

# DER PARADIGMEN- WECHSEL FÜR DEN CFO

Wie Digitalisierung, Mobilitätswandel und Nachhaltigkeit  
den Finanzbereich im Mobilitätssektor verändern

WHITEPAPER



# Inhalt

---

|           |   |   |
|-----------|---|---|
| <b>03</b> | Vorwort und Einleitung                              | ↘ |
| <b>04</b> | Management Summary                                  | ↘ |
| <b>05</b> | Begriffseinordnungen                                | ↘ |
| <b>07</b> | Teilnehmende der Studie                             | ↘ |
| <b>08</b> | Ergebnisse  | ↘ |
| <b>26</b> | Zwischenfazit                                       | ↘ |
| <b>27</b> | Übergreifende Transformations-<br>herausforderungen | ↘ |
| <b>29</b> | Experten-Interview                                  | ↘ |
| <b>33</b> | Fazit – Way Forward                                 | ↘ |

# Vorwort und Einleitung

## Vorwort

Im Jahr 2020 entstand die erste Studie zur Digitalisierung im Finanzbereich der Automobilbranche, durch die erfolgreiche Zusammenarbeit der Universitäten Göttingen und Groningen sowie der MHP Management- und IT-Beratung GmbH. Der Fokus der 2020er-Studie lag dabei auf Chancen, Risiken und dem Status quo der Digitalisierung. Heute, knapp vier Jahre später, hat sich die Situation drastisch verändert. Die Transformation des Finanzbereichs ist nicht mehr allein durch die Digitalisierung geprägt, sondern auch durch den Wandel in der Mobilität und die verstärkte Betonung der Nachhaltigkeit. Unternehmen aus verschiedenen Sektoren betreten die Bühne und gestalten eine völlig

neue Mobilitätsbranche. In dieser Fortsetzung der Studie wird untersucht, welche Auswirkungen dies auf den Finanzbereich hat. Die Studie basiert auf einer Befragung von über 100 Finanzvorständen und -expert:innen aus der Mobilitätsbranche. Die Befragung wurde von Prof. Dr. Michael Wolff, Dr. Yannik Gehrke an der Professur für Management und Controlling der Georg-August-Universität Göttingen und Dr. Sebastian Firk von der Universität Groningen in Kooperation mit Markus Hänssler, Henning Deters, Leonie Funk, Jil Sauer und Yannick Sempert von der MHP Management- und IT-Beratung GmbH durchgeführt.

## Einleitung

Die Mobilitätsbranche unterliegt tiefgreifenden Veränderungen durch technologische Fortschritte, veränderten Kundenbedürfnissen und den Herausforderungen des Mobilitätswandels. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf den Finanzbereich, insbesondere auf die Rolle des CFO. Gleichzeitig hat die Digitalisierung seit der CFO-Studie von 2020 weiter an Bedeutung gewonnen und beeinflusst Unternehmen in nahezu allen Branchen. Sie umfasst Aspekte wie Automatisierung, Künstliche Intelligenz, Robotik und datengestützte Entscheidungsfindung. Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen und Finanzprozessen unterstützt die Wettbewerbsfähigkeit und eröffnet neue Einnahmequellen durch digitale Produkte und Dienstleistungen. Blockchain und Kryptowährungen revolutionieren Zahlungsverläufe und Transaktionen. Der Mobilitätswandel ist ein weiterer zentraler Transformations-

bereich, der die Automobil- und Zuliefererindustrie vor große Herausforderungen und Chancen stellt. Es geht um neue Produkte, Plattformtechnologien, alternative Antriebe und autonomes Fahren. Diese Veränderungen erfordern Investitionen, organisatorische Anpassungen und neue Steuerungsansätze. Gleichzeitig bieten sie Unabhängigkeit von globalen Lieferketten und die Chance auf ein Umsatzwachstum in neuen Geschäftsfeldern. Die Verflechtung von Digitalisierung, Mobilitätswandel und Nachhaltigkeit ist offensichtlich, primär in Bezug auf die Gestaltung nachhaltiger Geschäftsmodelle und die Erfüllung wachsender regulatorischer ESG-Anforderungen. Die Herausforderung für CFOs besteht darin, diese Entwicklungen zu verstehen und strategische Entscheidungen zu treffen, die das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen.

# Management Summary

**100+ Teilnehmende** aus der Mobilitätsbranche.



**15 OEMs** (Original Equipment Manufacturers) haben teilgenommen.



Für diese Studie haben **102 Unternehmen der Mobilitätsbranche** im deutschsprachigen Raum Antworten zum Einfluss der Digitalisierung, des Mobilitätswandels und der Nachhaltigkeit auf den Finanzbereich gegeben.



Der Finanzbereich nimmt bei der Digitalisierung eine **strategische Beratungsrolle** für das Gesamtunternehmen ein.



Die **strategische Beratungsrolle** des Finanzbereiches ist insbesondere bei **OEMs stark ausgeprägt**.



**Ausschließlich regulatorische Sicht** auf Nachhaltigkeitsthemen im Finanzbereich, **selten ist ein klares Mandat zur ganzheitlichen Steuerung und Umsetzung vorhanden**.



**Digitalisierungsstand** wird bei Mobilitätsdienstleistern als **fortschrittlicher** angesehen.



**66 % gesteigerte Nutzerzufriedenheit** bei Finanz-IT-Systemen (im Vergleich zu 2020).



**Fehlende Ressourcen im Finanzbereich** bereits heute ersichtlich.



**-11 % digitale Initiativen** im Finanzbereich (im Vergleich zu 2020).



# Begriffseinordnungen

## Digitalisierung

Die vorliegende Studie fokussiert sich auf zwei Hauptaspekte der Digitalisierung: (1) Den Vergleich des aktuellen Stands der Digitalisierung des Finanzbereichs in der Mobilitätsbranche mit den Ergebnissen der Vorgängerstudie und (2) neue Erkenntnisse im Bereich der Digitalisierung des Finanzbereichs. Während die vorherige Studie die Bereiche Organisation, Technologie und Fähigkeiten umfasste, konzentriert sich die aktuelle Studie auf die technologischen und infrastrukturellen Aspekte der Digitalisierung. Daher ist es wichtig, den Kontext für diese CFO-Studie und den Finanzbereich zu definieren.

Die technologischen Aspekte der Digitalisierung umfassen den Umgang mit u. a. „Robotic Process

Automation“, „Big Data“ und Künstlicher Intelligenz, um Entscheidungsprozesse zu unterstützen und die Effizienz zu steigern. Cloud-Lösungen, Software-as-a-Service und FinTech-Lösungen sind ebenfalls wichtige Merkmale der Digitalisierung im Finanzbereich.

Auch die infrastrukturellen Aspekte sind wesentliche Faktoren der Digitalisierung. Ohne eine solide technische Grundlage können umfassende digitale Transformationen nicht erfolgreich durchgeführt werden. Dies erfordert die Entwicklung eines „Digital Core“ und die Planung einer Technologieplattform, die für zukünftige Anforderungen geeignet sind.

## Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist in der Mobilitätsbranche von gesellschaftlicher Bedeutung und entscheidet gleichzeitig über Wettbewerbsvorteile. In diesem Kontext bedeutet Nachhaltigkeit für Unternehmen nicht nur den Schutz der Umwelt, sondern auch die Integration sozialer Aspekte und wirtschaftlicher Stabilität. Mobilitätsunternehmen arbeiten aktiv an nachhaltigen Innovationen, darunter emissionsarme Verkehrsmittel, optimierte Lieferketten und alternative Mobilitätslösungen, um eine kohlenstoffarme und ressourceneffiziente Zukunft zu gestalten.

Die Einhaltung neuer Vorschriften rückt ebenfalls in den Fokus, da die CSRD-Richtlinie ab 2025 für viele Unternehmen erstmals für das Berichtsjahr 2024 gilt. Die aktuelle CFO-Studie untersucht mehrere Schlüsselaspekte, um den Status der Nachhaltigkeit in den Finanzbereichen abzubilden:

- Die Integration der Nachhaltigkeit im Unternehmen, einschließlich Vision, Strategie, Ziele und Initiativen.



- Die Rolle des Finanzbereichs bei der Verbesserung der Nachhaltigkeitsdimensionen, der Einhaltung regulatorischer Vorgaben und der Förderung der Nachhaltigkeitsleistung im gesamten Unternehmen.
- Die Bewertung der Auswirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf die Kosten, den finanziellen Erfolg, die Attraktivität für Mitarbeitende und das Unternehmensimage.
- Die Transparenz, Berechnung, Integration und Nachverfolgbarkeit von Nachhaltigkeitskennzahlen sowie die Verbindung zwischen Nachhaltigkeits- und Finanzkennzahlen.

## Mobilitätswandel

Ein weiterer zentraler Aspekt unserer Studie ist der Mobilitätswandel. Die Elektrifizierung von Fahrzeugen hat in den Produktionslinien der Automobilhersteller bereits begonnen, wodurch mittelfristig die Produktion von Verbrennungsfahrzeugen eingestellt werden soll. Diese Veränderungen betreffen nicht nur Automobilhersteller, sondern auch Zulieferer, da viele Komponenten im Fahrzeug wegfallen oder durch andere ersetzt werden. Darüber hinaus drängen vermehrt Anbieter alternativer Mobilitätslösungen auf den Markt, wie E-Scooter und Share-Modelle, die eine ernstzunehmende Konkurrenz für herkömmliche Taxis und

den innerstädtischen Nahverkehr darstellen. Die Automobilindustrie reagiert darauf mit verschiedenen Abonnement- und In-Car-Payment-Lösungen, um ihre bestehenden Kund:innen zu binden. Dieser Mobilitätswandel hat jedoch auch Auswirkungen auf andere Unternehmen, wie Stromanbieter und Stadtwerke. Diese sehen sich vor die Herausforderung gestellt, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, wie die Bereitstellung von Stromtankstellen und Ladesäulen, aber auch den steigenden Bedarf an Strom durch den Ausbau erneuerbarer Energiequellen zu bewältigen.

# Teilnehmende der Studie

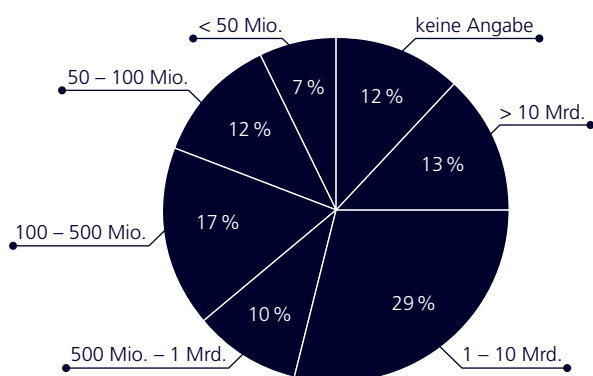
An der vorliegenden CFO-Studie beteiligten sich 102 Finanzvorstände und -expert:innen aus der Mobilitätsbranche. Die Mehrheit (88 %) stammt aus der klassischen Automobilindustrie, zu der Automobilhersteller und -zulieferer gehören. Die übrigen 12 % vertreten die erweiterte Mobilitäts-

branche, zu der Start-ups, Bahnunternehmen, Fluggesellschaften, Busbetreiber und andere Anbieter gehören. Abbildung 1 zeigt die Teilnehmenden nach ihrer Industriezugehörigkeit und der Größe ihrer Unternehmen in Bezug auf ihren Umsatz und ihre Mitarbeiteranzahl.

