

# Härtetest für weiche Erfolgsfaktoren

## Checklisten für eine erfolgreiche People-&-Culture-Strategie bei der digitalen Transformation der Finanzfunktion

In diesem Beitrag wird eine People-&-Culture-Strategie für die Finanzfunktion in Cluster strukturiert und durch konkrete Checklisten operationalisiert. Mit den Checklisten liegt ein neues „Werkzeug“ bereit, um weiche Erfolgsfaktoren einem Härtetest zu unterziehen, oder – wie Judith Muster formuliert hat – den Pudding an die Wand zu nageln.

Text — Wolfgang Heinrichs

In Zeiten tiefgreifender Veränderungen übernimmt die Finanzfunktion eine Schlüsselrolle in Unternehmen. Sie gibt Orientierung unter Unsicherheit und nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung für eigene Performancesteigerungen. Ihre digitale Transformation geht über die Neugestaltung von Strukturen und Prozessen und die Einführung neuer Technologien hinaus. Sie verändert tiefgreifend die Art und Weise, wie Menschen miteinander arbeiten. Die Bedeutung des Zusammenwirkens von Menschen und der von ihnen geprägten Kultur rückt zunehmend ins Blickfeld.

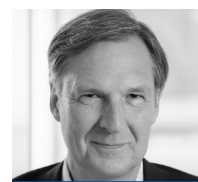
Diese sogenannten weichen Faktoren entscheiden über Erfolg oder Misserfolg einer Transformation. Das bestätigen Studienergebnisse, die Defizite bei Leadership, People- und Changemanagement, Kooperation und Veränderungsbereitschaft als Hauptursachen dafür benennen, dass etwa 70% aller digitalen Transformationen ihre Ziele nicht erreichen.<sup>1</sup> Somit ist eine individuelle People-&-Culture-Strategie wesentlich für den Erfolg der digitalen Transformation der Finanz-

funktion und sollte fester Bestandteil eines Target Operating Models und einer Funktionalstrategie Finance sein.

Die zentralen Bestandteile einer solchen Strategie werden zunächst in sechs Clustern A bis F strukturiert. Checklisten zu jedem Cluster ermöglichen eine Auseinandersetzung mit den wichtigsten People-&-Culture-Themen. Die Checklisten wurden von einer auf People-&-Culture-Themen spezialisierten Arbeitsgruppe<sup>2</sup> im Arbeitskreis „Digital Finance“ der Schmalenbach-Gesellschaft<sup>3</sup> erarbeitet. Dabei sind Erfahrungen aus digitalen Transformationsprojekten der Finanzfunktion eingeflossen und es wurde besonderer Wert auf Praxisorientierung mit konkretem Nutzen und einfacher Anwendung gelegt – bei gleichzeitiger Verprobung mit Unternehmen.

### Aufbau und Inhalte der People-&-Culture-Checklisten

Im ersten Schritt geht es um die Identifizierung der People-&-Culture-Themen, die bei der digitalen Transformation der Finanzfunktionen



**Wolfgang Heinrichs** gestaltet den Erfahrungsaustausch zu People-&-Culture-Themen im Arbeitskreis „Digital Finance“ der Schmalenbach-Gesellschaft.

