Deloitte.

CFO Survey Frühjahr 2014
Aufschwung? Ja, aber …

CFO Program

CFO Survey Frühjahr 2014

Aufschwung? Ja, aber…

Der Deloitte CFO Survey

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 20 Ländern führen nationale CFO Surveys durch. Die Aggregation dieser Ergebnisse in Form der Deloitte Global CFO Signals erlaubt eine internationale Perspektive auf wirtschaftliche Trends und Erwartungen der CFOs.

Methodik

Die vorliegende Studie ist der fünfte deutsche Deloitte CFO Survey. Die Befragung wurde online und postalisch im Zeitraum zwischen dem 25. Februar und dem 14. März 2014 durchgeführt. 143 CFOs deutscher Großunternehmen haben an der Befragung teilgenommen. 61% der teilnehmenden Unternehmen erzielen einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro, 44% über eine Milliarde Euro. Bei der Branchenstruktur dominiert die Fertigungsindustrie mit 34%, gefolgt von der Konsumgüterindustrie mit 24%.[1]

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 Teilnehmern herzlich bedanken!

Der makroökonomische Kontext des Deloitte CFO Surveys

Der Aufschwung in der Eurozone, der Mitte 2013 nach sechs Rezessionsquartalen begann, hat sich fortgesetzt und verbreitert, wenn auch mit mäßiger Dynamik und großen Unterschieden zwischen den einzelnen Ländern der Eurozone. Die ökonomischen und politischen Risikofaktoren im ersten Quartal 2014 kamen weniger aus der Eurozone, sondern von Finanzmarkt-Turbulenzen in den Emerging Markets und aus Osteuropa in Form der Krim-Krise.

Die deutsche Wirtschaft ist 2013 mit 0,4% sehr mäßig gewachsen. Der hauptsächliche Wachstumstreiber war der Konsum, während Investitionen und Außenbeitrag keinen wesentlichen Beitrag zum Wachstum leisteten. Der DAX erreichte Anfang April 9.630 Punkte, die Arbeitslosenquote lag im März bei 7,1%.

[1] Nähere Informationen zur Teilnehmerstruktur finden Sie auf Seite 29.

Inhaltsverzeichnis

4 Executive Summary

5 Deloitte CFO Confidence Index

7 Aussichten: Sonnig

10 Strategische Ausrichtung unverändert

12 Investitionen: Vorsichtiger Aufwärtstrend

14 Finanzierung: Anleihen werden unattraktiver, Eigenkapital gewinnt

15 CFOs bauen Kompetenzen als Business Partner aus

20 Ausblick

21 Teilnehmerstruktur

22 Ihre Ansprechpartner

Executive Summary

Konjunkturoptimismus in ungeahnten Höhen
Die deutschen CFOs sind optimistisch für die deutsche Konjunktur. Eine überwältigende Mehrheit sieht die Konjunkturaussichten auf Sicht von zwölf Monaten positiv.

89 % **Konjunkturaussichten**
sind optimistisch bezüglich der deutschen Konjunktur.

Geschäfts- und Umsatzerwartungen positiv – Deutschland, USA und China als Treiber
Die Erwartungen für die generelle Geschäftsentwicklung, Umsätze und Margen steigen noch einmal deutlich an. Die meisten CFOs erwarten ein hohes Umsatzwachstum aus den deutschen, chinesischen und amerikanischen Märkten.

50 % **Wachstumsaussichten**
erwarten hohes Umsatzwachstum in Deutschland.

Investitionsbereitschaft erhöht sich schrittweise – Ziele sind international
Die Investitionsneigung der deutschen Unternehmen steigt mit moderatem Tempo weiter. Hauptsächliche Ziele der Investitionen sind Deutschland, China und die USA.

47 % **Investitionen**
planen Anstieg der Investitionen in China.

Demographie ist die hauptsächliche langfristige Herausforderung
Der demographische Wandel erreicht die deutschen Unternehmen. Fast die Hälfte der CFOs glaubt, dass er langfristig der wichtigste Trend für ihr Geschäft sein wird. Damit ist er wichtiger als Digitalisierung und steigender Konkurrenzdruck aus den Emerging Markets.

47 % **Demographischer Wandel**
glauben, dass der demographische Wandel ihr Geschäft am meisten beeinflussen wird.

CFOs übernehmen Führungsverantwortung
Strategisches Denken und Führungsqualitäten sind heute die entscheidenden Kompetenzen für CFOs. Somit wird die CFO-Rolle für eine beträchtliche Anzahl der CFOs zum Sprungbrett für die Übernahme der CEO-Verantwortung.

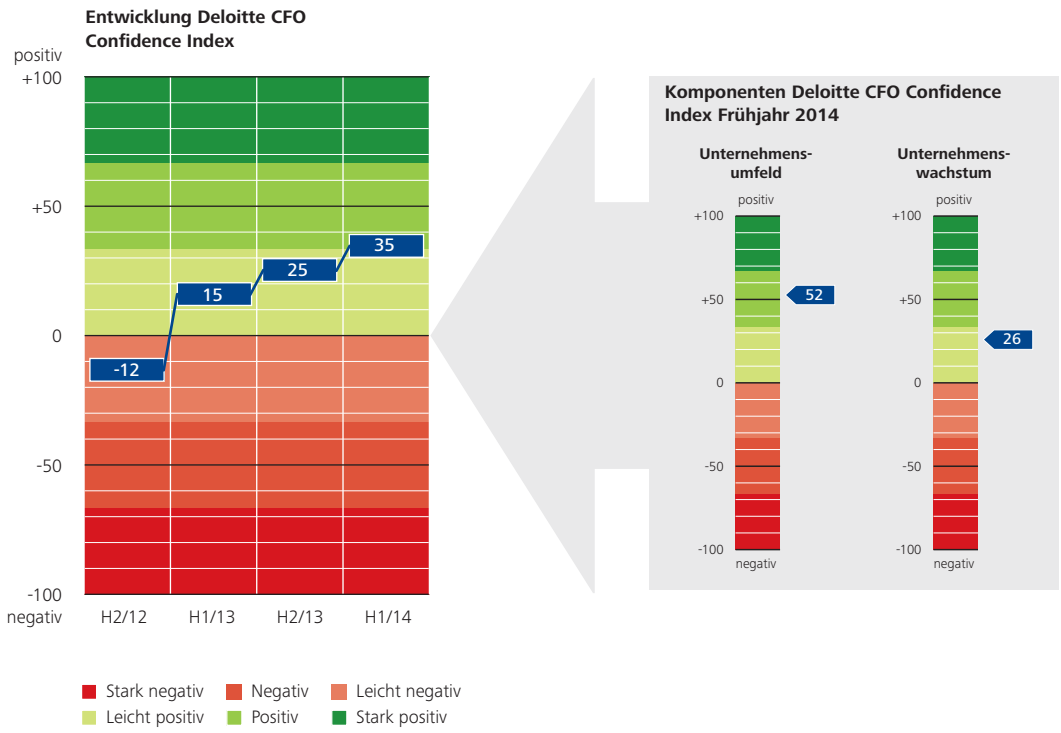
19 % **Führungsverantwortung**
würden gerne die CEO-Rolle im eigenen Unternehmen übernehmen.

Deloitte CFO Confidence Index

Deloitte CFO Confidence Index steigt weiter

Der Deloitte CFO Confidence Index befindet sich seit einem Jahr im Aufwärtstrend und macht im Frühjahr 2014 noch einmal einen deutlichen Sprung nach oben. Aktuell steht er im positiven Bereich bei +35. Die Lage im unternehmerischen Umfeld sehen die CFOs extrem positiv, bedingt durch die positiven Konjunkturerwartungen und einen Rückgang der Unsicherheit. Die eigenen Wachstumsabsichten sind zwar grundsätzlich expansiv, hinken den Einschätzungen des ökonomischen Umfeldes aber sehr deutlich hinterher.

