

# Fachkräftemangel macht CFOs zu schaffen

Gutes Personal wird zu einem Engpass in vielen Unternehmen – auch aus Sicht vieler von FINANCE befragter CFOs. In den Finanzabteilungen hat sich die Verhandlungsposition der Bewerber in den zurückliegenden Jahren deutlich verbessert.

— **Der Engpass bei** guten Bewerbern wird für die Unternehmen in Deutschland zu einem ernstzunehmenden Risiko. Das zeigt die jüngste Befragung des FINANCE CFO Panels, für das die Redaktion in Kooperation mit Horváth & Partners Finanzchefs in Deutschland anonym zu ihrer aktuellen Markteinschätzung befragt hat. Ein Ergebnis: Der Fachkräftemangel macht vielen Unternehmen derzeit stark zu schaffen. Auf einer Skala von 1 bis 10 votierten die mehr als 70 teilnehmenden Finanzchefs den Fachkräftemangel für Tätigkeiten im Unternehmen allgemein bei einem Wert von 7,07 (10 = extrem starke Bedrohung). Damit ist der Personalengpass aus Sicht der CFOs das bedrohlichste der zur Auswahl gestellten Risiken und liegt noch vor der

Bedrohung durch Cybercrime-Angriffe (Wert 6,36). Knapp dahinter folgt das Risiko durch Fachkräftemangel speziell in der Finanzabteilung, das die CFOs mit einem Wert von 5,72 bewerten.

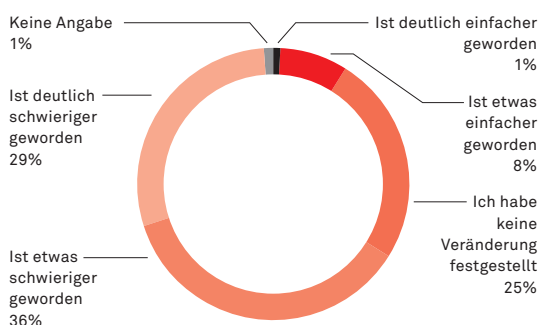
In den zurückliegenden drei Jahren ist es für die Unternehmen nach Einschätzung von knapp zwei Dritteln der Befragten schwieriger geworden, Finanzexperten an Bord zu holen. 36 Prozent der Panel-Teilnehmer geben an, es sei in diesem Zeitraum etwas schwieriger geworden, Fachkräfte für die Finanzabteilung zu gewinnen (siehe Grafik). 29 Prozent finden sogar, diese Aufgabe sei deutlich schwieriger geworden. Jeder vierte Befragte sieht keine Veränderung. Nur rund 9 Prozent der CFOs haben den Eindruck, es sei in der Tendenz einfacher geworden, Personal zu finden.

Die starke Stellung aussichtsreicher Job-Kandidaten zieht sich in der Finanzabteilung offenbar durch alle Spezialisierungen. Danach gefragt, wie sich die Verhandlungsposition von Bewerbern in den Bereichen Controlling, Accounting, Treasury, Investor Relations sowie dem Bereich Data Science für die Finanzabteilung entwickelt habe, zeigt sich: In jedem Bereich findet die Mehrheit der CFOs, dass sich die Verhandlungsposition der Bewerber in den zurückliegenden drei Jahren zumindest leicht

### 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.

### Wie hat sich die Gewinnung von Fachkräften für die Finanzabteilung in den zurückliegenden drei Jahren entwickelt?



Quelle: FINANCE-Research

unterstützt von

**HORVÁTH & PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS

verbessert habe. Eine deutliche Verschlechterung hat dagegen kein einziger CFO bei einer der Gruppen bemerkt.

Im Detail zeigen sich jedoch nach wie vor Unterschiede. Ganz besonders gefragt sind den Teilnehmern des CFO Panels zufolge Spezialisten für Data Science in der Finanzabteilung. 89 Prozent der Finanzchefs sehen eine stärkere Verhandlungsposition für diese Berufsgruppe, davon glauben 64 Prozent sogar, dass sich die Karten dieser Experten-Gruppe deutlich verbessert haben. Etwas weniger stark haben Investor-Relations-Spezialisten nach Einschätzung der CFOs von dem jüngsten Bewerbermarkt profitiert: 40 Prozent sehen bei dieser Berufsgruppe keine Veränderung. Doch auch bei den IR-Spezialisten geben immer noch 55 Prozent der teilnehmenden CFOs an, dass sich die Verhandlungsposition der Bewerber in den zurückliegenden drei Jahren etwas oder sogar deutlich verbessert habe.

