



Projektgruppe
Wirtschaftsinformatik

Digital Finance

**Ergebnisse einer
empirischen Untersuchung
zur Digitalisierung im
Finanzbereich**



Inhalt

	Executive Summary	4
1	Digital Finance – warum diese Studie?	6
2	Ergebnisse der Befragung	8
2.1	Strategie	10
2.2	Aufgaben	14
2.3	Technologie	22
2.4	Mitarbeiter	27
3	Finanzfunktion der Zukunft: denkbare Ausprägungen	34
3.1	Die lokal automatisierte Finanzfunktion: R.I.P. Finance	36
3.2	Die global automatisierte Finanzfunktion: Finance Supremacy	37
3.3	Die klassisch-zentralisierte Finanzfunktion: Modern Finance	38
3.4	Die dislozierte Finanzfunktion: Dislocated Finance	39
3.5	Wohin geht die Reise?	40
4	Managementtransfer	42
5	Fazit	47
6	Methodik	48
	Über die Herausgeber	50

Executive Summary

Die Digitalisierung bietet enorme Chancen – nicht nur für das operative Geschäft, sondern auch für den Finanzbereich von Unternehmen. Was häufig noch fehlt: konkrete Maßnahmen und Strategien für eine Neuausrichtung des Finanzbereichs.

Während die Geschäftsbereiche an der Schnittstelle zum Kunden im Mittelpunkt der Digitalisierungsaktivitäten von Unternehmen stehen, findet der Finanzbereich bisher wenig Beachtung. Um zu ermitteln, wie stark die Digitalisierung den Finanzbereich von Unternehmen beeinflussen wird und welche Veränderungen zu erwarten sind, wurden im Rahmen dieser Studie ausgewählte Experten aus Großunternehmen interviewt und es wurde eine Onlinebefragung mit mehr als 100 qualifizierten Teilnehmern aus Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt.

Neuausrichtung

Die zunehmende Digitalisierung erfordert eine schnelle Neuausrichtung des Finanzbereichs, um die entstehenden Chancen zu nutzen. Ein Umsetzungsplan ist aber oft nicht vorhanden.

CFO-Aufgaben

Der Verantwortungsbereich des Chief Financial Officer (CFO) wird breiter und umfasst zukünftig verstärkt Einkaufs-, Vertriebs- und IT-Themen. Die IT-Organisationen unterschätzen häufig den wachsenden Einfluss des CFO.

Automatisierung

Rechnungswesen, Controlling und Treasury werden hoch automatisiert. Die Qualifikationsanforderungen steigen, dennoch wird die Auswirkung auf die Anzahl der Mitarbeiter noch verkannt.

Dezentralität

Die Digitalisierung führt zu mehr Dezentralität, sowohl in der Organisation als auch in der Entscheidungsfindung. Die klassische, zentrale, umfassende Finanzabteilung spezialisiert sich.

Business Partner

Die Finanzbereiche agieren zukünftig als Business Partner mit eigener IT-Kompetenz. Gleichzeitig wird die enge Zusammenarbeit zwischen IT- und Finanzbereich zunehmend zu einem Erfolgsfaktor.

Chancen

96% der Befragten sehen große Potenziale der Digitalisierung.

Herausforderungen

59% der Befragten erwarten Herausforderungen durch die Digitalisierung.

Strategie

In 3 von 4 Unternehmen wird noch keine Digitalisierungsstrategie für den Finanzbereich umgesetzt.

Business Partner

73% der Befragten sehen den Finanzbereich zukünftig als Business Partner für Digitalisierungsmaßnahmen.

Finanzen und IT – bald eins

Mehr als 1/3 der Befragten erkennen einen Trend hin zu einer Verschmelzung von Finanz- und IT-Bereich.

Automatisierung

Bis zu 96% der Befragten glauben, dass Prozesse in bestimmten Finanzfunktionen komplett automatisiert werden können.

Erfolgsfaktoren

- Das Ziel und den Weg dahin klar definieren
- Individualität statt Lösungen „von der Stange“
- Wandel zum Business Partner frühzeitig einleiten
- Kooperieren statt kämpfen
- Standardisierung und Automatisierung erhöhen
- Sich kontinuierlich mit innovativen Technologien auseinandersetzen
- Einsatz künstlicher Intelligenz gezielt evaluieren
- Mitarbeiter individuell auf die digitale Reise mitnehmen
- Eine die Digitalisierung begleitende HR-Strategie entwickeln und umsetzen

1 Digital Finance - warum diese Studie?

Wegweisende Veränderungen in Unternehmen haben ihren Ursprung zu großen Teilen in den aktuellen Entwicklungen der Digitalisierung: Finanzdienstleister bewegen sich weg vom Filialvertrieb hin zu digitalen Kanälen und verstärken kundenindividuelle und datenbasierte On demand-Leistungen. Automobilhersteller werden zunehmend zu Anbietern von Mobilitätsservices und zu Softwareunternehmen. Traditionelle Industrieunternehmen entwickeln sich zu Anbietern hybrider Leistungsbündel und verknüpfen in diesem Zuge ihre physischen Produkte mit technologie- und datengetriebenen Dienstleistungen. Die enorme disruptive Kraft des digitalen Wandels durchdringt Unternehmen aus verschiedensten Branchen und unterschiedlichster Größenordnung.

» Die Geschwindigkeit ist entscheidend: Die Digitalisierung bietet viele Chancen. Wenn man jedoch nicht schnell genug ist, werden die Chancen zu Risiken.

Peter Mohnen,
Vorstand für Finanzen und Controlling, CFO, KUKA AG

Zur Erkenntnis, dass die Digitalisierung zu einer massiven Transformation der Geschäftsmodelle führen wird, sind bereits viele Unternehmen gelangt.

Die Digitalisierung ist bereits bei vielen Unternehmen auf der Agenda – allerdings noch kaum innerhalb des Finanzbereichs.

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Finanzbereich von Unternehmen hingegen stehen bisher noch kaum im Fokus: Vielerorts herrscht Unsicherheit darüber, welche Folgen eine zunehmende Digitalisierung für den Finanzbereich haben wird. Zwar werden in der Digitalisierung des Finanzbereichs grundsätzlich erhebliche Chancen gesehen, den Unternehmen fehlt jedoch häufig der konkrete Ansatzpunkt in Form einer Umsetzungsstrategie. Zudem wird Digitalisierung oft auf die Automatisierung und Standardisierung von Finanzprozessen reduziert, während der wertstiftende Einsatz von innovativen Technologien wie Big Data Analytics oder künstlicher Intelligenz im Finanzbereich bisher wenig greifbar ist.

Die Unternehmen stehen unter Handlungsdruck. Um die Chancen der Digitalisierung im Finanzbereich jedoch vollumfänglich und frühzeitig nutzen zu können, müssen sich die Unternehmen jetzt gezielt mit folgenden Fragen befassen:

- Welche Chancen und Risiken entstehen durch die Digitalisierung im Finanzbereich?
- Wie sehen Organisation und Prozesse des Finanzbereichs in naher Zukunft aus?
- In welchem Umfang werden neue Technologien in Aufgaben und Prozessen eingesetzt?
- Wie verändert sich künftig die Rolle des CFO und seiner Mitarbeiter?
- Welche Fähigkeiten und welche Mitarbeiter benötigt der Finanzbereich der Zukunft?

Die vorliegende Studie soll Unternehmen dabei helfen, mögliche Entwicklungen der Digitalisierung des Finanzbereichs zu erkennen, eine ausgewogene Sicht auf das zukünftige Aufgabenportfolio und die unternehmensinterne Rolle des Finanzbereichs zu erhalten sowie zentrale Handlungsfelder zu identifizieren. Basierend auf Thesen zu möglichen Entwicklungsszenarien, Experteninterviews mit Führungskräften sowie einer umfangreichen Expertenbefragung gibt die Studie Antworten und leitet Handlungsempfehlungen für Unternehmen ab.

» Die Studie befasst sich mit Fragen, auf die man heute noch keine erschöpfenden Antworten hat.

Dr. Jörg Schneider,
Mitglied des Vorstands, CFO, Munich Re

Die Studie richtet sich an Vorstandsmitglieder, CFO und Finanzabteilungsleiter, die mit der Planung und Umsetzung der digitalen Transformation des Finanzbereichs betraut sind. Für Führungskräfte an der Schnittstelle zwischen Finanzen und IT sowie für Verantwortliche im Bereich (digitale) Strategieentwicklung liefern die Ergebnisse der Studie ebenfalls spannende Einblicke.

2 Ergebnisse der Befragung

Welche Veränderungen sind im Hinblick auf Strategie, Aufgaben, eingesetzte Technologien und Mitarbeiter des Finanzbereichs zu erwarten? Die Ergebnisse zeigen, dass es teilweise sehr unterschiedliche oder sogar widersprüchliche Erwartungen gibt. Klar ist jedoch, dass die Digitalisierung viele neue Herausforderungen für den Finanzbereich mit sich bringen wird.

Die Auswirkungen und abgeleiteten Maßnahmen können vier zentralen Bereichen zugeordnet werden: Strategie, Aufgaben, Technologie und Mitarbeiter. Für jeden der Bereiche stellen sich übergreifende und spezifische Fragen, auf die im Rahmen dieser Studie eingegangen wird (Abbildung 01).

01 Kernfragen der Studie

Strategie

- Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Unternehmen und deren Finanzbereich?
- Welche Initiativen und Hemmnisse im Hinblick auf die Digitalisierung existieren im Finanzbereich?
- Gibt es eine Digitalisierungsstrategie für Unternehmen und deren Finanzbereich?

Aufgaben

- Welche Änderungen im Aufgabenportfolio des Finanzbereichs bringt die Digitalisierung mit sich?
- Wie wird der Finanzbereich zukünftig organisatorisch in das Unternehmen eingebettet sein?
- Welche Auswirkungen ergeben sich auf die Stellung des Finanzbereichs im Unternehmen?

Technologie

- Welche Aufgaben und Prozesse lassen sich wie stark automatisieren?
- Welche Technologien können bei welchen Aufgaben und Prozessen eingesetzt werden?
- Wie soll das Verhältnis Mensch versus Maschine in Zukunft aussehen?

Mitarbeiter

- Welche Folgen hat die Digitalisierung für die Mitarbeiter im Finanzbereich?
- Wie stark wird sich die zukünftig benötigte Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter verändern?
- Was bedeutet die Digitalisierung für die Rolle und das Profil des CFO?

Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

2.1 Strategie

Die Unternehmen erkennen die Tragweite der zunehmenden Digitalisierung: Eine schnelle Neuausrichtung des Unternehmens – inklusive des Finanzbereichs – ist erforderlich, um die sich bietenden Chancen zu realisieren und die resultierenden Herausforderungen zu meistern. Dies ist den meisten Unternehmen bewusst. Eine konkrete Digitalisierungsstrategie – insbesondere für Digitalisierungsinitiativen im Finanzbereich – ist allerdings oft noch nicht vorhanden. Daraus ergibt sich ein erheblicher Handlungsdruck für Unternehmen, um nicht den Anschluss im Wettbewerb zu verlieren.

» Die Digitalisierung ist keine Revolution, sondern eine gigantische Evolution mit erheblichen Potenzialen.

Axel Strotbek,
Mitglied des Vorstands Finanz, IT und Integrität,
AUDI AG

Auswirkungen der Digitalisierung

Fast alle Befragten (96 Prozent) sehen den mit der Digitalisierung einhergehenden Entwicklungen sehr positiv entgegen und erwarten Chancen – schnelles und entschiedenes Handeln vorausgesetzt. Somit entsteht für Unternehmen ein enormer Handlungsdruck, auf den mit geeigneten Digitalisierungsinitiativen kurzfristig reagiert werden muss. Zugleich müssen aber auch langfristig tragfähige Transformationsstrategien entwickelt werden, um unkoordinierten, kurzfristigen Aktionen vorzubeugen und die langfristige Wettbewerbssituation zu verbessern.

Die überwiegend positive Einschätzung der Chancen der Digitalisierung zeigt sich auch darin, dass die mit der Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen und Bedrohungspotenziale von deutlich weniger Befragten (59 Prozent) gesehen werden (Abbildung 02, Seite 11). Dies gilt sowohl in Bezug auf das gesamte Unternehmen als auch explizit für den Finanzbereich, wobei Herausforderungen für den Finanzbereich weniger deutlich gesehen werden (40 Prozent) als für das gesamte Unternehmen (59 Prozent). Inwieweit dies tatsächlich der Fall ist, darf bezweifelt werden, da auch auf den Finanzbereich im Zuge der Digitalisierung eine massive Transformation zukommen wird – wie sich auch im Lauf der Studie herausstellte und im Folgenden ersichtlich wird.

Umgang mit der Digitalisierung

Um auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet zu sein und die sich bietenden Chancen nutzen zu können, sieht ein Großteil der Befragten ein schnelles und direktes Handeln sowie die Neuausrichtung der Unternehmensbereiche auf die sich verändernden Geschäftsmodelle und Rahmenbedingungen als unabdingbar an (Abbildung 03).

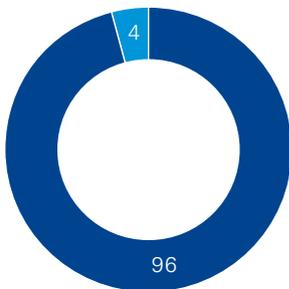
» Digitale Transformation ist mehr als eine PowerPoint-Präsentation – sie erfordert ein koordiniertes Vorgehen.

Peter Mohnen,
Vorstand für Finanzen und Controlling, CFO, KUKA AG

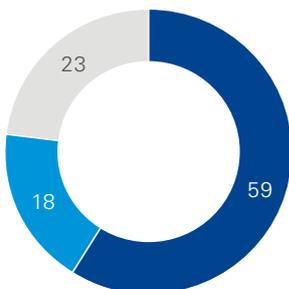
02 Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für das Unternehmen

Angaben in Prozent

Die Digitalisierung bietet neue Chancen.
Alle Teilnehmer (n = 114)



Die Digitalisierung führt zu gewaltigen Herausforderungen.
Alle Teilnehmer (n = 113)



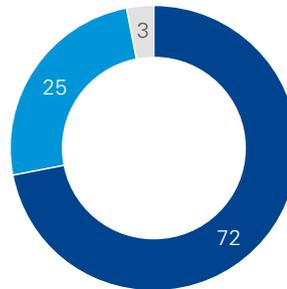
● Ja
● Unsicher
● Nein

Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

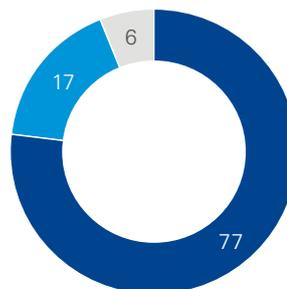
03 Reaktionen auf die Digitalisierung

Angaben in Prozent

Die Digitalisierung fordert ein schnelles und direktes Handeln.
Alle Teilnehmer (n = 113)



Die Digitalisierung erfordert eine Neuausrichtung der Unternehmensbereiche.
Alle Teilnehmer (n = 114)



● Ja
● Unsicher
● Nein

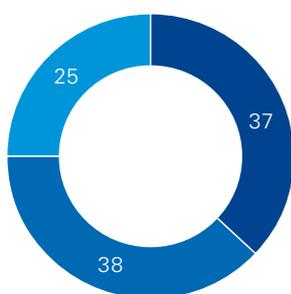
Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Trotz der hohen Relevanz einer Digitalisierungsstrategie – sowohl für das Unternehmen insgesamt als auch dezidiert für den Finanzbereich – überrascht die Angabe von 75 Prozent der Befragten, dass für den Finanzbereich noch keine Digitalisierungsstrategie umgesetzt wird (Abbildung 04). In Verbindung mit der Notwendigkeit eines schnellen Handelns (Abbildung 03, Seite 11) birgt dies das Risiko, dass durch unüberlegte, übereilte Maßnahmen falsche Entscheidungen im Umgang mit der Digitalisierung getroffen werden. Insbesondere ist zu befürchten, dass dies zu dezentral getriebenen, unkoordinierten Digitalisierungsinitiativen führt, welche einer unternehmensweit abgestimmten, ganzheitlichen und damit schlagkräftigen, digitalen Transformationsstrategie entgegenstehen. Auf diese Weise können möglicherweise sich bietende Effizienzpotenziale nicht gehoben werden oder Chancen in Bezug auf die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle nicht genutzt werden. Zugleich erschwert dies die Identifizierung zielgerichteter Unterstützungsmöglichkeiten, wodurch mittel- bis langfristig erhebliche Wettbewerbsnachteile zu befürchten sind.

04 Stand der Digitalisierungsstrategie im Finanzbereich

Angaben in Prozent

Alle Teilnehmer – Finanzbereich (n = 111)



- Es existiert keine Digitalisierungsstrategie.
- Eine Digitalisierungsstrategie wird momentan erarbeitet.
- Die erarbeitete Digitalisierungsstrategie wird bereits umgesetzt.

Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Somit stellt sich die Frage, wie schnelle digitale Leuchtturminitiativen sinnvoll in eine langfristig orientierte Digitalisierungsstrategie integriert werden können. Insbesondere in großen Unternehmen stellt die Umsetzung neuer, agiler Methoden oder die Etablierung einer „Garage Engineering“-Kultur oftmals eine große Herausforderung dar. Im Gegensatz dazu sind gängige Methoden zur Strategieimplementierung wie zum Beispiel Umsetzungsroadmaps deutlich träger, dafür aber bei den Mitarbeitern bekannt und akzeptiert und deshalb leichter im Unternehmen zu verankern.

