Deloitte.

Anlauf für den Aufschwung

CFO Survey Frühjahr 2021

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

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 19. deutsche Deloitte CFO Survey. Die Befragung wurde online im Zeitraum zwischen dem 12. und dem 31. März 2021 durchgeführt.[1] 140 CFOs deutscher Großunternehmen haben an der Befragung teilgenommen. 62 Prozent der teilnehmenden Unternehmen erzielen einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro, 37 Prozent über eine Milliarde Euro. Bei der Branchenstruktur dominieren Immobilienbranche und Maschinenbauindustrie mit jeweils 14 Prozent, gefolgt von der Automobilindustrie mit 10 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 Teilnehmern herzlich bedanken.

[1] Eine Kurzfassung der Ergebnisse zu den wirtschaftlichen Aussichten wurde bereits auszugsweise veröffentlicht: https://www2.deloitte.com/de/de/blog/economic-trend-briefings/2021/cfo-survey-2021.html.
[2] Der Deloitte CFO Survey wird in Europa in 19 Ländern durchgeführt, an der aktuellen Erhebung haben über 1.500 CFOs teilgenommen. Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website https://www2.deloitte.com/de/de/pages/finance-transformation/articles/european-cfo-survey-spring-2021.html.

Executive Summary 04

Wirtschaftliche Aussichten:
CFOs bleiben optimistisch 06

Die deutsche Geschäftslage im
europäischen Vergleich 14

Wachstum bestimmt Post-COVID-19-Ära 16

Auswirkungen der Corona-Krise auf die CFO-Agenda 20

Teilnehmerstruktur 28

Ansprechpartner 29

Executive Summary

Trotz der dritten Welle der COVID-19-Pandemie und andauernder Beschränkungen bleiben die Finanzvorstände deutscher Großunternehmen optimistisch und setzen damit die positive Tendenz des CFO Survey vom Herbst 2020 fort.

Die deutschen CFOs sehen einen starken Aufwärtstrend für die Konjunkturaussichten in Deutschland, USA und China. Die eigenen Geschäftsaussichten sinken zwar etwas im Vergleich zum Herbst, bleiben aber im rekordverdächtig hohen Bereich. Viele Unternehmen erwarten, ihr Vorkrisen-Umsatzniveau noch 2021 zu erreichen.

Damit einher geht eine steigende Investitions- und Einstellungsbereitschaft. Die wahrgenommene Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld sinkt auf ein Normalmaß – ein Zeichen, dass die CFOs ein baldiges Ende der Krise erwarten.

Einige Risiken bleiben jedoch bestehen: Die Inlandsnachfrage bleibt das Top-Risiko unter deutschen Finanzvorständen. Hinzu kommen neue Gefahren – steigende Rohstoffkosten werden die Unternehmen wohl auch noch in den nächsten zwölf Monaten begleiten.

Für die Zeit nach der Pandemie setzen die deutschen CFOs klar auf Wachstum über Produktinnovationen, Kundenfokus und digitale Transformation. Dafür passen sie bereits jetzt ihre Strategien an – zwar liegt die Priorität weiterhin auf Kostensenkungen, aber der Fokus rückt definitiv in Richtung expansiverer Strategien.

Fast die Hälfte der CFOs sieht eine Verbesserung ihrer Geschäftsaussichten, nur zehn Prozent eine Verschlechterung.

Bereits 43 Prozent der befragten Unternehmen haben schon wieder das Umsatzniveau erreicht, das sie vor der Krise hatten. Weitere 23 Prozent erwarten dies für das laufende Jahr.

Fast 70 Prozent der Finanzvorstände legen den Fokus für die Post-COVID-19-Zeit auf Umsatzwachstum durch Produktinnovationen und einen erhöhten Kundenfokus.

So wollen über die Hälfte Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten neue Produkte und Dienstleistungen einführen, rund ein Viertel möchte die Investitionen erhöhen.

Auch die CFO-Agenda wurde im letzten Jahr maßgeblich durch die Corona-Krise bestimmt. Bei den meisten Unternehmen standen dabei die Neuausrichtung des Steuerungssystems und die Optimierung der Planungs- und Forecastingprozesse im Vordergrund der Bemühungen. In vielen Bereichen der Finanzfunktion wird die COVID-19-Krise auch nach dem Ende der Pandemie noch die Planungen der CFOs beeinflussen. So steht neben der digitalen Transformation und Remote Working auch das Thema Nachhaltigkeit auf der Agenda für dieses Jahr.

Knapp zwei Drittel der Finanzfunktionen haben die cashflowbasierte Steuerung während der COVID-19-Krise gestärkt.

Wirtschaftliche Aussichten: CFOs bleiben optimistisch

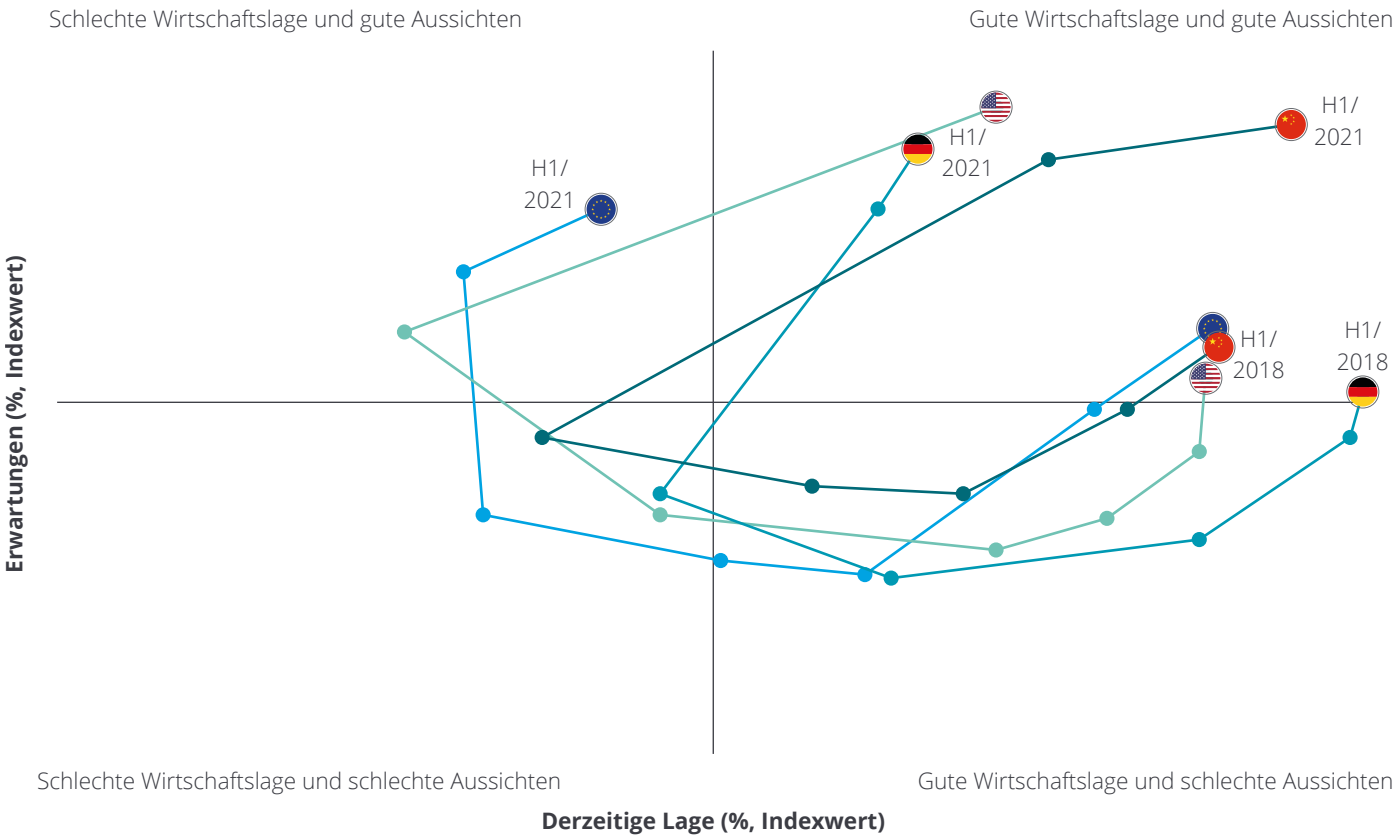
Weltwirtschaft wieder auf Wachstumspfad

Nach der tiefsten Rezession der Nachkriegszeit im Jahr 2020 hat sich die konjunkturelle Lage in den wichtigsten Regionen der Weltwirtschaft stark verbessert. Konjunkturell sehen die Finanzvorstände vor allem China auf einem steilen Wachstumspfad: 89 Prozent bewerten die wirtschaftliche Lage des Landes als gut, 81 Prozent erwarten eine weitere Verbesserung auf Sicht von einem Jahr. Ein starkes Comeback erleben die USA: Im Herbst war der Pessimismus für die amerikanische Konjunktur enorm, aktuell wird die Lage von über der Hälfte als mindestens positiv bewertet, fast 90 Prozent erwarten eine Verbesserung innerhalb der nächsten zwölf Monate. Damit überholen die USA im CFO Survey die Einschätzung für Deutschland: Hier sehen knapp unter der Hälfte der Befragten eine positive wirtschaftliche Situation, relativ viele sind neutral.

Den Ausblick nimmt allerdings auch eine große Mehrheit (80 Prozent) positiv wahr und erwartet Verbesserungen in den nächsten zwölf Monaten. Die Eurozone wird im Vergleich am pessimistischsten bewertet, zumindest was Lage und Ausblick angeht.