## Teilnehmende nach Industrie



## Teilnehmende nach Umsatz



## Teilnehmende nach Mitarbeitenden

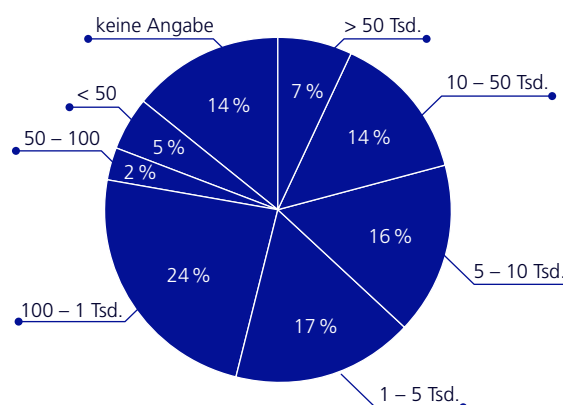


Abbildung 1: Prozentuale Verteilung der Teilnehmenden nach Industrie, Umsatz und Anzahl der Mitarbeitenden

## Digitalisierung: Status quo und Veränderung zu 2020

### Digitalisierung wird verstärkt als strategisches Querschnittsthema wahrgenommen

Die Digitalisierung des Finanzbereichs ist inzwischen stärker in die Gesamtstrategie des Unternehmens integriert und strukturell besser verankert. Im Vergleich zu 2020 gibt es eine 31 % höhere Zustimmungsrate zur Verknüpfung der Digitalisierung des Finanzbereichs mit der Gesamtunternehmensstrategie (siehe Abbildung 2). Die Ergeb-

nisse zeigen auch, dass es weniger explizite Strategien und Roadmaps speziell für den Finanzbereich gibt, was darauf hinweist, dass der Finanzbereich weniger eigenständig handelt als noch 2020. Digitalisierung wird somit verstärkt als strategisches Querschnittsthema im gesamten Unternehmen wahrgenommen.



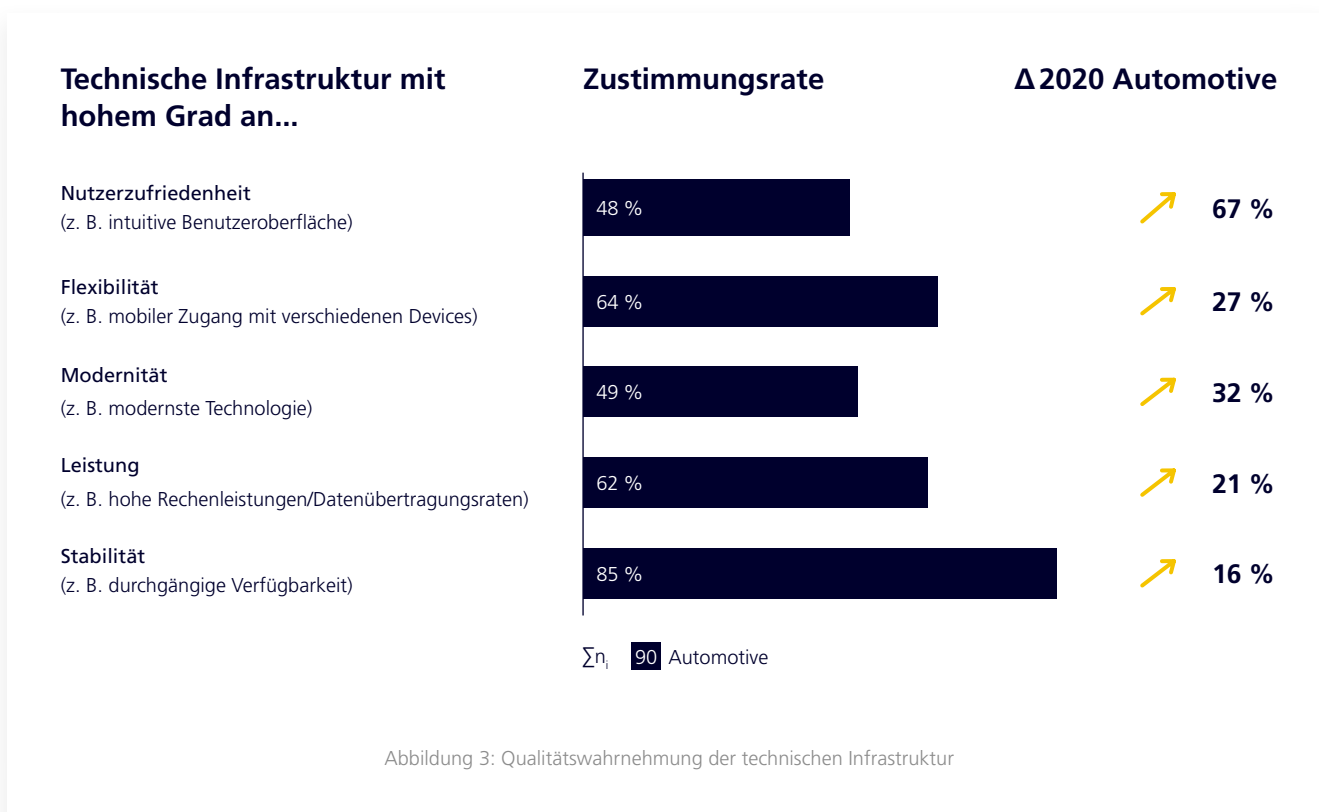
Abbildung 2: Organisation und strategische Verankerung der Digitalisierung



## Im Vergleich zu 2020 hat sich die Qualität der technischen Infrastruktur deutlich verbessert

Viele Unternehmen haben in diesem Bereich, insbesondere während der Corona-Pandemie, erheblich investiert, was von den Befragten positiv wahrgenommen wurde. Abbildung 3 zeigt beispielsweise, dass die meisten Unternehmen eine

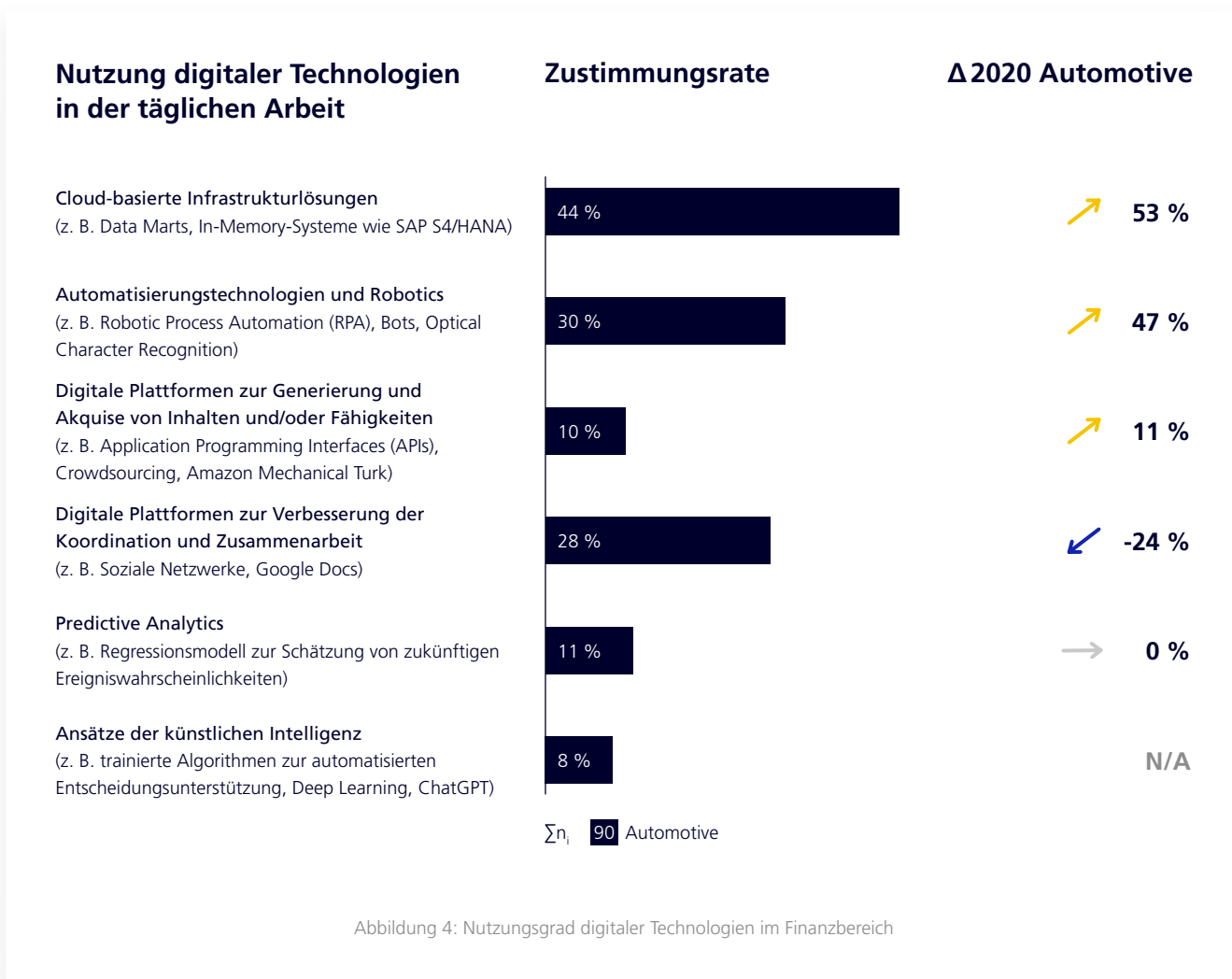
sehr stabile Infrastruktur haben. Die Zustimmungsrates zur Nutzerzufriedenheit ist im Vergleich zu 2020 um 67 % gestiegen. Trotz dieser Fortschritte besteht jedoch weiterer Investitionsbedarf in Bezug auf die Modernität, Leistung und Nutzerzufriedenheit.



## Während Cloud-Lösungen verstärkt genutzt werden, zeigen sich nach wie vor große Potenziale bei Ansätzen wie Künstlicher Intelligenz und Predictive Analytics

Es sind positive Veränderungen in der Weiterentwicklung der technischen Infrastruktur sowie in der Nutzung von cloud-basierten Lösungen und Automatisierungstechnologien erkennbar. Zum Beispiel geben nun 44 % der Befragten an, cloud-basierte Lösungen in ihrer täglichen Arbeit zu nutzen, was einem Anstieg von 53 % gegenüber 2020 entspricht (siehe Abbildung 4). Trotz dieser posi-

ven Entwicklungen zeigt die Umfrage auch, dass es in all diesen untersuchten Bereichen noch erhebliches Verbesserungspotenzial gibt. Insbesondere bei der Anwendung von Künstlicher Intelligenz und Predictive Analytics besteht beträchtlicher Raum für Verbesserungen im Finanzbereich. Obwohl diese Themen oft diskutiert werden, setzt sie nur etwa jeder zehnte Finanzbereich praktisch um.



## Der Zielfokus liegt neben der Prozesseffizienz und -qualität vermehrt auf der Realisierung strategischer Chancen der Entscheidungsunterstützung durch die Digitalisierung

Bei der Betrachtung der Zielsetzungen der Digitalisierung wird deutlich, dass die (digitalen) Transformationsprozesse definitiv fortgeschritten, jedoch noch nicht abgeschlossen sind. So bestätigt der Großteil aller Befragten, bei deren Zielsetzungen den Fokus auf die Steigerung der Prozesseffizienz und -qualität zu legen (siehe Abbildung 5).

