

# Der Controller als Architekt der Zukunft

## Weiterentwicklung in das neue Rollenprofil mit dem Academy-Konzept



Dipl.-Oec. **René Kuhr** ist Senior Principal bei Accenture Strategy in Hamburg im Bereich CFO & Enterprise Value. Seine Themenschwerpunkte liegen im Bereich Digitale Transformation und Digital Finance. E-Mail: rene.kuhr@accenture.com

Der CFO und die Finanzorganisation gewinnen weiter an Bedeutung im Unternehmen. Volatiles und komplexes Wachstum führen zu einem höheren Bedarf an qualifizierten Informationen und zu einer verstärkten Einbindung der Finanzorganisation bei der Entwicklung und Gestaltung von Strategien. Dies erfordert Mitarbeiter mit veränderten Fähigkeitsprofilen und wirft die Frage auf, wie diese gewonnen oder entwickelt werden können.

### René Kuhr

#### 1. Die Rolle des Controllers ändert sich

Buchhalter, Controller und die Ersteller von Tabellenkalkulationen sind die typischen Gesichter der Finanzorganisation. Eine Gruppe von Experten, die ihre Welt in schwarz-weiß bevorzugen. Sie stellen sicher, dass die innerbetrieblichen Finanztransaktionen korrekt prozessiert, verbucht und berichtet werden (vgl. Axson et al., 2016, S. 2). Doch mit dem Einzug der digitalen Technologien und der Transformation der Finanzorganisation wird die altbekannte Welt auf den Kopf gestellt. Studien gehen davon aus, dass mehr als ein Drittel der bis 2020 erforderlichen Fähigkeiten in den meisten Berufen heute noch nicht als wichtig erachtet werden (vgl. Shook/Knickrehm, 2016, S. 7).

Für den Finanzbereich und insbesondere für das Controlling zeichnet sich bereits ab, in welche Richtung diese Entwicklungen gehen werden. Mit der Änderung der Rolle des CFOs hin zum **Architekten der Wertschöpfung** im Unternehmen, muss er seine Organisation entsprechend weiterentwickeln und auf die neuen Aufgaben vorbereiten (vgl. Accenture, 2014, S. 9). Dabei wird unter dem Begriff des Architekten der Wertschöpfung die Weiterentwicklung des Business Partners verstanden. Im Zentrum dieser Rolle stehen drei Aufgabenschwerpunkte:

- das Management der steigenden Volatilität an den Märkten sowie das Management der steigenden Komplexität der Unternehmensprozesse,

- die Erzielung von Kostenvorteilen gegenüber dem Wettbewerb,
- und die Gestaltung von Digitalstrategien.

Die für den CFO relevanten Tendenzen betreffen auch den Controller. Für die Erfüllung seiner Aufgaben rückt zukünftig die Analyse von Daten und die Ableitung von Entscheidungsvorschlägen vermehrt in den Vordergrund (vgl. Axson et al., 2016, S. 2). **Abb. 1** zeigt, welche Aufgabenverschiebung im Arbeitsalltag des Controllers zu erwarten ist. Dabei ist unverkennbar, dass sich der Fokus vom Sammeln und Aufbereiten der Daten, hin zur Datenanalyse und Unterstützung der Entscheidungsträger ändert (vgl. Kuhr/Derbal, 2017, S. 67–68).

Auf die einzelnen Aufgabenschwerpunkte der zukünftigen Zeiteinteilung wird im Folgenden im Detail eingegangen.

Im Bereich der **persönlichen Weiterentwicklung** liegt der Schwerpunkt auf einer Verbesserung der Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeit sowie der Fähigkeit, Dinge kritisch zu hinterfragen. Dies wird ergänzt um das Thema des kontinuierlichen Lernens.

**Daten sammeln** erfordert Kenntnisse des transaktionalen Systems, Verständnis der E2E-Geschäftsprozesse sowie des Stammdaten Managements.

Unter der **Durchführung von Analysen** sind Aufgaben wie

- das Überwachen und Interpretieren von Geschäftsergebnissen und Kennzahlen,
- die Analyse von makro- und mikroökonomischen Faktoren,

