

Finanzabteilungen unter Transformationsdruck

Viele Finanzchefs müssen derzeit eine lange Liste an strategischen Aufgaben angehen. Doch bei der Umsetzung ihrer Transformationsagenda treffen sie oft auf schwierige Rahmenbedingungen und interne Widerstände.

— **Nach den Ausnahmezeiten** der Corona-Pandemie blicken Finanzchefs wieder nach vorn: In vielen Häusern stehen Digitalisierungs- und Transformationsaufgaben weit oben auf der Agenda, zeigen die Ergebnisse des aktuellen FINANCE CFO Panels, für das die Redaktion in Kooperation mit Horváth Finanzchefs in Deutschland anonym zu ihrer Markteinschätzung befragt hat. Die Befragung, an der sich knapp 100 Finanzverantwortliche beteiligt haben, fand in der zweiten Septemberhälfte statt. Die am häufigsten genannte strategische Heraus-

forderung für CFOs ist derzeit die Digitalisierung und Automatisierung der Finanzfunktion. Nach der Bedeutung verschiedener strategischer Herausforderungen in der Finanzabteilung gefragt, stufen 91 Prozent der Teilnehmer diesen Punkt als sehr wichtig oder wichtig ein. Auf Rang zwei folgt die Standardisierung und Bündelung von Prozessen, die insgesamt rund 85 Prozent der Befragten als sehr wichtig oder wichtig einstufen (siehe Grafik). Insgesamt 73 Prozent geben der Erneuerung ihrer IT-Landschaft beziehungsweise dem Wechsel des ERP-Systems hohe Priorität.

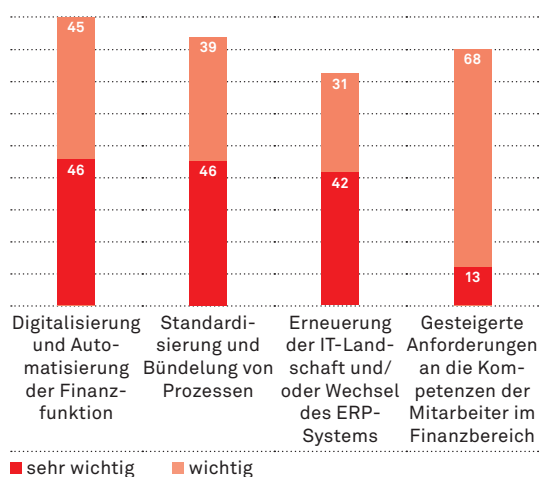
Die strategischen Herausforderungen spiegeln sich auch in den anstehenden Projekten wider: Danach befragt, welche konkreten Maßnahmen derzeit auf der Agenda stehen, sagen insgesamt 74 Prozent, dass die Weiterentwicklung oder ein Wechsel des ERP-Systems „tendenziell“ oder sogar „in jedem Fall“ angedacht sind. Darunter fällt etwa die Migration auf SAP S/4 Hana, die derzeit in vielen Unternehmen ansteht. Auch die Beschäftigung mit modernen BI-Tools und interaktivem Reporting sowie die Arbeit an einer Standardisierung der Finanzprozesse für mehr Effizienz stehen bei jeweils rund 75 Prozent der Befragten tendenziell oder sicher auf der Agenda. Unter den operativen Schwerpunkten der Finanzvorstände ist aktuell zwar das

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 wichtig sind die folgenden strategischen Herausforderungen für Ihren Finanzbereich?

