



Die Zukunft planen

So meistern CFOs die digitale Transformation

Die Digitalisierung beeinflusst die Wirtschaft derzeit massiv. Dies erstreckt sich nicht nur auf einzelne Unternehmensbereiche, sondern stellt ganze Geschäftsmodelle auf den Kopf – es erfordert ein komplett neues Denken im Unternehmen. Strategie, Struktur, Kultur und Prozesse verändern sich grundlegend. So sagt der ehemalige Bitkom-Präsident Prof. **Dieter Kempf**: „Die Bewältigung des digitalen Wandels ist die wichtigste Managementaufgabe unserer Zeit.“¹

Auch der Finanzfunktion steht die möglicherweise größte Transformation ihrer Geschichte bevor. Prozessautomatisierung, Digitalisierung und die stete Notwendigkeit, Vermögenswerte zu schützen und ständig die Kosten im Griff zu haben, setzen Chief Financial Officers (CFOs) mit ihren Teams erheblich unter Druck.

Gleichzeitig kann der Finanzbereich von der Digitalisierung erheblich profitieren und sich weiterentwickeln: „CFOs sind mehr denn je gefordert, ihre Unternehmen als strategische Business-Partner auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten“, stellt **Sven Hennige**, Senior Managing Director bei **Robert Half**, fest.

Inhalt

Finanzchefs sind optimistisch	2
Größte Hürde: Veränderungsresistenz	3
CFOs auf dem Scheideweg	4
Der holistische Blick	5
Die CFO-Agenda bis 2020	6
Digitalisierung fordert neue Kompetenzen	7
In sechs Schritten bereit für 2020	8
Die richtige Mischung	9
Über Robert Half	10

¹ [bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-veraendert-die-gesamte-Wirtschaft.html](https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-veraendert-die-gesamte-Wirtschaft.html)

Finanzchefs sind optimistisch

Noch hinkt Deutschland im weltweiten Vergleich bei der Digitalisierung hinterher. Laut „Münchner Kreis“, einem Zusammenschluss von Experten zu Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung, ist die deutsche Wirtschaft noch nicht ausreichend auf die Herausforderungen und Prinzipien der digitalen Ökonomie vorbereitet.²

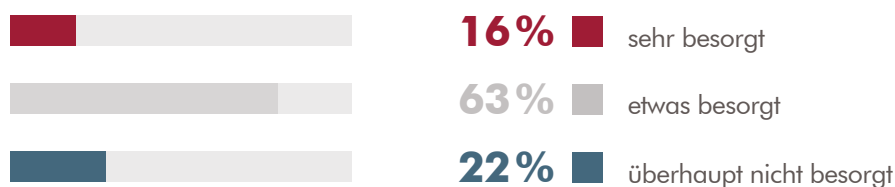
„Das Problem ist im Prinzip adressiert und bekannt, nur leider nicht durchgängig. Vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland hat eine systematische Auseinandersetzung mit dem Thema bisher nicht stattgefunden.“

Prof. Dr. Winfried Schwarzmann –
Hochschule für angewandte Wissenschaften in München

Dennoch sind CFOs und Finanzvorstände in deutschen Unternehmen zuversichtlich, dass ihre Unternehmen den digitalen Wandel erfolgreich bewältigen werden. 90% der Befragten räumen digitalisierten Finanzfunktionen gute Voraussetzungen für die Bewältigung künftiger geschäftlicher Herausforderungen ein.

Allerdings ist auch eine große Mehrheit besorgt, ihren Teams mangle es an Fähigkeiten, um die Projekte bis 2020 erfolgreich umzusetzen.

IM HINBLICK AUF DIE PROJEKTE BIS 2020 SIND CFOS AUFGRUND FEHLENDER FÄHIGKEITEN IHRER MITARBEITER...



