



# Finance 2025 – Fokus auf den Finanzbereich der Zukunft

**Trendanalyse**





# Inhalt

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Methodik der Trendanalyse</b>	<b>5</b>
<b>Management Summary</b>	<b>6</b>
<b>Status quo 2018 und Finanzvision 2025</b>	
Strategie	8
Prozesse	10
Systeme	12
Organisation	14
Mitarbeiter	16
Steuerung	18
<b>Weitere Stimmen</b>	<b>20</b>
<b>Roadmap Finance 2025</b>	<b>22</b>
<b>Schlaglicht Digitalisierung</b>	<b>24</b>
<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>25</b>

# Vorwort

Digitale Revolution, demografischer Wandel und zunehmende Mobilität von Arbeitnehmern und Ressourcen erzeugen ein dynamisches wirtschaftliches Umfeld. Dieses hat einen erheblichen Einfluss auf alle Bereiche eines Unternehmens und bringt eine gesteigerte Komplexität der Arbeitswelt mit sich. Eine klare Ausrichtung und Organisation von Unternehmen sind wesentliche Faktoren, um diesen Anforderungen optimal zu begegnen – eine modern ausgerichtete Finanzfunktion gehört selbstverständlich dazu.

Damit eine zukunftsfähige, moderne Finanzfunktion ihre Aufgaben effizient und effektiv erfüllen kann, muss eine Reihe von Herausforderungen bewältigt werden:

– **Definition der Strategie und des eigenen Rollenverständnisses:** Um die Geschäftsentwicklung des Unternehmens optimal zu unterstützen, muss die Finanzfunktion die Zusammenarbeit mit dem Kerngeschäft intensivieren.

– **Umsetzung der Digitalisierung:** Um die Effizienz weiter zu steigern und Wettbewerbsvorteile zu generieren, muss sich die Finanzfunktion verstärkt mit digitalen Lösungen auseinandersetzen.

– **Harmonisierung von Systemen und Prozessen:** Um die Potenziale der Digitalisierung erfolgreich nutzen zu können, muss die Finanzfunktion einheitliche Prozess- und IT-Strukturen etablieren.

– **Zukunftsfähige Entwicklung des Teams:** Um den Wandel zu einer proaktiven Finanzfunktion vollziehen zu können, muss die Qualifikation und Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden.

Die Neuausrichtung der Finanzfunktion geschieht daher nicht über die Veränderung einzelner Stellschrauben. Sie wird erst durch eine ganzheitliche Betrachtung ermöglicht, in die sämtliche Dimensionen des Betriebsmodells eines Unternehmens eingehen – von der Strategie über die Prozesse, Systeme, Organisation, Mitarbeiter bis hin zur Steuerung der Funktion.

Genau an dieser Stelle setzt unsere Trendanalyse an. Vor dem Hintergrund zukünftiger Entwicklungen und entlang aller Dimensionen des Betriebsmodells wurden Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft in qualitativen Interviews zum aktuellen Stand der Finanzfunktion, ihrer Vision für das Jahr 2025 und ihren Handlungsempfehlungen für Entscheider befragt. Aus diesen Interviews wurde anschließend ein konsolidiertes Bild entwickelt und in Form der vorliegenden Trendanalyse aufbereitet.

Wir freuen uns sehr, Ihnen das Ergebnis unserer Analyse auf den folgenden Seiten präsentieren zu können, und hoffen, dass Sie einige interessante Denkanstöße und konkrete Handlungsschritte für Ihr Unternehmen mitnehmen können.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



**Andreas Reimann**  
Partner, Digital Finance  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



**Thomas Oschlisniok**  
Senior Manager, Digital Finance  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



**Sina Wolff**  
Senior Advisor, Digital Finance  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

# Methodik der Trendanalyse

Grundlage der Trendanalyse sind qualitative Interviews, die mit 30 Experten aus den drei Bereichen Unternehmen, Wissenschaft und Wirtschaftsberatung geführt wurden. Um möglichst diversifizierte Blickwinkel zum Status quo und zur Zukunft des Finanzbereichs abbilden zu können, standen als Gesprächspartner 15 CFOs von Unternehmen diverser Branchen und Größen, fünf Professoren aus den Bereichen Rechnungswesen, Controlling sowie Wirtschaftsprüfung und zehn KPMG-Partner zu den Themen Accounting, Controlling, Treasury, Steuern, Stammdaten sowie Internal Audit zur Verfügung.

Die Interviews mit den Experten folgten einem strukturierten Fragebogen. Dieser wurde entlang der sechs Dimensionen eines Betriebsmodells (siehe Abbildung) entwickelt und diente zur Eruiierung des Status quo der Finanzfunktion, der Zukunftsvision für das Jahr 2025 und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für den CFO und die Finanzfunktion. Die Ergebnisse wurden zunächst für jede Interview-

partner-Kategorie strukturiert ausgewertet und anschließend pro Dimension zu einem gesamtheitlichen Status quo sowie einer Finanzvision 2025 des Betriebsmodells zusammengefasst. Für jede Dimension wurden je zwei Kernaussagen für den Status quo und die Finanzvision 2025 abgeleitet, die die Ergebnisse zusammenfassend auf den Punkt bringen. Zusätzlich wurden pro Dimension Handlungsempfehlungen entwickelt, um die Brücke zwischen Status quo und Finanzvision 2025 zu schlagen und ein Bindeglied für jede Dimension herzustellen. Darüber hinaus sind die Kapitel jeweils mit anschaulichen Zitaten der Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft angereichert.

Die vorliegende Trendanalyse vermittelt dank dieses Vorgehens ein aussagekräftiges, strukturiertes und umfangreiches Abbild des heutigen Status quo sowie der Zukunftsvision für die Finanzfunktion 2025 und kann darüber hinaus konkrete Empfehlungen für weitere Schritte geben.



# Status quo 2018



### Steuerung

Die Steuerung innerhalb der Finanzfunktion erfolgt **erfahrungsbasiert** und über **Zielvereinbarungen**.

Performance Management durch **KPIs ist vorhanden**, allerdings fehlen **externe Vergleichswerte** und der **Fokus auf das Wesentliche**.



### Strategie

Die Finanzfunktion agiert als **professioneller**, aber auch als **reaktiver Dienstleister**.

Eine professionelle Finanzfunktion sichert die **effiziente und effektive** Durchführung der Prozesse und arbeitet **stets regelkonform**.



### Mitarbeiter

In der Finanzfunktion arbeiten Mitarbeiter mit einer **fundierte kaufmännischen Grundausbildung**.

Mitarbeiter mit dem Qualifikationsprofil der **klassischen Finanzfachkraft** sind am **Arbeitsmarkt noch in ausreichender Zahl verfügbar**.



### Prozesse

Die **Etablierung von standardisierten und kontinuierlich gemanagten Prozessen** ist in vielen Unternehmen ein derzeit noch nicht erreichter, aber **angestrebter Zielzustand**.

Die **heutigen Herausforderungen** liegen in der **Stärkung von Prozessverantwortlichen** und der **zielgerichteten Prozessgestaltung**.



### Organisation

Der CFO verantwortet neben der Finanzfunktion auch **weitere Verwaltungsbereiche**.

Eine **Kombination aus verschiedenen Sourcing-Lösungen** ergänzt häufig die Organisationsstruktur der Finanzfunktion.



### Systeme

Der **Automatisierungsgrad** der Finanzfunktion ist **unterschiedlich stark ausgeprägt** – überwiegend wird noch **Potenzial für den weiteren Ausbau** gesehen.

Die **Standardisierung der Datenstrukturen** und **Verbesserung der Datenqualität** ist bei vielen Unternehmen derzeit in der Umsetzung.

## Handlungsempfehlungen



**Vereinheitlichen** Sie Ihre **Datenstrukturen** und machen Sie **Datengrundlagen zentral verfügbar**, um die **Kommunikation Ihrer Systemanwendungen** untereinander zu sichern und **digitale Lösungen** umsetzen zu können.

# Finanzvision 2025



## Steuerung

Die Steuerung der Finanzfunktion wird **verstärkt auf Vertrauen basieren** – klare **Kommunikation und Transparenz** sind dafür wichtige Voraussetzungen.

Im Einklang mit der **neuen Rolle** des CFOs als Business Partner wird die **Qualität als neue Steuerungsgröße** deutlich an Bedeutung gewinnen – Effizienz bleibt eine wichtige Steuerungsgröße.



## Strategie

Die Finanzfunktion wird sich zu einem **betriebswirtschaftlichen Berater** entwickeln, welcher standardisierte Finanzprozesse **digital gestaltet und koordiniert**.

Die professionalisierte Finanzfunktion wird nicht nur **effizient**, sondern auch **proaktiv** und **unternehmensweit vernetzt** sein.