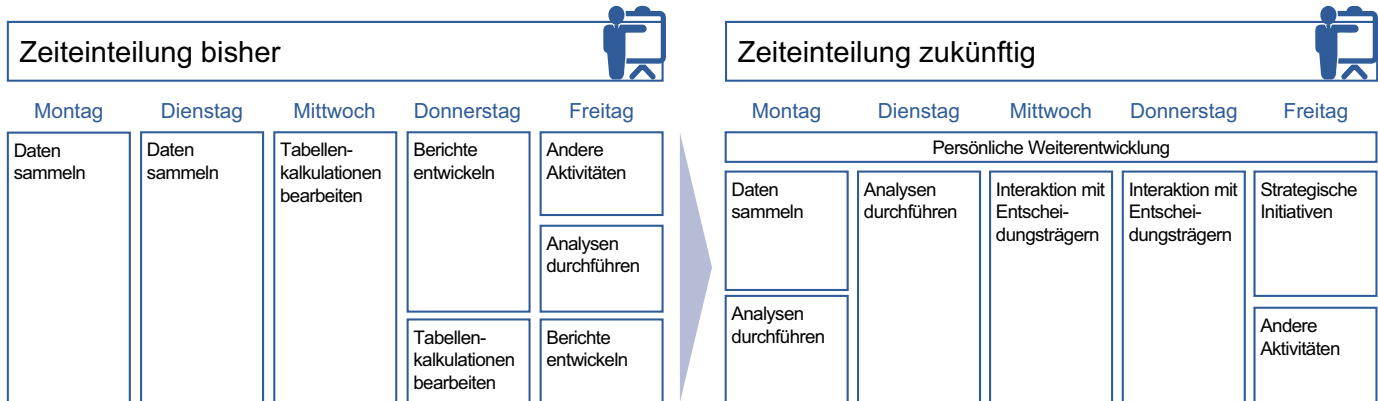


Abb. 1: Veränderung der Aufgabenschwerpunkte

- die Erstellung komplexer Szenario- und Analysemodelle
- und die Durchführung von Planungs- und Forecasting-Aufgaben sowie Zuteilung von Ressourcen zu verstehen.

In der **Interaktion mit Entscheidungsträgern** wird innovatives Denken über Organisationsgrenzen hinaus erwartet, Analysen der Werttreiber und des Portfolios sind durchzuführen, der optimale Kapitaleinsatz ist zu gewährleisten und der Fokus auf Wachstum ist gefordert. Zudem wird ein Management monetärer wie nicht monetärer Risiken erwartet. Außerdem wird die Lieferung detaillierter Informationen zu Kosten und Profitabilität erwartet.

Im Rahmen der **strategischen Initiativen** erfolgt die Unterstützung bei der Entwicklung der Geschäftsstrategie und strategischer Pläne. Zudem wird erwartet, dass eine Lotsenfunktion übernommen wird, um aktuelle und zukünftige Ziele zu erreichen.

Mit diesen Aufgabenschwerpunkten erhält der Controller eine neue Rolle im Unternehmen. In seiner Unterstützungsfunktion wird er zum Architekten der Wertschöpfung und damit zum Mitgestalter der Unternehmenszukunft.

Die Inhalte seiner neuen Rolle korrespondieren mit dem Fähigkeitsprofil, das für zukünftige Controller entwickelt wurde (vgl. Hoder/Kuhr, 2015, S. 15–20). Dieses umfasst sieben Kernfähigkeiten: Kommunikationsfähigkeit, Instrumentenkenntnis, Verhaltenskenntnis, Technologiekenntnis, Analysefähigkeit, Business Acumen und Standfestigkeit. Studien zeigen, dass ein signifikanter Teil der CFOs bestätigt, dass Mitarbeiter nicht in ausreichendem Maße mit diesen und weiteren notwendigen Fähigkeiten und Kenntnissen für ihre neue Rolle ausgestattet sind (vgl. Bergman/Davila, 2013, S. 6).

Um diese Lücke zu schließen, bedarf es einer entsprechend angepassten **Personalentwicklungsstrategie**. Diese könnte als Maßnahme beinhalten, dass die notwendigen und bedarfsgerecht ausgebildeten Talente von extern eingestellt werden. Zusätzlich könnte auch ein Abwerben geeigneter Mitarbeiter unternehmensintern, aus Bereichen außerhalb der

Finanzorganisation, stattfinden. Zudem könnte sich der Gesamtbedarf an Mitarbeitern reduzieren, ausgelöst durch die weiter voranschreitende Automatisierung in den Geschäftsprozessen. Trotz dieser Maßnahmen ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse nicht ausreichen werden, um den bestehenden Bedarf an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern zu decken. Daher ist es notwendig, Wege zu finden, wie zielgerichtet in den Aufbau bzw. die Verbesserung der notwendigen Fähigkeiten investiert werden kann und wie diese auf dem aktuellen Stand gehalten werden können. Somit ist ein verstärktes Augenmerk auf die Entwicklung einer geeigneten **Trainingsstrategie** zu richten. Diese setzt das Rahmenwerk, mit dem die kritischen Fähigkeiten und Ressourcen identifiziert und entwickelt werden, die in der zukünftigen Finanzorganisation benötigt werden. Konkret muss die Frage beantwortet werden, mit welchen Mitteln die Controller und das entsprechende Führungspersonal auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet werden können. Da, wie oben beschrieben, der Zugang zu neuen Mitarbeitern mit den notwendigen Fähigkeiten beschränkt ist, liegt der Schlüssel im Bereich **Weiterentwicklung** und **Training**. Speziell hierfür wurde der **Academy Ansatz** entwickelt und im Markt etabliert. Dieser Ansatz wird in den weiteren Abschnitten näher beleuchtet und auf seine Verwendbarkeit für den Veränderungsprozess in der Finanzorganisation untersucht.

Abschnitt eins hat aufgezeigt, wie sich die Rolle der Finanzfunktion und im Speziellen die des Controllers ändern wird. Da Mitarbeiter mit dem notwendigen Wissen und den entsprechenden Fähig-

Die Rolle des Controllers wandelt sich existenziell.

**Zentrale Aussagen**

- Der CFO und seine Organisation entwickeln sich im Unternehmen zum Architekten der Wertschöpfung.
- Neue Rollen erfordern ein geändertes Wissens- und Fähigkeitsprofil, das geschaffen werden muss.
- Das Konzept der Academy kann die Finanzorganisation bei ihrer Transformation gezielt unterstützen.

