

Wandel aktiv gestalten:

Die Fokusfelder einer modernen Finanzorganisation



Finanzielle Performance vorantreiben



Wirkungsvolle Geschäftslösungen entwickeln



Environmental-Social-Governance-Orientierung verankern



Chancen der Digitalisierung nutzen



Operative Prozesse verschlanken

von Marco Swoboda

Dass nichts beständiger ist als der Wandel, wusste schon Heraklit. Doch sicher hätte den Philosophen erstaunt, mit welcher Geschwindigkeit uns heute der Wandel ereilt. Die Veränderungszyklen haben sich verkürzt, Prognosen sind viel schwieriger geworden und die Globalisierung mit ihren vernetzten Wirtschaftskreisläufen macht die Weltwirtschaft krisenanfälliger. So ist ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und Agilität notwendig, um weiterhin erfolgreich zu wirtschaften. In einem Unternehmen betrifft dies natürlich auch den Finanzbereich, der den Wandel engagiert, fokussiert und zugleich weitsichtig mitgestalten muss.

Megatrends... und ihre Auswirkungen auf die Finanzabteilung

Zwei Megatrends wirken heute maßgeblich auf die Unternehmen ein. Zunächst ist es die digitale Transformation. Mit ihren technologischen Neuerungen bringt sie nicht nur neue Lösungen für unterschiedliche Prozesse im Unternehmen hervor, sondern auch adaptierte oder gänzlich neue Geschäftsmodelle. Zweitens wirken sich der Klimawandel und Maßnahmen zu dessen Verlangsamung entscheidend auf wirtschaftliches Handeln aus. Auch wenn Nachhaltigkeit bei Konzernen wie Henkel schon lange Tradition hat, gewinnt das Thema durch die aktuelle gesellschaftliche und politische Diskussion weiter enorm an Dynamik und wird für Unternehmen als Erfolgskriterium immer wichtiger.

Als erstes Unternehmen weltweit haben wir einen „Plastic Waste Reduction Bond“ emittiert, dessen Erlöse ausschließlich zur Reduzierung von Plastikabfall verwendet werden.



Für den Finanzbereich von Henkel haben wir strategische Fokusfelder definiert, die unser Handeln in diesem Umfeld leiten:

- finanzielle Performance vorantreiben,
- wirkungsvolle Geschäftslösungen entwickeln,
- Environmental Social Governance (ESG)-Orientierung im Finanzbereich verankern,
- Chancen der Digitalisierung nutzen sowie
- operative Prozesse verschlanken und beschleunigen

Finanzielle Performance vorantreiben

Basisaufgaben des Finanzbereiches sind es, die Liquidität sicherzustellen und Cashflow und finanzielle Ergebnisse zu optimieren bzw. steuernd darauf hinzuwirken. Das volatile Umfeld verlangt darüber hinaus, das Risikomanagement zu stärken und quasi „realtime“ Szenarioanalysen zu erstellen, zu bewerten und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Nicht zuletzt die Covid-19-Krise hat dies wieder gezeigt. Darüber hinaus ist die Mitgestaltung und Umsetzung der Unternehmensstrategie ein wichtiger Schwerpunkt. Im Hinblick auf das Portfoliomanagement haben wir bspw. eine beratende und aktiv mitsteuernde Aufgabe und setzen wichtige Impulse für Unternehmensakquisitionen sowie beim Verkauf von Geschäftsaktivitäten. In Zeiten hoher Unsicherheit und Volatilität ist zudem die effektive Kommunikation mit dem Kapitalmarkt wichtig. Hier gilt es, die Strategie des Unternehmens und deren Umsetzung kontinuierlich,

Fotos: Getty Images; Henkel

Mit KI und Analytics unterstützen wir unser Forderungsmanagement mit datengestützten Vorhersagen zum Zahlungsverhalten unserer Kund:innen.



verständlich und kompetent an die Finanzmärkte zu vermitteln, um eine adäquate Darstellung des Unternehmenswertes zu erreichen und das Vertrauen in das Unternehmen zu stärken.

