

The logo for MHP, consisting of a stylized 'M' made of three vertical bars of increasing height, followed by the letters 'MHP' in a bold, sans-serif font.

MHP

A PORSCHE COMPANY



university of
 groningen



Georg-August-Universität
 Göttingen

Die Digitalisierung des Finanzbereichs in der Automobilbranche

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu
 Umsetzungsstatus und -herausforderungen

Inhalt

Vorwort	S. 3
01 Einleitung	S. 4
02 Verständnis von Digitalisierung	S. 9
03 Vorgehensweise / Befragungsteilnehmer	S. 10
04 Ergebnisse	S. 14
4.1 Status quo Digitalisierung	S. 14
4.2 Ziele der Digitalisierung	S. 19
4.3 Interview mit Christian Schenk und Prof. Dr. Michael Wolff	S. 20
4.4 Organisation / Management der Digitalisierung	S. 22
4.5 Folgen der Digitalisierung	S. 24
05 Fazit	S. 28

Vorwort

Eine erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation ist für den langfristigen Erfolg von Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Für den Finanzbereich von Unternehmen gilt es dabei einerseits, das Management im Unternehmen zu unterstützen, die Geschäftsmodelle, organisatorischen Prozesse und internen Kostenstrukturen an die neuen Wettbewerbsbedingungen anzupassen, andererseits aber auch die eigene Rolle, Strukturen und Prozesse zu überdenken.

Für den Finanzbereich bietet die Digitalisierung insbesondere die Chance, sich als Business Partner des Managements zu etablieren. Denn auch wenn seit Jahren die Forderung aufgestellt wird, den Finanzbereich als Business Partner weiterzuentwickeln, konnten zahlreiche Unternehmen diese Positionierung aus verschiedensten Gründen nicht erfolgreich umsetzen. Im Zuge der Digitalisierung können aber insbesondere die transaktionalen Aktivitäten der Finanzfunktion noch stärker automatisiert werden. Allein diese Entwicklung sollte Kapazitäten schaffen, um sich stärker auf die wertschaffenden Business Partner-Aktivitäten zu konzentrieren, allerdings sollte bedacht werden, dass digitale Technologien auch hier enormes Potential bieten, die Effektivität dieser Aktivitäten zu erhöhen. Für die Finanzfunktion stellt die Digitalisierung somit Herausforderung und Chance zugleich dar.

Bisherige Studien zur Digitalisierung des Finanzbereichs waren in den meisten Fällen branchenübergreifend; die Automobilbranche wurde bislang nicht explizit empirisch betrachtet. Angesichts der großen Herausforderungen dieser Branche, mit sich verändernden Geschäftsmodellen und gleichzeitig gestiegenen Anforderungen an die Digitalisierung des Finanzbereichs, fokussiert sich diese Studie nur auf die Automobilbranche.

Diese Studie zeigt erstmalig systematisch den Stand der Digitalisierung des Finanzbereichs in der Automobilbranche. Sie gibt Antworten darauf, welche Ziele mit der Digitalisierung verfolgt werden und bereits erreicht wurden und welche Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung entscheidend sind. Darüber hinaus werden erste Handlungsempfehlungen formuliert. Die Studie entstand durch Kooperation der Universitäten Göttingen und Groningen und der Management- und IT-Beratung MHP. Die Studie entstand dabei ohne finanzielle Unterstützung der beiden beteiligten Universitäten durch MHP.

Göttingen, Groningen und Wolfsburg, im Juli 2020

Dr. Sebastian Firk | University of Groningen
René Kuhr | MHP Management- und IT-Beratung GmbH
Prof. Dr. Michael Wolff | Universität Göttingen

01

Einleitung

Die Automobilbranche steckt inmitten eines fundamentalen Wandels hin zur Elektromobilität. Im Rahmen dieses Transformationsprozesses geht es nicht allein um den Bau von Elektrofahrzeugen, sondern auch um den Aufbau neuer Geschäftsmodelle rund um das Thema Mobilität. Schätzungen zufolge planen deutsche Hersteller und Zulieferer in diesem Bereich Investitionen in Höhe von 50 Mrd. Euro bis zum Jahr 2024 (Scheel, 2020).

In dieser Situation kommt dem Finanzbereich im Unternehmen eine noch zentralere Rolle zu. Er nimmt mit seinen vielfältigen Aufgabengebieten wie Rechnungswesen, Controlling, Treasury, Steuern und Risikomanagement die Rolle des Hüters der Wertschöpfung ein. In dieser Funktion muss er auf der einen Seite weiterhin die Profitabilität sicherstellen, auf der anderen Seite aber auch das Kapital für die notwendigen Investitionen bereitstellen. Die Digitalisierung innerhalb der Finanzfunktion kann bei dieser Aufgabe ganz wesentlich helfen, da durch sie die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Daten verbessert und die Informationsbereitstellung optimiert wird. Darüber hinaus werden Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse effektiver und effizienter gestaltet.

Vor dem Hintergrund der Besonderheiten der Unternehmen der Automobilbranche gibt die vorliegende Studie unter anderem Antworten auf die folgenden Fragen:

- 1 Wie ist der Status quo der Digitalisierung in den Finanzfunktionen der Unternehmen der Automobilbranche? Welche Ziele stehen bei der Digitalisierung der Finanzfunktion im Vordergrund?
- 2 Wie versuchen die Finanzfunktionen die Digitalisierung umzusetzen und mit welchen Herausforderungen werden die Unternehmen dabei besonders häufig konfrontiert?
- 3 Welche Bereiche innerhalb der Finanzfunktion werden sich durch die Digitalisierung besonders verändern und was bedeutet dies insgesamt für die zukünftige Ausgestaltung der Finanzfunktion?

Die Grundlage der Untersuchung bildet eine empirische Studie, die von Prof. Dr. Michael Wolff, Julian Meier und 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 René Kuhr, Jonas Bucher und Leah Wormeck von der MHP Management- und IT-Beratung GmbH durchgeführt wurde.



Management Summary



Mitarbeiter stehen der Digitalisierung positiv gegenüber

49%

haben keine übergreifende digitale Strategie

Die Digitalisierung beschäftigt alle Unternehmen der Automobilbranche. Über den Stand der Digitalisierung des Finanzbereichs gab es bisher kaum Erkenntnisse.

100%

OEMs vertreten

Unterstützung durch Top Management fehlt regelmäßig



66%

sehen zukünftig schlankere Finanzorganisationen

100

Mehr als Teilnehmer aus Automobilbranche



Existenz einer digitalen Strategie wichtiger Erfolgsfaktor

26%

nutzen intensiv digitale Technologien

51%

der Teilnehmer mit Geschäfts-führungsverantwortung

Finanzorganisationen müssen unternehmerischer agieren



Für diese Studie haben 106 Unternehmen der Automobilbranche im deutschsprachigen Raum Antworten zur Digitalisierung ihrer Finanzorganisation gegeben. Die Befragung hat gezeigt, dass die Finanzorganisationen noch vor großen Herausforderungen bei der Umsetzung der Digitalisierung stehen.

49%

der Unternehmen fehlen noch die Use Cases

02

Verständnis von Digitalisierung

ORGANISATION

FÄHIGKEITEN

TECHNOLOGIE

Der Begriff der Digitalisierung ist allgegenwärtig und mittlerweile im allgemeinen Sprachgebrauch etabliert. Umso wichtiger ist es, hier eine klare Definition vorzunehmen, wie die Digitalisierung im Kontext dieser Studie und im Speziellen für den Finanzbereich verstanden wird. Wenn von Digitalisierung gesprochen wird, so wird hier eine weite Fassung des Begriffs genutzt und in die drei Einflussbereiche Organisation, Technologie und Fähigkeiten unterschieden.

Im Bereich der Organisation wird sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation betrachtet. Im Rahmen der Aufbauorganisation steht die Frage des Target Operating Models (TOM) im Mittelpunkt und damit die Entscheidung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung, zudem Fragen, in welcher Form neue Funktionen, wie z.B. ein Analytics Hub oder eine Reporting Factory, aufzubauen sind. Für die Ablauforganisation geht es im Wesentlichen um die Fragestellung der Automatisierung von Geschäftsprozessen und den Abbau manueller Schnittstellen.

Technologie ist der zentrale Treiber der Digitalisierung und bildet das Fundament für die Entwicklungen in den angrenzenden Bereichen. Im Finanzbereich wird der Einsatz digitaler Technologien zur Analyse relevanter interner und externer Daten als wesentliches Merkmal der Digitalisierung gesehen. Weiterhin die Nutzung von Programmen und Algorithmen zur

Entscheidungsunterstützung und effizienteren Bewältigung von Aufgaben. Aber auch die Nutzung von Cloud-Lösungen, der Einsatz von Robotics sowie die Einführung von auf Blockchain basierenden Prozessen kennzeichnen die Digitalisierung im Finanzbereich.

Neben der Organisation und der Technologie gehört auch der Bereich der Fähigkeiten ganz wesentlich zur Digitalisierung, da ohne entsprechende Mitarbeiter eine erfolgreiche Digitalisierung nicht möglich ist. Somit ergibt sich für die Mitarbeiter die Fragestellung, welche Fähigkeiten für die zukünftigen Tätigkeiten benötigt werden. Die Einflüsse aus geänderter Aufbau- und Ablauforganisation sowie der verstärkte Einsatz von Analysewerkzeugen und die notwendige Interpretation der Ergebnisse erfordern entsprechend geänderte Rollen- und Fähigkeitsprofile im Finanzbereich.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass dieser Studie ein weit gefasster Begriff der Digitalisierung zu Grunde liegt, der sich auf die drei Einflussbereiche Organisation, Technologie und Fähigkeiten bezieht.