In diesem Zusammenhang schätzen auch die Führungsebene und die Mitarbeiter der befragten Unternehmen die Relevanz einer langfristig strukturierten Vorgehensweise im Sinne einer Digitalisierungsstrategie als ähnlich hoch ein. Allerdings fällt auf, dass sich erfahrene Mitarbeiter im Vergleich zu den jüngeren Kollegen etwas zögerlicher bezüglich der Notwendigkeit einer Digitalisierungsstrategie äußern. Dies weist auf eine zentrale kulturelle Herausforderung der digitalen Transformation hin: Bei der Steuerung des digitalen Veränderungsprozesses müssen verschiedenste (Alters-)Gruppen und vielfältige individuelle Befindlichkeiten berücksichtigt und ausbalanciert werden, um die Organisation mit möglichst wenig Reibungsverlusten durch die Transformation zu führen. Neben dem Umgang mit sehr heterogenen Mitarbeitergruppen bezieht sich dies insbesondere auch auf die übergreifende und eng verzahnte Zusammenarbeit zwischen Finanz- und IT-Bereich bzw. Chief Financial Officer (CFO) und CIO (Chief Information Officer), da im Zuge der Digitalisierung des Finanzbereichs ein Großteil der Themen diese Schnittstelle betrifft.

Beim genaueren Blick auf die Führungs- und Mitarbeiterebene fällt auf, dass hier teilweise deutlich unterschiedliche Einschätzungen bezüglich des Standes einer Digitalisierungsstrategie vorliegen. So sehen die Mitarbeiter die Unternehmen bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie deutlich weiter als die Führungsebene (Abbildung 05, Seite 13). Hier befinden sich die Unternehmen gemäß den Einschätzungen der Führungsebene erst in der Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie, während sich die Mitarbeiter häufig bereits in der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie wähnen. Dies lässt auf eine unklare Kommunikation des Standes der in Erarbeitung bzw. Umsetzung befindlichen Digitalisierungsstrategien der Unternehmen schließen.

Für den Finanzbereich ergibt sich ein vollkommen anderes Bild (Abbildung 06). Hier sind die Einschätzungen bezüglich der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie annähernd gleich, allerdings sind die Unterschiede bei der Einschätzung zur aktuellen Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie deutlich kleiner. Zudem fällt auf, dass im Gegensatz zum gesamten Unternehmen ein deutlich größerer Anteil der Mitarbeiter im Vergleich zu den Führungskräften davon ausgeht, dass für den Finanzbereich gar keine Digitalisierungsstrategie existiert bzw. ein großer Anteil der Mitarbeiter offenbar nichts von der bestehenden oder in Erarbeitung befindlichen Digitalisierungsstrategie weiß.

Insgesamt lässt dies vermuten, dass die Führungsebene die Entwicklung bzw. den Stand der Digitalisierungsstrategie klarer sieht, da sie sich naturgemäß deutlich stärker mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens befasst und die Entwicklung der Digitalisierungsstrategie maßgeblich mitgestaltet. Dennoch stellt sich die Frage, warum sich die Wahr-

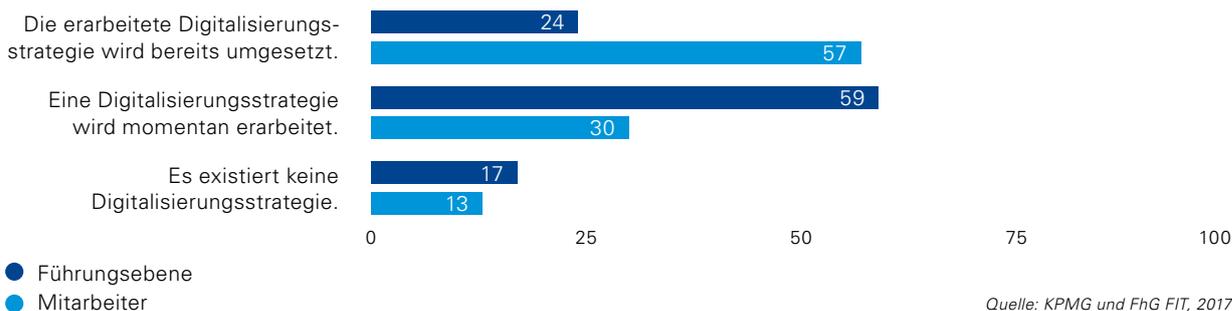
nehmungen zwischen Führungs- und Mitarbeiter-ebene teilweise derart stark unterscheiden. Offenbar ist die Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie für die Mitarbeiter oftmals nicht transparent. Hier sollte die Führungsebene einen deutlich stärkeren Fokus auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern legen, damit diese frühzeitig einbezogen werden. Möglicherweise liegt das Problem aber auch darin begründet, dass die Führung die Überlegungen zur Digitalisierungsstrategie deshalb nicht offen kommuniziert, weil die Auswirkungen der Digitalisierung mit Arbeitsplatzverlusten verbunden sein könnten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Finanzbereich noch einen deutlichen Nachholbedarf bei der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie im Vergleich zum Gesamtunternehmen aufweist. Dies zeigt sich auch darin, dass für den Finanzbereich – im Vergleich zur Gesamtunternehmensebene – ein fast doppelt so hoher Anteil der Führungsebene angibt, dass gar keine Digitalisierungsstrategie existiert.

05 Stand der Digitalisierungsstrategie auf Unternehmensebene

Angaben in Prozent

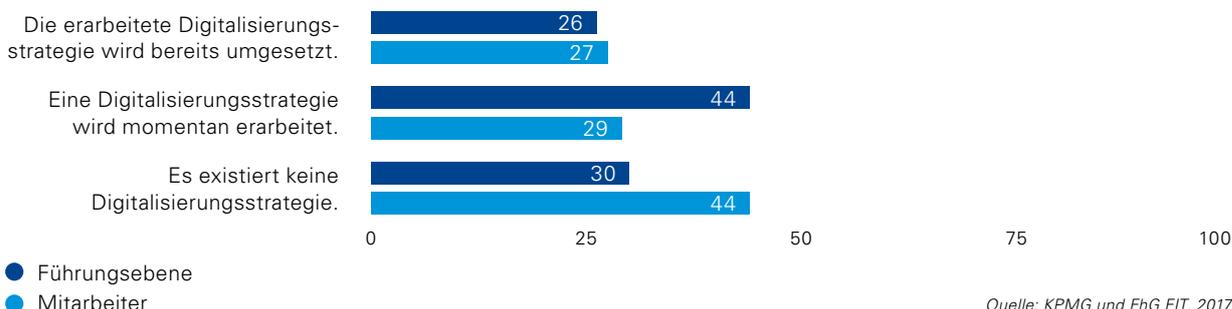
Unternehmensebene (n = 90): Mitarbeiter (n = 48) und Führungsebene (n = 42)



06 Stand der Digitalisierungsstrategie im Finanzbereich

Angaben in Prozent

Finanzbereich (n = 90): Mitarbeiter (n = 48) und Führungsebene (n = 42)



2.2 Aufgaben

Das Rollenverständnis und der Verantwortungsbereich des CFO werden sich in Zukunft insbesondere um IT-nahe Aufgaben erweitern. Eine intensivere Zusammenarbeit mit dem IT-Bereich wird notwendig; gleichzeitig entwickelt sich der Finanzbereich zunehmend zu einem Team aus hochspezialisierten Experten. Diese setzen sich verstärkt mit strategischen Fragestellungen auseinander und fungieren als Business Partner für Digitalisierungsmaßnahmen des gesamten Unternehmens.

Aufgabenschwerpunkte

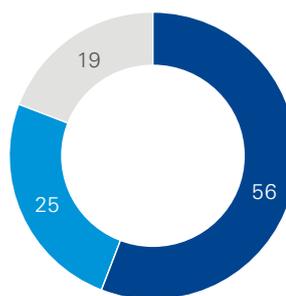
Die Digitalisierung führt zu einer Erweiterung des Aufgabenportfolios im Finanzbereich. Neben klassischen Funktionen wie Controlling und Rechnungswesen erwartet mehr als die Hälfte der Befragten, dass das Datenmanagement für Themen des Finanzbereichs zukünftig direkt im Finanzbereich angesiedelt ist. Im IT-Bereich sehen hingegen lediglich 37 Prozent der Befragten diese Aufgabe im Finanzbereich (Abbildung 07). Neben dieser IT-nahen Aufgabe sehen die Befragten zukünftig auch das Einkaufs- und Verkaufscontrolling verstärkt als Aufgabe des Finanzbereichs. Dies könnte die Tendenz zur stärkeren Implementierung von End-to-end-Finanzprozessen widerspiegeln, die eine Bündelung dieser Aufgaben im Finanzbereich sinnvoll erscheinen lässt. Neben den genannten Änderungen bleiben die bisherigen Aufgaben des Finanzbereichs in ihrem Kern ebenfalls erhalten, sodass insgesamt eine deutliche Ausweitung des Aufgabenportfolios zu erwarten ist.

07 **Zuständigkeit für das Datenmanagement aus der Sicht von Finanz- und IT-Bereich**

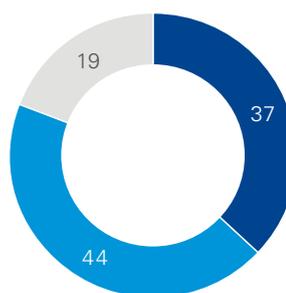
Angaben in Prozent

Datenmanagement gehört in Zukunft zum Zuständigkeitsportfolio des CFO.

Finanzbereich (n = 63)



IT-Bereich (n = 16)



- Ja
- Unsicher
- Nein

Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Eine größere Änderung ist bei der Art der Aufgabenerledigung zu erwarten. Leicht zu standardisierende, regelbasierte, aber oftmals noch sehr aufwendige Aufgaben, wie beispielsweise die manuelle Aufbereitung von Daten oder die Erstellung regelmäßiger Reports, werden durch noch stärker automatisierte Prozesse unterstützt bzw. vollständig ersetzt (Abbildung 08). Grundvoraussetzung für eine zukünftig deutlich steigende Automatisierung ist neben einer fortschreitenden Prozessstandardisierung die Einrichtung einer zentralen Datenhaltung zur Realisierung einer „Single Source of Truth“, auf deren Basis Daten frei von Inkonsistenzen und unnötigen Redundanzen zentral im Unternehmen vorgehalten und aufbereitet werden können.

Die Automatisierung der Finanzprozesse schafft Freiraum für wertstiftende Aufgaben. Freie Kapazitäten können zukünftig einerseits verstärkt für analytische und interpretatorische Tätigkeiten und andererseits zur Bearbeitung von IT-nahen Aufgaben genutzt werden. Insgesamt werden dadurch eine systematische und gezielte, aber auch effiziente Erhebung und Analyse der Finanzdaten ermöglicht, was zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird.

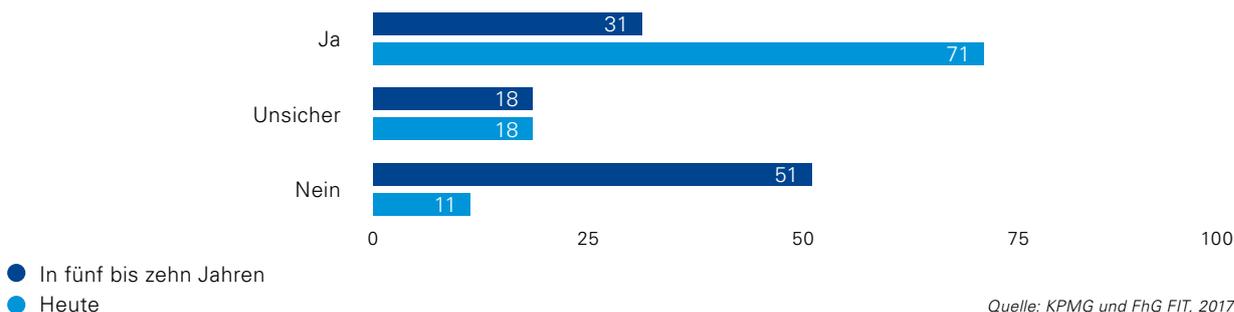
» Die Digitalisierung im Finanzbereich bringt bessere Instrumente und andere Formen der Zusammenarbeit, die Kernaufgaben bleiben aber ähnlich wie bisher.

Dr. Jörg Schneider,
Mitglied des Vorstands, CFO, Munich Re

08 Wandel der manuellen Datenaufbereitung

Angaben in Prozent

Die manuelle Aufbereitung verfügbarer Finanzdaten spielt eine große Rolle.
Alle Teilnehmer (n = 109)



Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Durch die bessere Nutzung der Finanzdaten kann der Finanzbereich zukünftig alle Unternehmensbereiche gezielter unterstützen. Durch die Verschiebung des Schwerpunkts von der manuellen Datenaufbereitung hin zur inhaltlichen Analyse der aufbereiteten Finanzdaten wird der Finanzbereich stärker zum internen Berater und Unterstützer für Entscheidungen verschiedener Unternehmensbereiche (inklusive Unternehmensleitung). Der Finanzbereich kann sich mehr auf zukunftsgerichtete Analysen und die Auswertung entscheidungsrelevanter Szenarien fokussieren, anstatt einen Großteil der Zeit auf die Auswertung vergangenheitsbezogener Daten zu verwenden. Dabei wird es in hohem Maße darauf ankommen, dass der Finanzbereich die erforderlichen analytischen Fähigkeiten aufbaut, um die richtigen Fragen in Bezug auf relevante zukünftige Veränderungen zu stellen und entsprechende Antworten für die Entscheidungsunterstützung zu finden.

» Der Finanzbereich soll noch stärker Business Partner im Unternehmen werden.

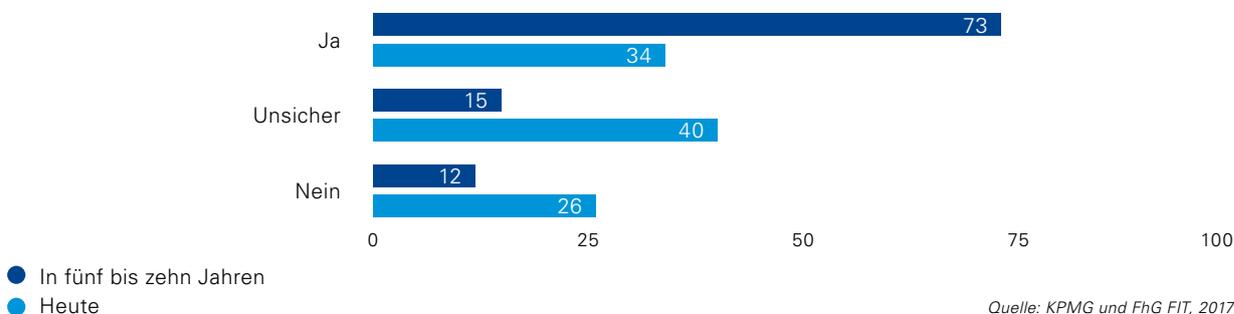
Thomas Spitzenfeil,
Member Executive Board, CFO und CIO, Carl Zeiss AG

Das veränderte Aufgabenportfolio bzw. die Verschiebung des Aufgabenschwerpunkts führt den Finanzbereich in die Rolle des Business Partner für Digitalisierungsmaßnahmen. Dadurch wird im gesamten Unternehmen eine umfangreichere und zielgerichtete Nutzung der Finanzdaten ermöglicht. Dies wird als die bedeutendste Veränderung für den CFO und seine Mitarbeiter erkannt. Über 70 Prozent der Befragten sehen den Finanzbereich zukünftig in der Rolle des Business Partner (Abbildung 09), was zwar Chancen in Bezug auf seine Bedeutung innerhalb des Unternehmens bietet, aber auch eine deutliche Veränderung bzw. Weiterentwicklung erfordert.

09 Der Finanzbereich als Business Partner

Angaben in Prozent

Der Finanzbereich wird zu einem Business Partner für Digitalisierungsmaßnahmen.
Alle Teilnehmer (n = 111)



Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Zunahme IT-naher Aufgaben

Neben der Veränderung des Finanzdatenmanagements (inklusive Datenanalyse) werden zukünftig insbesondere IT-nahe Aufgaben das Zuständigkeitsportfolio des Finanzbereichs erweitern. Dabei erwartet beispielsweise die Mehrheit der Befragten, dass der Finanzbereich zukünftig verstärkt IT-Lösungen für Finanzprozesse in Zusammenarbeit mit dem IT-Bereich konzipiert, testet und implementiert (Abbildungen 10a und 10b, Seite 18). Darüber hinaus erwarten 64 Prozent aller Befragten zukünftig vom Finanzbereich ein unternehmensweites Angebot an integrierten Finanz-/IT-Dienstleistungen für Finanzfragestellungen. Beachtlich ist hierbei, dass der IT-Bereich dies mit 71 Prozent Zustimmung zukünftig sogar noch deutlicher erwartet – und das, obwohl heute nur 18 Prozent der Befragten des IT-Bereichs dieses Angebot im Portfolio des Finanzbereichs sehen.

