

CFO-Studie 2020

„Die digitale Zukunft des Finanzbereichs“

Eine Bestandsaufnahme



Vorwort

Unsere jährlich durchgeführte CFO-Studie zeigt aktuelle Trends im Finanzbereich auf und gibt Auskunft darüber, vor welchen Herausforderungen CFOs stehen. Darüber hinaus nennt die Studie regelmäßig konkrete Maßnahmen, die eingeleitet werden, um diesen Herausforderungen und Trends zu begegnen sowie die strategischen Ansätze, die verfolgt werden, um daraus resultierende Transformationen im Finanzbereich zu meistern.

In diesem Jahr beleuchtet die CFO-Studie kritisch den Megatrend „Digitalisierung im Finanzbereich“ und hinterfragt den aktuellen Status quo: Was ist bisher erreicht worden bzw. wo stehen die Finanzbereiche bei ihren Digitalisierungsvorhaben? Hierbei geht die Studie insbesondere auf die aktuellen Herausforderungen und Maßnahmen sowie auf die Rolle des Finanzbereichs in Bezug auf die Digitalisierung ein. Darüber hinaus macht sie bereits gesammelte Erfahrungen bei der Einführung digitaler Methoden und Technologien transparent. Des Weiteren wurde erstmals das jeweilige Investitionsvolumen für den Aufbau digitaler Kompetenzen und die Einführung digitaler Technologien sowie der jeweils entfallene Zeitanteil der Mitarbeiter auf digitale Aufgaben, Rollen und Projekte hinterfragt.

Spätestens seit März 2020 dominiert die Corona-Krise maßgeblich die Agenda der Führungskräfte im Finanzbereich. Aus diesem Grund ist nachträglich zu dem Haupterhebungszeitraum eine zusätzliche Ad-hoc-Befragung bei den Studienteilnehmern erfolgt. Es zeigt sich, dass gerade die Digitalisierung mit ihren verbundenen Chancen zur Effizienzsteigerung und zur vorausschauenden Informationsgewinnung einen weiteren Schub für die Transformation des Finanzbereichs erfährt.



Für CFOs ist es gerade jetzt wichtig, Strategie, Strukturen und Prozesse im Unternehmen zu hinterfragen und die Digitalisierung mit einer ganzheitlichen Transformationsagenda und mit zielgerichteten Maßnahmen in Richtung nachhaltige Effizienz- und Effektivitätssteigerung voranzutreiben.

Wolfgang Heinrichs, Deutsche Bahn
Leiter Finanztransformation „FINANCE 4 DB“



In diesem Studienbericht finden Sie alle spannenden Erkenntnisse und wertvollen Einblicke in die digitale Finanztransformation. Wir sind sicher, damit hilfreiche Impulse und Erfahrungen teilen zu können. Viel Freude bei der Lektüre wünschen Ihnen

Kai Grönke
Partner
CFO-Strategy & Organization

Achim Wenning
Partner
CFO-Strategy & Organization

Inhalt

Management Summary.....	4
Methodik und Studiendesign.....	6
Ergebnisbericht	8
Fazit und Empfehlung	13
Impressum/Kontakt.....	15

Management Summary

Die Digitalisierung bleibt weiterhin ein Toptrend in den Finanzbereichen. Ihre Auswirkungen, Voraussetzungen und Gestaltungsmöglichkeiten zählen zu den größten Herausforderungen für Führungskräfte und Entscheidungsträger. Dabei stehen vier wesentliche Faktoren hinter dem Transformationsdruck in Richtung des „digitalen CFO-Bereichs“:

Vier Treiber forcieren die Finanztransformation aufgrund der Digitalisierung

Auf Datenverfügbarkeit und -verknüpfung kommt es an

Unternehmens- und wertschöpfungsübergreifende Daten werden eine ganzheitlichere und verbesserte Steuerung ermöglichen. „From data to value“ ist der Leitgedanke bei der Bereitstellung der geeignetsten und aktuellsten Informationen zur Entscheidungsunterstützung für das Management.



Globale Datenintegration ist für die Steuerung von Kärcher von zentraler Bedeutung. Die aktuellen Entwicklungen bestätigen uns darin, diesen Weg konsequent weiterzugehen.

Stefan Patzke, Kärcher
Chief Financial Officer



Steuerung wird zukünftig vollständig anders funktionieren

Die Unternehmenssteuerung wird sich von reaktiv-analytisch zu proaktiv-prognostizierend entwickeln. Algorithmengestützte Datenauswertung, Machine Learning und künstliche Intelligenz sind nur einige Methoden, um Geschäftsentwicklungen vorherzusagen und in die Zukunft gerichtete Entscheidungen vorzuschlagen.

Der Effizienzdruck wird weiterhin deutlich steigen

Routineprozesse werden radikal verschlankt und basieren auf klaren Entscheidungsregeln. Der Aktivitäten-Split von bisher durch Menschen ausgeführten Aktionen hin zu roboter- bzw. algorithmenbasierten Tätigkeiten nimmt zu. Freiwerdende Ressourcen können einerseits abgebaut oder in wertschöpfendere Prozesse überführt werden.

Finance-Rollen und -Kompetenzen werden sich ändern

Auf der einen Seite werden die Finanzbereiche zur Bewältigung der digitalen Transformation neue Kompetenzen und Fähigkeiten integrieren bzw. aufbauen müssen. Auf der anderen Seite suchen junge Talente ein Arbeitsumfeld, in dem sie ihre digitalen Fähigkeiten und ihr technologisches Wissen einbringen und erweitern können. Moderne Rollenprofile wie „Data Science“ werden im Finanzbereich aufgebaut, während bestehende Rollen wie die „Governance“-Rolle ausgeweitet werden, um einheitliche Rahmenbedingungen zu schaffen – gerade auch in Bezug auf Digitalisierungsinitiativen und Weiterentwicklung.