Deloitte CFO Confidence Index



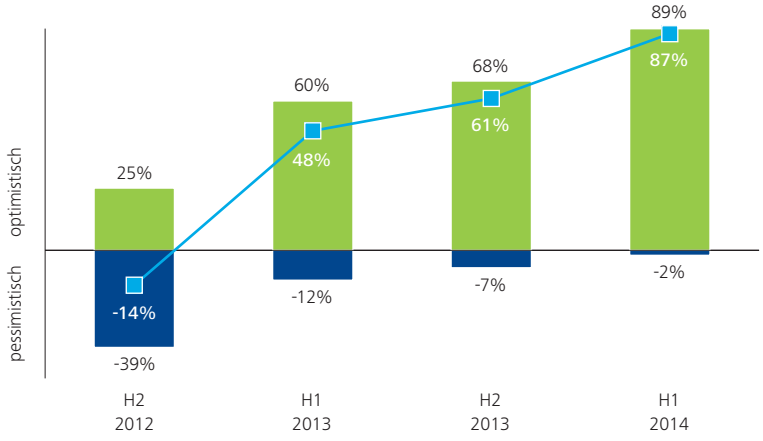
Der Deloitte CFO Confidence Index aggregiert die Ergebnisse der regelmäßigen Fragen des CFO Surveys hinsichtlich der Einschätzung des Unternehmensumfeldes sowie der unternehmerischen Wachstumsorientierung. Der Index gewichtet die Komponente Unternehmensumfeld mit 30% und die Komponente Unternehmenswachstum mit 70%.

Aussichten: Sonnig

Seit Anfang des letzten Jahres beurteilen die CFOs die Konjunkturaussichten für Deutschland überwiegend positiv. Der Konjunkturoptimismus hat sich im abgelaufenen Halbjahr noch einmal gesteigert und erreicht neue Höhen. Fast 90% der CFOs erwarten eine positive Entwicklung der Inlandskonjunktur während der nächsten zwölf Monate. Der Konjunkturoptimismus ist groß, er ist aber nicht überschwänglich. Nur sehr wenige CFOs sind sehr zuversichtlich, moderater Optimismus ist die vorherrschende Stimmung (s. Abb. 1).

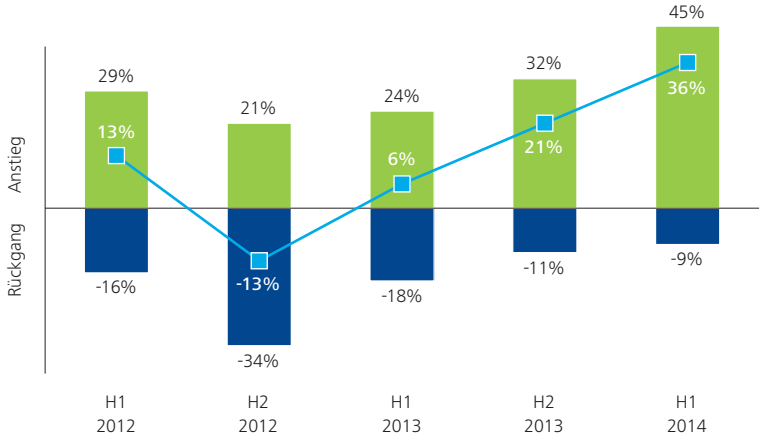
Auch die Geschäftsaussichten für das eigene Unternehmen sind noch einmal deutlich gestiegen. Knapp die Hälfte der CFOs hat heute eine positivere Einschätzung der eigenen Geschäftsaussichten als vor drei Monaten, wenige erwarten eine Verschlechterung (s. Abb. 2).

Abb. 1 – Konjunkturaussichten (Indexwert)
Frage: Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten für Deutschland in den nächsten zwölf Monaten?



Der Indexwert ist der Saldo der positiven (optimistischen) und negativen (pessimistischen) Einschätzungen.

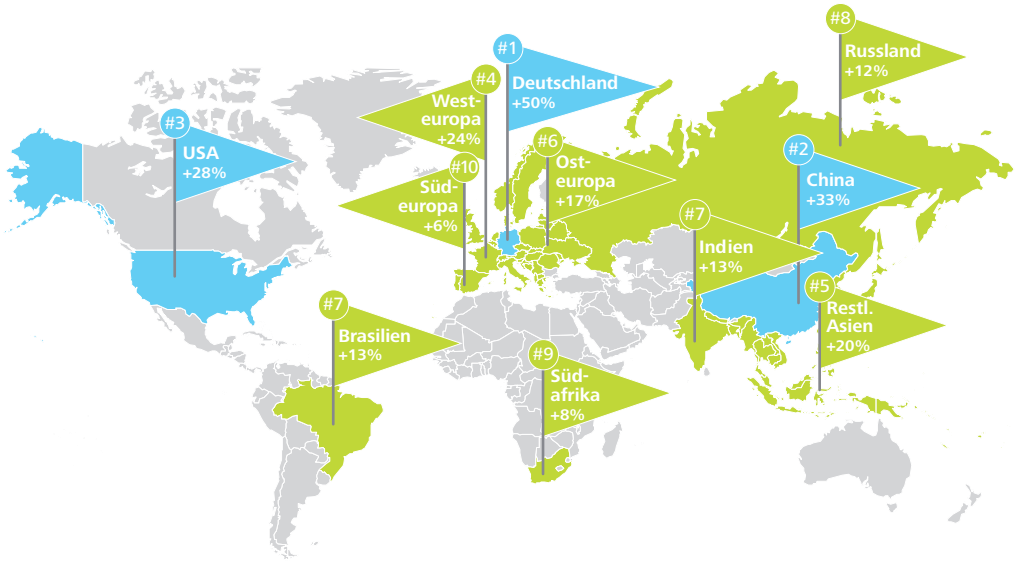
Abb. 2 – Geschäftsaussichten (Indexwert)
Frage: Wie beurteilen Sie die momentanen Geschäftsaussichten Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Aussichten vor drei Monaten?



Der Indexwert ist der Saldo der positiven (Anstieg) und negativen (Rückgang) Einschätzungen.

Die unterschiedliche Einschätzung der Konjunktur- und Geschäftsaussichten liegt nicht zuletzt an der Weltmarktorientierung der deutschen Unternehmen, die damit von der Konjunkturentwicklung in vielen Märkten abhängen. Deutschland nimmt derzeit allerdings eine Schlüsselrolle beim erwarteten Umsatzwachstum in den nächsten zwölf Monaten ein. Die Hälfte der Unternehmen erwartet ein hohes Umsatzwachstum in Deutschland. Ein Drittel erwartet ein hohes Umsatzwachstum aus dem chinesischen Markt, gefolgt von den USA. Westeuropa und das restliche Asien sind weitere wichtige Umsatztreiber (s. Abb. 3).

