



Jäger oder Gejagter? Die neue Rolle des CFO im Mittelstand

*The Future of Finance –
Die Finanzfunktion im digitalen Zeitalter*

Wo steht was?

Der CFO im Jahr 2025

S. 5



1

Der digitale Wandel: zwischen Anspruch und Wirklichkeit

S. 8



2

Planlos in die digitale Zukunft?

S. 11



3

Die gefährliche Zufriedenheit mit dem Status quo – Hemmschuh für den Wandel?

S. 13



4

Digitalisierung beginnt beim Mitarbeiter

S. 17



5

Das Dilemma des CFOs

S. 19



6

Was ist zu tun?

S. 21



7

Wachstum managen mit unserem Future- Finance-Programm

Als Familienunternehmer möchten Sie Ihr Unternehmen gesund und profitabel in die nächste Generation führen. Dafür ist nachhaltiges Wachstum nötig. Doch das ist in Zeiten politischer Unsicherheit, veränderter Kundenerwartungen, des digitalen Wandels und steigender Regulierung gar nicht so einfach.

Weil wir das wissen, haben wir unseren ganzheitlichen Beratungsansatz „Wachstum managen“ entwickelt. Unser Future-Finance-Programm zählt darauf ein: es unterstützt die Neuausrichtung der Finanzfunktion bei steigendem Kosten- und Effizienzdruck. Durch die Erfassung, Analyse und Bewertung von Unternehmensdaten können Sie vorausschauend planen, schnell reagieren und sich zukunftsfähig aufstellen. Das ist heute – in der „neuen Normalität“ – so wichtig wie nie zuvor.

Wir möchten an der Erfolgsgeschichte Ihres Unternehmens mitschreiben. Mit einem Ansatz, der sich bewährt hat: Ganzheitlich, integriert, international, nachhaltig.

Transformation managen

Die Finanzfunktion wird zum Navigator durch die „neue Normalität“. Digitale Technologien liefern präzisere Daten als herkömmliche Methoden. So können Sie Kosten sparen und Sicherheit für Ihre Transformation schaffen.

Inhaberschaft managen

Nur wenn auch inhaberstrategische Themen frühzeitig adressiert werden, kann das Unternehmen erfolgreich an die nächste Generation übergeben werden.

Wachstum finanzieren

Die Optimierung der Kapital- und Finanzierungsstruktur ist elementar in Zeiten der Unsicherheit, des Wandels und des Wachstums. Datenbasierte Prognosemodelle erhöhen das Vertrauen aller Stakeholder in die richtigen Maßnahmen.

Risiken und Regulierung managen

Prognosen über Geschäftsrisiken und -entwicklungen mittels Predictive Analytics unterstützen die frühzeitige Reaktionsfähigkeit der Geschäftsführung und das Risikomanagement.

Umsatzwachstum managen

Konsistente und genaue Daten sind für die Entwicklung und Umsetzung neuer profitabler Geschäftsmodelle, effektiver Pricing-Strategien und optimierter Margen von zentraler Bedeutung. Sie sind die Grundlage für gesundes, nachhaltiges Wachstum.

Profitabilität managen und Wachstum steuern

Digitalisierte Prozesse im Finanzbereich und der Einsatz intelligenter Technologien ermöglichen Effizienzsteigerungen und tragen zur Verbesserung der Profitabilität bei. Sie sorgen auch für eine verlässliche Berichterstattung, damit Sie Ihr Unternehmen effektiv steuern können.

Talente managen

Kulturelle Veränderungen im Unternehmen führen zu neuen Anforderungen an Fach- und Führungskräfte. Mitarbeiter müssen zielgerichtet für neue, wertschöpfende Aufgaben weiterentwickelt werden, weg von der transaktionalen Arbeit hin zum strategischen Berater der Geschäftsführung. Dafür müssen auch neue Talente gewonnen werden.



Das Wichtigste in Kürze

Einleitung

Ist der CFO der echte Co-CEO? Zumindest kann er es werden. Denn die Digitalisierung verändert die Rolle des Chief Financial Officer bzw. Leiter Finanzen und Controlling, kurz CFO¹, grundlegend: Der Kosten- und Effizienzdruck steigt, zugleich fallen immer mehr und anspruchsvollere Aufgaben vor allem im Kontext der datengetriebenen Unternehmenssteuerung in seinen Verantwortungsbereich. Er soll zum einen als rechte Hand des Geschäftsführers (bzw. Vorstandsvorsitzenden, des CEOs) den digitalen Wandel des Gesamtunternehmens mitgestalten. Zum anderen muss er aber auch seine eigenen Verantwortungsbereiche wie das Accounting und Controlling bei ihrer eigenen Digitalisierung fordern. Um diesen Anforderungen zu genügen, bedarf es eines tiefgreifenden organisatorischen, personellen und technologischen Wandels.

Wir wollten wissen: Wie gut sind die CFOs in deutschen Familienunternehmen und dem Mittelstand auf diese Aufgaben vorbereitet? Wo sehen sie Entwicklungsfelder? Wo Probleme? Dafür haben wir 200 CFOs und Leiter Finanzen dieses Segments befragt. Die Ergebnisse zeichnen ein differenziertes Bild zwischen Vision, Wirklichkeit und der Notwendigkeit zum Handeln.

Zentrale Ergebnisse

- 86% der CFOs sind überzeugt, dass sie 2025 den größten Wertbeitrag durch die datengestützte strategische Beratung der Geschäftsführung erbringen werden. Ebenso wichtig werden die Unterstützung bei (Des-)Investitionsentscheidungen (84%) und die Lieferung von Echtzeit-Daten (76%) eingeschätzt, erst dann folgt das operative, transaktionale Tagesgeschäft (67%).
- Dabei handelt es sich um neue, erweiterte Aufgaben wie Handlungsempfehlungen durch Data Analytics (81%), übergreifendes Qualitäts- und Prozessmanagement (79%) und eine aktivere Rolle bei der Steuerung von Geschäft und Marge (75%). 58% bzw. 52% sehen sich auch in der Pflicht, digitale Lösungen zu entwickeln und nicht-finanzzbezogene Daten bereitzustellen.
- Voraussetzung dafür ist die Nutzung digitaler Möglichkeiten. Doch die Digitalisierung bereitet 81% der CFOs Schwierigkeiten wie auch der anhaltende Effizienzdruck (81%) und die Gewinnung und Weiterbildung von Personal (71%).
- Entsprechend wenig verbreitet sind moderne Planungsansätze und digitale Tools wie Predictive Analytics (4%). Auch Process-Mining-Lösungen und Prescriptive-Analytics-Tools werden nur bei wenigen Mittelständlern verwendet (6% bzw. 5%). Positiv: In Zukunft ist eine stärkere Nutzung geplant.
- Doch die Hälfte der CFOs hat kein Zielbild für den Finanzbereich. Und die Umsetzung wird vielfach durch festgefahrene Unternehmensstrukturen (68%), Kapazitätsengpässe (55%) und mangelnde Change-Management-Bereitschaft (42%) ausgebremst.
- Größte Hindernisse beim Aufbau einer zukunfts-fähigen Daten- und Technologienutzung sind Zeitdruck (65%), die fehlende Integration von Systemen zur Datenanalyse (59%), die bestehende Organisation und Prozesse (56%) und zu wenig Budget (45%). Dabei ließen sich durch den Einsatz neuer Technologien die Bearbeitungszeiten signifikant reduzieren und Kosten einsparen. Zudem sind datengetriebene Handlungsempfehlungen entscheidend, um in einem volatilen Umfeld schnell reagieren und vorausschauend planen zu können.

