

# Management



**DAS BUCH**  
**Wege zur Willensstärke**  
 Walter Mischels Werk über  
 Bedürfnisaufschub und den  
 Marshmallow-Test. Seite 26



## Gefragte Erbsenzähler

**Digitalisierung** Neue Technologien wie Big Data ermöglichen es vielen Finanzchefs, sich von obersten Buchhaltern zu Chefstrategen zu mausern.

SARAH SOMMER

**Z**ahlen, Zahlen, Zahlen. Vor nicht langer Zeit waren noch die Finanzchefs die fleissigsten Datensammler und -verwalter in Unternehmen. Die Chefbuchhalter waren ständig damit beschäftigt, Daten anzufordern, die sie dann mühsam erfassen, zuordnen, auswerten, zu Reports zusammenfassen. Ihre Aufgabe war es im Wesentlichen, Bericht zu erstatten über die Aktivitäten des Unternehmens – und das Geld zusammenzuhalten.

Doch Finanzchefs als Erbsenzähler und Chefbuchhalter im stillen Kämmerlein, während der CEO draussen an der Front steht, den Markt kennt, Strategien entwickelt, das Geschäft vorantreibt: Das war einmal. Heute ist den meisten Unternehmern klar, dass Daten eine wertvolle Ressource sind und Datenflüsse das Nervensystem ihres Unternehmens bilden. «Daten durchdringen heute alles. Stockt der Datenfluss, steht die gesamte Firma still», sagt Markus Gislis, Präsident des CFO Forum Schweiz. «Während es in den Finanzabteilungen früher vor allem um die Erfassung und Auswertung interner Daten ging, haben die Datenflüsse heute ihren Ausgangs- und Endpunkt oft bei externen Geschäftspartnern.» Zulieferer, Kunden, Banken, Behörden, Berater, Versicherer: Mit allen Stakeholdern sind Unternehmen heute auch über digitale Datenflüsse verbunden. Als Herr über Finanzen und Daten ist der CFO damit in eine strategische Schlüsselposition gerückt – und muss raus aus seinem stillen Kämmerlein, die Digitalisierung der Geschäftsprozesse im ge-

samen Unternehmen steuern und begleiten. Ein Vorteil für die Finanzchefs: In vielen Unternehmen ist die IT-Abteilung ohnehin bereits dem CFO unterstellt – schliesslich sind Finanz- und IT-Experten natürliche Verbündete. Beide gelten in den Unternehmen oft als Backoffice-Nerds, bekannt eher für ihre Vorliebe für Daten, Zahlen und technische Fachsprache als für Sozialkompetenz und Kommunikationsgeschick. Beide geraten oft in die Rolle als Bremsen, wenn sie die finanzielle oder technische Machbarkeit von Geschäftsideen anzweifeln. Rechnungswesen, Controlling und Treasury ziehen zudem einen grossen Nutzen aus Softwaretools und automatisierten Prozessen. Und über Investitionen in die IT entscheidet letztlich der Finanzchef.

### Big-Data-Aktionismus

Doch nun müssen die Finanzleiter lernen, die IT nicht länger nur als Kostenfaktor und Dienstleister für die Finanzabteilung zu sehen – sondern als strategischen Partner und Verbündeten bei der Umstellung auf digitalisiertes, datengetriebenes Wirtschaften. Eine Umfrage der Beratungsgesellschaft PwC aus dem Januar 2015 bestätigt, dass sich die Finanzabteilungen vom Zahlenlieferanten zum strategischen Partner für die Geschäftsführung mausern (siehe Box). Zwar sind die CFO als zahlen- und datenaffine Manager und ihre Teams auf den ersten Blick dazu prädestiniert, mit den neuen IT-Tools umzugehen. Allerdings sind sie in

den meisten Fällen gewohnt, mit internen, strukturierten, vergangenheitsorientierten Zahlen und Daten zu arbeiten. Mit externen, ungeordneten, dynamischen Daten in Echtzeit zu arbeiten, ist Finance-Experten erst mal fremd. Mit Kundendaten etwa hat der CFO in den allermeisten Fällen noch nie etwas zu tun gehabt. In der PwC-Studie beklagen die CFO denn auch, dass es an der nötigen Unterstützung aus anderen Fachabteilungen fehle, an ausreichender Datenqualität, an qualifiziertem Personal, an der Bereitschaft zur Zusammenarbeit selbst in der eigenen Abteilung.

