

NICHTS
IST SO
BESTÄNDIG
WIE DER
WANDEL.

Heraklit

03.–04. MAI 2022



42. ÖSTERREICHISCHER CONTROLLERTAG

Der Controllertag zählt zu den größten und bedeutendsten Fachtreffen im deutschsprachigen Raum. Der zweitägige Fachkongress greift – wissenschaftlich fundiert und praxisnah – die neuesten Entwicklungen und Zukunftsthemen aus Finanz, Controlling und Unternehmensführung auf. Hochkarätige Experten aus der Vorstandsebene, dem Top-Management sowie Führungskräfte stellen ihre Strategien, Konzepte und Erfahrungen vor.

Teilnehmer:innenkreis: Top-Manager, Fach- und Führungskräfte aus Finance & Controlling, Controlling- und Finanzverantwortliche sowie Unternehmer:innen und Geschäftsführer:innen

Infos & Anmeldung:
www.controllertag.at

19.–20. OKT 2022

28. NPO-KONGRESS

Seit über 25 Jahren widmet sich das Controller Institut der wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Bedeutung von Non-Profit-Organisationen, öffentlicher Verwaltung und Sozialunternehmen und hat den NPO-Kongress ins Leben gerufen. Dieser hat sich im deutschsprachigen Raum zum taktgebenden Forum für Führungskräfte aus NPOs, Sozialunternehmen und öffentlicher Verwaltung entwickelt.

Teilnehmer:innenkreis: Fach- und Führungskräfte aus Non-Profit-Organisationen, öffentlicher Verwaltung, Sozialunternehmen, Social Start-ups, Stiftungen. Leiter:innen Finanz- und Rechnungswesen, Controlling und Revision, Führungskräfte aus den Bereichen Strategie, Unternehmensentwicklung, Business Development, Innovation, IT, Planung, Risikomanagement, Personal, Vertrieb & Marketing, Projektmanagement

Infos & Anmeldung:
www.npo-kongress.at

16. NOV 2022

6. CFOaktuell JAHRESTAGUNG

Die CFOaktuell Jahrestagung ist eine Plattform in Kooperation mit dem Linde Campus. Zielgruppe dieses innovativen Tagungsformats sind Finanzleiter, die sich durch den Besuch der Tagung zur rechten Zeit einen guten Überblick über die im Folgejahr aufkommenden Neuerungen innerhalb ihres Verantwortungsgebiets verschaffen können. Die Besonderheit der Tagung besteht in der Aktualität und Relevanz der Programminhalte für Finanzleiter:innen sowie in der geschickten Aufbereitung und Portionierung der Tagungsinhalte für Führungskräfte mit wenig Zeit.

Teilnehmer:innenkreis: CFOs, Unternehmer:innen und Geschäftsführer:innen, Entscheidungsträger:innen wie Kaufmännische Leiter, Leiter:innen Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Corporate Finance, Tax et al.

Infos & Anmeldung:
www.cfoaktuell-jahrestagung.at



23. NOV 2022

17. BI & ANALYTICS TAGUNG

Das Controller Institut und das Business Application Research Center (BARC), führender Marktanalyst für Business-Software, bieten im Rahmen dieser Tagung Fachanwender:innen einen strukturiert aufbereiteten, objektiven Marktüberblick über die besten Tools für BI und Analytics.

Teilnehmer:innenkreis: Controlling-, Finanz- und IT-Verantwortliche, Geschäftsführer:innen und Führungskräfte, die vor einer Softwareauswahlentscheidung stehen oder den Einsatz der bereits verwendeten IT-Tools optimieren wollen

Infos & Anmeldung:
www.bi-analytics-tagung.at

Liebe Leserin,
lieber Leser!

„Nur wer schnell und gezielt lernt und den Wandel der Zeit aufmerksam verfolgt, hat die besten Chancen, am Markt zu bestehen und zu überleben“, so das Credo der Lernenden Organisation nach Peter Senge. Heute ist es relevanter denn je, denn durch die transformativen Kräfte Digitalisierung, Nachhaltigkeit und New Work bleibt kein Stein auf dem anderen. Das hat weitreichende Auswirkungen auf das Mindset in Organisationen, das Verständnis von Unternehmensführung, die Suche nach geeigneten Arbeitsweisen und Methoden. Sie determinieren, was Organisationen und ihre Mitarbeiter:innen heute und morgen leisten müssen: Agilität, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit stehen hoch im Kurs, Expertise ist gefragt.

Das vorliegende Jubiläumsmagazin anlässlich des 40-jährigen Bestehens des Österreichischen Controller-Instituts widmet sich daher der Frage, wie Transformation in Organisationen und insbesondere in der CFO-Organisation gelingen kann. Als „Gesamtkunstwerk“ von Prof. Dr. Rolf Eschenbach an der Wirtschaftsuniversität Wien gegründet, sollte es die bis dahin brachliegende Aus- und Weiterbildung im Controlling vorantreiben, Wissenschaft und Praxis verbinden und eine Community engagierter Praktiker formieren. Dieser Gründungsgedanke ist das Fundament unserer Erfolgsgeschichte und auch in unserer heutigen Vision allgegenwärtig: Das Österreichische Controller-Institut als Kompass, Taktgeber und Partner Lernender Organisation, das seinen Kunden Kompetenzen schnell, flexibel und gezielt vermittelt. Damit tragen wir dazu bei, dass sie Herausforderungen, speziell im Kontext von Transformation, besser als andere bewältigen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre und spannende Inputs wünschen Ihnen

Rita Niedermayr
Christian Kreuzer

IMPRESSUM: Für den Inhalt verantwortlich Controller Institut GmbH: Verena Laber, MA LLM, Geschäftsführung Österreichisches Controller-Institut, Dr. Rita Niedermayr & Prof. Dr. Christian Kreuzer, Geschäftsführung; Vorgartenstraße 204/6, 1020 Wien; Redaktion: MMag. Sarah Blaimschein, MSc, Dr. Ulrike Moser-Wegscheider, Egger & Lerch; Fotos: Shutterstock/Alex SG/3DJustincase/Acidmagenta/allstars/nitsawan katerattanaku/Rafa Fernandez/AlDolo/SuperPuay/YRABOTA (S. 2, 12, 13, 17, 19, 21, 23), Christina Häusler (S. 8, 9, 10, 11), Stephan Huger (S. 15), alle anderen beige stellt; Gestaltung: Elisabeth Ockermüller, Anika Reissner, Egger & Lerch; Druck: Paul Gerin GmbH & Co KG, 2120 Wolkersdorf.

Alle Rechte, insbesondere der Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Druck- und Satzfehler vorbehalten.

Daten, Zahlen & Fakten

85,3 %

der 818 befragten Finanzexpert:innen heimischer Unternehmen sind überzeugt, dass agile und flexible Organisationsformen an Bedeutung gewinnen.

80,5 %

der Finanzfachkräfte sind der Meinung, dass sich Führung im Kontext der neuen Arbeitswelt ändert.

ARBEIT NEU DENKEN

Warum New Work mehr bedeutet als nur Homeoffice und die Suche nach dem Sinn für Unternehmen wichtiger ist als je zuvor, lesen Sie **ab Seite 19**.

Innovation dank Datenqualität und Machine Learning: Wie die Digitalisierung Unternehmen wettbewerbsfähig macht, lesen Sie **ab Seite 17**.