Abb. 1 – Wirtschaftliche Lage und Aussichten

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?
(Vergleich der Ergebnisse H1/2018–H1/2021)



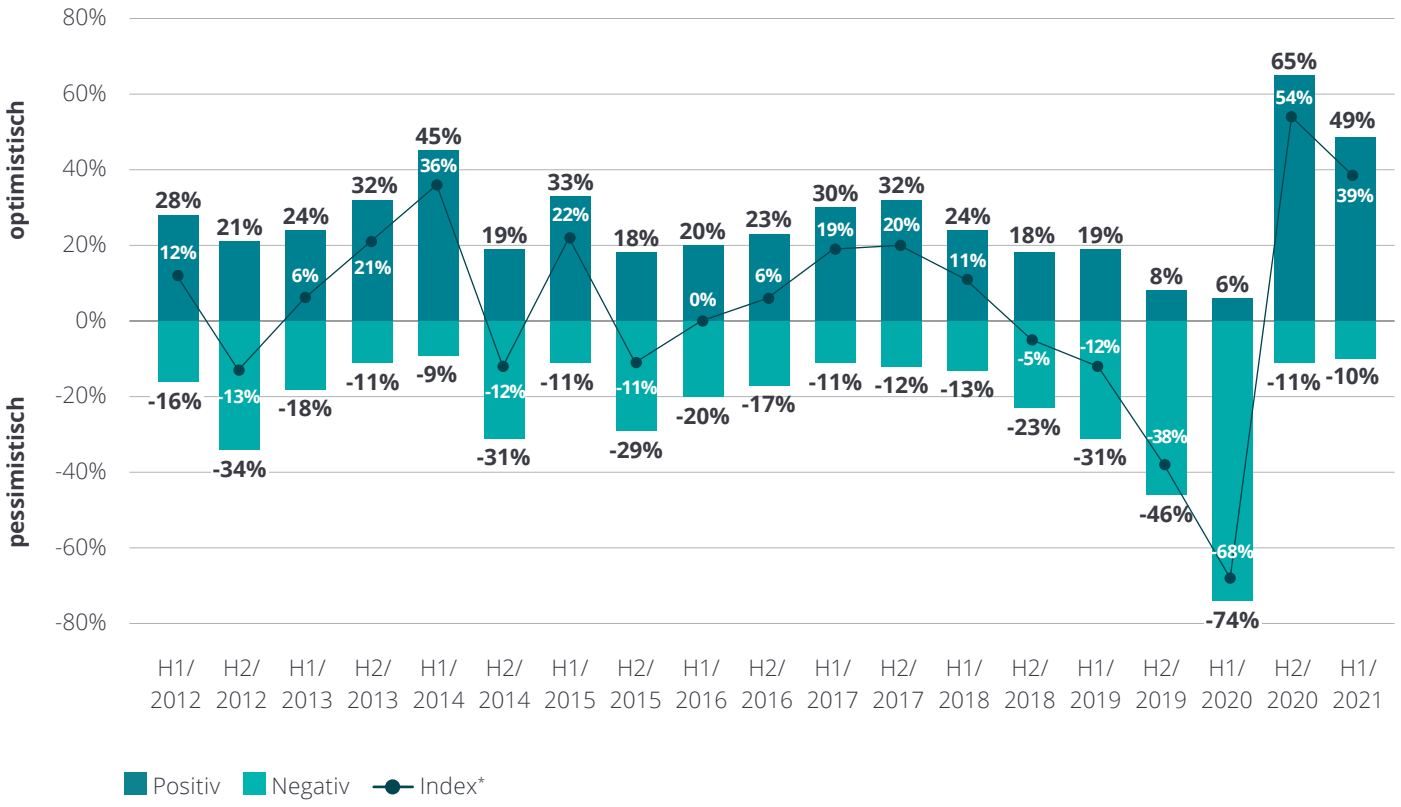
Die konjunkturelle Lage hat sich in den wichtigsten Regionen der Weltwirtschaft stark verbessert – vor allem China ist auf einem steilen Wachstumspfad.

Geschäftsaussichten bleiben rekordverdächtig

Auch für das eigene Geschäftsumfeld bleiben die befragten Finanzvorstände trotz der anhaltenden Gesundheitskrise ausgesprochen optimistisch. Nur zehn Prozent sehen eine Verschlechterung der Geschäftslage im Vergleich zu vor drei Monaten, fast genau die Hälfte eine Verbesserung, der Rest sieht keine Veränderung. In einer längerfristigen Perspektive ist dies der zweithöchste Wert seit Beginn des Survey 2012. In einer Sektor-Perspektive ist die Konsumgüterindustrie am optimistischsten (75%), gefolgt vom Maschinenbau (65%). Generell sind die exportorientierten Sektoren deutlich positiver gestimmt als die binnenmarktorientierten, was nicht zuletzt vom starken Wachstum in China und vom erwarteten Aufschwung in den USA getrieben sein dürfte.

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.

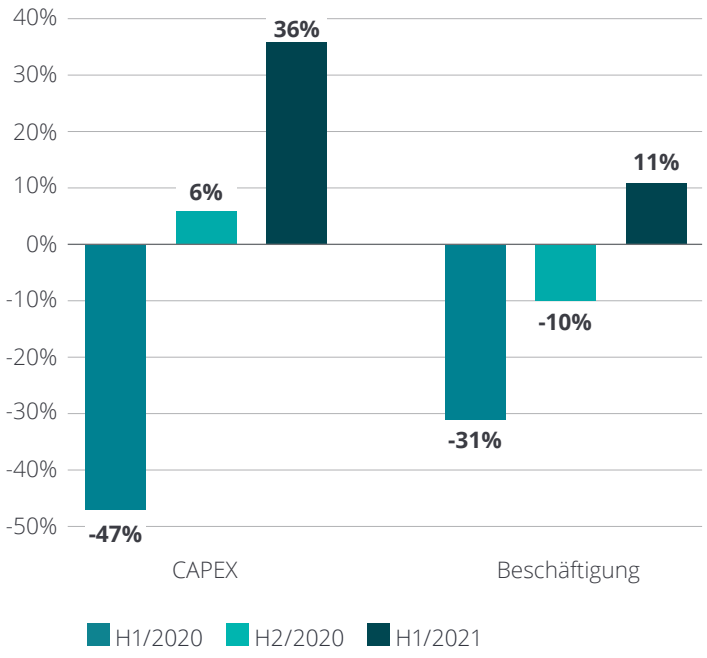
CFOs wollen wieder Investitionen und Beschäftigung erhöhen

Der Optimismus der Finanzvorstände zeigt sich nicht nur bei den Geschäftsaussichten, sondern auch in der eigenen Planung. Vor allem die Investitionsbereitschaft steigt: Über die Hälfte der Unternehmen planen ihre Investitionen zu erhöhen, nur 15 Prozent wollen sie senken. Der Indexwert für die Investitionsbereitschaft zeigt damit eine sehr starke Erholung im Vergleich zum Herbst 2020 – ein Zeichen, dass die Unternehmen wieder Vertrauen in die weitere wirtschaftliche Entwicklung fassen. Auch hier ist die Konsumgüterindustrie führend.

Auch die Einstellungsbereitschaft liegt wieder im positiven Bereich, allerdings mit starken Sektor-Unterschieden: Der Handel hat die höchste positive Einstellungsbereitschaft, der Maschinenbau ist hier am negativsten eingestellt und will eher Beschäftigung abbauen.

Abb. 3 – Kennzahlen

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



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

Ende der Krise ist in Sicht

Der breite Optimismus in Bezug auf die konjunkturellen Aussichten und die eigene Geschäftslage lässt viele Finanzvorstände zuversichtlich auf das kommende Jahr blicken. Die Erholung der Großunternehmen von den Krisenfolgen hält an: Bereits 43 Prozent der Befragten haben schon wieder das Umsatzniveau erreicht, das sie vor der Krise hatten. Weitere 23 Prozent erwarten dies für das laufende Jahr, damit wären Ende 2021 zwei Drittel der Unternehmen wieder auf dem Ausgangsniveau. Ungefähr jeder zehnte Survey-Teilnehmer glaubt, dass er dies erst 2023 oder später erreichen wird.

Wie nicht anders zu erwarten, sind aber auch hier die Unterschiede zwischen den Sektoren groß. Die Mehrzahl der Unternehmen, die sich jetzt schon wieder erholt haben, kommt aus den Bereichen Immobilien, Konsumgüter und Handel. Die Auto- und die Maschinenbaubranche gehen in ihrer Mehrzahl davon aus, dass sie im zweiten Halbjahr 2021 beziehungsweise im ersten Halbjahr 2022 ihre Rückkehr auf das Vor-Corona-Niveau erreichen werden.

Mit dieser Erholung geht ein strategischer Schwenk einher. Die allermeisten Unternehmen haben die negative Phase hinter sich gelassen. Nur noch sechs Prozent befinden sich im unmittelbaren Krisenmodus, 17 Prozent in der Erholungsphase, und fast drei Viertel beschäftigen sich mit der Gestaltung der Zukunft nach der Pandemie. Auch hier zeigt sich dasselbe Muster zwischen den Sektoren. Handel, Immobilien und vor allem die Konsumgüterindustrie (92 Prozent) sind mit Abstand am stärksten dabei, sich mit der Post-Pandemie-Zeit zu beschäftigen. In der Auto- und der Maschinenbaubranche befinden sich momentan noch relativ viele Unternehmen im Erholungsmodus, und jeweils etwa die Hälfte bereiten sich schon auf die Zeit nach der Pandemie vor.

Abb. 4 – Umsatzerwartungen

Frage: Wann erwarten Sie, dass Ihr Unternehmen wieder einen Umsatz wie vor der Krise erwirtschaftet?

