



Behavioral Science in der Finanzfunktion

Wie CFOs Nudging anwenden, um Kosten zu reduzieren

Die Finanzfunktion im Wandel

Die Rolle des Finanzressorts ist im Wandel und CFOs müssen sich entsprechend auf Veränderungen einstellen (s. Abb. 1).

Die Art und Weise, wie Menschen und Maschinen im Finanzbereich interagieren und dabei dessen Ziele verwalten und steuern, unterliegt starker Veränderung. Besonders die Verwendung von automa-

tisierten Prognosen und anderen AI-Lösungen nimmt zu. Vorhersagemodelle, Self-Service-Reportings und digitale Assistenten schaffen dabei mehr Kapazität bei Mitarbeitern¹, setzen jedoch voraus, dass Letztere intelligenten, digitalen Assistenten und Algorithmen vertrauen. Aufgaben, die zuvor von Menschen ausgeführt wurden, werden dabei auf smarte Maschinen übertragen.²

Überwiegend herrscht aber immer noch Skepsis bzgl. neuer Technologien am Arbeitsplatz und das Vertrauen kann nur sehr langsam aufgebaut werden. Ein CFO muss dabei als Vorbild fungieren, indem er die Interaktion mit intelligenten, digitalen Hilfsmitteln und Algorithmen in der Finanzabteilung vorlebt.

The **CFO** Program

Abb. 1 – Finanzressort im Wandel



Darüber hinaus intensiviert sich die Verknüpfung der Finanzabteilung mit anderen funktionalen Bereichen. Um einen umfangreichen Datenaustausch zu ermöglichen, müssen Finanzfachkräfte neue Beziehungen jenseits ihrer Funktion und über ihr eigenes Fachwissen hinaus entwickeln. Beim Aufbau des Finanzteams suchen progressive CFOs daher nach Menschen mit beratenden und kooperativen Fähigkeiten, die es Mitarbeitern ermöglichen, Verbindungen zwischen Finanzwesen, IT und anderen Geschäftseinheiten zu knüpfen und zu pflegen.¹

Für das Anwerben von neuen Mitarbeitern muss ein moderner, zukunftsfähiger Arbeitsplatz geschaffen werden. Die Generation Y fordert flexible Arbeitsbedingungen, die durch neue Kommunikationstechnologien ermöglicht werden. Das Ziel der Effizienzsteigerung „zwingt“ CFOs, das

Gleichgewicht zwischen einer agilen Belegschaft und den möglichen Kosten einer höheren organisatorischen Ambiguität zu schaffen. Hinzu kommt der Druck, neue Talente auch außerhalb des Unternehmens zu finden, welche die in Rente gehenden Finanzfachkräfte ersetzen können.

Diese Veränderungen haben zur Folge, dass CFOs nicht nur Talente rekrutieren müssen, die wie Digital Natives mit intelligenten Systemen interagieren, sondern auch Self-Services ganz selbstverständlich nutzen und ebenso über Funktionen und physische Grenzen hinweg arbeiten. Derweil müssen CFOs die bestehende Belegschaft dazu motivieren, sich entsprechend den neuen Rahmenbedingungen in der Finanzfunktion anzupassen und ihr Wissen an den Nachwuchs weiterzugeben.

Verhaltenswissenschaft

Hier setzt Behavioral Science – zu Deutsch „Verhaltenswissenschaft“ – an. Diese umfasst verschiedene Disziplinen, die die kognitiven Prozesse innerhalb von Menschen und Verhaltensinteraktionen zwischen Menschen untersuchen. Ökonomen, Psychologen und Verhaltensökonomien wie Dan Ariely, Autor des Bestsellers „Predictably Irrational“ haben die Verhaltenswissenschaft populär gemacht, indem sie Behavioral Science auf Themen wie Gesundheit, Wohlstand oder alltägliche Entscheidungen angewandt haben. Dabei werden Fragen wie zum Beispiel „Warum denken Menschen, dass teure Medikamente besser wirken“ von Ariely beantwortet.

Nudging im Finanzbereich

Eine Methode, das Verhalten von Menschen mit wissenschaftlich nachgewiesenen, motivierenden Faktoren zu beeinflussen, nennt sich Nudging – zu Deutsch Anstupsen. Ein Nudge, also ein „Anstupser“, ist ein Motivator, der das Verhalten von Menschen auf vorhersehbare Weise verändert, ohne andere Verhaltensweisen zu verbieten oder wirtschaftliche Anreize zu verändern. Herkömmliche Methoden hingegen generieren oft erhebliche Kosten für Anreize oder verringern die Mitarbeiterzufriedenheit durch Verbote.

