

Abschwung, Inflation,
Geopolitik: die neuen
Realitäten für Unternehmen

Über den Deloitte CFO Survey

Der Deloitte CFO Survey reflektiert die Einschätzungen und Erwartungen von CFOs deutscher Großunternehmen zu makroökonomischen, unternehmensstrategischen und finanzwirtschaftlichen Themen. Der Survey wird in einem halbjährlichen Turnus durchgeführt und hat zum Ziel, Trends und Trendbrüche zu identifizieren. Deloitte-Gesellschaften in über 50 Ländern führen nationale CFO Surveys durch.

Methodik

Die vorliegende Studie ist der 22. deutsche Deloitte CFO Survey. Die Befragung wurde online im Zeitraum zwischen dem 9. und dem 29. September 2022 durchgeführt.¹ 124 CFOs deutscher Großunternehmen haben an der Befragung teilgenommen. 45 Prozent der teilnehmenden Unternehmen erzielen einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro, 27 Prozent über eine Milliarde Euro. Bei der Branchenstruktur dominieren die Maschinenbauindustrie und die Chemieindustrie mit 14 bzw. 9 Prozent, gefolgt vom Handel mit 8 Prozent.²

Bei einigen Fragen wird ein Indexwert angegeben, bei dem die Differenz der Prozentwerte der positiven und der negativen Antworten ermittelt wird. Bei dieser Methode werden Antworten „in der Mitte“ neutral gewertet. Im Sinne einer leichteren Lesbarkeit sind in dieser Studie nicht alle Fragen und Ergebnisse enthalten. Sollten Sie an den vollständigen Ergebnissen interessiert sein, kontaktieren Sie uns bitte. Wir möchten uns bei allen Teilnehmenden herzlich bedanken!

Anmerkung: Aufgrund der Rundung der Ergebnisse kann jeweils die Gesamtsumme von 100 Prozent abweichen.

¹ Eine Kurzfassung der Ergebnisse zu den wirtschaftlichen Aussichten wurde bereits auszugsweise veröffentlicht (<https://www2.deloitte.com/de/de/blog/economic-trend-briefings/2022/cfo-survey-herbst-2022.html>).

² Nähere Infos zur Teilnehmerstruktur finden Sie auf Seite 39.

Executive Summary	04
Wirtschaftliche Aussichten – pessimistische Erwartungen sind eingetreten	07
Preise und Löhne – Steigerung mit Unsicherheit	18
Geopolitik: Aufwind für den Standort Europa	22
Dynamic Finance	28
Teilnehmerstruktur	39
Ansprechpartner	40

Executive Summary

Eine Zusammenballung verschiedenster Risiken bringt gegen Ende des Jahres 2022 den befürchteten wirtschaftlichen Abschwung. Zum Krieg in der Ukraine und den explodierenden Energiepreisen kommen hohe Inflation, eine Kehrtwende in der Geldpolitik und wirtschaftliche Schwächen in den USA und China hinzu. Diese Kombination führt dazu, dass der noch zu Beginn des Jahres erwartete wirtschaftliche Aufschwung ausbleibt. Inzwischen deuten alle Zeichen auf einen Konjunkturrückgang.

Der aktuelle Deloitte CFO Survey zeigt im Vergleich zum Frühjahr einen weiteren Stimmungsabschwung unter den deutschen Unternehmen. Die Geschäfts- und Konjunkturaussichten in Deutschland und der Eurozone sind auf dem Weg zu neuen Tiefstständen. Entsprechend sind auch die Pläne für Beschäftigung und Investitionen in den negativen Bereich gefallen. Einzig die Konjunkturaussichten für China und die USA lassen zumindest vergleichsweise Optimismus erkennen.

Einer der Hauptgründe für die schlechte wirtschaftliche Lage ist die hohe Inflation. Die Preissprünge erzeugen Unsicherheit bei den Finanzvorständen und machen längerfristige Planungen schwierig. Die Ergebnisse zeigen, dass die gestiegenen Preise an Kunden weitergegeben werden sollen, während gleichzeitig die Löhne steigen werden. Die Preissteigerungen sind damit in der CFO-Perspektive kein vorübergehendes Phänomen. Die CFOs gehen davon aus, dass die Inflation mit 7,1 Prozent im Jahr 2023 und 4,8 Prozent im Jahr 2024 noch länger hoch bleiben wird.

Die Geschäftsaussichten fallen weiter ab – fast drei Viertel der CFOs beurteilen die Aussichten schlechter als noch vor drei Monaten.

Einstellungs- und Investitionsbereitschaft sinken – Kostensenkungen sind mit Abstand Priorität Nummer 1.

Die Inflation ist gekommen, um zu bleiben – die Preise sollen im Jahr 2023 um 7,1 Prozent und im Jahr 2024 um 4,8 Prozent steigen.



Auch bei Auslandsinvestitionen werden Unternehmen vorsichtiger. Die geopolitischen Herausforderungen der letzten Jahre durch Pandemie und Krieg haben den Fokus für Investitionen weg von China in Richtung Deutschland und Europa gelenkt. Geostrategische Faktoren werden wichtiger für die Standortentscheidungen von Unternehmen sowie für ihre Lieferketten und sollen in Zukunft eine sehr viel prominentere Rolle in der Unternehmensstrategie spielen.

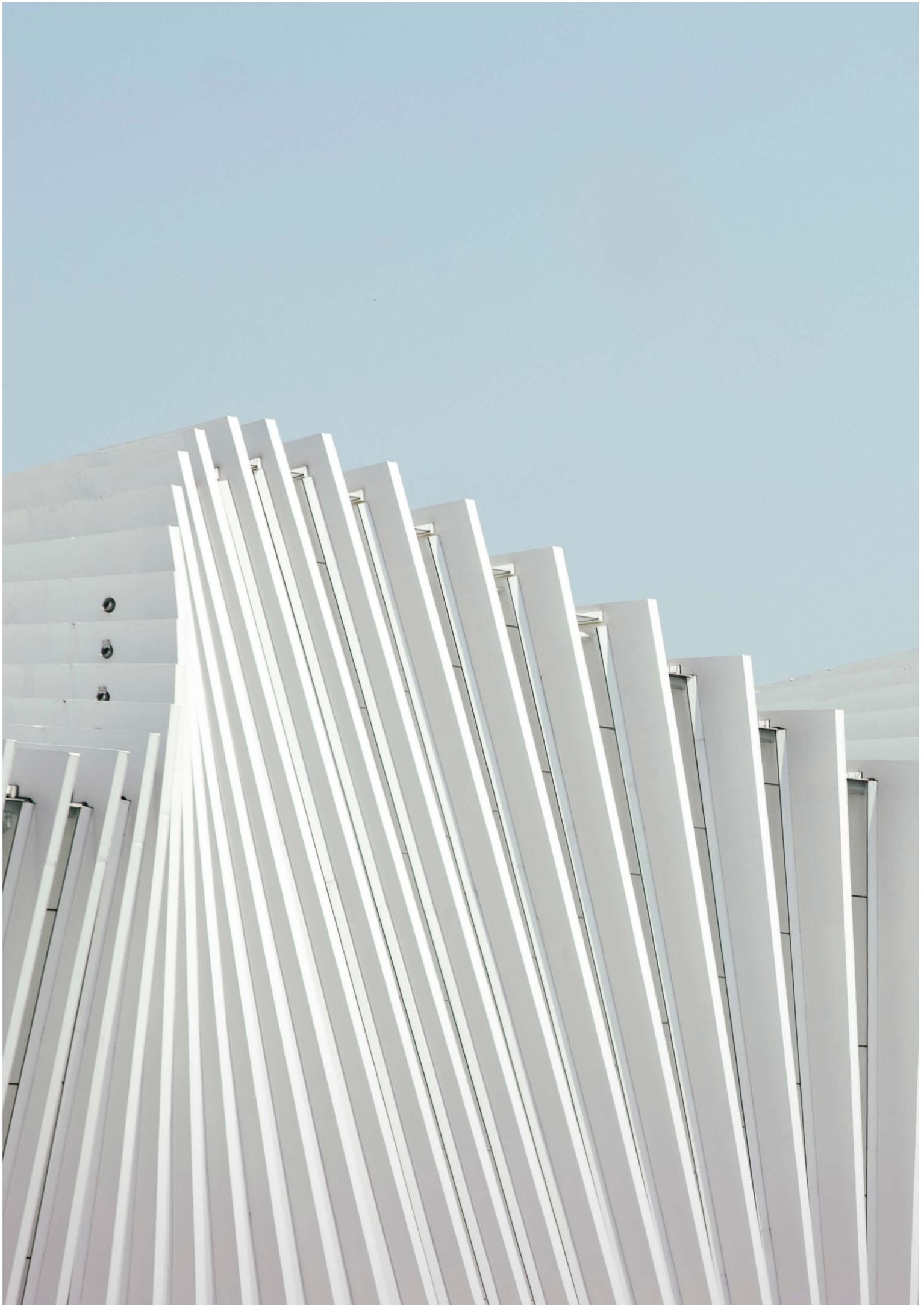
Im Rahmen der diesmalig durchgeführten Positionsbestimmung zeigen die Ergebnisse des CFO Survey ein ernüchterndes Bild in Bezug auf den Reifegrad der Finanzfunktionen deutscher Unternehmen.

Die meisten Teilnehmer haben die Potenziale der Digitalisierung noch nicht ausgeschöpft. Dadurch sind viele Finanzfunktionen nur unzureichend auf die neuen Anforderungen – seien es globale Umbrüche, die Notwendigkeit einer Geschäftsmodelltransformation oder neue Mitarbeiteranforderungen – vorbereitet.

Geopolitik: 70 Prozent der Unternehmen wollen im kommenden Jahr verstärkt in Deutschland investieren.

Neue digitale Technologien haben für 75 Prozent der Unternehmen eine starke bzw. sehr starke Auswirkung auf ihre Finanzfunktion.

Etwa drei Viertel der CFOs sehen eine hohe oder sehr hohe Notwendigkeit, die Finanzfunktion schneller an sich ändernde Anforderungen anzupassen.



Wirtschaftliche Aussichten – pessimistische Erwartungen sind eingetreten

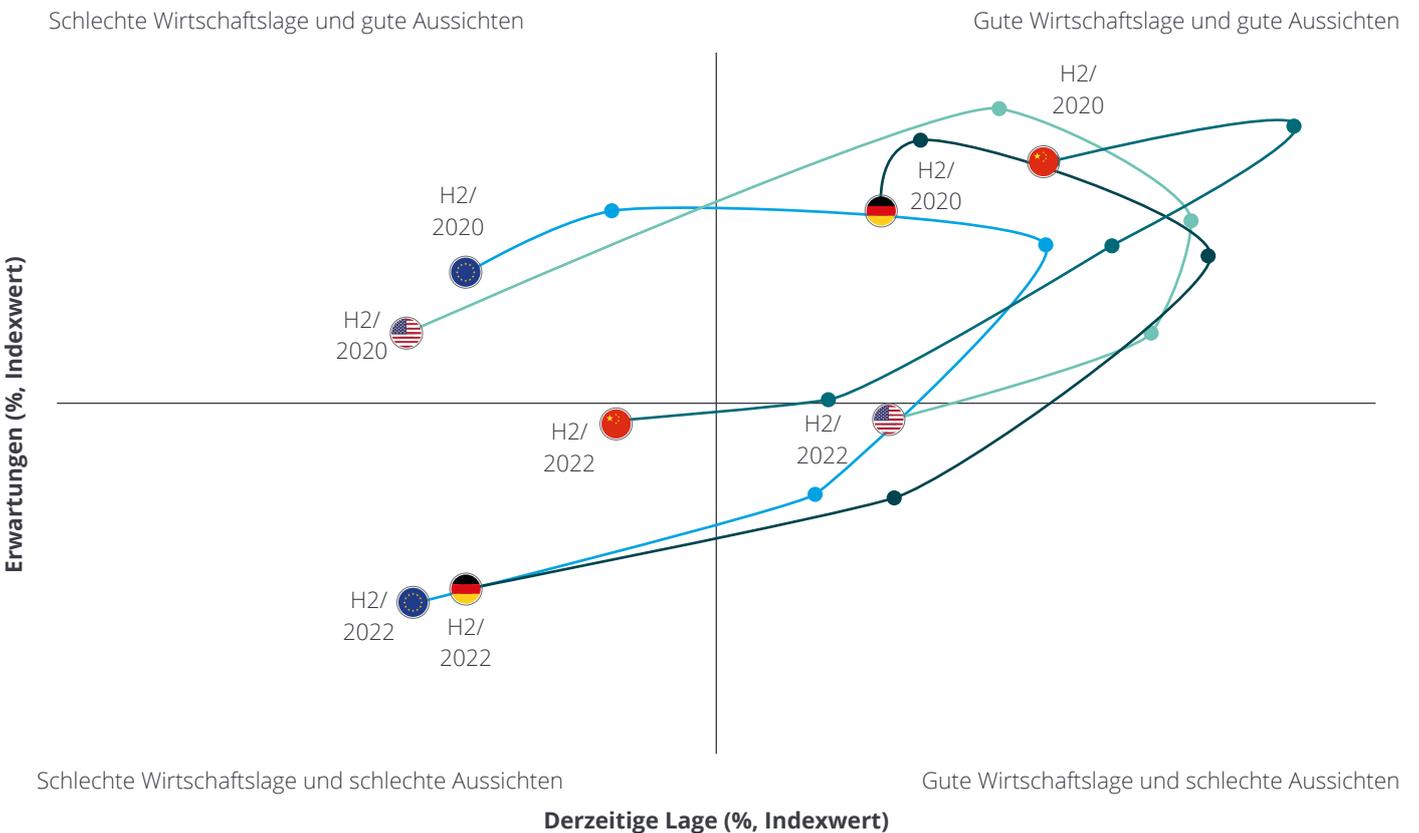
Konjunktur- und Geschäftserwartungen auf dem Weg zu neuen Tiefstständen

Sowohl die derzeitige wirtschaftliche Lage als auch die Aussichten für Deutschland und die Eurozone sind noch einmal stark gefallen. Nachdem die wirtschaftliche Lage im Frühjahr noch als stabil eingeschätzt wurde, haben sich die damaligen schlechten Aus-

sichten nun bewahrheitet. Für Deutschland bewerten nur noch 15 Prozent der CFOs die momentane Lage als positiv. Für die Eurozone wird die Lage noch schlechter eingeschätzt. China und die USA zeigen sich dagegen deutlich resilienter. Über ein Drittel schätzt die Lage in den USA sogar als sehr gut oder gut ein.