TOTAL DIGITAL ZUM ERFOLG

Spielen digitale Technologien für das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens derzeit eine Rolle?

■ gar nicht ■ kaum ■ ja, eine mittelgroße ■ ja, eine sehr große



GRÜN IST DIE HOFFNUNG

Wird Nachhaltigkeit das neue Managementprinzip? Darüber diskutieren Gunther Reimoser (EY Österreich) und Christoph Badelt (em. Rektor der WU Wien) mit Rita Niedermayr (Controller Institut). Fest steht, dass CFOs künftig Treiber des grünen Wandels sein werden. Mehr **ab Seite 8**.

95 %

der Finanzverantwortlichen beschäftigten sich bereits mit Nachhaltigkeitsaspekten.

85 %

der Unternehmen griffen das Thema bereits von selbst auf. 88 Prozent gaben an, bereits von Ratingagenturen und Banken darauf angesprochen worden zu sein.

NEUE SKILLS SIND GEFRAGT

Warum durch die digitale Transformation kein Stein auf dem anderen bleibt und lebenslanges Lernen unabdingbar ist, lesen Sie **ab Seite 6**.

35 %

sind der Meinung, dass die Finanzbereiche bei der digitalen Transformation nicht mit anderen Bereichen mithalten können.

31 %

fehlen Mitarbeiter:innen mit Software- und Technologieerfahrung im Finanzbereich.

Die totale Transformation

NEU DENKEN. Die Digitalisierung eröffnet neue Perspektiven: auf eine neue Arbeitswelt und eine nachhaltigere Gesellschaft. Doch wir müssen lernen, damit umzugehen.

Digitalisierung, Nachhaltigkeit, eine neue Philosophie des Arbeitens: Was jahrelang von Vordenkern gepredigt, von ein paar innovativen Tech-Unternehmen postuliert und von ihnen nacheifernden Start-ups erprobt wurde, ist nun mitten in der Gesellschaft angekommen – nicht zuletzt, weil die Covid-19-Pandemie einen Umdenkprozess in Gang gesetzt hat: Wie nutzen wir Technologien, wie wollen wir arbeiten, welche Konsequenzen hat das für unsere Umwelt?

MÜSSEN STATT WOLLEN.

Ganz so neu, wie es den Anschein hat, sind die Konzepte freilich nicht. Auch wenn digitale, automatisierte und skalierbare Prozesse in Büros erst nach und nach Einzug halten: In den produzierenden Industrien sind sie seit Langem Standard, etwa im Supply Chain

Management. Hier wird sogar schon an den nächsten Schritten getüftelt, wie an vollautomatisierten Fabriken, in denen selbstlernende Roboter jene Tätigkeiten übernehmen, die für Menschen zu gefährlich oder schlicht zu langweilig sind.

Ihnen wird damit im Idealfall eine „New World of Work“ ermöglicht: sinnerfüllte, selbstbestimmte und flexible Erwerbstätigkeit, die den Übergang von der Produktions- zur Wissensgesellschaft markiert. Konnten sich Organisationen diesem Sog an Entwicklungen schon bislang kaum entziehen, wird die Auseinandersetzung mit den vielfältigen Aspekten des Wandels spätestens mit Hereinbrechen der Covid-19-Pandemie zum Imperativ, um am Markt bestehen zu können: Müssen statt wollen lautet die Devise.

„Einer solch massiven Krise Positives abzugewinnen ist nicht einfach, dennoch stößt sie einen Wandel an“, ist Ole Wintermann überzeugt. Er leitet das Forschungsprojekt „Zukunft der Arbeit“ der deutschen Bertelsmann Stiftung. Gemeinsam mit der Technischen Universität München und dem Münchner Kreis befragte er im April 2021 mehr als 200 Expert:innen aus dem Bereich Digitalisierung zum Einfluss der Pandemie auf die Wirtschaftsordnung. Ganze 92 Prozent waren überzeugt, dass die Krise die digitale

95 %

sind der Meinung, dass sich Digitalisierung im Finanzbereich weiter beschleunigen wird.

(Quelle: Controller Institut*)

25 %

der CFO-Organisationen haben eine klare Strategie für den digitalen Kompetenzaufbau. Hier gibt es eindeutig Nachholbedarf.

(Quelle: Controller Institut*)

54 %

sind überzeugt, dass digitale Technologien Lösungen für die Klimakrise bieten.

(Quelle: Digitising Europe Pulse: Tackling Climate Change, 2021, Vodafone Institut)

Transformation in Unternehmen beschleunigt wird. Dabei besonders im Fokus: digitale Dienstleistungen, Kundenkommunikationskanäle sowie neue Arbeitsmodelle. Wer hier nicht mitzieht, sei über kurz oder lang nicht mehr konkurrenzfähig, so Wintermann. Es gilt also, Prozesse, Organisationsstrukturen und Zusammenarbeit auf neue Beine zu stellen.

LERNEN FÜR DEN WANDEL.

Veränderungen sind dabei auf vielen Ebenen nötig: nicht nur in Hinblick auf technische Strukturen und Kompetenzen. Denn „Collaboration Tools“, die mobiles Arbeiten ermöglichen, soziale Medien, die Input von außen liefern, Projektmanagementlösungen und Finanzsoftware sind nur einige der vielen Facetten, die Kooperation auf ein neues Level heben und zu einer digitalen, zeit- und ortsunabhängigen Arbeitsgestaltung führen. Entscheidend sei es aber, Prozesse und Kulturen der Zusammenarbeit auf „digitalen Kurs“ zu

bringen, sagt Ole Wintermann. Wichtigste Voraussetzung: Die Bereitschaft, dazuzulernen und sich auf Neues einzulassen – sei es die Nutzung neuer Tools, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, die unbekannte Blickwinkel eröffnet und damit die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle fördert, bis hin zur selbstorganisierten Gestaltung eines Arbeitstages oder einem neuen Führungsverständnis, ist Anna Kopp, CIO von Microsoft Deutschland, überzeugt. Im Idealfall wandelt sich eine Organisation von einer hierarchisch organisierten Pyramide zu einem sich ständig verändernden Netzwerk, das Raum für Ideen und Innovation ermöglicht.

DIGITALISIERUNG FÖRDERT NACHHALTIGKEIT

Dazu gehört auch, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter:innen je nach gerade anfallender Tätigkeit bestmöglich entfalten können, sei es im Büro, sei es im Homeoffice. Dank Digitalisierung ist es mittlerweile selbst in konservativen Organisationen nicht mehr wegzudenken – mit – im wahrsten Sinne des Wortes – nachhaltigen Folgen. Denn bereits in den vergangenen zwei Jahren zeigte sich: Wer nicht mehr täglich ins Büro pendeln muss, verursacht weniger Verkehr und damit weniger CO₂-Emissionen. Fallen Dienstreisen weg, da Termine einfach per Videocall erledigt werden können, schenkt das Arbeitnehmer:innen nicht nur eine höhere Lebensqualität, sondern verringert zudem den ökologischen Fußabdruck. Nutzen wir also die Chance der Transformation!

84,3 %

sind der Ansicht, dass die neue Arbeitswelt eine neue Lernkultur fördert.