### Implikationen für die Praxis

- Neue Rollen in der Finanzorganisation sollten identifiziert und definiert werden, um die zukünftig relevanten Aufgaben ausfüllen zu können.
- Die neu benötigten Fähigkeiten für alle Rollen innerhalb der Finanzorganisation gilt es zu definieren, um diese gezielt aufbauen zu können.
- Es ist notwendig, frühzeitig bereits vorhandene Talente, die schon über die geforderten Fähigkeiten verfügen bzw. großes Interesse an den neuen Aufgaben haben, zu identifizieren und diese in die Organisation einzubinden.
- Ein Trainings Curriculum sollte erstellt werden, um die vorhandenen Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

keiten nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen, kommt der Trainingsstrategie eine besondere Rolle zu. Der nächste Abschnitt erläutert, welche Faktoren bei der Entwicklung einer geeigneten Trainingsstrategie beachtet werden sollten, um diese erfolgreich zu machen. In den Abschnitten 3 und 4 wird aufgezeigt, warum die Finance Academy ein geeigneter Lösungsansatz für die Umsetzung der Trainingsstrategie sein kann und welche Stärken und Schwächen dieser Ansatz hat.

### Erfolgreiche Mitarbeiterentwicklung bedarf einer Trainingsstrategie.

## 2. Definition einer Trainingsstrategie

Mit der Erkenntnis, dass die Finanzorganisation ihre Effektivität erhöhen muss, um die neuen Ansprüche hinsichtlich ihrer Funktion als Architekt der Wertschöpfung zu erfüllen, stellt sich die Frage, mit welchen Maßnahmen der Personalentwicklung dies geschehen kann. Die konkrete Antwort darauf findet sich im Rahmen der Entwicklung einer passenden Trainingsstrategie. Die Trainingsstrategie muss dabei auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sein und sicherstellen, dass die Mitarbeiter den geänderten Anforderungen der Finanzorganisation entsprechen. Im Weiteren muss durch die gewählte Strategie ein Erfolg sichtbar werden, der sich messbar in den Geschäftsergebnissen nachweisen lässt.

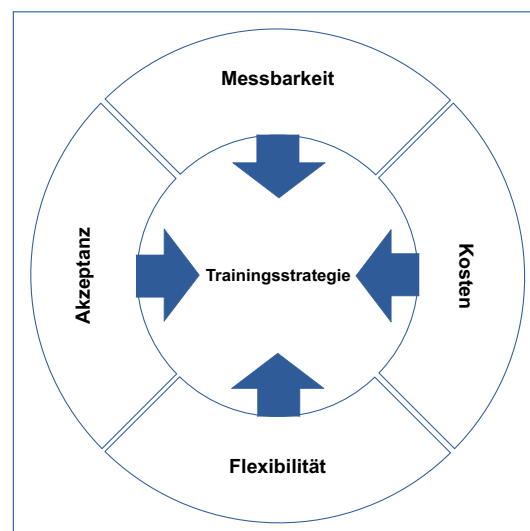


Abb. 2: Erfolgsfaktoren einer Trainingsstrategie

Um den Anforderungen erfolgreich gerecht zu werden, sollte sich die Trainingsstrategie an den vier in der **Abb. 2** aufgeführten Erfolgsfaktoren orientieren. Diese haben sich im praktischen Alltag bewährt und kommen dort bei der Entwicklung von Trainingsstrategien entsprechend zum Einsatz.

Die Grundvoraussetzung für eine hohe Lernerfolgsquote ist die **Akzeptanz** bei der Zielgruppe. Das heißt, die geplanten Maßnahmen müssen von den Beteiligten als positiv empfunden werden und eine breite Unterstützung erfahren. **Messbarkeit** umfasst zum einen die Erhebung des Lernerfolges und zum anderen die Möglichkeit, die aktuelle Kompetenz der Mitarbeiter zu erfassen, um eine Unter- und Überforderung zu vermeiden. Durch eine zeitliche und örtliche **Flexibilität** wird gewährleistet, dass die Zielgruppe lernen kann, wann und wo es am besten passt. Darüber hinaus wird die Zielgruppe auch dann erreicht, wenn sie global verteilt ist. Als letztes Kriterium müssen sich die mit der Trainingsstrategie verbundenen **Kosten** an dem für die Maßnahme zur Verfügung stehenden Budget orientieren und ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis erreicht werden.

Im praktischen Alltag kann zunehmend beobachtet werden, dass, neben den oben genannten Erfolgsfaktoren, weitere Punkte bei der Definition der Trainingsstrategie berücksichtigt werden sollten. Eigene Erfahrungen mit unterschiedlichen Generationen von Mitarbeitern zeigen, dass diese ein sehr unterschiedliches Lernverhalten haben. Diese Beobachtung wird untermauert durch aktuelle Untersuchungen zu Erwartungen, welche Mitarbeiter im Rahmen von Trainingsmaßnahmen ihrem Unternehmen entgegenbringen. Hierzu gehören die **Personalisierbarkeit von Inhalten**, die bei Mitarbeitern immer wichtiger wird (vgl. *Smith et al.*, 2016, S. 4–6) und die **Aktualität von Lerninhalten**.