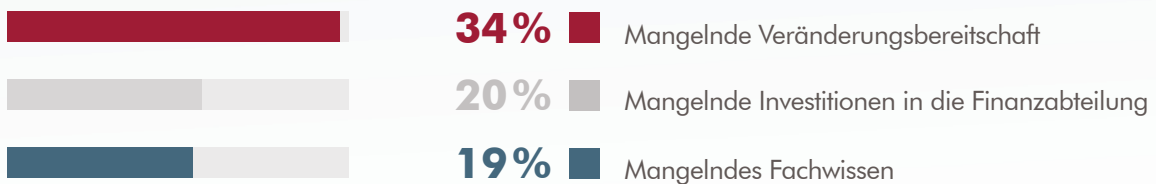
Quelle: Arbeitsmarktstudie von Robert Half, Befragte: 200 CFOs und Finanzvorstände, Differenz zu 100 % ergibt sich durch Rundungen

² [tns-infratest.com/Wissensforum/Studien/pdf/Zukunftsstudie_MUENCHNER_KREIS_2014.pdf](https://www.tns-infratest.com/Wissensforum/Studien/pdf/Zukunftsstudie_MUENCHNER_KREIS_2014.pdf)

Größte Hürde: Veränderungsresistenz

Trotz guter Voraussetzungen sind in Finanzabteilungen einige Hürden zu nehmen, damit die kommenden Jahre aktiv gestaltet werden können. Die größten Hemmnisse sehen CFOs in einer mangelnden Veränderungsbereitschaft im Unternehmen und in zu geringen Investitionen in die Finanzabteilung. Außerdem könnte unzureichendes Fachwissen die Bewältigung anstehender Aufgaben behindern.

DIE GRÖSSTEN HEMMNISSE FÜR DIE ZIELERREICHUNG BIS 2020



Quelle: Arbeitsmarktstudie von Robert Half, Befragte: 200 CFOs und Finanzvorstände, Differenz zu 100 % ergibt sich durch weitere, hier nicht aufgeführte Antworten

Schon über die letzten Jahre hinweg berichtet eine Mehrheit der CFOs über Probleme bei der Rekrutierung qualifizierter Kandidaten. Fehlende Fachkräfte werden auch in den kommenden Jahren ein entscheidender Faktor des wirtschaftlichen Umfelds in Deutschland bleiben.

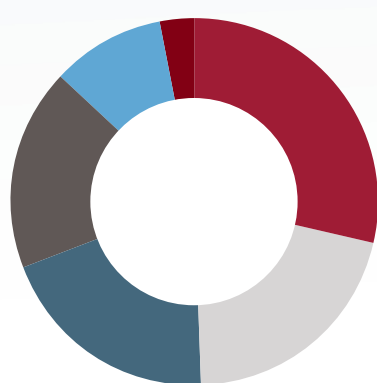
82% der befragten Finanzleiter und -vorstände finden es „schwierig“ bis „sehr schwierig“, benötigte Fachkräfte zu rekrutieren.

Umso bedeutender wird es sein, den konkreten Personalbedarf für die kommenden Jahre zeitnah zu erkennen. „Es geht in erster Linie darum zu wissen, welche Kompetenzen in Zukunft benötigt und wo sich voraussichtlich Lücken auftun werden“, so **Sven Hennige**. „Natürlich wird es CFOs kaum möglich sein, alle künftigen Entwicklungen vorherzusehen. Aber sie können sich bestmöglich auf die Zukunft vorbereiten. Dafür müssen CFOs neue Finanzfachkräfte mit den künftig erforderlichen Kompetenzen einstellen und gleichzeitig vorhandenes Personal fördern, um es besser einzusetzen.“

CFOs auf dem Scheideweg

„Zahlenschieber“ war gestern: Die digitale Transformation erlaubt es Finanzchefs, Unternehmenswerte nicht nur besser schützen, sondern sie auch aktiver mitgestalten zu können. Die Finanzabteilung steht daher vor der Aufgabe, bestmögliche Rahmenbedingungen für Wachstum zu schaffen – und das in Zeiten immer komplexerer Prozesse und eines stetig wachsenden Kostendrucks. CFOs glauben, dass ihre größte Herausforderung bis 2020 darin bestehen wird, ein steigendes Arbeitsvolumen effizient zu gestalten.

ERWARTUNGEN AN DIE FINANZABTEILUNG BIS 2020



- 29%** ■ Effizientes Zeitmanagement bei höherem Arbeitsvolumen
- 21%** ■ Kommerzielle Geschäftschancen
- 20%** ■ Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern
- 18%** ■ Strategische Einblicke in Echtzeit
- 10%** ■ Effizientes, abteilungsübergreifendes Business Partnering
- 3%** ■ Corporate Governance und Shareholder Value

Quelle: Arbeitsmarktstudie von Robert Half, Befragte: 200 CFOs und Finanzvorstände, Differenz zu 100 % aufgrund von Rundungen

Derzeit wenden die befragten Finanzmanager den Großteil ihrer Zeit für operative Tätigkeiten und Teamführung auf. Laut Arbeitsmarktstudie bleiben ihnen damit lediglich fünf Stunden pro Woche für unternehmensstrategische Aufgaben.

