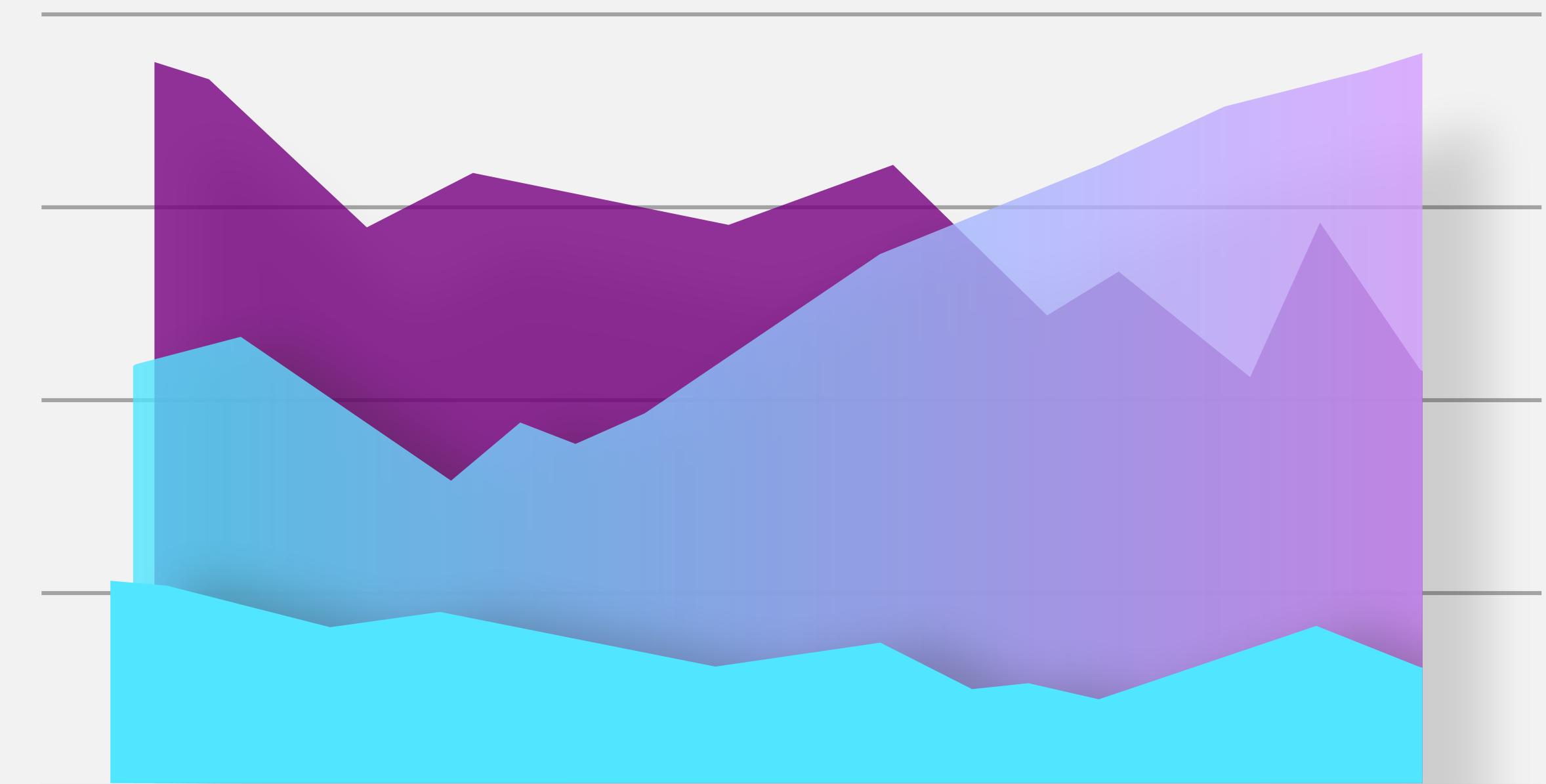
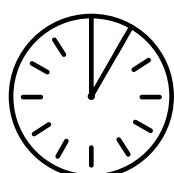


# 9 Trends für zukunftsorientierte CFOs



# An wen richtet sich dieses Dokument?

CFOs und andere Finanzverantwortliche, die sich über wichtige Trends informieren möchten, welche ihre Abteilungen und Unternehmen in den nächsten Jahren beeinflussen werden.



Geschätzte Lesezeit: 12 Minuten

## Inhaltsverzeichnis

### Einführung

In einer sich rasant wandelnden Welt ist der strategische CFO wichtiger denn je

Seite 4

### Trends bei Resilienzstrategien

Überleben und wachsen in Zeiten von Risiko und Wandel

Seite 5

### Trends bei der Personalentwicklung

Wie CFOs ihre Personalstrategien entwickeln und umsetzen

Seite 11

### Trends bei Innovationen

Kapital aus neuen Geschäftsmodellen zu schlagen verspricht Erfolg

Seite 16

### Vom Zahlenfreak zum strategischen Partner

Seite 20

# Executive Summary

CFOs bringen eine datengestützte Denkweise und strategische Erkenntnisse ein, wodurch sich Wettbewerbsvorteile ergeben. **Dieser Bericht beleuchtet neun wichtige Trends, die CFOs kennen sollten.**

## 1 Zunehmende Verantwortung für die Berichtswege und die Verwaltung von komplexen Risiken

Vom Klimawandel bis hin zu Cyberrisiken: CFOs müssen eine große Bandbreite an Risiken und deren potenzielle Auswirkungen auf den Geschäftsgewinn verstehen.

## 2 Gesteigertes Interesse an verwertbaren Finanzdaten im gesamten Unternehmen

Genaue, validierte Daten bleiben bei wichtigen Finanzaufgaben unerlässlich, aber eine schnellere Bereitstellung entscheidungsrelevanter Daten wird immer wichtiger.

## 3 Verstärkte Nutzung von Cloud-basierten und Self-Service-Planungstools

In unsicheren Zeiten verlagern sich Planung und Prognosen von den traditionellen, zeitintensiven Finanzprozessen in andere Bereiche des Unternehmens.

## 4 Verstärkter Fokus auf und Investitionen in Weiterbildung und Entwicklung

Angesichts des angespannten Arbeitsmarktes legen Unternehmen großen Wert auf die Weiterbildung der eigenen Talente, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Finanzabteilung.

## 5 Mitwirkung des CFO an einer Strategie für hybride Arbeit

Weil sich Programme zur Rückkehr an den Arbeitsplatz auf den Geschäftsgewinn auswirken, müssen CFOs die Kosten und den Nutzen von Remote-Arbeit und hybrider Arbeit stärker analysieren.

## 6 Entlastung von Finanztalenten durch KI und Automatisierung

Dank fortschrittlicherer Formen der Automatisierung werden CFOs in der Lage sein, alle Schritte eines Workflows zu optimieren und so die Effizienz enorm zu steigern.

## 7 Stärkerer Fokus auf strategische Transaktionen

Unternehmen wollen sich schneller modernisieren. Daher werden Fusionen und Übernahmen, Joint Ventures und Partnerschaften weiter zunehmen.

## 8 Lust auf neue digitale Geschäftsmodelle

Die Umsatzchancen, die sich aus digitalisierten Produkten und Dienstleistungen ergeben, rücken wieder in den Mittelpunkt.

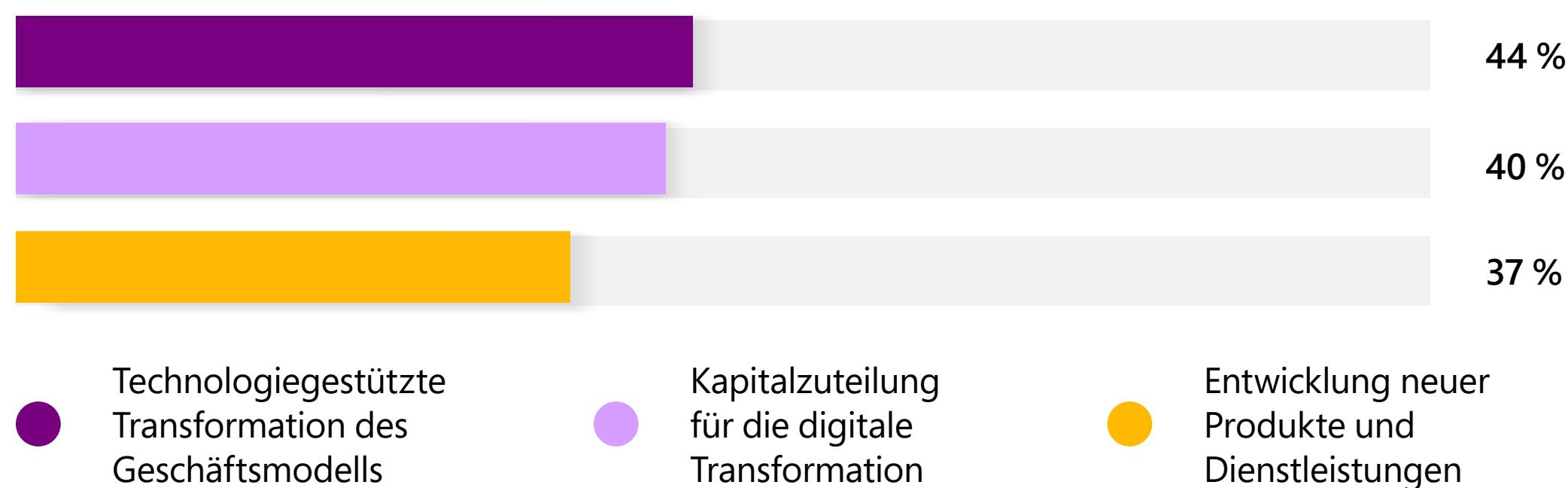
## 9 ROI bei Datentechnologie durch Fokus auf Weiterbildung und Kultur

Trotz massiver Investitionen in die Datenanalyse sind die Profite bislang enttäuschend. Deshalb werden Unternehmen stärker in die Datenkultur und Kompetenzentwicklung investieren, um Ihre Ziele zu erreichen.