03

Vorgehensweise / Befragungsteilnehmer

Für diese Studie wurden rund 500 Unternehmen der Automobilbranche kontaktiert. 106 Unternehmen haben die webbasierte Umfrage vollständig beantwortet. Somit handelt es sich um die Umfrage mit der größten Teilnehmerzahl im deutschsprachigen Raum zu diesem Themenkomplex. Die hohe Anzahl von Teilnehmern spiegelt die Bedeutung des Themas Digitalisierung der Finanzfunktion im Automobilbereich wider.

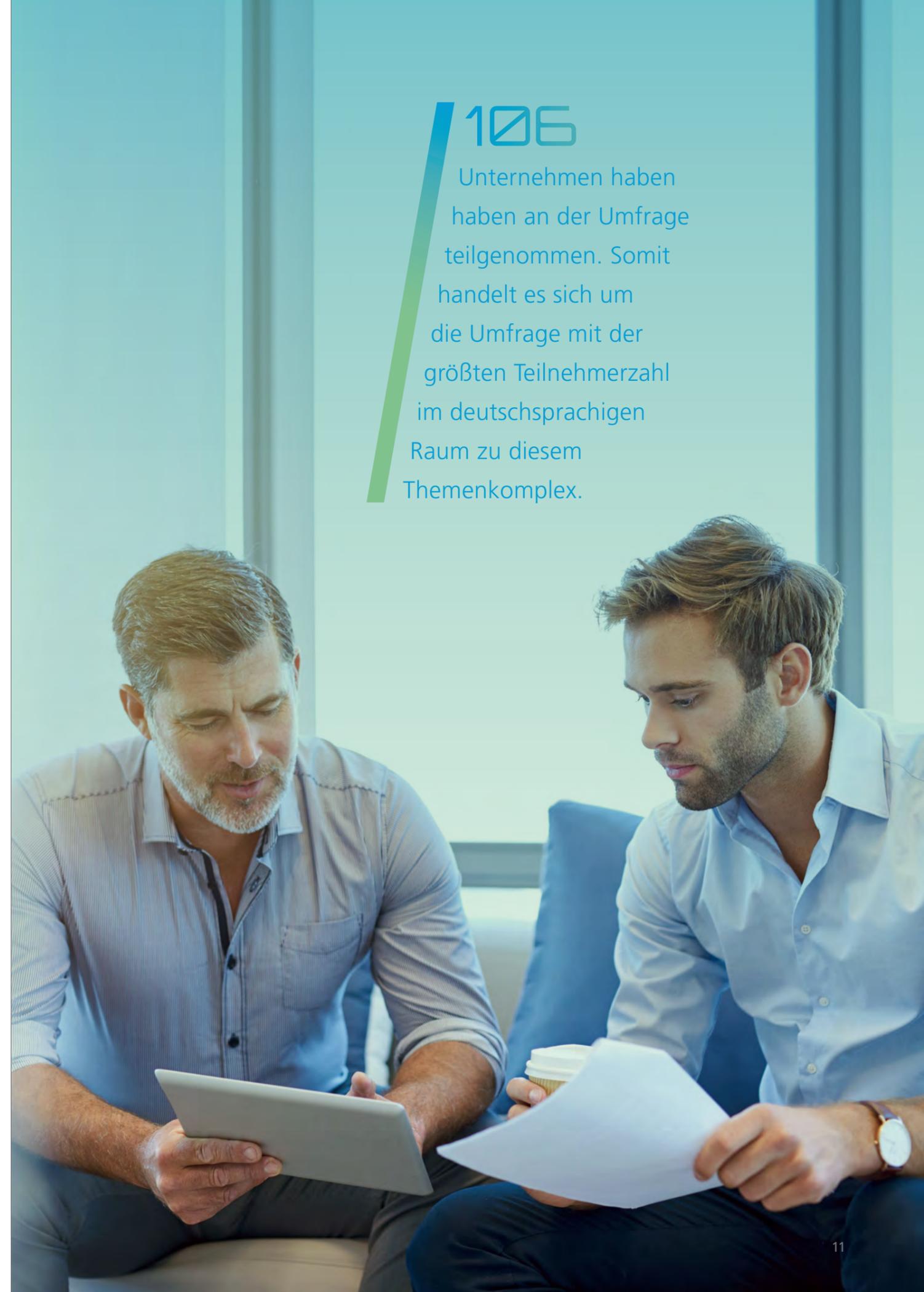
Abbildung 1 verdeutlicht, dass sich die große Vielfalt der Automobilbranche in der Umfrage wiederfindet. So sind sowohl kleinere Zulieferunternehmen als auch die großen OEMs in der Stichprobe vertreten. Neben allen deutschen OEMs ist dabei ein breites Spektrum an Zulieferern in der Studie enthalten. Etwa 2/3 der befragten Unternehmen haben einen Umsatz von min. 100 Mio. Euro.

An der Befragung nahmen vor allem Entscheidungsträger der Unternehmen teil. 51 % der Befragungsteilnehmer*innen hatten dabei selbst Geschäftsführungsverantwortung (z.B. in Form des Finanzvorstands) oder sind Teil der ersten Führungsebene. Abbildung 2 zeigt die Verteilung über die Hierarchieebenen im Detail.

Sofern die Befragten nicht Teil der Geschäftsführung sind, kommen sie in 90 % der Fälle aus dem Controlling oder Rechnungswesen.

106

Unternehmen haben an der Umfrage teilgenommen. Somit handelt es sich um die Umfrage mit der größten Teilnehmerzahl im deutschsprachigen Raum zu diesem Themenkomplex.



Größe der befragten Unternehmen

2/3 der befragten Unternehmen haben einen Umsatz von min. 100 Mio €.

Heterogenität der Branche spiegelt sich in den Teilnehmern (OEMs und Zulieferer) wider.

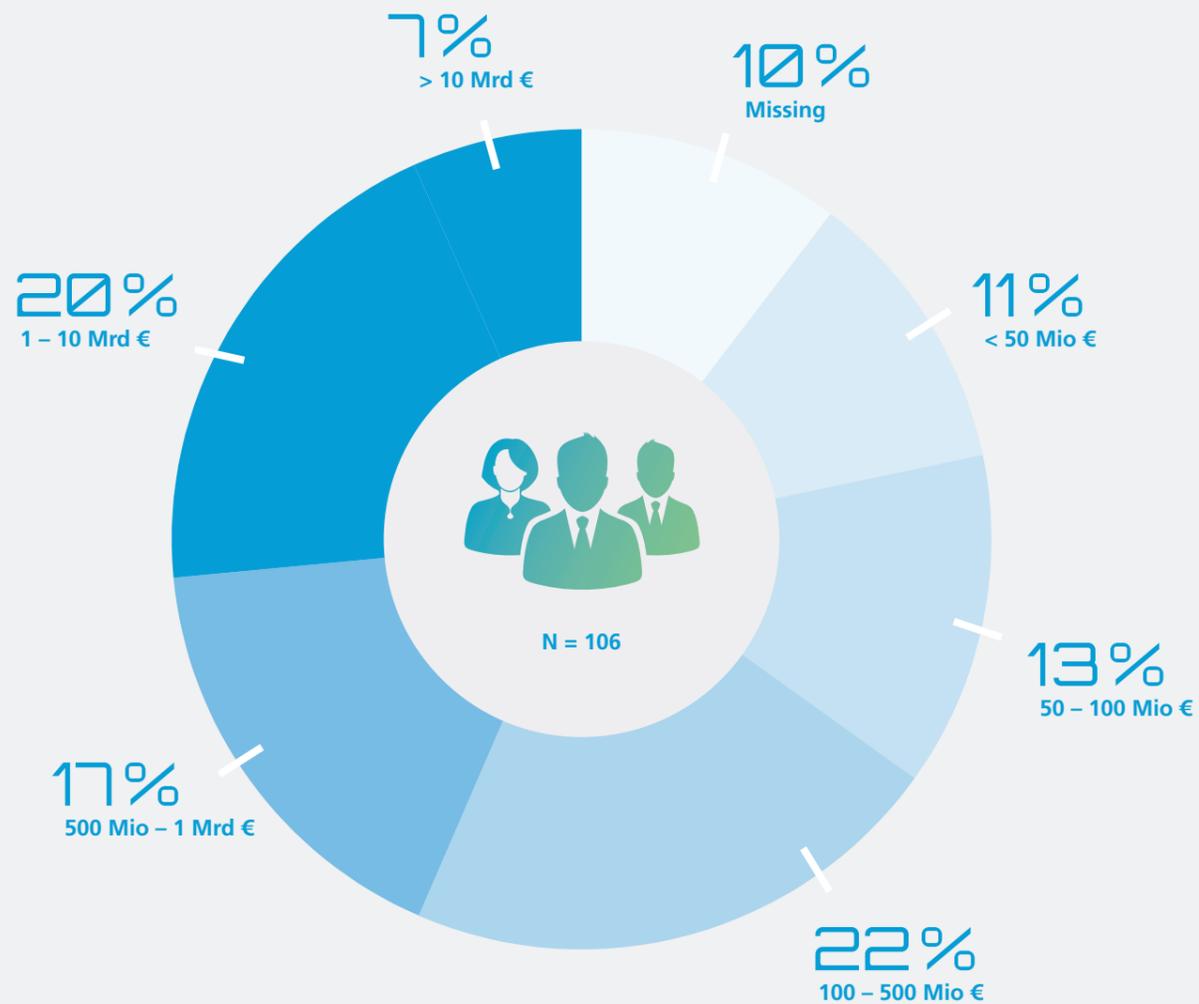
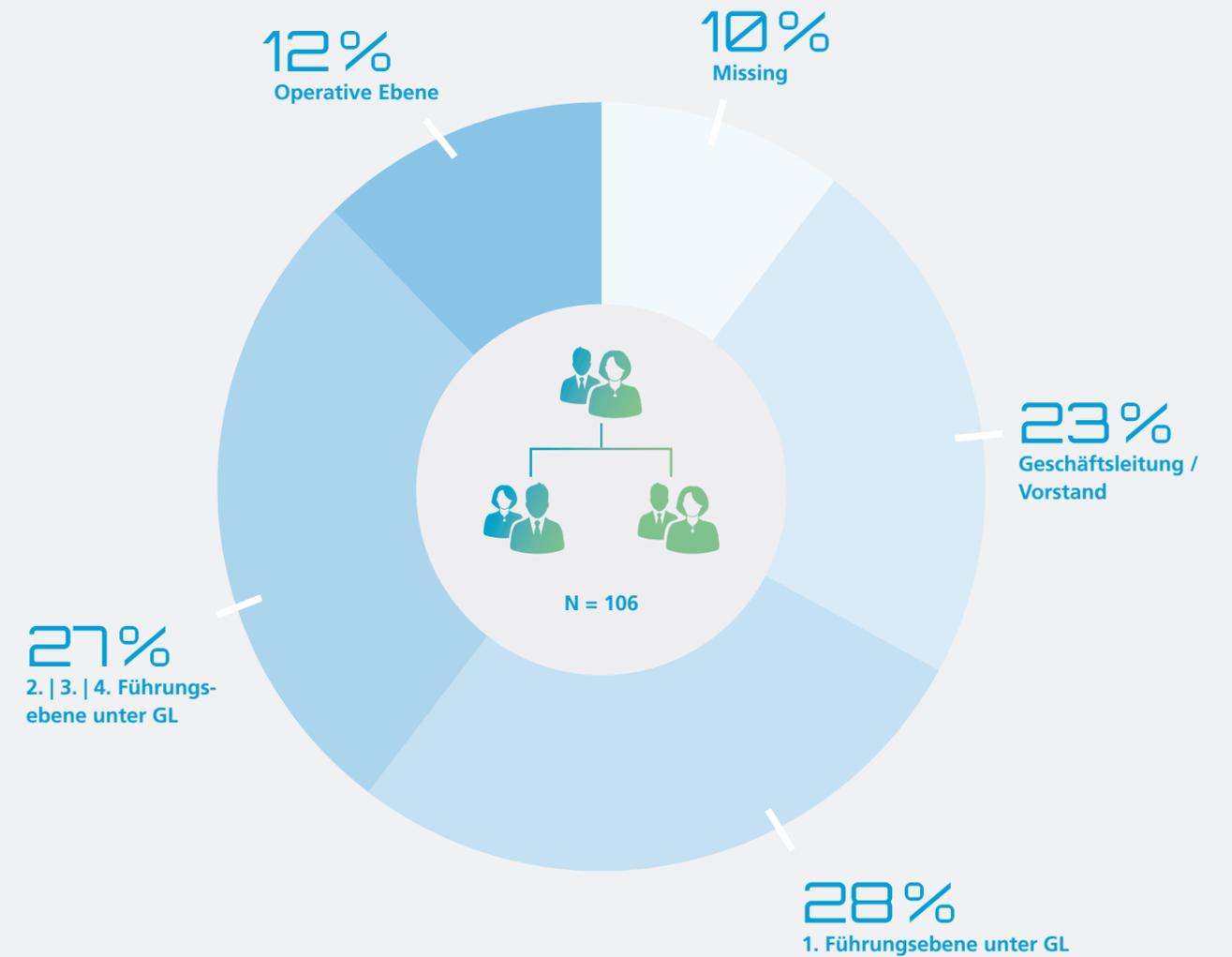


