

---

# Digitalisierung der Unternehmenssteuerung

---

Viele Unternehmen setzen sich immer stärker mit Digitalisierung, Big Data und Predictive Analytics auseinander. Oft bleibt jedoch unklar, wie sich diese verschiedenen Themen systematisch greifen lassen und was sie für die Steuerung im Unternehmen bedeuten.

---



Christian Offenhammer



Dominik Schwyter

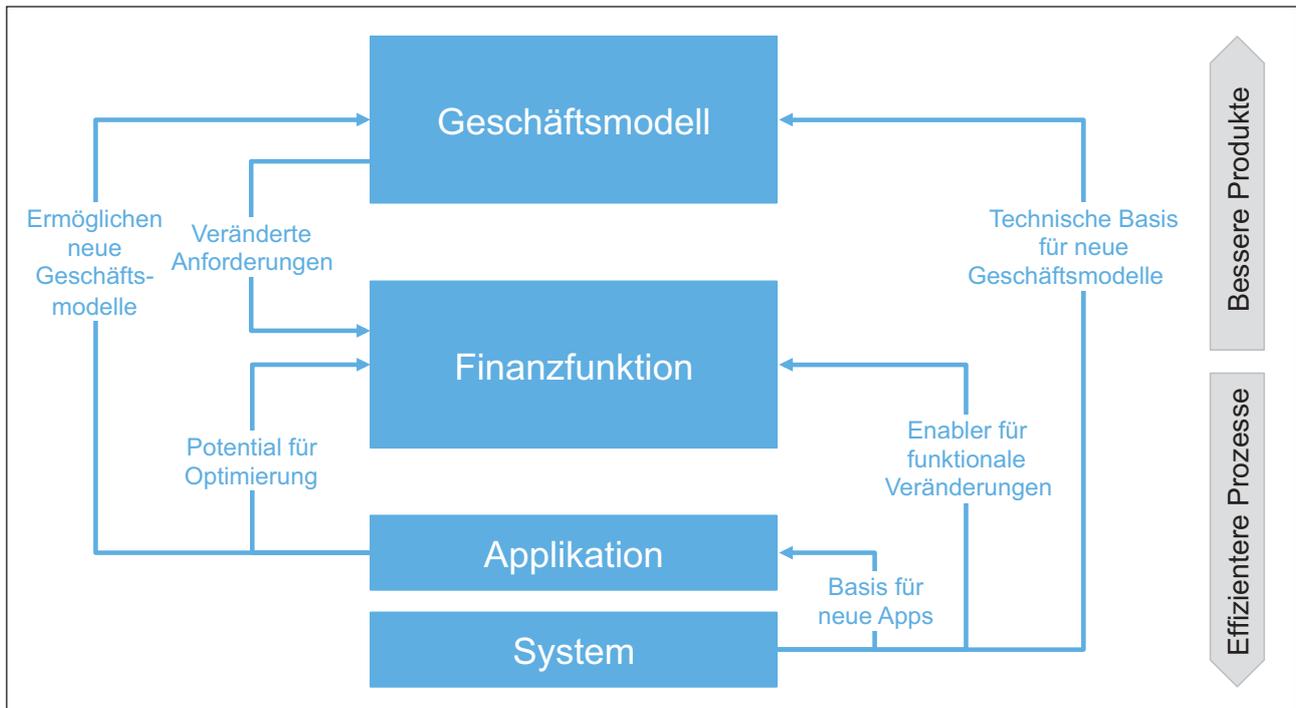
Im Rahmen der Digitalisierung eines Unternehmens können drei Themenbereiche identifiziert werden, die inhärent miteinander verknüpft sind. Erstens entstehen neue, digitale Produkte, die oftmals auf mobilen Applikationen oder der Verwendung von Informationen (oder einer Kombination davon) beruhen. Diese neuen Geschäftsmodelle können dadurch entstehen, dass neue Unternehmen in den Markt drängen und dadurch ein neuer Standard für diesen Markt gesetzt wird. Diesen Standard müssen dann angestammte Unternehmen ebenfalls in ihr Angebot einbeziehen (z.B. digitale Kreditvergabe, Carsharing, Online-Handel etc.). Zweitens

ermöglichen leistungsfähigere Applikationen und IT-Systeme sowie neue Infrastrukturlösungen die Bereitstellung und Auswertung von immer mehr Daten in immer kürzerer Zeit. Auf diese Weise wird die technische Basis geschaffen, um mehr über die Geschäftsbeziehung zu Kunden oder Lieferanten zu erfahren und diese Informationen kanalübergreifend zu verknüpfen. Zwischen diesen beiden Themenbereichen der Geschäftsmodellentwicklung und der Applikations-/IT-Entwicklung ermöglicht der dritte Bereich, die Funktionsebene des Unternehmens, neue Impulse für die Steuerung und kann z.B. die Entwicklung neuer Produkte anstossen und die Transparenz von Entscheiden deutlich erhöhen (vgl. Darstellung 1).