¹ Im Folgenden sprechen wir kurz vom CFO des Unternehmens stellvertretend für die Leiterin bzw. den Leiter Finanzen und Controlling bzw. das für Finanzen und Controlling verantwortliche Mitglied der Geschäftsführung/des Vorstands in mittelständischen Unternehmen.



1 *Der CFO im Jahr 2025*

„Das Bild des CFO als Verwalter der Zahlen gehört der Vergangenheit an: Durch neue Technologien kann er künftig mehr und andere Daten erfassen und analysieren – und zwar in Echtzeit. Dadurch kann er viel präzisere Vorhersagen treffen.“

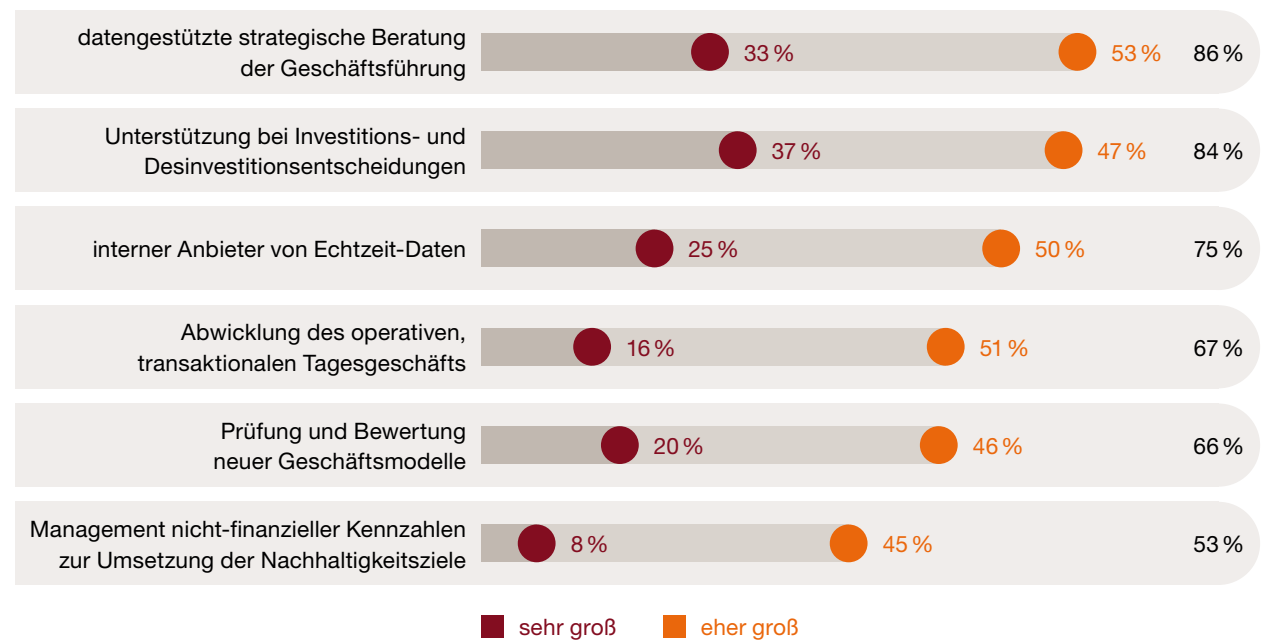
Uwe Rittmann, Leiter Familienunternehmern und Mittelstand

Vom Finanzexperten zum strategischen Partner der Geschäftsführung

Die befragten CFOs sind sich einig: Bis zum Jahr 2025 wird die Finanzfunktion die datengestützte strategische Beratung der Geschäftsführung übernehmen. Zwar glauben weiterhin zwei Drittel der CFOs, dass das

operative, transaktionale Tagesgeschäft auch in Zukunft noch wesentlich sein wird. Als wichtiger wird aber die Unterstützung bei (Des-)Investitionsentscheidungen und die Lieferung von Echtzeit-Daten angesehen.

Abb. 1 Wertbeitrag des Finanzbereichs im Jahr 2025



Mehr als jeder zweite CFO ist zudem davon überzeugt, dass die Unternehmenssteuerung durch die zusätzliche Nutzung von nicht-finanziellen Kennzahlen künftig besonderen Nutzen stiften wird. Ein Wert, der eine weitere Zunahme erwarten lässt, zumal die Finanzentscheider einen deutlich steigenden Einfluss von nicht-finanziellen Faktoren wie Mitarbeitern, dem Umgang mit Natur und Umwelt sowie dem gesellschaftlichen Umfeld auf den Unternehmenswert erwarten. Dies gilt für das klassische Produktiv- und Finanzkapital in deutlich geringerem Umfang.

Aus Sicht der meisten CFOs handelt es sich bei den künftigen Leistungen, die der Finanzbereich erbringen muss, um völlig neue, zusätzliche Aufgaben.