Die aktuelle Verfügbarkeit von Finanzspezialisten schätzen die CFOs auf einer Skala von 1 (Kandidaten sind sehr schwer verfügbar) bis 10 (Kandidaten sind sehr gut verfügbar) in den Bereichen Controlling, Accounting, Treasury und Investor Relations eher durchschnittlich bei Werten zwischen 5,16 und 5,54 ein. Dagegen sind Data-Science-Spezialisten deutlich schwerer verfügbar (Wert 3,72).

### Die Teilnehmer

Die teilnehmenden CFOs decken eine breite Marktspanne von Mittelstand bis Großkonzern ab. Knapp die Hälfte der Teilnehmer arbeitet in Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz.

## Aufgaben und Gehalt sind wichtig

Doch mit welchen Argumenten lockt man nun interessante Bewerber in das eigene Unternehmen? Die befragten CFOs geben an, dass den Fachkräften in ihrem Bereich insbesondere interessante Arbeitsinhalte und Aufgaben wichtig seien, wenn es um die Auswahl des Arbeitgebers geht. Auf einer Skala von 1 bis 10 vergeben die CFOs für diesen Punkt den Wert 8,43 (10 = Thema ist sehr wichtig). An zweite Stelle folgt dann das Thema Gehalt (Wert 7,71). Dass immer mehr Mitarbeiter Wert auf flexible Arbeitsformen legen, zeigt sich in der Einschätzung zum Thema Home Office. Den befragten Finanz-

### Wie wichtig sind Fachkräften in Ihrem Bereich die folgenden Themen, wenn es um die Auswahl des Arbeitgebers geht?

(1 = Thema ist unwichtig, 10 = Thema ist sehr wichtig)

|                       |      |
|-----------------------|------|
| Interessante Aufgaben | 8,43 |
| Gehalt                | 7,71 |
| Fortbildung           | 6,76 |
| Home Office           | 6,56 |
| Urlaubsanspruch       | 6,41 |
| Vorsorge              | 5,78 |
| Sabbatical            | 4,41 |

Quelle: FINANCE-Research

chefs zufolge ist dieses Thema den Mitarbeitern durchaus wichtig, es erreicht einen Wert von 6,58.

Eine Arbeit aus dem Home Office heraus ermöglichen 55 Prozent der teilnehmenden Finanzchefs Mitarbeitern – allerdings nur in Einzelfällen. Grundsätzliche Regelungen zur Nutzung von Heimarbeitsplätzen gibt es in fast jedem fünften teilnehmenden Unternehmen.

Um interessante Bewerber für die Finanzabteilung an Bord zu bekommen, sind CFOs in vielen Fällen bereit, neben dem Home Office noch weitere Sonderleistungen anzubieten. Bereits zum Standard gehören dabei offenbar regelmäßige Weiterbildungen für die Finanzmitarbeiter: Alle teilnehmenden Finanzchefs haben angegeben, dass ihr Unternehmen Weiterbildungsangebote unterbreitet. Allerdings bietet rund ein Drittel der Unternehmen die Fortbildungen nur in Einzelfällen an, die anderen offerieren diese grundsätzlich. Ähnlich weit verbreitet sind Vorsorgeleistungen: Knapp 60 Prozent der Unternehmen bieten diese grundsätzlich an, weitere 16 Prozent bieten diese Sonderleistungen in Einzelfällen an.

Deutlich skeptischer sind die Finanzchefs dagegen mit Blick auf Sabbaticals. Nur 5 Prozent der Befragten bieten diese grundsätzlich an. In Einzelfällen sind sie bei etwa einem Drittel der teilnehmenden CFOs möglich. Knapp ein Fünftel der Befragten denkt darüber nach, interessanten Bewerbern für die Finanzabteilung diese Sonderleistung anzubieten. Allerdings sagen auch mehr als 40 Prozent klar, dass Sabbaticals zurzeit im Unternehmen nicht vorgesehen seien.

