

Coronakrise verändert Schwerpunkte der CFOs

Die Coronakrise hat den Arbeitsalltag der Finanzchefs in Deutschland voll im Griff. Das zeigt sich auch beim Blick auf ihre Arbeitsschwerpunkte: Risikomanagement rückt wieder mehr in den Fokus. Und auch das Arbeitsaufkommen insgesamt steigt.

— **Das Thema Risikomanagement** ist mit dem Aufflammen der Corona-Pandemie auf der Prioritätenliste der deutschen Financer weit nach oben gerückt. Das zeigt die jüngste Befragung des FINANCE CFO Panels, für das die Redaktion in Kooperation mit Horváth & Partners Finanzchefs in Deutschland anonym zu ihrer aktuellen Markteinschätzung befragt hat. Die Befragung fand vom 9. bis 25. März statt und fiel damit in die Phase, als der Kampf gegen das Coronavirus immer stärkere Auswirkungen auf das Leben in Deutschland hatte.

Auch im Arbeitsalltag der CFOs zeigt sich eine deutliche Verschiebung: Danach befragt, welches derzeit ihre drei Top-Prioritäten seien, nennen 38 Prozent den Bereich Risikomanagement (siehe Grafik auf Seite 2). Das sind mehr als doppelt so viele wie im Herbst 2019 (17 Prozent). Auch das Treasury, in dem das in Krisenzeiten wichtige Liquiditätsmanagement angesiedelt ist, rückt stärker in den Fokus: 23 Prozent zählen es zu ihren Top-Prioritäten, das ist der höchste Wert seit Herbst 2011.

Am häufigsten findet sich das Controlling in den Top-3 der Finanzchefs: Knapp 41 Prozent zählen diesen Bereich dazu. Ebenfalls weit oben sind die Themen Finanzierungsstruktur (38 Prozent) und Kostenmanagement (37 Prozent) und damit zwei weitere Bereiche, die regelmäßig in Krisenzeiten ganz besonders in den Blick rücken.

Deutlich weniger Fokus liegt dagegen zurzeit auf Bereichen, die eher zukunftsgerichtet und zudem oft mit Investitionen verbunden sind: Die Digitalisierung des Geschäftsmodells zählt derzeit für nur noch 14 Prozent der CFOs zu ihren Top-

3-Prioritäten (Herbst 2019: 23 Prozent), die Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung priorisieren noch gut 15 Prozent, im Herbst zählte dieses Thema noch für ein Viertel der Finanzchefs zu den drei Kernaufgaben. Zudem treten viele Finanzabteilungen derzeit bei M&A-Projekten auf die Bremse, um die Liquidität zusammenzuhalten. Zählten M&A-Deals im Herbst noch für mehr als 34 Prozent der Befragten zu den drei wichtigsten Aufgaben, verorten sie dort im Frühjahr 2020 nur noch gut 20 Prozent der CFOs.

Coronavirus derzeit größte Bedrohung

Im Zuge des CFO Panels haben die teilnehmenden Finanzchefs auch angegeben, wie stark sie ihr Unternehmen durch verschiedene Arten von Risiken bedroht sehen. Das klare Ergebnis: Das Risiko einer schwächeren wirtschaftlichen Entwicklung infolge des Coronavirus bewerten die Finanzchefs mit Abstand als am höchsten (siehe Grafik auf Seite 2). Im Durchschnitt erhält dieses Risiko eine Bewertung von 8,24 (10 = extrem hohe Bedrohung). Die Frage nach ausgewählten Risikofaktoren wurde erstmals 2017 gestellt. Es ist seitdem das erste Mal, dass

