





1

eutopia?

europas transformation – herausforderungen für die politik und die finanzmärkte von morgen

ikf°impulse 15 20. mai 2019 ruhr-universität bochum

12 - 33

utopia?

digitalisierung und der CFO von morgen

ikf°impulse 16 schmalenbach-lecture 04 18. juni 2019 ruhr-universität bochum

36 - 76

5



«Die Digitalisierung bringt in Deutschland einen säkularen Umbruch für sämtliche Branchen und damit jedes Unternehmen mit sich. Auch die Finanzmärkte werden sich strukturell gravierend verändern. Welche Rahmenbedingungen muss die Politik für die Tranformationen vorgeben?»











«Verstehen, dass wir ein einiges Europa sind, dass wir nur einig stark sein können und dass wir kämpfen müssen für ein rechtsstaatliches Europa mit einer liberalen Demokratie.»



Europas Transformation – Herausforderungen für die Politik und die Finanzmärkte von morgen

Olaf Scholz



Wir reden heute über Europa. Und wenn ich Europa sage, dann meine ich die Europäische Union. Am Sonntag entscheiden wir, entscheiden Sie darüber, wie es mit unserer Europäischen Union weitergeht.

Europa ist unser wichtigstes nationales Anliegen. Davon bin ich überzeugt. Die Welt wird zur Mitte dieses Jahrhunderts zehn Milliarden Menschen zählen. Und in dieser globalisierten Welt gibt es viele Herausforderungen, die globale Antworten verlangen. Keine der großen Aufgaben, die vor uns liegen, ob die Bekämpfung des Klimawandels, die Besteuerung internationaler Unternehmen oder der Umgang mit Flüchtlingen, ob wirtschaftliche Stabilisierung oder die Verteidigungspolitik ist heute noch allein national zu bewältigen.

In dieser Welt wird kein europäischer Staat

- auch nicht Deutschland – einzeln die Kraft haben,
Weltmächten wie China oder den Vereinigten
Staaten auf Augenhöhe zu begegnen um selbstbestimmt über seine Entwicklung zu entscheiden
und über unsere Art zu leben. Aber eine Europäische
Union mit dann 450 Millionen Bürgerinnen und
Bürgern kann das.

Euro verbunder
Universität Boc
der als einer de
Währungssyste
hatte, und der o
Claude Trichet.
Beide sprach

Unsere Zukunft liegt in einem einigen, starken und souveränen Europa. Und Umfragen zeigen: Gerade junge Europäerinnen und Europäer haben das erkannt. Bei ihnen gibt es eine besonders hohe Unterstützung für die Europäische Union. Sie wünschen sich mehr Europa: eine starke EU, die in der Lage ist, die wichtigen Zukunftsfragen anzugehen. Und die das auch tut.

Zugleich trauen das sogar die jungen Pro-Europäerinnen und Pro-Europäer der EU nicht zu. Sie fremdeln mit europäischer Politik. Auch dies zeigen Umfragen und unterdurchschnittliche Wahlbeteiligungen in der Vergangenheit. Und das nützt jenen,

die Europa von innen herausfordern, die die Lösung in der Rückgewinnung nationaler Perspektiven sehen. Dabei brauchen wir nicht weniger, sondern mehr europäische Souveränität – im Interesse der europäischen Nationen. Daran arbeite ich.

Eine wesentliche wirtschaftliche Grundlage eines starken und souveränen Europas ist ein stabiler Euro. Nach dem Brexit werden 85 Prozent der EU-Wirtschaftsleistung in Euro generiert. Das zeigt die fundamentale Bedeutung unserer gemeinsamen Währung für das europäische Projekt.

Wenn ich hier über den Euro spreche, befinde ich mich damit in guter Tradition. Denn vor fast genau 15 Jahren haben zwei besonders mit dem Euro verbundene Persönlichkeiten hier an der Ruhr-Universität Bochum gesprochen: Helmut Schmidt, der als einer der geistigen Väter des Europäischen Währungssystems dem Euro den Weg geebnet hatte, und der damalige EZB-Präsident Jean-Claude Trichet.