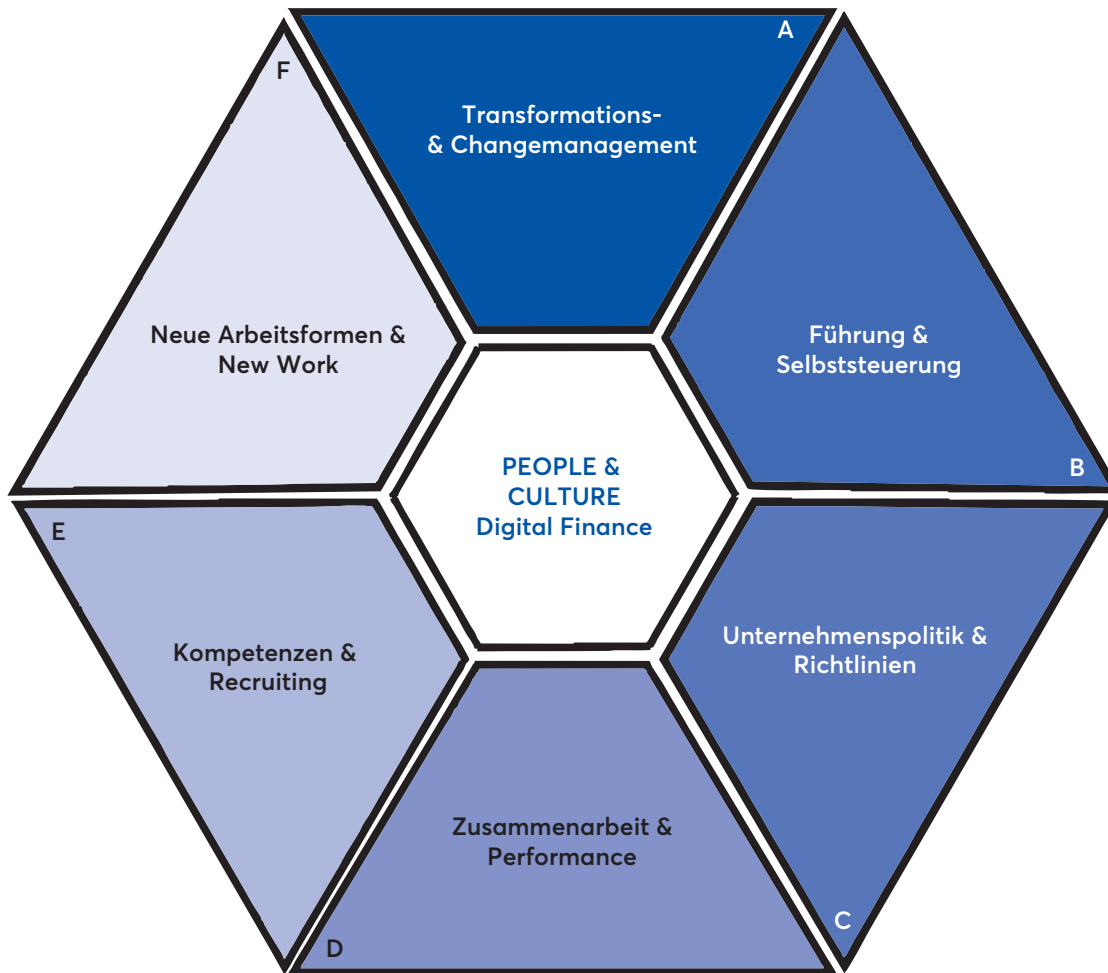
Dabei kombiniert er seine langjährige Managementenerfahrung in der Finanzfunktion mit einer Qualifikation als Systemischer Berater und Coach. Heinrichs war 25 Jahre in verschiedenen Führungspositionen u.a. als Geschäftsführer, Finanzvorstand und Leiter des konzernweiten Programms zur digitalen Transformation der Finanzfunktion der Deutschen Bahn tätig. Der Diplom-Wirtschaftsingenieur berät Unternehmen bei ihrer Finance-Transformation und begleitet Führungskräfte und Teams.

<sup>1</sup> Vgl. Uchihira et al., The Nature of Digital Transformation Project Failures: Impeding Factors to Stakeholder Collaborations, 2022; McKinsey, Common pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia, 2022; McKinsey, Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson, 2019; Bucy et al. McKinsey: The „how“ of transformation, 2016.

<sup>2</sup> Innerhalb des Arbeitskreises unterstützt die Arbeitsgruppe „People & Culture“ die Mitgliedsunternehmen bei allen Fragen rund um diesen Themenkomplex. Der Autor leitet die Arbeitsgruppe.

<sup>3</sup> Siehe: <https://fmos.link/11097> (Abruf: 03.09.2025).

Abbildung 1: Cluster für People-&amp;-Culture-Checklisten



erfolgskritisch sind und die von der Finanzfunktion selbst oder zusammen mit HR gestaltet werden können.