## Mitarbeiter

Ausgeprägte **Kommunikationsfähigkeit, Proaktivität** sowie **eine Affinität zu IT** werden die Mitarbeiter in der Finanzfunktion auszeichnen.

Gewünschte Qualifikationen zu rekrutieren, wird eine **Herausforderung** darstellen – **interne Mitarbeiterentwicklung** wird noch stärker in den Fokus rücken.



## Prozesse

**Prozessdesign** wird ein **wesentlicher Erfolgsfaktor und Treiber** für die Entwicklung der Finanzfunktion sein.

Durch die stärkere Ausrichtung des Finanzbereichs auf die Anforderungen von CEO und CFO müssen **Prozesse** deutlich **flexibler** und mit umfangreichen Analysemöglichkeiten gestaltet werden.



## Organisation

Die Finanzfunktion wird ihrem **gestiegenen Stellenwert entsprechend breiter aufgestellt sein** und eine **enge Zusammenarbeit** mit dem CEO und CIO pflegen.

**Zentrale Strukturen** werden die Basis für **prozessuale und technologische Weiterentwicklungen** der Organisation bilden.



## Systeme

**Transaktionale** Tätigkeiten werden nahezu **vollständig automatisiert**. **Künstliche Intelligenz** wird jedoch noch nicht **umfassend etabliert sein**.

Eine **harmonisierte Systemlandschaft** wird durch **einheitliche Datenstrukturen** und den **Einsatz einer zentralen Datenbasis** sichergestellt.



Treiben Sie die **Standardisierung und Harmonisierung** Ihrer Finanzprozesse **übergreifend voran**, um die Prozesse **als konzeptionelle Basis für ganzheitliche digitale Lösungen und Systeme** nutzen zu können.



Fördern Sie das **Verständnis Ihrer Mitarbeiter über das Geschäftsmodell** Ihres Unternehmens, um die Mitarbeiter im Finanzbereich in ihrer neuen Rolle als proaktiver Business Partner zu befähigen.



## Strategie

# Status quo 2018

- **Die Finanzfunktion agiert als professioneller, aber auch als reaktiver Dienstleister.**
- **Eine professionelle Finanzfunktion sichert die effiziente und effektive Durchführung der Prozesse und arbeitet stets regelkonform.**



Ohne ein tiefes Geschäftsverständnis werden Sie nie die Rolle des Business Partners erreichen – höchstens die Rolle des Service Partners.

**Karl Gadesmann**  
Chief Financial Officer,  
LEONI AG



Die Finanzfunktion wird heute von den Kernbereichen des Unternehmens als reaktiver Unterstützer der eigenen Aufgaben verstanden. Häufig wird ihr auch die Rolle als „Fleißarbeiter in der Buchhaltung“, „Numbercruncher im Controlling“ oder „Prinzipienreiter und Überwacher der Compliance“ zugeschrieben. Die Kernbereiche des Unternehmens erwarten, dass die Prozesse innerhalb der Finanzfunktion in hoher Qualität zu möglichst geringen Kosten durchgeführt werden. Des Weiteren wird der Finanzfunktion ein Silogedanke attestiert, der durch Komplexität und Intransparenz der Prozesse im Funktionsbereich bei gleichzeitiger geringer Kommunikation nach außen gefördert wird. Die Herstellung von Transparenz über Kompetenzen und Abläufe der Finanzfunktion ist daher bei vielen CFOs heute ein wesentlicher Punkt auf ihrer Agenda. Hinzu kommt die häufig noch ausstehende Konkretisie-

rung und Umsetzung einer übergeordneten Finanzstrategie, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist.

Der Fokus des CFOs ist heute nach innen gerichtet – auf die Effizienz- und Effektivitätssteigerung im Funktionsbereich. Zu einer professionalisierten Finanzfunktion gehören nach heutiger Auffassung vor allem die Einhaltung von Compliance-Standards, die Sicherung der Stammdatenqualität und die Kostenreduktion durch optimierte Prozesse. Als starker Optimierungstreiber zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung wird heute vor allem die Digitalisierung angesehen. Viele CFOs verschaffen sich mit einer gewissen Zurückhaltung zunächst einen Überblick über mögliche Digitalisierungsmaßnahmen, um diese anschließend strukturiert hinsichtlich ihrer Optimierungspotenziale zu bewerten.

## Handlungsempfehlungen



Schaffen Sie **Klarheit über Ihr Leistungsportfolio und definieren sowie kommunizieren Sie das Leitbild Ihrer Finanzfunktion**, um Transparenz zu beweisen und Ihre strategische Rolle für das Unternehmen zu verdeutlichen.



# Finanzvision 2025

- **Die Finanzfunktion wird sich zu einem betriebswirtschaftlichen Berater entwickeln, welcher standardisierte Finanzprozesse digital gestaltet und koordiniert.**
- **Die professionalisierte Finanzfunktion wird nicht nur effizient, sondern auch proaktiv und unternehmensweit vernetzt sein.**

Die Finanzfunktion der Zukunft wird sich zu einem betriebswirtschaftlichen Berater sowie Sparringspartner des CEOs und des Kerngeschäfts entwickeln. Ihre strategische Rolle wird durch Transparenz, stetige Kommunikation und die Fokussierung auf wertschöpfende Tätigkeiten gekennzeichnet sein. Die Transparenz wird dabei vor allem in den Daten deutlich werden: Durch den sicheren Einsatz digitaler Lösungen wird es möglich sein, Finanzdaten auch anderen Unternehmensbereichen leicht zugänglich und auswertbar zur Verfügung zu stellen. Die Hoheit über die Zahlen wird somit nicht mehr dem Finanzbereich vorbehalten sein. Damit die Bedeutung der Finanzfunktion in der Zukunft nicht geschmälert wird, besteht daher die Notwendigkeit, einen engen Kontakt zum Business herzustellen und sich als strategischer Partner des Vorstands zu positionieren. Die nötigen Kapazitäten dafür werden sich vor allem durch die überwiegende Automatisierung von transaktionalen Tätigkeiten ergeben. Zeitraubende Aufgaben wie das Beschaffen und Aufbereiten von Zahlen oder langwierige Dokumentationsaufgaben werden systemseitig abgewickelt. Die Prozesse laufen somit nicht nur effizienter, sondern auch sicherer und qualitativ hochwertiger als in der Vergangenheit ab – eine weitere wichtige Voraussetzung, um als kompetenter Business Partner agieren zu können.

Damit die frei werdenden Kapazitäten in Zukunft für Aufgaben mit menschlichem Interpretationsbedarf genutzt werden können, wird zudem ein ausgeprägtes Verständnis über das Geschäft des Unternehmens und über Marktmechanismen erforderlich sein. Der bislang überwiegend vergangenheitsbezogene Blick der Finanzfunktion muss nun klar in die Zukunft gerichtet sein. Dies setzt zum einen den Einsatz von geeigneten Fachkräften mit den entsprechenden Fähigkeiten und Kenntnissen voraus. Zum anderen aber auch den Einsatz digitaler Lösungen, die durch zukunftsgerichtete Analyseverfahren auf Basis einheitlicher Datenstrukturen und großer Datenmengen (zum Beispiel Predictive Analytics) belastbare Szenarien flexibel und intuitiv erstellen können. Nur so wird der CFO in die Lage versetzt, eine dynamische Geschäftsentwicklung mitzugestalten, Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen und klare Entscheidungskompetenz als Business Partner des CEOs zu demonstrieren. Damit einher geht ein definiertes und kommuniziertes Leitbild der Finanzfunktion, das konsequent auf die gesamte Unternehmensstrategie ausgerichtet ist und auf diese einzahlt.

“  
Der CFO ist der Sparringspartner für den CEO geworden.

Marianne HeiB  
Chief Financial Officer,  
BBDO Group Germany  
GmbH

”



Stärken Sie das **Verständnis** über das **Geschäftsmodell** Ihres Unternehmens und suchen Sie **proaktiv den Kontakt zum Business**, um Ihre Finanzfunktion zu einem Business Partner zu entwickeln.



Nutzen Sie ausgewählte **digitale Lösungen** zur **Schaffung von Kapazitäten** für **wertschöpfende Tätigkeiten** und für **verbesserte Analysemöglichkeiten**, um Ihre Entwicklung zum Sparringspartner des Unternehmens zu unterstützen.



## Prozesse

# Status quo 2018

- **Die Etablierung von standardisierten und kontinuierlich gemanagten Prozessen ist in vielen Unternehmen ein derzeit noch nicht erreichter, aber angestrebter Zielzustand.**
- **Die heutigen Herausforderungen liegen in der Stärkung von Prozessverantwortlichen und der zielgerichteten Prozessgestaltung.**



Erst durch ein klares Prozessdesign können die Vorteile der Digitalisierung wirklich genutzt werden.