Abb. 2 Einfluss von materiellen und immateriellen Werten auf den Unternehmenswert bis 2025

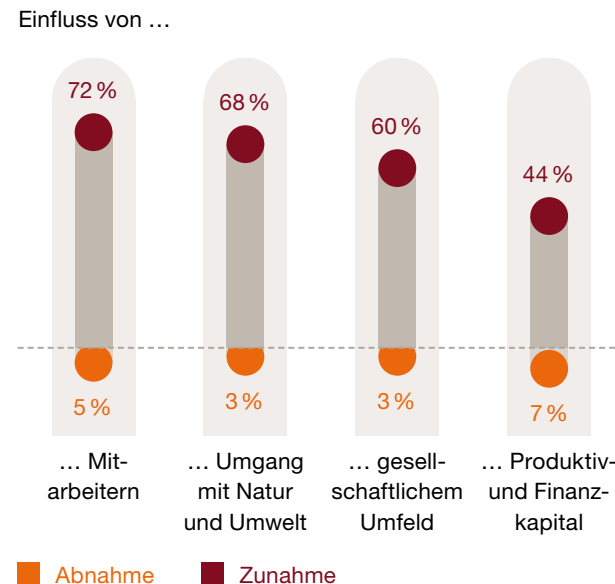
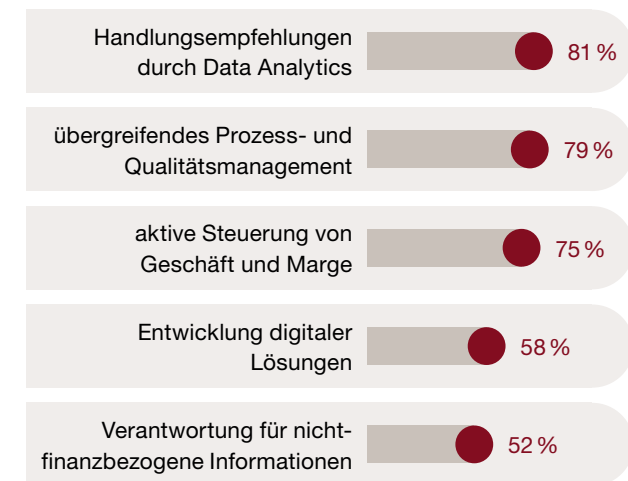


Abb. 3 Zusätzliche Aufgaben für den Finanzbereich bis 2025



„Die Finanzfunktion wird immer mehr zum Unternehmensnavigator. Die Rolle des CFO wird sich daher grundlegend ändern.“

Gori von Hirschhausen, Leiter Finance Consulting PwC Europe

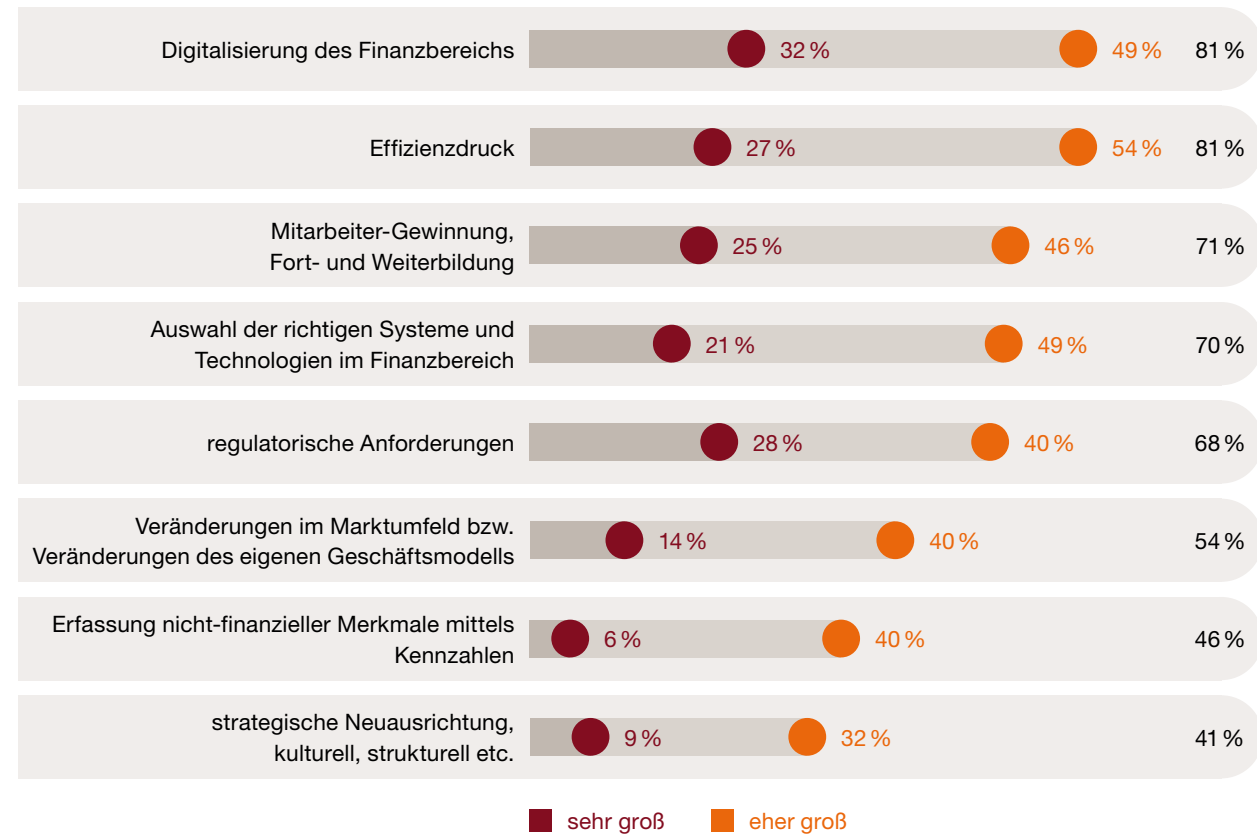


Der digitale Wandel: zwischen Anspruch und Wirklichkeit **2**

Der Anspruch, bessere unternehmerische Entscheidungsfindung zu ermöglichen und damit mehr denn je als CFO der rationalisierungssichernde Co-CEO des Unternehmens zu sein, setzt die tatsächliche Nutzung der digitalen Möglichkeiten im eigenen Bereich voraus. Dies ist für fast alle CFOs eine Herausforderung. Auch die Gewinnung und Weiterbildung von Personal, die Auswahl der richtigen Systeme und Technologien, die Erfassung von nicht-finanziellen Kennzahlen sowie der strukturelle und kulturelle Wandel ist schwierig – zumal der Finanzbereich unter andauerndem Effizienzdruck steht. Diesen sehen die CFOs auch als ebenso große Herausforderung wie die Digitalisierung.

Die empfundene Herausforderung ist also enorm – was heißt dies für den digitalen Status quo?