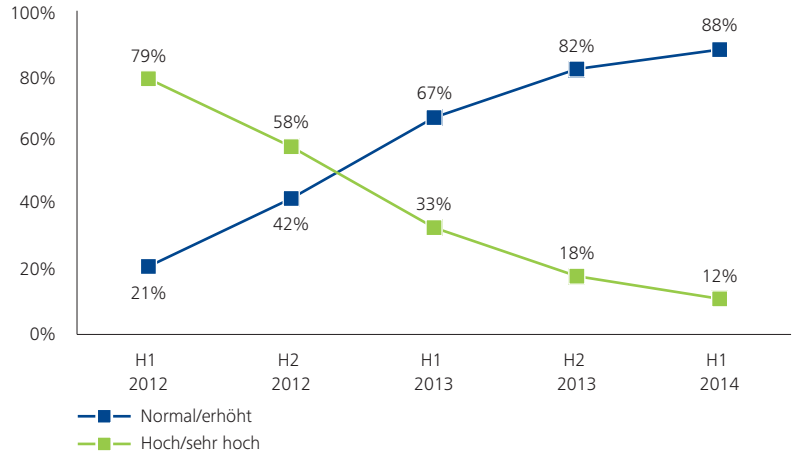
Abb. 3 – Unternehmenswachstum
Frage: In welchen Regionen erwartet Ihr Unternehmen ein hohes Umsatzwachstum in den nächsten zwölf Monaten?



Hinweis: Die Prozentangaben geben den Anteil der Antwortenden an, die in der jeweiligen Region ein hohes Umsatzwachstum erwarten.

Die hohe Unsicherheit, die das Unternehmensumfeld in den letzten Jahren belastete, geht weiter zurück. Nur eine kleine Minderheit bewertet das aktuelle Niveau der Unsicherheit noch als hoch oder sehr hoch. In der Wahrnehmung einer überwältigenden Mehrheit der CFOs ist die Unsicherheit im Umfeld normal oder leicht erhöht. Die politische Krise um die Ukraine und die Turbulenzen in den Emerging Markets Anfang des Jahres hatten aus der CFO-Perspektive damit bisher keinen Einfluss auf das Niveau der Unsicherheit. Der Rückgang der Unsicherheit zeigt auch, dass die Eurokrise in der Wahrnehmung der CFOs kein besorgniserregendes Thema mehr ist und sich das Umfeld für Unternehmen normalisiert hat (s. Abb. 4).

Abb. 4 – Niveau der Unsicherheit
Frage: Wie schätzen Sie das momentane Niveau der Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld ein?

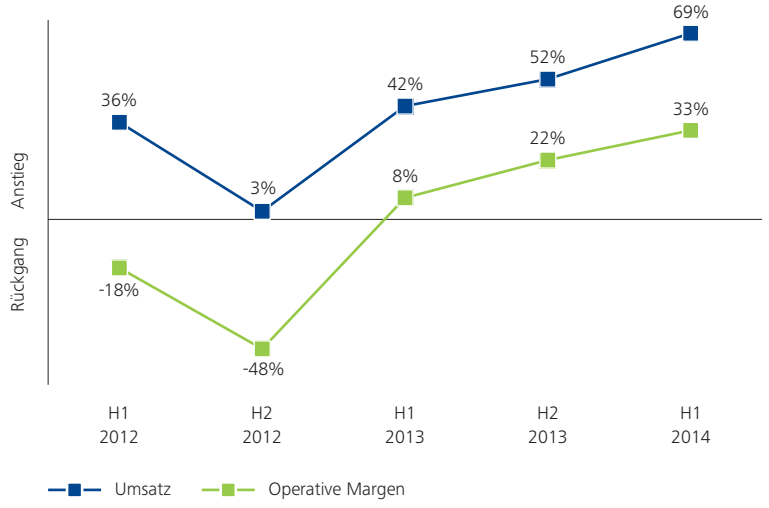


Industrie-Perspektive

- **Geschäftsaussichten:** Technologie-, Finanzdienstleistungs- und Fertigungsindustrie mit positivsten Erwartungen
- **Unternehmenswachstum:** China für Fertigungs- und Konsumgüterindustrie wichtiger als Deutschland und die USA
- **Unsicherheit:** Am höchsten in der Fertigungsindustrie

Strategische Ausrichtung unverändert

Abb. 5 – Entwicklung von Umsätzen und Margen in den nächsten zwölf Monaten (Indexwert)
Frage: Wie werden sich Ihrer Ansicht nach die folgenden Kenngrößen und Kennzahlen für deutsche Unternehmen über die nächsten zwölf Monate verändern?

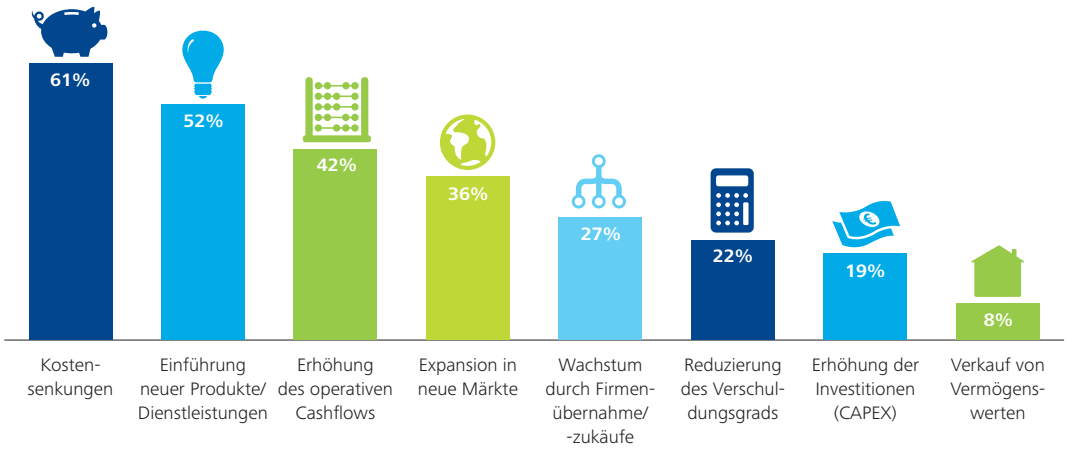


Hinweis: Der Indexwert ist der Saldo der positiven (Anstieg) und negativen (Rückgang) Einschätzungen.

Die Unternehmen sind äußerst optimistisch im Hinblick auf die künftige Umsatzentwicklung, eine überwältigende Mehrheit rechnet mit steigenden Umsätzen in den nächsten zwölf Monaten. Ebenso werden steigende Margen erwartet, wenn auch von deutlich weniger CFOs. Der Aufwärtstrend für Umsätze und Margen hält damit seit 1½ Jahren an und gewinnt noch einmal deutlich an Fahrt (s. Abb. 5).

Trotz des sich normalisierenden Umfelds und der optimistischen Erwartungen für die Konjunktur sowie die eigene Geschäftsentwicklung bleiben die strategischen Prioritäten der Unternehmen weitgehend unverändert. Die in den letzten Surveys erkennbare Tendenz, dass Unternehmen eine Doppelstrategie aus Kostenmanagement und Innovation verfolgen, setzt sich fort. Kostensenkungen bleiben oben auf der Unternehmensagenda, gefolgt von der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Die größte Veränderung betrifft den Stellenwert von M&A. Fast doppelt so viele Unternehmen wie im Herbst letzten Jahres weisen dem Wachstum durch Firmenübernahmen eine hohe Priorität für das eigene Unternehmen zu (s. Abb. 6).

Abb. 6 – Strategische Prioritäten für die nächsten zwölf Monate (hohe Priorität)
Frage: In welchem Ausmaß werden die folgenden Geschäftsstrategien für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten Priorität haben?