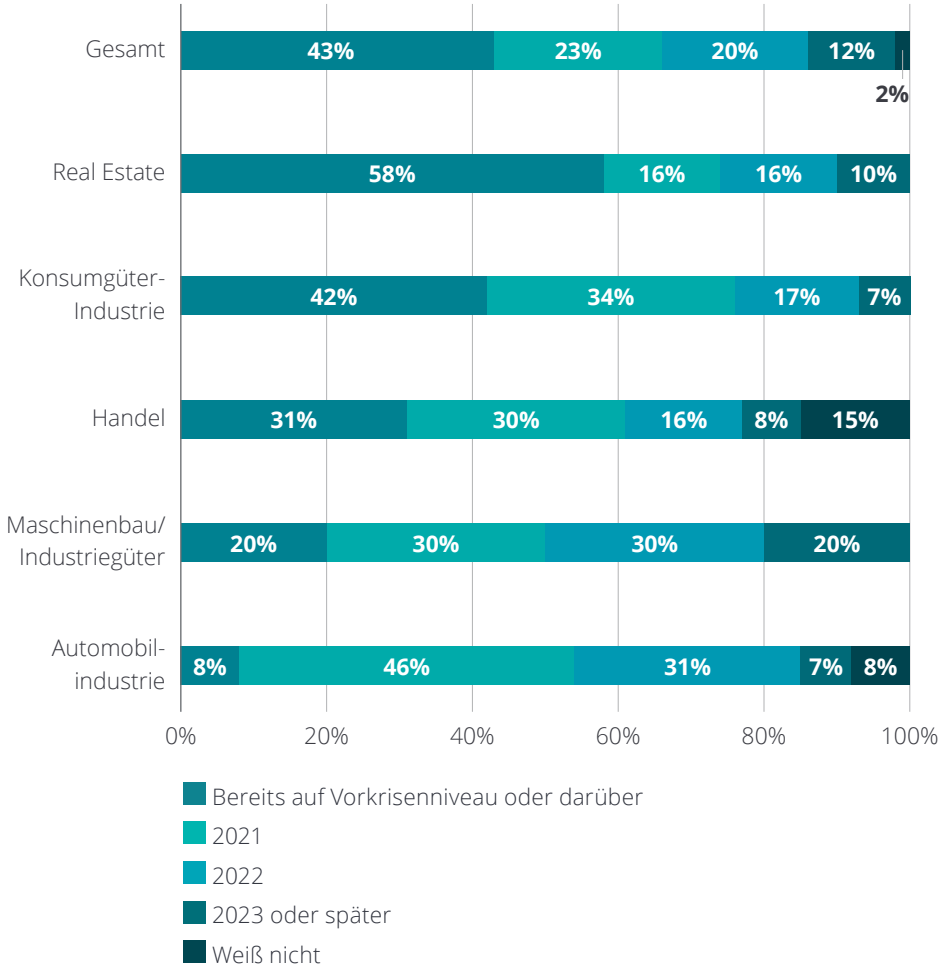
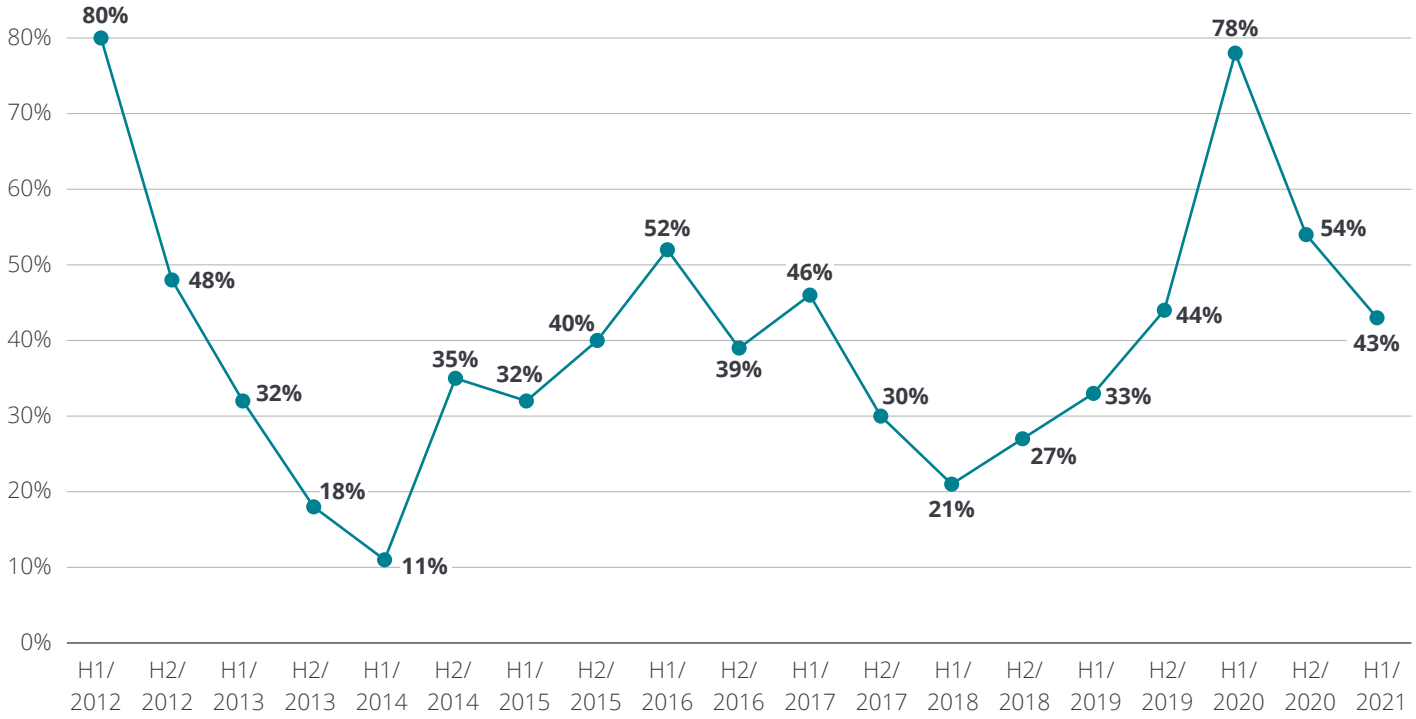


Abb. 5 – Unsicherheit

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



Unsicherheit geht zurück, einige Risiken bleiben jedoch

Die wahrgenommene Unsicherheit im wirtschaftlichen Umfeld sinkt aus der Perspektive der CFOs. Während im letzten Frühjahr fast 80 Prozent diese als hoch oder sehr hoch empfanden, ist der Wert aktuell auf 43 Prozent gesunken. Dieser Rückgang dürfte auch zur steigenden Investitionsneigung beigetragen haben.

Gleichzeitig verschieben sich die Risikofaktoren. Während eine zu geringe Auslandsnachfrage (30%), wahrscheinlich aufgrund der positiven Entwicklungen in den USA und China, den Finanzvorständen mittlerweile weniger Sorgen bereitet, ist eine sich zu langsam erholende Inlandsnachfrage (46%) weiterhin das Top-Risiko bei deutschen CFOs. Auch strukturelle Gefährdungen rücken im Zuge der zurückgehenden konjunkturellen Risiken wieder in den Vordergrund – vier von zehn CFOs sehen den Fachkräftemangel wieder als eines der Top-Risiken für das kommende Jahr.

Die Sorgen vor steigenden Rohstoffkosten sind auf dem höchsten Wert seit Beginn der Befragung. Nachdem viele Minenbetreiber während der Pandemie die Förderung zurückfahren mussten, sind die Lagerbestände stetig gesunken. Gleichzeitig steigt durch die konjunkturelle Erholung der Weltwirtschaft die Nachfrage nach Rohstoffen. Dieses Zusammenspiel aus wachsender Nachfrage und begrenztem Angebot lässt die Rohstoffpreise steigen. 44 Prozent der CFOs sehen darin ein großes Risiko für die nächsten zwölf Monate.

Abb. 6 – Risikofaktoren

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

	Frühjahr 2021	Frühjahr 2020	Veränderung
Schwächere Inlandsnachfrage	46%	77%	-31%
Steigende Rohstoffkosten	44%	14%	+30%
Fachkräftemangel	39%	27%	+12%
Zunehmende Regulierung in Deutschland	37%	29%	+8%
Geopolitische Risiken	36%	59%	-23%
Schwächere Auslandsnachfrage	30%	59%	-29%
Steigende Lohnkosten	27%	20%	+7%
Steigende Energiekosten	26%	10%	+16%
Wechselkursrisiken	19%	22%	-3%
Instabiles Finanzsystem	14%	51%	-37%

Die deutsche Geschäftslage im europäischen Vergleich

Auch in der Eurozone erholen sich die Geschäftsaussichten weiter – im European CFO Survey sehen 47 Prozent der Unternehmen die Geschäftslage optimistischer als noch vor drei Monaten, 13 Prozent pessimistischer.[3]

Dabei sind so gut wie alle großen europäischen Länder optimistischer eingestellt als im Herbst 2020. Vor allem im Vereinigten Königreich ist die Zuversicht aufgrund der schnell voranschreitenden Impfkampagne wieder zurückgekehrt – knapp 80 Prozent der britischen CFOs beurteilen die derzeitigen Geschäftsaussichten positiver im Vergleich zu vor drei Monaten.

Insgesamt fokussieren sich in der Eurozone bereits zwei Drittel der CFOs auf die Zeit nach der Pandemie, während sich 16 Prozent noch in der Erholungsphase und 14 Prozent noch im Krisenmanagement befinden. Deutsche Unternehmen stehen somit der eigenen Einschätzung nach etwas positiver da als der europäische Durchschnitt.

Das zeigt sich auch in den Umsatzerwartungen der Finanzvorstände. Während zwei Drittel der deutschen CFOs die Rückkehr zum Vorkrisenniveau bereits für dieses Jahr erwarten, sind es in Spanien und Italien jeweils nur rund die Hälfte.