Abbildung 1: Prozentuale Verteilung der befragten Unternehmen nach Umsatz

Hierarchieebene der Befragungsteilnehmer



Ca. 51 % der Teilnehmer haben Geschäftsführungsverantwortung oder sind in der ersten Führungsebene unter der Geschäftsleitung.

Außerhalb der Geschäftsleitung sind mehr als 90 % der Befragten im Controlling oder Rechnungswesen tätig.

Abbildung 2: Prozentuale Verteilung der Befragungsteilnehmer nach Hierarchieebene

04 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Kernergebnisse der Befragung vorgestellt. Dabei wird zunächst der Frage nachgegangen, wie der aktuelle Status quo der Digitalisierung von den Befragten eingeschätzt wird. Darauf aufbauend erfolgt die Betrachtung zur Existenz einer Digitalstrategie sowie zum Stand der Zielerreichung einzelner spezifischer Digitalisierungsziele. Daran schließt sich die Analyse an, wie die Digitalisierung in den Unternehmen und im Speziellen im Finanzbereich organisiert ist und welche Hemmnisse vorhanden sind. Abschließend werden die Folgen betrachtet, die die Befragten durch die Digitalisierung in ihren Funktionsbereichen auf sich zukommen sehen.

4.1 Status quo Digitalisierung

Die Nutzung digitaler Technologien hängt von der Qualität der finanzrelevanten Systemlandschaft ab. Unter den Unternehmen, die eine höhere Qualität der Systemlandschaft aufweisen, ist der Einsatz digitaler Technologien bereits deutlich ausgeprägter.

Bevor Unternehmen systematisch neue digitale Technologien im Finanzbereich (z. B. Ansätze von Business Analytics) nutzen können, müssen bezüglich der Infrastruktur und der Systemlandschaft entsprechende Voraussetzungen, wie beispielsweise harmonisierte Prozesse oder Schnittstellen geschaffen werden. Dies wird typischerweise als Digital Readiness bezeichnet. Diese Readiness ist bei den meisten Unternehmen tendenziell

niedrig. So sind weniger als die Hälfte der Unternehmen mit dem Status quo der Infrastruktur (48 %) und der Systemlandschaft (40 %) zufrieden. Vor dem Hintergrund dieser niedrigen Digital Readiness erklärt sich, dass nur 27 % der befragten Unternehmen digitale Technologien regelmäßig nutzen (vgl. Abb. 3).

Wesentliche Gründe für die niedrige Zufriedenheit mit der finanzrelevanten Systemlandschaft sind existierende Schnittstellenproblematiken und Probleme bei der Integration unterschiedlicher Datensätze. So nimmt die Qualität der Systemlandschaft mit steigenden Anforderungen an die Daten und die Datenintegration stetig ab.

Bezüglich der finanzrelevanten Systemlandschaft zeigt sich zudem, dass größere Unternehmen (> 500 Mio. Euro Umsatz) stärker mit der Systemlandschaft zu kämpfen haben. Besonders auffällig ist die größere Schnittstellenproblematik bei großen Unternehmen. So weisen große Unternehmen beispielsweise niedrigere Zufriedenheitswerte bei der Implementierung von Schnittstellen zu externen Datenquellen und der Nutzung von polystrukturierten Daten auf. Zudem haben sie offenbar größere Schwierigkeiten, den Mitarbeiter*innen die notwendigen Daten für ihre Arbeit zur Verfügung zu stellen. Während im Durchschnitt 63 % aller befragten Unternehmen angeben, mit der generellen Datenverfügbarkeit zufrieden zu sein, sind dies bei den größeren Unternehmen nur knapp die Hälfte (51 %), wohingegen drei Viertel der kleinen Unternehmen damit zufrieden sind.

Status quo Digitalisierung

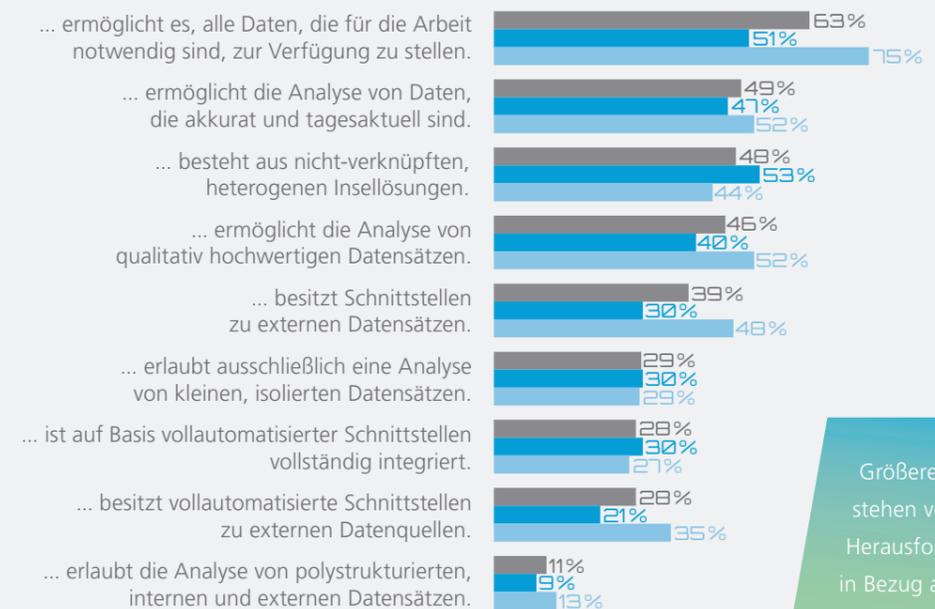
Positive Antworten / N = 106



Abbildung 3: Überblick zum Status quo der Digitalisierung
Status quo Digitalisierung I

Wie würden Sie die Qualität der finanzrelevanten Systemlandschaft Ihres Unternehmens beschreiben? Unsere Systemlandschaft ...

Positive Antworten / N = 95



Größere Unternehmen stehen vor größeren Herausforderungen in Bezug auf die Systemlandschaft.

Split nach Unternehmensgröße*

■ alle ■ groß** ■ klein***

*Einteilung Größe der Unternehmen nach Median Umsatz
** groß: Umsatz >=500 Mio. | *** klein: Umsatz <500 Mio.

Abbildung 4: Qualität der finanzrelevanten Systemlandschaft
Status quo Digitalisierung II

Inwieweit werden nachfolgende digitale Technologien in der täglichen Arbeit Ihres Finanzbereiches genutzt?