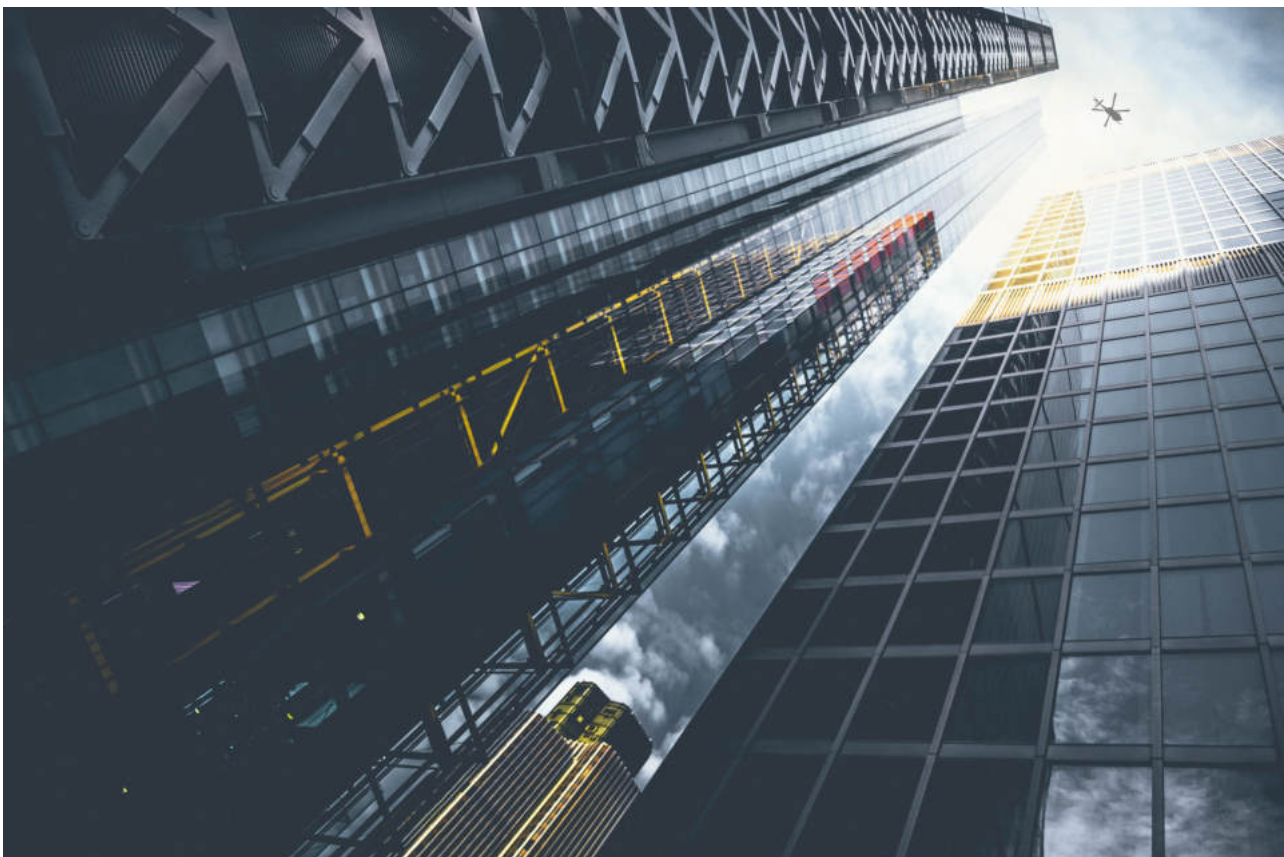
Auf dem Weg zum digitalen Finanzbereich gilt es noch viel zu tun und umzudenken

Dennoch lässt sich vor dem Hintergrund dieser vier Treiber des Toptrends „digitale Finanztransformation“ feststellen, dass die Digitalisierung des CFO-Bereichs einerseits sehr unterschiedlich in den Unternehmen vorangetrieben wird und sich andererseits sehr häufig noch auf einem geringen Reifegrad befindet. Folgende wesentliche Erkenntnisse aus der CFO-Studie skizzieren die Bestandsaufnahme zur digitalen Finanztransformation sehr gut und zeigen, woran perspektivisch gearbeitet werden muss, um die Vorteile und Möglichkeiten der Digitalisierung vollends zu entfesseln und zu realisieren – nicht nur aus Gründen des kontinuierlichen Verbesserungstrebens, sondern auch, um gestärkt aus der Krise hervorgehen zu können:

- Zur Bewältigung der digitalen Transformation fehlt es sehr häufig an Kompetenzen, Wissen und Mindset.
- Die isolierte Umsetzung von individuellen Anwendungsfällen (Use Cases) dominiert die digitale Transformation – ganzheitliche Strategien werden nur sehr selten verfolgt.
- Der CFO-Bereich gestaltet die digitale Transformation aktiv, aber eine visionäre Vorreiterrolle wird nur zögerlich übernommen.
- Die Ressourcenallokation in Bezug auf Zeit und finanzielle Mittel ist häufig nur unzureichend und steht einer fundierten Transformation im Weg.
- Die Digitalisierung schreitet sehr langsam voran und häufig verbleiben digitale Veränderungen auf der Stufe eines Proof of Concepts oder Piloten. Skalierungen digitaler Methoden und Technologien in den Produktivbetrieb finden sich noch zu selten.

Erfolgreiche Finanzorganisationen nutzen die Digitalisierung gezielt für sich. Wer zu lange zögert, verschenkt unnötig Potenziale und droht den Anschluss zu verlieren. Eine Grundvoraussetzung erfolgreicher Transformation ist, eine digitale Strategie und Roadmap zu haben. Laut unserer CFO-Studie wählt der Großteil des Managements einen anwendungsfallbezogenen Ansatz. Eine ganzheitliche, zielbildorientierte Strategie findet sich zu noch selten. Letztere hat sich aber in der Praxis bisher am meisten bewährt.

Mit zunehmender Sichtbarkeit der Erfolge von Digitalisierungsprojekten und den gleichzeitig stetig wachsenden Anforderungen an die Finanzbereiche werden digitale Initiativen im Zeitverlauf weiter zunehmen. Ebenfalls ist die weitere Digitalisierung nicht nur Auswirkung, sondern auch Reaktion auf die Corona-Krise, um sie besser bewältigen zu können. Mit steigenden Investitionsbudgets für Transformationsinitiativen kann also zukünftig gerechnet werden.



Methodik und Studiendesign

Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer international durchgeführten Onlineumfrage. Diese richtet sich in erster Linie an CFOs und Führungskräfte bzw. leitende Mitarbeiter des Finanzbereichs. Die Umfrage zielt auf eine kritische Würdigung der Digitalisierung ab und ermöglicht einen Einblick in die aktuellen Geschehnisse in den Finanzbereichen mit Bezug auf die digitale Transformation. Sie veranschaulicht komprimiert den Umgang mit aktuellen Herausforderungen und Treibern und zeigt den Status quo der Maßnahmen zur Umsetzung der Digitalisierung auf.

