

Finanzmanagement 4.0 – Alles digital oder was?

Beatrice Dott, KGSt, Programmbereich Finanzmanagement



103729992 – © vege – Fotolia.com

Digitalisierung als Problemlöser –
Anspruch und Wirklichkeit

Bedeutung der Digitalisierung im Finanzmanagement

Digitalisierungspotenzial im Finanzmanagement –
Beispiel Rechnungswesen

Erfolgsfaktoren für eine leistungsfähige
Finanzfunktion

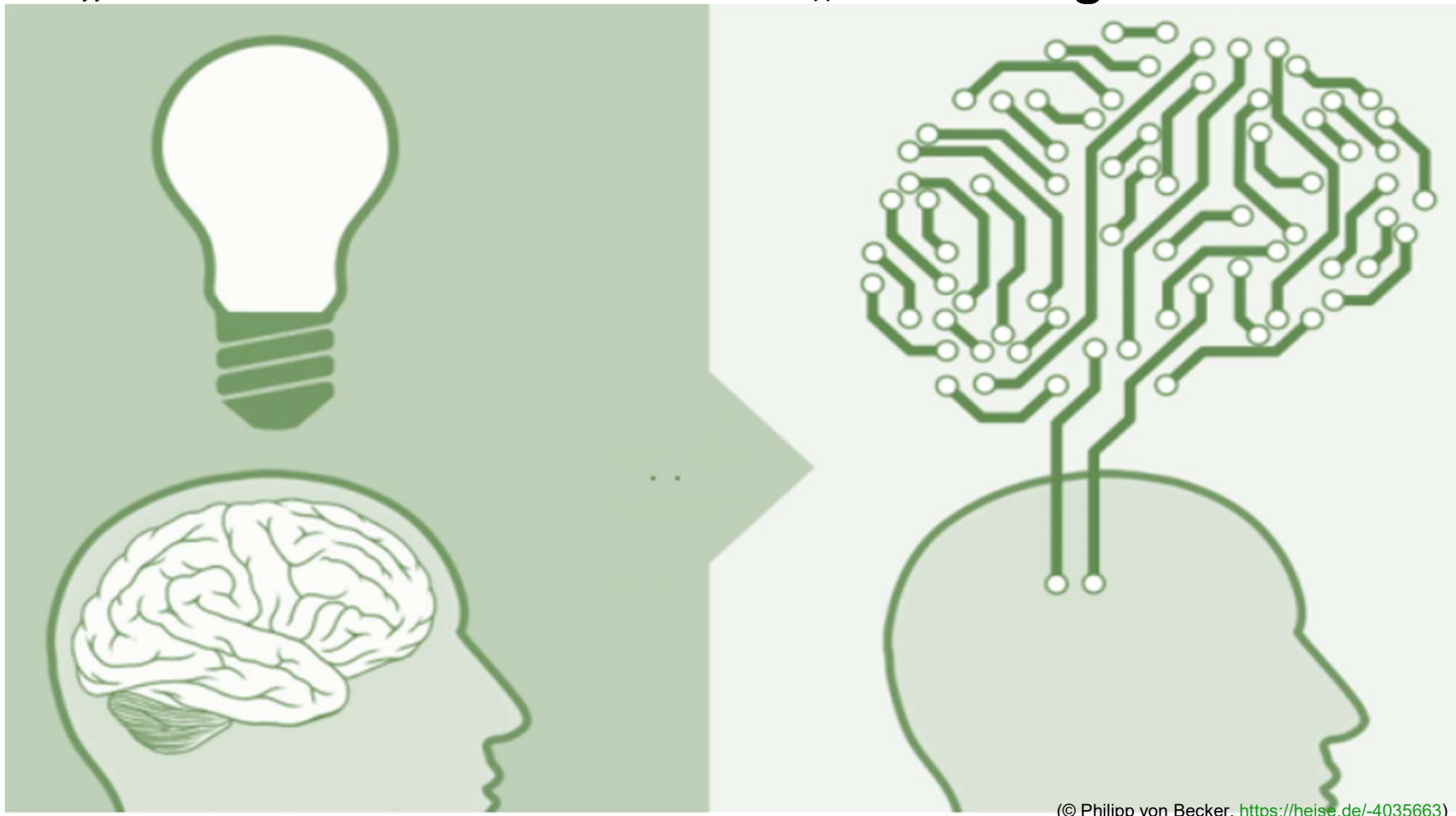
Tipps für Ihre digitale Agenda

Digitalisierung ist kein Heilsversprechen



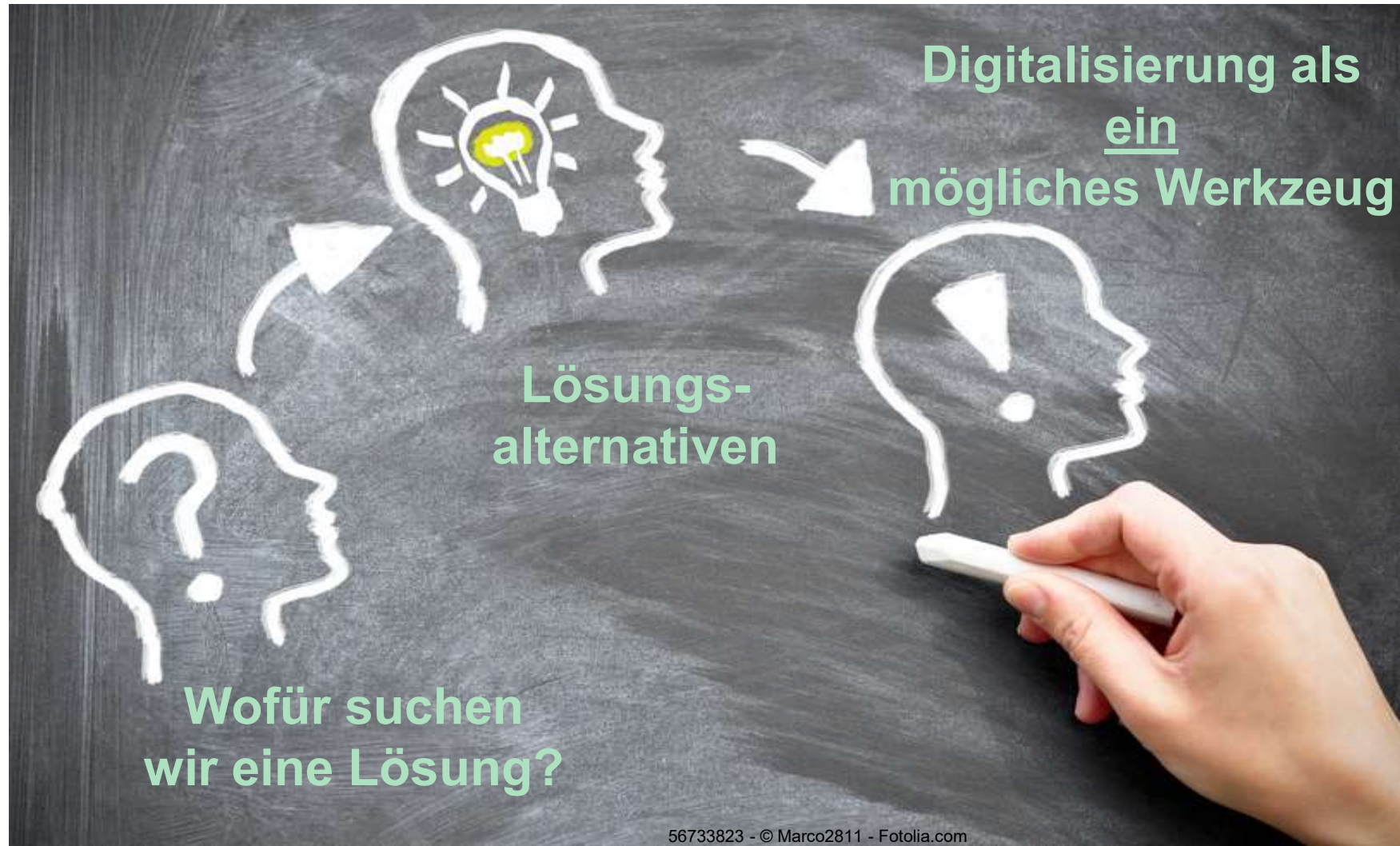
„Menschen first“

„Technologie second“



(© Philipp von Becker, <https://heise.de/-4035663>)

