

Alan
Hippe
im Dialog
mit
Utz
Schäffer



„Finance ist zu einer hoch dynamischen Funktion geworden“

Alan Hippe, CFO und CIO des Life-Science-Unternehmens Roche, hat fünf Thesen zur Zukunft der Finanzfunktion formuliert. Im Interview erläutert er, wie in dem Konzern die unternehmensinterne Abteilung zu einem flexibleren, agileren Modell umgebaut wird.



Fotos: © Michael Jordan

Dr. Alan Hippe

verantwortet seit 2011 als CFO und CIO die Finanzen und die IT des Life-Sciences-Unternehmens Roche. Zuvor war er in unterschiedlichen Branchen bereits als Führungskraft tätig, unter anderem bei Fraport, Continental und Thyssenkrupp. Alan Hippe ist Mitglied des Verwaltungsrats der Jacobs Holding und engagiert sich seit 2010 im Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.

Dr. Hippe, Sie streben bei Roche eine ambitionierte Transformation der Finanzfunktion an. Warum?

Für unsere Transformation waren zwei Entwicklungen ausschlaggebend: Unser Portfolio ist durch den fast zeitgleichen Patentverlust dreier Blockbuster-Produkte stark unter Druck geraten. Zudem ergeben sich immer mehr inhaltliche Synergien zwischen Pharma und Diagnostika. Daneben sind durch die fortschreitende Digitalisierung enorme Chancen entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette entstanden, die es zu nutzen galt. Um sie zu erhöhen, haben wir angefangen, unser Unternehmen von einem traditionellen Organisationsmodell, das auf Divisionen und operativen Einheiten basiert, zu einem agileren Modell zu wandeln. Damit werden auch für uns als Finanzfunktion Anpassungsfähigkeit und der klare Fokus auf Wertschöpfung immer wichtiger. Dementsprechend sind wir bestrebt, mit agilen Arbeitsweisen zu experimentieren, unsere Mitarbeitenden zu ermutigen, als unternehmerische Vorreiter zu fungieren, und gleichzeitig unsere Roche Services & Solutions Organisation weiter zu stärken. Wir haben kontinuierlich in unser digitales Backbone, insbesondere in unser Enterprise-Resource-Planning-System, investiert. Das sorgt für Stabilität. Und schließlich analysieren, harmonisieren, vereinfachen und digitalisieren wir alle Prozesse mit dem Ziel, die erreichten Einsparungen in Forschung und Entwicklung zu reinvestieren. Das ist auch das, was die Mitarbeiter enorm motiviert.

Und wo stehen Sie heute in der Umsetzung? Was ist schon erreicht?

Wir haben bereits die Ressourcen bei den Tochterunternehmen angepasst, mehr Ressourcen in die Organisation „Roche Services & Solutions“ eingebracht und sind mit voller Energie dabei, unser digitales Backbone weiter auszubauen. Im Wesentlichen sprechen wir hier über eine S4/HANA-Lösung, die wir mit einer Reihe von Cloud-Lösungen kombinieren. Dieses Backbone ist die Voraussetzung für alles, was darauf aufbaut, und ein wirklich gigantisches Projekt: Das Budget inklusive Restrukturierungsaufwendungen liegt im Moment bei stattlichen 1,8 Milliarden Euro. Zugegeben, wir sind noch nicht ganz dort, wo wir sein wollen, aber wir haben uns auch ein besonders hohes Ziel gesetzt. Wenn wir heute aber nur 75 Prozent unserer Ambitionen umsetzen, bin ich eigentlich ganz zufrieden.

„Auch für uns als Finanzfunktion werden Anpassungsfähigkeit und der klare Fokus auf Wertschöpfung immer wichtiger.“

Sie sind auch im engen Austausch mit anderen CFOs. Was ist Ihr Eindruck: Wo steht die Community? Gibt es Dinge, die Roche anders als der Mainstream macht?

