Deloitte.

Agenda 2020 – Konjunktur, Klima, Talente

CFO Survey Herbst 2019

The CFO Program

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 16. deutsche Deloitte CFO Survey. Die Befragung wurde online im Zeitraum zwischen dem 3. und dem 26. September 2019 durchgeführt. 145 CFOs deutscher Großunternehmen haben an der Befragung teilgenommen. 63 Prozent der teilnehmenden Unternehmen erzielen einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro, 42 Prozent über eine Milliarde Euro. Bei der Branchenstruktur dominiert die Maschinenbauindustrie mit 16 Prozent, gefolgt von der Immobilienbranche mit 15 Prozent und der Chemieindustrie mit 10 Prozent.[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!

[1] Nähere Infos zur Teilnehmerstruktur finden Sie auf Seite 24.

Executive Summary 04

Wirtschaftliche Aussichten: wenig Licht, viel Schatten 06

Investitionen: starker Abwärtstrend – Digitalisierung als positiver Treiber 08

Risiken: Nachfragerisiken verdrängen politische Risiken 10

Europäische Perspektive 12

Klimawandel: Unternehmen in Bewegung 14

Talent-Management: Dilemma der Finanzfunktion 18

Teilnehmerstruktur 24

Executive Summary

Die Sorgen um die Konjunktur werden im zehnten Jahr des Aufschwungs in Deutschland nicht kleiner. Im Gegenteil: Die wirtschaftlichen Aussichten der deutschen Unternehmen verdüstern sich. Damit setzt sich ein Trend fort, der vor zwei Jahren anfing, sich jedoch aktuell stark beschleunigt. Dies betrifft die Konjunkturerwartungen, aber auch die eigenen Geschäftsaussichten sowie die Investitions- und Einstellungsbereitschaft der Unternehmen.

Die Lage in den wichtigsten Weltregionen schätzen die CFOs zwar noch positiv ein, aber bei den Aussichten sind die Pessimisten deutlich in der Überzahl. Für Deutschland erwarten 59 Prozent der Finanzvorstände eine schlechtere Lage in einem Jahr, nur 8 Prozent von ihnen eine bessere. Die Geschäftsaussichten für das eigene Unternehmen brechen mit einem Rückgang von -26 Prozent im Vergleich zum Frühjahrs-Survey geradezu ein.

Das erste Mal seit Herbst 2012 liegen die Werte für die Investitions- und Einstellungsbereitschaft im negativen Bereich. Besonders ausgeprägt ist die Schwäche in der Automobil- und der chemischen Industrie sowie beim Maschinenbau. Die Konsumgüterindustrie und Immobilienbranche halten sich zumindest noch im neutralen Bereich.

Trotz des negativen Investitionstrends ist die digitale Transformation noch immer ein Investitionstreiber, der sich positiv auswirkt. Eine weitere Lockerung der Geldpolitik dürfte die Investitionen dagegen kaum stärken. Nur 4 Prozent der CFOs würden deswegen mehr investieren.

46 Prozent der CFOs schätzen ihre Geschäftsaussichten schlechter ein als vor drei Monaten, nur 8 Prozent positiver.

Die Indexwerte für Investitions- und Einstellungsbereitschaft liegen mit -15 und -12 Prozent auf einem Siebenjahrestief.

Die digitale Transformation wirkt sich bei 44 Prozent der CFOs positiv auf ihre Investitionen aus.

Bei den Risiken für deutsche Unternehmen gibt es deutliche Verschiebungen. Eine sinkende Inlandsnachfrage ist für fast zwei Drittel der Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten ein hohes Risiko. Sie verdrängt die für eine lange Zeit dominierenden Faktoren der geopolitischen Risiken und des Fachkräftemangels als neues Top-Risiko.

Für 63 Prozent ist eine sinkende Inlandsnachfrage ein hohes Risiko.

Im Hinblick auf den Klimawandel ist bei deutschen Unternehmen viel in Bewegung. Der größte Druck bei diesem Thema kommt von der Kundenseite. Höhere Effizienz beim Energieverbrauch ist die aktuell wichtigste Maßnahme für CFOs, um dem Klimawandel entgegenzutreten. Ein Drittel der Unternehmen hat Emissionsziele festgelegt.

Klimawandel: 82 Prozent der Unternehmen arbeiten daran, die Energieeffizienz zu steigern.

Das Talent-Management innerhalb der Finanzfunktion steckt in einem Dilemma. Neue digitale Rollen können nicht ohne Weiteres durch freiwerdende Mitarbeiter besetzt werden. Aber auch auf dem Arbeitsmarkt stehen die erforderlichen Qualifikationen nicht ausreichend zur Verfügung. Die weitere digitale Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter wird damit zur Top-Priorität für die Digitalisierung der Finanzfunktion.

Talent-Management: Fast 40 Prozent der CFOs beurteilen den Aufbau der neuen digitalen Kompetenzen innerhalb der Finanzfunktion als „sehr schwer“ oder „schwer“.

Wirtschaftliche Aussichten: wenig Licht, viel Schatten

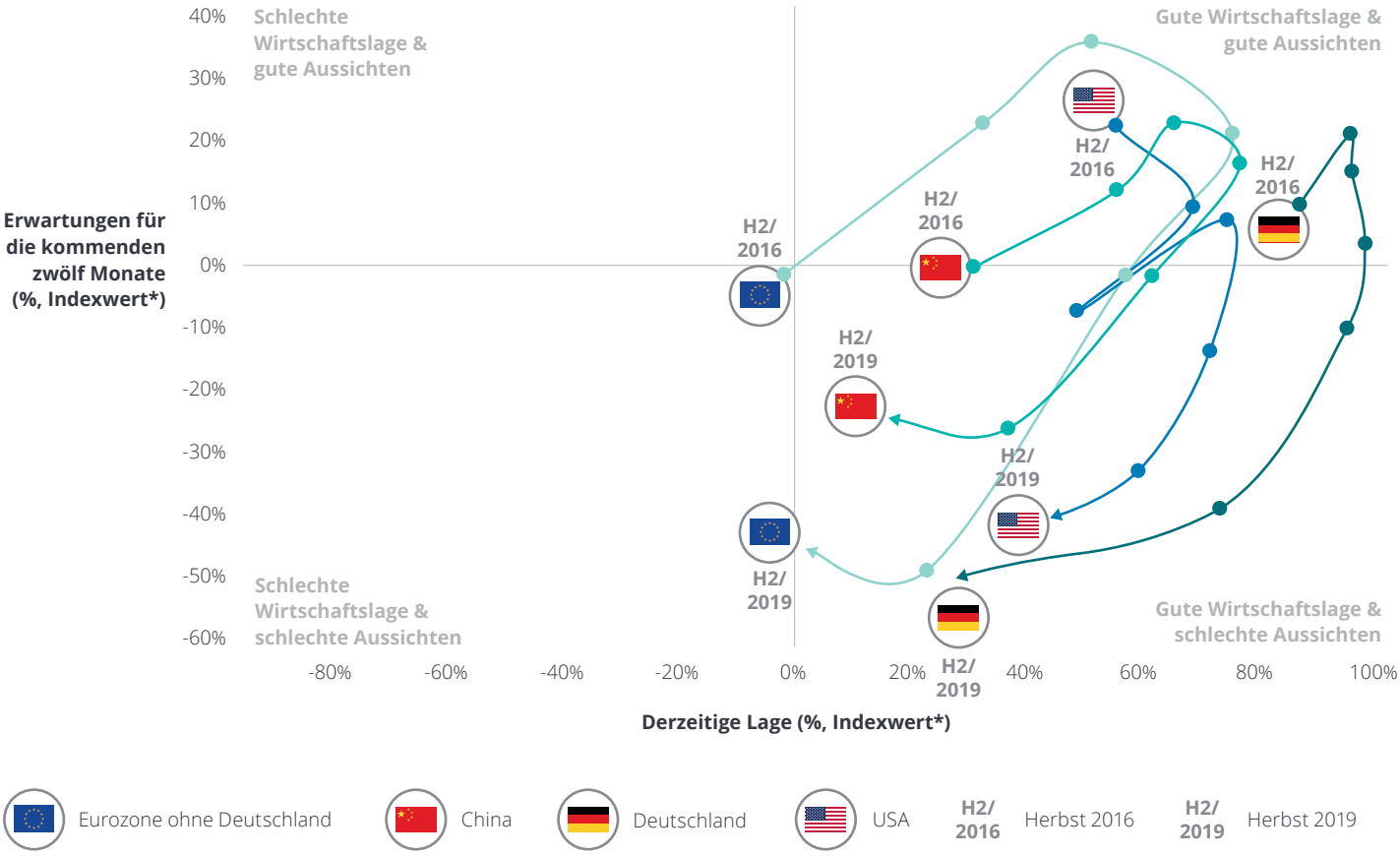
Konjunkturelle Lage verschlechtert sich, Aussichten gehen nochmals zurück

Die wirtschaftliche Lage in den wichtigsten Weltregionen verschlechtert sich aus Sicht der CFOs, bleibt aber im positiven Bereich. Für Deutschland sehen immer noch 40 Prozent der Finanzvorstände eine mindestens gute Lage. Zugleich steigt aber die Zahl derer, die anderer Meinung sind. Die Eurozone befindet schon an der Schwelle von guter zu schlechter Lage: Beide Einschätzungen erhalten gleich viel Zustimmung.

Die wirtschaftlichen Aussichten liegen dagegen eindeutig im negativen Bereich. Die Zahl der CFOs mit ungünstigen Erwartungen übertrifft die mit positiven sehr deutlich. Für Deutschland rechnen beispielsweise 59 Prozent mit einer schlechteren und nur 8 Prozent mit einer besseren wirtschaftlichen Lage in einem Jahr. Die Ergebnisse für die Eurozone und die USA sind ähnlich. Für China werden die Aussichten etwas besser eingeschätzt, aber trotzdem klar negativ. Insgesamt deutet dies auf eine merkliche Abkühlung der Weltwirtschaft hin, wenn auch nicht notwendigerweise auf eine Rezession.

