Deloitte.

Executive Agenda
Digitale Investitionen und CO_2-Management

CFO Survey Herbst 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 20. deutsche Deloitte CFO Survey. Die Befragung wurde online im Zeitraum zwischen dem 10. und dem 30. September 2021 durchgeführt.[1] 158 CFOs deutscher Großunternehmen haben an der Befragung teilgenommen. 45 Prozent der teilnehmenden Unternehmen erzielen einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro, 30 Prozent über eine Milliarde Euro. Bei der Branchenstruktur dominieren die Immobilienbranche und die Maschinenbauindustrie mit jeweils 16 Prozent, gefolgt von der Konsumgüterindustrie mit 9 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 Teilnehmer:innen herzlich bedanken.

[1] Eine Kurzfassung der Ergebnisse zu den wirtschaftlichen Aussichten wurde bereits auszugsweise veröffentlicht.
[2] Nähere Infos zur Teilnehmerstruktur finden Sie auf Seite 29.

Executive Summary	04
Wirtschaftliche Aussichten: neue Risiken für den Aufschwung	06
Digitale Investitionen: Beschleunigung durch COVID-19-Krise	14
Klimaschutz: Transformation der Unternehmen in vollem Gange	18
Nachhaltigkeitsmanagement: Implementierungslücke bei Steuerungsprozessen	24
Teilnehmerstruktur	29
Ansprechpartner	30

Executive Summary

Nach dem Ende des Lockdowns sprang die Konjunktur in Deutschland und Europa sehr dynamisch an. Allerdings entstanden im Sommer neue Risiken für die Konjunktur und die Unternehmen. Und auch mittelfristig sind die Herausforderungen groß. Um weiterhin nachhaltig wachsen zu können, müssen die deutschen Unternehmen die digitale Transformation mit Klimaschutz verbinden.

Der aktuelle Deloitte CFO Survey zeigt in diesem Kontext ein nach wie vor grundsätzlich positives Bild, aber mit steigenden Risiken. Konjunktur- und Geschäftsaussichten bleiben positiv, wenn auch der Ausblick im Frühjahr von den Finanzvorständen optimistischer beurteilt wurde.

Gleichzeitig nehmen aber auch die Inflationserwartungen deutlich zu, und bei den Risiken machen sich die engen Arbeitsmärkte stark bemerkbar. Der Fachkräftemangel ist inzwischen wieder das wichtigste Risiko für die Unternehmen, gefolgt von steigenden Rohstoff- und Energiekosten und zunehmender Regulierung.

Ein wichtiger Trend ist, dass die Investitionsabsichten der Unternehmen weiter steigen, genauso wie ihre Einstellungsbereitschaft. Beide Werte liegen auf Rekordniveau beziehungsweise nur noch knapp darunter. Gleichzeitig nehmen die Investitionen in digitale Technologie als Reaktion auf die Corona-Krise zu. Hier deuten sich zwei langfristig folgenreiche Entwicklungen an: Zum einen weiter zunehmende Knappheit auf den Arbeitsmärkten, die sich im laufenden Jahrzehnt durch die demografische Entwicklung noch weiter verschärfen dürfte. Zum anderen könnten höhere Investitionen in digitale Technologie die seit Langem schwächelnde gesamtwirtschaftliche Produktivität und somit das Wachstum erhöhen.

Die Inflationserwartungen der CFOs steigen – für die nächsten zwölf Monate erwarten die CFOs eine Preissteigerung von 3,2 Prozent.

Für knapp zwei Drittel der CFOs ist der Fachkräftemangel ein hohes Risiko.

84 Prozent haben als Reaktion auf die Corona-Krise ihre Investitionen in digitale Technologien erhöht.

Bei den digitalen Investitionen setzen die Unternehmen vor allem auf eine stärkere Anwendung bestehender Technologien sowie auf den Ausbau der Cyber Security. Um die digitale Transformation in Deutschland voranzutreiben, wünschen sich die deutschen CFOs jedoch auch Unterstützung von politischer Seite. Vor allem ein flächendeckender Ausbau von schnell verfügbarem Internet und ein stärkerer Fokus auf digitale Skills in der Schule sehen die Unternehmen als wichtige Hebel, um die digitale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland zu erhalten.

Neben der digitalen Transformation steht auch das Thema Klimaschutz für viele Unternehmen weit oben auf der Agenda – 60 Prozent der CFOs geben an, sich feste Ziele zur Reduzierung der CO_2-Emissionen definiert zu haben. Um ihre Klimaziele zu erreichen, setzen die Unternehmen vor allem auf eine schrittweise Reduktion von unternehmensinternen Emissionen, die Reduktion der CO_2-Emissionen in der Lieferkette und die Entwicklung von klimafreundlichen Services und Produkten.

Im Rahmen der unternehmensweiten Anstrengungen für den Klimaschutz bzw. die Reduzierung der CO_2-Emissionen kommt auch der Finanzfunktion eine zunehmende Bedeutung zu. Insgesamt messen die Unternehmen dem Nachhaltigkeitsmanagement im Bereich Umwelt eine sehr hohe Bedeutung zu. 15 Prozent der Befragten streben sogar eine Vorreiterrolle an. Die große Mehrheit der Studienteilnehmer hat die organisatorische Verantwortung jedoch direkt dem CEO-Bereich (53%) zugeordnet, demgegenüber trägt nur in 23 Prozent der Unternehmen die Finanzfunktion zumindest einen Teil der Verantwortung für das Nachhaltigkeitsmanagement. Im Vergleich zur organisatorischen Verankerung ist die des Nachhaltigkeitsmanagements in den Steuerungsprozessen weniger ausgeprägt.

60 Prozent der Unternehmen haben sich konkrete Klimaziele gesetzt – knapp 40 Prozent wollen CO_2-neutral werden.

Erst 20 Prozent der Unternehmen stellen regelmäßig entscheidungsrelevante Daten zur aktiven Steuerung im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements zur Verfügung.

Wirtschaftliche Aussichten: neue Risiken für den Aufschwung

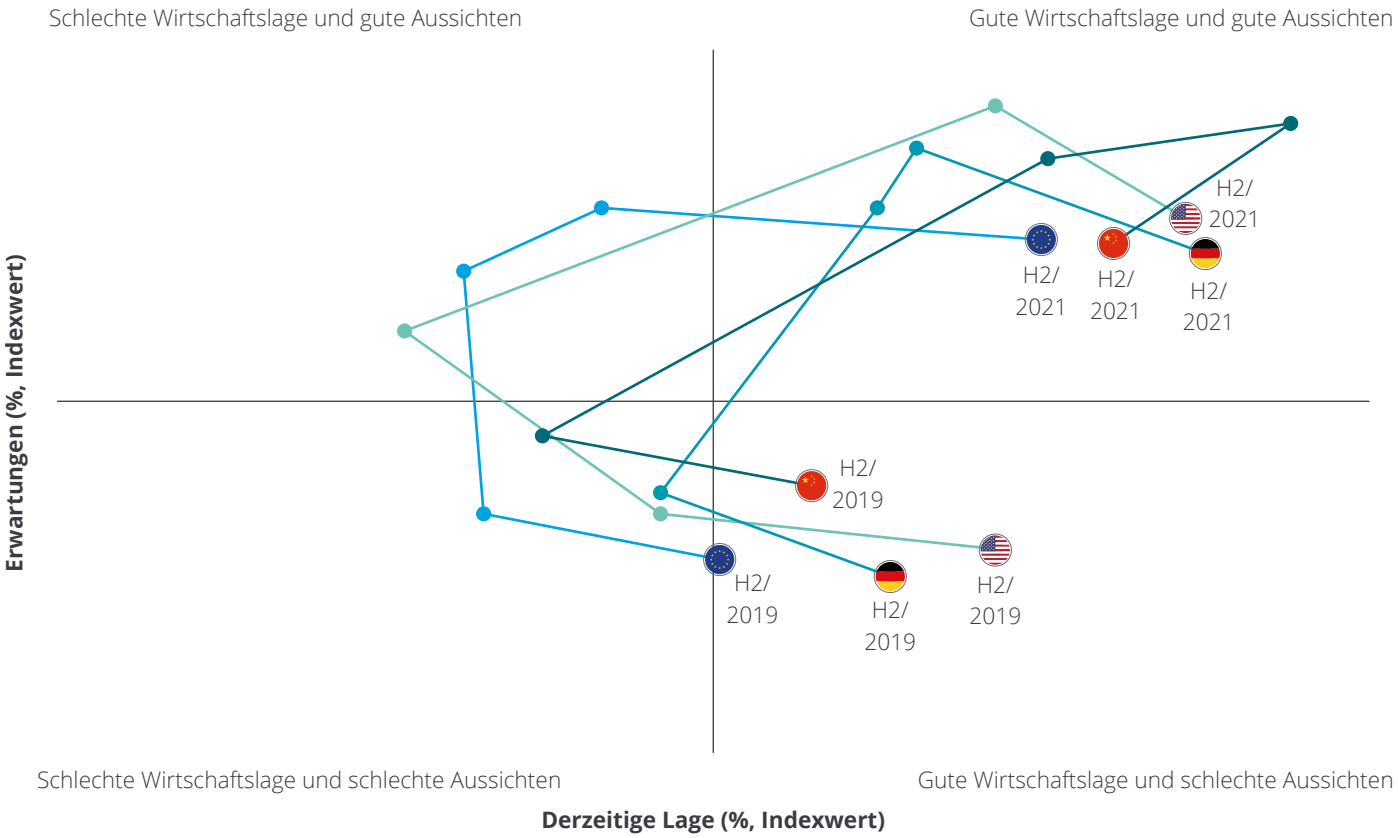
Konjunktur- und Geschäftsaussichten insgesamt positiv, aber im Sinken

Nach dem Ende des Lockdowns sprang in Deutschland und Europa die Konjunktur im zweiten Quartal 2021 sehr dynamisch an, vor allem dank der gestiegenen Konsumentenlaune. Allerdings entstanden im Sommer neue Risiken für die Konjunktur und für Unternehmen: Zuerst durch die Verbreitung neuer Varianten des Corona-Virus, dann durch die verschärften Probleme in den Lieferketten, die steigenden Rohstoff- und Transportkosten sowie durch die steigenden Inflationsraten. In diesem Kontext zeigt der aktuelle Deloitte CFO Survey ein nach wie vor grundsätzlich positives Bild, aber mit steigenden Risiken.

Die CFOs sehen in ihrer überwiegenden Mehrheit von drei Vierteln die aktuelle Konjunkturlage vor allem in Deutschland und den USA sehr positiv. Für China und die Eurozone wird die derzeitige Situation etwas weniger optimistisch eingeschätzt. Die Aussichten für die nächsten zwölf Monate sind grundsätzlich positiv, gehen aber im Vergleich zum Frühjahr merklich zurück. Gut die Hälfte der CFOs erwartet eine weitere Verbesserung der Konjunktur in Deutschland, der Eurozone, den USA und China.

Abb. 1 – Wirtschaftliche Lage und Erwartungen

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



Die Aussichten für die nächsten zwölf Monate sind grundsätzlich positiv, gehen aber im Vergleich zum Frühjahr merklich zurück.

