

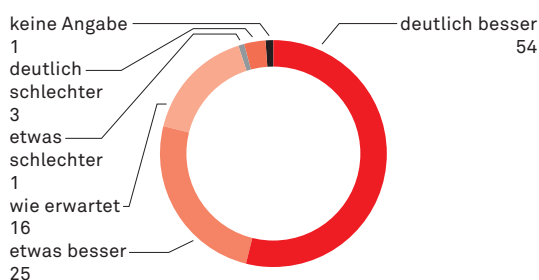
Nachhaltigkeit wird zum Werttreiber

Die Coronakrise verliert für die CFOs weiter an Schrecken: Das akute Krisenmanagement haben die meisten überwunden. Ihr Augenmerk richten sie dafür verstärkt auf das Thema Nachhaltigkeit, das sie als wichtigen Wettbewerbsfaktor ansehen.

— **Die Folgen der** Coronakrise werden für die Finanzchefs in deutschen Unternehmen offenbar immer besser abschätzbar. Darauf deuten die Ergebnisse des aktuellen FINANCE CFO Panels hin, für das die Redaktion in Kooperation mit Horváth & Partners Finanzchefs in Deutschland anonym zu ihrer Markteinschätzung befragt hat. Knapp 100 Finanzverantwortliche beteiligten sich an der Befragung, die in der zweiten Märzhälfte stattfand, als sich die dritte Pandemie-Welle in Deutschland aufbaute.

Dabei zeigt sich: Gegenüber den ersten Prognosen aus dem Frühjahr 2020 haben die Unternehmen der meisten CFOs besser abgeschnitten als zunächst erwartet. Rund 54 Prozent der Teilnehmer geben an, ihr Unternehmen stehe „deutlich besser“ da als bei Ausbruch der Pandemie prognostiziert. Im Herbst sagte dies bereits gut jeder dritte Finanzchef.

Wie steht Ihr Unternehmen gegenüber der Prognose im März 2020, als das Coronavirus sich ausbreitete, heute da? (in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

Schlechter oder deutlich schlechter als im Frühjahr 2020 prognostiziert stehen nur insgesamt 4 Prozent der Unternehmen da, im Herbst waren es noch knapp 12 Prozent.

Operativer Fokus auf Controlling

Auch der Blick auf die operativen Arbeitsschwerpunkte zeigt, dass die meisten Finanzchefs die akute Krisenbewältigung hinter sich gelassen haben. Das Risikomanagement nimmt weniger Raum ein als in den beiden vorangegangenen Befragungen. Im Frühjahr 2020, als die Coronakrise als neue Bedrohung auf dem Radar auftauchte, hatten rund 38 Prozent der Panel-Teilnehmer das Risikomanagement als eine der drei Top-Prioritäten im Arbeitsalltag genannt. Dieser Wert sank bereits im Herbst auf 20 Prozent und ist seitdem weiter auf derzeit noch 15 Prozent gefallen. Das ist in etwa das Niveau vor Ausbruch der Coronakrise.

Am häufigsten zählen die CFOs derzeit das Controlling (46 Prozent), die Finanzierungsstruktur (38 Prozent) sowie das Kostenmanagement (33 Prozent) zu ihren drei Top-Prioritäten. Damit finden sich die Top-Themen der Herbstbefragung