Unter Berücksichtigung der genannten Erfolgsfaktoren ist eine Trainingsstrategie zu entwickeln, die geeignete Maßnahmen und Instrumente zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter enthält. **Abb. 3** zeigt beispielhaft einen Baukasten an unterschiedlichsten Lerninstrumenten und in welchem Bereich des Lernens sie eingesetzt werden. Aus diesem Baukasten kann sich die Trainingsstrategie bedienen und hat dabei einen geeigneten Mix zu definieren, der den verschiedenen Anforderungen gerecht wird. Aus der Abbildung wird neben den unterschiedlichen Instrumenten auch ersichtlich, dass sich die Lernaktivitäten ganz unterschiedlich verteilen. So finden 70 % der Lernaktivitäten am Arbeitsplatz unter Verwendung unterschiedlichster technischer Hilfsmittel statt. 20 % der Lernaktivitäten passieren auf informellem Wege und nur 10 % sind formale Lernprogramme.

Die Vielzahl an möglichen Kombinationen und Varianten, die sich für die Erstellung eines geeigneten **Trainingsmixes** ergeben, lässt erahnen, dass die optimale Zusammenstellung und Bereitstellung

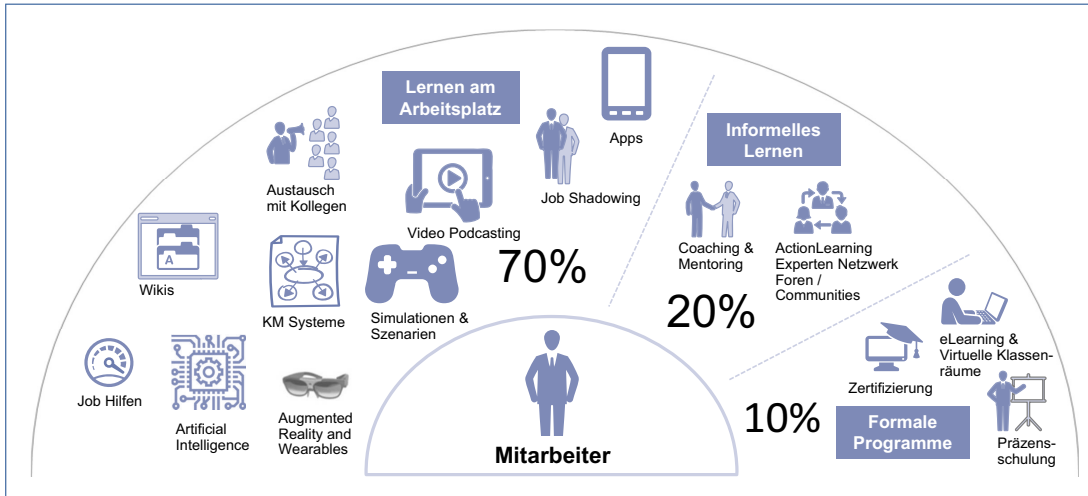


Abb. 3: Übersicht verschiedener Lernmittel und deren Einsatzes

der Maßnahmen ein anspruchsvolles Unterfangen ist. Aus diesem Grund hat sich schon seit mehreren Jahren der **Ansatz der Academy** etabliert, der von einer größeren Anzahl von Unternehmen am Markt angeboten wird. Dabei handelt es sich um ein Konzept, das die in **Abb. 3** aufgezeigten Lernmittel optimal kombiniert, auf die Bedürfnisse der Kunden zuschneidet und vorgefertigte Inhalte liefert.

Zur Unterstützung der Finanzorganisation ist im Rahmen des Academy Ansatzes der Begriff der **Finance Academy** im Markt entstanden und wird unter diesem von verschiedensten Unternehmen lokal und global angeboten. Im Folgenden wird am Beispiel der *Accenture Finance Academy* dargestellt, was eine moderne Finance Academy ihren Nutzern bietet und wie sie die Ziele der Trainingsstrategie unterstützt.

### 3. Die Finance Academy als Unterstützung im Veränderungsprozess

*Accenture* erarbeitet seit mehr als einer Dekade zusammen mit seinen Kunden Lösungen, die die kritischen Herausforderungen in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Bereich der Supply Chain-, Einkaufs- und Finanzorganisation adressieren. Diese Kunden richten ihren Fokus auf die Personalentwicklung, um Wachstumsproblemen, Transformationen, disruptiven Trends und veränderten Marktbedingungen erfolgreich zu begegnen. Ein bedeutender Baustein dabei ist die *Accenture Academy* und für den Bereich der Finanzorganisation im

Speziellen die **Accenture Finance Academy**. Im Weiteren soll aufgezeigt werden, was sich genau dahinter verbirgt, auf welcher Technologie die Academy basiert, welche Lerninhalte angeboten werden und nach welcher Methode die Lernbedarfe ermittelt werden.

Die *Accenture Academy* ist ein **Cloud-basiertes Lernportal** und wird als Software as a Service angeboten. Somit ist gewährleistet, dass mit einem Internetzugang und einem webfähigen Endgerät der Zugang auf der ganzen Welt rund um die Uhr möglich ist. Die *Accenture Academy* kann technisch nahtlos in bestehende Trainingsplattformen der Kunden eingebunden werden und unterstützt damit auch das Konzept des „Single Sign-on“. Der Mitarbeiter merkt damit gar nicht, dass er sich außerhalb seines Unternehmens bewegt.

Die *Accenture Academy* gliedert sich in sechs Bereiche, die in **Abb. 4** dargestellt sind. Sie beinhaltet ein breitgefächertes Angebot an Weiterbildungskursen, das sowohl fachliche Trainings als auch Trainings zur Steigerung der Soft Skills und Managementfähigkeiten umfasst.