(Antworten in Prozent)

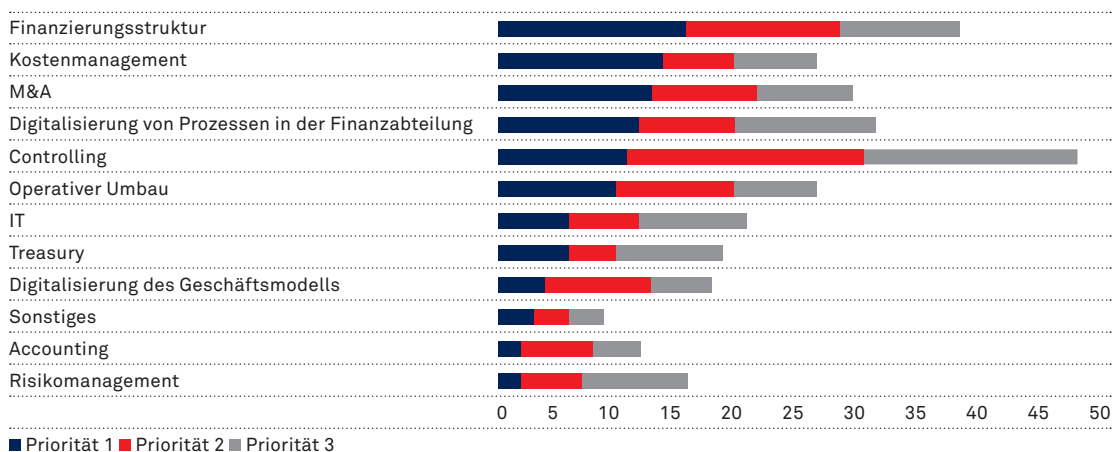


Quelle: FINANCE-Research

unterstützt von



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



Quelle: FINANCE-Research

Die Teilnehmer

Die knapp 100 teilnehmenden CFOs decken eine breite Marktspanne von Mittelstand bis Großkonzern ab. 33 Prozent der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz, weitere 23 Prozent sind bei größeren Mittelständlern mit 250 Millionen bis 500 Millionen Euro Umsatz tätig.

Controlling immer noch die am häufigsten genannte Priorität – jeder zweite Teilnehmer zählt es zu seinen drei wichtigsten Aufgaben im Tagesgeschäft –, für jeden fünften CFO steht allerdings auch der Bereich IT weit oben auf der Aufgabenliste. Das ist ein deutlicher Anstieg gegenüber dem Herbst 2020, als nur 15 Prozent die IT priorisiert hatten. Als absolute Top-Priorität nennen die Teilnehmer am häufigsten die Finanzierungsstruktur – möglicherweise eine Folge der Corona-Zeit, in der viele Unternehmen neue Finanzierung aufgelegt haben, die sie nun ablösen müssen. 16 Prozent sehen die Finanzierungsstruktur als Top-Priorität, zu den drei wichtigsten Bereichen zählt sie für 39 Prozent der Teilnehmer und ist damit nach dem Controlling der am zweithäufigsten genannte Bereich.

Das Ende des Krisenmodus?

Klassische Tools zum Krisenmanagement sind dagegen auf der Agenda wieder nach unten gerutscht, wie der Blick auf Risiko- und Kostenmanagement zeigt. So zählte das Risikomanagement im Frühjahr 2020, als die aufkommende Coronakrise Lieferketten und Abläufe durcheinanderbrachte, für 38 Prozent der Teilnehmer zu den drei wichtigsten Arbeitsbereichen. In der jüngsten Befragung sind es noch 16 Prozent. Das Kostenmanagement war im Corona-Herbst 2020 für 43 Prozent der CFOs eine der drei Top-Prioritäten, inzwischen ist der Anteil auf 27 Prozent gesunken. Allerdings: Jeder zweite der Finanzchefs, der Kostenmanagement zu seinen drei aktuell wichtigsten Aufgaben zählt, setzt es ganz oben auf seine Agenda.

