

CFOs fürchten Bedrohung durch Cybercrime

Das Risikomanagement nimmt für viele CFOs heute einen größeren Stellenwert ein als in der Vergangenheit. Gefahren drohen von mehreren Seiten: sowohl durch geopolitische Konflikte als auch durch Angriffe aus dem Cyberspace.

— **Hacker-Angriffe, disruptive technologische** Entwicklungen, politische Unruhen und protektionistische Tendenzen: Viele CFOs müssen sich stärker mit Risiken befassen als in der Vergangenheit. Das zeigt die jüngste Befragung des FINANCE CFO Panels, für das die Redaktion in Kooperation mit Horváth & Partners Finanzchefs in Deutschland anonym zu ihrer Markteinschätzung und ihren Arbeitsschwerpunkten befragt hat. Dabei geben 51 Prozent der Befragten an, dass der Stellenwert des Themas Risikomanagement in ihrer Finanzabteilung heute höher ist als noch vor zwei Jahren. Dass das Thema weniger wichtig geworden ist, sehen dagegen nur 3 Prozent der Umfrageteilnehmer.

Risiken lauern dabei in verschiedenen Bereichen, auch wenn die Bedrohung von den CFOs als unterschiedlich stark eingestuft wird. Als eher abstrakte Bedrohung stufen die CFOs die makro-

ökonomischen Risiken ein. Auf einer Skala, bei der 10 für eine extrem hohe Bedrohung steht, rangieren die Bedrohung von Lieferketten durch geopolitische Konflikte, mögliche politische Unruhen an einzelnen Standorten im Ausland oder mangelnde Sicherheit für Mitarbeiter an Auslandsstandorten bei Werten zwischen 2,70 und 3,51. Ein größeres Risiko sehen die CFOs in zunehmenden protektionistischen Tendenzen im Welthandel (Wert 4,28). Die derzeit größte Bedrohung ist für die Befragten allerdings die Gefahr durch Hacker: Bedrohungen durch Cybercrime-Angriffe bewerten die Finanzchefs mit dem mit Abstand höchsten Wert von 6,94.

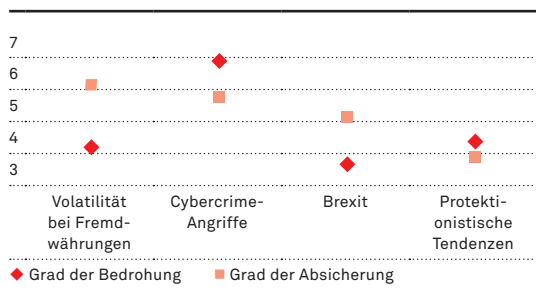
Gegen Cybercrime und protektionistische Tendenzen können sich die CFOs nach eigener Einschätzung auch nicht in vollem Umfang absichern. Den Grad der Absicherung stufen sie niedriger ein als den Grad der Bedrohung (siehe Grafik). Auf einer Skala bis 10 (Unternehmen ist gegen ein Risiko perfekt abgesichert) bewerten die CFOs ihre Absicherung gegenüber Cybercrime-Angriffen mit dem Wert 5,82, also deutlich unter der Höhe der Bedrohung, die die Befragten bei 6,94 eingestuft haben. Während die Finanzchefs in Fragen der IT-Sicherheit zumindest Handlungsmöglichkeiten haben, sind sie anderen makroökonomischen Ri-

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.