Auch die Inflationserwartungen der CFOs zeigen eine deutliche Bewegung nach oben: Für die nächsten zwölf Monate erwarten sie für Deutschland eine Preissteigerung von 3,2 Prozent, die damit klar über dem Ziel der Europäischen Zentralbank von 2 Prozent liegen würde. Im letzten Survey vor der Corona-Krise im Herbst 2019 lag die Inflationserwartung noch bei 1 Prozent.

Die Erwartungen zu den Aussichten für das eigene Unternehmen zeigen ein ähnliches Muster wie die zur Konjunktur. Die positivste Einschätzung der Geschäftsaussichten – auch im Vergleich der letzten neun Jahre – hatten die Unternehmen im Herbst 2020 in der damals einsetzenden Aufschwungsphase nach dem Ende des ersten Lockdowns. Im Frühjahr 2021, mitten im zweiten Lockdown, war die positive Stimmung von der hohen Nachfrage aus dem Ausland und der Erwartung des baldigen Lockdown-Endes getrieben.

Aktuell sehen 40 Prozent der Finanzvorstände die Lage ihres Unternehmens optimistischer und 17 Prozent pessimistischer als vor drei Monaten, was eine nach wie vor positive, wenn auch sinkende Stimmung unter den Unternehmen abbildet. Besonders optimistisch zeigen sich aktuell der Handel sowie die Konsumgüter- und die Technologieindustrie. Generell lässt sich auch sagen, dass die exportorientierten Firmen optimistischer sind als die am Binnenmarkt orientierten Unternehmen. Aus Industriesicht ein wichtiger Ausreißer ist die Autoindustrie, die sehr viel pessimistischer als die anderen Branchen auf die nächsten zwölf Monate blickt.

Abb. 2 – Inflationserwartungen

Frage: Wie hoch, schätzen Sie, wird die Inflationsrate innerhalb der nächsten zwölf Monate in Deutschland und in der Eurozone ausfallen? (In %)

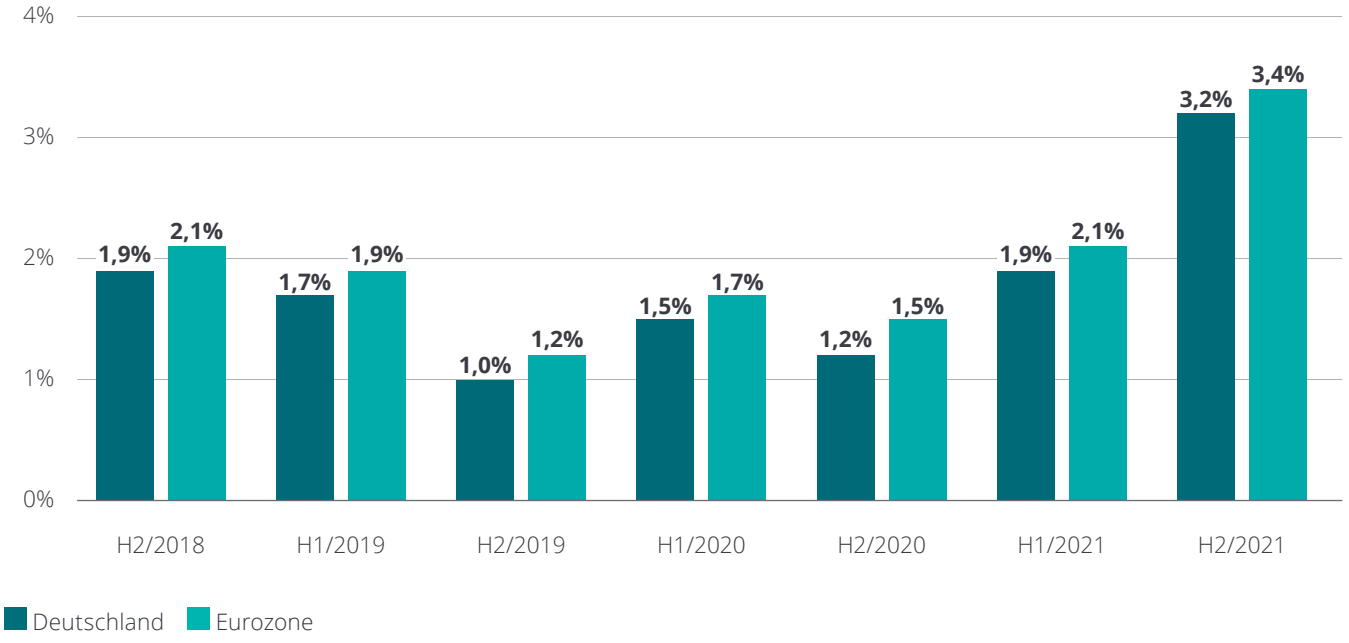
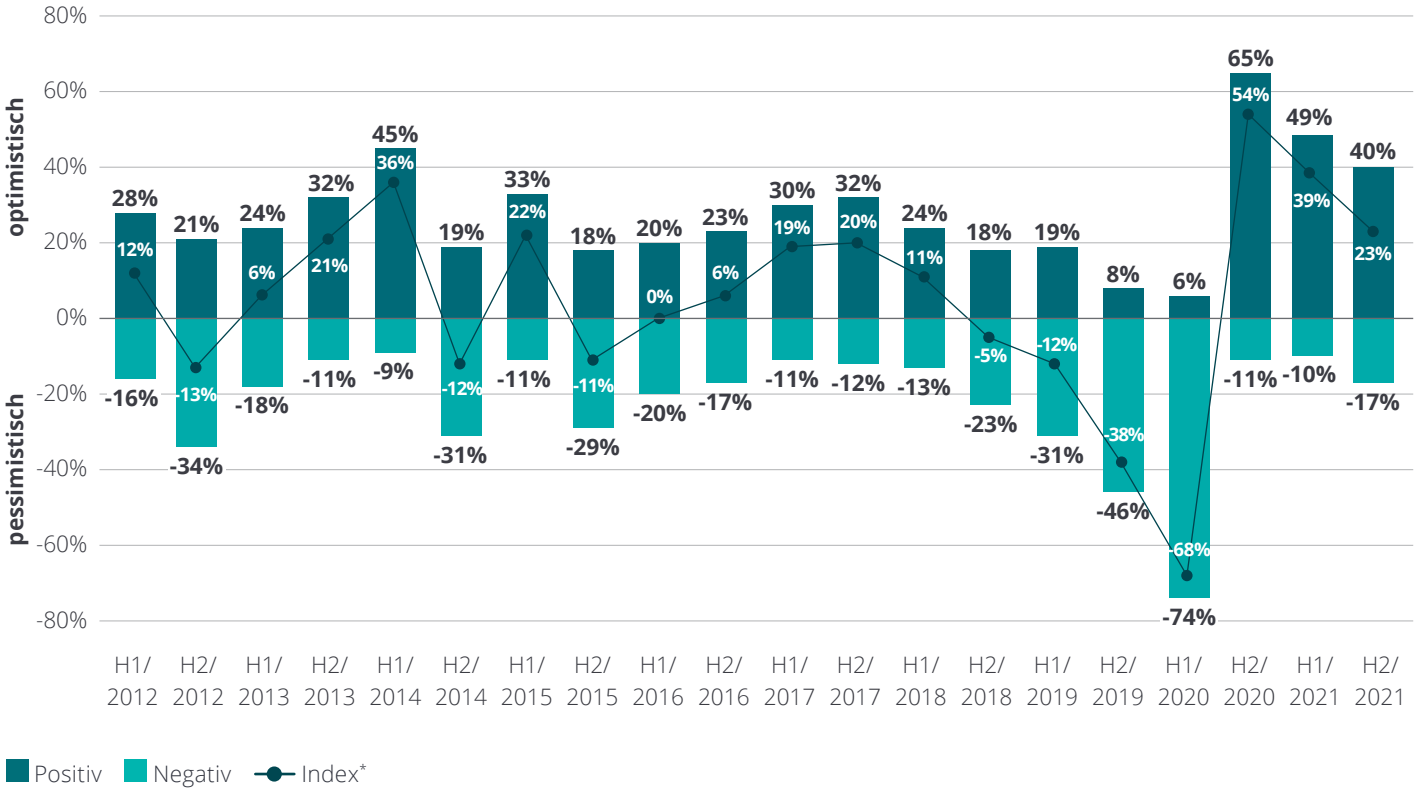


Abb. 3 – Geschäftsaussichten

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



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

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, 15 Prozent pessimistischer.[3]

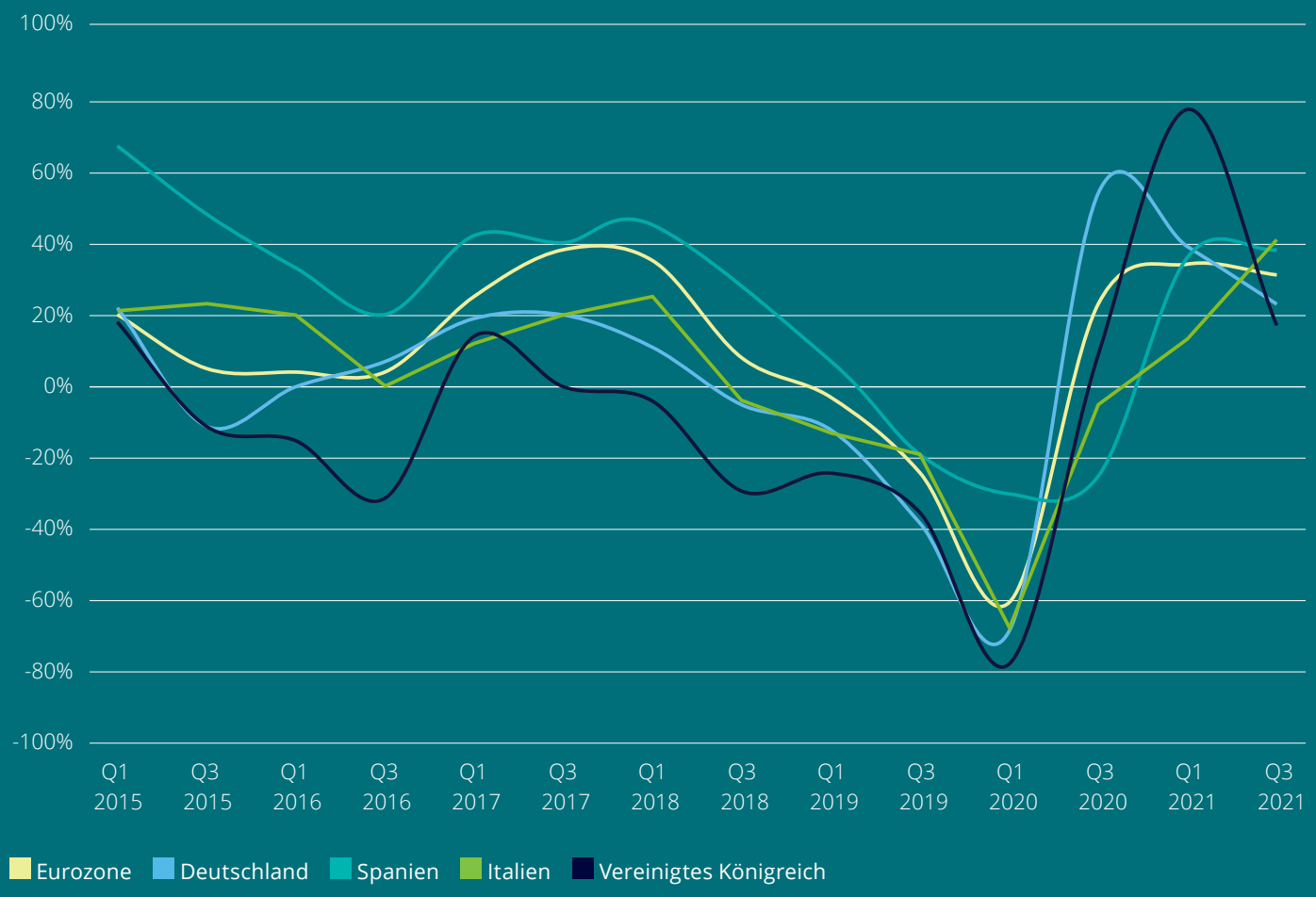
Dabei lässt sich in vielen Ländern Europas eine ähnliche Entwicklung wie auch in Deutschland zu erkennen – die Geschäftsaussichten bleiben im positiven Bereich, sinken jedoch im Vergleich zum Frühjahr etwas.