Abb. 4 Zentrale Herausforderungen des Finanzbereichs

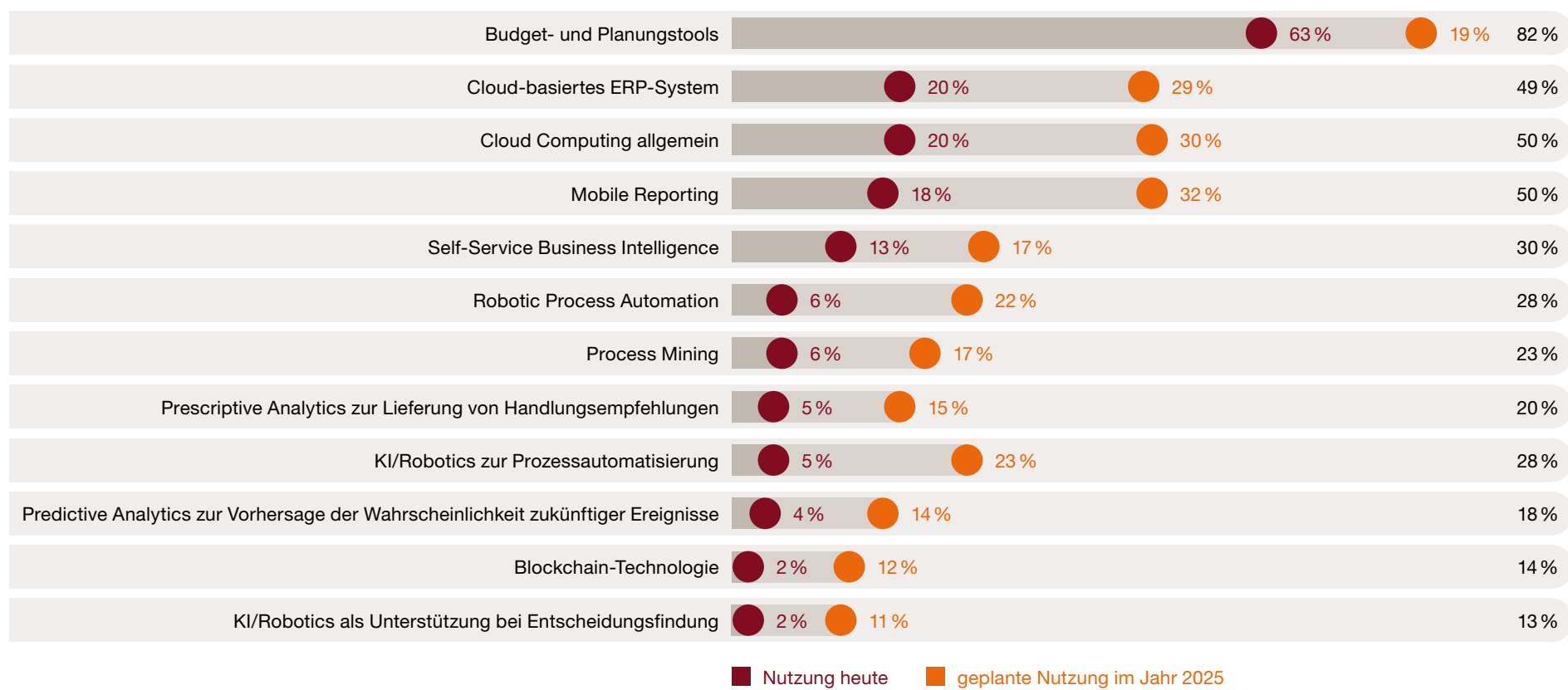


Grundsätzlich zeigt sich, dass Unternehmen beim digitalen Wandel noch am Anfang stehen, wenn es um die Nutzung neuer Technologien geht: Zwar geben schon heute knapp zwei Drittel der CFOs an, Planungs- und Budgettools zu nutzen. Doch moderne Planungsansätze und entsprechende Tools werden nur vereinzelt eingesetzt (nur 4% der Unternehmen nutzen Predictive Analytics).

In rund jedem fünften Unternehmen erfolgt die Auslagerung von Daten in die Cloud, fast ebenso viele verfügen über eine mobile Berichterstattung – bis 2025 will ein weiteres Drittel dazu kommen. Zukunftsweisende Technologien zur Effektivitätssteigerung wie Process-Mining-Lösungen und Prescriptive-Analytics-Tools werden jedoch nur bei wenigen Mittelständlern verwendet.

Im Bereich der eher effizienzgetriebenen Technologien wie Robotic Process Automation sind aktuelle Anwendungsfälle auch noch bescheiden. Positiv ist, dass die Planwerte für nahezu alle Technologien eine stärkere Nutzung vorhersagen. Hier muss aber dem Anspruch auch die Umsetzung folgen.