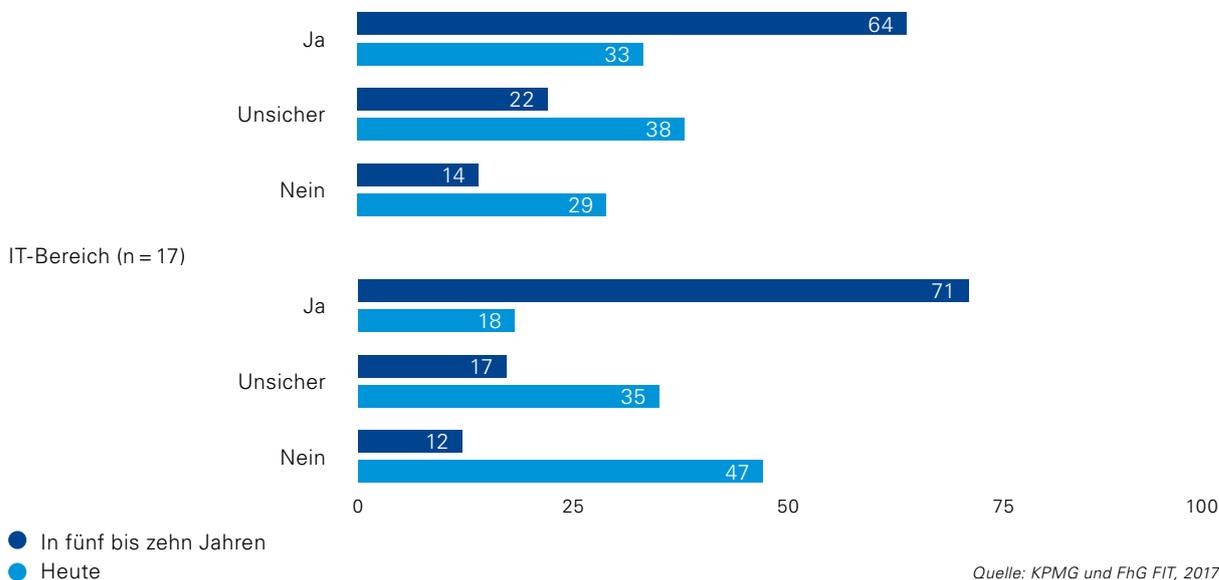
10a Aufgaben, die zukünftig an Relevanz gewinnen

Angaben in Prozent

Angebot von integrierten Finanz-/IT-Dienstleistungen

Alle Teilnehmer (n = 111)

IT-Bereich (n = 17)



Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

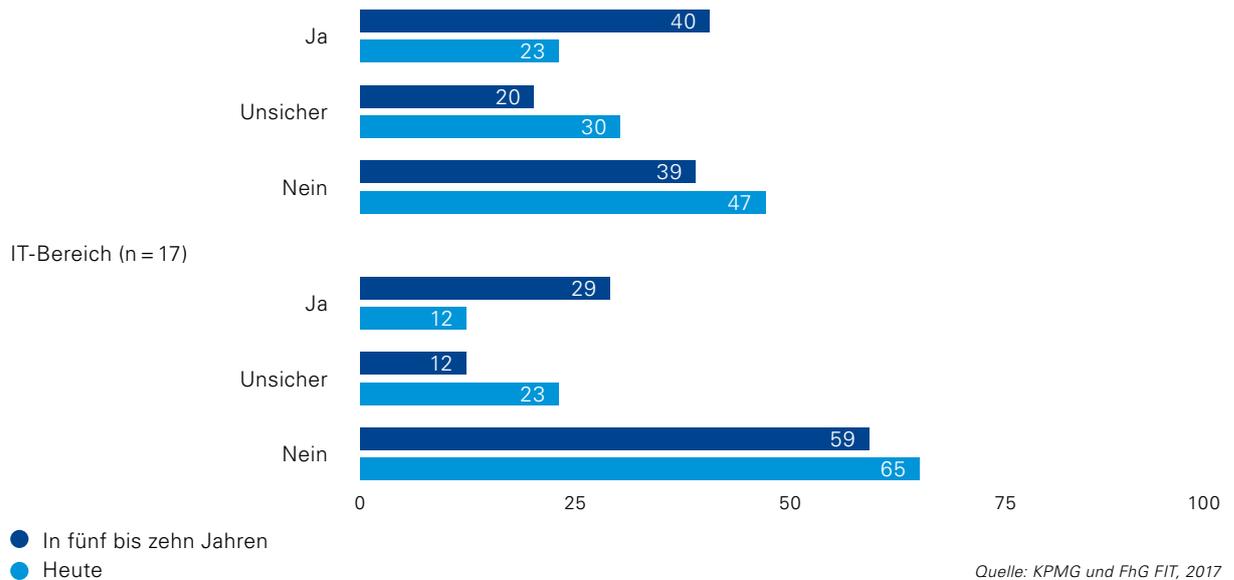
10b

Aufgaben, die zukünftig an Relevanz gewinnen

Angaben in Prozent

Eigenständige Entwicklung und Implementierung von IT-Lösungen

Alle Teilnehmer (n = 111)



Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Einen Schritt weiter gehen 40 Prozent aller Befragten: Sie erwarten, dass der Finanzbereich zukünftig auch ohne die Zusammenarbeit mit dem IT-Bereich selbstständig IT-Lösungen für Finanzprozesse entwickeln und implementieren wird. Hierbei sind die Befragten aus dem IT-Bereich erwartungsgemäß deutlich skeptischer und stimmen nur zu 29 Prozent zu bzw. lehnen dies auch zukünftig zu 59 Prozent ab. Nichtsdestotrotz ist beachtlich, dass sich der Anteil derjenigen Befragten aus dem IT-Bereich, die davon ausgehen, dass in fünf bis zehn Jahren die eigenständige Entwicklung und Implementierung von IT-Lösungen an Relevanz gewinnen wird, mehr als verdoppelt.

Insgesamt ist somit eine deutliche Zunahme an IT-nahen Aufgaben im Finanzbereich zu erwarten. Dabei betreffen die neuen Aufgaben auch bisherige Kern-IT-Themen wie beispielsweise die Implementierung von Softwarelösungen. Dies wird auch deutliche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit des Finanzbereichs mit dem IT-Bereich sowie des CFO mit dem CIO haben.

Verantwortungsbereich des CFO

Der CFO trägt die Verantwortung für die anstehenden Veränderungen des Finanzbereichs und muss sich neuen Herausforderungen und einem veränderten Verantwortungsbereich stellen. Der CFO von morgen konzentriert sich verstärkt auf vor- und nachgelagerte Themen bzw. Prozesse. So werden beispielsweise Einkaufs- und Verkaufscontrolling sowie das Investitionsmanagement zukünftig vom CFO verstärkt mitverantwortet (Abbildung 11). Des Weiteren werden IT-nahe Themen wie beispielsweise das Datenmanagement von über drei Vierteln aller Befragten dem zukünftigen Zuständigkeitsportfolio des CFO zugerechnet. Dadurch ergibt sich für den CFO eine insgesamt deutlich umfassendere Verantwortung: Erstens erhält er eine viel weiterreichende End-to-end-Verantwortung für finanzielle Prozesse, die sich vom Einkauf über die Verarbeitung bis hin zum Verkauf erstreckt. Hier ist der Finanzbereich gefordert, eine durchgängige finanzielle Begleitung sicherzustellen. Zweitens muss der Finanzbereich durch die Ausweitung des Verantwortungsbereichs auf Themen wie das Investitionsmanagement eine zukunftsorientiertere Sichtweise einnehmen und durch Empfehlungen für bzw. gegen Investitionen die Zukunft des Unternehmens deutlich stärker mitverantworten. Und drittens wird der Finanzbereich durch die Hinzunahme IT-naher Aufgaben eine stärkere Verantwortung für die operative Durchführung der Finanzprozesse erhalten, da er für die Bereitstellung der benötigten IT-Unterstützung mitverantwortlich ist.

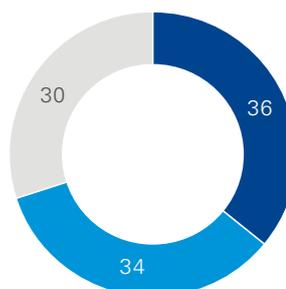
Darüber hinaus ergibt sich durch die Hinzunahme IT-naher Aufgaben zunehmend ein Spannungsfeld zwischen CFO und CIO, da ein Teil der Aufgabenportfolios vom CIO zum CFO wandert und dadurch der Einfluss bzw. die Relevanz des CIO verringert wird.

11

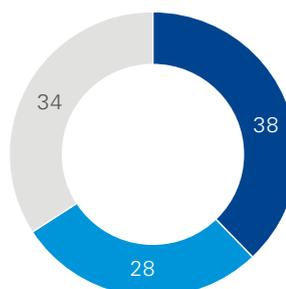
Zukünftige Zuständigkeitsbereiche des CFO

Angaben in Prozent; alle Teilnehmer (n = 110)

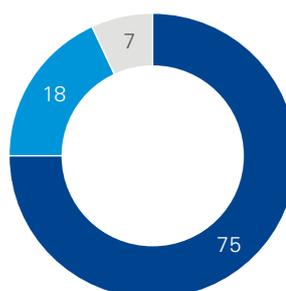
Einkauf/Einkaufscontrolling



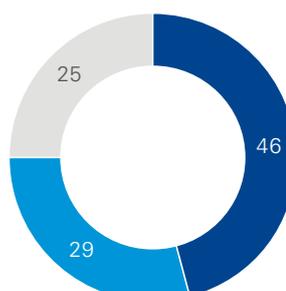
Verkauf/Verkaufscontrolling



Investitionsmanagement



Datenmanagement



- Ja
- Unsicher
- Nein

Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Organisatorische Einbettung des Finanzbereichs

Die Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass auch in Zukunft ein zentraler Finanzbereich existieren wird. Allerdings gehen die Einschätzungen bezüglich dessen Zuständigkeit auseinander. Einerseits nimmt ein hoher Anteil der Befragten an, dass der Finanzbereich auch zukünftig für sämtliche Finanzfragestellungen und -prozesse des Unternehmens verantwortlich ist (Abbildung 12). Eine Dezentralisierung des Finanzbereichs ist demzufolge nicht zu erwarten. Diese Einschätzung lässt eher darauf schließen, dass der Finanzbereich in diesem Szenario seine Verantwortlichkeit noch weiter auf vor- und nachgelagerte Themen wie beispielsweise Einkauf/Verkauf oder das Investitionsmanagement ausweitet und Finanzprozesse im Sinne einer End-to-end-Betrachtung über die verschiedenen Unternehmensbereiche hinweg begleitet.

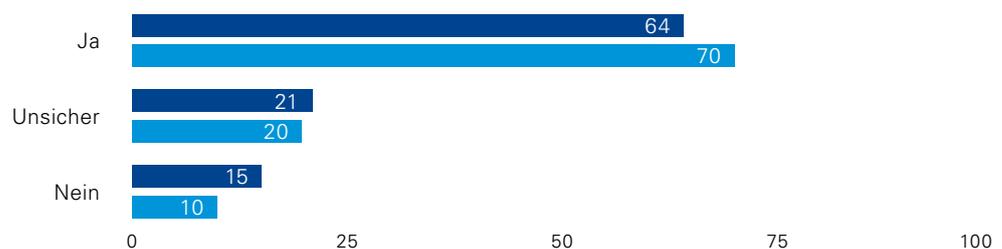
Andererseits sieht ebenfalls ein hoher Anteil der Befragten zukünftig vor allem die Notwendigkeit für einen zentralen Finanzbereich, der nur noch für komplexe Spezialfragestellungen zur Verfügung steht (Abbildung 12, unterer Teil). Dieser konzentrierte Finanzbereich kann dann zukünftig aus nur noch wenigen Finanzexperten bestehen, da ein Großteil der bisherigen Standardaufgaben und -prozesse automatisiert und dezentral durchgeführt werden kann (siehe Abschnitte „Aufgabenschwerpunkte“ und „Zusammenarbeit des Finanzbereichs mit dem IT-Bereich“). Somit verringert sich auch der Verantwortungsbereich der Finanzabteilung, da diese nur noch beratend für Spezialfragen und als Lieferantin des notwendigen Finanzdatenmaterials fungiert.

Unabhängig davon, ob der Finanzbereich zukünftig mehr oder weniger Verantwortung im Unternehmen haben wird: Die Befragten sind sich auf alle Fälle einig, dass der Finanzbereich auch in Zukunft noch eine wichtige Rolle im Unternehmen spielen wird.

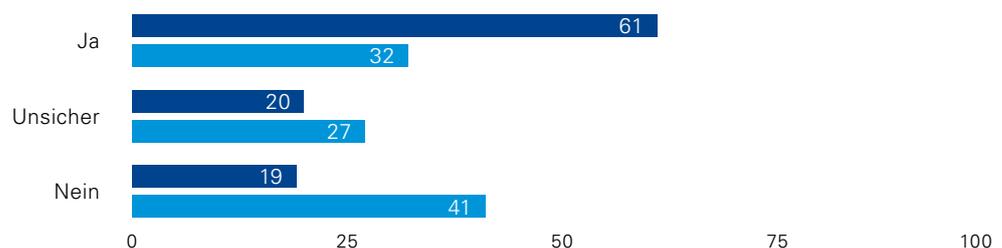
12 Organisatorische Einbettung des Finanzbereichs

Angaben in Prozent; alle Teilnehmer (n = 111)

Es existiert ein zentraler Finanzbereich, der für sämtliche Finanzfragestellungen und -prozesse des Unternehmens verantwortlich ist.



Es existiert ein zentraler Finanzbereich, der aus wenigen Finanzexperten besteht und überwiegend für komplexe Spezialfragen zur Verfügung steht.



- In fünf bis zehn Jahren
- Heute

Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Zusammenarbeit des Finanzbereichs mit dem IT-Bereich

Auch wenn die Befragten zukünftig von der Existenz eines zentralen Finanzbereichs ausgehen, können sich ein Drittel der Befragten aus dem Finanzbereich und 26 Prozent aus dem IT-Bereich vorstellen, dass Finanz- und IT-Bereich zukünftig verschmelzen (Abbildung 13). Dieses Szenario ist im Hinblick auf das veränderte Aufgabenportfolio, wodurch die Schnittstellen zwischen Finanz- und IT-Bereich umfänglicher werden und die Überlappung der Aufgabenbereiche zunimmt, durchaus realistisch. Des Weiteren ist im Hinblick auf die Unterstützung von Digitalisierungsmaßnahmen eine stärkere Zusammenarbeit von Finanz- und IT-Bereich hochgradig sinnvoll, damit neben technologischen auch finanzielle Aspekte berücksichtigt werden können.

Zudem ist es absehbar, dass die höhere Standardisierung und Automatisierung eine zunehmend stärkere Dezentralität der Entscheidungsprozesse innerhalb des Unternehmens fördern werden. Gründe hierfür sind beispielsweise die automatisierte Aufbereitung und Bereitstellung von Finanzinformationen für die Unternehmensbereiche. Auf dieser Basis ist mithilfe von Finance Self Services die dezentrale und eigenständige Bearbeitung von (einfacheren) Finanzprozessen und -fragestellungen ohne explizite Mitwirkung des Finanzbereichs möglich.

Immerhin gehen knapp 10 Prozent aller Befragten und knapp 20 Prozent der Befragten des IT-Bereichs sogar davon aus, dass die Finanzabteilung zukünftig aufgelöst und vollständig dezentralisiert werden kann. Hier ist in naher Zukunft eher eine zunehmende Fokussierung des Finanzbereichs auf komplexe Fragestellungen, die von Experten bearbeitet werden, zu erwarten. Langfristig kann das Szenario eines vollständig dezentralisierten Finanzbereichs allerdings – insbesondere mit Blick auf die fortschreitende Durchdringung mit intelligenter Informationstechnologie – nicht als unmöglich verworfen werden.

» Entscheidungen im Bereich Finance werden künftig stärker dezentral getroffen. Die verlässlich aufbereitete Verfügbarkeit von Daten, zum Beispiel via Dashboards und in mobilen Apps, erlaubt es der Unternehmensführung, fundierte Entscheidungen zu treffen, die sich innerhalb von vorab abgestimmten Rahmenbedingungen bewegen.

Dirk Heitmann,
Director of IBM Analytics, Watson Cognitive and Watson Health – DACH, IBM Deutschland GmbH

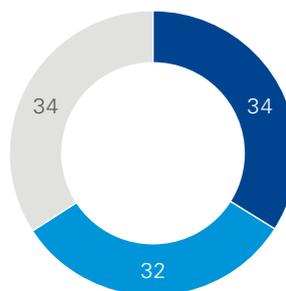
13

Verschmelzung von Finanz- und IT-Bereich

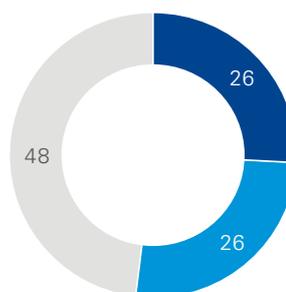
Angaben in Prozent

Der Finanz- und der IT-Bereich werden zukünftig verschmelzen.

Finanzbereich (n = 64)



IT-Bereich (n = 18)



● Ja
● Unsicher
● Nein

Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

2.3 Technologie

In Zukunft wird der Automatisierungsgrad von Aufgaben und Prozessen des Finanzbereichs in allen Funktionsbereichen um ein Vielfaches steigen. Das größte Potenzial sehen die Befragten bei Controlling, Treasury, Einkauf/Einkaufscontrolling und Verkauf/Verkaufscontrolling sowie Datenmanagement. Robotic Process Automation und künstliche Intelligenz werden als Chance betrachtet, Aufgaben effizienter zu erledigen und Entscheidungen fundierter zu treffen.