Bedrohungen vs. Absicherung

(10 = extreme Bedrohung/perfekt abgesichert)

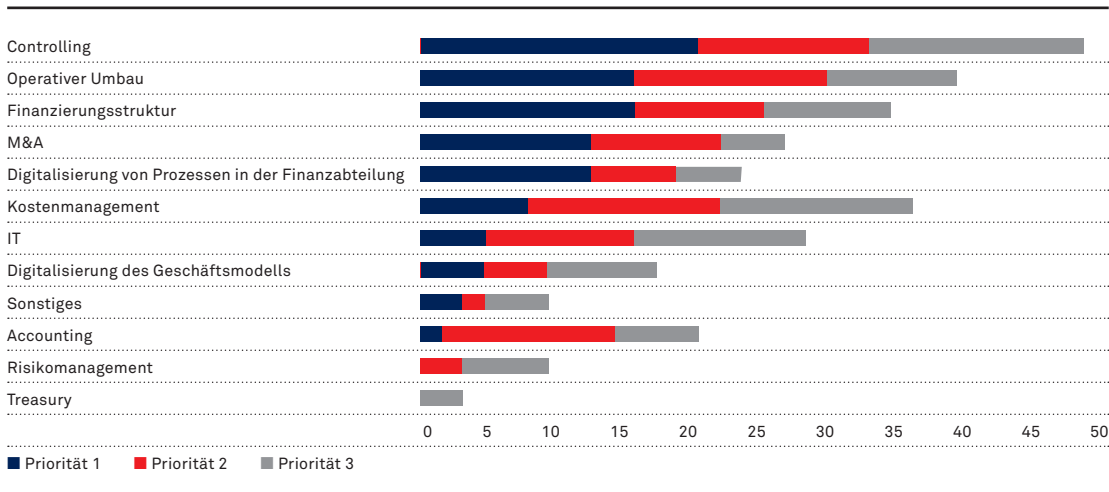


Quelle: FINANCE-Research

unterstützt von

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

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



Quelle: FINANCE-Research

siken stärker ausgeliefert. Nahezu kaum möglich ist es für CFOs, das Unternehmen gegen Risiken infolge protektionistischer Tendenzen abzusichern: Den Schutzgrad in diesem Punkt sehen die CFOs bei einem Wert von 3,96. Damit lässt sich dieses Risiko so schlecht absichern wie kein zweites in der Befragung.

Deutlich besser zu managen ist dagegen ein klassisches Treasury-Thema: Gegen Währungsschwankungen bei Fremdwährungen sehen sich die CFOs gut abgesichert. Ihren Schutzgrad bewerten sie mit 6,05. Durch Hedging-Strategien lässt sich das Risiko offenbar gut in den Griff bekommen, so lange es keine Extremschocks gibt. Der Grad der Bedrohung liegt entsprechend mit 4,06 eher niedrig. Auch für den Brexit haben die meisten CFOs vorgesorgt: Die meisten sehen das Ereignis nicht als allzu große Bedrohung für das Unternehmen an; die Befragten vergeben im Schnitt den Wert 3,65. Die Absicherung dagegen liegt im Durchschnitt bei einem Wert von 5,05.

Die geopolitischen Konflikte, die derzeit an verschiedenen Stellen der Erde hochkochen, bereiten den CFOs für sich genommen jeweils keine allzu großen Sorgen – wohl auch, weil betroffene Länder

wie Syrien oder Venezuela für die meisten Unternehmen keine wichtigen Handelspartner sind. Das größte Risiko liegt nach Sicht der Befragten in einer Zuspitzung des Konflikts in Nordkorea (Wert 4,25) sowie in der Zunahme autoritärer Tendenzen in der Türkei (Wert 3,94). Wie die Finanzchefs den Konflikt im EU-Kernland Spanien um die Autonomie von Katalonien einschätzen, lässt sich nicht sagen, da die Befragung vor dem Referendum stattfand.