Beide sprachen damals, 2004, darüber, wie wegweisend die Einführung des Euro war und wie wichtig sein Erfolg für Europa. Helmut Schmidt sprach auch über sein großes Vertrauen in die neue Währung und in die Europäische Zentralbank, mit möglichen Krisen umzugehen – die Finanz- und Eurokrise lag da noch in der Zukunft.

Unsere Währungsunion hat gezeigt, dass sie in der Lage ist, zusammen zu stehen. Als Griechenland sich 2010 nicht mehr an den Finanzmärkten finanzieren konnte, haben die Eurostaaten gemeinsam in einer beispiellosen Solidaritätsaktion geholfen. Auch wenn sicherlich Fehler auf beiden Seiten – vor allem im Umgang miteinander – gemacht wurden, dürfen wir nicht vergessen: Wir sprechen über

Eine wesentliche wirtschaftliche Grundlage eines starken und souveränen Europas ist ein stabiler Euro.

das größte Stabilisierungsprogramm, das jemals für einen einzelnen Staat aufgelegt wurde. Auch Portugal, Irland, Spanien, und Zypern haben Hilfen erhalten.

Diese Länder haben zugleich erhebliche Reformanstrengungen unternommen, die für die Bürgerinnen und Bürger dort oft nicht einfach waren. Gerade in Griechenland gab es sehr harte Einschnitte. Aber heute sind die Länder wieder in der Lage, sich aus eigener Kraft an den Kapital märkten zu finanzieren; zuletzt auch Griechenland, das im vergangenen Jahr sein drittes Hilfsprogramm erfolgreich abgeschlossen hat und damit wieder selbstständig seine wirtschaftliche Entwicklung angehen kann. Das ist ein echter Erfolg und es zeigt, dass Europa stark ist und auch schwere Krisen überwinden kann.

Helmut Schmidts Vertrauen in die Europäische Zentralbank hat sich als gerechtfertigt erwiesen. Zu Beginn der Krise und für eine lange Zeit war sie die einzige schlagkräftige Institution einer Eurozone, der ansonsten die notwendigen Instrumente und Institutionen fehlten. Wir waren damals mit unseren – in einer gemeinsamen Währung verbundenen – Finanzmärkten insgesamt nicht auf eine solche Krise vorbereitet.

Für ihren Beitrag bei der Eindämmung der Krise gebührt der EZB Anerkennung. Das gilt auch für Jean-Claude Trichets Nachfolger als EZB-Präsident: Mario Draghi. In diesem Jahr endet seine Amtszeit. Das ist ein guter Anlass, einen großen Verdienst Draghis aus dem Jahr 2012 noch einmal in Erinnerung zu rufen. Sein «whatever it takes», also seine Entschlossenheit, alles Notwendige zu tun, um die Eurozone zu verteidigen, war damals ein richtiges und wichtiges Signal.

Für ihre Maßnahmen ist die EZB oft kritisiert worden. Aber wenn man die Zentralbank kritisiert, dann muss man für eine handlungsfähige Währungsunion auch den nächsten Schritt akzeptieren: nämlich demokratisch legitimierte, parlamentarisch kontrollierte Institutionen, die in Krisensituationen einsatzfähig sind.

Auch wenn in dieser Hinsicht seit der Krise schon viel erreicht wurde, brauchen wir weitere Fortschritte bei der Stärkung der WWU. Wer weiß, wann Europa wieder wirtschaftlich schwierige Zeiten bevorstehen. Derzeit sind wir davon weit entfernt. Nach einer langen Phase des Aufschwungs hat sich das Wachstum zuletzt verlangsamt. Wir sollten jetzt handeln.

Dafür habe ich gleich nach meinem Amtsantritt die Arbeit aufgenommen. Das Ziel teilen dabei alle meine europäischen Kolleginnen und Kollegen. Aber über den richtigen Weg dorthin, über die richtigen Schritte, existieren naturgemäß unterschiedliche Vorstellungen in einer Europäischen Union mit 28 und bald 27 Mitgliedstaaten, von denen 19 den Euro haben und zwei weitere ihn einführen wollen. Das ist nicht besorgniserregend. Das ist normal.