Eine Digitalisierungsstrategie kann dabei nur erfolgreich sein, wenn sowohl die Angebote nach aussen, als auch

die Abläufe nach innen digitalisiert sind (z.B. kann eine Bank oder eine Versicherung ihr Angebot nicht digitalisieren, wenn dahinter ein komplexer, manueller Prüfungsprozess steht). Für die Verantwortlichen der internen Prozesse ist dies einerseits eine Herausforderung, um den gestiegenen Anforderungen sowohl seitens des Business als auch der IT gerecht zu werden. Andererseits jedoch bietet sich auch eine einmalige Chance, dazu beizutragen, ein Unternehmen sowohl besser (hinsichtlich Produkte/Wahrnehmung am Markt) als auch effizienter (Ablauf und Nutzung der Systeme) zu machen. Insbesondere die Rolle der CFO-Organisation steht dabei im Mittelpunkt. Der CFO wird in diesem Zusammenhang immer mehr zu einem eigentlichen Chief Digital Officer, welcher die Informationsflüsse innerhalb des Unternehmens überblickt und daraus einen signifikanten Mehrwert für das Unternehmen zu generieren in der Lage ist. So arbeiten denn auch gemäss einer Umfrage von Horváth & Partners derzeit mehr als die Hälfte der CFOs an einer Anpassung ihrer Organisation und über 90% aller CFOs erkennen einen zunehmenden Effizienzdruck in ihrem Verantwortungsbereich.

Die Veränderungen, die sich daraus für die Finanzfunktion ergeben, sind oftmals einschneidend und wirken sich auf bisherige Aufgaben, Instrumente und Rollen aus. Die Digitalisierung hat einen Einfluss auf den gesamten Steuerungskreislauf mit den Kernthemen digitale Strategie, Planung/Forecast, Buchhaltung/Kostenrechnung und Reporting. Auch das Betriebsmodell der CFO-Organisation muss eine Veränderung erfahren, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, wodurch sich Aufgabenbereiche verändern und neue Rollen innerhalb der Finanzorganisation entstehen. Gerade in einer solchen Phase des Umbruchs ist es hilfreich, sich daran zu orientieren, in welche Richtung die Veränderung gehen kann und soll, und was insbesondere das Zielbild sowie die Erwartungen in den einzelnen Bereichen sind. Es wird offensichtlich, dass insbesondere die Geschwindigkeit der Verarbeitung von Informationen und die Integration der



**Darstellung 1:** Drei Ebenen der Digitalisierung

einzelnen Teilbereiche der Finanzfunktion zunehmen (vgl. Darstellung 2).

### Ansatzpunkte zur Integration der digitalen Steuerung der Finanzfunktionen

Die Herausforderungen, die vor diesem Hintergrund auf die Finanzfunktion und den CFO, den Controller und den Accountant zukommen, sind vielschichtig und die Antwort darauf kann naturgemäss nicht nur einen einzelnen Bereich umfassen. Unternehmen, die einen nachhaltigen Mehrwert aus der Digitalisierung ihrer Finanzfunktion generieren wollen, sollten vielmehr sämtliche Aspekte der finanziellen Steuerung einer eingehenden Prüfung hinsichtlich des Digitalisierungspotentials unterziehen.

Die übergreifenden Kriterien, welche es dabei zu beachten gilt, sind die zeitnahe, inhaltlich korrekte und optisch/visuell hochstehende Bereitstellung von Informationen für die Steuerung des Unternehmens. Dadurch sind die Informationen für den Nutzer relevant sowie verständlich und ermöglichen besser informierte Entscheidungen. Voraussetzung hierfür sind insbesondere eine verbesserte Geschwindigkeit und real-time Verarbeitung von Informationen, wie sie durch technische Plattformen wie z.B. SAP S/4HANA ermöglicht werden.