**Hanno Neuhaus**  
Partner, Finance  
Advisory, KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Unternehmen stehen heute immer noch vor der Herausforderung, die Standardisierung und Harmonisierung von Prozessen der gesamten Finanzfunktion ganzheitlich und kontinuierlich voranzutreiben – ein Phänomen, das vor allem vor dem Hintergrund der Digitalisierung wieder an Bedeutung gewonnen hat. Der Prozessgedanke ist bereits heute bei denjenigen Unternehmen besonders stark ausgeprägt, die Strukturen wie Shared Service Center (SSC) beziehungsweise Global Business Services (GBS) betreiben. Solche Unternehmen beschäftigen sich im Zusammenhang mit diesen Konzepten intensiv mit ihren Prozessabläufen als Basis für die Standardisierung, Serviceerbringung und Leistungsmessung. Hinsichtlich der verschiedenen Teilbereiche der Finanzfunktion ist der Prozessgedanke dabei heute im klassischen Rechnungswesen am stärksten ausgeprägt.

Bei der Gestaltung und Dokumentation von Prozessen ist es für viele Unternehmen eine Herausforderung, dem Prozessdesign die entsprechende Bedeutung zukommen zu lassen. Häufig werden erfahrene Bereichsleiter als Prozessverantwortliche eingesetzt, die ihren Fokus sowie ihre Stärke auf das operative Geschäft legen und Prozessoptimierungen nur als sekundär ansehen. Ein anderer Fall ist der Prozessverantwortliche, dem keine weitreichende Verantwortung übertragen wird. Er hat keinen disziplinarischen Durchgriff, keine Signalwirkung, und seine Optimierungsideen finden zu wenig Gehör. Als ein weiterer Stolperstein des heutigen Prozessmanagements kommt hinzu, dass Prozessdokumentationen nicht zielgerichtet durchgeführt werden, weil sie häufig zu detailliert für das angestrebte Ziel sind und der Pflegeaufwand zu hoch ist. Solche Faktoren führen dazu, dass Prozessaufnahmen nur auf dem Papier entstehen, aber nicht gelebt werden – eine standardisierte und harmonisierte Prozesslandschaft bleibt damit ein theoretisches Konstrukt.

## Handlungsempfehlungen



Treiben Sie die **Standardisierung und Harmonisierung** Ihrer Finanzprozesse **übergreifend voran**, um die Prozesse **als konzeptionelle Basis für ganzheitliche digitale Lösungen und Systeme** nutzen zu können.

# Finanzvision 2025

- **Prozessdesign wird ein wesentlicher Erfolgsfaktor und Treiber für die Entwicklung der Finanzfunktion sein.**
- **Durch die stärkere Ausrichtung des Finanzbereichs auf die Anforderungen von CEO und CFO müssen Prozesse deutlich flexibler und mit umfangreichen Analysemöglichkeiten gestaltet werden.**

Unter den von uns befragten Experten herrscht Einigkeit darüber, dass ein übergreifendes und kontinuierliches Prozessmanagement mit einer zentralen Prozessverantwortung ein wesentlicher Baustein für die Zukunftsfähigkeit der Finanzfunktion ist. Nur so wird es möglich, die Standardisierung, Harmonisierung und Digitalisierung der Prozesse effizient voranzutreiben und einen reibungslosen Ablauf der Funktion zu garantieren. Die übergreifend gestalteten Prozesse fungieren dabei als konzeptionelle Basis, zum Beispiel für die Implementierung abgestimmter Systeme und digitaler Lösungen. Ein stringentes Prozessdesign dient zudem einer effektiven Erfüllung von Compliance-Anforderungen und der Sicherung von bereichsübergreifendem Expertenwissen. Mit einer zentralen Verantwortung werden Prozessdokumentationen sichergestellt, die ihrem Zweck angemessen sind und stets aktuell und für jeden Bereich der Finanzfunktion zur Verfügung stehen. Um eine solch umfassende Prozessorientierung umzusetzen, ist es nötig, das Prozessmanagement in einer eigenen Organisationseinheit zu institutionalisieren. Dieses Process Office wird dabei vor allem als Enabler agieren, indem es zum Beispiel einheitliche Tools sowie Experten für

Prozessdesign zur Verfügung stellt. So kann eine angemessene Balance zwischen globaler Standardisierung und lokalen Anpassungen sichergestellt werden und das Prozessmanagement wird mit entsprechender Wichtigkeit, Disziplin und Kontinuität betrieben.

Neben der standardisierten Gestaltung von transaktionalen Prozessen ist es von großer Bedeutung, analysegetriebene Prozesse in der Zukunft flexibel zu gestalten. Da sich Auswirkungen aus dem Markt in der Vergangenheit üblicherweise nicht unmittelbar auf die Finanzfunktion erstreckten, konnte der CFO mit ausreichend langer Vorlaufzeit auf Impulse reagieren. In seiner neuen Funktion als Business Partner des CEOs und durch die viel stärker ausgeprägte Nähe zum Kerngeschäft wird der CFO in Zukunft jedoch deutlich früher Kenntnis über Marktrisiken erlangen. Die Prozesse seiner Finanzfunktion müssen ihn daher dazu befähigen, auf diese Risiken schnell, flexibel und „Hand in Hand“ mit dem Business zu reagieren.

Prozessdesign haben wir als ein entscheidendes Zukunftsthema zur Steuerung der Organisation identifiziert.

**Dr. Lars Grünert**  
Gruppengeschäftsführer  
Finanzen (CFO),  
TRUMPF GmbH & Co. KG



Installieren Sie ein **institutionalisiertes Prozessmanagement**, um eine **zentrale Verantwortung** und **kontinuierliche Verbesserung** Ihrer Prozesse sicherzustellen.



Achten Sie auf einen **adäquaten Flexibilisierungsgrad Ihrer Prozesse**, um auf **Anforderungen des Business** reagieren zu können und Ihrer Rolle als Business Partner gerecht zu werden.



## Systeme

# Status quo 2018

- **Der Automatisierungsgrad der Finanzfunktion ist unterschiedlich stark ausgeprägt – überwiegend wird noch Potenzial für den weiteren Ausbau gesehen.**
- **Die Standardisierung der Datenstrukturen und Verbesserung der Datenqualität ist bei vielen Unternehmen derzeit in der Umsetzung.**



Was lässt sich automatisieren? Da sind wir ganz schnell bei dem Thema Daten und Datenqualität. Wenn etwas Falsches in einer Zelle steht, dann steht auch der Robot. Das ist derzeit noch ein relativ häufiges Problem.

**Prof. Dr. Klaus Möller**  
Lehrstuhl für Controlling  
und Performance  
Management,  
Universität St. Gallen



Überwiegend gilt: Je größer das Unternehmen, desto höher der Automatisierungsgrad. Zu den heute am häufigsten genutzten technischen Lösungen gehören Genehmigungs-Workflows, Optical Character Recognition (OCR) und die Nutzung von Electronic Data Interface-Schnittstellen (EDI). Einige Unternehmen setzen bereits erste RPA-Lösungen (Robotic Process Automation) ein, um hoch standardisierte Prozesse zu automatisieren. Der Großteil an investigativen Aufgaben, wie zum Beispiel das Prüfen einzelner Sachkonten oder Dokumentationsaufgaben, wird meist manuell realisiert. Insgesamt wird der Automatisierungsgrad der Finanzprozesse im Schnitt zwischen 20 Prozent und 25 Prozent geschätzt – das Maximum liegt bei 70 Prozent. Die Tendenz zur Automatisierung ist bei allen Unternehmen jedoch steigend. Gründe für den relativ niedrigen Automatisierungsgrad sind unter anderem eine ungenügende Standardisierung der IT- und Prozessstrukturen oder eine unklare Vorstellung über die Ausgestaltung der Finanzfunktion. Häufig herrscht zudem Unklarheit darüber, in welche konkreten digitalen Lösungen investiert werden soll. Hinzu kommt, dass die Systeme als komplex und weniger bedienungsfreundlich angesehen werden. Excel gilt häufig noch als Tool der ersten Wahl, auch wenn

vorhandene ERP-Systeme genauso in der Lage wären, diese Funktionen abzubilden.