Dazu verfügt die Arbeitsgruppe über umfassende Erfahrungen. Zusätzliche Orientierung gibt die gemeinsam von der Universität St. Gallen, PricewaterhouseCoopers (PwC) und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) erstellte Studie Trend-Barometer: People Management 2035<sup>4</sup> sowie der Change Management Compass von Porsche Consulting<sup>5</sup>. Auf dieser Basis werden die in Abbildung 1 dargestellten sechs Cluster relevanter People-&-Culture-Themen gebildet: (A) Transformations- & Changemanagement, (B) Führung & Selbststeuerung, (C) Unternehmenspolitik & Richtlinien,

(D) Zusammenarbeit & Performance, (E) Kompetenzen & Recruiting und (F) Neue Arbeitsformen & New Work.

Zu jedem Cluster gibt es eine Checkliste mit wesentlichen Themen, die Einschätzungen zwischen 0 (nicht vorhanden) und 5 (exzellent vorhanden) ermöglichen und der besseren Übersicht halber in den Abbildungen 2 und 3 in Auszügen gezeigt sind.

#### **Cluster (A) Transformations- & Changemanagement: Den Wandel aktiv gestalten**

Die digitale Transformation der Finanzfunktion ist mit umfassenden technologischen und organisatorischen Veränderungen verbunden. Das Spektrum reicht von Advanced Analytics, Künstlicher Intelligenz, Smart Automation über End-to-End-Prozesse bis zu neuen ERP-Systemen wie SAP S/4HANA und ESG-Berichtspflichten. Zusätzlich verändern sich Rollenbilder, Strukturen und Kompetenzen. Gefragt sind neue Methoden

<sup>4</sup> Vgl. Bruch/Neu/Lohmann, Trend-Barometer: People Management 2035 – Zwischen KI- und Kulturtransformation, 2025.

<sup>5</sup> Vgl. Zacherl et al., Change Management Compass 2023, 2023.

Abbildung 2: Auszug Checkliste People & Culture (1/2)

**A. Cluster "Transformations- & Changemanagement"**

A1 Wurde der **Handlungsbedarf** kommuniziert und "Sense of Urgency" hergestellt (respektvoll mit Blick auf Vergangenheit und Gegenwart)?

A2 Ist ein Transformationsprojekt/-programm mit **Zielbild, Roadmap** und wesentlichen **Meilensteinen** aufgesetzt und allen Beteiligten bekannt?

A3 Gibt es eine **starke Projekt-/Programmleitung** und ein **leistungsfähiges** Transformationsteam mit Fach-, IT-, Prozess- und Change-Kompetenz?

A4 Sind **Ziele, Rollen und Umsetzungsverantwortung** klar definiert und wird die Transformation durch ein professionelles PMO gesteuert?

A5 Werden **zeitnahe Information und Kommunikation** zum Transformationsfortschritt sowie regelmäßiges Stakeholdermanagement gelebt?

**B. Cluster "Führung & Selbststeuerung"**

B1 Passt das **Zielbild** der Transformation zu (**Funktional**)**Strategie** und **Gesamtzielen** des Unternehmens?

B2 Wie **robust** ist das **Commitment** des **Top-Managements** zur Transformation und wie stark unterstützt der **CFO als Change Leader**?

B3 Nehmen Führungskräfte ihre **Vorbildfunktion** (z.B. in puncto Selbststeuerung, Transparenz, Konsequenz und Lösungsorientierung) wahr?

B4 Wie stark gestalten und leben Führungskräfte **Interaktion, Kooperation, Konfliktmanagement** sowie eine **Feedback- und Fehlerkultur**?

B5 Sind **Verantwortungsbereiche und Kompetenzen** der Führungskräfte klar definiert, abgegrenzt, akzeptiert und werden sie konsequent gelebt?

**C. Cluster "Unternehmenspolitik & Richtlinien"**

C1 Gibt es ein **Rollenmodell Finance** und werden Organisation, Prozesse und Qualifikationsprofile daraus abgeleitet (Target Operating Model)?

C2 Sind **Finance-Prozesse** effektiv, effizient und kerngeschäftsorientiert gestaltet und **Prozesseigner** definiert?

