

CFOs sehen Brexit negativ

Zum Brexit-Referendum der Briten haben die deutschen Finanzchefs eine einhellige Meinung: Die überwiegende Mehrheit beurteilt den geplanten EU-Austritt negativ. Bei manchen hat das Referendum schon jetzt Einfluss auf die Geschäftsplanung.

— **Das Ergebnis des** Brexit-Referendums Ende Juni war für viele Beobachter ein Schock – auch für viele Finanzvorstände. Das legt die Befragung des FINANCE CFO Panels nahe, für das die Redaktion in Kooperation mit Horváth & Partners Finanzchefs in Deutschland anonym zu ihrer aktuellen Markteinschätzung befragt hat. Das Ergebnis des Referendums, mit dem eine Mehrheit der Briten für den Austritt aus der Europäischen Union gestimmt hat, beurteilen nur knapp 2 Prozent der befragten CFOs als positiv. Eine deutliche Mehrheit von 80 Prozent der Befragten hält das Ergebnis für negativ, der Rest sieht es neutral.

Für knapp jeden fünften Befragten hat die Entscheidung der Briten zum EU-Austritt heute schon konkrete Folgen im Tagesgeschäft: 19 Prozent der Panel-Teilnehmer gaben an, das Ergebnis des Brexit-Referendums habe bereits Auswirkungen auf ihre geschäftliche Planung. In der Frage, welche Auswirkungen ein vollzogener Brexit auf die Situ-

ation des eigenen Unternehmens hätte, ist fast ein Viertel der CFOs allerdings noch unentschieden – vermutlich auch, weil die Rahmenbedingungen eines solchen Austritts noch nicht verhandelt sind. Bei etwa jedem fünften CFO überwiegt die Skepsis: Mehr als 20 Prozent der Befragten gehen durch einen Brexit von leichten negativen Auswirkungen auf das Geschäft aus. Massive negative Auswirkungen sehen dagegen weniger als 2 Prozent der Befragten. Rund die Hälfte der Finanzverantwortlichen geht derzeit davon aus, dass ein Brexit nahezu keine Auswirkungen auf das Geschäft des eigenen Unternehmens hätte.

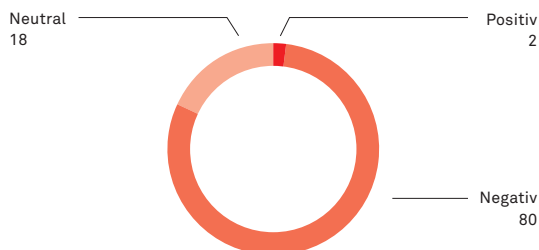
Nutznieser eines Austritts der Briten aus der Europäischen Union wird es unter den deutschen Unternehmen nach derzeitigem Stand kaum geben: Nur knapp 3 Prozent versprechen sich durch den Brexit einen positiven Schub für das eigene Geschäft. Für viele Finanzchefs ist das Szenario eines Brexits derzeit noch zu unkonkret, um daraus Prognosen für das eigene Unternehmen abzuleiten: Knapp ein Viertel der Befragten gibt an, dass sie die Folgen eines Brexits heute noch nicht abschätzen können.

Auch die aktuelle Diskussion um das Freihandelsabkommen TTIP beschäftigt die Finanzchefs. Allerdings nimmt die Mehrheit hierzu eine eher abwartende Haltung ein und beurteilt die Debatte neutral. Immerhin 23 Prozent der Befragten fühlen

Das Panel

Für das FINANCE CFO Panel befragt die Redaktion des FINANCE-Magazins zweimal jährlich Finanzchefs aus dem deutschsprachigen Raum anonym zu ihrer Markteinschätzung. Neben wiederkehrenden Fragen zu den operativen Prioritäten der CFOs gibt es Schwerpunktfragen zu aktuellen Themen und Entwicklungen.