Digitalisierung ist kein (Selbst)Zweck, sondern ein Werkzeug



56733823 - © Marco2811 - Fotolia.com

Die Ansprüche an die Digitalisierung als Problemlöser („Wünsch Dir was“)



- Schlanke, integrierte und reaktionsfähige **Planung und Steuerung** in einem veränderten Zeithorizont
- Mehr Datenqualität, mehr Datenverfügbarkeit, mehr Steuerungsnutzen durch **steuerungsrelevante Daten** und **Nutzerzentrierung**
- **Berichterstattung** unabhängig von Ort, Zeit und Medium
- Offenheit für den **Datenaustausch mit Dritten**, aber Schutz vor unbefugten Zugriffen auf Daten
- **Entlastung** der Beschäftigten von Routinetätigkeiten / **Substitution** nicht mehr zu besetzender Stellen
- **Prozesskostensenkung, Prozessbeschleunigung**
- **Minimierung von Risiken** bei Nichteinhaltung von Gesetzen/Richtlinien mithilfe der Datenauswertung (Compliance)

Neue Technologien bieten neue Möglichkeiten



aber

der Nutzen digitaler Möglichkeiten ist an Voraussetzungen gebunden

177346040 – © Andrey Popov – Fotolia.com

Was fehlt? – Ein klares Zielverständnis



© Dirk Meissner, Süddeutsche Zeitung

Was fehlt noch? - Umsetzungsvermögen



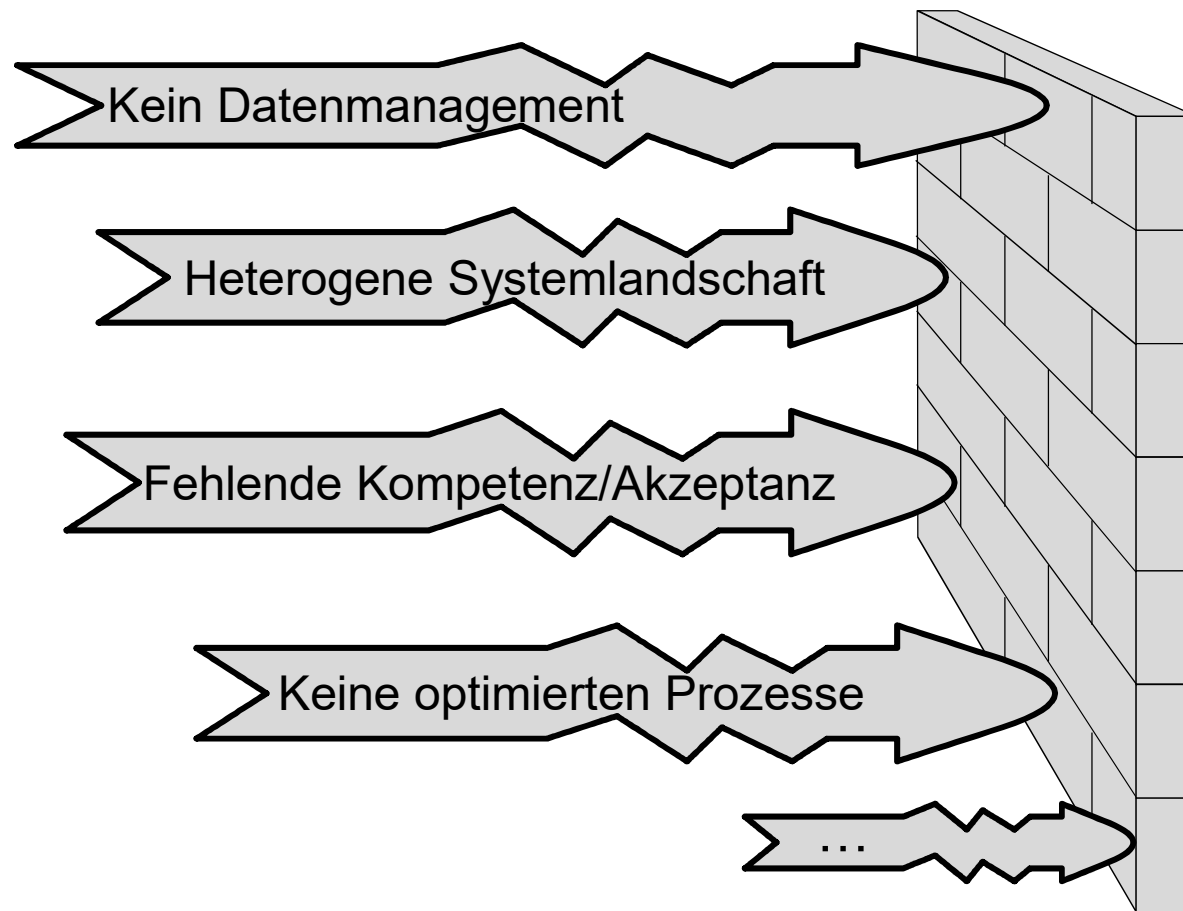
Wie soll Digitalisierung verwirklicht und in Folge genutzt und weiterentwickelt werden?



Ausgangslage:
„Time lag“ in der digitalen Transformation



Oder anders ausgedrückt: An den Voraussetzungen für Digitalisierung ist noch zu arbeiten



Digitalisierung

Die großen Fragen im Finanzmanagement sind im Vorfeld der Digitalisierung zu klären



Wie wollen wir in Zukunft die Finanzen steuern

Welche Daten sind steuerungsrelevant

Wie lässt sich der Informationsnutzen steigern

Wie können wir unsere Prozesse effizient und rechtssicher gestalten

Was bedeutet Digitalisierung für unser Personal und unsere Organisation

Digitalisierung als Problemlöser –
Anspruch und Wirklichkeit

Bedeutung der Digitalisierung im Finanzmanagement

Digitalisierungspotenzial im Finanzmanagement –
Beispiel Rechnungswesen

Erfolgsfaktoren für eine leistungsfähige
Finanzfunktion

Tipps für Ihre digitale Agenda

Digitalisierungseffekte im Finanzmanagement

KGSt®

***Möglichkeiten der Automation erhöhen
den Druck auf Prozesseffizienz***

***Planung und Entscheidungsunterstützung
sind zukünftig deutlich mehr von Band-
breiten und Szenarien geprägt***

***Veränderte zeitliche Perspektiven und technische Möglichkeiten
erfordern die Überprüfung und Anpassung***

- ***vorhandener Steuerungs- und Servicestrukturen und***
- ***eingesetzter Instrumente, Methoden und Verfahren***

