

Digitalisierung im Controlling Benchmarking Studie

in Kooperation mit  HENKELL X FREIXENET

Ergebnisbericht (Auszug)

Sommer 2024

MANAGEMENT SUMMARY



STAND DER DIGITALISIERUNG IN DEN CONTROLLING ABTEILUNGEN WEIST FORTSCHRITTE UND POTENTIALE AUF



Bewertung der Digitalisierung

Der Großteil der Controller ist mittelmäßig zufrieden mit dem Digitalisierungsgrad in ihrer Abteilung. Parallele Herausforderungen im Tagesgeschäft erschweren den Fortschritt.



Nutzung von KI & RPA

Nur wenige der Unternehmen setzen bereits KI ein. Ein häufig genannter Anwendungsfall ist Umsatz Forecasting. Bei RPA sind es deutlich mehr Unternehmen, hier ist Reporting ein häufiges Anwendungsfeld.



Herausforderungen der Transformation

Die am häufigsten genannte Herausforderung sind personelle Ressourcen, danach folgen fehlendes Knowhow und Schwierigkeiten bei der Priorisierung der Projekte.



Erfolgsfaktoren der Transformation

Als essenzieller Erfolgsfaktor wird die Einbindung der Mitarbeiter genannt. Weitere Faktoren sind die schrittweise Einführung von Veränderungen und dedizierte Teams.



Prozess Digitalisierung

Der Digitalisierungsgrad der Planung und des Reportings variiert stark zwischen den Unternehmen. Die Visionen sind jedoch ähnlich. Bei vielen sind die Prozesse teilweise digitalisiert, teilweise manuell.



Die Zukunft des Controllings

Zukünftig wird das Controlling Partner des Managements zur strategischen Steuerung sein. Dies erfordert intelligente Datennutzung und Kommunikationsfähigkeit.

ZIELSETZUNG & STUDIENDESIGN

DIE DIGITALISIERUNG DES CONTROLLINGS: ENABLER DER ZUKUNFTSORIENTIERTEN STEUERUNG VON UNTERNEHMEN

Die Digitalisierung hat das Controlling grundlegend verändert. Traditionelle Prozesse und Arbeitsweisen werden zunehmend durch digitale Technologien ersetzt oder ergänzt, was neue Herausforderungen und Chancen mit sich bringt. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig zu verstehen, wie Unternehmen diese Transformation im Controlling umsetzen, welche Technologien zum Einsatz kommen und welche Auswirkungen dies auf die Effizienz, Transparenz und Entscheidungsfindung hat. Dahingehend wandeln sich nicht nur die in Controlling Prozessen angewandten Tools, sondern das Controlling-Profil und die Rolle des Controllings innerhalb des Unternehmens. Das Controlling trägt noch mehr zur zukunftsorientierten Steuerung des Unternehmens bei und der Digitalisierungsgrad ist entscheidend, wie gut diese Aufgabe erfüllt und der nachhaltige Erfolg des Unternehmens gewährleistet werden kann.

Ziel der in Kooperation des CPMC mit Henkell Freixenet durchgeführten Studie ist es, zu untersuchen wie Controller dem Anpassungsdruck gerecht werden und wieweit die Digitalisierung aktuell vorangeschritten ist. Fokus sind dabei die Controlling Prozesse Planung, Management Reporting und Business Partnering aus dem Controlling Prozessmodell (siehe Abbildung).

Eine Interviewstudie bietet die Möglichkeit, tiefgehende Einblicke in die praktische Umsetzung der Digitalisierung im Controlling zu gewinnen. Durch direkte Gespräche mit Controllern und CFOs aus der Praxis lassen sich individuelle Erfahrungen, Best Practices und Herausforderungen identifizieren.