Abb. 5 Nutzung digitaler Technologien im Finanzbereich heute und 2025





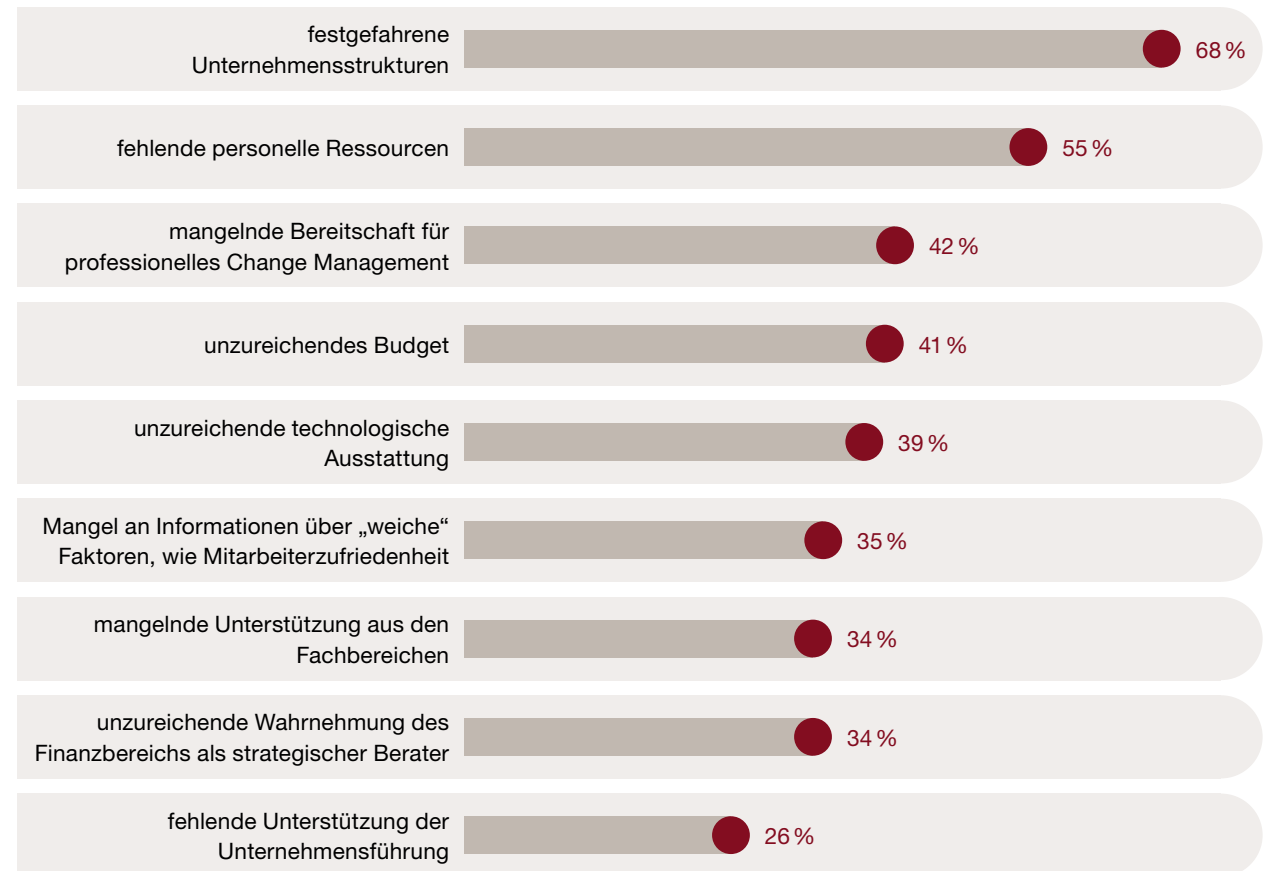
3 *Planlos in die digitale Zukunft?*

Die aktuell noch große Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit zeigt, dass dringender Handlungsbedarf besteht, um künftig digitalgetriebene Leistungen anbieten zu können. Rund jeder zweite CFO gibt an, über kein Zielbild für den Finanzbereich für die nächsten Jahre zu verfügen.

Die Umsetzung bestehender Zielbilder gestaltet sich zudem schwierig. Als größte Hindernisse werden festgefahrene Unternehmensstrukturen, fehlende personelle Ressourcen und mangelnde Change-Management-Bereitschaft sowie unzureichendes Budget genannt.

Der Mangel an finanziellen Ressourcen und einem konkreten Plan zur digitalen Transformation spiegelt sich auch in den geplanten Investitionsvolumina wider: Die Hälfte geht bis zum Jahr 2025 von durchschnittlichen jährlichen Investitionen von weniger als 100.000 Euro aus. Eine umfassende Transformation kann auf diesem Wege nicht gelingen.

Abb. 6 Herausforderungen bei der Umsetzung des Zielbilds in der Finanzfunktion





4

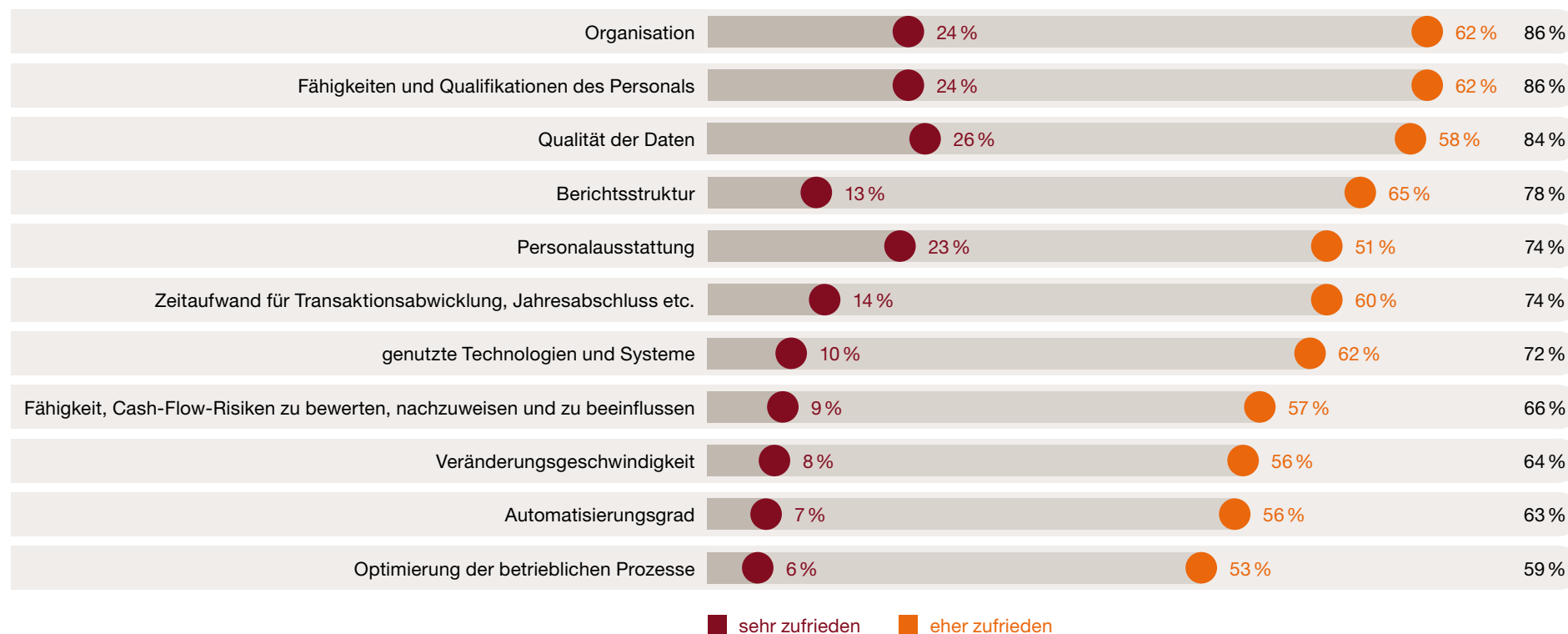
Die gefährliche Zufriedenheit mit dem Status quo – Hemmschuh für den Wandel?