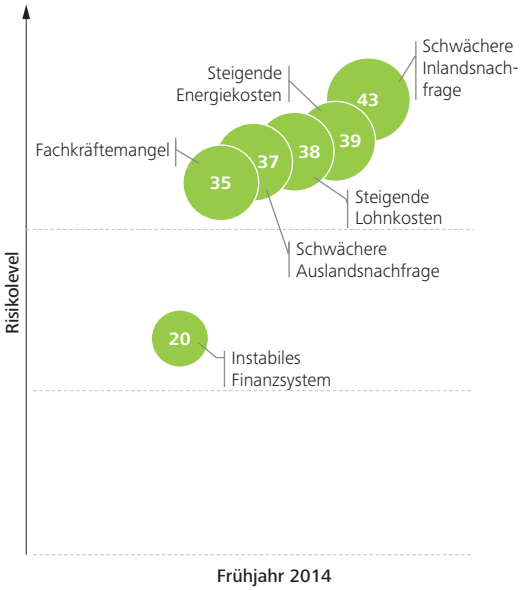


Hinweis: Die Prozentangaben geben den Anteil der Antwortenden an, die der jeweiligen Strategie eine hohe Priorität einräumen.

Die Risiken, die Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten sehen, sind eng miteinander verbunden. Trotz der optimistischen Konjunktureinschätzungen sehen viele Unternehmen Nachfragerisiken im In- und Ausland. Steigende Energiekosten bleiben eines der Hauptrisiken, während gleichzeitig arbeitsmarktbezogene Risiken, wie steigende Lohnkosten und der Fachkräftemangel, an Bedeutung gewinnen (s. Abb. 7).

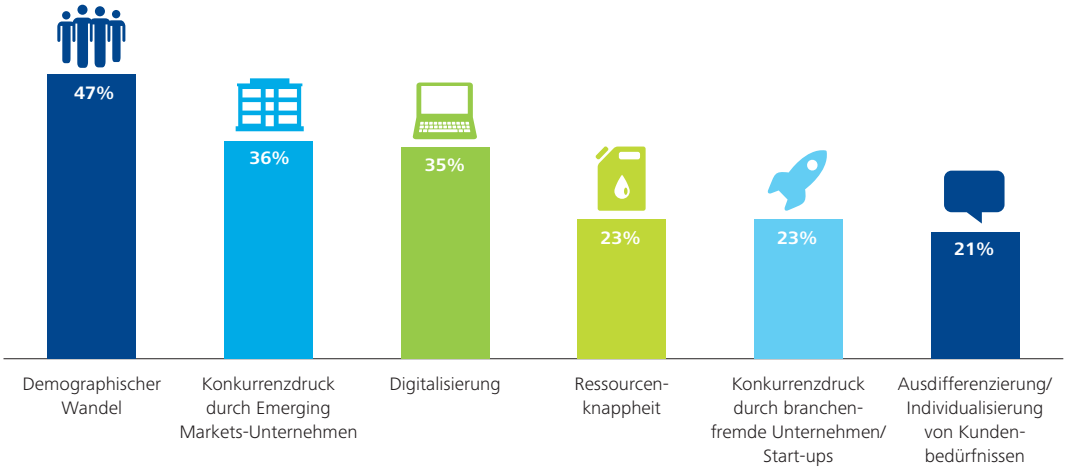
In einer langfristigen Perspektive ist die größte Herausforderung, vor der die deutschen Unternehmen stehen, der demographische Wandel. Fast die Hälfte der Unternehmen sieht in ihm den Trend, der ihr Geschäft am meisten beeinflussen wird, wenn auch mit deutlichen Unterschieden zwischen den Branchen. Ebenfalls als höchst relevant werden steigender Wettbewerbsdruck durch Unternehmen aus den Emerging Markets und die Digitalisierung eingestuft (s. Abb. 8).

Abb. 7 – Risikofaktoren in den nächsten zwölf Monaten
Frage: Welche der folgenden Faktoren stellen für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten ein hohes Risiko dar?



Hinweis: Die Angaben (in Prozent) geben den Anteil der Antwortenden an, die das jeweilige Risiko als hoch einschätzen.

Abb. 8 – Langfristige Trends
Frage: Welcher der folgenden Trends wird langfristig Ihr Geschäft am meisten beeinflussen?



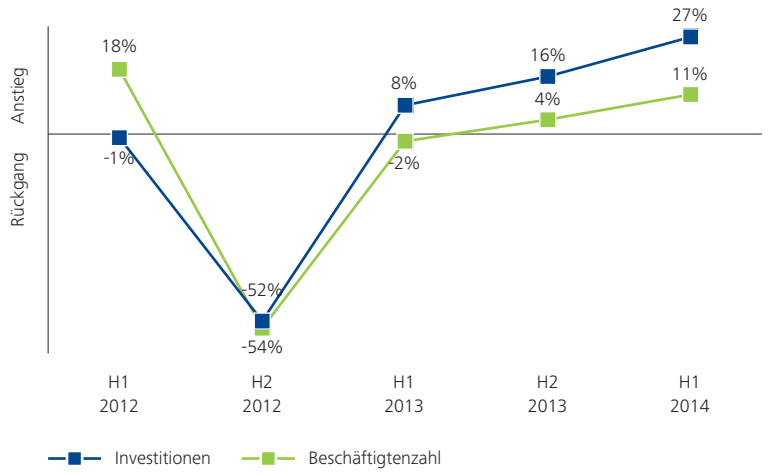
Hinweis: Die Prozentangaben geben den Anteil der Antwortenden an, die dem jeweiligen Trend eine hohe Bedeutung beimessen.

Industrie-Perspektive

- **Umsatzerwartungen:** Sehr positive Erwartungen in der Konsumgüter- und Technologiebranche
- **Strategische Prioritäten:** Kostensenkung dominiert in der Fertigungsindustrie und Konsumgüterbranche, Innovation in der Technologie- und Finanzbranche
- **Risikofaktoren:** Befürchtung einer schwächeren Inlandsnachfrage am stärksten in der Konsumgüter- und Technologiebranche ausgeprägt
- **Langfristige Trends:** Demographischer Wandel Top-Thema für die Konsumgüter-, Immobilien- und Finanzbranche; Konkurrenzdruck durch Emerging Markets-Unternehmen mit höchster Relevanz in Fertigungsindustrie und Konsumgüterbranche

Investitionen: Vorsichtiger Aufwärtstrend

Abb. 9 – Entwicklung von Investitionen und Beschäftigtenzahl in den nächsten zwölf Monaten (Indexwert)
Frage: Wie werden sich Ihrer Ansicht nach die folgenden Kenngrößen und Kennzahlen für deutsche Unternehmen über die nächsten zwölf Monate verändern?

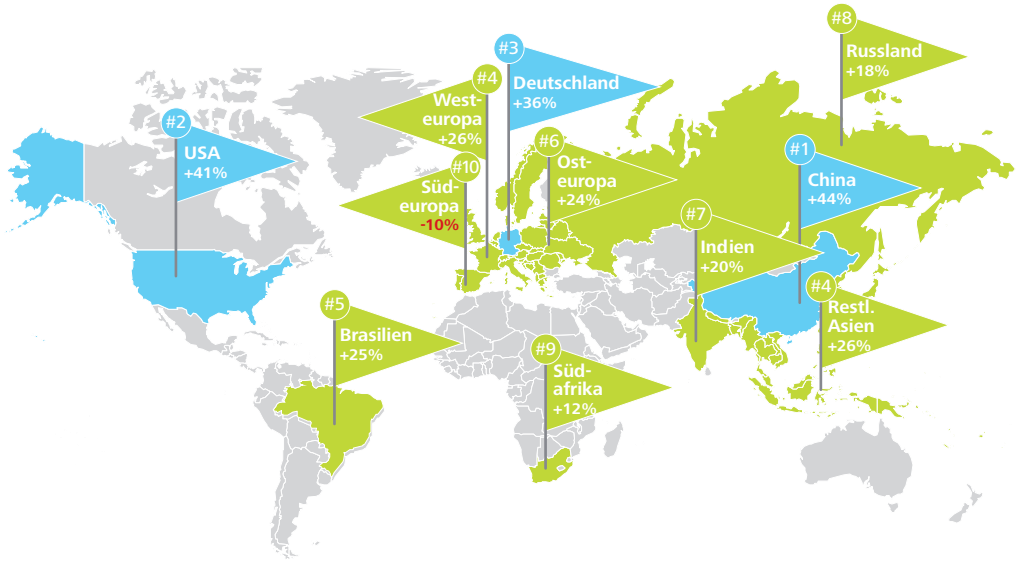


Hinweis: Der Indexwert ist der Saldo der positiven (Anstieg) und negativen (Rückgang) Einschätzungen.