Heute haben Unternehmen verschiedene Systeme im Einsatz, wobei die Harmonisierung der Systemlandschaft kontinuierlich weiterverfolgt wird. Beispiele dafür sind die Konsolidierung der Berichtssysteme, Roll-outs einheitlicher ERP-Systeme und der Ersatz selbst entwickelter Applikationen durch professionelle Software-Lösungen. Neben der Harmonisierung steht weiterhin die Standardisierung von Datenstrukturen und Datenqualität im Fokus – davon zeugen Projekte mit Bezeichnungen wie „DataOne“ oder „OneERP“, die aktuell häufig in der Umsetzung sind. Innerhalb einzelner Abteilungen der Finanzfunktion gelingt die Systemharmonisierung und -integration dabei besser als beispielsweise bereichsübergreifend oder länderübergreifend. Vor allem zwischen vor- und nachgelagerten Systemen kommt es häufig zu Systembrüchen, die manuelle Eingriffe erforderlich machen. Die Gründe dafür liegen zum Beispiel in einem ausgeprägt autonomen Handeln der verschiedenen Bereiche und Gesellschaften, einem geringen Austausch untereinander, einer fehlenden zentralen Datenablage sowie einem mangelnden übergreifenden Prozessverständnis.

## Handlungsempfehlungen



**Harmonisieren** Sie Ihre **Systemlandschaft** so weit wie möglich, erhalten Sie jedoch **Applikationen**, die für Ihr **Geschäftsmodell** sinnvoll sind.

# Finanzvision 2025

- **Transaktionale Tätigkeiten werden nahezu vollständig automatisiert. Künstliche Intelligenz wird jedoch noch nicht umfassend etabliert sein.**
- **Eine harmonisierte Systemlandschaft wird durch einheitliche Datenstrukturen und den Einsatz einer zentralen Datenbasis sichergestellt.**

Transaktionale Finanzprozesse werden künftig nahezu vollständig systemseitig abgebildet. Klassische Prozesse wie O2C oder P2P werden aufgrund vernetzter Systeme, einheitlicher Datengrundlagen und RPA sowie Workflow-Gestaltung nur noch wenige manuelle Eingriffe benötigen. Auch Aufgaben, die von einem rein repetitiven Standard abweichen, werden durch lernende Maschinen stärker automatisiert sein. Beispielhaft dafür sind Chat-Bots, die Fragen von Finanzmitarbeitern zu Buchungsvorgaben beantworten können, oder Robots, die auch Rechnungen ohne Bestellbezug sicher zuordnen. Neben der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung wird auch der Controlling-Prozess verstärkt automatisiert. Die Datenerfassung, Aufbereitung, Konsolidierung sowie das Reporting werden beschleunigt ablaufen. Dies wird durch den Zugriff auf eine einheitliche und vollständige Datenbasis, vordefinierte und flexible Berichtselemente (zum Beispiel durch Dashboards) sowie durch den Einsatz der Cloud ermöglicht. Reports und KPIs werden in Echtzeit nutzerfreundlich und standortunabhängig verfügbar sein, was zu einem deutlichen Qualitätsgewinn im Berichtswesen der Finanzfunktion führen wird. Durch definierte Self-Service-Tools werden auch andere Fachbereiche Reports und Analysen erstellen können und somit ihre Reaktionsfähigkeit beschleunigen. Darüber hinaus führt die Anwendung statistischer Analyse-

möglichkeiten von großen Datenmengen zu präziseren Zukunftsprognosen, was die Entscheidungskompetenz der Finanzfunktion deutlich stärken wird. Trotzdem werden auch weiterhin manuelle Tätigkeiten wichtig sein. Die kritische Analyse der gelieferten Ergebnisse, das kreative Denken und die Interpretation werden weiterhin vom Menschen selbst durchgeführt. Eine weitere Reduktion der menschlichen Tätigkeiten infolge des Einsatzes von KI, welche auf Basis riesiger Datenmengen neue Lösungswege selbstständig generiert, wird auch in 2025 Zukunftsmusik sein.

Die ERP-Landschaft wird weitestgehend vereinheitlicht sein, ergänzt durch geschäftsspezifische Applikationen. Diese werden aufgrund ihrer praktischen Anwendung und Relevanz für das Geschäftsmodell bewusst nicht in das System integriert. Damit innerhalb dieser modular aufgebauten Systemlandschaft die Kommunikation reibungslos klappt, ist die Etablierung und Pflege einheitlicher Datenstrukturen, einheitlicher Stammdaten und einer zentralen Datenbasis notwendig. Zudem wird die externe Vernetzung zunehmen, um eine weitere Effizienzsteigerung sowie bessere Lieferanten- und Kundenkommunikation zu schaffen. Die Anbindungen an beispielsweise das Banksystem oder an Lieferantenplattformen werden wichtige Schnittstellen darstellen.

“

Es gibt wenig, was sich nicht grundsätzlich mit Technologie bedienen ließe. Es stellt sich die Frage, ob es tatsächlich kostengünstiger ist, und inwieweit wir bereit sind, auf menschliche Interaktion zu verzichten.

**Torben Winde**

Partner, Finance Advisory,  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

”



**Vereinheitlichen** Sie Ihre **Datenstrukturen** und machen Sie **Datengrundlagen zentral verfügbar**, um die **Kommunikation Ihrer Systemanwendungen** untereinander zu sichern und **digitale Lösungen** umsetzen zu können.



**Priorisieren und begrenzen** Sie Ihre **Digitalisierungsprojekte**, um gezielt Investitionen zu tätigen und erste **Prototypen zeitnah** entwickeln zu können.



## Organisation

# Status quo 2018

- **Der CFO verantwortet neben der Finanzfunktion auch weitere Verwaltungsbereiche.**
- **Eine Kombination aus verschiedenen Sourcing-Lösungen ergänzt häufig die Organisationsstruktur der Finanzfunktion.**



Ich denke, wir leben in einer Post-Outsourcing-Zeit – zum Beispiel in der Wirtschaftsprüfung: Die Aktivseite der Bilanz kann mittlerweile zu weiten Teilen der Rechner prüfen.

**Prof. Dr. Max Götttsche**  
Lehrstuhl für ABWL,  
Controlling und  
Wirtschaftsprüfung,  
Katholische Universität  
Eichstätt-Ingolstadt

Der CFO verantwortet heute neben den klassischen Finanzbereichen auch Themen des Personalmanagements, des Qualitätsmanagements und des Prozessmanagements. Die weiteren CFO-Bereiche haben dabei meist funktional ausgeprägte Strukturen und werden klassisch von Abteilungsleitern geführt. In einigen Unternehmen wird heute über die Etablierung eines CDOs (Chief Digital Officer) diskutiert, der eng mit dem CFO zusammenarbeiten soll. Seine Aufgabe soll es sein, die digitale Transformation unternehmensweit voranzutreiben und zu realisieren.

Die Art, wie die Finanzfunktion organisiert ist, ist heute sehr unterschiedlich ausgeprägt – von der Zentralisierung der Bereiche im Stammhaus über die Nutzung von SSC-Strukturen bis hin zur Einbeziehung von externen Dienstleistern gibt es eine große Bandbreite an Lösungen. Diese

werden häufig in verschiedenen Intensitätsstufen und Kombinationen genutzt. Insbesondere im Rechnungswesen werden beispielsweise zur Bearbeitung von Eingangsrechnungen oft Center of Scale etabliert. Durch die Bündelung von hohen Transaktionsvolumen werden bei dieser Art von SSC Kostendegressionseffekte erzielt. Ein weiteres Beispiel ist die Reporting Factory im Bereich Controlling, in der auf Grundlage einer einheitlichen Datenbasis standardisierte Berichte zur weiteren Analyse angefertigt werden. Komplexe Aufgaben werden vereinzelt in Expertenpools, sogenannten Center of Excellence, gebündelt. Dazu zählen diverse Aufgaben aus den Bereichen Controlling, Treasury und Steuern. Die allgemeine Tendenz zum Bündeln oder Auslagern von Tätigkeiten ist weiterhin steigend, Unternehmen hinterfragen jedoch vermehrt ihren Sourcing-Ansatz – vor allem vor dem Hintergrund von Digitalisierungsüberlegungen.



## Handlungsempfehlungen



Prüfen Sie, welche **Bereiche von der Finanzfunktion verantwortet** werden sollten, um **Synergieeffekte bei der Entwicklung** zum Business Partner zu realisieren.

# Finanzvision 2025

- **Die Finanzfunktion wird ihrem gestiegenen Stellenwert entsprechend breiter aufgestellt sein und eine enge Zusammenarbeit mit dem CEO und CIO pflegen.**
- **Zentrale Strukturen werden die Basis für prozessuale und technologische Weiterentwicklungen der Organisation bilden.**

Die Finanzfunktion wird auch in Zukunft vom CFO verantwortet. Sie wird jedoch durch ihr gesteigertes Geschäfts- und Marktverständnis und die starke strategische Ausrichtung in ihrer Bedeutung weiter anwachsen. Bereiche mit Synergiepotenzial werden in den Finanzbereich integriert, zum Beispiel finanzrelevante IT-Entscheidungen oder sogar Teile der Unternehmensstrategie. Durch diese erweiterte Ausrichtung der Finanzfunktion wird sich zudem die Zusammenarbeit mit dem CIO und dem CEO intensivieren. Eine reibungslose Kommunikation und klar geregelte Verantwortungen sind Kernvoraussetzungen, um die Handlungsfähigkeit des C-Levels zu gewährleisten. Die Rolle des CDOs hingegen wird in einem solchen Szenario bereits wieder an Relevanz verloren haben: Es ist davon auszugehen, dass der CDO zwar dazu beitragen wird, die Digitalisierung zu initiieren und zu stabilisieren, seine Aufgaben in 2025 jedoch überwiegend wieder in denen des CEOs, CFOs und CIOs aufgehen werden.

