



CFO 2030+ in der Finanzbranche

**Hauptrolle oder Nebendarsteller
im Wandel der Digitalisierung?**

2021

Eine globale Deloitte-Umfrage zeigt: Es besteht eine hohe Unsicherheit über die weitere Entwicklung der CFO-Funktion.

Welches Maß an Veränderungen erwarten Sie künftig in Ihrer Finanzorganisation durch die Einführung neuer Technologien?

34%

der Befragten sind der Meinung, dass es zu einer Beschleunigung der Veränderungen durch den Wandel kommen wird, aber die Finanzfunktion an sich sehr ähnlich zu der heutigen sein wird.

32%

der Befragten glauben, dass sich die Finanzfunktion in den kommenden Jahren sehr stark verändern wird!

17%

denken, dass es eine ähnliche Veränderung wie in den vergangenen Jahren sein wird.

17%

antworten, dass sie nicht abschätzen können, wie sich der Finanzbereich ändern wird.*

* Ergebnis einer weltweiten Deloitte-Umfrage, die per Webcast mit 5.096 Führungskräften aus verschiedenen Industriezweigen durchgeführt wurde.

„Die kommenden Jahre bergen großes Potenzial für jene Finanzfunktionen, die einen höheren Mehrwert für ihre Organisation schaffen wollen und aktiv den technischen Wandel vorantreiben.“

Our predictions for future Finance, Deloitte

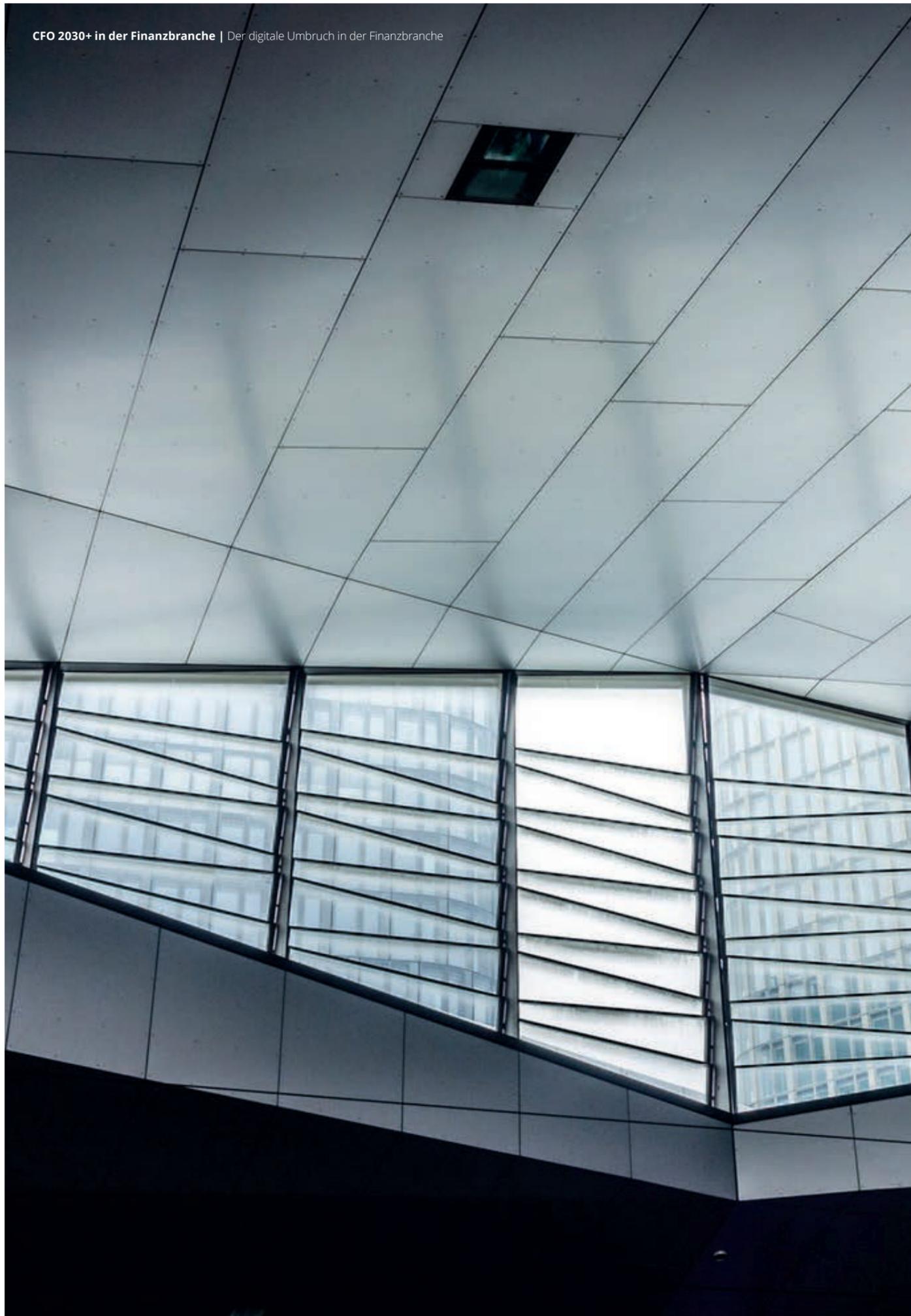
Der digitale Umbruch in der Finanzbranche

Die fortschreitende Digitalisierung beeinflusst zunehmend unseren Tagesablauf. Am deutlichsten spürbar ist das in unserem privaten und geschäftlichen Kommunikationsverhalten sowie in der Vernetzung von Märkten, Unternehmen und Kunden. Hierdurch gerät auch die Finanzbranche in einen Umbruch. Denn die Zukunft gehört jenen Akteuren, die agil, kundenzentriert sowie datenbasiert handeln – und die es schaffen, neue Services und Produkte zu etablieren, die dem Kunden ein positives und umfassendes Erlebnis bieten.

Deutsche Banken und Versicherer werden im Wettbewerb mit FinTechs/InsurTechs, BigTechs (Apple, Google, Amazon etc.) und digitalen Champions anderer Länder künftig noch stärker gefordert, sich innovativen Geschäftsmodellen und digitalen Prozessen zu öffnen, weil Kunden sich viel flexibler als bislang dem besten Anbieter zuwenden und neue Services erwarten, die sie als Anwender in den Mittelpunkt stellen. Zudem ist die technische Entwicklung so weit, Prozesse komplett digital zu gestalten, und die Aufsichtsbehörden fordern und fördern diese Entwicklung sogar.

Mit dem digitalen Wandel geht auch ein grundlegender kultureller Wandel einher, der sich insbesondere auf den Führungsstil sowie Mitarbeiter- und Organisationsstrukturen auswirkt. Vor diesem Hintergrund sollte jedes Finanzunternehmen entscheiden, welche künftigen Geschäftsmodelle entwickelt und welche Bestands- und Neukunden bedient werden sollen. Danach richtet sich die Technologie und die Frage, wie Finanzunternehmen die hierfür erforderlichen Daten intelligent sammeln und nutzbar machen können. Denn mit ihren Daten verfügen Banken und Versicherungen über ein zentrales Asset, das Potenzial hingegen wird derzeit noch nicht ausreichend für Kunden und Produkte genutzt.

Der digitale Umbruch in der Finanzbranche	03
Treiber des Umbruchs	06
Vorhang auf: Unser Blick in die Zukunft	12
Die künftige Rolle der CFO-Funktion	18
Das Drehbuch für die Umsetzung der CFO-Agenda 2030+	24



Die bisherigen digitalen Schritte im Bankensektor sind nur stufenweise Weiterentwicklungen in der Finanzdienstleistungsbranche. Tatsächlich systemverändernd wird es mit Blick auf eine globale, kundenzentrierte Bewegung, die sowohl durch Kunden als auch Technologie und Regulatoren forciert wird: Open Banking. Denn Open Banking bedeutet, dass sich die Wertschöpfungsketten in der bislang monolithisch geschlossenen

Finanzwelt unaufhaltsam auflösen und sich Banken zusammen mit neuen, agilen Wettbewerbern zu einem offenen, kundenzentrierten Ökosystem entwickeln. Die Vision ist, dass Banken zu Plattformanbietern werden, die mehr als nur reine Finanzdienstleistungen abdecken und über Programmierschnittstellen (API) anderen Akteuren den Zugang im Interesse der Kunden ermöglichen.

Zu diesen Akteuren gehört unter anderem auch die Versicherungsbranche. Denn durch die fortschreitende Digitalisierung rückt bspw. das Onlinebanking-Konto immer mehr in den Mittelpunkt: Eingehende und ausgehende Zahlungen, Daueraufträge, Kreditverpflichtungen und vieles mehr lassen ein umfängliches Bild des Verbrauchers entstehen, welches in der Versicherungsbranche große Potenziale bietet. Darauf aufbauend können Versicherer beispielsweise einschätzen, welche Angebote möglicherweise Mehrwert für den Kunden bieten. Genau dieser Punkt ist in Zeiten der zunehmenden Automatisierung von Prozessen das größte Faustpfand des Versicherungsberaters: Eine kompetente und maßgeschneiderte Beratungskompetenz durch Experten wird gerade im digitalen Zeitalter unverzichtbar bleiben.