Positive Antworten / N = 95



Abbildung 5: Nutzungsgrad digitaler Technologien im Finanzbereich Status quo Digitalisierung III

Wie schätzen Sie den aktuellen Stand der Digitalisierung Ihres Finanzbereiches bezüglich der nachfolgenden Ziele ein?

Positive Antworten / N = 95

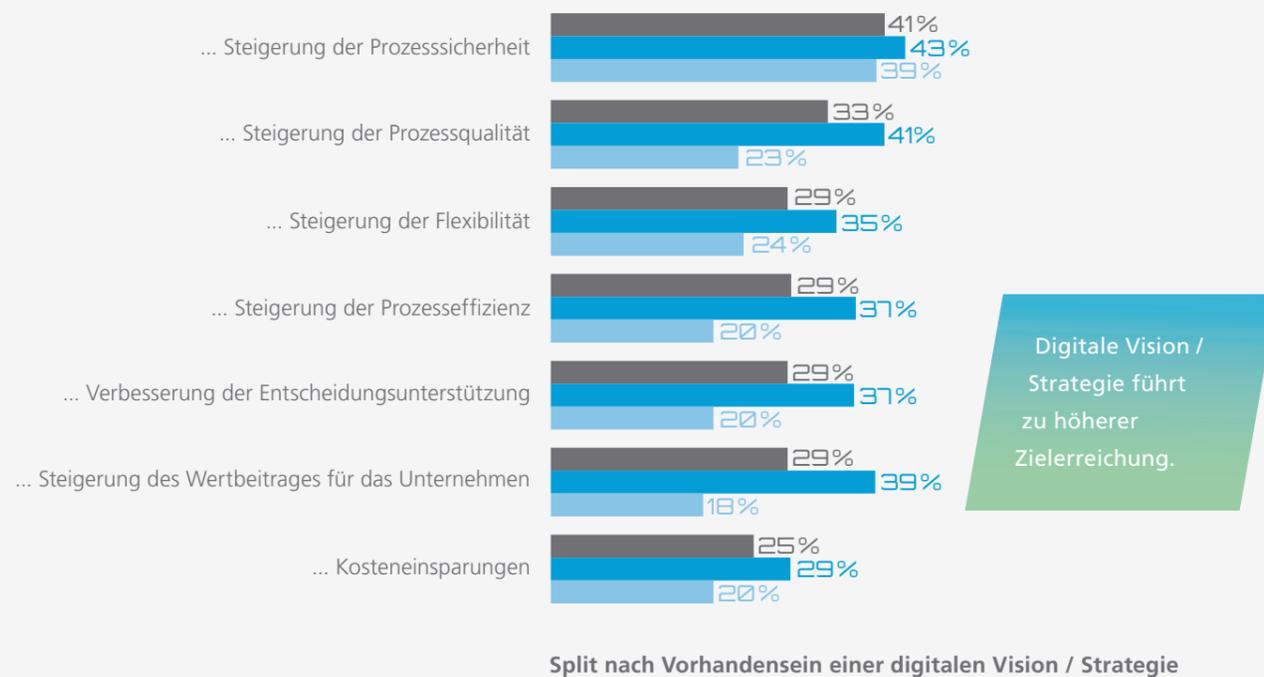


Abbildung 6: Aktueller Zielerreichungsgrad der Digitalisierungsziele Ziele der Digitalisierung II

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit der Größe des Unternehmens auch die Größe der Herausforderungen in Bezug auf die Systemlandschaft wächst. Kleinere Unternehmen sind in fast allen Bereichen besser positioniert als größere bzw. nehmen die Qualität ihrer finanzrelevanten Systemlandschaft als besser war. Eine Beobachtung aus der Praxis, die dieses Ergebnis stützt, sind die zahlreichen Projekte zur Konsolidierung und Harmonisierung der ERP-Systeme in den großen Unternehmen. Die Nutzung digitaler Technologien hängt stark von der Qualität der finanzrelevanten Systemlandschaft ab (vgl. Abb. 5). Integrierte Systeme mit entsprechenden Schnittstellen und der Aufbau einer einheitlichen Datenbasis bzw. einheitlicher Datenstrukturen reduzieren die Hemmnisse zum Einsatz von Technologien zur Datenvisualisierung. Gleichwohl führt dieser Infrastrukturvorteil nicht zu einem reduzierten Einsatz von Automatisierungstechnologien und Robotics. Stattdessen nutzen die Unternehmen die Technologien zur weiteren Optimierung. Sehr offensichtlich wird die Relevanz

einer hochwertigen Systemlandschaft beim Einsatz von künstlicher Intelligenz. Hier zeigt sich ganz deutlich, dass erst die entsprechende Basis geschaffen werden muss, um diese Technologie einzusetzen.

Handlungsempfehlung

- Aufbau einer optimierten Systemlandschaft zur Unterstützung standardisierter und harmonisierter Geschäftsprozesse und eines einheitlichen Finanzdatenmodells
- Abbau von Insellösungen und Erhöhung der systemischen Integration
- Verbesserung der unternehmensweiten Datenqualität

4.2 Ziele der Digitalisierung

Die verfolgten Ziele der Digitalisierung sind sehr heterogen und umfassen sowohl Effizienz als auch Effektivitätsziele, allerdings haben die wenigsten Unternehmen ihre gesetzten Ziele bisher erreicht. Eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie bzw. -vision ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Digitalisierung des Finanzbereichs, dennoch verzichten bisher noch 46 % der Unternehmen darauf.

Die Digitalisierung des Finanzbereichs zielt nicht nur auf die Steigerung der Effizienz von Abläufen innerhalb der Finanzfunktion ab, sondern mit der Digitalisierung erhoffen sich Unternehmen auch die Steigerung der Effektivität. Beispiele sind die Verbesserung der Entscheidungsunterstützung oder die Steigerung des Wertbeitrags für das Unternehmen. Das Erreichen der Effizienz- und Effektivitätsziele hängt dabei entscheidend von der Existenz einer klaren Digitalisierungsstrategie bzw. -vision ab, denn Unternehmen mit einer solchen Strategie weisen systematisch einen höheren Status quo auf.

Unternehmen, die eine hohe Bedeutung auf die Erreichung konkreter Ziele durch die Digitalisierung des Finanzbereichs setzen, sind beim Zielerreichungsgrad stärker. Über alle betrachteten Ziele hinweg schätzen die befragten Teilnehmer den Zielerreichungsgrad der Ziele höher ein, denen eine höhere Bedeutung im Unternehmen beigemessen wird. In Bezug auf prozessuale Ziele, wie die Steigerung von Prozesssicherheit, -qualität und -effizienz fällt die eingeschätzte Steigerung der Effizienz mit 15-20 % relativ stark aus. Hingegen scheint die Steigerung der Flexibilität eine der größten Herausforderungen zu sein – die Zielerreichung steigert sich mit einer höheren Gewichtung nur um einen Prozentpunkt. Obwohl die Bedeutung einer koordinierten Strategie als wesentlicher Bestandteil eines erfolgreichen Transformationsprozesses allgemein akzeptiert ist, verzichten trotzdem fast die Hälfte (46 %) der befragten Unternehmen auf eine koordinierte Strategie in Bezug auf

die Digitalisierung des Finanzbereichs. Interessanterweise wird dieses Ergebnis auch nicht von der Größe der befragten Unternehmen beeinflusst, da auch fast die Hälfte (47 %) der großen Unternehmen auf eine solche Strategie verzichtet.

Eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie bzw. -vision ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Digitalisierung des Finanzbereichs, den erst etwa die Hälfte der befragten Unternehmen gegangen ist. Gesteckte Effizienz-/Effektivitätsziele der befragten Unternehmen werden zu einem erheblich stärkeren Grad erreicht, wenn die Unternehmen eine Digitalisierungsstrategie verfolgen, wobei der Zusammenhang über alle betrachteten Ziele hinweg deutlich ist (zwischen 12 % und 48 %). Interessant ist, dass der Zusammenhang stärker ausfällt als in der Auswertung zum Thema Gewichtung der Ziele, was die Bedeutung einer koordinierten Strategie untermauert.

Speziell in Bezug auf das Ziel „Steigerung der Flexibilität“ – ein Punkt, welcher mit stärkerer Gewichtung des Ziels eine nur minimal höhere Zielerreichung mit sich bringt – zeigt sich die Bedeutung einer übergeordneten Strategie: hier steigt der Zielerreichungsgrad um 29 %. Flexibilität wird u. a. verhindert durch hohe Komplexität und Insellösungen, was sich auch durch die im Status quo benannte hohe Unzufriedenheit mit der finanzrelevanten Systemlandschaft ausdrückt. Diese Herausforderung kann also erst mit einer Digitalisierungsstrategie überwunden werden.

Handlungsempfehlung

- Berücksichtigung von Effizienz- und Effektivitätszielen
- Etablierung und Verfolgung einer Digitalisierungsstrategie im Finanzbereich
- Zusammenführung von Strategie und Zielen in einer Digital Roadmap für den Finanzbereich



Digitale Strategie / Vision

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen hat weder eine digitale Strategie noch eine digitale Vision.



Abbildung 7: Anteil der Unternehmen mit einer digitalen Strategie / Vision
Ziele der Digitalisierung I

4.3 Christian Schenk und Prof. Dr. Michael Wolff im Gespräch

Experten Interview

Christian Schenk ist seit 2019 CFO der MAN SE und Vorstand für Finanzen, IT und Recht bei der MAN Truck & Bus SE. Zuvor war er auf unterschiedlichen Positionen innerhalb des VW Konzerns tätig. Zuletzt als Controllingleiter der Marke VW. Prof. Dr. Michael Wolff ist Koautor der Studie und Professor an der Georg-August-Universität Göttingen.