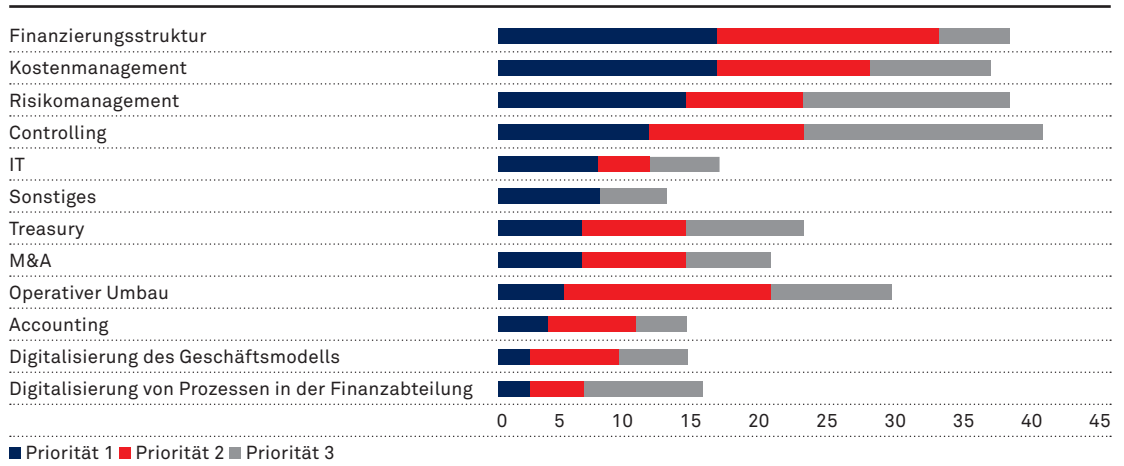
Das Panel

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.

unterstützt von

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

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



Quelle: FINANCE-Research

die CFOs ein Risiko bei einem Wert von über 7,10 einstufen. An zweiter Stelle stehen Risiken durch Cybercrime-Angriffe (Wert von 6,69). Das verwundert nicht, denn Betrüger nutzen die Coronakrise auch, um Attacken gegen Finanzabteilungen zu fahren. Diese bieten Angriffsfläche, weil sie oft in ungewohnten Konstellationen aus dem Home Office arbeiten.

Nach wie vor ist auch der Fachkräftemangel mit 6,17 eine Bedrohung für die Unternehmen, auch wenn der Wert niedriger ist als im Frühjahr 2019 (Wert 7,07). Erstaunlich dabei: Die Verfügbarkeit der Fachkräfte ist gegenüber dem Vorjahr nahezu unverändert, wie eine separate Frage zeigt. Dennoch stufen die CFOs das Risiko nun als weniger bedrohlich ein. Die vierte relevante Bedrohung sind aus Sicht der Befragten protektionistische Tendenzen (Wert 5,88) – ein Faktor, der durch die Beschränkungen im Zuge der Corona-Pandemie ebenfalls neue Brisanz erhält.

Auch wenn viele Teilnehmer die Umfrage bereits Mitte März beantworteten – und damit zu einem Zeitpunkt, als die Corona-Auswirkungen in Deutschland ihren Höhepunkt noch längst nicht erreicht hatten –, zeigten sich bereits zum Zeitpunkt der Befragung deutliche Effekte. Gut die Hälfte der Unternehmen hatte schon Ausfälle in der Lieferkette zu spüren bekommen, bei knapp 40 Prozent war die Produktion an einzelnen Standorten bereits beeinträchtigt. Um die Ausbreitung des Coronavirus einzudämmen, haben viele der teilnehmenden

Unternehmen bereits selbst Maßnahmen ergriffen: 87 Prozent der Teilnehmer geben an, dass die Reisetätigkeit ihrer Mitarbeiter vorübergehend eingeschränkt sei. Bei ebenfalls mehr als 80 Prozent der Befragten arbeiten Mitarbeiter tendenziell stärker aus dem Home Office.