Abb. 1 – Wirtschaftliche Lage und Erwartungen

Frage: Wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Lage in den folgenden Ländern/Regionen? Was erwarten Sie für die wirtschaftliche Lage in einem Jahr in den folgenden Ländern/Regionen?



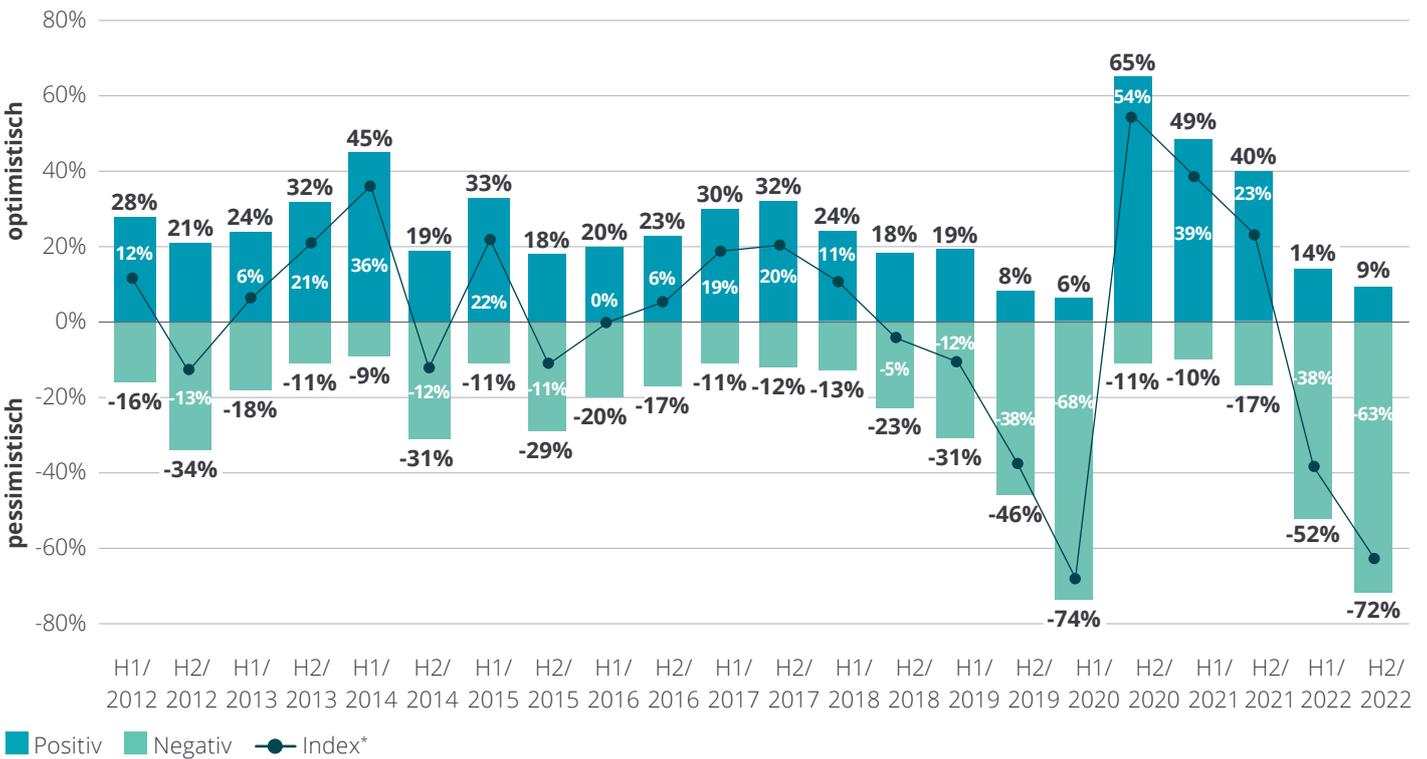
* Der Indexwert ist der Saldo aus erwarteten positiven und negativen Einschätzungen.

Die Aussichten für die kommenden zwölf Monate sind für Deutschland und die Eurozone ähnlich pessimistisch. Die große Mehrheit der CFOs (68 bzw. 71 Prozent) glaubt, dass sich die wirtschaftliche Lage weiter verschlechtern wird. Die Erwartungen für die USA und China sind dagegen noch ein schwacher Lichtblick. Insgesamt sind die Aussichten zwar negativ (Indexwert -5 bzw. -4 Prozent), doch die Werte sind im Vergleich zur Eurozone bei Weitem nicht so tief gefallen.

Passend zum schlechten konjunkturellen Ausblick sind auch die Geschäftsaussichten für die Unternehmen weiter gesunken. Der Indexwert fällt noch tiefer auf -63 Prozent. Für fast drei Viertel der Befragten haben sich die Geschäftsaussichten verschlechtert. Damit schätzen die CFOs die Aussichten heute verglichen zu drei Monaten zuvor fast so schlecht ein wie während der ersten Welle des Coronavirus.

Abb. 2 – Geschäftsaussichten

Frage: Wie beurteilen Sie die momentanen Geschäftsaussichten Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Aussichten vor drei Monaten?



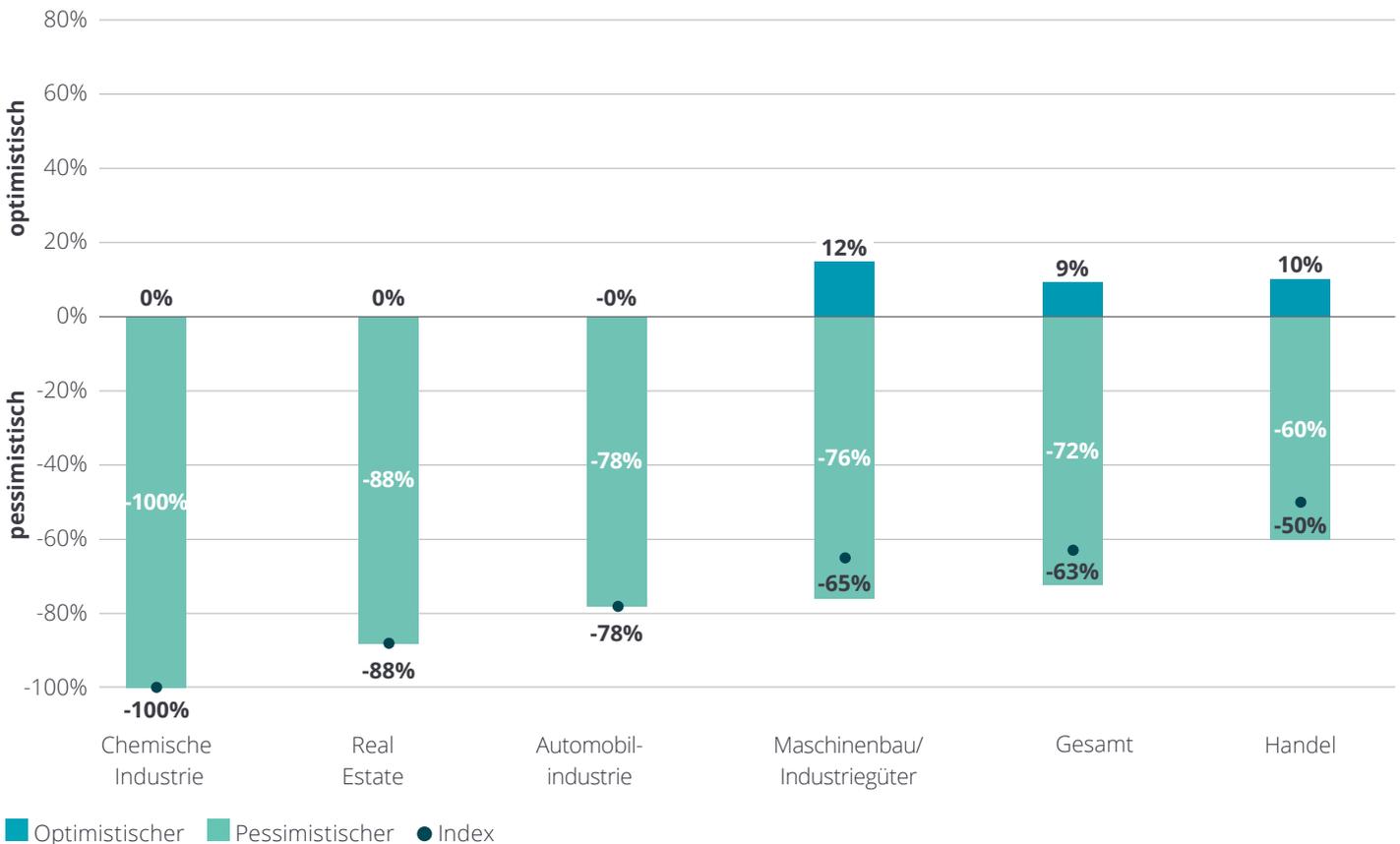
* Indexwert ist der Saldo aus erwarteten positiven und negativen Einschätzungen

Besonders betroffen ist die Chemieindustrie; hier haben sich für alle Befragten die Aussichten verschlechtert. Aber auch in der Immobilien- und Baubranche, der Automobilindustrie und dem Energiesektor sind die Aussichten im sehr negativen Bereich; für kein einziges Unternehmen haben sich in diesen Branchen die Aussichten verbessert.

Die Geschäftsaussichten der energieintensiven Industrien leiden besonders.

Abb. 3 – Geschäftsaussichten nach Branche

Frage: Wie beurteilen Sie die momentanen Geschäftsaussichten Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Aussichten vor drei Monaten?





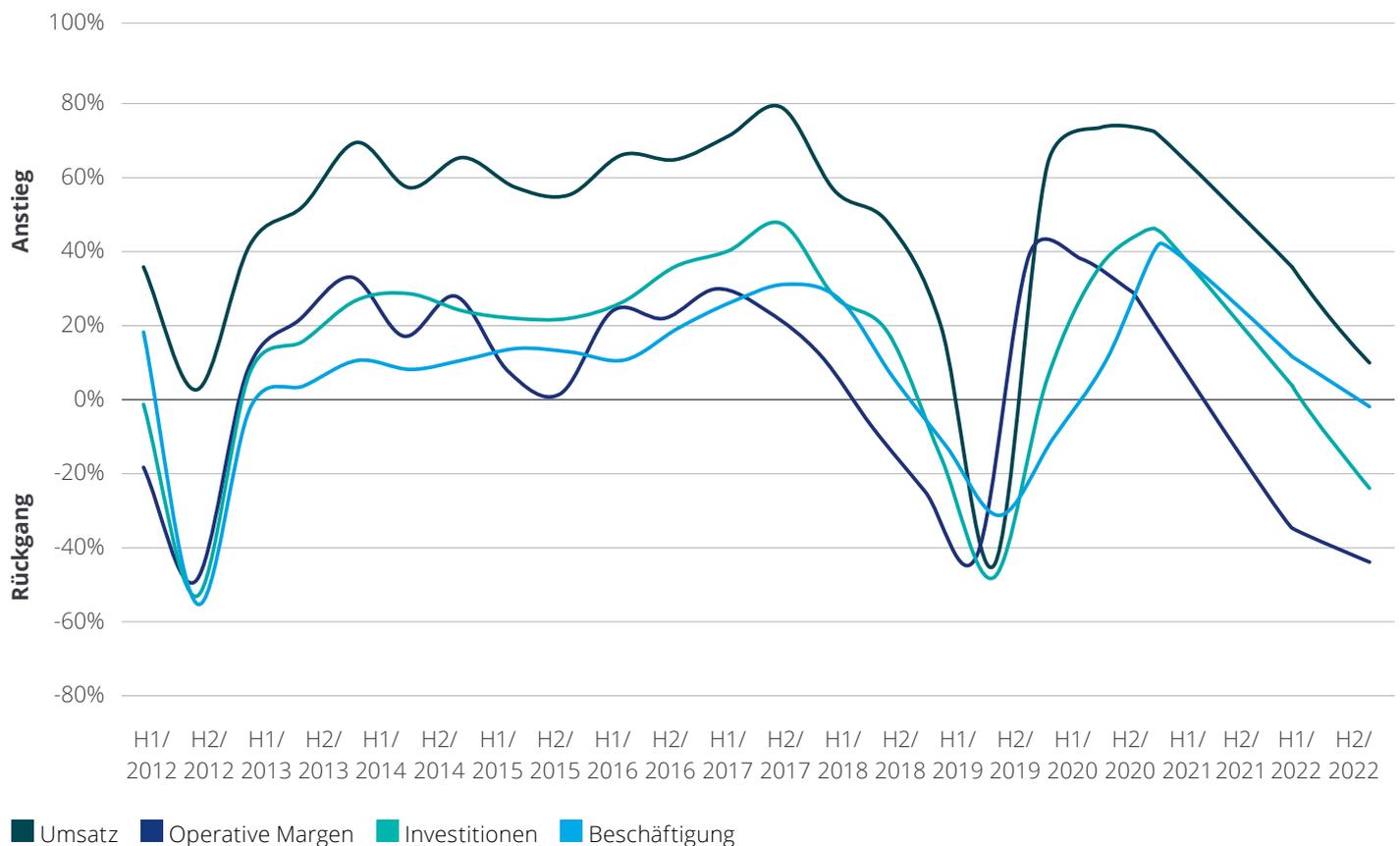
Investitionen und Beschäftigung sollen sinken

Nach den Höchstständen vor einem Jahr waren die Pläne für Beschäftigung und Investitionen bereits im Frühjahr zurückgegangen, hielten sich allerdings noch im positiven Bereich. Dieser rückläufige Trend hat sich in den Herbst fortgesetzt. Im Durchschnitt sehen die CFOs jetzt einen Rückgang der Beschäftigungszahlen und Investitionen. Die Pläne für Investitionen leiden besonders; der Indexwert geht von 4 auf -25 zurück, der für Beschäftigung von 17 auf -3.

In der Automobilindustrie liegt die Investitionsbereitschaft am niedrigsten – zwei Drittel planen ihre Investitionen zu verringern. Im Kontrast dazu bleibt der Dienstleistungssektor³ resilienter und will Investitionen und Beschäftigung in den kommenden zwölf Monaten sogar merklich steigern.

Abb. 4 – Kennzahlen

Frage: Wie werden sich Ihrer Ansicht nach die folgenden Kenngrößen und Kennzahlen für Ihr Unternehmen über die nächsten zwölf Monate verändern? Indexwerte*



* Der Indexwert ist der Saldo aus erwarteten positiven und negativen Einschätzungen.