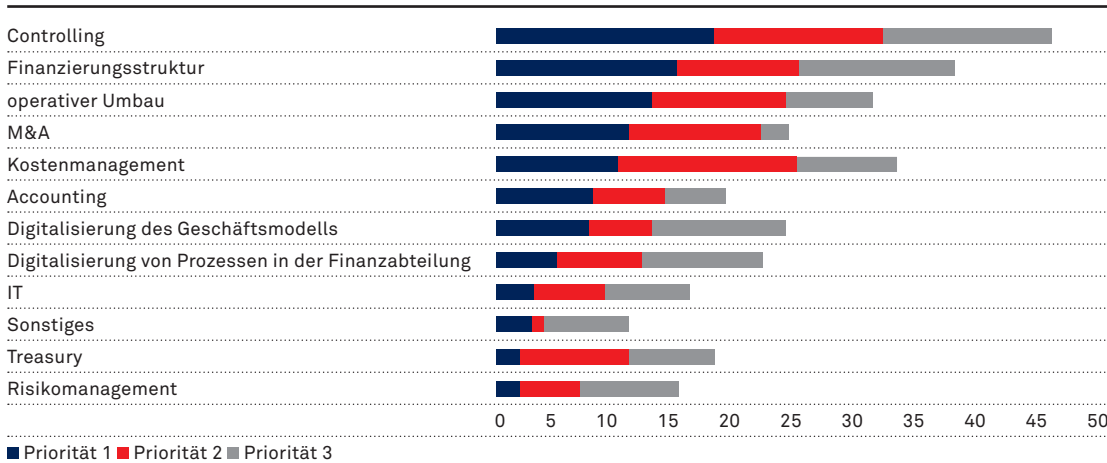
Das Panel

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

erneut auf dem Treppchen, wobei das Controlling dem Kostenmanagement, das im Herbst noch 42 Prozent der Befragten priorisierten, die Spitzenposition abgenommen hat. Das Controlling ist auch der Bereich, den die meisten Befragten als absolute Top-Priorität anführen (18 Prozent), gefolgt von der Finanzierungsstruktur (15 Prozent) und dem operativen Umbau (13 Prozent).

Nur noch knapp 6 Prozent der Teilnehmer geben an, derzeit mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit auf Themen mit Corona-Bezug zu verwenden. Mehr als 75 Prozent der Zeit sind es aktuell bei keinem der Befragten. Weitere 6 Prozent verbringen zwischen einem Viertel und der Hälfte ihrer Zeit mit Corona-bezogenen Aufgaben. Bei etwa jedem Dritten nimmt das Thema bis zu 25 Prozent der Arbeitszeit ein. Die Mehrheit der CFOs verbringt weniger als 10 Prozent ihrer Zeit mit Corona-Management.

Auch eine schwächere wirtschaftliche Entwicklung infolge des Coronavirus schätzen die Befragten inzwischen als eher mäßiges Risiko ein. Auf einer Skala von 1 („keine Bedrohung“) bis 10 („extrem große Bedrohung“) verorten sie das Risiko mit dem Wert von 5,80 auf dem Niveau der Herbstbefragung. Mit einem Wert von 8,24 hatten sie es im vergangenen Frühjahr noch deutlich bedrohlicher eingestuft.

Die größte Gefahr im aktuellen Umfeld sind aus Sicht der befragten CFOs Risiken durch Cybercrime-Angriffe (Wert 6,15). Dicht dahinter folgt bereits die Bedrohung durch einen Fachkräftemangel. Für Tätigkeiten im Unternehmen allgemein bewerten die Teilnehmer dieses Risiko mit dem Wert 6,01. Speziell in der Finanzabteilung bewerten sie es mit 5,09.

Coronakrise zeigt Schwachstellen auf

Nach den Erfahrungen der Corona-Monate sind viele Finanzverantwortliche inzwischen für flexiblere Arbeitsformen offen. Danach befragt, welche Lehren sie persönlich aus der Coronakrise und den Folgen für ihre Arbeit gezogen haben, sagen zwei Drittel der Teilnehmer, dass sie künftig Remote Work umfassender als zuvor ermöglichen wollen (Mehrfachnennungen waren möglich). Mehr als die Hälfte der CFOs will auf neue Kommunikationsformate für den internen Austausch setzen.

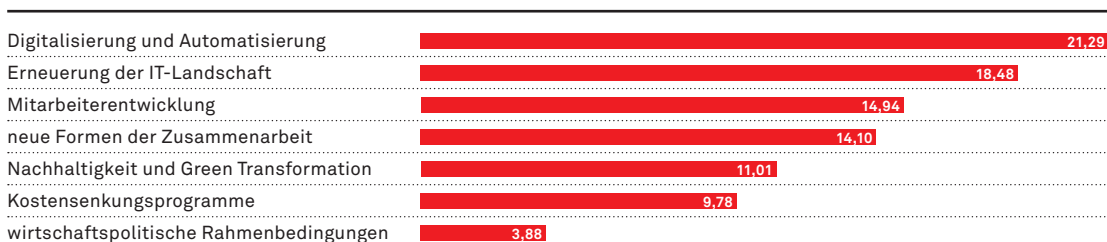
Doch auch den Blick für operative Schwächen hat die Pandemie geschärft: Für gut jeden zweiten Befragten nimmt eine krisenfeste Finanzierung nun einen höheren Stellenwert ein. Immerhin 40 Prozent wollen Lieferketten genauer prüfen und Abhängigkeiten reduzieren. Und zwei von drei Teilnehmern

Die Teilnehmer

Die knapp 100 teilnehmenden CFOs decken eine breite Marktspanne von Mittelstand bis Großkonzern ab. 37 Prozent der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz, weitere 22 Prozent sind bei größeren Mittelständlern mit 250 Millionen bis 500 Millionen Euro Umsatz tätig.

Wie gewichten Sie die folgenden strategischen Herausforderungen im Finanzbereich?