Das IGC Controlling-Prozessmodell 2.0, Quelle: International Group of Controlling (IGC)

DAS CPMC UND HXF FÜHREN REGELMÄßIG EINE BENCHMARKING STUDIE IM CONTROLLING DURCH

Benchmarking zum Thema Digitalisierung im Controlling

- Es wurden Interviews mit CFOs und Controlling-Leitern von Unternehmen verschiedener Branche und Größe geführt
- Über die Interviews werden tiefe Einblicke in die Digitalisierung einzelner Controlling-Abteilungen gewährt
- Darüber können sich Unternehmen miteinander benchmarken
- Die Ergebnisse dienen nicht dem Ziel der Verallgemeinerung, sondern des individuellen Vergleichs
- Ziel ist es, über regelmäßige Erhebungen, die Entwicklung der Digitalisierung im Controlling abzubilden

Erhebungszeitpunkt 1:
**Während der
Covid 19 Pandemie**
Juli 2021 – Januar 2022

Erhebungszeitpunkt 2:
**Nach der
Covid 19 Pandemie**
Februar 2024 – Juli 2024

Durchführung von
12 Interviews

Durchführung von
18 Interviews

DIE INTERVIEWS UMFASSEN DIE THEMEN TOOLS / DATEN, TRANSFORMATION & PROZESSE

1

Digitalisierung

- Software / digitale Tools
- Automatisierung
- KI
- Zufriedenheit
- Datenzugang
- Datenstruktur
- Datengetriebene Entscheidungsfindung

2

Digitale Transformation

- Digitalisierungsprojekte
- Herausforderungen
- Rollenveränderung
- Kompetenzen

3

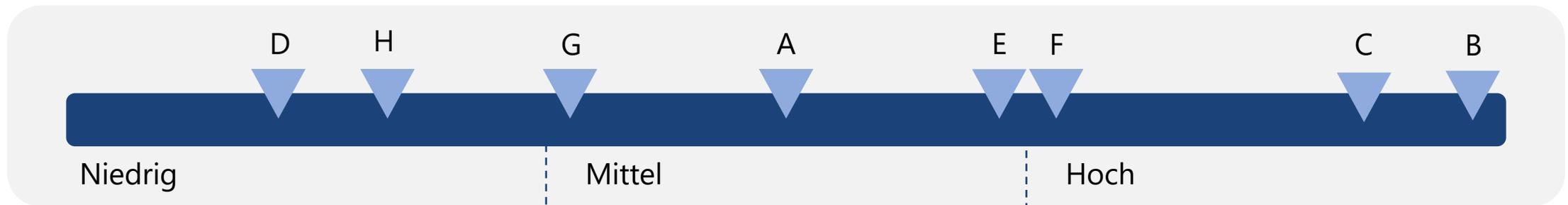
Controlling Prozesse

- Strategische und operative Planung
- Reporting
- Business Partnering
- Zufriedenheit
- Zielbild

STUDIENERGEBNISSE (AUSZUG)

DIE DIGITALISIERUNG IM CONTROLLING IST UNTERSCHIEDLICH WEIT FORTGESCHRITTEN

Digitalisierungsgrad in der Controlling Abteilung (Selbsteinschätzung der Unternehmen, Auswahl der umsatzstärksten Unternehmen im Benchmark)



Unternehmen D hat im Controlling bereits **Teile der Berichtserstellung und des Monatsabschlusses automatisiert**. Die Planung wird derzeit überarbeitet und optimiert. Die Nutzung von Dashboards ist begrenzt, da deren Akzeptanz fraglich ist. *Unternehmen H* beschreibt den digitalen Entwicklungsstand in der Controlling-Abteilung als mäßig. Obwohl Digitalisierung ein **ständiges Gesprächsthema** ist, hat es bisher **keinen großen Fortschritt** („Digitalisierungs-Big Bang“) gegeben, sondern eher einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Digitale Reports und die Nutzung von MicroStrategy zur Datenverbreitung sind etabliert, während **neue Technologien** wie künstliche Intelligenz bei *Unternehmen G* noch ungenutzt bleiben. *Unternehmen A* nutzt ein **Tool für Kostenrechnung, Planung und Reporting** und ist in diesen Bereichen bereits digital aufgestellt. Dennoch bleiben **Reporting** und die **Datenerfassung** aus den Fachbereichen stark Excel-basiert. *Unternehmen E* sieht sich im Corporate-Bereich der Digitalisierung gut aufgestellt. Im Reporting-Bereich besteht jedoch weiterhin Nachholbedarf.