Der offene Zugang zu Kunden- und Transaktionsdaten für dritte Parteien läutet einen fundamentalen Umbruch ein, der etablierte Geschäftsmodelle in der Finanzbranche unter erheblichen Druck setzen wird.

Was bewirkt diesen Umbruch? Was bedeutet er für den CFO eines Finanzdienstleisters und welche Rolle kann er hierbei künftig einnehmen? Und schlussendlich: Welche Maßnahmen kann der CFO ergreifen? Hierauf wollen wir in dem folgenden Beitrag eingehen und damit eine Blaupause zur Erarbeitung einer individuellen CFO-Agenda 2030+ bieten.

Welche Treiber bewirken den Umbruch in der Finanzbranche?

Die unaufhaltsame disruptive Veränderung – hervorgerufen durch den digitalen Wandel – führt in der Finanzbranche in weiten Teilen zu Unsicherheiten, aber auch zu einer Umbruchsstimmung, sodass traditionelle Geschäftsmodelle zunehmend unter Druck geraten.

Neue Technologien entwickeln sich immer schneller weiter, regulatorische Anforderungen wie bspw. die zweite Zahlungsdiensterichtlinie (PSD2) begünstigen diese Entwicklung, neue, agile und innovative Wettbewerber wie bspw. FinTechs/InsurTechs und BigTechs drängen verstärkt auf den Markt und die Automatisierung der Prozesse nimmt weiter zu.

Dies zeigt, dass der Finanzbranche bereits heute, aber auch perspektivisch umfassende Veränderungen bevorstehen, welche sowohl die Mitarbeiter als auch die organisatorische und technische Infrastruktur

betreffen und gleichzeitig mit großen Herausforderungen verbunden sind. Der Umbruch ist durch fünf Treiber bestimmt, welche heute und auch zukünftig auf der Agenda von Vorständen, Aufsichtsräten und -behörden stehen und sich gegenseitig verstärken:

- 01** Regulatorik
- 02** Marktumfeld
- 03** Kostendruck
- 04** Talents
- 05** Digitalisierung

01 Regulatorik

Die regulatorischen Großprojekte im Nachgang zur Finanzkrise haben aktuell ihren vorläufigen Höhepunkt erreicht. Die aus den Anforderungen resultierenden Anpassungen an Systemen und Prozessen sind aufgrund des zeitlichen Umsetzungsdrucks oftmals nur mit der „heißen Nadel gestrickt“ worden. Daher stehen weitere Optimierungen und Effizienzsteigerungen aus. Insbesondere gilt dies mit Blick auf die IT-Architektur hinsichtlich der Vereinheitlichung und Verschlankung von IT-Systemen sowie der Optimierung von Schnittstellen und des Aufbaus von zentralen Datentöpfen. Dies alles mit dem Ziel, bereichs- und disziplinübergreifend zusammenzuarbeiten und historisch gewachsene Silos aufzubrechen.

Neben den oben genannten ausstehenden Optimierungsmaßnahmen ist aber mit weiteren regulatorischen Initiativen für deutsche Banken zu rechnen – nicht zuletzt aufgrund der technologischen Entwicklungen –, sodass mit neuen Anforderungen insbesondere im Datenkontext hinsichtlich Granularität, Qualität, Format und zeitlicher Verfügbarkeit zu rechnen ist, was auch künftig Kapazitäten der Banken und Versicherungen binden wird. Des Weiteren fordert und fördert der Regulator aktiv die Nutzung der bestehenden neuen Möglichkeiten der Digitalisierung und ruft die Finanzbranche dazu auf, hierdurch insbesondere auch für ein/e effektivere/s und effizientere/s Steuerung und Reporting zu sorgen.

Im Rahmen der digitalen Transformation gewinnen auch die Compliance-Vorschriften immer mehr an Bedeutung, bspw. zur Sicherstellung des Datenschutzes sowie zur Abwehr von Cyber-Risiken.

Die BaFin hat sich als Regulator selbst eine „Digitalisierungsstrategie“ auferlegt, welche die Funktionsfähigkeit, Stabilität und Integrität der Finanzbranche sicherstellen soll.

02

Marktumfeld

Das aktuelle Marktumfeld ist gezeichnet durch immer noch bestehende (a) niedrige Zinsen und Margen, (b) neue agile Wettbewerber sowie durch ein (c) verändertes Kundenverhalten. Die anhaltende Niedrigzinsphase und der Abbau von Altlasten erschweren die Ertragssituation der deutschen und europäischen Banken und Versicherungen. Das führt beispielsweise bei den Lebensversicherungsgesellschaften zu einem hohen Kostendruck, da sich mit der Kapitalanlage immer schwieriger Überschüsse erzielen lassen. Klassische Lebensversicherungen haben so als Sparprodukt für die Altersvorsorge enorm an Attraktivität eingebüßt. Das Neugeschäft im Versicherungssektor ist somit immer schwieriger geworden.

Neue, globale Wettbewerber agieren indessen mit innovativen Geschäftsmodellen und unkonventionellen Ideen und sind bestrebt, ihre Geschäfte auch außerhalb des regulierten Finanzsektors anzubieten. Daneben besteht eine wachsende Zahl innovativer und agiler Player, die mit Finanzinstituten zusammenarbeiten (Stichwort: Open Banking). Mit dem Wandel der Banken- und Versicherungslandschaft und der wachsenden Zahl der Wettbewerber verändern sich auch das Kundenverhalten sowie die Erwartungshaltung. Kunden sind schon seit Längerem nicht mehr gewillt, für „Basis“-Dienstleistungen zu zahlen, und sind vermehrt auf der Suche nach vermeintlich kostengünstigeren, jederzeit verfügbaren, schnelleren und digitalen Alternativen – das „best offering“ steht im Fokus und weniger der Aspekt „Vertrauen“. Finanzdienstleister sind daher gefordert,

sich einem neuen Finanz-Ökosystem zu öffnen, in dem sie mit anderen spezialisierten Anbietern zusammenarbeiten sowie die Wertschöpfungsketten der bislang geschlossenen und regulierten Finanzwelt auflösen, um auf einer gemeinsamen Plattform die Kunden mit Bankdienstleistungen, innovativen Versicherungsprodukten und weiteren Services zu bedienen. Wenn hierbei Banken und Versicherungen zukünftig eine zentrale Rolle einnehmen wollen, erfordert dies die Umsetzung einer verbesserten IT- und Digitalisierungsstrategie, die Optimierung und Automatisierung ihrer Betriebsabläufe sowie das Angehen der hieraus resultierenden Herausforderungen, bspw. auch den Aufbau einer eigenen Plattform, die offen für Drittanbieter innerhalb und außerhalb der Finanzbranche ist.

Für eine zentrale Rolle im neuen Finanz-Ökosystem stehen bereits andere Anbieter parat.

03

Kostendruck

Kostendruck ist und bleibt ein vorherrschendes Thema in der Finanzindustrie. Da alleiniges „Kosten einsparen“ schon lange nicht mehr ausreicht, sind sowohl Effizienzsteigerungen in der Aufbau- und Ablauforganisation als auch technologische Investitionen in die Zukunft notwendig. Speziell in den Backoffice-Funktionen besteht aufgrund der hohen Komplexität sowie hoher Prozess- und IT-Kosten ein großes Potenzial an Kostensenkungen. Durch die Investition in und Implementierung von digitalen und agilen IT-Lösungen können Effizienz und Leistung in den Backoffice-Funktionen gesteigert und Kosten so gesenkt werden.

Möglich ist dies zum einen durch die Standardisierung und Automatisierung bis hin zur vollständigen Digitalisierung der Prozesse. Dadurch können insbesondere transaktionale Tätigkeiten (z.B. Abstimmungs- und Kontrollhandlungen, Reportingtätigkeiten etc.) deutlich reduziert werden. Ein Beispiel hierfür ist die Implementierung von Robotic Process Automation (RPA) zur Automatisierung von repetitiven Tätigkeiten – mit dem Ergebnis einer höheren Geschwindigkeit, niedrigerer Kosten und höherer Präzision. Besonders in der Versicherungsbranche wird vermehrt auf RPA-Tools gesetzt. Neben der schnellen Abwicklung, z.B. eines Schadensfalls, kann der Einsatz eines Bots durch eine Software in diesem Bereich kostensenkend fungieren.

