



Digital Controllershship*

Wie können Operating-Modelle zur Modernisierung des Accounting und der finanziellen Steuerung eines Unternehmens beitragen?

Im ersten Artikel der Publikationsreihe „Digital Controllershship“ haben wir aufgezeigt, wie entlang von vier Dimensionen eine fachlich fundierte Modernisierung des Accounting gelingen kann. Daraufhin wurden in drei weiteren Veröffentlichungen die Dimensionen „Technologie und Prozesse“, „Daten und Analysen“ sowie „Governance und Compliance“ vertieft und zusätzlich Anwendungsbeispiele aus der Praxis gegeben.

Um unsere Publikationsreihe abzurunden, betrachten wir nun, wie im Einklang mit den zuvor beschriebenen Dimensionen ebenfalls die Operating-Modelle angepasst werden müssen, um eine effektive Transformation des Accounting zu erzielen.

Ausgangssituation

Die Anforderungen an das Controllershship werden durch neue Technologien

* „Controllershship“ umfasst das gesamte Rechnungswesen eines Unternehmens und beinhaltet Finanzprozesse, Systeme und Operating-Modelle.

grundlegend verändert. Die traditionelle Rolle der Finanzfunktion, die sich hauptsächlich auf Buchhaltung und Finanzberichterstattung konzentrierte, wird immer mehr von der Rolle des strategischen Geschäftspartners abgelöst. Diese neue Rolle zielt darauf ab, datengestützte Einblicke und fundierte Empfehlungen bereitzustellen, um die Entscheidungsfindung in der gesamten Organisation zu verbessern.

Operating-Modelle

Um den Wandel des Controllershship rund um neue Technologien erfolgreich umzusetzen, müssen Unternehmen ihre Operating-Modelle in der Finanzabteilung neu ausrichten und dabei ihre Tätigkeitsprofile, Arbeitsweisen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter weiterentwickeln. Um darauf genauer einzugehen, betrachten wir folgende Dimensionen:

- Neue Kompetenzanforderungen
- Virtuelle 24/7-Bereitstellungsmodelle
- Arbeitsmodelle der Zukunft

Neue Kompetenzanforderungen

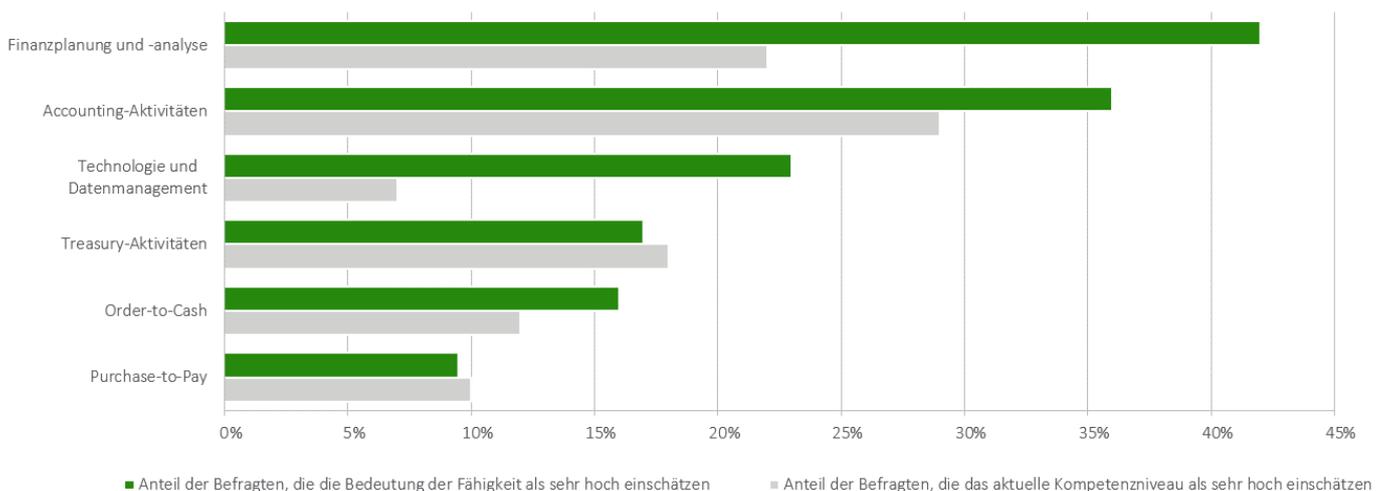
Da Automatisierungstools repetitive und manuelle Aufgaben übernehmen, verlagert sich der Fokus von einer rein effektiven Aufgabenerledigung zu höherwertigen analytischen Tätigkeiten und Problemlösungen. Die sich wandelnden Qualifikationen von Accountants erfordern von den Arbeitgebern ein Überdenken der Stellen- und Ausbildungsanforderungen, um sicherzustellen, dass sie das volle Potenzial ihrer Belegschaft ausschöpfen und die Mitarbeitenden die Anforderungen an das neue Controllershship erfüllen.