Automatisierung der Finanzprozesse

Aufgrund einer vergleichsweise geringen Standardisierung und Automatisierung besteht heute teilweise noch ein hoher Arbeitsaufwand selbst bei einfachen und repetitiven Finanzprozessen. So geben die Befragten an, dass der Automatisierungsgrad heute in allen Funktionen sehr niedrig ist. Insbesondere für die Prozesse in den Funktionen Investor Relations, Risikomanagement, Finanzplanung und -steuerung sowie Investitionsmanagement attestieren deutlich weniger als 10 Prozent einen hohen Automatisierungsgrad. Die Befragten sind sich jedoch einig, dass der Automatisierungsgrad zukünftig in allen Funktionsbereichen sehr stark ansteigen wird (Abbildung 14, Seite 23). Die Führungsebene erwartet sogar eine fast vollständige Automatisierung der Bereiche Rechnungswesen/Buchhaltung, Datenmanagement, Controlling und Treasury/Cash Management.

Mit einer nahezu vollständigen Automatisierung der Finanzprozesse verbinden die Befragten hohe Effizienzpotenziale für den Finanzbereich. So erwarten 63 Prozent der Befragten mehr Freiraum für steuerungsrelevante und ermessensbehaftete Aufgaben (Abbildung 15, Seite 23). Auf der Mitarbeiterebene ist der Anteil sogar noch höher und liegt bei 76 Prozent.

» Durch die Automatisierung sollen unsere Mitarbeiter mehr Zeit dazu haben, darüber nachzudenken, was KUKA weiterbringt.

Peter Mohnen,
Vorstand für Finanzen und Controlling, CFO, KUKA AG

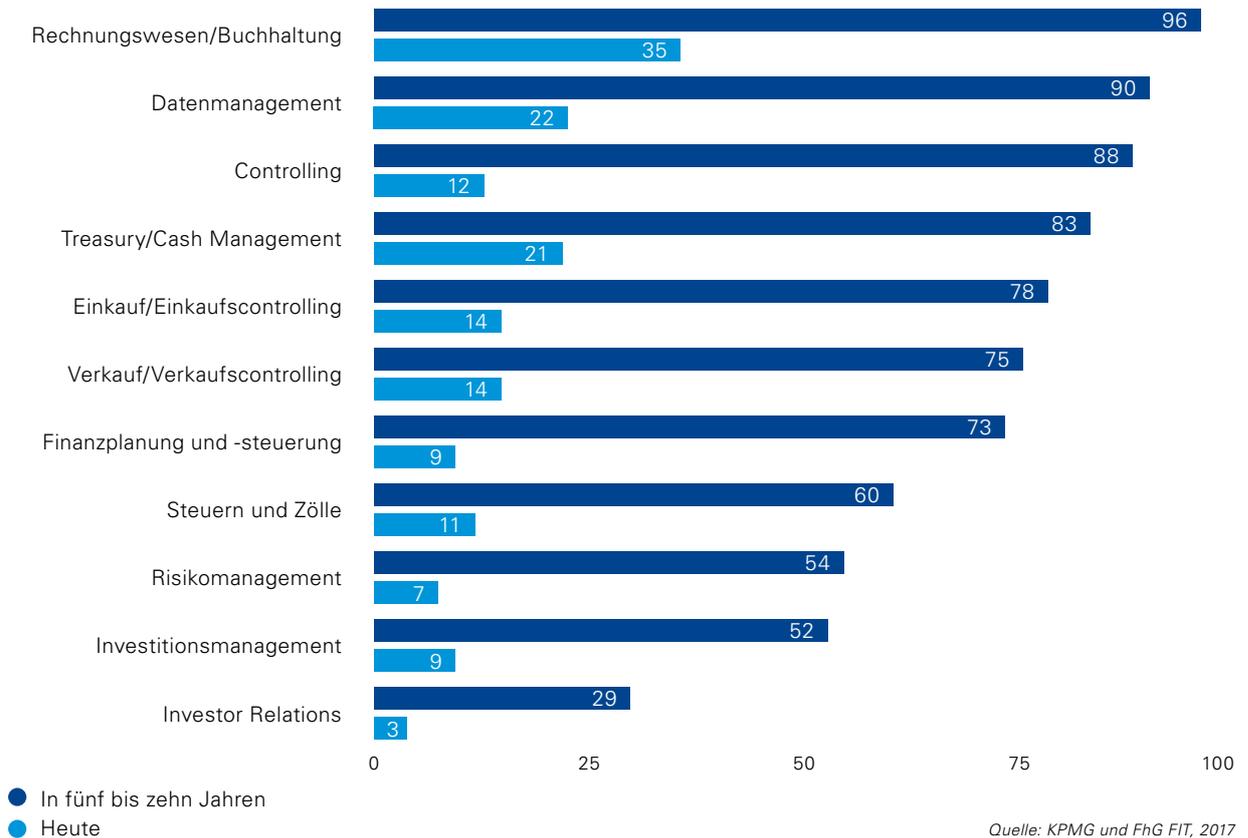
Mehr als die Hälfte der Befragten erwartet zudem, dass die Automatisierung der Finanzprozesse so weit geht, dass Kosteneinsparpotenziale durch die Rückführung von ausgelagerten Prozessen aus Niedriglohnländern ermöglicht werden (Abbildung 16, Seite 24). Für Unternehmen, die die Einrichtung eines Finance Shared Service Center planen bzw. bereits umgesetzt haben, wirft dies die Frage auf, inwieweit sie dieses zukünftig noch brauchen, wenn alle Prozesse automatisiert sind. Die Lücke zwischen einer gigantischen Erwartungshaltung bezüglich der Automatisierung der Finanzprozesse und dem aktuellen Stand lässt darauf schließen, dass Unternehmen bereits heute mit der Umsetzung beginnen sollten, um die erwarteten Potenziale frühzeitig zu heben.

14

Automatisierung der Finanzprozesse heute und zukünftig

Angaben in Prozent; alle Teilnehmer (n = 114)

Prozesse in verschiedenen Funktionen sind nahezu vollständig automatisiert



» Was ich gut automatisieren kann, mache ich inhouse. Andere Themen möchten wir in Zukunft extern vergeben, zum Beispiel lokale Abschlüsse nach lokalen GAAP.

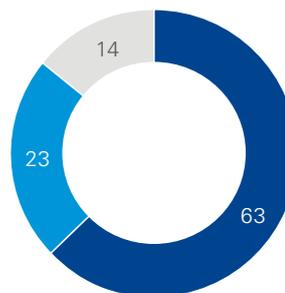
Andreas Hilf,
Head of Corporate Division Global Business Services,
Boehringer Ingelheim GmbH

15

Mehr Freiraum durch Standardisierung und Automatisierung

Angaben in Prozent; alle Teilnehmer (n = 109)

Standardisierung und Automatisierung bieten im Finanzbereich mehr Freiraum für steuerungsrelevante, ermessensbehaftete Aufgaben.



- Ja
- Unsicher
- Nein

Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Wenngleich ein Großteil der Befragten enorme Potenziale in der Automatisierung der Finanzprozesse sieht, zeigt der aktuell noch vergleichsweise geringe Automatisierungsgrad, dass Unternehmen hier einen großen Handlungsbedarf haben. Treibende Kräfte – insbesondere für Unternehmen, die einen weltweiten Handel führen oder zum Beispiel der Banken- und Versicherungsbranche angehören, – sind hierbei auch gesetzliche Anforderungen, beispielsweise hinsichtlich einer automatisierten Datenaggregation und einer zeitnahen Erstellung von Berichten. Aufgrund dieser Anforderungen können Unternehmen dazu gezwungen sein, ihre Finanzprozesse stärker zu standardisieren und zu automatisieren. Dieser regulatorische bzw. politische Druck kann sich sogar als Chance für die Unternehmen herausstellen, wenn sie in der Lage sind, die notwendige Umsetzung von regulatorischen Anforderungen mit der Ausschöpfung von Potenzialen der Digitalisierung sinnvoll zu verbinden. Zudem können vor allem junge Mitarbeiter, die sogenannten Digital Natives, ebenfalls starke Impulsgeber für zunehmend automatisierte und durchgängige Prozesse sein, weil sie in ihrem privaten Umfeld digitale End-to-end-Prozesse gewohnt sind.

Entscheidungsunterstützung durch innovative Technologien

Neben den beschriebenen Änderungen im Aufgabenportfolio verändert die Digitalisierung zukünftig auch die Art und Weise, wie Finanzprozesse ausgeführt und Entscheidungen getroffen werden. Hierbei wird insbesondere von Befragten aus dem IT-Bereich erwartet, dass zukünftig durch intelligente IT-Unterstützung analytische Finanzprozesse (IT-Bereich 69 Prozent versus nur 45 Prozent des Finanzbereichs) und teilweise sogar finanzielle Entscheidungen (IT-Bereich 50 Prozent versus Finanzbereich 22 Prozent) auch von Mitarbeitern außerhalb des Finanzbereichs vorgenommen werden können (Abbildung 17, Seite 25). Grundlegende Voraussetzungen für automatisierte und verteilte Finanzprozesse stellen dabei die Benutzerfreundlichkeit und die Informationssicherheit dar, was über 80 Prozent aller Befragten bestätigen.

» Viele gesetzliche Anforderungen können gar nicht ohne eine entsprechende IT-Unterstützung umgesetzt werden.

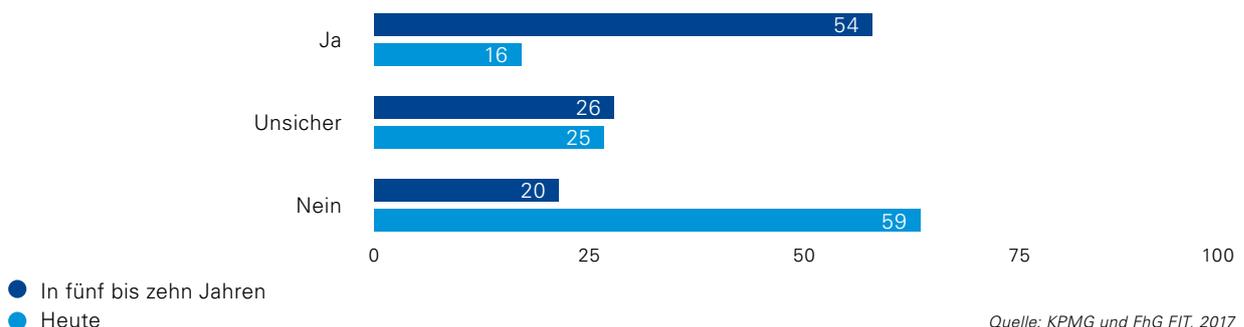
Patrick Mayer,
Head of Supply Chain Management, PDM & Finance (IT),
Hilti Befestigungstechnik AG

16

Rückführung ausgelagerter Prozesse

Angaben in Prozent; alle Teilnehmer (n = 109)

Ausgelagerte Finanzprozesse können zurückgeführt werden.



Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Über 70 Prozent der Befragten geben an, dass innovative Technologien wie Big Data, künstliche Intelligenz (KI) oder Robotic Process Automation (RPA) zukünftig eine nahezu vollständige Automatisierung der Finanzprozesse ermöglichen werden (Abbildung 18, Seite 26). Dabei erwartet ein Großteil der Befragten (über 73 Prozent) beispielsweise, dass KI repetitive Aufgaben wie das Erstellen von Reports und Auswertungen übernehmen kann. Über 60 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass KI Prognosen automatisiert erstellen kann, und 27 Prozent der Befragten geben an, dass KI und selbstlernende Algorithmen zukünftig sogar Entscheidungs- und Interpretationsaufgaben übernehmen können.

Die Ergebnisse der Experteninterviews deuten allerdings darauf hin, dass der Einsatz von KI in Finanzprozessen aktuell mit einer gewissen Skepsis betrachtet wird. Dies kann zum einen darin begründet sein, dass CFOs die Potenziale und Einsatzmöglich-

keiten von Big Data und KI aufgrund mangelnder Erfahrungen und Kenntnisse (noch) nicht fundiert einschätzen können. So rechnen zwar viele damit, dass Veränderungen auf sie zukommen. Allerdings ist häufig noch unklar, welche konkreten Anwendungsfelder für die neuen Technologien infrage kommen könnten.

» Künstliche Intelligenz wird für Finance sicher eine wichtige Rolle spielen, mit jeder erfolgreichen Anwendung werden sich weitere Nutzungsmöglichkeiten erschließen.

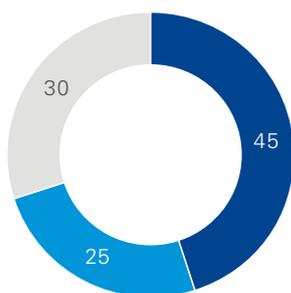
Dr. Jörg Schneider,
Mitglied des Vorstands, CFO, Munich Re

17 Finanzprozesse und -entscheidungen außerhalb des Finanzbereichs

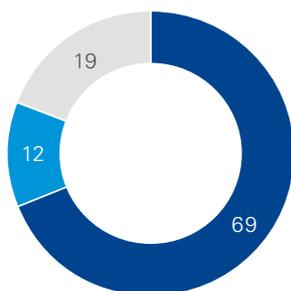
Angaben in Prozent

Zukünftig können analytische Finanzprozesse auch von fachfremden Mitarbeitern außerhalb der Finanzabteilung durchgeführt werden.

Finanzbereich (n = 63)



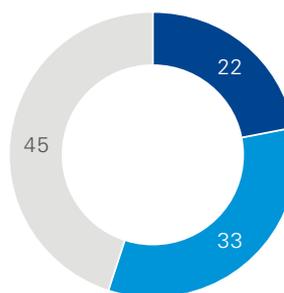
IT-Bereich (n = 16)



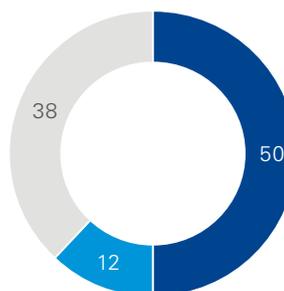
● Ja
● Unsicher
● Nein

Zukünftig können finanzielle Entscheidungen auch von Mitarbeitern außerhalb der Finanzabteilung getroffen werden.

Finanzbereich (n = 63)



IT-Bereich (n = 16)



Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Zum anderen sind sich die Experten noch unsicher, ob KI den Menschen tatsächlich ersetzen kann. Hinzu kommt die Herausforderung, dass der flächendeckende Einsatz von KI zu Spannungen im Unternehmen führen könnte, wenn viele Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz fürchten müssen.

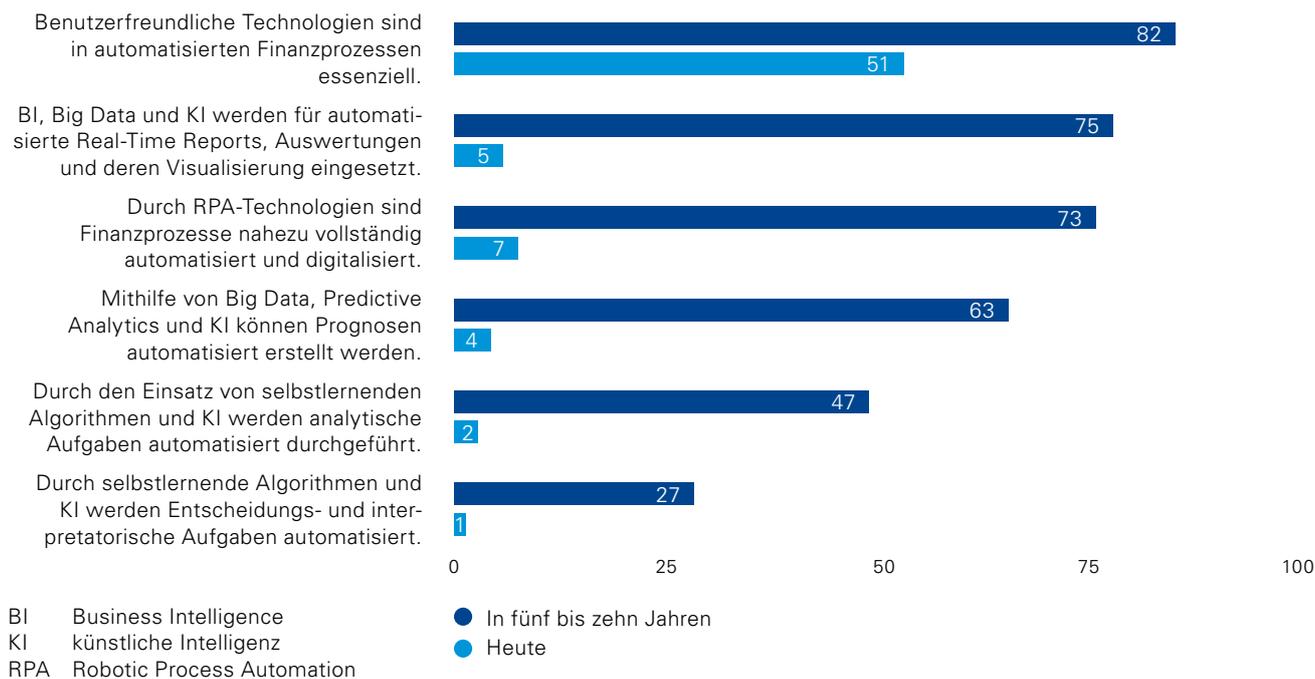
Nichtsdestotrotz sind sich die Befragten einig, dass innovative Technologien wie Robotic Process Automation, Big Data und KI in den nächsten Jahren verstärkt zum Einsatz kommen werden. Dies lässt die Vermutung zu, dass sich hierdurch auch die Arbeitsweise im Finanzbereich zum Teil drastisch verändern wird.