Zur Teilnahme an der Studie wurden Ende des Jahres 2019 über 200 Unternehmen überwiegend aus der DACH-Region und den Nordics-Ländern befragt. Im April 2020 erfolgte eine Erweiterung der CFO-Studie um eine zusätzliche Befragung aufgrund der zu diesem Zeitpunkt topaktuellen Corona-Krise. Die Teilnehmer der Studie sind größtenteils

CFOs bzw. Finanzvorstände sowie kaufmännische Geschäftsführer. Darüber hinaus nahmen auch leitende Führungskräfte aus Controlling und Rechnungswesen teil.

Insgesamt umfasst die Stichprobe Unternehmen aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlicher Größe. Aussagen und Schlussfolgerungen zeichnen dadurch ein ganzheitliches Bild der Digitalisierung in den Finanzbereichen und beziehen sich nicht auf einzelne Industrien oder lediglich Großkonzerne. Die teilnehmenden Unternehmen lassen sich in acht verschiedene Branchensegmente untergliedern, wobei die Konsum- und Industriegüterbranche sowie die Chemie-, Öl- und Pharmaindustrie am stärksten vertreten sind. Von den teilnehmenden Unternehmen hatte ein Drittel der Organisationen mehr als 5.000 Mitarbeiter und über 1 Milliarde Euro Umsatz im letzten Geschäftsjahr.

Die Stichprobe umfasst Unternehmen aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlicher Größe.

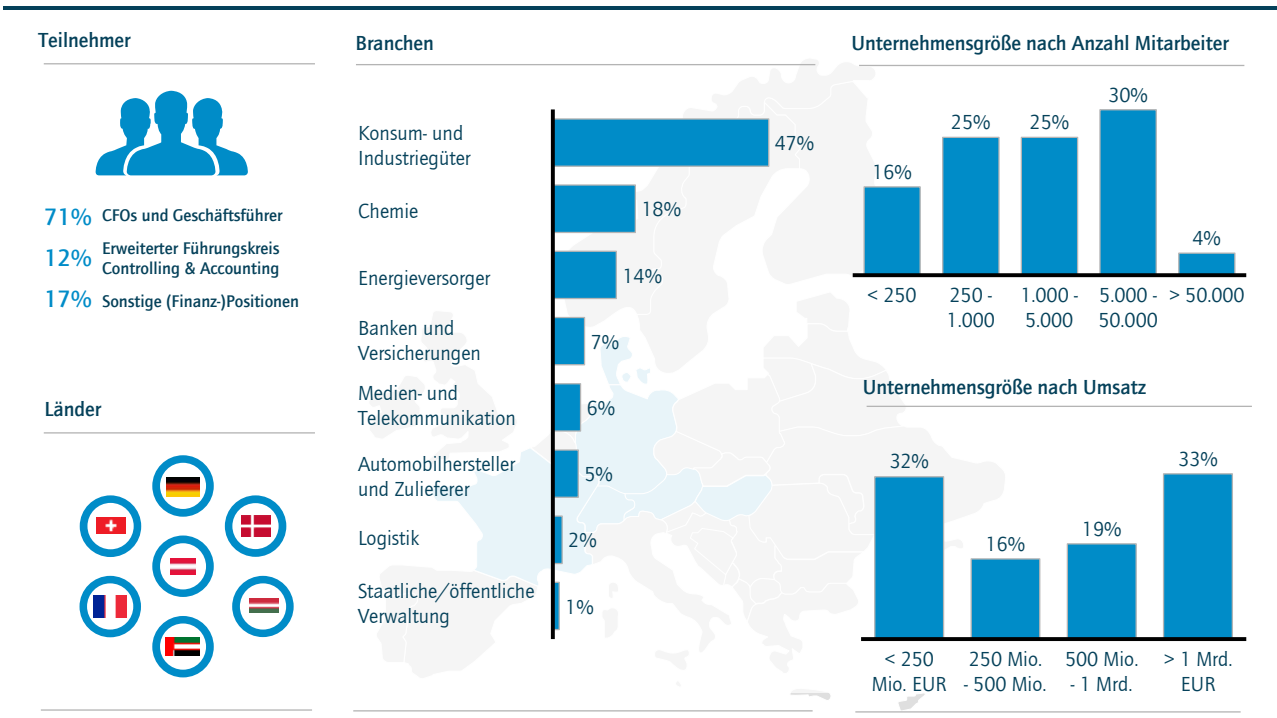


Abb. 1: Studienteilnehmer



Ergebnisbericht

Eine digitale Finanztransformation vollzieht sich in allen Dimensionen des Target Operating Model

Die Gestaltung und auch Veränderung des Finanzbereichs kann nur dann ganzheitlich und konsistent erfolgen, wenn alle Dimensionen des Finance Target Operating Model (Betriebsmodell) integriert weiterentwickelt werden. Das von Horváth & Partners entwickelte SCOPE-Modell hat sich bewährt, diese Dimensionen ganzheitlich zu beschreiben und unterscheidet dazu „Strategy & Steering“, „Customers & Services“, „Organization & Processes“, „People & Culture“ und „Enabler & Technology“. Eine digitale Transformation muss immer diese fünf Dimensionen zum Gegenstand haben, wobei nicht immer alle Dimensionen gleich intensiv betroffen sind. Die Fokussierung einer Digitalisierungsmaßnahme auf lediglich eine ausgewählte Dimension wird zu kurz springen und spätestens bei der langfristigen Verankerung Anpassungen in den anderen Dimensionen nach sich ziehen. Eine Bewertung des Reifegrads bzw. des aktuellen Status quos moderner und digitaler Finanzorganisationen sollte daher auch immer entlang der SCOPE-Dimensionen erfolgen.