Auch in Zukunft wird die Bündelung von Kompetenzen in zentralen Strukturen und das Auslagern an professionalisierte Drittanbieter von Bedeutung sein. Das klassische Outsourcing zur Generierung von Kostenvorteilen wird jedoch an Bedeutung verlieren – vor allem durch die Einführung eigener

digitaler Lösungen für die Finanzfunktion. Bereits bestehende SSC-Strukturen werden durch den Einsatz neuer digitaler Lösungen zudem deutlich schlanker und optimierter ablaufen. Dabei wird die Nutzung von solchen zentralen Strukturen in Verbindung mit etablierten Prozessmodellen Vorteile bei der schnellen Umsetzung von ganzheitlichen Optimierungsprojekten bringen. Nach gelungener zentraler und digitaler Optimierung können Finanzprozesse auch an dezentralen Standorten einfach und leicht durchgeführt werden sowie über virtuelle Organisationsstrukturen gesteuert und optimiert werden. Die Finanzfunktion wird somit zur Stärkung sowohl zentraler als auch dezentraler Strukturen befähigt. Dieses Zusammenspiel ermöglicht eine effektive und zugleich flexible Organisationsgestaltung.

Komplexere Themengebiete der Finanzfunktion werden in Expertenpools verlagert. Wo dies keine finanziell attraktive Lösung ist, wird das Wissen über professionalisierte externe Anbieter bezogen, welche aus der zentralen Einheit gesteuert werden. Dies wird zum Beispiel aufgrund erhöhter regulatorischer Anforderungen und der Dynamik in den steuerlichen Richtlinien eine gängige Sourcing-Lösung für den Bereich Steuern darstellen.

“

Es sollte so viel zentralisiert werden, wie sinnvoll, und so viel dezentralisiert, wie notwendig ist, um agil am Markt bleiben zu können.

**Hans Peter Fuchs**  
Geschäftsführung Finanzen und Controlling,  
ebm-papst Mulfingen GmbH & Co. KG

”



Prüfen Sie Ihre **bestehenden Sourcing-Lösungen vor dem Hintergrund der Digitalisierung**, um mögliche Effizienzsteigerungen zu identifizieren.



Nutzen Sie **zentrale Organisationskonzepte**, um Optimierungsprojekte **gezielt initiieren und langfristig steuern** zu können.





## Mitarbeiter

# Status quo 2018

- **In der Finanzfunktion arbeiten Mitarbeiter mit einer fundierten kaufmännischen Grundausbildung.**
- **Mitarbeiter mit dem Qualifikationsprofil der klassischen Finanzfachkraft sind am Arbeitsmarkt noch in ausreichender Zahl verfügbar.**



Wir werden bestehendes Personal mitnehmen, weiter qualifizieren und in die Zukunft führen.

**Hans Peter Fuchs**  
Geschäftsführung  
Finanzen und Controlling,  
ebm-papst Mulfingen  
GmbH & Co. KG



Heute sind in der Finanzfunktion häufig Mitarbeiter beschäftigt, die eine klassische kaufmännische Ausbildung abgeschlossen haben. Dazu zählen zum Beispiel Fachkräfte wie Bilanzbuchhalter, Steuerfachkräfte oder Controller. Die Mitarbeiter zeichnen sich durch eine strukturierte Arbeitsweise, Verlässlichkeit, Gründlichkeit und einen klaren Fokus auf ihr Fachgebiet aus. Sie fühlen sich in ihrem heutigen Rollenverständnis wohl und streben nur vereinzelt eine Ausweitung ihres Aufgabenspektrums an. Der klassischen Ausrichtung entsprechend arbeiten sie meist an einem traditionellen Arbeitsplatz in einem Büro. Remote-Zugriff und Homeoffice werden selten angeboten und auch selten genutzt.

Am Arbeitsmarkt sind solche Fachkräfte meist noch in ausreichender Zahl verfügbar und gut rekrutierbar. Häufig werden neben Mitarbeitern mit klassischen kaufmännischen Ausbildungen auch solche aus verwandten Fachbereichen rekrutiert und eingearbeitet, wie zum Beispiel aus dem Einzelhandel oder der Produktionsverwaltung. Dies fördert eine schnelle Besetzung der offenen Stellen. Allerdings ist schon heute absehbar, dass es zunehmend schwieriger wird, passendes Personal zu finden. Dies macht sich besonders bei der Suche nach dynamischeren Mitarbeitern mit einem erhöhten analytischen Verständnis sowie weiterführender Führungskompetenz bemerkbar. Erschwerend kommt hinzu, dass bei gut ausgebildeten Fachkräften die Wechselbereitschaft, aber auch die Wechselmöglichkeiten durchaus ausgeprägt sind.

## Handlungsempfehlungen



Nehmen Sie Ihre **bestehenden Mitarbeiter mit auf die „digitale Reise“**, da gewünschte Profile anderweitig schwierig zu finden sein werden.



# Finanzvision 2025

- **Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, Proaktivität sowie eine Affinität zu IT werden die Mitarbeiter in der Finanzfunktion auszeichnen.**
- **Gewünschte Qualifikationen zu rekrutieren, wird eine Herausforderung darstellen – interne Mitarbeiterentwicklung wird noch stärker in den Fokus rücken.**

Mitarbeiter werden neben ihrer kaufmännischen Ausbildung ein erhöhtes Verständnis des Geschäftsmodells sowie ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und Proaktivität mitbringen. Damit werden sie ihrer neuen Rolle als Business Partner gerecht. Zudem werden sie eine gute Selbstführungskompetenz aufweisen sowie eine strategische und analytische Denkweise. Sie werden in der Lage sein, nicht nur ihre Aufgaben, sondern auch sich selbst im Sinne des Unternehmens zu organisieren. In Kombination mit dem sicheren Umgang mit großen Datenmengen und der Fähigkeit, daraus Simulationen und Zukunftsszenarien zu modellieren und entsprechend zu interpretieren, werden sie den Wandel des Unternehmens aktiv mitgestalten. Sie werden an einem flexiblen Arbeitsplatz tätig sein, um ortsunabhängig und virtuell in unterschiedlichsten Teams zusammenarbeiten zu können. Neben diesen übergeordneten Fähigkeiten werden die Mitarbeiter auch veränderte Fachkenntnisse haben: Vor allem ein ausgeprägtes IT-Wissen in Kombination mit einem ganzheitlichen Prozessverständnis werden wesentliche Schlüsselqualifikationen sein. Dabei wird es nicht um detaillierte Kenntnisse der rein IT-seitigen Abläufe gehen, sondern mehr um das allgemeine Verständnis eingesetzter Anwendungen und Systeme.

Die zentrale Fähigkeit der Mitarbeiter wird es in Zukunft sein, aus prozessualer Sicht klare Anforderungen an die Systeme zu stellen und entsprechende Regeln zu definieren. Nur so werden sie dazu befähigt, automatisierte Prozesse zu überwachen, zu entwickeln und die Ergebnisse kontinuierlich zu hinterfragen.

Die Kombination aus klassischem Finanzwissen und den genannten Kompetenzen wird am Arbeitsmarkt selten anzutreffen sein – zum einen aufgrund des weiter voranschreitenden demografischen Wandels, zum anderen, da wenige Ausbildungswege die Kombination der genannten Kompetenzen gesamthaft vermitteln. Bewerber werden entweder eine fundierte kaufmännische Grundausbildung bzw. IT-Kenntnisse aufweisen oder aber Erfahrung mit strategischen Tätigkeiten und Personalführung haben. Es ist daher essenziell, Qualifikationen und Fähigkeiten der vorhandenen Mitarbeiter durch entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierewege kontinuierlich zu fördern. Durch einen attraktiv gestalteten Arbeitsinhalt wird es zudem leichter, neues Personal anzuwerben und die Mitarbeiter langfristig zu halten. Besteht darüber hinaus Bedarf an Spezialwissen, wird dieses idealerweise über Co-Sourcing auf Projektbasis abgedeckt.

“

In der Zukunft sehe ich den autonomen Finanzmitarbeiter, der klare Anforderungen an das System stellt und nicht einfach nur annimmt, was das System ihm ausgibt.