C3 Sind **strategische Ausrichtung und Incentivierungen** definiert, zahlen sie auf Unternehmensziele ein und gibt es Regeln für Zielkonflikte?

C4 Sind **Messgrößen und Messkonzepte** zur Erfolgs-/Fortschrittsmessung und zur Vermeidung von Fehlsteuerungen etabliert?

C5 Existiert ein **Datenmanagement** mit Regelungen zu Quellen, Qualität, Konsistenz, Eignerschaft, Zugriffs- und Berechtigungskonzepten?

Abbildung 3: Auszug Checkliste People & Culture (2/2)

**D. Cluster "Zusammenarbeit & Performance"**

D1 Wird in (**temporären**) **funktionsübergreifenden Teams** oder flexiblen Strukturen (Swarm) gearbeitet, werden **Prioritäten zw. Teams** abgestimmt?

D2 Werden **moderne Kollaborationstools** (z.B. MS Teams) für eine asynchrone und standortübergreifende Zusammenarbeit eingesetzt?

D3 Wie stark sind **Performance-Ziele** im Denken und Handeln verankert und gibt es regelmäßige **Perfomedialoge**?

D4 Werden **Entscheidungen** in der Regelorganisation und nicht in informellen Parallelstrukturen herbeigeführt und anschließend konsequent umgesetzt?

D5 Entstehen **Innovationen** auf Basis moderner Kooperationsformen (z.B. Pilotprojekte/Speedboats, Ideenplattformen, High-Performance-Teams)?

**E. Cluster "Kompetenzen & Recruiting"**

E1 Werden aus dem **Rollenmodell Finance** abgeleitete **Qualifikationsprofile** konsequent bei **Recruiting, Training** und Weiterentwicklung eingesetzt?

E2 Gibt es eine **strategische Personalplanung** unter Berücksichtigung von Bereichs-/Ressortwechseln (z.B. ØVerweildauern, Erfahrungsbreite)?

E3 Werden regelmäßige (mindestens jährlich) **individuelle Leistungs- und Entwicklungsdialoge** (z.B. 360 Grad Feedback) durchgeführt?

E4 Werden **moderne Lernformen** (z.B. E-Learning, digitale Lernplattformen) praktiziert; werden **Akademiekonzepte** geprüft bzw. umgesetzt?

E5 Wurde ein **moderner/attractiver Recruitingprozess** (Employer Branding, Social Media, Pre-/Onboarding) definiert und wird er konsequent gelebt?

**F. Cluster "Neue Arbeitsformen & New Work" <sup>1)</sup>**

F1 Einsatz von **Remote-/Hybrid-Arbeitsmodellen** mit leistungsfähiger IT-Infrastruktur und implementierten Richtlinien

F2 Einsatz und Förderung **moderner Arbeitsmethoden** (z.B. Agilität gem. Scrum, Dailies, Sprints, KANBAN, Retrospektiven)

F3 Einsatz **flexibler (Büro)Arbeitsplatzkonzepte** (z.B. Open Space, Desk Sharing, Coworking Spaces) und moderne Ausstattung d. Meetingräume

F4 Angebot **flexibler Arbeitszeitmodelle** (z.B. Teilzeit, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Job Sharing, Job Rotation, Sabbaticals)

F5 Förderung von **Eigenverantwortung** und selbstbestimmtem Arbeiten, **Einbeziehung** der MA in unternehmerische Entscheidungsprozesse

<sup>1)</sup> abweichend von Clustern A-E wird hier der Grad der bewussten Positionierung bei den Themen angegeben

und ein professioneller Umgang mit Konflikten und Widerständen.