Vor meiner Zeit bei Roche war ich in einigen Finanzorganisationen tätig, und Roche ist für mich das erste Unternehmen,



welches seine Finanzstrategie zu 100 Prozent am Unternehmenszweck ausgerichtet hat. Auch während meiner Gespräche mit meinen Fachkollegen bin ich auf kein anderes Unternehmen gestoßen, das dies so konsequent durchzieht und auch umsetzt.

„Roche ist für mich das erste Unternehmen, welches seine Finanzstrategie zu 100 Prozent am Unternehmenszweck ausgerichtet hat.“

Das ist spannend! Was bedeutet das konkret?

Unser Unternehmenszweck „Doing now what patients need next“ ist allgegenwärtig. Für die Finanzfunktion bedeutet das, dass jede unternehmerische Entscheidung die optimale Verteilung von Ressourcen sicherstellt – sowohl zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten und Funktionen als auch übergreifend. Als „Wächter der Performance“ versuchen wir, das multidimensionale Problem der Ressourcenallokation ganzheitlich zu lösen.

Wie genau machen Sie das?

Am Ende stellt sich immer die Frage: Schaffen wir mit einer Investition eigentlich Wert? Wir rechnen entsprechend alles zusammen und beurteilen im Anschluss, wie die verschiede-

nen Wahrscheinlichkeiten für eine Produkteinführung aussehen. Wir haben also keinen speziellen Filter für ESG-Kriterien, sondern eine ganzheitliche Rechnung. Entweder die Internal Rate of Return (IRR) liegt unter den Weighted Average Cost of Capital (WACC) oder darüber. Im Grunde berechnen wir einen Durchschnitt und fragen uns dann im Umkehrschluss: Wie viel kann bei den einzelnen Projekten schiefehen, bevor die IRR unter die WACC rutscht? Zudem zeigen wir Lücken auf: Wir rechnen rollierende IRRs pro Jahr aus und beobachten, ob sie mit der Zeit absinken. Und wenn ja, stellen wir uns die Frage, warum das so ist. Bei manchen Projekten ist auch einfach der kalkulierte Nutzen nicht ausreichend. Der Grenzen dieses Vorgehens im Bereich Forschung und Entwicklung sind wir uns durchaus bewusst. Im Bereich Pharma haben wir etwa eine Erfolgsquote von ungefähr zehn Prozent. Das bedeutet, dass 90 Prozent der Moleküle nicht auf den Markt kommen. Dementsprechend sind wir auch daran gewöhnt, dass die kalkulierten Net Present Values (NPVs) meist nicht so genau eintreten. Bei uns herrscht eine Kultur, die akzeptiert, dass es erhebliche Unschärfen gibt, und in der es auch einer gehörigen Portion Pragmatismus bedarf.

Gibt es noch etwas, das Sie anders machen?

Absolut! Während viele Finanzorganisationen eher klassische Shared Service Centers einrichten oder eine Outsourcing-Strategie verfolgen, streben wir mit unserer „Roche Services & Solutions“-Organisation einen weitreichenden Ansatz an,



der klar über das Erbringen von rein transaktionalen Services hinausgeht. Agilität ist in aller Munde, auch im Finanzbereich. Dennoch sind wir eine der wenigen Finanzorganisationen, die sich auf eine agile Arbeitsweise umstellen und aktiv Silos abbauen. Im Übrigen resultiert eine höhere Agilität aus dem Dreiklang von Geschwindigkeit, Flexibilität und Stabilität. Das digitale Backbone dient hier der Stabilität, die Flexibilität und Geschwindigkeit erst ermöglicht. Während viele Organisationen davon sprechen, erheblich in die Digitalisierung zu investieren, tun wir dies tatsächlich.

Interessant! Sie sagen, dass Sie in der Finanzfunktion auf eine agile Arbeitsweise umstellen. Vielfach ist aber zu hören, dass ein agiles Management in Finance primär ein Thema für Veränderungsprojekte und das IT-Controlling ist. Was meinen Sie dazu?