Gute Lösungen können gelingen, wenn sie die Interessen aller Mitgliedstaaten berücksichtigen. Die Basis für einen europäischen Kompromiss ist oft dann angelegt, wenn Deutschland und Frankreich sich auf einen gemeinsamen Vorschlag verständigt haben. Ich habe mich also häufig mit meinem französischen Kollegen Bruno Le Maire getroffen. Und wir haben viel diskutiert, teilweise nächtelang.

Es hat sich aber auch gelohnt. Im vergangenen Jahr haben wir endlich wieder echte Fortschritte bei der Euro-Reform gemacht; vor allem mit den von den europäischen Finanzministern gefassten







Gute Lösungen können gelingen, wenn sie die Interessen aller Mitgliedstaaten berücksichtigen.

«Trotzdem gilt, Banken müssen gut wirtschaften. Sie dürfen nicht zu viele notleidende Kredite haben, sie müssen über genügend Eigenkapital verfügen. Sie müssen Größenordnungen haben, in denen sie mithalten können, wenn sie zum Beispiel auf globaler Ebene aktiv sind.» Beschlüssen aus dem vergangenen Dezember. Sie bauen ganz wesentlich auf deutsch-französischen Vorschlägen auf, die wir zuvor im Juni in der Meseberger Erklärung beider Regierungen verankert hatten.

Das betrifft etwa die Einrichtung eines eigenen Budgets für die Eurozone, auf die wir uns auf europäischer Ebene im Grundsatz geeinigt haben. Das Budget ist eine echte Neuerung.

Das erste Mal bekommt die Eurozone eigene Finanzmittel, um auf Herausforderungen zu reagieren. Mit mehr Investitionen werden wir die Wettbewerbsfähigkeit und die wirtschaftliche Konvergenz im Euroraum und damit auch seinen Zusammenhalt stärken. Damit machen wir die Währungsunion stabiler und solidarischer. Die Eckpunkte zum Budget werden wir im kommenden Monat vorlegen. Das Budget selbst richten wir ab 2021 ein, nämlich als Teil des dann beginnenden nächsten mehrjährigen EU-Haushalts, den wir zurzeit verhandeln.

Wir haben im Finanzministerrat im Dezember auch beschlossen, den Europäischen Stabilitätsmechanismus ESM weiterzuentwickeln. Der ESM ist eine der Institutionen, die wir als Lektion aus der Krise geschaffen haben. Er unterstützt Mitgliedstaaten der Eurozone, deren Zahlungsfähigkeit in einer Krise gefährdet ist, mit Krediten.

Nun bauen wir ihn in Richtung eines «Europäischen Währungsfonds» aus. Das bedeutet, dass der ESM in Zukunft bessere Möglichkeiten haben wird, Krisen vorzubeugen. Das erreichen wir etwa dadurch, dass er Eurostaaten künftig bereits früher – noch bevor es zu einer Krise kommt – helfen kann. Nämlich dann, wenn Staaten trotz guter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und ohne eigenes Verschulden Schwierigkeiten bekommen, sich am Kapitalmarkt zu finanzieren. Die Möglichkeit, früher zu helfen, macht den Euro stabiler.

Der ESM wird auch eine Rolle bei der Vertiefung der europäischen Bankenunion spielen. Die Bankenunion ist neben dem ESM ein zweites wichtiges Instrument, das als Lektion aus der Krise geschaffen wurde. Denn in der Krise konnte man sehen, dass rein nationale Bankenaufsichten in einer Währungsunion nicht ausreichen. Die folgerichtige Antwort waren bessere gemeinsame Regeln, eine gemeinsame Aufsicht und ein gemeinsamer Abwicklungsmechanismus für Krisenbanken.

Diesen Abwicklungsmechanismus wird der ESM künftig als sogenannter «Common Backstop» absichern. Der ESM fungiert dann als Letztsicherung des gemeinsamen Abwicklungsfonds, den die europäischen Banken mit ihren Beiträgen aufbauen. Damit stärken wir den Fonds erheblich und schaffen so auch Vertrauen unter Finanzmarktteilnehmern. Sie können künftig sicher sein, dass in jedem Fall ausreichend Mittel zur Verfügung stehen, um eine Krisenbank abzuwickeln. So schützen wir dann die europäischen Steuerzahlerinnen und Steuerzahler davor, noch einmal für die Schieflage einer oder gar mehrerer Banken haften zu müssen.