(Durchschnitt, Verteilung von max. 100 Punkten)



Quelle: FINANCE-Research

haben aus der Coronakrise für sich die Lehre gezogen, die Digitalisierung im Finanzbereich stärker voranzutreiben. In der Frage, wie sie verschiedene strategische Herausforderungen im Finanzbereich gewichten, räumen die CFOs der Digitalisierung und Automatisierung der Finanzfunktion den größten Stellenwert ein. Bis zu 100 Punkte konnten die Finanzchefs auf verschiedene Aspekte verteilen: Mit durchschnittlich 21,29 Punkten gewichten sie die Digitalisierung ihres Bereichs dabei am stärksten. Es folgen Herausforderungen durch die Erneuerung der IT-Landschaft oder einen Wechsel des ERP-Systems, der in einigen Unternehmen mit dem Umstieg auf SAP S/4 Hana bevorstehen dürfte. Technologie-themen stehen damit ganz oben auf der Agenda.

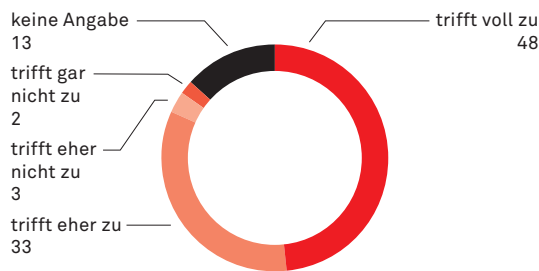
Zukunftsfaktor Nachhaltigkeit

Überraschend ist, dass CFOs das Thema Nachhaltigkeit und Green Transformation bei der Frage nach den strategischen Herausforderungen mit durchschnittlich 11,01 Punkten nur im Mittelfeld ansiedeln. Dabei sehen sie die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durchaus: Vier von fünf Befragten stimmen voll oder tendenziell der These zu, dass ein Unternehmen, das sich heute nicht mit der Entwicklung zu mehr Nachhaltigkeit befasst, mittelfristig Wettbewerbsnachteile haben werde. Damit ist Nachhaltigkeit zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden, der auch von verschiedenen Gruppierungen eingefordert wird.

Die Motivation hinter den Nachhaltigkeitsprogrammen ist vielschichtig: 54 Prozent der CFOs sehen das Konsumverhalten der Kunden als einen Treiber, der das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen forciert habe (Mehrfachnennungen waren möglich). Damit ist der Kundenwunsch der am häufigsten genannte Treiber. Rund die Hälfte der CFOs hat den Eindruck, dass Vorgaben von Regulierern und Behörden den Nachhaltigkeitsprogrammen Vortrieb verliehen haben. Für 46 Prozent haben zudem Forderungen von Investoren und Kapitalgebern die Nachhaltigkeitsbemühungen forciert, für 42 Prozent treiben die Mitarbeiter das Thema.

Vollkommen uneigennützig ist das Engagement für Nachhaltigkeit offenbar nicht immer: 55 Prozent der Befragten stimmen voll oder tendenziell der These zu, dass Nachhaltigkeitsinitiativen nur zum Zuge kommen, wenn sie auch ökonomisch vorteilhaft sind. Immerhin: Nur 4 Prozent der Finanzchefs sagen, Nachhaltigkeit sei in ihrem Unternehmen kein Thema. Gefragt, wer aus ihrer

Wer sich heute nicht mit der Entwicklung zu mehr Nachhaltigkeit befasst, hat mittelfristig Wettbewerbsnachteile. (Zustimmung in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

Sicht im Unternehmen die Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit trägt, sieht sich die Mehrzahl der CFOs als Sponsor (33 Prozent). Diese Position nimmt für 70 Prozent auch der CEO ein. 27 Prozent der CFOs sehen sich eher in der Rolle als Berichterstatter, nur 25 Prozent als Maßnahmenumsetzer. Die aktive Rolle des Maßnahmenumsetzers schreiben die Financer am häufigsten dem COO-Bereich (66 Prozent) sowie dem HR-Bereich (45 Prozent) zu.

Vor die Wahl gestellt, welche Rolle sie sich in ihrem Unternehmen generell bei Transformationsinitiativen zuschreiben, sehen sich die CFOs am häufigsten als Mitgestalter (31 Prozent). Als Visionär begreifen sich dagegen nur 11 Prozent, als Aufklärer und Wissensvermittler sogar nur 2 Prozent. Jeweils 19 Prozent definieren ihre Rolle als Sponsor von Ideen und Projekten beziehungsweise als Treiber der Veränderung (Fehlende zu 100 Prozent = keine Angabe). Immerhin: Der These, dass der Finanzbereich keine aktive Rolle in der Transformation spiele, stimmen nur 3 Prozent zu.