Die generell guten Geschäftsaussichten in Europa zeigen sich auch in der Investitions- und Einstellungsbereitschaft. In allen Ländern sollen die Ausgaben für Investitionen in den nächsten zwölf Monaten steigen. In der Eurozone wollen 45 Prozent der CFOs die Investitionen ausbauen, nur 16 Prozent wollen sie dagegen verringern.

Gute Nachrichten auch für die europäischen Arbeitsmärkte. Während knapp 40 Prozent der Unternehmen in der Eurozone in den nächsten zwölf Monaten mehr Beschäftige einstellen wollen, plant nur knapp ein Fünftel der CFOs mit Beschäftigungsrückgängen.

Außerhalb der Eurozone wollen vorallem CFOs im Vereinigten Königreich auf Grundlage der besonders positiven Geschäftsaussichten in den nächsten nächsten zwölf Monaten mehr investieren und die Beschäftigung erhöhen.

[3] Der Deloitte CFO Survey wird in Europa in 19 Ländern durchgeführt, an der aktuellen Erhebung haben über 1.500 CFOs teilgenommen. Die 19 Länder sind Deutschland, Dänemark, Finnland, Griechenland, Irland, Island, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Russland, Schweden, Schweiz, Spanien, Türkei, Vereinigtes Königreich.

Abb. 7 – Geschäftsaussichten in Europa

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

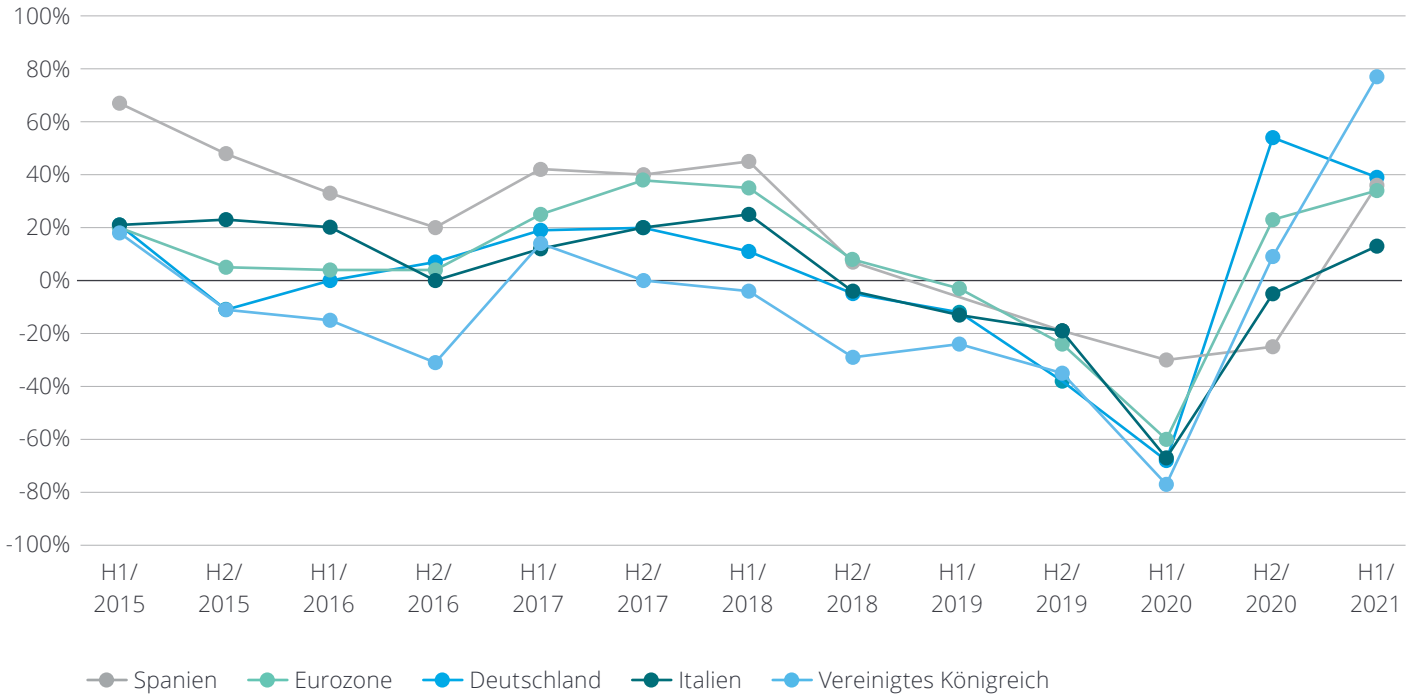
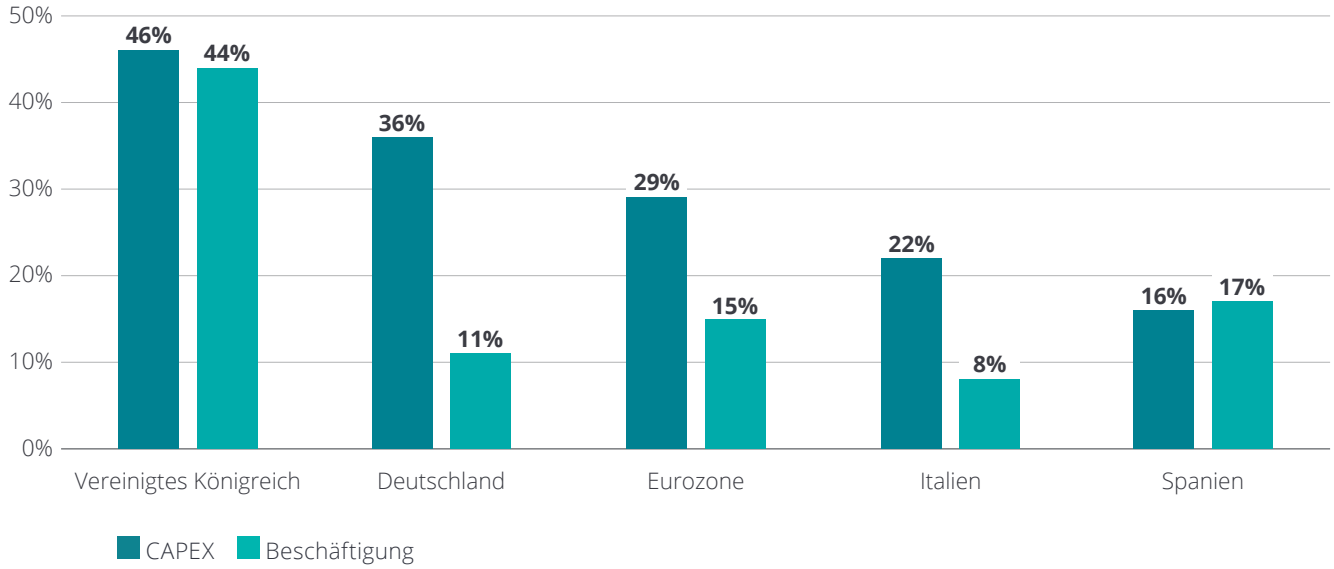


Abb. 8 – Kennzahlen im europäischen Vergleich

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



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

Wachstum bestimmt Post-COVID-19-Ära

Strategien werden neu ausgerichtet
Um die Basis für die langfristigen Ziele nach der Pandemie zu legen, passen viele CFOs bereits jetzt ihre Strategien an – der Fokus verschiebt sich. Zwar stehen Kostensenkungen immer noch ganz oben auf der Prioritätenliste der CFOs (64%). Im Vergleich zum Herbst planen jedoch weit mehr Unternehmen, neue Produkte und Dienstleistungen einzuführen (54%) – der Fokus liegt somit auch in den nächsten zwölf Monaten bereits auf Wachstum. Auch eine Erhöhung der Investitionsausgaben steht für mehr als ein Viertel der Finanzvorstände bereits wieder auf der Agenda – eine wichtige Grundlage, um die geplante digitale Transformation zu erreichen.

Auf der Ebene der Sektoren spiegeln die Prioritäten bei der Strategiesetzung die unterschiedliche aktuelle Lage der Branchen wider. Während im Handel weiterhin Kostensenkung (69%) und die Erhöhung des operativen Cashflows (46%) im Vordergrund stehen, setzen CFOs aus der Automobil- und Konsumgüterindustrie den Fokus bereits stärker auf die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen (71% bzw. 75%).

Viele Unternehmen konnten das Krisenmanagement somit in den letzten Monaten verlassen und setzen den Fokus mittlerweile wieder auf expansivere Strategien. Auf Grundlage der verbesserten Geschäftslage und der positiven konjunkturellen Aussichten passen die deutschen CFOs ihre mittel- und langfristigen Strategien an. Der Fokus für die Zeit nach der Pandemie liegt klar auf Wachstum.

Abb. 9 – Strategien

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

	Frühjahr 2021	Herbst 2020	Trend	
Kostensenkungen	64%	78%	↓	-14%
Einführung neuer Produkte/Dienstleistungen	54%	34%	↑	+20%
Erhöhung des operativen Cashflows	48%	48%	→	±0%
Erhöhung der Investitionsausgaben (CAPEX)	26%	16%	↑	+10%
Reduzierung der Verschuldung	24%	20%	↗	+4%
Wachstum durch Firmenübernahme/-zukäufe	22%	18%	↗	+4%
Expansion in neue Märkte	21%	8%	↑	+13%
Verkauf von Vermögenswerten	5%	3%	↗	+2%

Das Post-COVID-19-Geschäftsumfeld
Durch die COVID-19-Pandemie und die Maßnahmen zur Eindämmung der Infektionswellen wurde das Geschäftsumfeld der Unternehmen in kurzer Zeit vollkommen auf den Kopf gestellt – Lieferketten waren unterbrochen, ein persönlicher Kundenkontakt war nicht mehr möglich und viele Arbeitnehmer musste remote arbeiten. Nach über einem Jahr Pandemie haben die Unternehmen ihre Strukturen an die Situation angepasst. Nach Einschätzung der Finanzvorstände werden einige dieser Anpassungen auch nach der COVID-19-Pandemie bleiben, andere Bereiche werden dagegen wieder zu bisherigen Modus zurückkehren.