Dass wir bisher noch keine Letztsicherung hatten, zeigt auch, dass bei der Verwirklichung der Bankenunion noch etwas zu tun ist. Auch wenn wir schon weit gekommen sind. Ich vergleiche das gerne mit dem Bau eines Hauses. Keller, Wände und Dachstuhl sind schon da – der Großteil der Bauarbeiten ist also geschafft. Das Dach ist aber noch nicht ganz fertig. Und somit bleibt noch etwas zu tun, damit wir sicher sein können, dass das Haus bei einem Unwetter nicht unter Wasser steht.

Das gilt es anzugehen – und das machen wir auch! Bei Finanzmarktfragen zeigt sich besonders

Mit mehr Investitionen werden wir die Wettbewerbsfähigkeit und die wirtschaftliche Konvergenz im Euroraum und damit auch seinen Zusammenhalt stärken.

deutlich, dass wir das Reformtempo in Europa im vergangenen Jahr deutlich erhöht haben. So haben wir allein bei der Banken- und Kapitalmarktunion seit 2018 für 13 Vorhaben eine Einigung erzielt – im Vergleich zu drei in den drei Jahren davor!

Unter diesen vielen Fortschritten möchte ich das sogenannte Bankenpaket hervorheben. Mit höheren Anforderungen an das haftende Eigenund Fremdkapital stärken wir das Prinzip, dass die Risiken einer Bank von den Eigentümern und Investoren getragen werden müssen. Zugleich bauen wir aber auch übermäßige Lasten für kleine und mittlere Banken ab. So stärken wir ein weiteres wichtiges Prinzip: nämlich, dass Regulierung und Aufsicht verhältnismäßig sein müssen.

Für die Verwirklichung der Bankenunion werden wir noch weitere Fortschritte machen müssen.
Gerade beim Risikoabbau gilt es den eingeschlagenen Weg fortzusetzen und insbesondere das mancherorts noch zu große Volumen notleidender Kredite zu reduzieren.

Dass wir bei der weiteren Integration der Finanzmärkte vorankommen müssen, wird auch klar, wenn man sich vor Augen führt, dass in 2017 – trotz der Verflechtungen zwischen Europas Finanzunternehmen, trotz Binnenmarkt und Währungsunion – immer noch 86 Prozent der Bankkredite an inländische Kreditnehmer vergeben wurden. Das hängt natürlich an vielen Faktoren. Dazu zählen sicher auch Tradition, Erfahrung und die lokale Ausrichtung vieler Banken, vor allem in Deutschland.

Aber es gibt für die weitere Integration des Bankenmarkts auch Barrieren im Bereich der Aufsicht und Gesetzgebung, zum Beispiel das sogenannte «ring-fencing». Dabei geht es darum, dass in einer europäischen Bankengruppe Mittel in den einzelnen Konzerntöchtern vorgehalten werden müssen. Und das stellt natürlich ein Hindernis dar, Liquidität und Kapital frei innerhalb eines Konzerns zwischen Mitgliedstaaten zu transferieren.

Dieses Problem zu erkennen, liefert noch keine Lösung. Für die heutigen Regelungen gibt es gute Gründe. Dazu zählt die bestehende ungleiche Verteilung der Risiken im Euroraum – die auch etwas mit unterschiedlich effizienten Insolvenzverfahren zu tun hat. Zudem fehlen bislang noch Regeln für die Verteilung von Lasten bei der Abwicklung grenzüberschreitender Bankengruppen. Natürlich will kein Mitgliedstaat auf den grenzüberschreitenden Risiken eines Institutes sitzenbleiben.

Dieses Thema ist auf europäischer Ebene eine ganz aktuelle Baustelle. Deutschland hat den Ko-Vorsitz der Arbeitsgruppe inne, die sich mit diesen Fragen beschäftigt. Ein Kompromiss muss die Interessen aller Mitgliedstaaten berücksichtigen, ob sie eher Sitz grenzüberschreitender Bankengruppen sind oder vor allem Niederlassungen ausländischer Banken haben. Nur ein gut austarierter Vorschlag kann Erfolg haben.