Die Lerninhalte basieren auf den Dingen, die in der Praxis funktionieren und eingesetzt werden und bilden nicht nur reine Theorie ab. Die Verfügbarkeit der **Inhalte in 43 Sprachen** gewährleistet einen globalen Einsatz. Dabei kommen die in **Abb. 5** aufgeführten Lernformate zum Einsatz.

Die Nutzung hochprofessioneller **interner** und **externer Fachexperten** sowie die Zusammenarbeit mit einer Vielzahl international renommierter Uni-

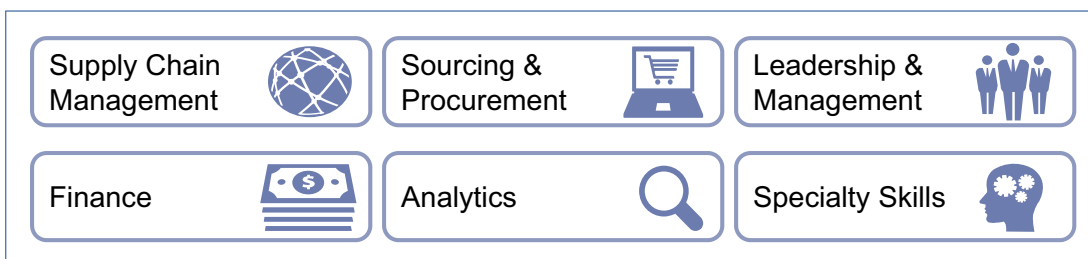


Abb. 4: Themenbereiche der *Accenture Academy* (in Anlehnung an *Accenture*, 2017a)

	Online Kurse	Virtuelle Klassenräume	Informelles Lernen
Lernformate	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interaktives Selbststudium</li> <li>■ Fallstudien</li> <li>■ Simulationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Live-Webinare mit Industriespezialisten, die auch aufgezeichnet werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ White Papers</li> <li>■ Online Artikel</li> <li>■ Studien</li> <li>■ Blogs</li> <li>■ Soziale Medien</li> <li>■ Wikis</li> </ul>

Abb. 5: Übersicht der Lernformate

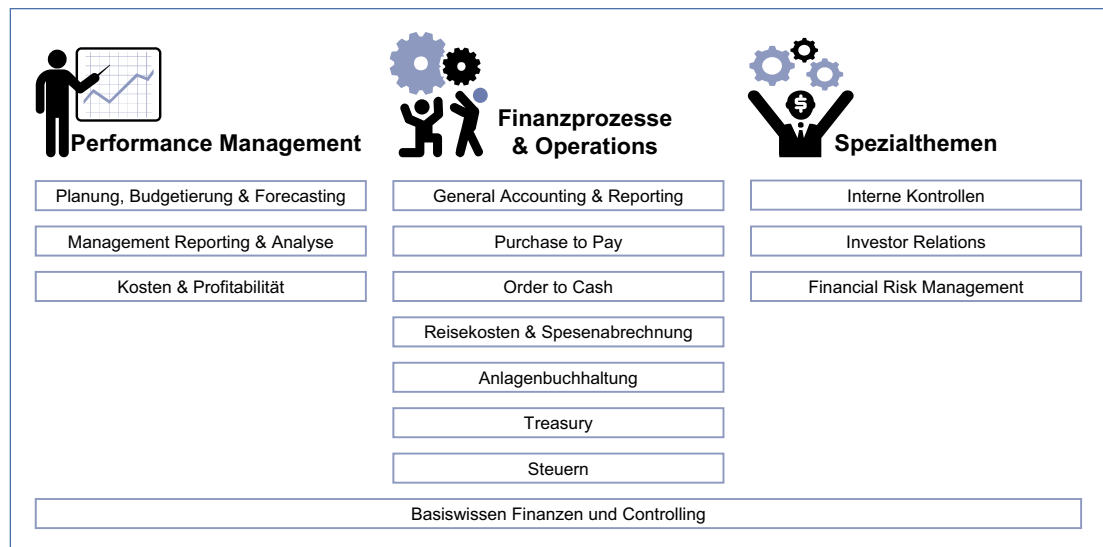


Abb. 6: Inhalte der Accenture Finance Academy (in Anlehnung an Accenture, 2017b)

**Die Academy bietet ein umfassendes Angebot relevanter Inhalte.**

versitäten (z. B. Stanford University, INSEAD, MIT, Berkeley und viele weitere) stellt dabei sicher, dass die Lerninhalte immer dem aktuellen Stand von Wissenschaft und Praxis entsprechen. Ein weiterer großer Vorteil der *Accenture Academy* Kurse ist die Unterstützung bei der Erlangung zahlreicher **Industriezertifizierungen**. Dabei wird eine Vielzahl der Kurse durch unterschiedlichste internationale Vereinigungen zur Erlangung von Kreditpunkten anerkannt (z. B. *IMA*®, *CIMA*).

Für die Weiterentwicklung der Finanzorganisation sind im Besonderen die Inhalte der Finance Academy von Relevanz. **Abb. 6** zeigt eine Übersicht des **Finance Academy Curriculums**, das im Wesentlichen auf den drei Säulen Performance Management, Finanzprozesse und Spezialthemen aufbaut. Zudem können weitere Inhalte aus anderen Academy Bereichen ergänzt werden, wie Kurse aus den Bereichen Analytics, Process Excellence, Projektmanagement, Risikomanagement und Führung. Für die Kernbereiche des Finanzwesens stellt die Finance Academy **mehr als 700 unterschiedliche Kurse** bereit. Hinzu kommen mehr als 350 weitere Kurse aus den Bereichen Management & Führung und Analytics.