Wieder deutlich mehr Fokus legen die Finanzchefs auf die Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung. Im Frühjahr 2020 zählte dieser Aspekt nur noch für 15 Prozent der Teilnehmer zu den drei wichtigsten Aufgaben. Seitdem ist der Wert

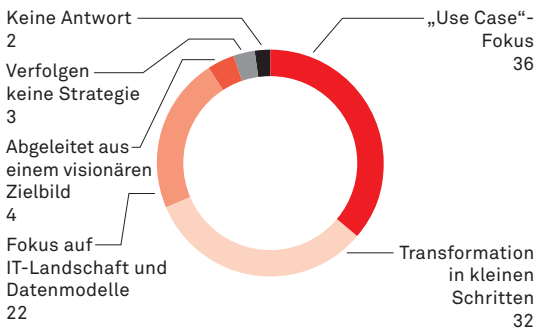
kontinuierlich gestiegen – keine Überraschung, sehen doch mehr als 90 Prozent der Teilnehmer die Digitalisierung und Automatisierung der Finanzfunktion als wichtige strategische Herausforderung an. Gut 31 Prozent zählen die Digitalisierung des Bereichs aktuell zu ihren Top-3-Aufgaben.

Die Finanzabteilung soll sich weiterentwickeln, doch auf welchem Weg? Vor die Wahl zwischen verschiedenen Ansätzen gestellt, entscheiden sich die meisten Finanzchefs für einen „Use Case“-Fokus, also die Einführung individueller Verbesserungen bei konkreten Anwendungsfällen. Dahinter kann sich etwa der Einsatz von Robotics oder Analytics-Anwendungen verbergen. 36 Prozent der Teilnehmer verfolgen diese Strategie. 32 Prozent setzen auf einen evolutionären Ansatz, der die Transformation in kleinen Schritten angeht. Rund 22 Prozent konzentrieren sich auf den technologischen Aspekt und stellen die Weiterentwicklung der IT-Landschaft und der Datenmodelle in den Fokus. Erstaunlich wenige Finanzchefs gehen die Transformation abgeleitet aus einem visionären Zielbild an – nur 4 Prozent verfolgen diesen Ansatz. 3 Prozent der Befragten haben gar keine Strategie.

Bei der Umsetzung ihrer Transformationsinitiativen sehen die Finanzchefs sich allerdings einigen Hürden gegenüber. 81 Prozent CFOs sehen im Verteidigen bestehender Kompetenzbereiche ein Hindernis: 23 Prozent stimmen voll zu, weitere 58 Prozent halten dies tendenziell für ein Problem. Insgesamt 78 Prozent sehen eine Fokussierung auf klassische Strukturen und „Silo-Denken“ als herausfordernd an. Jeweils rund 70 Prozent sehen Schwierigkeiten durch unzureichende Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte, mangelnden Willen zur Veränderung bei Mitarbeitern sowie durch fehlende Kompetenzen und Skills auf sich zukommen.

Entsprechend stehen bei den Finanzchefs neben den technologischen Aspekten der Transforma-

Welche Strategie verfolgen Sie für die Weiterentwicklung Ihres Finanzbereichs? (in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

tion auch die Teams stark im Fokus: Die höheren Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Finanzbereich stufen 80 Prozent der Teilnehmer als wichtige oder sehr wichtige strategische Herausforderung ein. Bei der Frage danach, welche konkreten Maßnahmen auf ihrer Agenda stehen, geben 74 Prozent an, einen Kompetenzaufbau durch Mitarbeiterentwicklung und Recruiting angehen zu wollen.

Risiko Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel für Tätigkeiten im Unternehmen allgemein ist derzeit aus Sicht der Finanzentscheider auch das größte Risiko, dem ihr Arbeitgeber ausgesetzt ist: Auf einer Skala von 1 (keine Bedrohung) bis 10 (sehr starke Bedrohung) vergeben sie für diesen Punkt den Wert 7,0 – deutlich mehr als noch im Herbst 2020 (Wert 5,6). Den Fachkräftemangel speziell in der Finanzabteilung stufen sie mit dem Wert 5,5 als deutlich weniger kritisch ein, allerdings lag auch dieser Wert vor einem Jahr mit 4,4 noch niedriger.