Transformations- und Changemanagement steuert und gestaltet die technologischen, organisatorischen und kulturellen Aspekte des gesamten Veränderungsprozesses. Für die Finanzfunktion ergeben sich neue Anforderungen an Projektmanagement-, Change- und Kommunikationsfähigkeiten. Transformationsprojekte in der Finanzfunktion sind hochkomplex und anspruchsvoll. Daher wird zunehmend auch die Berücksichtigung systemischer, soziologischer und neurowissenschaftlicher Erkenntnisse empfohlen.<sup>6</sup> Die Kommunikation des Handlungsbedarfs sollte klar und zugleich respektvoll mit Blick auf Ver-

<sup>6</sup> Vgl. Besio et al., Digital transformation and organizational restlessness, 2024; Tibusay/Franklin, Neuroscience for Change at Work, 2024. Köhninger/Mikoleit/Veith, Systemische Strategiearbeit in Organisationen, 2022.

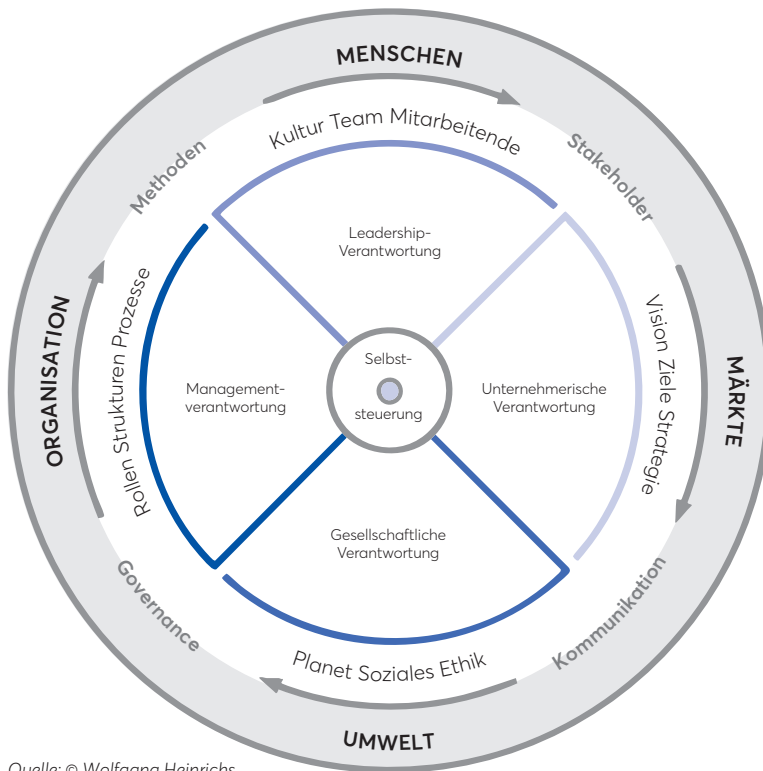
gangenheit und Gegenwart sein. Hinzu kommen zeitnahe Information und Kommunikation sowie ein leistungsfähiges Transformationsteam.

### Cluster (B) Führung & Selbststeuerung: Selbststeuerung als strategischer Hebel

Im Transformationskontext ist Führung (Leadership) ein wichtiges People-&-Culture-Thema. Häufig verbreitet ist die Unterscheidung von Führungsaufgaben (Arbeit im System versus Arbeit am System), Führungsverständnis (vom „Boss“ zum beziehungsorientierten Führen) und Führungsstilen (z.B. transaktional versus transformational). Malik betont, dass Führung auch Handwerk ist und benennt Führungswerkzeuge (z.B. Meetings, Berichte, Arbeitsmethoden).<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Vgl. Malik, Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt, 2019.

Abbildung 4: Steuerkreis Führung



Quelle: © Wolfgang Heinrichs

In der modernen Führungsforschung gilt Selbststeuerung als zentrale Führungskompetenz, insbesondere in digitalen Transformationsprozessen. Daher wird sie anhand des Steuerkreises Führung (Abbildung 4<sup>8</sup>) vertieft.

Im Steuerkreis sind vier Verantwortungsdimensionen von Führung dargestellt: Leadership-Verantwortung, unternehmerische Verantwortung, gesellschaftliche Verantwortung und Management-Verantwortung. Gute Führungskräfte arbeiten entlang von Strategien für alle Dimensionen. Dabei spielen die Führungsthemen „regelmäßiges Stakeholdermanagement“, „transparente Kommunikation“, „klare Regeln (Governance)“ sowie „fundiertes Methoden-Know-how“ eine wichtige Rolle im Führungsalltag. Die Schlagkraft von Führungskräften in Unternehmen hängt wesentlich von ihrer Selbststeuerung ab, mit der sie ihre Arbeit in den Verantwortungsdimensionen und den Umgang mit den Führungsthemen lenken und regulieren.