(Quelle: Controller Institut*)

* Shape the Future - Was die CFO-Organisation 2021 erwartet. Blitzumfrage des Controller Instituts und Schulmeister specialised search, Jänner 2021

IM WANDEL LIEGT DIE KRAFT

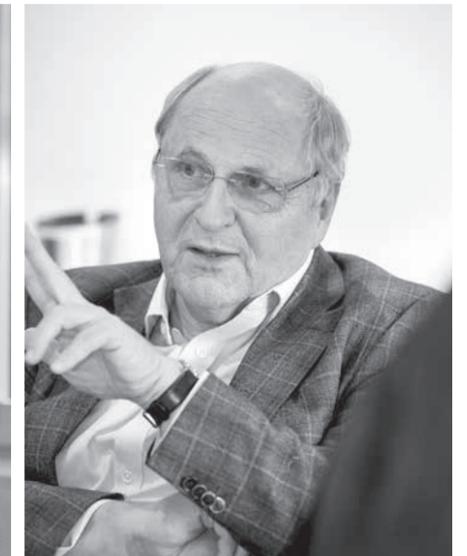
INTERVIEW. Rita Niedermayr spricht mit Gunther Reimoser und Christoph Badelt über fundamentalen Wandel, Nachhaltigkeit, Status quo der Digitalisierung und wie die Arbeitswelt hier Schritt halten kann.



Rita Niedermayr beschäftigt sich seit Langem mit unternehmerischem Wandel.



Neue Technologien können Nachhaltigkeit fördern, ist Gunther Reimoser überzeugt.



Christoph Badelt hofft, dass CFOs den Wandel ernst nehmen.

RITA NIEDERMAJR: „Transformation literally means going beyond your form“, sagt US-Autor Wayne Dyer. Nachhaltigkeit, die Veränderung der Arbeitswelt und die Digitalisierung sind transformative Kräfte, die die Unternehmen maßgeblich beeinflussen werden. Was bedeutet im Kern Transformation für Sie?

CHRISTOPH BADELT: Ich gehe davon aus, dass der Veränderungsprozess, der jetzt gerade stattfindet und den es geben wird, sehr groß ist. Was den Scope, den Umfang und die Tiefe betrifft, glaube ich, dass dieser Wandlungsprozess historisch seinesgleichen sucht. In seiner Relevanz ist er zumindest ebenso bedeutend wie die erste Industrielle Revolution, wenn nicht noch mehr. Ich glaube, da bleibt kein Stein auf dem anderen.

Wie wirken diese transformativen Kräfte? Verstärken sich diese gegenseitig bzw. stehen sie in Konkurrenz zueinander oder bedingen sie einander?

GUNTHER REIMOSER: Ich glaube, sie konkurrieren nicht. Unternehmen müssen beides umsetzen und damit umgehen lernen.

„Unternehmen müssen die Möglichkeiten der Digitalisierung für sich nutzen.“

Gunther Reimoser

Die Digitalisierung kann dazu beitragen, noch nachhaltiger zu werden. Wir benötigen neue Technologien, wenn wir dennoch nachhaltig werden und unser derzeitiges Wohlstandsniveau halten können wollen.

Nachhaltigkeit hat endlich Fahrt aufgenommen, unter anderem durch den EU-Aktionsplan mit EU-Taxonomie und Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), durch Ratings am Kapitalmarkt und auf Unternehmensebene. Ist das Thema bei österreichischen Unternehmen angekommen?

BADELT: Bestimmte Branchen stoßen immer noch massiv Treibhausgase aus, insbesondere im industriellen Bereich. Es gibt eine Reihe von Unternehmen, die sich einfach

fundamental ändern müssen. Nur: Denen erzählen wir nichts Neues. Das Bewusstsein ist zwar da, aber bestimmte Dinge lassen sich nur langsam umsetzen. Zum einen ist das ein Kapitalproblem, zum anderen aber auch eine Frage, wie schnell die technologische Entwicklung voranschreitet. Denken Sie nur an die Wasserstoffproblematik. Ich glaube, dass die Wirtschaft in Wahrheit das Nachhaltigkeitsthema schon internalisiert hat, aber hoffe, dass sich die Zeitspanne zwischen Einsicht und Umsetzung verkürzt.

Digitalisierung wird noch lange ein Treiber für Wirtschaft und Unternehmen bleiben. Welche Entwicklungen erwarten Sie und in welchen Bereichen sind die Unternehmen jetzt gefordert?

REIMOSER: Die Digitalisierung ist nichts Neues, aber einige Technologien sind erst jetzt reif für den Einsatz. Wo tatsächlich investiert wird, ist stark von der Branche abhängig: Im Dienstleistungssektor ist Digitalisierung meist die Automatisierung von Prozessen, häufig von administrativen Abläufen. Oder es wird die Kundenschnittstelle digitalisiert, aber die

RITA NIEDERMAYR

ist Geschäftsführerin des Controllert Instituts und als Associate Partnerin bei EY Österreich im Bereich Consulting verantwortlich für Services auf den Gebieten Learning & Change.



Art der Leistungserbringung ändert sich nicht. Wohingegen es im produzierenden Bereich Technologien wie beispielsweise 3D-Druck gibt, die einen radikalen Wandel ermöglichen. Die Theorien zu Big Data oder KI wurden bereits Anfang der 90er-Jahre an der Uni gelehrt, wurden aber erst in den vergangenen Jahren praxistauglich und anwendungsfähig. Es werden zwar laufend überall Daten generiert, wenn es aber darum geht, diese auch zu nutzen, tun sich viele Unternehmen schwer. Der nächste Schritt wäre, Ökosysteme über Unternehmensgrenzen hinweg zu bilden, das machen bisher nur wenige. Generell kann man sagen, dass das Thema Digitalisierung so breit ist, dass sich viele Unternehmen schwer tun, es einzuordnen. Die Unternehmen sind jetzt gefragt, hier eine Struktur zu entwickeln und matrixartig zu analysieren, in welchem

ihrer Bereiche es welche Möglichkeiten gibt. Ich würde jedem Unternehmen raten, das Datenthema strukturiert anzugehen.

Wie können Digitalisierung und Nachhaltigkeit effizient und effektiv Teil der Unternehmensstrategie werden? Muss Arbeiten dafür neu gedacht werden?

REIMOSER: Geht es um New Way of Work, spielen mehrere Themen eine Rolle. Man muss definieren, wie das Arbeitsumfeld aussieht: Wo und wann wird gearbeitet, wie viel Flexibilität ist möglich, natürlich ist das immer auch branchenabhängig. Zudem müssen sich Unternehmen auch dem Thema „Purpose“ widmen. Arbeit muss Sinn machen, muss erfüllend sein, nicht nur in der Tätigkeit selbst. Unternehmen und ihre Mitarbeiter brauchen auch einen Purpose im Sinne eines Longterm Value. Arbeit soll nicht nur ökonomischen, sondern grundsätzlich mittelbaren oder unmittelbaren gesellschaftlichen Nutzen und damit einen Mehrwert haben – und das für eine größere Stakeholder-Community wie Kunden oder Mitarbeiter. Auch die Unternehmenskultur spielt eine Rolle. Im Idealfall ist sie divers, inklusiv und partizipativ. Auch auf die eigentliche Tätigkeit darf nicht vergessen werden. Man versucht, die interessanten Tätigkeiten von den uninteressanteren zu trennen. Letztere können dank Digitalisierung zunehmend automatisiert werden.