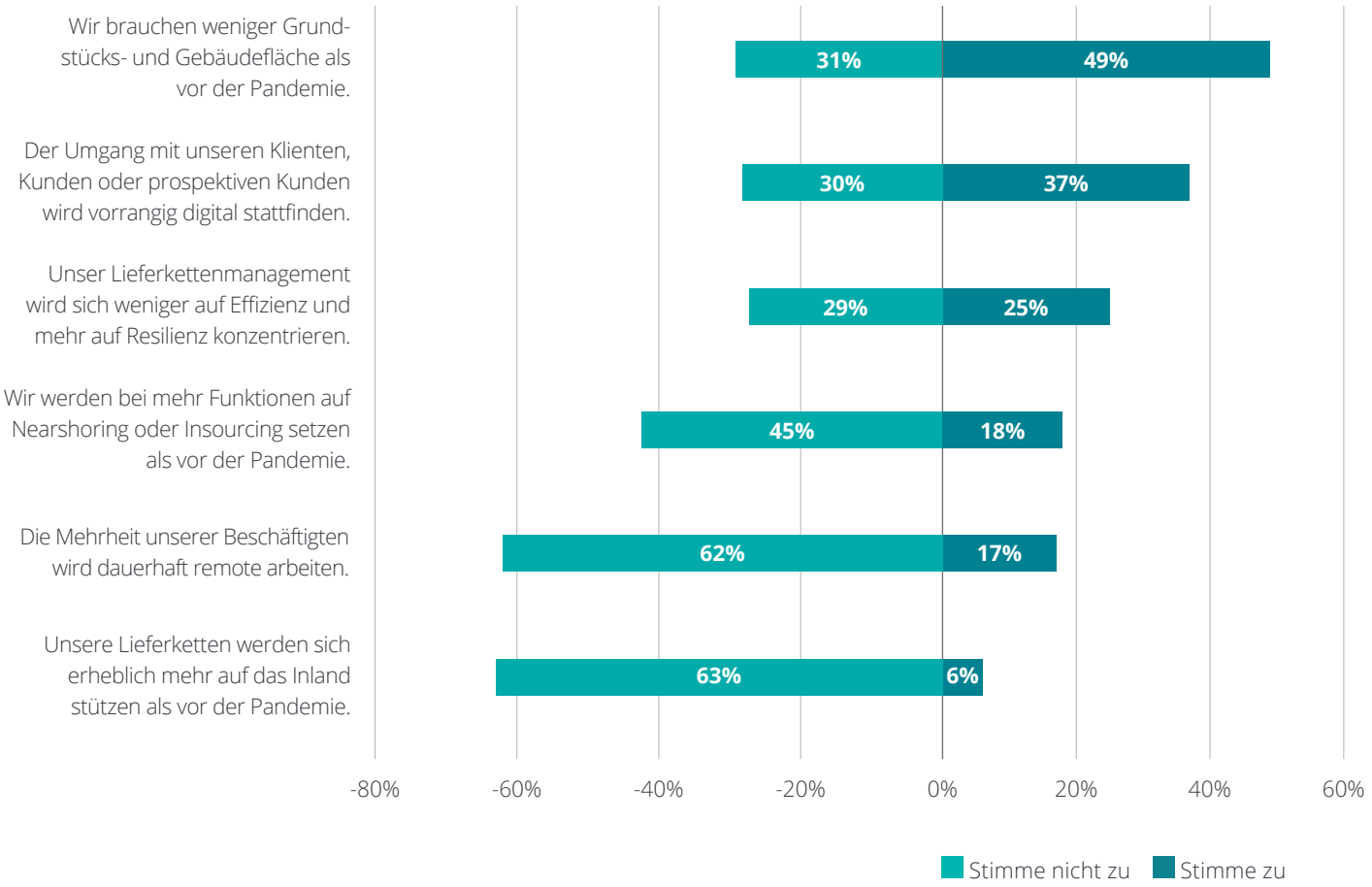
Strukturelle Änderungen dürfte es in der Arbeitsorganisation geben. Auch wenn ein Großteil der deutschen CFOs nicht davon ausgeht, dass die Mehrheit der Beschäftigten zukünftig dauerhaft von zu Hause aus arbeiten wird, so rechnen sie doch damit, dass sie künftig weniger Bürofläche benötigen – ein Zeichen dafür, dass die Unternehmen beabsichtigen, ihre Arbeitsweise flexibler zu gestalten. Auch wenn das Büro noch lange nicht überflüssig ist, wird Remote Working wohl ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags.

Auch der Umgang mit Kunden wird durch die Pandemie nachhaltig beeinflusst. Während der COVID-19-Krise mussten Unternehmen ihre Kundenansprache gezwungenermaßen digitalisieren. Laut den deutschen CFOs soll dies auch nach der Pandemie so bleiben – vier von zehn Unternehmen wollen den Umgang mit Kunden auch zukünftig digital gestalten.

Weniger Einfluss wird die COVID-19-Krise wohl auf die Globalisierung haben. Auch wenn die weltweiten Lockdowns die globalen Lieferketten beeinträchtigten, wollen nur wenige Unternehmen diese im Nachzug der Pandemie umstrukturieren. Zwar setzt ein Viertel der CFOs mittlerweile einen größeren Fokus auf Resilienz anstelle von Effizienz bei ihren globalen Wertschöpfungsketten, nur sechs Prozent wollen jedoch ihre Lieferketten in Zukunft mehr auf das Inland stützen.

Abb. 10 – Geschäftliches Umfeld nach der Pandemie

Frage: Wenn Sie an Ihr Unternehmen im geschäftlichen Umfeld nach der Pandemie denken, inwieweit stimmen Sie dann den folgenden Aussagen zu?



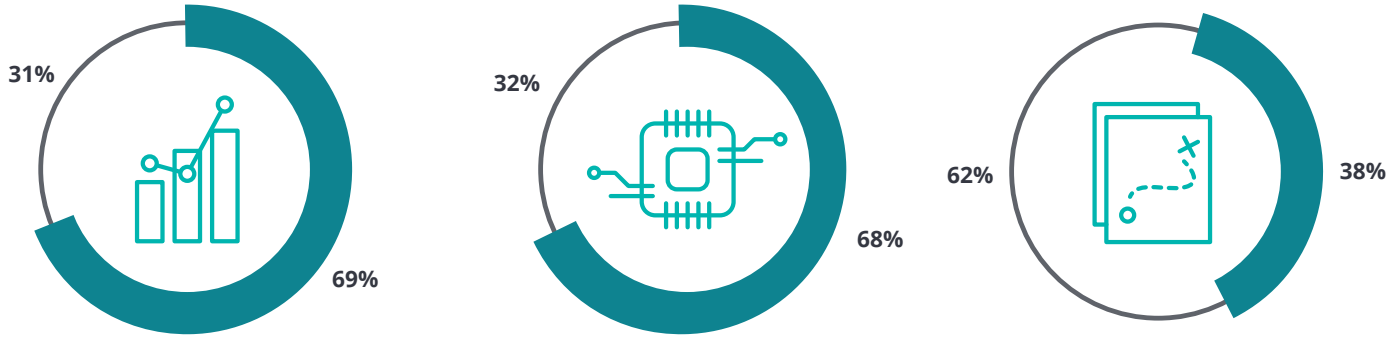
Die Antworten „Neutral" und „Ich weiß nicht" wurden nicht abgebildet.

Finanzvorstände setzen langfristig auf Wachstum und Transformation
Nach der Überwindung der Krise stehen Wachstum und die digitale Transformation in der mittelfristigen Perspektive ganz oben auf der Prioritätenliste der Unternehmen. Rund zwei Drittel der Finanzvorstände sehen hier die Investitionsschwerpunkte in den nächsten drei bis fünf Jahren.

Besonders im Fokus steht Wachstum für die Handelsbranche (77 Prozent). Die digitale Transformation ist vor allem für den Maschinenbau zentral. Hier ist sie für 85 Prozent der CFOs eine Top Priorität.

Abb. 11 – Investitionen nach der Pandemie

Frage: Wenn Sie an die nächsten drei bis fünf Jahre denken, in welche der folgenden Bereiche wird Ihr Unternehmen vor allem investieren?



Wachstum
Kundenfokus, Produktinnovation und Markt- und Umsatzwachstum fördern

Technologie
Digitale Transformation beschleunigen

Strategie
Neue Marktstrukturen und Geschäftsmodelle antizipieren und den Transformationsweg definieren

Auswirkungen der Corona-Krise auf die CFO-Agenda

Die Pandemie war im letzten Jahr das beherrschende Thema in Deutschland und der Welt. Während einige Branchen vor beispiellosen Herausforderungen stehen und die betroffenen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle grundlegend überarbeiten müssen, sind andere Branchen weit weniger betroffen oder profitieren sogar von der neuen Lage.