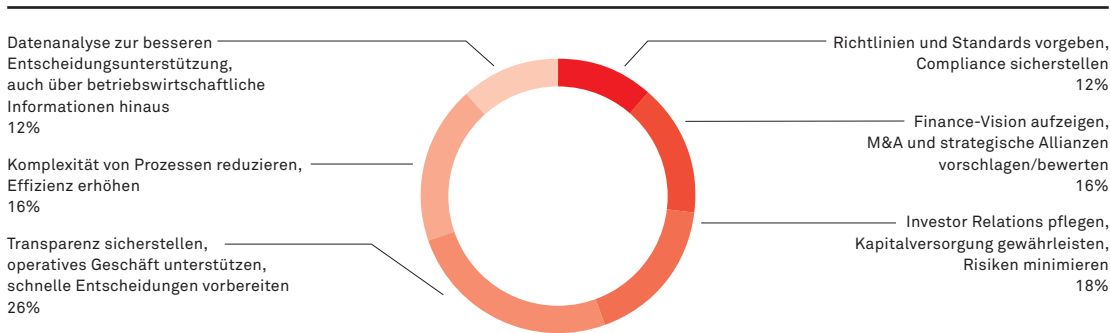
Im Arbeitsalltag der CFOs rangiert trotz der gestiegenen Bedeutung des Risikomanagements nach wie vor das Thema Controlling ganz oben: Für jeden zweiten CFO zählt es zu den drei wichtigsten Themenfeldern, jeder Fünfte nennt es als wichtigstes Thema. Am zweithäufigsten nannten die Finanzchefs den operativen Umbau als Betätigungsfeld, vor dem Kostenmanagement und Anpassungen der Finanzierungsstruktur.

Deutlich an Wahrnehmung eingebüßt hat dagegen der Bereich Treasury: Ihn zählten in der jüngsten Befragung nur gut 3 Prozent der Teilnehmer zu ihren Top-Prioritäten, so wenige wie noch nie seit Beginn der Befragung im Herbst 2011. Dies mag auch daran liegen, dass viele Unternehmen ihr Treasury im Nachgang der Finanz- und Wirt-

Die Teilnehmer

Die teilnehmenden CFOs decken eine breite Marktspanne von Mittelstand bis Großkonzern ab. Rund 40 Prozent der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz. Weitere 20 Prozent arbeiten bei großen Mittelständlern mit 250 bis 500 Millionen Euro Umsatz.

So gewichten die CFOs ihre Aufgabenschwerpunkte



Quelle: FINANCE-Research

schaftskrise 2008/2009 stark professionalisiert haben und dieser Bereich daher vielerorts geräuschlos arbeitet, ohne dass der CFO stark eingreifen müsste. Dies sah bei der ersten Befragung des CFO Panels noch ganz anders aus: Im Herbst 2011, als große Projekte wie die Einführung des einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraumes Sepa noch vor den Treasury-Abteilungen lagen, zählte das Treasury für rund 31 Prozent der CFOs zu den drei wichtigsten Bereichen im Arbeitsalltag.

Immer weiter haben die CFOs in den vergangenen Monaten dagegen die Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung auf ihrer Agenda nach vorn gezogen: Als dieser Punkt im Herbst 2016 zum ersten Mal Teil der Befragung war, zählten ihn nur knapp 9 Prozent der Befragten zu ihren drei Top-Prioritäten. Im Frühjahr dieses Jahres waren es schon rund 13 Prozent. Nun nennen bereits 24 Prozent der Teilnehmer und damit fast jeder vierte CFO die Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung als eine der drei derzeit wichtigsten Aufgaben im Arbeitsalltag. Die Digitalisierung des Geschäftsmodells des eigenen Unternehmens zählt derzeit für gut 17 Prozent zu den drei Schwerpunktthemen.