# Einführung

## In einer sich rasant wandelnden Welt ist der strategische CFO wichtiger denn je

Die Rolle eines CFO hat sich stetig ausgeweitet: Statt nur mit Zahlen zu jonglieren, treiben sie inzwischen die Unternehmensstrategie voran – ein Trend, der sich voraussichtlich fortsetzen wird. Die Herausforderungen der Pandemie sind ein dramatisches Beispiel für eine Disruption, die von Finanzverantwortlichen ein Handeln erfordern, jedoch ist es nur eine von vielen strategischen Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Gefragt nach den Bereichen, in denen sie in den nächsten fünf Jahren eine entscheidende Rolle spielen werden, lauteten die häufigsten Antworten von CFOs: technologiegestützte Transformation des Geschäftsmodells (44 %), Kapitalzuteilung für die digitale Transformation (40 %) und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (37 %).<sup>1</sup>



Erfolg ist entscheidend. Der Unterschied bei den Abschlussbilanzen zwischen Spaltenunternehmen und anderen ist beachtlich. Laut McKinsey stieg der marktimplizierte jährliche wirtschaftliche Gewinn des obersten Quintils der Unternehmen zwischen Dezember 2018 und Mai 2020 um 335 Milliarden US-Dollar. Die Unternehmen im untersten Quintil verloren hingegen 303 Milliarden US-Dollar. McKinsey kommt zu dem Schluss, dass die zunehmende Kluft auf eine Beschleunigung der Vorkrisentrends zurückzuführen ist.

Darüber hinaus verfolgen Spaltenunternehmen in allen Geschäftszylklusphasen große strategische Schritte. CFOs müssen Wege finden, um die Unternehmensstrategie voranzutreiben und die Zukunft neu zu gestalten, anstatt nur über die Vergangenheit zu berichten. Dazu bedarf es neuer Denkweisen und neuer Technologien.

**In diesem E-Book stellen wir neun Trends vor, die Finanzabteilungen beeinflussen oder den Input und die Sichtweise eines strategischen CFO erfordern.**

<sup>1</sup> „How future-ready CFOs are driving real-time business performance“ (Wie zukunftsorientierte CFOs die Geschäftsperformance in Echtzeit steigern), Tata Consultancy Services, 2019.

# Trends bei Resilienzstrategien

## Überleben und wachsen in Zeiten von Risiko und Wandel

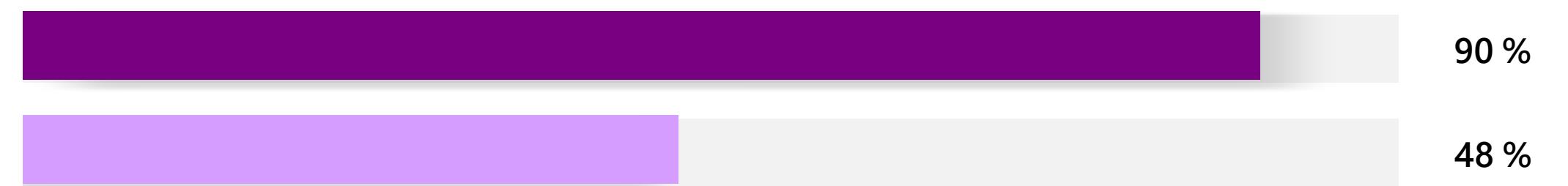
Trotz der beispiellosen Umwälzungen haben sich CFOs der Herausforderung gestellt und ihren Unternehmen geholfen, sich an die neuen, wechselnden Umstände anzupassen. Mittlerweile können sie auf diesen Investitionen aufbauen und so die neuen Gegebenheiten erfolgreich meistern.



# 1 CFOs sind zunehmend für die Berichtswege und die Verwaltung von komplexen Risiken verantwortlich.

Laut mehreren internationalen Gremien werden Disruptionen (z. B. durch globale Unsicherheit, geopolitische Risiken, Cybervorfälle und Naturkatastrophen) in verschiedenen Bereichen häufiger auftreten und gravierender ausfallen.<sup>2</sup>