» Computer sind heute in der Lage, die Fragen zu beantworten, aber noch nicht, diese zu stellen.

Ulrike Brouzi,
Mitglied des Vorstands, CFO/COO, Nord/LB

18 Potenziale innovativer Technologien

Angaben in Prozent; alle Teilnehmer (n = 112)



Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

2.4 Mitarbeiter

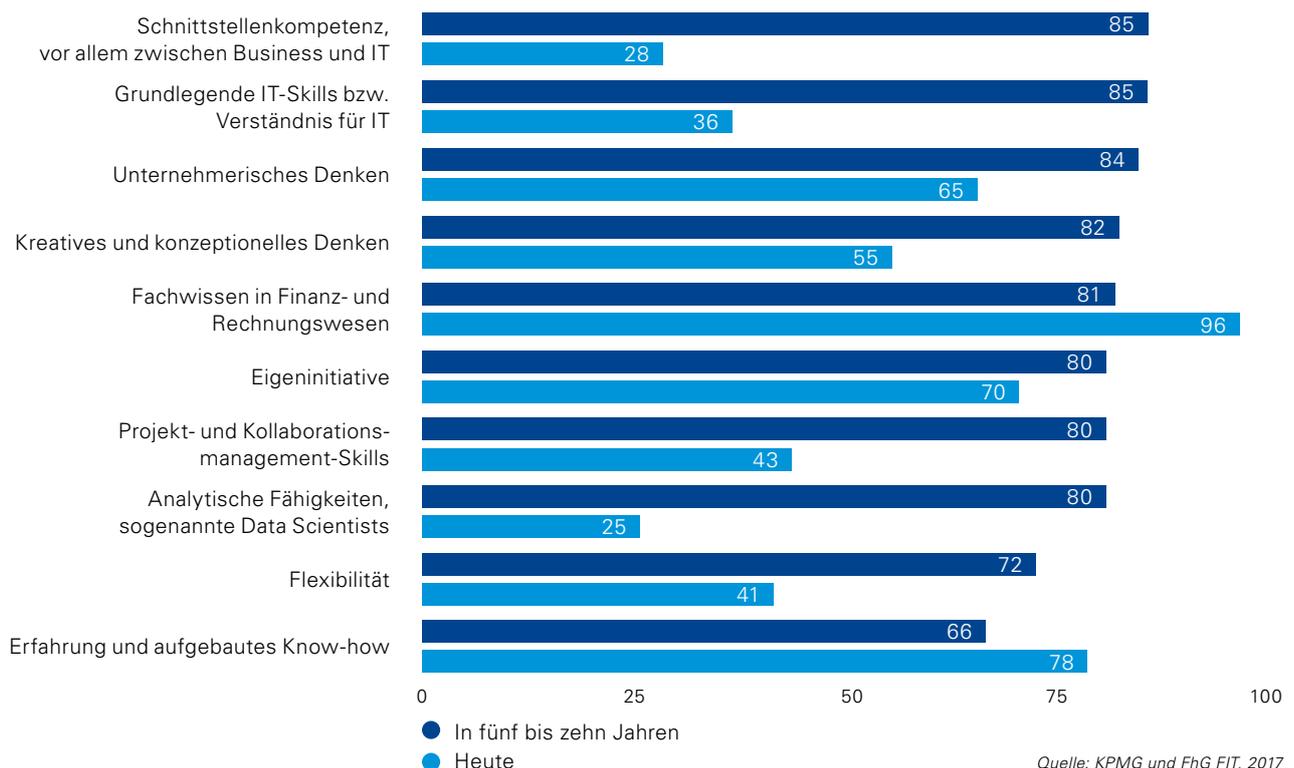
Die Digitalisierung des Finanzbereichs erfordert eine hohe Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter an die neuen fachlichen und persönlichen Anforderungen. Dabei müssen CFOs und Mitarbeiter des Finanzbereichs zukünftig verstärkt Schnittstellen- und IT-Kompetenzen vorweisen. Bedingt durch eine hohe Automatisierung werden Rückgänge bei den Neueinstellungen erwartet, wobei die Angaben teilweise widersprüchlich sind. Zugleich gehen die Befragten von einer Machtverschiebung zwischen den Führungsressorts aus. Bei der Frage, ob sich die Größe der Führungsebene ändern wird, gehen die Meinungen weit auseinander.

Schnittstellen- und IT-Kompetenzen sind gefragt

Die Änderungen des Aufgabenportfolios im Finanzbereich hin zu mehr analytischen und IT-nahen Aufgaben sowie dessen veränderte Rolle im Unternehmen als Business Partner bringen neue Anforderungen an die Mitarbeiter mit sich. So geben mehr als 80 Prozent der Befragten an, dass IT-Skills, Schnittstellenkompetenz (insbesondere zwischen Business und IT) und analytische Fähigkeiten zukünftig am

stärksten an Bedeutung gewinnen werden (Abbildung 19). Fachwissen in Finanz- und Rechnungswesen sowie Erfahrung und aufgebautes Know-how werden hingegen zukünftig als weniger wichtig eingeschätzt. Auf der einen Seite spiegelt diese Einschätzung die Erwartung wider, dass standardisierbare, repetitive Tätigkeiten automatisiert werden, wodurch finanzwirtschaftliches Basiswissen zunehmend unwichtiger wird. Auf der anderen Seite steht diese Einschätzung im Widerspruch zu der Erwartung

19 **Fähigkeitsanforderungen an die Mitarbeiter des Finanzbereichs**
Angaben in Prozent; alle Teilnehmer (n = 110)



Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

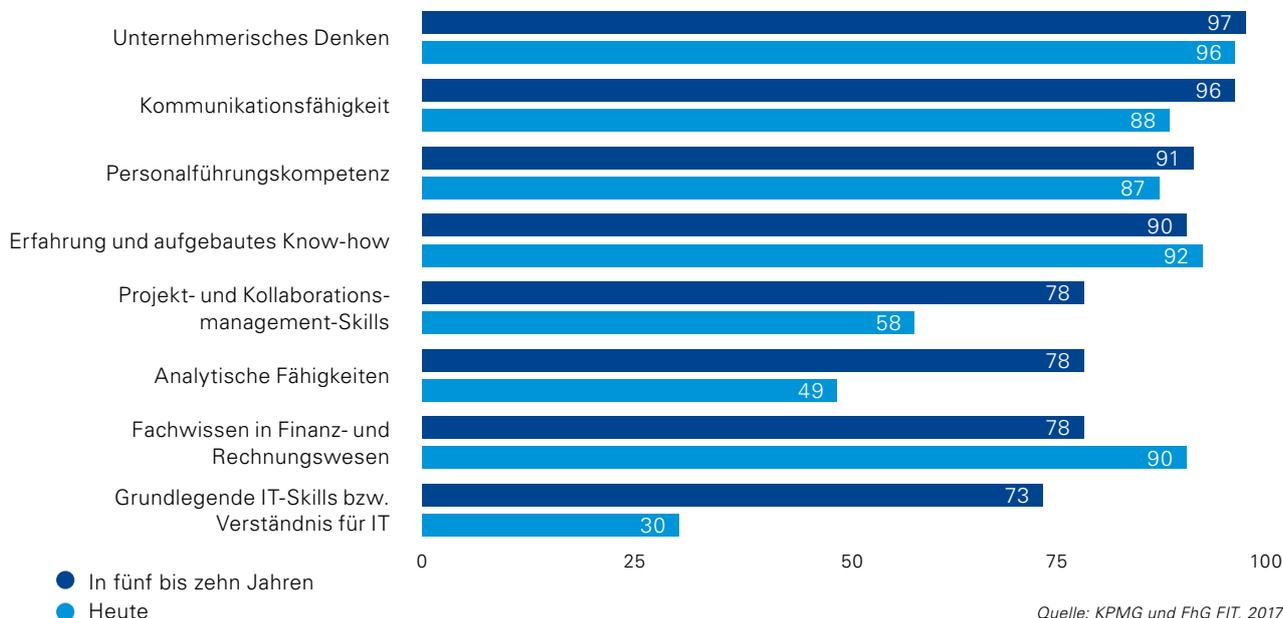
tung, dass der Finanzbereich zukünftig aus wenigen Spezialisten besteht und sich um spezifische Fragestellungen kümmert (Abbildung 12, Seite 20). In diesem Szenario wird tief gehendes finanzwirtschaftliches Know-how auch zukünftig unerlässlich sein. Insbesondere bei komplexen Fragestellungen ist ein kritisches Hinterfragen der Modellergebnisse und der zugrunde liegenden Daten zwingend erforderlich, um der Informationstechnologie nicht blind zu vertrauen.

» **Essenzielle Führungsaufgabe wird es sein, möglichst viele Mitarbeiter auf die digitale Reise mitzunehmen und Antworten auf die Frage zu finden, was mit denen passiert, die diesen Weg nicht mitgehen können oder wollen.**

Peter Rödler,
Director Accounting & Financial Reporting,
Daimler Trucks

Ähnlich wie bei den Mitarbeitern wird erwartet, dass sich auch das Anforderungsprofil des CFO verändert. Aufgrund der zunehmenden Verschmelzung des Finanz- und IT-Bereichs sowie des höheren Stellenwerts von Datenmanagement und Datenanalyse müssen CFOs zukünftig verstärkt analytische Fähigkeiten, Projekt- und Kollaborationsmanagement-Skills sowie grundlegende IT-Kenntnisse mitbringen (Abbildung 20). Zudem geben nahezu alle Befragten an, dass unternehmerisches Denken heute und zukünftig von zentraler Bedeutung für einen CFO ist, wenn er seiner Rolle als Business Partner und somit als strategischem Lenker gerecht werden will. Überdies gewinnt die ohnehin als wichtig erachtete Personalführungskompetenz zukünftig weiter an Bedeutung. Denn der CFO muss den kulturellen Wandel hin zur digitalen Finanzeinheit steuern und die Mitarbeiter auf die „digitale Reise“ mitnehmen. Analog zu den erwarteten Änderungen beim Anforderungsprofil der Mitarbeiter werden Fachwissen in Finanz- und Rechnungswesen sowie Erfahrung und aufgebautes Know-how zukünftig als weniger wichtig erachtet. Im Zusammenspiel mit dem Anstieg der Bedeutung von analytischen Fähigkeiten und Projekt- und Kollaborationsmanagement-Skills könnte dies ein Indiz dafür sein, dass sich der CFO immer mehr zu einem strategischen Lenker entwickelt und somit stärker eine zukunfts- statt einer vergangenheitsorientierten Perspektive einnimmt.

20 **Fähigkeitsanforderungen an den CFO** Angaben in Prozent; alle Teilnehmer (n = 110)



Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Um den Herausforderungen an die Mitarbeiter, die sich aus den geänderten Rahmenbedingungen ergeben, flexibel und kreativ entgegenzutreten, müssen Führungskräfte neue Personalführungsstrategien und -kompetenzen entwickeln. Beispielsweise werden Konzepte für Schulungen bestehender Mitarbeiter sowie für die Gewinnung neuer Mitarbeiter benötigt. Bei bestehenden Mitarbeitern liegt die Herausforderung insbesondere darin, diesen die Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes zu nehmen und zugleich Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Bei der Nachwuchsgewinnung müssen sich die Führungskräfte darauf einstellen, dass junge Menschen mit einer hohen Affinität zu Finanz- und IT-Themen in naher Zukunft sehr gefragt sein werden und von potenziellen Arbeitgebern begeistert werden wollen. Zudem wird der Bedarf an entsprechend ausgebildeten Mitarbeitern nicht sofort gedeckt werden können. Zukünftig gefragte Spitzenkräfte (zum Beispiel Data Scientists) müssen oftmals erst noch ausgebildet werden, wobei dazu zunächst die Lehrpläne und Studiengänge an Hochschulen und Universitäten auf die neuen am Markt geforderten Anforderungsprofile angepasst werden müssen. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass eine grundlegende Neuausrichtung der HR-Strategie für die Ausbildung bzw. Neugewinnung von qualifizierten Mitarbeitern für den Finanzbereich notwendig ist.

Die Anzahl der Mitarbeiter sinkt

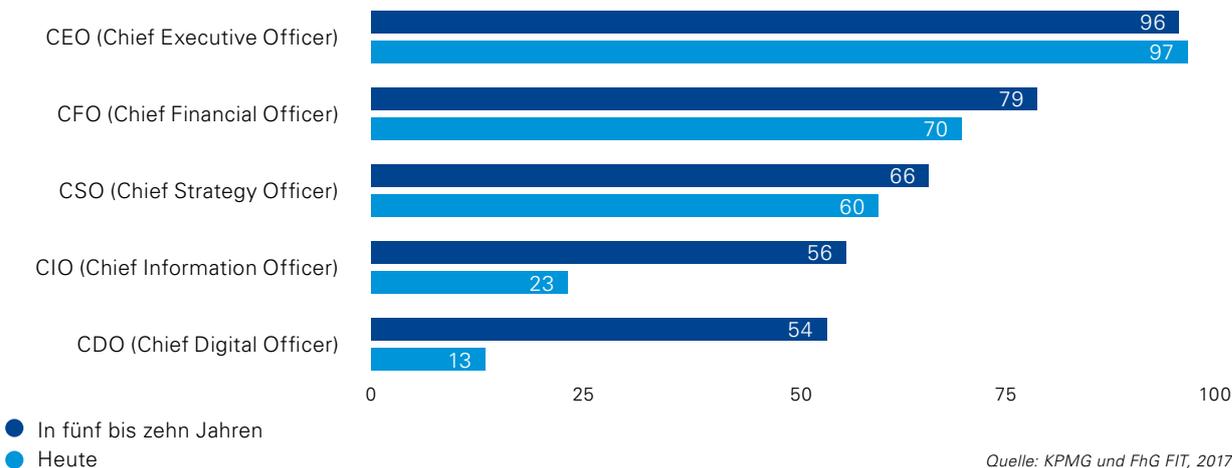
Im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens sind sich nahezu alle Befragten einig, dass der Chief Executive Officer (CEO) auf diese den größten Einfluss hat (97 Prozent) und auch zukünftig haben wird (96 Prozent) (Abbildung 21). Gleichzeitig wächst der Einfluss des Chief Digital Officer (CDO) und CIO zukünftig deutlich, wobei der IT-Bereich die Bedeutung des CIO wesentlich höher einschätzt als die Führungsetage selbst und die Mitarbeiter des Finanzbereichs. Der Einfluss des CFO wächst hingegen eher moderat. Dies könnte allerdings am bereits heute sehr hoch eingeschätzten Einfluss des CFO liegen.

In Summe ergibt sich als Erwartungsbild, dass mehr Führungskräfte einen größeren Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens haben werden. Dies wirft unweigerlich die Frage auf, wer zukünftig tatsächlich die Verantwortung für die digitale Strategie trägt. Das Erwartungsbild könnte ein Indiz für eine enger verzahnte Zusammenarbeit verschiedener Ressorts sein und somit der bereichsübergreifenden Wirkung der Digitalisierung Rechnung tragen. Zugleich birgt es aber auch die Gefahr unklar verteilter Verantwortlichkeiten, was zum Hemmnis für die Entwicklung einer schlagkräftigen Digitalisierungsstrategie sowie deren agile Umsetzung werden könnte.

21 Führungskräfte und deren Einfluss im Unternehmen

Angaben in Prozent; alle Teilnehmer (n = 113)

Die strategische Ausrichtung des Unternehmens wird mitbestimmt vom ...



Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

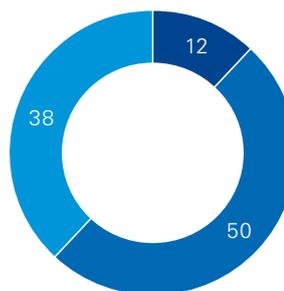
Weiterhin erwartet knapp die Hälfte aller Befragten, dass die Führungsetage zukünftig tendenziell wächst – zum Beispiel durch die Einführung des CDO (Abbildung 22). Allerdings gehen gleichzeitig mehr als 30 Prozent der Führungskräfte davon aus, dass die Führungsetage schrumpft – zum Beispiel durch die Verschmelzung des Finanz- und IT-Bereichs.

Zugleich erwartet die Mehrheit der Befragten (88 Prozent) aufgrund der zunehmenden Automatisierung weniger oder gleich viele Neueinstellungen von Mitarbeitern im Finanzbereich im Vergleich zu heute (Abbildung 23). Allerdings deuten die Angaben der Befragten auf ein Spannungsfeld hin. Denn einerseits gehen die Befragten von einer nahezu vollständigen Automatisierung in mehreren Funktionen des Finanzbereichs aus. Andererseits erwarten lediglich 38 Prozent einen Rückgang bei den Neueinstellungen im Finanzbereich. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass die Befragten einen gegenläufigen Personaleffekt durch die Erweiterung des Aufgabenportfolios (beispielsweise um Einkaufs- und Verkauf-controlling sowie Daten- und Investitionsmanagement) für wahrscheinlich halten.

23 Zukünftige Mitarbeiterneueinstellungen im Finanzbereich

Angaben in Prozent; alle Teilnehmer (n = 109)

Wie viele Neueinstellungen planen Sie zukünftig im Finanzbereich?