Mit höheren Anforderungen an das haftende Eigen- und Fremdkapital stärken wir das Prinzip, dass die Risiken einer Bank von den Eigentümern und Investoren getragen werden müssen.













«Ich glaube auch, dass es bestimmte Dinge gibt, die angesichts der Globalisierung wichtig sind: zum Beispiel für Solidarität in einer Gesellschaft zu sorgen. Das funktioniert nur, wenn man es auch finanziert. Das fällt ja nicht vom Himmel.»





Die Dinge, die ich angesprochen habe: die Einführung eines Eurozonenbudget, die Weiterentwicklung des ESM, Fortschritte bei der Bankenunion – mit all diesen Schritten werden wir die Stabilität des Euroraums deutlich stärken. Dabei sollten wir es aber nicht belassen, sondern wir sollten die Vertiefung der Europäischen Union und insbesondere der Wirtschafts- und Währungsunion weiterdenken.

Zu einer stabilen Währungsunion, zu einer stabilen Europäischen Union gehört es auch, den Bürgerinnen und Bürgern Sicherheit zu geben. Das betrifft äußere und innere Sicherheit. Und es betrifft auch die soziale Sicherheit – die Sicherheit, dass auch schwierige Situationen nicht existenzbedrohend werden, sondern gut für einen ausgehen. Dieses soziale Europa wollen wir weiter stärken.

Ich habe vergangenes Jahr den Vorschlag für einen Stabilisierungsfonds der europäischen Arbeitslosenversicherungen gemacht. Gerade in Deutschland haben wir in der Krise 2009 ja den stabilisierenden Effekt unserer Arbeitslosenversicherung mitsamt der erweiterten Kurzarbeit gesehen, die ich damals als Bundesarbeitsminister verantwortet habe. Ein leistungsfähiges Sozialsystem reduziert als automatischer Stabilisator die wirtschaftlichen Verwerfungen einer Krise. Und es reduziert vor allem auch die sozialen Verwerfungen, indem es den Bürgerinnen und Bürgern Sicherheit und Zuversicht gibt.

Wenn aber Sozialsysteme wegen des finanziellen Drucks in einer Krise beschnitten werden müssen, dann verstärkt das die Krise. Ein Stabilisierungsfonds, der solche Einschnitte über die Vergabe von Krediten verhindert, kann also einen wichtigen Beitrag zur Kriseneindämmung leisten. Es geht bei meinem Vorschlag nicht um Transfers, sondern um Kredite – man kann das als eine Art Rückversicherung verstehen. Es geht darum, Solidarität und Eigenverantwortung klug zu verbinden.

Ich bin zuversichtlich, dass auch diese Idee in den nächsten Jahren auf der Basis eines konkreten deutsch-französischen Vorschlags umgesetzt werden kann. Wir haben jedenfalls vereinbart, sie gemeinsam zu prüfen.

Wir sind auf einem guten Weg, unsere Wirtschaftsund Währungsunion stabiler und solidarischer zu machen. Und wir sind dabei im letzten Jahr auch ein gutes Stück vorangekommen. Für eine starke und souveräne Europäische Union wollen wir diesen Weg jetzt entschieden weiter gehen.

Bei den am Sonntag bevorstehenden Europawahlen geht es auch darum, dafür Rückenwind zu schaffen. Ich bin überzeugt, dass sich die Mehrheit der Europäerinnen und Europäer mit ihrer Stimme für ein einiges und starkes Europa entscheiden wird und gegen vermeintliche Alternativen, die europakritisch daherkommen und einfache, nationale Lösungen vorgaukeln.

Gerade in Zeiten des Brexit müssen wir weiter daran arbeiten, Europa noch besser zu machen. Das bedeutet auch, offen zu sein für neue Ideen und europäische Lösungen miteinander zu diskutieren.

~

Zu einer stabilen Währungsunion, zu einer stabilen Europäischen Union gehört es auch, den Bürgerinnen und Bürgern Sicherheit zu geben. Das betrifft äußere und innere Sicherheit.

«Helmut Schmidts Vertrauen in die Europäische Zentralbank hat sich als gerechtfertigt erwiesen. Zu Beginn der Krise und für eine lange Zeit war sie die einzige schlagkräftige Institution einer Eurozone, der ansonsten die notwendigen Instrumente und Institutionen fehlten. Wir waren damals mit unseren (...) Finanzmärkten insgesamt nicht auf eine solche Krise vorbereitet.»