***Bekenntnis der Führung zu einer
veränderten Steuerung ist erforderlich***

135097268 - © NicoElNino – Fotolia.com

Die Digitalisierung kann einen Mehrwert für das Finanzmanagement bringen



Positive Effekte der Digitalisierung:

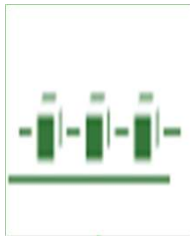
- **Steigerung der Effizienz** bei administrativen, sich regelmäßig wiederholenden, standardisierbaren und regelbasierten Prozessen
Prozessautomation
- **Erhöhung des Wertbeitrags** durch
 - zeitnahe Bereitstellung fundierter, vorausschauender Informationen,
 - Sicherung der Ergebnisqualität von Daten- und Analysemodellen,
 - kompetente und nutzerorientierte Berichterstattung

Steuerung/Entscheidungsunterstützung

Aber:

- Automatisierung schafft Freiraum für steuerungsrelevante und ermessensbasierte Aufgaben
 1:1 Personalsubstitution?
- Auswertungspotential stellt höhere Anforderungen an Beurteilungsvermögen und Lösungskompetenz
- Datenmanagement und Informationssysteme gewinnen an Bedeutung

Voraussetzungen für Prozessautomation



Manueller, sich ständig wiederholender Prozess



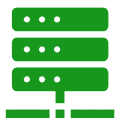
Anfälligkeit des Prozesses für menschliche Fehler



Regelbasierter Prozessaufbau



Wenige Ausnahmen oder Entscheidungsspielräume



Hohes Prozessvolumen, strukturierte und digital verfügbare Daten



Vor der Prozessautomation stehen Prozessanalyse und Prozessoptimierung

...und wenn nicht vorher optimiert wird?

"Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben Sie einen scheiß digitalen Prozess."

Thorsten Dirks, CEO von Telefónica Deutschland, inzwischen im Vorstand der Lufthansa, auf dem Wirtschaftsgipfel der Süddeutschen Zeitung 2015



Bildquelle: <https://blog.telefonica.de/2015/07/ceo-thorsten-dirks-im-faz-interview-neuer-bitkom-praesident-ueber-die-spannendste-phase-der-wirtschaftsgeschichte/>, Zugriff 14.07.2019

Entwicklungsstufen im Prozessmanagement



Prozess- management klassisch

Modellierung, Dokumentation und Abbildung von Idealprozessen durch Zyklus von der Analyse über die Änderung bis zur Anpassung der Prozessausführung

Prozess- automatisierung

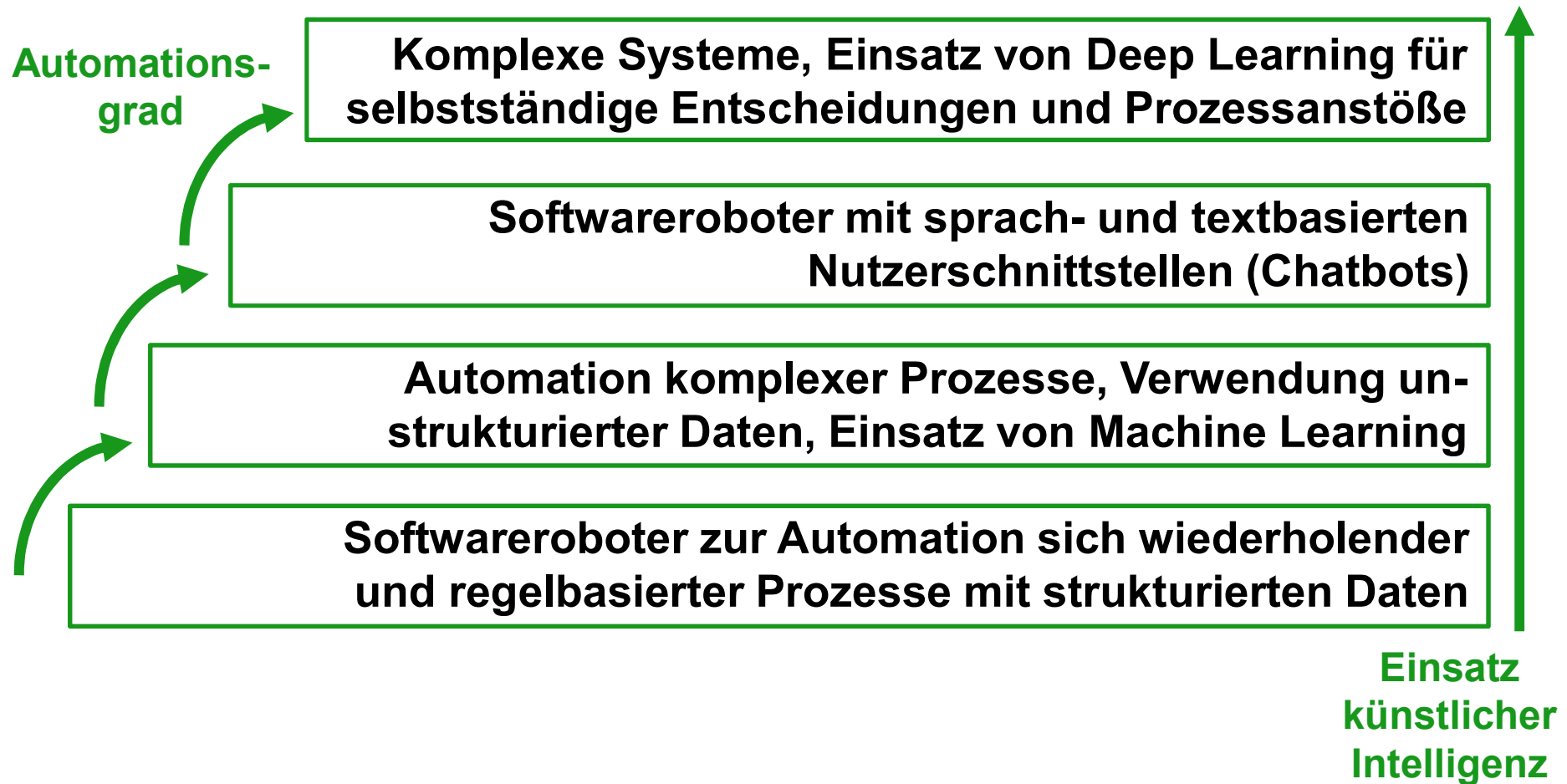
Schwerpunkt verlagert sich auf die

- automatisierte Ausführung und
- Informationsgewinnung im Prozess (Prozess-Mining = Daten in den Prozessen werden ausgewertet)

Robotic Process Automation (RPA)

- Prozessschritte in Routineaufgaben werden durch den Einsatz von Softwarerobotern automatisiert
- Roboter nutzen vorgegebene Regeln oder künstliche Intelligenz zur Verarbeitung („Roboter ersetzt Mensch“)