Ich sehe Agilität keineswegs als ein Thema, das nur für bestimmte Teile des Unternehmens von Relevanz ist. Wir sind überzeugt davon, dass Agilität nur gelebt werden kann, wenn die drei Bereiche Stabilität, Flexibilität und Geschwindigkeit in der richtigen Balance zueinander stehen. Damit die Finanzfunktion als „Wächter der Performance“ agieren kann, bedarf es einer vernetzten, agilen Organisation, die ein lebendiges System bildet. Ein wichtiger Baustein ist unser Enterprise Center of Excellence, in dem wir die zentralen und divisionalen Finanz-Teams gebündelt haben, um eine End-to-End-Sicht der Prozesse zu kreieren. Reporting sowie Planungs-

und Analyseaufgaben, die früher in einer Vielzahl von eigenständigen Teams erledigt wurden, sind nun vereint. Die Mitarbeitenden unterstützen die Unternehmensleitung und Führungskräfte sowohl in divisionalen Fragestellungen als auch auf der Ebene von globalen Funktionen und sind nicht mehr nur einem spezifischen Bereich zugeordnet. Dies gibt ihnen die Möglichkeit, das Unternehmen als Ganzes zu verstehen und entsprechende Lösungen zu entwickeln, anstatt

Roche

Das Life-Science-Unternehmen Roche mit Hauptsitz in Basel ist in über 100 Ländern tätig und beschäftigte 2021 weltweit rund 100.920 Mitarbeitende. Unter dem Motto „Doing now what patients need next“ entwickelt Roche Medikamente und Diagnostika mit einem klaren Fokus auf verschreibungspflichtige Medikamente, In-vitro-Diagnostika und zunehmend den Bereich Data & Insights. Zur Roche-Gruppe zählt das kalifornische Biotechnologie-Unternehmen Genentech, an der japanischen Firma Chugai Pharmaceutical hält die Gruppe die Mehrheit. Vergangenes Jahr setzte Roche 62,8 Milliarden Schweizer Franken um und zählt damit zu den Top-Playern der Branche. 2021 investierte der Konzern 13,7 Milliarden Schweizer Franken in Forschung und Entwicklung.

inkrementelle Verbesserungen für spezifische Bereiche voranzutreiben. Im Zuge dessen wird das vorhandene Wissen breiter zugänglich. Es entstehen Synergien, während Silos und Duplikationen reduziert werden.

Und wie spielen agile Elemente und das Konzept des Beyond Budgeting für Sie zusammen?

Beyond Budgeting ist ein Enabler für agileres Arbeiten und umgekehrt finden sich viele Elemente von Agilität auch im Beyond-Budgeting-Konzept wieder. Für uns ist Beyond Budgeting eine alternative Herangehensweise an Steuerung und Management, die vor allem viel Flexibilität innerhalb der Divisionen ermöglicht. Dieses Empowerment ist sowohl bei Beyond Budgeting als auch bei Agilität wichtig, um erfolgreich zu sein. Für uns sind mehrere Elemente wesentlich: Selbstkon-

trolle, Handlungsfreiräume und dezentrale Ergebnisverantwortung sowie Früherkennung und rollierende Forecasts. All das ermöglicht Transparenz auf Gruppenebene und gleichzeitig eine große Gestaltungsfreiheit in den Divisionen.

„Beyond Budgeting ist ein Enabler für agileres Arbeiten.“

Ihr Ziel ist es, 80 Prozent der Arbeit in der Finanzfunktion in Ihre globale „Services & Solutions“ zu verlagern und dort wiederum 80 Prozent zu automatisieren. Wer arbeitet in so einer hoch automatisierten Service-Fabrik? Berichtet die Einheit auch an Sie?