Wie tiefgreifend die Folgen durch die Corona-Pandemie sein würden, war für die CFOs schon vor Abschluss des ersten Quartals ersichtlich: 76 Prozent und damit drei von vier Befragten stimmen vollkommen oder tendenziell der Aussage zu, dass es aufgrund der Corona-Folgen im weiteren Jahresverlauf noch zu Lieferengpässen kommen werde. 66 Prozent stimmen vollkommen oder tendenziell der Aussage zu, dass sie aufgrund der Corona-Folgen im laufenden Jahr voraussichtlich ihre Pläne verfehlen würden.

Hoffnung, die Corona-Folgen im weiteren Jahresverlauf durch Nachholeffekte noch ausgleichen zu können, machen sich insgesamt nur 37 Prozent der Befragten. 39 Prozent gehen dagegen eher nicht davon aus, die Effekte noch aufholen zu können, 17 Prozent glauben sogar gar nicht mehr daran.

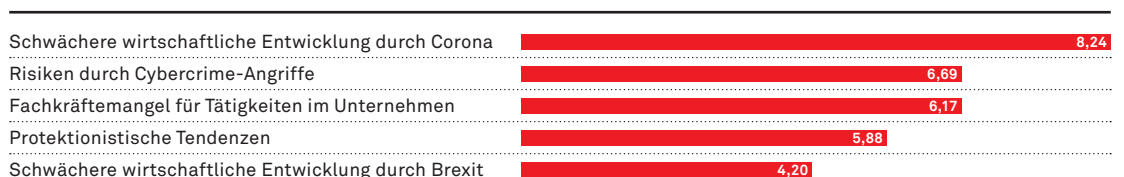
Nachhaltigkeit: Substanz oder Hype?

In einem Schwerpunkt haben die Befragten Auskunft über ihre Einschätzung zum Thema Nachhaltigkeit gegeben. Dabei zeigt sich: Nachhaltigkeit wird nicht als Hype angesehen, der auswirkungslos

Die Teilnehmer

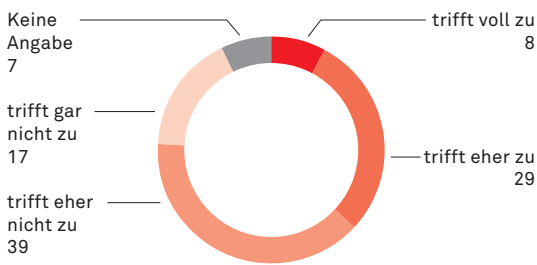
Die teilnehmenden CFOs decken eine breite Marktspanne von Mittelstand bis Großkonzern ab. Gut die Hälfte der Teilnehmer arbeitet in Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz.

So bewerten CFOs ausgewählte Risikofaktoren (10 = extrem hohe Bedrohung)



Quelle: FINANCE-Research

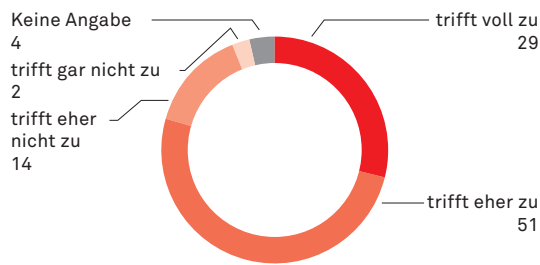
Wir gehen davon aus, dass wir die Corona-Folgen durch Nachholeffekte noch ausgleichen können (Antworten in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

In meinem Unternehmen wird Nachhaltigkeit zunehmend als Werttreiber gesehen (Antworten in Prozent)

(Antworten in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

vorübergehen wird – nur 8 Prozent der Teilnehmer sind dieser Meinung. Vielmehr geht die Mehrheit der CFOs davon aus, dass Nachhaltigkeit ein Schlüsselfaktor für Wettbewerbsfähigkeit sein wird. Drei Viertel stimmen vollkommen oder tendenziell der Aussage zu, dass ein Unternehmen in fünf bis zehn Jahren nicht mehr wettbewerbsfähig sein werde, wenn es sich weigere, jetzt Nachhaltigkeitsinitiativen in Betracht zu ziehen. Bei einer Zeitperspektive von mehr als zehn Jahren halten es sogar über 90 Prozent der Befragten für grundlegend für den Geschäftserfolg, Nachhaltigkeitsinitiativen in das Geschäftsmodell einzubeziehen.

