

CFOs wünschen sich mehr Austausch

Den Austausch mit ihren Amtskollegen würden einige Finanzvorstände gerne intensivieren, doch oft mangelt es an Zeit und Möglichkeiten. Dabei steht eine ganze Reihe an CFOs derzeit vor ähnlichen Herausforderungen, etwa bei der Digitalisierung.

— **Die Themen ähneln** sich, doch der Austausch könnte reger sein: Die CFO-Community in Deutschland ist nur wenig vernetzt. Das zeigt die jüngste Befragung des FINANCE CFO Panels, für das die Redaktion in Kooperation mit Horváth & Partners Finanzchefs in Deutschland anonym zu ihrer Einschätzung und ihren aktuellen Arbeitsschwerpunkten befragt hat.

Ein Ergebnis: Die Finanzexperten stehen eher sporadisch im direkten Kontakt. 47 Prozent der CFOs geben an, sich einmal monatlich mit anderen Finanzchefs auszutauschen. 39 Prozent tun dies seltener, womit insgesamt 86 Prozent der Befragten höchstens einmal in vier Wochen mit Fachkollegen im Austausch stehen. Geringe 8 Prozent tauschen sich ein- oder mehrmals pro Woche aus.

Dabei ist der Wunsch nach stärkerem Networking vorhanden: Fast zwei Drittel der Teilnehmer würden einen regeren Austausch mit Fachkollegen begrüßen (siehe Grafik auf Seite 2). Gelegenheiten zum Netzwerken bieten Zusammentreffen, die häufig von Dritten organisiert werden. Am intensivsten nutzen die CFOs nach eigenem Bekunden Networking-Events von Beratungshäusern oder Banken, um sich mit Kollegen auszutauschen. Auf einer Skala von 1 („nutze ich nicht“) bis 10 („nutze ich sehr häufig“) erzielten Networking-Events von Beratungen und Banken den Wert 6,00. Fast ebenso stark setzen die Finanzchefs auf bilaterale Termine, um sich mit Kollegen aus anderen Häusern zu vernetzen (Wert 5,69).

Schon deutlich weniger intensiv nutzen die Finanzchefs Networking-Events von Berufsver-

bänden oder Interessengruppen (Wert 4,62) – dies mag auch daran liegen, dass das Angebot in diesem Bereich insgesamt geringer ist. Bei Fachkonferenzen wie der Structured FINANCE suchen die Finanzchefs ebenfalls den Austausch mit Kollegen (Wert 4,71). Danach befragt, welche weiteren Gelegenheiten zum Netzwerken sie nutzen, nannten mehrere CFOs berufliche Online-Netzwerke. Andere setzen auf regelmäßige selbst organisierte Treffen oder Telefonate mit anderen Finanzvorständen.

In formellen oder informellen CFO-Netzwerken ist derzeit knapp ein Drittel der Befragten organisiert (siehe Grafik auf Seite 2). Auch von den Finanzchefs, die kein Mitglied in einem speziellen Netzwerk sind, haben viele grundsätzlich Interesse an einem größeren Engagement: Sie sind nicht organisiert, weil sie keine geeignete Plattform kennen. Ein Finanzchef schreibt hingegen, er kenne zwar geeignete Netzwerke, ihm fehle aber für ein Engagement die Zeit.

Die Finanzchefs, die an formellen oder auch informellen Netzwerktreffen teilnehmen, nennen als Beispiele für ihr Engagement Alumnitreffen, Netzwerke von großen Beratungshäusern, regionale CFO-Stammtische oder spezialisierte Verbände für Treasury- und Finance-Professionals.

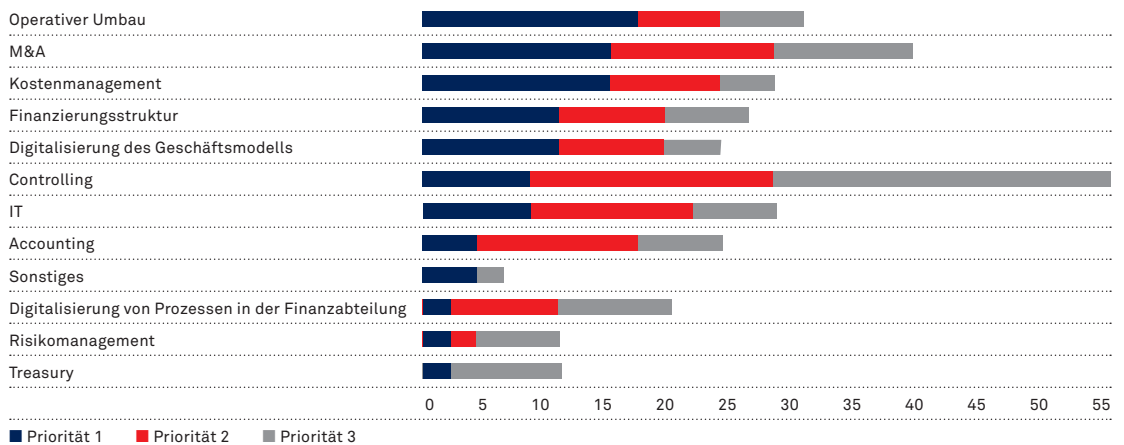
Das Panel

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.