³ Dienstleistungssektor beinhaltet: Bankwesen, Medien, Technologie, Telekommunikationsbranche, Tourismus, Transport & Logistik, Versicherungsbranche.



Auch die Erwartungen für Umsätze und vor allem für Margen gehen weiter zurück. Angesichts der steigenden Kosten durch Inflation, Energiepreise und Lohnkosten beurteilen die befragten Unternehmen die Aussichten für ihre operativen Margen als sehr negativ (Indexwert: -45). Vor allem im Maschinenbausektor erwarten die meisten CFOs einen weiteren Rückgang ihrer Margen (Indexwert: -76). Es wird erwartet, dass Umsätze zwar im Durchschnitt noch leicht steigen werden, allerdings dürfte das zum größten Teil an den steigenden Preisen liegen.

In diesem schwierigen Umfeld passen Unternehmen ihre Geschäftsstrategien an. Kostensenkungen sind jetzt klar die Priorität Nummer eins unter den befragten CFOs. Offensive Strategien wie Firmenübernahmen und Expansion in neue Märkte verlieren an Bedeutung. Um im härter werdenden Wettbewerb kompetitiv zu bleiben, behält aber Innovation durch neue Produkte für immerhin 44 Prozent der Teilnehmenden eine hohe Priorität.

Abb. 5 – Strategien

Frage: Welche der folgenden Geschäftsstrategien werden für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten hohe Priorität haben?

	Herbst 2022	Frühjahr 2022	Veränderung
 Kostensenkungen	70%	58%	 +12%
 Einführung neuer Produkte/Dienstleistungen	44%	50%	 -6%
 Erhöhung des operativen Cashflows	44%	50%	 -6%
 Wachstum durch Firmenübernahme/-zukäufe	23%	31%	 -8%
 Expansion in neue Märkte	17%	24%	 -7%
 Reduzierung der Verschuldung	17%	22%	 -5%
 Erhöhung der Investitionsausgaben (CAPEX)	13%	20%	 -7%
 Verkauf von Vermögenswerten	6%	9%	 -3%

Risiko Inflation und wirtschaftlicher Abschwung

Nachdem der Krieg in der Ukraine im Frühjahr noch die Risikolandschaft bestimmt hat, kommt jetzt der wirtschaftliche Abschwung hinzu. Steigende Energiekosten als Folge des Krieges stellen weiterhin für fast drei Viertel der befragten Unternehmen ein hohes Risiko dar. Dazu treten jetzt aber auch die Furcht vor steigenden Lohnkosten und das Dauerthema, der Fachkräftemangel. Vor dem Hintergrund von Kaufkraftverlusten durch Inflation und Rezessionssorgen ist im Vergleich zum Frühjahr auch die schwächere Inlandsnachfrage ein wesentlich signifikanterer Risikofaktor geworden. Die Gefahr steigender Rohstoffkosten hat dagegen abgenommen.

Aus der Industrieperspektive betreffen die gestiegenen Energiekosten vor allem die Automobil-, die Chemie- und die Pharmaindustrie. Während geopolitische Risiken im Gesamtdurchschnitt an Bedeutung verloren haben, sind diese für Großunternehmen mit einem Umsatz von über 1 Mrd. € noch immer das Top-Risiko. Für mehr binnenmarktorientierte Sektoren, wie zum Beispiel Real Estate, ist die schwache Inlandsnachfrage das größte Risiko.

Das Risiko des wirtschaftlichen Abschwungs kommt zu den Sorgen über die Folgen des Kriegs in der Ukraine hinzu.

Abb. 6 – Risiken

Frage: Welche der folgenden Faktoren stellen für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten ein hohes Risiko dar?

	Herbst 2022	Frühjahr 2022	Veränderung
 Steigende Energiekosten	74%	77%	 -3%
 Steigende Lohnkosten	71%	59%	 +12%
 Fachkräftemangel	71%	66%	 +5%
 Geopolitische Risiken	69%	77%	 -8%
 Schwächere Inlandsnachfrage	65%	41%	 +24%
 Steigende Rohstoffkosten	56%	71%	 -15%
 Schwächere Auslandsnachfrage	38%	29%	 +9%
 Zunehmende Regulierung in Deutschland	38%	28%	 +10%
 Steigende Kapitalkosten	27%	16%	 +11%
 Wechselkursrisiken	21%	19%	 +2%

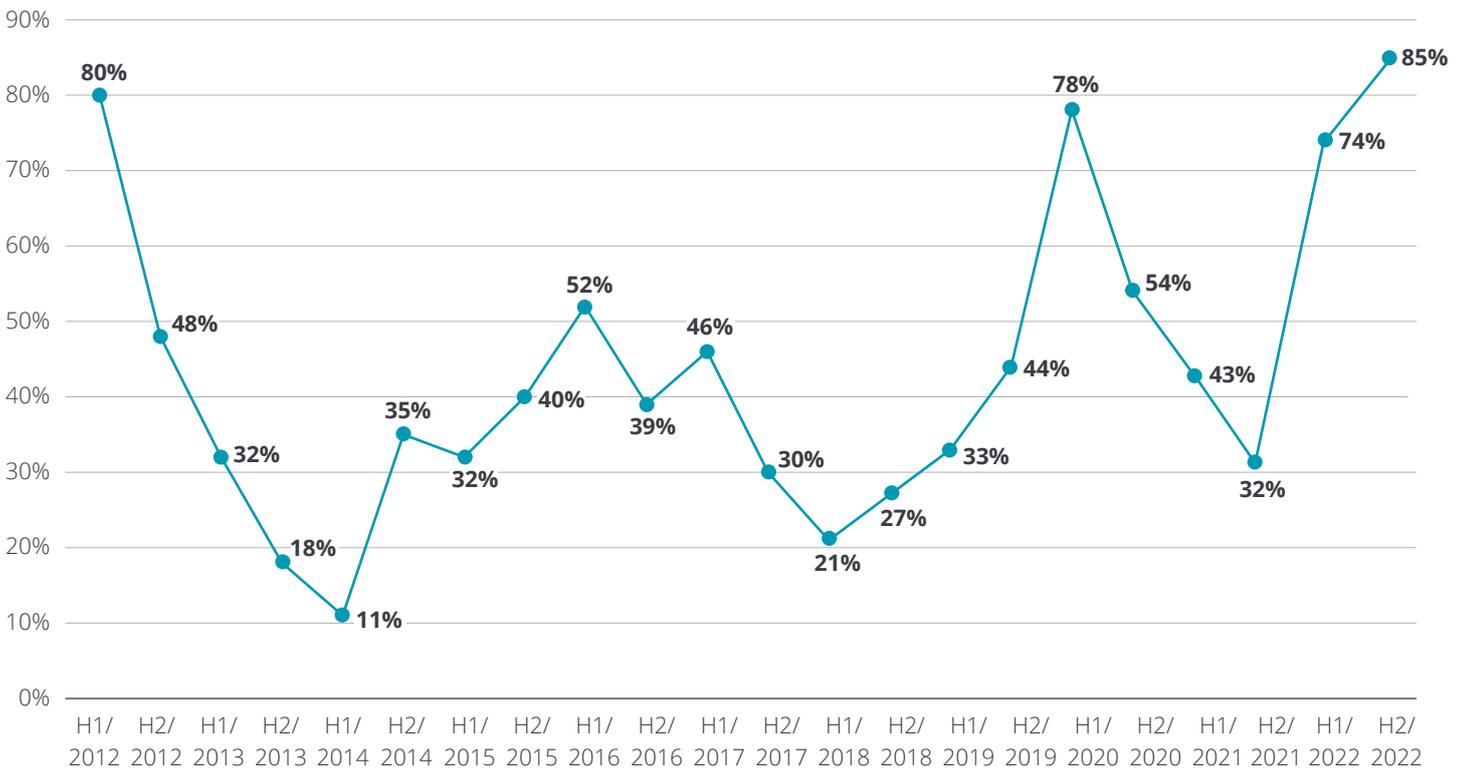


Die Vielfalt der Risiken, mit denen deutsche Unternehmen diesen Herbst konfrontiert sind, zeigt sich auch im Niveau der Unsicherheit, die die CFOs im wirtschaftlichen Umfeld sehen. Der Anteil der Teilnehmer, der das Niveau der Unsicherheit momentan als hoch bzw. sehr hoch einschätzt, ist mit 85 Prozent der höchste Wert in der zehnjährigen Geschichte des CFO Survey. Damit liegt die Unsicherheit mittlerweile noch höher als während der Eurokrise oder der Corona-Pandemie.

Die Unsicherheit über das wirtschaftliche Umfeld steigt höher als je zuvor.

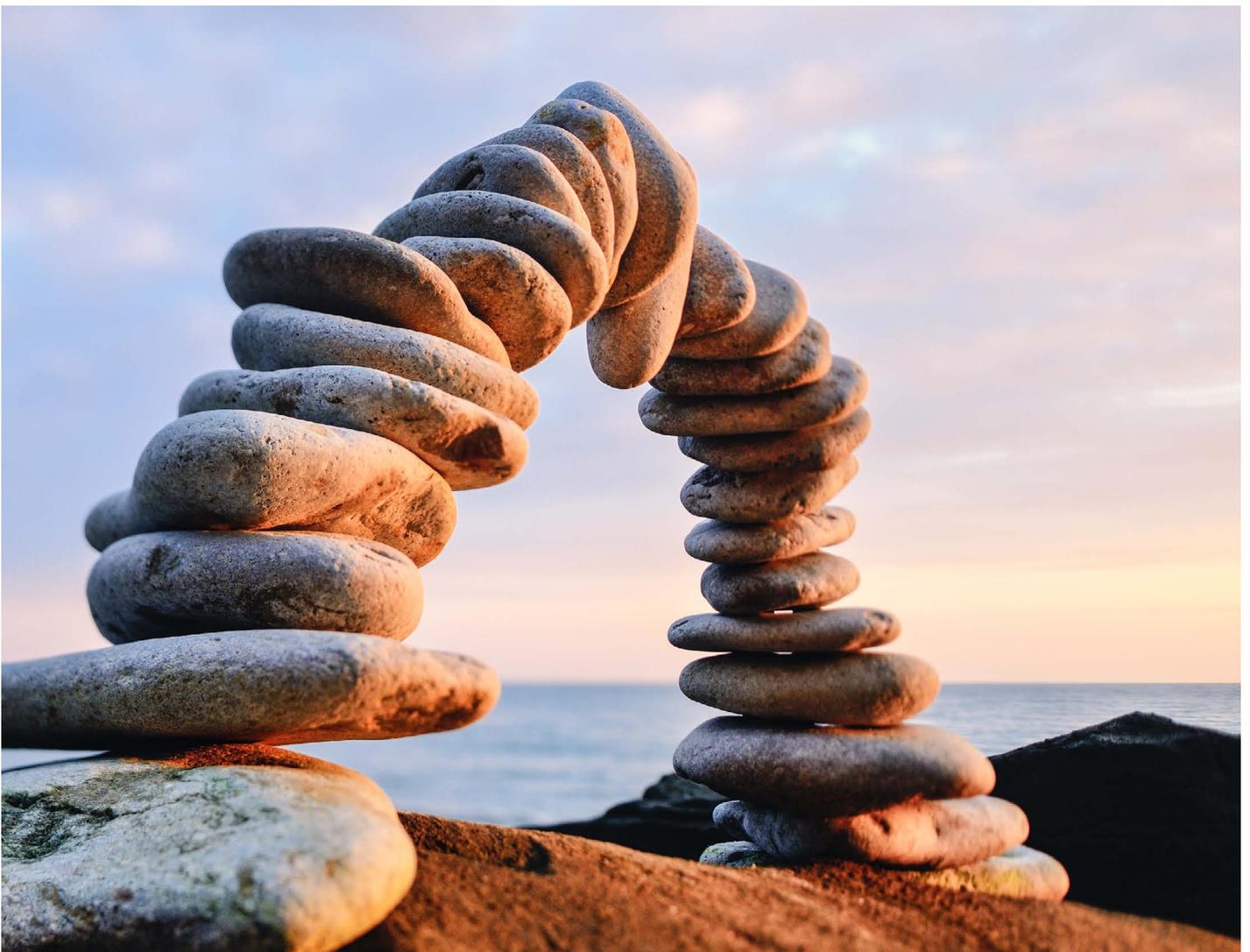
Abb. 7 - Unsicherheit

Frage: Wie schätzen Sie das momentane Niveau der Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld ein?
Antwort: Hoch/Sehr hoch



Preise und Löhne – Steigerung mit Unsicherheit

Lieferkettenprobleme und der Energiepreisschock haben die Inflationsraten seit dem Frühjahr in die Höhe schnellen lassen. Die CFOs erwarten, dass die extremen Preissteigerungen allerdings kein vorübergehendes Phänomen bleiben werden. Die volatile Entwicklung der Preise verursacht viel Unsicherheit und stellt vor allem die Finanzplanung vor große Herausforderungen.



Mittelfristig hohe und volatile Inflation

Für Deutschland erwarten die Finanzvorstände im nächsten Jahr eine Preissteigerung von 7,1 Prozent. Im Jahr 2024 soll die Steigerung leicht zurückgehen auf 4,8 Prozent – noch immer weit über dem erklärten Ziel der EZB von 2 Prozent. Für die Eurozone erwarten die CFOs sogar eine stärkere Verteuerung von jeweils 7,5 Prozent und 5,2 Prozent für 2023 und 2024.

Für die Unternehmen sind die stark steigenden Preise ein Risiko, das nur schwer einschätzbar ist. Im Durchschnitt sehen die CFOs eine 33-prozentige Chance, dass die Inflation in Deutschland 2023 sogar mehr als 8 Prozent erreicht. Das zeigt die Unsicherheit, die mit den Preissprüngen der letzten Monate einhergeht.

Diese Unsicherheit spiegelt sich auch in den unterschiedlichen Vorhersagen zwischen den Branchen wider. CFOs aus der Pharma- und der Automobilindustrie erwarten eine deutlich höhere Inflation als der Durchschnitt. Dies dürfte auch darauf zurückzuführen sein, dass die Inflationstreiber sich je nach Branche unterscheiden und somit auch die zukünftige Entwicklung beispielsweise von Lieferengpässen und Rohstoffpreisen eine große Rolle spielt.

