

# CFOs sehen Trump kritisch

Nahezu kein Tag vergeht ohne Schlagzeilen um den US-Präsidenten Donald Trump. Auch viele CFOs sehen seine Amtsführung kritisch, doch noch herrscht viel Unsicherheit – ganz im Gegensatz zum Brexit, zu dem sich die Einschätzungen gerade konkretisieren.

— **Die Amtsführung des** seit wenigen Monaten amtierenden US-Präsidenten Donald Trump stößt bei den CFOs in Deutschland auf Skepsis. Das legt die Befragung des FINANCE CFO Panels nahe, für das die Redaktion in Kooperation mit Horváth & Partners Finanzchefs in Deutschland anonym zu ihrer aktuellen Markteinschätzung befragt hat. Der Wahl selbst stehen drei Viertel der Befragten noch neutral gegenüber. Allerdings fällt auf, dass kein einziger Teilnehmer die Wahl Trumps zum Präsidenten positiv bewertet. Ein Viertel findet sie negativ.

Skeptisch sind die CFOs mit Blick auf Trumps politische Vorhaben: So stimmen 86 Prozent der These zu, dass protektionistische Tendenzen deutsche Unternehmen kurz- oder mittelfristig treffen werden. Etwas paradox mutet es allerdings an, dass nur die wenigsten diese Bedrohung auf ihr direktes Umfeld übertragen. Konkrete Nachteile für

ihr eigenes Unternehmen befürchten nur knapp 19 Prozent der Befragten, während 63 Prozent davon nicht ausgehen (fehlende zu 100 Prozent = keine Angabe). Immerhin gut 36 Prozent gehen davon aus, dass in Trumps Amtsperiode die Geschäfte weitgehend ungestört weiterlaufen werden. 51 Prozent widersprechen dagegen der These, es werde alles halb so schlimm.

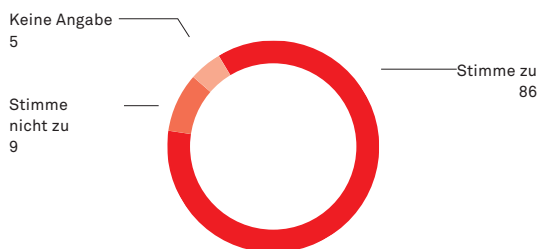
Dass sich durch staatliche Projekte und eine geschäftsfreundliche US-Politik auch Chancen für das eigene Geschäft ergeben könnten, glaubt immerhin gut ein Viertel der Befragten. 58 Prozent sehen dagegen keine Möglichkeit, von staatlichen Maßnahmen in den USA zu profitieren. Auffallend viele sind nach wie vor unsicher, was sie von Trumps Amtszeit als US-Präsident erwarten dürfen. 46 Prozent und damit fast jeder zweite CFO geben an, dass sie die Folgen der Wahl noch nicht abschätzen können. Die Umfrage wurde allerdings Ende März und damit wenige Woche nach Trumps Amtsantritt vorgenommen – die Erwartungen dürften sich in den kommenden Monaten konkretisieren.

Etwas größere Klarheit herrscht dagegen inzwischen beim Thema Brexit: Bei der vorangegangenen Befragung des FINANCE CFO Panels im Herbst hatten gut 23 Prozent der Teilnehmer angegeben, die Folgen des Brexit noch nicht abschätzen zu können. Nachdem sich der Ausblick auf einen „harten“ Brexit konkretisiert hat, ist diese Zahl deutlich auf

### Das Panel

Für das FINANCE CFO Panel befragt die Redaktion des FINANCE-Magazins zweimal jährlich Finanzchefs aus dem deutschsprachigen Raum anonym zu ihrer Markteinschätzung. Neben wiederkehrenden Fragen zu den operativen Prioritäten der CFOs gibt es Schwerpunktfragen zu aktuellen Themen und Entwicklungen.