Die Investitionszurückhaltung der Unternehmen stellte in den letzten Jahren die hauptsächliche Bremse für die Konjunktur dar. Diese Phase scheint zu Ende zu gehen. Wie sich bereits in den letzten CFO Surveys abzeichnete, löst sich die Investitionszurückhaltung der Unternehmen langsam. Dieser Trend setzt sich fort, die Investitionsneigung steigt noch einmal. Der Beschäftigungsaufbau zieht zunehmend nach und befindet sich damit im deutlich positiven Bereich. Allerdings ziehen die Investitionen sehr viel verhaltener an, als es die Konjunkturerwartungen vermuten lassen (s. Abb. 9).

Die Unternehmen planen, ihre Investitionen in fast allen Regionen zu erhöhen, allerdings mit stark unterschiedlicher Intensität. Die favorisierten Investitionsziele sind China und die USA, erst danach folgt Deutschland. Nur für Südeuropa sinkt die Investitionsbereitschaft. Generell wird damit der Internationalisierungsgrad der deutschen Unternehmen noch einmal deutlich ansteigen (s. Abb. 10).

Abb. 10 – Globale Investitionen (Indexwert)
Frage: Wie werden sich die Investitionen Ihres Unternehmens in folgenden Ländern/Regionen in den nächsten zwölf Monaten entwickeln?



Hinweis: Der Indexwert ist der Saldo der positiven (Anstieg) und negativen (Rückgang) Einschätzungen.

Positiv für den Standort Deutschland ist allerdings die Art der Investitionen, die die Unternehmen am Heimatstandort planen. Hauptsächliche Motivationen sind hier Kapazitätsausweitung und Produktinnovation. Knapp dahinter folgen Rationalisierung und Ersatzbedarf. Für immerhin knapp ein Drittel der CFOs sind Forschung und Entwicklung das hauptsächliche Motiv für ihre Investitionen. Dazu passt, dass ebenso viele eine Erhöhung ihrer F&E-Aufwendungen im Inland planen (s. Abb. 11).

Die Erwartungen für den M&A-Markt als Ganzes sind weitgehend unverändert und positiv geblieben. Die CFOs erwarten in ihrer Mehrzahl nach wie vor einen Anstieg des Marktes in den nächsten zwölf Monaten. Die Erwartungen für den Markt sind seit Längerem konstant positiv, die größte Änderung betrifft den Stellenwert von M&A in den eigenen strategischen Unternehmensprioritäten, der deutlich gestiegen ist (s. Abb. 12).

Abb. 11 – Hauptmotive für Investitionen
Frage: Welches sind die Hauptmotive für Investitionen Ihres Unternehmens in Deutschland in den nächsten zwölf Monaten?

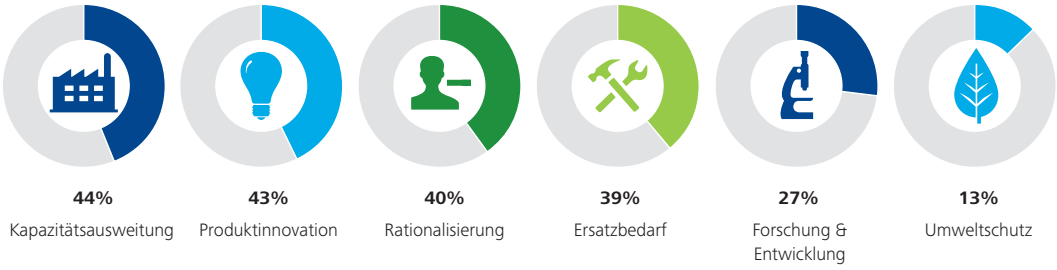
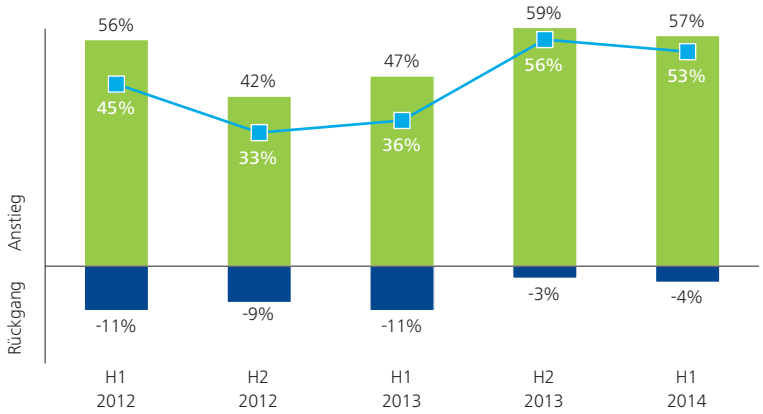


Abb. 12 – M&A-Aktivitäten in den nächsten zwölf Monaten (Indexwert)
Frage: Wie werden sich Ihrer Meinung nach die M&A-Aktivitäten in den Märkten, in denen Ihr Unternehmen tätig ist, in den kommenden zwölf Monaten ändern?



Der Indexwert ist der Saldo der positiven (Anstieg) und negativen (Rückgang) Einschätzungen.

Industrie-Perspektive

- **Investitionspläne/Beschäftigungsaufbau:** Anstieg der Investitionen und Beschäftigung am ausgeprägtesten in der Immobilienwirtschaft und Technologiebranche
- **Investitionsarten:** Fertigungsindustrie plant überwiegend in Produktinnovation zu investieren, Konsumgüterindustrie in Rationalisierung und Kapazitätsausweitung, Technologiebranche in Produktinnovation und Kapazitätsausweitung
- **M&A:** M&A-Erwartungen am positivsten in der Immobilien-, Technologie- und Konsumgüterbranche

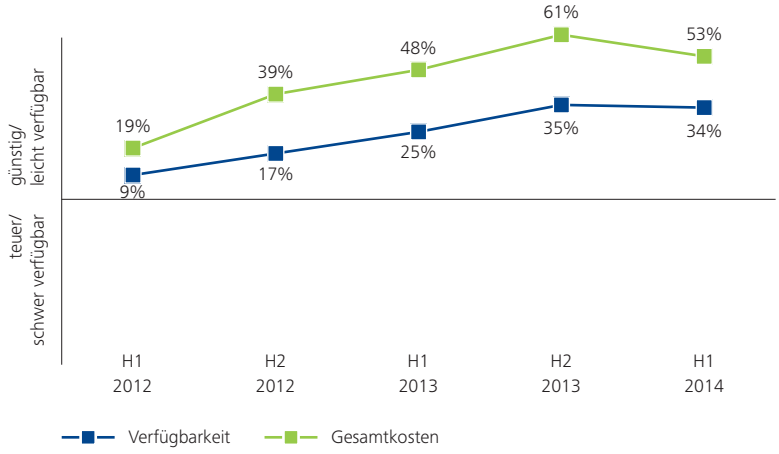
Finanzierung: Anleihen werden unattraktiver, Eigenkapital gewinnt

Die generellen Finanzierungsbedingungen für die deutschen Unternehmen bleiben günstig. Auch wenn die Kosten der Finanzierung etwas schlechter beurteilt werden als im letzten Herbst, sind Kreditverfügbarkeit und -kosten nach wie vor im stark positiven Bereich (s. Abb. 13).