Vor allem im Vereinigten Königreich, das von Lieferengpässen bei der Versorgung von Kraftstoff betroffen ist, sinken die Erwartungen der CFOs deutlich, bleiben aber auch hier noch im positiven Territorium. In Italien hingegen sind die Finanzvorstände deutlich positiver eingestellt als noch im Frühjahr dieses Jahres.

Die generell weiterhin guten Geschäftsaussichten in Europa zeigen sich auch in der Investitions- und Einstellungsbereitschaft. In fast allen Ländern sollen die Ausgaben für Investitionen in den nächsten zwölf Monaten steigen. In der Eurozone wollen 51 Prozent der CFOs die Investitionen ausbauen, nur 12 Prozent wollen sie dagegen verringern. Auch der Arbeitsmarkt profitiert – während knapp die Hälfte der Unternehmen in der Eurozone in den nächsten zwölf Monaten mehr Beschäftige einstellen wollen, planen nur 14 Prozent der CFOs mit Beschäftigungsrückgängen.

Abb. 4 – Geschäftsaussichten in Europa

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



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

[3] Der Deloitte CFO Survey wird in Europa in 17 Ländern durchgeführt, an der aktuellen Erhebung haben über 1.300 CFOs teilgenommen. Die 17 Länder sind Deutschland, Dänemark, Finnland, Griechenland, Island, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Portugal, Russland, Schweden, Schweiz, Spanien, Türkei, Vereinigtes Königreich.

Größte Risiken: Fachkräftemangel und Rohstoffkosten

Ein Blick auf die Risiken zeigt, was die Stimmung der Unternehmen drückt: Der Fachkräftemangel, der schon in den Jahren vor der Corona-Krise das wichtigste Risiko aus Sicht der Unternehmen war, ist aktuell wieder an die Spitze gerückt. Für ziemlich genau zwei Drittel der Befragten ist der Fachkräftemangel ein hohes Risiko – ein Wert, der im Vergleich zum Frühjahr sehr stark gestiegen ist. Das bedeutet, dass die engen Arbeitsmärkte die Unternehmen deutlich bremsen. Der Fachkräftemangel zieht sich durch alle Industrien, am meisten leidet aktuell die Immobilien- und Baubranche, wo er fast drei Viertel der Unternehmen betrifft.

Ebenfalls stark gestiegen sind die Energiekosten als Risikofaktor, die für 42 Prozent der Unternehmen bedrohliche Ausmaße erreicht haben. In der Automobil- und der Chemieindustrie liegt der entsprechende Wert sogar bei 70 Prozent beziehungsweise knapp darunter. Die Rohstoffkosten sind vom hohen Niveau aus noch einmal gestiegen. Dagegen sind die Befürchtungen, dass die In- oder die Auslandsnachfrage schwächeln könnte, deutlich gesunken; ein Zeichen, dass der Aufschwung in Deutschland und der Welt von den Unternehmen inzwischen robuster als bisher eingeschätzt wird.

Abb. 5 – Risikofaktoren

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

	Herbst 2021	Frühjahr 2021	Veränderung
Fachkräftemangel	65%	39%	+26%
Steigende Rohstoffkosten	57%	44%	+13%
Zunehmende Regulierung in Deutschland	46%	37%	+9%
Steigende Energiekosten	42%	26%	+16%
Geopolitische Risiken	40%	36%	+4%
Steigende Lohnkosten	34%	27%	+7%
Schwächere Inlandsnachfrage	23%	46%	-23%
Schwächere Auslandsnachfrage	18%	30%	-12%
Instabiles Finanzsystem	16%	14%	+2%
Wechselkursrisiken	13%	19%	-6%

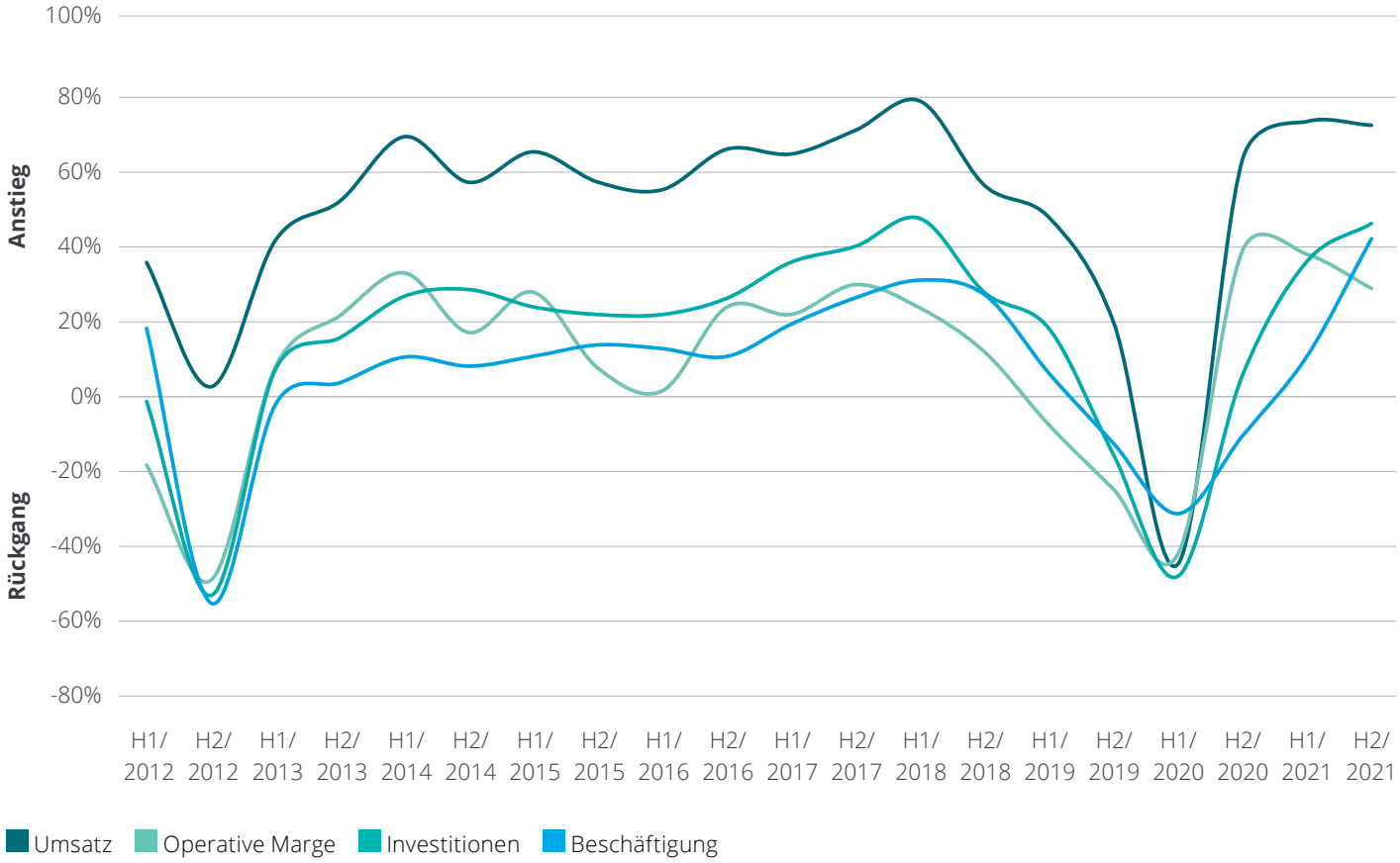
Investitionen und Einstellungsbereitschaft im Höhenflug

Die wohl erfreulichsten aktuellen Trends sind bei den Investitionen und der Einstellungsbereitschaft der Unternehmen zu verzeichnen. Letztere liegt sehr viel höher als jemals seit Beginn des CFO Survey im Jahr 2012, die Investitionsbereitschaft lag nur einmal – 2018 – höher. Vor allem in der Konsumgüterindustrie (79%), im Chemiesektor (67%) und im Handel (70%) sollen die Investitionsausgaben im kommenden Jahr steigen.

Dies ist ein Zeichen dafür, dass die Unternehmen Vertrauen in die Fortsetzung des Aufschwungs haben; ebenso wichtig ist, dass die Investitionsschwäche, die seit der Finanzkrise angehalten hat, überwunden wird. Als wichtiger Treiber dafür gilt sicherlich die überraschend schnell anziehende Nachfrage nach der unmittelbaren Krise, die viele Unternehmen an die Grenzen ihrer bestehenden Kapazitäten gebracht hat.

Abb. 6 – Kennzahlen

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



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

Digitale Investitionen: Beschleunigung durch COVID-19-Krise

Investitionen in digitale Technologien steigen

Ein paradoxer Nebeneffekt der Corona-Krise könnte die Überwindung der Investitionsschwäche der Unternehmen und eine stark beschleunigte Digitalisierung sein – denn die COVID-19-Pandemie scheint vielen CFOs gezeigt zu haben, dass das Potenzial von digitalen Technologien in ihren Unternehmen noch nicht voll ausgeschöpft ist.

Die Krise hat digitale Investitionen ganz oben auf die Unternehmensagenda gesetzt. 84 Prozent haben als Reaktion auf die Corona-Krise ihre Investitionen in digitale Technologien erhöht, in der chemischen Industrie waren es sogar 100, im Handel 90 Prozent. 20 Prozent der Befragten haben ihre digitalen Investitionen stark erhöht, hier war die Immobilienbranche führend.

Acht von zehn Unternehmen haben ihre digitalen Investitionen infolge der COVID-19-Pandemie erhöht.