- Mehr als heute
- Ungefähr gleich viele wie heute
- Weniger als heute

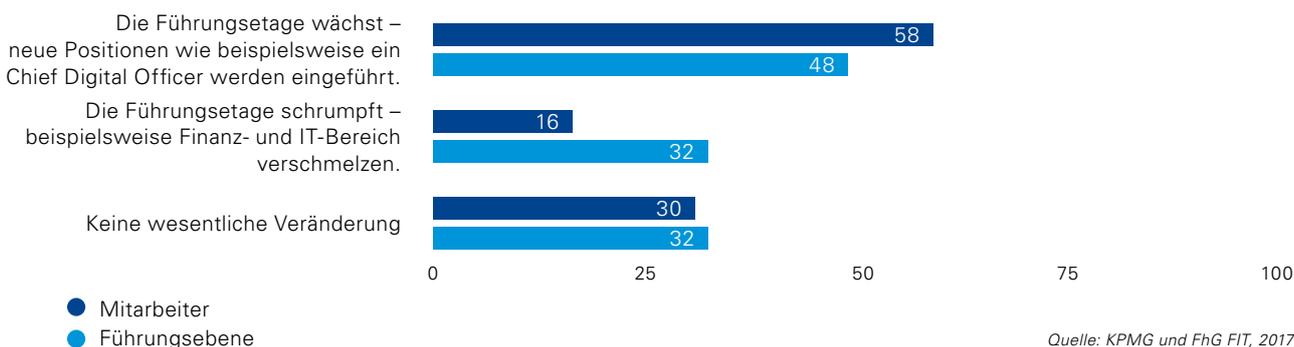
Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

» Es wird sich zeigen, wieweit Maschinen implementiert werden. Sie können schon einiges; es stehen aber ethische Fragen dahinter.

Ulrike Brouzi,
Mitglied des Vorstands, CFO/COO, Nord/LB

22 Veränderung in der Führungsebene

Angaben in Prozent; n = 90; Mitarbeiter (n = 48) und Führungsebene (n = 42)
Mehrfachnennungen möglich

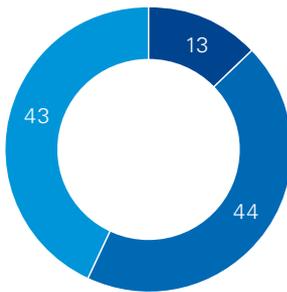


Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

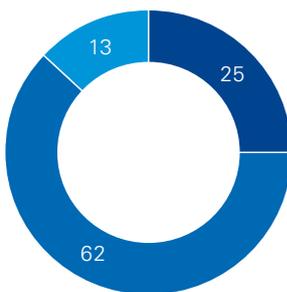
24 Zukünftige Mitarbeiterneueinstellungen aus Finanz- und IT-Sicht

Wie viele Neueinstellungen planen Sie zukünftig im Finanzbereich?

Finanzbereich (n = 63)



IT-Bereich (n = 16)



- Mehr als heute
- Ungefähr gleich viele wie heute
- Weniger als heute

Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Zudem deuten die Angaben der Befragten darauf hin, dass noch kein einheitliches Bild dazu existiert, welche personellen Auswirkungen sich für den Finanzbereich tatsächlich ergeben. So erwarten etwa 43 Prozent der Befragten aus dem Finanzbereich einen Rückgang bei den Neueinstellungen im Finanzbereich (Abbildung 24). Dieser Meinung sind hingegen lediglich 13 Prozent der Befragten aus dem IT-Bereich. 25 Prozent der Befragten aus dem IT-Bereich gehen sogar von mehr Neueinstellungen im Finanzbereich aus.

Dieses uneinheitliche Erwartungsbild zeigt sich durchgängig: Im IT-Bereich geht ein deutlich höherer Anteil der Befragten als im Finanzbereich davon aus, dass künftig viele Mitarbeiter durch intelligente IT-Lösungen ersetzt werden (Abbildung 25, Seite 32). So erwarten 63 Prozent der Befragten aus dem IT-Bereich, dass mehr als 50 Prozent der Mitarbeiter im Controlling ersetzt werden – im Finanzbereich gehen lediglich 6 Prozent der Befragten davon aus.

Die teilweise widersprüchlichen Angaben der Befragten könnten ein Indiz für eine große Unsicherheit bezüglich der Auswirkungen der Digitalisierung auf die zukünftige Mitarbeiterzahl im Finanzbereich sein. Insbesondere ist zu vermuten, dass gerade Befragte aus dem Finanzbereich die Potenziale und Einsatzmöglichkeiten innovativer Technologien wie Robotic Process Automation und künstliche Intelligenz noch nicht vollumfänglich einschätzen können und deshalb deren Auswirkungen unterschätzen. Daher müssen sich die Führungskräfte proaktiv mit diesem Thema auseinandersetzen, um Mitarbeitern und Führungskräften auf der mittleren Ebene die Angst vor Veränderungen zu nehmen und sie aktiv in den digitalen Transformationsprozess einzubinden.

» Für die Mitarbeiter müssen Anreize geschaffen werden, damit sie eigeninitiativ die Chancen des neuen digitalen Arbeitsumfelds für ihre berufliche Perspektive nutzen.

Axel Strotbek,
Mitglied des Vorstands Finanz, IT und Integrität,
AUDI AG

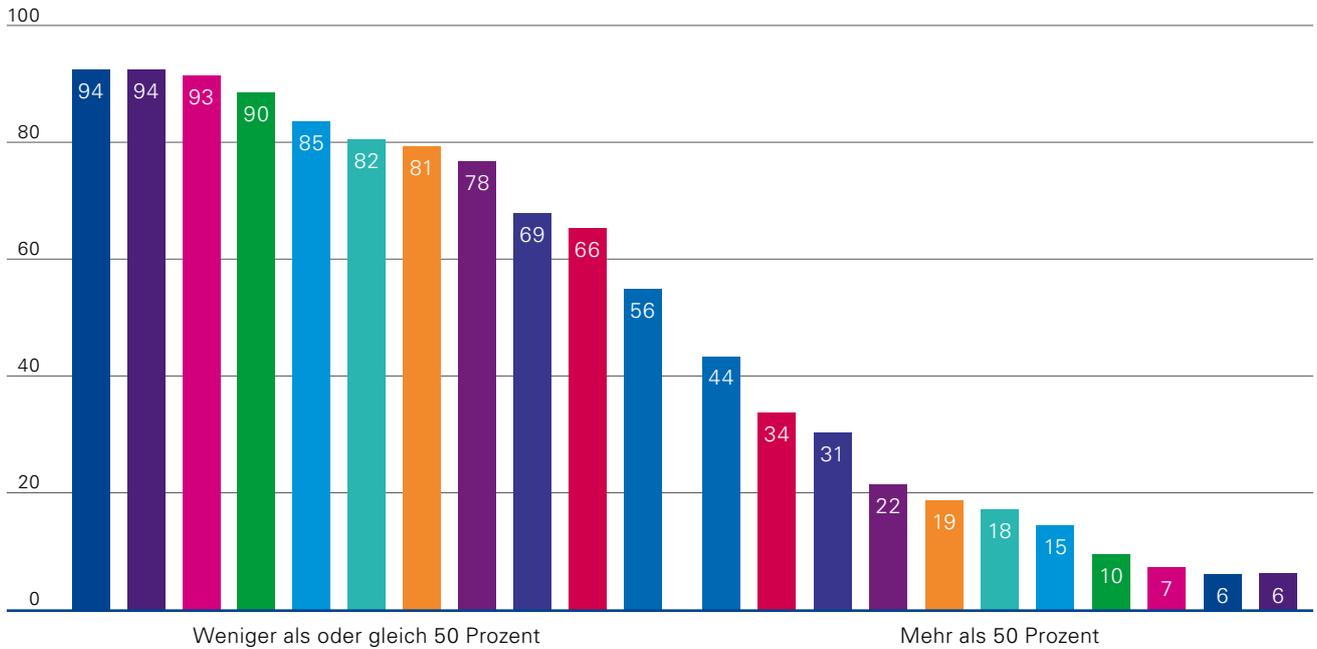
25

Ersetzung von Mitarbeitern durch IT-Lösungen

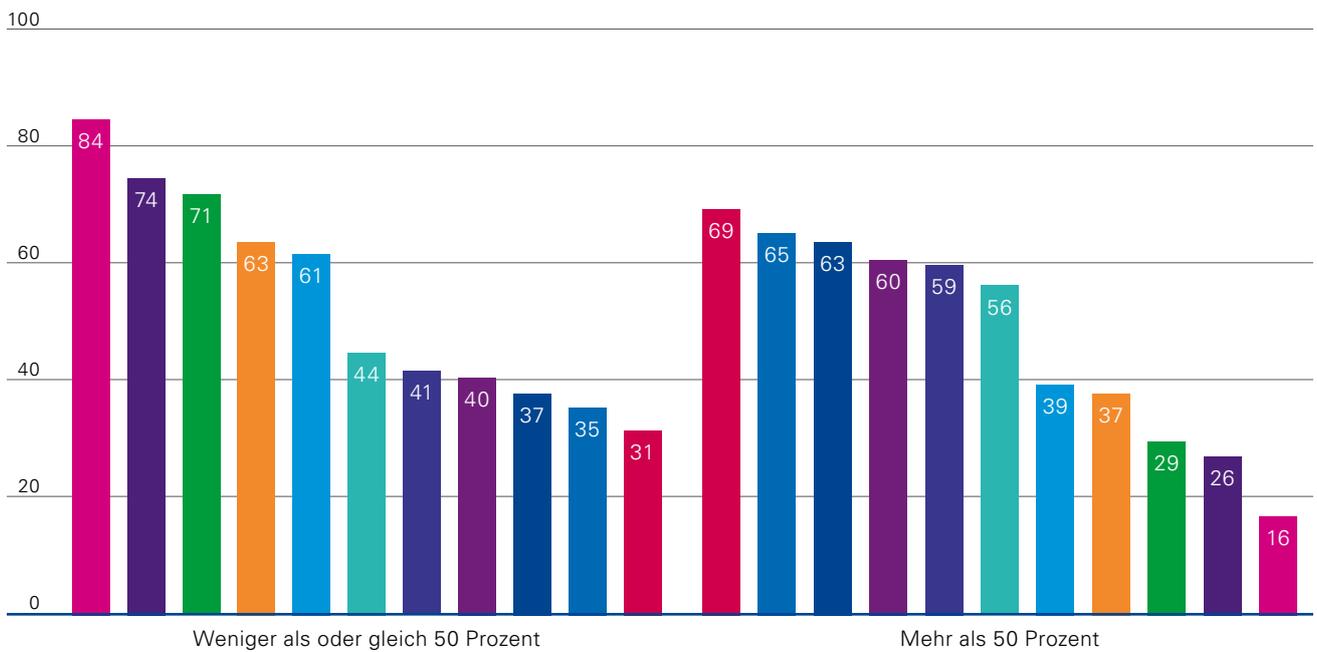
Angaben in Prozent

Wie viel Prozent der Mitarbeiter werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren durch (intelligente) IT-Lösungen ersetzt?

Finanzbereich (n = 63)



IT-Bereich (n = 19)



- Controlling
- Verkauf/Verkaufscontrolling
- Rechnungswesen/Buchhaltung
- Investitionsmanagement
- Steuern und Zölle
- Finanzplanung und -steuerung
- Treasury/Cash Management
- Investor Relations
- Risikomanagement
- Datenmanagement
- Einkauf/Einkaufscontrolling

Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

© 2017 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative, einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

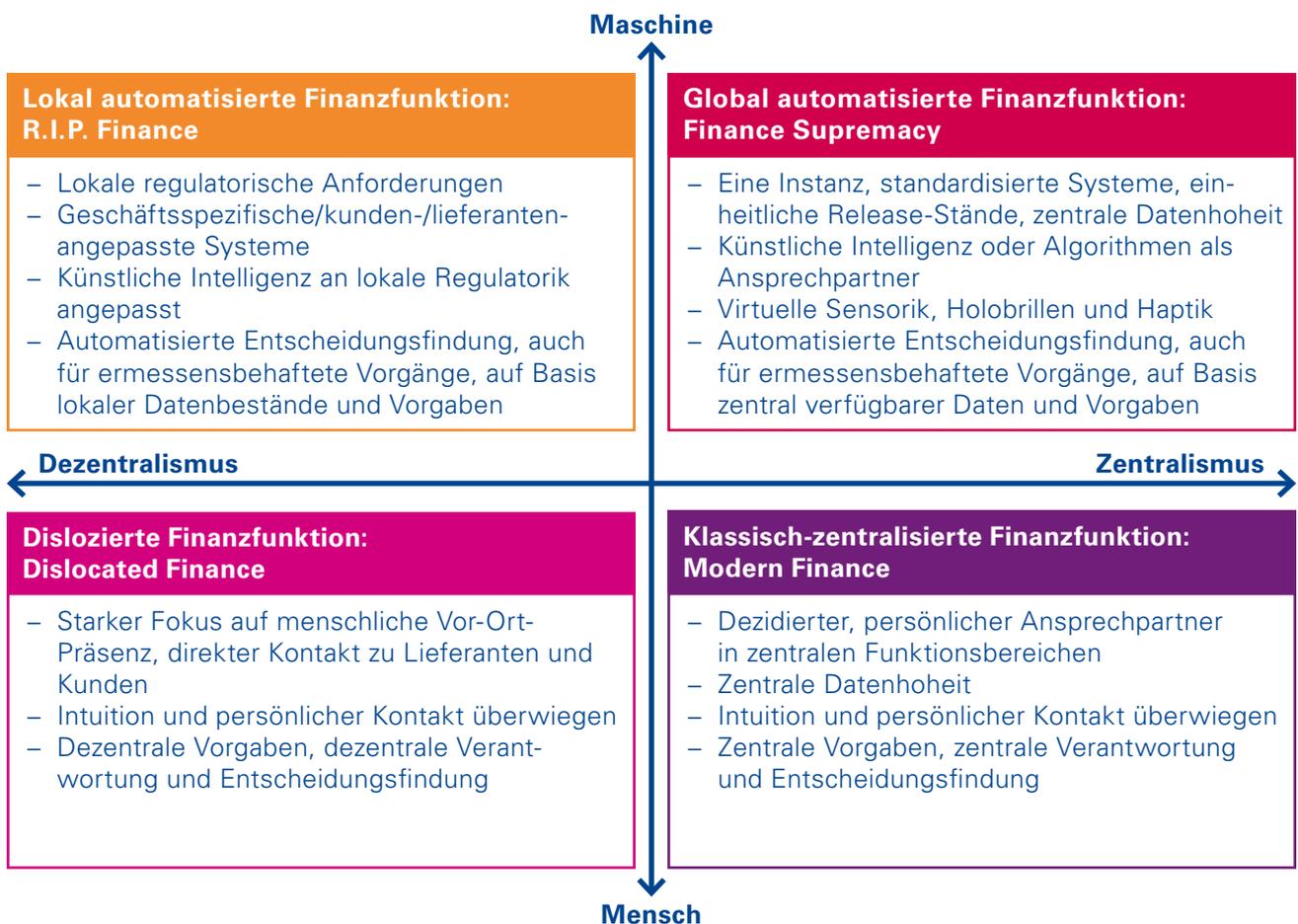
3 Finanzfunktion der Zukunft: denkbare Ausprägungen

Die Digitalisierung wird zu einer radikalen Transformation unternehmerischer Geschäftsmodelle und kompletter Wertschöpfungssysteme führen. Diese Studie zeigt klar, dass der digitale Wandel auch den Finanzbereich betreffen wird. Doch was heißt das in der Praxis? Wie wird der Finanzbereich in fünf bis zehn Jahren konkret aussehen – sofern es ihn überhaupt noch gibt?

Basierend auf den Ergebnissen der Onlinebefragung sowie auf Interviews mit führenden Experten aus den Finanzbereichen großer Unternehmen lassen sich vier Basisszenarien für die digitale Transformation des Finanzbereichs als mögliche Extremausprägungen ableiten.

Zur besseren Einordnung wird im Wesentlichen zwischen zwei Dimensionen unterschieden: einerseits dem Grad der Digitalisierung (Mensch versus Maschine), andererseits der Verschiebung in der Organisationsstruktur (Dezentralismus versus Zentralismus). Ein „wahrscheinlichstes Szenario“ zu prognostizieren ist unserer Meinung nach nicht möglich. Mithilfe der Szenarien soll vielmehr – als zugespitzte Darstellung – ein Möglichkeitsraum eröffnet werden, innerhalb dessen sich der Finanzbereich weiterentwickeln wird (Abbildung 26).

26 Mögliche Extremszenarien für den Finanzbereich der Zukunft



Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

31

Die lokal automatisierte Finanzfunktion: R.I.P. Finance

Ausprägung „Dezentralismus“ und „Maschine“

Den Finanzbereich gibt es de facto nicht mehr – er „ruht in Frieden“. Die Digitalisierung hat den Finanzbereich vollständig durchdrungen; Prozesse sind vollständig standardisiert und automatisiert und die Aufgaben, die ehemals von Mitarbeitern des Finanzbereichs durchgeführt wurden, erledigen nun vollständig Maschinen – ohne den Menschen. Durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz und intelligenter Algorithmen können sogar komplexe analytische und ermessensbehaftete Finanzaufgaben und -prozesse vollständig automatisiert durchgeführt werden. Relevante Entscheidungen werden alleine auf Basis maschineller Prognosen und Wahrscheinlichkeitsrechnungen getroffen. Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen vertrauen der Intelligenz von Maschinen – eine Überprüfung durch Mitarbeiter entfällt.