Was sind die wichtigsten Punkte, die Sie CFOs für ihre Agenda mitgeben wollen?

REIMOSER: Meines Erachtens muss eine Finanzorganisation diese Geschwindigkeit der Veränderung sehr schnell abbilden können. Die Voraussetzung dafür sind hohe Datenqualität als auch rasche Datenverfügbarkeit.

„Es wird kein Stein auf dem anderen bleiben.“

Christoph Badelt



Fehlt es an notwendigen Daten und Ressourcen oder überhaupt entsprechenden IT-Systemen, ist jetzt der Zeitpunkt, um zu handeln und den Anschluss nicht zu verlieren. Ich rate daher zu einer entsprechenden Bestandsaufnahme: Wo stehe ich eigentlich und wo gibt es noch Handlungsbedarf? Daraus lässt sich die entsprechende Roadmap ableiten.

BADELT: Ich bin nicht sicher, ob alle CFOs diese Veränderungstendenzen, die sich zunächst außerhalb des Finanziellen abspielen, auch ernst nehmen und bereit sind, die Konsequenzen daraus zu ziehen. Digitalisierung, Nachhaltigkeit und New Work sind weder eine soziale noch ökologische Spinnerei, sondern Themen, die direkte Auswirkungen auf den Unternehmensoutput oder die -produktivität haben. Das sind messbare Kennzahlen und damit auch für CFOs wichtige Kriterien.

GUNTHER REIMOSER

ist Country Managing Partner von EY Österreich. Seit mehr als 20 Jahren begleitet er nationale und internationale Unternehmen bei der ganzheitlichen Transformation.

CHRISTOPH BADELT

ist emeritierter Rektor der Wirtschaftsuniversität Wien. Der Volkswirtschaftler leitete bis vergangenes Jahr das Österreichische Institut für Wirtschaftsforschung.

Das ungekürzte Interview finden Sie hier



Mehr als ein Lippenbekenntnis

NACHHALTIGKEIT. Konsument:innen, Anleger:innen und nicht zuletzt die EU fordern von Unternehmen stärkere Transparenz beim Thema ESG. Warum das für Unternehmen und Gesellschaft unabdingbar ist und wie CFOs jetzt handeln können.

Dürren, Überschwemmungen, schwindende Gletscher: Die Auswirkungen des Klimawandels sind bereits jetzt enorm. Die von Greta Thunberg initiierte Bewegung Fridays for Future trifft den Nerv der nächsten Generation. Sie will nicht länger zusehen, sondern ist bereit zu handeln. Diesen gesellschaftlichen Wandel bekommen auch Unternehmen immer stärker zu spüren. Die grüne Transformation wird durch EU-Vorgaben – wie EU-Taxonomie oder Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – zwangsläufig beschleunigt. Doch auch der Druck von Seiten des Kapitalmarkts nimmt zu. So fordern institutionelle Anleger wie Larry Fink und BlackRock ESG-konforme Änderungen. Unternehmen sehen sich zusehends unter Zugzwang, Nachhaltigkeit in ihrer Strategie zu verankern.

KLIMASCHUTZ UND NACHHALTIGKEIT

In einer aktuellen EY-Umfrage gaben über 90 % der Unternehmen an, Nachhaltigkeit sei ein integraler Bestandteil ihrer Strategie. „Ich halte Nachhaltigkeit für den bislang größten Gamechanger. Insofern wird in den nächsten Jahren kein Stein auf dem anderen bleiben“, sagt Stefan Uher, Partner bei EY Österreich.

DRUCK VON ALLEN SEITEN

ESG boomt: Einerseits haben die EU-Regulatorien das Tempo in Richtung European Green Deal massiv erhöht, andererseits gebietet

der Kapitalmarkt die Einhaltung der SDGs. Zudem pochen Mitarbeiter:innen, die im War for Talents eine lautere Stimme bekommen, ebenso darauf wie Kund:innen, die Kaufentscheidungen nach Nachhaltigkeitskriterien treffen. Neue Lieferketten-Gesetze, die etwa die Einhaltung von Menschenrechten gesetzlich einfordern, tun ein Übriges.

CFOs ALS TREIBER

Jahrelang waren eigene Nachhaltigkeitsabteilungen in größeren Konzernen damit beschäftigt, dieses Thema zu steuern. Meist direkt dem CEO unterstellt, veröffentlichten sie – vom Jahresbericht losgelöst – einen Nachhaltigkeitsbericht. Doch EU-Taxonomie und CSRD verankern dieses Thema nun bei den CFOs. Diese müssen zu Treibern werden, denn die EU-Regulatorik nimmt Unternehmen in die Pflicht, dabei eine eng definierte Zeitschiene einzuhalten –



Nachhaltigkeit und Finanzmanagement wachsen durch die neuen ESG-Richtlinien immer stärker zusammen.

man es mit den Aussagen zur Nachhaltigkeit nicht so genau nehmen musste.“ Verbindliche und belastbare KPIs sind also gefragt.

NEUER SCHWUNG UND NEUE PROFILE

Die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstellung betrifft alle großen Kapitalgesellschaften aufgrund der CSRD. Bisher waren in Österreich rund 80 Unternehmen durch das NaDiVeG verpflichtet, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Ab 2023 sind es rund 2.000 Unternehmen, die durch die EU-Vorgaben prüfsichere Nachhaltigkeitsberichte vorlegen müssen. Das braucht auch neue Profile in den CFO-Organisationen. Stefan Uher dazu: „Das heißt auch, dass hier neue Rollen und Aufgaben zu verteilen sind: Wer kümmert sich um diese Themen? Wo sind die Schnittstellen zur Nachhaltigkeitsabteilung, zu den operativen Abteilungen und zur Strategieabteilung? Es braucht also eine komplette Aufbau- und Ablauforganisation für den Non-Financial-Bereich.“



und das ist gut so, denn: „Über die immer stärkere Integration des Themas Nachhaltigkeit in die Berichterstattung hat man als CFO sehr viele Anknüpfungspunkte, um diese Transformation voranzutreiben“, sagt Markus Fürst, Mitglied der Geschäftsführung der B&C Gruppe. „Zudem sehen wir gerade im Bereich Finanzierung das Potenzial, das eine nachhaltige Transformation für ein Unternehmen bereithält, beispielsweise durch Green Bonds.“ Das liege in der Verantwortung des CFO.

ECHTE VERÄNDERUNG STATT GREENWASHING

Doch kann man sich auf die Angaben der Unternehmen auch verlassen? Falsche oder überzeichnete Angaben zur Umweltverträglichkeit, besser bekannt als Greenwashing, wurden bislang oft als Kavaliersdelikt gesehen. Nun geht man davon aus, dass die CO₂-Emissionen eines Unternehmens zu einer Leitkennzahl für Konsument:innen und Regulatoren wird. Wie kann Greenwashing künftig verhindert werden? Die Berechnung der entsprechenden Kennzahlen könnte zur Kernaufgabe des CFO-Bereichs werden. „CFOs müssen die gleichen Qualitätsmaßstäbe an das Nachhaltigkeitsmanagement legen wie an das Finanzmanagement“, sagt Christian Plas, Geschäftsführer des Nachhaltigkeitsberaters denkstatt: „Die Zeiten sind vorbei, in denen

„Für CFOs gelten im Nachhaltigkeitsmanagement künftig die gleichen Qualitätskriterien wie im Finanzmanagement.“

Christian Plas, Geschäftsführer denkstatt

ERZWUNGENE VERÄNDERUNGEN

INTERVIEW. Warum Nachhaltigkeit ein Gamechanger ist und wie Veränderungen angestoßen werden können, verrät Alexander Bassen.