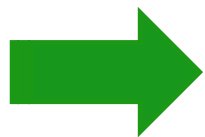
Entwicklungsstufen in der Automation



Mehrwert der Digitalisierung für Steuerung und Entscheidungsunterstützung

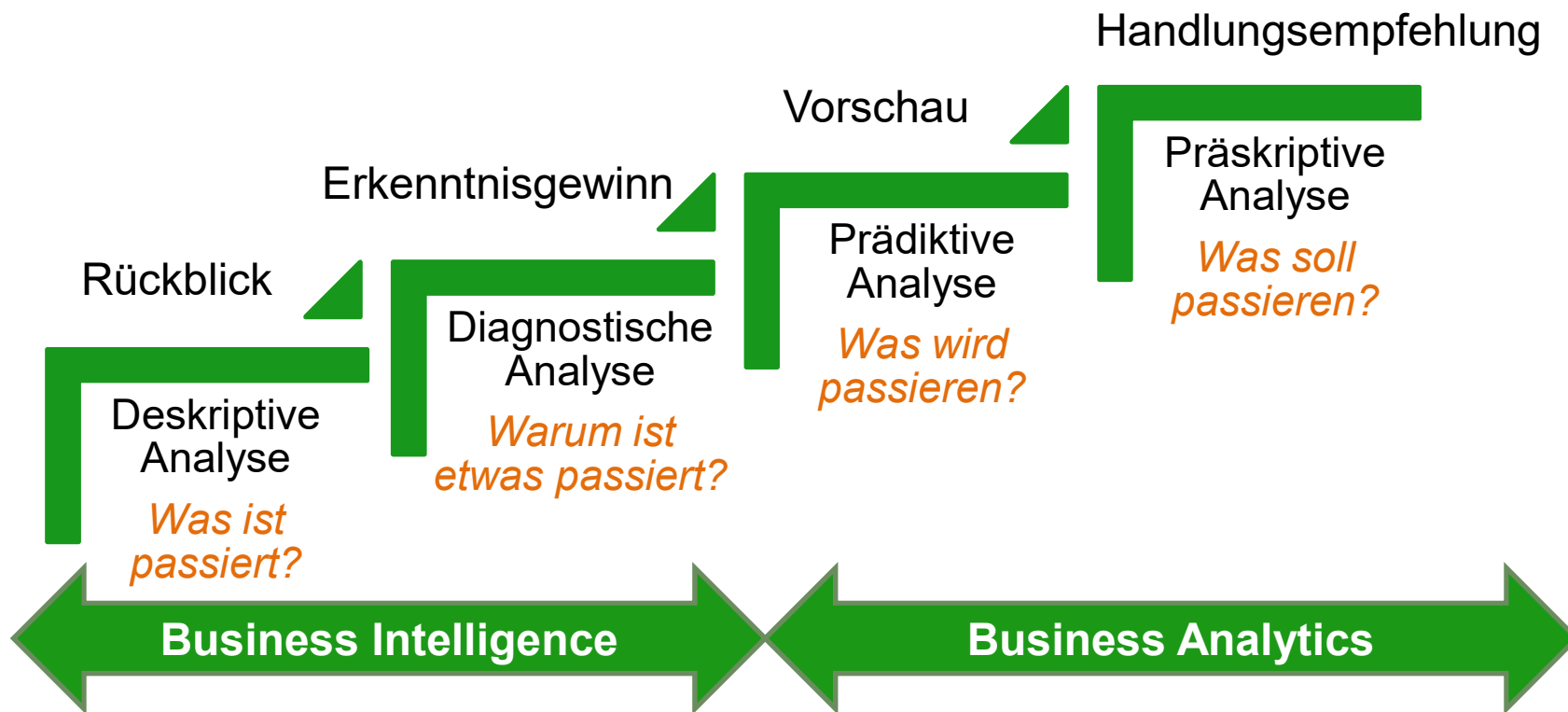


- **Zukunftsgerichtete Analysen** gewinnen an Bedeutung
- Relativer Bedeutungsverlust von IST-Daten in der Berichterstattung, aber Grundlage für Vorschau (Zeitreihen werden relevanter, **Mustererkennung in Beobachtungswerten**)
- Verfügbarkeit großer Datenmengen + hohe Verarbeitungskapazität verändert **Datengewinnung und -verarbeitung** (Big Data/In-Memory-Datenbanksysteme)
- Etablierte Zyklen und Inhalte der Berichterstattung weichen der individuellen Zusammenstellung von **Steuerungsinformationen in Echtzeit und mobil**



Steuerungskonzepte sind weiterzuentwickeln

Ein Blick auf die Entwicklung modellorientierter Entscheidungsunterstützungssysteme



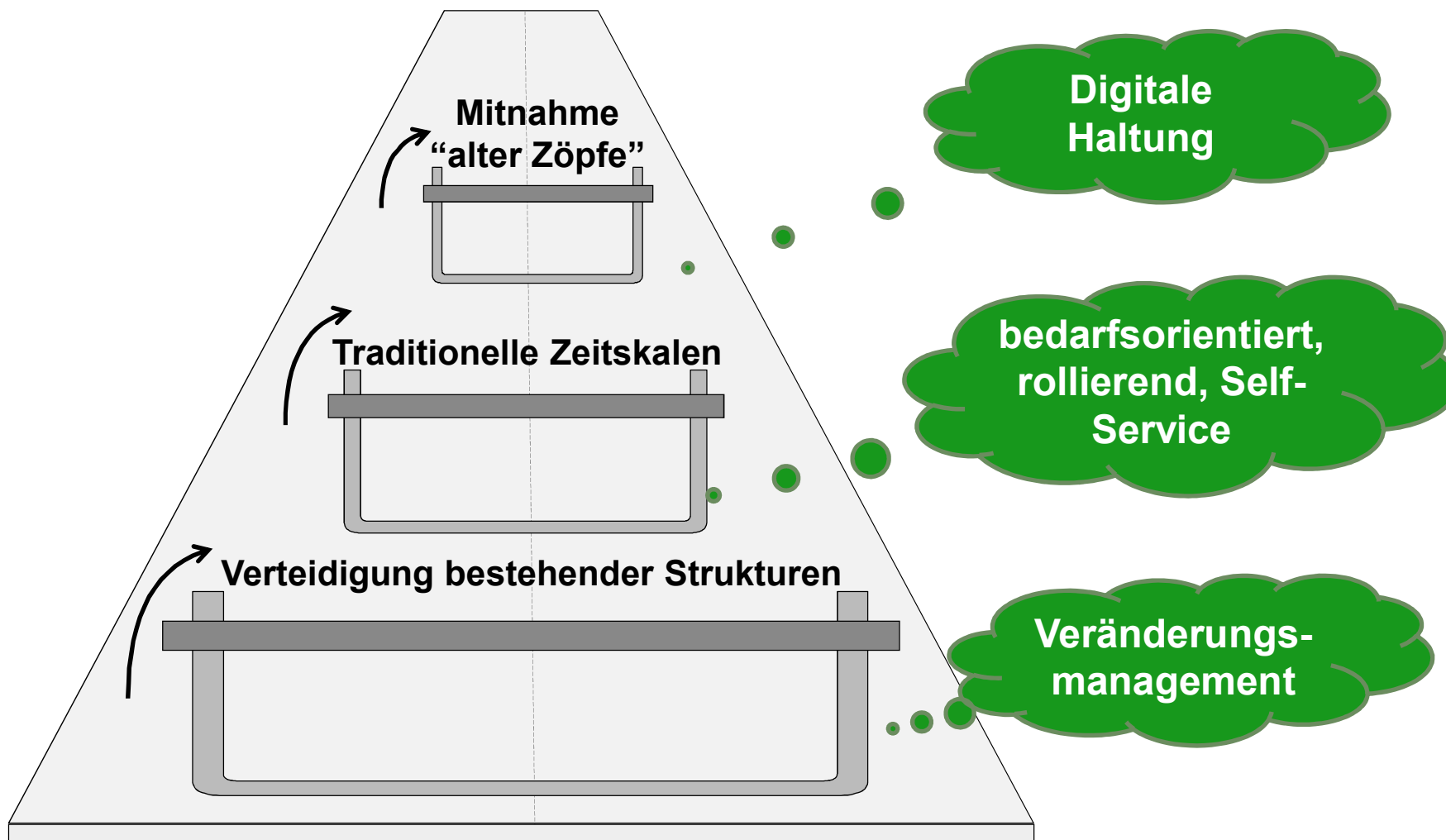
➔ **Neue Ära der Datenerhebung und -auswertung? – Nur bedingt**
Neues Zeitalter politischer Steuerung? – ???