Unternehmen B legt großen Wert auf die **Automatisierung von Datenanalysen** und die Digitalisierung aller Datenpunkte. Herausforderungen bestehen jedoch bei der Datenlieferung durch externe Partner. *Unternehmen C* hat in den letzten Jahren ein **integriertes Planungstool** und ein Reporting-System eingeführt, was die Digitalisierung vorantreibt. *Unternehmen F* hat in den letzten drei Jahren einen großen Schritt gemacht, indem das Unternehmen **SAP global eingeführt** und anschließend verschiedene **Digitalisierungstools** daran angeschlossen hat.



ES WERDEN VERSCHIEDENSTE TOOLS GENUTZT INSBESONDERE FÜR PLANUNG UND BERICHTERSTELLUNG

Verwendete Tools¹



Es wird eine **breite Palette an Tools und Systemen** in den Unternehmen eingesetzt. Im Zentrum steht oft ein ERP-System, das in vielen Fällen durch SAP abgedeckt wird. Für die Buchhaltung und Warenwirtschaft kommen häufig Lösungen wie DATEV und Sage zum Einsatz, wobei einige Unternehmen mit der Herausforderung der Systemintegration kämpfen. Im Bereich **Controlling und Finanzplanung** werden Tools wie Corporate Planner, LucaNet und Jedox verwendet, ergänzt durch Excel und Power BI für Datenanalysen. Zur Unterstützung der **Planung und Konsolidierung** nutzen Unternehmen moderne Softwarelösungen wie SAP Analytics Cloud, Board, und Targetik. Die **Datenanalyse und Berichterstellung** wird teilweise durch Business-Intelligence-Tools wie Power BI und MicroStrategy und die Implementierung von RPA-Software automatisiert. Ein Unternehmen nutzt ein eigens entwickeltes Tool für Planung und Reporting. Viele Unternehmen arbeiten auch an der Weiterentwicklung ihrer **Data-Warehouse-Strukturen**, um zukünftige Anforderungen, insbesondere im Bereich Künstliche Intelligenz, besser zu erfüllen. Zusätzlich kommen in verschiedenen Bereichen spezielle Tools zum Einsatz, etwa für die Personalplanung, Projektsteuerung, und interne Kommunikation, was die Vielseitigkeit und Komplexität der eingesetzten Systemlandschaften unterstreicht.

KI UND RPA IM CONTROLLING: ERFOLGREICHE IMPLEMENTIERUNG ERFORDERT SOLIDE DATENBASIS

Use Cases¹

Artificial Intelligence

- Umsatz Forecasting
- Absatzplanung
- Sachkontenfindung
- Generative AI Tool
- Rechnungserfassung

Robotic Process Automation

- Reporting
- Buchhaltung
- Rechnungserfassung
- Buchungssätze
- Jahresabschlusserstellung

Lohnt es sich?¹

- **Datenstruktur und Datenqualität** müssen vorher sichergestellt werden
- Da künstliche Intelligenz sich auf **Vergangenheitswerte** bezieht, ist sie in volatilen Zeiten nur begrenzt hilfreich
- Daten, die einer Maschine zur Verfügung gestellt werden müssen auf **Richtigkeit überprüft** werden
- Die Frage steht im Raum, ob RPA in Prozessen **von AI abgelöst** werden wird
- Roboter können Fälle, in denen **Abweichungen** auftreten nicht bearbeiten
- RPA kann eine Entlastung von **Regelaufgaben** sein und somit zu Effizienz beitragen