Prof. Dr. Michael Wolff: Unsere Studie zeigt eine relativ niedrige Digital Readiness vieler Unternehmen. Aktuell setzen nur rund 25 Prozent der Unternehmen neue digitale Technologien – wie beispielsweise Business Analytics – im Finanzbereich ein. Welche Voraussetzungen bzw. Bedingungen sind aus Ihrer Sicht entscheidend, um neue digitale Technologien und Instrumente im Finanzbereich erfolgreich einsetzen zu können?

Christian Schenk: Zunächst ist von entscheidender Bedeutung eine Kultur der Transparenz und Offenheit zwischen den einzelnen Funktionen des Unternehmens herzustellen. Nur auf diese Weise ist eine End-to-End-Betrachtung der Prozesse über Funktionsgrenzen hinweg möglich, die eine Erfassung und Digitalisierung der betreffenden Prozesse ermöglicht. Zweitens müssen durchgängige und zentrale Standards – beispielsweise für die notwendigen KPIs – für die Datenerfassung und -verarbeitung festgelegt werden. Voraussetzung für diese Aktivitäten ist allerdings die Klarheit des angestrebten Steuerungsmodells und der gewünschten Steuerungsimpulse. Bevor man mit den Digitalisierungsaktivitäten beginnt, sollte man diese strategische Frage geklärt haben.

Prof. Dr. Michael Wolff: Manche Unternehmen fragen sich immer noch, ob sich die Mühen und Kosten der Digitalisierung lohnen. Worin liegen aus Ihrer Sicht die Chancen der Digitalisierung für den Finanzbereich?

Christian Schenk: Zunächst einmal bietet die Digitalisierung die Chance, die verschiedenen Prozesse innerhalb der Finanzorganisation zu beschleunigen und somit insgesamt schneller zu werden. Zudem können transaktionale Tätigkeiten abgebaut werden und die Produktivität gesteigert werden. Der eigentliche Wert dieser gestiegenen Effizienz bzw. Geschwindigkeit liegt aber langfristig darin, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Finanzorganisation sich noch stärker auf werthaltige Tätigkeiten fokussieren können. Die Digitalisierung bietet somit die Chance die Finanzorganisation als wirklichen Business Partner für das Management weiterzuentwickeln.

Prof. Dr. Michael Wolff: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Digitalisierung ist eine explizite Digitalisierungsstrategie für die Finanzorganisation. Wie sind Sie bei der Entwicklung Ihrer Digitalisierungsstrategie vorgegangen und welche Schwerpunkte haben Sie gesetzt?

Christian Schenk: Wir arbeiten aktuell in verschiedenen Teams an der Umsetzung unserer Digitalisierungsstrategie. Entscheidend bei der Ableitung einer Digitalisierungsstrategie ist neben einem klaren Zielbild und entsprechender zeitlicher Planungen, sich vor allem darüber Gedanken zu machen, welcher konzeptioneller und technischer Unterbau, wie beispielsweise klar definierte Prozesse oder eine harmonisierte Systemlandschaft, benötigt wird.

Prof. Dr. Michael Wolff: Häufig wird kolportiert, dass die Mitarbeiter des Finanzbereichs ein Hemmnis bei der Digitalisierung sind. Unsere Studie kann dies nicht bestätigen. Ist für die erfolgreiche digitale Transformation nicht vielmehr der Themenkomplex Führung neu zu überdenken?

Christian Schenk: Absolut. Die Digitalisierung ist auch eine herausfordernde Führungsaufgabe. Aufgrund des Neuigkeitsscharakters zahlreicher Technologien, der Unsicherheit neuer digitaler Geschäftsmodelle, etc. muss man den Mitarbeitern mehr Freiraum lassen. Verbunden mit der Herausforderung, häufig selbst nicht über die Digitalisierungskompetenzen zu verfügen, empfinden dies viele Führungskräfte als Machtverlust und tun sich deshalb schwer mit den notwendigen Veränderungen. Zudem müssen sich Führungskräfte intensiv Gedanken machen, wie sie ihre Mitarbeiter kommunikativ in der Transformationsphase mitnehmen und notwendige Qualifikationsmaßnahmen initiieren.

Prof. Dr. Michael Wolff: Vor dem Hintergrund der Coronakrise hinterfragen zahlreiche Unternehmen ihre Digitalisierungsstrategie. Wie bewerten Sie dies?

Christian Schenk: Natürlich werden angesichts der Coronakrise und damit einhergehender Absatzeinbrüche bzw. Liquiditätsengpässe bei den meisten Unternehmen Investitionen kritisch überprüft. Allerdings werden langfristig orientierte Unternehmen die Investitionen nur strecken und nicht vollständig einstellen. Denn die Krise hat auch deutlich gezeigt, wie wichtig die Digitalisierung ist: Einerseits für die Zusammenarbeit innerhalb der Finanzorganisation als auch für die Aufgabenerfüllung. Denn angesichts der hohen Unsicherheit im Marktumfeld wäre es wünschenswert, wenn Daten stets zeitnah und von hoher Qualität zur Verfügung stehen würden. Dann könnten aktuelle Entscheidungen noch faktenbasierter getroffen werden. Und genau dies verspricht die Digitalisierung. Die Bedeutung von Szenarien hat sich in solch unsicheren Zeiten auch als Erfolgsfaktor herausgestellt.

Prof. Dr. Michael Wolff: Nun zu der langfristigen Perspektive der Digitalisierung: wie wird diese die Finanzorganisation verändern?

Christian Schenk: Wie ich schon erwähnt habe, bietet die Digitalisierung, die Chance langfristig die Finanzorganisation als wirklichen Sparringspartner für das Management auszurichten. Anstatt einen Fokus auf transaktionale Tätigkeiten zu haben, könnte durch die Digitalisierung die Entscheidungsunterstützung noch mehr im Vordergrund stehen. Allerdings erfordert dies in vielen Fällen eine Veränderung der personellen Zusammensetzung der Finanzorganisation: So werden beispielsweise IT-Kompetenzen wichtiger werden, ein noch tieferes Verständnis strategischer Herausforderungen nötig sein, oder größere Offenheit für die Fragestellungen anderer Funktionen innerhalb des Unternehmens herrschen. Die Anforderungen an den Finanzer der Zukunft werden also steigen. Das macht es meiner Meinung nach aber auch noch spannender als Tätigkeitsbereich mit vielen Karriere-Perspektiven auch an anderen Stellen des Unternehmens.

Prof. Dr. Michael Wolff: Vielen Dank für das Interview!

4.4 Organisation / Management der Digitalisierung

Die Digitalisierung des Finanzbereichs läuft in weiten Teilen noch sehr unkoordiniert. Neben einer fehlenden Strategie gibt es in der Hälfte der Unternehmen auch keine entsprechenden Gremien und dezidierten Mitarbeiter, die das Thema bearbeiten und steuern. Es zeigt sich jedoch, dass gerade diese organisationale Verankerung der Digitalisierung ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

Um die Ziele der Digitalisierung erreichen zu können, müssen entsprechende Voraussetzungen in den Unternehmen geschaffen werden, organisatorisch, prozessual und technologisch. So existieren zwar bereits in 77 % der befragten Unternehmen digitale Initiativen, wie z.B. strategische Digitalisierungsprojekte für den Finanzbereich. Allerdings besitzen etwas mehr als die Hälfte der Betriebe weder ein Entscheidungsgremium, noch Mitarbeiter, die sich explizit mit der Digitalisierung des Finanzbereiches beschäftigen (vgl. Abb. 9).

Besonders eine fehlende Strategieimplementierung bzw. die Nicht-Existenz einer Strategie kann als erschwerender Punkt in den Fokus gestellt werden. Nicht eindeutige Definition und Kom-

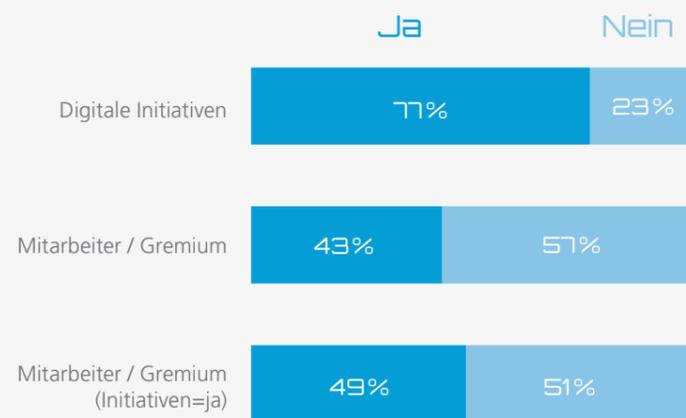
munikation von Digitalisierungsvisionen und -zielbildern sowie von Digitalisierungsstrategien und -roadmaps für den Finanzbereich werden von 73 % bzw. 67 % der befragten Unternehmen als Hindernis benannt. In den Unternehmen, die Mitarbeiter und Gremien zur Digitalisierung des Finanzbereichs beschäftigen, liegen die Ergebnisse jeweils um ca. 10 % niedriger. Ebenso erschweren eine fehlende Verlinkung mit der Gesamtunternehmensstrategie und ein fehlendes Budget für Digitalisierungsprojekte die Digitalisierung des Finanzbereichs erheblich.

Fehlende Ansatzpunkte wie eine hohe Komplexität von Prozessen oder ein Mangel an Use Cases werden ebenso stark erschwerend wie unzureichendes Change Management bewertet. So fehlen in den befragten Unternehmen das Verständnis zwischen Geschäftseinheiten und Digitalisierungsteams, ein klares Mandat für Digitalisierungsvorhaben sowie Unterstützung durch das Top Management und den Vorstand für Digitalisierungsthemen. Mit Ausnahme des Themas Komplexität fallen in allen anderen Bereichen die Ergebnisse besser aus, wenn entsprechende Gremien vorhanden sind.

Im Gegensatz hierzu stellen eine ablehnende Haltung oder Bedenken der Mitarbeiter in den meisten Fällen ein sehr geringes Problem dar. Vielmehr fehlen den Mitarbeitern notwendige Kompetenzen für die Digitalisierung. Dies liegt bei etwa 60 % der

Existieren in Ihrem Unternehmen die folgenden Elemente hinsichtlich der Digitalisierung des Finanzbereiches?