Danach befragt, worin ihrer Einschätzung nach die größten Schwierigkeiten bei Transformationsinitiativen liegen, nennen viele CFOs die Führungsebene: 64 Prozent stimmten voll oder tendenziell der Aussage zu, dass eine unzureichende Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte ein Problem sei. Dies ist der höchste Zustimmungswert unter allen zur Auswahl stehenden Faktoren. Jeweils mehr als 60 Prozent sehen auch die Verteidigung der bestehenden Kompetenzbereiche beziehungsweise ein Festhalten an bestehenden Strukturen und „Silodenken“ als Probleme. Die Teams dagegen scheinen in den meisten Unternehmen für Transformationsinitiativen offen zu sein: Eine unzureichende Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter sehen nur 47 Prozent der Teilnehmer als Schwierigkeit an.

Teilnahme

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

IMPRESSUM:

Verlag F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe • 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 Lenz, F.A.Z. 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 Herausforderungen ähneln sich«

Weniger Silo-Denken, mehr cross-funktionale Strategien: Im Umgang mit dem Megatrend Nachhaltigkeit müssen CFOs ähnliche Hürden überwinden wie bei der Digitalisierung, beobachtet Horváth-Partner Kai Grönke. *Interview: Sabine Reifenberger*



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

Horváth & Partners

Beim Thema Nachhaltigkeit sieht sich die Mehrzahl der CFOs eher in einer passiven Rolle als Sponsor oder Berichterstatter, nur jeder Vierte sieht sich als Maßnahmenumsetzer. Was sagen Sie zu dieser Positionierung?

Die Finanzchefs schreiben die Verantwortung für Nachhaltigkeitsthemen noch vorwiegend dem CEO oder COO zu. Der CFO macht dann anschließend das Reporting. Das ist ein sehr klares Bild, wenn auch nicht unbedingt das Zielbild, in das ein Finanzchef sich pressen lassen sollte. Immerhin sieht fast jeder zweite Teilnehmer auch Kapitalgeber und Investoren als Treiber des Nachhaltigkeitsthemas. Für sie ist der Finanzchef der erste Ansprechpartner. CFOs stellen sich da aus meiner Sicht noch zu sehr an die Seitenlinie. Das ließ sich in der Vergangenheit schon beim Thema Digitalisierung beobachten. In beiden Bereichen sollten die Financer sich stärker in eine gestalterische Rolle begeben.

Sehen Sie noch weitere Parallelen im Umgang mit den Megatrends Nachhaltigkeit und Digitalisierung?

Die Herausforderungen ähneln sich: Auch bei Nachhaltigkeitsinitiativen ist die Erkenntnis da, dass man ein klares Zielbild braucht und über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg cross-funktional zusammenarbeiten muss, um voranzukommen. Doch bei beiden Themen hapert es häufig

an einer klaren Struktur und Zielvorgabe für neue Initiativen. Auch Herausforderungen wie Silo-Denken und mangelnde Veränderungsbereitschaft gibt es in beiden Themenbereichen.

Bei Transformationsinitiativen beklagen 64 Prozent der Finanzchefs eine mangelnde Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte, für die Mitarbeiter attestieren dies nur 47 Prozent. Ist Selbsterkenntnis hier der erste Schritt zur Besserung?

Das wäre zu hoffen – wobei offenbleibt, ob die CFOs den Fehler auch bei sich selbst oder eher bei ihren Vorstandskollegen sehen. Aus der Erfahrung als Berater heraus kann ich jedenfalls bestätigen, dass Widerstände auf der Führungsetage leider eine häufige Herausforderung sind. Extrem integriert über Bereichsgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten, das ruft oft noch Störgefühle oder Sorgen vor Kompetenzverlust hervor. Bei solchen Veränderungen müssen Manager ihre Komfortzone verlassen. Das führt zu Widerständen.

Wie lassen sich diese überwinden?

Ein klar definiertes Zielbild kann auch in diesem Punkt helfen: Wenn allen Beteiligten klar ist, wohin das Unternehmen steuert und wie es dorthin gelangen möchte, dann steigert das auch die Motivation der Führungskräfte, diese Veränderung anzunehmen und zu gestalten.

Wenn es um anstehende strategische Herausforderungen konkret im Finanzbereich geht, gewichten die CFOs Digitalisierungs- und IT-Initiativen derzeit besonders hoch. Sind das schon Lehren aus den Corona-Erfahrungen?

Corona hat Schwachstellen aufgedeckt. Die Finanzbereiche haben gemerkt, dass sie sich verändern müssen. Zugleich haben viele gesehen, was an technischen Lösungen alles möglich ist. Die Digitalisierung hat durch Corona an Fahrt gewonnen, wobei mancher Prozess zunächst recht spontan und pragmatisch digitalisiert wurde. Nun geht es darum, diese Themen in eine umfassende Strategie einzubinden und sauber in Regelprozesse zu integrieren.