Der US-amerikanische Ökonom Peter F. Drucker hat bereits 1967 darauf aufmerksam gemacht, dass Führungskräfte, die sich selbst nicht führen können, auch keine anderen Menschen führen

können.<sup>9</sup> Damit weist er auf den Kerngedanken der Selbststeuerung hin: Gute Führungskräfte sind in gutem Kontakt zu sich selbst (Mitte des Steuerkreises), sie richten ihr Handeln an persönlichen Zielen und Werten aus und übernehmen Verantwortung für sich und ihr Leben. Ihre innere Balance gibt Halt in sich verändernden Umwelten. Führungskräfte mit hoher Selbststeuerungskompetenz sind leistungsfähiger, resilienter und weniger anfällig für Burnout-Risiken. Die Selbststeuerungskompetenz von Führungskräften (nach außen und innen) entscheidet über die Wirksamkeit von Führung und damit über den Erfolg der Transformation.

### Cluster (C) Unternehmenspolitik & Richtlinien: Ziele und Regeln im Einklang

Unternehmenspolitik konkretisiert die strategische Ausrichtung eines Unternehmens und positioniert sich zu Werten und langfristigen Zielen sowie zur gesellschaftlichen Rolle und zu Verhaltensgrundsätzen gegenüber den Stakeholdern. Beispiele sind Nachhaltigkeitsziele, angestrebte Marktanteile, Gleichstellung der Geschlechter sowie ethische Grundsätze bei Lieferketten. Unternehmenspolitik gibt Orientierung, ohne konkrete Regeln zu formulieren. Übertragen auf den Transformationskontext legt Unternehmenspolitik Ziele, Prioritäten und Incentivierungen für die Transformation so fest, dass sie zur Strategie und zum Zielsystem des Gesamtunternehmens passen. Der Übergang zum Operating Model ist fließend.

Richtlinien sind konkrete verbindliche Regeln und Verfahren, mit denen die Unternehmenspolitik im alltäglichen Handeln und Verhalten umgesetzt wird. In der Transformation definieren sie das regulatorische Umfeld, setzen Leitplanken für Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten und legen Kennzahlen zur Messung des Transformationserfolgs fest. Typische Beispiele im Digitalisierungskontext sind Richtlinien für IT-Sicherheit und Datenschutz.

### Cluster (D) Zusammenarbeit & Performance: Wirksam durch Kooperation

Zusammenarbeit bestimmt über den Erfolg einer Transformation. Dabei geht es sowohl um Zusammenarbeit innerhalb des Transformationsteams als auch um vertikale und horizontale Kooperation mit Führungskräften, Fachbereichen und Stakeholdern. Während Kollaborationstools und automatisierte Reporting-Systeme den Wandel unterstützen, ist eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und Transparenz Voraussetzung für eine gelingende Zusammenarbeit.

<sup>8</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Peschke, ManagementMap, 2017.

<sup>9</sup> Vgl. Drucker, The Effective Executive, 1967.



## Nur eine Finanzfunktion mit digitaler und strategischer Kompetenz und attraktiver Lern- und Innovationskultur wird im Wettbewerb um Talente erfolgreich sein.

Das Verständnis von Performance verändert sich. Während früher Effektivität und Effizienz im Mittelpunkt standen, geht es heute stärker um Wirksamkeit, Innovationskraft und einen Beitrag zur Gesamtstrategie des Unternehmens. Leistungsfähige Teams handeln eigenverantwortlich, denken unternehmerisch und lernen kontinuierlich. Hierfür braucht es neben klaren Zielen eine Umgebung, die Innovationen fördert und Fehler als Lernchancen versteht.<sup>10</sup>

Die Checkliste enthält wesentliche Aspekte. Gerade angesichts der Vielzahl von Beteiligten und hoher Anforderungen an Qualität (Stichworte: Steuerungsinformationen, automatisierte Prozesse, Datenmanagement, Finanzierungs-/Vermögenssicherung, Wirtschafts- und Steuerprüfer) kommt es bei der digitalen Transformation der Finanzfunktion auf Zusammenarbeit und Performance an.