Strategy & Steering

Ohne eine klare Strategie und ein einheitliches Verständnis, wie das Unternehmen gesteuert werden soll, ist es schwer, eine zielgerichtete digitale Finanztransformation umzusetzen. Das Zukunftsbild des Finanzbereichs mit seiner Mission und Vision sowie der Strategie mit den Grundsätzen, Werten und dem Purpose des Finanzbereichs müssen sich an der Unternehmensstrategie ausrichten und eine effiziente und zielgerichtete Unternehmenssteuerung ermöglichen. Im Rahmen der digitalen Finanzstrategie ist bspw. zu definieren, welchem Zweck die Digitalisierung dienen soll, in welchen Bereichen technologische und methodische Schwerpunkte der Zukunft liegen sollen, aber auch, welche transformatorischen Aspekte ggf. ein „No-Go“ sind. Gerade bei crossfunktionalen Initiativen ist es wichtig, dass die Digitalisierungsstrategie eine Klammer über die jewei-

ligen Funktionsstrategien, die sich wiederum aus der ganzheitlichen Unternehmensstrategie ableiten, bildet. So können Zielkonflikte und Redundanzen ausgeschlossen werden.

Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten einer digitalen Transformation folgen ebenfalls strategischen Überlegungen. Und nicht zuletzt muss eine Digitalisierungsstrategie für den Finanzbereich in eine umsetzungsfähige Roadmap überführt werden.

Customers & Services

Moderne CFO-Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ihr Service- und Produktportfolio zielgerichtet an den Anforderungen und Informationsbedürfnissen ihrer internen und externen Stakeholder ausrichten und optimieren. In diesem Zusammenhang gilt es zu beurteilen, welche Tools und Methoden im Rahmen der digitalen Finanztransformation die Kundenanforderungen bestmöglich erfüllen.

Organization & Processes

Die Einführung digitaler Methoden, Tools und Technologien wirkt in erster Linie in den Finanzprozessen. Hier wird die Digitalisierung direkt spürbar, bspw. durch veränderte Prozessabläufe, End-to-End-Sichtweisen, neue Zusammenarbeitsmodelle, z. B. für Mensch und Maschine, oder für Büro- und Remotearbeitsplätze mit modernen IT-Tools und einem angepassten Ressourceneinsatz. Grundlage für die Prozessabläufe bildet die strukturelle Organisation. Letztere muss sich somit unweigerlich anpassen, wenn Prozesse automatisiert und digitalisiert werden. Das Rollenmodell im Finanzbereich verschiebt sich, Organisationsstrukturen sowie funktionale Schnittstellen und Berichtslinien sind anzupassen.

People & Culture

Ebenfalls sind die Auswirkungen der Digitalisierung in den Finanzprozessen auf die Mitarbeiter und die Kultur zu berücksichtigen. Ein wesentlicher Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche digitale Transformation ist die Weiterentwicklung und Befähigung der Mitarbeiter im Rahmen des

digitalen Kompetenzmodells. Moderne Finanzorganisationen weisen diesbezüglich einen klaren Anforderungs- und Entwicklungskatalog auf. Aber Neues zu erlernen und sich auf Veränderungen, die ggf. als bedrohlich wahrgenommen werden, einzulassen, verlangt die Verankerung eines digitalen Mindsets sowie einen Rahmen für eine aufgeschlossene Digitalisierungskultur.

Enabler & Technology

Digitalisierung und Automatisierung sind untrennbar mit der Daten-, Software- und Technologielandschaft im Finanzbereich verbunden. Erfolgreiche digitale Finanzbereiche sind durch weitestgehend standardisierte IT-Landschaften geprägt sowie durch integrierte und harmonisierte Datenbanken gekennzeichnet, die einen schnellen, effizienten und effektiven Datenaustausch ermöglichen. Auf dieser Basis kommen die verschiedenen Enabler der Digitalisierung – wie bspw. RPA, Advanced Analytics, Predictive Forecasting, Machine Learning, KI oder Blockchaining – zum Einsatz.

Mit Bezug auf diese SCOPE-Dimensionen des Target Operating Model für den Finanzbereich lassen sich folgende Erkenntnisse aus der CFO-Studie ableiten:

Die ganzheitliche strategische Fundierung ist in vielen digitalen Transformationen unzureichend

Die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Digitalisierungsstrategie ist bei den Verantwortlichen für digitale Transformation angekommen. 90 Prozent der diesjährigen Studienteilnehmer geben an, einer Strategie bei ihrer Transformation zu folgen. Als federführende Strategie verfolgen 50 Prozent der Teilnehmer eine use-case-bezogene Strategie. Überraschend niedrig erweist sich dagegen die Zustimmung zu einem ganzheitlichen Finanztransformationsansatz, dem nur 8 Prozent der Studienteilnehmer folgen. Letzteres stellt insofern ein Problem dar, da eine digitale Transformation – wie weiter oben beschrieben – alle Dimensionen eines Target Operating Model tangiert und diese demnach alle zu berücksichtigen sind, damit eine nachhaltige und ganzheitliche Veränderung sichergestellt ist.

Hinzu kommt, dass es häufig an einer aus der Strategie abgeleiteten, eindeutigen Umsetzungs-Roadmap mangelt. 27 Prozent der Teilnehmer geben an, dass ein fehlender Umsetzungs-fahrplan ein hauptsächliches Hindernis für erfolgreiche Finanztransformation ist (vgl. Abb. 4). In diesem Zusammenhang lässt sich auch die häufig angewendete

Use-Case-Strategie besser verstehen: Isoliert ausgewählte Use Cases (z. B. wenige Anwendungsfälle mit RPA-Tools) benötigen nicht unbedingt eine abgestimmte und zukunftsgerichtete Umsetzungs-Roadmap.

Eine weitere Begründung für die Fokussierung auf einzelne Anwendungsfälle liegt auch in dem nach wie vor erkennbaren reaktiven Silodenken in den Finanzbereichen im Gegensatz zu weitreichenden und funktionsübergreifenden Strategien. In diesem Zusammenhang bemängeln ca. 40 Prozent der Befragten, dass die auf eine einzelne Funktion gerichtete Sichtweise hinderlich für die digitale Finanztransformation ist (vgl. Abb. 4).

Hervorzuheben ist auch die Rolle des Finanzbereichs in der Gestaltung und Konzeption der digitalen Transformationen: Der CFO-Bereich treibt die digitale Transformation zwar häufig aktiv voran, eine visionäre Vorreiterrolle wird aber nur selten übernommen. Nahezu ein Drittel der befragten Führungskräfte geben an, nur „Mitgestalter innovativer digitaler Ideen“ zu sein. Demgegenüber sehen sich nur 12 Prozent der Führungskräfte im Finanzbereich als „strategischen Gestalter der Digitalisierung“.