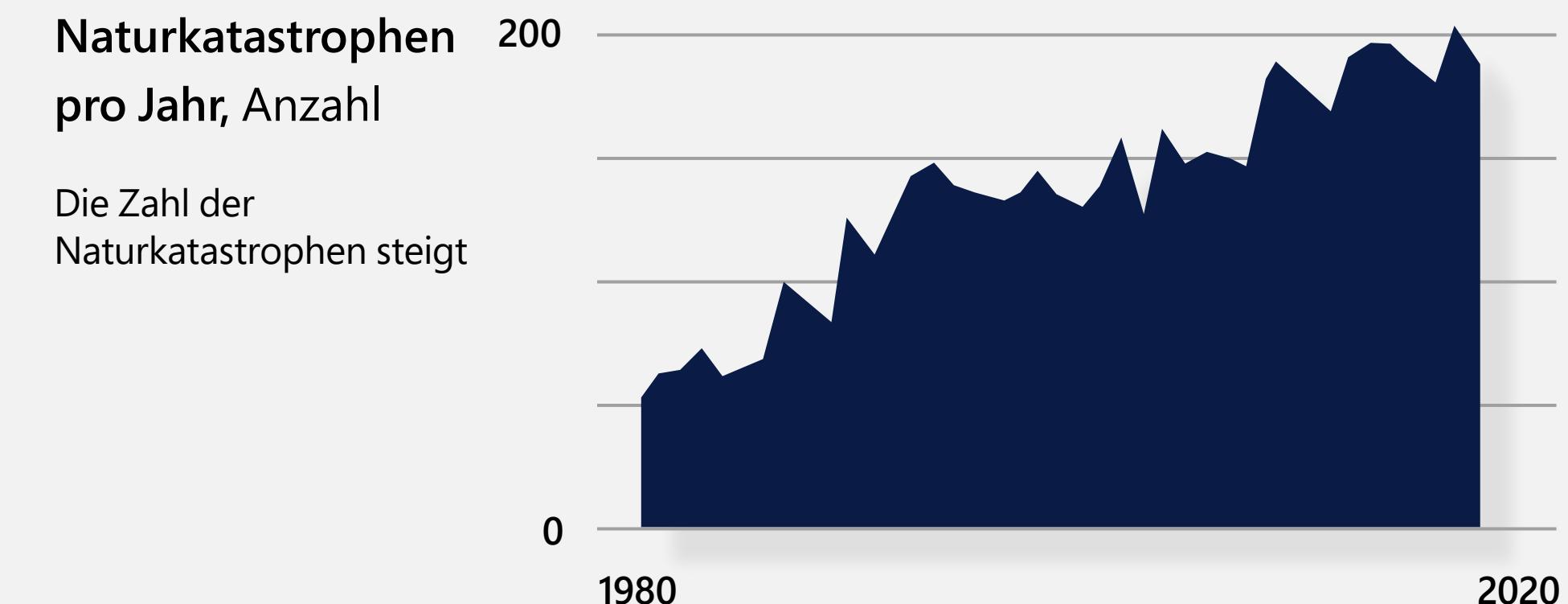
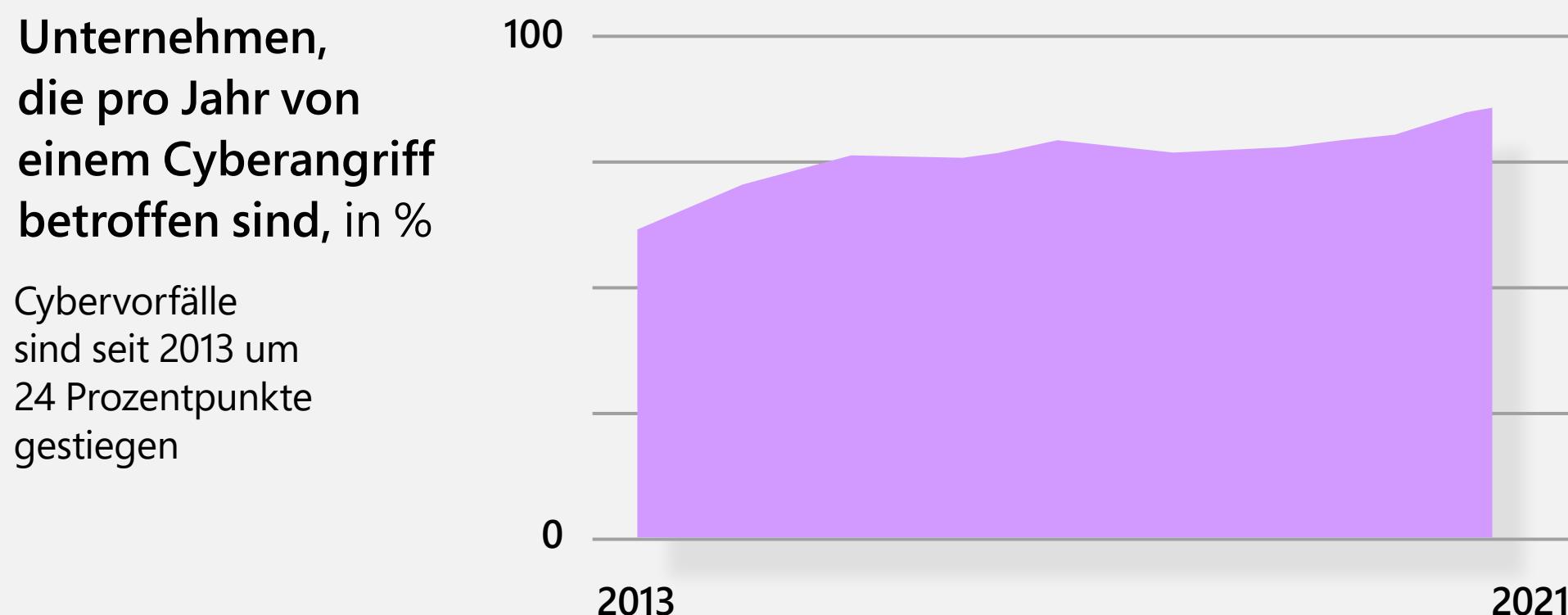
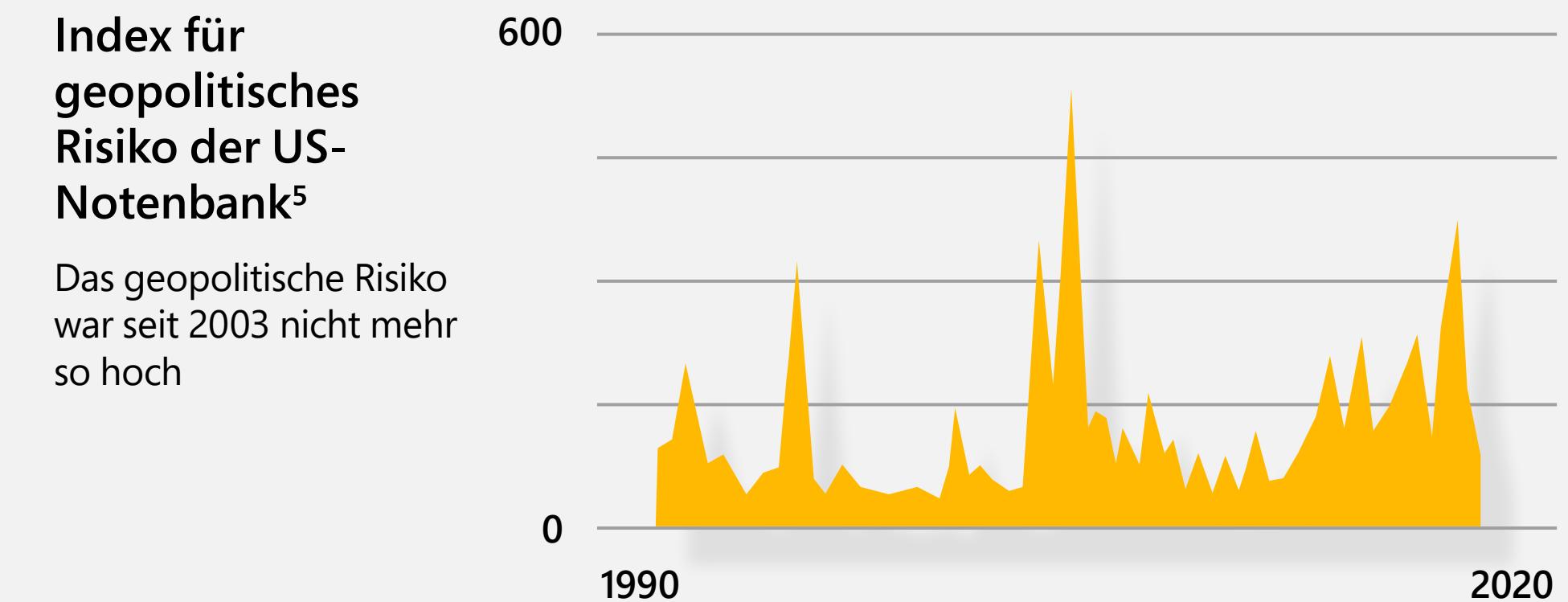
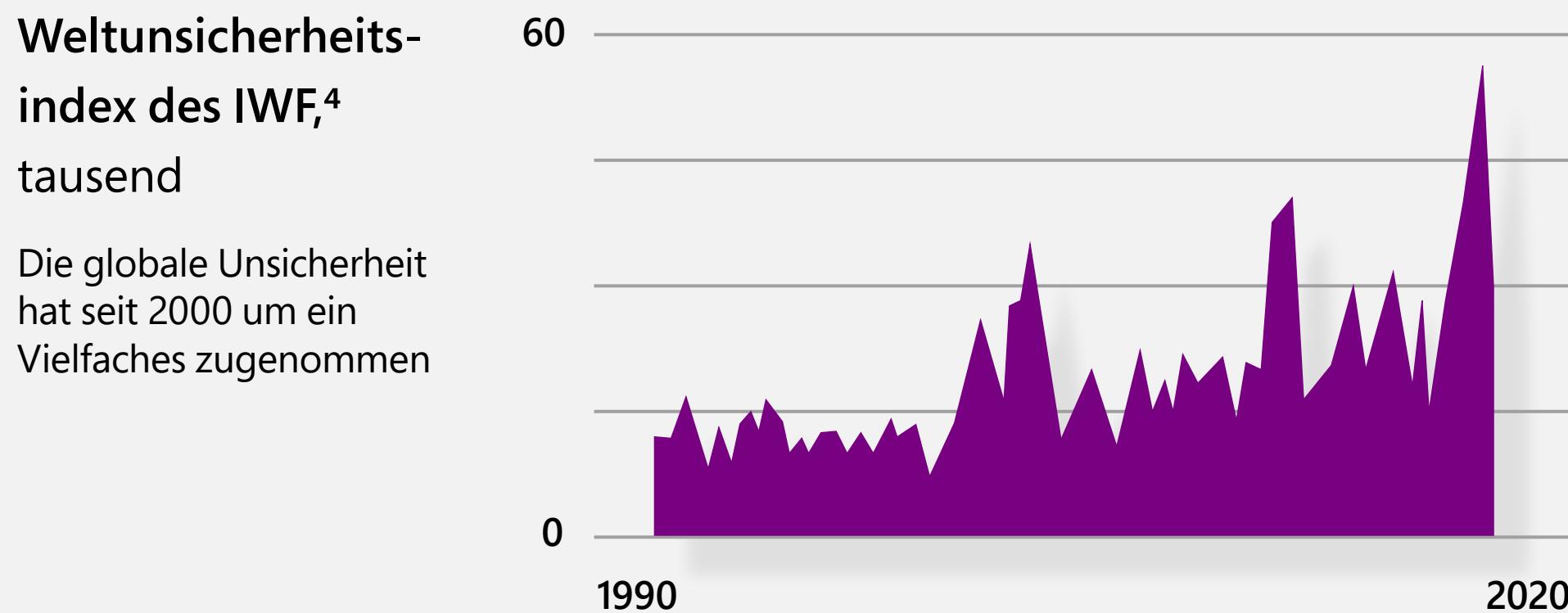
In einer zunehmend vernetzten Welt müssen sich CFOs mit diesen Problemen und ihren Auswirkungen auf das Unternehmen auseinandersetzen. Beispielsweise gaben mehr als 90 % der Finanzverantwortlichen gegenüber Deloitte an, dass der Klimawandel ihrem Unternehmen vermutlich schaden werde, und 48 % sagten, dass die Bewältigung des Klimawandels ihr Hauptanliegen sei.<sup>3</sup>



- Glauben, der Klimawandel wird ihrem Unternehmen schaden
- Der Kampf gegen den Klimawandel ist deren Hauptanliegen

<sup>2</sup> „The resilience imperative: Succeeding in uncertain times“ (Das Gebot der Resilienz: Erfolgreich in unsicheren Zeiten), McKinsey, 2021.

<sup>3</sup> „The Fourth Industrial Revolution: At the intersection of readiness and responsibility“ (Die vierte industrielle Revolution: Am Schnittpunkt von Bereitschaft und Verantwortung), Deloitte Development, 2020.

