

CFO-STUDIE 2024

KI in Finanz- organisationen

Aktuelle Einschätzung und Anwendungsfelder der
künstlichen Intelligenz in europäischen Banken

Zentrale Erkenntnisse

- 1** Die Anwendung eines neuartigen Studienansatzes, der KI und menschliche Expert:innen gleichermaßen involvierte, ermöglichte tiefe Einblicke in die Nutzung von KI in den CFO-Bereichen europäischer Finanzorganisationen.
- 2** KI wird zukünftig jeden einzelnen Bereich der Finanzorganisation beeinflussen. Mehrheitlich wird keine grundlegende Veränderung der CFO-Rolle und -Aufgaben durch KI erwartet.
- 3** Der Umsetzungsstand von KI ist aktuell eher zurückhaltend: Fast 90 % der Befragten geben an, sich noch in der Experimentierphase zu befinden.
- 4** Drei Themenfelder werden als besonders wichtige Treiber genannt, um KI für die Finanzorganisation weiter zu etablieren und die Experimentierphase zu verlassen.
- 5** Von knapp 50 KI-Anwendungsfällen im Finanzbereich wurden bei 16 Fällen bereits messbare Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen nachgewiesen.

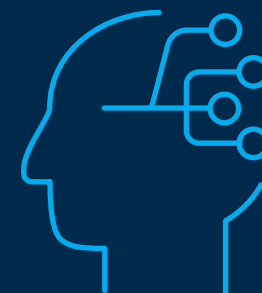
Gut zu wissen

Die zeb.CFO-Studie 2024 beleuchtet, **wie europäische CFOs und Finanzleitungen** die zunehmende Bedeutung von **künstlicher Intelligenz (KI)** für die **Finanzorganisationen der Bankenlandschaft** in Europa **bewerten**. Sie bietet wertvolle Einblicke in die aktuellen Trends, Herausforderungen und Chancen, die diese Technologie für den Finanzsektor mit sich bringt.

Darüber hinaus präsentiert die Studie eine Vielzahl von innovativen **KI-Anwendungsfällen**, die nicht nur als Orientierungshilfe dienen, sondern auch inspirierende **Impulse** für die zukünftige Gestaltung der Finanzorganisation liefern. Diese praxisnahen Beispiele eröffnen neue Möglichkeiten, wie KI die **Effizienz** und die **Entscheidungsfindung in der Finanzwelt revolutionieren** kann.