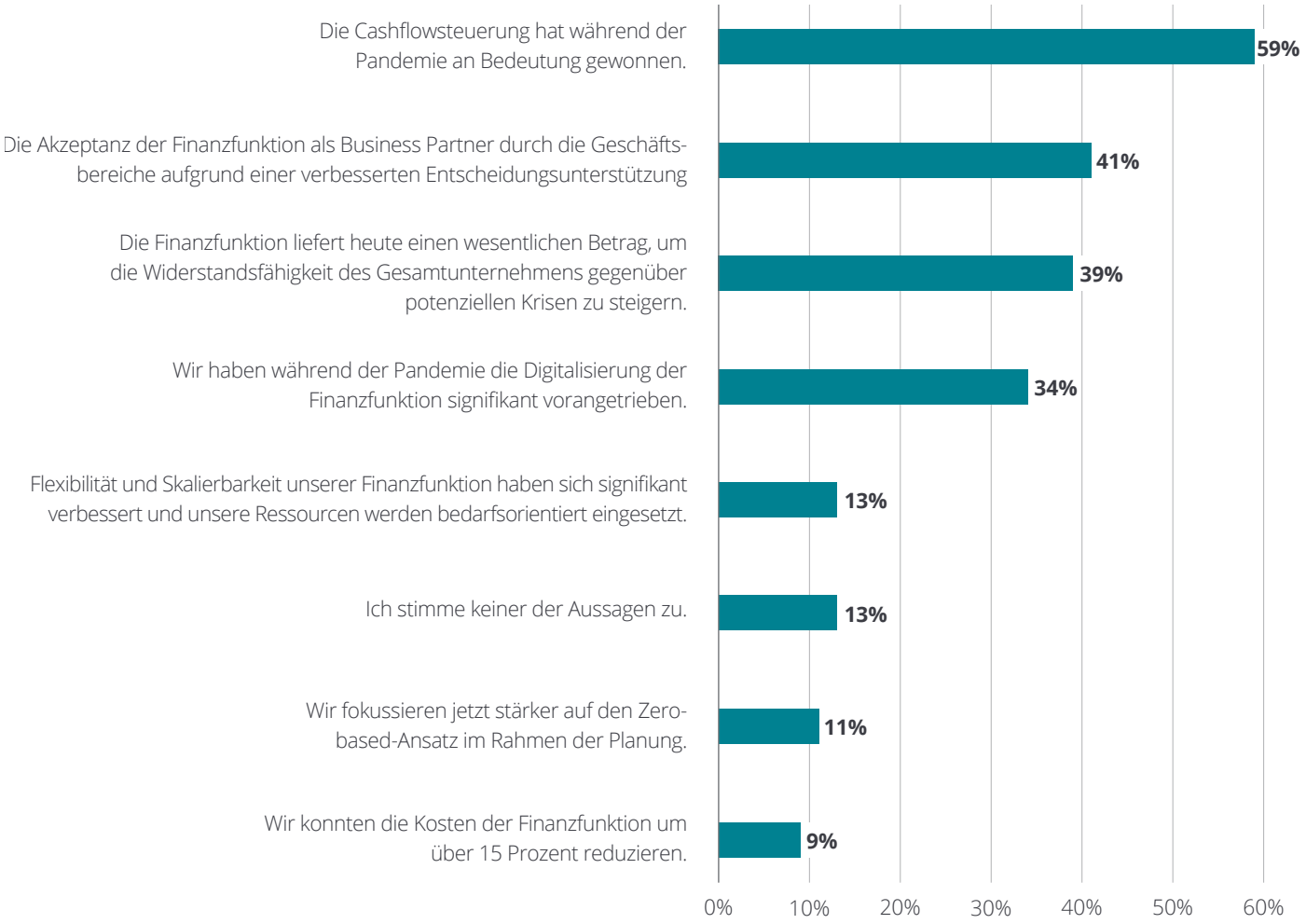
In dieser Ausgabe gehen wir der Frage nach, wie sich die Corona-Krise auf die CFO-Agenda ausgewirkt hat. Dabei interessiert uns insbesondere, welche Rolle die Finanzfunktion bei der Bewältigung der Krise spielt und welche Entwicklungen auch in der Zeit nach Corona weiterwirken werden.

Die Antworten der befragten CFOs legen nahe, dass nach ihrer eigenen Einschätzung die Finanzfunktionen die Bewährungsprobe im Pandemiejahr sehr unterschiedlich gemeistert haben. Bei den meisten Unternehmen stand dabei die Neuausrichtung des Steuerungssystems im Vordergrund der Bemühungen. In Zeiten der Unsicherheit und großen Umbrüche haben knapp zwei Drittel der Finanzfunktionen die cashflowbasierte Steuerung erfolgreich gestärkt. Überraschend ist jedoch die Aussage der überwiegenden Mehrheit der befragten CFOs, im Rahmen der Unternehmensplanung nicht stärker auf einen Zero-based-Ansatz umgestellt zu haben. Ein gutes Drittel der Finanzfunktionen hat darüber hinaus die Gelegenheit genutzt, um sich gegenüber den Geschäftsbereichen stärker zu positionieren, sei es bei der Akzeptanz als Partner in der Krise oder auch bei der Stärkung der Widerstandsfähigkeit des Gesamtunternehmens. Sehr bemerkenswert ist, dass ein gutes Drittel der Studienteilnehmer auch angibt, die Digitalisierung der eigenen Funktion signifikant vorangetrieben zu haben. Und nur wenige Unternehmen waren in der Krise gezwungen, die Kosten der Finanzfunktion in erheblichem Umfang zu reduzieren.

Der Fokus in der Finanzfunktion lag auf der Neuausrichtung des Steuerungssystems und der Optimierung der Planungs- und Forecastingprozesse.

Abb. 12 – Die Rolle der Finanzfunktion während des Pandemiejahrs 2020

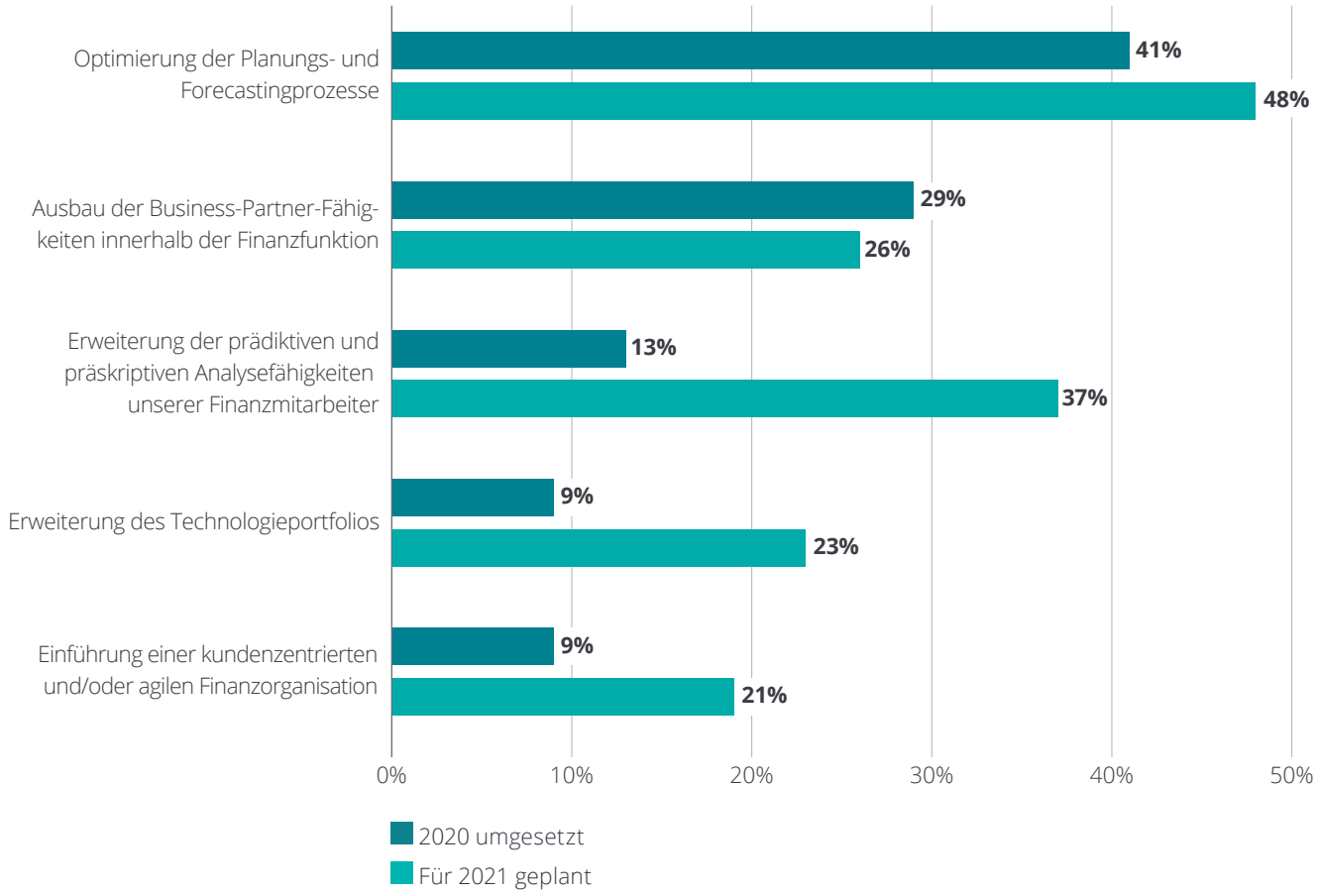
Frage: Welchen der folgenden Aussagen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit Ihrer Finanzfunktion während des Pandemiejahrs 2020 stimmen Sie zu?



Diese Einschätzung der CFOs zur Rolle der Finanzfunktion während der Corona-Krise wird untermauert durch die favorisierten Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung. Dabei wurden trotz der Unsicherheit vor allem Planungs- und Forecastingprozesse optimiert und die Fähigkeiten als Business Partner bewusst ausgebaut. Dagegen hat die Krise bei vielen Unternehmen auch Defizite im Rahmen der Analysefähigkeiten offenbart. Ein gutes Drittel setzt im nächsten Jahr den Fokus auf den Ausbau der prädiktiven und präskriptiven Analysefähigkeiten ihrer Finanzfunktionen. Immerhin ein Fünftel der Unternehmen wird auch mit strukturellen Organisationsänderungen auf die Krise reagieren und mit kundenzentrierten und agilen Strukturen die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit der Finanzfunktion stärken.