Im Gegensatz zu einer Spezialisierung auf einen einzelnen Bereich wie Buchführung oder Treasury erfordert die technologie- und datengestützte Arbeit der Zukunft nicht nur eine holistische betriebswirtschaftliche Ausbildung, sondern auch eine gewisse Technologieexpertise. Benötigt werden daher hochqualifizierte, technisch versierte Accountants, deren formale Ausbildung eine Kombination aus IT-Inhalten mit einer traditionellen Buchhaltungsausbildung darstellt. Sie verfügen über funktionsübergreifende Erfahrung und beherrschen ERP-

Systeme, Datenaufbereitung und Visualisierungstools. Durch diese Kompetenzen, die über die traditionelle Buchhaltung und Finanzberichterstattung hinausgehen, sind sie in der Lage, auf Basis von tiefgreifenden Finanzanalysen proaktive Entscheidungen zu liefern. Damit schaffen sie Mehrwert für die gesamte Organisation.

Um die Finanzfunktion optimal auf diese Fähigkeiten auszurichten, ist es entscheidend, die Personalstrategie entsprechend anzupassen. Dies umfasst zum einen ein „Upskilling“ des Teams durch die Implementierung neuer Lernplattformen, Schulungs- und Entwicklungsprogramme, um kritische Qualifikationslücken zu schließen. Zudem bieten Rotationen enorme Lernpotenziale, indem Mitarbeiter Einblicke in verschiedene Abteilungen und in die Anwendung unterschiedlicher Technologieplattformen erhalten und so umfassendere Kenntnisse entwickeln. Zum anderen kann es notwendig sein, die erforderlichen Ressourcen durch gezielte Neueinstellungen, Vertragspartner oder durch vollständiges Outsourcing von externen Dienstleistern zu beziehen.

Abb. 1 – Das tatsächliche Kompetenzniveau für kritische Fähigkeiten in der Finanzfunktion weicht in vielen Organisationen vom Idealbild ab



Quelle: Umfrage von Deloitte und dem Institute of Management Accountants mit ca. 800 Finanzfachleuten (mehrheitlich USA) – „Stepping Outside the Box: Elevating the Role of the Controller“ (2018).

Das Erreichen des Zielbildes einer Controllershship-Funktion mit Finanzexperten, die über umfassende Schnittstellenkenntnisse und IT-Affinität verfügen, bietet Unternehmen zahlreiche Vorteile:

Wertschaffende Geschäftspartner

Durch den Einsatz fortschrittlicher Datenanalysen und Technologien, wie etwa künstlicher Intelligenz, können hochqualifizierte Finanzexperten komplexe Finanzdaten analysieren, um fundierte Prognosen, Modelle und Risikobewertungen zu erstellen. Dies ermöglicht es ihnen, als strategische Berater für das gesamte Unternehmen zu fungieren und dem Unternehmen in der Entscheidungsfindung wertvolle Unterstützung zu bieten.