Interessanterweise sind Kosteneinsparungsziele mittlerweile weniger verbreitet. Stattdessen liegt der Fokus stärker darauf, den Wertbeitrag des Finanzbereichs für das Unternehmen zu steigern. Dies deutet darauf hin, dass die Digitalisierung nun stärker darauf abzielt, durch effizientere sowie effek-

tivere Arbeit Ressourcen freizumachen und somit Kosteneinsparungen über Mitarbeiterentlassungen zu verhindern. Zudem scheint es, als wollen Unternehmen vermehrt die Gelegenheit ergreifen, den Finanzbereich in eine neue Rolle zu transformieren. Die Digitalisierung soll genutzt werden, um die Finanzabteilung als starken Business Partner zu etablieren und die Entscheidungsfindung durch eine optimierte Datenaufbereitung und -visualisierung zu verbessern und zu beschleunigen. Dadurch kann die Fachkompetenz vermehrt für Analysen und die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden, statt für die Bereitstellung und Aufbereitung von Daten.

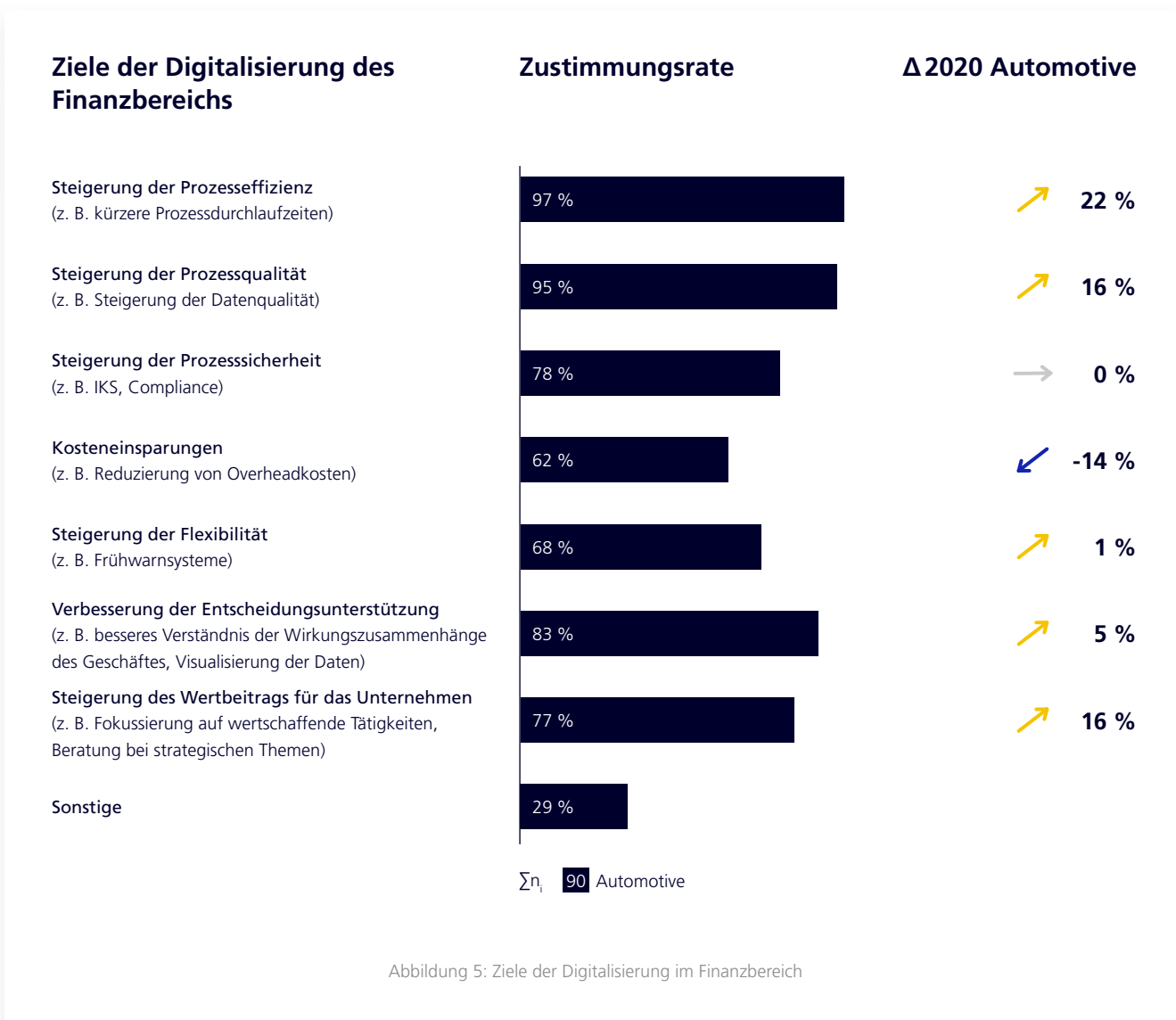


Abbildung 5: Ziele der Digitalisierung im Finanzbereich

# Vergleich der Digitalisierung von Unternehmen aus der Automobilindustrie mit anderen Mobilitätsanbietern \*

Während die Analyse des Status quo und der Veränderungen im Vergleich zu 2020 bereits Fortschritte und Verbesserungspotenziale im Automotive Bereich identifiziert hat, wird im Folgenden eine Vergleichsanalyse zwischen Automotive- und Mobility-Unternehmen vorgenommen. Zur Gruppe Automotive lassen sich neben den Automobilherstellern (OEMs) auch sämtliche Zulieferer zuordnen. Zur Gruppe Mobility gehören Unternehmen,

die sich auf die Fortbewegung von Personen fokussieren. Aufgrund des fortschreitenden Wandels und des strategischen Selbstverständnisses von Automotive-Unternehmen hin zu Mobilitätsanbietern, ist das Ziel dieser Analyse, potenzielle Unterschiede zwischen Mobilitätsdienstleistern und Automotive-Unternehmen im Bereich der Digitalisierung des Finanzbereichs aufzuzeigen.

## Digitalisierungsstand wird bei Mobilitätsdienstleistern als fortschrittlicher angesehen

Die befragten Mobilitätsdienstleister schätzen den Digitalisierungsfortschritt im Durchschnitt stärker ein als die Teilnehmenden aus der Automobilbranche. Besonders in Bezug auf die Prozesseffizienz und die Steigerung des Wertbeitrags der Finanzabteilung sehen sich die befragten Mobilitätsdienstleister besser positioniert und geben einen höheren Grad der Digitalisierung an (siehe Abbildung 6).

Im Gegensatz dazu betonen die Befragten aus der Automobilbranche, dass die Digitalisierung dazu verwendet wird, Soll-Prozesse stringenter durchzuführen und besser zu kontrollieren. Zudem ermöglicht die Digitalisierung eine flexiblere Reaktion auf situative Veränderungen, beispielsweise durch den Einsatz von Frühwarnsystemen.



\* Hinweis: Aufgrund der Grundgesamtheit der Teilnehmeranzahl bei Mobilitätsanbietern ist dieser Teil als Indikation anzusehen, jedoch nicht als repräsentativ zu betrachten.

## Einschätzung zum Stand der Digitalisierung im Finanzbereich

## Zustimmungsrate nach Geschäftsmodell

Δ 2020 Automotive



Abbildung 6: Zielerreichungsgrad der Digitalisierung im Finanzbereich

## Befragte sehen ausgereifere finanzrelevante Systemlandschaft und Nutzung von digitalen Technologien bei Mobilitätsdienstleistern

Ein Vergleich der finanzdatenrelevanten Systemlandschaft(en) zwischen den befragten Unternehmen der Automobilbranche und den Mobilitätsdienstleistern zeigt, dass die Mobilitätsdienstleister einen klaren Vorsprung haben. Die befragten Mobilitätsdienstleister geben an, dass die Systemlandschaft einen stärkeren Beitrag für die Finanzbereiche im Rahmen der digitalen Transformation geleistet hat (siehe Abbildung 7). Dies könnte teilweise darauf zurückzuführen sein, dass bei den befrag-

ten Mobilitätsunternehmen auch deutlich jüngere und kleinere Unternehmen, die häufig als „Digital Natives“ gelten, an der Befragung teilgenommen haben. In solchen Unternehmen spiegelt die Technologie oft das eigentliche Geschäftsmodell wider, wodurch der Finanzbereich seine Rolle als operativer und strategischer Business Partner effektiver ausüben kann. Die Verfügbarkeit und Verarbeitung entscheidender Finanzdaten sind essenziell für die Ableitung von Steuerungsimpulsen.

### Qualität der finanzrelevanten Systemlandschaft...

...ermöglicht die Analyse von Daten, die akkurat und tagesaktuell sind.

...ermöglicht es, alle Daten, die für die Arbeit notwendig sind zur Verfügung zu stellen.

...ermöglicht die Analyse von qualitativ hochwertigen Datensätzen.

...besteht aus nicht-verknüpften, heterogenen Inzellösungen.

...erlaubt ausschließlich eine Analyse von kleinen, isolierten Datensätzen.

...ist auf Basis vollautomatisierter Schnittstellen vollständig integriert.

...besitzt vollautomatisierte Schnittstellen zu externen Datenquellen.

...erlaubt die Analyse von heterogenen Datensätzen aus verschiedensten internen und externen Datenquellen und -formaten.

### Zustimmungsrate nach Geschäftsmodell

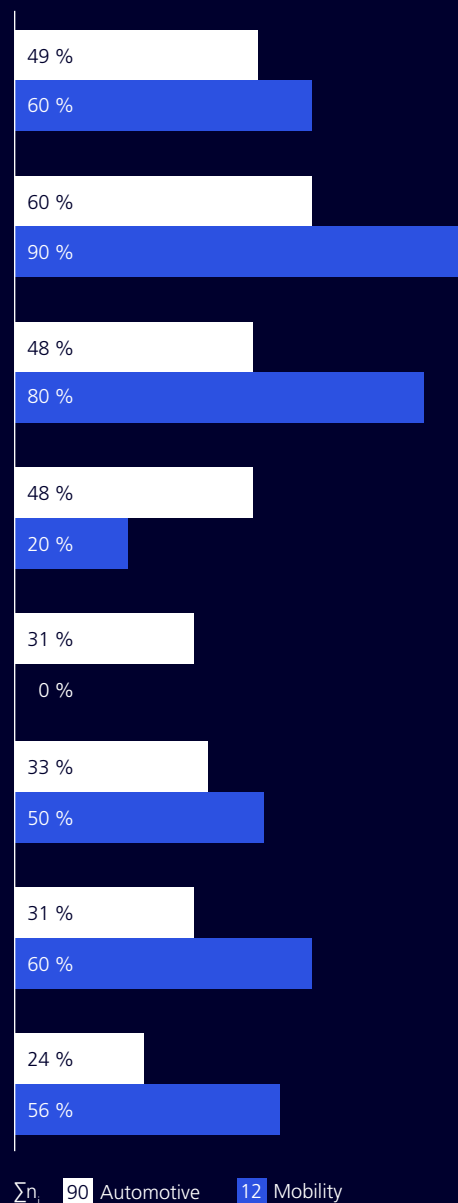


Abbildung 7: Vergleich der finanzrelevanten Systemlandschaft zwischen Automotive- und Mobilitätsunternehmen



Auf Basis des Digitalisierungsstands und der Qualität der Systemlandschaft wird schnell ersichtlich, dass die befragten Mobility-Unternehmen auch bei der täglichen Nutzung digitaler Technologien häufig

vor den Automotive-Unternehmen liegen. Deutliche Unterschiede gibt es insbesondere bei Cloud-Lösungen sowie digitalen Plattformen, was zeigt, dass die Kernsysteme hier fortgeschrittener sind.