Abb. 13 – Krisenbedingte Effektivitätsmaßnahmen

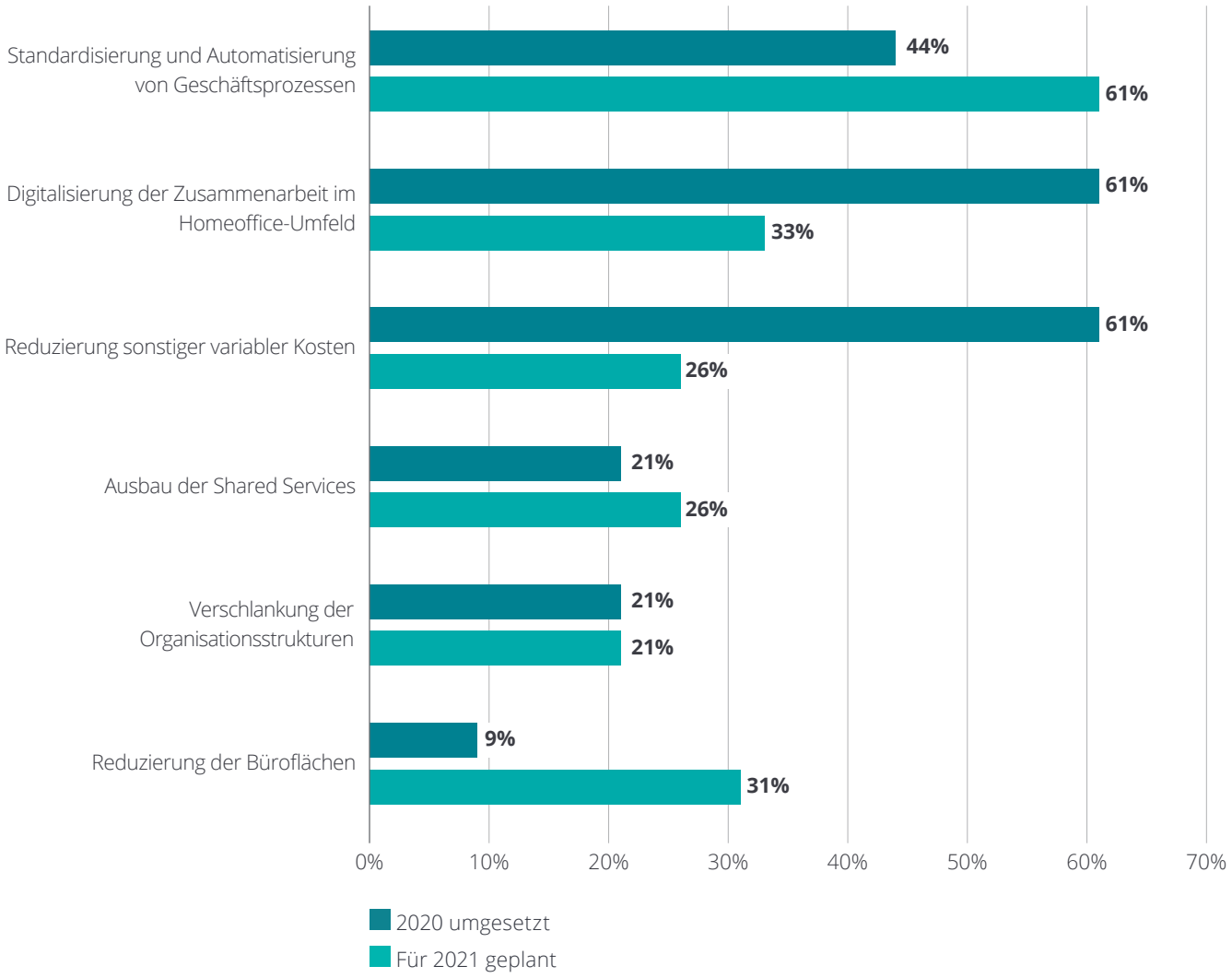
Frage: Welche Änderungen des Finance Operating Model zur Steigerung der Effektivität haben Sie im Pandemiejahr 2020 bereits umgesetzt bzw. planen Sie im Laufe dieses Jahres umzusetzen?



Bezüglich der Effizienz haben die CFOs im Pandemiejahr in erster Line kurzfristig wirkende Maßnahmen innerhalb der Finanzfunktion umgesetzt. So wurden insbesondere die Voraussetzungen für das Homeoffice-Arbeiten optimiert und die sonstigen variablen Kosten wie Reise- oder Ausbildungskosten reduziert. Die Realisierung von Effizienzvorteilen der Digitalisierung und die Anpassung der Büroflächen an die neuen Anforderungen stehen dagegen im Fokus des nächsten Jahres.

Abb. 14 – Krisenbedingte Effizienzmaßnahmen

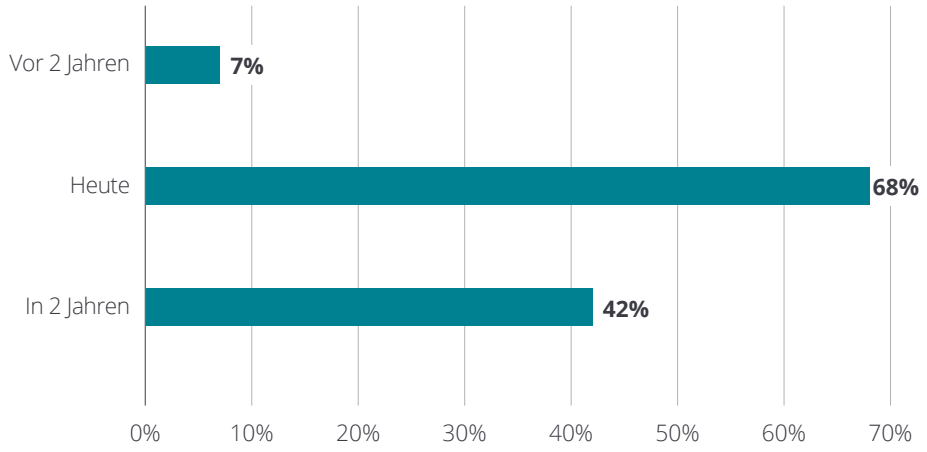
Frage: Welche Änderungen des Finance Operating Model zur Steigerung der Effizienz haben Sie im Pandemiejahr 2020 bereits umgesetzt bzw. planen Sie im Laufe dieses Jahres umzusetzen?



Immer wieder kontrovers diskutiert wird die Frage, inwieweit die in der Krise entstandenen Homeoffice-Modelle nachhaltig sind. In der Vergangenheit galten diese Modelle nur für eine sehr geringe Anzahl der Mitarbeiter in der Finanzfunktion (7%). Dabei handelte es sich vermutlich entweder um Mitarbeiter, die eine sehr geringe direkte Interaktion zu anderen Mitarbeitern benötigten, z.B. bei der Pflege bestimmter IT-Systeme, oder um absolute Experten, die am Standort des Unternehmens nicht zu finden waren und deshalb im Rahmen eines regionalen oder globalen Mitarbeitermarktes gesucht wurden. Diese Situation hat sich während der Krise grundlegend geändert. Heute arbeiten zwei Drittel der Finanzmitarbeiter im Homeoffice. Das legt nahe, dass auch ganz andere einschließlich beratender Tätigkeiten inzwischen remote erbracht werden. Nach der Einschätzung der CFOs werden diese Homeoffice-Modelle, wenn auch in etwas abgeschwächter Form, nach der coronabedingten Ausnahmesituation beibehalten. Zukünftig werden ca. 40 Prozent der Mitarbeiter im Homeoffice tätig sein. Diese Einschätzung hat weitgehende Folgen für die Organisation der Finanzfunktion, sei es in Bezug auf die entsprechenden Sourcing-Modelle, die Arbeitsteilung mit bestehenden Shared-Service-Modellen oder die Mitarbeiterführung oder -entwicklung.

Abb. 15 – Anteil von Mitarbeitern im Homeoffice

Frage: Welcher Anteil Ihrer Beschäftigten innerhalb der Finanzfunktion arbeitet bzw. wird im Homeoffice arbeiten? (Durchschnitt in %)



Das Performance- und Risikomanagement sowie die entsprechenden Business-Continuity-Pläne der meisten Unternehmen haben bislang den Aspekt der Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen solchen Ausmaßes wie Corona sträflich vernachlässigt. Insoweit ist es nicht verwunderlich, dass der Aspekt der Widerstandsfähigkeit im Rahmen der Steuerungsinstrumente nur marginal berücksichtigt wurde. Nichtsdestotrotz haben die meisten Finanzfunktionen während der Krise schnell reagiert und ihr Steuerungsinstrumentarium ausgebaut. An erster Stelle der ergriffenen Maßnahmen standen die Erweiterung und Flexibilisierung der Unternehmensfinanzierung, dicht gefolgt vom Ausbau des Risikomanagements sowie der Szenarienplanung. Während diese Maßnahmen einen eher kurzfristigen Umsetzungshorizont haben, erfordern andere sicherlich mehr Zeit zur Umsetzung. Aber auch diesbezüglich hat bereits ein knappes Drittel der Unternehmen ihre Hausaufgaben erledigt, z.B. bei der Anpassung der Kennzahlensysteme oder bei der Unterstützung der Modellierung neuer (digitaler) Geschäftsmodelle.