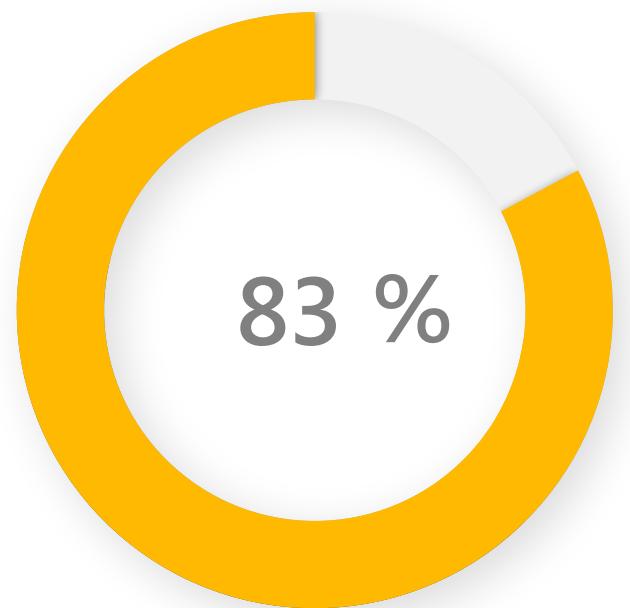


<sup>4</sup> Basierend auf dem prozentualen Anteil des Worts „unsicher“ (oder seiner Variante) in den Länderberichten der Economist Intelligence Unit, undatiert.

<sup>5</sup> Automatisierte Textsuchergebnisse aus den elektronischen Archiven von 11 Zeitungen: Boston Globe, Chicago Tribune, Daily Telegraph, Financial Times, Globe and Mail, Guardian, Los Angeles Times, New York Times, Times, Wall Street Journal und Washington Post. Zur Berechnung des Index wurde die Anzahl der Artikel über geopolitische Risiken in jeder Zeitung für jeden Monat gezählt (als Anteil an der Gesamtzahl der Nachrichtenartikel). Quelle: CyberEdge; Swiss Re.

Unternehmen versuchen zunehmend, in den Bereichen Umwelt, Soziales und saubere Unternehmensführung (ESG) sowie bei Diversität, Gleichheit und Inklusion (DE&I) über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinauszugehen. Die meisten CFOs betrachten diese Bereiche nicht nur als Priorität, sondern planen auch, mehr darin zu investieren.<sup>6</sup>

Solche Investitionen steigern den Ruf erheblich, denn 83 % der Verbraucher\*innen erwarten, dass Unternehmen Best Practices in puncto ESG aktiv gestalten.<sup>7</sup> Darüber hinaus erklären 79 % der CFOs, dass deren Investor\*innen zunehmend mehr Informationen darüber verlangen, wie nicht nur für die Aktionäre, sondern für alle wichtigen Stakeholder ein Mehrwert entstünde.<sup>8</sup> Grundsätzlich kann eine transparente Berichterstattung zu Themen wie dem Klimawandel dazu beitragen, die Kapitalzuteilung, das Risikomanagement und die strategische Planung zu verbessern.<sup>9</sup>



**83 % der Verbraucher\*innen erwarten, dass Unternehmen Best Practices in puncto ESG aktiv gestalten.<sup>7</sup>**

Strategische CFOs werden Gespräche darüber führen müssen, wie Unternehmen auf ESG, DE&I und globale Risikotrends reagieren. Dank ihrer einzigartigen Position können sie die wesentlichen Auswirkungen und die potenziellen Folgen verschiedener Maßnahmen erkennen. Eine ganzheitliche Sicht und große Neugierde sind unerlässlich. Auch wenn diese Fragen komplex erscheinen, können bestehende Tools und Rahmenwerke zu Beginn hilfreich sein. Beispielsweise bietet die TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) eine grundlegende Methodik zur Messung der finanziellen Auswirkungen des Klimarisikos.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> „CFOs aren't waiting for normal. They're ready now“ (CFOs warten nicht auf die Normalität, sie wollen jetzt handeln), GrantThornton, 2021.

<sup>7</sup> „Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG“ (Mehr als nur Compliance: Konsumierende und Angestellte fordern von Unternehmen mehr Anstrengungen in puncto ESG), PwC, undatiert.

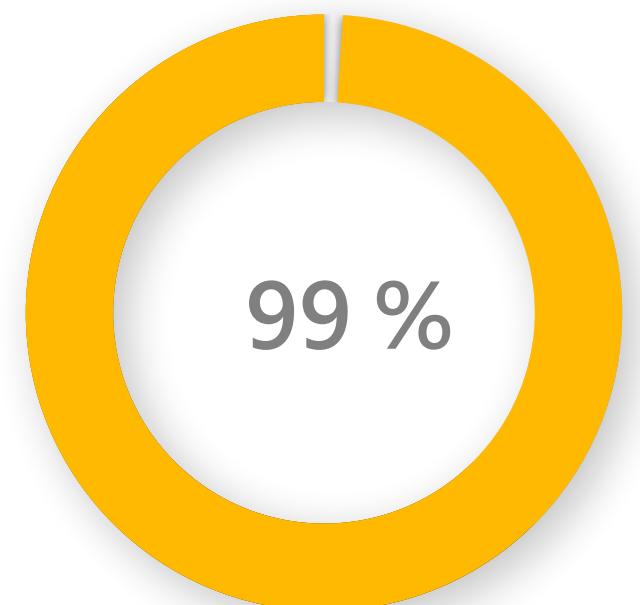
<sup>8</sup> „How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?“ (Wie kann sich der CFO heute weiterentwickeln, um Finanzabteilungen in Zukunft neu auszurichten?), Ernst & Young, 2020.

<sup>9</sup> „Climate change presents financial risk to the global economy“ (Der Klimawandel stellt ein finanzielles Risiko für die Weltwirtschaft dar), Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, undatiert.

## 2 Geschäftsbereiche wünschen sich zunehmend entscheidungsrelevante Daten

Finanzabteilungen haben in der Vergangenheit Berichte quartalsweise und jährlich veröffentlicht. Heutzutage benötigen Geschäftsbereiche aktuelle Finanzdaten, um Entscheidungen in Echtzeit treffen zu können. Unter den von Accenture befragten CFOs möchten 99 % Echtzeitdaten nutzen, um die Entscheidungsfindung zu verbessern, doch nur 16 % haben die Möglichkeit dazu.<sup>10</sup>

CFOs müssen jenseits der traditionellen Berichterstattung denken und dem Unternehmen verwertbare, entscheidungsrelevante Finanzdaten bereitstellen. Nach Einschätzung von McKinsey „suchen die branchenführenden Finanzorganisationen [...] nach den im Unternehmen vorhandenen Daten, mit denen die verschiedenen Abteilungs- und Geschäftsbereichsleitungen die Performance steigern können.“<sup>11</sup>



**Unter den von Accenture befragten CFOs möchten 99 % Echtzeitdaten nutzen, um die Entscheidungsfindung zu verbessern, doch nur 16 % haben die Möglichkeit dazu.<sup>10</sup>**

Finanzverantwortliche werden in der Regel enger mit potenziellen Datenkonsument\*innen aus dem gesamten Unternehmen zusammenarbeiten, so lernen sie, wie sich mithilfe von Finanzdaten bessere Entscheidungen treffen lassen. Beispielsweise könnten Berichte umgestaltet werden, damit sie sich weniger an traditionellen Finanzfunktionen orientieren und stattdessen den Anforderungen der Benutzer\*innen entsprechen. Zudem ließen sich Daten über leicht verständliche, benutzungsfreundliche Tools (z. B. intuitive BI- und Visualisierungslösungen) bereitstellen. Neue Technologien, wie etwa sprachbasierte Assistenten, ermöglichen es Menschen, Daten durch Sprachbefehle abzufragen und tragen somit dazu bei, diese Lücke zu schließen.

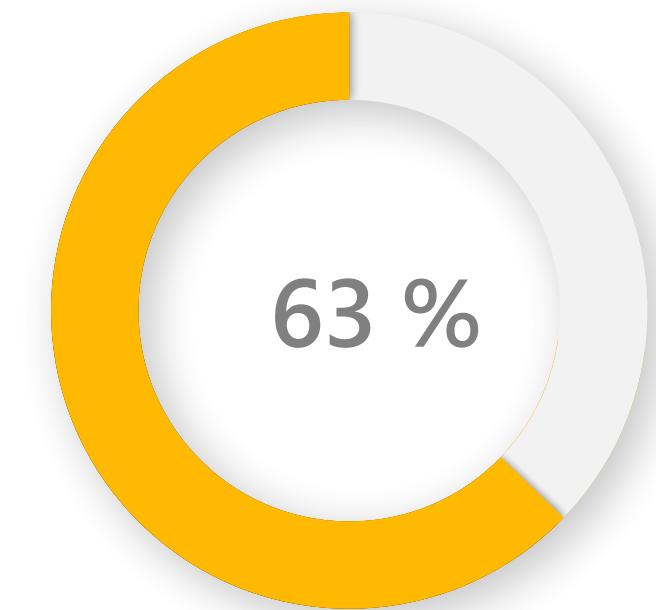
<sup>10</sup> „The Power of the Finance Operating Model“ (Die Macht des Finanzbetriebsmodells), Accenture, 2020.

<sup>11</sup> „A primer in resilience: A conversation with Kevin Carmody“ (Leitfaden für Resilienz: Ein Gespräch mit Kevin Carmody), McKinsey, 2020.