Positive Antworten / N = 95



77% der befragten Unternehmen haben **digitale Initiativen**.

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen **hat weder ein Gremium noch Mitarbeiter**, deren primäres Ziel die Digitalisierung des Finanzbereiches ist.

Auch bei Unternehmen mit digitalen Initiativen nur in 49% der Fälle Mitarbeiter oder Gremium vorhanden.

Abbildung 9: Übersicht Elemente der Digitalisierung Organisation / Management der Digitalisierung I

Unternehmen, die bereits Gremien und Mitarbeiter zur Digitalisierung des Finanzbereichs beschäftigen vor, als auch bei 68 % der Unternehmen, bei denen dies nicht der Fall ist.

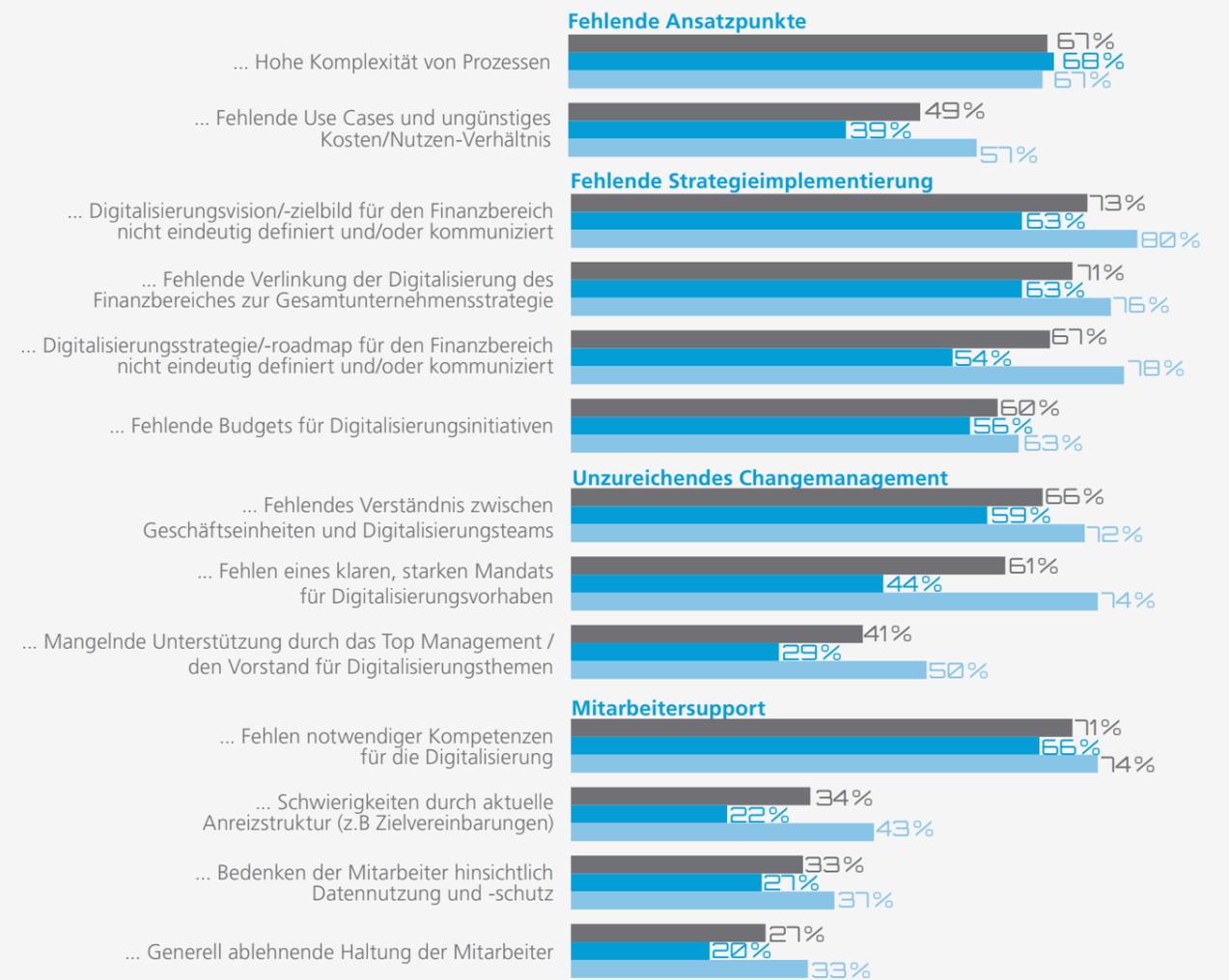
Allgemein lässt sich hervorheben, dass Unternehmen ohne bestehende organisatorische Strukturen für die Digitalisierung des Finanzbereichs den untersuchten Faktoren immer eine stärkere Bedeutung in Hinblick auf die Erschwerung der Digitalisierung zuschreiben. Dies lässt darauf schließen, dass vorhandene organisatorische Strukturen und Initiativen zur Digitalisierung die benannten Faktoren (vgl. Abb. 10) zumindest ansatzweise berücksichtigen und erste Erfolge hinsichtlich Strategieimplementierung, Use Cases, Change Management und Einbindung der Mitarbeiter vorzeigen können.

Handlungsempfehlung

- Etablierung von Gremien, die den Fortschritt der digitalen Initiativen systematisch überwachen, steuern und Entscheidungen treffen
- Verknüpfung der digitalen Initiativen mit einer Digitalstrategie im Finanzbereich
- Bildung von Mitarbeitergruppen mit dem primären Ziel der Digitalisierung des Finanzbereichs
- Einbindung der Mitarbeiter über ein konsequentes Change Management

Welche der nachfolgenden Aspekte erschweren die Digitalisierung des Finanzbereiches in Ihrem Unternehmen besonders stark?

Positive Antworten / N = 95



Split nach Vorhandensein dezidiert Mitarbeiter / Gremien

alle ja nein

Abbildung 10: Hemmnisse für die Digitalisierung des Finanzbereiches Organisation / Management der Digitalisierung II

4.5 Folgen der Digitalisierung

Die Rolle des Finanzbereichs entwickelt sich immer weiter in Richtung eines internen strategischen Beraters. Originäre Aufgaben wie Rechnungswesen oder reine Datenbeschaffung rücken in den Hintergrund und werden im Rahmen der Digitalisierung stark automatisiert und organisatorisch schlanker aufgestellt.

Die Folgen der Digitalisierung sind auch für den Finanzbereich weitreichend. Vom Einsatz neuer Technologien über neue Aufbau- und Ablauforganisation bis hin zu neuen Fähigkeitsprofilen der Mitarbeiter. Das Aufgabengebiet des Finanzbereichs entwickelt sich in die Richtung einer beratenden Funktion, die sich komplexer strategischer Entscheidungen und Prozessoptimierungen annimmt. Getragen wird diese Entwicklung vom Rollenverständnis des Top Managements, das sich überwiegend als Unternehmer im Unternehmen sieht, mit den entsprechenden Fähigkeiten im Bereich Führung, Management und Technologie.

Rechnungswesen, Datenmanagement und Finanzplanung und -steuerung sind die Bereiche, die am stärksten von Maßnahmen zur Digitalisierung betroffen sind. In diesen Bereichen sind die Prozesse stabil und Aufgaben wiederholen sich regelmäßig. Somit eignen sich diese Bereiche bevorzugt für den Einsatz von Automatisierungstechnologien. Je individueller die Aufgaben werden, desto schwieriger wird der Einsatz von digitalen Technologien, die sich in diesen Bereichen disruptiv auswirken können. Das unterstreicht das Ergebnis in Abbildung 11, das für die Bereiche Audit, Steuern und Zölle sowie Investor Relations einen wesentlich geringen Einfluss der Digitalisierung ausweist als für die restlichen Bereiche.

Da neue Technologien bzw. die technischen Entwicklungen einer der wesentlichen Treiber für die Digitalisierung sind, kann sich auch der Finanzbereich diesem Einfluss nicht entziehen. Die Entwicklung und Implementierung neuer IT-Lösungen wird zukünftig eine wesentliche Rolle unter den Aufgaben des Finanzbereichs einnehmen. Mehr als 3/4 der befragten Unternehmen sehen dieses Aufgabenspektrum für ihren Finanzbereich. Zur Erreichung der gesetzten Effizienz- und Effektivitätsziele und der Entwicklung in die Rolle als strategischer

Berater ist dies nachvollziehbar. Gerade für den Ausbau von Fähigkeiten zur Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen sind weitgehende Datenanalysemöglichkeiten notwendig, die wiederum entsprechende IT-Lösungen erfordern. Trotz eines stärkeren Fokus auf komplexe Fragestellungen sieht sich der Finanzbereich trotzdem noch weiter in der Verantwortung zur Beantwortung aller Finanzfragestellungen. Nur etwas mehr als 1/3 der Unternehmen sehen, dass weniger komplexe Fragestellungen auch außerhalb des Finanzbereichs beantwortet werden können. Eng verbunden mit der wachsenden Verantwortung für die Implementierung neuer IT-Lösungen ist der Ausbau der Rolle als interne Beratungsfunktion. Hier geht es vor allem um die Unterstützung von Entscheidungsträgern mit relevanten Informationen zur Entscheidungsfindung und als Sparringspartner im Entscheidungsprozess. In dieser Funktion agiert der Finanzbereich als Hüter der Wertschöpfung mit drei Aufgabenschwerpunkten. Zum einen dem Management steigender Volatilität an den Märkten sowie dem Management der steigenden Komplexität der Unternehmensprozesse. Weiterhin die Erzielung von Kostenvorteilen gegenüber dem Wettbewerb und schlussendlich die Gestaltung von Digitalstrategien, womit sich der Kreis zur Rolle im Kontext von IT-

Implementierungen schließt. Mit 74 % sieht der Großteil der Unternehmen diesen Wandel für den Finanzbereich und die Entwicklung in Richtung der Beraterfunktion (vgl. Abb. 12). Obwohl sich der Finanzbereich vermehrt auch um IT-Themen und IT-Lösungen kümmern muss bzw. IT- und Finanzbereich sehr viel näher zusammenrücken, sehen nur 1/4 der Befragten eine Verschmelzung der beiden Bereiche im Verlauf der fortschreitenden Digitalisierung.