Abb. 16 – Maßnahmenportfolio zur Bekämpfung der COVID-19-Krise

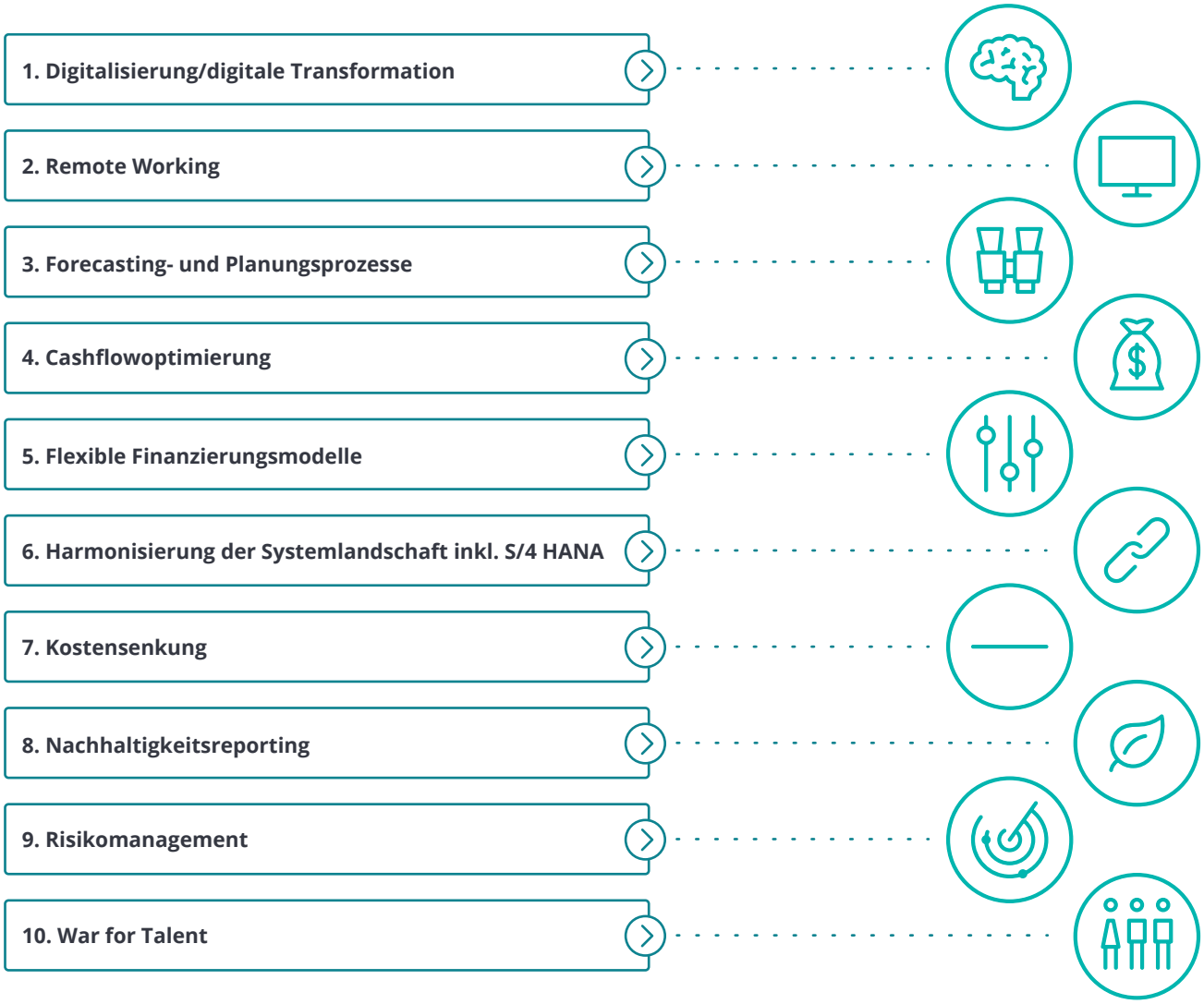
Frage: Welche Maßnahmen haben Sie im Rahmen der COVID-19-Pandemie innerhalb der Finanzfunktion umgesetzt, um die Widerstandsfähigkeit Ihres Gesamtunternehmens gegenüber Krisen zu verbessern?

Für die Zeit nach der Pandemie steht neben der digitalen Transformation und Remote Working auch das Thema Nachhaltigkeit auf der CFO-Agenda.

Wie die Themen auf der CFO-Agenda für 2021 zeigen, wird Corona auch in diesem Jahr einen wesentlichen Einfluss auf die Prioritäten der CFOs haben. Die einzelnen Antworten spiegeln zudem die oben ausgeführten Prioritäten und Pläne sehr gut wider. Ein Punkt taucht jedoch neu auf der CFO-Agenda auf: Das Thema Nachhaltigkeit rückt immer stärker in den Fokus der Finanzfunktion.

Abb. 17 – CFO-Agenda 2021

Frage: Welche Themen werden im zweiten Jahr der COVID-19-Pandemie 2021 Ihre CFO-Agenda bestimmen?



Teilnehmerstruktur

Abb. 18 – Branchenzugehörigkeit

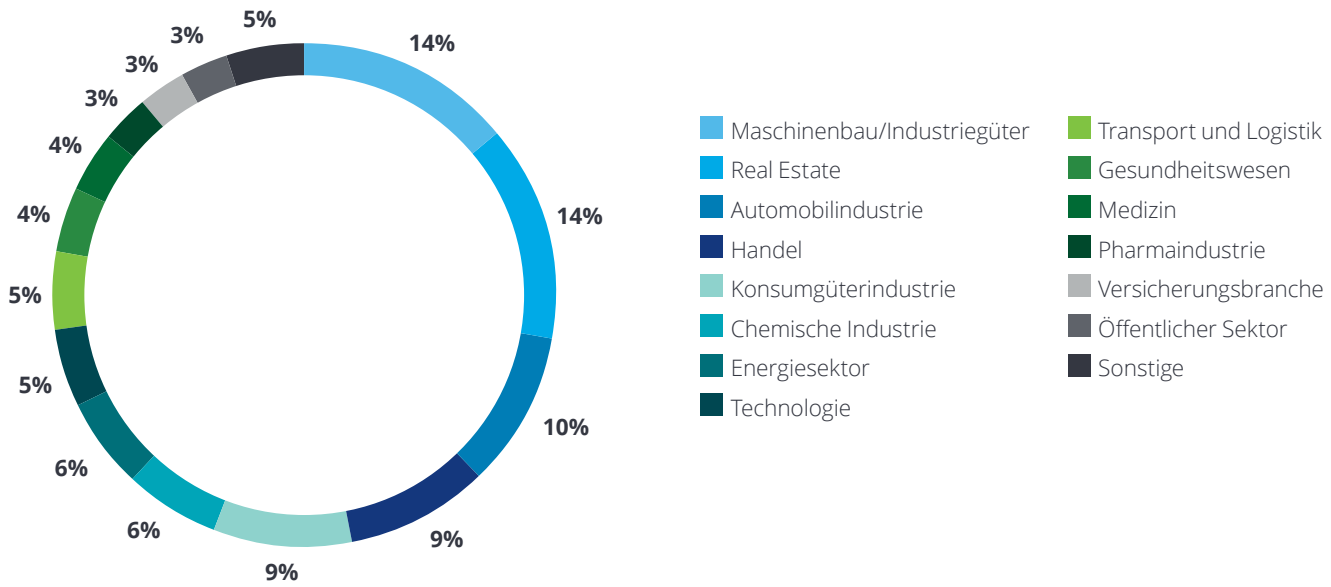
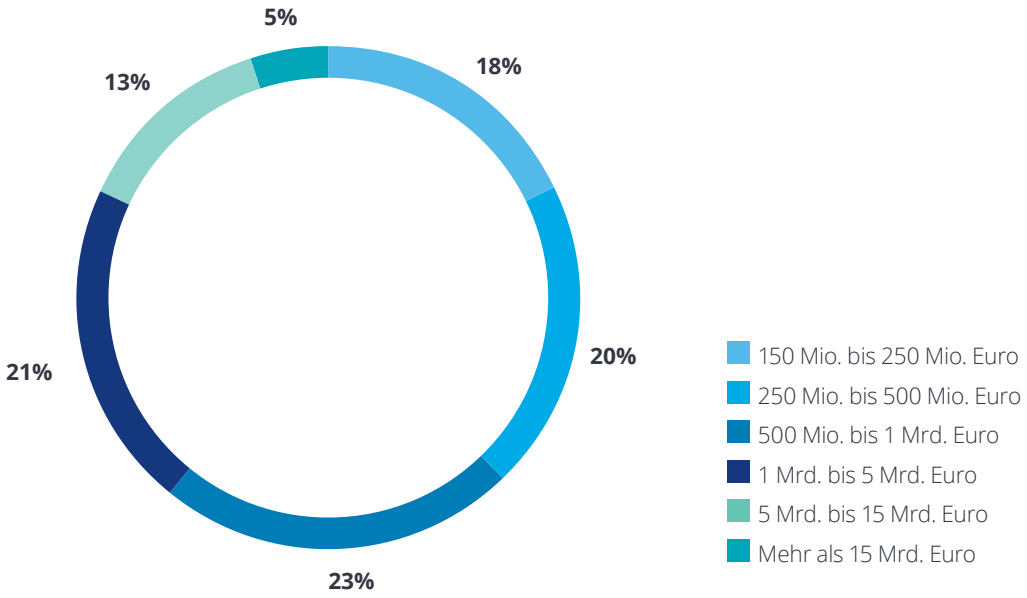


Abb. 19 – Umsatz



Ansprechpartner

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

Markus Seeger
Director
Finance & Performance
Tel: +49 (0)69 97137 421
mseeger@deloitte.de

Dr. Alexander Börsch
Chefökonom & Director Research
Tel: +49 (0)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 Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. 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.

Stand 05/2021