Alexander Bassen ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Er forscht zur Bewertung nicht-finanzieller Informationen, zu Nachhaltigkeit, kapitalmarktorientierter Unternehmensführung und Corporate Governance. Bassen ist seit 2013 Mitglied im Rat für Nachhaltige Entwicklung.

CONTROLLER INSTITUT: Inwieweit ist die grüne Transformation tatsächlich ein Gamechanger für Unternehmen?

PROF. BASSEN: Für viele Unternehmen ist Nachhaltigkeit jetzt schon die License to operate. Es gibt Industrien, die sich bereits in dieser Transformation befinden, beispielsweise der Energiesektor. Dort haben zwar einige die Zeichen der Zeit erkannt, aber noch nicht gehandelt. Andere haben frühzeitig agiert. Man sieht an der Berichterstattung über die EU-Taxonomie, welche Unternehmen sich in diesem Sektor auf dem Transformationspfad befinden. Die EU-Taxonomie ist zwar erst heuer verpflichtend umzusetzen, aber es gibt einige Unternehmen, die das aktuell schon berichten. Es gibt natürlich viele Branchen, wo das Thema Sustainability auf den ersten Blick nicht so offensichtlich ist wie im Energiesektor, etwa im Software-Bereich. Er hat großes Volumen an Cloudservices, die sowohl energieintensiv als auch ressourcenintensiv sind. Auch dort gibt es Unternehmen, die dieses Thema schon lange erkannt und umgesetzt haben. Die Bandbreite ist riesig und ich bin zuversichtlich, dass über alle Branchen hinweg einiges weiter passieren wird. Ob es ein Gamechanger ist? Eindeutig ja.

Investmentgesellschaften, allen voran BlackRock, geben den Takt für nachhaltige Anlagen vor. Dazu kommen nun auch regulatorische Vorgaben von der EU. Wer erhöht den Druck auf Unternehmen stärker?

Der Druck auf Unternehmen ist tatsächlich enorm. Durch die Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) der EU-Kommission werden Investoren verpflichtet, ihre Fonds nach sogenannten Artikel 8 bzw. Artikel 9 zu

kategorisieren und offenzulegen, wie weit sie Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigen bzw. konkrete Nachhaltigkeitsziele formulieren. Das führt in weiterer Folge dazu, dass Druck von der Kapitalmarktseite kommt, die eigenen Fonds in diese Kategorien einzuordnen. Entsprechende Informationen über die Unternehmen in Bezug auf diese Nachhaltigkeits-Kriterien müssen daher verfügbar sein. Das fordert auch der Kapitalmarkt. Zudem muss das Engagement der Unternehmen tatsächlich Veränderungen in den Organisationen herbeiführen. So schreibt etwa Larry Fink von BlackRock einmal im Jahr einen Brief an CEOs. Wir haben empirisch untersucht, welchen Effekt dieser Brief hat, und konnten diesen tatsächlich nachweisen. Unternehmen, die in diesem Brief erwähnt wurden – in dem Fall waren es große Organisationen, die mehr als 25 Prozent ihres Umsatzes in Kohle machen – mussten einen signifikanten Verlust des Aktienkurses zum Zeitpunkt der Veröffentlichung hinnehmen. Das Engagement von Investoren zeigt messbare Wirkung.

Wie können CFOs die Grüne Transformation erfolgreich meistern?

Ich rate CFOs, sich erstens frühzeitig auf das Thema Sustainability vorzubereiten. Zweitens müssen sie rechtzeitig mit den verschiedenen internen und externen Stakeholdern sprechen. Drittens sollten sie für eine qualitativ hochwertige Datenbasis sorgen und die entsprechenden KPIs identifizieren.

DREI FRAGEN AN ...

#1

40 Jahre Controller Institut. Was bedeutet das für Sie persönlich?



#1

GERHARD SPECKBACHER, VORSTAND DES INSTITUTS FÜR UNTERNEHMENS-FÜHRUNG, WU

Das Controller Institut hat sich als allseits bekannte Organisation für Finanzführungskräfte etabliert. Für sie hat das Controller Institut auch die Funktion einer Vernetzungsplattform. Das sehe ich als Kernkompetenz. Ebenso wichtig ist es, stets neue Themen aufzugreifen und diese zu transformieren. Dieses „seismografische

#2

Ein Blick in die Zukunft: Wo wird das Controlling in zehn Jahren stehen?

#3

Welche Bedeutung haben die grüne und die digitale Transformation sowie der Wandel der Arbeitswelt für die CFO-Organisation?

ANGELIKA BACKHAUSEN, FINANCE & HR DIRECTOR IGLO AUSTRIA

Die praxisorientierten Seminare des Controller Instituts in Kooperation mit der Industrie fand ich schon als WU-Studentin und später natürlich als Firmenvertreterin inspirierend. Sie geben Impulse für die Weiterentwicklung.



#3

Zudem erlauben sie den Vergleich der eigenen Routinen, Arbeitsweisen und Schwerpunkte mit jenen anderer Unternehmen. In den kommenden Jahre werden die Digitalisierung und die Automatisierung noch weiter vorangetrieben. Analytische Fähigkeiten, die Interpretationen von Geschäftszahlen in Kombination mit dem richtigen Leadership-Verhalten werden dann noch relevanter werden.



**ROLF ESCHENBACH,
GRÜNDER DES CONTROLLER
INSTITUTS**

Vor 45 Jahren habe ich begonnen, Controlling in Forschung und Lehre an der Hochschule für Welthandel zu etablieren. Vor 40 Jahren waren wir so weit, das Thema durch das Österreichische Controller Institut mit Unterstützung der Industrieunternehmen in Österreich und im benachbarten Ausland nutzbar zu machen. Die Wirtschaft hat bald bemerkt, dass hier Leute mit vielfältigen praktischen Erfahrungen am Werk sind, denen man vertrauen kann. Diese Saat trägt bis zum heutigen Tag ansehnliche Früchte.



#3

**MIRKO WANICZEK,
PARTNER BEI EY
ÖSTERREICH**

„Grüne“ Themen werden neben den gesetzlichen Verpflichtungen im externen Reporting auch in der Steuerung und im Management-Reporting ankommen. Die Steuerungsmodelle werden dadurch ganzheitlicher, potenziell aber auch komplexer. Damit steigen auch die Anforderungen an die Digitalisierung jenseits des klassischen Financial Core. Es besteht breite Einigkeit, dass die digitalen Möglichkeiten, der sukzessive Generationenwandel und letztendlich der Innovationszwang durch Corona die Zusammenarbeit dauerhaft virtueller machen, damit auch technische sowie soziale Risiken bergen und auch eine geänderte Vertrauenskultur erfordern.