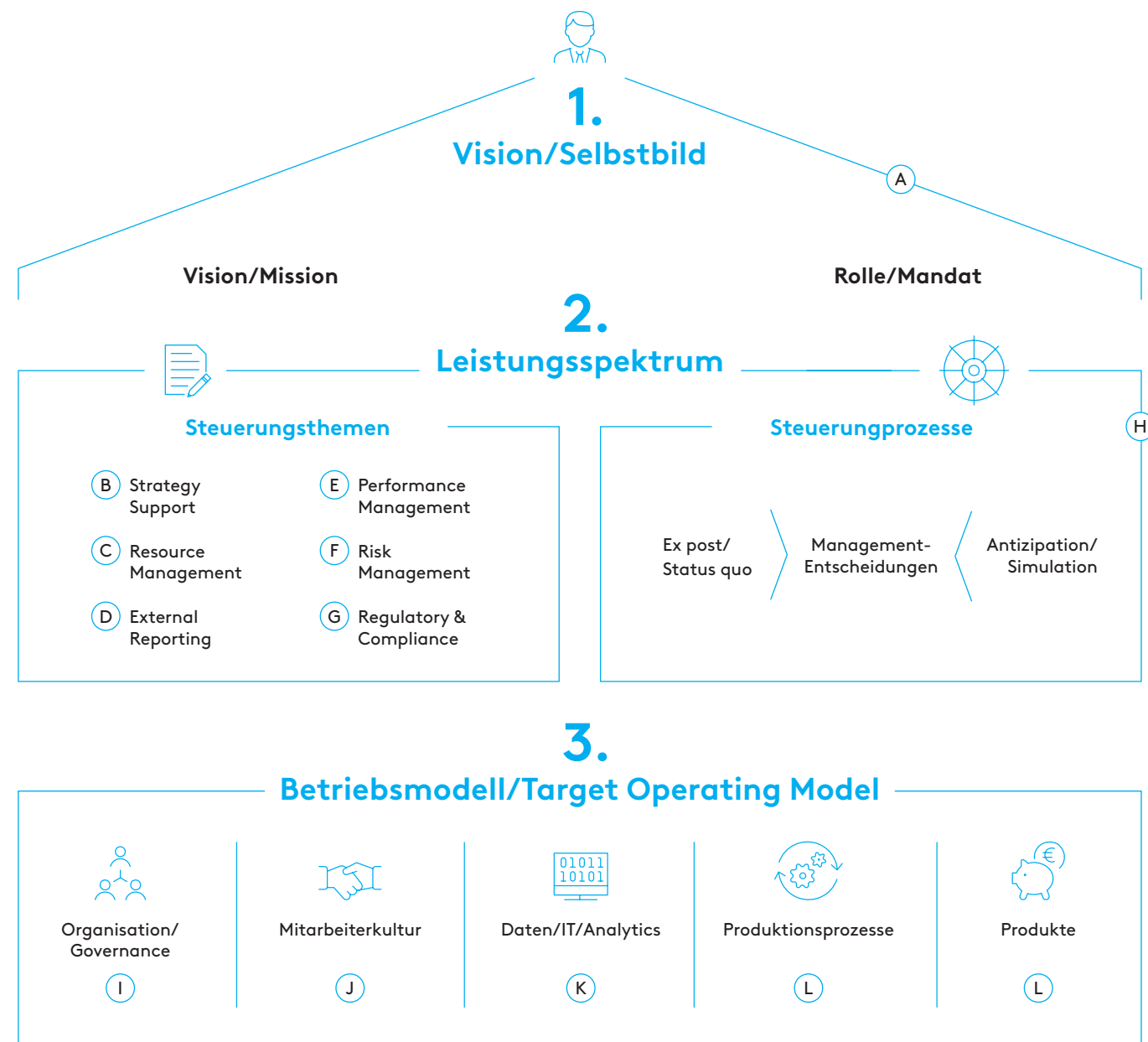
Dieses Whitepaper beschreibt den Studienaufbau, stellt ausgewählte quantitative und qualitative Ergebnisse der Studie im Überblick dar und formuliert ein erstes (vorläufiges) Fazit. Es gibt die Studienergebnisse nicht im Detail wieder, sondern will vielmehr zu **Diskussionen anregen**.

Was unsere Studie besonders interessant macht



Die Studie bedient sich selbst einer Vielzahl von KI-Modellen, um große Mengen an Informationen schnell und übersichtlich zusammenzufassen. Hierbei wurde ein **neuartiger Studienansatz** verfolgt, der KI und menschliche Expert:innen **gleichermaßen involvierte**. So wurde zur Generierung von Topic Maps und für KI-unterstützte Analysen z. B. auf SciSpace, Perplexity und Leximancer zurückgegriffen. In Kombination mit den Einblicken aus 25 Gesprächen mit Top-Banker:innen **ergibt sich damit ein aktuelles und umfassendes Bild** von der Bedeutung von KI für die Finanzfunktion europäischer Banken. Die Interviewten kamen zu jeweils 50 % aus der DACH-Region und dem sonstigen europäischen Ausland. Es wurden vorrangig Großbanken und deren Führungskräfte bzw. Spezialfinanzinstitute angesprochen.

Auf Basis der Interviews kann der Schluss gezogen werden, dass alle Bereiche des CFO-Leistungsspektrums durch KI tangiert werden – weitere Einflüsse sind zu erwarten



Das Referenzmodell für CFOs von zeb spiegelt die zentralen Bausteine der CFO-Funktion wider: Vision und Mission, Leistungsspektrum und das Target Operating Model.

In den Interviews wurde deutlich, dass künstliche Intelligenz bereits heute jeden dieser Bereiche prägen kann und der Einfluss angesichts der rasanten Entwicklung in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird. So ermöglicht KI etwa durch präzise Echtzeitanalysen eine dynamischere Ressourcensteuerung und hilft, Risiken frühzeitig zu erkennen. Gleichzeitig fördert die Automatisierung von Compliance- und Reportingprozessen die Effizienz und entlastet das CFO-Team von zeitintensiven Routineaufgaben. Der Einsatz von KI wird sich künftig auf immer mehr Anwendungsfelder ausweiten und damit die strategische Rolle des/der CFO nachhaltig stärken.