Die Mehrheit der Briten hat für einen Brexit gestimmt. Wie beurteilen Sie das Ergebnis des Referendums? (Angaben in Prozent)

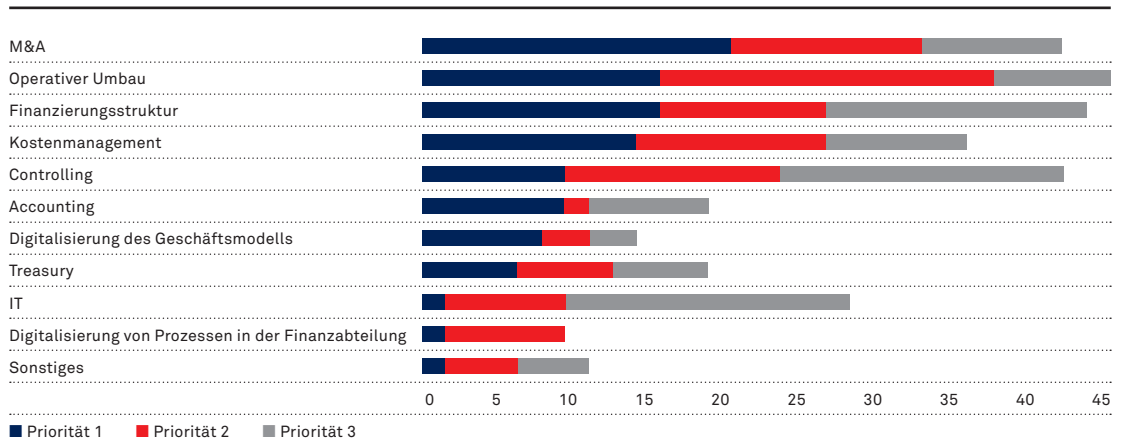


Quelle: FINANCE-Research

unterstützt von

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Die drei Top-Prioritäten im Arbeitsalltag der CFOs (Angaben in Prozent, geordnet nach Priorität 1)



Quelle: FINANCE-Research

sich allerdings direkt betroffen und fürchten, dass ein Scheitern des TTIP-Abkommens negative Folgen für ihr Unternehmen hätte.

M&A so wichtig wie lange nicht mehr

Deutlich stärker als mit den aktuellen Entwicklungen im Außenhandel befassen sich die Finanzchefs derzeit mit internen Themen: Ein operativer Umbau zählt derzeit für mehr als 40 Prozent der Befragten zu den drei wichtigsten Themen, dicht gefolgt von Arbeiten an der Finanzierungsstruktur. Auch die derzeit rege Aktivität deutscher Unternehmen am M&A-Markt spiegelt sich im Arbeitsportfolio der Finanzverantwortlichen wider: Das Thema M&A beschäftigt gerade rund 40 Prozent der Finanzchefs – damit ist dieses Thema so weit oben auf der Agenda wie noch nie seit Beginn der Befragungen im Herbst 2011. Deutlich an Aufmerksamkeit eingebüßt hat der Controlling-Bereich: Zwar zählen diesen ebenfalls rund 40 Prozent zu ihren drei

wichtigsten Arbeitsfeldern, in den vorherigen Befragungen hatte aber jeweils mehr als die Hälfte der Teilnehmer diesen Aspekt zu ihren Top-3-Arbeitsfeldern gezählt, in der Spitze stand das Controlling im Herbst 2012 sogar bei drei von vier CFOs auf den oberen Plätzen der Agenda.

Obwohl in aller Munde, spielt die Digitalisierung von Prozessen der Finanzabteilung im Arbeitsalltag der CFOs derzeit keine übergeordnete Rolle. Nicht einmal jeder zehnte Befragte zählt diese Tätigkeit derzeit zu seinen drei Top-Prioritäten. Ähnlich sieht es beim Wandel des Gesamtunternehmens aus: Die Digitalisierung des Geschäftsmodells beschäftigt nur 13 Prozent der befragten CFOs intensiv.

Diskrepanzen bei der Digitalisierung

Beim Thema Digitalisierung gehen die Meinungen der Finanzchefs ohnehin noch recht stark auseinander. Die Anpassung der CFO-Organisation an neue oder sich wandelnde Geschäftsmodelle ist nur für jeden zehnten Befragten derzeit eine große Herausforderung, in der Tendenz nehmen dies weitere 32 Prozent wahr. Mehr als die Hälfte hält dies für eher keine oder sogar überhaupt keine Herausforderung. Dies könnte entweder daran liegen, dass die Unternehmen in diesem Punkt noch keinen Handlungsbedarf sehen, oder daran, dass sie die Umstellung der Strukturen ohne größere Probleme meistern.