Der CFO treibt die digitale Transformation als Mitgestalter und Innovator voran



Abb. 2: Rolle des CFO bei der Transformation

Die Ausrichtung auf den internen Kunden und die Optimierung der Services ist entscheidend

Nicht nur die kontinuierliche Optimierung der Services des Finanzbereichs steht auf der Agenda der Finanzvorstände, sondern auch deren Ausrichtung auf die Bedürfnisse ihrer internen und externen Kunden. Etwa 90 Prozent der Studienteilnehmer erachten die Weiterentwicklung und den Ausbau der Business-Partner-Rolle als eine essenzielle Maßnahme (vgl. Abb. 3). Vor allem die Möglichkeiten der Digitalisierung müssen besser genutzt werden, um aus dieser Rolle heraus wertschöpfende Aktivitäten und Ergebnisse für die internen und externen Kunden zu generieren: Eine verbesserte Datenlage und erhöhte Transparenz führen automatisch zu fundierteren und aussagekräftigeren Kenn-

zahlen und damit verbundenen Maßnahmen. Die verbesserte Fähigkeit, Geschäftsverläufe zu simulieren oder zu prognostizieren, hilft dem Management bei der Steuerung des operativen Geschäfts. Darüber hinaus können durch die Digitalisierung der Services sowie der damit verbundenen Prozesse die Ressourcen entlastet und damit einhergehend stärker auf wertschöpfende Business-Partner-Aufgaben ausgerichtet werden.

In über 80 Prozent der Fälle haben sich die Verantwortlichen für digitale Transformation auch vorgenommen, die Finanzprozesse und deren Organisation „end to end“ zu denken und aufzustellen. Diese Maßnahmen sollen ebenfalls dazu beitragen, den internen und externen Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Funktionale Grenzen und Schnittstellen werden aufgelöst, um von Kunden herdenkend den Output der Finanzorganisation zu optimieren.

Prozessoptimierung und Organisationsgestaltung stehen ganz oben auf der Agenda

Die Gestaltung und Optimierung von Finanzprozessen und der Aufbauorganisation sind wesentliche Bestandteile der Transformationen im Finanzbereich. Über diese beiden Hebel sollen Flexibilität, Schnelligkeit, Komplexitätsreduktion,

Schnittstellen- und Redundanzvermeidung sowie Reduzierung des Ressourceneinsatzes erreicht werden. Häufig ist der wesentliche Treiber hinter diesen Bestrebungen der Effizienz- und Profitabilitätsdruck. 93 Prozent der Studienteilnehmer geben an, diesen Druck zu verspüren und auch gerade deshalb eine digitale Transformation in ihrem Verantwortungsbereich anzustoßen. Aus diesem Grund finden sich klassische Stellhebel wie die Standardisierung, Zentralisierung und Automatisierung als konkrete Handlungsfelder auf der CFO-Agenda bei 84 Prozent des Managements wieder. Aber auch die Überführung der Finanzprozesse in eine funktionsübergreifende End-to-End-Logik stellt für mehr als 80 Prozent der Befragten eine Veränderungsstoßrichtung dar.

Die Optimierung der Prozesse zieht idealerweise auch eine kritische Betrachtung der bestehenden Organisation nach sich. Sehr häufig werden vor dem Hintergrund der Prozessveränderung moderne rollenbasierte Organisationsstrukturen eingeführt. Erfahrungswerte aus der Praxis zeigen, dass die Ausrichtung der Organisation an einer rollenbasierten Logik besonders zielführend für die Realisierung von Effizienzpotenzialen ist.

Darüber hinaus verändert sich auch die Zusammenarbeit in den Prozessen und zwischen den Mitarbeitern der verschiedenen Organisationseinheiten. Drei Viertel der Befragten geben an, die Einführung und Nutzung agiler Methoden und digitaler Arbeitsweisen anzugehen.

Die Topmaßnahmen der CFOs betreffen das gesamte Target Operating Model des Finanzbereichs

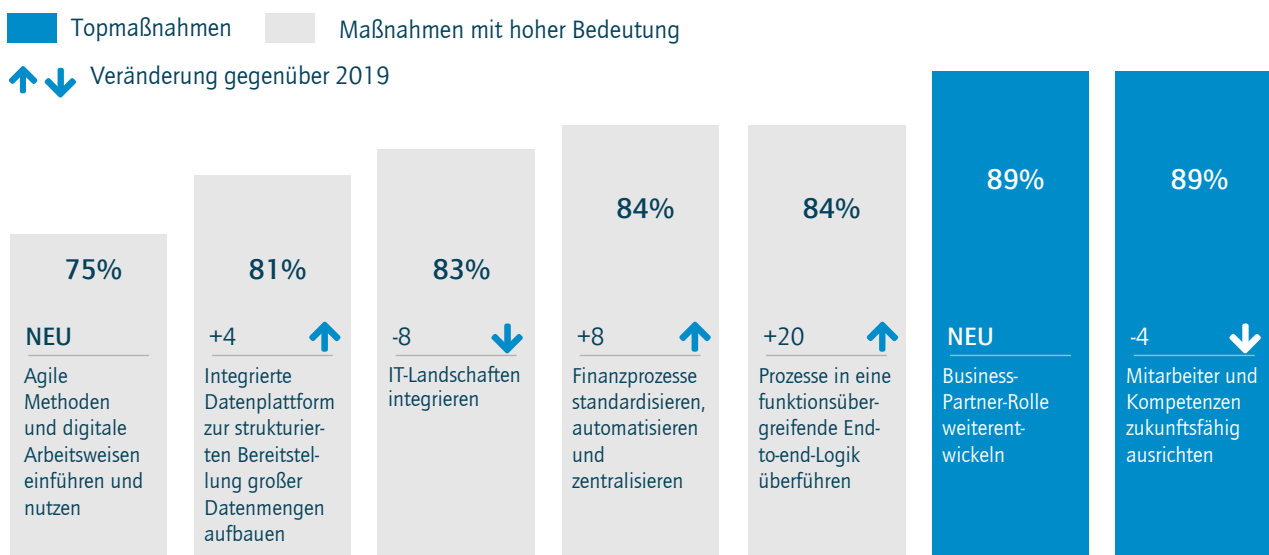


Abb. 3: Maßnahmen auf der CFO-Agenda, Mehrfachnennungen möglich

Erfolgreiche Digitalisierung und Transformation setzen die Verfügbarkeit notwendiger Kompetenzen und Fähigkeiten voraus

95 Prozent der Studienteilnehmer erwarten, dass es zu einer radikalen Veränderung in der Rollenwahrnehmung und bei den Mitarbeiterkompetenzen im Finanzbereich kommen wird. Dies zeigt sich auch in den Herausforderungen, denen der Finanzbereich gegenübersteht. 93 Prozent der Studienteilnehmer geben an, dass neue Kompetenzanforderungen im Vergleich zu bestehenden Fähigkeiten der Mitarbeiter die alles entscheidende Herausforderung darstellen und die Finanzorganisationen über einen längeren Zeitraum hinweg begleiten werden. Daher verwundert es nicht, dass bereits 89 Prozent der befragten Führungskräfte damit beschäftigt sind, Mitarbeiterkompetenzen zukunftsfähig auszurichten.