- A Transformation hin zur strategischen CFO-Rolle durch datengetriebene Entscheidungsfindung
- B Automat. Szenarienplanung und Risikoidentifikation
- C Optimierung der Ressourcenzuweisung durch präzisere Prognosen und Echtzeit-Datenanalysen
- D Automatisierung und Präzision im Reporting
- E Schnelle Korrektur von Leistungsabweichungen durch kontinuierliche Überwachung
- F Frühzeitige Risikoeinschätzung durch prädiktive Analysen und automatisiertes Risikoscoring
- G Automatisierte Compliance-Überwachung
- H Datenbasierte Entscheidungsfindung und Performance
- I KI bedarf einer eigenen Governance
- J Förderung von Weiterbildung und KI-Trainings
- K Verbesserung der Effizienz der Datenverarbeitung
- L Steigerung der Effizienz von Produktionsprozessen und Entwicklung neuer Produkte

Studien-Highlights

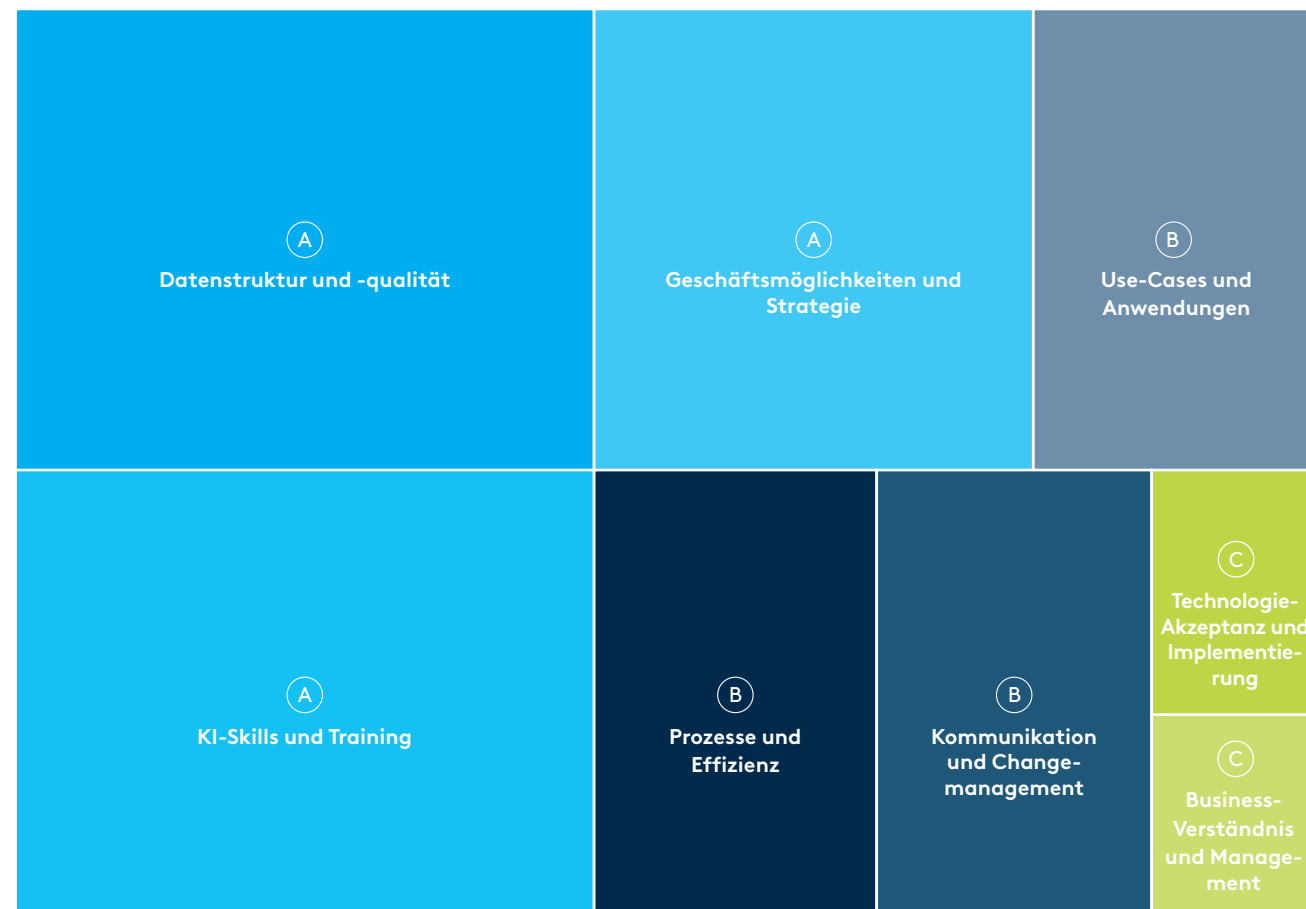
Schlaglichter auf ausgewählte Ergebnisse