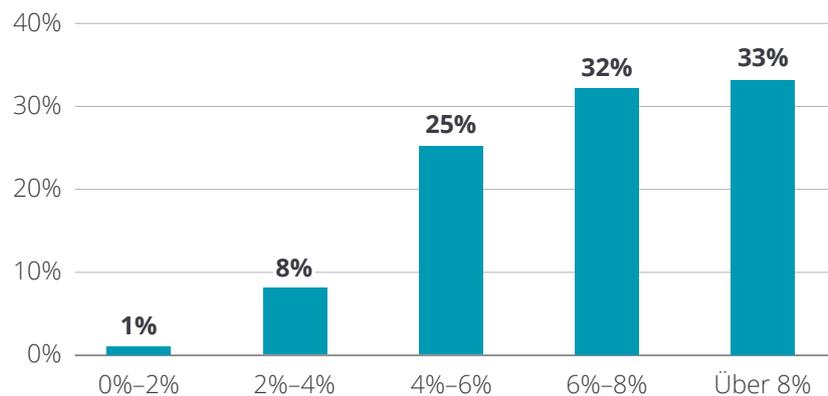
Die erwarteten Lohnsteigerungen bleiben hinter den Erwartungen für die Inflation zurück. Im Durchschnitt sollen Löhne in den kommenden zwölf Monaten aber immerhin um 5,4 Prozent steigen. Diese tatsächliche Steigerung wird entscheidend für die Zweitrundeneffekte der Inflation und damit für die Dauer der Preissteigerungen sein.

Abb. 8 – Erwartungen für Inflation

	2023	2024
 Deutschland	7,1%	4,8%
 Eurozone	7,5%	5,2%

Abb. 9 – Inflation 2023

Frage: Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Inflation 2023 in Deutschland in die jeweiligen Intervalle fallen wird?



Erhöhte Kosten sollen weitergegeben werden

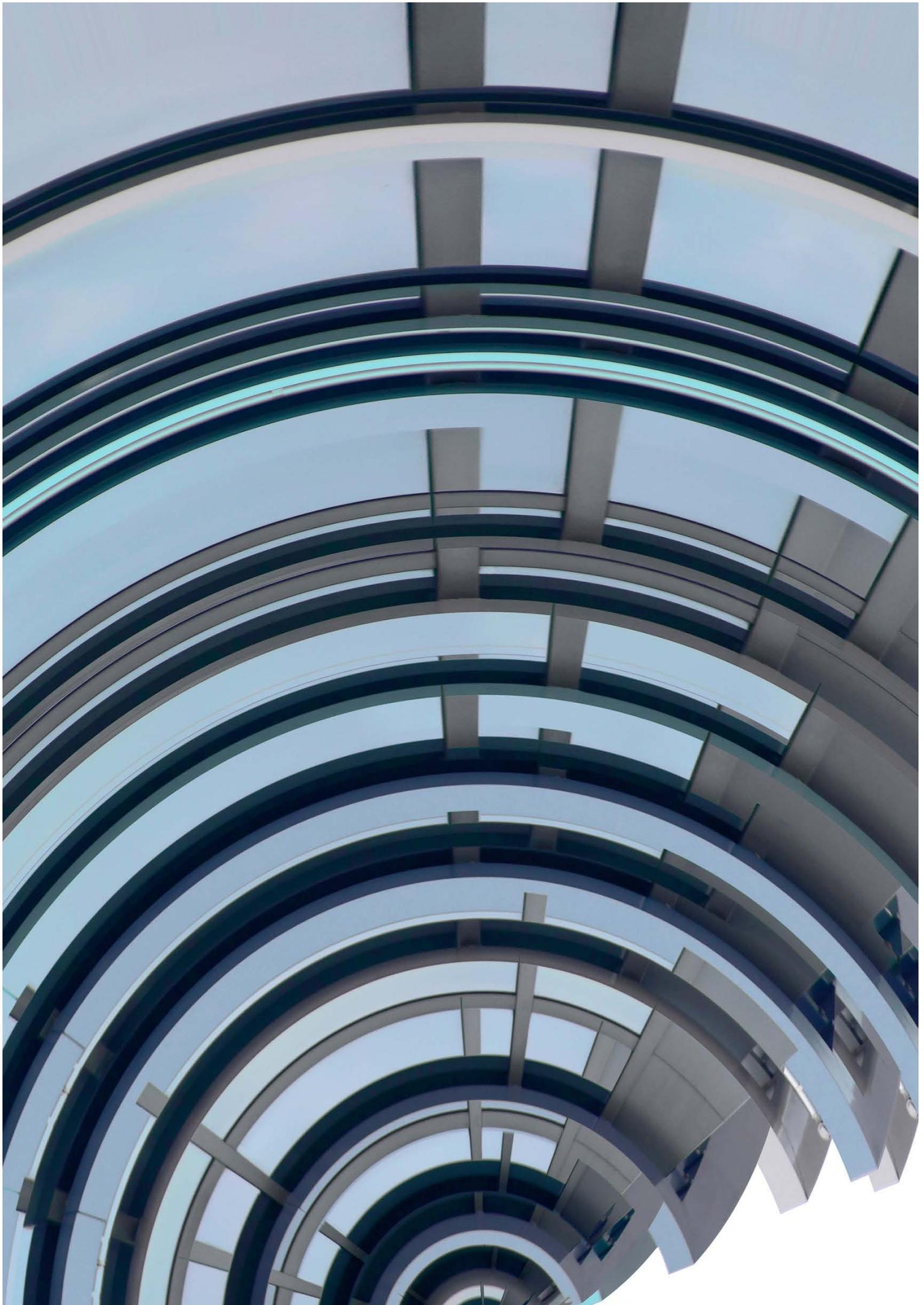
Um mit der hohen Inflation umzugehen, nutzen Unternehmen verschiedene Strategien. Für fast alle befragten CFOs (91 Prozent) ist es wichtig bzw. sehr wichtig, die erhöhten Kosten direkt durch höhere Preise an ihre Kunden weiterzugeben. Damit können Unternehmen zwar ihre Margen schützen, doch die Preissteigerungen werden auch schneller bei den Verbrauchern ankommen. Vor allem die Automobil- und Transport-&-Logistik-Branchen wollen die Kosten eher an die Kunden weitergeben.

Firmenintern planen 77 Prozent der CFOs durch besseres Cashflowmanagement gegen die steigenden Preise vorzugehen. Vor dem Hintergrund der rapide steigenden Energiepreise streben fast drei Viertel der Unternehmen auch bessere Energieeffizienz oder mehr Energieeinsparungen an. Diese Strategie ist vor allem für die Automobilbranche zentral, in welcher fast 90 Prozent der Teilnehmenden bessere Energieeffizienz als wichtig bzw. sehr wichtig einordnen, um mit den steigenden Preisen umzugehen. Investitionen reduzieren wollen dagegen nur 40 Prozent der Befragten.

Abb. 10 – Strategien gegen steigende Preise

Frage: Wie wichtig sind folgenden Strategien für Ihr Unternehmen, um mit den steigenden Preisen umzugehen? (Sehr/moderat wichtig)





Geopolitik: Aufwind für den Standort Europa

Der Zusammenbruch internationaler Lieferketten während der Corona-Pandemie, der Krieg in der Ukraine und die Lockdowns in China waren nur einige der Faktoren, die geostrategische Risiken wieder relevant für Unternehmen gemacht haben. Damit rücken geopolitische Überlegungen ins Zentrum von Investitions- und Standortentscheidungen.

Investitionsfokus Europa

Unternehmen haben bereits Konsequenzen für ihre Investitionen gezogen. Fast 20 Prozent der Teilnehmenden gaben an, ihre geplanten Investitionen im Ausland aufschieben zu wollen. Ihre Investitionen ganz stoppen wollen dagegen nur 6 Prozent der Befragten. Vor allem die Chemie- und die Maschinenbauindustrie werden vorsichtiger und haben vermehrt ihre Investitionen im Ausland pausiert.

70 Prozent der Unternehmen wollen verstärkt in Deutschland investieren.

Abb. 11 – Auswirkung geostrategischer Risiken auf Investitionen

Frage: Wie beeinflussen die gegenwärtigen politischen Risiken Ihre Auslandsinvestitionen?

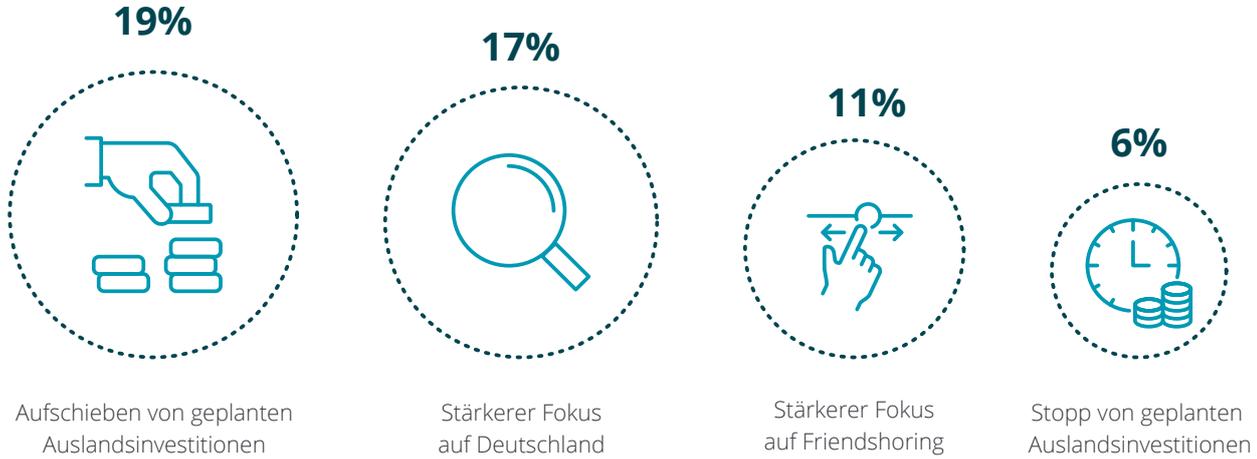
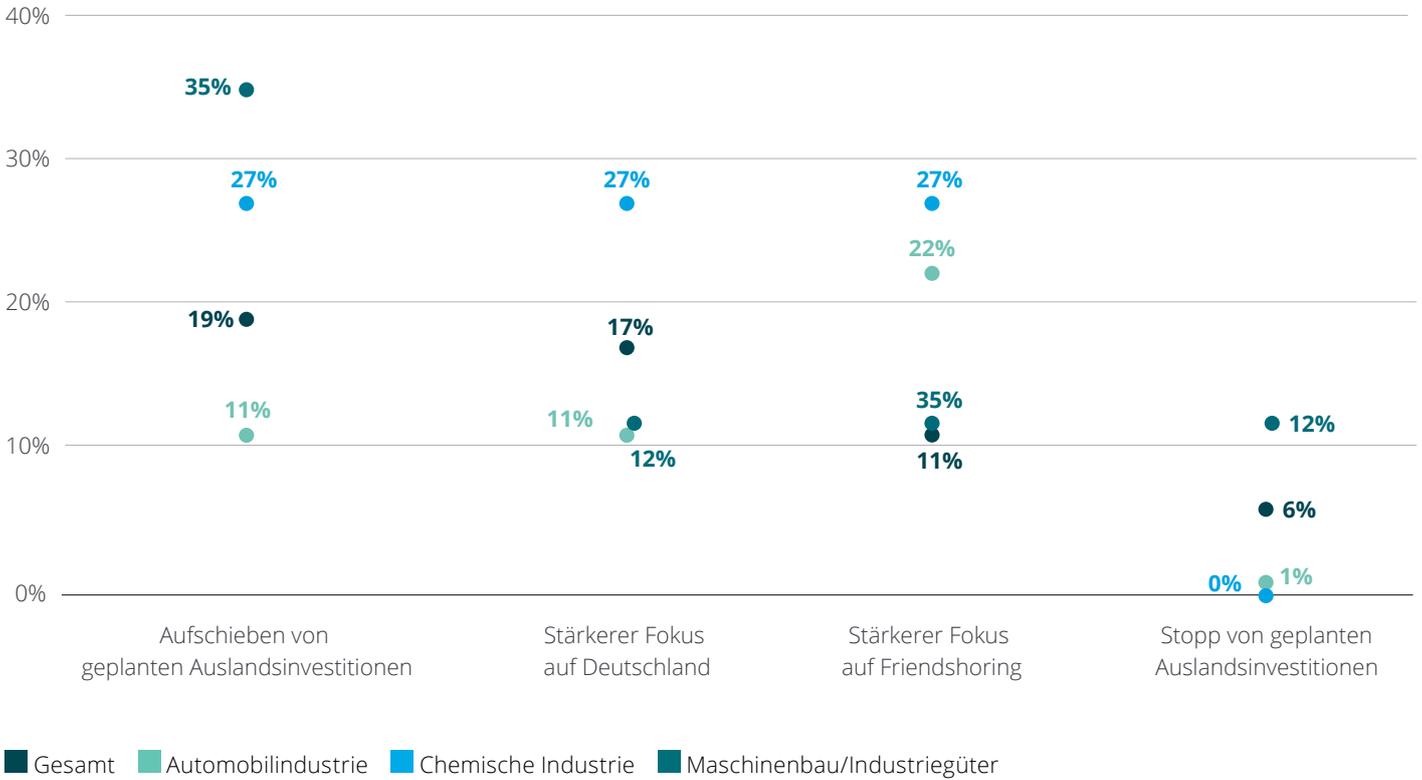


Abb. 12 – Auswirkung geostrategischer Risiken nach Branchen

Frage: Wie beeinflussen die gegenwärtigen politischen Risiken Ihre Auslandsinvestitionen?



Auch wenn die Unternehmen bisher eher zurückhaltend auf die geopolitischen Umbrüche reagiert haben, gibt es einen klaren Trend für die zukünftig geplanten Investitionen. In den kommenden zwölf Monaten wollen 70 Prozent der befragten Firmen verstärkt in Deutschland investieren. Weitere wichtige Investitionsziele sind Nordamerika sowie West- und Osteuropa. Asien ist im Vergleich weit abgeschlagen.