Die am häufigsten genannte Anwendungsbereiche von Künstlicher Intelligenz (KI) und Robotic Process Automation (RPA) im Controlling unter den Befragten sind **Forecasting und Reporting**. Weitere Anwendungsfelder, wie beispielweise Rechnungserfassung, finden sich im Bereich **Accounting**. Vier der befragten Unternehmen geben an, KI mindestens geringfügig im Controlling zu nutzen. Bei RPA sind es neun Unternehmen. Die Controller setzen sich zunehmend mit der Frage auseinander, ob und inwiefern KI und RPA einen Mehrwert für ihre Abteilungen schaffen können. Dabei wird betont, dass eine vorherige **Datenstandardisierung** unerlässlich ist, bevor Prozesse automatisiert oder KI-gestützte Technologien erfolgreich eingesetzt werden können. Dafür werden jedoch zuerst personelle Ressourcen benötigt, bevor KI und RPA in der Lage sein werden, Mitarbeiter zu entlasten. Besonders kritisch werden die **Abhängigkeit von Vergangenheitsdaten, die Fehlerfreiheit der zugrunde liegenden Daten sowie die Notwendigkeit der Wiederholbarkeit von Aufgaben** betrachtet, um eine erfolgreiche Implementierung von KI und RPA zu gewährleisten. Dabei ist entscheidend, wie gut sie auf die **spezifischen Bedürfnisse** und das Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sind.

¹Antworten auf die Fragen: Inwiefern sind Ihre Prozesse automatisiert? (Wie nutzen Sie Robotic Process Automation (RPA) oder vergleichbare Technologien?) und Inwiefern nutzen Sie Machine Learning oder andere Formen von Artificial Intelligence?

IM VERGLEICH IST DIE TOOL-NUTZUNG UND DIE RELEVANZ VON KI UND AUTOMATISIERUNG GESTIEGEN

Erhebung **während** der Covid 19 Pandemie

- Es werden vor allem interne Daten verwendet, **externe Daten werden kaum verwendet**
- Externe Daten werden, wenn verwendet, für **Benchmarking Analysen** herangezogen
- Etwa die Hälfte der Befragten hat einen **Single Point of Truth** aufgebaut
- **BI Tools** sind bei ungefähr der Hälfte der Unternehmen im Einsatz
- Die meisten **Prozesse** werden **in Excel** durchgeführt, die Einführung ist noch in der Vorbereitung
- **KI und Predictive Analytics** waren kein relevantes Thema
- Vereinzelte **Automatisierung** von Tätigkeiten

Erhebung **nach** der Covid 19 Pandemie

- Immer noch werden **hauptsächlich interne Daten** verwendet und externe Daten meistens ausschließlich für Benchmarking Analysen verwendet
- Mehr als die Hälfte der befragten Controlling Abteilungen haben einen **Single Point of Truth**
- **BI Tools** werden von zweidrittel der Unternehmen genutzt
- Excel wird noch angewendet, jedoch wurde eine **Vielzahl an Tools** zur Unterstützung der Planung, Konsolidierung und Berichtserstellung eingeführt
- **KI und Predictive Analytics** werden vereinzelt insbesondere für das Forecasting angewendet
- **Robotic Process Automation** ist bei einigen der Unternehmen für das **Reporting** im Einsatz

HANDLUNGSBEDARF IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION DER CONTROLLING PROZESSE

„Wir müssen einfach wesentlich effizienter werden, indem wir einfach die **Tools nutzen und die Daten nutzen**, die uns zur Verfügung stehen.“

„Aber das Planungsthema ist mir einfach zu ineffizient zu starr und zu **wenig treiberbasiert**.“

„Es gibt auch Dinge, die man **im Austausch zu spät mitbekommt**, wo man zu spät integriert wird, wo man halt Dinge dann [...] so akzeptieren muss.“

„Ja, das liegt meistens an **Prioritäten und Deadlines**. Das heißt, wenn kurzfristig Themen erstellt werden müssen, [nehmen wir die alte Lösung.]“

„Also wir haben eine hohe Datentransparenz, sehr im Detail. Was dazu verleitet, gewisse **agile Prozesse**, die dahinter sind, auszublenden.“

„Bedingt durch die **Systembrüche**, die wir haben, sind wir hinsichtlich Effizienz ja eben nicht optimal unterwegs.“