Entsprechend hoch wird das Thema gewichtet: Acht von zehn CFOs stimmen der Aussage zu, Nachhaltigkeit werde in ihrem Hause zunehmend als Werttreiber gesehen. Insgesamt fast 70 Prozent stimmen vollkommen oder tendenziell der Aussage zu, dass von der Finanzabteilung immer häufiger eine Berichterstattung über nicht-finanzielle Kennzahlen gefordert werde. Ähnlich viele stimmen der Aussage zu, CFOs sollten die Performance von Nachhaltigkeitsinitiativen überwachen, indem sie dies in ihr Steuerungsmodell integrieren.

Zwar sieht die Mehrzahl der Teilnehmer die Nachhaltigkeitsberichterstattung als wichtige Aufgabe innerhalb der Finanzfunktion an, als alleinige Aufgabe für den CFO wollen sie Nachhaltigkeit dennoch nicht verstanden wissen. Mehr als drei Viertel widersprechen der These, dass die Verantwortung für Berichterstattung, Kontrolle, Steuerung und Überwachung von Nachhaltigkeitsinitiativen ausschließlich der Finanzfunktion obliegen sollte.

Im Zuge der Coronakrise etwas in den Hintergrund gerückt ist das Thema Digitalisierung. Immerhin: 59 Prozent der Teilnehmer stimmen in-

zwischen vollkommen oder tendenziell der Aussage zu, dass ihre Digitalisierungsinitiativen bei Zeit und Budget zumeist im Rahmen geblieben seien. Im Herbst 2019 bestätigten dies erst 38 Prozent der Befragten. Allerdings konzentriert sich auch immer noch fast die Hälfte der Finanzchefs auf vergleichsweise gut planbare, anwendungsfallbezogene Strategien (46 Prozent).

Uneinheitliches Bild bei Digitalisierung

Noch uneinheitlich ist das Bild, wenn es um die Erwartungshaltung zur Digitalisierung geht: Gut zwei Drittel sind eher der Meinung, die Digitalisierung des Finanzbereichs sei immer noch gekennzeichnet von initialem Hype und hohen Erwartungen. 40 Prozent sind tendenziell der Meinung, sie erfülle die Erwartungshaltungen derzeit nicht und erste Ergebnisse seien eher enttäuschend. Zugleich stimmen jedoch zwei Drittel der Befragten der Aussage zu, dass erste produktive Ergebnisse zu sehen seien und eine weitere sukzessive Skalierung noch bevorstehe.

Insgesamt stehen viele Finanzchefs derzeit vor einer komplexen Gesamtsituation: Sie müssen langfristige strategische Aufgaben wie die Digitalisierung meistern, das Thema Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung, hinzu kommen unerwartete Herausforderungen durch die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie. Das schlägt sich in der momentanen Arbeitsbelastung nieder: Auf einer Skala von 1 (sehr wenig) bis 10 (sehr viel) geben sie ihre derzeitige Arbeitsauslastung mit einem Wert von 8,44 an – dem höchsten Wert seit Beginn der Befragungen im Herbst 2011. Auch der Stresslevel hat mit einem Wert von 6,15 den bisherigen Höchststand erreicht.

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 71–81, 60327 Frankfurt am Main, Telefon: (069) 75 91-32 52, 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.

»Viele CFOs sind jetzt wachgerüttelt worden«

Die meisten CFOs haben auf Krisenmodus umgeschaltet. Die Erfahrungen, die sie derzeit sammeln, dürften die Digitalisierung weiter vorantreiben, glaubt Achim Wenning, Partner bei Horváth & Partners. Interview: Sabine Reifenberger

Achim Wenning ist Partner im Competence Center „CFO Strategy & Organization“ bei Horváth & Partners.