**Protektionismussorgen nach Trump-Wahl: Zustimmung zur Aussage „Protektionistische Tendenzen werden deutsche Unternehmen kurz- oder mittelfristig treffen“** (Angaben in Prozent)

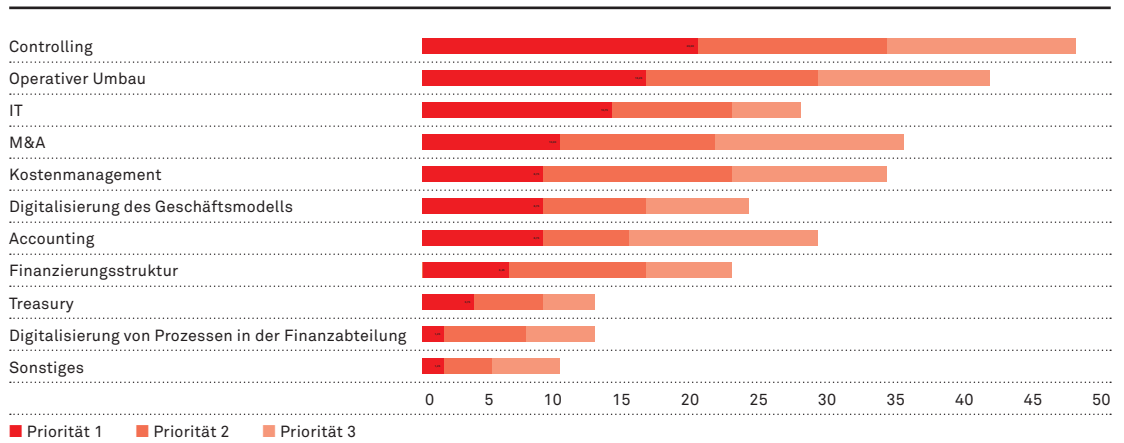


Quelle: FINANCE-Research

unterstützt von

**HORVÁTH & PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS

**Die drei Top-Prioritäten im Arbeitsalltag der CFOs** (Angaben in Prozent, geordnet nach Priorität 1)



Quelle: FINANCE-Research

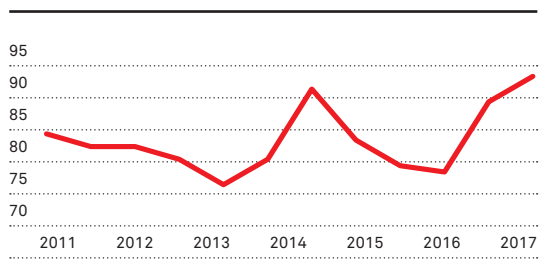
6 Prozent gesunken. Stark gestiegen ist dagegen der Anteil der CFOs, die davon ausgehen, dass ein Brexit leicht negative Auswirkungen auf das Geschäft haben wird: Glaubten dies im Herbst rund 22 Prozent der Teilnehmer, sind es inzwischen 45 Prozent. Nur noch 44 Prozent (zuvor 50 Prozent) glauben, dass das Ausscheiden Großbritanniens aus der EU keine Folgen hätte.

Allen politischen Unwägbarkeiten zum Trotz arbeiten die CFOs gern: 93 Prozent geben an, dass ihnen der Job derzeit Spaß mache – der Anteil ist damit so hoch wie noch nie seit Beginn der Befragung im Herbst 2011. Ihre Arbeitsbelastung geben die Befragten auf einer Skala von 1 („sehr gering“) bis 10 („sehr hoch“) mit durchschnittlich 7,82 an und damit etwas niedriger als im Herbst (7,91). Das Stresslevel ist leicht von 5,84 auf 6,00 gestiegen.

Im Arbeitsalltag verwenden die CFOs wieder deutlich mehr Zeit auf das Thema Controlling. 47,5 Prozent der Befragten zählen dies zu ihren drei wichtigsten Prioritäten. Damit führt der Bereich die Prioritätenliste deutlich an. Weniger intensiv befassen sich die Befragten mit ihrer Finanzierungsstruktur: Hatte diese im Herbst noch für mehr als 40 Prozent der Teilnehmer eine Top-Rolle gespielt, sind es jetzt nur noch 22,5 Prozent.

**Macht Ihnen Ihr Job zurzeit Spaß?**

(Zustimmung in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

Die freigewordene Zeit verwenden die CFOs unter anderem auf das Accounting, das für fast 29 Prozent zu den wichtigsten Arbeitsbereichen zählt (Herbst 2016: 17 Prozent).