Unsere „Roche Services & Solutions“-Organisation soll bewusst mehr sein als eine reine Service-Fabrik. Beim Aufbau war uns wichtig, wegzukommen von der typischen rein transaktionalen Shared-Services-Organisation und das Angebot breiter aufzustellen. Unsere globalen Teams sehen sich in einer Partnerrolle und übernehmen operationale Tätigkeiten in den Bereichen Finanzen, Procurement, Kommunikation, Media Publishing und Regulatory, wobei der Verantwortungsbereich laufend ausgebaut wird. Zudem wurden in einem „One-Stop-Shop“ die Service Desks von Finanzen, Procurement, Informatik sowie den Roche Digital Products und den User Experience Platform Services vereint. Der Fokus geht also auch über den Finanzbereich hinaus. Die Organisation befasst sich bei Weitem nicht nur mit transaktionalen Services, sondern macht auch Angebote in den Bereichen End-to-End-Prozesse, Digitalisierung, Inhouse-Consulting und Enterprise Solutions, zum Beispiel zu Global Master Data Governance und Management. Ich sehe „Roche Services & Solutions“ als einen der entscheidenden Faktoren für unseren zukünftigen Erfolg als Finanzfunktion und bin überzeugt, dass ihre Bedeutung in Zukunft sogar noch steigen wird. Die Organisation umfasst etwa 2.500 Mitarbeitende und ist global an über zehn Standorten vertreten. Sie berichtet an mich und wird durch den Head Roche Services & Solutions in meinem Finanz Leadership Team vertreten.

An der WHU bringen wir unseren Studierenden bei, dass sie sich die Ressourcenallokation eines Unternehmens näher anschauen sollten, um zu testen, ob ein Vorstand seine strategischen Digitalisierungs- oder Nachhaltigkeitsnarrative auch wirklich ernst nimmt. Zu welchen Erkenntnissen würden die jungen Damen und Herren bei Ihnen kommen?

Alan Hippos fünf Thesen zur Zukunft der Finanzfunktion:

- **Custodian of Performance:** Die Finanzfunktion ist in der einzigartigen Position, eine übergreifende Unternehmenssicht zu erstellen und objektiv im besten Interesse des gesamten Unternehmens wertvolle Ressourcen zu verteilen.
- **Hybride Finanzfunktion:** Die Finanzfunktion wird eine schlanke, hybride Funktion sein – teils menschlich, teils digital – mit Mitarbeitenden, die sich auf Aktivitäten mit hohem Wertbeitrag fokussieren.
- **Finanzfunktion als Netzwerk:** Die Finanzfunktion wird sich zu einem flexiblen System wandeln, in dem durch systematischen Abbau von Silos und Reduzierung von Hierarchien auch über die Finanzfunktion hinaus dynamische Netzwerke entstehen.
- **Veränderung von Kompetenz und Arbeitsumfeld:** Die Karrierewege in der Finanzfunktion werden vielfältiger, aber weniger vorbestimmt und vorhersehbar. Übertragbare Fähigkeiten und selbst gesteuerte Weiterbildung werden die wesentliche Grundlage für eine neue persönliche Entwicklung bilden.
- **Verantwortlichkeiten über die Kernfinanzbereiche hinaus:** Die Finanzfunktion wird ihren Zuständigkeitsbereich erweitern, sich aktiv mit Stakeholder-Gruppen auseinandersetzen, neue Geschäftsmodelle und die Technologieagenda vorantreiben sowie die Umsetzung von ESG-Strategien verantworten.

Ich bin überzeugt, dass wir in beiden Bereichen sehr gut abschneiden würden, da diese für uns als Unternehmen klar im Fokus stehen und wir auch dementsprechend investieren. Wir haben im letzten Jahr ungefähr drei Milliarden US-Dollar in die Digitalisierung investiert und haben bereits mehr als 30 digitale Produkte auf dem Markt. Gleichzeitig tätigen wir schon seit Jahren signifikante M&A-Investitionen, pflegen langjährige Partnerschaften in den Bereichen Daten, Analytics und Digital sowie Personalized Healthcare und haben über 300 laufende Initiativen. Wenn wir über Nachhaltigkeit sprechen, weiß ich kaum, wo ich beginnen soll, da es so viele Aspekte gibt, auf die ich stolz bin: Seit 2004 hat Roche den Energieverbrauch pro Mitarbeiter um 48 Prozent gesenkt. Angetrieben durch den geringeren Energieverbrauch und die Nutzung fossiler Brennstoffe sind die CO₂-Emissionen pro Mitarbeiter im gleichen Zeitraum um 67 Prozent gesunken. Roche strebt an, die Treibhausgasemissionen bis 2050 auf null zu reduzieren und gleichzeitig mit Lieferanten zusammenzuarbeiten, um deren Emissionen zum gegenseitigen Nutzen ebenfalls zu drosseln.