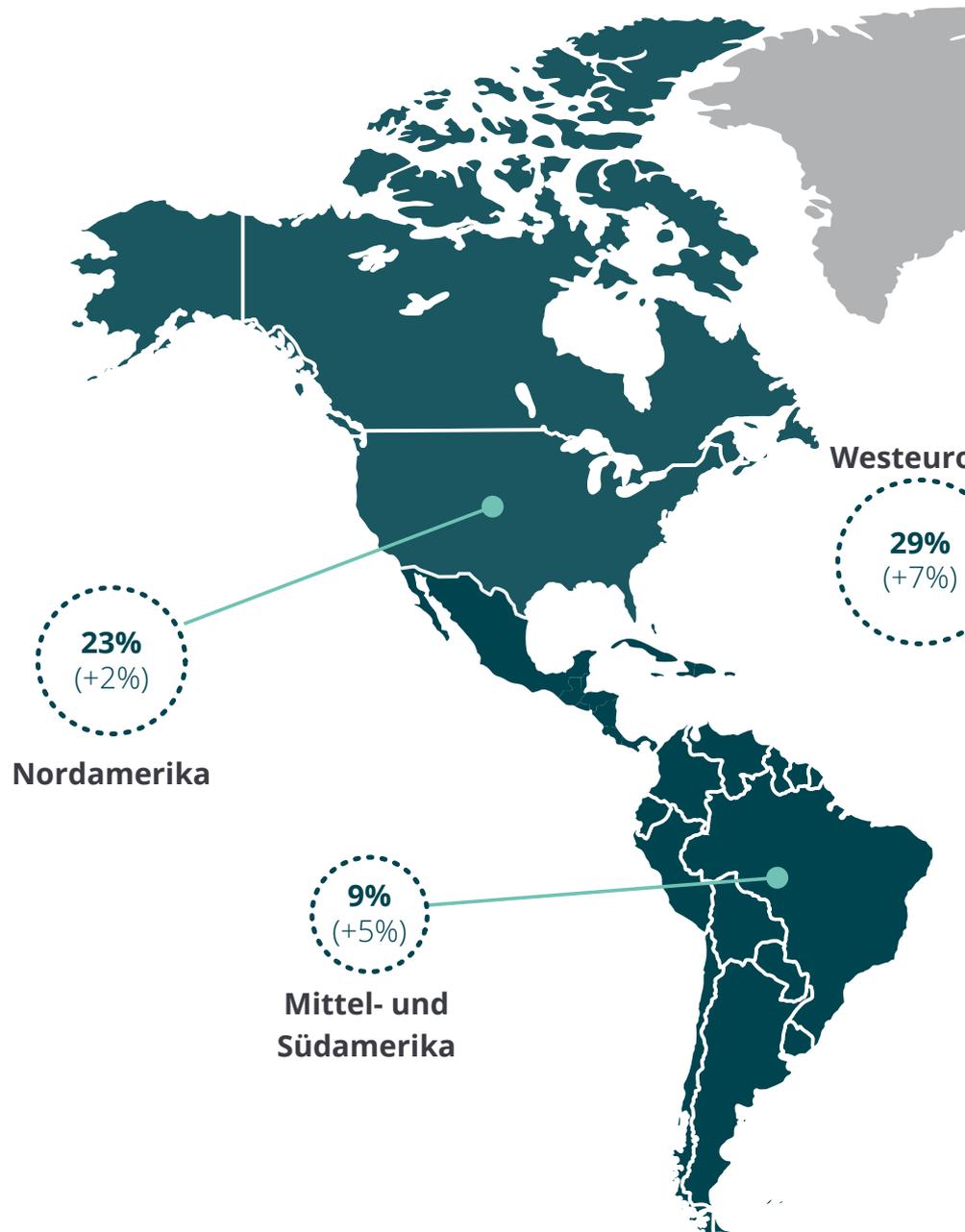
Verglichen mit den Investitionszielen vor vier Jahren ergibt sich damit ein drastisch geändertes Bild. Vor allem Deutschland und Europa haben als Ziele für Investitionen gewonnen, während China und Asien insgesamt wesentlich unpopulärer geworden sind. Im Vergleich haben 12 Prozent weniger CFOs angegeben, im kommenden Jahr vermehrt in China investieren zu wollen. Durch drohende Konflikte und restriktive politische Maßnahmen ist Asien in den letzten zwei Jahren zu einem weitaus weniger begehrten Investitionsstandort geworden. Deutschland und Europa hingegen werden von der wachsenden Bedeutung politischer Risiken bei Investitionsentscheidungen profitieren können.

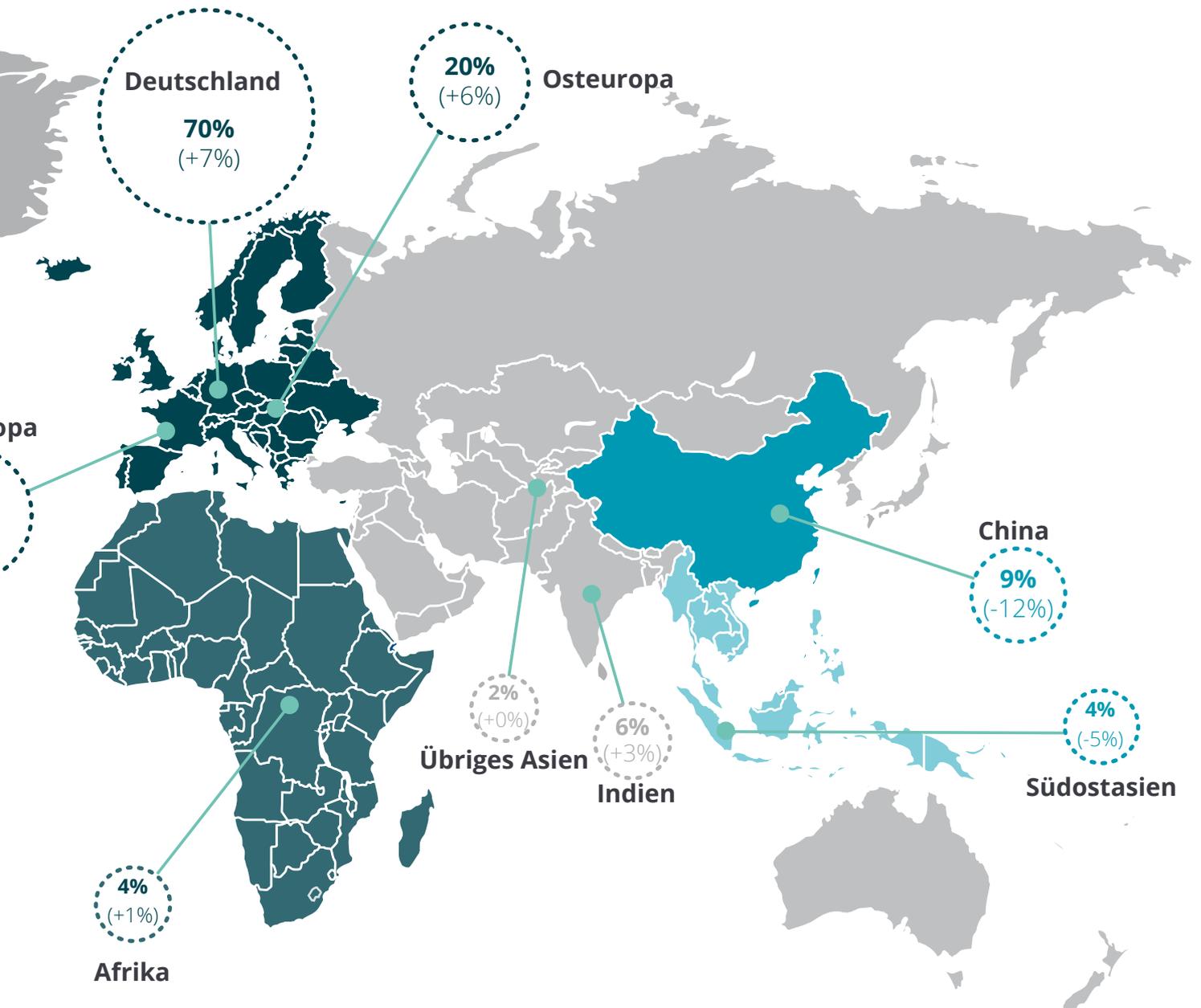
Vor allem die Konsumgüterindustrie will im kommenden Jahr vermehrt in Deutschland und Westeuropa investieren. Aber auch die Pharmaindustrie und das Gesundheitswesen wollen mehr Investitionen in Europa tätigen. In Nordamerika wollen eher die Chemie- und Automobilindustrie investieren. Die Chemieindustrie führt aber auch bei geplanten Investitionen in Indien und Südostasien.

Während Europa insgesamt attraktiver wird als Investitionsziel, gilt das besonders für den Dienstleistungssektor und die Konsumgüterindustrie. Wohl als Folge der gestiegenen Energiepreise in Europa orientiert sich das verarbeitende Gewerbe im Vergleich stärker Richtung Nordamerika. 35 Prozent der befragten CFOs aus dem verarbeitenden Gewerbe gaben an, dort vermehrt investieren zu wollen. Afrika und der Mittlere Osten spielen aktuell keine wichtige Rolle als Investitionsziele für deutsche Unternehmen.

Abb. 13 – Investitionsziele in den kommenden zwölf Monaten verglichen zu vier Jahren zuvor

Frage: In welchen Ländern/Regionen plant Ihr Unternehmen innerhalb der nächsten zwölf Monate vermehrt zu investieren? (Vergleich zu vier Jahren zuvor in Klammern)







Globalisierung benötigt geopolitisches Monitoring

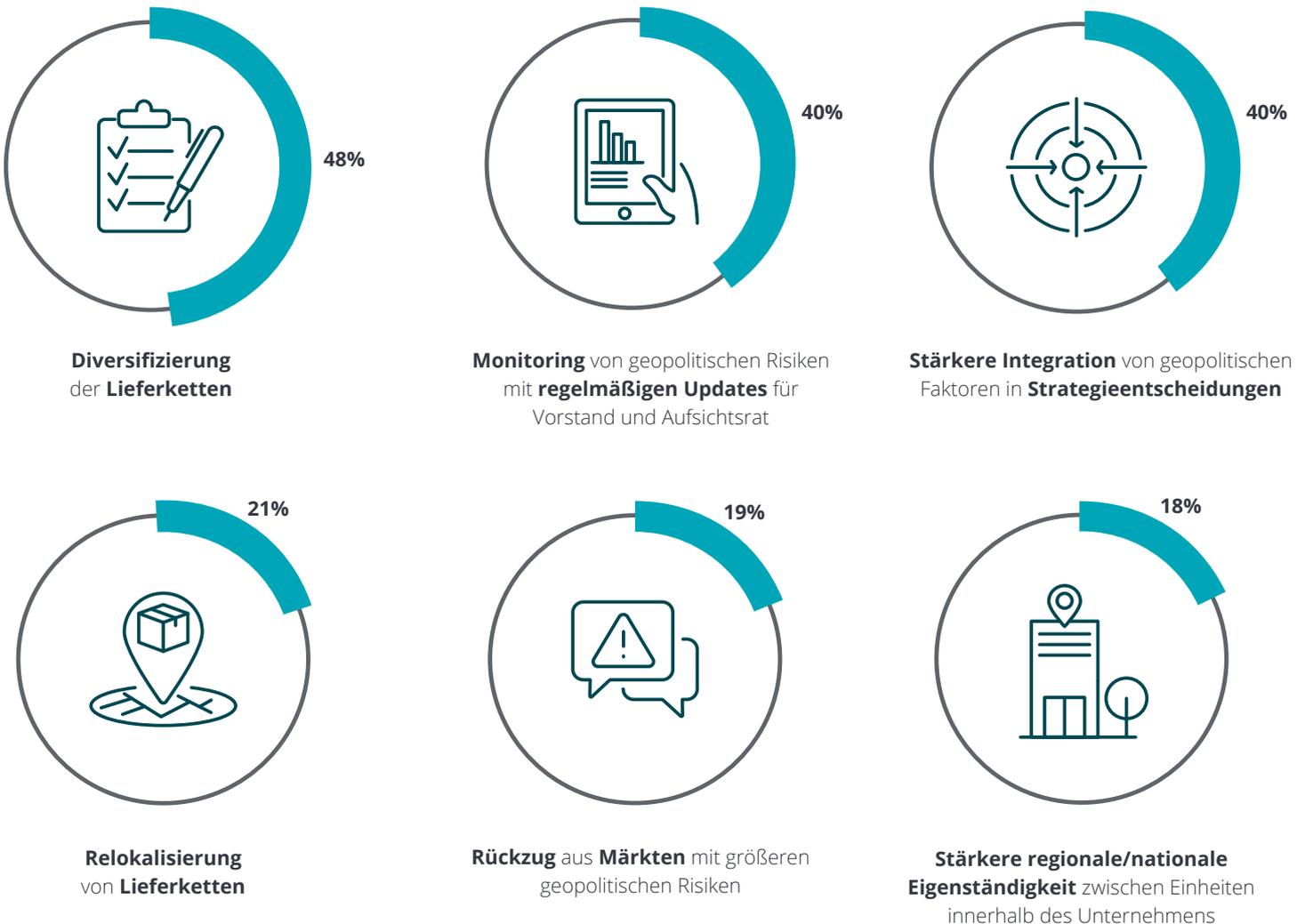
Um in Zukunft besser auf geostrategische Risiken vorbereitet zu sein, planen die Unternehmen vor allem einen besseren Überblick über geopolitische Risiken zu erlangen. Effektiv haben sich als Folge der Pandemie aber besonders die Lieferketten als anfällig für internationale Krisen herausgestellt. Entsprechend planen fast die Hälfte der Befragten ihre Lieferketten zu diversifizieren.

Im weiteren Sinne hat sich im Laufe der letzten zwei Jahre bei Unternehmen das Bewusstsein entwickelt, dass Geopolitik eine größere Rolle in Strategieentscheidungen spielen muss. Um resilienter gegen zukünftige Risiken zu sein, gaben 40 Prozent der Teilnehmenden an, geopolitische Entwicklungen systematischer zu monitorn und sie in strategische Überlegungen verstärkt einzubeziehen; dies gilt vor allem für die größere Unternehmen.

Dagegen gaben nur 11 Prozent der Befragten an vermehrt intern produzieren zu wollen. Auch wenn Geopolitik wichtiger bei Strategieentscheidungen wird, bedeutet das also keine grundsätzliche Abkehr von der internationalen Vernetzung. So streben im Dienstleistungssektor kaum Firmen (3 Prozent) mehr Unabhängigkeit zwischen nationalen Einheiten innerhalb des Unternehmens an. Im Automobil- und Maschinenbausektor ist diese Strategie trotzdem für über ein Drittel der Befragten wichtig.

Abb. 14 – Strategien für Resilienz gegen geopolitische Risiken

Frage: Welche Strategien planen Sie, um resilienter gegenüber geopolitischen Risiken zu sein?