Mit Digitalisierungsthemen beschäftigen sich die Finanzchefs intensiver als vor einem halben Jahr: Die Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung beschäftigt aktuell 12,5 Prozent (Herbst 2016: 9 Prozent). Auch hat sich der Anteil der CFOs, die die Digitalisierung des Geschäftsmodells zu ihren drei wichtigsten Tätigkeitsbereichen zählen, deutlich von 13 auf 24 Prozent erhöht.

**Digitalisierung trifft Forecasting stark**

In der Frage, in welchen Bereichen der Finanzabteilung die CFOs derzeit Transformationsinitiativen aufgrund der Digitalisierung verfolgen, zeigt sich eine klare Tendenz: 87,5 Prozent der Befragten arbeiten nach eigenen Angaben an Transformationsinitiativen im Bereich Prozessmodell und IT-Unterstützung. Doch die Finanzchefs glauben auch, dass sich die Anforderungen an ihre Mitarbeiter deutlich ändern werden. An Veränderungen bei Rollen und Verantwortlichkeiten sowie beim Kompetenzmodell und Skillset der Mitarbeiter arbeiten jeweils rund 34 Prozent der Befragten (Mehrfachnennungen waren möglich). Transformationsinitiativen bei strategischer Ausrichtung und Vision stehen für rund 31 Prozent auf der Agenda. 26 Prozent der Teilnehmer arbeiten an Veränderungen in Organisation und Führungsstruktur.

Die Digitalisierung verändert bereits die Prozesse im Finanzbereich. Für 71 Prozent der CFOs ist der Bereich „Forecasting und Reporting“ stark oder sogar sehr stark von der Digitalisierung betroffen. Den Einfluss auf die strategische und operative Planung sowie die Budgetierung bewerten 67,5 Prozent als stark oder sehr stark. Im Treasury und Cash Management erwarten ebenfalls fast

**Die Teilnehmer**

Die teilnehmenden CFOs decken eine breite Marktspanne von Mittelstand bis Großkonzern ab. 46 Prozent der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz. Weitere 14 Prozent arbeiten bei großen Mittelständlern mit 250 bis 500 Millionen Euro Umsatz.

zwei Drittel der Teilnehmer starke oder sehr starke Auswirkungen durch die Digitalisierung. Allerdings gibt es auch Bereiche, auf die Digitalisierungsthemen nach Einschätzung der Mehrheit der Befragten kaum Auswirkungen haben. Der Bereich Steuern ist nach Meinung von 61 Prozent der Befragten wenig oder überhaupt nicht von der Digitalisierung betroffen, beim Thema Anlagenbuchhaltung sehen 59 Prozent wenig oder keine Auswirkungen.

Befragt nach den Treibern der Digitalisierung, zeigt sich, dass in vielen Unternehmen offenbar der Wunsch nach mehr Effizienz im Vordergrund steht. Die Aussage, dass der Effizienzdruck zunimmt und Routineprozesse radikal verschlankt werden, trifft für 90 Prozent der Befragten eher oder sogar voll zu. Die Aussage, dass unternehmensübergreifende Daten eine verbreiterte und bessere Steuerung ermöglichen, trifft für über 80 Prozent eher oder voll zu. Und auch das Performance Management beurteilen fast alle CFOs ähnlich: Die These, dass sich dieses von reaktiv-analytisch zu proaktiv-prognostizierend verändert, trifft für 64 Prozent eher und für 30 Prozent voll zu.

Etwas größer sind die Meinungsunterschiede mit Blick auf das Rollenbild im Finanzbereich: In der Tendenz stimmen auch in diesem Punkt mehr als 70 Prozent mit der These überein, dass sich Rollen und Kompetenzen in der Finanzfunktion radikal ändern. Fast jeder Vierte findet dies eher nicht.