### Nutzung digitaler Technologien in der täglichen Arbeit

**Cloud-basierte Infrastrukturlösungen**  
 (z. B. data marts, in-memory Systeme wie SAP S4/HANA, ORACLE Exalytics/Exadata)

**Automatisierungstechnologien und Robotics**  
 (z. B. Robotic Process Automation (RPA), Bots, Optical Character Recognition)

**Digitale Plattformen zur Generierung und Akquise von Inhalten und/oder Fähigkeiten**  
 (z. B. Application Programming Interfaces (APIs), Crowdsourcing, Amazon Mechanical Turk)

**Digitale Plattformen zur Verbesserung der Koordination und Zusammenarbeit**  
 (z. B. Soziale Netzwerke, Google Docs)

**Predictive Analytics**  
 (z. B. Regressionsmodelle zur Schätzung von zukünftigen Ereigniswahrscheinlichkeiten)

**Ansätze der künstlichen Intelligenz**  
 (z. B. trainierte Algorithmen zur automatisierten Entscheidungsunterstützung, Deep Learning, ChatGPT)

### Zustimmungsrate nach Geschäftsmodell

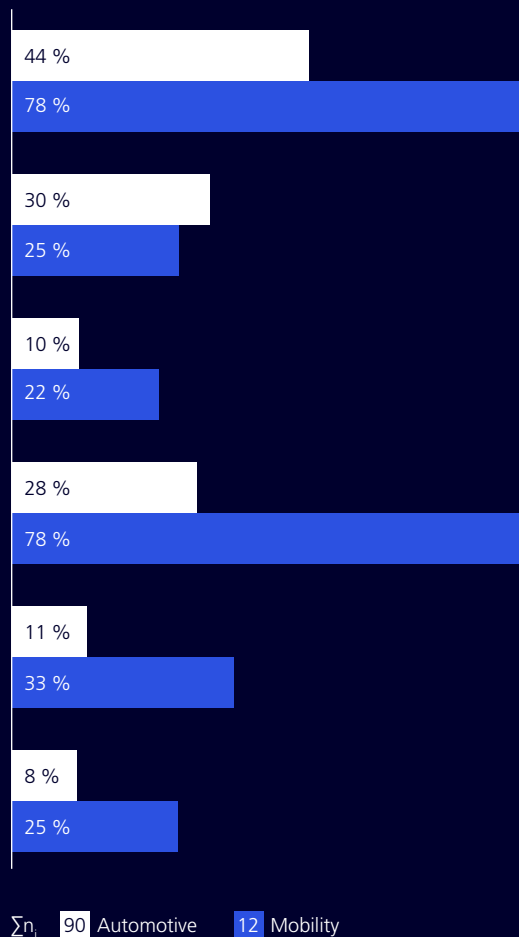
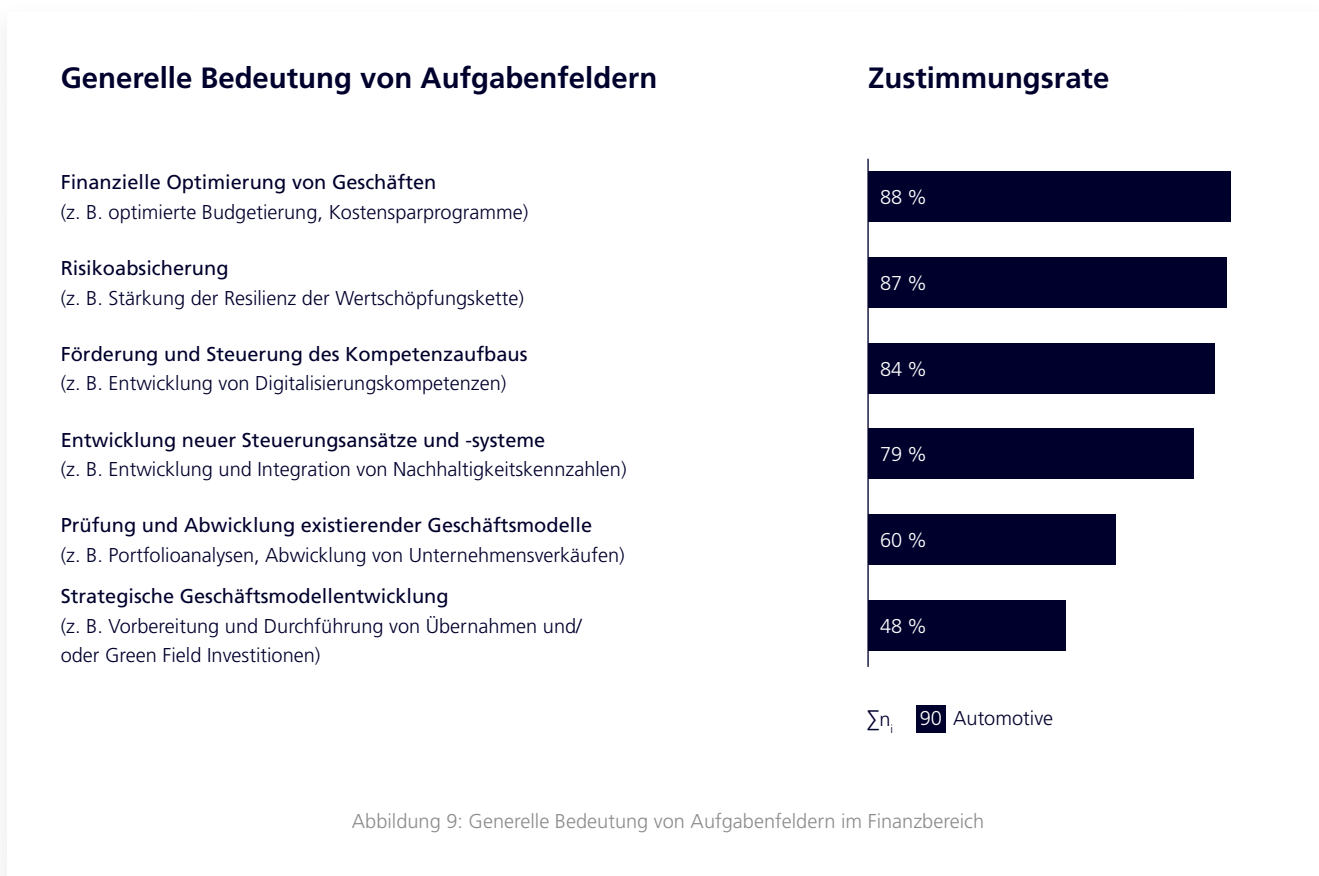


Abbildung 8: Vergleich der Nutzung digitaler Technologien zwischen Automotive- und Mobilitätsunternehmen

# Mobilitätswandel und Aufgabenfelder des Finanzbereichs

Neben der Digitalisierung lässt sich der Mobilitätswandel als weiterer großer Veränderungstreiber für die Geschäftstätigkeiten von Automotive-Unternehmen und damit auch deren Finanzbereiche verstehen. Entsprechend stellt sich die Frage, ob und wie sich die Rolle und die Aufgabenfelder des Finanzbereichs durch den Mobilitätswandel verändern. Die vorliegende Studie bietet diesbezüglich entlang von drei Dimensionen detaillierte Einblicke: die generelle Bedeutung von Aufgabenfeldern vor dem Hintergrund des Mobilitätswandels und die Bedeutung von bestehenden sowie neuen Geschäftsmodellen für die Finanzfunktion.

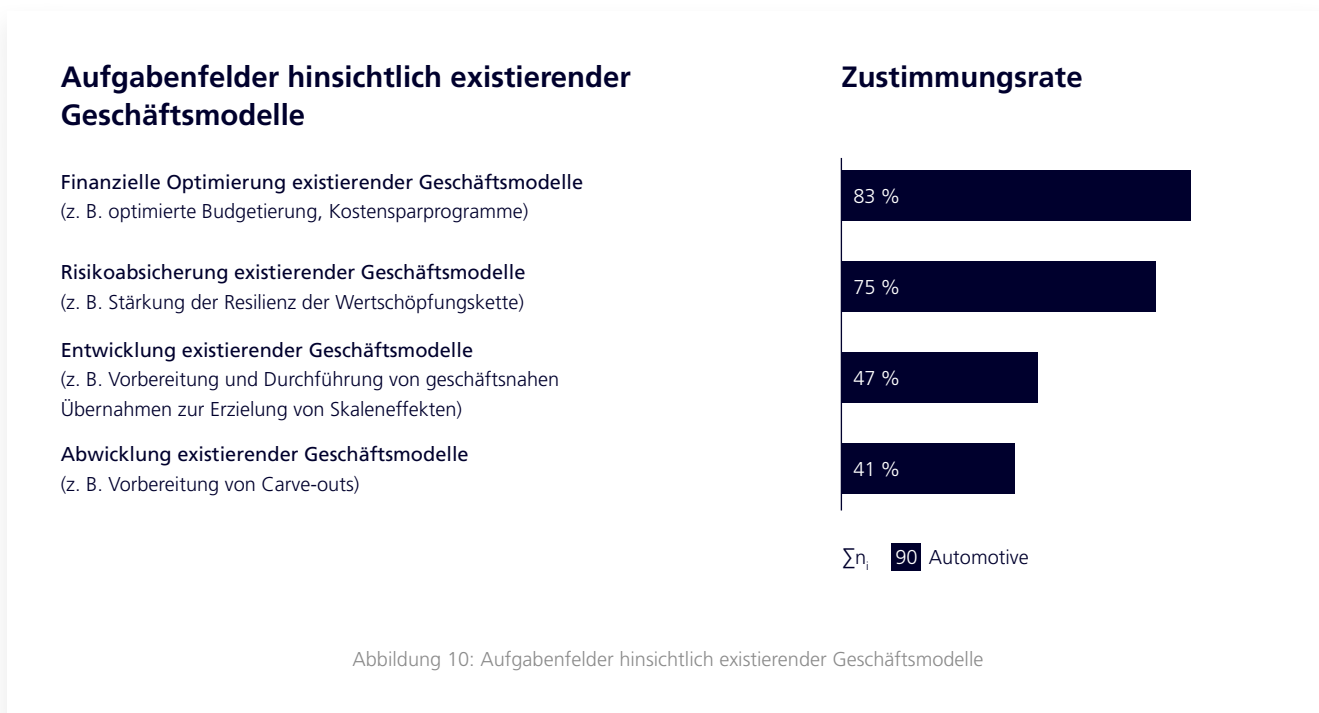
Im Hinblick auf die generelle Bedeutung der Aufgabenfelder für den Finanzbereich im Unternehmen zeigt sich, dass der Großteil der Befragten nach wie vor die finanzielle Optimierung von Geschäften und die Risikoabsicherung als Kernaufgaben des Finanzbereichs definieren (siehe Abbildung 9). Darüber hinaus wird ersichtlich, dass Aufgaben im Bereich der Förderung und Steuerung des Kompetenzaufbaus sowie bei der Entwicklung neuer Steuerungsansätze und -systeme an Bedeutung gewinnen. Etwa die Hälfte der Befragten gibt zudem an, dass die Prüfung und Abwicklung existierender Geschäftsmodelle sowie Aufgaben im Bereich der strategischen Geschäftsmodellentwicklung an Relevanz gewinnen werden.