Abb. 1 – Wirtschaftliche Lage und Aussichten

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



*Der Indexwert ist der Saldo der positiven und negativen Einschätzungen und Erwartungen.

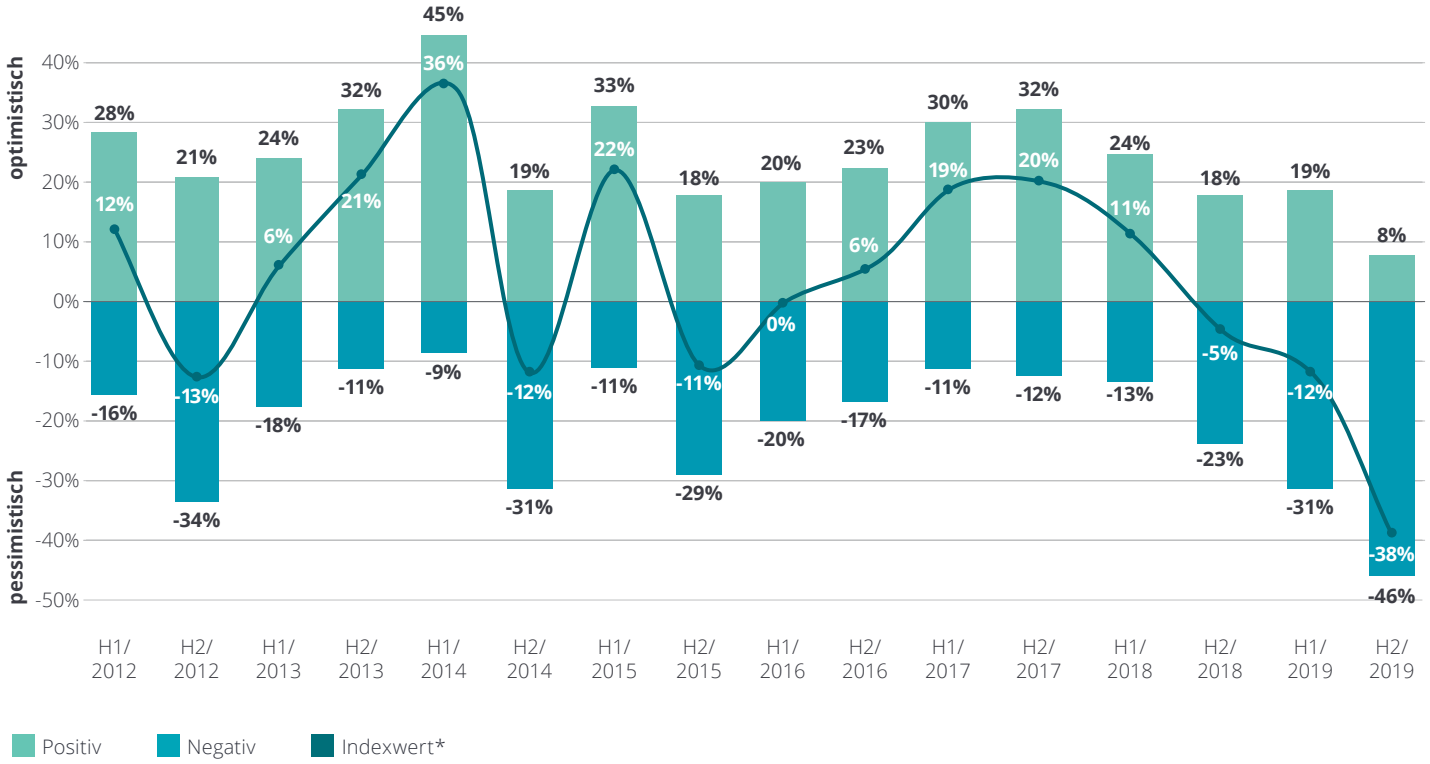
Geschäftsaussichten auf Allzeittief

In dieser gesamtwirtschaftlichen Situation ist es nicht verwunderlich, dass auch die Geschäftsaussichten zurückgehen. Bemerkenswert ist allerdings, dass sie mit einem Rückgang von 26 Prozentpunkten seit der Frühjahrsumfrage geradezu einbrechen und den niedrigsten Wert seit Beginn des CFO Survey im Jahr 2012 erreichen. Der negative Trend, der seit zwei Jahren die Geschäftsaussichten bestimmt, beschleunigt sich damit noch einmal deutlich. Nur noch 8 Prozent der CFOs schätzen ihre Geschäftsaussichten im Dreimonatsvergleich besser ein.

Besonders pessimistisch sind die CFOs in der Automobilindustrie (-85%), in der chemischen Industrie (-71%) und im Maschinenbau (-57%). In der Konsumgüter- und der Immobilienbranche äußern sie sich zumindest noch neutral oder nur leicht pessimistisch. In dieser Hinsicht setzt sich die Spaltung der Stimmung von produzierenden Industrien und Dienstleistungsindustrien in der deutschen Wirtschaft tendenziell fort. Allerdings gehen die Werte auch für die Dienstleistungsbranchen deutlich zurück.

Abb. 2 – Geschäftsaussichten

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



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

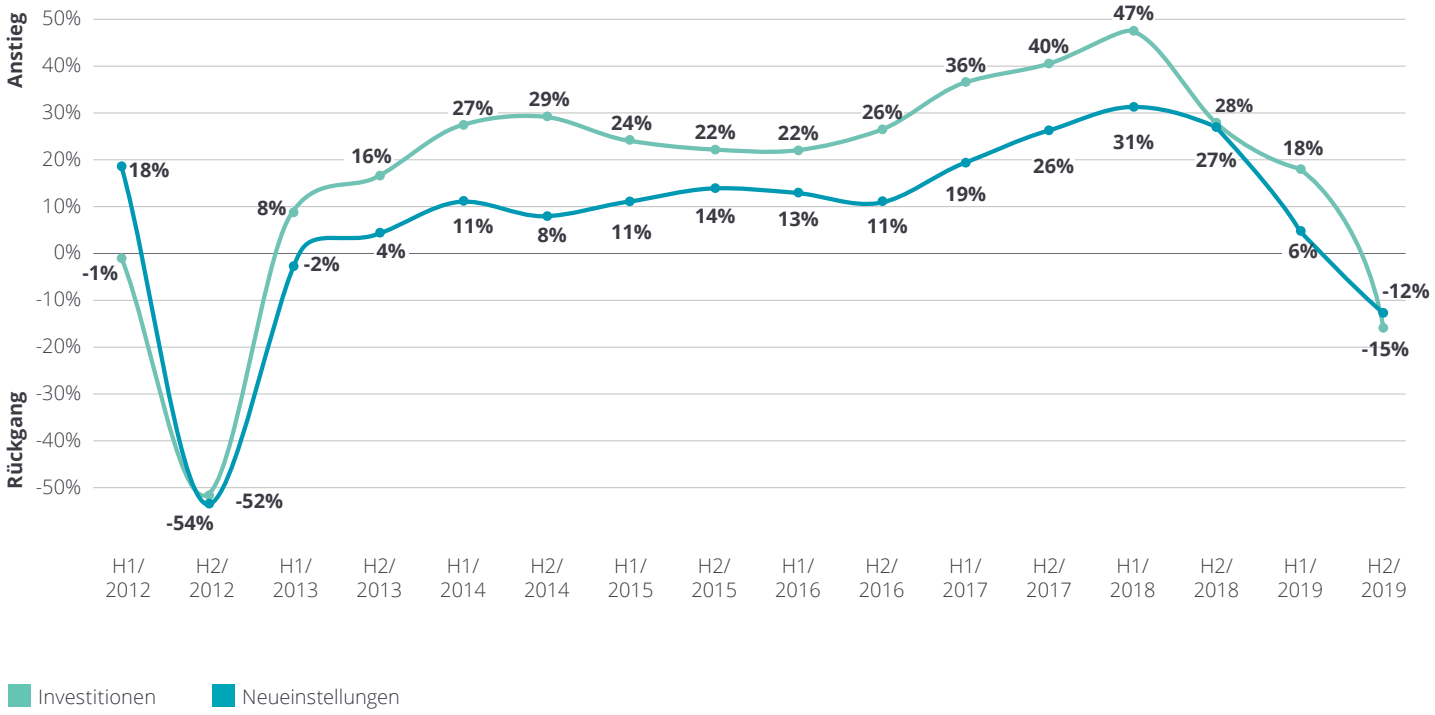
Investitionen: starker Abwärtstrend – Digitalisierung als positiver Treiber

Die angeführten negativen Trends lassen die Investitions- und Einstellungsbereitschaft der Unternehmen nicht unberührt. Erstere bricht in einem noch größeren Ausmaß ein als die Geschäftsaussichten und geht um 33 Prozentpunkte zurück. Sie ist damit erstmals seit 2012 wieder negativ. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Einstellungsbereitschaft. Sie sinkt zwar etwas weniger stark, lag aber auch im Frühjahr schon auf einem niedrigeren Level.

Eine Spaltung zwischen den Branchen ist auch bei diesen Themenbereichen sichtbar. Während die Investitionsbereitschaft in der Automobilindustrie (-69%), im Maschinenbau (-57%) und der chemischen Industrie (-57%) stark negativ ist, bleibt sie in der Konsumgüterindustrie (+18%) und der Immobilienbranche (+38%) nach wie vor positiv. Bei der Einstellungsbereitschaft ist vor allem das Bankwesen (-64%) noch zurückhaltender als die Automobilindustrie (-54%).