Dynamic Finance

Ein wesentliches Ziel des CFO Survey ist es, den teilnehmenden Finanzvorständen und kaufmännischen Geschäftsführern eine Positionsbestimmung zu ermöglichen, um festzustellen, inwieweit ihre Finanzfunktion den sich stetig ändernden Anforderungen der wesentlichen Stakeholder gerecht wird. Dies gewinnt umso mehr an Relevanz, desto volatiler sich das Unternehmensumfeld gestaltet.

In dieser Ausgabe des CFO Survey möchten wir deshalb den Einfluss externer und interner Einflussfaktoren auf die Finanzfunktion, die sich daraus ableitende Notwendigkeit der Anpassungsfähigkeit und den Reifegrad des Operating Model zur schnellen Umsetzung neuer Anforderungen untersuchen.

In Bezug auf die externen Einflussfaktoren zeigt sich eine deutliche Zweiteilung der Unternehmenslandschaft. Die Auswirkungen der derzeit gehäuft auftretenden globalen Umbrüche – Ukraine-Krieg, Energiekrise, Klimawandel, Aufkommen autoritärer Regime, potenzielle Konflikte im Pazifikraum und nicht zuletzt die weiter andauernde Pandemie – sowie die Notwendigkeit zur Hinterfragung und Transformation des eigenen Geschäftsmodells werden von jeweils der Hälfte der Unternehmen als stark bzw. sehr stark eingestuft, während die andere Hälfte diesen Faktoren größtenteils neutral gegenübersteht. Vor diesem Hintergrund haben auch verschiedene

Wachstumspfade eine sehr unterschiedliche Bedeutung für die Unternehmen. Für jeweils ein Drittel der Befragten haben sowohl anorganisches als auch organisches Wachstum eine starke bzw. sehr starke Bedeutung, während ca. ein Drittel diese Optionen neutral einschätzt bzw. ihnen eine geringe Bedeutung zuschreibt.

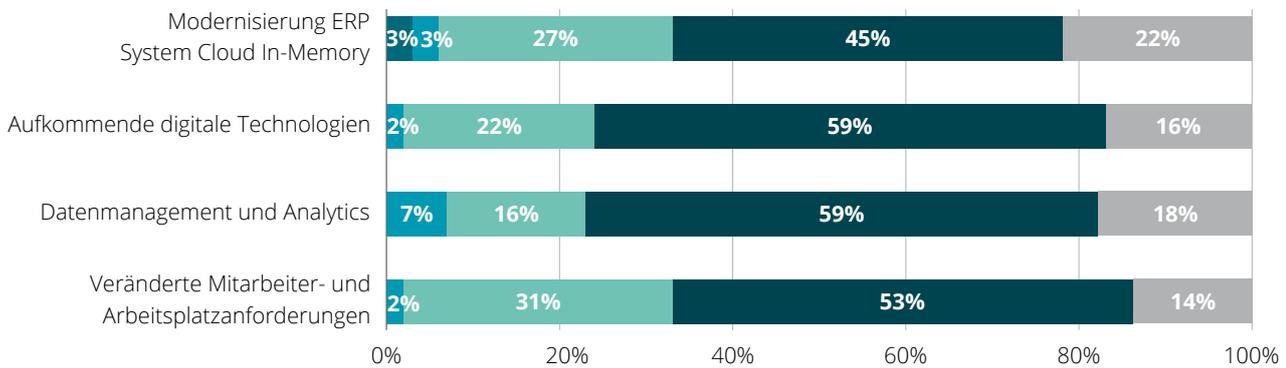
Im Vergleich zu den externen Einflussfaktoren haben interne Treiber im Zusammenhang mit der Digitalisierung und neuen Mitarbeiteranforderungen eine noch höhere Bedeutung für die Finanzfunktion. Neue digitale Technologien sowie das anwendungsbezogene Datenmanagement und Analytics werden dabei mit dem stärksten Einfluss gekennzeichnet, während veränderte Mitarbeiter- und Arbeitsplatzanforderungen eine fast ähnlich hohe Bedeutung haben. Für ca. 80 Prozent der Unternehmen haben diese Faktoren eine starke bzw. sehr starke Auswirkung auf ihre Finanzfunktion.

Abb. 15 – Auswirkungen wesentlicher Faktoren auf die Finanzfunktion

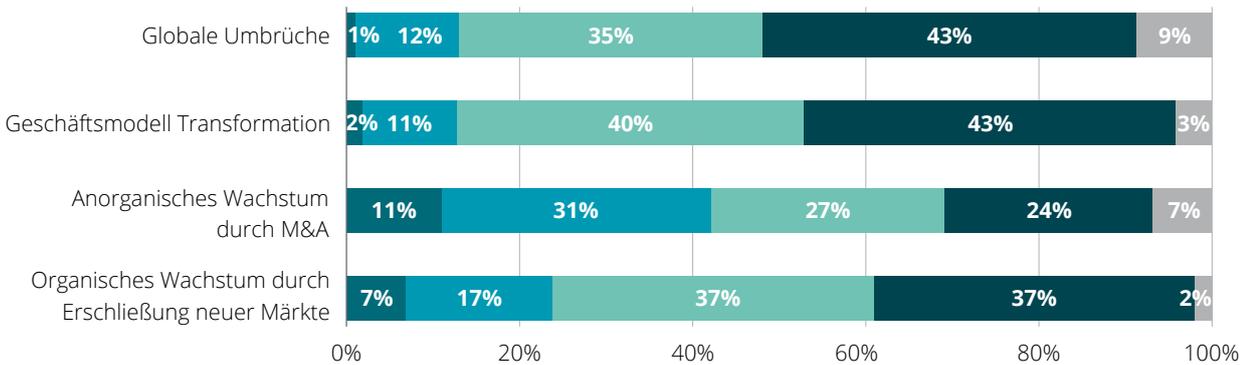
Frage: Wie bewerten Sie die Auswirkungen der folgenden Faktoren auf Ihre Finanzfunktion?



Interne Einschlussfaktoren



Externe Einschlussfaktoren



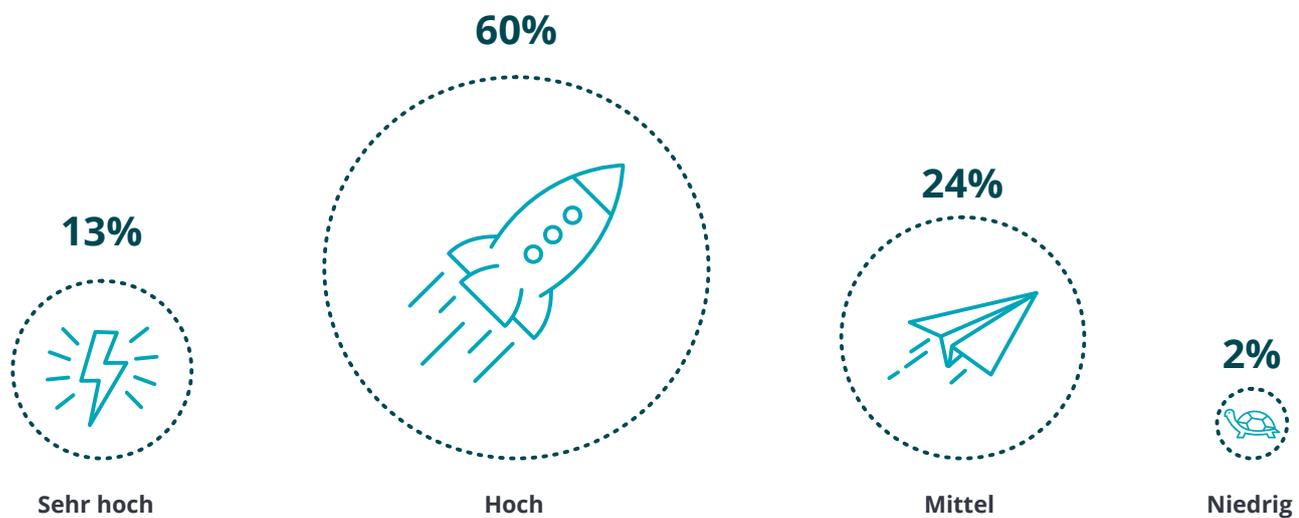
Sehr schwach Schwach Neutral Stark Sehr stark

Das volatile Unternehmensumfeld und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Finanzfunktion stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen. Fast drei Viertel der Befragten stufen die Notwendigkeit, ihre Reaktionsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Einflussfaktoren anzupassen, als hoch (60%) bzw. sehr hoch (13%) ein. Ein weiteres Viertel schätzt den Bedarf immerhin als durchschnittlich ein. Nachdem die Pandemie die Digitalisierungsbestrebungen der Unternehmen bereits forciert hat, sind offensichtlich weitere Anstrengungen in diese Richtung notwendig.

Welche Optionen die Unternehmen haben, inwieweit diese bereits umgesetzt sind und welche Umsetzungslücken weiterhin bestehen, haben wir anhand der vier Bereiche „Datenmanagement und Analytics“, „Prozessmanagement und Systemunterstützung“, „Organisationsstruktur und Mitarbeiterfähigkeiten“ sowie „Governance-, Risiko- und Kontroll-Landschaft“ untersucht. Die bewerteten Optionen umfassen dabei sowohl bewährte als auch neuere, innovative Maßnahmen.

Abb. 16 – Notwendigkeit zur Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit

Frage: Wie schätzen Sie vor dem Hintergrund dieser Faktoren die Notwendigkeit ein, die Reaktionsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit in der Finanzfunktion zu erhöhen?





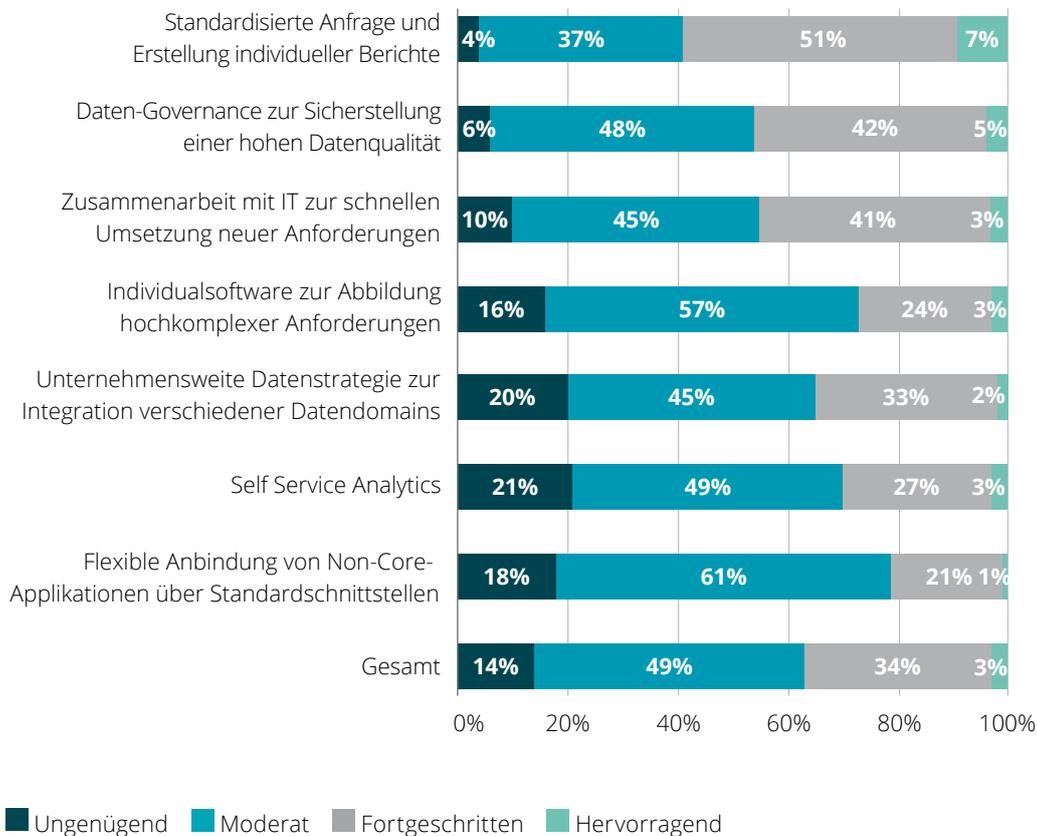
Eine integrierte und verlässliche Datenbasis sowie darauf aufbauende Analytics-Anwendungen sind wesentliche Voraussetzungen für eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit der Finanzfunktion. Dabei schätzen die Unternehmen erwartungsgemäß den Reifegrad bewährter Maßnahmen grundsätzlich höher ein als den der innovativen Lösungen. Zu Ersteren zählen die standardisierte Erstellung individueller Berichte, Daten-governance, schnelle Umsetzung neuer Anforderungen gemeinsam mit dem IT-Bereich sowie die Nutzung von Individualsoftware für sehr spezifische Anforderungen.

Aber auch deren Reifegrad wird sehr unterschiedlich von den Unternehmen bewertet, lediglich ungefähr eine Hälfte der Teilnehmer bezeichnet den Reifegrad der bewährten Lösungen jeweils als überdurchschnittlich.

Innovative Maßnahmen wie eine unternehmensweite Datenstrategie, Self-Service-Analytics und die flexible Nutzung von Non-Core-Applikationen werden im Gegensatz nur von ca. 20 Prozent der Unternehmen genutzt.

Abb. 17 - Datenmanagement und Analytics

Frage: Wie bewerten Sie den Reifegrad Ihrer Finanzfunktion in Bezug auf Datenmanagement und Analytics?