### 3 Neue Technologien und Techniken liegen im Trend, daher ist Planung wichtiger denn je

Branchenübergreifend geben 89 % der CFOs an, dass ihre Sektoren in den letzten Jahren dynamischer geworden sind.<sup>12</sup> Sich an den rasanten Wandel anzupassen erfordert verbesserte Planungsfunktionen. Die Finanzanalyse und -planung war bisher arbeitsintensiv und mit manuellen Tätigkeiten sowie komplexen Tabellenkalkulationen verbunden. Bislang war die Finanzabteilung für diese Aufgaben zuständig. Doch ohne ausgereifte Finanzplanungsfunktionen kann es Monate dauern, Berichte zu erstellen.

Ein wachsender Anteil der Entscheidungsträger\*innen verlangt Prognosen im Abstand von 30 Tagen oder weniger, damit sie auf sich ändernde Signale in den Daten reagieren können. Dazu müssen Planung und Vorhersagen direkt in den Geschäftsabteilungen erfolgen. Self-Service-Planung ist mittlerweile der wichtigste Trend bei Planungssoftware: 63 % der Unternehmen setzen sie ein – ein Trend, der sich wahrscheinlich fortsetzen wird.<sup>13</sup> Auch die Nutzung von Cloud-basierter Planungssoftware ist drastisch gestiegen: von 8 % im Jahr 2016 auf 38 % im Jahr 2021.<sup>13</sup> Diese Plattformen bieten in der Regel eine schnelle Bereitstellung, einen zügigen ROI, moderne User-Experiences und rasche Ergebnisse dank skalierbarer Rechenressourcen.



**Self-Service-Planung ist mittlerweile der wichtigste Trend bei Planungssoftware: 63 % der Unternehmen setzen sie ein – ein Trend, der sich wahrscheinlich fortsetzen wird.<sup>13</sup>**

Als Reaktion auf ein zunehmend dynamisches Geschäftsumfeld greifen Unternehmen auf fortschrittliche Szenarioplanung und -simulation zurück. Mit mathematischen Modellen und variablen Parametern versuchen sie, die Auswirkungen heutiger Entscheidungen auf zukünftige Ereignisse zu berechnen. So geben 90 % der Unternehmen an, diese Techniken bereits zu nutzen oder in naher Zukunft einzusetzen zu wollen. CFOs verfügen über ein gutes Zahlenverständnis und übernehmen deshalb die Federführung bei der Einführung von Simulationsmodellen und bei der Szenarioplanung.

<sup>12</sup> „Fast Results are a Must for Corporate Management“, (Schnelle Ergebnisse sind ein Muss bei der Unternehmensführung) BARC, 2020.

<sup>13</sup> „Infographic: Increase in Self-Service Planning in Business Departments: A Sign of the Times“ (Infografik: Zunehmende Self-Service-Planung in Geschäftsabteilungen: Ein Zeichen der Zeit), BARC, 2021.

# Trends bei der Personalentwicklung

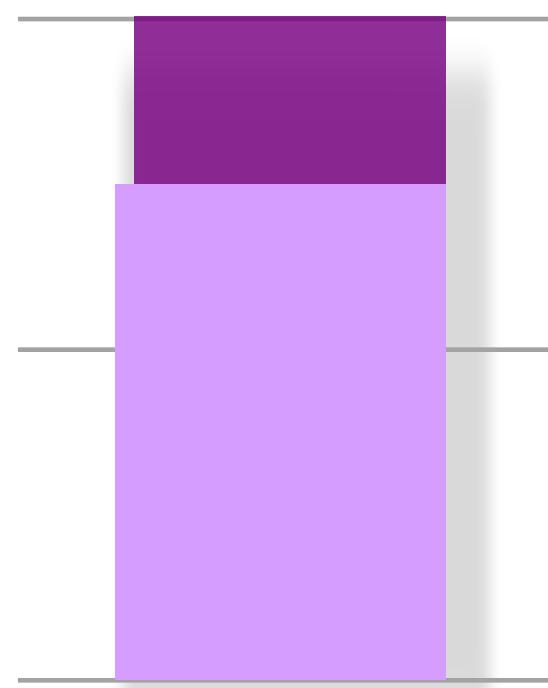
## Wie CFOs ihre Personalstrategien entwickeln und umsetzen

Aufgrund von Marktumbrüchen und veränderten Erwartungen seitens der Belegschaft müssen sich Unternehmen darauf konzentrieren, Talente zu gewinnen und zu halten. Wegen des hart umkämpften Arbeitsmarkts orientieren sich viele Unternehmen um und versuchen, vorhandene Arbeitskräfte optimal zu nutzen. Dafür müssen sie ihre Strategien für hybride Arbeit und Remote-Arbeit verfeinern und Technologie einsetzen, die Angestellte entlasten, damit sie sich vermehrt wertschöpfenden Tätigkeiten widmen können. CFOs tragen mit Daten, strategischen Insights und ihrem Engagement für Zusammenarbeit und Transparenz zur Diskussion über das Humankapital bei.



## 4 Führungskräfte legen immer mehr Wert auf Weiterbildung

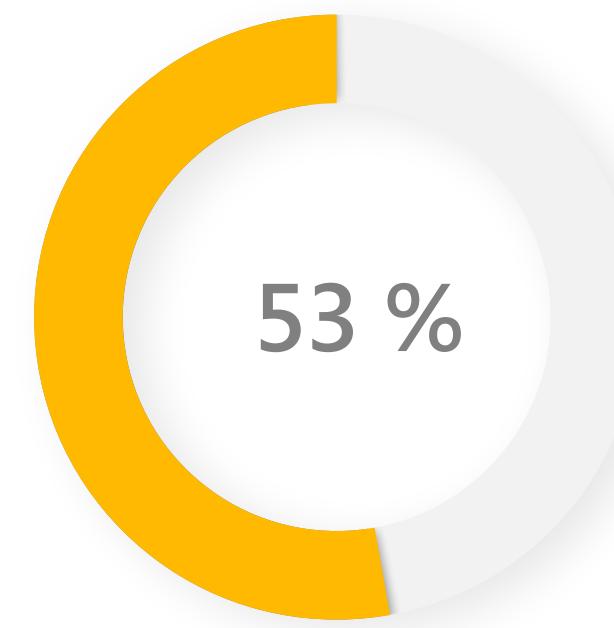
Talente bestmöglich einzusetzen gewinnt in allen Sektoren und Unternehmen weiter an Bedeutung. Der empfundene Nutzen der Weiterbildung ist in den letzten zwei Jahren dramatisch gestiegen: 78 % der Führungskräfte halten ihn heute für sehr oder äußerst wichtig, verglichen mit 59 % in Zeiten vor COVID-19.<sup>14</sup>



Prozentsatz der Führungskräfte, denen der Kompetenzaufbau „sehr“ oder „extrem“ wichtig ist

- Nach COVID-19
- Vor COVID-19

Mitarbeiter\*innen umzuschulen ist bei weitem der beliebteste Weg, um Kompetenzlücken zu schließen. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte (53 %) halten dies für den besten Ansatz. Noch vor Neueinstellungen, Umgruppierungen und Leiharbeit. Auf die Frage, welchen Stellenwert die Weiterbildung in ihrem Unternehmen hat, antworten 67 % der Geschäftsleute mit „hoch“ oder „sehr hoch“, und 41 % gaben an, dass sie selbst mehr Zeit in ihre eigene Weiterbildung und den Kompetenzaufbau investieren.



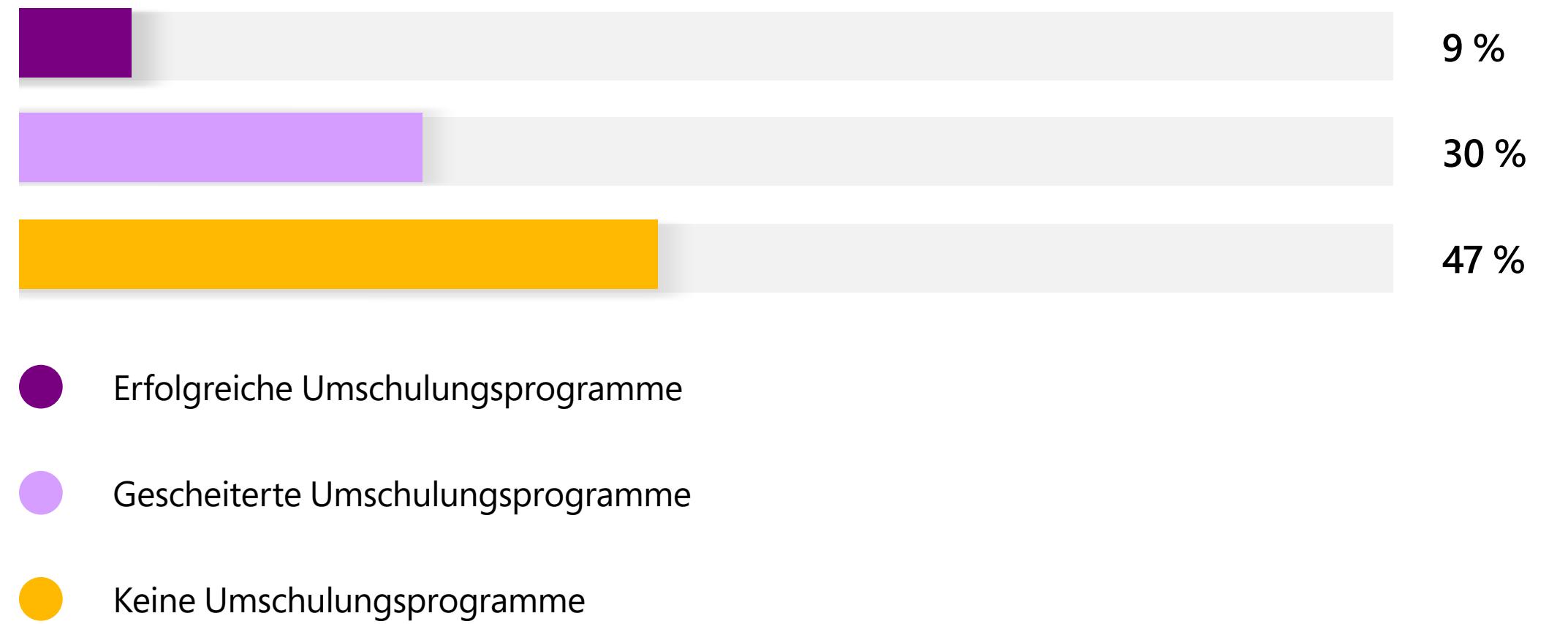
**Mitarbeiter\*innen umzuschulen ist bei weitem der beliebteste Weg, um Kompetenzlücken zu schließen. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte (53 %) halten dies für den besten Ansatz.**

<sup>14</sup> „Rethink capabilities to emerge stronger from COVID-19“ (Fähigkeiten überdenken, um gestärkt aus COVID-19 hervorzugehen), McKinsey, 2020.

CFOs sind aufgefordert, ein Budget für diese Aktivitäten herauszuarbeiten. Untersuchungen während der Rezession im Jahr 2008 haben gezeigt, dass die Kürzung von Bildungsbudgets Investitionen nur verzögert, anstatt Kosten einzusparen.<sup>15</sup>

Es gibt keinen Grund zu warten. Unternehmen lernen aus Umschulungsmaßnahmen und sind besser darauf vorbereitet, Disruptionen zu bewältigen – selbst wenn ihre anfänglichen Investitionen erfolglos sind. Unter denen, die ihre Umschulungsprogramme für erfolgreich hielten, sagten nur 9 %, dass sie nicht auf Markt- und Technologieumbrüche vorbereitet seien.<sup>15</sup> Unter denen, die ihre Programme für gescheitert hielten, fühlten sich 30 % nicht auf Umbrüche vorbereitet. Bei denjenigen, die noch nicht mit Umschulungsprogrammen begonnen hatten, gab jedoch fast die Hälfte (47 %) an, nicht darauf vorbereitet zu sein. Künftig werden abermalige Investitionen in Talente überdurchschnittliche Renditen bringen.

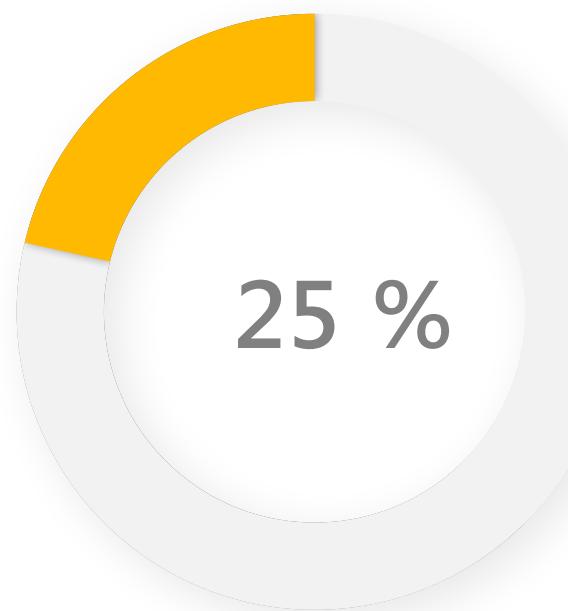
Prozentsatz der Befragten, die angeben, auf Markt- und Technologieumbrüche **unvorbereitet** zu sein



<sup>15</sup> „To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now“ (Um gestärkt aus der COVID-19-Krise hervorzugehen, sollten die Unternehmen jetzt mit der Umschulung ihrer Belegschaften beginnen), McKinsey, 2020.

## 5 Unternehmen verlangen von CFOs, eine Strategie für Remote-Arbeit und hybride Arbeit zu entwickeln

In vielen Branchen ist es möglich, zumindest einen Teil der Zeit remote zu arbeiten. Einer Studie zufolge könnten 20 % bis 25 % der Beschäftigten in modernen Volkswirtschaften drei bis fünf Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, ohne dass sich dies negativ auf die Wirtschaft auswirken würde.<sup>16</sup> Firmen erhoffen sich von diesem Wandel auch finanzielle Vorteile: Eine Umfrage ergab, dass Unternehmen beabsichtigen, ihre Bürofläche im Durchschnitt um 30 % zu verkleinern.<sup>16</sup>



**20 % bis 25 % der Belegschaft in modernen Volkswirtschaften könnten drei bis fünf Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, ohne dass dies negative wirtschaftliche Auswirkungen hätte.<sup>16</sup>**

Wie auch in anderen Abteilungen haben CFOs auf Remote-Arbeit umgestellt, indem sie moderne Technologien für die Zusammenarbeit und neue Arbeitsabläufe eingeführt haben. Eine große Mehrheit (71 %) gibt an, auch in Zukunft remote oder größtenteils remote zu arbeiten.<sup>17</sup>

Ganz allgemein leisten CFOs einen Beitrag zu der komplexen und anspruchsvollen Aufgabe, den Zeitpunkt und das Tempo für die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu bestimmen. Dabei geht es nicht nur um den physischen Standort der Belegschaft, sondern auch darum, wie Unternehmen ohne ein festes Büroteam wachsen und anders reagieren können.

Da kein universeller Plan für eine solche Umstellung existiert, müssen erfolgreiche Finanzverantwortliche die besonderen Merkmale ihres Unternehmens prognostizieren und modellieren, um einen funktionierenden Plan zu entwickeln. Einige Unternehmen werden beispielsweise versuchen, Meetings dauerhaft remote abzuhalten, um so Kosten zu senken und die Umweltauswirkungen von Flugreisen zu reduzieren. Andere sehen es vermutlich als Wettbewerbsvorteil an, so bald wie möglich wieder persönliche Treffen abzuhalten. CFOs helfen dabei, die finanziellen Auswirkungen solcher Entscheidungen zu ermitteln, um den richtigen Ansatz für die Anforderungen ihres Unternehmens zu finden.

<sup>16</sup> „The future of work after COVID-19“ (Die Zukunft der Arbeit nach COVID-19), McKinsey, 2021.

<sup>17</sup> „CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows“ (Neue Umfrage zeigt: CFOs übernehmen nach ihrer entscheidenden COVID-19-Arbeit mehr strategische und unternehmensschaffende Aufgaben), CFO, 2020.

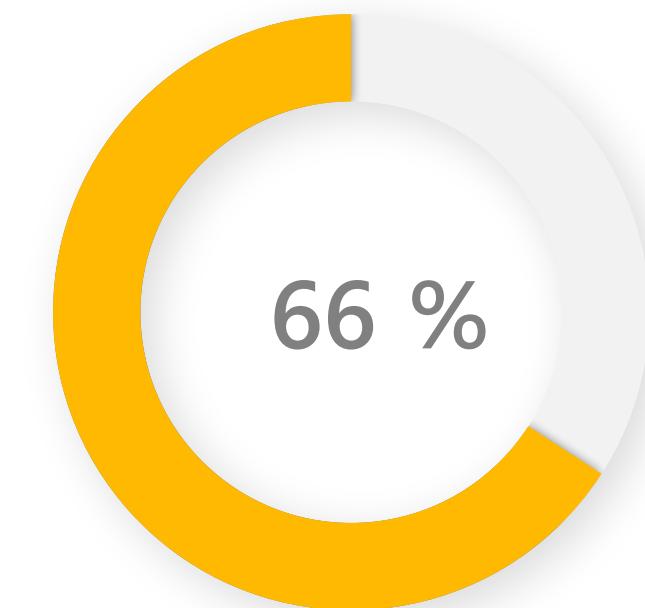
## 6 Automatisierung und KI entlasten Finanzabteilungen, damit sie strategischen Aktivitäten nachgehen können

CFOs suchen weiterhin nach Möglichkeiten, ihre Angestellten von repetitiven Tätigkeiten, charakteristisch für klassische Finanzaufgaben, zu befreien. Dazu setzen sie zunehmend auf KI und Automatisierung.