„Wir stellen den traditionellen Ansatz der Weiterbildung auf den Kopf und fördern eine Kultur des kontinuierlichen Lernens.“

Ihre Vision ist faszinierend, die Anforderungen klingen hoch. Kann da jeder mitgehen? Wie gehen Sie das Up-Skilling in der Finance Community an?

Finance ist zu einer hoch dynamischen Funktion geworden, die sich ständig weiterentwickelt und in welcher sich die Anforderungen an unsere Mitarbeitenden ändern. Das bedeutet für uns als Finanzfunktion, dass wir uns ein viel breiteres Spektrum an Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen müssen, als dies noch vor zehn Jahren der Fall war. Um das zu erreichen, stellen wir den traditionellen Ansatz der Weiterbildung auf den Kopf und fördern eine Kultur des kontinuierlichen Lernens. Das ist ein Weg, den wir als Finanzfunktion gemeinsam beschreiten. Konkret bedeutet das: Wenn sich jemand weiterentwickeln möchte, bieten wir die Möglichkeit und den Raum, neue Fähigkeiten aufzubauen. Ein Beispiel hierfür ist, dass wir uns von einem statischen Trainings-Ansatz hin zu einer breiteren und selbst gesteuerten Entwicklungsstrategie bewegen. Es wird immer üblicher, dass man Erfahrungen über „traditionelle“ Jobs hinaus sammelt und sich dabei nahtlos

durch verschiedene Teile der Organisation bewegt. In einem Netzwerk, das sich über Funktionen, Abteilungen und sogar Geografien erstreckt, muss man nicht mehr zwingend die Stelle wechseln, um Neues zu erlernen. Ein weiteres Beispiel sind unsere „Transferable Skills & Capabilities“, die wir für uns als Finanzorganisation definiert haben. Sie unterteilen die Entwicklung in vier Schwerpunkte: Excellence im Finanzbereich, Geschäftssinn, Führungskompetenzen sowie Innovation und Technologie. Dieses Framework ermöglicht es jedem unserer Mitarbeitenden, Verantwortung für die eigene Entwicklung zu übernehmen und sich in diesen vier Kernbereichen weiterzuentwickeln.

Eine letzte Frage: Was wünschen Sie sich von Hochschulen? Was sollten junge Talente mitbringen, um als Finance Enterprise Partner bei Roche erfolgreich zu sein?

Den einen geradlinigen Karriereweg gibt es nicht mehr. Agilität und Offenheit bezüglich Veränderungen werden immer wichtiger. Folglich fokussieren wir uns bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitenden stärker auf deren Mindset und Potenzial. Wir möchten von ihnen den Wunsch hören, vernetzt, interdisziplinär und interkulturell zu arbeiten. Wir möchten Neugier, Proaktivität und Gestaltungswillen spüren, und wir möchten sehen, dass die Kandidaten kontinuierlich lernen und an sich selbst arbeiten. Wir sind überzeugt, dass, wenn die Einstellung stimmt und dazu ein solides Finanzgrundwissen vorhanden ist, viele weitere Fähigkeiten „on the job“ gelernt werden können und müssen. In der Vergangenheit, als Karrieren noch planbarer waren, haben wir stärker auf konkrete Stationen im Lebenslauf geachtet. Durch die Zusammenarbeit in Netzwerken mit ausgebautem digitalen Backbone werden sich auch die Erwartungen an Führungsqualitäten ändern. Entscheidungen, welche mit einem umfassenden Ansatz im Einklang sind, sollen und müssen auf allen Ebenen getroffen werden. Dies setzt voraus, dass die Mitarbeiter entsprechend befähigt sind.

Herr Hippe, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review. E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu