

Digitalisierung der Finanzfunktion  
in der Automobilindustrie  
Ein Blick hinter die Kulissen

# Inhaltsverzeichnis

01	<b>Einführung</b>	<b>Seite 03</b>
02	<b>Auswertung</b>	<b>Seite 09</b>
03	<b>Zusammenfassung</b>	<b>Seite 27</b>
04	<b>Ansprechpartner</b>	<b>Seite 32</b>



01

# Einführung



01

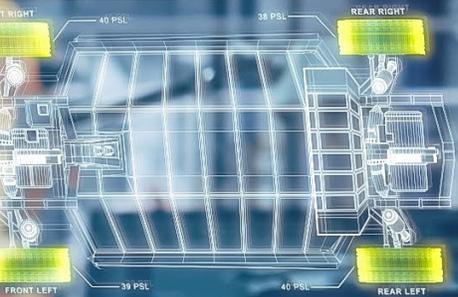
02

03

04

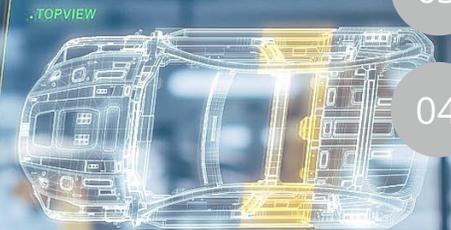
CAR CONDITION

FRONT LEFT	FRONT RIGHT
39	40
REAR LEFT	REAR RIGHT
40	38

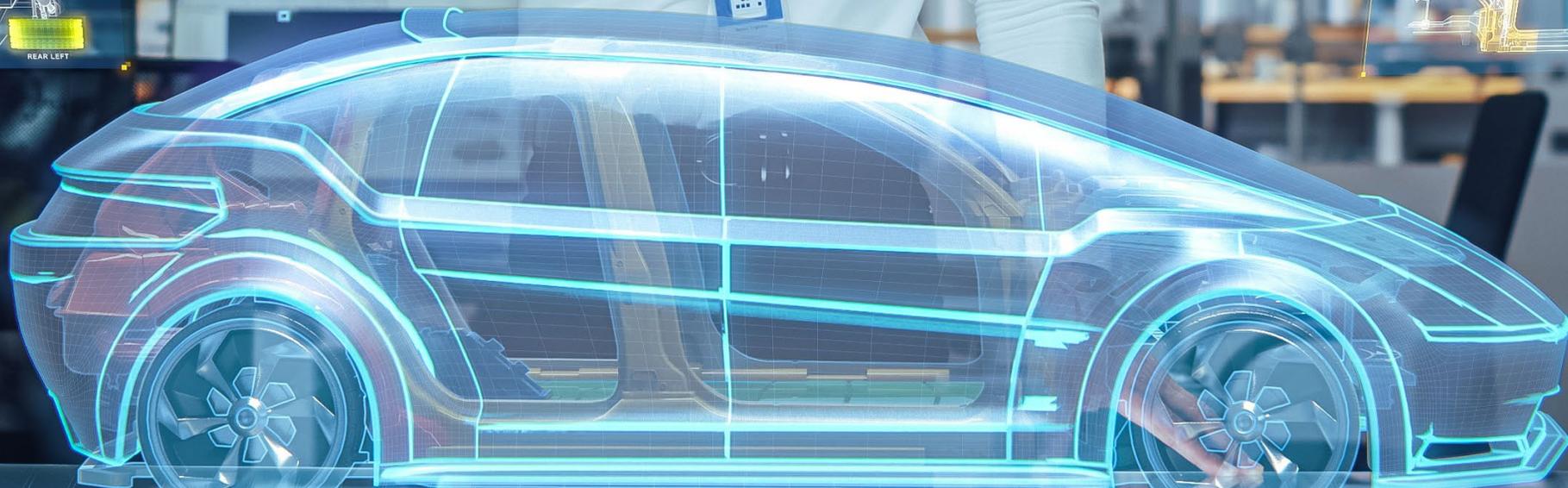


CAR CONDITION

SCANNING 0 WARNINGS FOUR



- OPEN PROJECT
- TASK BOARD
- OVERVIEW
- SETTING



## 01 | Einführung – Ziele der Studie

Das Thema Digitalisierung der Finanzfunktion ist in der Automobilindustrie in aller Munde, trotzdem weiß die Mehrheit der Unternehmen nicht, wo sie stehen – Ziel der Studie ist es darzulegen, inwieweit die Digitalisierung bereits erfolgreich war.

### Recap – Digitalisierung

Die Automobilindustrie (OEMs sowie Zulieferer) steht seit Jahren unter starkem Druck ihre Effizienzen zu verbessern, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein großer Trend zur Effizienzsteigerung war und ist die Digitalisierung. Hierbei spielt die der Finanzfunktion eine besondere Rolle.

Basierend auf großen Business Cases wurden potenzielle Effizienzsteigerungen erarbeitet und mit deren Umsetzung begonnen.

Nach ein paar Jahren ist es an der Zeit ein Resümee zu ziehen. Nicht alle Digitalisierungsprojekte/-initiativen waren so erfolgreich wie zu Anfang vermutet bzw. geplant. Ziel der Studie ist es, diese auf Vermutungen beruhende Wahrnehmung

quantitativ sowie qualitativ zu beleuchten und durch Branchenexpert:innen auf den Prüfstand zu stellen, um einen soliden Statusbericht über die Digitalisierung der Finanzfunktion zu erhalten.



01

02

03

04

## 01 | Einführung – Ziele der Studie

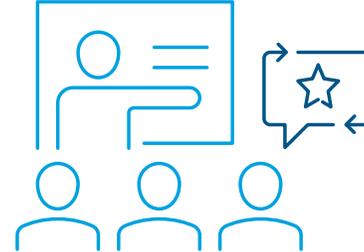
Die Digitalisierung der Finanzfunktion in der Automobilindustrie kann ...



... für **Effizienzsteigerungen um mehr als 10 Prozent** sorgen!



... die klassischen **Finanzprozesse** signifikant **beschleunigen!**



... die **Anforderungen** an neue und bestehende **Talente** stark **verändern!**

### Ziele der Studie



Schaffung eines Verständnisses über derzeitige und zukünftige **Einflüsse der Digitalisierung auf die Finanzfunktion**



Gewinnung eines Verständnisses über das **Herangehen im Bezug auf die Digitalisierung** der Finanzfunktion



Identifikation von **Veränderungen in der Rolle** der Finanzfunktion, bezogen auf die Digitalisierung



**Identifikation von Effizienzpotenzialen** durch gezielte Nutzung von Digitalisierungsmöglichkeiten



Ermittlung von aktuell **genutzten Trends** im Umfeld der Digitalisierung



01

02

03

04

## 01 | Einführung – Begriffsklärung: Digitalisierung in der Finanzfunktion

Das Wort Digitalisierung wird oft genutzt ohne genau zu wissen, was dahinter steht – dieses Verständnis ist jedoch elementar für eine erfolgreiche Transformation zu einer gesamtheitlichen digitalen Finanzfunktion.

### **Die Finanzfunktion der Zukunft ist digital! – Aber was ist eine digitale Finanzfunktion?**

Die Digitalisierung umfasst ein breites Feld an Themen und daraus resultierenden möglichen Handlungen. Je nach Anwendungsfall kommen unterschiedliche Technologien zum Einsatz. Die Publikationsreihe Deloitte Crunch Time<sup>1</sup> beschäftigt sich mit der Finanzfunktion im digitalen Wandel und hat die wichtigsten Technologien der digitalen Finanzfunktion der Zukunft identifiziert.

So unterschiedlich die Technologien sind, haben sie eines gleich – das Ziel der Effizienzsteigerung. Die Art der erwarteten Effizienzsteigerung unterscheidet sich je nach den Technologien. So kann ein Ziel sein, Prozesse zu automatisieren, um dadurch eine Beschleunigung zu erhalten oder die Qualität der Resultate der Prozesse zu ver-

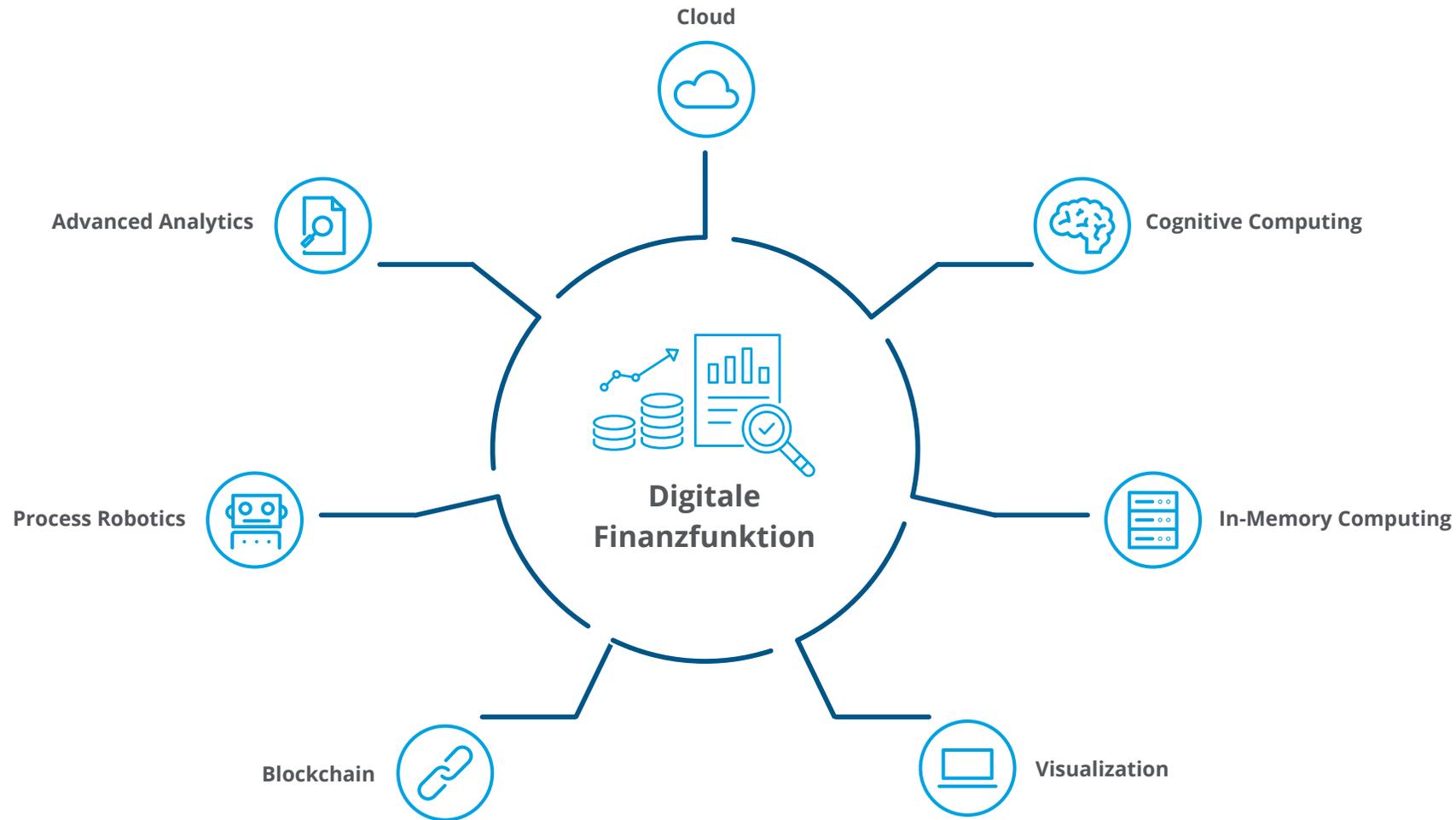
bessern. Ein anderes Ziel kann sein, verborgene Informationen in den vorhandenen Daten zu identifizieren. Dieses neu identifizierte Wissen kann wiederum genutzt werden, um neue Möglichkeiten zu eröffnen.

In der Automobilindustrie ergeben sich verschiedenen Anwendungsfälle der zentralen Technologien. Typische Beispiele sind die aktuell laufenden SAP-S/4-Transformationen mit dem Verfügbarmachen von neuer In-Memory-Computing-Technologie, die Anwendung der SAP Analytics Cloud (SAC), die neueste Analysefunktionen mit der Cloud-Komponente verknüpft, oder auch erste Versuche der Nutzung der Blockchain in der Abbildung von Fahrzeugverkäufen.

<sup>1</sup> Deloitte Crunch Time: Finanzfunktion in der digitalen Welt.



Abb. 1 – Zentrale Elemente der digitalen Finanzfunktion



## 01 | Einführung – Umfang und Methodik der Studie

Für die Studie wurden Detailinterviews mit Expert:innen aus der Automobilindustrie sowie Branchenexpert:innen durchgeführt, um die Einflüsse der Digitalisierung auf die Automobilindustrie beleuchten zu können.

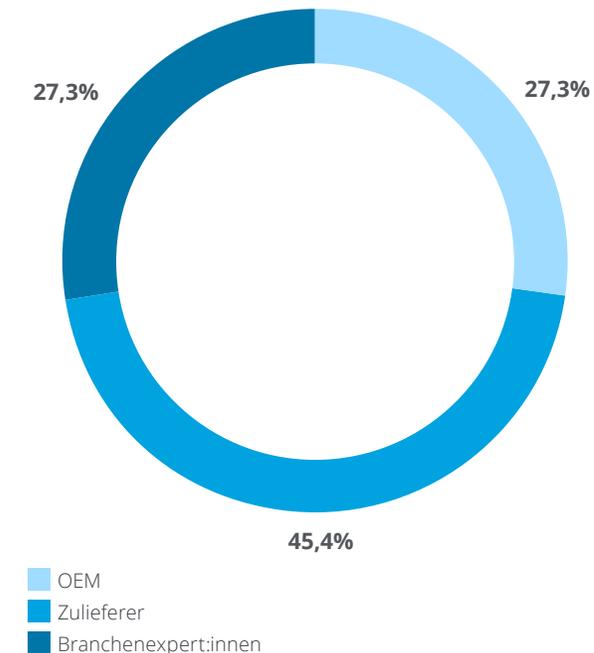
Die Befragten aus der Automobilindustrie konnten durch ihre Rollen in den entsprechenden Unternehmen (CFO, Leiter:in Controlling/Accounting, ...) Einblicke in die Interna der Finanzfunktion von Herstellern (OEMs) und Zulieferern geben. Hierbei wurde jeweils unterschieden, ob es sich um einen/eine Vertreter:in eines OEMs oder eines Zulieferers handelt, um Unterschiede innerhalb der Industrie identifizieren zu können.

Zusätzlich wurden Branchenexpert:innen mit fundierten Kenntnissen in den Bereichen Digitalisierung und Automobilindustrie befragt, um die Ergebnisse der initialen Befragungen um eine Outside-in-Perspektive zu erweitern bzw. um die Antworten auf den Prüfstand stellen zu können.

Der Interviewzeitraum erstreckte sich über ein Jahr (Dezember 2020 bis Dezember 2021).

Die Interviews wurden von erfahrenen Deloitte-Berater:innen mit langjähriger Automotive- und Digitalisierungsexpertise durchgeführt und ausgewertet.

**Abb. 2 – Verteilung der Studienteilnehmer:innen**



01

02

03

04

02

# Auswertung



01

02

03

04



## 02 | Auswertung – Digitalisierungsfortschritt der Finanzfunktion

Die Finanzfunktion und der CFO sind oft die Treiber der Digitalisierung in den Unternehmen. Trotzdem ist festzustellen, dass die Finanzfunktion von außen gesehen nur durchschnittlich fortgeschritten im Bereich Digitalisierung ist.

### Die Finanzfunktion ist ein Vorreiter in Sachen Digitalisierung im Vergleich zu anderen Organisationseinheiten der Automobilindustrie – oder nicht?

Die Befragung der Unternehmen zeigt, dass die Finanzfunktion sich in über 50 Prozent der Fälle als (eher) überdurchschnittlich in Bezug auf den Fortschritt der Digitalisierung in ihrem Bereich sieht. Hierbei wurden unter anderem Faktoren wie Grad der Digitalisierung, Automatisierung von Arbeitsabläufen oder auch der Grad der Nutzung neuer Technologien als Anhaltspunkte für eine fortgeschrittene Digitalisierung genutzt.

Diese Selbsteinschätzung der Unternehmen deckt sich nicht ganz mit der Wahrnehmung von außen. In den Befragungen der Branchenexpert:innen hat sich ergeben, dass die Finanzfunktion im Automobilumfeld nur als (eher)

durchschnittlich fortgeschritten eingestuft werden kann. Dieses Ergebnis gepaart mit der Aussage, dass die Digitalisierung im Besonderen auf die Finanzfunktion einen großen Einfluss genommen hat (und noch nehmen wird), zeigt auf, dass durch gezielte Initiativen die Zukunft der Finanzfunktion weiter beeinflusst werden kann und muss, um auch in Zukunft für kommende Herausforderungen gerüstet zu sein.

Auszüge des konkreten Handlungsbedarfs für ausgewählte Aspekte werden im Nachfolgenden aufgezeigt und diskutiert.



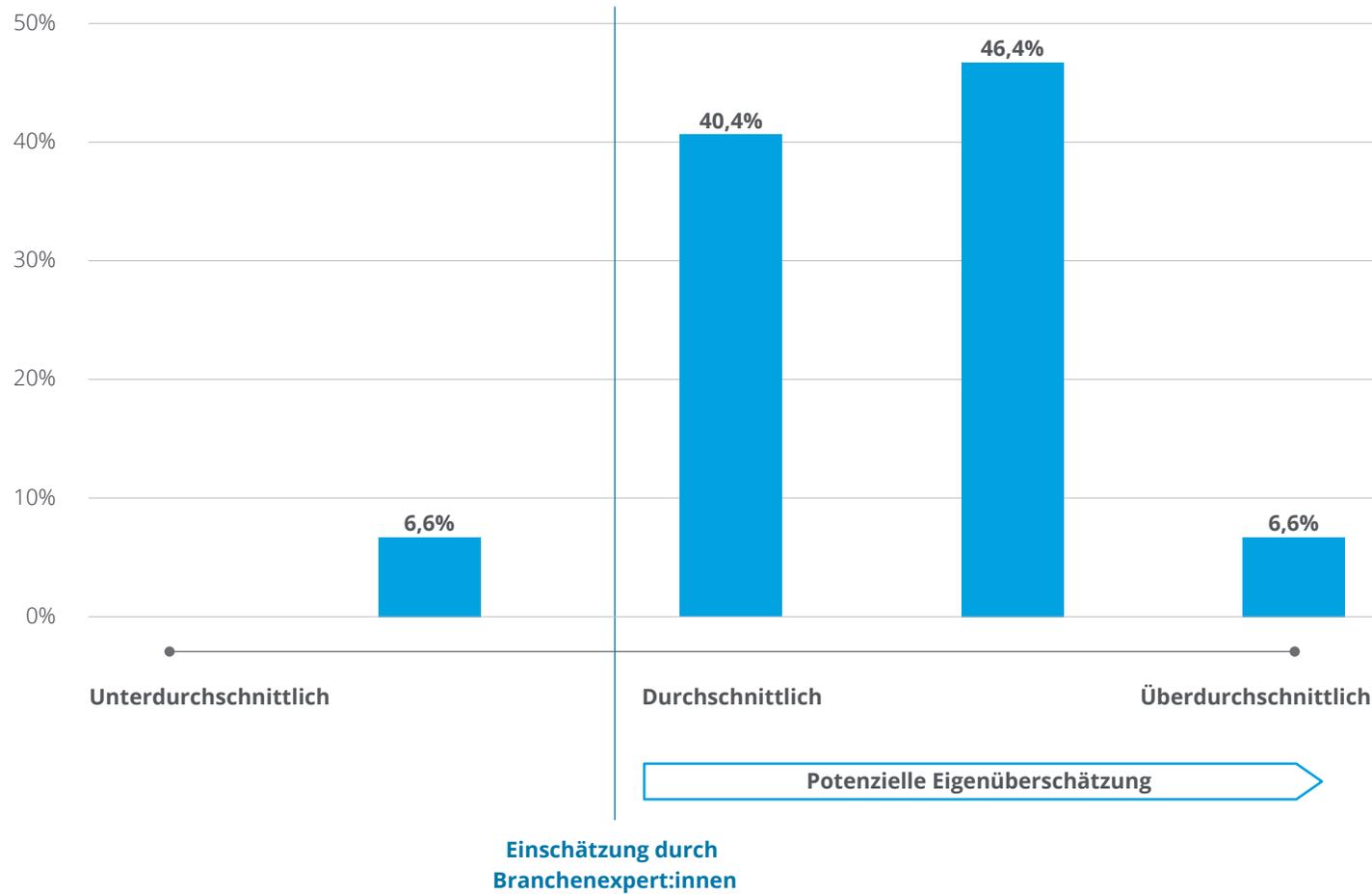
01

02

03

04

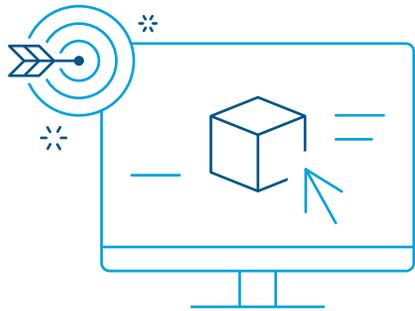
Abb. 3 – Einschätzung der eigenen Finanzfunktion im Vergleich zu anderen Organisationen



## 02 | Auswertung – Betrachtungsfelder

In der Studie wurden sechs der wichtigsten Aspekte der Digitalisierung der Finanzfunktion betrachtet, um hierzu Einblick in Status quo in der Automobilindustrie zu erhalten.

**Abb. 4 – Betrachtete Aspekte der Digitalisierung der Finanzfunktion**



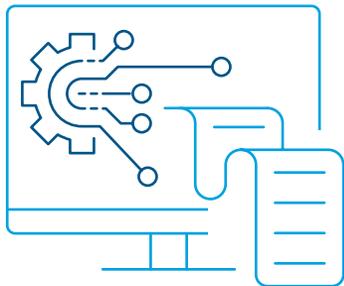
**IT-Strategie**



**Datenmanagement/-harmonisierung**



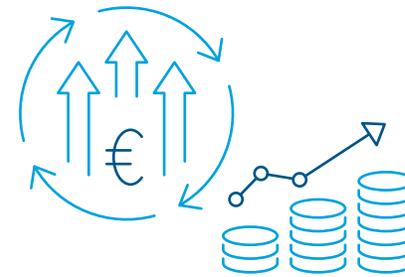
**Weiterentwicklung ERP-System**



**Begleitende Technologien**



**Auswirkungen auf die Finanzprozesse**



**Finanzfunktion im Wandel**



01

**02**

03

04

## 02 | Auswertung – Gesamtheitliche IT-Strategie

Bei dem Thema IT-Strategie gehen die Eigenwahrnehmungen der Automobilindustrie (OEMs und Zulieferer) verglichen mit den Wahrnehmungen der externen Expert:innen stark auseinander.

### OEMs gehen im Vergleich zu ihren Zulieferern gesamtheitlicher an das Thema Digitalisierung der Finanzfunktion heran.

80 Prozent der befragten OEMs gaben an, dass sie eine übergreifende IT-Strategie für ihre Finanzfunktion haben, bei den Zulieferern liegt der Prozentsatz mit nur 50 Prozent signifikant niedriger.

Die Antworten zeigen, dass gerade die OEMs überzeugt sind eine übergreifende IT-Strategie für die Finanzfunktion zu haben. Die Befragung der Branchenexpert:innen zeigt jedoch ein anderes Bild. Nur 17 Prozent der befragten Expert:innen gaben an, dass in der Automobilindustrie (OEM und Zulieferer zusammen) eine übergreifende IT-Strategie gesehen wird.

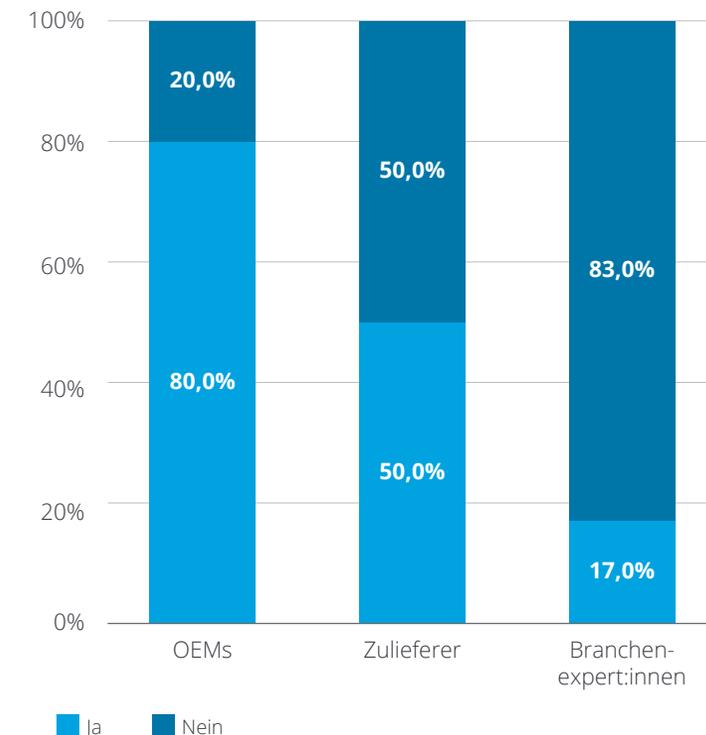
Das Fehlen einer übergreifenden IT-Strategie hat zur Folge, dass Ressourcen oft nicht effizient

genutzt und Systeme/Prozesse in parallel Projekten entwickelt bzw. definiert werden. Dieses nicht integrativ abgestimmte Arbeiten führt dazu, dass Daten(flüsse) am Ende nicht ideal aufeinander abgestimmt sind. Dies spiegelt sich z.B. auch in dem Ergebnis auf die Frage nach dem Aufwand für das Thema Datenintegration und -harmonisierung wider (siehe folgende Seite).

Ein weiteres Problem, das mit dem Fehlen einer übergreifenden IT-Strategie aufkommt, ist, dass nicht alle Möglichkeiten der bereits vorhandenen Infrastruktur genutzt werden. Einzelnen Teilbereiche sind nicht im Bilde über die Potenziale ihrer Nachbarbereiche und dementsprechend kann nicht auf diese bereits verfügbaren Möglichkeiten zugegriffen werden. Im Worst Case fallen hierdurch Arbeiten und der damit verbundene Aufwand mehrfach an.

### Abb. 5 – Übergreifende IT-Strategie

Hat die Finanzfunktion eine übergreifende IT-Strategie?



## 02 | Auswertung – Datenharmonisierung im Zeitalter der Digitalisierung

Das Fehlen einer übergreifenden IT-Strategie wirkt sich oft auf die Datenqualität, im Besonderen zwischen den einzelnen Systemen und Prozessen, aus.

### Es werden immer noch (zu) viel Energie und Budget für das Thema Datenintegration und Harmonisierung aufgewendet.

Ca. 75 Prozent der OEMs und Zulieferer geben an, (eher) viel Energie und Budget für das Thema Datenintegration und Harmonisierung aufzuwenden. Diese Angabe deckt sich mit der Einschätzung der Branchenexpert:innen. Die Umfrage hat ergeben, dass die mitunter häufigsten Gründe eine fragmentierte Systemlandschaft und nicht abgestimmte Prozesse sind. Dies führt wiederum zu uneinheitlichen Daten, was abermals zu einem erhöhten Bedarf für Harmonisierung und Integration dieser Daten führt.

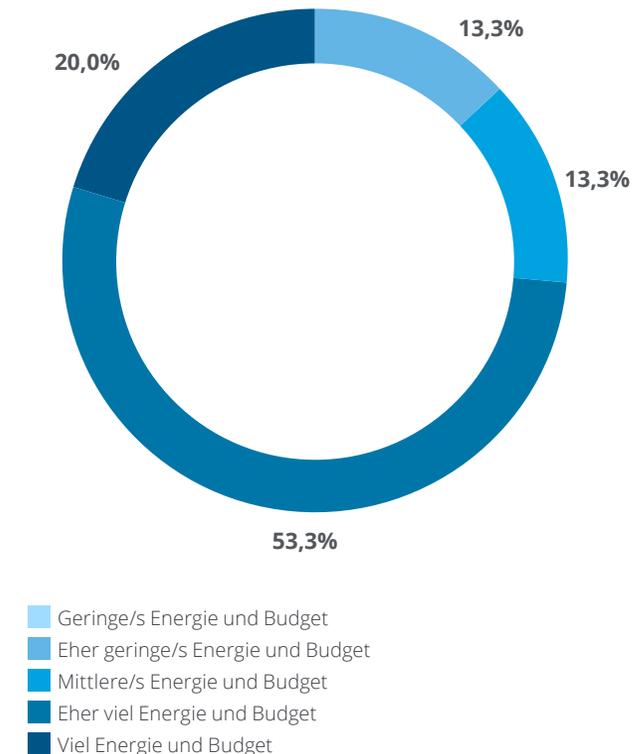
Ein zentraler Data Lake kann hier eine Verbesserung schaffen. In der Befragung hat die Mehrheit der Teilnehmer:innen jedoch angegeben, sich aktuell noch nicht mit dem Thema Data Lake aus-

einandergesetzt zu haben. Andere Möglichkeiten die benötigte Energie und das Budget zu reduzieren, können die Einführung von standardisierten E2E-Prozessen sein sowie die technische Optimierung der Schnittstellen zwischen inkonsistenten Daten(quellen) mit beispielsweise der Nutzung von Robotics Process Automation (RPA).

Abschließend kann gesagt werden, dass die Mehrheit der Unternehmen weiter an den Ansprüchen zur Verbesserung der Datenlage, die zum Beginn der Digitalisierung gesetzt wurden, festhalten und auch dedizierte Handlungsfelder identifizieren können. Die konkrete Umsetzung gestaltet sich jedoch schwieriger und dauert weiterhin an.

### Abb. 6 – Datenintegration und -harmonisierung

Wie viel Energie/Budget/Zeit investieren Sie in das Thema Datenintegration und -harmonisierung?



01

02

03

04

## 02 | Auswertung – Effizienzpotenziale durch Erneuerung des ERP-Systems

Die Bereiche Standardisierung und Konsolidierung von Systemen werden als stärkste Treiber der Effizienz im Umfeld der ERP-Optimierung gesehen.

### Die Digitalisierung wird als genereller Effizienztreiber gesehen – im Besonderen Aktivitäten rund um das ERP-System.

Mit Hinblick auf die Gesamteffizienz der Finanzfunktion zeigt sich die Digitalisierung als ein starker Treiber. 100 Prozent der OEMs und 80 Prozent der Zulieferer gaben an, dass die Gesamteffizienz der Finanzfunktion durch verschiedene Digitalisierungsinitiativen erhöht werden konnte. Einen der größten Ansatzpunkte stellt hier das ERP-System (als Digital Core der Finanzfunktion) dar.

Bei der Frage nach dedizierten Treibern der Effizienzsteigerung (in der Vergangenheit sowie in der Zukunft) schneiden die Bereiche um die Optimierung des ERP-Systems besser ab als die Bereiche um die potenziellen Effizienzen von neuen begleitenden Technologien (siehe nächste Seite).

Die beiden Aspekte Standardisierung und Konsolidierung von Systemen haben sich als die stärksten Treiber herauskristallisiert. Bei beiden Themen sehen die Expert:innen ein starkes Potenzial von bis zu über 10 Prozent im Hinblick auf die Steigerung der Effizienz der Finanzfunktion.



01

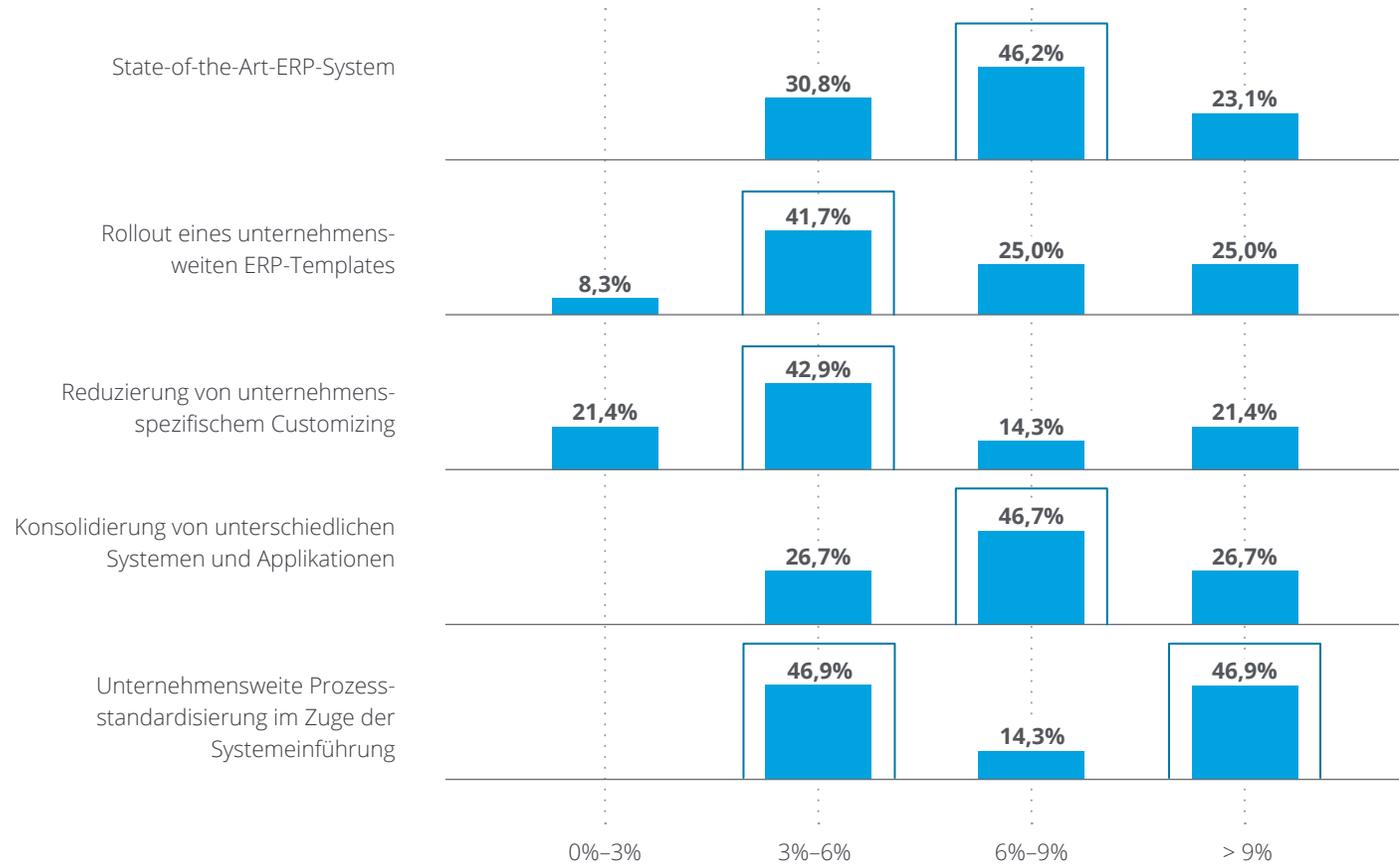
02

03

04

## 02 | Auswertung – Effizienzpotenziale durch Erneuerung des ERP-Systems

Abb. 7 – Effizienzpotenziale im Umfeld des ERP-Systems



01

02

03

04

## 02 | Auswertung – Effizienzpotenziale durch begleitende Automatisierung von Arbeitsabläufen

Neben der klassischen Optimierung des ERP-Systems bringt auch die Einführung von neuen Technologien als Erweiterung der Funktionen eines klassischen ERP-Systems eine signifikante Effizienzsteigerung.

**Die Automobilindustrie steht neuen Technologien eher skeptischer gegenüber, räumt aber mögliche Effizienzpotenziale ein.**

Im Vergleich zu den Digitalisierungsinitiativen rund um das ERP-System wurden den begleitenden Technologien, die um das ERP-System herum aufgebaut werden, geringere Effizienzpotenziale zugesprochen. Diese Wahrnehmung aus der Automobilindustrie deckt sich hier mit den Antworten der Branchenexpert:innen, deren Blick zu derselben Erkenntnis kommt.

Trotzdem werden den begleitenden Technologien durchaus Effizienzpotenziale zugeschrieben. Im Vergleich zu der vorherigen Betrachtung der ERP-Umgebung zeigt sich hier der Bereich Robotics Process Automation (RPA) als klarer Favorit. Die erwartete Effizienzsteigerung liegt im Schnitt bei 6–9 Prozent.

RPA kann in der Finanzfunktion vielseitig eingesetzt werden, als Unterstützung bei der Datenharmonisierung zwischen Systemen bis hin zur Einbettung in E2E-Prozesse wie O2C, P2P, R2R oder A2R.



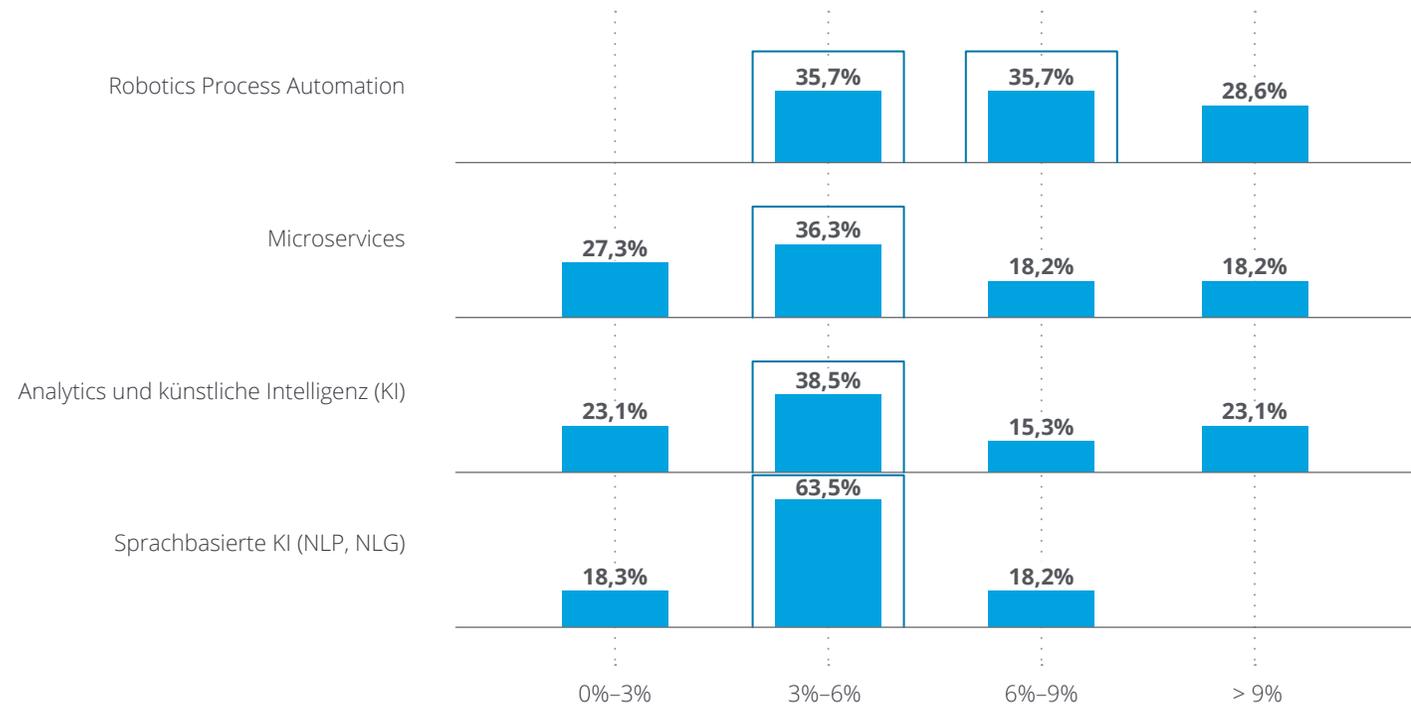
01

02

03

04

Abb. 8 – Effizienzpotenziale durch neue Technologien



01

02

03

04

## 02 | Auswertungen – Auswirkungen auf klassische Finanzprozesse

Die Befragung zeigt auf, dass die Digitalisierung positive Effekte auf die klassischen Finanzprozesse<sup>2</sup> hat – neben einer Beschleunigung konnte auch die Qualität der Resultate erhöht werden.

### Die Digitalisierung führte zu einer Beschleunigung der klassischen Finanzprozesse.

Mehrheitliche Meinung ist, dass die Digitalisierung eine Beschleunigung von klassischen Finanzprozessen wie dem Monats- oder Jahresabschluss bewirkt hat. 70 Prozent der Befragten gaben an, eine Effizienzsteigerung seit der bzw. durch die Digitalisierung festgestellt zu haben. Diese Effekte schlagen sich neben der reduzierten Dauer der Prozesse auch auf die Qualität der Ergebnisse nieder. Durch besser integrierte Prozesse steigen die Datenqualität und dementsprechend auch das finale Ergebnis.

Im Schnitt sind die Zulieferer in den klassischen Prozessen (ein wenig) schneller als die OEMs, was jedoch nicht auf einen Unterschied im Herangehen an die Digitalisierung zurückgeführt wird, sondern

auf andere Faktoren, wie die Unternehmensgröße oder Unternehmensform und die damit verbundenen Auflagen in den typischen Finanzprozessen. Ein signifikanter Unterschied in der Dauer zwischen den OEMs und den Zulieferern ist nur bei dem Jahresabschluss zu bemerken. Auch hier spielen externe Regulatorien eine zentrale Rolle für das Auftreten von Unterschieden.



<sup>2</sup> Klassische Finanzprozesse: Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse.



01

02

03

04

„Auch wenn die [klassischen] Finanzprozesse immer noch zu lange dauern, war und ist die Digitalisierung der wesentliche Treiber der Beschleunigung.“

CFO Zulieferer

„Die Digitalisierung in Verbindung mit der Vereinheitlichung von Prozessen hat zu einer starken Verbesserung der Effizienz innerhalb der Finanzfunktion geführt.“

Leiter Controlling OEM

„Die Einführung eines neuen ERP-Systems wie SAP S/4HANA kann zu einer signifikanten Beschleunigung der [klassischen] Finanzprozesse führen, wenn es korrekt implementiert und in der Organisation verankert wird.“

CFO Zulieferer

## 02 | Auswertung – Durchführung des Top-Management-Reportings

Im Bereich Top-Management-Reporting sind die Zulieferer den OEMs in Bezug auf die Nutzung neuer digitalen Technologien voraus, auch wenn weiterhin PowerPoint und Excel das Reporting in der Automobilindustrie dominieren.

### PowerPoint und Excel sind weiterhin die Tools der Wahl in Bezug auf Top Management Reporting.

Nur einer der OEMs hat angegeben, dass das Top-Management-Reporting auf einer anderen Technologie als PowerPoint oder Excel basiert. Die Zulieferer schnitten hier besser ab. 40 Prozent von ihnen gaben an, neben PowerPoint und Excel auch neue Technologien (State-of-the-Art-Tools<sup>3</sup> oder Eigenentwicklungen) zu nutzen, um das Top-Management-Reporting durchzuführen.

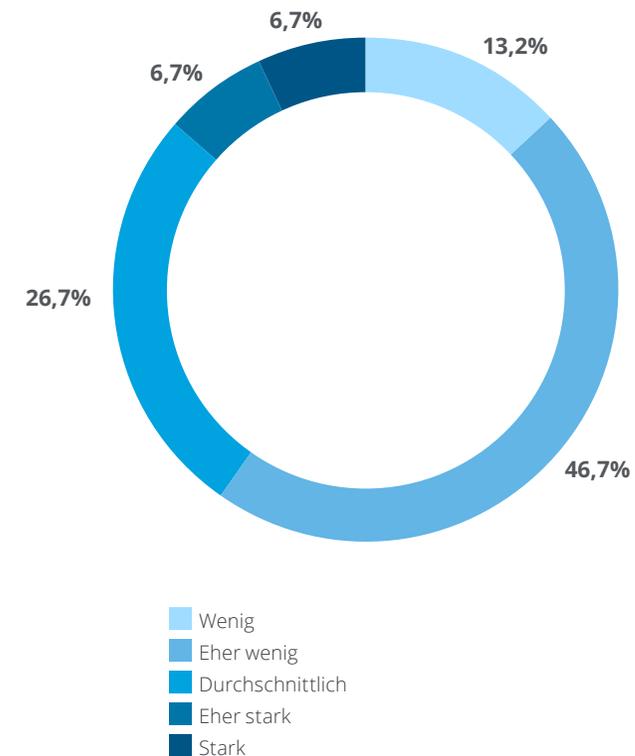
Dieses Ergebnis ist interessant, da sich gerade das Top-Management (um den CFO) in den vergangenen Jahren oft als Ziel gesetzt hat, „weg von Excel zu kommen“, um Platz für neue Technologien im Bereich Reporting zu schaffen. Auf die Frage „Wie gut wurde das zu Beginn der Digitalisierung gesetzte Ziel ‚weg von Excel‘ erreicht?“ gaben

über 50 Prozent der Teilnehmer an, das Ziel eher schlecht erreicht zu haben. Im Schnitt werden über 85 Prozent der Reports von OEMs und 65 Prozent der Reports der Zulieferer immer noch in PowerPoint und Excel erstellt.

Entgegen dem oben aufgezeigten Trend eines starren auf PowerPoint und Excel basierenden Reportings ist es in der Finanzfunktion für über 60 Prozent der Mitarbeiter:innen von OEMs möglich, sich relevante Daten für das Reporting mittels Self-Service selbst zu organisieren. Die Zulieferer liegen hier mit einem Prozentsatz von unter 25 Prozent weit hinter den OEMs. Diese Zahlen lassen mutmaßen, dass es auf den unteren/mittleren Ebenen bereits etablierte Reporting-Daten-Tools gibt, die es nur noch nicht in die Top-Management-Ebene geschafft haben.

### Abb. 9 – Devise „weg von Excel“

Wie sehr hat sich dieser Trend in Ihrer Finanzfunktion manifestiert?



<sup>3</sup> Genannte Beispiele: LucaNet, Oracle, Hyperion.



## 02 | Auswertung – Rolle der Finanzfunktion

Eine kritische Betrachtung zeigt auf, dass das Ziel sich mit der Finanzfunktion zu einem Business Partner zu entwickeln noch nicht komplett erreicht wurde.

### Die Finanzfunktion hat die Transformation zu einem Business Partner noch nicht ganz abgeschlossen.

Auf die Frage, ob sich die Rolle der Finanzfunktion in den letzten Jahren geändert hat, wurde fast einheitlich mit Ja geantwortet. In welche Richtung dieser Weg ging, zeigte die Frage „Inwieweit konnte sich die Finanzfunktion in den letzten Jahren als Business Partner in Ihrer Organisation etablieren?“ auf. Hier wurde im Schnitt mit „eher starke Etablierung“ geantwortet.

Die Definition des Business Partners beschreibt eine Finanzfunktion, die mit dem Unternehmen zusammenarbeitet, um die finanzielle Leistung zu verfolgen und Informationen, Prognosen sowie Analysen bereitstellt, um die Festlegung der Strategie zu unterstützen. Sie fordert und unterstützt

das Unternehmen, um sicherzustellen, dass die Strategie mit den finanziellen Zielen übereinstimmt.<sup>4</sup>

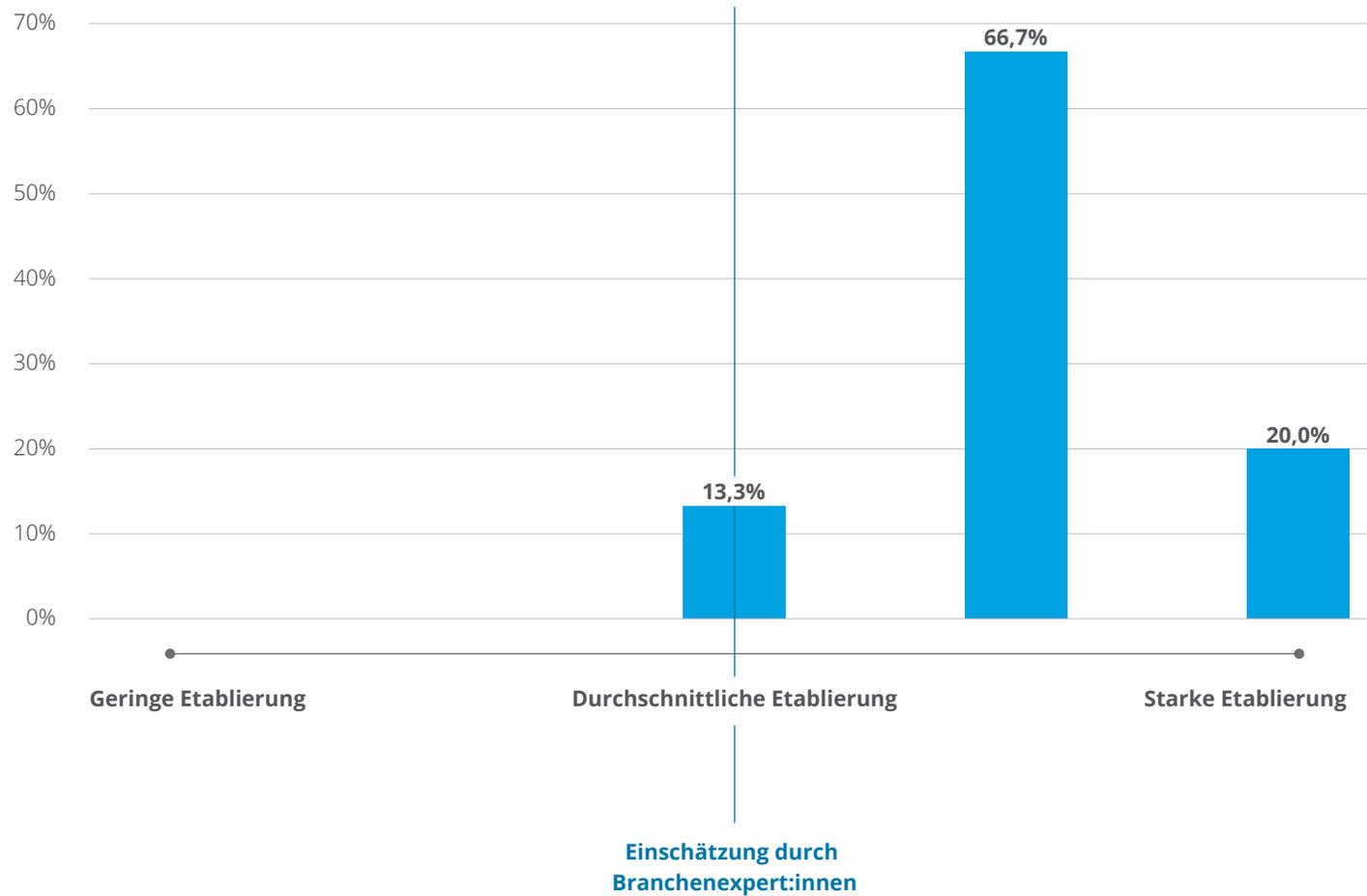
Die Sichtweise der Branchenexpert:innen zeigte hingegen nur eine durchschnittliche Etablierung der Finanzfunktion als Business Partner auf. Der Unterschied kann hauptsächlich darauf zurückgeführt werden, dass bei der Beantwortung und der Kommentierung der Fragen zu einem gewissen Grad die gewünschte Positionierung beschrieben wurde anstelle des Status quo, der beispielsweise durch externe Betrachter:innen wahrgenommen würde.



## 02 | Auswertung – Rolle der Finanzfunktion

### Abb. 10 – Finanzfunktion als Business Partner in der Organisation

Inwieweit konnte sich die Finanzfunktion in den letzten Jahren als Business Partner in Ihrer Organisation etablieren?



## 02 | Auswertung – Neue Anforderungen an die Mitarbeiter:innen der Finanzfunktion

Um für zukünftige Herausforderungen der Finanzfunktion gewappnet zu sein, benötigt die Finanzabteilung Mitarbeiter:innen mit einem speziellen Skillset – hier muss sie sich gegen andere Bereiche durchsetzen, um neue Talente zu gewinnen.

### Die Digitalisierung änderte die Anforderungen an die Mitarbeiter:innen der Finanzfunktion in der Vergangenheit und wird sie in der Zukunft weiter formen.

87 Prozent der Befragten gaben an, dass sich das Skillprofil für Neueinstellungen in der Finanzfunktion, geändert hat. In den Gesprächen kam heraus, dass einer der stärksten Trends die vermehrte Nachfrage nach „technikaffinen“ und „stark analytisch denkenden“ Personen ist, um sich in der durch die Digitalisierung veränderten neuen Umgebung zurechtzufinden.

Der starke Fokus auf analytische Fähigkeiten wurde durch den Wandel vom reinen Zahlenaufbereiter hin zum Zahlenverstehender und Zahlenexplainer (siehe Business Partner ab Seite 22) begründet.

Für die Zukunft sehen 93 Prozent der Befragten einen weiteren großen Wandel der Anforderungen. Wieder wurden die beiden Skills „Technikaffinität“ und „analytisches Denken“ hervorgehoben. Rein operative Stellen werden in der Zukunft weniger benötigt. Die Anzahl an „erklärenden“ Stellen wird dahingegen immer weiter ansteigen.

Der Trend wird von einer anderen Deloitte-Studie (Finance 2025 revisited<sup>5</sup>) bestätigt. Darin wird neben den oben genannten Skills auch noch auf solche aus den Bereichen Operations, Technologie und Ingenieurwesen verwiesen. Durch die neu benötigten Skills muss die Finanzfunktion in Zukunft noch mehr mit anderen Organisationseinheiten um Talente kämpfen. Hierfür ist es notwendig, die Value Proposition der Finanzfunktion anzupassen und zu verbessern, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

<sup>5</sup> Deloitte Finance 2025 revisited.

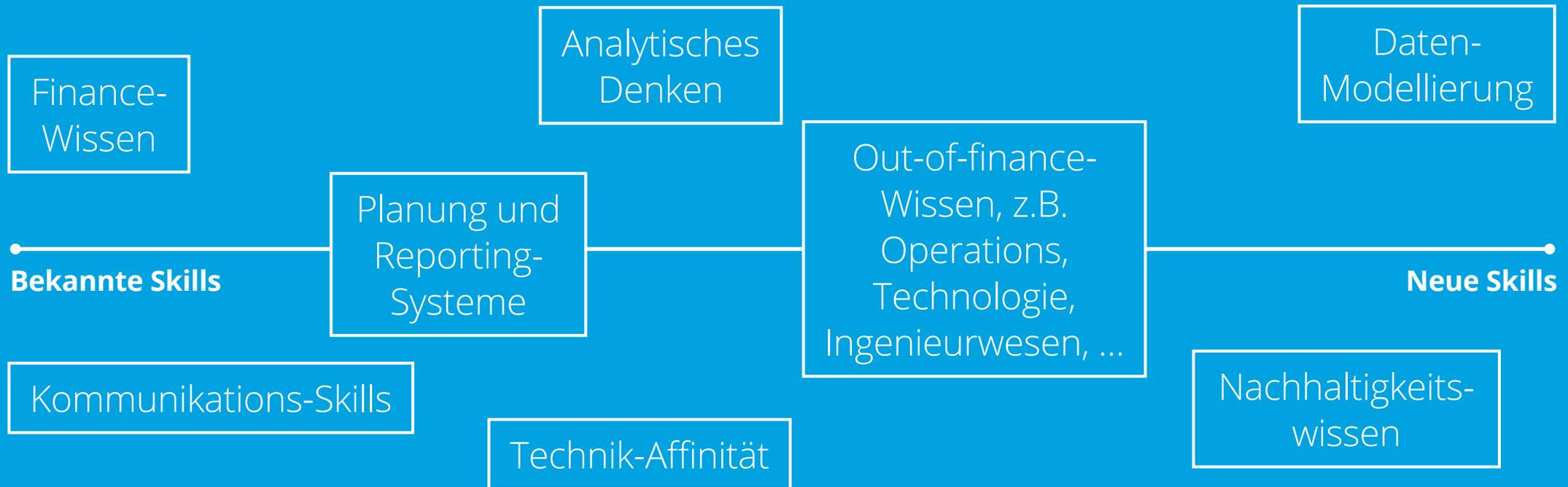


01

02

03

04



Neue (digitale) Geschäftsmodelle haben zu Anpassungen in der Finanzfunktion geführt und werden auch in Zukunft weitere Änderungen und Optimierungen nach sich ziehen.

### Der Wandel hin zu digitalen Geschäftsmodellen hat einen größeren Effekt auf die OEMs als auf die Zulieferer.

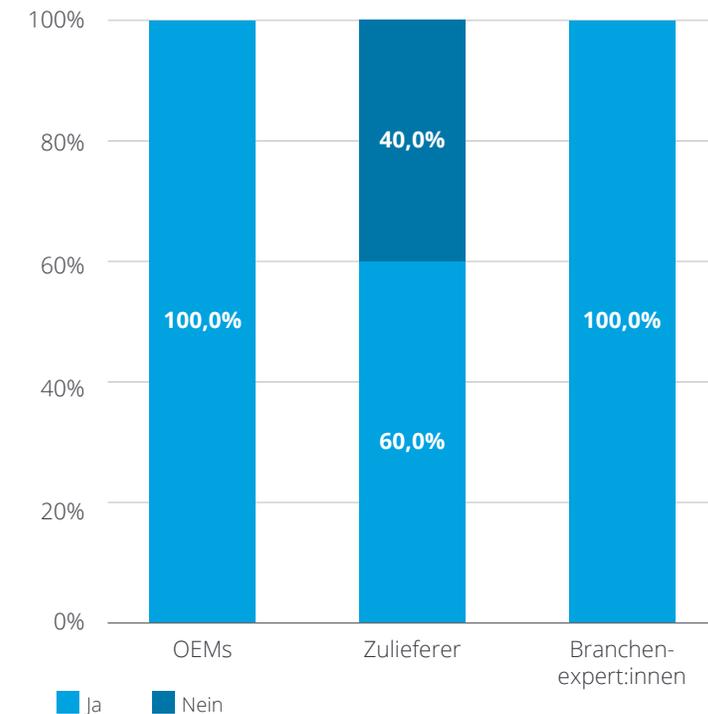
Der Umbruch der Geschäftsmodelle hin zu einem (teils) digitalen Modell ist auch in der Automobilindustrie angekommen. Gerade OEMs sind stark vom Wandel weg vom traditionellen Schema der Autohersteller hin zu einem modernen Ansatz der Mobilitätsprovider betroffen. Dieser Trend spiegelt sich auch in der Finanzfunktion wider. 100 Prozent der OEMs gaben an, dass sich die Anforderungen an die Finanzfunktion durch die neuen digitalen Geschäftsmodelle geändert haben. Einer der stärksten Treiber war die Einführung von Mobilitätsdienstleistungen und das daraus resultierende Mass-Billing, welches sich signifikant von dem bisherigen traditionellen Autoverkauf unterscheidet.

Bei den Zulieferern hat sich dieser Trend noch nicht so stark etabliert. Trotzdem gab die Mehrheit von ihnen an, dass auch sie Änderungen in der Finanzfunktion durch digitale Geschäftsmodelle wahrgenommen haben.

Der gezeigte Trend wird durch die Branchenexpert:innen bestätigt. Die neuen Geschäftsmodelle im Bereich Mobilitätsdienstleistungen und der daraus entstehende Wandel vom B2B-hin zu einem B2C-Geschäft sind für OEMs relevanter als für die Zulieferer. Trotzdem müssen sich alle Unternehmen in der Automobilindustrie auf diesen Umbruch einstellen und ihre Finanzfunktion für den Wandel vorbereiten bzw. auf die neuen Modelle anpassen.

### Abb. 11 – Anforderungen an die Finanzfunktion durch neue digitale Geschäftsmodelle

Haben sich die Anforderungen an die Finanzfunktion durch neue digitale Geschäftsmodelle geändert?



01

02

03

04

# Zusammenfassung



01

02

**03**

04

### 03 | Zusammenfassung – Die Finanzfunktion im Wandel der Digitalisierung

Seit dem Beginn der Digitalisierung hat sich die Finanzfunktion signifikant verändert – um auch auf kommende Änderungen bestmöglich vorbereitet zu sein, müssen jetzt gezielte Initiativen gestartet werden.