Zum anderen führt das neue Finanz-Ökosystem und die damit verbundene Aufspaltung der Wertschöpfungsketten auch wieder zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit dem Thema Sourcing und der

04

Talents

Frage, welche Dienstleistungen, Prozesse und Tätigkeiten können ausgelagert werden? Ein Beispiel hierfür ist die Cloud-Technologie, also die Bereitstellung von Diensten über das Internet. Statt erhebliche Beträge wie bspw. Lizenz- und Wartungskosten u.Ä. vorab zu investieren, organisiert etwa die Finanzabteilung die einzelnen Anwendungen wie Planung, Budgetierung, Prognoseerstellung, Beschaffung, Kostenrechnung und Berichtswesen nach dem Business-Process-as-a-Service (BPaaS-) Prinzip.

Die veränderte Wettbewerbssituation führt zu neuen Ertragsquellen, wenn Banken und Versicherungen ihre Chance nutzen, sich Innovationen zu öffnen, Betriebsabläufe mehr und mehr zu automatisieren und die Zusammenarbeit mit anderen Anbietern suchen, um so ihr Produktportfolio um Dienstleistungen zu erweitern.

Technologischer Fortschritt führt zur Reduktion von Mitarbeiterkapazitäten für Routineaufgaben und transaktionalen Tätigkeiten und schafft gleichzeitig frei werdende Kapazitäten für strategische, höherwertige und neuartige Aufgaben. Daneben wirkt sich auch der demografische Wandel auf die Mitarbeiterstruktur sowie auf die Erwartungshaltung der Mitarbeiter an Arbeit, Arbeitsplatz und Arbeitszeitmodell aus.

Beide Faktoren bewirken einen Strukturwandel sowie ein verändertes Skillset in der Belegschaft.

Sowohl Banken als auch Versicherungen werden neben erfahrenen Mitarbeitern mit Banking- und Versicherungs-Know-how insbesondere junge, technik-affine Mitarbeiter benötigen, die bereit sind, sich den neuen technischen Möglichkeiten zu stellen, und auch mit diesen umgehen können. Für Führungskräfte wird es daher immer wichtiger sein, eine klare Strategie zum Talent Management zu haben und sich als Vertreter positiver Veränderung zu beweisen.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einem veränderten Skillset, mit welchem neue Technologien effizient eingesetzt und veränderte Geschäftsmodelle erfolgreich bewerkstelligt werden können.

Es gilt, start-up-affine Talente aus anderen Branchen und Innovationsmanager zu gewinnen. Wer junge Talente langfristig halten möchte, sollte vor allem auf mehr gesellschaftliches Engagement setzen und stärker

die Bedürfnisse der Mitarbeiter hinsichtlich Flexibilität, Diversity und Weiterbildung berücksichtigen.

Die digitale Revolution erfordert eine hohe Veränderungsbereitschaft und eine gezielte Weiterbildung der Mitarbeiter um sich einen klaren Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

05

Digitalisierung

Die Digitalisierung ist nicht nur Treiber für den Umbruch, sondern bietet gleichzeitig Lösungen für die Herausforderungen, denen die gesamte Finanzbranche ausgesetzt ist, wie bspw.:

- Vollständige Automatisierung und Optimierung der Wertschöpfungsketten
- Kostengünstige Dienstleistungen und ein verbessertes
- Kundenerlebnis hinsichtlich der bestehenden Produktpalette
- Neue Geschäftsmodelle und Kooperationsmodelle mit anderen Akteuren des Finanz-Ökosystems
- Vereinfachte regulatorische Konformität (bspw. im Kontext KYC) und Kommunikation

Derzeit werden allerdings zukunftsweisende digitale Lösungen maßgeblich durch den Fintech-/ InsurTech-Sektor mit neuen innovativen Geschäftsmodellen und Serviceangeboten getrieben. Technologische Entwicklungen wie Big Data, Artificial Intelligence (AI) und Cloud-Computing begünstigen den Fortschritt. Banken und Versicherungen waren hier jüngst langsamer unterwegs als andere Branchen, allerdings haben nun auch europäische Finanzinstitute sich den digitalen Prozessen geöffnet, gründen selber digitale Plattformen und arbeiten mit innovativen Marktakteuren zusammen.

Deutsche Banken haben schon gute Voraussetzungen durch bestehende Systeme und Technologien geschaffen, Potenziale zu heben, bspw. im Privatkundengeschäft: Zahlungsverkehr, Wertpapierhandel oder Vergabe von Privatkrediten werden heute bereits bei vielen Finanzin-

stituten digital prozessiert und dem Nutzer per Online-Schnittstelle zur Verfügung gestellt. Um weitere Potenziale zu heben sowie technologieaffiner und effizienter zu werden, gilt es für etablierte Banken, die Strategie weiter konsequent zu durchdenken, anzuwenden und umzusetzen. Auch Versicherer setzen vermehrt den Fokus auf Server- und Cloud-Lösungen, mit denen sich die IT-Kapazitäten flexibel an den Bedarf anpassen lassen. Dabei haben deutsche Versicherer in den letzten fünf Jahren 20 Prozent mehr für Server-Betriebskosten ausgegeben. Weitere digitale Anwendungen kommen in den Kernfunktionen bei der Umsetzung neuer Produkte ebenfalls zum Tragen, die teilweise revolutionäre Implikationen für das Geschäft haben. Zum Beispiel durch Straight Through Processing, das in der Versicherungswirtschaft immer wichtiger wird. Die automatisierte Datenverknüpfung im Sinne einer „Dunkelverarbeitung“ hat weitreichende Konsequenzen für das Operating Model. Etwa was die Schadensmeldung angeht, bei der zukünftig in manchen Sachbereichen beispielsweise Sensoren via Internet of Things einen Schadensfall selbsttätig melden können. In anderen Themenfeldern führen KI-Ansätze zur vollautomatischen Entscheidungsfindung.

Exkurs

Intelligente ERP-Unternehmenslösungen wie SAP S/4HANA bilden für viele Finanzdienstleister das Fundament der Digitalisierung und unterstützen eine beschleunigte Entscheidungsfindung, da viele bestehende IT-Kernsysteme bei der Echtzeitverarbeitung von Big Data zunehmend an ihre Grenzen stoßen. Das intelligente ERP-System basiert auf der In-Memory-Computing-Plattform SAP

HANA, über die analytische Auswertungen direkt auf dem operativen System durchgeführt werden und so Entscheidungen auf einer konsistenten Datenbasis schnell und fundiert getroffen werden können. Zudem können standardisierte Prozesse, interaktive Self Services sowie die Konsolidierung von Applikationen und Daten auf einer zentralen Plattform die Betriebskosten maßgeblich senken.

Wir gehen davon aus, dass durch Investitionen in die Digitalisierung Kosteneinsparungen von mindestens 30% realisiert werden können.



Vorhang auf: Unser Blick in die Zukunft

Die Finance Vision bestimmt die zukünftige Rolle der CFO-Funktion.

Natürlich birgt die zukünftige Entwicklung der Treiber ein hohes Maß an Unsicherheiten. Sie können sich als disruptiv herausstellen oder zu exponentiellen Veränderungen im nächsten Jahrzehnt führen. Unabhängig hiervon ist – ein „weiter so“ wird es nicht mehr geben.

Die Digitalisierung als entscheidender Treiber spielt in allen dargestellten Szenarien eine wesentliche Rolle und hat einen massiven Einfluss auf die Finanzindustrie. Dies bewirkt über kurz oder lang eine Veränderung der Geschäftsstrategie eines jeden Unternehmen und hat gleichzeitig Auswirkungen auf die Strategie und Rolle der Finanzfunktion.