Die Finance Academy eignet sich grundsätzlich für alle Hierarchielevel und ist nicht auf ein bestimmtes Level begrenzt. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass nicht alle Inhalte für alle Hierarchielevel gleichermaßen geeignet sind. Durch die

flexible Definition von Zielprofilen und das **individuelle Assessment** jedes Teilnehmers gibt es keine Einschränkungen bei der Zielgruppe.

Zur Anpassung der Finance Academy auf die Unternehmensbedürfnisse wird ein 5-stufiger Ansatz angewandt (vgl. **Abb. 7**), der im **ersten Schritt** mit einer Bedarfsanalyse beginnt. Bei dieser wird mit den Entscheidungsträgern und Fachverantwortlichen im Rahmen von Interviews das Zielbild definiert. Dieses enthält die zukünftig notwendigen bzw. gewünschten Kompetenzprofile der Mitarbeiter. Im **zweiten Schritt** wird, basierend auf den Anforderungen aus Schritt eins, eine erste Version der Academy erstellt. Wenn diese die Anforderungen des Unternehmens erfüllt, erfolgt **Schritt 3**. Dieser ist das Herzstück des Ansatzes, da in ihm die Mitarbeiter das Online-Assessment durchlaufen, um den aktuellen Wissensstand zu ermitteln. Dabei wählt der Mitarbeiter ein vordefiniertes Stellenprofil aus, das seiner aktuellen Rolle entspricht bzw. dieser am nächsten kommt. Dann gibt er zu dem für die Rolle notwendigen Fachwissen und Fähigkeiten eine Selbsteinschätzung ab. Basierend auf dieser Selbsteinschätzung und zusätzlichem Feedback der Vorgesetzten werden die bestehenden Lücken zum Zielprofil ermittelt. Diese ergeben sich aus dem aktuellen Ist-Zustand und dem definierten Soll-Zustand, der im Rahmen der Bedarfsanalyse definiert wurde. Im **vierten Schritt** erfolgt die weitere Anpassung der Academy, unter

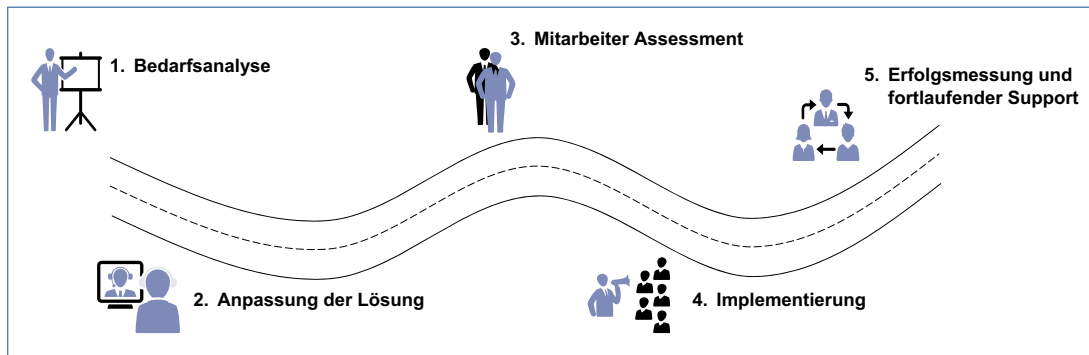


Abb. 7: 5-stufiger Ansatz zur Implementierung

anderem mit der Erstellung der **personalisierten Lehrpläne** für jeden Mitarbeiter. Diese umfassen alle im Rahmen der Academy möglichen Trainingsmaßnahmen, um die festgestellten Lücken zwischen Ist- und Zielprofil zu schließen. Des Weiteren werden Lerninhalte ergänzt, die nicht im Umfang der Academy vorhanden sind und zum Beispiel unternehmensspezifische Sachverhalte erläutern. Nach diesem Schritt ist die Implementierung der Academy abgeschlossen und kann durch die Mitarbeiter genutzt werden. **Schritt 5** umfasst den fortlaufenden Support der Academy durch das Academy Team. Dabei werden Lerninhalte aktualisiert, technischer Support geleistet und Anpassungen auf Basis geänderter Anforderungen eingearbeitet. Darüber hinaus wird ein detailliertes Berichtswesen zur Verfügung gestellt, das eine einfache Auswertung hinsichtlich Nutzung, Testergebnissen der Mitarbeiter und Feedback zu den Trainingskursen ermöglicht. Der Gesamtzeitraum für die **Implementierung** der Finance Academy liegt bei **ca. acht Wochen**, bis der kontinuierliche Betrieb mit Schritt 5 aufgenommen werden kann.

#### 4. Stärken und Schwächen des Academy Ansatzes

Im Folgenden wird auf die Faktoren für eine erfolgreiche Implementierung des Finance Academy Konzepts eingegangen. Des Weiteren wird betrachtet, welche Stärken und Schwächen der Academy Ansatz hinsichtlich der Umsetzung einer Trainingsstrategie hat.

Damit die Finance Academy ihren vollen Nutzen entfalten kann und die Implementierung erfolgreich ist, sind die folgenden Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- Ein klares Zielbild der zukünftigen Organisation mit den notwendigen Rollenprofilen muss vorhanden sein.
- Die Academy muss als Teil der Personalentwicklungsstrategie mit dieser abgestimmt sein.
- Der Academy Ansatz muss von der Unternehmensleitung als Sponsor entsprechend unterstützt werden.