**Andreas Wagner**  
President of the German Branch, Mitsubishi Electric Europe B.V.

”



Schaffen Sie Anreize zur **langfristigen Personalbindung** durch **attraktive Arbeitsplätze und Karrierewege**, um Ihre gut ausgebildeten Mitarbeiter nicht zu verlieren.



Fördern Sie das **Verständnis Ihrer Mitarbeiter über das Geschäftsmodell** Ihres Unternehmens, um die Mitarbeiter im Finanzbereich in ihrer neuen Rolle als proaktiver Business Partner zu befähigen.



## Steuerung

# Status quo 2018

- Die Steuerung innerhalb der Finanzfunktion erfolgt erfahrungsbasiert und über Zielvereinbarungen.
- Performance Management durch KPIs ist vorhanden, allerdings fehlen externe Vergleichswerte und der Fokus auf das Wesentliche.



Der Schwerpunkt des Performance Managements wird in Zukunft auch Compliance- und Qualitätsmessung beinhalten.

**Dr. Jan-Hendrik Gnädiger**

Partner, Compliance & Forensic, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Die traditionelle Steuerung der Finanzfunktion erfolgt über die Hierarchiestufen unterhalb des CFOs. Grundsätzlich ist die Steuerung dabei von Intuition und Erfahrung geprägt. Von formellen Konzepten, starren Steuerungszielen und einer breiten Instrumentenbasis wird häufig Abstand genommen. Weit verbreitet als Steuerungsinstrument sind Zielvereinbarungen in Verbindung mit Leistungs- und Kompetenzgesprächen. Die gesteckten Ziele werden häufig SMART (Spezifisch, Messbar, Erreichbar, Realistisch, Terminiert) formuliert und mit entsprechenden Deadlines versehen. Die Interne Revision stellt eine unterstützende Steuerungsfunktion der hierarchisch aufgestellten Organisationsstruktur der Finanzfunktion dar. Diese ist meist als Stabsstelle des CFOs ausgestaltet und hat heute die Aufgabe, Risiken und Missstände in der Organisation aufzudecken und an den Finanzvorstand zu berichten.

Ein Performance Management der Finanzfunktion wird durch entsprechende KPIs durchgeführt. In der Buchhaltung fällt die Definition von prozessbezogenen KPIs verhältnismäßig leicht – im Controlling oder im Treasury hingegen fehlen häufig Leistungskennzahlen. In diesen Bereichen spielt neben den Kosten vor allem die Qualität der Ergebnisse eine größere Rolle, was die Auswahl nachvollziehbarer Bezugsgrößen und deren Benchmarking schwierig macht. Zudem können die Ergebnisse der KPI-Analysen nicht immer optimal genutzt werden, da externe Benchmarks zu selten als Vergleichsgröße in Anspruch genommen werden. Eine weitere Herausforderung im Hinblick auf die Steuerung der Finanzfunktion ist die Nachvollziehbarkeit, der Umfang und die visuelle Aufbereitung der Berichte: Die Berichtspakete sind häufig historisch gewachsen und wurden seit Jahren nicht an die Anforderungen der Führungskräfte und deren Steuerungsziele angepasst.

## Handlungsempfehlungen



Steuern Sie Ihre Finanzfunktion auf Basis von Vertrauen durch **Offenheit, Transparenz und persönliche Kommunikation**, um mit dem dynamischeren Umfeld eines Business Partners Schritt zu halten.

# Finanzvision 2025

- **Die Steuerung der Finanzfunktion wird verstärkt auf Vertrauen basieren – klare Kommunikation und Transparenz sind dafür wichtige Voraussetzungen.**
- **Im Einklang mit der neuen Rolle des CFOs als Business Partner wird die Qualität als neue Steuerungsgröße deutlich an Bedeutung gewinnen – Effizienz bleibt eine wichtige Steuerungsgröße.**

Die Steuerung der Finanzfunktion wird auf der Basis von Vertrauen funktionieren. Veränderte Entwicklungsanforderungen der Mitarbeiter werden eine intensivere Betreuung erfordern. Zudem wird das dynamischere Umfeld des Business Partners eine engere Abstimmung nötig machen. Es wird nicht ausreichen, Mitarbeiter über formalisierte Tools und einzelne Berührungspunkte zu managen. Eine klare, vertrauensbasierte Steuerungsstruktur ist daher zentrale Voraussetzung für eine effektive Steuerung der Finanzfunktion. Dazu zählt zum Beispiel eine klare Chain of Command mit definierten Verantwortlichkeiten, Eskalationsstufen und Führungskompetenzen. In solchen Strukturen sind sich alle Beteiligten ihrer Kompetenzbereiche, Aufgaben und Rollen bewusst. Die Vision und Ziele des CFOs werden klar und verständlich zu jedem Mitarbeiter transportiert. Die Bedingungen für dieses Steuerungskonzept sind Offenheit, Transparenz und die persönliche Kommunikation.

Zentralistische Strukturen werden über ein klares Service-Management-Konzept gesteuert, welches die Leistungserbringung stringent überwacht und optimiert. Neben dieser zentralen Steuerung werden Effizienzgewinne durch eine dezentrale Verankerung einzelner Bereiche der Finanzfunktion ermöglicht. Aufgrund ihrer ausgeprägten Nähe zum

Business und mithilfe digitaler Lösungen wird die Steuerung dieser Einheiten nach ihrer thematischen Zuordnung erfolgen – beispielsweise bei verschiedenen Controlling-Einheiten. Strategisches Controlling wird häufig beim CFO verankert, operatives Controlling (wie Werkscontrolling, Projektcontrolling) in dezentralen Tochtergesellschaften. Virtuelles Arbeiten wird zur gängigen Praxis. Der CFO wird dank einheitlicher Dashboard-Lösungen strukturiert, übersichtlich und in Echtzeit über relevante Steuerungsgrößen der dezentralen Einheiten informiert.

Das Performance Management wird stärker qualitativ ausgerichtet sein und Effizienzgewinne werden aus der Qualitätsverbesserung der Finanzfunktion generiert. Die Notwendigkeit eines qualitativ orientierten Performance Managements wird durch das veränderte Rollenverständnis als Business Partner begründet: Im Fokus des CFOs wird die Zufriedenheit mit der Beratungsleistung und eine erhöhte Genauigkeit, zum Beispiel bei der Liquiditätsplanung, stehen. Es wird nicht mehr ausreichen, lediglich genügend Liquidität vorzuhalten – vielmehr wird es darum gehen, valide Entscheidungen für das Kernbusiness zu treffen. Um dies zu tun, wird der CFO stets einen Blick auf den Markt haben und ein kontinuierliches Benchmarking seiner Zahlen betreiben müssen.

“

Der persönliche Austausch wird wichtiger als die klassischen Berichtsformate.

**Prof. Dr. Andreas Hoffjan**  
Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling,  
Technische Universität Dortmund

”



Entwickeln Sie ein **Performance Management mit KPIs, welche auch die Qualität der Leistungen** messbar machen, um den steigenden Anforderungen an Ihre Finanzfunktion gerecht werden zu können.



Prüfen Sie Ihr Reporting auf eine **effektive Visualisierung der Leistungskennzahlen**, um Ihr Berichtswesen zu vereinfachen, aussagekräftiger zu gestalten und um wertvolle Zeit zu sparen.

# Weitere Stimmen

Die Strategie im Finanzbereich ist darauf ausgerichtet, die Unternehmensentwicklung bestmöglich zu unterstützen.

**Andreas Wagner**

President of the German Branch,  
Mitsubishi Electric Europe B.V.

Der CFO ist wie ein Co-Pilot. Der Pilot entscheidet, was das Ziel ist, der Co-Pilot unterstützt dabei, den besten Kurs zu finden. Dazu muss der Co-Pilot in der Lage sein, das Flugzeug zu fliegen.

**Stephan Schulz**

Chief Financial Officer  
und Arbeitsdirektor,  
PAUL HARTMANN AG

Das Thema einer klassischen Organisationsstruktur verliert an Bedeutung – so wie Unternehmen heute aufgestellt sind und groß geworden sind, ist die Veränderung ein brutaler Schritt.

**Karl Gadesmann**

Chief Financial Officer,  
LEONI AG

Die Tätigkeiten, die im Finanzbereich manuell bleiben werden, sind unter anderem kommunikative Tätigkeiten: Das Erklären, das kritische Hinterfragen, das Interpretieren von Zusammenhängen in den bestehenden Daten. Hinzu kommen Neuerungen und Strukturbrüche jeglicher Art, sei es im wirtschaftlichen Umfeld, im Geschäftsmodell oder in der Regulierung – dort versagen die an Vergangenheitsdaten trainierten Algorithmen und die menschliche Intelligenz ist gefordert.