Dies ist eine nachvollziehbare Maßnahme, wenn man bedenkt, dass 37 Prozent der Studienteilnehmer bestätigen, dass fehlendes Wissen und mangelnder Überblick über digitale Enabler und Methoden ein Problem in der Transformation darstellen. Bei 42 Prozent der befragten Unternehmen mangelt es auch grundsätzlich in der personellen Ausstattung, da Experten und neue Jobprofile fehlen.

Mangelnde Kompetenzen und fehlendes Mindset sind wesentliche Roadblocker in der digitalen Transformation

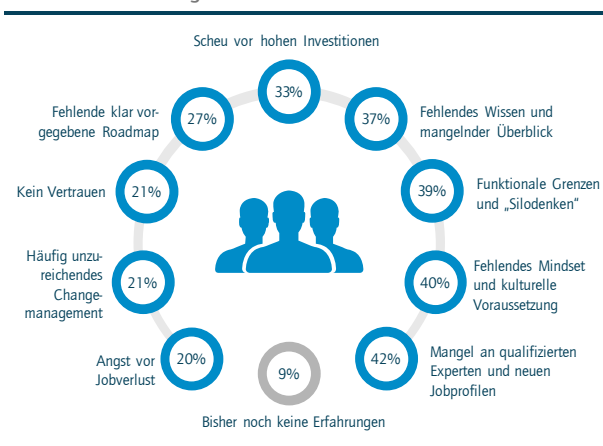


Abb. 4: Roadblocker der digitalen Transformation, Mehrfachnennungen möglich

Es stehen aber nicht nur die erlernbaren Fähigkeiten, das explizite Wissen oder die rekrutierbaren Experten im Mittelpunkt der Maßnahmen. Jedoch nennen jeweils rund 40 Prozent der Studienteilnehmer, dass in diesen Bereichen Defizite vorliegen und damit auch große Hürden in der digitalen Transformation.

In den Fällen, in denen Transformationsinitiativen erfolgreich umgesetzt werden, zeigt sich ein Wandel in den Projektmanagementmethoden. Agiles Projektmanagement (bspw. nach SCRUM) hat die klassische Projektdurchführung („Wasserfall-Vorgehen“) mittlerweile überholt. 52 Prozent der Digitalisierungsprojekte werden agil durchgeführt, während im Vergleich dazu noch 48 Prozent dem klassischen Vorgehen folgen. Unabhängig von der Projektmanagementmethode ist ein begleitendes Changemanagement mittlerweile ein integraler Bestandteil der Transformation. 80 Prozent der Transformationen werden durch Changemanagement unterstützt bzw. in nur etwa 20 Prozent der Fälle wird unzureichende Change-Begleitung als Problemfeld genannt.

Die Digitalisierung schreitet langsam voran – viele Unternehmen haben noch keine Initiativen gestartet

Die digitale Finanztransformation befindet sich bei zwei Drittel der Befragten noch immer in einer Phase, die von Hype und hohen Erwartungen gekennzeichnet ist. Es wurden erste produktive Ergebnisse erzielt, aber eine sukzessive Skalierung steht zukünftig noch bevor. Diese Einschätzungen sind nach mittlerweile vielen Jahren, in denen der Trend „Digitalisierung“ in den Finanzbereichen diskutiert wird, bemerkenswert.

Gründe für diesen langsamen Fortschritt liegen zum einen nach wie vor in der Schwierigkeit, geeignete Anwendungsfälle und -bereiche für die Digitalisierung zu identifizieren. Wenn die Technologien und Methoden der Digitalisierung nicht verstanden werden, weil es an Wissen darüber mangelt oder sogar der grundsätzliche Überblick fehlt, dann können auch keine potenziellen Einsatzbereiche identifiziert und bewertet werden, in denen die Digitalisierungsmöglichkeiten ausgenutzt werden können.

Zum anderen dauert es im Durchschnitt noch viel zu lange von der Identifikation eines Digitalisierungsanwendungsfalls bis zu seiner produktiven Nutzung. Die Studienteilnehmer geben an, für diesen Zyklus durchschnittlich 49 Wochen, also fast ein Jahr, zu benötigen (vgl. Abb. 5). Sicher variiert diese Zeitdauer mit dem jeweiligen Anwendungsfall, da z. B. die Einführung eines Bots für Routineaufgaben (RPA-Anwendung) vergleichsweise schneller umzusetzen ist als bspw. ein integrierter Datalake zu Steuerungszwecken (Big-Data-Anwendung). Dennoch lässt sich feststellen, dass die Umsetzung digitaler Use Cases in vielen Fällen noch zu viel Zeit verlangt.

Bis zur operativen Nutzung einer Digitalisierungsinitiative benötigen Unternehmen in der Praxis durchschnittlich fast ein Jahr



Abb. 5: Dauer von der Use-Case-Identifikation bis zum Go-live

Ein weiterer Grund für den schleppenden Fortschritt der Digitalisierung liegt darin, dass die Mitarbeiter in den Finanzbereichen nicht ausreichend Zeit für digitale Projekte und Initiativen aufwenden können bzw. dürfen. Drei Viertel der befragten Unternehmen geben an, dass neben dem operativen Alltag weniger als 20 Prozent der Arbeitszeit für digitale Themen aufgebracht werden.