Ausgehend von der veränderten Geschäftspolitik der Finanzunternehmen sowie vom eigenen Ambitionsniveau leitet sich die grundsätzliche Ausrichtung der CFO-Funktion – die Finance Vision – ab und beschreibt die Rolle, die der CFO in seiner Organisation zukünftig einnehmen möchte. Die Finance Vision bildet dabei die Grundla-

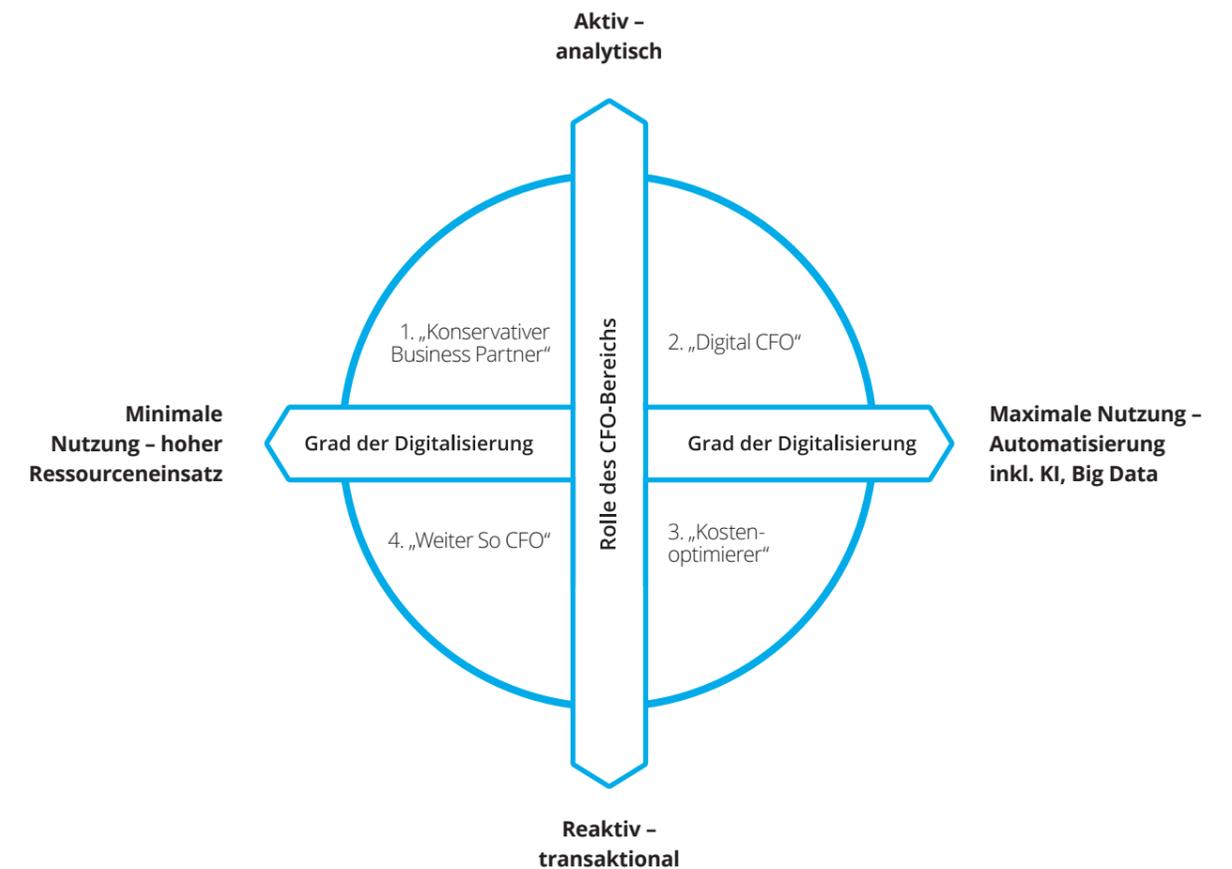
ge für die Ausgestaltung des Finance Operating Model (FOM) und gibt Leitplanken und Stoßrichtung für die erforderlichen Anpassungen in den jeweiligen Dimensionen des FOM vor, welche in der CFO-Agenda festgelegt werden.

Doch welche möglichen zukünftigen Rollen bestehen für die CFO-Funktion 2030+? Hierfür wurden mit Hilfe des Deloitte Center for the Long View die Unsicherheiten hinsichtlich der Entwicklung der Treiber mittels Szenario Design abgebildet, um so über den konventionellen Planungshorizont hinausblicken zu können. Im Ergebnis lassen sich so vier Zukunftsszenarien als potenzielle Stoßrichtung für die CFO-Funktion 2030+ ableiten.

„Der Umbruch der nächsten zehn Jahre wird alles in den Schatten stellen, was wir bisher erlebt haben.“

Christian Sewing, Deutsche Bank

Abb. 1 – Finance Vision: Szenarien zur CFO-Funktion in 2030+



Szenario 1:

„Konservativer Business Partner“

Der konservative Business Partner agiert in seiner Rolle aktiv und analytisch, in Digitalisierungsthemen bleibt er eher konservativ. Während sich insgesamt die Wertschöpfungskette im Banking aufgrund neuer Wettbewerber und neuer Technologie verändert, geht der CFO-Bereich wirkliche Innovationen eher selten und langsam an, bewertet zunächst mögliche Auswirkungen und handelt dann als „Smart Follower“. Transformationen lassen sich eher evolutionär als revolutionär beschreiben, das technologische Niveau des Bereichs verbleibt unter seinen Möglichkeiten, was einen anhaltend hohen Ressourceneinsatz erfordert.

Szenario 2:

„Digital CFO“

Der CFO-Bereich als innovativer Gestalter hingegen treibt die Digitalisierung sowohl im eigenen Bereich (Stichwort: digitalisierte Prozesse) als auch in der gesamten Bank voran. Somit wird die Wertschöpfungskette anders als beim konservativen Business Partner aktiv, auch im Hinblick auf Innovationen, vorangetrieben und gesteuert. Im „Digital CFO“-Bereich sind transaktionale Tätigkeiten entweder ausgelagert oder werden in einem hohen Maß automatisiert durchgeführt, so dass analytische und wertschöpfende Tätigkeiten im Fokus stehen. Hierdurch erarbeitet sich der Bereich einen klaren Wettbewerbsvorteil auch im Hinblick auf seine Kostenstruktur („Cost Champion“), da er aufgrund des hohen Digitalisierungs- und Automatisierungsgrades äußerst schlank aufgestellt ist. Gleichzeitig versteht der Bereich seine Rolle als aktiv/analytisch und entwickelt sich so zum „Sparringspartner“ des CEO.

Szenario 3:

„Kostensoptimierung“

Der sogenannte „Kostensoptimierer“ ähnelt dem „Digital CFO“. Auch er zeichnet sich durch Kosteneffizienz aus und handelt aktiv mit Fokus auf einem hohen bereichsinternen Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad. Den wesentlichen Unterschied zum „Digital CFO“ macht das Verständnis der Rolle aus; diese ist hier eher reaktiv/transaktional ausgestaltet, sodass er aufgrund fehlender strategischer und entscheidungsrelevanter Impulse nicht als Sparringspartner für den CEO in strategischen Fragestellungen wahrgenommen wird.

Szenario 4:

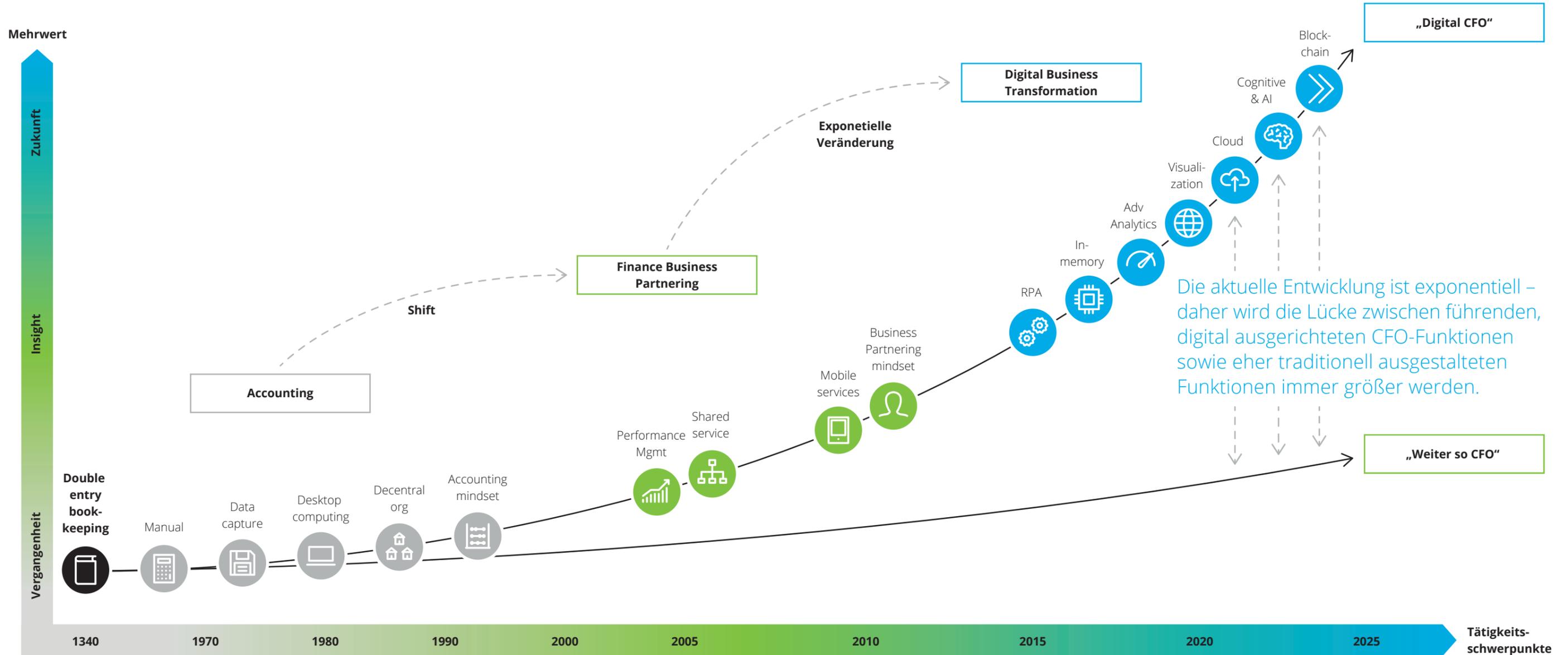
„Weiter so CFO“

Der „Weiter so CFO“ hält an seiner traditionellen Aufstellung seines Bereichs, auch im Hinblick auf die bestehende Mitarbeiterstruktur, fest und agiert nach dem Motto „business as usual“. Wichtige digitale Potenziale werden nicht ausgeschöpft, Anpassungen und Optimierungen erfolgen nur dort, wo zwingend nötig, Innovationen werden gebremst. Auch beobachtet er nur bekannte und keine möglichen neuen Wettbewerber und leitet sein eigenes Verhalten aus deren Reaktionen bezüglich regulatorischer Anforderungen und des Umgangs mit Kostendruck ab. Auch im Hinblick auf das Verständnis seiner Rolle verhält er sich reaktiv und reagiert auf Anforderungen anderer Bereiche, ohne eigene Impulse zu setzen. Dies lässt den Bereich langsam, aber sicher ins Hintertreffen geraten.

Der digitale Wandel ist richtungsweisend für die Entwicklung des Finanzbereichs – insbesondere seine Reaktion auf die digitale Revolution ist entscheidend für den zukünftigen Erfolg eines jeden einzelnen Finanzunternehmens. Dies veranschaulicht die nachstehende Grafik.

Abb. 2 – Die Finanzfunktion der Zukunft wird sich mit drei wesentlichen Fokusthemen beschäftigen

1. **Kostenreduktion (Effizienz als Daueraufgabe)**
2. **Datenqualität und Verfügbarkeit**
3. **Generierung verbesserter Insights (Advanced Analytics)**



Deloitte: Finance in a Digital World™

Wie inszeniert sich der CFO erfolgreich als Hauptdarsteller des kommenden Veränderungsprozesses?

Die Rolle bestimmt das zukünftige Betriebsmodell.

Bedingt durch die fortschreitende Digitalisierung und den beschriebenen Wettbewerbsdruck wird sich derjenige CFO am ehesten als „Digital CFO“ positionieren, welcher sich auch als aktiver Gestalter und Katalysator des Veränderungsprozesses versteht. Nicht zuletzt auch aufgrund der erheblichen exogenen Faktoren sehen wir das Szenario des „Digital CFO“ als das Zukunftsszenario an, zu welchem sich die Mehrzahl der CFOs hinbewegen wird.

All diese Faktoren bedingen eine strategische und operative Neuaufstellung des Operating Model der Finanzfunktion, mit welcher eine effiziente, integrierte, kostengünstige und gegenüber den Geschäftsbereichen partnerschaftlich aufgestellte CFO-Funktion zu erzielen ist.

Erforderlich sind hierfür zwei Handlungsstränge:

Außen

- Positionieren des CFO als Co-Lead des CEO und Business Partner der Geschäftsbereiche
- Setzen von richtungsweisenden Impulsen zur Anpassung und Optimierung des Geschäftsmodells mittels Investitionen in Digitalisierung
- Überdenken und zukunftsorientiertes Ausrichten des Operating Models der Finanzfunktion
- Zügige und kostengünstige Bereitstellung von entscheidungs- und steuerungsrelevanten Informationen an Stakeholder

Innen

- Stringente Ausrichtung des Leistungsangebots an interne und externe Stakeholder mit Blick auf Compliance und Reporting
- Einsatz neuer Technologien zur Erhöhung der Genauigkeit, Geschwindigkeit und Qualität von Informationen
- Prozessautomatisierung und Standardisierung
- Die richtigen Mitarbeiter gewinnen, halten und weiterentwickeln
- Auflösung der alten Strukturen und Berücksichtigung agiler Arbeitsmodelle

Ein hypothesengestützter Ausblick ermöglicht gegenwärtig ein Bild auf das Operating Model der Zukunft. Hypothesengestützt deshalb, da auch wir nur einen Blick in die Zukunft wagen können, Unsicherheiten weiterhin bestehen und Unternehmensspezifika sowie individuelle Ambitionen weiter konkretisiert und detailliert werden müssen.

„Entscheidende Herausforderung wird sein, durch die neue Technik, alte Systeme zu entschlacken, zu vernetzen und zu beschleunigen – nicht neue Komplexität der alten Struktur aufzuladen.“

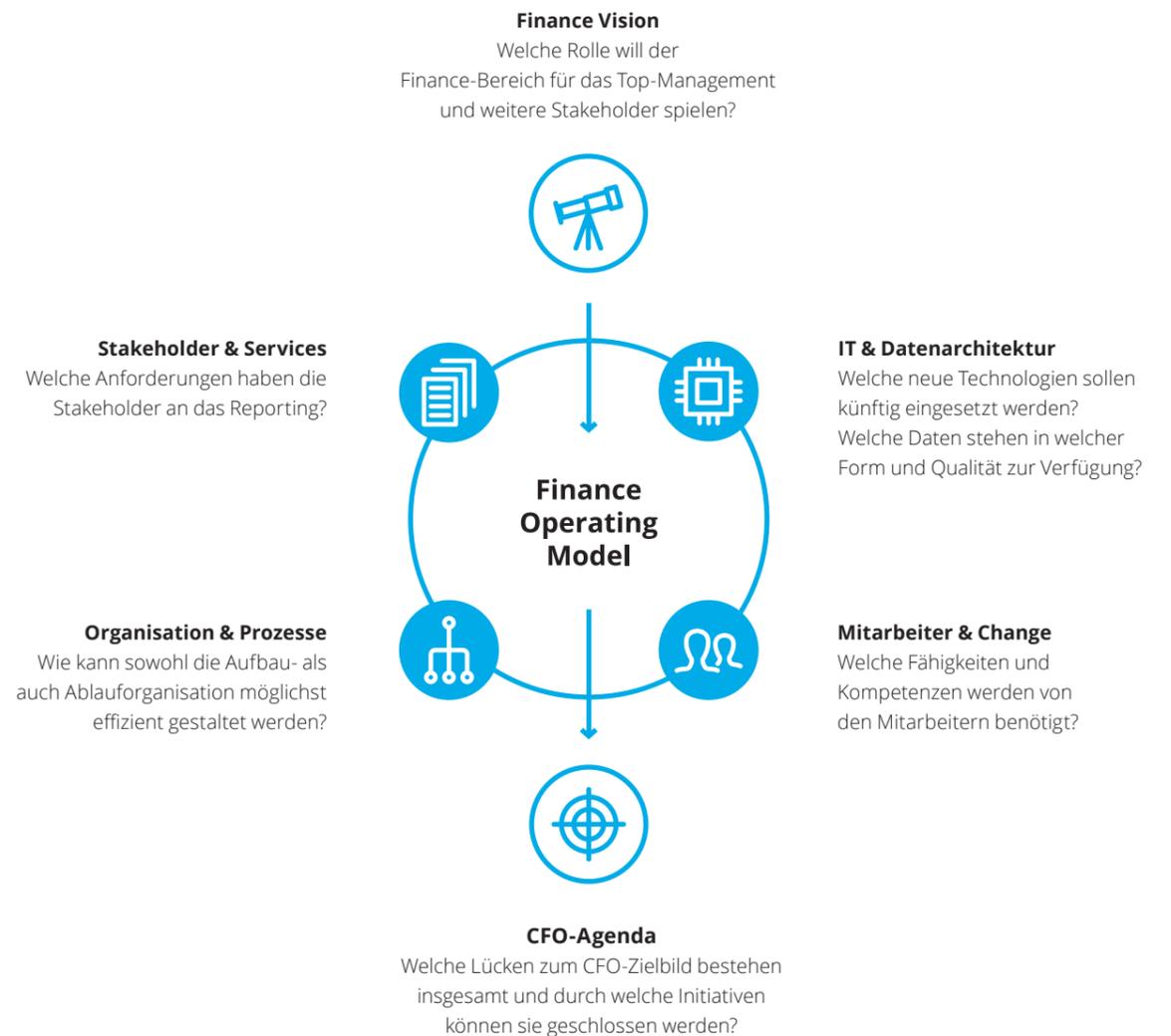
Deloitte Digital

Dem Operating Model übergeordnet steht die **Finance Vision**, welche die Stoßrichtung und zukünftige Rolle der CFO-Funktion bestimmt. Die einzelnen **Dimensionen** des Operating Models dienen als Stellhebel zur Erreichung des Zielbildes und sind hieran auszurichten und anzupassen:

- Stakeholder & Services
- Organisation & Prozesse
- IT & Datenarchitektur
- Mitarbeiter & Change

Die hierfür notwendigen Maßnahmen, Initiativen und Verantwortlichkeiten zur Anpassung der Dimensionen und Erreichung der Finance Vision werden in der **CFO-Agenda** festgehalten und operationalisiert.