**Prof. Dr. Thorsten Sellhorn**

Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung,  
Ludwig-Maximilians-Universität München

Steuerung erfolgt durch Systeme, Strukturen und Prozesse, vor allem aber auch durch transparente Kommunikation.

**Marianne Heiß**

Chief Financial Officer,  
BBDO Group Germany GmbH

Ein Tool wird Probleme nicht auflösen, die durch den Prozess verursacht werden.

**Karl Gadesmann**  
Chief Financial Officer,  
LEONI AG

Heute verbringen wir zum Teil mehr Zeit mit der Datenaufbereitung als mit der Datenanalyse – das wird in Zukunft umgekehrt sein.

**Hans Peter Fuchs**  
Geschäftsführung Finanzen und  
Controlling, ebm-papst Muldingen  
GmbH & Co. KG

Prozessstandardisierung ist ein sehr relevantes Thema – gleichzeitig ist es auch eine Art Dauerbrenner.

**Prof. Dr. Klaus Möller**  
Lehrstuhl für Controlling und  
Performance Management,  
Universität St. Gallen

Ich glaube, dass in Zukunft weniger in Hierarchien gedacht wird, sondern mehr in Projektstrukturen. Das ist natürlich ein großes Umdenken für die Unternehmen.

**PD Dr. Jörg H. Mayer**  
Leiter Arbeitskreis „Digital Finance“ der  
Schmalenbach-Gesellschaft e.V. und des  
Kompetenzzentrums „Unternehmens-  
steuerungssysteme“ an der Technischen  
Universität Darmstadt

Wir haben den Anspruch, als Business Partner auf Augenhöhe zu agieren – daher verändert sich das Anforderungsprofil an den Finanzbereich. Die Mitarbeiter brauchen nicht nur Erfahrung, sondern müssen in der Lage sein, ein tiefes Geschäftsverständnis aufzubauen und für den Dialog mit den Geschäftsbereichen die passende Persönlichkeit mitbringen.

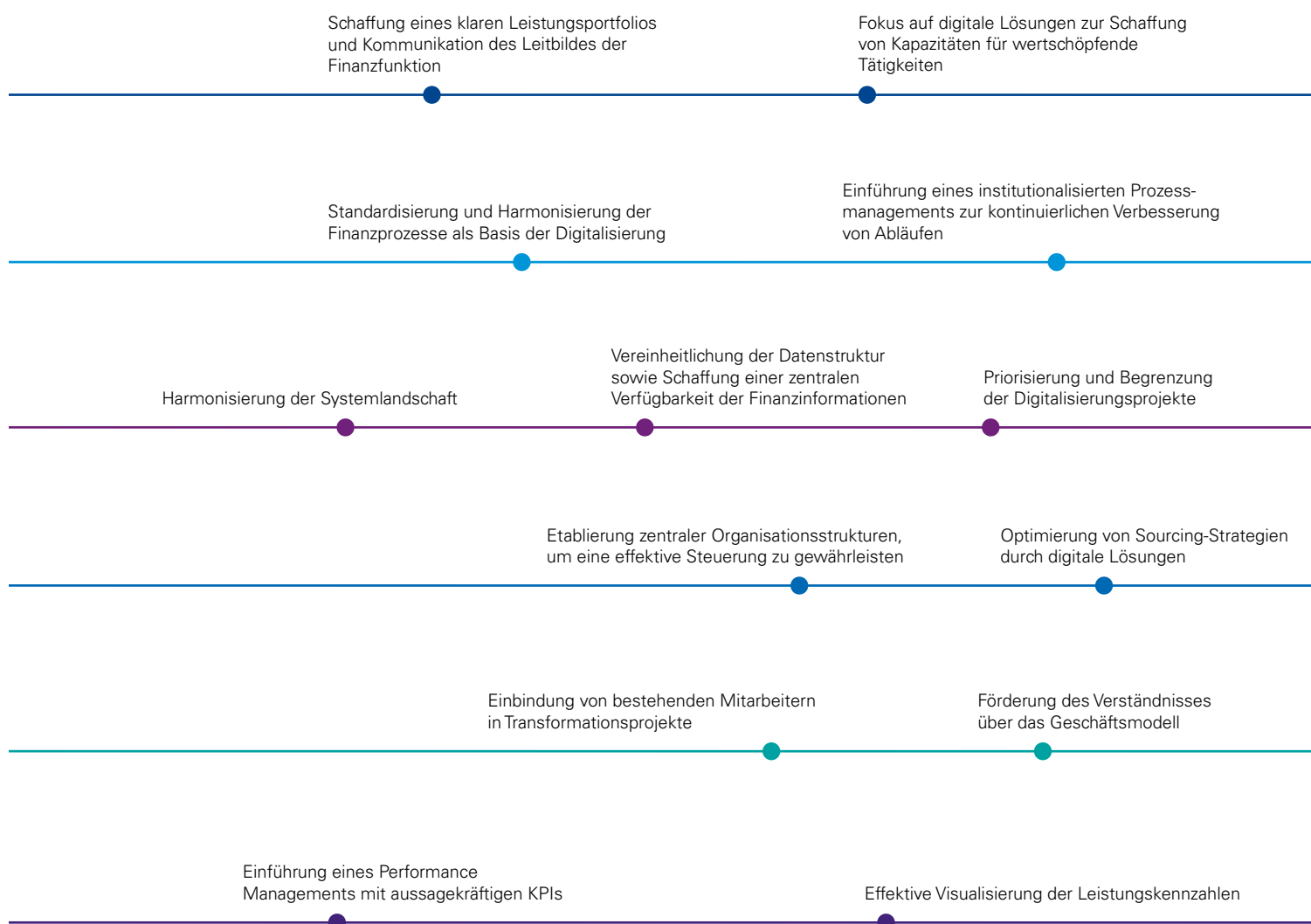
**Stephan Schulz**  
Chief Financial Officer  
und Arbeitsdirektor  
PAUL HARTMANN AG

Zentralisierung bedeutet bei uns nicht, dass es zwingend standortbezogen sein muss. Es geht vielmehr um die zentrale Strukturierung und Organisation.