## **Etwa die Hälfte der Befragten erachten strategische Aufgaben hinsichtlich existierender Geschäftsmodelle als sehr relevant für den Finanzbereich**

Der Fokus des Finanzbereichs bei bestehenden Geschäftsmodellen liegt weiterhin hauptsächlich auf den finanziellen Aspekten, wie den traditionellen Finanz- und Controllingaktivitäten. Dies gilt auch für die Absicherung von Risikoaspekten, wie etwa das Absichern von Währungskursen oder Rohstoffen. Eine strategische Beratungsrolle ist im Finanz-

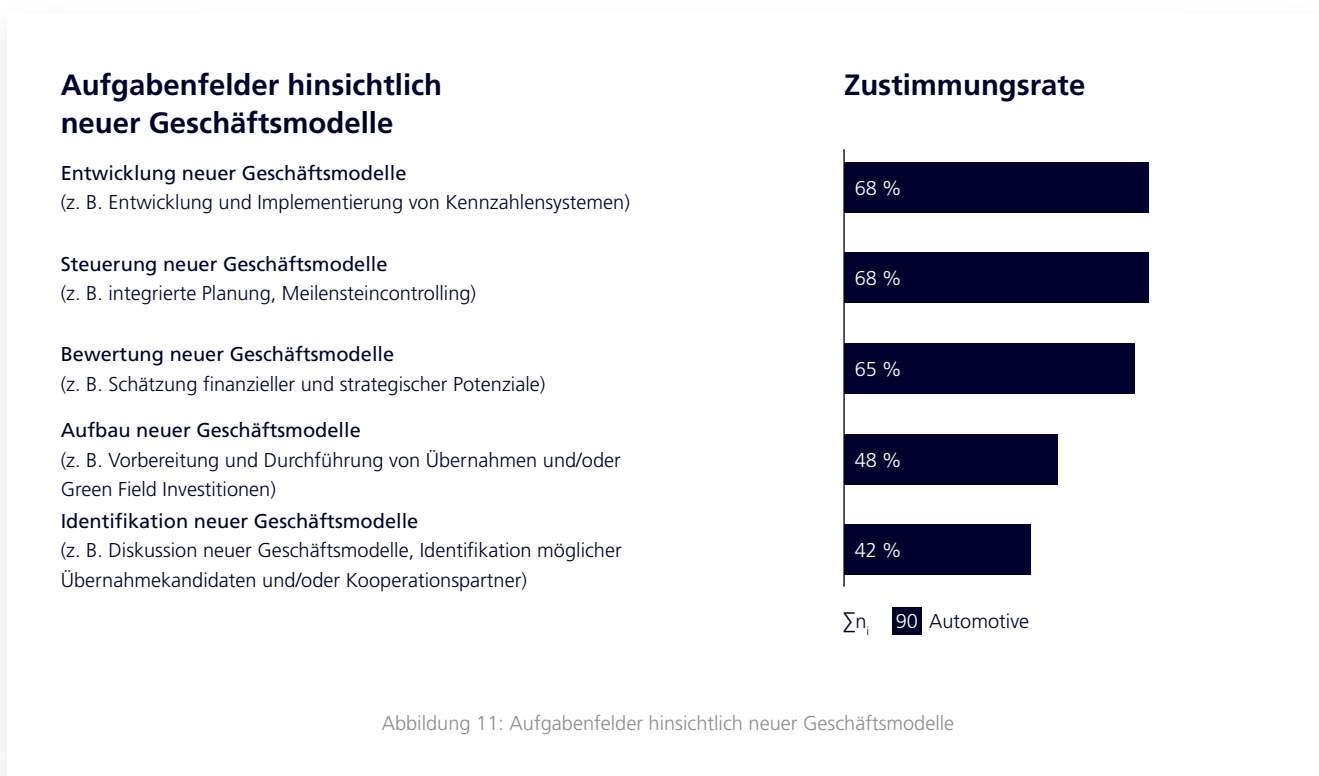
bereich bei bestehenden Geschäftsmodellen noch nicht weit verbreitet. Dies wird insbesondere bei der Weiterentwicklung der bestehenden Geschäftsmodelle und deren Abwicklung, beispielsweise bei der Vorbereitung von Carve-outs, deutlich (siehe Abbildung 10).



## Die wahrgenommene Relevanz von Aufgabenfeldern hinsichtlich neuer Geschäftsmodelle ist sehr heterogen ausgeprägt

Die Ergebnisse hinsichtlich der Aufgabenfelder, die im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Kontext des Mobilitätswandels stehen, sind besonders interessant. Bereits zwei Drittel der Finanzbereiche sehen sich in der Verantwortung für die Bewertung, Entwicklung und Steuerung neuer Geschäftsmodelle. Aller-

dings gibt es noch gewisse Vorbehalte gegenüber der Identifikation und dem initialen Aufbau neuer Geschäftsmodelle. Die Ergebnisse werden in Abbildung 11 zusammengefasst. Insgesamt ergibt sich also ein vielschichtiges Bild zur Wahrnehmung der Aufgabenfelder im Zusammenhang mit neuen Geschäftsmodellen.



## Die Wahrnehmung von Aufgabenfeldern hinsichtlich neuer Geschäftsmodelle variiert je nach Unternehmensgröße und Wertschöpfungsstufe

Die vergleichende Analyse zwischen großen Unternehmen (mit einem Jahresumsatz von mehr als 500 Mio. EUR) und kleinen Unternehmen (mit einem Jahresumsatz von weniger als 500 Mio. EUR) sowie zwischen Automobilherstellern und -zulieferern liefert unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich der erwarteten Entwicklung der Aufgabenfelder des Finanzbereichs bei neuen Geschäftsmodellen. Insbesondere große Unternehmen, und vermehrt auch OEMs, sehen Aufgaben im Zusammenhang

mit neuen Geschäftsmodellen als immer relevanter für die Finanzfunktion an (siehe Abbildung 12). Dies ist interessant, da kleinere Unternehmen und Zulieferer trotz ihrer geringeren Einschätzung der Relevanz ebenfalls von den Auswirkungen der Mobilitätstransformation betroffen sind. Oft stehen gerade diese Unternehmen vor großen Herausforderungen im Rahmen solcher tiefgreifenden Transformationsprozesse.



Abbildung 12: Wahrnehmung von Aufgabenfeldern hinsichtlich neuer Geschäftsmodelle in der Vergleichsanalyse nach Unternehmensgröße und Industrie

## Nachhaltigkeit: Status quo und Rolle des Finanzbereichs

Neben der Digitalisierung und dem Mobilitätswandel implizieren steigende Nachhaltigkeitsanforderungen ebenfalls neue Aufgaben für den Finanzbereich. Um zu ermitteln, wie die Nachhaltigkeit die Arbeit des Finanzbereichs beeinflusst, wird zunächst das Unternehmen auf gesamter Ebene betrachtet und untersucht, wie der Stand der Nachhaltigkeits-transformation ist. Anschließend werden Einblicke in die Nachhaltigkeitsaktivitäten im Finanzbereich dargestellt.

### Obwohl der Nachhaltigkeitsaspekt auf Unternehmensebene bereits angekommen ist, zeigt sich ein Verbesserungspotenzial bei Steuerungs- und Umsetzungsfragen

Auf Gesamtunternehmensebene scheint das Thema Nachhaltigkeit weitgehend verankert zu sein. Bei etwa drei Viertel der befragten Unternehmen gibt es eine Nachhaltigkeitsvision und eine ausgearbeitete Nachhaltigkeitsstrategie. Allerdings sind die Umsetzung und die Steuerung dieses Themas noch verbesserungsfähig. Zum Beispiel haben weniger Befragte die ESG-Nachhaltigkeitsdimensionen

(Umwelt, Soziales und Governance) definiert und priorisiert. Dies zeigt, dass die Vorschriften der EU, wie die CSRD-Richtlinie, die für die meisten der befragten Unternehmen ab Mitte 2024 in Kraft tritt, in ihrem aktuellen Stand nur begrenzt berücksichtigt werden. Möglich ist zudem, dass die Unternehmen noch nicht den notwendigen Fokus auf diese Dimensionen gelegt haben, um zumindest die Mindestanforderungen zu erfüllen. MHP empfiehlt daher, frühzeitig mit der Aufarbeitung dieser Anforderungen zu beginnen, da neben dem klassischen externen Reporting auch viele andere Stakeholder berücksichtigt werden sollten. Es muss bedacht werden, dass es neben den bekannten Aufsichtsbehörden auch andere Interessengruppen gibt, die eine kritische Bedeutung für die Geschäftstätigkeit darstellen. Ein entsprechendes Risikomanagement ist daher von Anfang an erforderlich. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Definition der Nachhaltigkeitsziele und der Durchführung von Nachhaltigkeitsprojekten (siehe Abbildung 13). Hier besteht offensichtlich noch Potenzial für Verbesserungen bei der Umsetzung und Steuerung dieser Themen.

#### Aktueller Stand der Nachhaltigkeit im Unternehmen

#### Zustimmungsrate

Es existiert eine Nachhaltigkeitsvision in unserem Unternehmen.

80 %

Es existiert eine Nachhaltigkeitsstrategie in unserem Unternehmen.

74 %

Es existieren Nachhaltigkeitsinitiativen (z. B. Nachhaltigkeitsprojekte, Kommunikationskampagnen), die entlang der strategischen Ausrichtung abgeleitet sind.

68 %

Relevante Nachhaltigkeitsdimensionen (z. B. Umwelt, Soziales, Governance) für unser Unternehmen sind eindeutig definiert und priorisiert.

66 %

Es existieren klare Nachhaltigkeitsziele in unserem Unternehmen.

64 %

Σn<sub>i</sub> 90 Automotive

Abbildung 13: Organisation und strategische Verankerung der Nachhaltigkeit im Gesamtunternehmen



## Auf Finanzbereichsebene liegt der Fokus auf den regulatorischen Vorgaben – für eine aktive Treiberrolle scheinen das Mandat, systemseitige Voraussetzungen und teilweise das Bewusstsein zu fehlen

Angesichts der weiten Verbreitung der Nachhaltigkeitsvisionen stellt sich die Frage, inwieweit das Thema im Finanzbereich verankert ist und zu den Aktivitäten dieses Bereichs gehört. Nimmt der Finanzbereich hier eine proaktive Treiberrolle ein oder beschränkt er sich auf die Umsetzung oder sogar das Zuhören im Unternehmen?

Ein Blick auf den aktuellen Stand zeigt, dass der Schwerpunkt derzeit auf der Einhaltung regula-

torischer Vorgaben liegt. Knapp zwei Drittel der Befragten geben an, dass der Finanzbereich sicherstellen soll, dass die regulatorischen Anforderungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit erfüllt werden (z. B. in Bezug auf die CSRD-Richtlinie). Eine proaktive Rolle als Treiber oder Vorreiter im Gesamtunternehmen ist derzeit nicht deutlich erkennbar. Nur etwa 30 % der Befragten bestätigen ein klares Mandat für eine solche Rolle (siehe Abbildung 14).