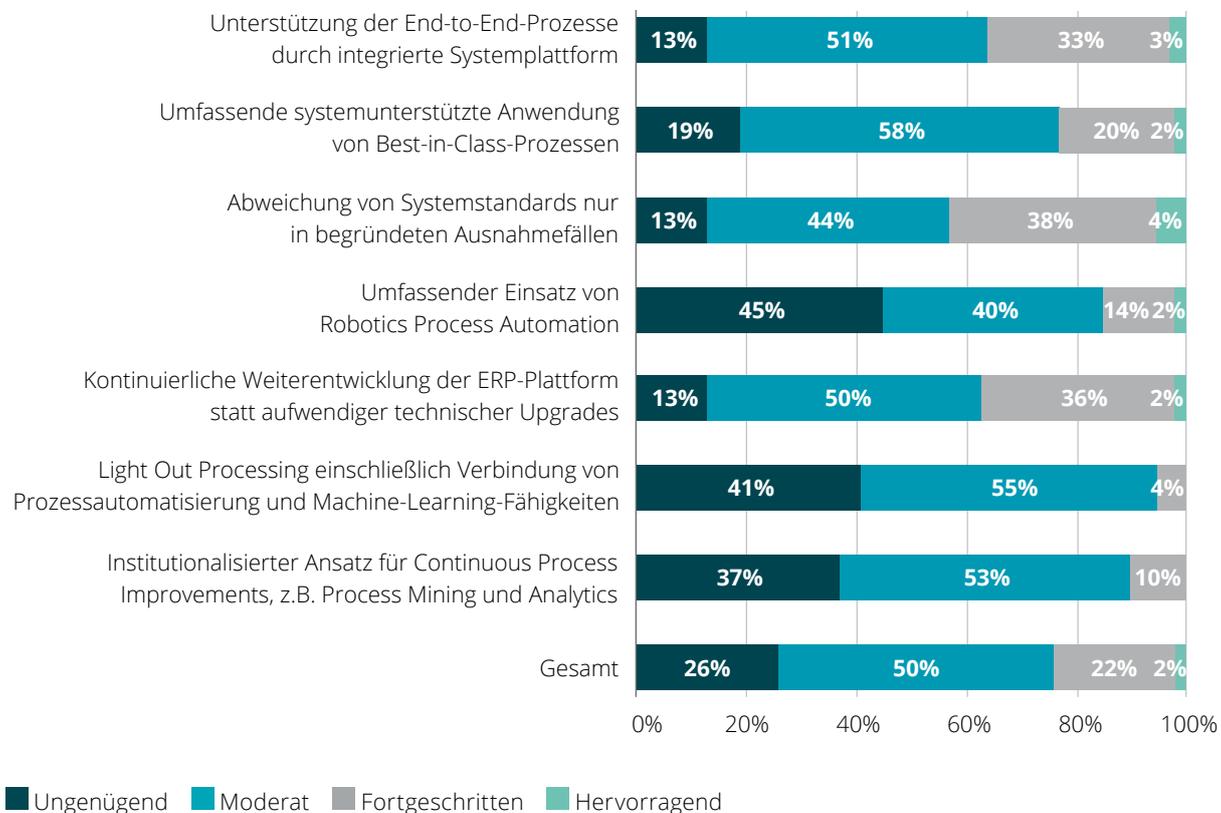


Der Reifegrad des Bereichs „Prozessmanagement und Systemunterstützung“ wird vergleichsweise schlechter eingeschätzt. Dabei fällt auf, dass selbst der Reifegrad bewährter Maßnahmen von den deutschen Unternehmen unterdurchschnittlich bewertet wird. Die durchgehende Anwendung von Best-in-Class-Prozessen, eine integrierte Systemplattform für End-to-End-Prozesse oder Robotic Process Automation bewertet eine große Mehrheit der Unternehmen als unterdurchschnittlich. Nur ein sehr geringer Anteil schätzt den Reifegrad des sogenannten Lights Out

Processing oder des Continuous Improvement auf der Basis von Process Analytics als fortgeschritten ein.

Abb. 18 – Prozessmanagement und Systemunterstützung

Frage: Wie bewerten Sie den Reifegrad Ihrer Finanzfunktion in Bezug auf Prozessmanagement und Systemunterstützung?



Organisationsstrukturen der Finanzfunktion, die sowohl Standardisierungs- als auch Flexibilisierungspotenziale optimal ausschöpfen, sind ein weiterer wesentlicher Hebel, um schneller auf veränderte Anforderungen reagieren zu können. Dabei spielt die Erweiterung menschlicher Fähigkeiten durch technologische Möglichkeiten eine wesentliche Rolle. Auch in diesem Untersuchungsbereich zeigt sich ein erheblicher Handlungsbedarf für die Unternehmen, da wesentliche Maßnahmen nur unvollständig umgesetzt wurden.

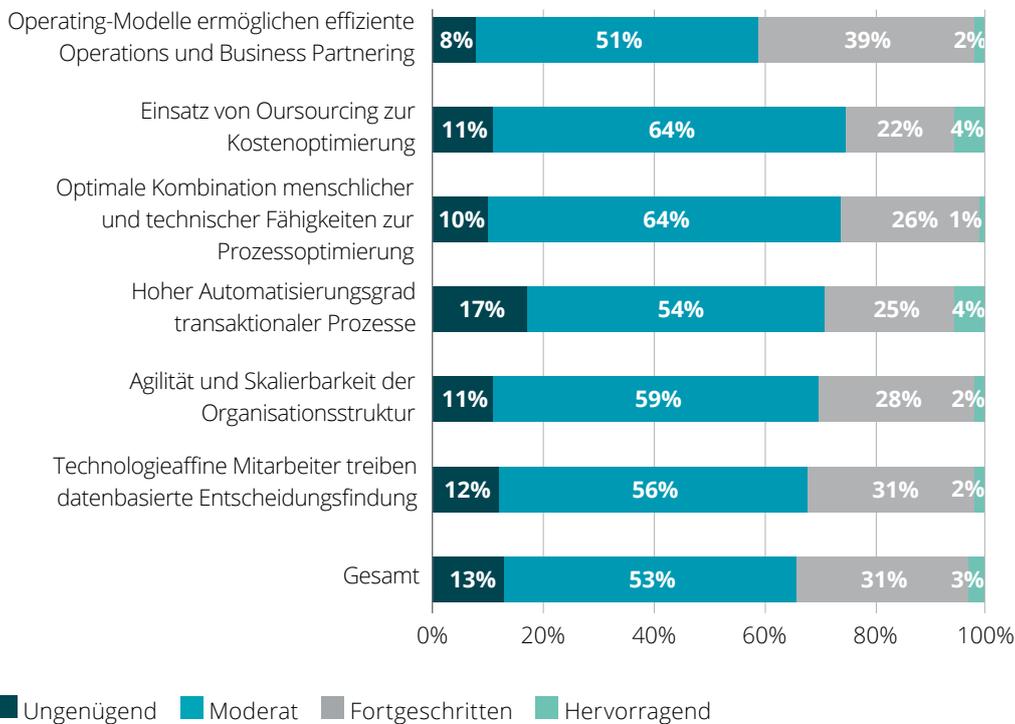
Ein modernes Operating Model mit einer Fokussierung auf spezifische Arbeitsbe-

reiche wie Operations oder Business Partnering haben immerhin ca. 40 Prozent der Befragten implementiert, während ca. 50 Prozent den Reifegrad lediglich als moderat bezeichnen. Weitaus schlechter schneiden die Unternehmen bei einem optimalen Mix aus Outsourcing und Technologieunterstützung ab. So schöpft nur ca. ein Viertel der Teilnehmer die Potenziale des Outsourcings oder der Automatisierung transaktionaler Prozesse aus. Dementsprechend bewerten auch nur 30 Prozent der Unternehmen die Agilität und Skalierbarkeit ihrer Finanzfunktion als fortgeschritten (28%) bzw. hervorragend (2%).

Geringfügig besser sehen die Befragten die mitarbeiterbezogenen Fähigkeiten ihrer Finanzfunktion. Ein Drittel der Unternehmen bewertet die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, technologie- und datengestützte Entscheidungen vorzubereiten, als überdurchschnittlich. Ebenfalls ein Drittel erfüllt auch Anforderungen der Mitarbeiter in Bezug auf eine moderne Arbeitsplatzgestaltung einschließlich Well-Being sowie Diversität, Gleichstellung und Inklusion.

Abb. 19 – Organisationsstruktur und Mitarbeiterfähigkeiten

Frage: Wie bewerten Sie den Reifegrad Ihrer Finanzfunktion in Bezug auf Organisationsstrukturen und Mitarbeiterfähigkeiten?

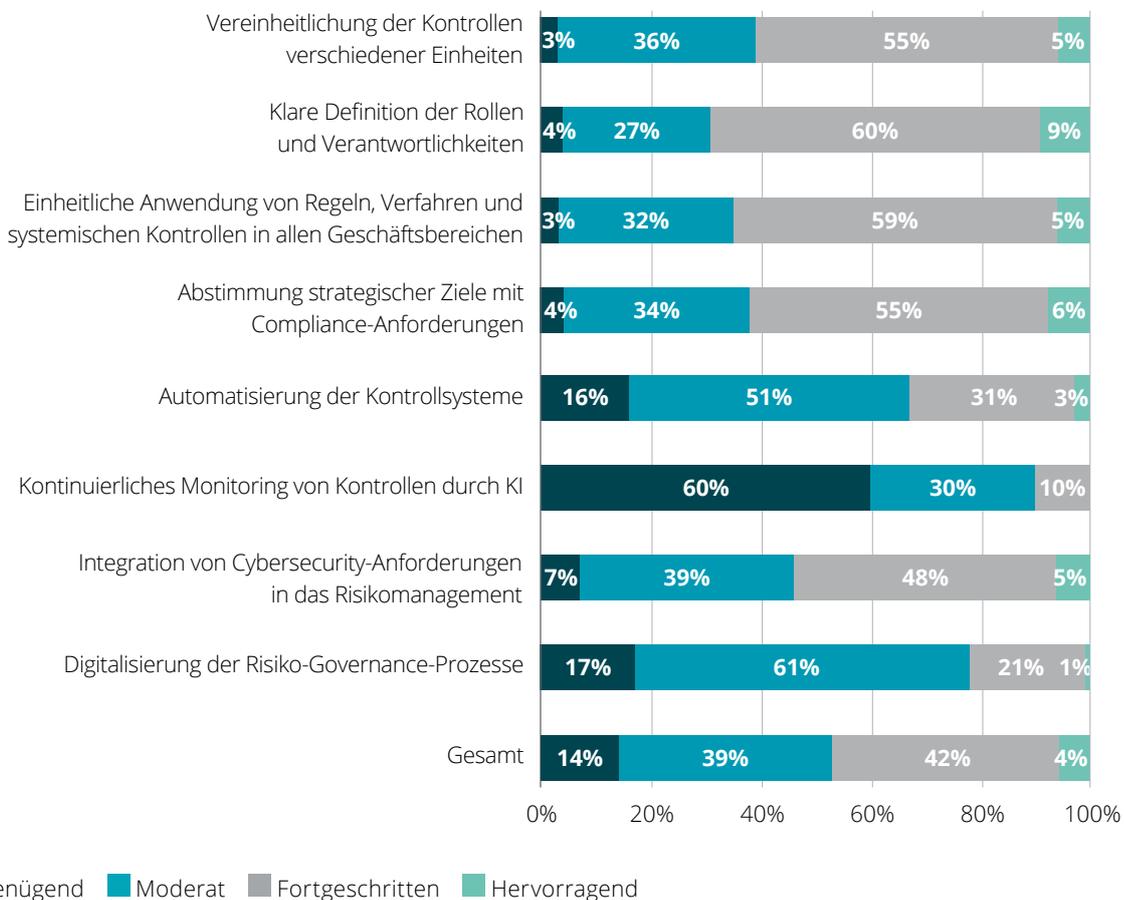


In Bezug auf die Governance-, Risiko- und Kontrolllandschaft zeigt sich im Vergleich zu den anderen Untersuchungsbereichen ein höherer Reifegrad. So bezeichnen über die Hälfte der Unternehmen den Standardisierungsgrad als überdurchschnittlich, knapp 70 Prozent haben auch klare Rollen und Verantwortlichkeiten zur Umsetzung definiert. Es ergibt sich aber auch hier eine deutliche Tendenz, die bereits bei den Themen Prozessmanagement und Organisationsstrukturen zu erkennen war: Das technologische Potenzial zur weiteren Steigerung der Leistungsfähigkeit des Kon-

trollsystems wird weitgehend noch nicht ausgeschöpft. Ein Drittel der Befragten bezeichnet zwar den Automatisierungsgrad der Kontrollen als überdurchschnittlich, aber nur 10 Prozent setzen auch Künstliche Intelligenz für ein kontinuierliches Monitoring der Kontrollen ein.

Abb. 20 – Governance-, Risiko- und Kontrolllandschaft

Frage: Wie bewerten Sie den Reifegrad Ihrer Finanzfunktion in Bezug auf die Governance-, Risiko- und Kontrolllandschaft?



Im Zusammenhang mit den Digitalisierungsbestrebungen der Unternehmen wird immer wieder die Auswirkung auf den Mitarbeiterbedarf diskutiert. Während frühere Ergebnisse des CFO Survey darauf hindeuteten, dass erhebliche Effizienzpotenziale durch den Einsatz digitaler Technologien realisiert werden könnten, zeigt sich in der vorliegenden Erhebung ein modifiziertes Bild. Zwei Drittel der Befragten gehen von keiner Anpassung der Personalstärke aus – auch nicht in den folgenden Jahren.

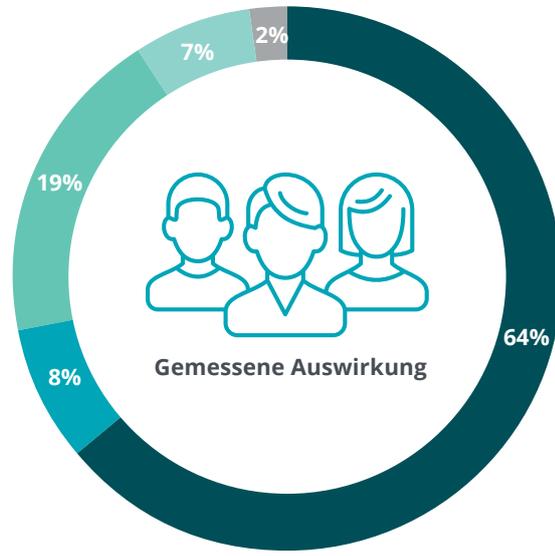
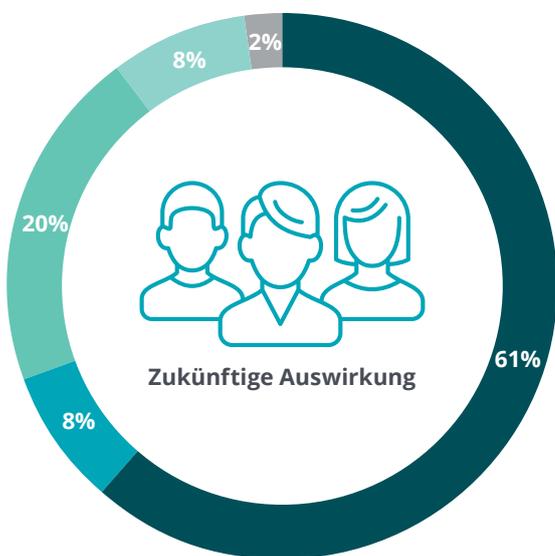
In diesem Zusammenhang sind jedoch zwei Besonderheiten zu beachten. Zum einen wird bei einer sektorspezifischen Betrachtung deutlich, dass der Handel und die Logistikbranche bereits deutliche Effizienzpotenziale realisiert haben und auch weiterhin moderat planen. Zum anderen zeigt sich bei einer Unterscheidung zwischen Groß- und mittelständischen Unternehmen, dass Erstere die zukünftigen Potenziale weitaus höher einschätzen: 38 Prozent planen die Personalstärke ihrer Finanzfunktionen um

bis zu 10 Prozent auf Basis der Digitalisierungsmaßnahmen zu reduzieren.

