Schäferbarthold)	128
3 Impulse für ein Finanz-Zielbetriebsmodell 2025+	139
3.1 Moderne Unternehmenssteuerung in einer VUCA-Welt (Gori von Hirschhausen)	141
3.2 Finanz-Zielbetriebsmodell eines nachhaltig wachsenden Unternehmens (Olaf Klinger)	150
3.3 Das digitalisierte Controlling als proaktiver Impulsgeber und Mitgestalter (Dr. Holger Feist)	157

3.4	Nachhaltigkeit – Topthema der Performancesteuerung der Zukunft (Nicolette Behncke)	170
3.5	Quo vadis Digitalisierung: Evolution anstelle Revolution (Dr. Jörg H. Mayer)	181
3.6	Optimierung der Compliance durch Robotics und KI (Dr. Thomas Ull & Christoph Gruß)	191
3.7	Adaptives Betriebsmodell in einem modernen SSC (Axel Kauhausen)	200
4	Die Transformation zum Zielbetriebsmodell	211
4.1	Das Zielbetriebsmodell erfolgreich implementieren (Gori von Hirschhausen)	213
4.2	Abwägungen unter Knappheit (Dr. Yorck Schmidt)	229
4.3	Ohne CFO-Strategie keine Finance Transformation (Eva Kienle)	238
4.4	Transaktionale Exzellenz durch digitalisierte End-to-End-Prozesse (Achim Beisswenger)	248
4.5	SAP S/4HANA als Momentum für Transformation (Yuriy Volosenko)	264
4.6	Zukunftsorientiertes Informations- und Datenmodell im Kontext von S/4HANA (Heiko Schletz)	275
4.7	Einführung eines agilen Organisationsmodells auch in der Finanzabteilung (Norman Tambach)	289
4.8	Kulturwandel als Basis der Transformation (Uwe Hohlfeld)	301
4.9	Change Management als wesentlicher Erfolgsfaktor (Karl Gadesmann)	309
5	Ausblick	319
	Abbildungsverzeichnis	329
	Abkürzungsverzeichnis	331