«Demokratie ist nicht nur Mehrheitsherrschaft. Demokratie heißt auch, dass die Minderheit keine Angst davor haben muss, dass sie die Minderheit ist, ob es nun eine politische oder eine andere ist, die (...) als Minderheit bezeichnet wird. Das sollten wir gemeinsam verteidigen, als ein Europa, das in der künftigen Welt stark genug ist, damit unsere Vorstellung von Demokratie und Freiheit auch in Zukunft noch für uns gelten wird.»





«Digitalisierung ist nichts Neues. Digitalisierung gibt es in den Unternehmen bereits seit den 60er-Jahren in der Fertigung. Wenn wir heute über Digitalisierung und die Konsequenzen sprechen, geht es vielmehr um etwas Anderes. Es geht um die Vernetzung von Mensch und Dingen. Das sogenannte Internet of Things.»





## Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer

Stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung Robert Bosch GmbH



In Zeiten wie dieser ist eine intensive Auseinandersetzung und Beschäftigung mit Digitalisierung und Vernetzung wesentlich. Warum? Weil wir überzeugt sind, dass es die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärkt, gerade in Zeiten eines strukturellen Umbruchs.

Für Unternehmen bedeutet das natürlich auch, dass sich diese Vernetzung und Digitalisierung nicht auf einen Bereich fokussiert, sondern unternehmensübergreifend stattfindet.

»



Wir haben heute über 50 Mio. Erzeugnisse, die internetfähig und vernetzt sind. Die zweite Stufe wird sein, dass dies nicht auf einzelne Bereiche beschränkt ist, sondern das gesamte Unternehmen und auch alle Ökosysteme umfasst. Die dritte Stufe in den nächsten fünf Jahren wird sein, dass die Dinge selbst lernfähig sind oder zumindest auch mit künstlicher Intelligenz entwickelt werden.



Wie ist die Realität? Wir kennen die Zukunft oder vermuten zumindest, wohin der Weg in Zukunft gehen wird. Wie sieht aber die Digitalisierung im Bereich Finance aus? Hier geht es darum, wie die Digitalisierungsstrategie im Unternehmen ausgeprägt ist. Betrachtet man die Digitalisierungsstrategie für das gesamte Unternehmen, fällt auf, dass sich 40 % noch nicht mit diesen Themen beschäftigt haben und 35% noch am Anfang sind. Das heißt, dass 75% auf einem sehr dürftigen Niveau sind. Im Finanzbereich ist diese Situation sogar noch schlechter. Über 80% haben sich nicht hinreichend mit der Digitalisierung im Finanzbereich beschäftigt.

>>



Durchgängiges Datenmanagement, Verknüpfung interner und externer Intelligenz ermöglichen Analysen...

- in Echtzeit unabhängig von Abschlussterminen
- mit einheitlichen, individuell konfigurierbaren und leicht verständlichen Benutzeroberflächen (Dashboard)
- für Anwender aller Disziplinen
- über den gesamten Lebenszyklus
- mit Optimierungsvorschlägen aufgrund intelligenter Verknüpfung verschiedenster Datenquellen

... und erhöhen somit Qualität, Transparenz und Geschwindigkeit von Aktion, Reaktion und Maßnahmenimplementierung.

Datenquellen sowie Einsatz künstlicher

In der Zukunft wird es so sein, dass man zunächst standardisiert und natürlich auch versucht, zu automatisieren. Nur die Zukunft wird keine funktionale Sicht mehr sein, sondern viel stärker den gesamten Prozess umfassen.

Die Prognose ist neben den Prozessen auch ganz wichtig. Und gerade, wenn Sie später Controller sind, ist Ihre Prognosefähigkeit ein ganz wesentliches Element.

«In einer Welt, wo End-to-End-Prozesse zunehmend eine Rolle spielen, ist natürlich ein Funktionswissen nur ein Teil des geforderten Wissens. Insofern ist es auch hier ganz wesentlich, dass man die Fähigkeiten besitzt, unterschiedliche Funktionen entsprechend für sich beurteilen zu können und auch ein Gefühl dafür zu haben, um überhaupt bei der Prozessgestaltung aktiv mitarbeiten zu können.»