**Die Digitalisierung hat bereits heute die Effizienz der Finanzfunktion nachhaltig gesteigert – in der Zukunft kann diese durch weitere Initiativen weiter erhöht werden, der Umfang hierbei ist noch offen.**

Die Studie hat einen detaillierten Blick auf die Änderungen, die die Digitalisierung der Finanzfunktion mit sich gebracht hat, gegeben. Hier konnten Vermutungen wie die generelle Effizienzsteigerung belegt sowie weitere Handlungsbedarfe identifiziert werden.

Zusammengefasst konnten folgende Punkte als Haupttreiber der Effizienzsteigerung seit Beginn der Digitalisierung bis heute identifiziert werden.



**Datenintegration und -harmonisierung**



**State-of-the-Art-ERP-System**



**Robotics Process Automation**

Zusätzlich konnten in den Interviews zukünftige Handlungsbedarfe zur Erreichung einer weiteren Effizienzsteigerung identifiziert werden. Diese sind nicht nur relevant, um Effizienzen zu optimieren, sondern um die Finanzfunktion sicher aufzustellen, um den Wandel durch neue digitale Geschäftsmodelle erfolgreich begleiten zu können.



**Etablierung als Business Partner**



**Gewinnung neuer digitaler Talente**



**Weiterentwicklung/Einführung neuer Technologien**



01

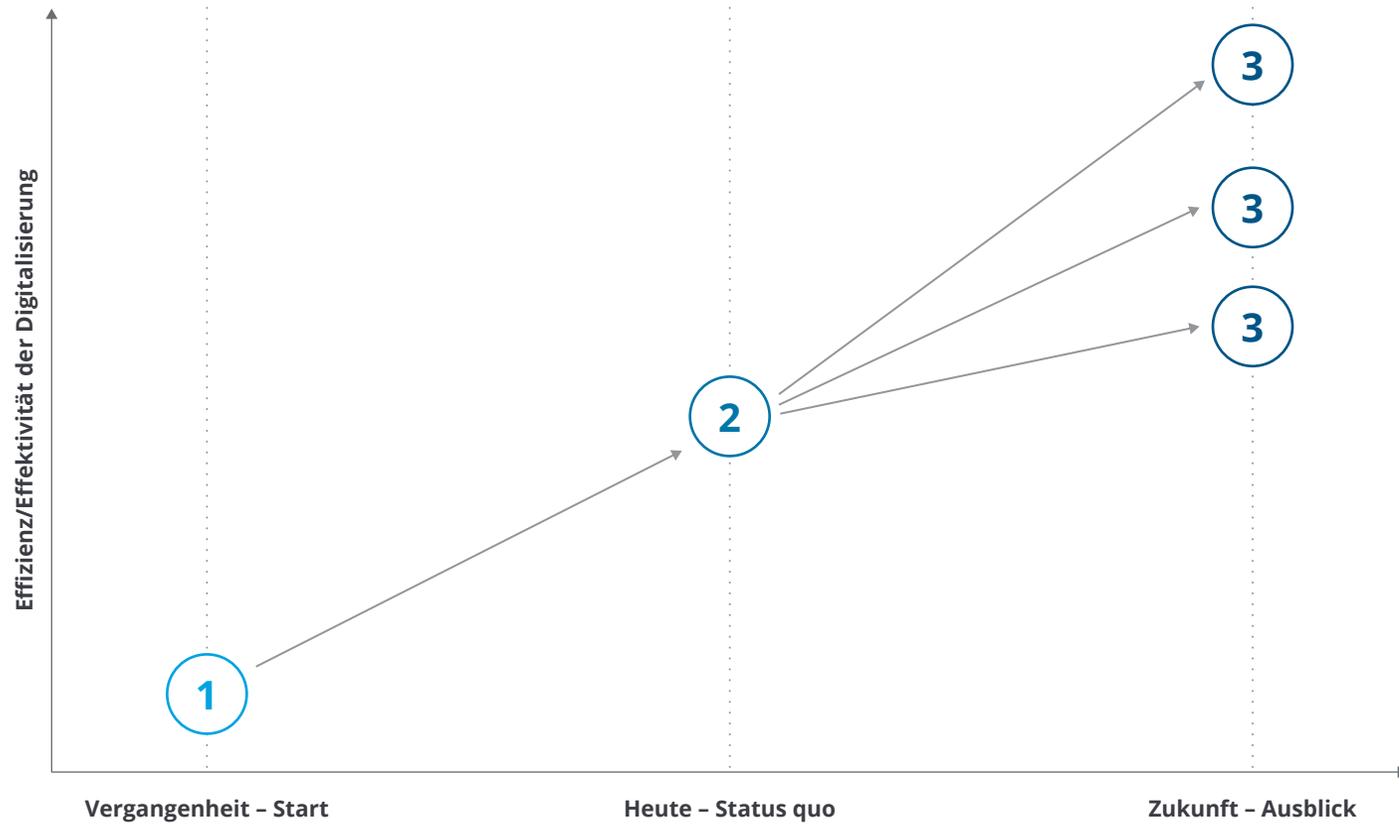
02

**03**

04

### 03 | Zusammenfassung – Die Finanzfunktion im Wandel der Digitalisierung

Abb. 12 – Entwicklung der Effizienz/Effektivität der Finanzfunktion unter Berücksichtigung der digitalen Treiber



Um die identifizierten Treiber der Digitalisierung sowie die zukünftig relevanten Handlungsfelder effektiv adressieren zu können ist ein tiefes Verständnis der einzelnen Bereiche sowie von deren Auswirkung auf die Finanzfunktion notwendig.



### Datenintegration und -harmonisierung

Die Einführung von End-to-End Prozessen und die damit verbundene Datenintegration und -harmonisierung müssen durch ein den Anforderungen angepasstes Operating Model unterstützt werden, um das volle Potenzial zu nutzen.

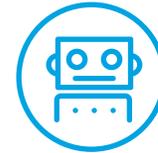
Weiterführende Informationen über die Umsetzung von Integration und Harmonisierung von Daten (in den End-to-End-Prozessen) können im Bereich **Finance Process Excellence** gefunden werden.



### State-of-the-Art-ERP-System

Die Weiterentwicklung des ERP-Systems beschäftigt die Finanzfunktionen in allen Industrien. Neben signifikanten Optimierungen kann durch ein State-of-the-Art-ERP-System zusätzlich auch auf aktuelle Entwicklungen sowie neue Anforderungen reagiert werden.

Den Umfang möglicher Optimierungen sowie zusätzliche Informationen und Vorteile einer State-of-the-Art-ERP-Lösung können am Beispiel der **Business Transformation mit SAP S/4HANA** aufgezeigt werden.



### Robotics Process Automation

Die Anwendung von Robotern ist schon lange nicht mehr nur auf die Produktion im Unternehmen beschränkt. Auch in der Finanzfunktion können Roboter im Rahmen der Robotics Process Automation eingesetzt werden, um Aufgaben zu automatisieren sowie die Qualität der Resultate zu erhöhen.

Das **Center for Process Robotics** zeigt gezielte Einsatzmöglichkeiten von RPA für die Finanzfunktion auf.



01

02

03

04



### Etablierung als Business Partner

Wie gelingt die Etablierung als Business Partner, was sind die konkreten Aufgaben und wie können die auftretenden Herausforderungen auf dem Weg bewältigt werden?

Mit diesen Fragen beschäftigen sich die Expert:innen des Bereichs **Finance & Performance** und zeigen Wege auf, wie sich die Finanzfunktion von der Strategie bis zur Umsetzung aufstellen muss, um die neuen Anforderungen zu bewältigen.



### Gewinnung neuer digitaler Talente

Durch die Veränderung in den Anforderungen und Aufgaben der Finanzfunktion ändern sich auch die Anforderungen an die benötigten Talente. Der Finanzbereich muss sich diesbezüglich schon heute richtig aufstellen, um die Herausforderungen der Zukunft bewältigen zu können.

Die Crunch-Time-Series-Ausgabe: **The finance workforce in a digital world** bietet relevantes Hintergrundwissen und zeigt zusätzlich relevante Handlungsfelder auf.



### Weiterentwicklung/Einführung neuer Technologien

Die Unterstützung der Finanzfunktion durch neue Technologien bringt viele Vorteile. Um hier das volle Potenzial zu nutzen, ist ein solides Verständnis der Technologie sowie von deren Auswirkungen auf die Finanzprozesse notwendig.

Durch den **Digital-Finance-Lab**-Ansatz werden die wichtigsten Technologien erörtert und deren mehrwertgenerierender Einsatz in der Finanzfunktion dargelegt.



01

02

03

04

## 04 | Ihre Ansprechpartner



**Sascha Mauries**

Director

Tel: +49 211 8772 4637

smauries@deloitte.de



**Lydia Neuhuber**

Director

Tel: +49 89 29036 7447

lneuhuber@deloitte.de



01

02

03

**04**



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.