„Fehlende Ressourcen für strategische Aufgaben sind fatal. Denn immer kürzere Innovationszyklen und sich schnell entwickelnde neue Märkte erfordern, dass Unternehmen im Zuge der Strategieplanung neben den Chancen auch die Risiken genau betrachten.“

Anneke Wieling – Managing Director bei Protiviti

Der holistische Blick

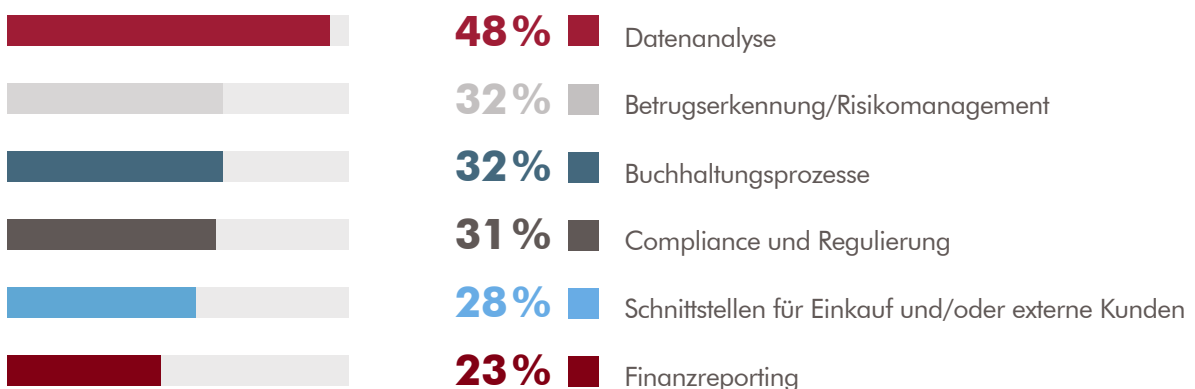
Wenn immer mehr Unternehmen in Echtzeit in komplexen Märkten agieren, steigt der Wert der Einblicke, welche die Finanzfunktion bietet. Stakeholder – einschließlich der CEOs, Geschäftsführung und Aktionäre – erwarten deshalb von Finanzchefs, dass sie sich aktiv an der Entwicklung der Geschäftsvision beteiligen und lukrative Geschäftschancen aufspüren.

„Der CFO der Zukunft muss ein noch tieferes Verständnis für das Geschäftsmodell, die internen Prozesse, die Mitarbeiter sowie den Markt und die Kunden haben. In einer volatilen Welt wird er durch seinen holistischen Blick auf das Innen- und Außenleben des Unternehmens eine zentrale Rolle in der Koordination und Kommunikation der unterschiedlichen Anspruchsgruppen einnehmen.“

Peter Graschi – CFO der **HOLY FASHION GROUP**

Um diese zentrale Rolle voll auszufüllen und ein besseres Verständnis zu erlangen, möchten die in der Studie befragten CFOs im Rahmen ihrer Digitalisierungspläne hauptsächlich in die Datenanalytik investieren. Den damit einhergehenden Sicherheitsrisiken möchte jeder Dritte durch Initiativen in Betrugserkennung und Risikomanagement begegnen.

WO CFOS IM ZUGE DER DIGITALISIERUNG INVESTITIONEN PLANEN



Quelle: Arbeitsmarktstudie von Robert Half, Befragte: 200 CFOs und Finanzvorstände, Mehrfachnennungen möglich

Die CFO-Agenda bis 2020

Wer eine bessere Datenanalytik und sichere Infrastrukturen anbieten will, muss vor allem eins können: mit dem technologischen Wandel Schritt halten. Deshalb hat diese Fähigkeit bei den Finanzexperten auch Top-Priorität bis 2020.