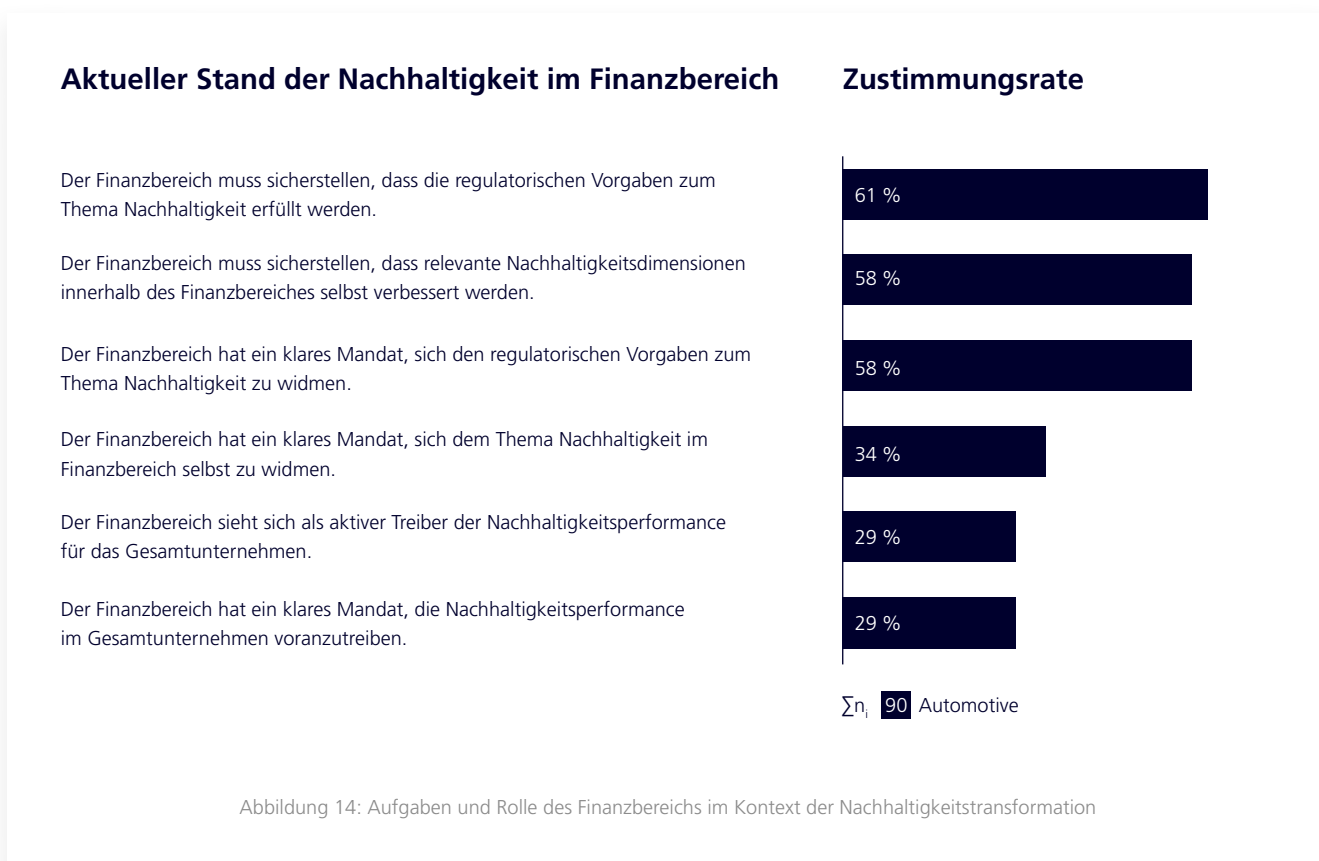


Abbildung 14: Aufgaben und Rolle des Finanzbereichs im Kontext der Nachhaltigkeitstransformation

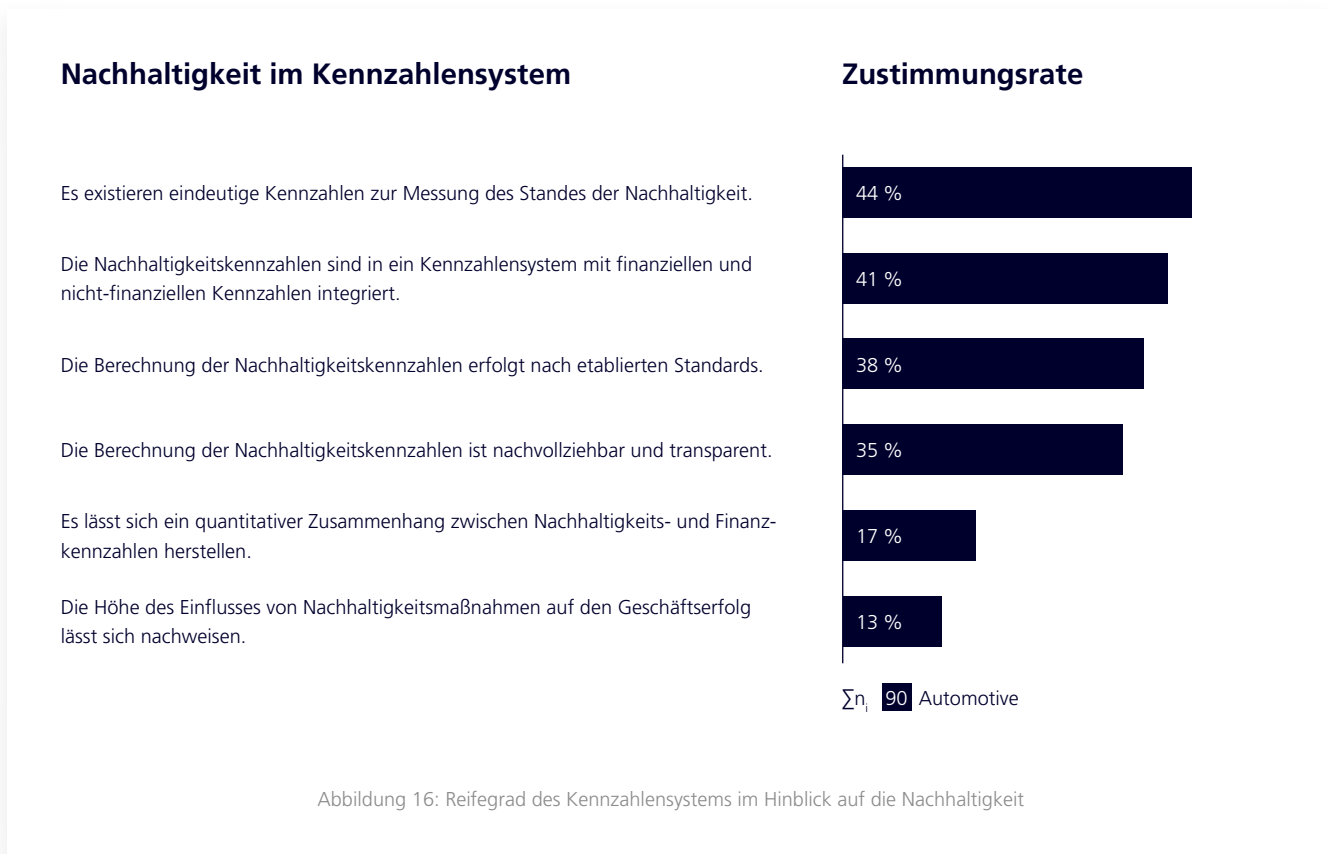
Auch in den gegenwärtigen Aktivitäten spiegelt sich ein ähnliches Bild wider. Knapp zwei Drittel der Befragten beschäftigen sich mit der Auslegung der regulatorischen Rahmenbedingungen, während weniger als ein Drittel der Finanzabteilungen nachhaltigkeitsrelevante Maßnahmen ableitet (siehe Abbildung 15). Eine proaktive Treiberrolle ist daher

nicht erkennbar. Dies erfordert jedoch zunächst, grundlegende Voraussetzungen zu schaffen, wie beispielsweise die Integration von Nachhaltigkeitskennzahlen in die vorhandenen Kennzahlensysteme. Dies geschieht derzeit bei rund der Hälfte der Befragten.



Die gegenwärtig geringere Beteiligung des Finanzbereichs am Thema Nachhaltigkeit könnte auch auf die noch wenig ausgereiften Kennzahlensysteme in vielen Unternehmen zurückzuführen sein. Aktuell werden Kennzahlen häufig noch diskutiert und entwickelt. Eine systematische Analyse von Kennzahlen, bei der finanzielle Kennzahlen einbezogen und Maßnahmen abgeleitet werden, erfolgt jedoch nur teil-

weise. Ein Grund hierfür ist, dass nur ein bestimmter Anteil der Unternehmen Ziele mit den Kennzahlen verknüpft hat und es nur selten eine quantitative Verbindung zwischen Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen gibt, die belastbar ist (siehe Abbildung 16). In vielen Finanzabteilungen ist daher immer noch unklar, welchen Einfluss das Thema Nachhaltigkeit auf den Geschäftserfolg haben kann.



## Die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden sehr heterogen bewertet

Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden von den Befragten sehr unterschiedlich bewertet. Insbesondere mittel- bis langfristig gibt es Uneinigkeit darüber, ob die Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu einer Kostenerhöhung oder -senkung führen werden (siehe Abbildung 17). Betrachtet man in derselben Zeitspanne den Einfluss auf den finanziellen Erfolg, rechnen zwei Drittel der Befragten mit positiven Auswirkungen, während ein Drittel eher negative Folgen erwartet. 41 % der Befrag-

ten glauben zudem, dass das Thema Nachhaltigkeit keine negativen finanziellen Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben wird (siehe Abbildung 18). Nach Ansicht der Befragten wirkt sich das Thema Nachhaltigkeit positiv auf die Mitarbeiterattraktivität und das Unternehmensimage aus. Die Erfüllung regulatorischer Anforderungen hat für über 70 % der Befragten eine hohe Relevanz (siehe Abbildung 19).

| <b>Zeitliche Dimension</b>        | <b>Kostenerhöhung</b> | <b>Kostensenkung</b> |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Keine Relevanz                    | 8 %                   | 38 %                 |
| Kurzfristige Relevanz             | 21 %                  | 6 %                  |
| Mittel- und langfristige Relevanz | 50 %                  | 48 %                 |
| Durchgängige Relevanz             | 21 %                  | 8 %                  |

N = 90 (Automobilindustrie)

Abbildung 17: Erwartete Auswirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf die Kosten

| <b>Zeitliche Dimension</b>        | <b>Positiver finanzieller Geschäftserfolg</b> | <b>Negativer finanzieller Geschäftserfolg</b> |
|-----------------------------------|---|---|
| Keine Relevanz                    | 24 %  | 41 %  |
| Kurzfristige Relevanz             | 4 %   | 17 %  |
| Mittel- und langfristige Relevanz | 61 %  | 28 %  |
| Durchgängige Relevanz             | 12 %  | 13 %  |

N = 90 (Automobilindustrie)

Abbildung 18: Erwartete Auswirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf den Geschäftserfolg

| <b>Zeitliche Dimension</b>        | <b>Erhöhte Mitarbeiterattraktivität<br/>(für neue und bestehende)</b> | <b>Positive/s Unternehmensreputation/-image</b> | <b>Erfüllung von regulatorischen Vorgaben</b> |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Keine Relevanz                    | 15 %  | 9 %   | 6 %   |
| Kurzfristige Relevanz             | 15 %  | 16 %  | 22 %  |
| Mittel- und langfristige Relevanz | 34 %  | 29 %  | 22 %  |
| Durchgängige Relevanz             | 36 %  | 46 %  | 50 %  |

N = 90 (Automobilindustrie)

Abbildung 19: Erwartete Auswirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf nichtfinanzielle Aspekte



# Zwischenfazit

## Status quo der Digitalisierung, des Mobilitätswandels und der Nachhaltigkeit im Hinblick auf den Finanzbereich

Die **Digitalisierung** hat in Bezug auf ihre strategische Bedeutung, die technische Infrastruktur und die Nutzung digitaler Technologien Fortschritte gemacht. Unternehmen konzentrieren sich verstärkt darauf, digitale Potenziale zu realisieren, die den Finanzbereich als strategischen Berater und Business Partner stärken und den Gesamtwert des Unternehmens steigern sollen. Allerdings ist die Umsetzung noch nicht in vollem Gange, da viele wertschöpfende digitale Technologien noch nicht weit verbreitet sind. Hier empfiehlt es sich, besser eine Vielzahl an Use Cases zu identifizieren und Proof-of-Concepts durchzuführen, anstatt ein verfrühtes Fazit über die Anwendbarkeit bestimmter Technologien für das Unternehmen bzw. den Finanzbereich zu ziehen.