Zudem sind die übrig gebliebenen Fragmente des Finanzbereichs vollständig dezentral im Unternehmen verteilt. Lokalrechtliche regulatorische Vorgaben sowie geschäftsbereichsspezifische Systeme erfordern die Anpassung an dezentrale Gegebenheiten, damit die jeweils relevanten Anforderungen erfüllt werden können.

Der IT-Bereich hat die alleinige Hoheit über die Systeme und überwacht deren Funktionsfähigkeit. Spezialwissen für die Konzeption der Systeme sowie für extrem komplexe Fragestellungen wird bei Bedarf bei externen Spezialisten eingekauft. Dies ist jedoch im Laufe der Zeit durch die selbstlernenden und stetig besser werdenden Systeme in immer geringerem Umfang notwendig.

Durch die vollständige Automatisierung und Dezentralisierung ist ein CFO obsolet. Auf der Basis von maschinell getroffenen Finanzentscheidungen und mithilfe von smarten Analysen für strategische Entscheidungen, die durch künstliche Intelligenz erstellt werden, kann der CEO das Unternehmen allein steuern.

Ausprägung „Zentralismus“ und „Maschine“

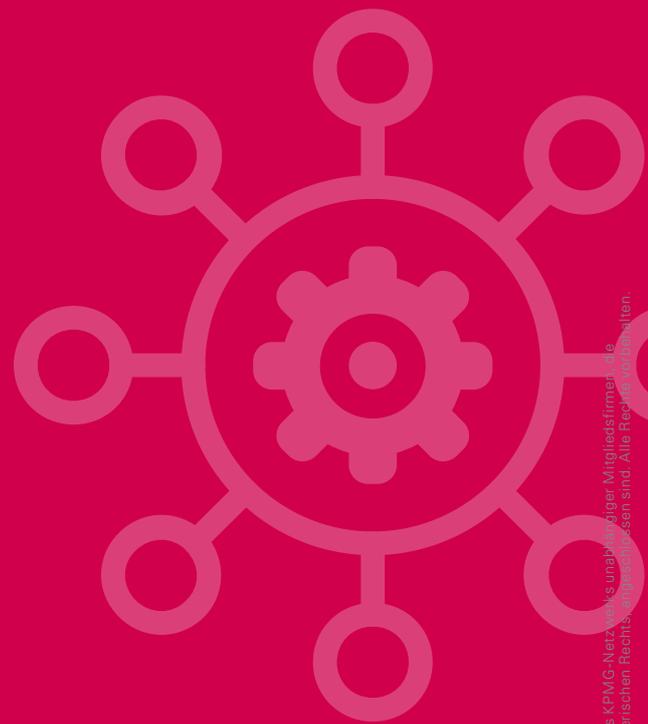
Den Finanzbereich gibt es auch zukünftig – allerdings geschrumpft und spezialisiert. Analog zum ersten Szenario laufen durch den hohen Digitalisierungsgrad viele Finanzprozesse automatisiert und ohne menschliche Eingriffe ab. Intelligente Algorithmen übernehmen vor allem Standardanfragen und treffen eigenständig Finanzentscheidungen auf der Basis zentral verfügbarer Daten und Vorgaben. Lediglich bei sehr komplexen Finanzfragestellungen greifen weiterhin Finanzexperten ein. Allerdings sind diese bei Weitem nicht mehr in der bisherigen Anzahl notwendig – die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter wird überflüssig. Hauptansprechpartner für die Mitarbeiter außerhalb des Finanzbereichs ist eine „menschliche künstliche Intelligenz“.

Der Finanzbereich ist trotz oder gerade wegen des hohen Automatisierungsgrades die zentrale Instanz für jegliche Finanzfragestellungen des Unternehmens. Durch die weitreichende Vernetzung und Integration sämtlicher Systeme im Unternehmen kann der Finanzbereich jederzeit auf benötigte Daten zugreifen und hat die zentrale Datenhoheit. Auf Basis dieser zentralen Daten kann der Finanzbereich Analysen erstellen und Entscheidungen treffen bzw. vorbereiten und ist nicht mehr auf dezentrale Ansprechpartner angewiesen.

Die wenigen verbliebenen Finanzexperten überwachen laufend die aktuellen Finanzdaten, entwickeln kreative Finanzlösungen und entwerfen Szenarien, um die Unternehmensleitung insbesondere bei strategischen Fragestellungen zu unterstützen. Die komplette Finanzsituation kann durch den Einsatz innovativer IT grafisch visualisiert werden (beispielsweise durch virtuelle Sensorik/Haptik oder Holo-Brillen). Der IT-Bereich ist der wichtigste Partner des Finanzbereichs im Unternehmen, da er die Werkzeuge liefert, die dem Finanzbereich die Erlangung und Beibehaltung seiner Vormachtstellung ermöglichen.

3.2

Die global automatisierte Finanzfunktion: Finance Supremacy



3.3

Die klassisch-zentralisierte Finanzfunktion: Modern Finance



Ausprägung „Zentralismus“ und „Mensch“

Die Digitalisierung hat dem Finanzbereich geholfen, seine zentrale Stellung im Unternehmen auszubauen, sodass er auch langfristig überlebt. Die neuen technischen Möglichkeiten wurden genutzt, um die zentrale Datenhoheit als Single Point of Truth (SPOT) für alle Finanzdaten zu erreichen. Die hohe Automatisierung und Standardisierung der Finanzprozesse schaffen für die Mitarbeiter mehr Freiraum für ermessensbehaftete und wertstiftende Aufgaben. Dabei bekommen sie Entscheidungsunterstützung durch innovative Technologien wie künstliche Intelligenz, Big Data Analytics und Robotics Process Automation. Zusätzlich werden die frei gewordenen Kapazitäten genutzt, um fachliche und analytische sowie IT-Skills aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln.

Durch den gestärkten Unternehmmergeist und den Einsatz innovativer Technologien ist der Finanzbereich zentraler Business Partner für das Unternehmen – vor allem auch im Hinblick auf die digitale Transformation des Gesamtunternehmens. Die Mitarbeiter des Finanzbereichs stehen stärker als bisher als persönliche Berater der Führungskräfte im Mittelpunkt und der CFO ist neben dem CEO der wichtigste strategische Lenker. Die Vorgabe unternehmensweiter Leitplanken sowie die Entscheidungshoheit und Verantwortung für finanzwirtschaftliche Fragestellungen liegen zentral beim Finanzbereich.

Trotz des hohen Automatisierungsgrades wird im Unternehmen auch weiterhin großer Wert auf persönlichen Kontakt und die menschliche Intuition bei Entscheidungen gelegt.

Innerhalb des Finanzbereichs existiert ein eigenes IT-Expertenteam. Der IT-Bereich steht plötzlich in Konkurrenz zum Finanzbereich – wobei der Finanzbereich integrierte Finanz-IT-Lösungen aus einer Hand innerhalb des Unternehmens anbietet und sich damit im Laufe der Zeit eine stärkere Position im Unternehmen erarbeiten kann. Spannungen zwischen CFO und CIO treten auf, da die Kompetenzen immer größere Schnittstellen bzw. Überlappungen aufweisen.

Ausprägung „Dezentralismus“ und „Mensch“

Der klassische zentrale Finanzbereich hat ausgedient. Mithilfe von innovativen Technologien ist es möglich, im ganzen Unternehmen Finance Self Services und Cloud-Dienste anzubieten und diese bei Bedarf individuell anzupassen oder unkompliziert neu zu entwickeln. Finanzielle Entscheidungen und Prozesse werden von Finanzverantwortlichen direkt vor Ort in den Abteilungen und Geschäftsbereichen selbstständig und dezentral getroffen bzw. abgewickelt. Die Entscheidungshoheit, Vorgabe von Rahmenbedingungen und Verantwortung für finanzwirtschaftliche Fragestellungen sind dezentralisiert. Es existieren dezentrale Single Points of Contact für die jeweils relevanten Finanzdaten, die miteinander verknüpft sind, sodass bei Bedarf die benötigten Informationen auch dezentral zur Verfügung stehen.

Nur bei sehr komplexen Sachverhalten wird das notwendige Finanzwissen von externen Experten eingeholt. Der Fokus der dezentralen Finanzverantwortlichen liegt auf der Weiterentwicklung der jeweiligen Geschäftsbereiche. Durch die dezentrale Struktur stehen die Finanzverantwortlichen in direktem Kontakt mit den Geschäftsbereichen, Lieferanten und Kunden. Die IT unterstützt zwar die Erledigung der Finanzaufgaben – was zählt, ist aber der persönliche Kontakt und das Vertrauen in das menschliche Gegenüber.

Die Auflösung des Finanzbereichs führt dazu, dass bedeutend weniger Bedarf an Mitarbeitern besteht, die ausschließlich über Finanzwissen verfügen. Ein CFO ist nicht mehr notwendig, da kein zentraler Finanzbereich mehr existiert – die Finanzverantwortlichen der jeweiligen Geschäftsbereiche berichten direkt an den CEO. Darüber hinausgehende relevante Informationen und Analysen kann der CEO (bzw. dessen Assistenz) mithilfe einer intelligenten IT-Unterstützung selbstständig erzeugen und auf dieser Basis Finanzentscheidungen treffen sowie das Unternehmen steuern.

3.4

Die dislozierte Finanzfunktion: Dislocated Finance



3.5

Wohin geht die Reise?

Da die Digitalisierung des Finanzbereichs bisher nicht im Fokus stand, befinden sich die Unternehmen erst am Anfang ihrer digitalen Reise. Somit ist noch nicht erkennbar, welches der aufgezeigten Szenarien das Ziel sein wird. Werden Maschinen den Menschen im Finanzbereich komplett ersetzen? Werden Unternehmen in der Zukunft grundlegend anders organisiert sein? Was wird die Rolle des Finanzbereichs und des CFO sein? Werden sie überhaupt noch existieren? Und falls ja, in welcher Form?

Auch wenn noch nicht klar absehbar ist, welche Auswirkungen die Digitalisierung konkret auf den Finanzbereich haben wird, so ist es doch umso wichtiger, eine klare Strategie zu entwickeln und den Transformationsprozess aktiv zu steuern. Hierbei ist es notwendig, auch Extremszenarien wie oben beschrieben als Eckpfeiler in Betracht zu ziehen, um langfristige Auswirkungen besser einschätzen zu können.

4 Managementtransfer

Die Ergebnisse der Studie zeigen die Herausforderungen, denen sich der Finanzbereich bereits heute stellen muss: die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und gleichzeitig auf die damit einhergehenden Risiken vorbereitet zu sein. Es ergeben sich vielfältige Handlungsbedarfe in den Bereichen strategische Weiterentwicklung, zukünftiges Aufgabenportfolio, Einsatz innovativer Technologien sowie HR-Strategie.

Durch die Studie wird deutlich, dass der Finanzbereich bei der Entwicklung und Umsetzung einer schlagkräftigen Digitalisierungsstrategie im Vergleich zum Gesamtunternehmen häufig noch hinterhinkt. Viele Unternehmen können die enormen Potenziale der Digitalisierung für den Finanzbereich noch nicht vollumfänglich einschätzen, gleichzeitig unterschätzen sie deren transformatorische Wirkung erheblich. Zwar existieren bereits vereinzelte Initiativen im Finanzbereich, diese sind aber meist nicht in eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie eingebettet. Zudem zielen sie überwiegend nur auf eine weitere Effizienzsteigerung von Finanzprozessen ab.

Die Chancen der Digitalisierung für den Finanzbereich gehen aber weit über eine reine Effizienzsteigerung hinaus. Neue technologische Entwicklungen, unter anderem in den Themenbereichen Smart Data Analytics und künstliche Intelligenz, haben das Potenzial, bisherige Arbeitsabläufe zu revolutionieren und das Aufgabenportfolio sowie die Bedeutung des Finanzbereichs für die Unternehmenssteuerung drastisch zu verändern.

Die digitale Transformation ist bereits in vollem Gange und nimmt weiter an Geschwindigkeit zu, wodurch branchenübergreifend ein hoher Wettbewerbsdruck entsteht. Der Finanzbereich muss deshalb jetzt mit der Entwicklung von Strategien und Maßnahmen beginnen, die den Einsatz innovativer Technologien, die Identifikation von geeigneten Anwendungsfeldern sowie die Abstimmung mit unternehmensweiten Digitalisierungsinitiativen sicherstellen.

Trotz des Zeitdrucks dürfen sich die Finanzbereiche nicht vom Hype um einzelne technologische Innovationen blenden lassen und überhastete Entscheidungen treffen. Eine fundierte und vor allem unternehmensindividuelle Abwägung möglicher Chancen und Risiken stellt sicher, dass nur solche Digitalisierungsmaßnahmen durchgeführt werden, die zu einer langfristigen und nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen und nicht nur kurzfristig Aktivität demonstrieren.

Strategische Weiterentwicklung

Das Ziel und den Weg dahin klar definieren

Die meisten Unternehmen sehen enorme Chancen in der Digitalisierung, jedoch fehlt es an konkreten Maßnahmen und Strategien, um den Finanzbereich neu auszurichten. Dies birgt die Gefahr, dass das Potenzial technologischer Innovationen bei Weitem nicht ausgeschöpft wird oder unüberlegte, Hype-getriebene Maßnahmen mittel- und langfristig eher schaden als Wert generieren.

Um dem wachsenden Handlungsdruck zu begegnen, muss der Finanzbereich eine dezidierte und schlagkräftige Digitalisierungsstrategie entwickeln, die in die Digitalisierungsstrategie des Gesamtunternehmens eingebettet ist. Dies umfasst

- die Identifikation und Priorisierung von Anwendungsfeldern,
- die Selektion hierfür geeigneter Technologien und
- die Ableitung eines strukturierten und skalierbaren Projekt- und Maßnahmenportfolios, das eine schrittweise Transformation hin zum digitalen Finanzbereich ermöglicht.

Dadurch wird die Gefahr eines unüberlegten Handelns verringert und der rasant steigenden Dynamik und Vielfalt der Technologietrends sinnvoll begegnet.

Innerhalb dieser strategischen Leitplanken wird es entscheidend sein, neue Ansätze und Lösungen schnell und umsetzungsorientiert voranzutreiben – das bedeutet eine hohe Bereitschaft, Dinge auszuprobieren und agiler als bisher im Team sowie mit anderen Bereichen zusammenzuarbeiten.

Aufgabenportfolio

Wandel zum Business Partner frühzeitig einleiten

Durch den hohen Automatisierungsgrad fallen zukünftig repetitive, transaktionale Aufgaben weg, sodass mehr Freiraum für wertstiftende und ermessensbehaftete Aufgaben entsteht. Zugleich führt der zunehmende Fokus auf eine End-to-end-Betrachtung von Finanzprozessen zu einer Ausdehnung des Aufgabenportfolios, zum Beispiel auf den Finanzprozessen vor- und nachgelagerte Einkaufs-/Verkaufsprozesse sowie IT-nahe Aufgaben. Für den Finanzbereich bietet sich die große Chance, sich zukünftig als unternehmensinterner Business Partner und Anbieter integrierter Finanz-IT-Lösungen zu etablieren. Dazu muss sich der Fokus von einer vergangenheitsorientierten Ergebnisverwaltung und -analyse hin zu einer zukunftsorientierten Entscheidungsunterstützung und einer finanzwirtschaftlichen Begleitung von unternehmensweiten Digitalisierungsinitiativen verändern. Um die Neuausrichtung des Aufgabenportfolios möglichst ohne Reibungsverluste zu bewerkstelligen, muss der Finanzbereich jetzt damit beginnen, sowohl den kulturellen Wandel aktiv einzuleiten als auch die notwendigen Kompetenzen, zum Beispiel im Bereich Data Analytics, aufzubauen.

Kooperieren statt kämpfen

Von der Erweiterung des Aufgabenportfolios des Finanzbereichs werden zwangsläufig auch andere Unternehmensbereiche tangiert. Insbesondere der IT-Bereich bzw. der CIO werden durch die Verlagerung von IT-nahen Aufgaben hin zum Finanzbereich betroffen sein – auch wenn dies im IT-Bereich aktuell noch nicht so gesehen wird. Zur Vermeidung von Konflikten und um Effizienz- und Synergiepotenziale an der Schnittstelle von Finanzen und IT heben zu können, müssen Finanz- und IT-Bereich jetzt und zukünftig stärker kooperieren. Hierbei ist eine klare Definition der Verantwortungsstruktur und -kultur wichtig, um unproduktiven und lähmenden Auseinandersetzungen sowie Machtkämpfen vorzubeugen.

Einsatz innovativer Technologien

Standardisierungs- und Automatisierungsgrad erhöhen – und gewonnene Freiräume nutzen

Obwohl die digitale Prozessautomation in anderen Bereichen wie der industriellen Fertigung bereits etabliert ist, wird ihr Potenzial im Finanzbereich noch nicht komplett ausgeschöpft. So sind beispielsweise viele Reportingprozesse heute noch mit einem hohen manuellen Aufwand für Datensammlung und -aufbereitung verbunden. Um hier messbare Fortschritte zu erzielen, sollte zunächst eine Detailanalyse von stark repetitiven Finanzprozessen mit aktuell noch niedrigem Automatisierungsgrad durchgeführt werden. So können relevante Ansatzpunkte identifiziert und Maßnahmenpakete zur schrittweisen Erhöhung der Standardisierung und Automatisierung abgeleitet werden. Parallel muss diskutiert werden, wie der dadurch gewonnene Freiraum für analytische, interpretatorische und strategische Aufgaben sinnvoll genutzt werden kann.