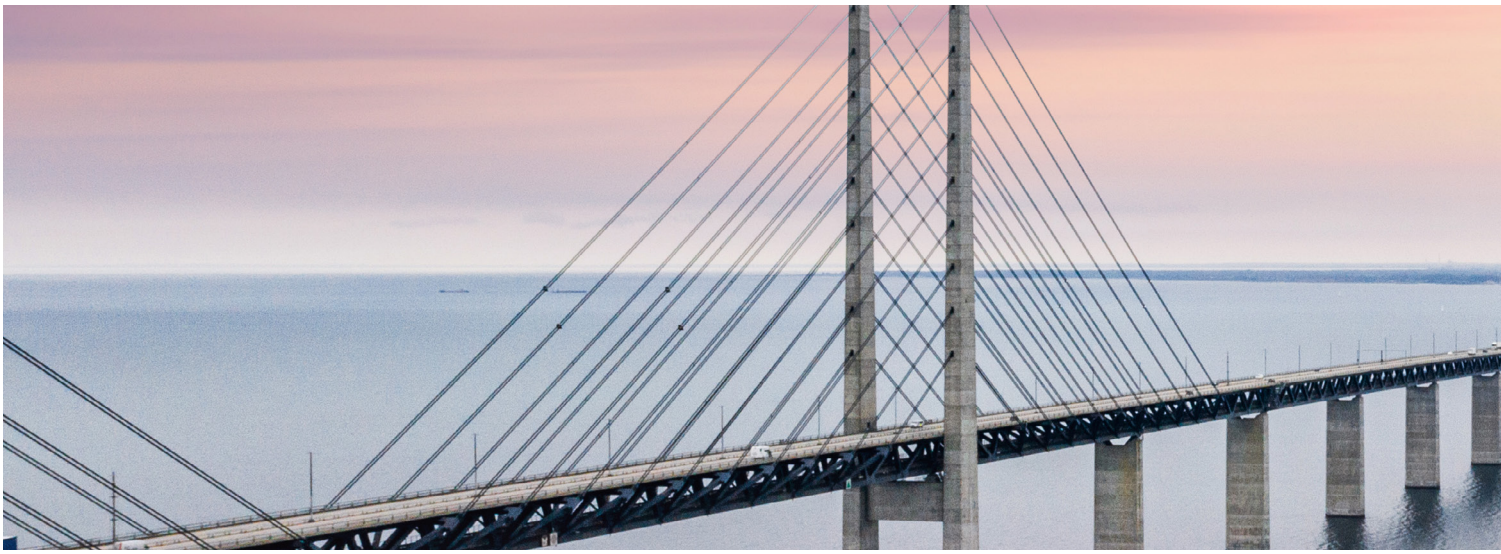
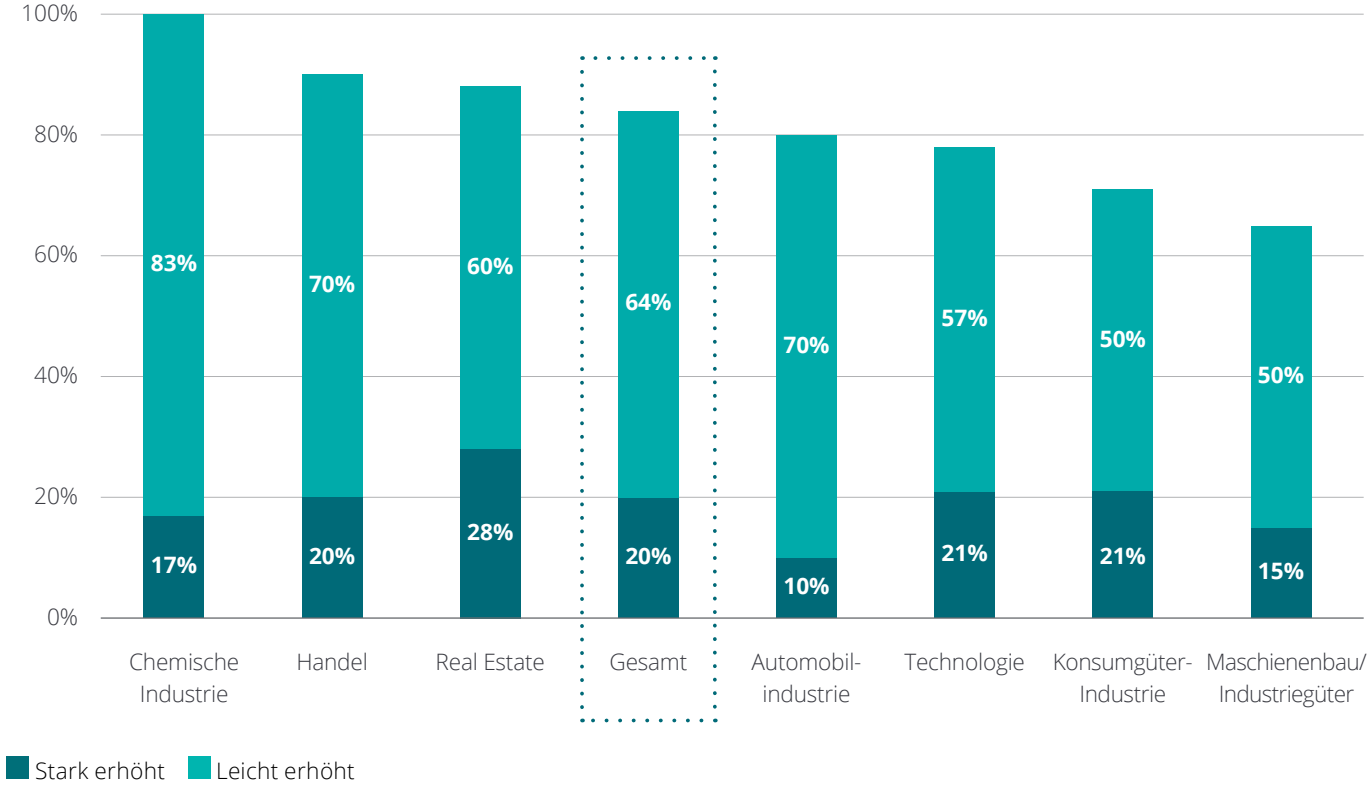


Abb. 7 – Einfluss der COVID-19-Pandemie auf digitale Investitionen

Frage: Wie hat die COVID-19-Pandemie die Investitionen in digitale Technologien in Ihrem Unternehmen beeinflusst?



Nachholbedarf besteht in vielen Bereichen

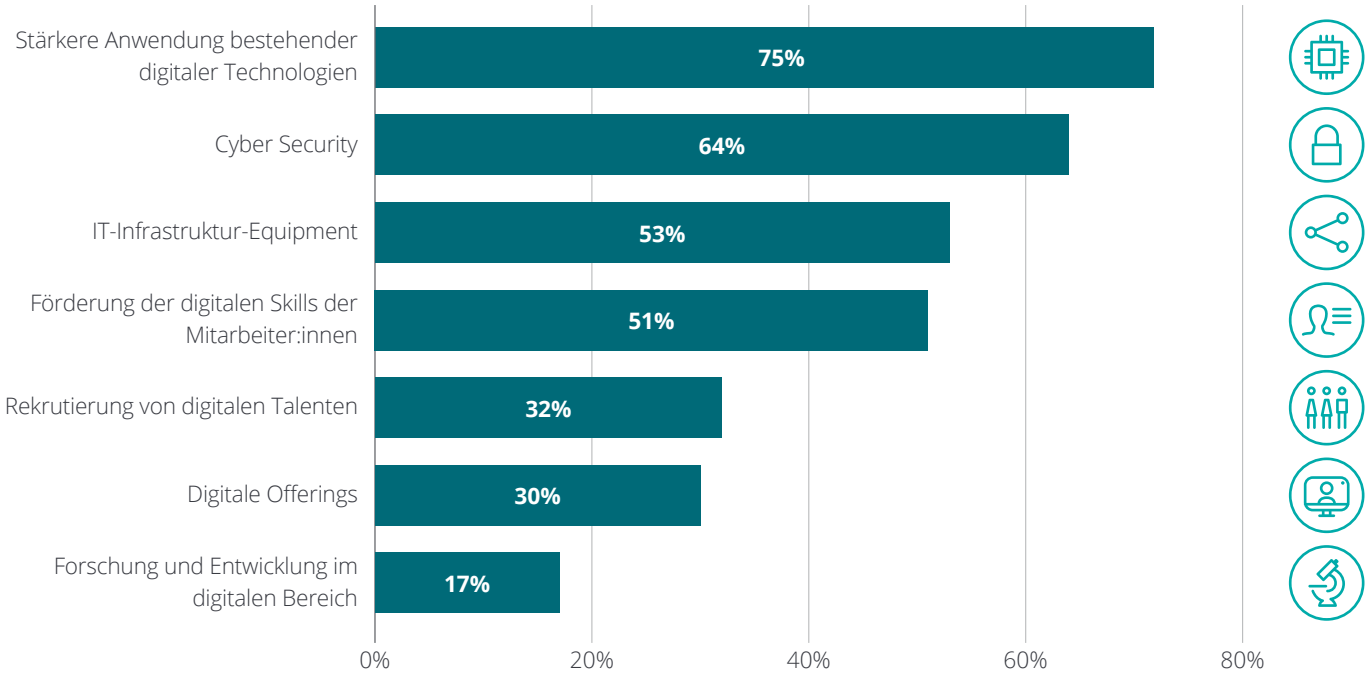
Ein Blick auf die künftigen digitalen Investitionen in den nächsten Jahren zeigt, dass im Fokus der Unternehmen Big Data, AI oder Cloud Computing stehen.

Ein weiterer Schwerpunkt dürfte aufgrund von gestiegenem Remote Working und digitalen Offerings auf Cyber Security gesetzt werden – knapp zwei Drittel der Unternehmen planen ihre Investitionen in diesem Bereich zu stärken. Vor allem die Konsumgüterindustrie (79%) und der Technologiesektor (86%) sieht hier Bedarf.

Um das Potenzial von digitalen Technologien voll ausschöpfen zu können, müssen jedoch auch die Grundlagen geschaffen oder weiter ausgebaut werden. Deswegen planen über die Hälfte der CFOs, stärker in die IT-Infrastruktur zu investieren und die digitalen Skills der Mitarbeiter zu fördern.

Abb. 8 – Fokusbereiche der digitalen Investitionen

Frage: In welche dieser Bereiche plant Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren besonders zu investieren? (Mehrfachnennungen möglich)



CFOs wünschen sich Unterstützung von politischer Seite

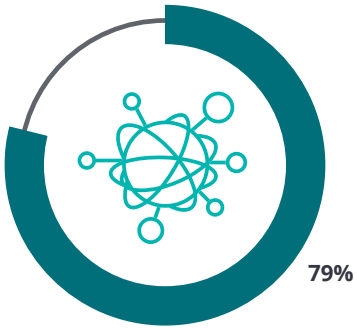
Die Bereitschaft der Unternehmen, die digitale Transformation in Deutschland voranzutreiben, scheint damit gegeben zu sein. Dabei wünschen sich die deutschen CFOs jedoch auch Unterstützung aus der Politik. Vor allem ein flächendeckender Ausbau von schnell verfügbarem Internet sehen die Unternehmen als großen Hebel, um die digitale Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland voranzutreiben – besonders die Automobilindustrie (90%) und Real Estate (96%) sehen darin das größte Potenzial.

Die digitale Wettbewerbsfähigkeit wird jedoch auch in Zukunft entscheidend von den Fähigkeiten der Mitarbeiter abhängen. Um die Grundlagen für zukünftige Tätigkeitsfelder im digitalen Bereich zu schaffen, wünschen sich über die Hälfte der CFOs (56%) eine stärkere Gewichtung von digitalen Skills und Unternehmertum an Schulen und der Universität.

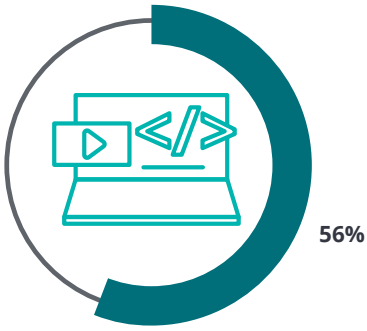
Die Steigerung der digitalen Wettbewerbsfähigkeit ist nicht alleine ein Thema für Unternehmen, auch der öffentliche Sektor ist ein wichtiger Faktor. Knapp 50 Prozent der CFOs sehen daher großes Potenzial durch den Ausbau von E-Government und die Digitalisierung im öffentlichen Sektor.
Die Schaffung eines Digitalministeriums (8%) scheint für viele Unternehmen nur eine geringe Rolle zu spielen.