CFO leiden auch darunter, dass sich das Management von aktuellen Trends rund um die Digitalisierung verunsichern und zu einem wenig zielführenden Aktionismus verführen

lassen, befindet Christian Westermann, bei PwC Schweiz für das Thema Analytics zuständiger Partner. «Die Firmen fangen teilweise an, wie wild Daten zu sammeln und Leute einzustellen, die irgendwie irgendetwas damit tun sollen», berichtet Westermann über seine Beobachtungen in einigen Schweizer Unternehmen. Der Grund für den Aktionismus: «Die Hoffnung ist gross, dass man den Wandel zum digitalen Wirtschaften bewältigen und sich die Entscheidungsfähigkeit zurückerobern kann, wenn man nur über genug Daten verfügt. Schlagworte wie Big Data, die intelligente Prognosen auf Knopfdruck versprechen, schüren diese Hoffnung.» Der CFO als traditionell zahlenaffiner, für Datenerhebung und oft auch für die IT zuständiger Manager soll die Umstellung steuern. Doch ohne klare Zielsetzung sei das für die Finanzchefs schwierig, kritisiert Westermann: «Unternehmen

müssen sich zuallererst die Frage stellen, welche Entwicklungen im Zuge der Digitalisierung für sie tatsächlich relevant sind und was sie konkret erreichen wollen.» Begriffe wie Big Data würden oft vom tatsächlichen Veränderungsbedarf ablenken. «Der Hype um Big Data sorgt dafür, dass Quantität vor Qualität geht. Der CFO hingegen weiss aus Erfahrung, dass nur «trusted Data» zählt», sagt Westermann. Statt eines Big-Data-Tools seien andere Instrumente gefragt: Ein besseres Datenfundament, effizientere Prozesse, geschickt verknüpfte Datenflüsse, Prognosemodelle.

### Neue Prognosemodelle

CFO sollten die neuen Möglichkeiten der IT daher zuerst dazu nutzen, sich von lästigen Routinearbeiten zu befreien – damit sie mehr Zeit und Ressourcen für strategische Analysen haben, rät CFO-Präsident Gislis. «Die IT-Systeme nehmen den Finanzabteilungen das Datensammeln ab», sagt er. «Früher war man als CFO glücklich, wenn man überhaupt alle relevanten Daten generieren konnte.» Heute fischt die Systeme sie automatisch aus dem Datenozean. «Die IT-Leute haben viele Funktionen übernommen, die früher die Finance-Leute tagelang beschäftigten.» Je standardisierter die Finanz- und IT-Prozesse, desto leichter lassen sie sich automatisieren und zum Beispiel in sogenannten Shared Service Center auslagern. CFO, die diesen Trend weiter vorantreiben, könnten nicht nur Kosten sparen. Sie verschaffen sich auch die Chance, ihre Rolle als Chef-Strategie weiter auszubauen – und den digitalen Wandel mitzugestalten.

### Der Chief Financial Officer weiss aus Erfahrung, dass nur «trusted Data» wirklich zählt.

### Big Data überfordert Finanzchefs

► **Studie** Eine Umfrage der Beratungsgesellschaft PwC bestätigte Anfang des Jahres, dass sich die Finanzabteilungen vom Zahlenlieferanten zum strategischen Partner für die Geschäftsführung entwickeln. 82 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass die Abteilung Finance inzwischen als aktiver Business-Partner die Entwicklung des Unternehmens vorantreibt. Treiber für die veränderte CFO-Rolle seien Veränderungen im Geschäftsmodell, neue Technologien und die zunehmende Digitalisierung, die eine stärkere Au-

tomatisierung und den Umgang mit grossen Datenmengen ermöglichen.

► **Überforderung** Wenig überraschend zeigt eine Studie von IBM, die auf Interviews mit 580 CFO basiert, dass die CFO selbst sich ihren neuen Aufgaben noch nicht gewachsen sehen. So gaben etwa 82 Prozent an, dass sie die Möglichkeiten neuer IT-Trends wie Big Data nutzen und die Entwicklung zu unternehmensweit integrierenden Daten vorantreiben wollen. Allerdings glauben nur 24 Prozent, dass ihr Team dazu auch in der Lage ist.