unterstützt von

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

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



Quelle: FINANCE-Research

Eine stärkere Interessenvertretung für CFO-Themen halten die meisten Finanzchefs nicht für notwendig. Rund die Hälfte der Finanzchefs sieht ihre Themen über die bestehenden Verbände und Lobbyorganisationen gut abgedeckt. Nur 22 Prozent der Befragten fänden einen eigenen Verband zu diesem Zweck wünschenswert. Die übrigen Teilnehmer enthalten sich einer Aussage zu diesem Punkt.

CFOs spüren Transformationsdruck

Die Gesprächsthemen dürften den CFOs beim Networking nicht ausgehen, denn viele von ihnen stehen derzeit vor ähnlichen Herausforderungen, wenn auch in unterschiedlichen Branchen. So sehen nach wie vor 63 Prozent der Panelteilnehmer den Transformationsdruck aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung eher oder vollständig als eine Herausforderung für ihren Finanzbereich.

Zwei Drittel der CFOs sehen derzeit zudem die Herausforderung, ihre Finanzorganisation an neue Prozesse und Kompetenzanforderungen anzupassen. Jeweils rund 60 Prozent sehen sich mit einer

heterogenen IT-Landschaft konfrontiert sowie mit der damit zusammenhängenden Herausforderung, dass sie fragmentierte, unvollständige oder redundante Daten aus verschiedenen Bereichen konsolidieren müssen.

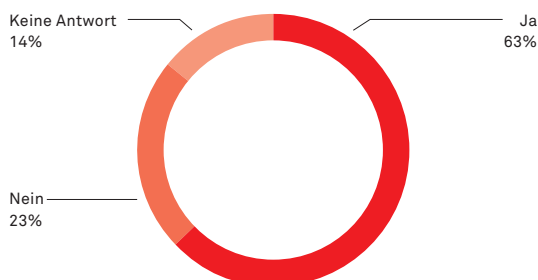
Das Thema Daten sehen die Finanzchefs als entscheidend für die digitale Transformation ihres Bereichs an. Für die Befragung gewichteten die CFOs vier Treiber der digitalen Transformation im Finanzbereich und verteilten dafür 100 Prozent Stimmanteile auf die vier Aspekte. Wie bereits im Herbst erhielt der Punkt „Datenverfügbarkeit und -verknüpfungen“ ändern sich massiv“ die meisten Stimmen, die Gewichtung stieg gegenüber der vorherigen Befragung von 31 auf nun 35 Prozent. Als zweitwichtigsten Punkt sehen die CFOs eine anders funktionierende Steuerung an (26 Prozent der Stimmanteile). Gegenüber dem Herbst etwas niedriger gewichteten sie die Aspekte, dass sich Rollen und Kompetenzen in der Finanzfunktion radikal ändern (21 Prozent) und dass hoher Effizienzdruck zu einer „Finanzfabrik“ führt (18 Prozent).

Danach befragt, welche Themen aktuell auf ihrer CFO-Agenda stehen, sind sich die Finanzchefs

Die Teilnehmer

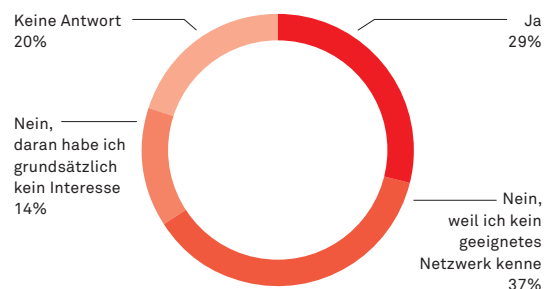
Die teilnehmenden CFOs decken eine breite Marktspanne von Mittelstand bis Großkonzern ab. Rund 43 Prozent der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz. Weitere 14 Prozent arbeiten bei großen Mittelständlern mit 250 bis 500 Millionen Euro Umsatz.

Wünschen Sie sich einen regeren Austausch der CFO-Community untereinander?



Quelle: FINANCE-Research

Sind Sie in speziellen CFO-Netzwerken organisiert?