Abb. 3 – Entwicklung von Investitionen und Neueinstellungen in den nächsten zwölf Monaten

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



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

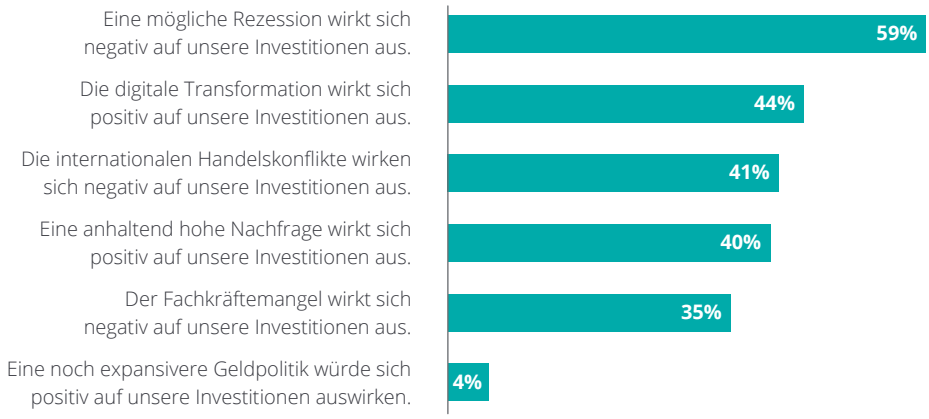
Die negativen Einflüsse auf die Investitionsneigung sind nicht schwer auszumachen. Eine mögliche Rezession ebenso wie die internationalen Handelskonflikte lassen die Unternehmen vorsichtiger werden. Fast 60 Prozent der CFOs geben an, dass sich Erstere negativ auf ihr Investitionsverhalten auswirkt, bei mehr als 40 Prozent gilt dasselbe für die aktuellen Handelskonflikte. Besonders negativ machen diese sich bei der Investitionsbereitschaft in der Automobilindustrie (69%) und im Maschinenbau (70%) bemerkbar.

Bei den Investitionstreibern ist bemerkenswert, dass sich kaum ein CFO von einer noch lockereren Geldpolitik zu höheren Investitionen bewegen lässt. Nur 4 Prozent gehen von einer positiven Wirkung auf die eigenen Investitionen aus (die jüngste Lockerungsrunde der Europäischen Zentralbank lag innerhalb des Befragungszeitraums). Am ehesten würde mit einer Zustimmung von 10 Prozent die Immobilienbranche auf geldpolitische Maßnahmen reagieren.

Der wichtigste Investitionstreiber ist ganz klar die Digitalisierung. Die digitale Transformation stellt für 44 Prozent der Unternehmen einen positiven Investitionsfaktor dar. Besonders ausgeprägt ist dieser Effekt im Bankwesen (64%) und in der Konsumgüterindustrie (55%). Die Digitalisierung stützt als struktureller Faktor die Investitionen, die ansonsten unter konjunktureller Schwäche und politischen Risiken leiden.

Abb. 4 – Investitionstreiber und -hemmnisse

Frage: Im Hinblick auf die nächsten zwölf Monate: Welchen der folgenden Aussagen bezüglich Ihrer geplanten Investitionen stimmen Sie zu?



Risiken: Nachfragerisiken verdrängen politische Risiken

Die veränderte gesamtwirtschaftliche Lage hat starke Auswirkungen auf die Risikowahrnehmung der deutschen Unternehmen. Seit 2016 standen die geopolitischen Risiken im Wechsel mit dem Fachkräftemangel ganz oben auf der Agenda der CFOs. Aktuell ist das erste Mal seit 2015 die Gefahr einer sinkenden Inlandsnachfrage wieder das Top-Risiko für die deutschen Finanzvorstände. Fast zwei Drittel sehen diese als hohes Risiko für ihr Unternehmen auf Sicht von zwölf Monaten. Eine sinkende Auslandsnachfrage fürchten fast die Hälfte. Somit wirkt sich die Abkühlung der deutschen Wirtschaft und der Weltwirtschaft sehr stark auf die Risikolandkarte aus.

Abb. 5 – Risikofaktoren in den nächsten zwölf Monaten

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

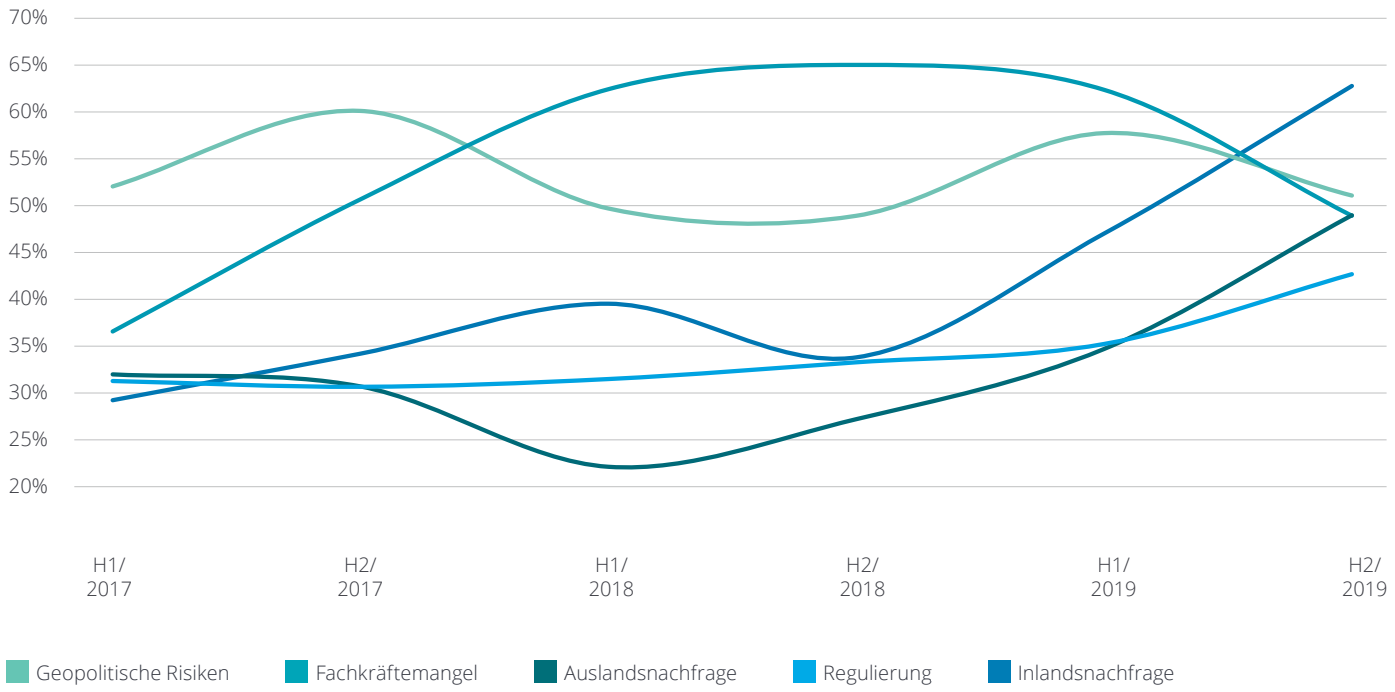
	Herbst 2019	Herbst 2018	Veränderung
Schwächere Inlandsnachfrage	63%	34%	+29%
Geopolitische Risiken	51%	49%	+2%
Fachkräftemangel	49%	65%	-16%
Schwächere Auslandsnachfrage	49%	27%	+22%
Zunehmende Regulierung in Deutschland	43%	33%	+10%
Steigende Lohnkosten	39%	40%	-1%
Steigende Energiekosten	26%	19%	+7%
Steigende Rohstoffkosten	21%	31%	-10%
Wechselkursrisiken	21%	32%	-11%
Instabiles Finanzsystem	21%	23%	-2%

Eine längerfristige Perspektive zeigt den Auf- und Abstieg der einzelnen Risikofaktoren. Neben den nachfragebezogenen Risiken wird auch die zunehmende Regulierung in Deutschland wieder zu einem spürbaren Risiko für die Unternehmen.

In einer Aufschlüsselung nach Branchen zeigt sich, dass vor allem Handel (91%), Maschinenbau (70%) und chemische Industrie (71%) eine sinkende Inlandsnachfrage fürchten. Für die exportorientierte Automobilindustrie ist eine sinkende Auslandsnachfrage die Hauptsorge (85%), für den Maschinenbau sind es nach wie vor geopolitische Risiken (78%) und für die Konsumgüterindustrie steigende Lohnkosten (64%).