#1



#2

**HEIMO LOSBICHLER, DEKAN
DER FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFT
UND MANAGEMENT,
FH STEYR**

Die angeführten Transformationen sind neben der demografischen Entwicklung jene Schlüsseltrends, die die CFO-Organisation maßgeblich verändern werden. Während die grüne Transformation komplexere, mehrdimensionale betriebswirtschaftliche Entscheidungen, neue nicht-finanzielle Steuerungsgrößen und geänderte Rahmenbedingungen bei Kunden, Lieferanten und am Kapitalmarkt mit sich bringt, beschert uns die Digitalisierung hoffentlich neue Planungs- und Steuerungsmöglichkeiten und interessantere Jobprofile mit weniger Routinetätigkeit. Die neue Arbeitswelt ist für den Finanzbereich eine Herausforderung, denn es gilt, fixe Deadlines mit dem immer stärkeren Wunsch nach Flexibilität und Eigenbestimmtheit zu verbinden.

**WERNER H. HOFFMANN,
VORSTAND DES INSTI-
TUTS FÜR STRATEGISCHES
MANAGEMENT, WU**

Digitale Technologien und digitale Kompetenz werden sicherlich noch wichtiger werden. Auch die Integration von nicht-finanziellen Daten und KPIs in die Unternehmensplanung und das Reporting gewinnen weiter an Bedeutung. Nachhaltigkeitsaspekte entwickeln sich zu einem zentralen Bestandteil der Regelsteuerung von Unternehmen. Dadurch wird der „Performance“-Begriff (noch) mehrdimensionaler und Performance-Measurement und -Management vielschichtiger und komplexer – eine spannende methodische Herausforderung, die innovative betriebswirtschaftliche Lösungen erfordert.



#2

Evolution statt Revolution

DIGITALE TRANSFORMATION. Daten sind die Triebfeder der digitalen Transformation. Doch der Erfolg einer digitalen CFO-Organisation hängt maßgeblich von deren Qualität und der Effizienz der Finanzprozesse ab.

Kaum ein Schlagwort charakterisiert die disruptiven Entwicklungen der Geschäftswelt der vergangenen zwei Jahrzehnte so treffend wie das englische Akronym „VUCA“: volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. Umso wichtiger sind Entscheidungshilfen und Leitlinien – transparente Kriterien also, wie sie die Finanzfunktion leistet. Digitalisierte Prozesse fördern diese Transparenz und liefern dank der so generierten Daten Entscheidungsgrundlagen. Diese sind die Triebfeder für die digitale Transformation.

BRING YOUR HOUSE IN ORDER

Kaum ein Unternehmen, das in den vergangenen Jahren nicht erste Digitalisierungsprojekte umgesetzt hat. Gerade im Finanzbereich sind die Themen Datenmanagement, BI & Analytics angestammte Domäne. Doch welche Themen bewegen Unternehmen derzeit? Laut einer aktuellen Studie des Forschungsinstituts BARC arbeiten sie nach wie vor daran, sich langfristig gut aufzustellen: „Statt um gehypte Trends geht es darum, für kommende Herausforderungen gerüstet zu sein. Das betrifft verbesserte Datenqualität und den Aufbau einer ganzheitlichen datengetriebenen Unternehmenskultur“, sagt Carsten Bange, CEO und Gründer von BARC. Hohe Datenqualität ist die Basis für alle weiterführenden datengetriebenen Projekte, rund um Advanced Analytics oder KI.



**KÜNSTLICHE INTELLIGENZ
IM FINANZBEREICH**

Schon bisher verfügte der Finanzbereich über die meisten Daten im Unternehmen. Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI), also durch Maschinen erbrachte menschenähnliche Leistungen, erlauben eine gezieltere Nutzung. Größtes Potenzial für Unternehmen verspricht der KI-Teilbereich Machine Learning: Aus zunächst unstrukturierten Daten erkennen Algorithmen Zusammenhänge und treffen auf dieser Basis selbstständig Entscheidungen. „Diese Technologie erlaubt schnellere Entscheidungen auf einer valideren Datenbasis, erhöht die



Anpassungsfähigkeit von Unternehmen auf Marktveränderungen durch Echtzeitinformationen und ermöglicht Prognosen jenseits menschlicher Fähigkeiten“, sagt Christina Wilfinger, Geschäftsführerin von SAP Österreich: „KI schafft für Unternehmen also weit mehr als Effizienz – sie ist ein Schlüssel zu erhöhter Wettbewerbsfähigkeit.“

MIT ANALYTICS ZU NOCH MEHR ERFOLG

Eine Branche, die den Trend bereits früh erkannt hat, ist der Handel. Denn in keinem anderen Bereich gibt es mehr Marktforschung, sind die Kund:innen stärker analysiert und werden Entscheidungen noch datengestützt getroffen als im Retail. Die Massendatenverarbeitung hat der Handel immer schon gekannt, aber durch Cloud Computing, steigende Verarbeitungs- und Speicherkapazität und natürlich die massiv steigenden Datenmengen eröffnen sich neue Möglichkeiten, etwa in der Verbesserung von

Bestellvorgängen für die Filialen. „In diesem Bereich tun sich Welten auf“, erzählt Christoph Matschke, CFO von REWE in Österreich: „Ist ein Artikel in der Promotion, steigen die Absätze deutlich. Hier werden noch präzisere Prognoseverfahren möglich sein.“ Während dieser Analytics-Einsatz im Hintergrund passiert, ist ein anderer Bereich – der automatisierte Checkout – für die Kund:innen sichtbar. Derzeit entstehen nicht nur Self-service-Checkouts, sondern auch erste Testshops, in denen Kund:innen die Waren bereits während des Einkaufs mittels einer App scannen. Das Anstellen an der Kasse erspart man sich, denn der Bezahlvorgang läuft im Hintergrund automatisch ab. Langfristig soll auch der Scanvorgang obsolet werden.

Zudem setzt die REWE Group bereits seit längerem auf KI, um die Manipulation von Kassadaten zu verhindern. „Bei der hohen Anzahl an Filialen konnten wir damit bereits finanziellen Schaden abwenden und die Effizienzen steigern“, freut sich Matschke über die erfolgreiche Implementierung.

WIE GEHT ES WEITER

Während einzelne Prozesse, etwa Purchase-to-Pay oder Order-to-Cash in vielen Unternehmen schon weitgehend digitalisiert sind, gibt es immer noch zahlreiche Bereiche in der Finanzorganisation, denen eine Digitalisierung noch bevorsteht. Potenziale zu erkennen und erste Maßnahmen zu setzen ist daher eine der Hauptaufgaben des CFOs. Verbesserung der Informationsqualität, die Optimierung und Automatisierung geeigneter Tätigkeiten und die Modernisierung der Infrastruktur sowie die Auswahl geeigneter Werkzeuge und Technologien sind Schritte zur digitalen Transformation. Evolution statt Revolution lautet die Devise – im Sinne einer nachhaltigen kontinuierlichen Weiterentwicklung.

34 %

der Unternehmensentscheidungen erfolgen schon rein datenbasiert – Tendenz stark steigend.

(Quelle: BARC Data Culture Survey 22 – How to shape the culture of a data-driven-organization)

Der menschliche Faktor

NEW WORLD OF WORK. Die Arbeitswelt befindet sich mitten in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Warum neues Arbeiten weit mehr bedeutet als Homeoffice und flexible Arbeitszeiten.