Quelle: FINANCE-Research

einig: Für 92 Prozent steht tendenziell oder in jedem Fall die Aufgabe an, die Prozesse zu automatisieren. Auch im Herbst hatten diesen Punkt bereits neun von zehn CFOs auf ihrer Agenda gesehen. Rund 70 Prozent beschäftigen sich nach eigenen Angaben zudem damit, Prozesse zu zentralisieren. Auch wenn Automatisierung den Großteil der Finanzchefs beschäftigt, setzen dabei nach wie vor nur wenige auf Robotic Process Automation (RPA). Der Anteil der Befragten, die den Einsatz von RPA auf der Agenda haben, ist gegenüber dem Herbst nur geringfügig von 26 auf 28 Prozent gestiegen.

Standardisierung bleibt Thema

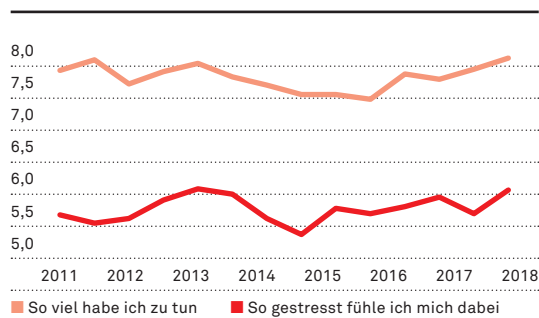
Ebenfalls bedeutend ist der Anteil der Finanzchefs, die sich nach wie vor intensiv mit der Standardisierung der IT-Landschaft befassen: Immer noch stehen zwei Drittel der Teilnehmer vor dieser komplexen Aufgabe.

Im Arbeitsalltag nehmen Digitalisierungsthemen inzwischen für viele Finanzchefs einen wichtigen Raum ein. War der Anteil derer, die Digitalisierungsfragen zu ihren Top-3-Prioritäten im Arbeitsalltag zählen, im vergangenen Herbst gegenüber der vorangegangenen Befragung noch sprunghaft gestiegen, hat sich das Thema nun auf hohem Niveau gefestigt, wenn auch mit etwas anderem Schwerpunkt. In der Frühjahrsbefragung 2018 zählen rund 20 Prozent die Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung zu ihren drei Schwerpunkten (Herbst 2017: 24 Prozent), im Gegenzug ist der Anteil derer, die die Digitalisierung des Geschäftsmodells ihres Unternehmens zu den Schwerpunkten zählen, im gleichen Zeitraum von rund 17 auf rund 24 Prozent gestiegen.

Nach wie vor der stärkste Fokus liegt für die Finanzverantwortlichen auf dem Bereich Controlling, der für mehr als jeden zweiten befragten Finanzchef zu den drei wichtigsten Arbeitsbereichen zählt. An zweiter Stelle folgt M&A (39 Prozent) und dahinter mit 30 Prozent der operative Umbau. Mit 17 Prozent wird dieser Punkt sogar am häufigsten als aktuelle Priorität Nummer eins genannt. Dazu passt auch, dass viele CFOs derzeit einen hohen Transformationsdruck spüren und 63 Prozent derzeit den Transformationsdruck aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung als Herausforderung für ihren Bereich einstufen. Auch M&A-Themen haben gegenüber der Herbstbefragung wieder an Sichtbarkeit gewonnen, sie zählten im Herbst nur für 27 Prozent der Befragten zu den Top-Prioritäten.

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

Etwas weniger Augenmerk legen die Finanzchefs derzeit dagegen auf die Finanzierungsstruktur: Sie zählte im Herbst noch bei 35 Prozent zu den drei wichtigsten Themen, in der Frühjahrsbefragung priorisierte dagegen nur noch gut jeder vierte Befragte diesen Punkt. Womöglich haben einige CFOs mit Blick auf eine mögliche Zinswende die Finanzierungsstruktur in den zurückliegenden Monaten bereits angepasst.

Viel Stress, hohe Motivation

Die Finanzabteilung neu aufstellen, die Digitalisierung meistern, die Finanzierung sowie eine mögliche Zinswende im Blick behalten: Das breite Aufgabenspektrum, das die Finanzchefs derzeit bewältigen müssen, schlägt sich in ihrem Arbeitsalltag auch in einem sehr vollen Arbeitsportfolio nieder: Auf einer Skala von 1 („sehr wenig zu tun“) bis 10 („sehr viel zu tun“) stufen die Befragten ihre Arbeitsbelastung derzeit im Durchschnitt mit einem Wert von 8,18 ein. Das ist der höchste Wert seit Beginn der Befragung im Herbst 2011. Zuletzt war die Arbeitsbelastung im Herbst 2013 über den Wert von 8 geklettert.