Abb. 6 – Risikofaktoren der Unternehmen im Zeitverlauf

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



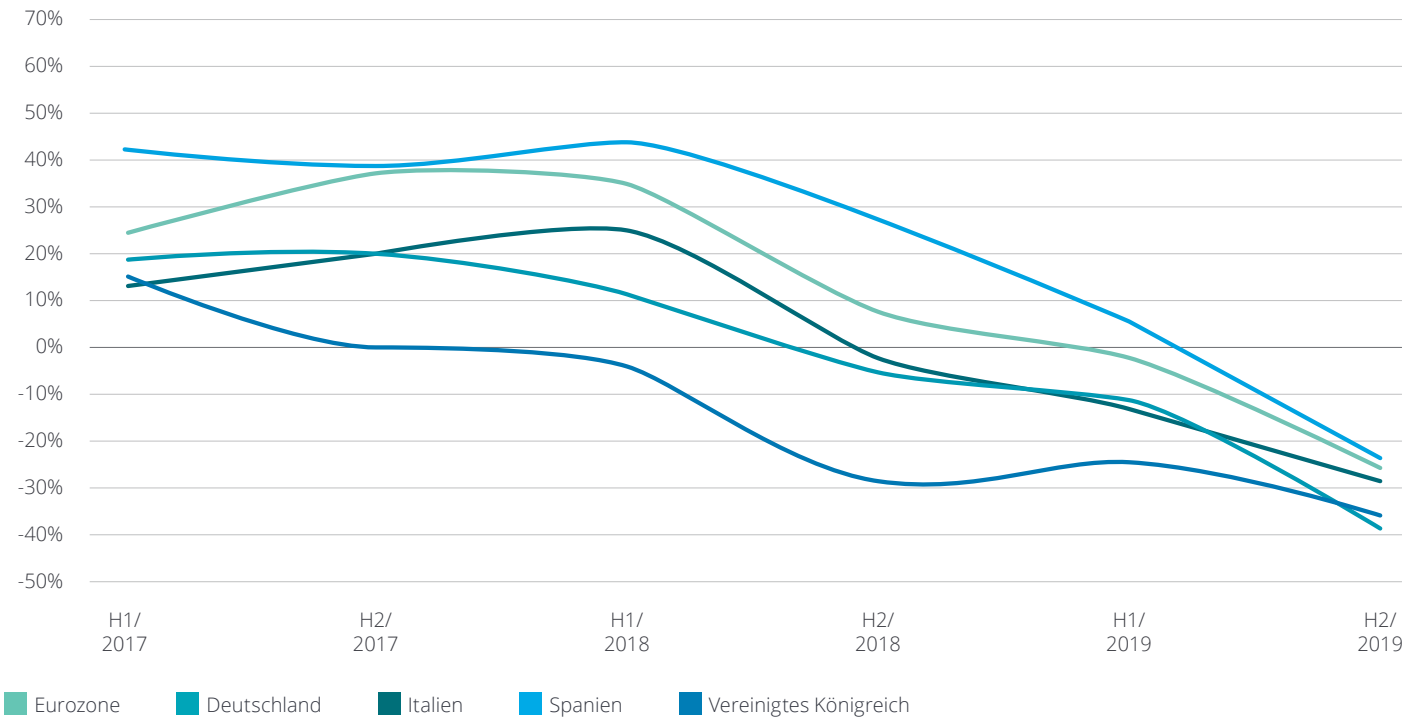
Europäische Perspektive

Der Deloitte CFO Survey wird in Europa in 19 Ländern durchgeführt, an der aktuellen Erhebung haben 1371 CFOs teilgenommen.[1] Ähnlich wie in Deutschland hat sich auch in Europa die wirtschaftliche Lage stark abgekühlt.

Die Geschäftsaussichten in der Eurozone, die bereits seit 2018 stetig zurückgingen, haben ihren Sinkflug im Herbst noch einmal beschleunigt. Mit einem Rückgang von 21 Prozentpunkten im Vergleich zum Frühjahr 2019 befinden diese sich nun auf dem niedrigsten Niveau seit Durchführung des CFO Survey (Indexwert: -24%). Im Vergleich der großen Mitgliedsstaaten der Eurozone schneidet Deutschland am schlechtesten ab (-38%), doch auch Italien (-19%) und Spanien (-19%) setzen den negativen Trend fort. Außerhalb der Eurozone hat vor allem das Vereinigte Königreich weiter mit den Folgen der Brexit-Unsicherheiten zu kämpfen. Allerdings sind die Geschäftsaussichten in Deutschland inzwischen etwas schlechter als im Vereinigten Königreich.

Abb. 7 – Risikofaktoren der Unternehmen im Zeitverlauf

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



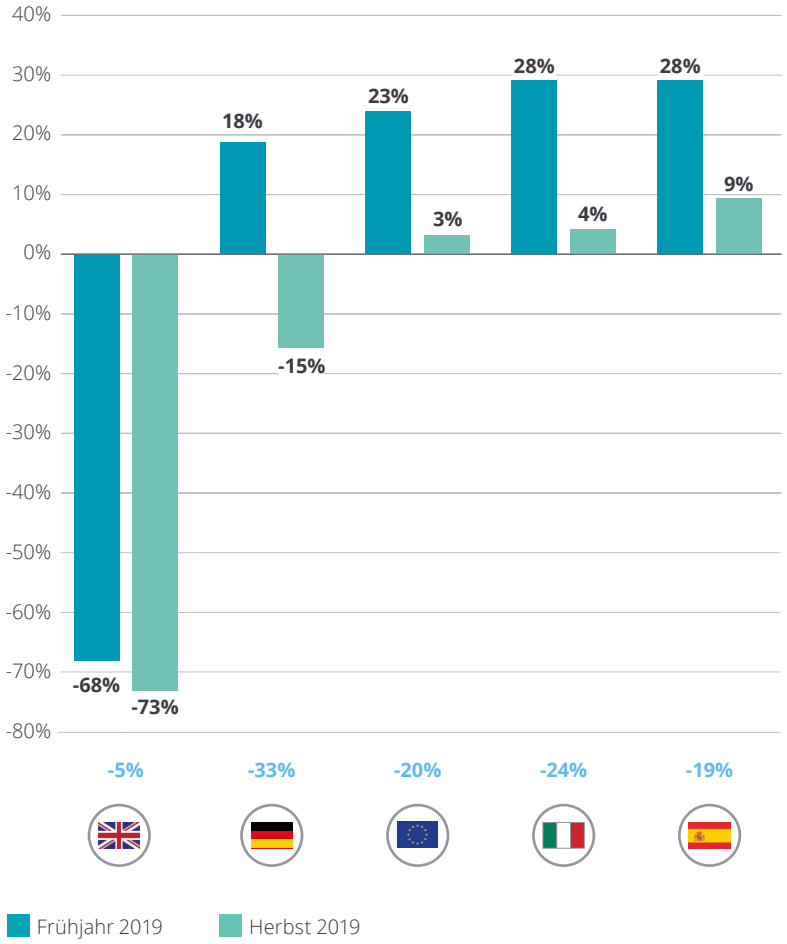
[2] Die 19 Länder sind Belgien, Deutschland, Dänemark, Griechenland, Irland, Island, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Russland, Schweden, Schweiz, Spanien, Türkei, Vereinigtes Königreich; der vollständige Report ist erhältlich unter https://www2.deloitte.com/global/en/pages/finance/articles/european-cfo-survey.html.

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

Die schlechten Konjunktur- und Geschäftsaussichten gepaart mit der immer noch hohen Unsicherheit auf geopolitischer Ebene schlagen sich in der Investitionsbereitschaft der Unternehmen in Europa nieder. In allen großen Volkswirtschaften der Eurozone sind die Unternehmen weniger bereit zu investieren als noch im Frühjahr dieses Jahres. Auch hier fällt Deutschland im Vergleich negativ auf. Während die Investitionsbereitschaft in Italien, Spanien und der Eurozone insgesamt zwar auf einem niedrigen, aber positiven Niveau liegt, planen deutsche Unternehmen ihre Investitionen in den nächsten zwölf Monaten zurückzufahren und liegen deutlich im negativen Bereich. Die mit weitem Abstand niedrigste Investitionsbereitschaft zeigen Unternehmen aus dem Vereinigten Königreich, die von einem sehr negativen Niveau nochmals leicht zurückgeht. Auch hier dürften die Brexit-Unsicherheiten eine wichtige Rolle spielen.

Abb. 8 – Risikofaktoren der Unternehmen im Zeitverlauf

Frage: Wie werden sich Ihrer Ansicht nach Ihre Investitionsausgaben über die nächsten zwölf Monate verändern? (Indexwert*)



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

Klimawandel: Unternehmen in Bewegung

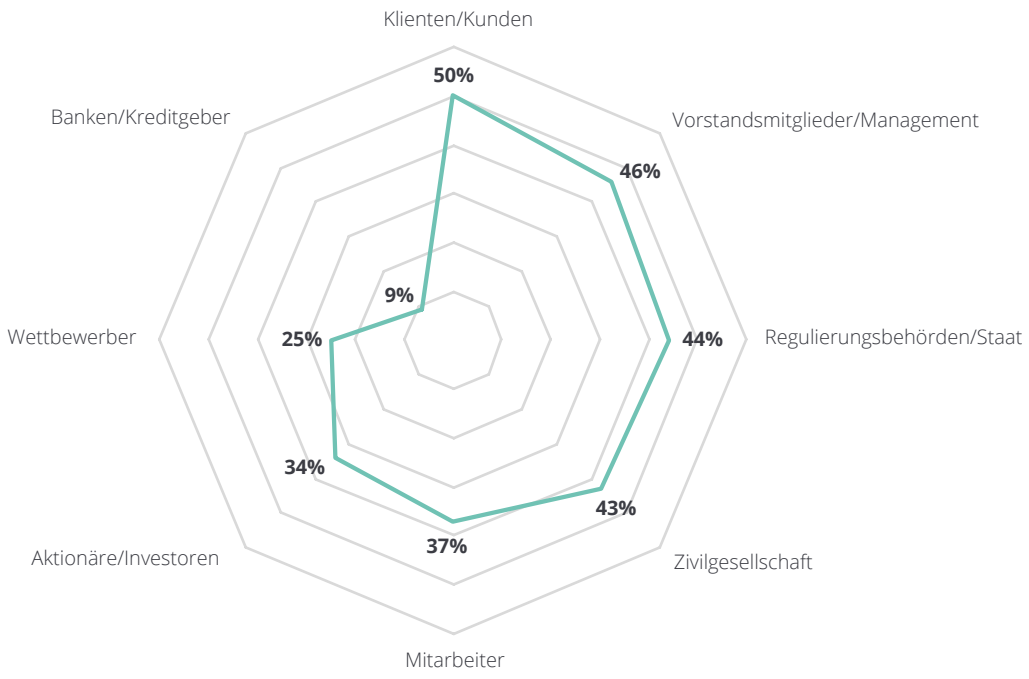
Der Klimawandel ist das aktuell bestimmende Thema in der politischen Debatte, nicht zuletzt durch die „Fridays for Future"-Bewegung, das Klimapaket der Bundesregierung und den Klimagipfel der Vereinten Nationen. Klimapolitische Strategien schließen notwendigerweise Unternehmen mit ein und haben substanzielle Auswirkungen auf sie. Es zeigt sich, dass die deutschen Unternehmen das Thema auf ihrer Agenda haben und Maßnahmen vor allem im Hinblick auf ihren Energieverbrauch initiieren. Die Unterschiede zwischen den Industrien sind dabei insgesamt beträchtlich, sicherlich eine Folge ihrer unterschiedlichen Betroffenheit und ihres jeweiligen Beitrags zum Klimawandel.

Auf der Unternehmensebene scheinen Anstöße zur Reaktion auf den Klimawandel in erster Linie von Kunden zu kommen. Genau die Hälfte der Befragten spüren einen Druck von dieser Seite. Besonders ausgeprägt ist dies in der Konsumgüter-, Transport- und Automobilindustrie.