Nach der Universität und auch in den Unternehmen sind Angebote der permanenten Qualifizierung und Weiterbildung ganz wesentlich. Ganz wichtig ist auch die Frage, ob ich die Möglichkeit habe, zwischen Disziplinen zu wechseln, denn die zukünftige Welt wird stärker interdisziplinär sein.

Ein CFO, der sich nur als Experte für finanzielle Kennzahlen versteht, wird aus meiner Sicht in Zukunft an Akzeptanz im Unternehmen verlieren.

Was heißt das denn jetzt konkret für den CFO? Er muss in der Lage sein, Entwicklungen zu antizipieren. Er muss szenarische Fähigkeiten haben, und es ist natürlich auch wichtig, dass er die Fähigkeit besitzt, eine aktive Rolle in der Transformation zu spielen. Eine Analyse, die McKinsey vor kurzem veröffentlicht hat, zeigt, dass neben dem CEO der CFO derjenige ist, der die Digitalisierung am meisten treibt.

Er hat die Geschäftsbereiche übergreifende Rolle als Unterstützer, Berater und Veränderer.

,,



«Ich glaube, niemand von uns kann heute behaupten, er weiß ganz genau, wohin die Reise geht und welche Technologien und Methoden in Zukunft im Einsatz sind. Als CFOs, als Mitarbeiter im Finance und Controlling muss es unsere Aufgabe sein, diesen Blick auf eine potenzielle Zukunft zu schärfen.»







## Simone Menne

Aufsichtsrätin



Der CFO muss der Businesspartner sein, der strategisch mitdenkt. Er muss in der Lage sein – und ich glaube, das ist etwas, was uns als CFOs am meisten fordern wird –, Disruption zu fördern, obwohl man dabei im Zweifelsfall Gefahr läuft, das eigene Geschäftsmodell kaputt zu machen.

Auch der CFO ist mitverantwortlich für die Entwicklung von Zukunftsperspektiven, für deren Realisierung er Risikokapital bereitstellt. Insofern muss er wie ein Venture Capitalist agieren.

>>



Wir haben ja wirklich das Problem, dass viele Start-ups über die zweite Finanzierungswelle nicht hinauskommen, weil man nicht genug Kapitalisierung hier in Deutschland findet und dann unglücklicherweise tatsächlich amerikanische oder chinesische Investoren kommen. Und da müssen wir kreativer werden. Wie schaffen wir es, auch Wagnisprojekte zu finanzieren, bei denen man einen längeren Atem braucht?



Es werden 50 % der Jobs wegfallen und ich glaube, dass es die ganz traditionellen Jobs, mit denen wir groß geworden sind und von denen wir viele kennen, nicht mehr geben wird, weil Maschinen sie machen. Wenn Maschinen bereits in der Produktion miteinander reden, dann können sie auch Daten austauschen.

Das heißt, was bleibt? Ich denke, was bleibt, ist die Regelsetzung. Es muss irgendjemand geben, der den Algorithmen erzählt, was sie tun sollen. Ich glaube nicht, dass KI so schnell so weit ist, dass es sich das selber beibringt.



\*

Ich halte es für einen ganz wesentlichen Bestandteil, dass wir nicht einfach einem Computer und einem Algorithmus vertrauen, sondern gut genug plausibilisieren können, ob das Sinn macht ... Wir müssen übergreifend denken. Innerhalb von Prozessen im Finanzbereich müssen Sie plausibilisieren können, um ein Ertrinken in der Datenflut zu verhindern oder einem Algorithmus blind zu glauben.

>>

«War der CFO traditionell auf die Stabilität der Unternehmung fokussiert, hat er diese künftig stärker in eine Balance mit dem Ermöglichen von Kreativität, Innovationen und dem Sich-Ausprobieren-Können zu bringen.»



## **Johannes Dietsch**

Vorstand Finanzen (CFO) thyssenkrupp AG CEO und CFO müssen harmonieren. Der CFO wird oftmals auch als Copilot bezeichnet und muss eine ganz andere Rolle darstellen als der CEO. Der CFO ist der Challenger.