Es wird bemängelt, dass **Planungsprozesse oft zu starr und ineffizient** sind und dass die Nutzung vorhandener Tools und Daten optimiert werden muss. Trotz hoher Datentransparenz und detaillierter Informationen behindern **Systembrüche** und manuelle Prozesse die Effizienz, was zu Verzögerungen, Kosten und einer suboptimalen Datenqualität führt. Zudem wird betont, dass Controller ein tieferes Business-Verständnis und bessere Fähigkeiten im **Umgang mit Digitalisierungstools** benötigen, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Die **kurzfristigen Prioritäten und Deadlines** zwingen jedoch oft dazu, auf alte, weniger effiziente Lösungen zurückzugreifen, was die Agilität und Innovationsfähigkeit einschränkt.

DIE CONTROLLING ABTEILUNGEN RINGEN MIT DEN HERAUSFORDERUNGEN DER DATENSTRUKTURIERUNG

Und wir haben zwar ganz viele Daten, aber sie sind **weder strukturiert noch gut sortiert** noch vernünftig zugänglich. Und das ist auch ein Thema, das haben wir erkannt.

”

Und gerade diese ganzen Potentiale, egal, ob es Artificial Intelligence ist oder ob man halt sagt, wir können dann halt ganz unternehmensübergreifend Prozesse verbessern. Das geht halt nur, wenn die **Daten gut genug** sind.

”

Wie vermutlich jedes Unternehmen leiden wir auch da drunter, dass **Stammdatenpflege** ein sehr schwieriges und leidiges Thema ist.

”

Aber die große Herausforderung ist dann, aus dieser Menge an Daten **die Daten zu selektieren**, die jetzt in dieser Situation eben wahnsinnig wichtig und entscheidungsrelevant sind.

”

Der Umgang mit Daten bringt in vielen Bereichen noch **große Herausforderungen** mit sich. Die erfolgreiche Bewältigung dieser Herausforderungen ist entscheidend, um die angestrebten Effizienzgewinne der Digitalisierung zu realisieren. Mehrere Unternehmen haben in den letzten Jahren große Anstrengungen unternommen, um die Datenstandardisierung zu verbessern. Die Schaffung einer **Single Source of Truth** wird von einigen Unternehmen als zentral für die Verbesserung der Datenqualität angesehen. Zusätzlich arbeiten viele Unternehmen an der Schaffung eines **Data Warehouse** oder haben dies bereit abgeschlossen. Einige der Unternehmen sehen jedoch ihr ERP System als Single Source of Truth und Data Warehouse. Viele Unternehmen kämpfen zudem mit **manuellen Prozessen in der Datenbereitstellung und Qualitätssicherung**, was durch die schnelle Bereitstellung von Daten oft zu suboptimalen, aber pragmatischen Lösungen führt. Ein Unternehmen beschreibt Unstimmigkeiten zwischen Finanz- und Produktionssystemen, ein anderes zwischen ERP, BI und Planungssystemen. Die **Stammdatenpflege** wird von mehreren Unternehmen als schwierige und mühsame Aufgabe beschrieben, die für eine verbesserte Datenqualität jedoch unerlässlich ist.

OPTIMIERUNG UND INTEGRATION: BEMERKENSWERTE PROJEKTE ZU DATENNUTZUNG UND STEUERUNG

Aufbau Kerndatenmodell

Ziel: Real-time Datenverfügbarkeit

Projekt: Aufbau eines Kerndatenmodells, welches auf verschiedene Systeme zugreifen kann. Durch die zeitnahe Verfügbarkeit von Daten können dann schnellere, integrierte und zeitnahe Analysen erfolgen, die fundierte Entscheidungen unterstützen, die Datentransparenz erhöhen und es ermöglichen, proaktive Maßnahmen zu ergreifen, um die betriebliche Effizienz zu steigern und Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Commercial Excellence Tool

Ziel: Einfache Berechnung von Auswirkungen von Preisänderungen

Projekt: Das Vertriebscontrolling hat ein Tool aufgebaut, das dem Vertrieb ermöglicht, die Auswirkungen von Preisänderungen auf beispielsweise die Marge einfach zu berechnen. Dieses Tool fördert eine datenbasierte Entscheidungsfindung, indem es den Vertriebsmitarbeitern ermöglicht, in Echtzeit verschiedene Preisszenarien zu simulieren, potenzielle Risiken zu bewerten und strategische Preisanpassungen vorzunehmen, um die Profitabilität zu maximieren und Marktanforderungen flexibel zu begegnen.