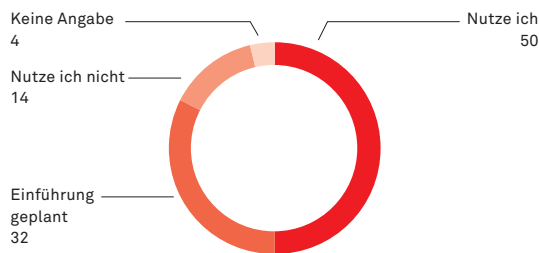
## Viele Tools noch ungenutzt

Zwar streben die Finanzverantwortlichen nach Effizienz. Mit den verschiedenen Technologien, die CFOs nutzen können, um Prozesse in der Finanzabteilung neu aufzusetzen, haben allerdings noch nicht alle Erfahrungen gesammelt. Am größten sind die Erfahrungen mit der vor wenigen Jahren noch skeptisch gesehenen Cloud-Technologie: 50 Prozent der Befragten nutzen diese. Weitere 32,5 Prozent nutzen sie zwar noch nicht, haben aber die Einführung geplant. Damit setzt sich die Datenhaltung in der „Wolke“ immer mehr durch.

Das könnte in Zukunft auch für Big-Data-Analysen und Predictive-Analytics-Projekte gelten. Sie sind erst bei 19 Prozent bereits im Einsatz. Weitere 39 Prozent der Befragten arbeiten allerdings an der Einführung in ihrem Unternehmen.

Skeptischer sind die CFOs noch hinsichtlich der Robotics-Technologie. Die automatisierte Abarbeitung von Standardprozessen ist für zwei Drittel der Befragten derzeit kein Thema: Sie nutzen Robotics nicht und planen auch nicht, damit zu beginnen. Le-

## Nutzung der Cloud-Technologie im Finanzbereich (Angaben in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

diglich 5 Prozent der CFOs arbeiten mit Robotics, weitere 21 Prozent planen die Einführung. Ähnlich sehen die Werte für den Einsatz künstlicher Intelligenz („Artificial Intelligence“) aus.

Besonders wenig Verwendungsmöglichkeiten sehen die Finanzchefs derzeit offenbar für die Blockchain-Technologie: Unter den Teilnehmern, die zu diesem Punkt Angaben machten, hat bislang keiner die Technologie im Einsatz. Lediglich 7,5 Prozent planen der Befragung zufolge, künftig mit Blockchain-Technologie zu arbeiten. 74 Prozent planen dagegen nicht, diese Technologie im Unternehmen einzuführen. Dies dürfte sich erst ändern, wenn es mehr konkrete Angebote für die Nutzung in der Finanzabteilung gibt. Verschiedene Finanzinstitute und Technologieunternehmen arbeiten derzeit daran.

Auch wenn bei der Nutzung neuer Technologien noch große Zurückhaltung herrscht, erwarten die Finanzchefs, dass sich im Zuge der Digitalisierung die Personalplanung verändern wird. 90 Prozent glauben, dass die bestehenden Mitarbeiter durch die zunehmende Automatisierung von Routineaufgaben künftig analytischeren Themen nachgehen können. Sie rechnen ebenfalls fast alle damit, dass sie ihr bestehendes Personal an neue Aufgaben heranführen und schulen müssen. Vier von fünf CFOs gehen davon aus, dass Tätigkeiten sich so stark verändern werden, dass ihr Unternehmen Mitarbeiter mit einem komplett neuen Skillset einstellen wird. Die Antwort auf die Frage, ob die Automatisierung bestimmter Tätigkeiten zu Personaleinsparungen führt, ist für viele CFOs klar: 61 Prozent glauben, dass sie durch die Automatisierung bestimmter Tätigkeiten Personal werden einsparen können. 31 Prozent sehen dies dagegen nicht (fehlende zu 100 Prozent = keine Angabe). Da das Thema auch soziales Sprengpotential birgt, dürfte es noch weiter zu Diskussionen führen.

## Teilnahme

Sie sind CFO und wollen sich am FINANCE-Panel beteiligen? Dann freuen wir uns über eine E-Mail an [sabine.reifenberger@finance-magazin.de](mailto:sabine.reifenberger@finance-magazin.de).

### IMPRESSUM:

Verlag FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag • Redaktion FINANCE, Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main, Telefon: (069) 75 91-32 52, Telefax: (069) 75 91-32 24, E-Mail: [redaktion@finance-magazin.de](mailto:redaktion@finance-magazin.de), Internet: [www.finance-magazin.de](http://www.finance-magazin.de) • Layout Daniela Seidel, FRANKFURT BUSINESS MEDIA • Haftungsausschluss Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des FINANCE CFO Panels übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

# »CFOs suchen Use Cases für Automatisierung«

Die technologischen Möglichkeiten in der Finanzabteilung werden vielfältiger. Doch viele CFOs sind noch unsicher, wie sie die Technologien konkret einsetzen können, sagt Kai Grönke, Partner bei Horváth & Partners. Interview: Sabine Reifenberger

Kai Grönke  
ist Partner im  
Competence Center  
Controlling &  
Finance bei Horváth  
& Partners.