Wirkungsvolle Geschäftslösungen entwickeln

Wenn es um die Gestaltung wirkungsvoller Geschäftslösungen geht, sind auch die Mitarbeiter:innen des Finanzbereichs gefordert. Ein Beispiel: die zunehmende Bedeutung des Onlinehandels. Allein im vergangenen Jahr ist der E-Commerce-Umsatz in Deutschland um knapp 15 Prozent auf über 83 Milliarden Euro gestiegen. Bei Henkel lag der Umsatzanteil des Digitalgeschäfts im ersten Quartal 2021 bei rund 17 Prozent. Für den Treasury-Bereich ergeben sich daraus neue Herausforderungen insbesondere bei der Vermarktung der Produkte über die digitalen Kanäle direkt an Endkund:innen (Direct to Consumer - D2C). Denn der Zahlungsverkehr im Endkundengeschäft ist mit den etablierten Prozessen im klassischen B2B-Geschäft nicht abzubilden. Im D2C-Geschäft kommen täglich kleine Zahlungen von Tausenden von Kund:innen an, die verarbeitet werden müssen. Der neuralgische Punkt: Kund:innen wollen über unterschiedliche Zahlungsmethoden schnell und sicher bestellen. Wenn dies nicht möglich ist, besteht das Risiko, dass der Kauf noch bei der Bezahlung abgebrochen wird.

ESG-Orientierung im Finanzbereich verankern

Viele Investoren sind mittlerweile überzeugt, dass Firmen, die sich stark nachhaltig engagieren und eine stringente Corporate Governance aufweisen, auch besser in Bezug auf die finanzielle Rendite abschneiden. Nachhaltige Unternehmen gelten als innovativer, können höhere Preise für ihre Produkte erzielen, Talente für sich gewinnen,

sind im Abschwung widerstandsfähiger und werden generell als weniger risikoreich wahrgenommen. Die Folge: Bei Investoren hat die ESG-Performance einen hohen Stellenwert und folglich nehmen Investitionsströme in nachhaltige Finanzanlagen zu. Gleichzeitig definiert der Gesetzgeber neue Anforderungen an die Berichterstattung der Unternehmen, bspw. durch die EU-Taxonomie. Dieser Bedeutungsgewinn von ESG-Aspekten hat vielfältige Implikationen für die moderne Finanzorganisation: Angefangen bei der Finanzierung („Sustainable Finance“) über Anlagestrategien für das Pensionsvermögen, die Arbeit von Investor Relations bis hin zur Nachhaltigkeitsberichterstattung mit Auswirkungen auf den Risiko- und Lagebericht.

So haben wir zum Beispiel die Kapitalmarktcommunication um den Aspekt der Nachhaltigkeit erweitert und nehmen u.a. an spezialisierten „ESG-Konferenzen“ teil. Im Bereich Sustainable Finance haben wir frühzeitig innovative Lösungen umgesetzt: 2018 haben wir als erstes Unternehmen in Deutschland und weltweit in unserer Branche eine „grüne Kreditlinie“ abgeschlossen, die Zinskonditionen mit Nachhaltigkeitskriterien verbindet. Im Juli 2020 haben wir als erstes Unternehmen weltweit einen so genannten „Plastic Waste Reduction Bond“ emittiert, dessen Erlöse ausschließlich zur Reduzierung von Plastikabfall verwendet werden. Auch in den kommenden Jahren wird die ESG-Orientierung ein bedeutsames Fokusfeld des Finanzbereichs sein.

Chancen der Digitalisierung nutzen

Neue Lösungen zur Automatisierung von Finanzprozessen steigern Effizienz und Geschwindigkeit, zum Beispiel durch den Einsatz von „Robotics“-Lösungen und Künstlicher Intelligenz im Bereich der Buchhaltung. Process

Mining-Technologien helfen dabei, die jeweiligen Prozesse „End-to-End“ zu optimieren.