Datenanalyse ist im Steuerungskontext nur ein, aber ein wichtiger Baustein



- Definition der steuerungsrelevanten Fragestellungen
 - Bestimmung des Datenbedarfs
 - Prüfung des vorhandenen Datenbestands
 - Nacherhebung erforderlicher Daten
 - Datenbereinigung und -integration
- Vorbereitung
im
Datenbestand**
-
- Erkennung von Mustern in vorhandenen Daten durch Data-Mining-Verfahren
 - Verbesserung der Prognosegüte durch mathematische und statistische Vorhersagemodelle und Maschine Learning
 - Simulation von Lösungsstrategien
- Eigentliche
Analyse**
-
- Interpretation von Analyseergebnissen und Abwägung von Handlungsalternativen
 - Vermittlung der Ergebnisse (Kommunikation)
- Bewertung
und
Vermittlung**

Hürden und Lösungen auf dem Weg zur digitalen Transformation



Digitalisierung als Problemlöser –
Anspruch und Wirklichkeit

Bedeutung der Digitalisierung im Finanzmanagement

Digitalisierungspotenzial im Finanzmanagement –
Beispiel Rechnungswesen

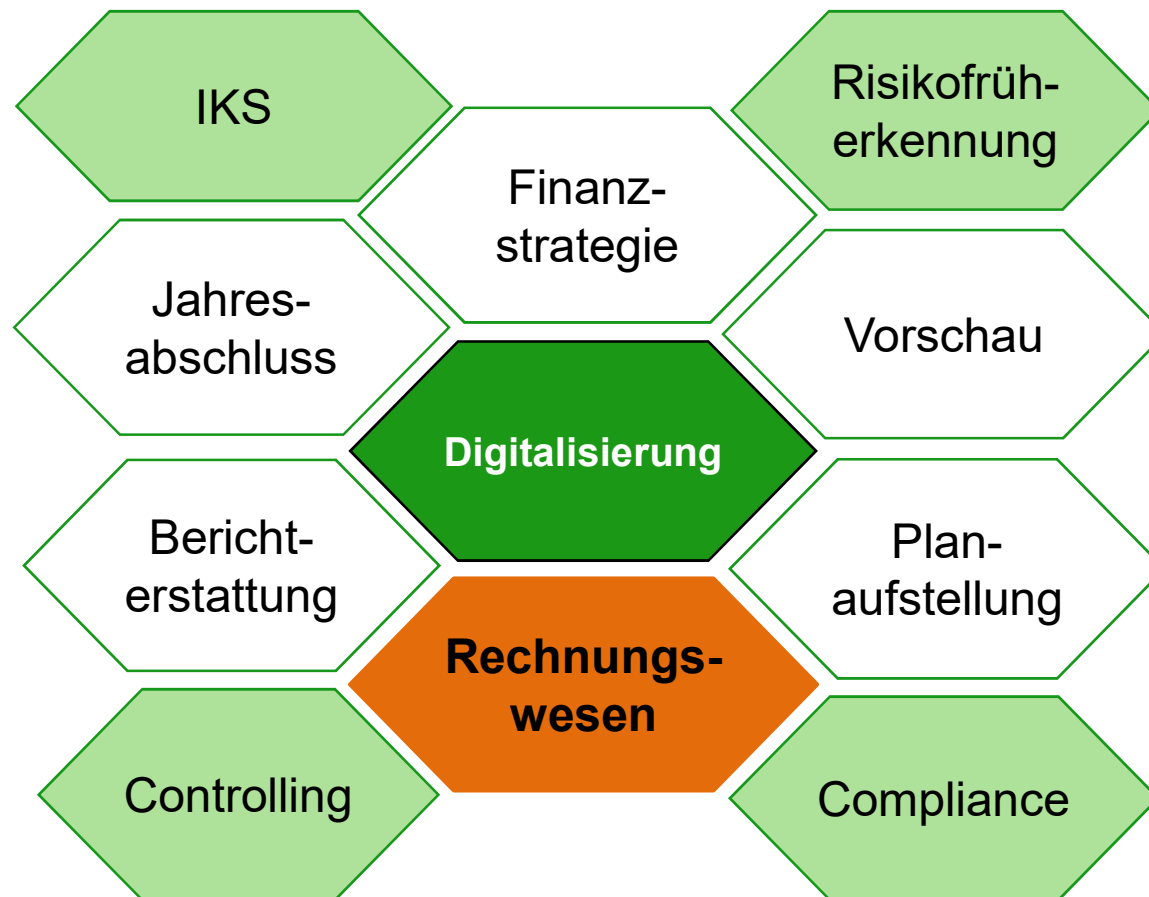
Erfolgsfaktoren für eine leistungsfähige
Finanzfunktion

Tipps für Ihre digitale Agenda

Digitalisierungspotenzial im Finanzmanagement gibt es überall



Datenmanagement ist in jedem Anwendungsfall die **zentrale Herausforderung**



Trends im Rechnungswesen



■ Probleme

- Digitale Buchführung - Kommunale Rechtsentwicklung hält nicht Schritt mit technischer Entwicklung, „Marktmacht“ entwickeln ist schwierig
- Prozesswissen noch ausbaufähig
- Medienbrüche in Prozessen, noch keine Grundlagen für Ende-zu-Ende-Prozesse
- Heterogene Systemlandschaft, Schnittstelle fachliche Anforderungen/technische Umsetzung