Mit dem Einzug neuer IT-Lösungen wird der Finanzbereich bei gleicher bzw. höherer Leistungsfähigkeit insgesamt schlanker werden. Ein bedeutender Treiber für diese Entwicklung ist der große Einfluss der Digitalisierung im Bereich Buchhaltung / Rechnungswesen und Datenmanagement. Hier werden durch einen höheren Automatisierungsgrad manuelle Tätigkeiten verdrängt und durch IT-Lösungen ersetzt. Damit einhergehend erfolgt eine Verlagerung zu stärker beratenden und analytischen Aufgaben der betroffenen Bereiche. Von den befragten Unternehmen sehen 2/3 eine entsprechende Verschlankung ihres Finanzbereichs.

Welche der nachfolgenden Finanzprozesse werden besonders stark in Ihrem Unternehmen von geplanten Maßnahmen zur Digitalisierung betroffen sein?

Positive Antworten / N = 106

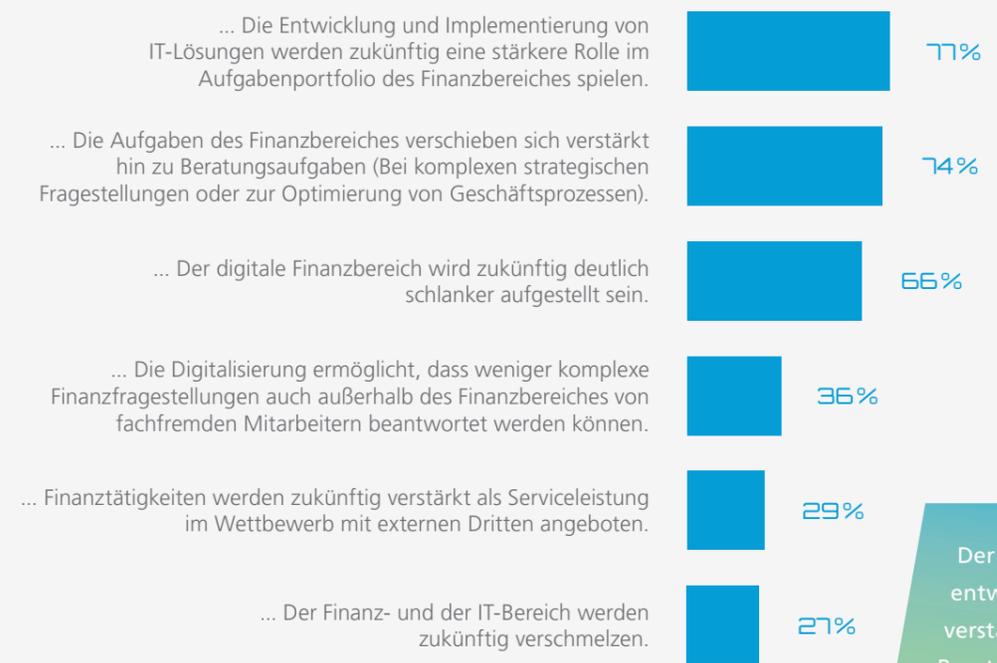


Bereiche mit stabilen Prozessen und sich regelmäßig wiederholenden Aufgaben eignen sich bevorzugt für den Einsatz von Automatisierungstechnologien.

Abbildung 11: Betroffene Bereiche durch Digitalisierung
Folgen der Digitalisierung I

Inwieweit stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen hinsichtlich der Entwicklung des Finanzbereiches in Ihrem Unternehmen zu?

Positive Antworten / N = 95

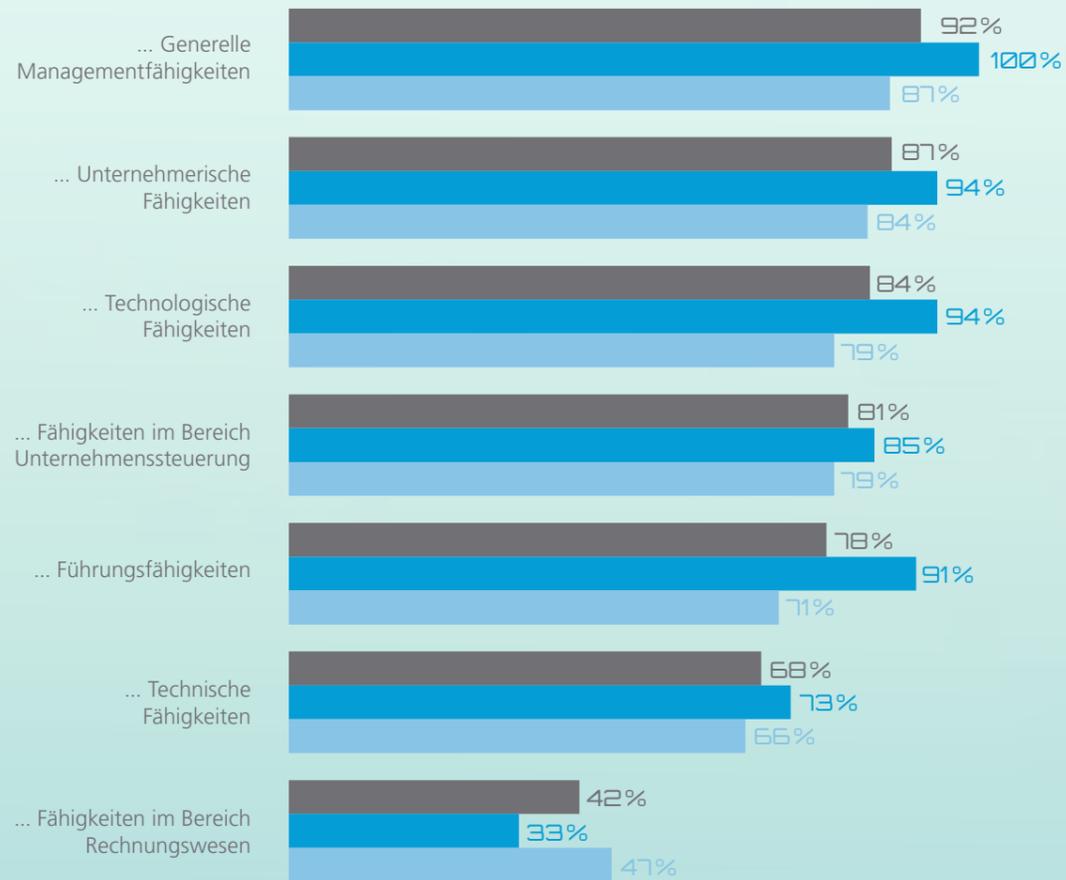


Der Finanzbereich entwickelt sich verstärkt hin zu Beratungsaufgaben.

Abbildung 12: Entwicklung des Finanzbereichs durch Digitalisierung
Folgen der Digitalisierung II

Wie wird sich die Bedeutung der nachfolgenden Fähigkeiten für CFOs in Zukunft wandeln?

Positive Antworten / N = 95



Split nach Bedeutung Effektivitätsziele*

■ gesamt ■ hoch ■ niedrig

*Effektivität: Wertbeitrag / Entscheidungsunterstützung / Flexibilität

Management- und Führungsfähigkeiten werden wichtiger für CFOs, während Fähigkeiten im Bereich Rechnungswesen an Bedeutung verlieren.

Entwicklung ist noch stärker bei Unternehmen, die stärkeren Wert auf Effektivitätsziele im Rahmen der Digitalisierung legen.

In einem hochvolatilen ökonomischen Umfeld und im intensivierte globalen Wettbewerb muss der CFO drei Schlüsselherausforderungen adressieren: bessere Kostenkontrolle bei gleichzeitiger Ausrichtung auf neues Wachstum und immer stärkerer Fokus auf Nachhaltigkeit. Damit muss er immer mehr Zeit für Strategieplanung und Führungsmaßnahmen aufwenden. Gleichzeitig ist weiterhin ein stetiger Blick auf die Grundlagen des Rechnungswesens und Controllings gefordert, um auf Kostendruck, verschärfte Regulierung und wachsende Transparenzanforderungen zu reagieren. Welche Anforderungen sehen die Führungskräfte im Finanzbereich in diesem Kontext und im Rahmen der Digitalisierung an sich?

In Bezug auf die Entwicklung der Rolle des CFOs werden Management und Führungsaufgaben zunehmend wichtiger, während Kompetenzen im Bereich Rechnungswesen an Bedeutung verlieren. Dabei zeigt sich, dass die oben beschriebene Entwicklung als noch stärker eingeschätzt wird, wenn die Unternehmen im Rahmen der Digitalisierung des Finanzbereichs Effektivitätszielen eine höhere Bedeutung einräumen (vgl. Abb.13).

Mit der Ausrichtung des Finanzbereichs auf Effektivität, d. h. Sicherstellung des Wertbeitrags, Entscheidungsunterstützung des Managements und der Flexibilität, auf geänderte Rahmenbedingungen angemessen zu reagieren, ändert sich auch das Rollenverständnis des CFO. Als Unternehmer im Unternehmen rückt er stärker in eine strategische Position und wird zusammen mit seiner Organisation zum Hüter der Wertschöpfung.