Horváth & Partners

## Müssen die CFOs sich besser informieren?

Es liegt sicherlich in der Verantwortung jeder Führungskraft, sich damit auseinanderzusetzen, wie sie ihren Bereich weiterentwickeln kann. Zudem brauchen die CFOs mehr Handlungsempfehlungen, wie sich die komplexen Technologien konkret einsetzen lassen. Oft argumentieren Anbieter noch sehr technisch. Die Herausforderung ist es, diese neuen Möglichkeiten in konkrete Anwendungsfälle im Unternehmen zu übersetzen. Hier sind neben den Anbietern auch Berater gefragt. Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung lassen sich beispielsweise mit Hilfe von Robotics sehr gut automatisieren und damit effizienter gestalten.

**Der Anteil der CFOs, die die Digitalisierung des Geschäftsmodells zu ihren Top-Prioritäten zählen, ist seit Herbst von 13 auf 24 Prozent gestiegen. Auch mit der Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung befassen sich mehr CFOs. Werden diese Werte weiter steigen?**

Ich denke, dass sich die Tendenz verstärken wird, auch wenn die klassischen Optimierungsmaßnahmen auf der CFO-Agenda derzeit noch über den Digitalisierungsthemen stehen. Die CFOs nehmen aber wahr, dass die Digitalisierung stark diskutiert wird und ihnen Vorteile bringen kann. Viele befassen sich intensiv mit dem Thema. Es herrscht aber noch Verunsicherung, wie die einzelnen Tools und Technologien konkret angewendet werden können.

**Die Cloud-Technologie ist unseren Ergebnissen zufolge etabliert, auch mit Big-Data-Analysen befassen sich viele CFOs. Robotics, Artificial Intelligence und Blockchain spielen dagegen für die meisten noch keine Rolle. Woran liegt das?**

Sowohl mit der Cloud-Technologie als auch mit Big-Data-Analysen hatten viele CFOs schon Berührungspunkte. Sie konnten ein Verständnis dafür entwickeln, wie sich diese Technologien in ihrem Bereich nutzen lassen. Themen wie Robotics, Artificial Intelligence oder auch Blockchain sind für die meisten CFOs als technische Möglichkeiten noch sehr neu. Wo genau sie sich einsetzen lassen, ist vielen CFOs noch nicht so stark präsent.

**Bei 90 Prozent der Befragten nimmt der Effizienzdruck im Unternehmen zu. Man könnte erwarten, dass damit auch die Nachfrage nach Automatisierungslösungen steigt.**

Der zunehmende Effizienzdruck ist ein wesentlicher Treiber für Digitalisierungsthemen, denn Lösungen wie Robotics können genau bei diesen Fragestellungen helfen. Auch komplexere Themen wie Forecasts lassen sich mit Hilfe von Advanced Analytics effizienter abbilden. Ich denke, dass viele dieser Tools schon in wenigen Jahren zum Standardrepertoire gehören werden. Je mehr Unternehmen mit ihnen arbeiten, um so mehr Anwendungsbeispiele gibt es. Diese werden andere CFOs dazu inspirieren, diesen Weg ebenfalls zu gehen.

**Dafür brauchen CFOs offenbar auch neues Personal: 80 Prozent glauben, dass sie Mitarbeiter mit neuen Fähigkeiten einstellen müssen, außerdem wollen fast alle ihr bestehendes Personal neu schulen.**

Die Anforderungen werden sich verändern. Für bestehende Mitarbeiter bietet das Chancen: Wenn bestimmte Aufgaben künftig über Robotics automatisiert ablaufen, können die Mitarbeiter sich weiterentwickeln und analytischeren Themen nachgehen. Zugleich braucht man für Themen wie Advanced Analytics auch neue Kompetenzen, etwa die von Mathematikern oder Statistikern. Die Teams in den Finanzabteilungen werden vielfältiger werden.