Auch das Stresslevel der CFOs ist entsprechend gestiegen. Mit einem Wert von 6,12 liegt es ebenfalls so hoch wie zuletzt im Herbst 2013 (siehe Grafik). Allerdings scheinen die meisten Finanzchefs mit dem hohen Stresslevel und den vielfältigen Herausforderungen gut klarzukommen – und sogar Gefallen an ihnen zu finden: Knapp 92 Prozent der befragten Finanzchefs sagen, dass Ihnen der CFO-Job gegenwärtig Spaß macht.

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.

»CFOs müssen interne Widerstände überwinden«

Eine einheitliche Datenbasis zu schaffen hat für viele Finanzchefs hohe Priorität. Doch die Umsetzung dauert oft sehr lang. Das liegt häufig auch an internen Widerständen, beobachtet Kai Grönke, Partner bei Horváth & Partners. Interview: Sabine Reifenberger

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



Horváth & Partners

CFOs gewichten Daten als bedeutendsten Treiber der digitalen Transformation. Doch mehr als zwei Drittel der Befragten stehen noch vor der Herausforderung, die IT-Landschaften zu standardisieren. Warum ist dies so langwierig?

Den CFOs ist ganz klar bewusst, dass eine gute Dateninfrastruktur für die Unternehmenssteuerung enorm wichtig ist. Allerdings müssen sie die Standardisierung neben einem umfassenden Tagesgeschäft bei knappem Zeitbudget bewältigen. Zudem ist das Thema komplex: Es gibt zwar einige gängige ERP-Systeme, aber daneben noch eine Vielzahl an Speziallösungen für spezifische Fragestellungen. Der CFO muss eine Vorstellung entwickeln, wie die einheitliche zentrale Datenstruktur aussehen könnte – und seine Entscheidung dann auch verteidigen.

Inwiefern verteidigen?

Wir erleben es häufig, dass CFOs Widerstände im Unternehmen überwinden müssen. Nicht jeder ist einverstanden, wenn IT- und Datenhoheit stärker zum CFO wandern. Auch IT-Leiter oder eigens für die Digitalisierung institutionalisierte Chief Digital Officer erheben darauf etwa Ansprüche. Hinzu kommt, dass eine standardisierte Datenstruktur die Transparenz enorm steigern kann: Der CFO hat dann nicht nur den Überblick über die Finanzzahlen, sondern etwa auch über die Produktionszahlen. Dies sehen manche Abteilungsleiter kritisch.

Welche Kritikpunkte hören Sie häufig?

Manche Führungskräfte treibt die Sorge um, mit der Datenhoheit auch ein Stück ihres Kompetenz- und Einflussbereichs abgeben zu müssen. Sie wissen zudem, dass Fehlleistungen oder schwache Quartalszahlen bei einer zentralen Datenbank direkt transparent werden. Andere sorgen sich um die Datensicherheit. Diesen Sorgen müssen CFOs begegnen. Schließlich brauchen sie eine gute Datenbasis, um das Unternehmen erfolgreich zu steuern.

Je besser die Datenlage, desto stärker könnten Unternehmen datenbasierte Analysemethoden wie Predictive Forecasting oder Big-Data-Analysen zur Steuerung einsetzen. Dennoch haben dies erst rund 30 Prozent der Befragten auf der Agenda.

Das liegt zum einen an der noch ausbaufähigen Dateninfrastruktur, aber auch an einer gewissen Scheu vor diesen Ansätzen. Die ist nachvollziehbar: Es arbeiten hochkomplexe Algorithmen im Hintergrund, sie nutzen neben Unternehmensdaten auch externe, unstrukturierte Daten. Wie diese Prozesse genau funktionieren und auf welcher Basis die Algorithmen zu einem Ergebnis kommen, ist ohne fundierte IT-Kenntnisse kaum nachvollziehbar. CFOs müssen erst noch Vertrauen in die Technologien und ihre Resultate gewinnen.

Automatisierungslösungen wie Robotic Process Automation (RPA) sind seit Jahren bekannt. Derzeit sehen mehr als 90 Prozent der CFOs es als Herausforderung an, Prozesse zu automatisieren. Dennoch nutzen nur 28 Prozent RPA. Wieso sind es nicht mehr?

RPA ist effizienter, je stärker Prozesse standardisiert sind. Die Befragung zeigt, dass diese Basis noch nicht überall steht. Allerdings lassen sich für RPA vergleichsweise leicht Anwendungsfälle identifizieren, die oft hohe Einsparungen bringen. Daher denke ich, dass wir in den kommenden zwölf bis 24 Monaten einige neue Projekte sehen werden. Technologien wie Predictive Forecasting werden länger brauchen, um sich in der Breite durchzusetzen.