85 % der Top-Banker:innen gehen davon aus, dass sich die CFO-Rolle durch KI strukturell nicht wesentlich verändern wird. Das Aufgabenportfolio der Finanzorganisation und das Anforderungsprofil für CFOs werden im Wesentlichen bestehen bleiben. Allerdings wird erwartet, dass KI die Art und Weise, die Geschwindigkeit und die Qualität, mit der die verschiedenen Aufgaben in Zukunft erledigt werden, stark beeinflussen wird.

Die folgende Grafik vermittelt einen ersten Eindruck davon, welche Veränderungen die befragten Top-Banker:innen in den einzelnen Leistungsbereichen der Finanzorganisation erwarten.

Die Darstellung gibt zwar nur einen Auszug aus den verschiedenen Rückmeldungen wieder, zeigt aber deutlich, wie unmittelbar KI auf alle Aspekte der Leistungserbringung in jedem Bestandteil des CFO-Bereichs zukünftig einen Einfluss haben kann.

KI-Einflüsse im zeb-CFO-Referenzmodell Welches sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten KI-Themen für CFOs?



Grundsätzlich ist aber zu konstatieren, dass sich viele Finanzorganisationen aktuell noch in einer experimentellen Phase in Bezug auf KI-Anwendungen befinden. Ungefähr 90 % der Top-Banker:innen klassifizieren ihre KI-bezogenen Bemühungen auf diese Weise. Das spiegelt sich analog auch in der Klassifizierung der Interviewten in verschiedene Personas wider. So lassen sich 36 % als „innovative Treiber:innen“ kategorisieren. Sie zeigten sich in den Interviews begeistert von den Möglichkeiten der KI und sehen die Technologie als Gamechanger. Noch dominieren aber die „vorsichtigen Pragmatiker:innen“ mit 55 % der Befragten, welche eine

schrittweise Implementierung von KI verfolgen und eine erste Konkretisierung von Anwendungsbeispielen anstreben. Die „skeptischen Entdecker:innen“ blicken deutlich nüchterner auf das Thema KI sowie dessen Nutzen für die Finanzorganisation und erwägen das Starten von Pilotprojekten, nachdem erste Erfolge mit KI in anderen Bereichen verzeichnet werden konnten.

Befragt nach den Themen, die prioritär anzugehen seien, um den Einsatz von KI im Finanzbereich weiter zu verankern, gaben die Top-Banker:innen ein klar konturiertes Bild.

In den Interviews wurden die Teilnehmenden nach ihren Top-3-Prioritäten im Bereich KI gefragt.

Im Mittel sind die Top-3-Prioritäten für CFOs:

- A** adäquate Datenstruktur und -qualität, KI-Skills und Mitarbeiter-training, Geschäftsmöglichkeiten durch die Anwendung von KI
- B** Prozessoptimierung und gesteigerte Effizienz durch KI, Kommunikation und Changemanagement zur KI-Nutzung
- C** Technologie-Akzeptanz sowie besseres Business-Verständnis, KI-Management und -Nutzung

Zudem wurden die Prioritäten auf einer Skala von 1–10 (1 = geringste Qualität, 10 = höchste Qualität) bewertet.

Dieses Rating wurde für drei Aspekte abgegeben: 1. Stand eines: einer durchschnittlichen CFO heute, 2. Idealzustand im Zielbild, 3. realistische Einschätzung des Status in 3 Jahren.