Abb. 9 – Politische Hebel zur Steigerung der digitalen Wettbewerbsfähigkeit

Frage: Welche politischen Hebel sehen Sie, um die digitale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu erhöhen? (Mehrfachnennungen möglich, Top 6)

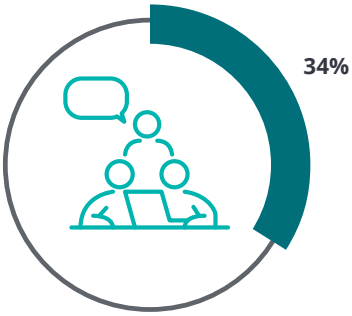


Flächendeckender Ausbau von **schnell verfügbarem Internet**



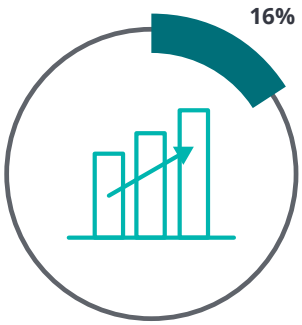
Stärkere Gewichtung von **digitalen Skills** und Unternehmertum in Schule und Universität

Ausbau von **E-Government**, Digitalisierung im öffentlichen Sektor



Erhöhung der Attraktivität für **internationale Talente** und Fachkräfte

Investitionsprogramme für den deutschen Mittelstand und Unternehmensgründungen



Stärkere Förderung von **F&E-Investitionen**

Klimaschutz: Transformation der Unternehmen in vollem Gange

Emissionsreduktion für viele Unternehmen ein wichtiges Thema

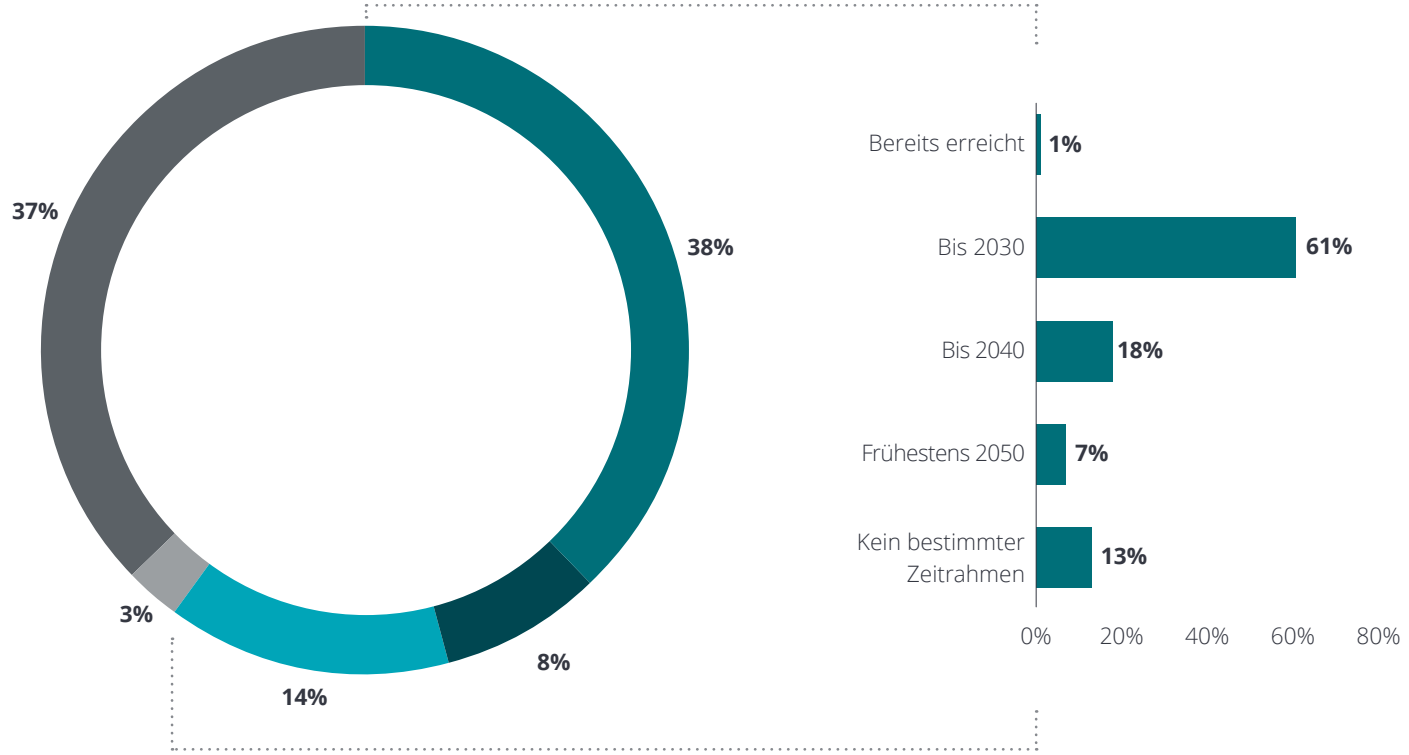
Nicht nur in der Politik liegt der derzeitige Fokus auf dem Thema Klimaschutz und der Erreichung der eigenen Klimaziele. Auch für die Unternehmen ist die Reduktion der eigenen Emissionen weit oben auf der Agenda – 60 Prozent der CFOs geben an, sich feste Ziele zur Reduzierung der CO_2-Emissionen gesetzt zu haben. Knapp 40 Prozent wollen dabei CO_2-neutral werden. Weitere acht Prozent wollen ihre Emissionen um mindestens die Hälfte senken. Auf der anderen Seite haben sich weiterhin knapp 40 Prozent der deutschen Unternehmen noch keine spezifischen Ziele gesetzt.

Von den Unternehmen, die sich konkrete Ziele gesetzt haben, planen rund 60 Prozent, diese bis 2030 zu realisieren – 13 Prozent haben sich noch keinen bestimmten Zeitrahmen dafür gesetzt.

Abb. 10 – Emissionsziele der deutschen Unternehmen

Frage: Welches Ziel hat sich Ihr Unternehmen zur Reduzierung der CO_2-Emissionen gesetzt?

Frage: In welchem Zeitrahmen soll Ihr gesetztes Ziel zur Reduzierung der CO_2-Emissionen erreicht werden?

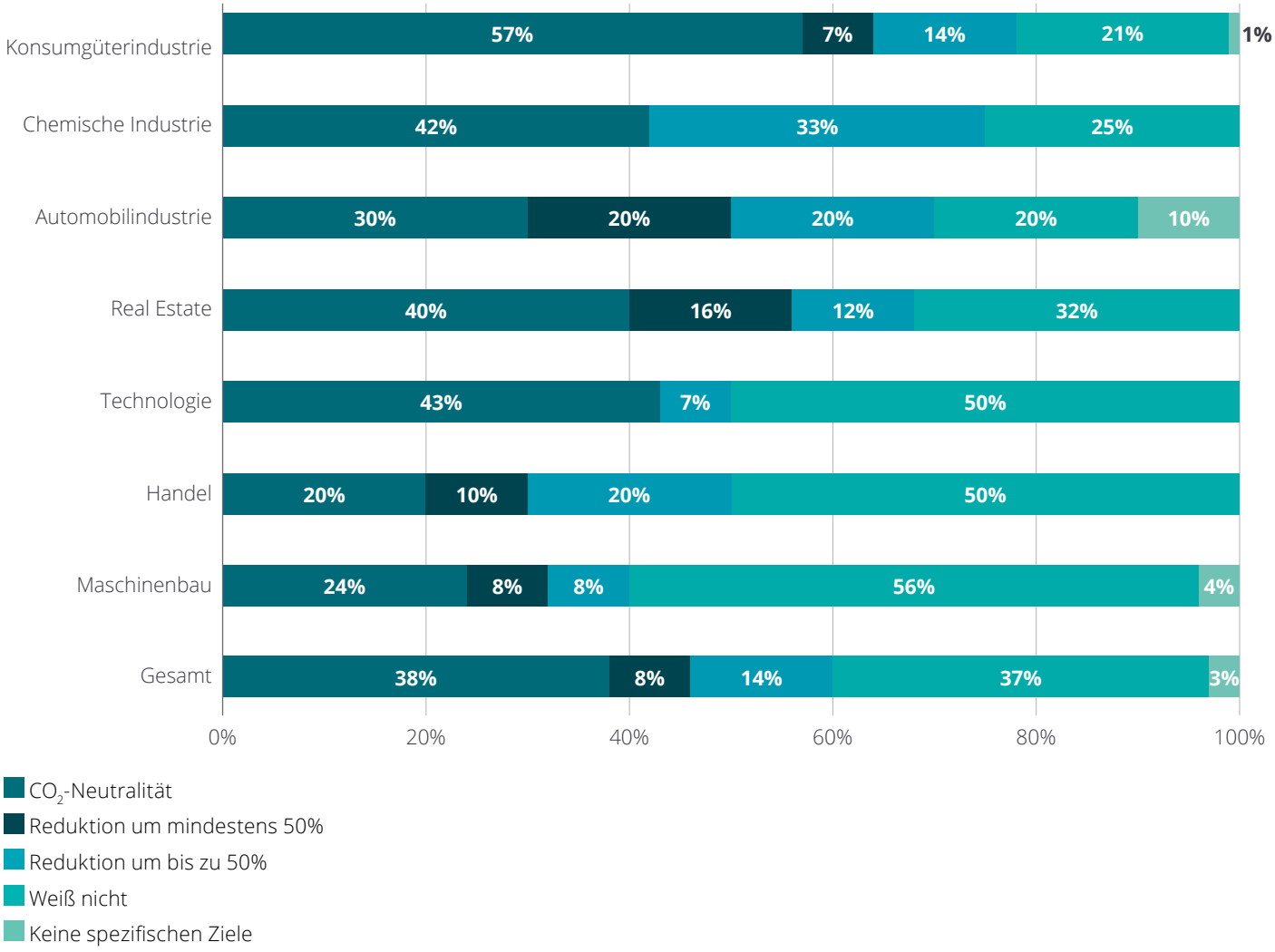


- CO_2-Neutralität
- Reduktion um mindestens 50%
- Reduktion um bis zu 50%
- Weiß nicht
- Keine spezifischen Ziele

Vor allem in der Konsumgüterindustrie und im Chemiesektor ist die Reduktion der Emissionen ein wichtiges Thema – hier haben mehr als drei Viertel der Unternehmen konkrete, ambitionierte Emissionsziele definiert. Im Handel und im Maschinenbau hingegen haben sich mehr als die Hälfte der Unternehmen noch keine konkreten Ziele gesetzt.