Durch Nudging kann einerseits das Verhalten von Kunden oder Verhandlungspartnern gelenkt werden, wie es üblicherweise von Marketingexperten und Verhandlungsprofis praktiziert wird. Andererseits kann mittels Nudging auch Einfluss auf das Verhalten von jeglichen Stakeholdern genommen werden, vom Fließbandarbeiter bis hin zur Geschäftsführerin. Beispielsweise können Mitarbeiter eines Fast-Food-Restaurants motiviert werden, Bestellungen schneller abzuarbeiten, wenn sie bei einem Spiel mitmachen, bei dem die schnellste Filiale in der Region einen Preis erhält und die Zeiten live übertragen werden.

In Unternehmen werden verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse bisher überwiegend genutzt, um Entschlüsse zu verstehen und Fehler bei Entscheidungen von Mitarbeitern zu vermeiden. So rekrutieren Firmen wie HSBC oder BCC, neue Mitarbeiter ohne persönlich identifizierbare Daten wie Name, Alter, Geschlecht oder Bildung zu kennen, um unbewussten Vorurteilen entgegenzuwirken.³ Darüber hinaus wird aktuell über eine noch proaktivere Anwendung von Behavioral Science unter Unternehmensvorständen diskutiert.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie CFOs Nudging nutzen können, um auf Herausforderungen zu reagieren, die sich aus der wandelnden Finanzrolle ergeben:

Designen Sie Nudges, um kostspieliges Verhalten zu reduzieren. Ermutigen Sie beispielsweise Ihre Mitarbeiter, kostengünstigere Geschäftsreisen mithilfe von „Social Comparison“-Techniken zu buchen, oder überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter, die Ressourcen des Unternehmens umweltfreundlich zu gebrauchen, indem Sie Erinnerungs- und Social-Desirability-Methoden gezielt einsetzen. Weitere Nudge-Anwendungsbeispiele:

• Einhaltung von Compliance

Sorgen Sie für eine höhere Compliance im Unternehmen, indem Sie Ihre Belegschaft intrinsisch motivieren, Regeln und Vorschriften einzuhalten. Sie können mit Hilfe von „Social Comparison“ Nudges (z.B. „80% deiner Peergruppe haben ihre Budgetziele erreicht, du auch?“) die Motivation, sich an Regeln zu halten, drastisch erhöhen.

• Leistungssteigerung

Helfen Sie Ihren Analysten, Stress abzubauen und ein zögerliches Verhalten rund um den Einsatz von neuen Technologien wie beispielsweise bei der Einführung eines neuen Finanzanalyse-Tools zu reduzieren. Hier können Sie mithilfe von Nudges (z.B. Simplifizierungsmaßnahmen) die firmenweite Adaption leichter machen.

• Produktivitätssteigerung

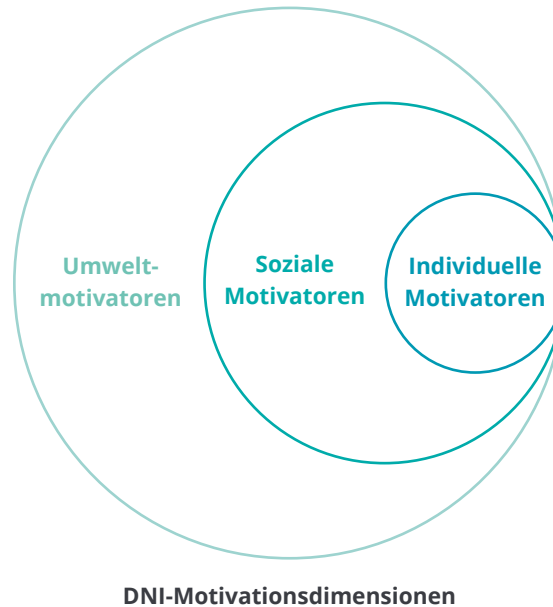
Steigern Sie Produktivität und Effizienz durch die Förderung der Gesundheit Ihrer Analysten, indem Sie Ihre Belegschaft zu gesundheitsfördernden Verhaltensweisen bewegen. Insbesondere in der Finanzfunktion ist die Arbeitslast sehr hoch, sodass Burnouts keine Seltenheit sind. Ein einfaches Beispiel ist, Ihr Team darauf aufmerksam zu machen (z.B. über Schilder am Eingang), was die gesundheitlichen Vorteile sind, wenn man die Treppe statt dem den Fahrstuhl nimmt.