Außerdem lässt sich folgender Zusammenhang erkennen: Je vermeintlich schwieriger und komplexer die Technologie hinter den digitalen Enablern zu sein scheint, desto geringer ist der Anwendungs- und Umsetzungsgrad. Ein wieder-

rum anderer Aspekt der langsamen Digitalisierung der Finanzbereiche scheint auch das fehlende Vertrauen des Managements in die positiven Effekte von Digitalisierungsmaßnahmen zu sein. 64 Prozent der Teilnehmer merken an, dass der Erfolg von digitalen Projekten nicht strukturiert gemessen werden kann. 49 Prozent glauben sogar, dass das Aufsetzen von messbaren Business Cases in den meisten Fällen von Digitalisierungsinitiativen und -projekten gar nicht möglich ist (vgl. Abb. 7).

Im Ergebnis führt der zögerliche Fortschritt in der digitalen Finanztransformation dazu, dass viele Optimierungspotenziale bisher nicht gehoben wurden. Neben der unzureichenden Anzahl von Digitalisierungsinitiativen verbleiben viele gestartete Projekte noch auf der Entwicklungsstufe eines Proof of Concepts, Prototypen oder Piloten. Die Schwelle zur produktiven Einbindung in die operativen Prozesse und damit zur alltäglichen Anwendung ist noch sehr hoch (vgl. Abb. 6). Erst jenseits dieser Schwelle werden nachhaltig Effizienzpotenziale realisiert. Es ist davon auszugehen, dass in der Vergangenheit die Notwendigkeit der Effizienzsteigerung im Finanzbereich geringer eingeschätzt wurde als heute bzw. seit der Corona-Krise. Mit dem steigenden Effizienzdruck wird sich die Umsetzungsgeschwindigkeit deutlich erhöhen.

Ein Großteil der Optimierungspotenziale durch Digitalisierung sind im CFO-Bereich noch vollständig ungenutzt

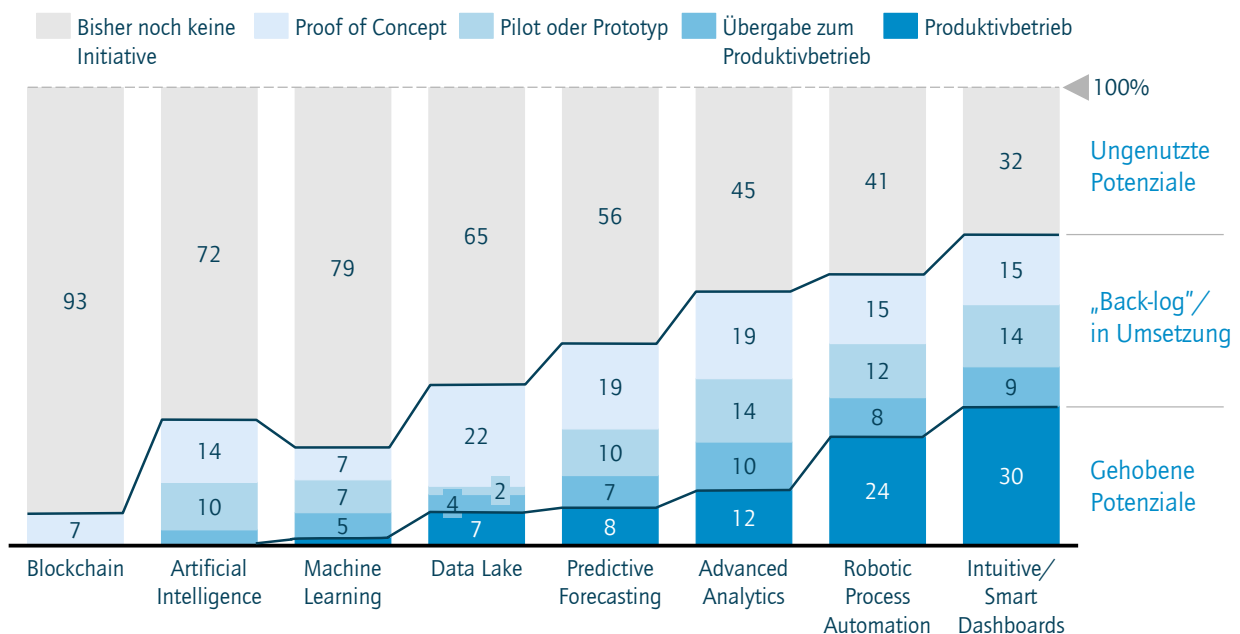


Abb. 6: Umsetzungsfortschritt der Digitalisierung; Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

Fazit und Empfehlung

Die digitale Reise wird weiter gehen – intensiver als bisher

Erwartungsgemäß wird die Corona-Krise der Digitalisierung neuen Rückenwind verleihen. Zum einen, weil sich daraus notwendige Maßnahmen mit Kosten- und Performance-Vorteilen umsetzen lassen und zum anderen, weil die Unternehmen quasi in einem „Crashkurs aus der Not heraus“ sehr schnell und viel über digitale Möglichkeiten gelernt haben. Besonders in dem Feld der digitalen Zusammenarbeit wurden positive Erfahrungen gesammelt, die auch bisherige Skeptiker von Digitalisierungsmaßnahmen überzeugt haben.

Aber nicht nur wegen des Handlungsdrucks, den die Corona-Krise derzeit in den Finanzbereichen erzeugt, werden die Anstrengungen in der digitalen Finanztransfor-

mation zukünftig deutlich ausgeweitet. Auch die vielen qualitativen und quantitativen Vorteile, die durch die Ausnutzung der digitalen Möglichkeiten unabhängig von der Krise realisiert werden können, sollten ausreichend Antrieb sein: Effizienzsteigerung, verbesserte Steuerungsfähigkeit, hochwertigere Services und gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber sind nur einige davon.

Aus diesem Grund ist es notwendig, die Digitalisierung des Finanzbereichs aus der Hype-Phase herauszubringen und die hohen Erwartungshaltungen an sie spürbar zu erfüllen. Dabei hilft die Erkenntnis, dass sich mit zunehmender Digitalisierung auch ein offeneres und vorbehaltloseres Mindset bei den Mitarbeitern gegenüber diesem Trend einstellt. Dies bestätigen immerhin 60 Prozent der Studienteilnehmer. Im gleichen Zug erwarten 67 Prozent der Führungskräfte auch, dass sich der Finanzbereich mit dem Einzug der Digitalisierung zu einem klar erkennbar attraktiveren Arbeitsplatz entwickelt (vgl. Abb. 7).