Die zweitgrößte Bedrohung sehen die CFOs in Risiken durch Cybercrime-Angriffe (Wert 6,6). Deutlich gestiegen ist das Risiko, das die Finanzchefs für ihr Unternehmen aus einer Bedrohung von Lieferketten ableiten: Noch vor einem Jahr bewerteten sie diesen Punkt mit 3,9. Bei der jüngsten Befragung liegt der Wert nun bei knapp 5,9. Die Schwierigkeiten, die in vielen Branchen etwa durch die mangelhafte Versorgung mit Halbleitern entstanden sind, dürften diesen Punkt auf die Agenda gebracht haben. Damit wird die Bedrohung durch

Lieferkettenstörungen wieder als ähnlich relevant wahrgenommen wie im Frühjahr 2020 bei Ausbruch der Coronakrise.

Durch die Pandemie wurden auch viele Arbeiten ins Home Office verlagert. Mit steigender Impfquote nimmt nun aber die Debatte um die Rückkehr in die Büros an Fahrt auf. Jeder vierte CFO gibt an, dass die Mitarbeiter seiner Finanzabteilung derzeit fast vollständig im Büro arbeiten. Ein weiteres Viertel sieht seine Mitarbeiter zu 75 Prozent der Arbeitszeit im Büro, den Rest leisten sie „remote“ ab. In etwa einem Drittel der Unternehmen ist die Arbeitszeit hälftig geteilt, beim Rest überwiegt der Anteil der Remote-Arbeit. Die Wunschvorstellung der meisten CFOs ist dies nicht – sie wünschen sich, dass die Mitarbeiter den Großteil der Zeit im Büro sind. Eine vollständige Präsenz ist aber auch nicht das vorherrschende Zielbild. Entsprechend könnte in einigen Unternehmen die Anwesenheitsquote gegenüber dem Status quo sogar etwas zurückgehen.

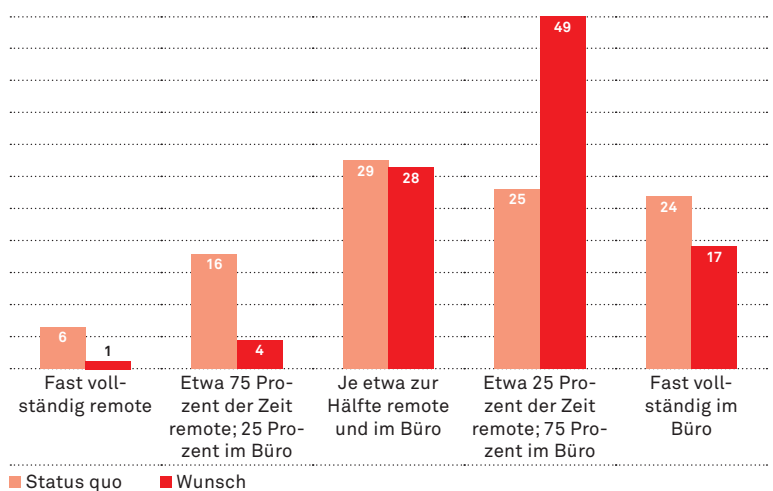
Denn auch wenn derzeit etwa ein Viertel der Finanzchefs seine Mitarbeiter nahezu immer im Büro sieht, wünschen sich nur knapp 17 Prozent für die Zukunft eine fast vollständige Arbeit in Präsenz. Fast jeder Zweite findet eine Mischung aus 75 Prozent Büroarbeit und 25 Prozent Remote Work ideal. 28 Prozent wünschen sich eine hälftige Aufteilung. Klar ist aber auch: Der komplette Rückzug ins Home Office kommt für die wenigsten Finanzchefs in Frage. Nur 5 Prozent fänden einen Remote-Anteil von 75 Prozent und mehr in ihrem Team ideal. «

Teilnahme

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

So läuft die Zusammenarbeit in der Finanzabteilung

(Angaben in Prozent, Fehlende zu 100 = keine Angabe)



Quelle: FINANCE-Research

IMPRESSUM:
 Verlag F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe • Redaktion FINANCE, Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main, Telefon: (069) 75 91-32 52, E-Mail: redaktion@finance-magazin.de, Internet: www.finance-magazin.de • Layout Daniela Lenz, F.A.Z. 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.