Eine deutliche Änderung zeigt sich allerdings in der Attraktivität der externen Finanzierungsquellen. Der seit Herbst 2013 zu beobachtende Trend, dass Kredite attraktiver eingeschätzt werden als die lange dominierenden Unternehmensanleihen, setzt sich fort. Gleichzeitig gibt es einen Stimmungsumschwung in den Unternehmen, was die Attraktivität von Aktien beziehungsweise Eigenkapital angeht, die sehr deutlich steigt (s. Abb. 14).

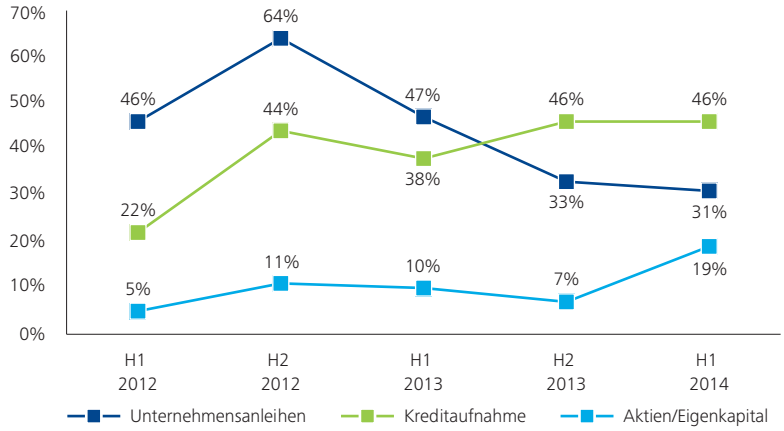
Die hohe Unsicherheit im ökonomischen Umfeld führte in den letzten zwei Jahren zu einer sehr geringen Risikobereitschaft der Unternehmen. Aktuell steigt diese an, ein Viertel der Unternehmen hält die gegenwärtige Lage für günstig, um höhere Risiken einzugehen. Allerdings ist dies im Kontext der gesunkenen Unsicherheit und der konjunkturellen Erwartungen immer noch ein geringer Wert, der für eine nach wie vor vorhandene Risikoscheu spricht (s. Abb. 15).

Abb. 13 – Kreditverfügbarkeit und -kosten (Indexwert)
Frage: Wie beurteilen Sie die allgemeine Verfügbarkeit neuer Kredite für deutsche Unternehmen und die derzeitigen Gesamtkosten, die deutsche Unternehmen für neue Kredite aufbringen müssen?



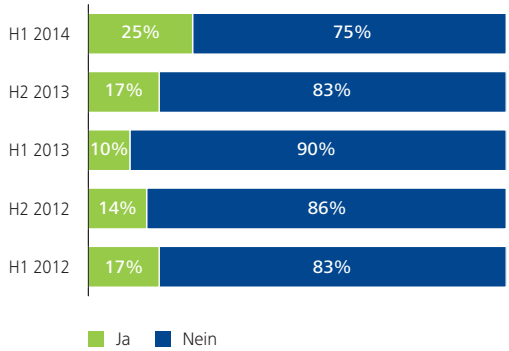
Hinweis: Der Indexwert ist der Saldo der positiven (günstig/leicht verfügbar) und negativen (teuer/schwer verfügbar) Einschätzungen.

Abb. 14 – Attraktivität externer Finanzierungsquellen (Indexwert)
Frage: Wie bewerten Sie derzeit Kreditaufnahme, Unternehmensanleihen, Aktien bzw. Eigenkapital als mögliche externe Finanzierungsquellen für deutsche Unternehmen?



Hinweis: Der Indexwert ist der Saldo der positiven (attraktiv) und negativen (unattraktiv) Einschätzungen.

Abb. 15 – Bilanzielle Risiken
Frage: Ist jetzt ein guter Zeitpunkt, um höhere Risiken in Ihrer Bilanz einzugehen?



Industrie-Perspektive

- **Risikobereitschaft:** Am risikofreudigsten zeigt sich die Technologiebranche, die Risikoscheu ist in der Fertigungsindustrie am ausgeprägtesten

CFOs bauen Kompetenzen als Business Partner aus

Die Rolle des CFOs hat sich in den vergangenen Jahren grundlegend gewandelt. Der CFO und seine Finanzfunktion entwickeln sich zunehmend in Richtung Business Partner für die Geschäftsbereiche. CFOs agieren damit stärker strategisch – sowohl im Rahmen der Strategieentwicklung als auch in der Strategieumsetzung erwarten ihre Stakeholder ein größeres Engagement.

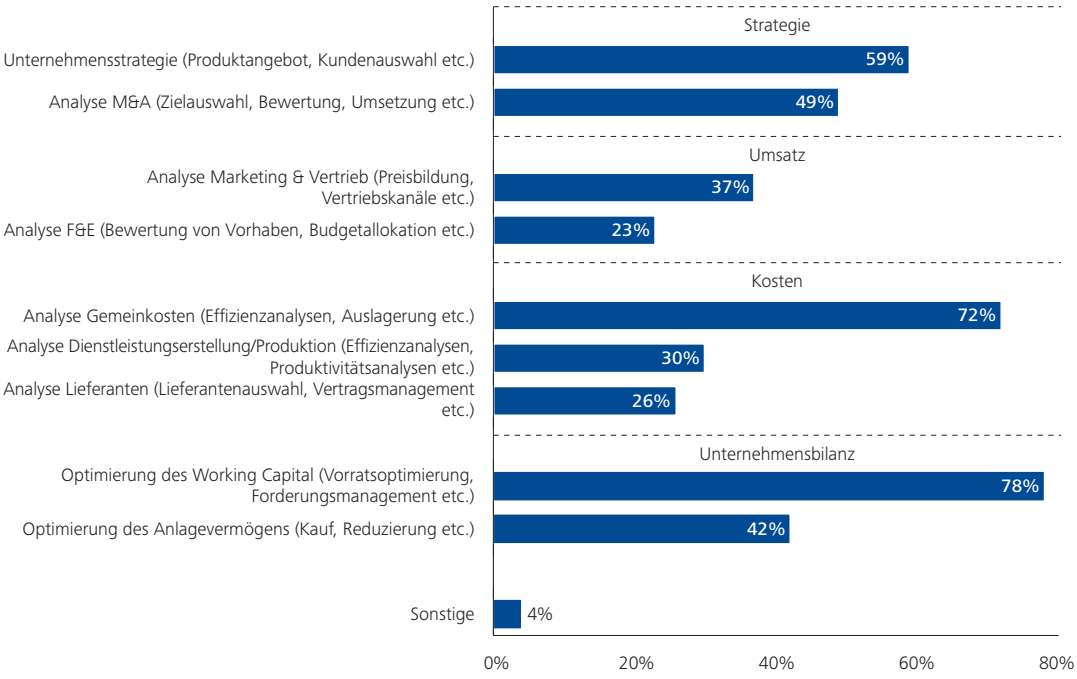
Dieses veränderte Rollenverständnis hat Auswirkungen sowohl auf das relevante Anforderungs- und Kompetenzmodell für CFOs als auch auf die Art und Weise, wie CFOs einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Ausgeprägtes strategisches Denken dominiert heute das Anforderungsprofil der CFOs. Darüber hinaus wird der CFO überwiegend anhand seiner Führungsqualitäten gemessen, nämlich Kommunikationsfähigkeit, Netzwerken in den Geschäftsbereichen und Durchsetzungskraft. Die Bedeutung der fachlichen Kompetenzen – sowohl in Bezug auf die Bilanzierung als auch auf IT-Kenntnisse – wird hingegen deutlich geringer eingeschätzt (s. Abb. 16).