Derzeit gibt es noch eine Diskrepanz zwischen der Bedeutung, die die CFOs einzelnen Themenbereichen beimessen, und der Umsetzung dieser Szenarien in der Praxis. So beurteilen 16 Prozent der Befragten die Bedeutung der Aussage, dass Accounting und Controlling im Zuge der Digitalisierung zunehmend zusammenwachsen können und werden, als sehr wichtig.

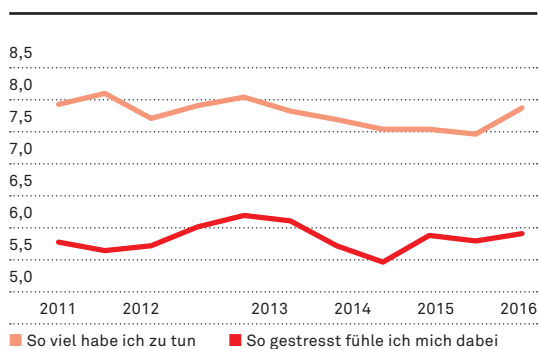
Befragt nach dem realisierten Status quo, geben aber nur 7 Prozent an, dass dies vollständig umge-

Die Teilnehmer

Die teilnehmenden CFOs decken eine breite Marktspannen von Mittelstand bis Großkonzern ab. 40 Prozent der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz. Weitere 20 Prozent arbeiten bei großen Mittelständlern mit 250 bis 500 Millionen Euro Umsatz.

Wie viel haben Sie aktuell zu tun, und wie gestresst fühlen Sie sich dabei?

(1 = sehr wenig / sehr entspannt, 10 = sehr viel / extrem gestresst)



Quelle: FINANCE-Research

setzt sei. Ähnlich sieht es in der Beurteilung der Mitarbeiter aus: 19 Prozent der Teilnehmer finden die Aussage, dass im CFO-Bereich Mitarbeiter mit neuen Skill-Profilen und Fähigkeiten eingesetzt werden müssen, um die Möglichkeiten der Digitalisierung realisieren zu können, nach eigenem Bekunden sehr wichtig. Als realisiert sehen dies aber lediglich 10 Prozent an.

Das Zusammenwachsen von Accounting und Controlling sowie die Rekrutierung neuer Mitarbeiter haben die CFOs am häufigsten als sehr wichtig bewertet. Deutlich weniger wichtig finden die Finanzchefs den Trend, im Zuge der Digitalisierung neue Organisationseinheiten wie sogenannte Financial Digital Labs oder Digital Shared Units zur Bündelung digitaler Kompetenzen im CFO-Bereich zu gründen.

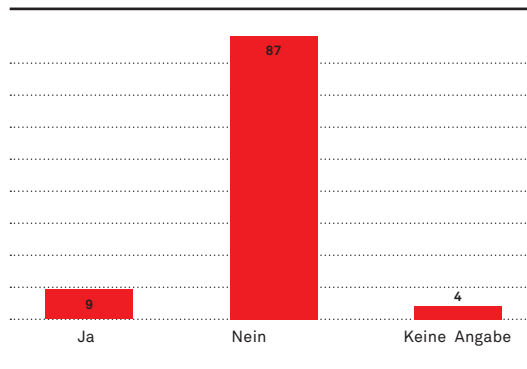
Kaum Berührungspunkte mit Fintechs

Beim Thema Fintechs üben sich die befragten CFOs derzeit noch in Zurückhaltung. Obwohl Fintechs gern als Bedrohung für das Kerngeschäft der Banken dargestellt werden, gilt dies zumindest mit Blick auf das Firmenkundengeschäft momentan noch nicht. 87 Prozent der befragten Finanzchefs geben an, in ihrer Funktion als CFO bislang noch keine Berührungspunkte mit Start-ups im Bereich Finanztechnologie zu haben. Nur eine Minderheit der Finanzchefs arbeitet schon mit Fintechs, begründet dies aber zum Teil mit dem eigenen Geschäftsmodell oder mit Corporate-Venture-Capital-Initiativen.