Das eigene Management, die Regulierungsbehörden und die Zivilgesellschaft gehören zu weiteren Stakeholdern, die Unternehmen zu einer Reaktion auf den Klimawandel drängen. Vor allem die Immobilienwirtschaft spürt Druck von den Regulierungsbehörden. Das eigene Management der Unternehmen ist insbesondere in der Konsumgüterindustrie und im Bankwesen in dieser Hinsicht aktiv. Die Zivilgesellschaft ist vor allem für die Automobilindustrie und das Bankwesen ein einflussreicher Akteur.

Abb. 9 – Treibende Akteure für die Klimapolitik der Unternehmen

Frage: In welchem Maß üben die folgenden Akteure Druck auf Ihr Unternehmen aus, auf den Klimawandel zu reagieren?*



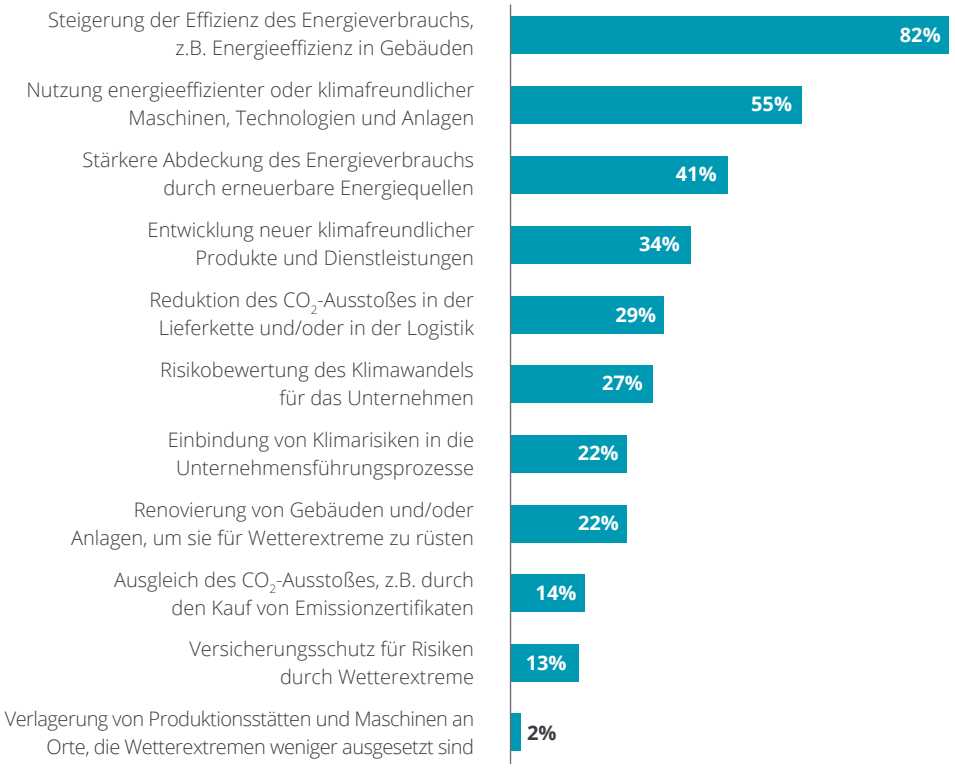
* Anteil der Unternehmen, welche durch die folgenden Akteure einen moderaten bis großen Druck spüren.

Von den eingeleiteten oder geplanten Maßnahmen ist die Steigerung der Energieeffizienz am populärsten. Über 80 Prozent der Unternehmen sind hier aktiv. In der Automobilindustrie ist es fast jedes befragte Unternehmen (92%). Mit einigem Abstand folgt als zweithäufigste Maßnahme die Nutzung klimafreundlicher Technologien, welche von etwas mehr als jedem zweiten Befragten verfolgt wird. Klimawandel als Anstoß zur Innovation, etwa durch die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, ist nur für ein Drittel der Unternehmen ein Thema. Auch hier ist die Automobilindustrie allerdings klarer Spitzenreiter unter den Sektoren (69 Prozent).

Relativ wenige Studienteilnehmer – etwas mehr als ein Fünftel – verändern ihre Geschäftsführungsprozesse im Hinblick auf Klimarisiken. Ein geringfügig höherer Anteil hat Klimarisiken für das eigene Unternehmen bewertet. Versicherungsschutz für Risiken durch Wetterextreme oder sehr weitreichende Maßnahmen wie die Verlagerung von Produktionsstätten sind aktuell nur für sehr wenige Unternehmen ein Thema.

Abb. 10 – Maßnahmen gegen den Klimawandel

Frage: Welche der folgenden Maßnahmen hat Ihr Unternehmen bereits umgesetzt oder geplant, um sich an den Klimawandel anzupassen bzw. diesen aktiv zu bekämpfen?

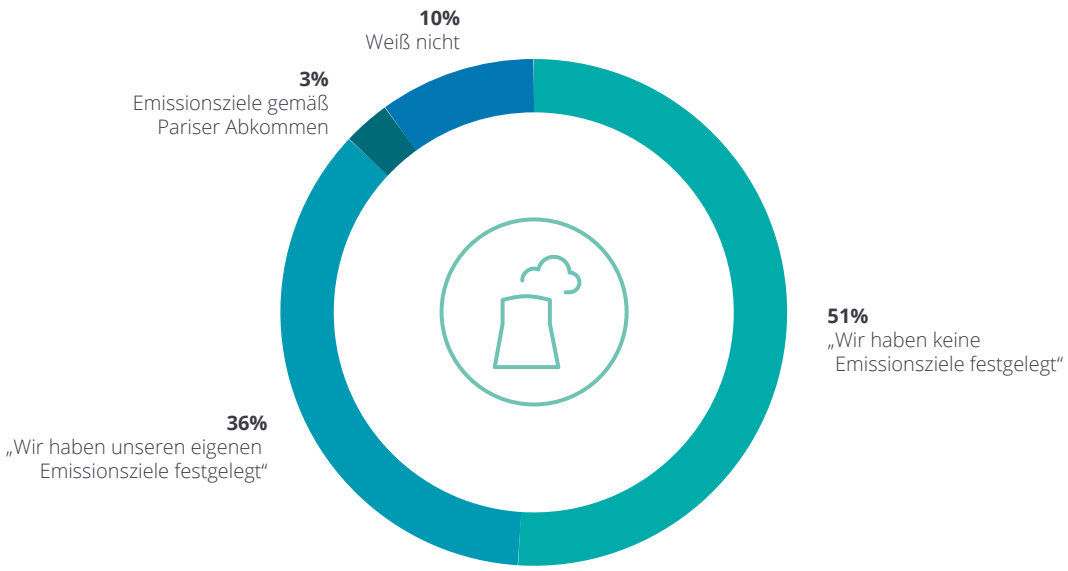


Bei der Festlegung konkreter Emissionsziele zeigen sich große industriespezifische Unterschiede. Insgesamt hat die Hälfte der Befragten keine Ziele. Etwas mehr als ein Drittel hat eigene Emissionsziele festgelegt, und sehr wenige Unternehmen verfolgen Emissionsziele gemäß dem Pariser Abkommen.

Allerdings ist die Zahl der Unternehmen mit Emissionszielen in der verarbeitenden Industrie deutlich höher. Über die Hälfte der Unternehmen in der Automobilindustrie (54%) und der Chemiebranche (57%) hat eigene Emissionsziele.

Abb. 11 – Emissionsziele der Unternehmen

Frage: Hat Ihr Unternehmen Ziele für die Verringerung von Emissionen nach dem Pariser Abkommen festgelegt?



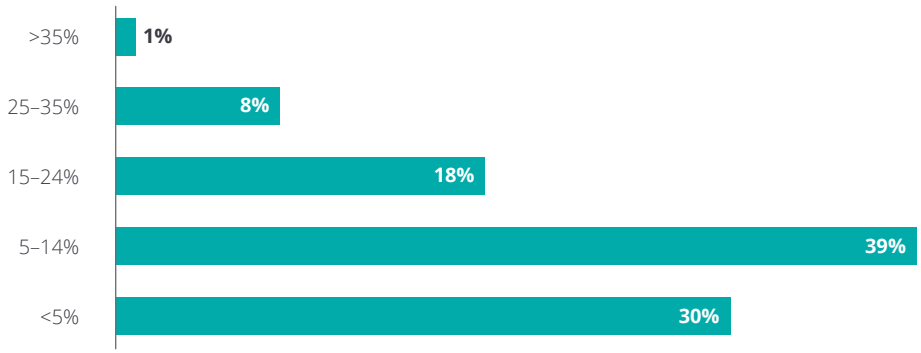
Talent-Management: Dilemma der Finanzfunktion

Die Digitalisierung der Finanzfunktion schreitet mit großen Schritten voran. Die Unternehmen setzen ihre Digitalisierungsstrategien sukzessiv um. Statt einzelner Pilotprojekte stehen nun vermehrt Rollout- und Skalierungsprojekte auf der Digitalisierungsagenda. Weitgehende Einigkeit besteht darüber, dass einerseits traditionelle, manuelle Aufgaben wegfallen, andererseits aber auch neue, herausfordernde Aufgaben entstehen werden. Diese Transformation stellt eine besondere Herausforderung für die Mitarbeiter der Finanzfunktion dar. Das Management dieser Transformation durch die CFOs im Rahmen des Talent-Managements steht besonders im Fokus dieses CFO Survey.

Der zunehmende Einsatz digitaler Technologien ersetzt immer mehr manuelle Arbeitsschritte in der Finanzfunktion. Zu diesen Technologien gehören insbesondere SAP S/4 HANA, Cloud-Technologien sowie (Robotic) Process Automation, erweitert um intelligente Anwendungen wie Chat Bots oder Natural Language Generation. In früheren Ausgaben des CFO Survey haben die CFOs zwar eindeutig Effizienzziele mit ihrer Digitalisierungsstrategie verbunden. Zugleich waren sie aber zurückhaltend bei der Einschätzung, in welchem Ausmaß bestimmte Aufgabenprofile und eventuell auch Arbeitsplätze wegfallen werden. Hier zeichnet sich jetzt ein klareres Bild ab. Fast jeder fünfte CFO schätzt, dass zwischen 15 und 24 Prozent der heutigen Mitarbeiterstellen wegfallen werden. Weitere knapp 40 Prozent der CFOs gehen immerhin davon aus, dass gut jede achte Stelle wegfallen könnte.