### Cluster (E) Kompetenzen & Recruiting: Die neue DNA der Finanzfunktion

Mit Blick auf aktuelle und künftige Herausforderungen reicht das klassische Kompetenzprofil eines Mitarbeitenden in der Finanzfunktion (analytisch stark, zahlengetrieben, prozesssicher) nicht mehr aus. Gesucht ist ein Profil, das strategisches Denken, fachliche Expertise, technologische Affinität, Transformationskompetenz und kommunikative Stärke miteinander verbindet<sup>11</sup>.

Leistungsfähige Finanzteams agieren als starke Partner im Geschäft, die nicht nur Reports liefern, sondern aus Daten wesentliche Zusammenhänge erschließen und strategische Steuerungsimpulse geben. Dafür braucht es Kompetenzen in

den Bereichen Data Analytics, Automatisierung und digitales Reporting – kombiniert mit überzeugenden Präsentationsfähigkeiten.

Soft Skills werden dabei zur Hard Currency. Wer in einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt erfolgreich sein will, muss offen für Veränderungen sein, eigenverantwortlich handeln, kollaborativ arbeiten und kontinuierlich lernen. Moderne Recruiting-Strategien setzen auf Diversität, digitale Kanäle und zielgerichtetes Employer Branding. Die Checkliste in Abbildung 3 macht deutlich: Nur eine Finanzfunktion mit digitaler und strategischer Kompetenz und attraktiver Lern- und Innovationskultur wird im Wettbewerb um Talente erfolgreich sein.

### Cluster (F) Neue Arbeitsformen & New Work: Flexibilität und Eigenverantwortung

Neue Arbeitsformen umfassen Homeoffice, hybrides Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, agile Methoden, neue Bürokonzepte, Job Sharing und Teilzeitmodelle. Der Begriff New Work greift etwas weiter und geht auf den Sozialphilosophen Frithof Bergmann<sup>12</sup> zurück, der in den siebziger Jahren mit Blick auf die industrielle Revolution den Gedanken entwickelt hat, dass Menschen nicht vorrangig Arbeit verrichten, sondern sich mit Hilfe der Arbeit selbst verwirklichen.

Unternehmen sollten die Arbeitssituation so gestalten, dass selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten sowie Sinn- und Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden. Flexibilität, Teilhabe an der Gemeinschaft und Selbstbestimmung können Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität und Innovation steigern und Organisationen nachhaltig erfolgreicher machen.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Jennewein/Heidbrink, High-Performance-Teams, 2008; Collins, Good To Great: Why some Companies make the Leap ... and others don't, 2001.

<sup>11</sup> Vgl. Güney/Marele/Redding, PwC Umfrage 2024: Finanzfunktion der Zukunft, 2024; Winterling, Setting the pace: CFOs as champions of financial transformation, 2024; Gartner, Unlock Your Finance Team's Digital Potential: 5 Critical Competencies, 2021.

<sup>12</sup> Vgl. Bergmann, Neue Arbeit, neue Kultur, 2017.

<sup>13</sup> Vgl. Schermuly, New Work – Gute Arbeit gestalten, 2024; Oldenbourg, Workshift: Warum wir heute anders arbeiten müssen, um unser Morgen zu retten, 2024; Dämon et al., New Work Playbook: Mit sanfter Veränderung zu radikaler Verbesserung, 2023; Rump/Eilers, Arbeiten in der neuen Normalität, 2022.



## Die Checklisten unterstützen eine erfolgreiche People-&-Culture-Strategie bei der Digital-Finance-Transformation.

Diese Zusammenhänge sind wichtig für Transformationsprojekte und sollten auch darüber hinaus berücksichtigt werden. Mit Blick auf die Checkliste gilt hier allerdings nicht: Viel hilft viel. Jedes Unternehmen sollte den für sich „richtigen“ Weg definieren. Insofern wird abweichend von den bisherigen fünf Clustern empfohlen, in der Checkliste zu bewerten, in welchem Maße eine bewusste Positionierung stattgefunden hat; es geht nicht um ein „besser“ oder „schlechter“.