Abb. 3 – Das klassische Operating Model der Finanzfunktion und seine Dimensionen



Unsicherheiten werden zukünftig weiterhin bestehen, dennoch kann ein „weiter so“ nicht die Lösung sein – ändert sich das Operating Model der Finanzfunktion nicht, sieht die Zukunft düster aus.

Das Szenario des „Digital CFO“ näher betrachtet

Der „Digital CFO“ ist dienstleistungsorientiert, (kosten-)effizient und nutzt neueste Technologien, um seine Leistung weiter zu steigern. Dies bedeutet für die Dimensionen des Operating Models folgendes:

Stakeholder & Services

Insbesondere das Serviceangebot des CFO, also das Reporting der Finanzfunktion, wird sich grundlegend verändern. Wir rechnen damit, dass sich die Anforderungen an die Bilanzierung, das Meldewesen und der interne Informationsbedarf zur Steuerung der Geschäftsbereiche weiter erhöhen werden. Auch könnten die Finanzdaten die Basis für das Meldewesen bilden, sodass die Aufsicht direkten Einblick auf die Kennzahlenerzeugung gewinnen könnte, da der Regulator sich hierbei neuen Technologien zuwenden und sie nutzen wird. Das Aufsetzen eines (hinsichtlich Granularität und Methodik) einheitlichen Datentopfs über die Bereichsgrenzen hinweg und mit flexibler Datenbasis wird zwingend erforderlich sein, was eine mögliche Integration von Rechnungswesen, Meldewesen und Controlling im Hinblick auf Prozesse, Daten und Methoden bedingt.

Doch wie ist dies alles zu bewerkstelligen?

Wir sehen bereits, dass Finanzfunktionen in Teilen neue Technologien wie Chatbots, Robotics oder Artificial Intelligence im Einsatz haben, allerdings als Insellösungen. Die große Herausforderung liegt also darin, die verschiedenen Technologien entlang des gesamten Reportingerstellungprozesses zu integrieren und intelligent miteinander zu verknüpfen. Zudem gestattet die Erfassung umfangreicher Daten, das Reporting sehr viel punktgenauer zu steuern. Wenn diese Hürde genommen ist, können sowohl das externe als auch das interne Reporting intelligent, interaktiv und wirklich in Echtzeit verwendet werden. Der digitale CFO kann somit als innovativer Gestalter die Digitalisierung in der gesamten Finanzfunktion antreiben und neue Technologien bestmöglich nutzen.

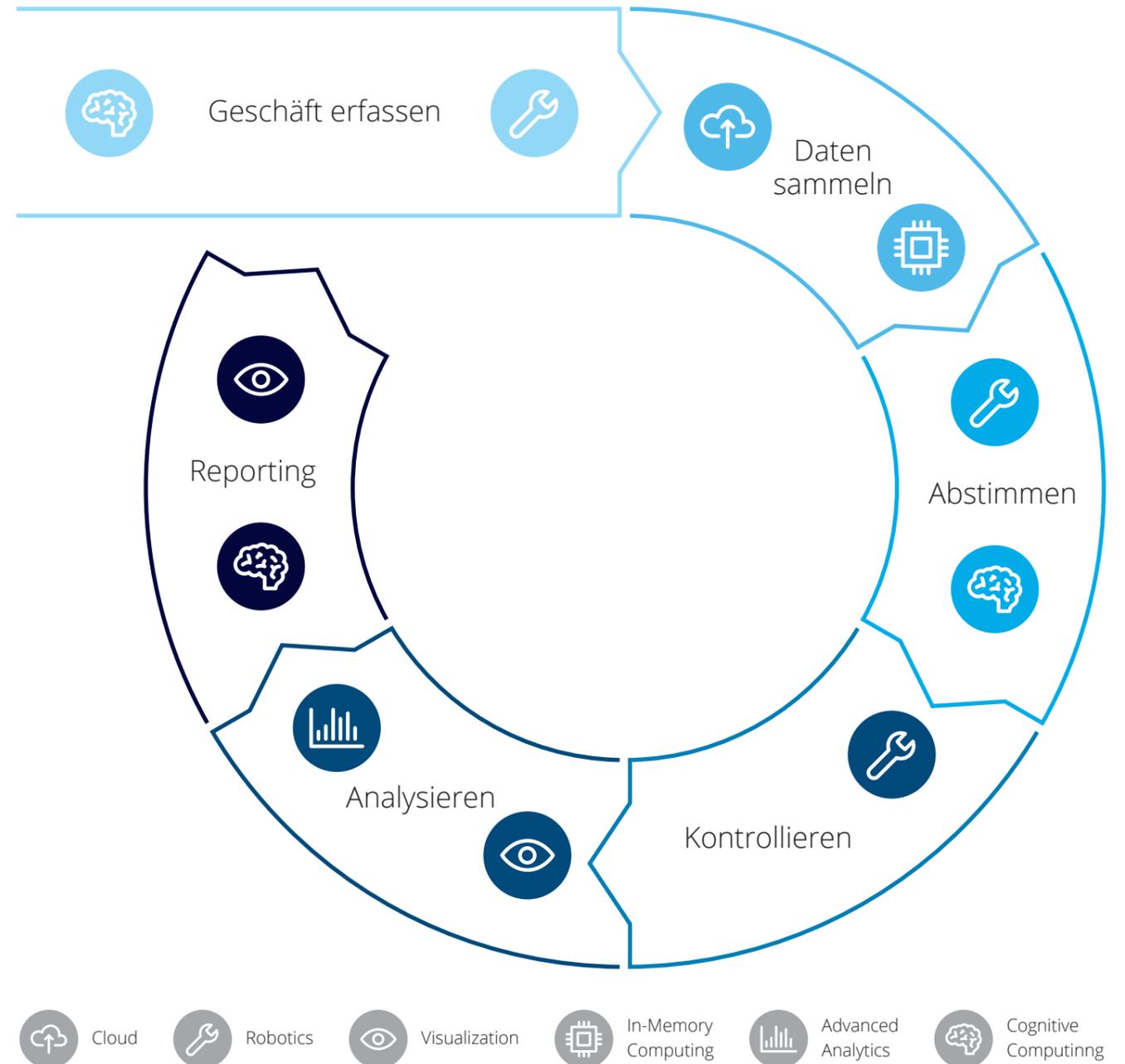
Exkurs: Digitalisierung in Finance am Beispiel „Produktion von Finanzdaten“

Wenn man von Digitalisierung der Finanzprozesse spricht, ist die schrittweise Automatisierung der Prozesse durch Adaption der (neuen) technischen Möglichkeiten gemeint, um den Anspruch an Qualität und Effizienz zu meistern und gleichzeitig massiv zu steigern – beispielsweise:

- Übernahme einfacher, regelbasierter Tätigkeiten von Software für Robotics Process Automation (RPA)
- Visualisierung von Zusammenhängen durch analytische Dashboards
- Implementierung intelligenter ERP-Unternehmenslösungen
- Automatisierte Verarbeitung (Natural Language Processing)
- Nutzung künstlicher Intelligenz und Machine-Learning-Tools für das Auslesen und Weiterverarbeiten von papierhaft erhaltenen Rechnungen oder Vertragsunterlagen
- Einführung von Analytics-Tools für bessere und verlässliche Projektions- und Simulationmöglichkeiten
- „In-Memory Computing“ für die Verfügbarkeit von Daten in Echtzeit und sowie zur Nutzung von Real-Time-Reporting

Insgesamt werden so die Finanzfunktionen in die Lage versetzt, sich durch den geschaffenen Freiraum mehr um die Analyse und Aufbereitung der Finanzinformationen zu kümmern als um die transaktionale Verarbeitung der Daten.