Abb. 12 – Wegfall von Mitarbeiterstellen im Zuge der Digitalisierung der Finanzfunktion

Frage: Wie hoch schätzen Sie den Anteil der Mitarbeiterstellen in Ihrer Finanzfunktion, der im Zuge der Digitalisierung durch Automatisierung bereits weggefallen ist oder zukünftig wegfallen wird?

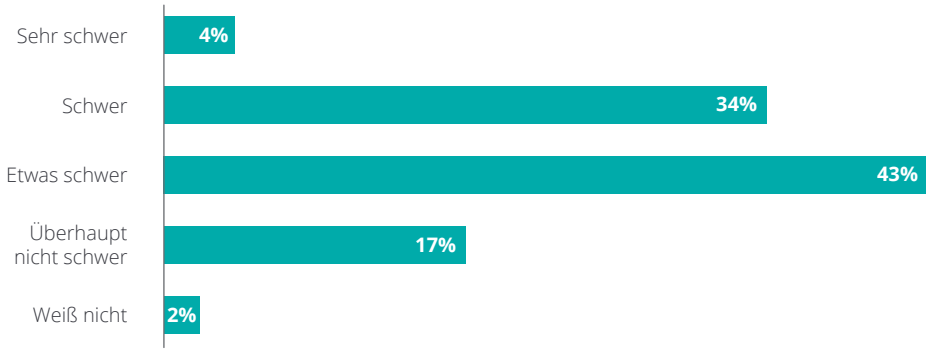


Die erwarteten Produktivitätssteigerungen übersteigen bei Weitem die in den vergangenen Jahren erreichten Werte und zeigen Handlungsbedarf auf. Die erwarteten Steigerungen führen zwar zu einem Rückgang der erforderlichen Mitarbeiterkapazitäten bei manuellen Arbeitsschritten, aber inwieweit sind die Mitarbeiter auf die Übernahme neuer, herausfordernder Tätigkeiten vorbereitet?

Für viele Unternehmen stellt der Aufbau der neuen digitalen Kompetenzen – entweder durch die Qualifizierung der bestehenden oder die Rekrutierung neuer Mitarbeiter – eine Herausforderung dar. Fast 40 Prozent der CFOs beurteilen den Aufbau der neuen digitalen Kompetenzen als „schwer" oder „sehr schwer".

Abb. 13 – Verfügbarkeit digitaler Kompetenzen

Frage: Wie schwer fällt es Ihrer Finanzfunktion vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung und den damit verbundenen neuen Arbeitsweisen, ausreichend neue Mitarbeiter mit den erforderlichen digitalen Kompetenzen zu gewinnen bzw. bestehende Mitarbeiter weiterzuentwickeln?



Die Kompetenzfelder, in denen die Mitarbeiter die größten Defizite aufweisen, sind aus Sicht der CFOs sehr eindeutig. An oberster Stelle der Liste stehen Advanced-Analytics-Kompetenzen, d.h. die Verknüpfung von Daten und effektiver Entscheidungsunterstützung innerhalb der Organisation. Neben Kenntnissen im Bereich eingesetzter Software-Lösungen und Algorithmen müssen die Mitarbeiter auch über entsprechende mathematische und statistische Fähigkeiten verfügen.

Aber auch für die Einführung der entsprechenden Advanced-Analytics-Anwendungen fehlen vielen Mitarbeitern die notwendigen Voraussetzungen. Mit agilen Projektmanagement-Methoden können sich selbst organisierende, fachbereichsübergreifende Teams in mehreren iterativen und inkrementellen Schritten neue Lösungen erarbeiten. Doch aus Sicht der CFOs sind nur wenige Kenntnisse in diesem Bereich vorhanden.

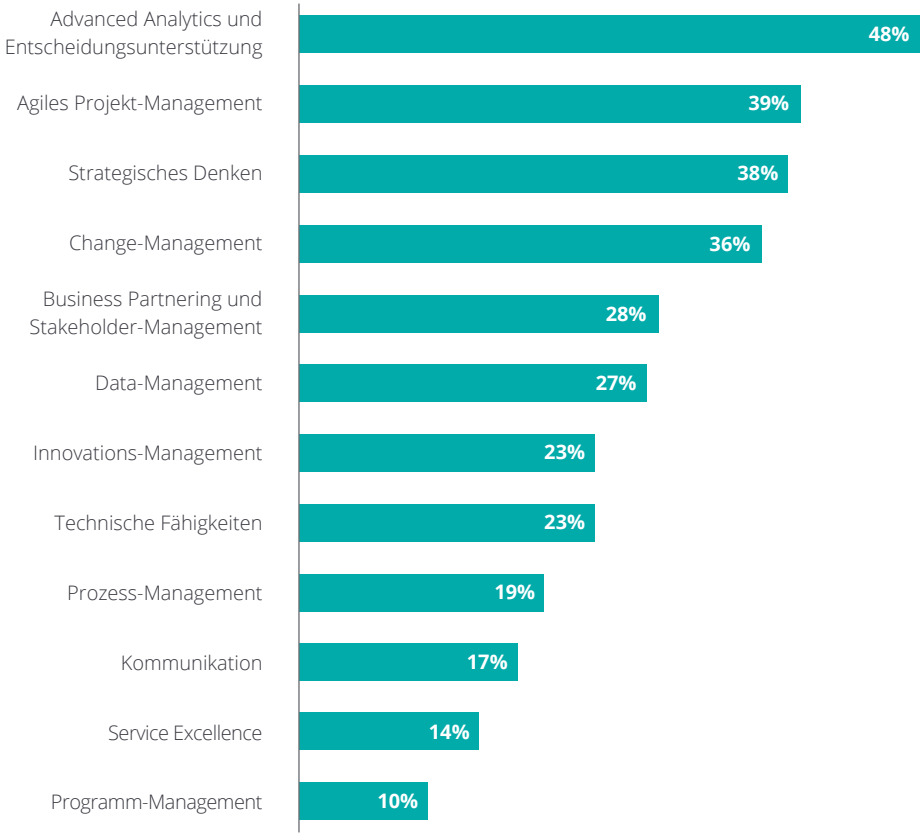
Eine weitere notwendige Voraussetzung für die Nutzung der Advanced-Analytics-Anwendungen ist ein ausgeprägtes strategisches Denken. Das beinhaltet, Lösungsvorschläge vor dem Hintergrund der übergeordneten strategischen Ziele der Gesamtorganisation zu bewerten und den Lösungsraum bestimmter Fragestellungen nicht von vornherein unnötig einzugrenzen.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass auch das Change-Management zu den größten Kompetenzdefiziten gezählt wird. Je weiter der strategische Rahmen gefasst wird und je mehr Stakeholder durch die vorausschauenden Advanced-Analytics-Empfehlungen betroffen sind, umso wichtiger wird das Change-Management.

An vierter Stelle auf der Liste der Kompetenzdefizite liegt das Business Partnering. Hier zeigt sich, dass auch diese Rolle durch eine zunehmende Digitalisierung wesentlich verändert wird. Die Business Partner der Finanzfunktion agieren an der Schnittstelle zwischen den Business-Stakeholdern und den Analytics-Einheiten dieses Bereichs. Verfügen aber auch die Business Partner nicht über ausreichende Analytics-Kenntnisse, fällt es ihnen zunehmend schwerer, überhaupt die richtigen Fragestellungen zu identifizieren und dann sinnvolle Lösungsansätze zu bewerten.

Abb. 14 – Bereiche der Kompetenzdefizite

Frage: In welchen der folgenden Bereiche weisen die Mitarbeiter Ihrer Finanzfunktion die größten Kompetenzdefizite auf?