Die einfache Automatisierung ist weit verbreitet: 80 % der Finanzverantwortlichen geben an, dass robotergestützte Prozessautomatisierung (RPA) oder anderen Technologien 5 % ihres Arbeitskräftepotenzials ausmachen.<sup>17</sup> In einer Gartner®-Umfrage Ende 2020 wurden „RPA und andere Workflow-Automatisierungstechnologien im Finanzbereich“ als eine der „Top 5 digitalen Prioritäten für CFOs in 2021“ genannt, wobei 66 % der „CFOs damit rechnen, mehr Zeit in [diesen] Bereich zu investieren.“<sup>18</sup>

Gartner® weist jedoch darauf hin, dass „die Nutzung von RPA, für die sich Finanzteams im Rahmen der Automatisierung bevorzugt entscheiden, exponentiell zugenommen hat und für Tempo, Effizienz und Kostenoptimierung sorgt. Aber RPA lässt sich nicht einfach skalieren. CFOs müssen sich jetzt auf zusätzliche Technologien (einschließlich Chatbots, künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen) konzentrieren, die zunehmend komplexe, dynamische Prozesse abdecken und menschliches Urteilsvermögen erfordern.“<sup>19</sup>

GARTNER ist ein eingetragenes Warenzeichen und eine eingetragene Dienstleistungsmarke von Gartner, Inc. und/oder seinen Tochtergesellschaften in den USA sowie international und wird in diesem Dokument mit Genehmigung verwendet. Alle Rechte vorbehalten.



In einer Gartner®-Umfrage Ende 2020 wurden „RPA und andere Workflow-Automatisierungstechnologien im Finanzbereich“ als eine der „Top 5 digitalen Prioritäten für CFOs in 2021“ genannt, wobei 66 % der „CFOs damit rechnen, mehr Zeit in [diesen] Bereich zu investieren.“<sup>18</sup>

Um dieses Ziel zu erreichen, benötigen Entscheidungsträger\*innen eine ganzheitliche Strategie. Auf die Frage, warum sie eine Automatisierung planen, antworten 90 % der CFOs, dass sie damit zeitaufwändige manuelle Tätigkeiten reduzieren möchten. Nur 32 % geben an, Kosteneinsparungen seien der Hauptvorteil der Automatisierung.<sup>20</sup> Digital aufgestellte Spaltenunternehmen aus dem Finanzsektor verbringen mehr Zeit mit wertschöpfenden Aktivitäten, wie z. B. der Erstellung von prädiktiven Analysen und der unmittelbaren Zusammenarbeit mit Geschäftsinteressenten.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> „[CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows](#)“ (Neue Umfrage zeigt: CFOs übernehmen nach ihrer entscheidenden COVID-19-Arbeit mehr strategische und unternehmensschaffende Aufgaben) CFO, 2020.

<sup>18</sup> „[Gartner® CFO Survey Reveals A Dramatic Digital Acceleration Since COVID-19](#)“ (Gartner®-Umfrage unter CFOs zeigt eine dramatische digitale Beschleunigung seit COVID-19), Gartner®, 2020.

<sup>19</sup> „[Smarter with Gartner®, Top Priorities for Finance Leaders in 2021](#)“ (Smarter mit Gartner®, Top-Prioritäten für Finanzverantwortliche in 2021), Jackie Wiles, 13. Januar 2021.

<sup>20</sup> „[CFOs Are Ready for Digital Transformation in 2021, New Survey Shows](#)“ (Neue Umfrage zeigt: CFOs sind bereit für die digitale Transformation in 2021), CFO, 2021.

<sup>21</sup> „[Digital World-Class Finance: Reaching New Heights in Peak Performance](#)“ (Digitale Weltklasse im Finanzwesen: Neue Höhen in puncto Spitzenleistung erreichen), The Hackett Group, 2021.

## Trends bei Innovationen

### Kapital aus neuen Geschäftsmodellen zu schlagen verspricht Erfolg

Technologie wird für den Umsatz und die Wirtschaftlichkeit immer wichtiger. Deswegen beteiligen sich CFOs zunehmend an der Suche nach neuen digitalen Möglichkeiten. Während nur 13 % der CFOs derzeit mit CIOs zusammenarbeiten, um die Digitalisierung voranzutreiben, sind 93 % der Meinung, dass sie in den nächsten fünf Jahren stärker eingebunden werden.<sup>22</sup> Nach Ansicht von 70 % der Finanzverantwortlichen wird sich diese Mitwirkung auch auf die Infrastruktur- und Plattformstrategie erstrecken.<sup>23</sup> Durch eine enge Zusammenarbeit mit der IT und ein besseres Technologieverständnis werden CFOs ihren Unternehmen helfen, die richtigen Investitionen zu identifizieren.

<sup>22</sup> „Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO“ (Finanzen der Zukunft: ein anpassungsfähiger digitaler CFO sein), KPMG, 2021

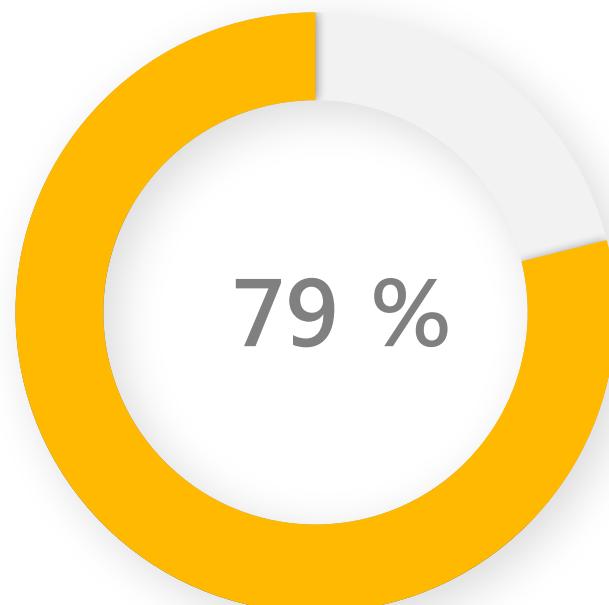
<sup>23</sup> „How CFOs can build resilience in response to a changed reality“ (Wie CFOs ihre Anpassungsfähigkeit angesichts einer veränderten Realität steigern können), Ernst & Young, 2020.



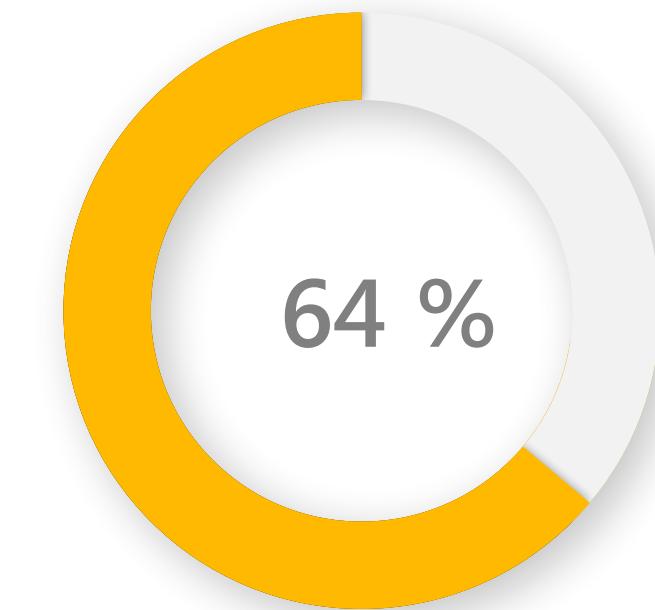
## 7 Strategische Transaktionen und Investitionen bilden einen neuen Schwerpunkt

In der zweiten Hälfte des Jahres 2020 gab es die meisten Fusionen und Übernahmen in der Geschichte.<sup>24</sup> Es wird erwartet, dass sich diese Dynamik fortsetzt, weil Unternehmen versuchen, durch die Übernahme junger Technologie- und Digitalfirmen resilenter und agiler zu werden.

Änderungen an der Unternehmensbesteuerung könnten zu einem weiteren Anstieg strategischer Transaktionen führen. 79 % der Unternehmen geben an, dass sie ihre Fusions- und Übernahmestrategien, Partnerschaften und Joint Ventures ausbauen wollen, sollten die Körperschaftssteuersätze steigen.<sup>25</sup> Ein weiterer potenzieller Treiber für Veränderungen wären politische Maßnahmen, die Anreize für die Rückverlagerung aus dem Ausland schaffen, was nach Ansicht von 64 % der Unternehmen zu verstärkten Investitionen in die heimische Produktion führen würde.



**Änderungen an der Unternehmensbesteuerung könnten zu einem weiteren Anstieg strategischer Transaktionen führen. 79 % der Unternehmen geben an, dass sie ihre Fusions- und Übernahmestrategien, Partnerschaften und Joint Ventures ausbauen wollen, sollten die Körperschaftssteuersätze steigen.<sup>25</sup>**



CFOs arbeiten funktionsübergreifend, um sicherzustellen, dass ihre Unternehmen für künftiges Wachstum gerüstet sind. Das bedeutet, in Talente und Technologie sowie in Forschung und Entwicklung zu investieren und strategische Transaktionen zu erleichtern, um eine starke, wettbewerbsfähige Organisation zu schaffen.