DNI-Motivationsdimensionen

Wie können CFOs im Geschäftskontext Nudging anwenden? Um diese Frage zu beantworten, haben Neurowissenschaftler, Psychologen und Wirtschaftsexperten des Deloitte Neuroscience Institute (DNI) drei Dimensionen von Verhaltensmotivatoren entwickelt (s. Abb. 2).

Jede der Dimensionen beinhaltet bestimmte Methoden, die menschliches Verhalten wissenschaftlich nachgewiesen beeinflussen: Umwelt-, soziale und individuelle Motivatoren. Zusammengenommen haben diese einen tiefgreifenden Einfluss darauf, wie Menschen Entscheidungen treffen und sich verhalten.

Abb. 2 – Motivationsdimensionen, entwickelt vom Deloitte Neuroscience Institute



Umweltmotivatoren

Der Großteil unserer Informationsverarbeitung erfolgt automatisch anhand unserer Umgebung. Anweisungen und Hinweise können das Verhalten in eine gewünschte Richtung lenken. Zu den Methoden, die Umweltmotivatoren nutzen, gehören beispielsweise Framing und Priming (z.B. am Boden aufgeklebte Fußabdrücke weisen zur gesunden Mahlzeitoption in einer Kantine), Simplification (z.B. schnellere Entscheidungen durch Vereinfachung von Entscheidungsoptionen) oder Timing (z.B. Verhaltensänderungen zu bestimmten Zeiten bewerben, wie beispielsweise am Jahresanfang).

Soziale Motivatoren

Darüber hinaus hängt unser Handeln und Denken von den Handlungen anderer ab. Die meisten Menschen streben an, sich sozialen Normen und Erwartungen anzupassen. Wertvolle Methoden, die sich soziale Motivatoren zunutze machen, sind beispielsweise der Boteneffekt (z.B. das persönliche Überbringen eines

Briefes anstatt Postversand, da dies die wahrgenommene Wichtigkeit erhöht) oder soziale Normen (z.B. das Vergleichen der Produktivität von Abteilungen kann die Anstrengungen von kompetitiven Teams erhöhen). Eine weitere Methode, die beim Nudging angewandt wird, ist Reziprozität (z.B. hat sich gezeigt, dass das Erhalten eines Geschenks zu einem reziproken Verhalten sowohl im persönlichen als auch im geschäftlichen Umfeld führt).

Individuelle Motivatoren

Abschließend gibt es individuelle Motivatoren wie persönliche Werte oder Wünsche, welche unser Verhalten beeinflussen. Methoden, die diese Motivatoren nutzen, sind beispielsweise Selbstbild (z.B. Botschaften, die auf den Wunsch der Menschen abzielen, ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten), schnelle oder langsame Informationsverarbeitung (z.B. neue Möglichkeiten der Selbstbedienung sichtbar als herkömmliche Arbeitsweisen machen), oder Gamification (z.B. Mitarbeiter für aktiven Wissensaustausch belohnen).

Führungskräfte verwenden die DNI Motivationsdimensionen, um Nudging im Geschäftsbereich anzuwenden. Somit können CFOs nachhaltige Verhaltensänderungen erwirken und aufrechterhalten. Im Gegensatz zu anderen Verhaltensmodellen sind die DNI-Motivationsdimensionen für CFOs insofern wertvoll, als dass diese keine Einschränkungen zur Anwendung von Nudges beinhalten, sondern stets kostengünstige Implementierungsaktivitäten darstellen. Da die Zielgruppe von Nudging-Projekten immer intrinsisch motiviert ist, ihr Verhalten zu ändern, benötigen Nudges keine zusätzlichen Investitionen aufseiten der Zielgruppe. Des Weiteren kann die Wirksamkeit von Nudging-Aktivitäten vollständig nachgewiesen werden – beispielhafte Kennzahlen sind Reisekosten, Krankenschreibungen, Energiekosten oder Compliance-Verstöße. Die Nachweisbarkeit ermöglicht eine komplette Kosten-Nutzen-Transparenz von Nudging-Projekten.

DNI-Nudging-Ansatz

CFOs können mit den DNI-Motivationsdimensionen effektive Nudging-Strategien entwickeln und implementieren. Finanzvorstände werden dabei von Deloitte Finanzexperten, Verhaltensökonomern und

Neurowissenschaftlern unterstützt. Am Deloitte Neuroscience Institute schlagen wir einen dreiphasigen Ansatz vor, um ein Nudging-Projekt erfolgreich durchzuführen (s. Abb. 3).