„Der ‚reine Bilanzierungsexperte‘ wird sich in Zukunft schwer tun. Offenheit gegenüber neuen Finanzsystemen und -prozessen sowie entsprechende Weiterbildungen sind ein absolutes Muss für eine erfolgreiche Karriere im Finanz- und Rechnungswesen.“

Prof. Dr. Winfried Schwarzmann –
Hochschule für angewandte Wissenschaften in München

Im Zuge der Digitalisierung wird es den befragten CFOs zufolge außerdem sehr wichtig sein, Daten korrekt zu erfassen und mit Big Data umgehen zu können. Außerdem bleibt die Einhaltung von Compliance-Vorgaben eine der drei Top-Prioritäten bis 2020.

DIE PRIORITÄTEN AUF DER CFO-AGENDA

KURZFRISTIG – BIS 2017		LÄNGERFRISTIG – BIS 2020
 Erfassung/Management von Big Data	1	 Schritt halten mit dem technologischen Wandel
 Einhaltung von Compliance-Vorgaben	2	 Erfassung/Management von Big Data
 Schritt halten mit dem technologischen Wandel	3	 Einhaltung von Compliance-Vorgaben
 Einhaltung von Rechnungslegungsvorschriften und -standards	4	 Einhaltung von Rechnungslegungsvorschriften und -standards

Quelle: Arbeitsmarktstudie von Robert Half, Befragte: 200 CFOs und Finanzvorstände

Digitalisierung fordert neue Kompetenzen

Damit Finanzfachkräfte den künftigen Anforderungen gerecht werden, benötigen sie bewährte, aber auch neue Kompetenzen. So wird etwa die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit weiter wachsen. CFOs und ihre Teams müssen in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen, um Bedürfnisse unterschiedlicher Abteilungen zu verstehen – die Basis dafür, um Erkenntnisse so aufzubereiten und zu vermitteln, dass sie dem restlichen Unternehmen als Handlungsgrundlage dienen.

„Finanzprofis sind hervorragend in der Detailarbeit. Jetzt geht es aber immer mehr darum, den Blick fürs große Ganze zu schärfen. Das gilt vor allem, wenn Finanzprofis enger mit dem Business interagieren und die Fähigkeit unter Beweis stellen müssen, Entscheidungsprozesse selbstbewusst zu unterstützen und zu steuern.“

Sven Hennige –

Senior Managing Director Central Europe & The Netherlands bei **Robert Half**

DIESE FÄHIGKEITEN MÜSSEN FINANZPROFIS IN DEN NÄCHSTEN 5 JAHREN WEITERENTWICKELN

Soziale Kompetenzen



41%

Führungskompetenz



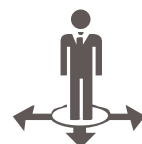
23%

Kommunikationsfähigkeit



18%

Unternehmerisches
Denken



15%

Flexibilität/Offenheit
für Veränderungen

Fachliche Kompetenzen



42%

Finanzsoftware



23%

Regulierung/
Risikomanagement/
Compliance



19%

Rechnungslegungsvorschriften
und -standards



17%

Analytische
Fähigkeiten

Quelle: Arbeitsmarkstudie von Robert Half, Befragte: 200 CFOs und Finanzvorstände, Differenz zu 100 % ergibt sich durch Rundungen

In sechs Schritten bereit für 2020

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit im Finanzbereich ist ein erstklassiges Team. Mit sechs zentralen Maßnahmen können Sie Ihre Finanzabteilung für die Agenda 2020 fit machen:

1

Schaffen Sie einen Kompetenzrahmen. Stellen Sie sicher, dass Ihr Team die neuen Erwartungen und operativen Anforderungen unterstützt. Überlegen Sie, welche neuen Fachkompetenzen und Soft Skills dafür erforderlich sind.

2

Führen Sie eine Gap-Analyse durch. Bewerten Sie Ihre aktuellen Ressourcen – Kompetenzen, Mitarbeiterzahl und Expertise. Beziehen Sie in diese Analyse auch die Veränderungsbereitschaft einzelner Mitarbeiter ein. Versuchen Sie abzuschätzen, ob sich Mitarbeiter in zentralen Funktionen beruflich weiterentwickeln möchten oder ob sie über einen Arbeitgeberwechsel nachdenken.

3

Entwickeln Sie eine Talent-Pipeline und einen Weiterbildungsplan. Dafür müssen Sie analysieren, welches Potenzial in jedem Einzelnen Ihrer Mitarbeiter steckt. Wer sticht durch unternehmerisches Denken und ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten heraus?