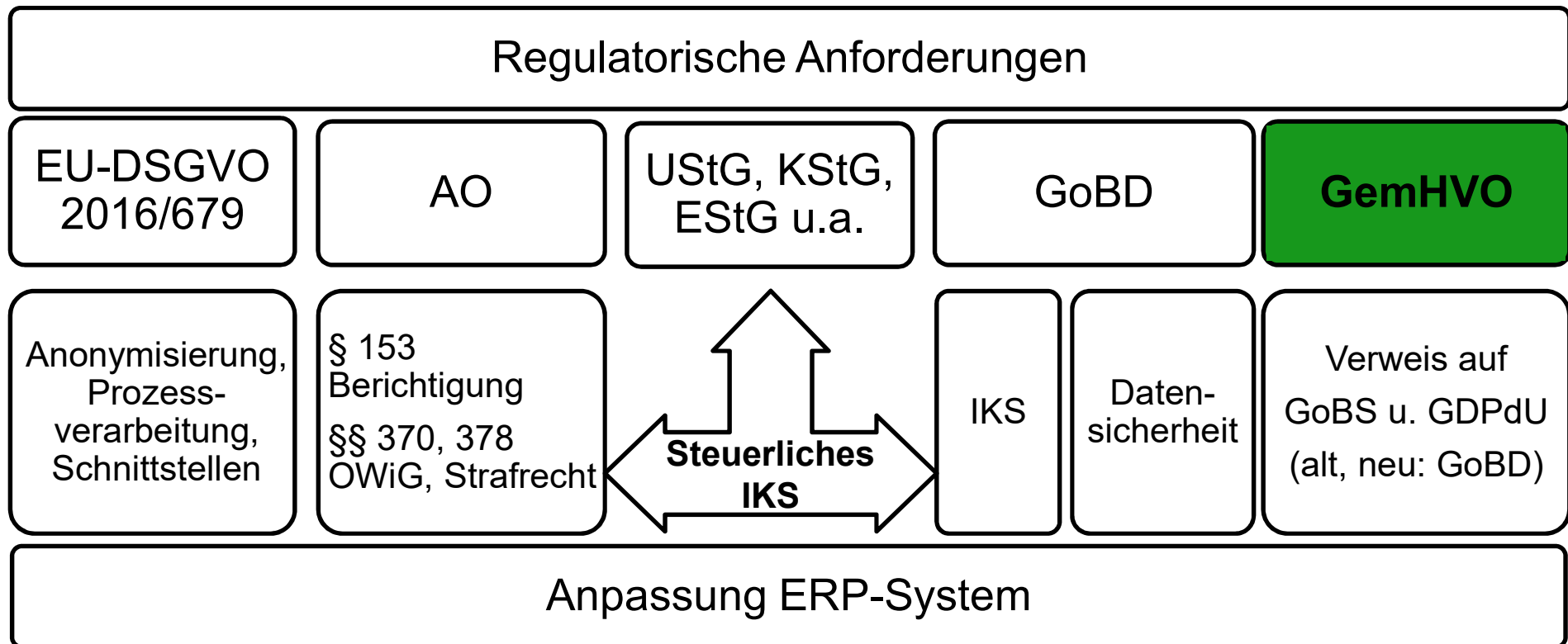
■ Lösungen

- Ein gemeinsamer Mindeststandard für die digitale Buchführung, GoBD als Framework unter Berücksichtigung kommunaler Spezifika?
- Process-Mining für mehr Prozessinformation
- Zusammenarbeit Finanzen/IT

GoBD als Framework für die kommunale Buchführung?



- 2 Bundesländer mit Verweis auf GoBD (NW,RP), 4 Bundesländer mit Verweis auf Vorgänger GoBS (BB, BW, HE, SL)
- Ausgangspunkt zum Nachweis eines IKS, das aus dem Blickwinkel der Tax-Compliance eine wichtige Rolle spielt (GoBD als gemeinsamer Nenner)

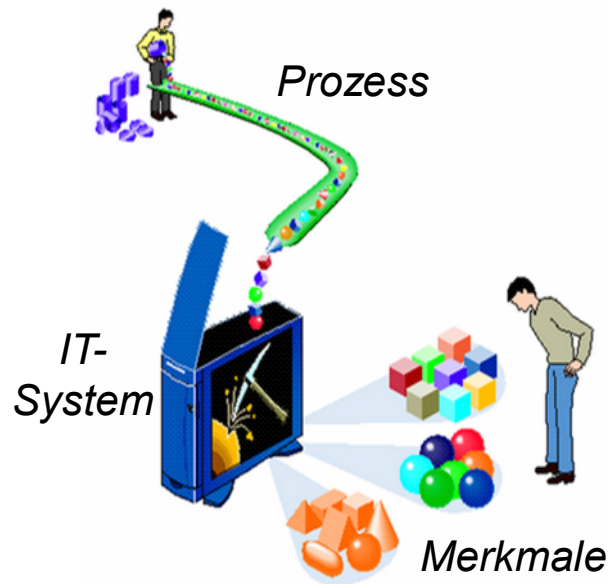


Process Mining für mehr Prozesswissen und Prozesseffizienz



- Bewertungskriterien für Prozess: Zeit, Qualität, Kosten
- Prozesskostenermittlung bedarf einer Prozesskostenrechnung, Zeit und Qualität lassen sich mit Process Mining ermitteln
- Prozess hinterlässt „Spuren“ in Systemlandschaft
 - Prozessabläufe werden nach ihrem tatsächlichen Verlauf rekonstruiert und analysiert
 - Drei Informationen aus den IT-Systemen:
Eindeutiges Identifikationskriterium, ein Zeitstempel, Prozessschritte

Process Mining und Nutzen



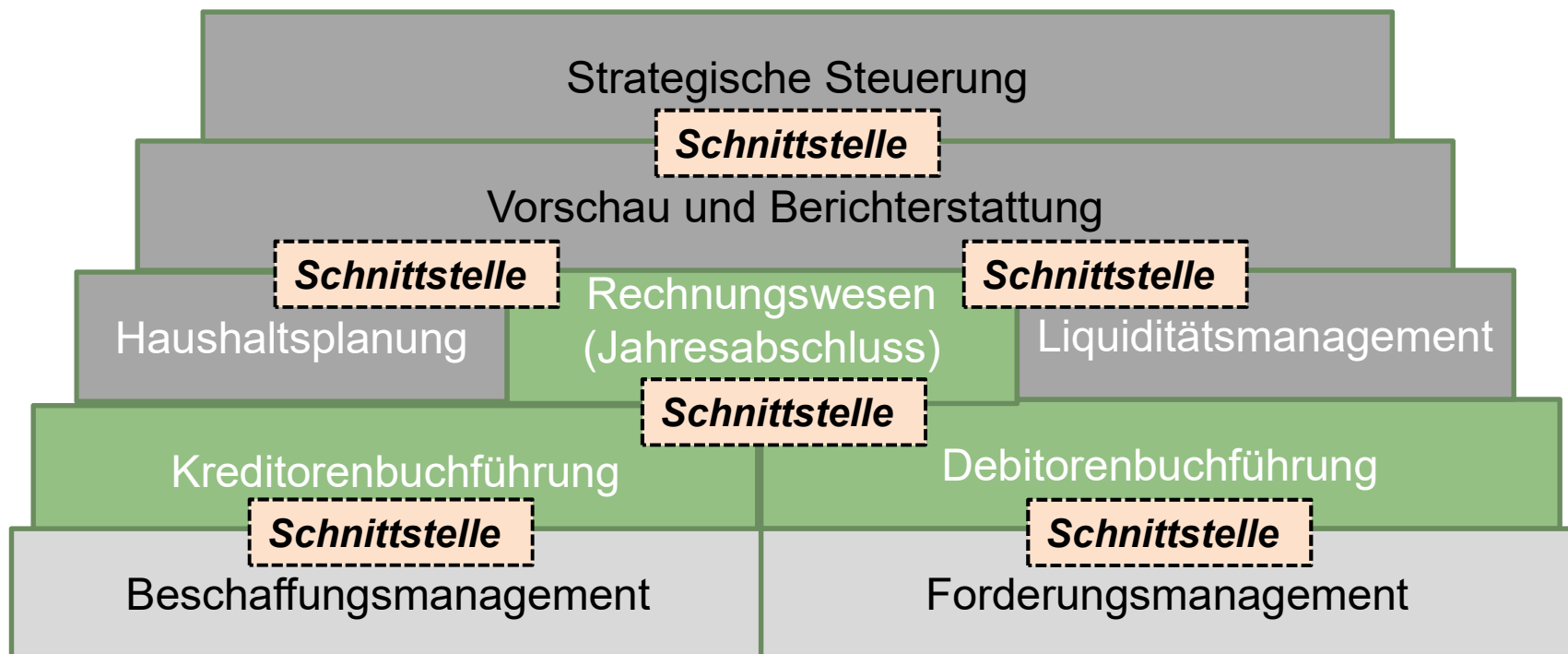
1. Mit Identifikationskriterium kann ein einzelner Prozess von seinem Ursprung durch die verschiedenen Prozessschritte bis zu dessen Ende nachverfolgt werden
2. Zeitstempel ordnet die einzelnen Prozessschritte in ihrer zeitlichen Reihenfolge und stellt sie als Ablauf dar
3. Prozessschritte sind die Gruppierungs- und Gliederungsfunktion für die Zeitstempel und das Identifikationskriterium und bilden den Prozessablauf ab