- Die Academy ist ein reines E-Learning-Werkzeug, dies muss zur Kultur des Unternehmens passen.
- Die technische Realisierung ist schnell und einfach, aber es bedarf Change-Management-Aktivitäten und eines internen Marketings, um die Akzeptanz bei der Zielgruppe sicherzustellen.
- Die vordefinierten Rollenprofile sind mit den Gegebenheiten im Unternehmen abzugleichen und gegebenenfalls anzupassen.

Wie in Abschnitt 2 beschrieben, hat die Trainingsstrategie Maßnahmen zu definieren, die die Weiterentwicklung der Mitarbeiter in Richtung der neuen Rollenprofile sicherstellt. Im Folgenden wird eine Einschätzung abgegeben, inwieweit die Finance Academy eine geeignete Maßnahme ist, um diese Weiterentwicklung zu fördern und zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund zeigt die nachfolgende Tabelle eine Einschätzung der Stärken und Schwächen des Academy Ansatzes je Erfolgsfaktor, der für die Trainingsstrategie definiert wurde.

Wie aus der tabellarischen Auflistung (vgl. **Abb. 8**) ersichtlich, überwiegen die Stärken des Academy Ansatzes die Schwächen deutlich. Sofern die Erfolgsfaktoren für die Implementierung berücksichtigt werden und zur Anwendung kommen, ist die Finance Academy ein geeignetes Instrument der Personalentwicklung. Sie bildet damit die Basis, um die Finanzorganisation auf ihre neue Rolle vorzubereiten bzw. in diese Richtung zu entwickeln.

#### 5. Fazit

Die Rolle des CFOs ändert sich und mit ihr die Anforderungen an seine Organisation. Studien zeigen, dass CFOs bereits erkannt haben, dass sie die Effektivität ihrer Mitarbeiter steigern müssen. Zudem werden sich die Rollenprofile in der Finanzorganisation stark ändern und eine Weiterentwicklung der Mitarbeiter notwendig machen. Vor diesem Hintergrund muss der CFO nach geeigneten Wegen suchen, seine Organisation entsprechend weiterzuentwickeln. Hierbei kann das Konzept der Academy und insbesondere der Finance Academy einen wertvollen Beitrag leisten. Durch den Einsatz mo-

Die Academy wird in 5 Schritten implementiert.

Erfolgsfaktor	Stärken +	Schwächen -
<b>Akzeptanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Moderne Technologie</li> <li>■ Renommiertere Partner</li> <li>■ Aktuelle und relevante Lerninhalte</li> <li>■ Breite Themenabdeckung</li> <li>■ Starke Personalisierung</li> <li>■ Vielzahl von Lernformaten</li> <li>■ 200.000+ Nutzer weltweit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusätzliches Change-Management und internes Marketing notwendig</li> <li>■ Nicht alle Inhalte für höhere Hierarchieebenen geeignet</li> <li>■ Verlangt hohe Mitarbeitermotivation</li> </ul>
<b>Flexibilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cloud Lösung</li> <li>■ Verfügbarkeit 24/7</li> <li>■ Unbegrenzte Nutzerzahl</li> <li>■ Einfache technische Integration</li> <li>■ Inhalte sind multilingual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vordefinierte Rollenprofile (Anpassung möglich)</li> </ul>
<b>Messbarkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regelmäßige Fortschrittskontrollen</li> <li>■ Wirksamkeit nachgewiesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bestimmung des Trainings-ROI bedarf eines eigenen Rahmenwerks</li> </ul>
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gebühr je Nutzer</li> <li>■ Abhängig von genutzten Inhalten</li> <li>■ Niedrige Kosten für Implementierung</li> <li>■ Keine eigene Infrastruktur notwendig</li> <li>■ Keine zusätzlichen Kosten für Aktualisierung von Inhalten</li> <li>■ Bruchteil der Kosten im Vergleich zu Präsenztrainings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fortlaufende Kosten</li> <li>■ Rechnet sich erst ab ca. 100-150 Nutzern</li> </ul>

Abb. 8: Stärken und Schwächen des Academy Ansatzes

**Die Stärken des Academy Ansatzes überwiegen die Schwächen deutlich.**

derner Lernformate, von relevanten und aktuellen Lerninhalten sowie eines nutzungs-basierten Entgelt-systems, bekommt der CFO ein probates Werkzeug an die Hand, um seine Organisation zielgerichtet weiterzuentwickeln. Hierbei ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, dass der Einsatz der Finance Academy in eine ganzheitliche Personalentwicklungsstrategie eingebunden wird.