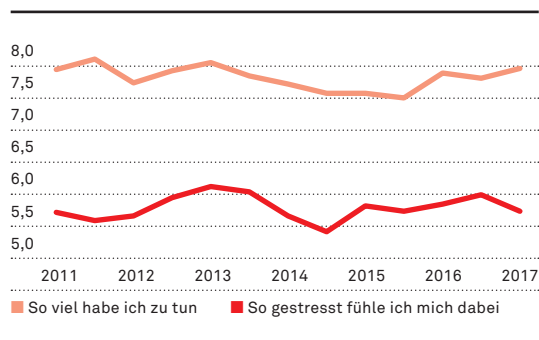
CFOs wollen IT harmonisieren

Befragt nach aktuellen Herausforderungen, geben 86 Prozent der Befragten an, dass die Transformation durch die fortschreitende Digitalisierung für sie vollständig oder tendenziell eine Herausforderung ist. Jeweils rund drei Viertel der CFOs sehen Herausforderungen in einer fragmentierten IT-Landschaft sowie in der Anpassung der CFO-Organisation an neue oder sich wandelnde Geschäftsmodelle. Gestiegene regulatorische und Compliance-Anforderungen empfinden 72 Prozent der Befragten als stark oder tendenziell herausfordernd.

Um diesen Anforderungen zu begegnen, arbeiten viele der Befragten bereits an konkreten Projekten: 92 Prozent der Finanzchefs befassen sich intensiv oder zumindest tendenziell mit der Automatisierung von Prozessen. Auch der Herausforderung der fragmentierten IT-Landschaft will sich die Mehrheit der teilnehmenden Finanzverantwortlichen in der nahen Zukunft stellen: 83 Prozent haben zumindest in Teilen auf ihrer Agenda stehen, die IT-Landschaft zu standardisieren. Nach wie vor ein Nischendasein fristet dagegen der Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) in Finanzanwendungen: Für zwei Drittel der Befragten steht dieser derzeit nicht auf der Agenda. Auch Pilotan-

Wie viel haben Sie aktuell zu tun, und wie gestresst fühlen Sie sich dabei?

(1 = sehr wenig/sehr entspannt, 10 = sehr viel/extrem gestresst)



Quelle: FINANCE-Research

wendungen für Big-Data-Strategien stehen für 52 Prozent der Befragten noch nicht konkret an.

Allerdings glauben die CFOs durchaus, dass das Thema Daten künftig für ihre Arbeit entscheidend sein wird. Für die Befragung gewichteten die Finanzverantwortlichen insgesamt vier Treiber der digitalen Transformation im Finanzbereich und verteilten dafür 100 Prozent Stimmanteile auf die vier Aspekte. Das Ergebnis: Die stärkste Gewichtung (31 Prozent) entfällt auf den Treiber, dass sich Datenverfügbarkeit und Datenverknüpfungen massiv ändern. Nahezu gleichauf gewichteten die CFOs die übrigen Faktoren: sich radikal verändernde Rollen und Kompetenzen der Finanzfunktion (24 Prozent), eine veränderte Steuerung (23 Prozent) und einen hohen Effizienzdruck (22 Prozent).

Befragt nach der Gewichtung sechs verschiedener Aufgabenschwerpunkte, legten die CFOs das größte Augenmerk darauf, die Transparenz sicherzustellen, operatives Geschäft zu unterstützen und schnelle Entscheidungen vorzubereiten (26 Prozent, siehe Grafik). Die Analyse von Daten ist mit 12 Prozent deutlich weniger stark gewichtet.

Die neuen Herausforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, scheinen die Finanzverantwortlichen nicht abzuschrecken – im Gegenteil. 93 Prozent haben nach eigenen Angaben derzeit Spaß an ihrem Beruf. Allerdings liegt die Arbeitsbelastung der Finanzchefs auf einer Skala bis 10 (sehr viel zu tun) deutlich über dem Durchschnitt bei einem Wert von 7,99 und damit so hoch wie zuletzt im Herbst 2013. Der Stresslevel ist allerdings niedriger als damals: Mit einem Wert von 5,72 liegt er deutlich unter dem Wert vor vier Jahren, als die CFOs parallel zum hohen Arbeitsvolumen auch den höchsten Stresslevel von 6,14 erreicht hatten.

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

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, Internet: 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.