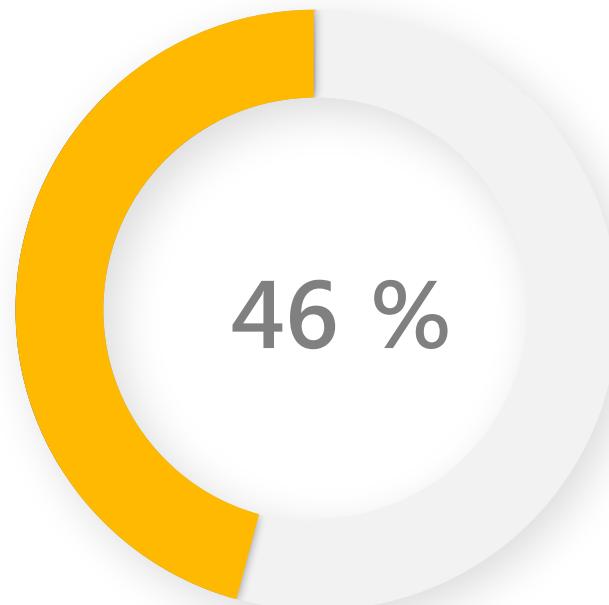
**Ein weiterer potenzieller Treiber für Veränderungen wären politische Maßnahmen, die Anreize für die Rückverlagerung aus dem Ausland schaffen, was nach Ansicht von 64 % der Unternehmen zu verstärkten Investitionen in die heimische Produktion führen würde.**

<sup>24</sup> „Will COVID-19 turbo-charge M&A and transformation?“ (Treibt COVID-19 Fusionen, Übernahmen und Umstrukturierungen voran?), Ernst & Young, 2021.

<sup>25</sup> „US executives rethink corporate strategies in anticipation of post-election legislation, regulation, and policy changes“ (US-Führungskräfte überdenken ihre Konzernstrategien in Erwartung neuer Gesetze, Regulierungen und eines Politikwechsels nach der Wahl), Ernst & Young, 2020.

## 8 Neue digitale Geschäftsmodelle bieten außergewöhnliche Gewinnchancen

Weil Unternehmen ein weiteres Umsatzwachstum anstreben, wird die Digitalisierung in allen Branchen zunehmend attraktiver. Beispielsweise erklären 43 % der CFOs, dass die Erweiterung bestehender Produkte um digitale Funktionen oberste strategische Priorität genießt. 29 % sagen, dass eine kürzere Produkteinführungszeit an erster Stelle steht.<sup>26</sup> Fast die Hälfte (46 %) der CFOs sieht in der explosionsartigen Entwicklung der Digitalwirtschaft eine große Wachstumschance.<sup>27</sup>



Fast die Hälfte (46 %) der CFOs sieht in der explosionsartigen Entwicklung der Digitalwirtschaft eine große Wachstumschance.<sup>27</sup>

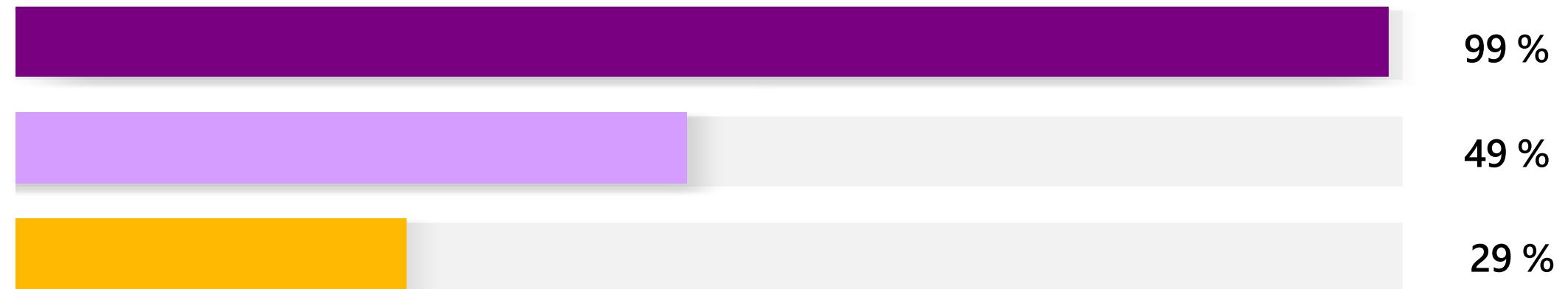
Unternehmen aller Art nutzen vernetzte Geräte und Daten, um neue As-a-Service-Geschäftsmodelle anzubieten, zeitgleich nimmt der digitale Handel weiter zu. CFOs müssen bei der Bewertung von Chancen und bei der Kostenkontrolle helfen, wenn in neue Geschäftsbereiche expandiert wird. Zu den Vorteilen digitaler Geschäftsmodelle gehören wiederkehrende Einnahmen, größere Resilienz durch Diversifizierung, höhere Gewinnspannen und ein besserer Cashflow.

<sup>26</sup> „Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO“ (Finanzen der Zukunft: ein anpassungsfähiger digitaler CFO sein), KPMG, 2021

<sup>27</sup> „From defense to offense: CFOs look to drive growth in a digital economy“ (Von der Defensive in die Offensive: CFOs wollen das Wachstum in Zeiten der Digitalwirtschaft vorantreiben), PwC, 2021.

## 9 KI und Analytics verschaffen Unternehmen, die die kulturelle Herausforderung meistern, erhebliche Wettbewerbsvorteile

Praktisch alle Unternehmen (99 % in einer Umfrage) investieren aktiv in Big Data und KI.<sup>28</sup> Dennoch geben nur 49 % an, mithilfe von Daten Innovationen voranzutreiben, und nur 29 % erzielen transformative Geschäftsergebnisse. Offensichtlich gibt es einen erheblichen Spielraum für einen höheren ROI aus Dateninvestitionen.



- 99 % der Unternehmen investieren in KI, doch nur
- 49 % berichten, mithilfe von Daten Innovationen voranzutreiben
- 29 % geben an, transformative Geschäftsergebnisse zu erzielen

Die Kluft hat mehr mit Menschen und Prozessen zu tun als mit Technologie. Unternehmen, die sich auf den Aufbau einer datengestützten Kultur konzentrieren, werden die Konkurrenz übertreffen, wenn es darum geht, aus Daten einen Nutzen zu ziehen.

Das bedeutet, dass Personaleinstellungen und die Vermittlung von Datenkompetenzen wieder stärker in den Mittelpunkt rücken. Gegenwärtig geben 66 % der Unternehmen an, nicht über die nötigen personellen Ressourcen zu verfügen, um Advanced Analytics optimal nutzen zu können.<sup>29</sup> Firmen, die sich auf die Vermittlung von Kompetenzen in diesem Bereich konzentrieren, werden in der Lage sein, bessere Entscheidungen zu treffen, schneller zu reagieren und tiefgreifende Innovationen voranzutreiben.

Ähnlich verhält es sich bei KI. Laut Gartner® „müssen CFOs in den nächsten Jahren in künstliche Intelligenz (KI) investieren, sonst bleiben ihre Unternehmen auf der Strecke.“<sup>30</sup> Dazu müssen sie KI auf vielfältige Weise einsetzen, anstatt nur Finanzfunktion damit zu modernisieren. Diejenigen, die darüber nachdenken, wie sich mit KI ein Unternehmen verändern ließe, und bereit sind, mit neuen Ansätzen und Technologien zu experimentieren, werden bessere Ergebnisse erzielen.

<sup>28</sup> „Big Data and AI Executive Survey 2021“ (Umfrage unter Führungskräften zu Big Data und KI), NewVantage Partners, 2021.

<sup>29</sup> „Infographic: The Future of Analytics“ (Infografik: Die Zukunft von Analytics), BARC, 2020.

<sup>30</sup> „Gartner® Says CFOs Have a Limited Window to Derive Competitive Advantage from Artificial Intelligence“ (Laut Gartner® haben CFOs ein begrenztes Zeitfenster, um Wettbewerbsvorteile aus künstlicher Intelligenz zu ziehen), Gartner®, 2021.

# Vom Zahlenfreak zum strategischen Partner

Nicht nur die Rolle des CFO hat sich dramatisch gewandelt, auch die Entwicklung hat sich beschleunigt. Die Nachfrage nach datengestützten Insights und Kompetenzen, die CFOs und ihre Teams in das Unternehmen einbringen, war noch nie so groß wie heute und nimmt weiter zu. Komplexe Risiken, potenzielle Disruptionen und wechselnde Erwartungen seitens der Kundschaft sorgen dafür, dass die Arbeit nie langweilig wird. Obwohl die Rolle heute extrem anspruchsvoll ist, sagen 76 % der Finanzverantwortlichen, dass es noch nie so spannend war, als CFO zu arbeiten.<sup>31</sup>

Microsoft hat sich zum Ziel gesetzt, Finanzabteilungen als strategischen Partner von Unternehmen zu etablieren. Das gelingt durch Cloud-basierte Technologie, benutzungsfreundliche Business Intelligence und offene, flexible Lösungen, die die gesamte Bandbreite der Unternehmensanforderungen erfüllen. Wir unterstützen Finanzorganisationen dabei, Daten für das Unternehmen bereitzustellen, strategische Entscheidungen mit KI voranzutreiben und Finanzprozesse zu automatisieren. Gleichzeitig reduzieren wir die Komplexität und senken Risiken.

[\*\*Live-Demo zu Dynamics 365 anfordern >\*\*](#)

<sup>31</sup> „How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?“ (Wie kann sich der CFO heute weiterentwickeln, um die Finanzabteilung in Zukunft neu auszurichten?), Ernst & Young, 2020.