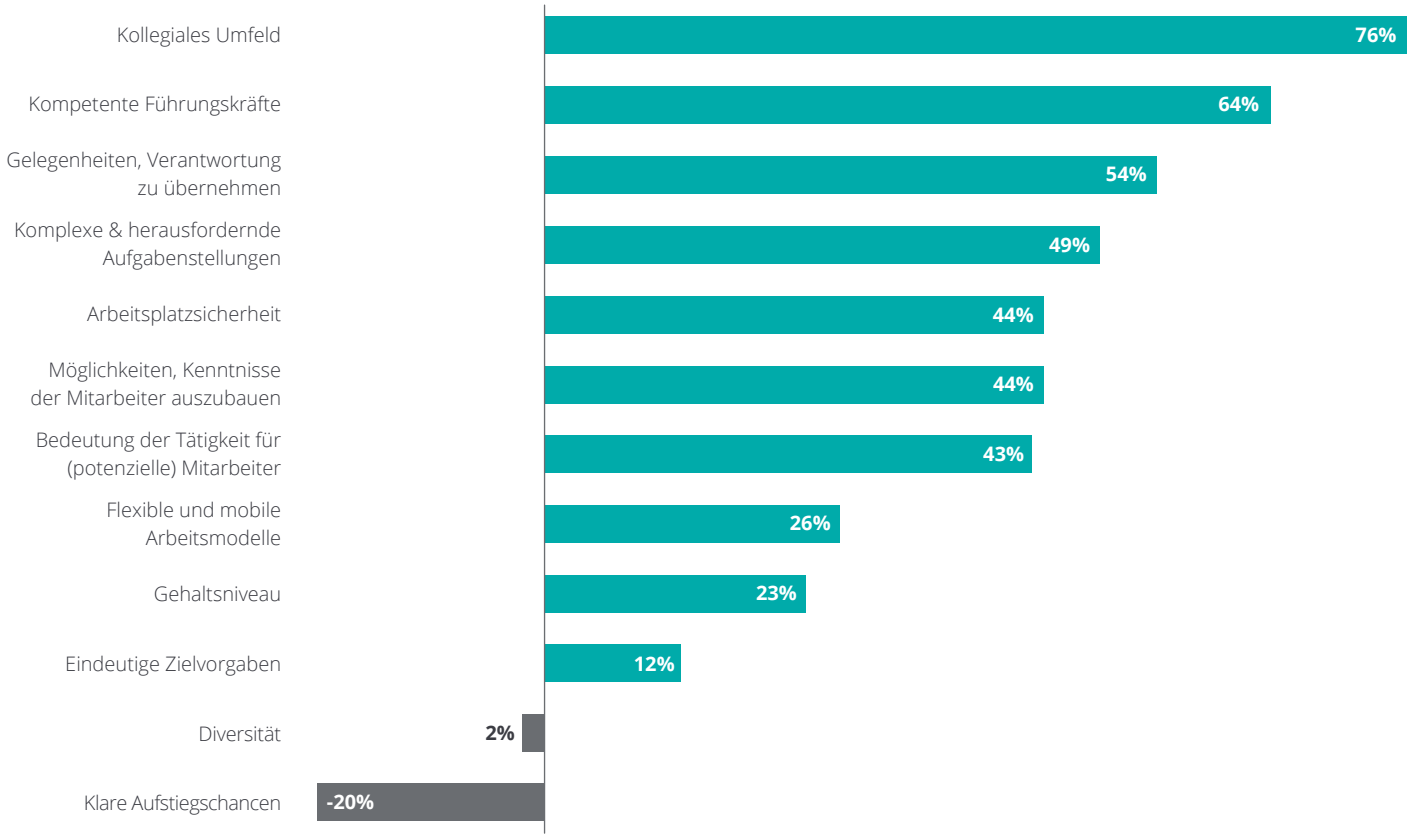
Zwischen den durch die Digitalisierung wegfallenden Aufgabenstellungen und den neuen, dringend gesuchten Profilen herrscht eine große Diskrepanz. Das verdeutlicht, vor welchen Herausforderungen die CFOs stehen, die eigenen Mitarbeiter für die digitale Zukunft zu qualifizieren.

Die Fähigkeit der Finanzfunktion, neue Stellen zu besetzen und digitale Kompetenzen aufzubauen, wird auch durch die Attraktivität der Arbeitsplätze innerhalb der Finanzfunktion maßgeblich beeinflusst. Ohne Zweifel steht hier die Finanzfunktion in Konkurrenz zu anderen Fachfunktionen. Auch zwischen unterschiedlichen Sektoren besteht ein harter Wettbewerb um die besten digitalen Talente.

Insgesamt bewerten die CFOs die Arbeitsplatzattraktivität ihrer Funktion als hoch. Dazu tragen insbesondere folgende Merkmale bei: ein kollegiales Umfeld, kompetente Führungskräfte und Gelegenheiten, Verantwortung zu übernehmen. Weitaus weniger attraktiv schätzen die CFOs die Arbeitsplätze in ihrer Funktion im Hinblick auf flexible und mobile Arbeitsmodelle, Gehaltsniveau und klare Aufstiegschancen ein. Was vor einigen Jahren noch ein großes Problem für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter gewesen wäre, ist aus Sicht der heutigen Generation weniger besorgniserregend. Laut weiterer Deloitte-Studien erwarten junge Berufseinsteiger zwar ein bestimmtes Maß an Arbeitsplatzsicherheit und auch ein gewisses Gehaltsniveau, aber weitaus wichtiger sind ihnen klare Verantwortlichkeiten, ein kollegiales Umfeld und kompetente Führungskräfte.

Abb. 15 – Attraktivität von Arbeitsplätzen in der Finanzfunktion

Frage: Wie bewerten Sie die Attraktivität der Arbeitsplätze in Ihrer Funktion mit Hinblick auf die folgenden Merkmale? (Indexwerte*)

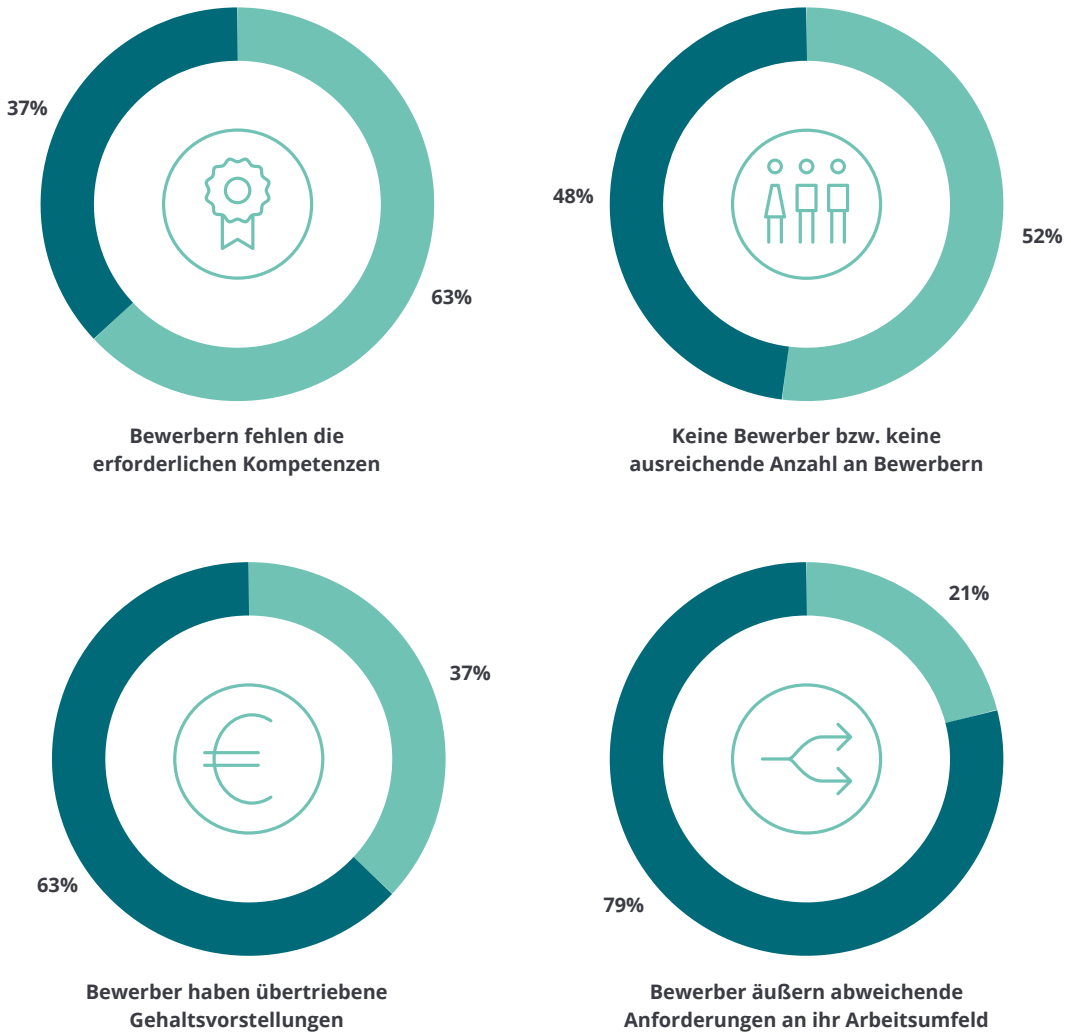


* Der Indexwert ist der Saldo aus Einschätzungen mit hoher und niedriger Bedeutung.

Trotz dieser positiven Selbsteinschätzung und der Kongruenz mit den Erwartungshaltungen junger Berufseinsteiger stehen die Unternehmen bei dem Versuch, die Kompetenzlücke durch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter zu schließen, vor sehr großen Herausforderungen. Aus der Sicht von zwei Dritteln der CFOs verfügen auch die potenziellen Neueinsteiger (noch) nicht über die notwendigen digitalen Kompetenzen. Für die Hälfte der Unternehmen stehen sogar überhaupt nicht ausreichend Bewerber zur Verfügung, was aus Sicht der CFOs nur bedingt an dem vergleichsweise moderaten Lohnniveau liegt.

Abb. 16 – Herausforderungen der Rekrutierung

Frage: Was sind die Herausforderungen bei der Rekrutierung neuer geeigneter Mitarbeiter?