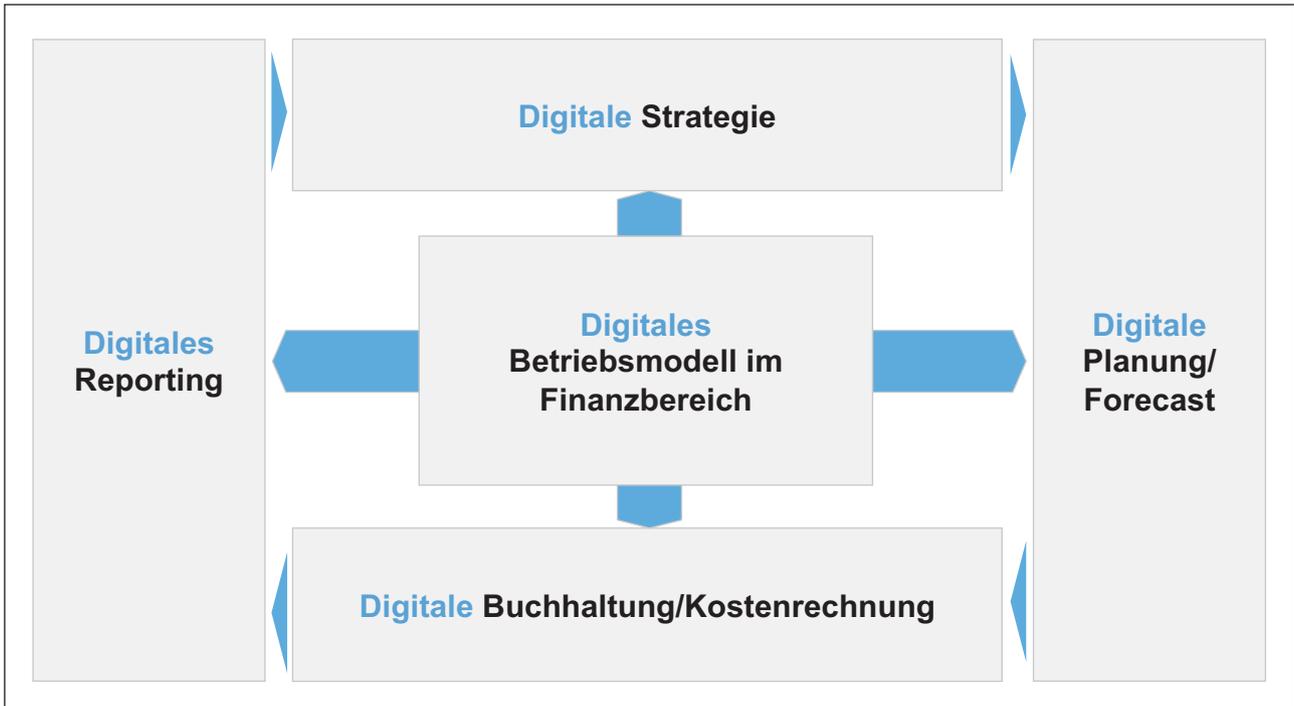
Oftmals ist auch eine strategische Bewegung im Unternehmen der Auslöser für konkrete Fortschritte im Bereich der Digitalisierung, wie z.B. eine Anpassung der Unternehmensstrategie, eine Reorganisation oder eine Sanierung. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass Digitalisierung nicht

ausschliesslich an einem speziellen Ort basierend auf einer speziellen Strategie stattfindet. Das klare Ziel muss vielmehr immer sein, dass Strategie, Steuerungsansatz, Organisation, Prozesse und Systeme aufeinander abgestimmt sind. Die Digitalisierung findet somit im «Haus» des Unternehmens als Ganzes statt und nicht nur in dessen «Garage».

### Praxisbeispiel/Anwendungsfall: Digitale Planung und Forecast

Aufbauend auf den bisherigen Überlegungen zur Digitalisierung sollen nachfolgend die Auswirkungen der Digitalisierung anhand des zentralen Steuerungsinstruments Planung/Forecast im CFO-Bereich dargestellt werden.

Heute wird ein Grossteil der Controllingressourcen für den Planungs- und Forecastprozess aufgewandt. In der Budgetierung nehmen insbesondere die Informationsbeschaffung, die Erstellung der Budgetentwürfe und die Koordination bzw. Konsolidierung der Versionen schon knapp 50 % der gesamten Planungskapazität in Anspruch. Mangelnde Effizienz, wie z.B. fehlende Zielvorgaben, unnötige Schleifen oder ein zu hoher Detaillierungsgrad, führen zu einem hohen Planungsaufwand. Der Nutzen der finanziellen Planung kann durch Faktoren wie fehlende Strategieorientierung, starre Periodenfixierung oder fehlende systemische Integration ebenfalls stark eingeschränkt sein. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen steht also oftmals in einem Missverhältnis und hat damit ein hohes Optimierungspotential durch die Digitalisierung.