Nutzen der Prozessinformationen:

- ✓ Prozessvielfalt und Prozesstreue werden offengelegt (Standardisierung)
 - ✓ Durchlaufzeiten werden ermittelt
 - ✓ Prozessschleifen können hinterfragt werden
 - ✓ Abweichungen vom Sollprozess werden erkannt (Compliance)
- = Ganzheitliche Prozessoptimierung

Ende-zu-Ende-Prozessbetrachtung

Je früher im Prozess die Digitalisierung ansetzt,
umso größer ist das Potential für Effizienzsteigerung durch Automatisierung,
auch in nachgelagerten Prozessen



Die Digitalisierung erfordert, dass auch die Prozesse von Schnittstellen und die Zusammenarbeit von Organisationseinheiten und Funktionen neu überdacht werden

Schnittstelle Finanzmanagement/IT-Management



- Laufende Anpassungen des ERP-Systems und von Vorsystemen sowie die Nutzung von Auswertungs-Tools erfordern ein enges Zusammenwirken der Finanz- und der IT-Funktion
- Zusammenarbeit zwischen Finanzen und IT ist verbesserungsfähig
- Gemeinsame Sprache, Vermittler? Oder wer hat den Hut auf?

Finanzen



„Systeme folgen den Prozessen“ -
Wie genau sollen die Prozesse zukünftig ausgestaltet werden?

„Konsistenz der Datenbasis und einheitliche Finanzprozesse sind Voraussetzung für digitalen Nutzen“
Wie erkläre ich, dass sich die aktuellen Abläufe und die Möglichkeiten der Software nicht optimal ergänzen?



IT

Digitalisierung als Problemlöser –
Anspruch und Wirklichkeit

Bedeutung der Digitalisierung im Finanzmanagement

Digitalisierungspotenzial im Finanzmanagement –
Beispiel Rechnungswesen

Erfolgsfaktoren für eine leistungsfähige
Finanzfunktion

Tipps für Ihre digitale Agenda

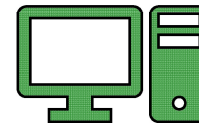
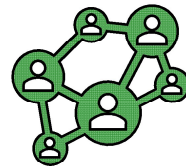
Die Erfolgsfaktoren für ein leistungsfähiges Finanzmanagement



Digitale Transformation gestalten

Personalauswahl und -entwicklung

- Generationenwechsel als Chance nutzen
- Kompetenzen und Fähigkeiten anforderungsgerecht weiterentwickeln
- Attraktivität der Finanzfunktion steigern



Technologische Entwicklung

- Steuerungsnutzen generieren
- Effizienzreserven heben

Organisationsentwicklung

- Mit Veränderungen umgehen
- Organisation entwicklungsbereit aufstellen

Kritischer Erfolgsfaktor: Personelles Leistungsvermögen



Der Job des Buchhalters gehört zu den am meisten gefährdeten

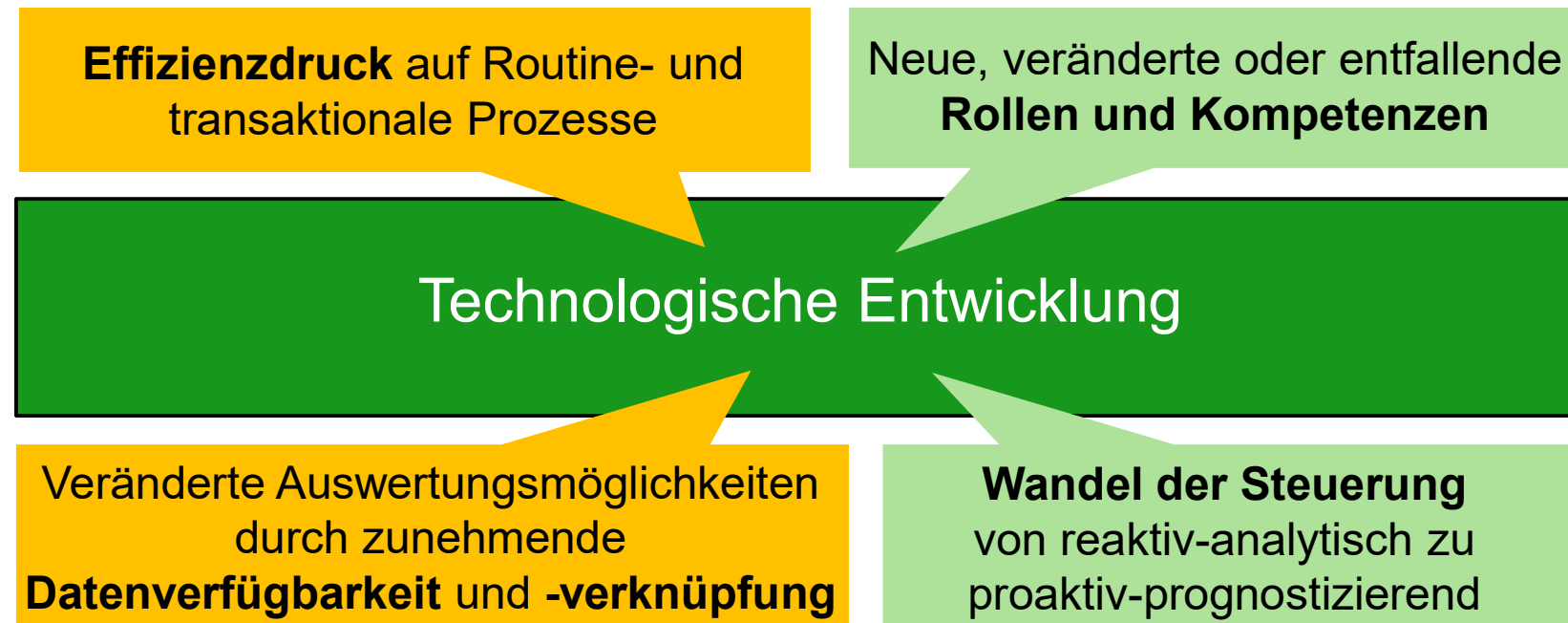
(Oxford Studie, 2013)

Prämissen für die Personalauswahl und -entwicklung



- Verlust an Arbeitskräften und deren Erfahrungswissen ist vor dem Hintergrund des gleichzeitigen Fachkräftemangels nicht gleichermaßen kompensierbar
- **Dieser Verlust spiegelt aber auch nicht den zukünftigen Personalbedarf wider**
- Personalbedarf hängt ab von den zukünftig erforderlichen Kompetenzen, von der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung und von arbeitgesellschaftlichen Trends
- **Erst daraus ergeben sich die konkreten Anforderungen an die Personalausstattung – quantitativ und qualitativ**
- Anteil an automatisierten Prozessen nimmt zu, die Anzahl der erforderlichen Personen nimmt entsprechend ab
- Anteil an kompetenz- und ermessensbasierten Prozessen nimmt zwar nicht zu, wird aber komplexer
- **Das Verhältnis von höher qualifizierten zu weniger qualifizierten Tätigkeiten verändert sich**

Kritischer Erfolgsfaktor: Technologische Entwicklung



Prämissen für die technologische Entwicklung



- ERP-System als Schaltzentrale der finanz- und betriebswirtschaftlichen Prozesse sowie vorhandene Schnittstellen zu vor und nachgelagerten Systemen (Vorsysteme der Fachfunktionen, DMS, Auswertungstools usw.)