Abb. 4 – Vereinfachtes Prozessbeispiel und Auszug ausgewählter digitaler Tools/Technologien



IT & Datenarchitektur

Der Einsatz neuer und innovativer Technologien zur Datengewinnung und -aufbereitung wird unumgänglich sein, allerdings können auch die innovativsten Technologien nur effizient und zielführend eingesetzt werden, wenn einheitliche und qualitativ hochwertige Daten vorliegen. Hierzu sind insbesondere Prozessstandardisierung und -automatisierung im Konzern erforderlich, also eine Front-to-End-Darstellung inkl. Gesamtprozessverantwortung. Dies bedingt ebenfalls eine zumindest fachliche Harmonisierung der in Teilen oft noch bestehenden Silos (der strikten Trennung einzelner Geschäftsbereiche), da dies insbesondere auch die Grundlage für automatisierte und effiziente Betriebsabläufe und Prozesse ist. Finanztransaktionen werden dann zukünftig durch automatisierte Prozesse, Blockchain und Cloud-Services bestimmt, auch die Datenqualität könnte automatisiert sichergestellt werden. Vorstellbar ist ebenfalls, dass der Regulator (EBA/EZB/BaFin/Versicherungsaufsicht) ein Datenmodell vorgeben wird, welches in die Bank- und Versicherungsdatenmodelle integriert werden könnte. Wettbewerbsvorteile lassen sich realisieren, wenn die von den verschiedenen Abnehmern benötigten Daten und Methoden frühzeitig vereinheitlicht, im Konzern front-to-end standardisiert und automatisiert qualitätsgesichert werden. Dies ermöglicht eine Ausschöpfung des Potenzials innovativer Technologien.

Organisation & Prozesse

Das herkömmliche Betriebsmodell der Finanzfunktion wird sich deutlich verändern. Prozesse werden zukünftig mit Unterstützung digitaler Tools und Techniken, wie bspw. Robotics und Artificial Intelligence überwiegend automatisiert und standardisiert front-to-end ablaufen, was sowohl die Datenqualität verbessert als auch die Geschwindigkeit der Datenbereitstellung (z.B. für ESEF-, BIRD-Reporting, IREF) erhöht. Vollautomatisierte Front-to-End-Prozesse bewirken ein Aufbrechen des Silogedankens – die herkömmlichen Organisationsstrukturen werden aufgelöst und wandeln sich in flexible Strukturen mit hoher Eigenverantwortung. Selbstorganisierte, fachübergreifende Teams arbeiten auf Augenhöhe zusammen, agile Arbeitsmethoden halten Einzug, um schneller und reibungsloser komplexe Problemstellungen zu lösen – also eine insgesamt effizientere, dynamischere und zukunftssichere Prozessstruktur. Hinsichtlich der Aufbauorganisation ist unsere Erwartungshaltung, dass es auf der einen Seite, bedingt durch einen gesteigerten Automatisierungsgrad sowie eine Auflösung der Silostrukturen, in Teilen einen Personalabbau geben wird, auf der anderen Seite werden allerdings zusätzlich Kompetenzen und Kapazitäten zur Steuerung der technischen Prozesse und analytischen Tätigkeiten benötigt.

36% der Befragten sind davon überzeugt, dass durch die Automatisierung von Prozessen die CFO-Funktion doppelt so viele Business Insights geben kann als bisher und somit ihre Service- und Steuerungsrolle massiv ausbauen kann und wird.

Our predictions for Finance, Deloitte

Mitarbeiter & Change

Bedingt durch eine veränderte Aufbau- und Ablauforganisation wird sich auch die Mitarbeiterstruktur in CFO-Teams maßgeblich verändern. Gefragt sind vor allem analytische bzw. generalistische Fähigkeiten, die einen zusätzlichen Mehrwert zu den Robotern und Algorithmen sowie zur Entwicklung des Unternehmens beitragen. Prozessorientiertes, vernetztes Denken (u.a. bereichsübergreifend, Denken in Ökosystemen) gehört zu den grundlegenden Qualifikationen. Hochqualifizierte Spezialisten mit Fach-Know-how (z.B. zu AI-Modellen) ergänzen künftig die CFO-Teams. Sehr wichtig wird das Einbetten digitaler DNA bzw. von Innovationskraft sein. Aufgrund der Digitalisierung wird sich auch der Arbeitsplatz verändern, attraktiver und neu gestaltet werden, ebenso wird auch eine Anpassung der Arbeitsweise, z.B. hinsichtlich Ort, Zeit und der Nutzung von Medien stattfinden. Zur Erreichung des Change ist es notwendig, dass das Management seinen Führungsstil anpasst, den Wandel steuert und aktiv vorlebt. Hierzu ist ein klarer „Tone from the Top“ verbunden mit einer zügigen Einbindung und Einholung des Commitments aller relevanten Stakeholder erforderlich.

Wir sind davon überzeugt, dass durch die Umsetzung der Maßnahmen hin zu einem digitalen CFO Effizienzsteigerungen von 30 bis 50 % erzielt werden können. Bleibt allein die Frage, welche Maßnahmen hierfür zu ergreifen sind – und wie wir Sie bei Ihrer individuellen CFO-Agenda 2030+ unterstützen können.

Die zukünftige CFO-Funktion inkl. ihrer Rollen, Verantwortlichkeiten und ihrer Stellung innerhalb des Finanzunternehmens wird also demnach von dem Maß abhängig sein, in welchem sich CFOs der disruptiven Veränderung durch die Digitalisierung annehmen!

Taking the long view

Wie kommen Sie mit uns zügig zum Drehbuch für die Umsetzung Ihrer CFO-Agenda?

Unter dem Strich betrachtet, besteht der Schlüssel zum Erfolg in einer aktiven Steuerung des Wandels hin zu einer digitalen CFO-Funktion. Wir nehmen hierbei nicht für uns in Anspruch, einen Masterplan für alle Finanzunternehmen direkt verfügbar zu haben: Die jeweilige digitale Journey kann jeder CFO aufgrund der verschiedenen Ausgangslage, Geschäftsmodelle und Zielsetzung bzw. Ambition des jeweiligen Unternehmen individuell festlegen. Und genau hierbei können wir Sie unterstützen –

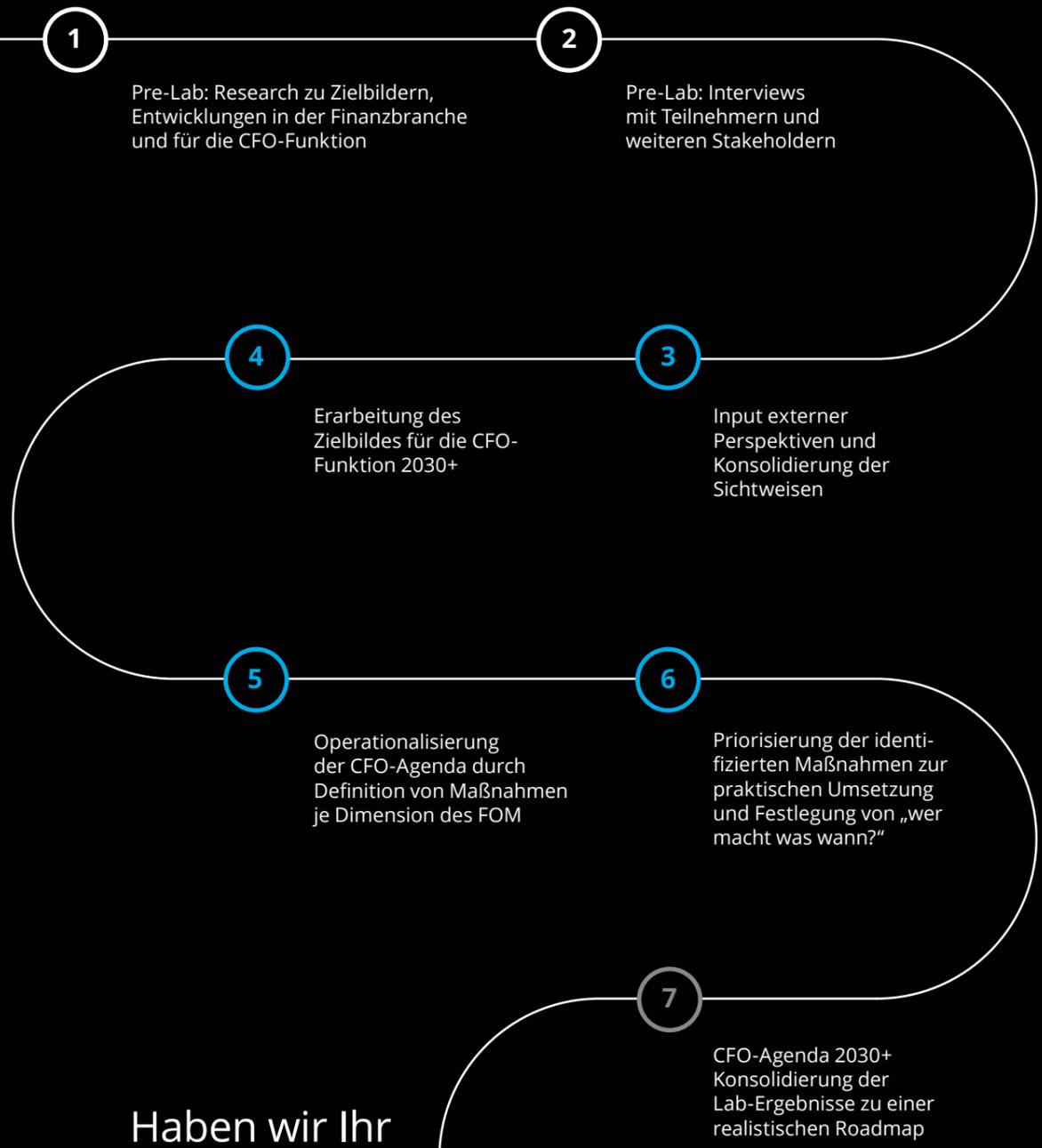
bei der Entwicklung einer individuell CFO-Agenda 2030+ und dies mittels unserer bewährten Lab-Methode. Seien Sie mutig, verlassen Sie bekannte Pfade und begeben Sie sich mit uns auf Ihre persönliche Reise in die Zukunft – dies bedeutet auch im Hinblick auf die CFO-Agenda – denken sie „breit“ im Sinne von, was kann alles möglich sein, handeln sie schnell. Unsere gemeinsame Reise zum Zielbild der CFO-Funktion 2030+:

Im Rahmen von strukturierten Interviews und gezielt moderierten Diskussionen beleuchten wir mit Ihnen die Themen Digitalisierung und Technologie, Business Model, Kostenstrukturen und Zusammenarbeitsmodelle sowie deren Auswirkungen auf die Finanzfunktion. Gemeinsam entwickeln wir Strategien für Ihre vier Dimensionen des Finance Operating Models: Stakeholder & Services, IT & Datenarchitektur, Organisation & Prozesse sowie Mitarbeiter & Change. Hierbei vereint unser „CFO 2030+ Programm“ ein multidisziplinäres Team bestehend aus Deloitte Leadership und branchenspezifischen Spezialisten, um Sie bei der Planung und Umsetzung der CFO-Agenda 2030+ zu unterstützen. Unsere Deloitte-Experten führen Sie im Lab-Workshop der Reihe nach durch vielfach erprobte Module, wobei die diskutierten Inhalte auf die Finanzfunktion Ihres Unternehmens zugeschnitten sind. Wir lassen Raum für Reflexion und helfen Ihnen, die richtigen Impulse zu setzen. Wir erzeugen einen „Outside-in View“ auf die Finanzfunktion, leiten daraus mit Ihnen wesentliche Eckpfeiler ab und konkretisieren so sukzessive Ihr Zielbild für 2030+. Das „CFO 2030+ Programm“ ist kein herkömmlicher Workshop, sondern

vielmehr ein innovativer und insbesondere interaktiver Ansatz, welcher es Ihnen in einem vertraulichen Rahmen ermöglicht, die eigenen Schwerpunkte und Priorisierungen durch offene, aber strukturierte und moderierte Diskussionen und unter Verwendung bewährter Methoden effizient zu challengen, eine gemeinsame Sichtweise auf das zukünftige Zielbild Ihrer Finanzfunktion zu generieren und effektiv konkrete und abgestimmte Maßnahmen sowie notwendige Kompetenzen zur Zielerreichung abzuleiten – also eine maßgeschneiderte Roadmap zu entwickeln und diese umzusetzen.

Bedenken Sie: Die Digitalisierung gehört zu den beherrschenden Themen der Gegenwart und wird wie kaum ein anderes das Leben der Menschen verändern. Wer heute von Digitalisierung spricht, spricht von der digitalen Transformation, dem tiefgreifenden und fortschreitenden digitalen Wandel, der sich in allen Bereichen des menschlichen Lebens manifestiert und auch den Finanzsektor und deren CFO-Funktion stark verändert!

- Pre-Lab
- Lab - Workshop
- CFO-Agenda 2030+



Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Dann sprechen Sie uns an:



Norbert Dasenbrook
Partner
Banking Operations
Finance & Controlling
Tel: +49 (0)170 7853197
ndasenbrook@deloitte.de



Peter Bruhns
Partner
Banking Operations
Risk & Regulatory Transformation
Tel: +49 (0)172 2345787
pbruhns@deloitte.de



Hans Peter Hochradl
Partner
Insurance Operations
Tel: +49 (0)173 2312955
hphochradl@deloitte.de



Jörg Schwanhäuser
Director
CFO Strategy Financial Services
Tel: +49 (0)151 58002957
jschwanhaeuser@deloitte.de



Dr. Oliver Fink
Director
Finance & Accounting
Tel: +49 (0)151 58002846
ofink@deloitte.de



Lisa Langer
Senior Manager
CFO Target Operating Model
Tel: +49 (0)151 58002940
llanger@deloitte.de

Quellen und weitere Publikationen

1. Deloitte: Finance 2025: Our Predictions – Ergebnis einer globalen Deloitte-Umfrage im September 2018 (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance-transformation/us-crunch-time-finance-infographic.pdf>; abgerufen am 16.07.2020).
2. Monitor Deloitte/Deposit Solutions: Whitepaper zum Open Banking, Issue 10/2018 (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Deloitte_Open-Banking-Whitepaper.pdf; abgerufen am 16.07.2020).
3. Deloitte: 2019 Banking and Capital Markets Outlook: Reimagining transformation, 2018 (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-dcfs-2019-banking-cap-markets-outlook.pdf>; abgerufen am 16.07.2020).
4. Deloitte-Studie: Voice of the Workforce in Europe, Dezember 2018 (https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/EMEA_889-FoW-in-Europe/DI_FoW-in-Europe.pdf; abgerufen am 16.07.2020).
5. Deloitte: The 2018 Deloitte Millennial Survey, Mai 2018 (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Millennial-Survey-2018_Report_Deutschland.pdf; abgerufen am 16.07.2020).
6. Deloitte: EMEA Digital Banking Maturity, 2018 (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-digital-banking-maturity-study-emea.pdf>; abgerufen am 16.07.2020).
7. Deloitte: Crunch time I: Finance in a digital world (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/CrunchTime_Finanzfunktion-in-der-digitalen-Welt.pdf; abgerufen am 16.07.2020).
8. Deloitte: Crunch Time II: CFOs talk off the record about Finance in a digital world (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/CrunchTime2_Dynamic.pdf; abgerufen am 16.07.2020).
9. Deloitte: Crunch time III: The CFO's guide to cognitive technology (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/Crunch-Time_Cognitive_Technology_PoV.pdf; abgerufen am 16.07.2020).
10. Deloitte: Crunch time IV: Blockchain for Finance (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/Crunch-Time-IV-Blockchain-safe.pdf>; abgerufen am 16.07.2020).
11. Deloitte: Crunch time V: Finance 2025 (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/Deloitte_Crunch_Time_Finance_2025.pdf; abgerufen am 16.07.2020).
12. Deloitte: Crunch time VI: Forecasting in the digital world (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/Crunch-Time-VI_Forecasting.pdf; abgerufen am 16.07.2020).
13. Deloitte: Crunch time VII: Reporting in a digital world (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/Crunch%20Time%20VII_Zukunft_Reporting.pdf; abgerufen am 16.07.2020).
14. Deloitte: Crunch time VIII: Der Cloud-Leitfaden für CFOs (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/Crunch_time_8_The_CFO_guide_to_cloud.pdf; abgerufen am 16.07.2020).
15. Digitalisierung Der Versicherungsbranche – In Wellen Zum Ökosystem (<https://morethandigital.info/digitalisierung-der-versicherungsbranche/>; abgerufen am 16.07.2020).
16. Allianz Krankenversicherung: „Wir wachsen im Neugeschäft“ (<https://www.versicherungsjournal.de/unternehmen-und-personen/allianz-krankenversicherung-wir-wachsen-im-neugeschaeft-137794.php>; abgerufen am 16.07.2020).
17. Allianz robust: Versicherer eilt trotz Rückschlägen in der Industrie-Sparte zum nächsten Rekord (<https://versicherungswirtschaft-heute.de/unternehmen-und-management/2020-02-24/allianz-eilt-zum-naechsten-rekord/>; abgerufen am 16.07.2020).
18. Per Algorithmus zum Kaufabschluss (<https://www.bigdata-insider.de/per-algorithmus-zum-kaufabschluss-a-900131/>; abgerufen am 16.07.2020).
19. Robotic Process Automation (RPA) – Bots für die öde Routine (<https://www.bigdata-insider.de/robotic-process-automation-rpa-bots-fuer-die-oede-routine-a-903018/>; abgerufen am 16.07.2020).
20. Transformation der Versicherungswirtschaft – ein Sektor im Umbruch (<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/risk/articles/transformation-versicherungswirtschaft-risk-compliance.html?nc=1>; abgerufen am 16.07.2020).

Im CFO Program von Deloitte arbeitet ein multidisziplinäres Team von Deloitte-Experten daran, CFOs angesichts der wachsenden Herausforderungen an den Markt, ihr Unternehmen und ihre Rolle als Führungskraft zu unterstützen und einen Schritt voraus zu sein.

www.deloitte.com/de/cfoprogram

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 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.

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.