Ich glaube schon, dass der CFO ein deutlicher Treiber der Digitalisierung ist und besonders im Bezug auf Prozesse immer gewesen ist.





Die Voraussetzungen für Digitalisierung im Finanzbereich sind standardisierte Prozesse, End-to-End-Prozesse, sowie auch einheitliche Systeme, auf deren Basis Daten zu generieren sind, bevor wir am Ende über Predictive Analysis und all diese schönen Sachen sprechen. Wir sind teilweise noch weit weg von der Standardisierung und Harmonisierung, die ich als Voraussetzung hierfür sehe.





Der Trend muss auch hier in Deutschland weitergehen, dass man Kapitalmarkt-produkte wesentlich stärker nutzt. Wir großen Unternehmen tun dies schon ohnehin, aber auch der Mittelstand sollte wesentlich stärker an den Kapitalmarkt denken. Natürlich gibt es im Kapitalmarkt auch viele interessante neue Produkte, vom Crowdfunding angefangen bis zu exotischen Anleihen oder Green Bonds. Da kann man sehr viele Dinge tun und ich kann nur empfehlen, dass sich jedes Unternehmen auch mit neuen Finanzierungsformen auseinandersetzt.

. .





Das sind alles Entwicklungen, die extrem sinnvoll und mit der heutigen Technik zu beherrschen sind. Ich bin ein großer Freund davon, einen großen Data-Lake zu haben, um immer mehr Daten auch nutzen zu können, und die Auswertungsmöglichkeiten geben es her, dass man nach wie vor gut unterscheiden kann, welche Daten ich brauche.

Ich glaube, dass es in der heutigen Zeit, in der große Datenmengen verarbeitet werden können, durchaus Sinn macht, alles in einer Datenbank zu haben und dann entsprechende Auswertungen zu fahren.





Ich würde von dieser starken Einengung auf CEO und CFO weggehen.



Was sind die besten Vorstände und Geschäfts- Man muss einfach wissen, dass man als führungen? Das sind die mit sehr unterschied- Einzelperson niemals in der Lage sein wird, lichen Qualifikationsprofilen, die aber ein Ziel sämtliche Feinheiten eines Geschäftes noch eint. Ich glaube, wenn wir Wert darauf legen, dass wir hochkompetente, aber auch sachlich einer unterschiedlichen Zusammensetzung fundierte Leute mit unterschiedlichen Profilen ein ganz wesentliches Element. haben, dann profitiert eine Unternehmung am meisten.

zu beherrschen. Deswegen ist ein Team mit



Aber eins ist auch wichtig: Verlassen Sie nie eine Kernkompetenz. Sie müssen irgendwo eine solide Basis haben und darauf vernünftig gewisse Konstante mitbringen, eine Rolle und flexibel andocken, denn ansonsten wird es zur Beliebigkeit, und Beliebigkeit in der Personalentwicklung ist auch nicht gut.

Ich bin kein Freund von Jobhoppern, die alle zwei Jahre wechseln. Man muss auch eine wirklich ausführen und das geht nicht, wenn man zu schnell wechselt. Allerdings gehört der permanente Wechsel dazu.



Ich glaube, die Unsicherheit ist nicht nur abhängig von Daten, Datenverfügbarkeit und haben, sind tiefgreifende Transformationen. Datenprognosefähigkeit, sondern auch vom Wettbewerbsumfeld. Ich glaube, da verändert sich unwahrscheinlich viel. Deswegen heute zu glauben, ich bin finanziell absolut solide, kann sich morgen schon ändern.

Das, was viele Unternehmen derzeit vor sich



«In Zukunft wird es im Wesentlichen zwei Zweige geben: zum einen Hochkompetenz im Bereich der Datenanalyse und der Datenauswertung und zum anderen die Frage, wie ich mich zu einem Business Partner qualifiziere.»

















## institut für kreditund finanzwirtschaft

ruhr-universität bochum GD 02/379 44780 bochum t 0234 3 22 33 20 f 0234 3 20 33 20 e ikf@rub.de

rub.de/ikf







september 2019

herausgeber prof. dr. stephan paul photos vintage sf → james vaughan / flickr veranstaltungen hd schellnack gestaltung nodesign.com