Abb. 3 – Nudging-Vorgehensweise gemäß Deloitte Neuroscience Institute

Problem- oder Ziel-Definition:



In der ersten Phase identifizieren wir in der Regel ein bestimmtes Problem oder definieren ein spezifisches Ziel beispielsweise im Rahmen von angestrebter Umsatzsteigerung, Kostensenkung oder Effizienzsteigerung.

In der zweiten Phase designen unsere Experten Nudges als Vorbereitung für das Pilotprojekt. Es werden Timing und Platzierung der Nudges festgelegt. Darüber hinaus definieren wir relevante KPIs zur Bewertung der Zielerreichung. Anschließend starten wir in der dritten Phase den Rollout und messen nach einer definierten Laufzeit die Ergebnisse, um Zielerreichung und Projekterfolg zu bewerten.

In einem konkreten Projektbeispiel bat uns ein CFO, die Reisekosten in seinem Unternehmen – einem globalen Marketingdienstleister – mithilfe der Nudging-Methodik zu senken. Bei unserem Kunden machten

Reisekosten 20 Prozent der Gesamtkosten aus und beeinflussten somit das Ergebnis erheblich.

Die Herausforderung bestand darin, die Reisekosten um mindestens 2 Prozent zu senken, ohne die Mitarbeiter durch neue Vorschriften einzuschränken oder gar zu verärgern. Das DNI entwickelte mehrere Nudges, um Mitarbeiter unbewusst dazu zu bringen, Reisekosten bei Geschäftsreisen zu minimieren. Nudges mit der sozialen Vergleichsmethode wurden im Reisebuchungstool des Unternehmens verwendet – z.B. „80 Prozent Ihrer Kollegen buchen ein Hotel für 90€ oder weniger pro Nacht“.

Mit einer repräsentativen Stichprobe der Mitarbeiter unseres Kunden führten wir eine vierwöchige Pilotphase durch und bewerteten die Wirksamkeit der Nudges. Als Ergebnis wurden im darauffolgenden

Rollout die effektivsten Nudges verwendet. Weniger als zwei Monate nach dem globalen Rollout haben wir die Auswirkungen der Nudges gemessen und es konnten eindeutige Ergebnisse erzielt werden.

Die durchschnittlichen Kosten pro Buchung waren um 5 Prozent gesunken, was für unseren Kunden Einsparungen von rund 300.000€ pro Monat bedeutete. Normalerweise verlieren Nudges je nach Problemstellung nach mehreren Monaten ihren Effekt. Bei unserem konkreten Projektbeispiel zeigte sich der Nudging-Effekt sogar noch sechs Monate nach Rollout wirksam. Insgesamt wurden durch das Projekt Einsparungen in Höhe von rund 750.000 € erzielt. Um diesen Effekt langfristig aufrechtzuerhalten, hat dieser CFO Deloitte ein Jahr später erneut damit beauftragt, Nudges zu entwerfen, zu testen und auszurollen.

Zusammenfassung

Behavioral Science ist ein integraler Hebel der Geschäftsentwicklung geworden. Wo früher verhaltenswissenschaftliche Ansätze fast ausschließlich in menschenzentrierten Funktionen wie Marketing und HR angewandt wurden, ist Nudging nun auch in der Finanzfunktion angekommen. Hier wird es insbesondere für Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung eingesetzt. Der Wandel der Rolle des Finanzbereichs fordert zudem Verhaltensänderungen von der gesamten Finanzbelegschaft. Hier ist Nudging eine effektive Methode, um Stakeholder auf nicht-intrusive Weise zu gewünschten Verhaltensweisen zu bewegen. Mithilfe der DNI -Motivationsdimensionen, einer strukturierten Vorgehensweise und der Fachkenntnisse von Verhaltensforschern stellt Nudging ein wichtiges Werkzeug für CFOs dar, um Leistung, Durchführung, Kontrolle und Effizienz ihrer Organisation zu verbessern.

Quellen

- ¹ Anton Sher, Steven Ehrenhalt & Jonathan Englert: „Deloitte Perspectives. Finance 2025: Digital transformation in finance“, Deloitte Development LLC, 2018.
- ² Dan Schwan: „Robots will destroy our jobs and we are not ready for it“, Guardian, 11. January, 2017.
- ³ Michael Grothaus: „How blind recruitment works and why you should consider it“, Fast Company, 14. March, 2016.



Rolf Epstein
Leiter CFO Program Deutschland
repstein@deloitte.de



Nadine Galandi
Head of Deloitte Neuroscience Institute
ngalandi@deloitte.de

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwem im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.