Abb. 16 – CFO-Kompetenzen
Frage: Welche Kompetenzen sind in Ihrer momentanen CFO-Rolle am wichtigsten? (Mehrfachnennungen möglich)

Hinweis: Die Prozentangaben geben den Anteil der Antwortenden an, die die jeweilige Aussage als zutreffend erachten.

Das veränderte Rollenverständnis und Kompetenzprofil spiegelt sich in der Art und Weise, wie CFOs bzw. ihre Finanzfunktion einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, nur teilweise wider. Immer noch sehen die CFOs ihren wesentlichsten Beitrag in den angestammten Aufgabenbereichen – die Optimierung des Working Capital und die Unterstützung bei der Optimierung der Gemeinkosten. Unmittelbar darauf folgen aber die strategischen Aufgaben. Die Entscheidungsunterstützung im Zusammenhang mit der Steigerung des Umsatzes – Marketing, Vertrieb und F&E – sowie mit der nachhaltigen Kostenoptimierung der operativen Prozesse – Einkauf und Produktion – ist hingegen deutlich schwächer ausgeprägt. Hier scheint ein deutlicher Nachholbedarf zu bestehen, wenn die CFOs ihrer neuen Rolle nachhaltig gerecht werden wollen (s. Abb. 17).

Abb. 17 – Beitrag des Finanzbereichs zum Unternehmenserfolg
Frage: In welchen Bereichen leistet Ihre Finanzfunktion einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg? (Mehrfachnennungen möglich)



Die veränderten Rollenerwartungen an die CFOs zeigen auch Auswirkungen auf die Profile der heutigen CFOs. Einerseits verfügen die meisten über umfassende Erfahrungen im Controlling und Rechnungswesen, andererseits haben fast 40% Erfahrungen im operativen Geschäft gesammelt. Die zumindest zeitweise Leitung einer Geschäftseinheit scheint zunehmend zu einer Bedingung für die Übernahme einer CFO-Rolle zu werden (s. Abb. 18).

Die Frage, ob der CFO sich auf den Finanzbereich konzentrieren oder zusätzlich weitere Verantwortungsbereiche übernehmen sollte, stellt sich für die Mehrheit der CFOs nicht mehr. Nur eine Minderheit nimmt ausschließlich CFO-Aufgaben wahr. Eine Mehrheit der CFOs in deutschen Großunternehmen verantwortet den IT-Bereich ebenso wie das Risikomanagement. Personalwesen und Einkauf stehen ebenfalls regelmäßig unter der Leitung des CFOs (s. Abb. 19). Interessanterweise sind die Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Größenklassen eher gering, allerdings mit einer Ausnahme. In Unternehmen mit weniger als 500 Millionen Euro Umsatz verantwortet gut die Hälfte der CFOs den Personalbereich, in größeren Unternehmen ist dies eher die Ausnahme.

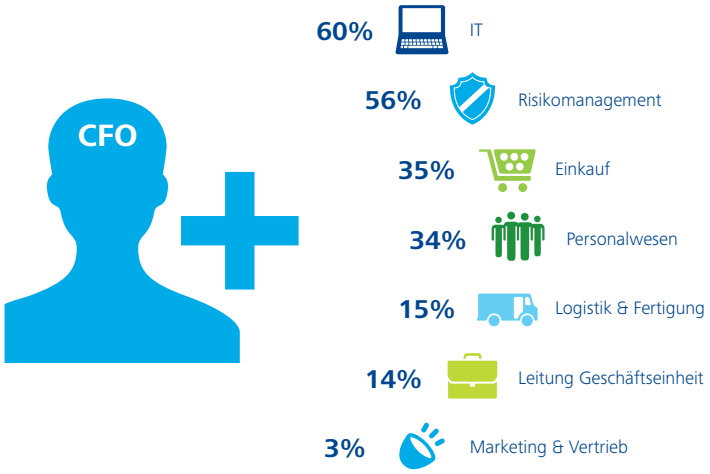
Abb. 18 – CFO-Erfahrungen
Frage: In welchen Bereichen waren Sie vor Ihrer Zeit als CFO tätig? (Mehrfachnennungen möglich)

Curriculum vitae CFO

Beruflicher Werdegang

64%	Controlling
42%	Rechnungswesen
39%	Leitung Geschäftseinheit
28%	Finanzierung
15%	Risikomanagement
13%	IT
12%	Personalwesen
8%	Marketing & Vertrieb
6%	Einkauf
5%	Logistik & Fertigung

Abb. 19 – CFO-Verantwortungsbereiche
Frage: Welche Bereiche verantworten Sie als CFO zusätzlich zum Finanzbereich? (Mehrfachnennungen möglich)



Der Karriereweg der CFOs führt auch zunehmend über eine Station im Ausland. Fast die Hälfte der CFOs in deutschen Großunternehmen hat substantielle Auslandserfahrung gesammelt. Auch dieses Ergebnis legt nahe, dass die klassischen Karrierewege innerhalb der Finanzfunktion ausgeweitet werden (s. Abb. 20).

Die stärker strategische Positionierung des CFOs und der Finanzfunktion insgesamt sowie das Zusammenspiel mit dem CEO gehören damit zunehmend zu den erfolgskritischen Faktoren in Unternehmen. Es zeigt sich, dass die Zusammenarbeit zwischen dem CFO und dem CEO sehr intensiv ist. Fast alle CFOs haben einen direkten Zugang zu ihrem CEO und eine große Mehrheit ist einer der wichtigsten CEO-Sparringspartner in strategischen Fragen.

Damit stellt sich auch die Frage, inwiefern die CFO-Rolle zunehmend ein Sprungbrett für die Übernahme der CEO-Verantwortung wird. Einige prominente CFO-Wechsel in der jüngsten Vergangenheit sprechen für diese Entwicklung. Dennoch sehen sich CFOs nicht als natürlichen Nachfolger für ihren CEO. Aber immerhin jeder Fünfte würde gerne im derzeitigen Unternehmen die CEO-Rolle übernehmen und jeder Zwanzigste hält es für wahrscheinlich, dass dies auch tatsächlich passieren wird (s. Abb. 21).

Abb. 20 – CFO-Auslandserfahrung
Frage: Haben Sie längere Zeit (>1 Jahr) eine Funktion im Ausland ausgeübt? (Mehrfachnennungen möglich)