Abb. 11 – Emissionsziele nach Branchen

Frage: Welche Ziele hat sich Ihr Unternehmen zur Reduzierung der CO_2-Emissionen gesetzt? (Mehrfachnennungen möglich)



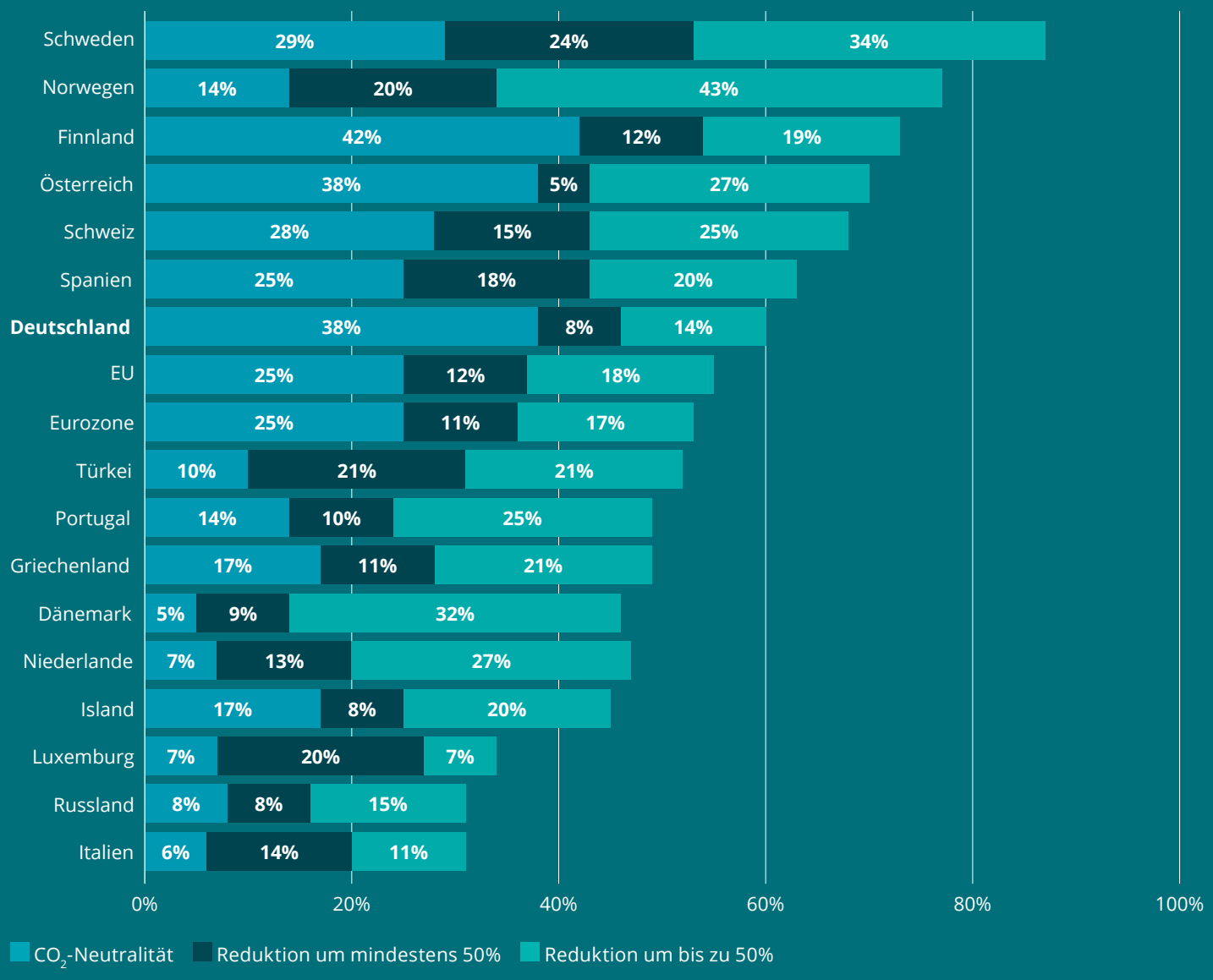
Klimaziele der deutschen Unternehmen im europäischen Vergleich

Bei den Klimazielen befinden sich die deutschen Unternehmen im europäischen Vergleich im oberen Mittelfeld. Vor allem in den skandinavischen Ländern Schweden, Norwegen und Finnland haben sich bereits über drei Viertel der Unternehmen konkrete CO_2-Ziele gesetzt – in Deutschland sind es knapp 60 Prozent.

Beim Thema CO_2-Neutralität sind die Ambitionen der deutschen Unternehmen jedoch mit am höchsten – 38 Prozent haben sich hier das Ziel gesetzt, klimaneutral zu werden; nur in Finnland sind es mehr (42%).

Abb. 12 – Emissionsziele der Unternehmen in Europa

Frage: Welche Ziele hat sich Ihr Unternehmen zur Reduzierung der CO_2-Emissionen gesetzt? (Mehrfachnennungen möglich)



Unternehmen setzen auf schrittweise Veränderungen

Um ihre Klimaziele zu erreichen, setzen die Unternehmen vor allem auf die schrittweise Reduktion von eigenen Emissionen (66%), z.B. über eine Modernisierung der Gebäude, weniger Reisetätigkeiten oder Recycling. Besonders im Handel liegt die Priorität deutlich bei den betriebsinternen Emissionen (80%).

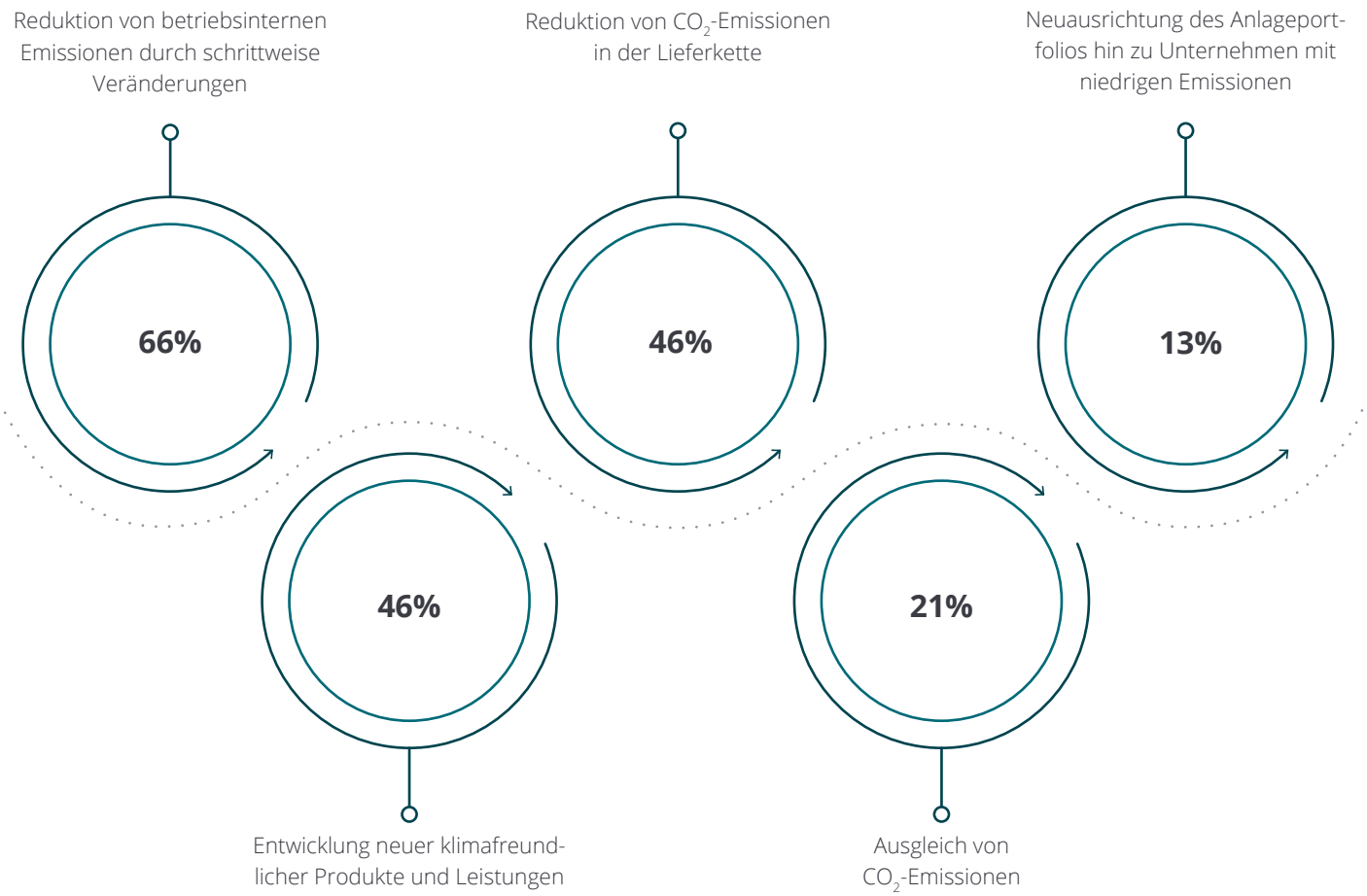
Doch auch die CO_2-Emissionen in der Lieferkette sollen reduziert werden – knapp die Hälfte der Unternehmen möchte hier ansetzen. Klimaschutz in der Lieferkette spielt vor allem in der Automobilindustrie (70%) und im Chemiesektor (67%) eine große Rolle.

Neben der eigenen Reduktion von CO_2-Emissionen sollen auch die von den Unternehmen entwickelten Produkte und Dienstleistungen klimafreundlicher werden (46%). Besonders der deutsche Real Estate (64%) legt einen Fokus darauf.

Der Ausgleich von CO_2-Emissionen durch den Kauf von entsprechenden Zertifikaten spielt dagegen eine eher untergeordnete Rolle (21%).

Abb. 13 – Klimamaßnahmen der deutschen Unternehmen

Frage: Welche dieser Maßnahmen unternimmt oder plant Ihr Unternehmen, um den Klimawandel abzuschwächen oder sich an ihn anzupassen? (Mehrfachantworten möglich, Top 5)



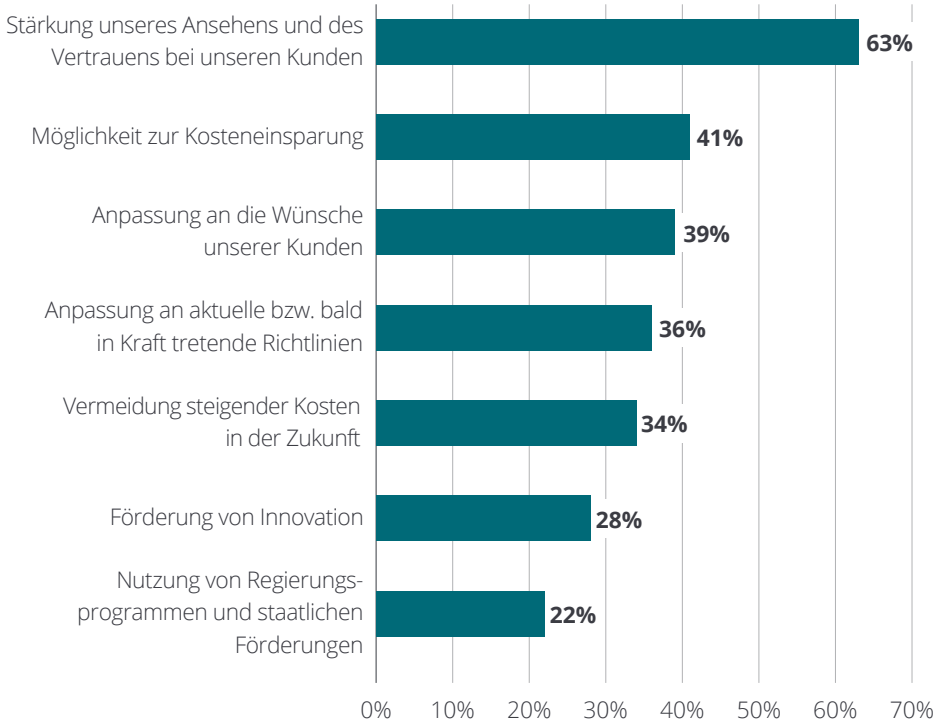
Klimaschutz als Vertrauensbeweis

Für die Festlegung auf bestimmte Klimaschutzmaßnahmen spielen bei den Organisationen sowohl externe als auch interne Faktoren eine wichtige Rolle. Knapp zwei Drittel der Befragten möchten durch die Festlegung von Klimaschutzmaßnahmen das Ansehen des Unternehmens verbessern und das Vertrauen der Kunden stärken. Weitere knapp 40 Prozent passen sich mit den Klimaschutzmaßnahmen an die Wünsche ihrer Kunden an – besonders im Automobilsektor (60%) spielt dies eine übergeordnete Rolle.