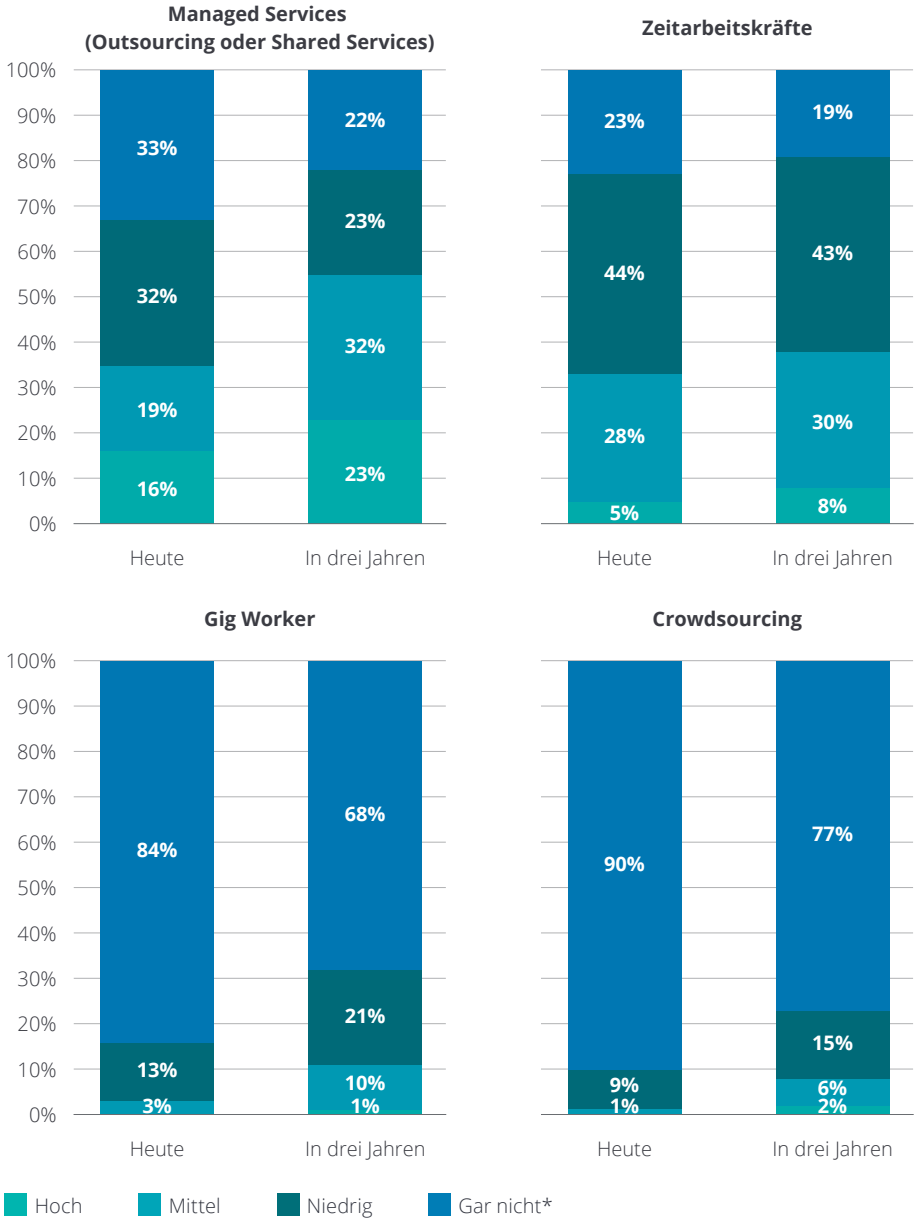


Als weitere Option zur Schließung der Kompetenzlücke stehen den CFOs alternative Beschäftigungsmodelle zur Verfügung. Bei der Bewertung der dabei möglichen Lösungswege zeigt sich eine klare Zweiteilung. Einerseits sind die CFOs eindeutig gewillt, neue Kompetenzen als Managed Services von Dritten zu beziehen, sei es von externen Outsourcing-Anbietern oder von internen Shared Services. 23 Prozent der Unternehmen planen, Managed Services in drei Jahren in einem hohen Umfang zu nutzen, 32 Prozent immerhin in einem mittleren Umfang. Auch die Nutzung von Zeitarbeitskräften wird in einem zunehmenden Ausmaß geplant, wenn auch auf einem niedrigeren Niveau. Andererseits bleiben die alternativen Beschäftigungsmodelle Gig Worker und Crowdsourcing in der Finanzfunktion weiterhin die Ausnahme, wenngleich auch hier ein leichter Anstieg erwartet wird.

Zusammenfassend lässt sich anhand der genannten Aspekte erkennen, welches Ausmaß das Dilemma des Talent-Managements in der Finanzfunktion hat. Neue digitale Rollen können nicht ohne Weiteres durch frei werdende Mitarbeiter besetzt werden, deren Aufgaben automatisiert worden sind. Aber auch über den Arbeitsmarkt sind die erforderlichen qualifizierten Kräfte nicht in einem ausreichenden Umfang zu gewinnen – trotz einer angemessenen Arbeitsplatzattraktivität. Es bleiben die alternativen Beschäftigungsmodelle. Doch diese bringen immer die Gefahr mit sich, von Dritten abhängig zu sein. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, wie wichtig die weitere digitale Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter ist, damit die Digitalisierung nicht an den Menschen scheitert.

Abb. 17 – Alternative Beschäftigungsmodelle heute und in drei Jahren

Frage: In welchem Umfang nutzen Sie alternative Beschäftigungsmodelle heute bzw. in den nächsten drei Jahren?



*Teilnehmer, die die Frage nicht beantwortet haben, wurden zu „Gar nicht" hinzugezählt.

Teilnehmerstruktur

Abb. 18 – Teilnehmer nach Umsatz

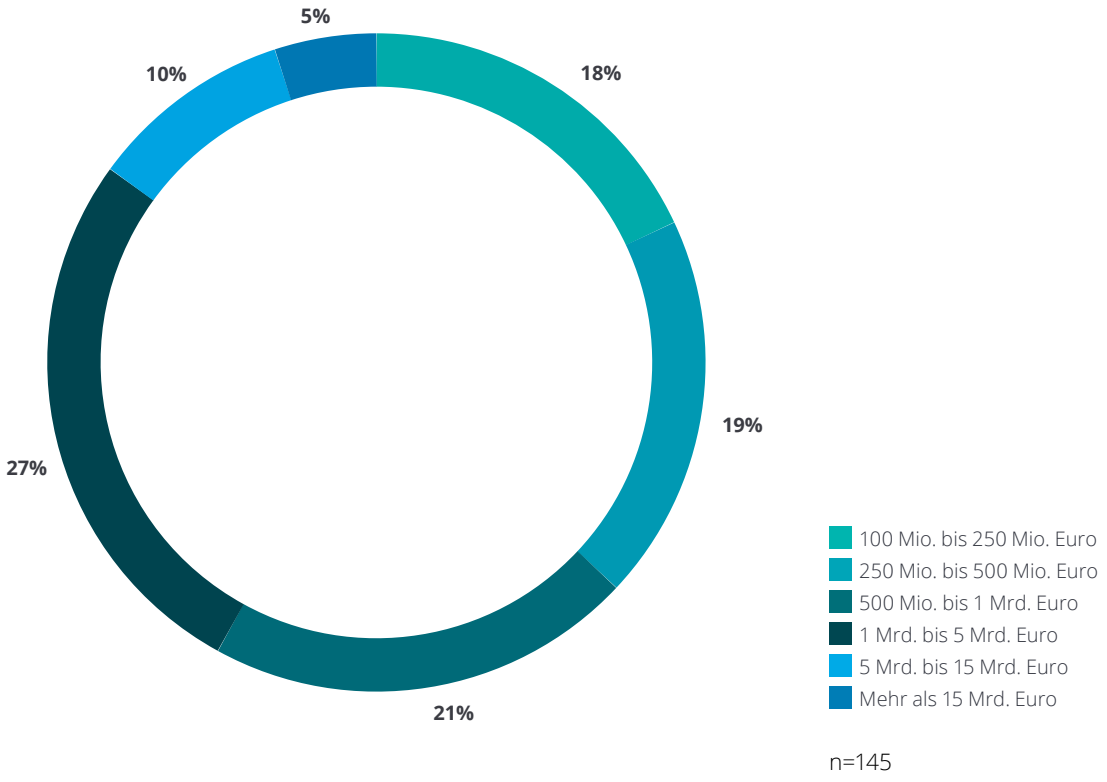
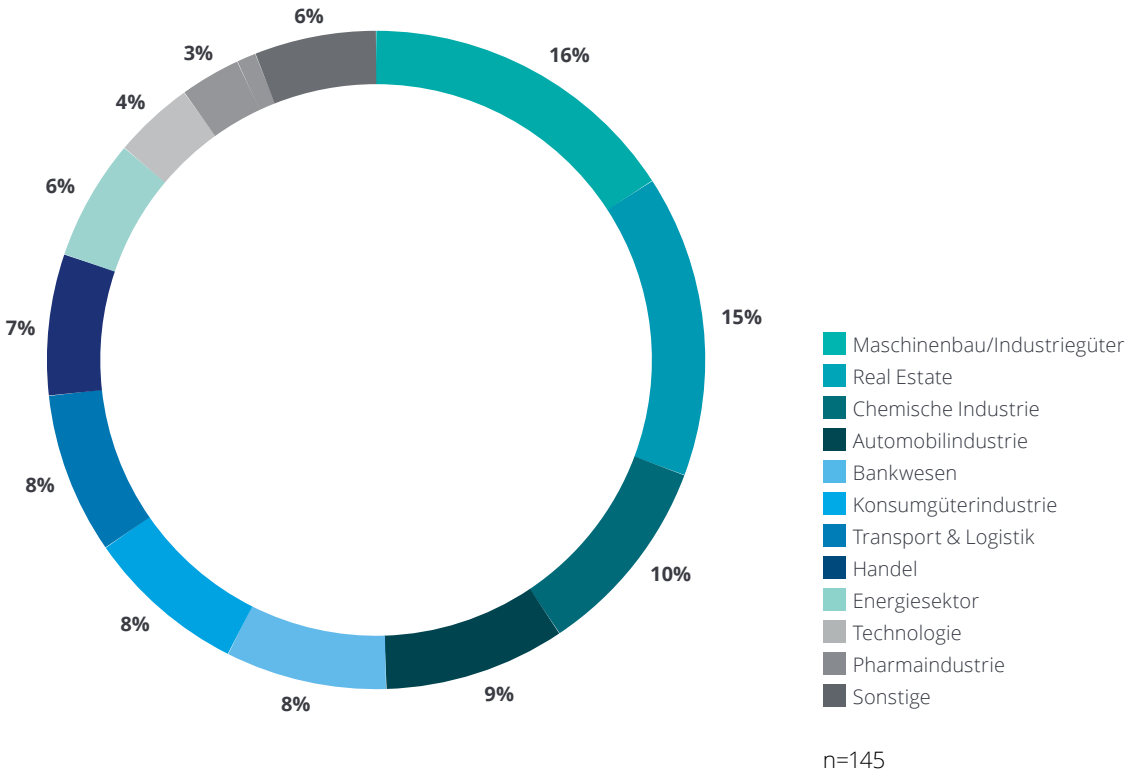


Abb. 19 – Teilnehmer nach Branche



Ansprechpartner

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

Wenn Sie an unserem Survey teilnehmen wollen, die Ergebnisse diskutieren möchten oder Anregungen für uns haben, freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme unter cfo_program@deloitte.de. Mehr Informationen finden Sie auch auf unserer Website www.deloitte.com/de/cfosurvey.

Deloitte.

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

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

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

Stand 11/2019