Gesteigerte Effizienz durch den Einsatz von Technologien

Technisch versierte Controller und Accountants können durch den Einsatz von entsprechenden Technologien mit weniger Ressourcen mehr erreichen. Dadurch werden signifikante Zeit- und Kosteneinsparungen erzielt. So erlauben beispielsweise die Implementierung und Nutzung von Automatisierungslösungen, Daten schneller zu analysieren und Berichte effizienter zu erstellen, wodurch sich Mitarbeiter auf wertstiftende Aktivitäten konzentrieren können, um ihren Beitrag zum Unternehmenswert zu maximieren.

Virtuelle 24/7-Bereitstellungsmodelle

Das Controllershship der Zukunft muss schnelle Einblicke und Entscheidungshilfen liefern, um das dynamische Geschäftsumfeld erfolgreich zu bewältigen. Wie beispielsweise geopolitische Spannungen, eine weltweite Pandemie und Lieferkettenengpässe in der jüngsten Vergangenheit zeigten, stellt eine schnelle Reaktionsfähigkeit einen klaren Unternehmensvorteil dar. Dadurch ergibt sich die Herausforderung, ein Operating-Modell zu entwickeln, in welchem die Finanzdienstleistungen für alle Beteiligten rund um die Uhr verfügbar sind. Dies kann erzielt werden, indem Finanzprozesse zentralisiert und in globale Service-Organisationen verlagert

werden. Letztere unterstützen das Controllershship durch eine virtuelle Zusammenarbeit bei Transaktionsaktivitäten und durch die Bereitstellung wertstiftender Analysetätigkeiten, wodurch zahlreiche Vorteile erzielt werden:

Wettbewerbsvorteil durch „Follow the Sun“-Prinzip

Globale Service-Organisationen bieten dem Controllershship durch Offshore-Ressourcen eine kontinuierliche Unterstützung, indem Dienstleistungen aus verschiedenen geografischen Standorten und Zeitzonen erbracht und so zeitliche Beschränkungen vermieden werden. Durch dieses „Follow the Sun“-Prinzip können Unternehmen ihre Reaktionsfähigkeit steigern und folglich einen klaren Wettbewerbsvorteil erlangen.

Fokus auf strategische Aufgaben

Durch die Auslagerung operativer und transaktionaler Aufgaben an globale Service-Organisationen kann das Controllershship mehr Zeit und Ressourcen für strategische Aktivitäten nutzen. Dies ermöglicht es der Finanzfunktion, sich stärker auf die Analyse von Geschäftsdaten, die Unterstützung von Entscheidungsprozessen und die Bereitstellung wertvoller Einblicke für das Management zu konzentrieren.

Effizienzsteigerung durch Zentralisierung

Durch die Zusammenführung verschiedener Finanzfunktionen in einer zentralisierten Organisationseinheit können Unternehmen ihre Prozesse rationalisieren und standardisieren. Dies führt zu einer Effizienzsteigerung, da redundante Aufgaben vermieden, Best Practices angewendet und Synergien zwischen den Finanzfunktionen genutzt werden können.



Fallbeispiel für Finance-Operating-Modelle

Nachfolgend möchten wir anhand eines bereits durch Deloitte realisierten Projekts veranschaulichen, wie sich durch eine Neugestaltung des Operating-Modells die zuvor genannten Vorteile erzielen lassen.

Optimierung der finanziellen Steuerung durch Business Partnering, Global Shared Services und Centers of Excellence

Ein weltweit führender Anbieter von Medizintechnik wandte sich im Rahmen seiner globalen Finanztransformation an Deloitte mit der Vision, ein leistungsstarkes Finance-Operating-Modell auf Basis von Business Partnering, Global Shared Services und Centers of Excellence zu gestalten, da die finanzielle Steuerungsfähigkeit des Kunden aufgrund von dezentralen Finanzprozessen und Planungsaktivitäten sowie durch den Einsatz veralteter Technologien zuvor erheblich beeinträchtigt war. Hierzu unterstützen wir das Unternehmen bei der Standardisierung, Bündelung und Auslagerung wesentlicher FP&A- und Accounting-Prozesse in globale Shared Service Centers und Centers of Excellence sowie bei der Gestaltung der Interaktion zwischen diesen zentralen Unternehmenseinheiten und den lokalen Finanzfunktionen.