Aus diesen drei Bewertungen der von den Teilnehmenden genannten Prioritäten wurde eine Themenlandkarte (heute, ideal, Zukunft) berechnet (sog. Repertory Grid).

Daten, Qualifikationen und Strategie haben für CFOs und Bereichsleitungen in den Finanzorganisationen europäischer Banken oberste Priorität, wenn es um den Einsatz von KI geht. Immer wieder genannt wurde aber auch die Identifikation von bzw. der Austausch über „funktionierende“ Anwendungsfälle.

Um den CFO einer Großbank zu zitieren: „Es sind die echten KI-Anwendungsfälle mit messbarem Nutzen, die den Weg zeigen.“

Insgesamt wurden im Rahmen der Studie knapp 50 Anwendungsfälle von KI in der Finanzorganisation identifiziert. Dabei wurde Wert darauf gelegt, zwischen „echtem Mehrwertversprechen“ und „reinem Wunschdenken“ zu unterscheiden. Mit anderen Worten wurden die gefundenen Anwendungsfälle in die Kategorien „proven use cases“, „probable use cases“ und „potential use cases“ einsortiert. Zwar scheint die tatsächliche Implementierung der vorgeschlagenen Anwendungsfälle in der dritten Kategorie noch in ferner Zukunft zu liegen. Dennoch liefern auch diese Beispiele Anregungen für eine kritische Auseinandersetzung mit der Wertschöpfung der Finanzorganisation. Wesentlich greifbarer sind die 16 Anwendungsfälle der ersten Kategorie. Hier konnten sowohl signifikante Kostenreduktionen als auch Qualitätsverbesserungen belegt werden.

Die Summe der in der Studie beschriebenen Anwendungsfälle basiert sowohl auf den Rückmeldungen der Top-Banker:innen als auch auf der ausführlichen Dokumentenanalyse und zeb-Projekterfahrungen in diesem Bereich. Im Anhang der Studie werden für die interessierte Leserschaft weitergehende Informationen zu den Anwendungsfällen geliefert.



„Rund 90 % der CFOs experimentieren noch mit KI und setzen auf eine schrittweise Implementierung anhand konkreter Anwendungsfälle.“

Dirk Holländer,
Expert Partner, zeb

„Für CFOs sind die Datenqualität, die Qualifikation der Mitarbeitenden und eine klar definierte Strategie die Top-3-Faktoren für einen erfolgreichen KI-Einsatz.“

Clara Cardaun,
Consultant, zeb



Studienkenntnisse

Welches (vorläufige) Fazit ziehen wir?

Die Entwicklung und die Anwendung von KI in allen Bereichen des Bankbetriebs und ganz besonders auch in der Finanzfunktion schreiten weiter rasant und dynamisch voran. Im Moment lassen sich drei (vorläufige) Schlüsse ziehen:

- Der Einsatz von KI hat sich bereits in einigen CFO-Bereichen mit messbaren Ergebnissen bewährt und sollte nicht (mehr) negiert werden.
- Zukünftige KI-Anwendungen haben ein großes Potenzial, die Arbeitsabläufe in Finanzorganisationen zu revolutionieren – auch wenn die grundsätzliche Rolle des:der CFO kaum angepasst werden muss.
- Die konsequente Integration von KI-Anwendungen in Finanzorganisationen (und Banken) erfordert einen umfassenden Transformationsprozess, der sicherlich mit der Einführung des Personal Computer vor drei Jahrzehnten vergleichbar ist – auch hier gilt: Der Mensch „verschwindet nicht“, aber die Arbeitsabläufe werden sich massiv verändern.

Wir glauben, dass wir mit der Studie und diesem Whitepaper zu den zahlreichen Diskussionen im Themengebiet CFO und KI wesentlich beitragen. Unser Ziel ist es, kontinuierlich „Licht ins Dunkel“ zu bringen und so die weiteren Diskussionen in diesem Bereich mit voranzutreiben. Im nächsten Jahr werden sich das hier gefundene Bild und unsere Schlussfolgerungen sicherlich weiterentwickelt haben. Wir sind gespannt, zu welchen Ergebnissen wir dann kommen werden.