4

Identifizieren Sie Bereiche, die automatisiert werden können. Prüfen Sie, welche Prozesse oder operativen Tätigkeiten durch eine Automatisierung effizienter werden. Ist es an der Zeit, veraltete Finanzsysteme durch neue zu ersetzen, die Alltagsprozesse rationalisieren und Daten liefern, welche Ihnen und der Geschäftsleitung wichtige Einblicke bieten?

5

Setzen Sie auf eine flexible Personalstrategie. Damit Sie die passenden Fachkräfte zur richtigen Zeit in der idealen Position einsetzen können, müssen Sie sich eine gewisse Flexibilität einräumen. Setzen Sie neben festen Mitarbeitern Experten auf Zeit mit wertvollen Kompetenzen projektbezogen ein.

6

Entwickeln Sie Strategien zur Anwerbung und Bindung von Talenten. Planen Sie jetzt, damit Ihre Finanzabteilung 2020 über jene Mitarbeiter verfügt, die sie braucht, um erfolgreich zu sein. Vergewissern Sie sich, dass Ihr [Gehaltspaket](#) aus attraktiven Konditionen und Zusatzleistungen einschließlich flexibler Arbeitsmodelle besteht.

Die richtige Mischung

Die Zukunft hat bereits begonnen. Entscheidend für den weiteren Unternehmenserfolg wird sein, Mitarbeiter digital zu schulen und ihnen die oft vorhandene Angst vor dem digitalen Wandel und damit einhergehende Veränderungen zu nehmen. Das erfordert eine professionelle interne Kommunikation und zumeist auch Impulse von außen.

„Gerade in mittelständischen Unternehmen müssen CFOs noch ein gutes Stück gehen, um die Digitalisierung systematisch voranzutreiben. Den Grundstein dafür sollten sie heute legen und die Transformation auf Basis der richtigen Mischung aus Technologie, Menschen und Prozessen vorantreiben.“

Sven Hennige –

Senior Managing Director Central Europe & The Netherlands bei **Robert Half**

Qualifizierte Zeitarbeitnehmer und erfahrene Interim Manager können dabei unterstützen. Sie schließen nicht nur temporäre Lücken bei erhöhtem Arbeitsaufwand, sondern setzen die neuen Projekte, die durch den digitalen Wandel entstehen, auch um. *„Außerdem: Durch den Einsatz von Interim Managern wird die Digitalisierung und die Veränderungsbereitschaft in Unternehmen auch kräftig an Schwung gewinnen“*, bestätigt **Prof. Dr. Schwarzmann**.

Wenn Mitarbeiter neue Prozesse verstehen, sie wertschätzen und als Chance für ihre eigene Weiterentwicklung begreifen, fühlen sie sich auch mit ihrem veränderten Aufgabengebiet wohl und agieren flexibel. Denn nur mit digital versierten Finanzprofis schöpfen CFOs das volle Potenzial und den Wettbewerbsvorteil aus, den die Digitalisierung für ihr Unternehmen bedeutet.

Danksagung

Wir danken für die wertvollen Beiträge und Ihre Unterstützung bei der Erstellung dieser Broschüre:

- **Prof. Dr. Winfried Schwarzmann**, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- **Peter Graschi**, CFO bei HOLY FASHION GROUP
- **Sven Hennige**, Senior Managing Director **Robert Half** Central Europe and The Netherlands
- **Anneke Wieling**, Managing Director, **Protiviti**

Über Robert Half

Robert Half ist ein weltweit tätiger, spezialisierter Personaldienstleister für Fach- und Führungskräfte im Finanz-, Rechnungs- und Bankwesen, im IT- und kaufmännischen Bereich. Das Unternehmen vermittelt Kandidaten auf Zeit, in Festanstellung oder Interim Management an über 330 Standorten. Das Unternehmen wurde 1948 von Robert Half in New York gegründet. Zur Unternehmensgruppe gehört Protiviti, eines der führenden Unternehmen für interne Revision und unternehmensweites Risikomanagement.

[Jetzt Personal anfragen](#)

Methodik der Arbeitsmarktstudie

Die von Robert Half entwickelte Arbeitsmarktstudie wird von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut halbjährlich erhoben. Hier dargestellte Ergebnisse basieren auf Befragungen von 200 CFOs und Finanzvorständen in Deutschland im Juni 2015 und Januar 2016 bei Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern.

roberthalf.de



 **Robert Half**[®]