Impact



> 25% Effizienzgewinne für FP&A-Prozesse

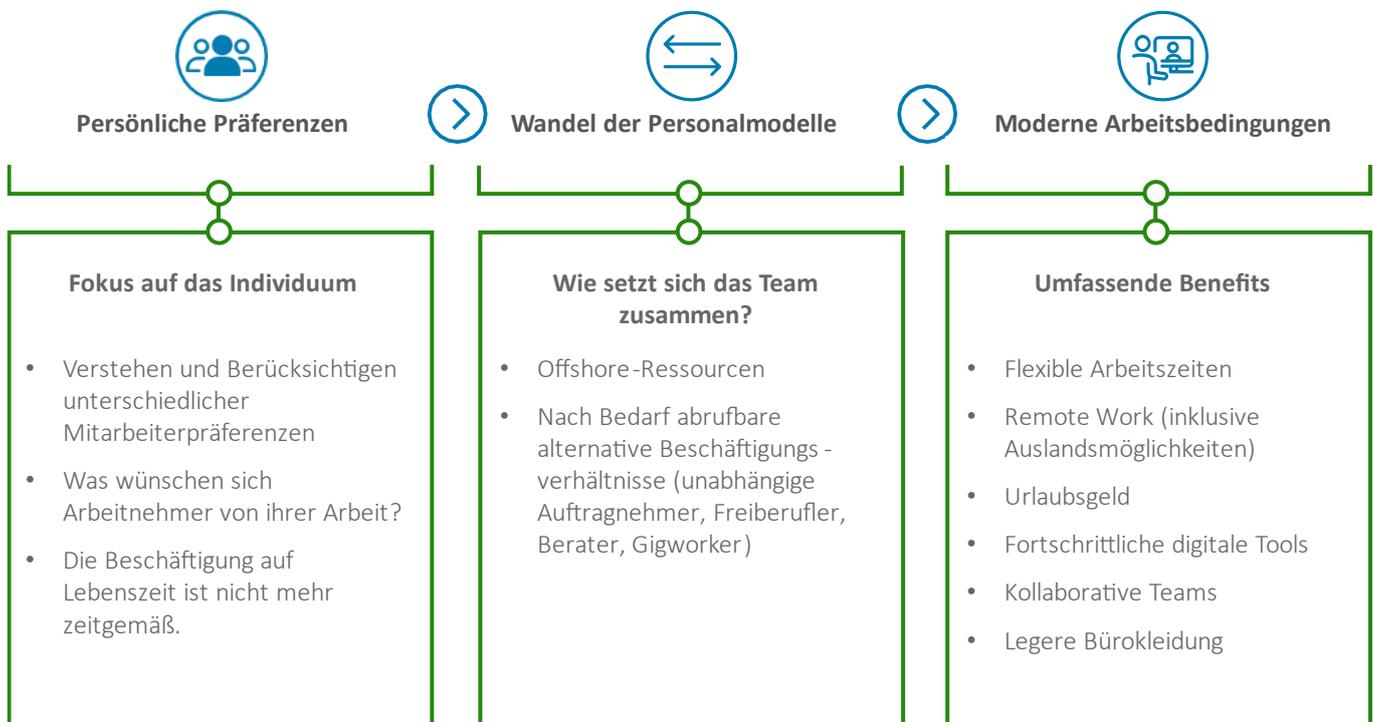


Automatisierungspotenziale durch Zentralisierung in Global Shared Services



Globale Konsistenz der Accountingprozesse und -daten

Abb. 2 – Anforderungen an das Arbeitsmodell der Zukunft



Arbeitsmodelle der Zukunft

Die Präferenzen der Bewerber in Bezug auf die Arbeit im Finanzwesen als auch ihre Erwartungen an den Arbeitgeber haben sich mit der Zeit drastisch gewandelt. Die heutige Generation an Arbeitnehmenden fühlt sich von Unternehmen aus Gründen angezogen, die über das Gehalt und Zusatzleistungen hinausgehen. Sie wünschen sich zunehmend flexible Arbeitszeiten und -orte, bedeutsame Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten und Unternehmenswerte, mit denen sie sich identifizieren können. Um junge und hochqualifizierte Finanztalente anzuziehen, müssen Unternehmen daher ihre Arbeitsmodelle und Personalstrategien an die sich wandelnden Bedürfnisse anpassen.