Business Partnering Konzept

Ziel: Enge Zusammenarbeit mit den Funktionen auf Augenhöhe

Projekt: Es wurden zwei Teams aufgebaut: das Commercial Finance Business Partnering für das Marketing und das Functional Business Partnering für die Business Units. Die Stakeholder setzen die Business Partner flexibel ein, beispielsweise für die Planung, Entscheidungsfindung und bei Projekten, um eine enge Zusammenarbeit und maßgeschneiderte Unterstützung zu gewährleisten. Dies fördert eine effektive Abstimmung zwischen den Finanzfunktionen und den operativen Einheiten, wodurch operative Herausforderungen proaktiv adressiert werden können.

Prozessdatenanalyse

Ziel: Einführung datengetriebene KPI-Steuerung in den Werken

Projekt: Abbildung der Prozesse und Datengenerierung in den einzelnen Prozessstufen, um anschließend Prozesse zu standardisieren und optimieren, wobei die Erfassung, Analyse und Visualisierung der Daten als Grundlage dienen, um Effizienzpotenziale zu identifizieren, Ressourcen optimal einzusetzen und eine kontinuierliche Verbesserung der Abläufe zu gewährleisten.

IM VERGLEICH HAT SICH DIE VISION FÜR DEN CONTROLLING WANDEL UND BENÖTIGTE KOMPETENZEN PRÄZISIERT

Erhebung **während** der Covid 19 Pandemie

- Den Controllern ist der **notwendige Wandel** der Controller Kompetenzen bewusst
- **IT-Kenntnisse** und die Fähigkeit zum Umgang mit Tools werden als in Zukunft wichtig für Controller erachtet
- Auch **Softskills** werden zunehmen als verstärkt erforderlich für Controller angesehen
- Der Business Partner wird als **Berater des Managements** definiert

Erhebung **nach** der Covid 19 Pandemie

- Der notwendige **Wandel des Controllings** hat sich hinsichtlich Rollenveränderung und Digitalisierung der Controlling Prozesse **präzisiert**
- Digitalisierte Tools und KI werden als **notwendige Bedingungen** für die Rollenveränderung des Controllers erachtet
- Als noch wichtiger als IT-Affinität werden **Geschäftsverständnis und Kommunikationsfähigkeit** für Controller gesehen
- Der Business Partner wird weiterhin **als strategischer Berater des Managements** gesehen

DIE DIGITALISIERUNG FÖRDERT DIE NEUE ROLLE DES CONTROLLERS IM UNTERNEHMEN

Wir werden jetzt mehr zu diesen **Transformation Managern** und zu den Business Partnern im Controlling und weniger zu den Datenjongleuren, weil die Daten, die kommen ja aus dem System [...]

”

Das heißt, von einem Controller heutzutage erwarte ich, dass er dem **Management beratend zur Seite** steht, nicht nur den Bericht erstellt, sondern bestenfalls direkt mögliche Maßnahmen oder Gegenmaßnahmen konzipiert

”

Also, ich würde sagen, generell ist es so, dass die Rollen erst mal so sind, dass sich **immer mehr spezialisiert** wird, sowohl auf Software als auch auf gewisse Inhalte im Controlling.