Sich kontinuierlich mit innovativen Technologien auseinandersetzen

Der Einsatz innovativer Technologien im Finanzbereich birgt große Potenziale, allerdings ist oftmals nicht im Vorfeld absehbar, welche tatsächlichen Folgen ihr Einsatz mit sich bringt. Oftmals fehlt das notwendige technologiespezifische Know-how. Entscheidend ist es daher, sich frühzeitig und kontinuierlich mit relevanten neuen Technologien auseinanderzusetzen und deren Anwendungsmöglichkeiten im Unternehmen strukturiert zu evaluieren. Dies ist zwingend notwendig, um Technologien, die sich noch in einer frühen Entwicklungsphase befinden, sinnvoll einschätzen zu können. Ein möglicher Ansatzpunkt ist die Einrichtung von unternehmensinternen Testlaboren, die – von der übrigen Finanzorganisation abgegrenzt – neue Technologien erproben und Empfehlungen für deren Einsatz im Unternehmen aussprechen.

Künstliche Intelligenz wohlüberlegt einsetzen

Der Einsatz künstlicher Intelligenz wird sehr kontrovers gesehen. Einerseits werden die positiven Aspekte wahrgenommen: eine bessere Unterstützung von Entscheidungsprozessen und die Erstellung datenbasierter Prognosen. Andererseits werden mögliche negative Auswirkungen wie die Verdrängung menschlicher Arbeitskraft sowie Themen der Datenqualität und -zuverlässigkeit kritisch reflektiert. Unumstritten ist jedoch, dass der Trend hin zu einem verstärkten Einsatz von künstlicher Intelligenz unumkehrbar ist. Es ist daher notwendig, sich jetzt umfassend mit den Chancen und Risiken des Einsatzes von künstlicher Intelligenz auseinanderzusetzen.

Personalentwicklung

Mitarbeiter individuell auf die digitale Reise mitnehmen

Jüngere Mitarbeiter erwarten deutlich mehr Veränderungen und stehen diesen oftmals offener gegenüber als ihre erfahreneren Kollegen. Des Weiteren weisen junge Mitarbeiter eine höhere Technikaffinität mit einem guten Verständnis für Fragestellungen an der Schnittstelle von Finanzen und IT auf. Erfahrene Mitarbeiter hingegen reagieren besonnener auf Veränderungen und können deren langfristige Auswirkungen besser einschätzen. Sie zeichnen sich durch ihr langjährig aufgebautes Finanzfachwissen sowie einen besseren Überblick über Schnittstellen und Abhängigkeiten aus. Es ist entscheidend, die unterschiedlichen Fähig- und Fertigkeiten der jeweiligen Mitarbeitergruppen individuell zu berücksichtigen sowie die unterschiedlichen Gruppen effizient zu kombinieren bzw. dort einzusetzen, wo sie den größten Nutzen stiften. Zugleich muss die Digitalisierungsstrategie den Mitarbeitern auf individueller Ebene kommuniziert werden, um insbesondere älteren Mitarbeitern Ängste vor dem digitalen Wandel zu nehmen und sie stattdessen produktiv in den Transformationsprozess einzubinden.

Eine ganzheitliche HR-Strategie entwickeln

Das Aufgabenportfolio des Finanzbereichs wird tief greifende Veränderungen durchlaufen. Auf der einen Seite ändern sich dadurch die Anforderungsprofile an die Mitarbeiter deutlich: So werden zukünftig in weitaus höherem Maße als bisher analytische Fähigkeiten gefragt sein. Da sich der Automatisierungsgrad stark erhöht, werden andererseits weniger Mitarbeiter für repetitive und standardisierbare Aufgaben benötigt. Diese Entwicklungen werden bisher von sehr vielen Unternehmen noch verkannt. Um zukünftig die richtigen Mitarbeiter in erforderlicher Anzahl verfügbar zu haben, muss daher eine umfassende HR-Strategie entwickelt werden, die den strukturellen Wandel berücksichtigt. Die bestehenden Mitarbeiter müssen auf der Basis ihrer individuellen Fähig- und Fertigkeiten weitergebildet und gefördert werden.

Auf der anderen Seite sind zielgerichtete Maßnahmen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter mit den benötigten Kompetenzen erforderlich – hier kommt es darauf an, zeitnah attraktive Angebote und Karrierepfade zu entwickeln sowie Kooperationen mit Hochschulen und Universitäten einzugehen, um auf dem umkämpften Markt erfolgreich zu sein.

5 Fazit

Wenngleich die Studie zeigt, dass weitreichende Veränderungen des Finanzbereichs in relativ kurzer Frist erwartet werden, kann nicht vorausgesagt werden, welche konkreten Auswirkungen – ob positive oder negative – auf die Finanzbereiche der Unternehmen zukommen. Die Potenziale der Digitalisierung werden als sehr hoch eingeschätzt – allerdings haben bisher nur die wenigsten Unternehmen eine dezidierte Digitalisierungsstrategie für ihren Finanzbereich. Diese ist jedoch dringend notwendig, um Digitalisierungsmaßnahmen zielgerichtet planen und koordiniert umsetzen zu können.

Im Aufgabenportfolio sind Veränderungen sowohl in Bezug auf die Art der Aufgaben als auch in Bezug auf die Durchführung der Tätigkeiten zu erwarten. Einfache, repetitive Aufgaben werden zukünftig komplett automatisiert ablaufen und dadurch mehr Freiraum für wertstiftende, ermessensbehaftete Aufgaben schaffen. Zusätzlich erfordert ein stärkerer Fokus auf IT-nahe Aufgaben und Datenmanagement eine engere Zusammenarbeit von Finanz- und IT-Bereich. Insgesamt ändert sich die Rolle des Finanzbereichs hin zum Business Partner für die Digitalisierungsmaßnahmen des Unternehmens. Um den digitalen Wandel voranzutreiben, müssen Führungskräfte die Mitarbeiter auf die Änderungen vorbereiten und ihnen die Angst vor Veränderungen nehmen.

Der Einsatz von innovativen Technologien wird mit hohen Potenzialen verbunden, insbesondere im Hinblick auf eine Effizienzsteigerung durch eine höhere Automatisierung und Digitalisierung der Prozesse, aber auch bezogen auf eine automatisierte, intelligente Entscheidungsfindung. Allerdings sind die Potenziale von künstlicher Intelligenz noch wenig greifbar. Die Verantwortlichen müssen sich systematisch mit neuen Technologien beschäftigen, um mögliche Anwendungsgebiete besser einschätzen und auch das ethische Spannungsfeld Mensch versus Maschine kritisch hinterfragen zu können.

Neue Aufgaben und Technologien führen zu neuen Anforderungen an die Mitarbeiter und den CFO. So werden neben dem klassischen Finanzfachwissen zukünftig vor allem IT-Skills, analytische Fähigkeiten sowie Projekt- und Kollaborationsmanagement-Skills nachgefragt. Darüber hinaus wird die Zahl der Neueinstellungen zurückgehen; Machtverschiebungen zwischen den Führungsressorts sind unausweichlich. Um den sich ändernden Anforderungsprofilen von Mitarbeitern im Finanzbereich Rechnung zu tragen, müssen Unternehmen eine umfassende HR-Strategie sowohl im Hinblick auf die Weiterbildung bestehender als auch die Gewinnung neuer Mitarbeiter entwickeln.

Die Studie verdeutlicht, dass die Digitalisierung mit Macht Einzug in den Finanzbereich hält. Die Führungskräfte haben erkannt, dass dringender Handlungsbedarf besteht, und sind jetzt in der Pflicht, schnell eine entsprechende Digitalisierungsstrategie zu entwickeln. Der Fokus muss dabei auf unternehmensindividuellen Lösungen liegen: Nur so können alle Chancen genutzt werden und die Digitalisierung des Finanzbereichs kann zu einer klaren Wettbewerbsdifferenzierung führen.

» Wir brauchen eine digitale Mündigkeit, die das ganze Unternehmen durchdringt.

Dirk Heitmann,
Director of IBM Analytics, Watson Cognitive
and Watson Health – DACH, IBM Deutschland GmbH

6 Methodik

Die Studie basiert auf der Auswertung von strukturierten Experteninterviews sowie einer Onlinebefragung von Finanz- und IT-Experten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Ende 2016 durchgeführten Experteninterviews bildeten die Ausgangsbasis für die Onlinebefragung, die im ersten Quartal des Jahres 2017 durchgeführt wurde.

Als Grundlage für die Experteninterviews wurden zunächst verschiedene Szenarien im Kontext der Digitalisierung des Finanzbereichs entwickelt, um daraus Hypothesen für die zukünftigen Entwicklungen im Finanzbereich abzuleiten. Anhand der Hypothesen wurde ein semistrukturierter Interviewleitfaden für die Experteninterviews erstellt, der in die folgenden vier Kategorien unterteilt wurde:

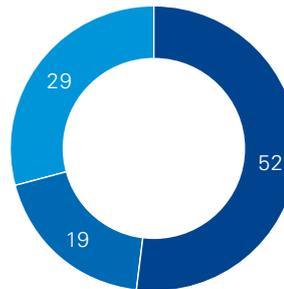
1. Herausforderungen im Umgang mit der Digitalisierung,
2. Funktionen und Aufgaben des Finanzbereichs,
3. Arbeitsweise und technologische Entwicklung des Finanzbereichs sowie
4. Anforderungen an die Mitarbeiter des Finanzbereichs und den CFO.

Der Interviewprozess umfasste insgesamt neun Gespräche, in deren Rahmen Führungskräfte der oberen Führungsebene international tätiger Unternehmen befragt wurden. Auf Basis der in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse wurden die Hypothesen geschärft und angepasst, sodass sie als Grundlage für die Onlinebefragung herangezogen werden konnten.

Die Ergebnisse der Onlinebefragung basieren auf den Antworten von 114 Teilnehmern. Dabei weist die Gesamtheit der Befragten eine repräsentative Verteilung in Bezug auf die Unternehmensgröße auf. Vertreten waren sowohl Unternehmen mit weniger als 10.000 Mitarbeitern (52 Prozent) als auch Großunternehmen (mehr als 50.000 Mitarbeiter bzw. über 10 Milliarden Euro Jahresumsatz). Ihr Anteil an der Befragung betrug 29 Prozent. Bei etwa einem Fünftel (19 Prozent) der Teilnehmer handelte es sich um Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 10.001 und 50.000 (Abbildung 27).

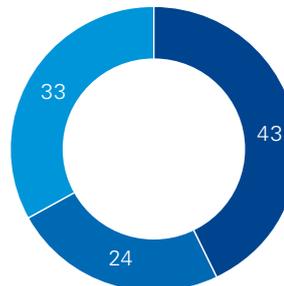
27 Mitarbeiteranzahl und Umsatz der Unternehmen Angaben in Prozent

Mitarbeiteranzahl im letzten Geschäftsjahr
Alle Teilnehmer (n = 112)



- Bis 10.000 Mitarbeiter
- 10.001 bis 50.000 Mitarbeiter
- Mehr als 50.000 Mitarbeiter

Umsatz im letzten Geschäftsjahr
Alle Teilnehmer (n = 111)



- Bis 1 Milliarde Euro
- Mehr als 1 Milliarde bis 10 Milliarden Euro
- Mehr als 10 Milliarden Euro

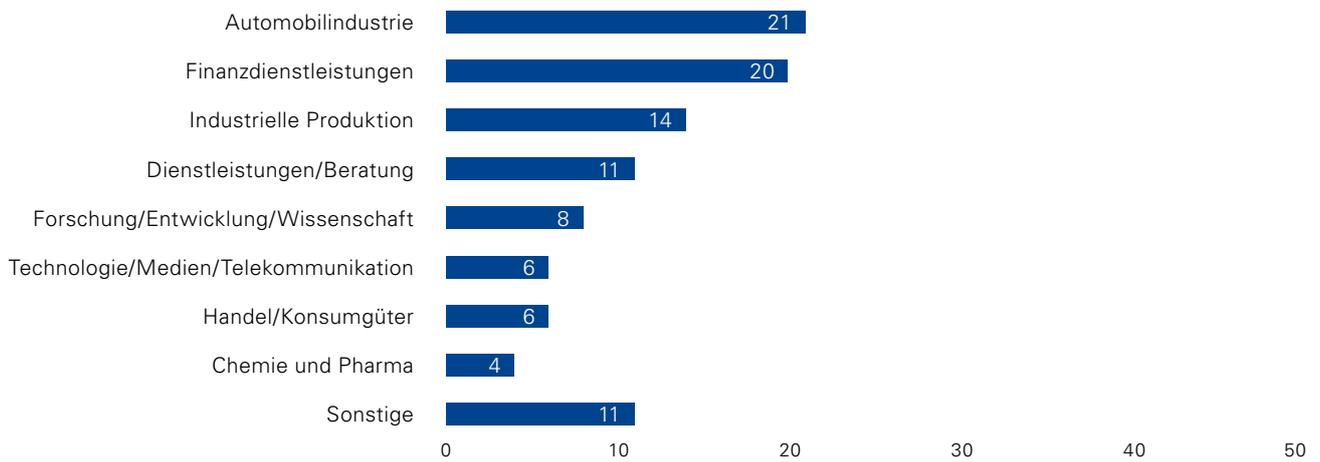
Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

28

Branchenzugehörigkeit der Unternehmen

Angaben in Prozent; alle Teilnehmer (n = 112)

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?



Quelle: KPMG und FhG FIT, 2017

Auch in Bezug auf die Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmer ergibt sich ein ausgewogenes Bild. So stammen mehr als die Hälfte der Befragten aus den drei Branchen Automobilindustrie, Finanzdienstleistungen und industrielle Produktion (Abbildung 28). Darüber hinaus sind Unternehmen aus der Dienstleistungs- und Beratungsbranche sowie Forschung und Entwicklung bzw. Wissenschaft in ausreichender Zahl vertreten.

Über die Herausgeber



KPMG AG **Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

KPMG ist ein weltweites Netzwerk von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen mit mehr als 189.000 Mitarbeitern in 152 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 10.200 Mitarbeitern an 25 Standorten präsent. Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Die Bereiche Consulting und Deal Advisory bündeln unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen. Für wesentliche Wirtschaftssektoren hat KPMG eine geschäftsbereichsübergreifende Branchenspezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen von Spezialisten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

Dabei setzt KPMG auf eine multidisziplinäre Ausrichtung der Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory, um Kunden in betriebswirtschaftlichen, prozessualen und steuerlichen Einzelfragen zu beraten. Mit rund 568 Millionen Euro im Jahr 2016 und mehr als 2.643 Mitarbeiter ist die Managementberatung von KPMG eine der führenden Managementberatungen in Deutschland.

An der Erstellung dieser Studie haben mitgewirkt: Andreas Reimann, Mirko Hilsheimer, Jonathan Dienlin, Alexander Albrecht.



Fraunhofer-Projektgruppe **Wirtschaftsinformatik**

Die bundesweit einzige Fraunhofer-Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl ist an den Universitäten in Augsburg und Bayreuth tätig.

Sie fokussiert sich auf die wissenschaftliche Unterstützung von Unternehmen durch interdisziplinäre Projekte, in deren Rahmen innovative Lösungen für individuelle Fragestellungen der kooperierenden Unternehmen entwickelt werden. Die Lösungen sind dabei stets auf eine langfristige, nachhaltig wertorientierte Unternehmensführung ausgerichtet.

Seit ihrer Gründung im Oktober 2011 konnte die Projektgruppe zahlreiche Projekte mit verschiedensten Unternehmen in den Geschäftsfeldern Digital Business, Digital Transformation und Digital Disruption erfolgreich durchführen.

Die Projektgruppe Wirtschaftsinformatik kooperiert eng mit dem 2002 gegründeten Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement der Universitäten Augsburg und Bayreuth.

Darüber hinaus besteht mit KPMG eine langjährige erfolgreiche Kooperation im Rahmen des Elitenetzwerk-Studiengangs Finance and Information Management, der von Prof. Dr. Buhl geleitet wird.

An der Erstellung dieser Studie haben mitgewirkt: Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl, Prof. Dr. Björn Häckel, Olga Bürger, Stefan Pfosser.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Fraunhofer-Institut für Angewandte
Informationstechnik FIT



Andreas Reimann
Partner, Consulting
Tersteegenstraße 19–23
40474 Düsseldorf
T +49 211 475-8401
areimann@kpmg.com



Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl
Wissenschaftlicher Leiter, Inhaber des
Lehrstuhls für BWL, Wirtschaftsinformatik,
Informations- & Finanzmanagement,
Universität Augsburg
T +49 821 598-4800 (Sekretariat: -4801)
Buhl@fim-rc.de



Mirko Hilsheimer
Partner, Consulting
Theodor-Heuss-Straße 5
70174 Stuttgart
T +49 711 9060-42085
mhilsheimer@kpmg.com



Prof. Dr. Björn Häckel
Stellvertretender wissenschaftlicher Leiter,
Inhaber der Professur für
Digitale Wertschöpfungsnetze,
Hochschule Augsburg
T +49 821 598-4876, +49 821 5586-3325
Haeckel@fim-rc.de

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2017 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Bildnachweis: ©iStock/yacobchuk (S. 1)