Vier von zehn der befragten Unternehmen erhoffen sich außerdem, durch einen geringeren Energieverbrauch Kosten einsparen zu können – vor allem im Chemiesektor (83%) ist dies der wichtigste Faktor bei der Festlegung von Klimaschutzmaßnahmen. Auch die in Zukunft in Kraft tretenden Richtlinien sind für mehr als ein Drittel der Unternehmen ein wichtiger Faktor bei der Festlegung von Klimaschutzmaßnahmen.

Abb. 14 – Faktoren bei der Festlegung von Klimaschutzmaßnahmen

Frage: Welche Faktoren sind in Ihrer Organisation bei der Festlegung von Klimaschutzmaßnahmen am wichtigsten? (Mehrfachantworten möglich, Top 7)



Zwei Drittel der Befragten möchten durch Klimaschutzmaßnahmen das Ansehen des Unternehmens verbessern – 40 Prozent erhoffen sich dadurch Kosteneinsparungen.

Nachhaltigkeitsmanagement: Implementierungslücke bei Steuerungsprozessen

Hohe Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements trotz begrenzter ökonomischer Perspektiven

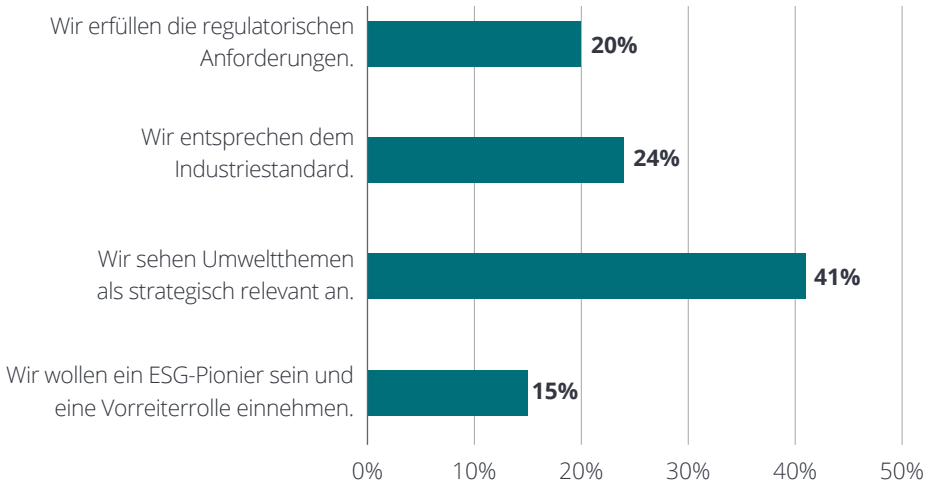
Im Rahmen der unternehmensweiten Anstrengungen für den Klimaschutz bzw. die Reduzierung der CO_2-Emissionen kommt auch der Finanzfunktion eine zunehmende Bedeutung zu. Einerseits ist es oftmals die Finanzfunktion, die externe Rechenschaftspflichten erfüllt, andererseits müssen die zusätzlichen Nachhaltigkeitsziele in das unternehmensweite Performance-Management integriert werden.

Dabei bestimmen das eigene Anspruchsniveau an das Nachhaltigkeitsmanagement sowie potenzielle Chancen und Risiken die Anstrengungen, das Nachhaltigkeitsmanagement sowohl organisatorisch als auch prozessual in Unternehmen zu verankern.

Insgesamt messen die Befragten dem Nachhaltigkeitsmanagement im Bereich Umwelt eine sehr hohe Bedeutung zu. 15 Prozent der Unternehmen streben sogar eine Vorreiterrolle an, während die große Mehrheit von 41 Prozent die strategische Bedeutung erkannt hat und entsprechend handeln möchte. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass ökologische Aspekte der Unternehmensführung stark an Relevanz gewinnen.

Abb. 15 – Anspruchsniveau an Nachhaltigkeitsmanagement

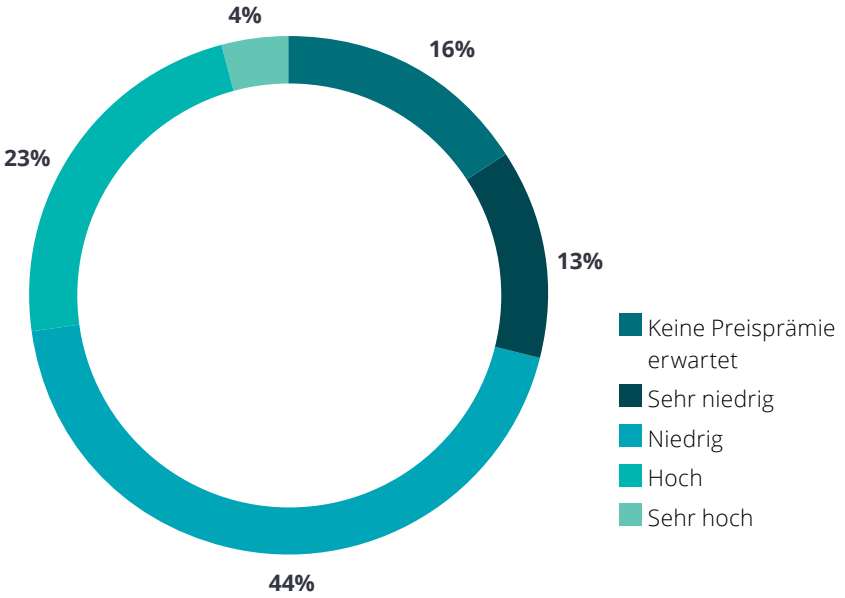
Frage: Welche Aussage beschreibt am besten das Anspruchsniveau Ihres Nachhaltigkeitsmanagements im Bereich Umwelt?



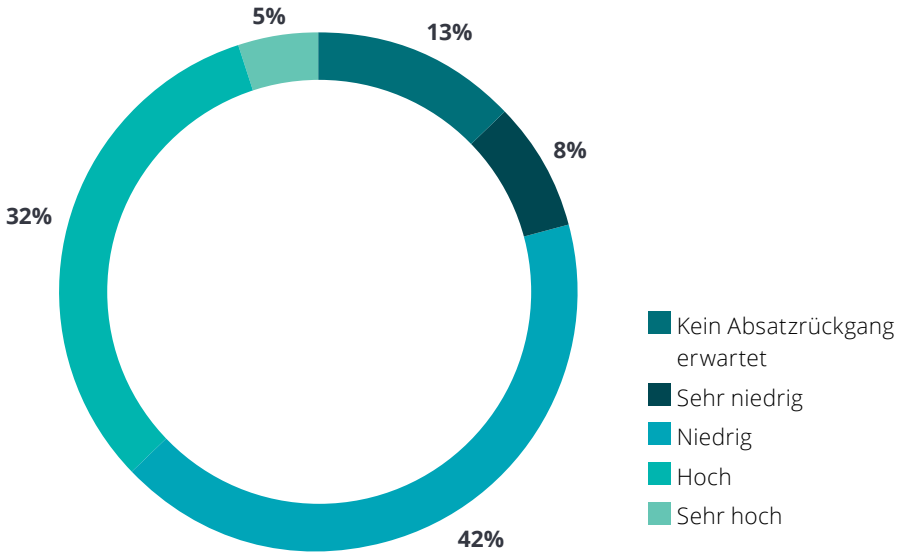
Im Vergleich zum strategischen Anspruchsniveau hinken die wahrgenommenen Chancen im Bereich Nachhaltigkeit für die befragten CFOs noch hinterher. Insgesamt 27 Prozent der Unternehmen erwarten eine hohe bis sehr hohe Preisprämie durch nachhaltigere Produkte oder Dienstleistungen. 37 Prozent der Studienteilnehmer gehen von einem hohen bis sehr hohen Absatzrückgang aus, falls sie nicht auf nachhaltigere Produkte umstellen. Für die Mehrheit der Unternehmen fallen die ökonomischen Chancen und Risiken jedoch eher gering aus. Ökologisches Anspruchsniveau und ökonomische Zielerreichung sind offenbar nicht ohne Weiteres in Einklang zu bringen.

Abb. 16 – Chancen und Risiken nachhaltiger Produkte

Frage: Wie schätzen Sie die Chance ein, mit nachhaltigen Produkten/Services eine Preisprämie zu erzielen?



Frage: Wie schätzen Sie das Risiko ein, wegen weniger nachhaltigen Produkten/Services einen Absatzrückgang zu verzeichnen?



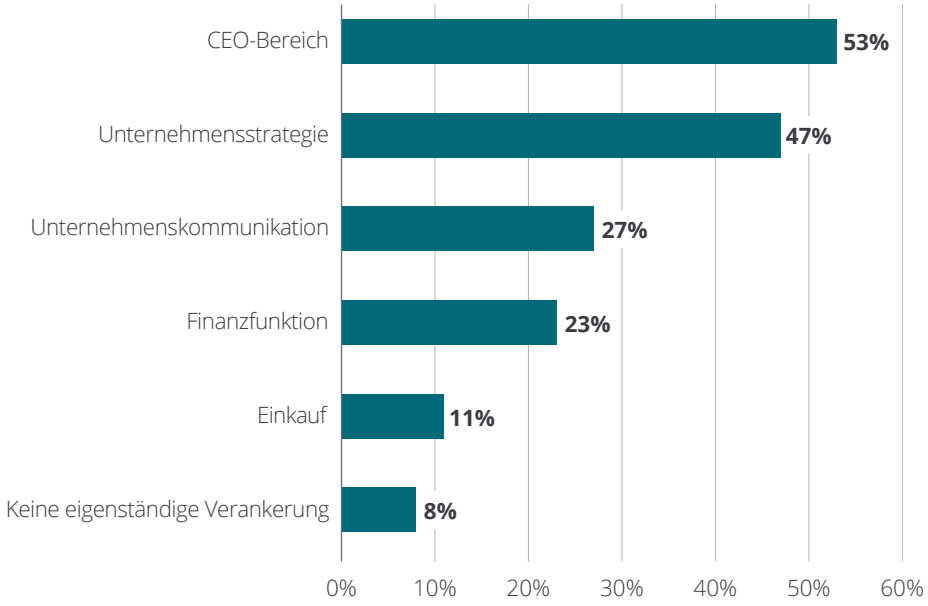
Signifikanter Handlungsbedarf bei der Etablierung von relevanten Steuerungsprozessen

Die zunehmende Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements geht einher mit einer formalen Verankerung innerhalb der Unternehmen. Dabei wird deutlich, dass die organisatorische Verantwortung nicht nur einer, sondern mehreren Einheiten zugeordnet wird. In diesem Zusammenhang ist aber nicht die Finanzfunktion als verantwortliche Organisationseinheit führend, sondern der CEO-Bereich bzw. oftmals unter der Führung des CEO stehende Organisationseinheiten.