»Daten sind ein wichtiger Produktionsfaktor«

Die Qualität und Verfügbarkeit von Daten sind für die Digitalisierung des Finanzbereichs der wichtigste Treiber. Viele CFOs stehen bei dem Thema aber noch am Anfang, beobachtet Kai Grönke, Partner bei Horváth & Partners. Interview: Sabine Reifenberger

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



Horváth & Partners

Die CFOs haben vier Treiber der digitalen Transformation gewichtet. Der Punkt Datenverfügbarkeit und -verknüpfungen steht an erster Stelle. Überrascht Sie das?

Das ist ein kleiner Paradigmenwechsel. In den vergangenen Jahren hatten CFOs in Befragungen noch regelmäßig den Effizienzdruck als stärksten Treiber der digitalen Transformation gewichtet. Daten werden aber mittlerweile als vierter Produktionsfaktor angesehen, weil sie die Basis für die sich verändernden Geschäftsmodelle sind. Allerdings bereitet das Thema vielen Unternehmen noch Schwierigkeiten.

Inwiefern?

Die Verfügbarkeit und Qualität von Daten ist eng mit der IT-Struktur verknüpft. Eine fragmentierte IT-Landschaft stellt aber derzeit drei von vier CFOs vor Herausforderungen. Mehr als die Hälfte der Befragten kämpft mit fehlerhaften Daten. Die IT-Landschaft weiter zu standardisieren steht daher für über 80 Prozent der CFOs auf der Agenda. Damit ist es aber nicht getan: Wenn man Daten als Treiber der Digitalisierung erkennt, sollte man im nächsten Schritt Instrumente wie Advanced Analytics einsetzen, um bessere Erkenntnisse zu erhalten.

Dennoch liegt der Anteil derer, die Pilotprojekte zu Advanced Analytics oder Big Data auf der Agenda haben, erst bei rund 40 Prozent. Wieso?

Viele CFOs stehen noch am Anfang. Immerhin ist die Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung jetzt für 24 Prozent von ihnen eine der drei Top-Prioritäten, ein Plus von 15 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. Das zeigt deutlich, dass das Thema an Relevanz gewinnt. Viele wollen allerdings zunächst einmal eine einheitliche Struktur und Datenbasis aufbauen, bevor sie über Automatisierungen oder Analysealgorithmen nachdenken. Das ist ein übliches Vorgehen, muss aber nicht zwingend so laufen. Selbst für heterogene Systemlandschaften lassen sich Automatisierungslösungen finden.

Unsere Befragung hat gezeigt, dass viele CFOs die Bedrohung durch Cybercrime als sehr hoch einschätzen. Nimmt diese Bedrohung durch die intensivere Datenarbeit noch zu?

Ich vermute, dass die Sorge vor Cyberangriffen dazu beiträgt, dass manche CFOs neuen Technologien noch eher zurückhaltend gegenüberstehen. Das ist aber nicht zielführend, denn Automatisierung kann menschliches Versagen als Fehlerquelle ausmerzen und macht viele Prozesse sogar sicherer. Die Unsicherheit darüber, wie die Technologien genau funktionieren und wie es um die Datensicherheit steht, ist dennoch nach wie vor groß. Um so wichtiger sind Compliance-Richtlinien und einheitliche Standards, die den Umgang mit Daten einheitlich regeln und helfen, Manipulationen zu verhindern.

Sind die Finanzabteilungen darauf schon ausreichend vorbereitet?

Die CFOs müssen ihre Governance-Rolle ausbauen und die Themen Data Governance und IT-Compliance intensiver bedienen. Derzeit sind die Kapazitäten dafür in vielen Finanzabteilungen noch nicht vorgesehen. Sind erst einmal einheitliche Standards für die Datenarbeit implementiert, kann ein Finanzchef datenbasierte Technologien auch sehr gut zur Risikoabwehr nutzen: Mit Advanced Analytics beispielsweise lassen sich mit überschaubarem Aufwand verschiedene Risikoszenarien modellieren und daraus mögliche Lösungswege ableiten, wie man in diesen Szenarien reagieren könnte.