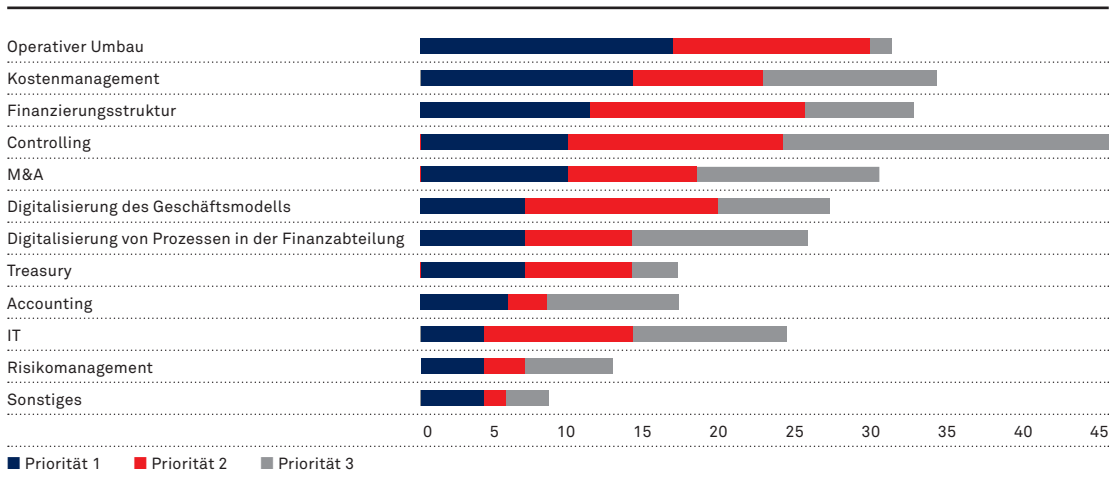
## Viele CFOs priorisieren Umbau

Im Arbeitsalltag haben sich die Prioritäten der Finanzchefs seit Herbst 2018 nur geringfügig verschoben: Nach wie vor steht das Controlling für sehr viele Finanzchefs weit oben auf der Agenda. 44 Prozent der CFOs zählen diesen Bereich zu ihren Top-3-Aufgaben, gefolgt vom Kostenmanagement und der Finanzierungsstruktur, die für jeweils knapp ein Drittel der Befragten zu den drei wichtigsten Gebieten zählen. Gut 30 Prozent der CFOs befassen sich zurzeit mit einem operativen Umbau. Dies ist auch der Bereich, der am häufigsten als Priorität eins genannt wurde: Für rund 17 Prozent der Teilnehmer steht dieses Thema ganz oben auf der To-do-Liste.

Die Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung sowie die Digitalisierung des Geschäftsmodells zählen derzeit jeweils rund ein Viertel der Finanzentscheider zu ihren drei wichtigsten Aufgabenfeldern.

Bei den Strategien, die die CFOs zur digitalen Transformation verfolgen, gibt es nach wie vor Unterschiede. Die meisten Befragten setzen auf eine anwendungsfallbezogene Strategie („Digital Use-

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



Quelle: FINANCE-Research

Case“): Knapp 40 Prozent der Befragten setzen darauf, ein Plus von 12 Prozent gegenüber der Befragung im Herbst. Eine ganzheitliche Strategie zur Verfolgung eines neuen Zielbildes für die Finanzfunktion haben dagegen nur 13 Prozent der CFOs im Blick. Der Anteil der Finanzverantwortlichen, die keine Digitalisierungsstrategie haben, liegt in der aktuellen Befragung noch bei knapp 7 Prozent (Herbst 2018: 9 Prozent).

Einig sind sich die Finanzchefs, wenn es um den zentralen Treiber der digitalen Transformation im Finanzbereich geht: Wie auch bei der vorherigen Befragung im Herbst 2018 stimmen 94 Prozent der Befragten tendenziell oder vollkommen der These zu, dass es dabei auf Datenverfügbarkeit und -verknüpfung ankomme.

Allerdings wird die digitale Transformation in den Augen der meisten CFOs auch dafür sorgen, dass der Effizienzdruck in der Finanzfabrik zunehmen wird. 92 Prozent der Befragten stimmen dieser These in der aktuellen Befragung voll oder tendenziell zu. Der Druck ist damit für immer mehr CFOs spürbar, im Herbst hatte der Anteil der Zustimmung noch bei 72 Prozent gelegen.

### CFOs wollen automatisieren

Sehr stark sehen sich die Finanzverantwortlichen derzeit auch gefordert, wenn es darum geht, die Automatisierung voranzutreiben. 89 Prozent der CFOs, die eine Einschätzung zu den aktuellen Herausforderungen ihres Bereichs abgaben, zählen die

Erhöhung und Verbesserung von Automatisierung und Standardisierung der Aufgaben in der Finanzabteilung dazu. Fortschritte machen die CFOs dagegen offenbar im Umgang mit Daten: Mehr als 40 Prozent geben an, dass es für sie eher keine Herausforderung sei, Informationen aus externen und unstrukturierten Datenquellen zu gewinnen.

Neue Kompetenzen und Fähigkeiten aufzubauen ist dagegen für drei Viertel der Teilnehmer tendenziell eine Herausforderung. Mit diesen neuen Fähigkeiten gehen oft auch neue Arbeitsmethoden und Organisationsformen einher. Im Prozessmanagement sind diese auch in vielen Finanzabteilungen schon angekommen: Gut 60 Prozent der CFOs, die Angaben zum Einsatz agiler Organisations- und Arbeitsmethoden in ihrem Bereich gemacht haben, wollen agile Arbeitsformen im Prozessmanagement wie Kanban oder Lean Management in jedem Fall oder tendenziell in naher Zukunft einsetzen.