Abb. 21 – Geplante und realisierte Entwicklung des Mitarbeiterbedarfs aufgrund fortschreitender Digitalisierung

Frage: Welche Auswirkungen erwarten Sie aufgrund der bereits umgesetzten und geplanten Digitalisierungsmaßnahmen auf den Mitarbeiterbedarf innerhalb der Finanzfunktion?

Frage: Inwieweit haben sich die bereits umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen auf den Mitarbeiterbedarf innerhalb der Finanzfunktion ausgewirkt?



- Keine Änderung
- Anstieg des Mitarbeiterbedarfs
- Reduzierung des Mitarbeiterbedarfs um bis zu 10%
- Reduzierung des Mitarbeiterbedarfs um bis zu 20%
- Reduzierung des Mitarbeiterbedarfs um bis zu 30%

Die Fähigkeit der Finanzfunktionen, auf Basis eines flexiblen Operating Model dynamisch auf neue Anforderungen zu reagieren, ist natürlich kein Selbstzweck. Bei der Frage nach dem angestrebten Nutzen zeigt sich eine deutliche Tendenz, die sich bereits in vorhergehenden Befragungen im Rahmen des CFO Survey abgezeichnet hatte. Die Optimierung des Risikomanagements hat für die befragten Unternehmen einen ähnlich hohen Stellenwert wie die Verbesserung des Performance-Managements. 81 Prozent der Teilnehmer streben eine verbesserte Früherkennung von Geschäftsrisiken und einen daraus abgeleiteten Katalog von Gegenmaßnahmen an, 60 Prozent der Unternehmen sehen einen zusätzlichen Nutzen bei einer schnelleren Bewertung neuer Geschäftsmöglichkeiten z.B. durch szenariobasierte Analysen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse des CFO Survey ein ernüchterndes Bild in Bezug auf den Reifegrad der Finanzfunktionen

deutscher Unternehmen. Die meisten haben die Potenziale der Digitalisierung noch nicht ausgeschöpft. Stattdessen beschäftigen die Befragten sich noch mit den Grundlagenarbeiten, um die Voraussetzungen einer stärkeren Digitalisierung zu schaffen.

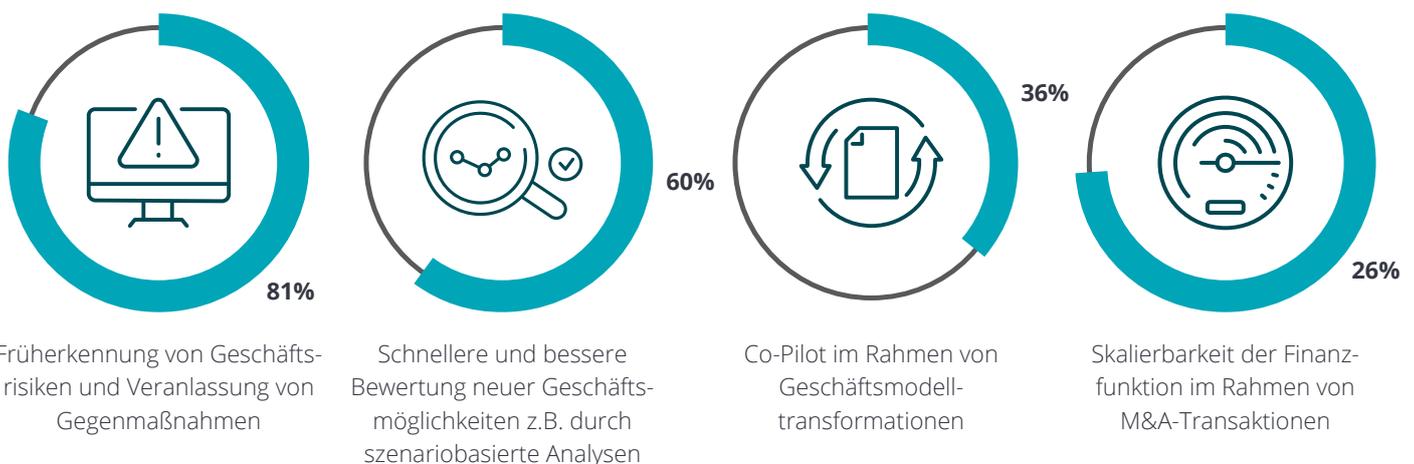
Dadurch sind viele Finanzfunktionen auch nur unzureichend auf die neuen Anforderungen – seien es globale Umbrüche, die Notwendigkeit einer Geschäftsmodelltransformation oder neue Mitarbeiteranforderungen – vorbereitet.

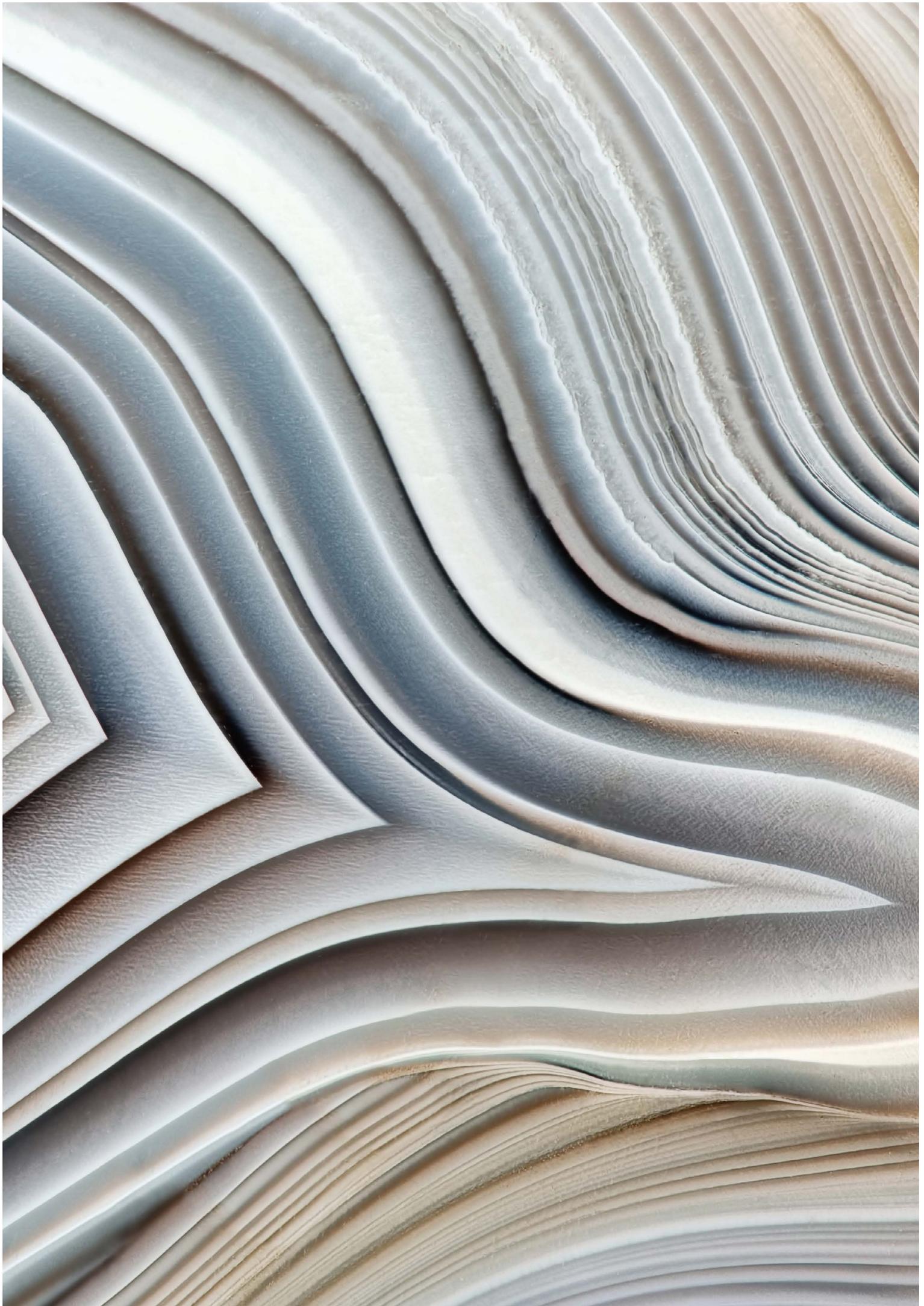
Der Aufwand zur umfassenden Transformation der Finanzfunktion wird offensichtlich von vielen Unternehmen unterschätzt. Neben den finanziellen Ressourcen stellen die eigenen Mitarbeiterkapazitäten, die für ein solches Programm zur Verfügung stehen müssen, nach unserer Einschätzung in vielen Fällen einen wesentlichen Engpass dar. Die Botschaft an die Finanzchefs kann

deshalb nur lauten, die Innovationen in ihrer eigenen Funktion voranzutreiben, um in diesen turbulenten Zeiten die Transformation in eine digitalisierte and agile Finanzorganisation zu gestalten und die Nutzenpotenziale gegenüber dem Wettbewerb realisieren zu können.

Abb. 22 - Nutzenpotenziale einer dynamischen Finanzfunktion

Frage: Welchen Nutzen streben Sie mit einer erhöhten Reaktionsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit in Ihrer Finanzfunktion an?





Teilnehmerstruktur

Abb. 23 – Branchen

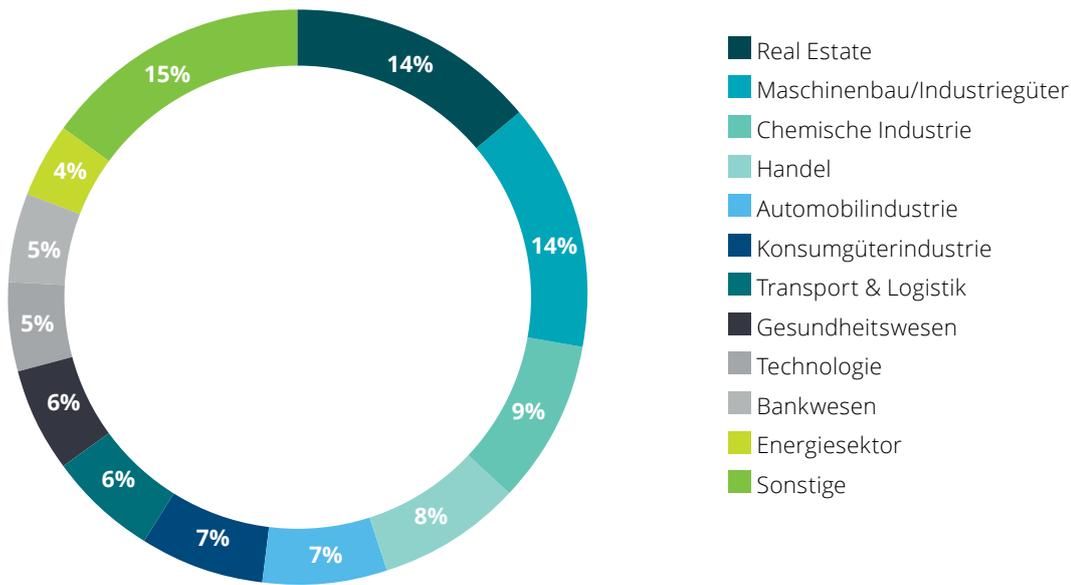
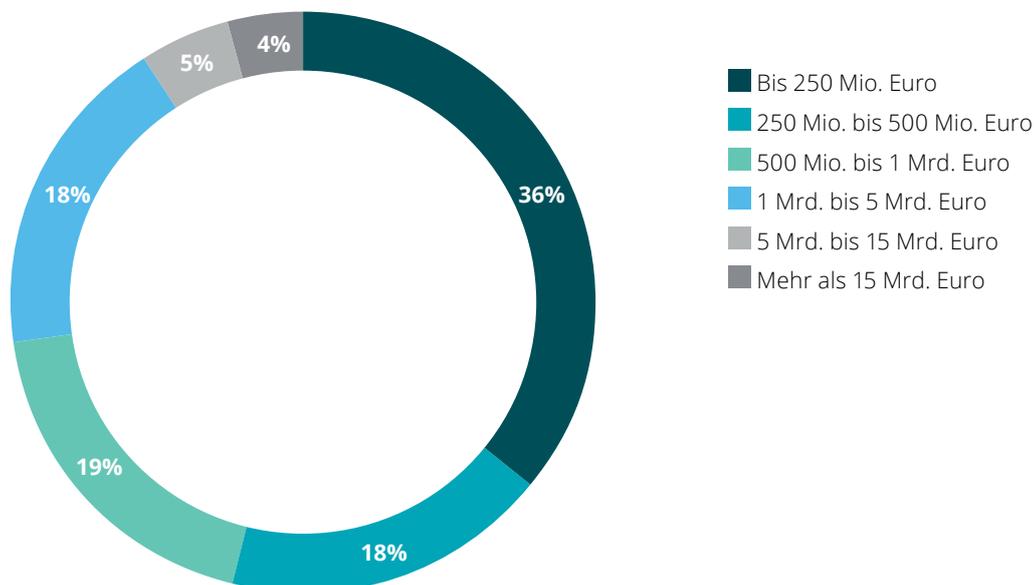


Abb. 24 – Umsatz



Ansprechpartner



Rolf Epstein

Partner
Leiter CFO Program Deutschland
Tel: +49 69 97137 409
repstein@deloitte.de



Markus Seeger

Director
Finance & Performance
Tel: +49 69 97137 421
mseeger@deloitte.de



Dr. Alexander Börsch

Chefökonom & Director
Research
Tel: +49 89 29036 8689
aboersch@deloitte.de

www.deloitte.com/de/cfosurvey

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.