**Darstellung 2:** Instrumente der Digitalisierung

Die zentralen Hebel zur Optimierung der Planung sind Komplexitätsreduktion, Frontloading und Treibermodelle und werden durch die digitale Entwicklung noch stärker in den Vordergrund gerückt. Eine Komplexitätsreduktion kann sich dabei gleichsam auf Inhalt, Prozess und Tiefe der Planung beziehen. Wenige, dafür relevante Kennzah-

len, ein entschlackter und zeitlich zusammengefasster Prozess am Ende des Geschäftsjahres sowie eine reduzierte Detaillierung/Auswahl der Kostenarten und Kostenstellen sind oftmals für eine moderne Steuerung eher angemessen. Frontloading bezeichnet den dezidierten Zielsetzungsaspekt der Planung zu Beginn des Prozesses und billigt diesem Prozessschritt ein hohes Mass an Logik und Know-How zu, indem z.B. interne und externe Informationen für die wenigen ausgewählten Ziele mittels Kennzahlen integriert werden. Besonders stehen aber Treibermodelle im Fokus der Digitalisierung. Damit können reale Zusammenhänge modelliert und quantifiziert werden. Die abgeleiteten Wechselwirkungen im Modell können den Planungsprozess massgeblich unterstützen und zukunftsgerichtete Szenarien und Simulationen berechnen. Treibermodellbasierte Planungen können so auch auf unvorhergesehene Ereignisse rasch reagieren, wie z.B. Wechselkursanpassungen oder Rohstoffpreisschwankungen. In einer modernen, digitalen Planung sind alle drei zentralen Hebel umgesetzt und werden von der Führung gelebt.



*Eine Digitalisierungsstrategie kann nur erfolgreich sein, wenn die Angebote nach aussen und innen digitalisiert sind.*

### Ein neuer Ansatz

Die technologische Entwicklung bringt für die Planung aber auch vollständig neue Möglichkeiten, z.B. im Bereich des Forecasts. Datenbasierte Forecasts ermöglichen es, ein objektives Bild der Zukunft, ohne politisch verzerrte manuelle Angaben, darzustellen. Hierzu schafft Predictive Analytics einen neuen Ansatz, bei dem die Integration von externen und verschiedenen internen Daten für die Modellierung erfolgt. Über statistische Methoden werden

so signifikante Muster zur Ableitung von Zukunftswerten ermittelt und daraus resultiert ein genauerer und effizienterer Forecast.

Beispielsweise lassen sich aus Wetterdaten (Sonnenschein lässt mehr Verkauf von Glacé und Grilladen erwarten), Google-Abfragen (Suche nach einem bestimmten Automodell zeigt einen Verkauf ca. 3-6 Monate später an) und kalendarischen Informationen (Feiertag fällt auf einen Sonntag und reduziert den erwarteten Monatsumsatz) relativ zuverlässige Prognosen über den Kaufentscheid eines Kunden in der Zukunft ermitteln.

### Fazit

Eine erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation setzt bei allen drei Ebenen der Digitalisierung eines Unternehmens an, da diese inhärent miteinander verknüpft sind. Es entstehen aus den neuen technologischen Möglichkeiten der Applikationen und IT-Systeme neue Geschäftsmodelle, aber auch deutliche Auswirkungen auf die funktionale Organisation des Unternehmens.

Die Veränderungen, die sich für die Finanzfunktion ergeben, sind oftmals einschneidend und wirken sich auf Aufgaben, Instrumente und Rollen des gesamten CFO-Bereichs aus. Für eine moderne, finanzielle Steuerung eines Unternehmens müssen sämtliche Instrumente einer eingehenden Prüfung hinsichtlich Digitalisierungspotential unterzogen werden. Bei dem zentralen Steuerungsinstrument der Planung/Forecast lassen sich durch die Digitalisierung deutliche Verbesserungen bei Inhalt, Steuerungswirkung und Effizienz erzielen.

---

### Literatur:

Horváth & Partners: CFO-Studie 2016, Stuttgart 2016.

Horváth & Partners: Finance Excellence 2020 – Digitalisierung im CFO-Bereich, Stuttgart 2017.

Kieninger (Hrsg.): Digitalisierung der Unternehmenssteuerung – Prozessautomatisierung, Business Analytics, Big Data, SAP S/4HANA, Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2017.

---

*Dr. Christian Offenhammer ist Principal im Competence Center Controlling & Finanzen bei Horváth & Partners in Zürich und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.  
coffenhammer@horvath-partners.com*

*Dominik Schwyter ist Managing Consultant im Competence Center Controlling & Finanzen bei Horváth & Partners in Zürich.  
dschwyter@horvath-partners.com*

**PESARIS**  
einfach  
und genial

**ONLINE FIBU  
FÜR PROFIS**

Pesaris kombiniert die  
Vorzüge eines  
Profi-Tools mit den  
Vorteilen einer  
webbasierten Lösung

**MANDANTENFÄHIG**

**VON TREUHÄNDERN  
ENTWICKELT**

**FÜR INTERNE  
& EXTERNE  
MANDATE**

**ATTRAKTIVE RABATTE  
FÜR TREUHÄNDER**

WEITERE INFOS AUF  
**WWW.PESARIS.COM/VEB**

**SCHWEIZER  
SOFTWARE**