Der Weg in die Finanzabteilungen scheint den Fintechs zwar nicht grundsätzlich verschlossen, doch sie müssen offenbar noch viel Überzeugungsarbeit bei dieser Zielgruppe leisten. Unter den Finanzchefs, die noch keine Berührungspunkte mit den Finanz-Start-ups haben, steht immerhin jeder Dritte dem Angebot der Fintechs grundsätzlich offen gegenüber: 12 Prozent können sich auf jeden Fall vorstellen, in Zukunft die Dienstleistungen von Fintechs zu nutzen und damit klassische Bankdienstleistungen zu ersetzen. Weitere 20 Prozent sind den Start-ups gegenüber ebenfalls eher positiv eingestellt. Doch 15 Prozent sind unentschlossen. Auf der Negativseite schließen zwar nur knapp 2 Prozent der Befragten kategorisch aus, in der Finanzabteilung einmal auf Fintechs zurückzugreifen, allerdings sind weitere 24 Prozent in der Frage zumindest noch skeptisch und können sich nach derzeitigem Stand eher nicht vorstellen, Fintechs zu nutzen. Auffallend ist zudem die hohe Quote

Haben Sie in Ihrer Funktion als CFO bereits Berührungspunkte mit Fintechs?

(Angaben in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

an CFOs, die sich in der Frage derzeit kein Urteil zutrauen: 27 Prozent geben an, dieses Thema noch nicht beurteilen zu können. Der Arbeitstag vieler Finanzchefs ist derzeit ohnehin stärker von der Arbeit an internen Prozessen geprägt. Aus einer Liste von 15 aktuellen Herausforderungen in der Finanzabteilung haben die Finanzchefs die IT als großes Störfeld identifiziert: Eine fragmentierte IT-Landschaft ist für jeden fünften CFO ganz klar eine Herausforderung, weitere 35 Prozent der Befragten verorten das Thema ebenfalls als eher herausfordernd. Für jeden vierten Befragten zählt das Thema IT auch zu den Top-3-Prioritäten im Arbeitsalltag. Neben einer fragmentierten IT-Landschaft ist die Steuerung heterogener Geschäftsmodelle für viele Finanzchefs derzeit ein wichtiges Thema. Fast jeder zweite Befragte fühlt sich angesichts der hohen Volatilität an den Märkten vor Herausforderungen gestellt.

Arbeitsaufkommen der CFOs steigt

Angesichts der vielen Herausforderungen ist es keine Überraschung, dass auch die Arbeitsbelastung der Finanzchefs auf einem hohen Niveau liegt. Auf einer Skala von 1 (sehr wenig zu tun) bis 10 (sehr viel zu tun) bewerten die befragten CFOs ihr aktuelles Arbeitsaufkommen durchschnittlich mit einem Wert von 7,91 und damit um 6 Prozent höher als im Frühjahr dieses Jahres. Dies ist der höchste Wert seit Herbst 2013. Allerdings scheinen die Finanzchefs das breite Aufgabenportfolio gut bewältigen zu können: Das Stresslevel der CFOs ist deutlich weniger stark gestiegen und liegt mit einem Wert von 5,84 nur um 2 Prozent höher als noch im Frühjahr.

Teilnahme

Sie sind CFO und wollen sich am FINANCE-Panel beteiligen? Dann freuen wir uns über eine E-Mail an sabine.reifenberger@finance-magazin.de

IMPRESSUM:

Verlag FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag • Redaktion FINANCE, Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main, Telefon: (069) 75 91-32 52, Telefax: (069) 75 91-32 24, E-Mail: redaktion@finance-magazin.de, Internet: www.finance-magazin.de • Layout Daniela Seidel, FRANKFURT BUSINESS MEDIA • Haftungsausschluss Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des FINANCE CFO Panels übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

»Die Digitalisierung wird für Umbauten sorgen«

Die Auswirkungen der Digitalisierung sind in den Finanzabteilungen noch nicht in vollem Umfang angekommen. Kai Grönke, Partner bei Horváth & Partners, führt dies auch auf fehlende Pilotprojekte zurück. **Interview: Sabine Reifenberger**

Kai Grönke
ist Partner im
Competence Center
Controlling &
Finance von Horváth
& Partners.