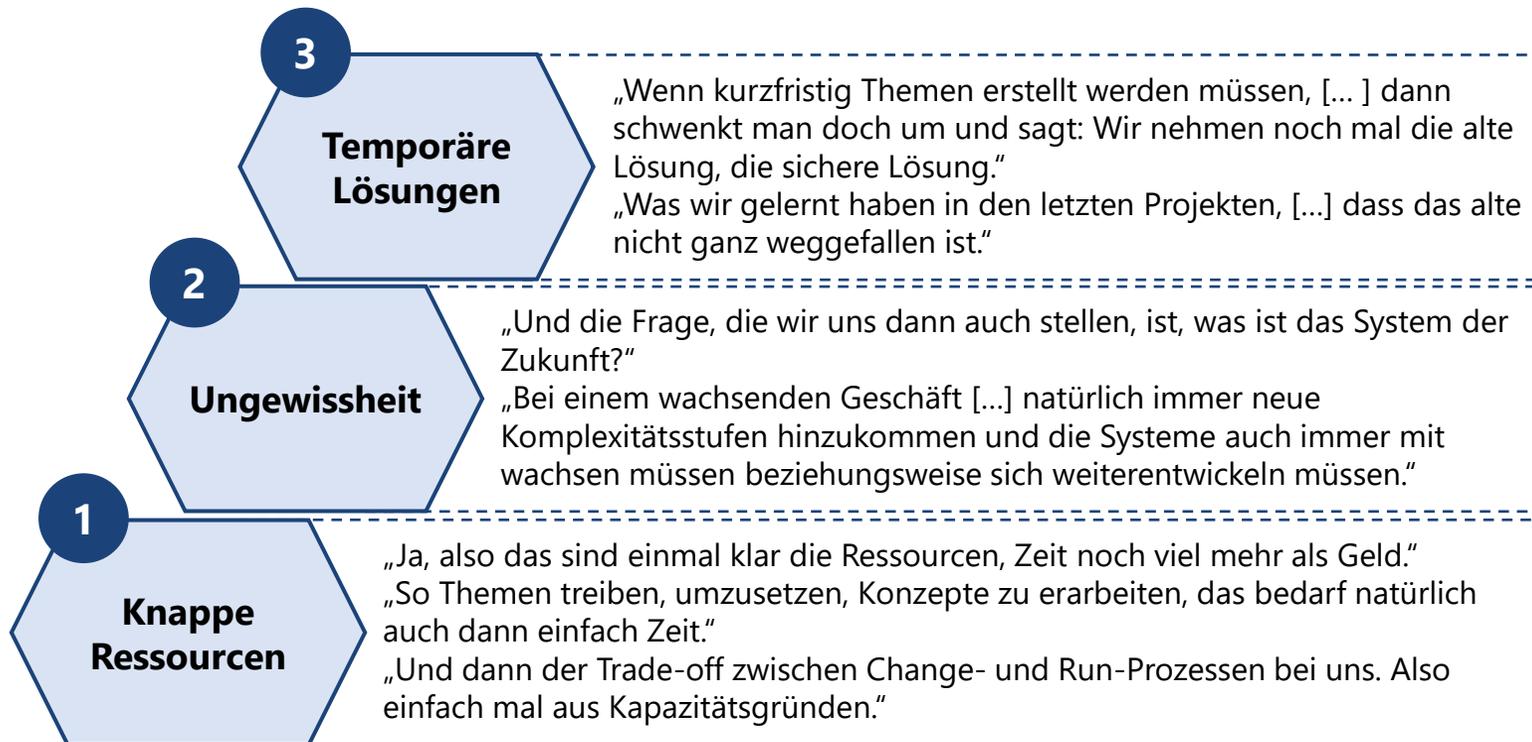
”

Das heißt, das **Hinterfragen von den Geschäftsmodellen**, die richtige Incentivierung und die richtige Kultur. Ich nenne das immer, die Tür offen haben und **hilfsbereiter Business Partner** an der Seite zu stehen.