Von einem Tag auf den anderen war möglich, was selbst Visionär:innen lange nicht für denkbar hielten: Arbeiten von zuhause aus, ohne direkte Kontrolle durch die Führungskräfte und lediglich digital mit Kolleg:innen und der Organisation verbunden. Die Covid-19-Pandemie machte notwendig, was manche Unternehmen bislang nur zögerlich ausprobiert oder bis dahin noch gar nicht gewagt hatten: Arbeit gänzlich neu zu organisieren, sie flexibler zu gestalten und neue Formen des Zusammenarbeitens auszuprobieren.

KEIN ZURÜCK

Um wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben, müssen Unternehmen die neu gewonnenen Erkenntnisse nutzen und sie in ihren Organisationen implementieren. Denn Arbeitnehmer:innen wollen keinesfalls mehr zurück zum Status quo, wie zahlreiche Studien beweisen. Eine aktuelle Untersuchung des Beratungsunternehmens EY zeigt: Von den 1.000 befragten Büroangestellten freuen sich drei Viertel auf die neue Arbeitswelt, 80 Prozent gaben an, nicht mehr so arbeiten zu wollen wie vor der Pandemie, sondern stattdessen orts- und zeitunabhängig. Zudem geht die Mehrheit der Befragten davon aus, dass spätestens 2030 sowohl Hierarchien als auch Firmengebäude der Vergangenheit angehören.

DIGITALISIERUNG ALS TREIBER

Unternehmen verlangt dies in den kommenden Jahren allerdings einiges ab. Denn Homeoffice und der Einsatz von Kollaborationstools machen aus einer in konservativen Strukturen verhafteten Organisation noch lange keinen modernen Arbeitgeber. Dabei ist die Idee einer neuen Arbeitswelt beileibe nicht neu. Das Konzept geht auf den Philosophen Frithjof Bergmann zurück, der die Grundprinzipien bereits 1984 in seinem Buch „Neue Arbeit, neue Kultur“ postulierte. Sie haben heute mehr Relevanz denn je: Wissen, Selbstständigkeit, Flexibilität, Entfaltung und Handlungsfreiheit. „Durch die Digitalisierung wandelte sich die Produktions- zunehmend zur Wissensgesellschaft“, skizziert Isabella Grabner, Professorin am Institut für Unternehmensführung der Wirtschaftsuniversität Wien. Gefragt seien dadurch neue Skills – auch für die Mitarbeiter:innen der CFO-Organisation. Während auf der einen Seite durch Prozessautomatisierung viele Aufgaben wegfielen, kämen andererseits ganz neue dazu: „Der menschliche Faktor wird deutlich wichtiger, in der Zusammenarbeit und in der Mitarbeiterführung.“

FÜHREN NEU DENKEN

Gerade Letzteres ist für viele Organisationen eine Herausforderung. Denn wie stellt



man sicher, dass Mitarbeiter:innen im besten Interesse des Unternehmens handeln, wenn man sie nicht täglich im Büro um sich schart? Die Pandemie zeigt, dass es von allen Seiten ein gehöriges Maß an Vertrauen braucht. „Doch das braucht Zeit, um wachsen zu können. Umso wichtiger ist es, mithilfe von Steuerungssystemen bereits die richtige Richtung vorzugeben“, führt Christoph Feichter, Assistenzprofessor am Institut für Unternehmensführung der Wirtschaftsuniversität Wien, aus. Ein Steuerungssystem stellt sicher, dass die Mitarbeitermotivation in die richtige Richtung gelenkt wird – und setzt schon im Recruitingprozess ein. Hier gilt es genau jene Bewerber:innen anzusprechen, deren intrinsische Motivation und Ziele zum Unternehmen passen. Denn Kontrolle und finanzielle Anreize reichen nicht aus, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Unternehmen sind gefordert, neue Wege zu gehen. Allerdings müssen sich Organisationen im Klaren darüber sein, welche Ziele sie verfolgen – und den Weg dorthin klar kommunizieren, um einen notwendigen Kulturwandel anzustoßen.

VORBILDER

Vorreiter in diesem Bereich ist das Technologieunternehmen Microsoft, wo man zunächst 2014 eine Betriebsvereinbarung über den Vertrauensarbeitsort abschloss. In weiterer Folge passierte nichts. Erst als die Führungskräfte begannen, selbst vorzuleben, was von nun an von den Mitarbeiter:innen erwartet wurde, veränderte sich der Zugang zur Arbeit, beschreibt Microsoft-Germany-CIO Anne Kopp den Transformationsprozess. „Wir legen Wert auf eine Workstyle-Transparenz. Jeder weiß, wann der andere da ist und wer wann zu welchen Zeiten am besten arbeiten kann. Und wenn einer am liebsten abends Mails an die Kollegen verschickt, wird klargestellt, dass niemand sofort eine Antwort erwartet, sondern erst in ihrer selbstgewählten Arbeitszeit“, so Kopp. Was zähle, sei einzig das Ergebnis. Dafür müsse klar sein, was jeder erreichen wolle und was von ihm verlangt werde. Dafür hat der Konzern drei Managementziele definiert – „create clarity“, „generate energy“ und

„deliver success“. Was so simpel klingt, trägt massiv dazu bei, die gemeinsamen Ziele im Auge zu behalten und Mitarbeiter:innen und die Führungsriege ins Boot zu holen.

KULTURWANDEL ALS TEAMSPORT

Eine Aufgabe, die häufig gerne an die HR-Abteilungen des Unternehmens delegiert wird. „Dabei ist Kulturwandel ein Team sport, der von allen Managementebenen und möglichst vielen Fachbereichen mitgetragen werden muss. Besonders viel beitragen können CFOs und ihr Team“, so die Erfahrung von Sonja Strohmmer, Gründerin von „Work Smart Austria“, einem Unternehmensnetzwerk für Neues Arbeiten. Sie seien üblicherweise in alle Abteilungen sehr gut vernetzt, haben den entsprechenden Überblick und seien einflussreich genug, um ihren Gestaltungsspielraum zu nutzen – und tun das auch immer öfter. Strohmmer empfiehlt allerdings, einen Kulturwandel nicht von oben zu verordnen, sondern stattdessen selbst vorzuleben, andere zu inspirieren und engagierten Multiplikator:innen Raum und Zeit zu geben, um als Team neue Zugänge zu entwickeln. Und was tun mit jenen, die sich mit aller Kraft gegen Veränderungen stemmen? Expertin Isabella Grabner: „Es soll nicht der Anspruch sein, jede Seele zu retten. Wenn langgediente Mitarbeiter:innen deswegen das Unternehmen verlassen, ist das ein großer Wissensverlust, aber gleichzeitig auch eine Chance, in der Folge genau jene Talente zu gewinnen, die die Transformation voranbringen.“

„Kulturwandel ist ein Team sport, der von allen Managementebenen mitgetragen werden muss.“

Sonja Strohmmer, Work Smart Austria

DREI MYTHEN RUND UM NEW WORK

#1
BEGINN

DER GROSSTEIL DER UNTERNEHMEN PRAKTIZIERT SPÄTESTENS SEIT BEGINN DER PANDEMIE NEW WORK.

Sie beherrschen „MS Teams“, sind immer wieder mal im Homeoffice und mit Ihrer Chefin per Du? Ein erster Schritt hin zu New Work, doch ein Kulturwandel ist das noch nicht. Laut New Work SE sind 50 Prozent der befragten österreichischen Arbeitnehmer:innen der Meinung, ihr Unternehmen wäre nur teilweise oder schlecht auf den notwendigen Struktur- und Systemwandel der Arbeitswelt vorbereitet. Ein Kulturwandel braucht allerdings auch Zeit.