Horváth & Partners

Fintechs sind ein Resultat der zunehmenden Digitalisierung, doch die überwiegende Mehrheit der CFOs hatte bislang noch keinen Kontakt zu Fintechs. Woran liegt das?

Grundsätzlich gibt es Angebote von Fintechs, die für die Finanzabteilung interessant sind. Aber viele CFOs scheuen davor noch zurück. Zu ihren Hausbanken haben sie eine gewachsene Bindung und kennen die Produkte. Die Zusammenarbeit mit Fintechs muss erst noch erprobt werden. Es gibt dazu erste Projekte in einigen Treasury-Abteilungen.

Wie ließe sich die Zurückhaltung lösen?

Bei der Nutzung von Fintech-Lösungen gibt es bislang noch fast keine Anwenderbeispiele – es fehlen noch die „First Mover“, die sich an Fintechs oder an andere Digitalisierungsthemen herantrauen. Die Zurückhaltung wird sicherlich weniger, wenn erste Pilotprojekte von Unternehmen zu einem erfolgreichen Abschluss gekommen sind. Wir sehen Parallelen zu Shared-Service-Centern: Anfangs waren viele zurückhaltend. Nachdem erste Unternehmen gute Erfahrungen gemacht haben, sind weitere gefolgt.

Bei den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Prozesse in der Finanzabteilung schreiben zwar viele CFOs den Themen eine hohe Bedeutung zu, doch nur wenige sind die Fragestellungen nach unseren Umfrageergebnissen bereits angegangen. Überrascht Sie das?

Nein, diese Diskrepanz lässt sich schon seit einiger Zeit beobachten. Viele Finanzverantwortliche fragen sich, was mit der Digitalisierung alles auf sie zukommt. In den vergangenen Jahren wurden sukzessive einzelne Projekte begonnen, aber noch handelt es sich eher um Einzelprojekte als um eine umfassende Strategie. Das liegt nicht zuletzt auch an der hohen Arbeitsauslastung der Finanzchefs. Sie können nicht alles gleichzeitig in Angriff nehmen. Deswegen testen viele CFOs zurzeit noch Pilotanwendungen und definieren Maßnahmen, die sie umsetzen wollen.

Die Anpassung der CFO-Organisation an neue oder sich wandelnde Geschäftsmodelle steht dabei offenbar noch nicht weit oben auf der Agenda.

Das liegt, denke ich, daran, dass sich die Digitalisierung oftmals zuerst in anderen Bereichen konkret auswirkt. Daher sehen die Finanzchefs derzeit noch keinen so großen Handlungsdruck. Doch das wird sich ändern: Wenn sich beispielsweise durch Industrie 4.0 die Wertschöpfungsprozesse verändern, dann bedeutet dies auch veränderte Anforderungen an die Unternehmenssteuerung und veränderte KPIs. Die CFOs werden in den kommenden Jahren in ihr Steuerungskonzept investieren müssen, um dies an die neuen Geschäftsmodelle anzupassen.

Mit Anpassungen ihres Verantwortungsbereichs befassen sich die CFOs offenbar sehr intensiv, wenn auch nicht getrieben durch die Digitalisierung. Der operative Umbau zählt für mehr als 40 Prozent zu den drei wichtigsten Aufgaben. Welches sind die Treiber?

Oft sind standardisierte Prozesse das Ziel. Eine fragmentierte IT-Landschaft ist nach wie vor ein häufig anzutreffendes Problem. Manchmal geht es auch darum, Aufgaben neu zu verteilen oder sie in Shared-Service-Centern zu zentralisieren. Der Wunsch nach harmonisierten Geschäftsprozessen mit einheitlichen KPIs ist im Moment noch die Hauptmotivation. Ich bin mir aber sicher, dass die Digitalisierung künftig Anlass zu weiteren Umbauten geben wird.