Auch agilen Arbeitsformen im Projektmanagement („Scrum“) oder in der Teamorganisation – beispielsweise durch kurze Stand-up-Meetings der Teams oder durch offenere Arbeitsbereiche – steht die Mehrheit der Teilnehmer tendenziell positiv gegenüber.

In anderen Bereichen dagegen sind die Finanzchefs noch zurückhaltend und sehen weniger Möglichkeiten, agilere Methoden anzuwenden. Für agile Arbeitsformen in der Entwicklung von Services („Design Thinking“) und agile Organisationsstrukturen („Swarms“) sehen die Finanzverantwortlichen mehrheitlich in der nahen Zukunft keine Einsatzmöglichkeit.

### 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.

# »Viele CFOs fremdeln noch mit agilen Methoden«

In den Finanzabteilungen sind neue Kompetenzprofile gefragt. Um diese Talente zu bekommen, muss sich aber auch der Führungsstil verändern, sagt Achim Wenning, Partner bei Horváth & Partners. Interview: Sabine Reifenberger

Achim Wenning  
ist Leiter CFO  
Strategy &  
Transformation  
bei Horváth &  
Partners.



Horváth & Partners

**Drei Viertel der befragten CFOs sehen es als Herausforderung, neue Kompetenzen und Fähigkeitsprofile in der Finanzabteilung zu verankern. Zugleich sind Fachkräfte etwa für Data Science immer schwieriger zu bekommen. Was muss man ihnen bieten, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein?**

Um diese stark umworbenen Talente in die Finanzabteilung zu locken, müssen die Strukturen passen. Neue Aufgaben bringen auch neue Arbeitsmethoden mit sich, und auch der Führungsstil sollte dazu passen. Mit agilen Methoden fremdeln viele Finanzchefs allerdings noch.

**60 Prozent der CFOs stehen vor der Herausforderung, agile Organisationsformen einzuführen. Der Anteil derer, die schon agil arbeiten, liegt deutlich darunter. Wie erklären Sie sich das?**

Ich habe den Eindruck, dass sehr viele CFOs das Thema Agilität spannend finden. Aber nur sehr wenige haben bereits eine Vorstellung davon, wie sie es konkret in der Finanzabteilung umsetzen könnten. Es eignet sich auch nicht jede Methode für jeden Bereich. Man muss erst einmal wissen, wofür die einzelnen agilen Ansätze stehen, bevor man über Einsatzfelder entscheiden kann.

**Am meisten können die Befragten mit agilen Arbeitsformen im Prozessmanagement anfangen,**

**etwa mit Kanban, das jeder Fünfte nutzt. Eignet sich Kanban im Finanzbereich besonders gut?**

Das Konzept ist leicht verständlich und knüpft eng an bereits etablierte Managementmethoden an. Mit einem Kanban-Board kann man zum Beispiel anstehende Aufgaben visualisieren. Dafür finden sich schnell Einsatzfelder. Dagegen ist zum Beispiel agiles Arbeiten nach der Scrum-Methode schwerer zu etablieren, die Methode muss man einem Team erst vermitteln. Generell gilt, dass agile Methoden eher noch für Einzelprojekte eingesetzt werden. Bis ganze Organisationseinheiten flexibler und dynamischer zusammenarbeiten, wird es bestimmt noch zwei bis drei Jahre dauern.

**Einzelprojekte stehen auch bei der Digitalisierungsstrategie oft im Fokus: Knapp 40 Prozent der Panel-Teilnehmer befolgen keine ganzheitliche, sondern eine anwendungsfallbezogene Strategie. Kann das klappen?**

Die Herangehensweise ist zunächst einmal nachvollziehbar: Einzelprojekte sind leichter umzusetzen und bringen schnellere Erfolge. Sehr häufig wird damit begonnen, Prozesse zu verändern. Das muss aber unweigerlich auch dazu führen, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie den Organisationsaufbau anzupassen. Das Target Operating Model des Finanzbereichs ist am Ende immer ganzheitlich betroffen.

**Für die CFOs stehen zurzeit zwei Themen besonders im Fokus: 90 Prozent glauben, dass der Effizienzdruck auf ihre Abteilung weiter steigen wird. Ebenso viele stehen vor der Herausforderung, Automatisierung und Standardisierung voranzubringen. Ist das schon der Versuch, dem Effizienzdruck zu begegnen?**

Standardisierung und Automatisierung können dazu beitragen, die Finanzabteilung schlanker und effizienter aufzustellen. Jedoch müssten viele Unternehmen danach noch den zweiten Schritt gehen. Zurzeit sieht man oft, dass ein Unternehmen nach einem erfolgreichen Digitalisierungsprojekt zwar eine schlankere Struktur aufweist, sich aber scheut, überzählige Ressourcen konsequent abzubauen.