**Literatur**

- *Accenture*, Accenture Academy, 2017a, <https://www.accentureacademy.com/p/>, Stand: 30.05.2017.
- *Accenture*, Finance Workforce Effectiveness from Accenture Academy, 2017b, <http://learning.accentureacademy.com/finance-offering/>, Stand: 30.05.2017.
- *Accenture*, Accenture 2014 High Performance Finance Study – The CFO as Architect of Business Value, 2014, [https://www.accenture.com/t20150523T035018\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub3/Accenture-2014-High-Performance-Finance-Study-CFO-Architect-Business-Value.PDF](https://www.accenture.com/t20150523T035018_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub3/Accenture-2014-High-Performance-Finance-Study-CFO-Architect-Business-Value.PDF), Stand: 30.07.2017
- *Axson D. A. J./Mistry S./Nanson M.*, From reporting the past to architecting the future – Meet the Finance 2020 workforce, 2016, [https://www.accenture.com/t20161219T223536\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/PDF-17/Accenture-Strategy-Architecting-the-Future-Finance-Workforce.pdf](https://www.accenture.com/t20161219T223536_w_/us-en/_acnmedia/PDF-17/Accenture-Strategy-Architecting-the-Future-Finance-Workforce.pdf), Stand: 30.05.2017.
- *Bergman R./Davila J.*, High Performance Finance – The Critical Role of the Finance Workforce, 2013, [https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_2/Accenture-High-Performance-Finance.pdf](https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_2/Accenture-High-Performance-Finance.pdf), Stand: 30.05.2017.
- *Kuhr, R./Derbal, K.*, Digital Finance – Der Weg in die automatisierte Finanzorganisation, in: Controller Magazin, 42. Jg. (2017), H. 3, S. 66–70.
- *Hoder, K./Kuhr, R.*, Die Rolle des Controllers in der Digitalisierung – Digital Controlling, in: Controller Magazin, 40. Jg. (2015), H. 2, S. 15–20.
- *Shook E./Knickrehm M.*, Harnessing Revolution – Creating the future workforce, 2017, [https://www.accenture.com/gb-en/\\_acnmedia/A2F06B52B774493BBBA35EA27BCDFCE7.pdf](https://www.accenture.com/gb-en/_acnmedia/A2F06B52B774493BBBA35EA27BCDFCE7.pdf), Stand: 30.05.2017.
- *Smith D./LaVelle K./Lyons M./Silverstone Y.*, The gig experience: Unleashing the potential of your talent and your business – Insights from the Accenture Strategy 2016 U.S. College Graduate Employment Study, 2016, [https://www.accenture.com/t20160512T073844\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/PDF-18/Accenture-Strategy-2016-Grad-Research-Gig-Experience-Unleash-Talent.pdf](https://www.accenture.com/t20160512T073844_w_/us-en/_acnmedia/PDF-18/Accenture-Strategy-2016-Grad-Research-Gig-Experience-Unleash-Talent.pdf), Stand: 30.05.2017.

### Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Uta Wilkens, Nicole Sprafke und Alexander Nolte, Vom Kompetenzmanagement zum Kompetenzcontrolling, Ausgabe 10/2015, S. 534–540.
- Rita Niedermayr-Kruse, Mike Schulze und Philipp Thiele, Kompetenzmanagement im Controlling mithilfe des Controller-Kompetenzmodells der *IGC*, Ausgabe 10/2015, S. 541–549.
- Johannes Seefried, Franz Wirnsperger, Jens Schulte und Klaus Möller, Business Partnering durch individuelles Kompetenzmanagement – Ausgestaltung der Rolle des Performance Managements am Beispiel von *Hilti*, Ausgabe 10/2015, S. 558–564.

### Stichwörter

# Architekt der Wertschöpfung # eLearning # Finance Academy # Trainingsstrategie

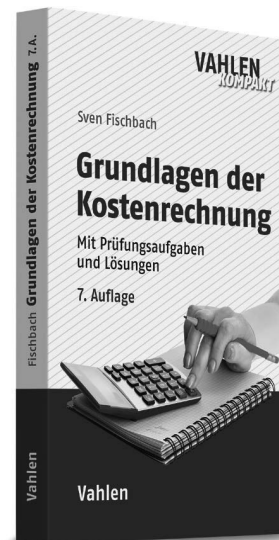
### Keywords

# eLearning # Finance Academy # Training Strategy # Value Architect

### Summary

The CFO and the finance organization have increased their importance in companies around the globe. Success of the finance organization is mainly influenced by the effectiveness of the finance workforce. Companies have to ensure their finance talent has the right skills. The Academy approach meets the need for this more expanded role that balances core business and finance responsibilities.

## Das Basiswissen der Kostenrechnung.



Von Prof. Dr. Sven Fischbach. Unter Mitarbeit von Anja Fischbach  
7. Auflage. 2018. XIII, 233 Seiten. Kartoniert € 24,90  
ISBN 978-3-8006-5452-9

Portofrei geliefert: [vahlen.de/19941306](http://vahlen.de/19941306)

### Das Buch

bietet Studierenden an Universitäten, Hochschulen und Akademien einen einfachen, aber fundierten Einstieg in die Grundlagen der Kostenrechnung, ermöglicht aber auch Entscheidungsträgern der Praxis einen zielorientierten Zugang. Es kann begleitend zu Vorlesungen eingesetzt werden und eignet sich zum Selbststudium. Vorkenntnisse sind nicht erforderlich. Prüfungsaufgaben, Lösungen und ein deutsch-englisches Fachwörterbuch runden dieses Grundlagenwerk ab.

### Aus dem Inhalt

- Kostentheorie ■ Kostenartenrechnung ■ Kostenstellenrechnung ■ Kalkulation ■ Erfolgsrechnungen
- Entscheidungsrechnungen ■ Plankostenrechnung
- Kostenmanagement

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [vahlen.de](http://vahlen.de) | Verlag Franz Vahlen GmbH  
80791 München | [kundenservice@beck.de](mailto:kundenservice@beck.de) | Preise inkl. MwSt. | 168661

## Vahlen