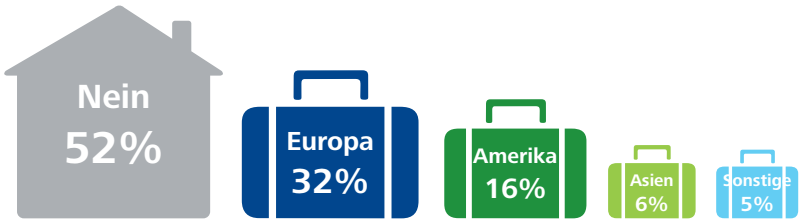
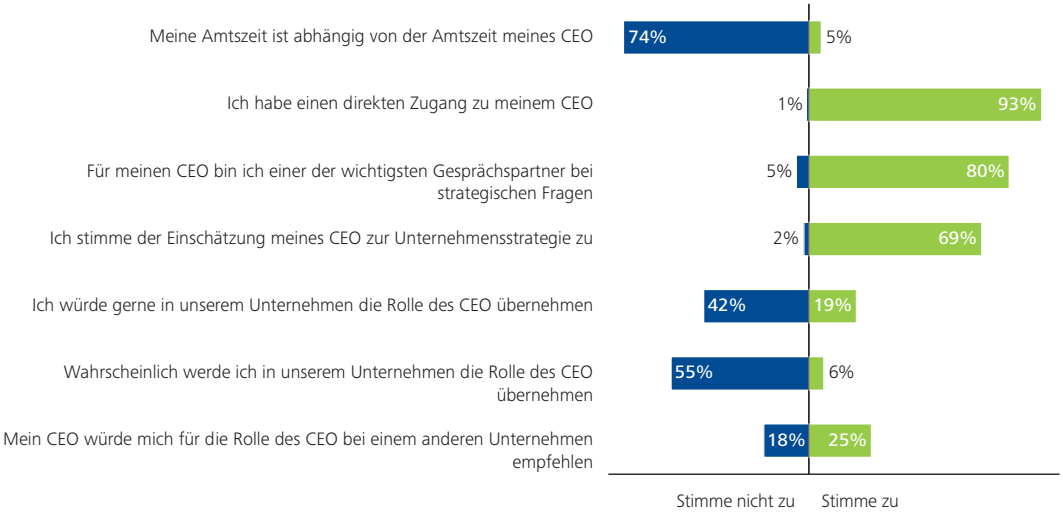


Abb. 21 – Zusammenarbeit CFO und CEO
Frage: Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit dem CEO und wie stehen Sie einer möglichen Karriere als CEO gegenüber?



Die Empfehlungen der CFOs, wie die Zusammenarbeit mit dem CEO weiter ausgebaut werden kann, zeigen ein eindeutiges Bild. Eine partnerschaftliche Beziehung auf der Grundlage von Vertrauen, Transparenz, Ehrlichkeit und Offenheit ist ausschlaggebend, ebenso wie Fachkompetenz. Dies ist nur ein scheinbarer Widerspruch zu dem oben skizzierten Kompetenzmodell der CFOs. Zwar muss der CFO zunehmend über strategische Kompetenzen und Führungsqualitäten verfügen, ohne die entsprechende Fachkompetenz in seinem eigenen Verantwortungsbereich ist das aber nicht ausreichend, insbesondere in der Zusammenarbeit mit dem CEO (s. Abb. 22).

Abb. 22 – Beziehung CFO und CEO
Frage: Was ist Ihrer Meinung nach am wichtigsten, um eine vertrauensvolle Beziehung zum CEO aufzubauen?

Hinweis: Schriftgröße drückt die Bedeutung der jeweiligen Aspekte für die CFOs aus.

Ausblick

Die Ergebnisse des fünften Deloitte CFO Surveys zeigen vier übergreifende Entwicklungen auf:

1. Investitionen hinken Konjunktur hinterher
Die Investitionsbereitschaft der Unternehmen steigt, aber nicht explosionsartig, sondern Schritt für Schritt. Angesichts des wirtschaftlichen Umfelds wäre eine höhere Investitionsbereitschaft zu erwarten. Gleichzeitig bleiben auch die Risikoneigung eher gering und das Kostenbewusstsein hoch. Die Unternehmen schalten in diesem Aufschwung spät auf Wachstum um, mit der Gefahr, Wachstumschancen zu verpassen. Wie schnell die Lücke zwischen dem positiven Unternehmensumfeld und den vergleichsweise zurückhaltenden Investitionsabsichten geschlossen wird, wird die konjunkturelle Entwicklung entscheidend prägen.

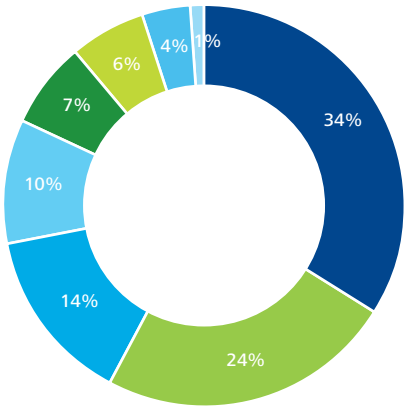
2. Unternehmen internationalisieren sich weiter
Die Internationalisierung der deutschen Unternehmen geht weiter. Die Investitionen in China und den USA sollen schneller steigen als in Deutschland. Damit steigen die Anforderungen an Unternehmen, eine immer stärkere Abhängigkeit von den internationalen Märkten zu managen.

3. Neues Unternehmensumfeld entsteht
Langfristig erwarten die Unternehmen ein anderes Unternehmensumfeld. Sie werden andere Wettbewerber haben, durch die Digitalisierung anders konkurrieren und sich durch den demographischen Wandel auf andere Marktgegebenheiten einstellen müssen. Letzterer ist in den Augen der Unternehmen der wichtigste langfristige Trend. Der als hoher Risikofaktor bewertete Fachkräftemangel kann als heutiger Vorbote dieser Veränderungen gesehen werden.

4. CFO – CEO: Vom Partner zum Nachfolger
Die CFOs haben sich in den Unternehmen fest als Business Partner etabliert. Das neue CFO-Kompetenzprofil – bestehend aus Strategie- und Geschäftsverständnis, Führungsqualitäten und Finanzwissen – wird zunehmend erfolgskritisch für die Unternehmen, ebenso wie die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen CFO und CEO. Damit sind die CFOs auch grundsätzlich dafür positioniert, selbst die Rolle des CEOs zu übernehmen.

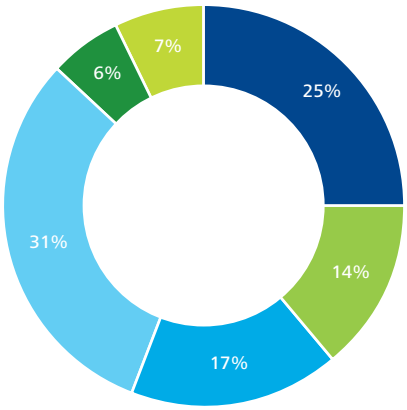
Teilnehmerstruktur

Abb. 23 – Branche
Frage: Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen? N=143



- Fertigungsindustrie
- Konsumgüter und Transport
- Technologie, Medien und Telekommunikation
- Immobilien
- Energie
- Finanzdienstleistungen
- Öffentlicher Sektor
- Pharma- und Gesundheitswirtschaft

Abb. 24 – Umsatz
Frage: Umsatz Ihres Unternehmens? N=143



- 100 Mio. bis 250 Mio. Euro
- 250 Mio. bis 500 Mio. Euro
- 500 Mio. bis 1 Mrd. Euro
- 1 Mrd. bis 5 Mrd. Euro
- 5 Mrd. bis 15 Mrd. Euro
- Mehr als 15 Mrd. Euro

Ihre Ansprechpartner

Kontakt

Wenn Sie an unserem Survey teilnehmen, die Ergebnisse diskutieren möchten oder Anregungen für uns haben, freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme unter cfo_program@deloitte.de oder Ihre Registrierung unter www.deloitte.com/de/cfosurvey.

Rolf Epstein
Partner CFO Program
Tel: +49 (0)69 97137 409
repstein@deloitte.de

Markus Seeger
Director CFO Program
Tel: +49 (0)69 97137 421
mseeger@deloitte.de

Dr. Alexander Börsch
Director Research
Tel: +49 (0)89 29036 8689
aboersch@deloitte.de

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite www.deloitte/com/de/cfosurvey

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite www.deloitte/com/de/cfosurvey

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL"), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder ihre verbundenen Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk") erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen.

Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance 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 steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence" – für rund 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee" (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

© 2014 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stand 04/2014

FSC www.fsc.org MIX Papier aus verantwortungsvollen Quellen FSC® C003486