”

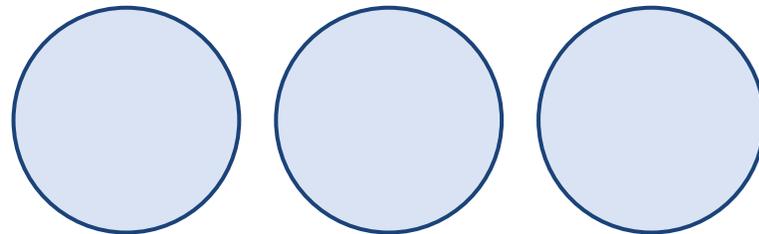
Die Rolle des Controllers hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Statt sich nur auf die Erfassung und Zusammenstellung von Zahlen zu konzentrieren, entwickeln sich Controller zunehmend zu Business Partnern und **strategischen Beratern**. In dieser neuen Rolle unterstützen sie die Geschäftsführung und verschiedene Funktionsbereiche wie Marketing und Vertrieb mit relevanten Informationen und tragen aktiv zur **Entscheidungsfindung** bei. IT-Kenntnisse und ein tiefes Verständnis für digitale Prozesse und Systeme werden dabei immer wichtiger. Der Trend geht hin zu **spezialisierten Inhouse Consultants**, Performance Managern und Business Analytics-Experten, die fortschrittliche Datenanalysen und Reporting-Lösungen implementieren. Die Kombination von technischem Know-how und Consulting-Fähigkeiten ist entscheidend, um die Potenziale der Digitalisierung und künstlicher Intelligenz im Controlling zu nutzen. Moderne Tools und spezialisierte Software ermöglichen es den Controllern, sich weniger mit manuellen Tätigkeiten zu befassen und stattdessen den **Fokus auf die Analyse und Interpretation von Daten** zu legen. Dadurch arbeiten sie auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung und tragen maßgeblich zur Entwicklung und Umsetzung von **Steuerungskonzepten** bei. Diese Transformation erfordert eine zunehmende Spezialisierung auf Software und Controlling-Inhalte sowie eine hohe digitale Affinität und Fähigkeiten im Datenmanagement.

EFFIZIENTE DIGITALISIERUNG: DIE HÜRDE AUS KNAPPEN RESSOURCEN, UNGEWISSHEIT UND SCHNELLEN LÖSUNGEN



Ein zentrales Problem ist der **Mangel an Zeit**, um Digitalisierungsprojekte umzusetzen – häufig ein noch größerer Engpass als finanzielle Mittel. In vielen Unternehmen besteht ein ständiger Trade-off zwischen **Change- und Run-Prozessen**, da die Kapazitäten oftmals nur für die alltäglichen Abläufe ausreichen. Dies führt dazu, dass neue digitale Initiativen immer wieder hinter dem Tagesgeschäft zurückstehen müssen. Die Frage, die sich daher immer wieder stellt, lautet: **„Was ist das System der Zukunft?“** Bei wachsendem Geschäft und zunehmender Komplexität müssen die Systeme kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt werden. Trotz dieser Notwendigkeit zur Digitalisierung greifen Unternehmen oft auf bewährte, aber **ältere Lösungen** zurück, wenn kurzfristige Anforderungen anstehen. Die Vertrautheit und Sicherheit der alten Systeme bieten in kritischen Momenten eine verlässliche Lösung, auch wenn das neue System bereits in Planung ist. Das führt dazu, dass alte Lösungen nicht vollständig ersetzt, sondern parallel zur neuen Technologie weitergeführt werden.

**FÜR WEITERE DETAILS ZU DEN STUDIENERGEBNISSEN UND
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN KONTAKTIEREN SIE UNS GERN**



**DANKE FÜR IHR
INTERESSE**





**DR. KIM
LOUISA
DILLENBERGER**

Vice Academic Director

Vice Academic Director

k.dillenberger@fs.de

+49 69 154008382

**Centre for Performance Management &
Controlling**

<https://cpmc.frankfurt-school.de/>

**Frankfurt School of Finance & Management
gGmbH**

Adickesallee 32-34 | 60322 Frankfurt am Main

www.frankfurt-school.de



SASKIA SPANG

Research Assistant & PhD Student

Research Assistant & PhD Student

s.spang@fs.de

+49 69 154008654

**Centre for Performance Management &
Controlling**

<https://cpmc.frankfurt-school.de/>

**Frankfurt School of Finance & Management
gGmbH**

Adickesallee 32-34 | 60322 Frankfurt am Main

www.frankfurt-school.de