Die Digitalisierung hinterlässt auch im Finanzbereich deutlich ihre Spuren. Nur wenige Bereiche sind nicht oder kaum betroffen und vor allem auf die Mitarbeiter und Führungskräfte kommt ein starker Wandel zu. Dieser wird ausgelöst durch ein verändertes Rollenbild und der damit verbundenen Notwendigkeit, neue Fähigkeiten zu erwerben bzw. vorhandene weiter auszubauen.

Handlungsempfehlung

Verknüpfung der Personalentwicklung und -gewinnung mit der veränderten Rollendefinition

Schaffung der technischen Rahmenbedingungen zur Erfüllung des neuen Aufgabenspektrums

Aufbau der notwendigen Fach- und Methodenkompetenz bezogen auf das neue Rollenbild

Abbildung 13: Zukünftige Fähigkeiten des CFOs Folgen der Digitalisierung III



Fazit

Die Digitalisierung der Finanzorganisation stellt eine große Herausforderung dar. Sie ist jedoch zugleich eine Chance, sich stärker auf wertschöpfende Aktivitäten zu konzentrieren und sich als Partner des Managements in beratender Funktion zu etablieren. Diese Chance sollte aktiv ergriffen werden, um an Bedeutung zu gewinnen, und nicht wie teilweise befürchtet, diese zu verlieren.

Die Studie zeigt noch einen durchschnittlich geringen Reifegrad und große Herausforderungen in Bezug auf die Digitalisierung des Finanzbereichs auf. Allerdings zeigen sich auch große Unterschiede: Unternehmen mit einer klaren Digitalisierungsstrategie oder -vision sowie dezidierten Entscheidungsgremien oder Mitarbeitern für die Digitalisierung können die Herausforderungen der Digitalisierung besser meistern und auch stärker von dieser profitieren. Gleichzeitig zeigt die Studie aber auch, dass noch rund die Hälfte der untersuchten Unternehmen auf eine klare Digitalisierungsstrategie oder -vision sowie auf klare Entscheidungsgremien verzichtet.

Neben mangelnder Strategieimplementierung und unzureichendem Change Management erschweren fehlende Ansatzpunkte den Digitalisierungsfortschritt. So sehen mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen Prozesskomplexität und fehlende Use Cases als wesentliche Herausforderung. Feh-

lender Mitarbeitersupport oder gar eine generell ablehnende Haltung der Mitarbeiter wird nur von wenigen Unternehmen wahrgenommen.

Die Sicht, dass die Digitalisierung eine große Veränderung des Finanzbereichs und zukünftiger CFOs mit sich bringt, wird mit überwältigender Mehrheit geteilt. Während sowohl Controlling als auch Rechnungswesen stark von der Digitalisierung betroffen sind, zeigt sich auch, dass gerade Führungs- und Strategiekompetenzen an Bedeutung gewinnen werden. Spezifische Kompetenzen im Bereich Rechnungswesen spielen zumindest für zukünftige CFOs nur noch eine geringe Rolle. Aus den Ergebnissen können drei zentrale Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Als erstes die Schaffung der technischen und prozessualen Voraussetzungen für die Digitalisierung durch Standardisierung und Harmonisierung. Als zweites die Erarbeitung einer spezifischen Digitalisierungsstrategie für die Finanzorganisation. Und als dritte Handlungsempfehlung sollten sich Finanzorganisationen bezüglich ihrer Zusammensetzung und der benötigten Fähigkeiten wandeln und unternehmerischer ausrichten.

Auf diesem Wege kann der Finanzbereich die Digitalisierung erfolgreich meistern und die daraus entstehenden Vorteile wertschöpfend in das Gesamtunternehmen einbringen.



Herausgeber:

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.

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.

MHP Management- und IT-Beratung GmbH

MHP ist eine weltweit agierende und führende Management- und IT-Beratung. Wir entwickeln wegweisende Mobility- und Manufacturing-Lösungen für internationale Konzerne, gestandene Mittelständler und disruptive Start-ups. Als Premium-Business- und Technologiepartner gestalten wir bereits heute die digitale Zukunft von morgen. Unser Beratungsansatz ist einzigartig: Wir verbinden ganzheitliche IT- und Technology-Expertise mit tiefgreifendem Management-Know-how. Damit ist MHP der ideale Partner für einen erfolgreichen Digital-Turn. Als Digitalisierungsexperte liefern wir auf Basis von fundierten Analysen innovative Strategien, um Veränderungsprozesse in nachhaltigen Erfolg zu verwandeln. Mit über 3.000 Mitarbeitern treiben wir weltweit an 16 Standorten den digitalen Fortschritt voran – gemeinsam mit über 300 Kunden. Und das mit Excellence auf allen Ebenen. **MHP: DRIVEN BY EXCELLENCE**

Ansprechpartner:



Dr. Sebastian Firk
Associate Professor
Department of Accounting
University of Groningen
s.firk@rug.nl



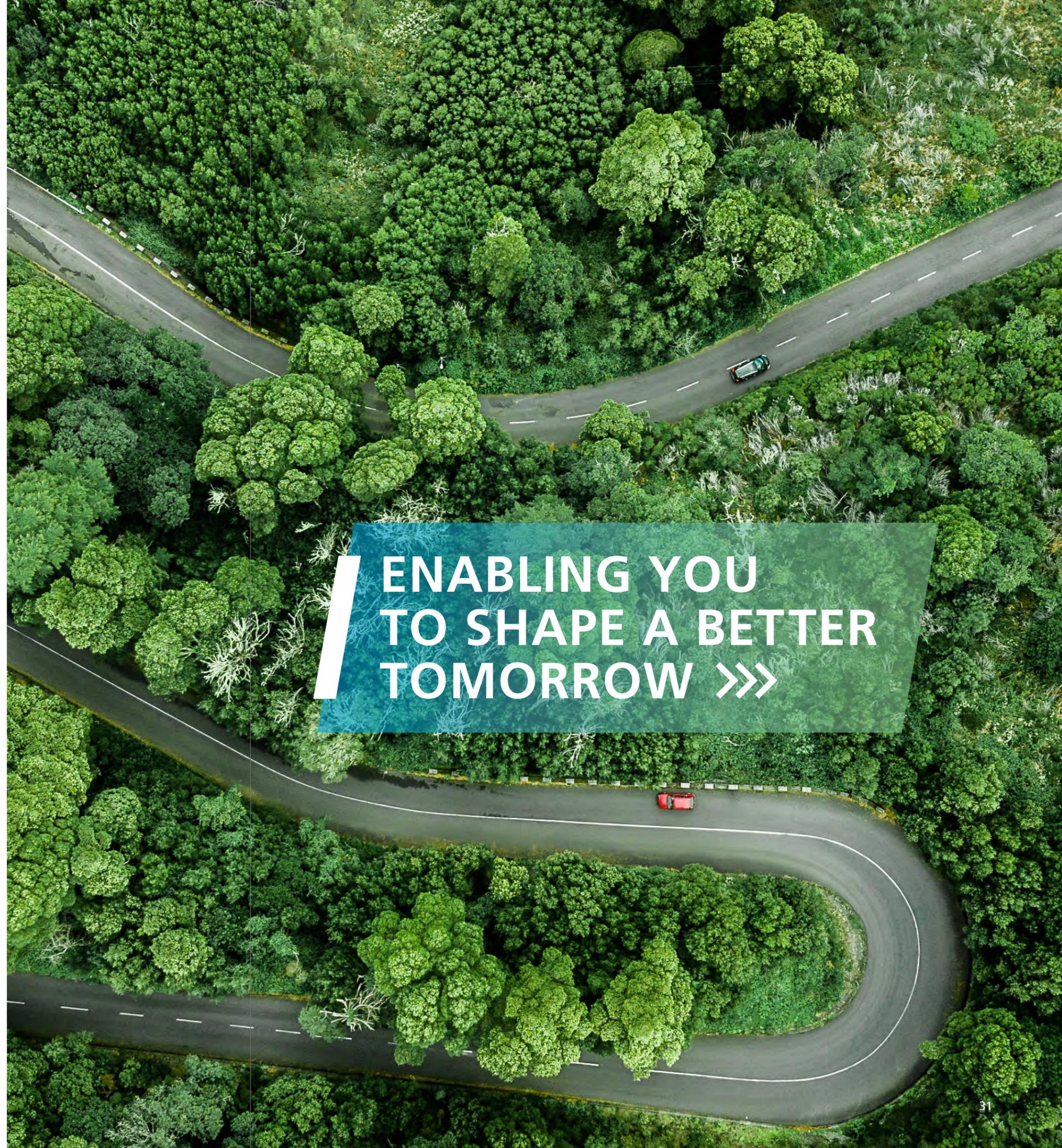
René Kuhr
Associated Partner
Head of Enterprise Performance
MHP Management- und IT-Beratung GmbH
rene.kuhr@mhp.com



Prof. Dr. Michael Wolff
Lehrstuhlinhaber
Professur für Management & Controlling
Georg-August-Universität Göttingen
michael.wolff@uni-goettingen.de

Fotocredits: Cover ©shutterstock – Rymden // Seite 2-3 ©istock – Sefa Ozel // Seite 5 ©istock – Sanjeri // Seite 11 ©shutterstock – Marvent // Seite 18-19 ©Gettyimages – Golero // Seite 26-27 ©istock – Matdesign24 // Seite 29 ©istock – Erikona

Layoutgestaltung: Freiland Design



**ENABLING YOU
TO SHAPE A BETTER
TOMORROW >>>**

MHP: DRIVEN BY EXCELLENCE

16 MHP Offices in Germany, United Kingdom, USA, China and Romania



Germany

Ludwigsburg
(Headquarters)
Berlin
Essen
Frankfurt a. M.
Ingolstadt
Munich
Nuremberg
Wolfsburg

International

Atlanta (USA)
Birmingham (United Kingdom)
Cluj-Napoca (Romania)
Timișoara (Romania)
Shanghai (China)
Tel Aviv (Israel)

www.mhp.com