Die Digitalisierung ermöglicht zudem die Generierung neuer Erkenntnisse, zum Beispiel durch die Auswertung großer Datenmengen in Rekordgeschwindigkeit, und erlaubt so eine bessere Entscheidungsunterstützung, die Erarbeitung von Maßnahmen und schlussendlich die Verbesserung der finanziellen Performance. Mit Künstlicher Intelligenz und Analytics unterstützen wir beispielsweise unser Forderungsmanagement durch datengestützte Vorhersagen zum Zahlungsverhalten unserer Kund:innen. Neue digitale Lösungen nutzen wir auch für die Optimierung von Zolltarifen bei Beschaffungs- und Absatzprozessen mittels des zielgerichteten Einsatzes von Freihandelsabkommen. Methoden der „Anomalieerkennung“ können dabei helfen, Planabweichungen oder Trendbrüche im weltweiten Zahlenwerk frühzeitig zu erkennen und erleichtern so die Arbeit des Controllers. Auch die Ordnungsmäßigkeit des Buchungsstoffes kann dadurch überprüft werden. Um solche Chancen voll auszuspielen zu können, sind weltweit standardisierte System- und Datenplattformen eine wichtige Voraussetzung. Hier haben wir in den letzten Jahren mit unserer SAP-Plattform „Horizon“ eine wichtige Basis geschaffen.

Die Digitale Transformation führt aber auch zu neuen Herausforderungen für den Finanzbereich. So gilt es neue, digitale Geschäftsmodelle zu unterstützen und finanziell zu steuern. Auch die in diesem Kontext bedeutsam gewordenen „Corporate Venture Capital“-Aktivitäten stellen neue Anforderungen an das Finanzmanagement und die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen.

Abschließend ist hier der Bereich der digitalen Kommunikation zu nennen - intern aber auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Neue Methoden der digitalen Kommunikation mit und unter Mitarbeiter:innen bieten neue Möglichkeiten für die Führung und die Zusammenarbeit des Finanzbereichs. So können weltweite Arbeitsgruppen gebildet oder das weltweite Team in digitalen Mitarbeiterversammlungen erreicht werden. Auch die digitale Interaktion und der digitale Austausch von Daten mit externen Stakeholdern, allen voran Kund:innen und Lieferanten, aber auch mit Steuerbehörden oder den Wirtschaftsprüfern hat enorm zugenommen.

Auf die Mitarbeiter:innen kommt es an

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen und zur Nutzung neuer Chancen sind Agilität und Lernbereitschaft gefragt. Dementsprechend kommt den Mitarbeiter:innen die alles entscheidende Rolle zu: Sie müssen auf die sich verändernden Aufgaben vorbereitet sein. Deshalb fördern wir unter anderem internationale Job-Rotationen und bieten Trainings an, um die digitalen Fähigkeiten unserer Mitarbeiter:innen auszubauen. Sehr gute analytische Fähigkeiten sowie Netzwerk- und Teamfähigkeit sind ebenfalls relevante Anforderungen. Gleichzeitig spielt das Thema Vielfalt eine entscheidende Rolle. Auch im Finanzbereich „leben“ wir den ganzheitlichen Ansatz von Diversity & Inclusion. Insgesamt sind wir dabei grundsätzlich gut aufgestellt, sehen im Bereich der oberen Führungskräfte aber auch weiteres Potenzial, insbesondere was den Anteil weiblicher Führungskräfte betrifft. Wenn wir Mitarbeiter:innen und Führungskräfte haben, die in einer solchen Weise geschult sind, auf vertrauensvollen Dialog, Fairness und Teamgeist sowie Vielfalt setzen, können die anspruchsvollen Aufgaben in einer modernen Finanzorganisation gelingen und die Finanzabteilung zum Unternehmenserfolg beitragen. ■



Marco Swoboda,
CFO, Henkel



Agilität und Lernbereitschaft sind gefragt. Daher kommt den Mitarbeiter:innen die alles entscheidende Rolle zu.