Der Digitalisierungsgrad im Finanzbereich ist noch niedrig und es mangelt an zum Teil notwendigen Voraussetzungen, um den Wandel zu gestalten. Dennoch ist die absolute Mehrheit der CFOs im Wesentlichen noch zufrieden mit ihrem Finanzbereich: mit der Organisation, der Qualifikation des Personals und der Datenqualität. Trotz der geringen Verbreitung digitaler Technologien äußern doch einige Zufriedenheit mit den Technologien und Systemen sowie dem Automatisierungsgrad.

Hier stellt sich die Frage, ob im Mittelstand ausreichend Bewusstsein für die Dringlichkeit des notwendigen Wandels besteht. Denn künftig sind datengetriebene Handlungsempfehlungen von zentraler Bedeutung, um in einer doch sehr volatilen Welt schnell reagieren und zugleich vorausschauend planen zu können. Zugleich können im Finanzbereich Technologien wie Robotic Process Automation sinnvoll eingesetzt werden, um dabei zu helfen, schrittweise weiter Kosten zu senken und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Intelligente Analysen können zudem auch Impulse für neue, digitale Geschäftsmodelle geben: Mit ihrer Hilfe lässt sich vorhersagen, wie sich die Digitalisierung auf das Unternehmen auswirkt und ob sich neue digitale Geschäftsmodelle rechnen.

Abb. 7 Zufriedenheit mit der Finanzfunktion

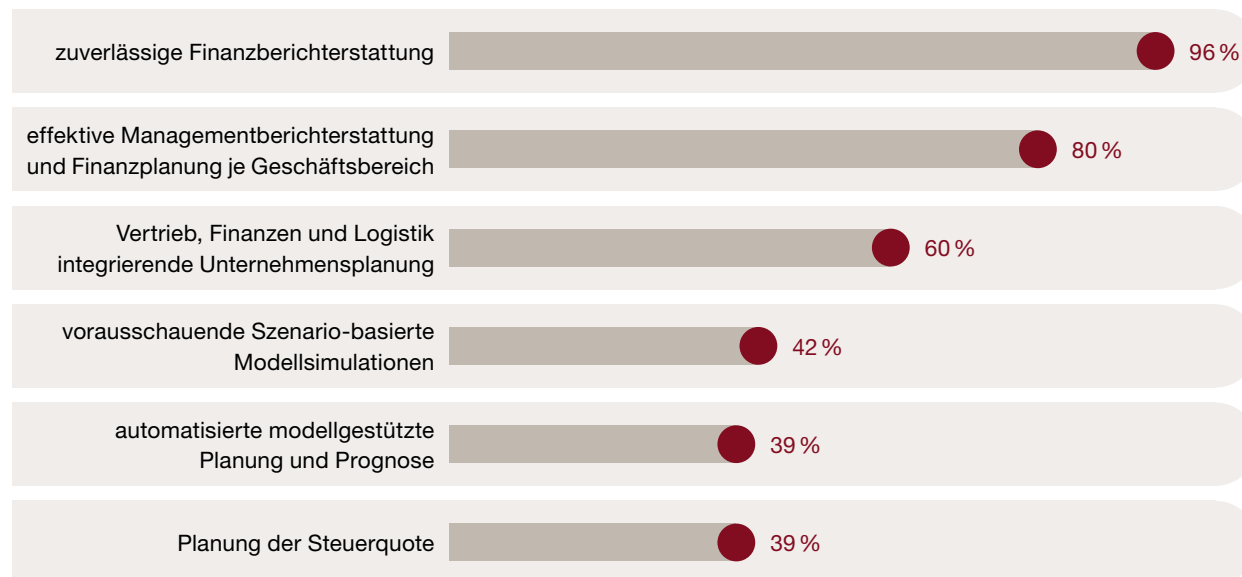


Die Grenzen der im Einsatz befindlichen Systeme zeigen sich bei der Frage nach der Qualität zukunftsgerichteter Datenanalysen: Lediglich drei von fünf CFOs geben an, eine integrierte Unternehmensplanung liefern zu können, 42 % stellen vorausschauende Szenario-basierte Modellsimulationen und jeweils 39 % eine automatisierte modellgestützte Planung und Prognose sowie eine verlässliche Planung der Steuerquote bereit.

„Alltag ist die Digitalisierung im Mittelstand noch nicht. Das zeigt auch die zurückhaltende Nutzung neuer Technologien. Das muss sich ändern.“

Gori von Hirschhausen, Leiter Finance Consulting PwC Europe

Abb. 8 Qualität der Leistungen des Finanzbereichs



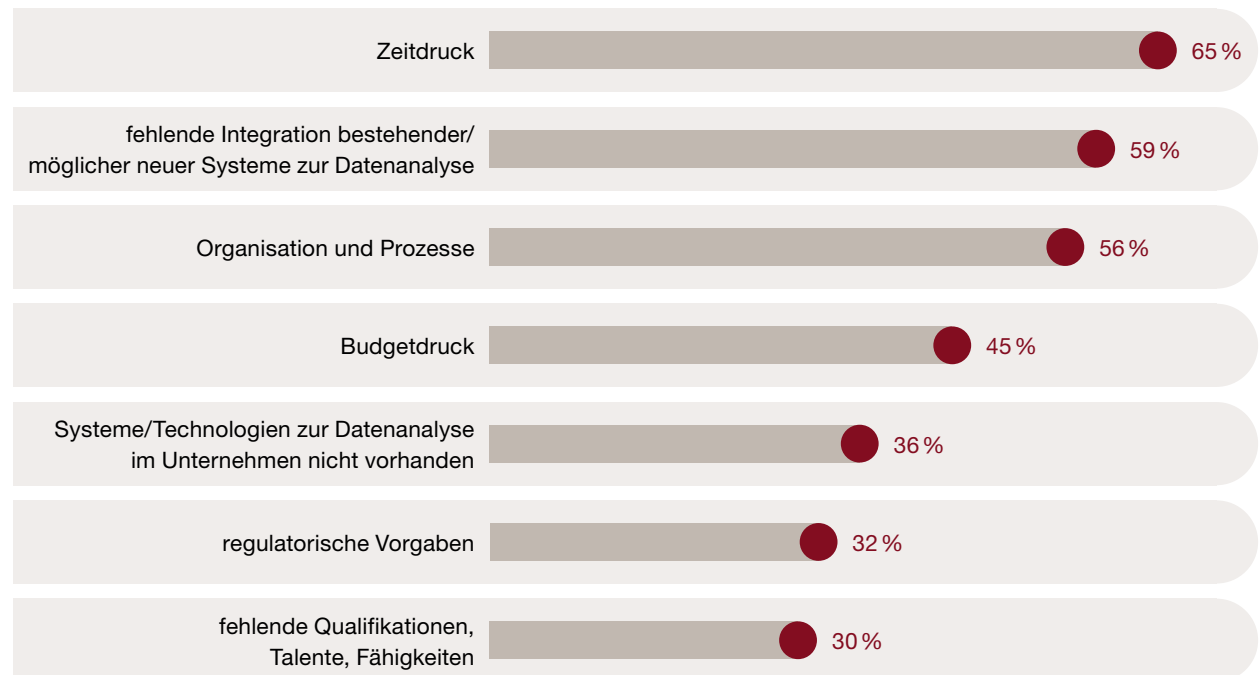
„Diese vermeintlichen Hindernisse lassen sich mit einem schlagenden Argument aus dem Feld räumen: Datengestützte Verfahren verbessern die betrieblichen Leistungsprozesse, weil sie genauer analysiert werden können. Das führt zu fundierteren unternehmerischen Entscheidungen, die jedes finanzielle oder personelle Investment lohnenswert machen.“