#2
HOMEOFFICE

WER LANGE IM HOME-OFFICE GEARBEITET HAT, WILL GAR NICHT MEHR INS BÜRO ZURÜCK.

Die Zukunft gehört dem hybriden Arbeiten, so das Forschungsunternehmen Workplace Intelligence. 53 Prozent der 2.000 Befragten gaben an, maximal drei Tage pro Woche in einem Büro arbeiten zu wollen, den Rest der Zeit hingegen ortsunabhängig. Das bestätigt auch Anna Kopp, CIO von Microsoft: „Die Entscheidung, ob man im Büro oder von einem anderen Ort aus arbeitet, wird täglich neu getroffen – abhängig von der Tätigkeit.“

#3
FÜHRUNGSKRÄFTE

DURCH DIE ZUNEHMENDE SELBSTORGANISATION WERDEN FÜHRUNGSKRÄFTE OBSOLET.

Hierarchien lösen sich auf, daher ändert sich die Rolle von Führungskräften, wie auch eine 2021 veröffentlichte Umfrage des Controller Instituts gemeinsam mit Schulmeister Consulting bestätigt. So befanden 80 Prozent der Befragten aus dem CFO-Bereich, neue agile Arbeitsweisen würden auch neue Formen der Mitarbeiter:innenführung notwendig machen. Statt „Control and Command“ ist Motivation angesagt, zudem gilt es, sinnstiftende Aufgaben für Mitarbeiter:innen zu entwickeln und die besten Köpfe für das Team zu finden.

Christian Kreuzer ist Geschäftsführer des Controller Instituts und Professor am Studiengang Financial Management der FHWien.



PURPOSE UND FINANCE

Ihr Unternehmen braucht wieder einmal ein neues Leitbild? Statt es brav an die Bedürfnisse der Stakeholder anzupassen, soll diesmal grundlegender nachgedacht werden: über den Sinn des Unternehmens.

Warum machen wir das eigentlich? Die Frage nach dem Sinn sollten sich alle Unternehmen regelmäßig stellen. Denn der Purpose beschreibt, was das Unternehmen in der Welt gestalten möchte, welchen grundsätzlichen Nutzen es für Welt und Gesellschaft hat.

In den vergangenen Jahren hat er sich als zentrales Schlagwort der normativen Unternehmenssteuerung etabliert, der als Teil der ESG-Kriterien (siehe Seite 12) mehr und mehr standardisiert eingefordert wird. Dessen Auswirkungen auf das Unternehmen werden sich messen lassen müssen. Sie werden in Berichte gegossen und sorgen so für Transparenz. Die Finanzabteilung leistet hier einen wesentlichen Beitrag, denn sie muss den Umsetzungsprozess des Purpose begleiten. An erster Stelle steht eine ehrliche Bestandsaufnahme. Das bedeutet, dass anhand von ESG-Kriterien eine umfassende und strukturierte Erfassung des Ist-Zustandes erforderlich ist.

Unternehmen, die den Purpose konsequent mit ihrer Strategie verbinden, sind profitabler als ihre Peers. Damit der Purpose nicht das

Schicksal vieler Leitbilder erleidet und über kurz oder lang wieder in Vergessenheit gerät, muss er in der täglichen Agenda fest verankert werden. Unternehmen kommen nicht umhin, ihr Performance Management um messbare ESG-Kriterien zu erweitern.

Auch wenn die Inhalte des Purpose für viele Unternehmen neu und ungewohnt sind, sichert ein gut verankerter Lernprozess laufende Verbesserungen.

VOM SINN DES UNTERNEHMENS – ZUM SINN IM UNTERNEHMEN

Die Philosophie beschäftigt sich seit weit über 2000 Jahren mit der Beantwortung der Frage nach dem Sinn des Lebens. Die Ergebnisse dieser Bemühungen sind nicht vielversprechend – die wesentliche Erkenntnis ist, dass diese Frage im Kern unbeantwortet bleiben muss. Die stattdessen relevante und lohnende Frage ist: „Was ist der Sinn im Leben?“

Für Unternehmen scheint es genau umgekehrt zu sein. Der Purpose lässt sich – wenn auch in einem herausfordernden Prozess – finden und messen. Inwieweit dieser Sinn des Unternehmens auch dazu tauglich ist, jedem einzelnen Mitarbeiter einen Sinn seiner Arbeit im Unternehmen zu geben, ist eine andere Frage.

Unstrittig scheint, dass jemand eine große Menge an Übersetzungsarbeit leisten muss, um den Lohnbuchhalter und sein Excel-Sheet mit dem Sinn des Unternehmens zu verbinden. Die wesentliche Frage dabei ist wohl, ob der Purpose ein Beet ist, auf dem die sinnstiftenden Arbeiten der Mitarbeiter besser selbstständig gedeihen können, oder ob der Purpose ein Gärtner ist, der aktiv dafür sorgt, dass Pflanzen sich wie gewünscht entwickeln.



**24. FEB–
06. APR 2022**

CERTIFIED M&A MANAGER

M&A-Prozesse im internationalen Kontext erfolgreich gestalten

Unternehmen durch M&A-Prozesse und Vertragsverhandlungen kompetent begleiten, Problemstellungen eruieren und Risiken minimieren stehen im Fokus dieses Lehrgangs.

**07. MAR–
15. JUN 2022**

CERTIFIED CONTROLLER

Das Controlling-Gütesiegel für Kompetenz und Professionalität

Gestalten Sie das Controlling Ihres Unternehmens state-of-the-art, werden Sie zum Sparringpartner des Managements und entwickeln Sie das Controlling weiter.



Nähere Informationen zu diesen und allen weiteren Lehrgängen des Controller Instituts finden Sie unter www.controller-institut.at/de/programme/

**08. MAR–
10. JUN 2022**

CERTIFIED IFRS ACCOUNTANT

Internationale Rechnungslegung verstehen und anwenden

Der Lehrgang befähigt zur Umsetzung der IFRS in Ihrem Unternehmen und vermittelt Gestaltungsmöglichkeiten und Herausforderungen im Rahmen der IFRS-Rechnungslegung.

**21. MAR–
18. MAI 2022**

CERTIFIED BUSINESS DATA SCIENTIST

Wettbewerbsvorteile mit Big Data, Advanced Analytics und Machine Learning

Erarbeiten Sie Ihr erstes Data-Science-Projekt und etablieren Sie sich in Ihrem Unternehmen als „Projektleiter Data Science“.



**29. MAR–
02. JUN 2022**

CERTIFIED ESG & SUSTAINABILITY PROFESSIONAL

Masterclass zur Integration von Nachhaltigkeit im CFO-Bereich

Nachhaltigkeitsaspekte in allen Teilbereichen Ihrer Organisation zu verankern und eine Roadmap zu erarbeiten ist Ziel dieses Lehrgangs.



**27. SEP–
24. NOV 2022**

CERTIFIED DIGITAL LEADER

Gestalten Sie die digitale Transformation!

Dieser Lehrgang widmet sich der Fach- und Methodenkompetenz für die Leitung von Digitalisierungsprojekten.

LEARN
CHANGE
PERFORM

www.controller-institut.at