Horváth & Partners

Das Coronavirus scheint den Tagesablauf der Finanzchefs derzeit voll im Griff zu haben. Der Fokus liegt auf Controlling und Risikomanagement. Ist das ein typisches Krisenportfolio?

Ja, die Themen Risikomanagement und Controlling sind auch in vorherigen Krisenphasen regelmäßig auf der Agenda nach oben gerückt. Die Finanzchefs müssen in der aktuellen Situation alles daran setzen, verschiedene risikobasierte Planungsszenarien mit Hilfe der Daten aus dem Controlling zu entwickeln und größtmögliche Transparenz zu schaffen. Zusätzlich rücken Themen in den Fokus, die der Absicherung des Geschäfts und vor allem der Liquiditätssicherung dienen, etwa die Bereiche Finanzierungsstruktur und Kostenmanagement.

Dagegen haben Digitalisierungsprojekte und M&A an Bedeutung verloren.

Diese eher wachstums- und optimierungsbezogenen Bereiche, die zudem mit Investitionen einhergehen, stehen derzeit tatsächlich in fast allen Unternehmen hinten an. Sie sind in dieser ersten akuten Krisenphase, in der Unternehmen große Herausforderungen zur Geschäftssicherung zu bewältigen haben, auch nicht relevant. Digitalisierungsprojekte werden allerdings schnell wieder an Bedeutung gewinnen – allein schon deshalb, weil sie den Unternehmen helfen können, bestimmte Prozesse nachhaltig effizienter und kostengünstiger zu bewältigen.

Dieses Argument galt bislang auch schon, dennoch waren viele Unternehmen zögerlich. Liefert die Krise nun einen neuen Impuls?

Ja, denn bislang war es so, dass viele Digitalisierungsprojekte in der Finanzabteilung aus einer Komfortsituation heraus angestoßen wurden. Einsparungen standen weniger im Fokus. Fast die Hälfte der Teilnehmer sagt selbst, dass Einsparmöglichkeiten, die sich durch Projekte ergeben haben, in der Vergangenheit nicht konsequent genutzt wurden. Viele CFOs sind jetzt wachgerüttelt worden und denken darüber nach, wo sie nachlegen sollten, um für künftige Krisen besser gewappnet zu sein.

An welchen Stellen könnte eine stärkere Digitalisierung denn in einer Krise helfen?

Derzeit müssen CFOs stark in Szenarien denken. Sie müssen ihre Annahmen regelmäßig überprüfen und anpassen. Das fällt denjenigen deutlich leichter, die bereits Erfahrung mit Advanced Analytics und Big Data haben. Wer gute Analyse-Tools im Einsatz hat, kann seine Planungsszenarien nicht nur feiner aussteuern, er kann auch schneller reagieren als jemand, der alle Daten erst mühsam zusammensuchen muss. Ich glaube, dass einige CFOs daher in Advanced-Analytics-Anwendungen investieren werden. Die Erfahrungen aus der Krise können der Digitalisierung aber auch in ganz alltäglichen Bereichen einen Schub geben.

In welchen genau?

Viele Unternehmen sammeln bereits seit Wochen umfassende Erfahrung mit Arbeit aus dem Home Office heraus, wie die Panel-Befragung bestätigt. Wir sehen dadurch auch, was alles möglich ist: Viele Meetings, für die in der Vergangenheit ganz selbstverständlich Dienstreisen gebucht wurden, lassen sich beispielsweise problemlos ins Web verlagern. Meine Hoffnung ist, dass wir diese stärker digitalisierten Arbeitsprozesse auch nach der ersten Krisenphase beibehalten und ausbauen werden, wo es sinnvoll ist. Schließlich sehen mehr als 90 Prozent der teilnehmenden CFOs es auch als grundlegend für den langfristigen Erfolg an, Nachhaltigkeitsinitiativen in das Geschäftsmodell einzubeziehen.