»Das Top-Management ist als Treiber gefragt«

Viele Transformationsinitiativen gehen nur in kleinen Schritten voran. Das liegt oft auch am Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, beobachtet Horváth-Partner Achim Wenning. Interview: Sabine Reifenberger



Achim Wenning ist Partner im Competence Center „CFO Strategy & Organization“ bei Horváth.

Horváth & Partners

Die Herangehensweise an Transformationsinitiativen bleibt opportunistisch: Viele CFOs setzen auf einen „Use Case“-Fokus und wollen in kleinen Schritten vorgehen. Woran liegt das?

Ein Grund ist sicherlich, dass es aufwendiger ist, eine Strategie von einem einheitlichen Zielbild her zu denken. Dieses muss man schließlich erst einmal erarbeiten. Wenn Führungskräfte und Beschäftigte stark in Silos denken und ihre bestehenden Bereiche gegen Veränderungen verteidigen wollen, ist die Erarbeitung nahezu unmöglich. Genau vor diesen Herausforderungen stehen derzeit viele CFOs.

81 Prozent der Panel-Teilnehmer sehen die Verteidigung von Kompetenzbereichen als große Schwierigkeit bei Transformationsprojekten an, 78 Prozent sagen dies mit Blick auf „Silo-Denken“. Wie lassen sich diese Konflikte lösen?

Bei klassischen Mindset-Themen gibt es die größten Konflikte – das Verteidigen von Zuständigkeiten, ein Festhalten an bestehenden Strukturen und mangelnde Veränderungsbereitschaft sind offenbar weitverbreitet. Das ist eine harte Nuss. Eine Lösung kann darin liegen, Veränderungsinitiativen stärker zu dezentralisieren, indem man Kolleginnen und Kollegen verschiedener Abteilungen gezielt mit ins Boot holt.

Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

Nehmen wir an, die Verantwortung für Digitalisierungsprojekte liegt zentral im CFO-Bereich. Dort hat man sich mit Advanced Analytics befasst und möchte dies nun für den Sales Forecast nutzen. Wenn der CFO-Bereich das den Vertriebskollegen einfach überstülpt, ist Skepsis vorprogrammiert. Ist dagegen die Kompetenz im Umgang mit Advanced Analytics auch im Vertrieb verankert, können die Kollegen dort die Anwendungsfälle mit identifizieren und umsetzen.

Droht dann nicht genau dieser Wildwuchs an Einzelinitiativen, den ein ganzheitlicher Ansatz verhindern soll?

Um das zu vermeiden, muss es immer eine zentrale Instanz geben, die alle Initiativen koordiniert. Digitalisierung ist ein übergeordnetes Thema, Inselösungen führen nicht zum Erfolg. Vielmehr droht Frust: Manche Unternehmen haben beispielsweise eine Robotics-Lösung in einem Bereich ausprobiert und nur begrenzte Benefits ableiten können. Anstatt diese Einzelmaßnahme in einen ganzheitlichen Ansatz einzubetten, um den Mehrwert zu steigern, macht sich leider oft Ernüchterung breit und weitere Digitalisierungsschritte werden hintenangestellt.

Was können CFOs denn konkret tun, damit die Teams in den Unternehmen Veränderungen engagiert und konstruktiv angehen?

Bei Transformationsinitiativen ist das Top-Management als Treiber gefragt. Es muss hinter den Entscheidungen stehen und diese mit allen Konsequenzen mittragen und umsetzen – notfalls auch gegen Widerstände.

Im Notfall muss also die „Ansprache von oben“ her?

Das ist manchmal nicht vermeidbar. Die Initiativen sind ja kein Selbstzweck, sondern verfolgen ein strategisches Ziel. Hinzu kommt der harte Wettbewerb um Fachkräfte: Da ist es wichtig, dass ein Unternehmen sich wandlungsfähig zeigt. Nur wer am Puls der Zeit ist, wird auch als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen. Umgekehrt braucht man qualifiziertes Personal, um die Transformationsagenda zu stemmen. «