Die Arbeitsmodelle der Zukunft bieten den Beschäftigten durch den Einsatz digitaler Kommunikations- und Kollaborationstools die Möglichkeit, remote und zu flexiblen Zeiten zu arbeiten. Darüber hinaus erlaubt das wachsende Spektrum an alternativen Arbeitsformen wie unabhängige Auftragnehmer, Freiberufler und Gig-Worker der Finanzfunktion, auf flexible Beschäftigungsverhältnisse

zurückzugreifen. Der Wandel hin zur Arbeit der Zukunft geht jedoch über die Gestaltung der Arbeitszeiten und der Arbeitsplätze hinaus. Um ein gerechtes und inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich die Arbeitnehmer befähigt und wertgeschätzt fühlen, ist ein kompletter Umschwung in der Firmenkultur und in den Managementpraktiken nötig.

Der Wandel zum Arbeitsmodell der Zukunft bringt folgende Vorteile mit sich:

Gewinnung und Bindung von Top-Talenten

Die Anpassung der Arbeitsmodelle an die sich verändernden Bedürfnisse der Arbeitnehmer bietet Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil im „War for Talents“. Insbesondere durch die Etablierung einer außergewöhnlich attraktiven Kultur und Arbeitsumgebung heben sich Firmen von ihren Wettbewerbern ab und ziehen so die besten Finanztalente an. Zudem wird durch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit die Abwanderungsrate reduziert, wodurch die Mitarbeitenden länger an das Unternehmen gebunden werden.

Gesteigertes Mitarbeiterengagement

Eine Neuausrichtung der Arbeitsmodelle an die Mitarbeiterbedürfnisse fördert zudem das individuelle Engagement. Ein positives Arbeitsumfeld und angenehme Arbeitsbedingungen führen dazu, dass sich Mitarbeitende stärker mit dem Unternehmen verbunden fühlen, wodurch sie dazu bereit sind, sich intensiver für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen. Auch Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, durch welche sich Mitarbeitende beruflich weiterentwickeln können, fördern die Motivation und Produktivität, was zu einer gesteigerten Leistungsfähigkeit des Unternehmens führt.

Kosteneinsparungen

Durch die Einführung von hybriden Arbeitsmodellen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, remote zu arbeiten, können erhebliche Kosteneinsparungen für die Bereitstellung physischer Arbeitsplätze, wie etwa Immobilien-, Betriebs- und Energiekosten, erzielt werden.

Daneben bieten ebenfalls die zunehmenden Möglichkeiten an flexibleren Beschäftigungsverhältnissen signifikante Kosten- und Effizienzpotenziale. Durch

den Einsatz von temporären Mitarbeitenden und Vertragsarbeitern können saisonale Spitzen und kurzfristige Bedarfsschwankungen effizient bewältigt und in der Folge die Reaktionsfähigkeit und Flexibilität des Unternehmens gesteigert werden.

Unser Angebot

Da wir zahlreiche Kunden bei der Optimierung ihrer Operating-Modelle begleiten, wissen wir, dass für das Erreichen des Zielbildes immer ein maßgeschneiderter Lösungsansatz notwendig ist.

Mit unseren breit aufgestellten Services und Kompetenzprofilen sind wir der ideale Partner für Sie, denn mit unseren Dienstleistungen können wir sämtliche Handlungsfelder zur Neuausrichtung Ihrer Organisation bedienen.

Gerne möchten wir uns mit Ihnen über Ihre spezifischen Anforderungen im Controllershship austauschen.

Is your Controllershship in the Green?

„In the Green“ stellt das Optimum der finanziellen Gesundheit, des Unternehmenswachstums und der Nachhaltigkeit dar – aber der Weg dorthin kann herausfordernd sein.



Ihr Ansprechpartner



Thomas Wenzel

Partner
Accounting & Internal Controls
Tel: +49 151 5807 5000
twenzel@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.