Digitale Transformation wird unterschiedlich bewertet

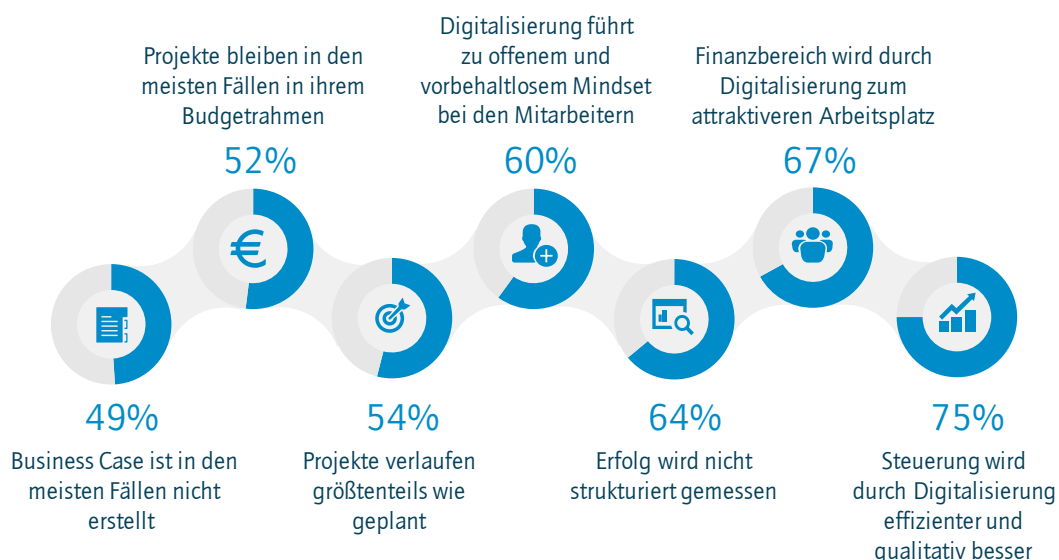


Abb. 7: Erfahrungen und Erfolge mit digitalen Transformationen, Mehrfachnennungen möglich

Es ist anzuraten, bei der weiteren Digitalisierung einen ganzheitlichen Ansatz und ein integratives Vorgehen zu wählen, um Strategie, Strukturen und Prozesse crossfunktional mit einer abgestimmten Agenda sowie zielgerichteten Maßnahmen aufzustellen.

Nur so können alle Dimensionen des Target Operating Model des Finanzbereichs gleichermaßen mit auf die Reise genommen werden sowie ein ausgewogener Mix der verschiedenen digitalen Enabler zur Anwendung kommen. Letztere müssen immer auf ihre Kombinationsmöglichkeiten und Synergieeffekte hin überprüft werden und gemeinsam auf den Business Case einzahlen.

Wichtig bleibt aber, nicht zu digitalisieren nur um des Digitalisierens willen. Mit der digitalen Transformation muss immer ein abgestimmtes Zielbild verfolgt werden. Daher sind eine digitale Strategie und eine zielgerichtete Umsetzungs-Roadmap auch so wichtig.

Auf der digitalen Reise werden kontinuierlich Erfahrungen gesammelt und Wissen aufgebaut, das geteilt werden muss. Sicher werden auch falsche Entscheidungen getroffen und Fehler gemacht. Das müssen die Verantwortlichen im Finanzbereich im Rahmen einer Fehlerkultur zulassen – aber auch die richtigen Schlüsse für neue Digitalisierungsschritte ableiten.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Kooperation mit anderen Organisationen, die sich mit der Digitalisierung des Finanzbereichs beschäftigen oder sich schon auf der digitalen Reise befinden. Hier können Kontakte zum Austausch mit Unternehmen, Instituten, Hochschulen oder Beratungshäusern sehr hilfreich sein. Das Feld der Digitalisierung ist zu groß, als dass jeder Finanzbereich alle Erfahrungen selbst sammeln könnte oder alles Wissen darüber an Bord hat.



Sie wollen den digitalen Reifegrad Ihres Finanzbereichs selbst bewerten? Starten Sie jetzt unseren Quickcheck „Digital Maturity Assessment“ in den oben dargestellten SCOPE-Dimensionen.

Den unkomplizierten Zugang finden Sie hier: www.horvath-partners.com/quickcheck_DMA

Impressum/Kontakt

Herausgeber

Horváth & Partner GmbH
Cecilienpalais | Cecilienallee 10
40474 Düsseldorf

Tel: +49 211 577908-0
cfo-panel@horvath-partners.com

Die Autoren



Kai Grönke
Partner
CFO-Strategy & Organization

KGroenke@horvath-partners.com



Achim Wenning
Partner
CFO-Strategy & Organization

AWenning@horvath-partners.com



Jasper von Woedtke
Competence Center
CFO-Strategy & Organization

JvonWoedtke@horvath-partners.com



Marten Kolb
Competence Center
CFO-Strategy & Organization

MKolb@horvath-partners.com

Horváth & Partners – Management Consultants

Horváth & Partners ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung mit Sitz in Stuttgart. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 1.000 hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Standorten in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Ungarn, Rumänien, den USA, Saudi-Arabien und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die Mitgliedschaft in der internationalen Beratungsallianz „Cordence Worldwide“ unterstützt die Fähigkeit, Beratungsprojekte in wichtigen Wirtschaftsregionen mit höchster fachlicher Expertise und genauer Kenntnis der lokalen Gegebenheiten durchzuführen.

Die Kernkompetenzen von Horváth & Partners sind Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung – für das Gesamtunternehmen wie für die Geschäfts- und Funktionsbereiche Strategie, Innovation, Organisation, Vertrieb, Operations, Einkauf, Controlling, Finanzen und IT. Horváth & Partners steht für Projektergebnisse, die nachhaltigen Nutzen schaffen. Deshalb begleitet Horváth & Partners seine Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Verankerung in Prozessen und Systemen.

Horváth AG

Holding der
 Horváth & Partners-Gruppe
 Phoenixbau | Königstraße 5
 70173 Stuttgart
 Tel: +49 711 66919-0

Horváth & Partners offices in:

Abu Dhabi - Atlanta - Berlin
 Bucharest - Budapest - Dubai
 Düsseldorf - Frankfurt
 Hamburg - Munich - Riyadh
 Stuttgart - Vienna - Zurich

**Member of Cordence Worldwide
 with offices in:**

Australia - Belgium - Brazil
 China - Denmark - France
 India - Italy - Japan - Mexico
 The Netherlands - Portugal
 Singapore - South Korea
 Spain - Sweden - UK - USA