### Verprobung der Checklisten mit Unternehmen

Die Checklisten wurden im Frühjahr 2025 mit 4 Unternehmen (davon 3 DAX-40-Unternehmen) in Interviews über konkrete Digital-Finance-Projekte verprobt. Es ging dabei beispielsweise um die Einführung von SAP S/4HANA, die Gründung eines großen Shared Service Centers (SSC) im Ausland oder die digitale Transformation des gesamten Finanzbereichs.

Das Feedback lässt sich in folgenden Kernpunkten zusammenfassen:

- Die sechs Cluster strukturieren ein als „wenig konkret“ geltendes Thema. Die Checklisten können daher eine erfolgreiche People-&-Culture-Strategie bei der digitalen Transformation der Finanzfunktion unterstützen.
- Die Checklisten adressieren die wesentlichen People-&-Culture-Themen in komprimierter Form.
- Die Checklisten sind gut verständlich, der mit der Anwendung verbundene Aufwand ist gering.
- In der Anwendung sind Definition und Abgrenzung des zu bewertenden Projekts (Scope) fundamental.

- Die Checklisten ermöglichen ein differenziertes und stets ausgewogenes Self Assessment, die Identifizierung von Handlungsbedarfen und die Ableitung von Maßnahmen. Sie bilden eine wertvolle Diskussionsgrundlage innerhalb der Finanzfunktion und des Unternehmens.
- Durch regelmäßige Anwendung der Checklisten (in der Regel jährlich) lassen sich Fortschritte auf einer objektivierten Basis feststellen.
- Entscheidend für den gewinnbringenden Einsatz der Checklisten ist eine offene und ehrliche Auseinandersetzung mit den Fragen.

Aus dem Vergleich von Checklisten verschiedener Unternehmen können folgende Erkenntnisse gewonnen werden: Einerseits sind Ansätze für einen themenbezogenen Best-Practice-Austausch schnell erkennbar. Andererseits ist die Vergleichbarkeit z.B. angesichts unterschiedlicher (Funktional-)Strategien, Unternehmensgrößen, Geschäftsmodelle und Unternehmenskulturen teilweise nur eingeschränkt möglich. Zu Letzterem wird allerdings positiv hervorgehoben, dass gerade die Checklisten dazu beitragen, solche Unterschiede transparent zu machen. Die Verprobung mit vier Unternehmen bildet in Kombination mit dem in der Arbeitsgruppe vorhandenen Know-how eine gute Grundlage für die Kernaussagen dieses Beitrags.

### Fazit und Ausblick

Mit den People-&-Culture-Checklisten zu sechs Clustern wird die Basis für eine strukturierte, sehr konkrete und praxisnahe Auseinandersetzung mit erfolgskritischen Themen bei der digitalen Transformation der Finanzfunktion geschaffen. Die sogenannten „weichen Erfolgsfaktoren“ können einem Härte-test unterzogen werden. Es empfiehlt sich, diesen Test in regelmäßigen Abständen im eigenen Finanzbereich durchzuführen – und sich idealerweise zusätzlich mit anderen Unternehmen auszutauschen. In der ehrlichen und regelmäßigen Auseinandersetzung mit Inhalten und Ergebnissen liegt der eigentliche Nutzen der Checklisten. Dadurch können „blinde Flecken“ vermieden werden und People-&-Culture-Themen erhalten die Aufmerksamkeit, die sie angesichts ihrer Bedeutung für eine erfolgreiche Transformation (längst) verdienen.

Abschließend bleibt, der Finanzfunktion vor allem eine professionelle Führung mit hoher Selbststeuerungskompetenz und ein unterstützendes kulturelles Umfeld für die konsequente und nachhaltige Umsetzung ihrer People-&-Culture-Strategie zu wünschen. ■