Gori von Hirschhausen, Leiter Finance Consulting PwC Europe

Als größte Hindernisse für eine leistungsfähige Datenanalyse werden Zeitdruck, die fehlende Integration der Systeme zur Datenanalyse, die Organisation und Prozesse sowie der Budgetdruck genannt.

Durch die Implementierung von modernen Technologien zur Datenanalyse wie Predictive und Prescriptive Analytics lassen sich diese Probleme gezielt angehen: Neben einer Qualitätssteigerung durch Datenanalyse, künstlicher Intelligenz und Automatisierung könnten die Kosten gesenkt und die Bearbeitungszeiten zur Ergebnisgenerierung signifikant reduziert werden.

Abb. 9 Hinderungsgründe für eine leistungsfähige Datenanalyse





5

Digitalisierung beginnt beim Mitarbeiter

Durch die Automatisierung transaktionaler Prozesse können die Mitarbeiter im Finanzbereich künftig mehr wertschöpfende Tätigkeiten wie datengetriebene Handlungsempfehlungen und die (Weiter-)Entwicklung digitaler Lösungen wahrnehmen.

Dies erfordert neben klassischem Finanzwissen zunehmend zusätzliche Qualifikationen wie IT- und Big-Data-Kenntnisse, Soft Skills wie die Fähigkeit zu agilem, interdisziplinärem Arbeiten und eine

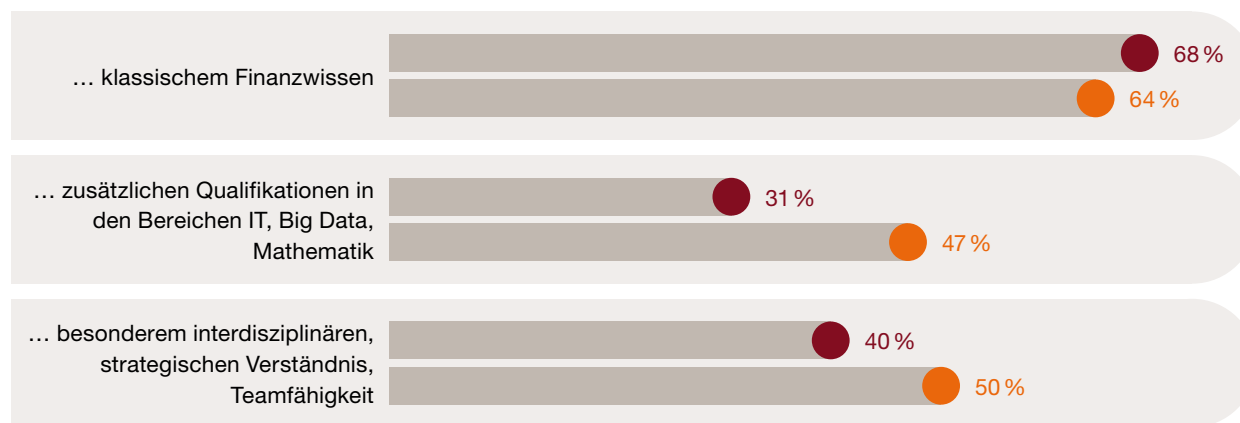
tieferes Kenntnis des Kerngeschäfts. Gleichwohl wird erwartet, dass auch in Zukunft Personal mit klassischem Finanzwissen einen entscheidenden Anteil an der Belegschaftsstruktur haben wird. Aber ein Know-how-Transfer in den Bereichen IT, Big Data, Statistik und Mathematik ist notwendig. Hier wird in den nächsten Jahren ein signifikanter Anstieg dieser Qualifikationsprofile erwartet.

Um den künftigen Anforderungen Rechnung zu tragen, setzen nahezu alle CFOs auf Schulungen ihrer Mitarbeiter, zwei von drei CFOs wollen zudem eine verstärkte Durchmischung mit Teams aus unterschiedlichen Bereichen vorantreiben.

Fraglich bleibt aber, ob hierbei die richtigen Schwerpunkte gesetzt werden, wenn der CFO selbst den Handlungsbedarf nicht mit der notwendigen Priorität vorantreiben (kann).

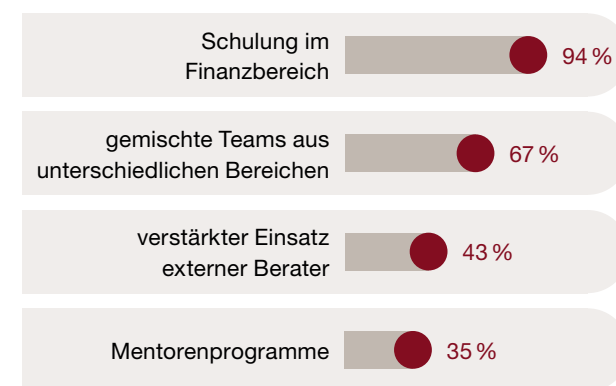
Abb. 10 Mitarbeiterstruktur im Finanzbereich heute und 2025

Fachkräfte mit ...



■ durchschnittlicher Anteil an der Belegschaft heute
 ■ durchschnittlicher Anteil an der Belegschaft im Jahr 2025

Abb. 11 Maßnahmen für die Mitarbeiterentwicklung





6

Das Dilemma des CFOs

Der CFO kann künftig mehr denn je der datengetriebene Strategie im Unternehmen sein und damit dem Anspruch des Co-CEOs gerecht werden. Er soll den digitalen Wandel im gesamten Unternehmen maßgeblich mittreiben, aber auch konsequent seinen eigenen Verantwortungsbereich digitalisieren. Dabei genügt es nicht, den Finanzbereich nur weiterzuentwickeln. Vielmehr muss er wirklich konsequent neu aufgestellt werden. Doch digitale Transformation kostet Geld und erfordert die Bereitschaft, diese aktiv zu treiben. Die Studienergebnisse zeigen, dass beides noch nicht in ausreichendem Maß vorhanden ist.