**Andreas Wagner**  
President of the German Branch,  
Mitsubishi Electric Europe B.V.

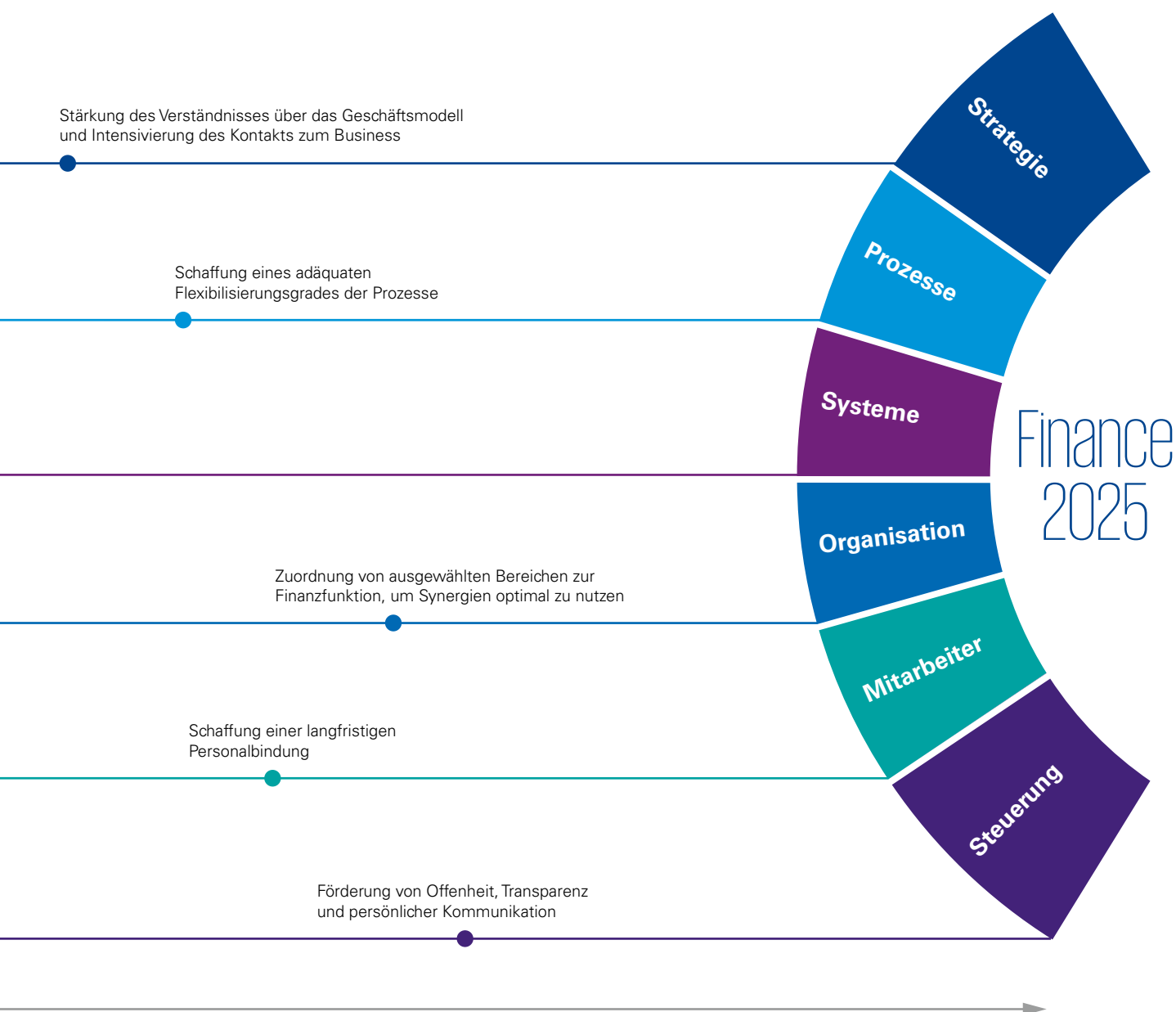
# Roadmap Finance 2025

Die abgebildete Roadmap soll Ihnen ein Gefühl dafür geben, in welcher Reihenfolge Sie die Schritte Richtung Zukunft gehen können.



## Zeitablauf

Quelle: KPMG in Deutschland, 2018



# Schlaglicht Digitalisierung

**Ein zentrales Thema für die Zukunft der Finanzfunktion ist die Digitalisierung. Technologische Überlegungen sind Auslöser und Treiber vieler Veränderungen des heutigen Finanzbereichs. Deshalb wirft die Trendanalyse an dieser Stelle ein Schlaglicht auf den derzeitigen Umgang mit dieser Herausforderung entlang der Dimensionen des Betriebsmodells.**

## Strategie

Die Digitalisierung hat bei den CFOs einen festen Platz auf der Agenda. Im Fokus steht dabei zunächst die Evaluation und Bewertung der digitalen Lösungen. Viele beginnen mit Software-Lösungen, die vor allem zur Effizienzsteigerung der Prozesse dienen. Dies spiegelt auch die gängige Einschätzung der befragten Experten wider: Sie schätzen sich häufig als „Follower“ anstatt als „First Mover“ in digitalen Themen ein, vor allem im Vergleich zum Kerngeschäft. Den Unternehmen ist auch bewusst, dass digitale Projekte begrenzt und priorisiert werden müssen, um die optimalen Investitionsentscheidungen treffen zu können und Pilotprojekte anzustoßen.

## Prozesse

Prozessstandardisierung und -harmonisierung hat vor dem Hintergrund der Digitalisierung wieder an Bedeutung gewonnen. Vor allem für den Einsatz von ersten Robot-Lösungen müssen Prozessabläufe schon heute einem standardisierten Ablauf folgen. Sich mit Prozessen zu befassen, ist daher zu einer Pflichtübung für den CFO geworden.

## Systeme

Neben einheitlichen Prozessen arbeiten Unternehmen an der Schaffung einer stringenten Datenbasis und einer harmonisierten Systemlandschaft als Grundlage für digitale Lösungen. Denn nur, wenn die vorliegenden Daten und Datenstrukturen einer schlüssigen Logik folgen, können sie automatisch weiterverarbeitet werden.

## Organisation

Die CFOs sind sich bewusst, dass die Digitalisierung einen großen Einfluss auf ihre Organisationsstruktur haben wird. Bestehende Strukturen werden hinterfragt und neue Lösungen werden evaluiert. Beispielsweise wird die Nutzung von Outsourcing-Anbietern im Vergleich zur Machbarkeit einer digitalen Inhouse-Lösung evaluiert. Tendenziell begünstigt die Digitalisierung die Stärkung von dezentralen Einheiten, vor allem durch eine verbesserte Vernetzung.

## Mitarbeiter

Das Anwerben, Halten und die Ausbildung von Mitarbeitern, die für den digitalen Wandel gerüstet sind, ist ein wichtiger Punkt auf der Agenda der CFOs. Unternehmen legen einen Schwerpunkt darauf, ihre bestehenden Mitarbeiter auf die digitale Reise mitzunehmen und ihnen das nötige IT-Wissen zur Anwendung neuer Technologien und Systeme mit an die Hand zu geben.

## Steuerung

Unternehmen implementieren heute verstärkt Dashboard-Lösungen, um auf Basis von heterogenen Datenstrukturen nachvollziehbare Steuerungskennzahlen zu generieren. Zudem steigt die Akzeptanz für flexible Arbeitszeitmodelle (zum Beispiel virtuelles Arbeiten, Remote-Zugriff), was verstärkt die Steuerung auf Basis von Vertrauen ermöglicht.



# Fazit und Ausblick

Ziel dieser Trendanalyse war es, anhand der sechs Dimensionen eines Betriebsmodells einen Blick auf die Herausforderungen der Finanzfunktion von morgen zu richten und konkrete Handlungsschritte zu eruieren.

Mit Rückblick auf die dargestellten Ausführungen lassen sich zwei wesentliche Schlüsse ziehen:

Unter den Unternehmen herrscht eine positive Grundstimmung und Offenheit in Bezug auf die zu erwartenden neuen Entwicklungen. Trotz vereinzelter Unsicherheiten beim Thema Digitalisierung stehen alle befragten Teilnehmer den Möglichkeiten, die diese neuen Technologien mit sich bringen, aufgeschlossen gegenüber. CFOs setzen sich bereits aktiv mit der Digitalisierung auseinander und haben diese als Kernelement auf ihre Agenda gesetzt. Dabei wird auch deutlich, dass ein altbekanntes Thema die Unternehmen nach wie vor beschäftigt: die Standardisierung und Harmonisierung ihrer Prozesse und Daten als Grundlage für den digitalen Wandel.

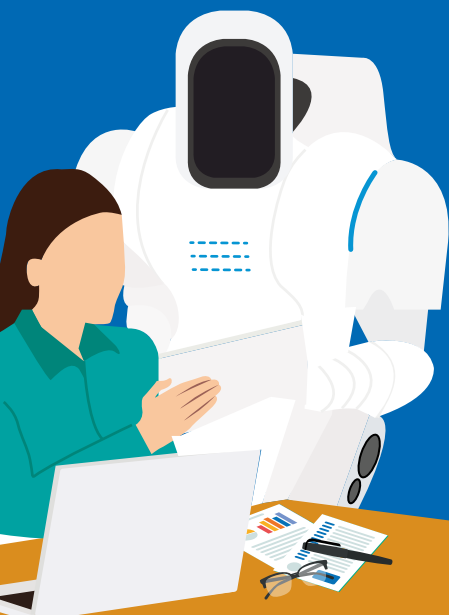
Des Weiteren hat ein echter Paradigmenwechsel bezüglich des eigenen Rollenverständnisses eingesetzt. CFOs sind sich der Veränderungen des Umfelds und des eigenen Geschäfts bewusst und streben gezielt die Entwicklung der Finanzorganisation zu einem proaktiven Business Partner an. Dabei ist ihnen zugleich bewusst, dass eine ganzheitliche Veränderung der Finanzfunktion ein wichtiger Baustein in diesem Transformationsprozess ist. Vor allem die Einbeziehung der Mitarbeiter in die einmal gestartete „Transformationsreise“ rückt hierbei immer mehr in den Fokus. Das Thema einer zukunftsfähigen Organisationsstruktur ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt, der intensive Beachtung findet.

Wir freuen uns darauf, gemeinsam mit Ihnen die weiteren Entwicklungen in diesem Themenfeld zu verfolgen. Gestalten Sie die Veränderungen mit: Es gilt, frühzeitig im Unternehmen die richtigen Weichen für eine erfolgreiche Finanzfunktion der Zukunft zu stellen.

## Danksagung

Wir möchten allen Teilnehmern und Mitwirkenden an dieser Trendanalyse unseren herzlichen Dank aussprechen. Ihre Experteneinschätzungen bilden einen maßgeblichen Bestandteil dieser Untersuchung.

Wir sind gespannt auf Ihr Feedback.



## Kontakt

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### Andreas Reimann

Partner, Digital Finance  
T +49 211 475-8401  
areimann@kpmg.com

### Thomas Oschlisniok

Senior Manager, Digital Finance  
T +49 211 475-6414  
toschlisniok@kpmg.com

### Sina Wolff

Senior Advisor, Digital Finance  
T +49 211 475-6668  
sinawolff@kpmg.com

[kpmg.de/Finance2025](https://kpmg.de/Finance2025)

[www.kpmg.de/socialmedia](https://www.kpmg.de/socialmedia)



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2018 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.