Der **Mobilitätswandel** bietet ebenfalls Chancen für den Finanzbereich, sich als strategischer Berater und Business Partner im Unternehmen zu positionieren. Dennoch ist die Business-Partner-Rolle des Finanzbereichs hier noch nicht klar definiert, insbesondere bei Zulieferern und kleineren Unternehmen. Der Finanzbereich sollte frühzeitig eine strategische Rolle einnehmen, vor allem in Unternehmen, die sich aufgrund des Mobilitätswandels neu erfinden müssen.

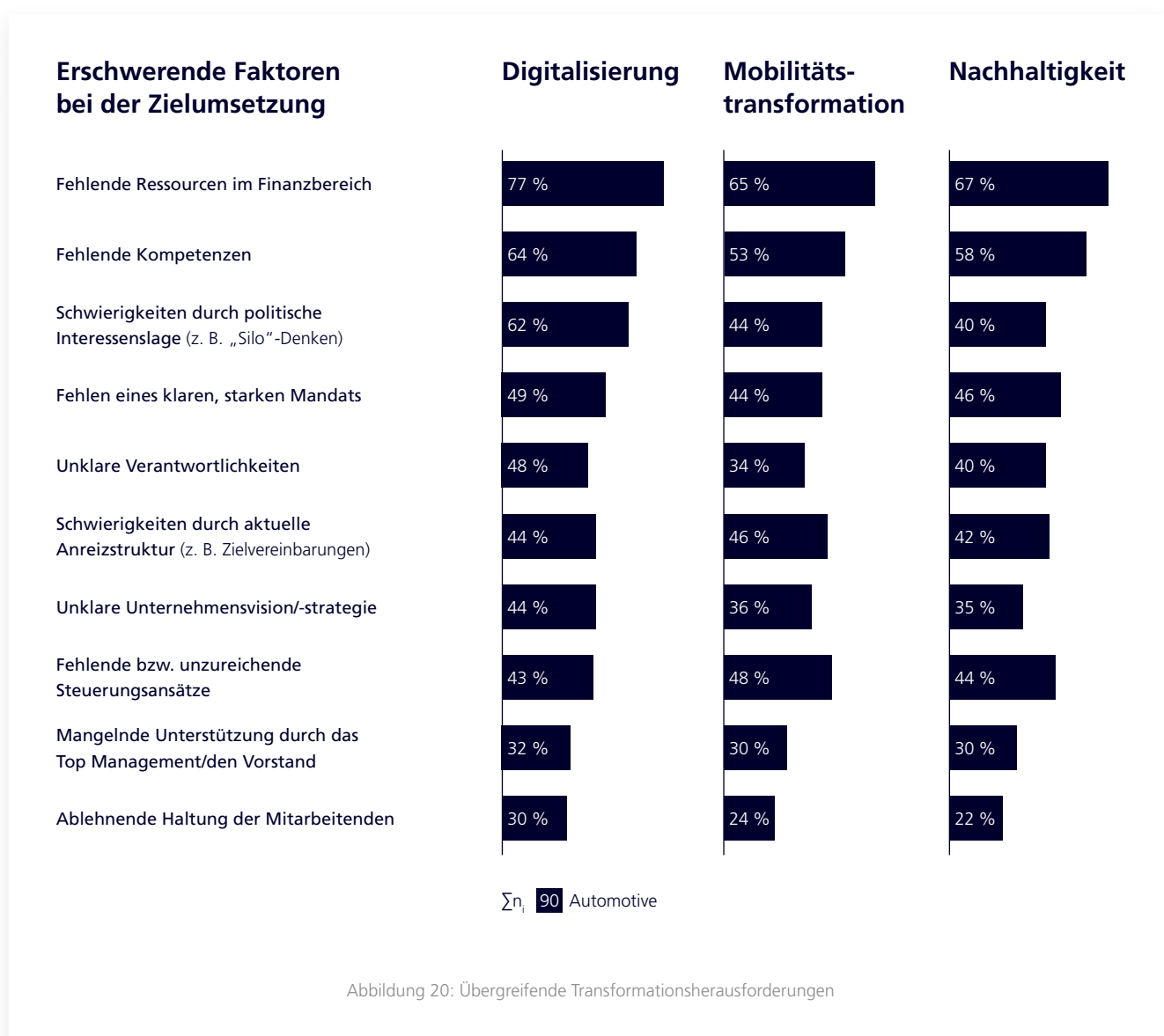
Im Bereich der **Nachhaltigkeit** haben Unternehmen die Relevanz bereits erkannt, die Verankerung im Finanzbereich ist jedoch noch gering. In der Finanzabteilung dominiert oft eine regulatorische Perspektive auf das Thema Nachhaltigkeit. Es fehlen häufig Mandate, Systemvoraussetzungen und das Bewusstsein, um den Finanzbereich als Treiber der Nachhaltigkeit zu positionieren. Um hier voranzukommen, ist es ratsam, zunächst die notwendigen Kennzahlen und Systemvoraussetzungen für eine zielorientierte Bewertung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu schaffen. Zudem braucht es ein Bewusstsein dafür, wie Nachhaltigkeit als Chance für das gesamte Unternehmen und die Rolle der Finanzabteilung verstanden werden kann.



# Übergreifende Transformationsherausforderungen

Unternehmen betrachten bei ihren Transformationsbemühungen einige Kernherausforderungen, die trotz unterschiedlicher Fortschritte und Prozesse oft ähnlich sind. Die befragten Personen sehen weder

die operativen Mitarbeitenden, noch die mangelnde Unterstützung des Top-Managements als Hauptproblem (siehe Abbildung 20).





Jedoch besteht Unsicherheit in den Transformationen, wenn klare Visionen fehlen. Grund dafür sind zumeist fehlende Strategien, die fehlende Integration in bestehende Steuerungssysteme und unklare Verantwortlichkeiten aufgrund nicht offiziell vergebener Mandate. Für etwa die Hälfte der Befragten stellt dies ein Hindernis für den Fortschritt der Transformationen dar.

Mehr als die Hälfte der Befragten betrachtet die fehlenden Kompetenzen und Ressourcen als Herausforderung. Dies verdeutlicht die Komplexität der Transformationen, die oft mit finanziellen Belastungen und dem Bedarf an Qualifikationen und Fachkräften einhergehen. Folglich generieren Unternehmen in Transformationsphasen oft weniger Einnahmen, während sie gleichzeitig erhöhte Investitions- und Schulungsausgaben haben. Damit werden die Herausforderungen unterstrichen, denen sich Unternehmen bei Transformationen zu stellen haben.

# Experten-Interview



**Prof. Dr. Michael Wolff**  
**Lehrstuhlinhaber**

Professur für Management &  
Controlling  
Georg-August-Universität  
Göttingen



**Markus Hänsler**  
**Partner, CFO Advisory**

MHP Management- und  
IT-Beratung GmbH

**Prof. Dr. Michael Wolff:** Im Vergleich zu unserer letzten Untersuchung im Jahr 2020 laufen derzeit beim Großteil der befragten Unternehmen verschiedenste Digitalisierungsinitiativen in der Finanzorganisation. Dabei fällt mit Blick auf neue Technologien und deren Anwendung auf, dass bisher nur cloud-basierte Infrastrukturlösungen eine größere Verbreitung gefunden haben.

**Wie erklären Sie sich die geringe Verbreitung, obwohl die Digitalisierung stets als strategisches Thema formuliert wird? Herrscht ein falsches Bild davon, was unter Digitalisierung zu verstehen ist?**

**Markus Hänsler:** Das Verständnis ist definitiv da, ein Großteil der Unternehmen hat die Notwendigkeit der Digitalisierung erkannt. Es gibt individuelle Abweichungen in der Definition und bei der Ausgestaltung der Roadmap, besonders relevante Themen – z. B. ERP-/Produktionsplattformen, Analytics,

Künstliche Intelligenz – werden derzeit jedoch überall vorangetrieben. In den letzten drei Jahren wurde massiv investiert, dies betrifft nicht nur die Technologie an sich, sondern auch notwendige Anpassungen der Organisation und den Aufbau von Know-how. Die strategische Bedeutung hat sich eher verstärkt. Cloud-basierte Infrastrukturlösungen sind in der Tat eines der Themen, in das Unternehmen momentan stark investieren. Das heißt jedoch nicht, dass andere Technologien vernachlässigt werden. Viel mehr ist die Cloud eine Schlüsseltechnologie, um einen noch höheren digitalen Reifegrad erreichen zu können, z. B. durch den verstärkten Einsatz von KI und die Vernetzung immer komplexerer Unternehmensplattformen und Daten.

**Prof. Dr. Michael Wolff:** Mit Blick auf neue Technologien sind aktuell vor allem KI-Ansätze in aller Munde. Allerdings nutzen nur ca. 8 % der befragten Unternehmen bisher solche Ansätze.

## Welche Herausforderungen sehen Sie bei der KI-Anwendung in den Finanzorganisationen und welche konkreten Anwendungen sehen Sie derzeit schon in der Unternehmenspraxis?

**Markus Hänsler:** Die Unternehmen sind hier seit Jahren bereits am Ausprobieren. Bei vielen scheitern die Ansätze noch an der unzureichenden Vernetzung von Daten. Dadurch sind die Ergebnisse bedingt zufriedenstellend und nur mit manuellem Aufwand zu erreichen. Künstliche Intelligenz liefert dann einen hohen Mehrwert, wenn der Zugang zu umfassenden Informationen gegeben ist. Dafür ist es zunächst erforderlich, dass Prozesse, Daten und anderes Wissen in den Unternehmen digitalisiert werden, z. B. in der Cloud. Zusätzlich ergibt es Sinn, weitere unternehmensexterne Datenquellen einzubeziehen. Konkrete Anwendungsfälle existieren inzwischen viele, von der einfachen Volumenplanung über das Liquiditätsmanagement und die Bildung von Rückstellungen bis hin zu Mechanismen in komplexen internen Kontrollsystemen.

Auch Chatbots sind immer beliebter, beispielsweise um Analysen für das Controlling durchzuführen oder Fragen zu Kreditoren und Debitoren zu beantworten.

**Prof. Dr. Michael Wolff:** Unabhängig von einzelnen Technologien stehen Unternehmen der Automobilbranche auch vor der Aufgabe, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln oder existierende Geschäftsmodelle zu transformieren. Allerdings sehen wir bei weniger als 50 % der befragten Finanzorganisationen Unterstützung für die Identifikation und den Aufbau neuer Geschäftsmodelle.