Die große Mehrheit der Befragten hat die organisatorische Verantwortung direkt dem CEO-Bereich (53%) und/oder dem Bereich der Unternehmensstrategie (47%) zugeordnet. Dieses Ergebnis der Umfrage steht in Einklang mit der hohen strategischen Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements. Demgegenüber trägt nur in 23 Prozent der Unternehmen die Finanzfunktion zumindest einen Teil der Verantwortung für das Nachhaltigkeitsmanagement. Nur eine Minderheit der Studienteilnehmer hat bisher noch keine organisatorische Zuteilung getroffen.

Abb. 17 – Organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements

Frage: In welcher Form haben Sie das Thema Nachhaltigkeit in Ihrer Organisation verankert? (Mehrfachantworten möglich)

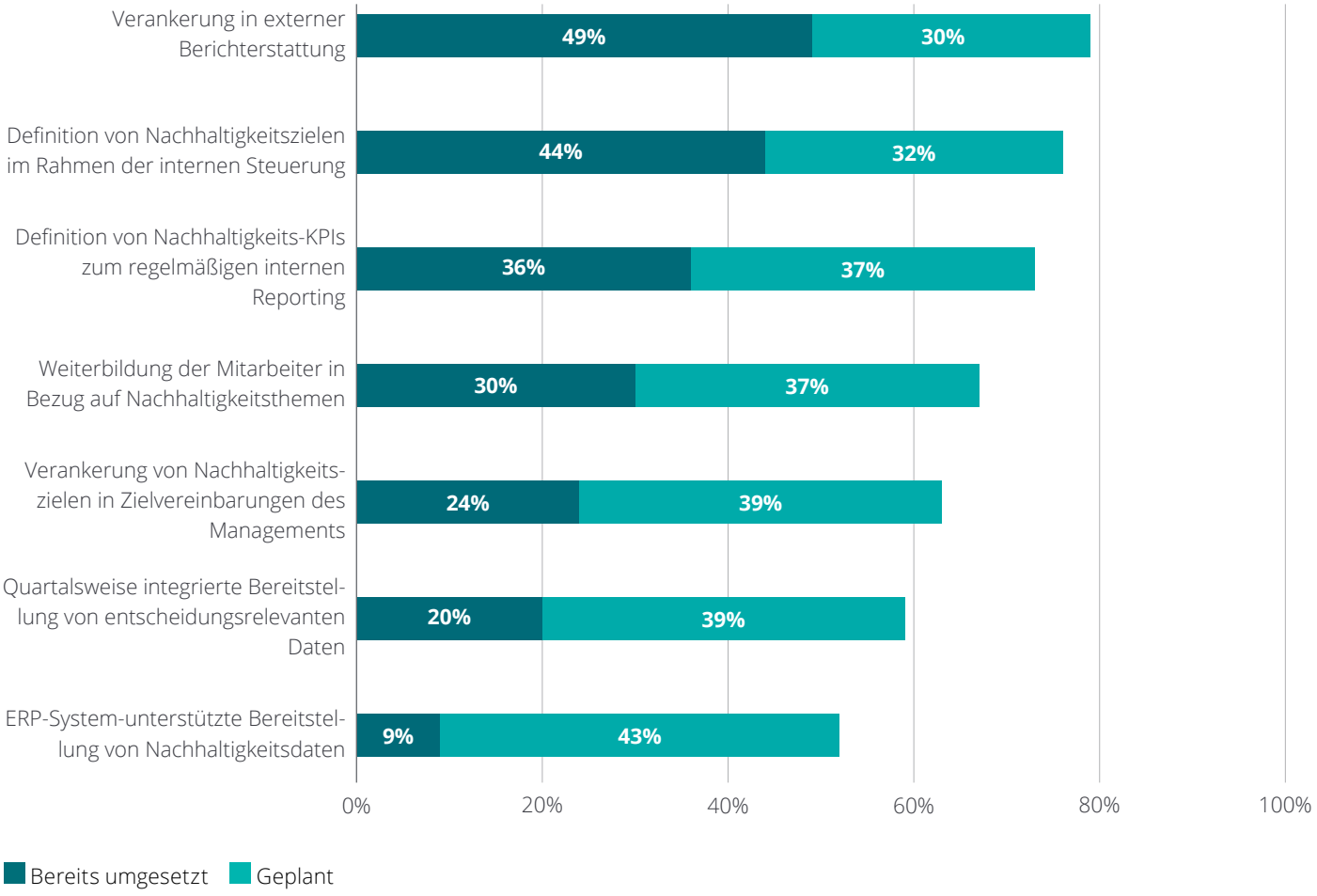


Im Vergleich zur organisatorischen Verankerung ist die des Nachhaltigkeitsmanagements in den Steuerungsprozessen weniger ausgeprägt. Es zeigen sich deutliche Abstufungen des jeweiligen Reifegrades. Priorität bei der Etablierung des Nachhaltigkeitsmanagements hatte dabei offensichtlich die externe Berichterstattung aufgrund von regulatorischen Vorgaben oder freiwilligen Angaben. 49 Prozent der Unternehmen haben diesen Prozess bereits etabliert, 30 Prozent planen diesen Prozess einzuführen. In einem geringeren Ausmaß haben die befragten Unternehmen Nachhaltigkeitskriterien definiert (36%), Weiterbildungsmaßnahmen zu Nachhaltigkeit umgesetzt (30%) und Zielvereinbarungen für das Management verabschiedet (24%). Erst 20 Prozent stellen regelmäßig entscheidungsrelevante Daten zur aktiven Steuerung im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements zur Verfügung und nur eine sehr geringe Minderheit der Unternehmen (9%) kann auf eine ERP-System-unterstützte Berichterstattung zurückgreifen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass zwischen dem hohen Anspruchsniveau in Bezug auf das Nachhaltigkeitsmanagement und der Etablierung der erforderlichen Steuerungsprozesse noch eine beträchtliche Lücke klafft.

Abb. 18 – Prozessuale Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements

Frage: Inwieweit sind Nachhaltigkeitskriterien in die Entscheidungsprozesse Ihres Unternehmens integriert?



Teilnehmerstruktur

Abb. 19 – Branchenzugehörigkeit

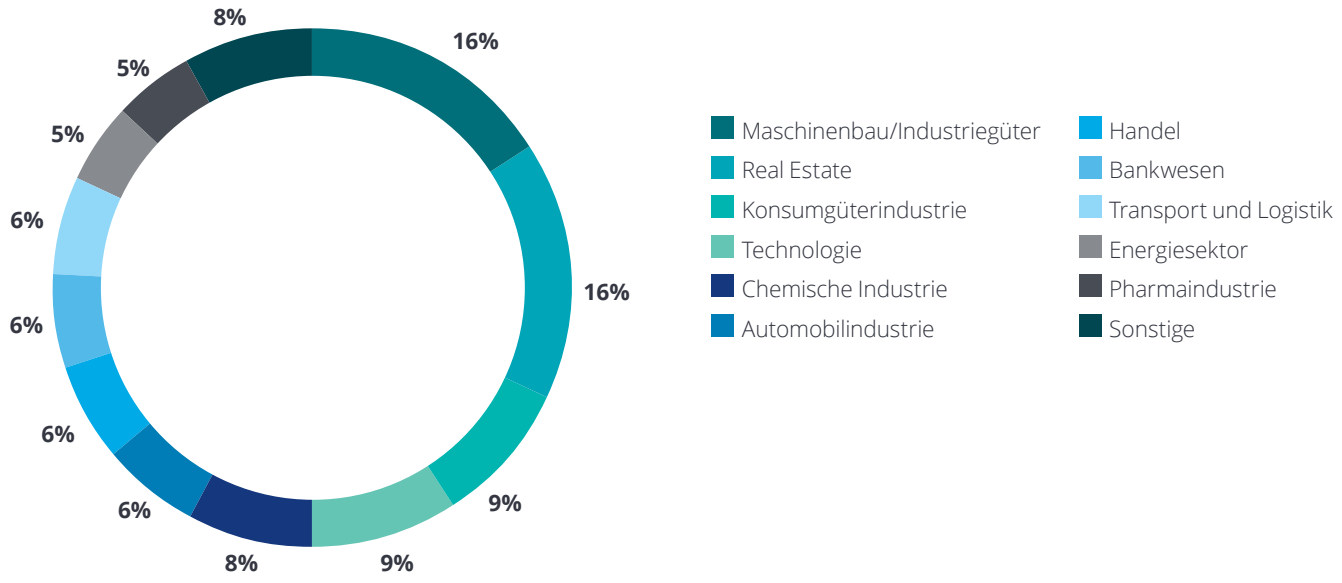
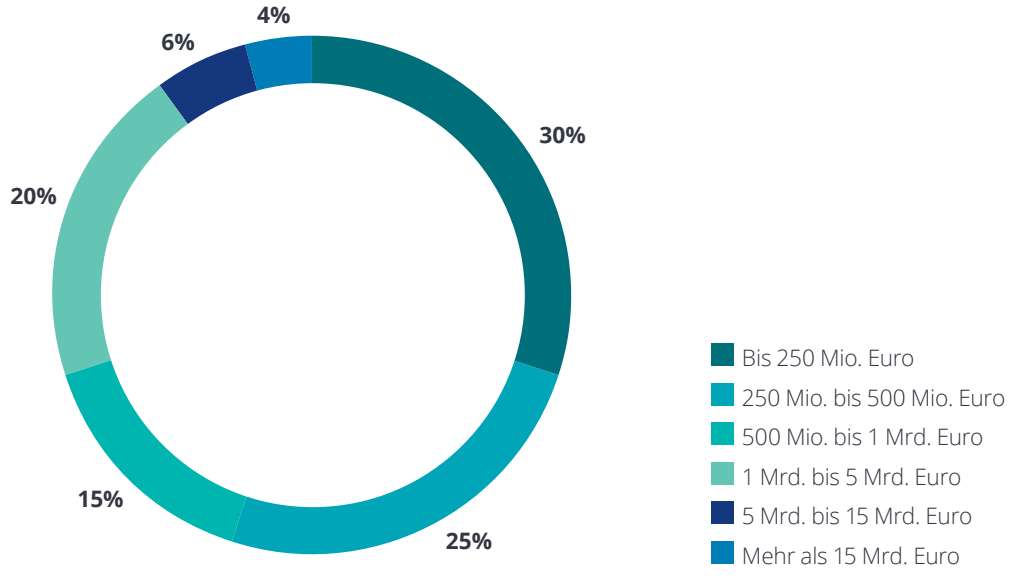


Abb. 20 – Umsatz



Ansprechpartner

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

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

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

www.deloitte.com/de/cfosurvey

Deloitte.

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

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters" täglich leben: www.deloitte.com/de.

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

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

Stand 11/2021