➤ GoBD

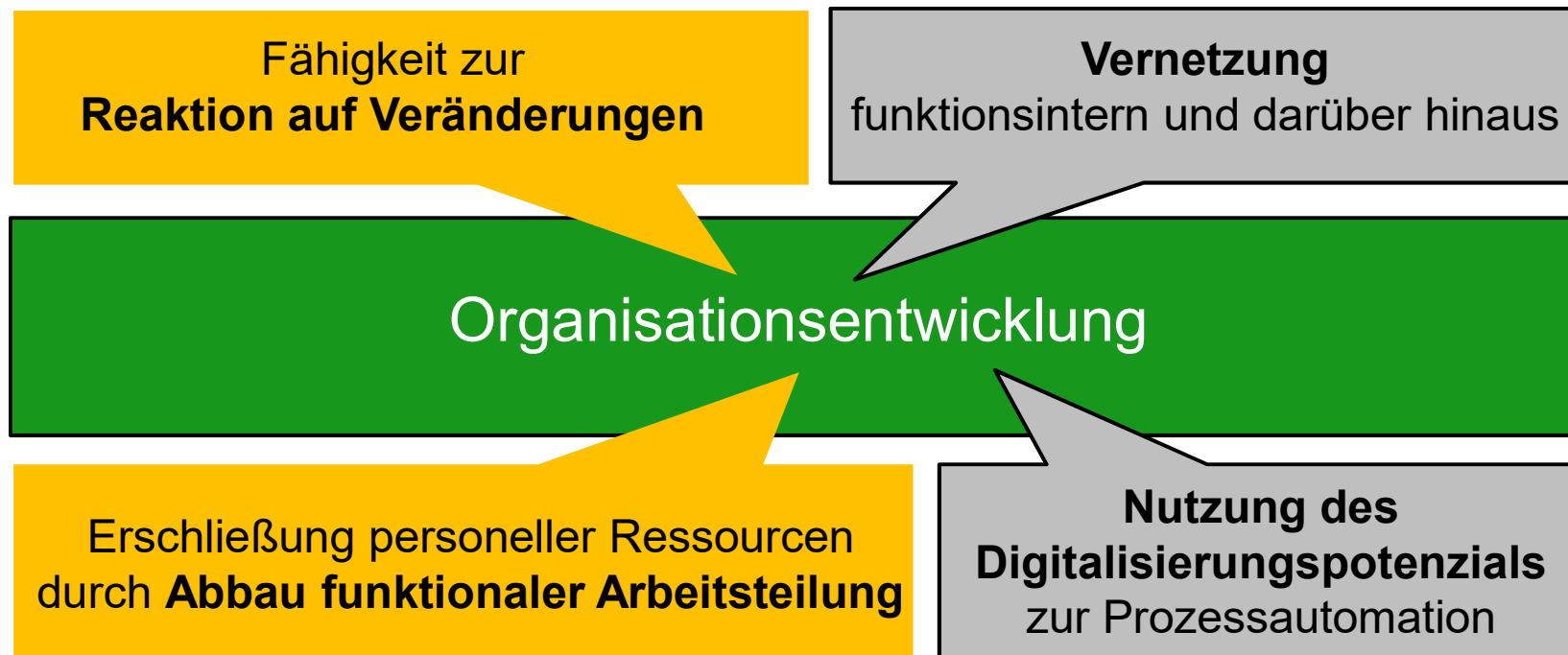
- Steigerung der Effizienz bei administrativen, sich regelmäßig wiederholenden, standardisierbaren und transaktionalen Prozessen und
- Mit der Automatisierung verbundener Freiraum für steuerungsrelevante und ermessensbasierte Aufgaben

➤ Personalauswahl und -entwicklung

- Themen Prozess- und Datenmanagement sowie Informationssysteme nehmen an Bedeutung zu
- Strukturierung und Harmonisierung von Stamm-, Bestands- und Bewegungsdaten als Basis und Voraussetzung für Digitalisierungsnutzen
- Datenqualität beschreibt in diesem Zusammenhang nicht nur Vollständigkeit, Korrektheit und Konsistenz, sondern ist Maß dafür, wie gut Daten die Anforderungen an eine Prozessautomation/Auswertung erfüllen

➤ Schnittstelle Finanzfunktion/IT-Funktion

Kritischer Erfolgsfaktor: Organisationsentwicklung



Prämissen für die Organisationsentwicklung



- Organisationsentwicklung ist immer dann gefragt, wenn Veränderungen unterschiedlichster Art eine zielgerichtete Anpassung von Strukturen und Prozessen erforderlich machen
- Auswirkungen der Digitalisierung auf die Personalausstattung und die Veränderung von Arbeitskontexten führen ebenso zu Implikationen für die Organisation
- **Ergänzende/alternative Organisationsmodelle oder Ansätze (Projektmanagement, Service-/Factory-Lösungen, Schnittstellenvereinbarungen, horizontale oder vertikale Tätigkeitsanreicherung, Outsourcing usw.)**
- **Personalauswahl/-qualifizierung**

Alles digital oder was? Ein vorläufiges Fazit



Eine neue Technologie lässt sich nur vollumfänglich und nutzbringend einsetzen, wenn es Handelnde (Personal) und Handlungsstrukturen (Organisation) gibt, die dies ermöglichen.

#228127046 © peshkov – Fotolia.com

Digitalisierung als Problemlöser –
Anspruch und Wirklichkeit

Bedeutung der Digitalisierung im Finanzmanagement

Digitalisierungspotenzial im Finanzmanagement –
Beispiel Rechnungswesen

Erfolgsfaktoren für eine leistungsfähige
Finanzfunktion

Tipps für Ihre digitale Agenda

**Es gibt nicht den einen richtigen Weg –
aber Orientierung ist hilfreich**



Digitalisierungsstrategie für die Finanzfunktion

**Projekte mit bestem Kosten-
Nutzen-Verhältnis**

**Projekte mit schnell zu
erzielenden Erfolgen**

Ich bleibe stehen und warte ab !

Tipps für Ihre digitale Agenda

- Überprüfen Sie selbstkritisch den Status Quo und mögliche Anwendungsfelder für die Digitalisierung (**Reifegradmodell KGSt-Bericht 3/2017**; Kap. 2.5)
- Erarbeiten Sie **Ihre** digitale Agenda – keine Blaupausen, Erfolgsrezepte sind individuell
- Beachten Sie den **Dreiklang** von Personalauswahl und -entwicklung, Organisationsentwicklung und technologischer Entwicklung
- Sehen Sie die digitale Transformation als Marathonlauf, nicht als Sprint an – **Veränderungen brauchen Zeit** und sind schrittweise umzusetzen
- Vergessen Sie über die Digitalisierung nicht die **fachlich-konzeptionellen Themen** – Digitalisierung ist kein Heilsversprechen, sondern ein Werkzeug



**Viel Erfolg
für Ihre Digitalisierungsprojekte!**

Beatrice Dott
Telefon +49 221 37689-51
beatrice.dott@kgst.de
www.kgst.de