In der Zwischenzeit unterstützt zeb CFOs und Finanzorganisationen unermüdlich nicht nur bei grundsätzlichen (strategischen) Fragen zum Einsatz von KI, sondern steht seinen Kunden auch bei der Bewertung und Umsetzung konkreter Anwendungsfälle mit Rat und Tat zur Seite. Für eine vertiefende Diskussion zu den Studienergebnissen stehen die Autor:innen und das zeb-KI-Team unseren Kunden jederzeit gerne zur Verfügung.

Wir sind Partner der Veränderer

zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategie-, Management- und IT-Beratungen in Europa

Weitere Publikationen

Wenn Sie mehr erfahren möchten, schreiben Sie bitte eine E-Mail an publications@zeb.de



Die Auswirkungen geopolitischer Risiken auf die Schweizer Banken
<https://bit.ly/3A8j9Lu>



Wird uns KI am Arbeitsplatz ersetzen oder unterstützen?
Eine internationale Studie
<https://bit.ly/40qD1Uv>



AI Bootcamp
Künstliche Intelligenz in Financial Services
<https://bit.ly/3YZghtD>

Besuchen Sie uns online

 zeb@zeb.de |  [linkedin.com](https://www.linkedin.com/company/zeb-consulting) | [zeb-consulting.com](https://www.zeb-consulting.com) |  [xing.com](https://www.xing.com/companies/zeb_consulting) | [zeb](https://www.zeb-consulting.com)

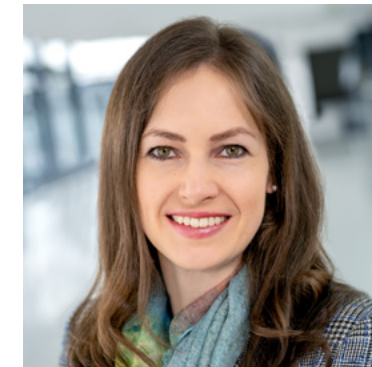
 [youtube.com](https://www.youtube.com/channel/UCzE8j9Lu) | [zebconsulting](https://www.youtube.com/channel/UCzE8j9Lu) |  [instagram.com](https://www.instagram.com/zeb_consulting) | [zeb_consulting_](https://www.instagram.com/zeb_consulting)

 [zeb.Podcast-Serie „Sound of Finance“](https://www.zeb-consulting.com/podcast)

Kontakt



Dr. Dirk Holländer
Expert Partner
dhollaender@zeb.de
Office Münster



Mag. Kerttu Alpass
Senior Managerin
kerttu.alpass@zeb.co.uk
Office London



Clara Cardaun
Consultant
clara.cardaun@zeb.ch
Office Zürich



Prof. Dr. Joachim Hasebrook
Senior Manager
jhasebrook@zeb.de
Office Münster

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.

© zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh 2024. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

Frankfurt a. M.
Taunusanlage 19,
60325 Frankfurt a. M., DE
zeb-consulting.com

Amsterdam
Gustav Mahlerplein 28,
1082 MA Amsterdam, NL
zeb-consulting.nl

Berlin
Friedrichstr. 102,
10117 Berlin, DE
zeb-consulting.com

Hamburg
Kurze Mühren 20,
20095 Hamburg, DE
zeb-consulting.com

Kyiv
42–44 Shovkovychna Str.,
1601 Kyiv, UA
zeb-consulting.com

London
107 Cheapside,
EC2V 6DN London, GB
zeb.co.uk

Luxemburg
46A Avenue John F. Kennedy,
1855 Luxemburg, LU
zeb.lu

Mailand
Via Santa Maria Segreta 6,
20123 Mailand, IT
zeb-consulting.it

München
Theresienhöhe 13a,
80339 München, DE
zeb-consulting.com

Münster
Hammer Straße 165,
48153 Münster, DE
zeb-consulting.com

Oslo
Tollbugata 8B,
0152 Oslo, NO
zeb.se

Stockholm
Biblioteksgatan 11,
111 46 Stockholm, SE
zeb.se

Warschau
ul. Krolewska 18,
00-103 Warschau, PL
zeb.pl

Wien
Praterstraße 31,
1020 Wien, AT
zeb.at

Zürich
Gutenbergstr. 1,
8002 Zürich, CH
zeb.ch