Der CFO muss ausreichend Budget und Entscheidungsbefugnis dafür erkämpfen, um erfolgreich als Change Agent agieren zu können. Er droht zu scheitern, wenn der Wandel nicht von oben gefordert, gefördert und bezahlt und in der Fläche operativ umgesetzt wird. Der CFO muss somit Schirmherr für den digitalen Wandel sein und bei der operativen Umsetzung in den eignen Bereichen mit gutem Beispiel vorangehen.

Zugleich muss das Bewusstsein dafür weiter reifen, dass das augenscheinliche Dilemma aus Kostendruck und dem Investitionsbedarf für die digitale Transformation aufgelöst werden muss: Gerade die Kombination aus Datenverfügbarkeit, modernen Technologien und Statistik wird in der Form von Business/Data Analytics und Predictive Planning zu einer digitalen Revolution für die Finanzfunktion. Die Teilhabe an ihr ermöglicht es, trotz teils hoher Anfangsinvestitionen enorme Qualitätssteigerungen zu realisieren. Die Reaktionsfähigkeit bei plötzlichen Änderungen von außen und die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung können signifikant erhöht werden. Die Erfassung nicht-finanzieller Daten

führt zu deutlich höherer Transparenz über bis dato unsichtbare Werttreiber und Risiken. Zudem können neue, digitale Geschäftsmodelle erschlossen werden. Nicht an dieser Revolution teilzunehmen, wird unweigerlich zu nicht mehr aufholbaren Wettbewerbsnachteilen führen.

Besorgniserregend ist dabei aber die offensichtliche Zufriedenheit mit dem Status quo. Die meisten CFOs sind mit der Leistung der Finanzfunktion noch ausreichend zufrieden. Was aktuell gut genug scheint, wird jedoch in Zukunft nicht mehr genügen, um zu bestehen. Heute noch erfolgreiche CFOs und CEOs könnten von Jägern zu Gejagten werden.

„Absichtserklärungen reichen bei der digitalen Transformation nicht – entscheidend ist ihre Umsetzung, wenn die CFOs diesen Zug nicht verpassen wollen. Ich sehe hier dringenden Handlungsbedarf!“

Uwe Rittmann, Leiter Familienunternehmen und Mittelstand



7 Was ist zu tun?

Die Finanzfunktion steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Aufgrund seiner Stellung im Unternehmen und seiner Governance-Kompetenz bei gleichzeitigem Zugang zu nahezu allen Informationen im Unternehmen ist der CFO Herr des wichtigsten Teils des immer umfassenderen Datenvermögens im

Unternehmen. Allerdings kann das Wissen, das aus diesen Daten generiert werden kann, nur gehoben werden, wenn die Technologien, die Organisation und das Know-how bestehen, diese Daten zu sammeln und intelligent automatisiert auszuwerten.

Um das Potenzial der Digitalisierung im Finanzbereich nutzen zu können, empfehlen wir:

1

Die Entwicklung eines Zielbilds und einer Roadmap für die künftige Finanzfunktion und Ableitung entsprechender Maßnahmen:

Durch Entwicklung und Vorgabe eines konkreten Zielbilds in Form eines Target Operating Models wird der digitale Wandel greifbar und kann anhand eines priorisierten Zeitplans gezielt umgesetzt werden. Dabei wird die Finanzfunktion holistisch in allen Dimensionen betrachtet und für die Zukunft definiert – Governance, Steuerungsmodell, Organisation, Services und Prozesse, Technologien und Daten, Mitarbeiter und Kultur. Je konkreter, desto besser.

2

Die Basis schaffen:

Eine Reihe von Aufgaben, die die Finanzfunktion schon seit Jahren beschäftigen, müssen weiter betrieben werden. Sei es die Umsetzung einer übergreifenden (Big-)Data-Management/-Governance mit Standardisierung und Harmonisierung von steuerungsrelevanten Informationen, die konsequente Umsetzung von organisatorischen Kompetenzbündelungen in Shared-Service-Organisationen oder die Erweiterung bzw. der Ersatz bestehender ERP-/BI-Systeme.

3

Innovation nutzen:

Gleichzeitig gilt es jetzt aber auch, Innovationen wirklich zu nutzen und zu heben. Seien es neue Technologien und Vorgehen im Kontext von Business Data Analytics und Predictive Planning, seien es die Nutzung neuer auch nicht finanzieller Daten/Informationen, sei es der Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) zur schrittweisen Effizienzsteigerung und dem Anspruch des Job Enlargements in der Finanzfunktion oder sei es der Aufbau einer Kompetenz der kontinuierlichen Veränderungsfähigkeit unter Anwendung agiler Projektmethoden und schnellerer Umsetzung echter operativer Veränderungen.

Ganz entscheidend dabei ist, dass die Mitarbeiter während des gesamten Transformationsprozesses mitgenommen und weiterentwickelt werden. Durch die Automatisierung von Prozessen werden sie nicht überflüssig. Im Gegenteil: Ihre Aufgaben werden wichtiger, da sie sich auf wertschöpfende Tätigkeiten – wie die Analyse und Interpretation der Daten – konzentrieren können.

Dabei sollte der CFO Mut zum Pilotieren und durchaus auch zu Fehlern haben: Er muss digitale Projekte vorantreiben, erkennen, welchen Reifegrad welche Technologien haben und darf dabei auch mit kleinen Projekten starten, Bewährtes skalieren und anderes mutig wieder abstoßen (try fast, fail fast, learn fast). Werden diese Aspekte beherzigt, dann kann der digitale Wandel erfolgreich gelingen.

Ihre Ansprechpartner



Gori von Hirschhausen

Leiter Finance Consulting PwC Europe
Tel.: +49 89 5790 6698
gori.von.hirschhausen@pwc.com



Uwe Rittmann

Leiter Familienunternehmen und Mittelstand
Tel.: +49 211 981 1998
uwe.rittman@pwc.de

Über uns

PwC. Mehr als 10.600 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,09 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland. Partner für Familienunternehmen und Mittelstand.

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über www.pwc.de/de/ethikcode) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über www.globalcompact.de).

© September 2018 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