## Haben die Finanzbereiche keine Zeit für diese Aufgabe oder ist das Thema noch nicht überall in den Köpfen angekommen?

**Markus Hänsler:** Neben der Digitalisierung spielt die Veränderung der Mobilität als zweite große Transformationskomponente für viele Unternehmen eine immer größere Rolle. Die Finanzbereiche sind in dem Kontext, Stand heute, oftmals stark in die operative Umsetzung neuer Geschäftsmodelle einbezogen,

z. B. wenn es um die Abrechnung neuer Dienstleistungen und Produkte geht. Nach vorne gerichtet sollte der Finanzbereich jedoch früher in die Identifikation und den Aufbau neuer Geschäftsmodelle einbezogen werden, etwa wenn es um Investitionen, die Steuerung und Profitabilität geht. Im Umkehrschluss braucht der Finanzbereich auch hier wieder einen hohen digitalen Reifegrad und einen umfassenden Zugriff auf Daten im Unternehmen, um diese Aufgaben effizient und entscheidungsorientiert meistern zu können.

**Prof. Dr. Michael Wolff:** Ein ebenfalls neues Thema für die Finanzbereiche ist der systematische Einbau von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmenssteuerung. Der Großteil der Unternehmen hat für sich bereits Nachhaltigkeitsstrategien (74 %) entwickelt. Allerdings geben nur 26 % der befragten Unternehmen an, dass sich diese Aktivitäten auch in konkrete Maßnahmen übersetzen.

## Ist diese Diskrepanz dadurch erklärbar, dass häufig noch die Übersetzung der Nachhaltigkeitsstrategie in konkrete KPIs und Zielsetzungen für alle Ebenen der Unternehmen fehlt? Wie sollten Unternehmen vorgehen, damit ihre Nachhaltigkeitsstrategien auch konkrete Wirkungen entfalten?

**Markus Hänsler:** Die regulatorische und gesellschaftliche Bedeutung ist groß, denken wir etwa an die neue Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU. Mit einem einfachen Bericht ist es nicht getan, viele Unternehmen erweitern gerade ihre Steuerungsmodelle um das Thema Nachhaltigkeit. Dabei geht es unter anderem um angepasste Ziele, Kennzahlen, die Budgetierung und das Maßnahmentracking. Das gilt sowohl für die konzeptionelle Ausarbeitung, als auch für die technische Umsetzung. Die Strategie allein reicht mittelfristig nicht. Es braucht eine kontinuierliche systemgestützte Transparenz, an welcher Stelle die Umsetzung der Nachhaltigkeitsagenda steht, wie die Maßnahmen greifen und wo nachgebessert werden sollte.

**Prof. Dr. Michael Wolff:** Mit der Nutzung neuer Technologien, der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und der Nachhaltigkeit durchleben die Finanzfunktionen eine substanzielle Transformation ihrer Aufgaben und Abläufe. Hinsichtlich dieser Transformationsprozesse nennt eine große Mehrheit der Unternehmen fehlende Kompetenzen (64 %) und Ressourcen (77 %) als wesentliche Herausforderungen bei deren Implementierung.

**Müssen sich die Finanzorganisationen personell neu aufstellen? Braucht es dort andere Sourcingstrategien? Und mit Blick auf die Ressourcenknappheit: Wo sehen Sie in der unternehmerischen Praxis die größten Defizite? Wo sollten Unternehmen mehr investieren?**

**Markus Hänssler:** Genauso wie das gesamte Unternehmen, sollten sich auch die Finanzfunktionen weiterentwickeln und an die neuen Gegebenheiten anpassen. Mit Sicherheit braucht es neue Kompetenzen, gerade im Bereich Techno-

logie. Es sind jedoch auch Charaktere notwendig, die sich in der Rolle der Finanzfunktion als Treiber der facettenreichen Transformation mit den Kernthemen Digitalisierung, Mobilitätswandel und Nachhaltigkeit wohlfühlen, und diese auch ausfüllen können. Genau hier liegt auch ein großes Defizit beim Kompetenzaufbau, da viele Themen neu und in der Kombination sehr komplex sind. Außerdem ist die Nachfrage am Markt sehr hoch. Ein weiteres Defizit herrscht oftmals bei der gleichzeitigen Bewältigung der alltäglichen Arbeit und zahlreichen Zusatzprojekten. Investitionen in das Employee Branding, die weitere Digitalisierung und eine umfassende Ausbildung sind unumgänglich, um Schritt zu halten.

# Fazit – Way Forward

## Digitalisierung

Es ist notwendig, den „Digital Core“ (z. B. ERP, PLM und Produktion) durch Cloud-Technologie zu erneuern, um innovative Technologien wie Künstliche Intelligenz und Blockchain zu integrieren.

Eine erhebliche Investition in Mitarbeitende ist unerlässlich, einschließlich Employer Branding, Qualifikationen und Schulungen sowie die Schaffung einer attraktiven Arbeitsumgebung.

Die Digitalisierung erfordert nicht nur innovative Technologien, sondern auch organisatorische Anpassungen, eine maßgeschneiderte Transformationsstrategie und ein frühzeitiges sowie durchdachtes Change-Management. Dies setzt die Bereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitenden voraus.

Beim Umgang mit innovativen Technologien ist das Experimentieren und Prototyping wichtig, da Innovation oft mehrere Iterationen benötigt. Eine Kostenkontrolle ist von Bedeutung, die Kreativität sollte jedoch nicht vernachlässigt werden.

## Mobilitätswandel

In der Mobilität entstehen neue Produkte und Dienstleistungen, die eine Anpassung des Steuerungsmodells erfordern. Dies betrifft das Volumen, die Profitabilität, die Budgetplanung und Investitionen.

Die Rolle des CFO als Gestalter des Wandels ist anerkannt, die Umsetzung und Integration dieses Konzepts in die Unternehmenskultur ist jedoch oft noch nicht vollständig abgeschlossen.

Mergers, Akquisitionen, Carve-outs, Industriepartnerschaften, Joint Ventures und Plattformökonomien spielen eine entscheidende Rolle in der aktuellen Transformation. Diese komplexen Konstrukte erfordern eine Integration, Vernetzung und Finanzierung und sind somit eine große Herausforderung für den CFO-Bereich.

Die transaktionalen Prozesse entwickeln sich weiter; neben dem End-to-End-Denken, das von immer mehr Unternehmen übernommen wird, treten völlig neue Abrechnungsmechanismen auf, beispielsweise für Dienstleistungen in Share- oder Pay-per-Use-Modellen.

## Nachhaltigkeit

Die meisten Unternehmen haben eine Nachhaltigkeitsstrategie und befassen sich aktuell mit der Regulatorik, insbesondere der CSRD-Richtlinie, die 2024 in Kraft tritt. In vielen Fällen werden die Nachhaltigkeitsberichte noch manuell erstellt.

Mittelfristig streben Unternehmen an, das gesamte Nachhaltigkeitsreporting in ihr Steuerungsmodell zu integrieren. Dies bedeutet eine vollständige Transparenz in Bezug auf die Nachhaltigkeitsziele, interne und externe Berichte sowie die Möglichkeit zur Nachjustierung und zum Tracking von Maßnahmen.

Zusätzlich beschäftigen sich Unternehmen damit, nachhaltigkeitsrelevante Stakeholder zu identifizieren. Dazu gehören Behörden, Agenturen, Zulieferer, Kunden, Anteilseigner sowie interne Stakeholder, wie Mitarbeitende und Führungskräfte.

Ähnlich wie bei der Mobilitätswende erfordert das Thema Nachhaltigkeit eine Überarbeitung der Investitionsplanung. Unternehmen unterscheiden zwischen notwendigen Investitionen zur Einhaltung von gesetzlichen und internen Vorschriften und solchen Investitionen, mit denen sie über die erforderlichen Standards hinaus ihre ESG-Verantwortung wahrnehmen möchten und können.

# Unsere Forschungseinrichtungen und Ansprechpartner



## Georg-August-Universität Göttingen

Die Universität Göttingen ist eine international bedeutende Forschungsuniversität mit langer Tradition. 1737 im Zeitalter der Aufklärung gegründet, fühlt sie sich den Werten der gesellschaftlichen Verantwortung von Wissenschaft, Demokratie, Toleranz

und Gerechtigkeit verpflichtet. Mit 13 Fakultäten deckt sie ein differenziertes Fächerspektrum in den Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften sowie der Medizin ab. Über 30.000 Studierende verteilen sich auf 212 Studiengänge.



university of  
 groningen

## Universität Groningen

Die Universität Groningen ist eine Forschungsuniversität mit globaler Ausrichtung, tief verwurzelt in Groningen, der Stadt der Talente. Qualität hat seit vierhundert Jahren oberste Priorität, und das

mit Erfolg: Die Universität befindet sich derzeit in mehreren einflussreichen Rankinglisten unter oder um die Top 100.



# Herausgeber

## MHP Management- und IT-Beratung GmbH

### ENABLING YOU TO SHAPE A BETTER TOMORROW

Als Technologie- und Businesspartner digitalisiert MHP die Prozesse und Produkte seiner Kunden und begleitet sie bei ihren IT-Transformationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Als Digitalisierungspionier in den Sektoren Mobility und Manufacturing überträgt MHP seine Expertise in unterschiedlichste Branchen und ist ein Premium-Partner für Thought Leader auf dem Weg in ein besseres Morgen. Weltweit betreut MHP über 300 Kunden. Darunter führende Konzerne, innovative Mittelständler und disruptive Start-Ups. MHP berät sowohl operativ als auch strategisch und liefert ausgewiesene IT- und Technologie-Expertise sowie spezifisches Branchen-Know-how. Die Unternehmensberatung agiert international, mit Hauptsitz in Deutschland und Tochtergesellschaften in den USA, Großbritannien, Rumänien und China. Seit über 27 Jahren gestaltet MHP gemeinsam mit seinen Kunden die Zukunft. Über 4.500 MHPler:innen vereint der Anspruch nach Exzellenz und nachhaltigem Erfolg.

Dieser Anspruch treibt MHP weiter an – heute und in Zukunft.

## Ansprechpartner



**Henning Deters**  
**Senior Manager**

CFO Advisory

henning.deters@mhp.com



**Markus Hänsler**  
**Partner**

CFO Advisory

markus.haensler@mhp.com



**Prof. Dr. Michael Wolff**  
**Lehrstuhlinhaber**

Professur für Management & Controlling  
Georg-August-Universität Göttingen  
michael.wolff@uni-goettingen.de



**Dr. Sebastian Firk**  
**Associate Professor**

Department of Accounting & Auditing  
University of Groningen  
s.firk@rug.nl



**Dr. Yannik Gehrke**  
**Assistant Professor**

Professur für Management & Controlling  
Georg-August-Universität Göttingen  
yannik.gehrke@uni-goettingen.de

# Bildverzeichnis

|       |                               |
|-------|-------------------------------|
| Cover | Jacob Lund © Adobe Stock      |
| 12    | Big Shot Theory © Adobe Stock |
| 25    | NDABCREATIVITY © Adobe Stock  |
| 28    | fizkes © Adobe Stock          |
| 29    | © MHP                         |
| 35    | © MHP                         |

## Impressum



A PORSCHE COMPANY

MHP Management- und IT-Beratung GmbH

Film- und Medienzentrum  
Königsallee 49  
71638 Ludwigsburg | Germany

Tel. +49 (0)7141 7856-0  
Fax +49 (0)7141 7856-199  
E-Mail: [info@mhp.com](mailto:info@mhp.com)