

Coronakrise: CFOs sehen Licht am Ende des Tunnels

Zwar hat die Coronakrise viele Unternehmen hart getroffen, doch das Schlimmste konnten die meisten CFOs offenbar bislang verhindern. Die Mehrzahl blickt wieder zuversichtlicher in die Zukunft.

— **Der erste Corona-Schock** scheint überwunden: Nach den ersten Monaten unter Corona-Bedingungen haben sich die meisten CFOs offenbar mit dem „New Normal“ arrangiert. 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. Die Befragung fand in der zweiten Septemberhälfte statt, über 100 Finanzchefs haben teilgenommen.

Dabei zeigt sich: Zwar sehen viele CFOs durchaus eine Durststrecke voraus, wirklich pessimistisch sind aber die wenigsten. Dass die wirtschaftliche

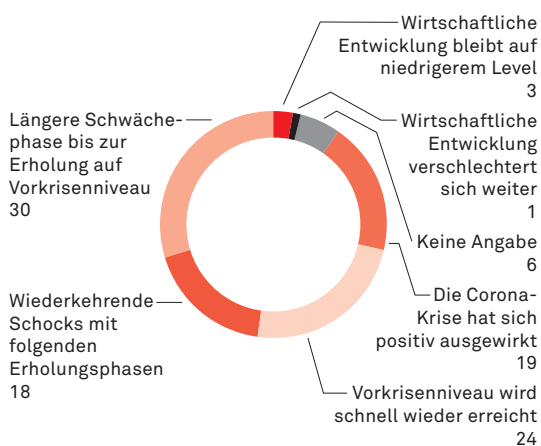
Entwicklung in ihrem Unternehmen dauerhaft auf niedrigerem Level als vor der Krise bleibt oder sich sogar noch weiter verschlechtern wird, glauben nur rund 4 Prozent der Teilnehmer. Jeder Dritte stellt sich auf eine längere Schwächephase ein, bevor die Erholung auf Vorkrisenniveau greifbar wird. Weitere 18 Prozent rechnen mit wiederkehrenden Schocks und anschließenden Erholungsphasen.

Rund jeder vierte Befragte glaubt dagegen, dass das eigene Unternehmen das Vorkrisenniveau schnell wieder erreichen wird. Bei 19 Prozent der Teilnehmer hat die Coronakrise sogar dafür gesorgt, dass das Geschäft sich positiv entwickelt.

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.

Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Entwicklung für Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten ein? (in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

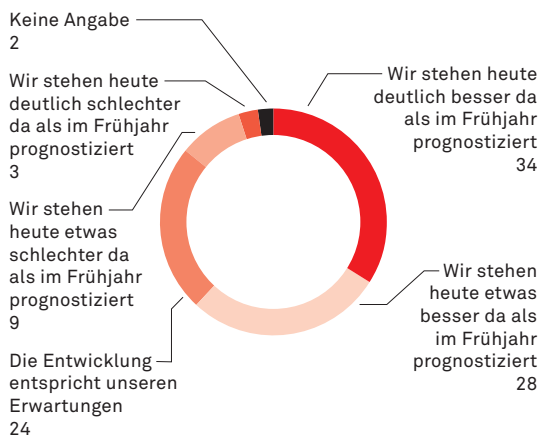
Nach Corona: V, W, L oder U?

Für die deutsche Wirtschaft insgesamt sind die Finanzchefs dagegen etwas pessimistischer. Dort erwarten die meisten nach der Coronakrise eine eher langsame Erholung: 37 Prozent gehen davon aus, dass es nach einer längeren Eintrübung wieder aufwärtsgeht („U“). Eine V-förmige rasche Erholung erwarten dagegen nur 15 Prozent der Teilnehmer, während es im eigenen Unternehmen 24 Prozent sind. Gut jeder dritte CFO glaubt, dass die gesamtwirtschaftliche Entwicklung sich in mehreren Wel-

unterstützt von

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Worauf hat sich Ihr Unternehmen im März bei Ausbruch der Coronakrise eingestellt, und wie ist es ihm seitdem ergangen? (in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

len erholen wird („W“). Eine längere Abschwungphase („L“) erwarten lediglich 11 Prozent.

Für ihr eigenes Unternehmen sehen die meisten CFOs inzwischen etwas klarer, was die Folgen der Coronakrise angeht. Ein erstes Zwischenfazit: Ganz so schlimm, wie im Frühjahr befürchtet, wurde es bei den meisten nicht. Jeder dritte CFO sagt bei der Herbst-Befragung, dass sein Unternehmen deutlich besser dastehe als im März prognostiziert. Weitere 28 Prozent stehen zumindest etwas besser da als erwartet. Bei etwa jedem vierten CFO entspricht die aktuelle Situation in etwa den Erwartungen. Nur bei rund 12 Prozent der Teilnehmer ist die Lage heute schlechter oder sogar deutlich schlechter als im Frühjahr vorhergesagt.

Bis sie wieder Vorkrisenniveau erreichen, wird es dennoch bei den meisten Unternehmen eine Weile dauern. 28 Prozent der Teilnehmer rechnen damit, dass sie 2021 das Umsatzniveau des Jahres 2019 wieder erreichen werden, weitere 22 Prozent erwarten dies erst für 2022. Damit sieht jeder zweite CFO die Rückkehr zum Vorkrisenniveau in den kommenden zwei Jahren. Jeder zehnte CFO wird nach eigener Einschätzung bis zum Jahr 2023 benötigen, um das Vorkrisenniveau wieder zu erlangen. Eine noch längere Erholungsphase prognostiziert dagegen kaum ein Finanzchef.

Die übrigen knapp 40 Prozent sehen keine langfristigen Umsatzeinbußen auf sich zukommen: 15 Prozent der Teilnehmer gehen davon aus, dass sie in diesem Jahr das Umsatzniveau des Jahres 2019 wieder erreichen werden, und weitere 23 Prozent hatten durch Corona keine Umsatzeinbußen zu verzeichnen.

Viele Finanzchefs wissen inzwischen besser als im Frühjahr, was durch Corona auf sie zukommt. Das zeigt sich auch daran, dass sie eine ganze Reihe an Risikofaktoren für weniger bedrohlich halten als bei der vorherigen Befragung Mitte März,

als sich das Coronavirus in Deutschland immer stärker ausbreitete. Damals stufen die Befragten die Bedrohung durch eine schwächere wirtschaftliche Entwicklung infolge des Coronavirus mit dem Wert 8,24 ein (Wert 10 = sehr hohe Bedrohung). Inzwischen bewerten sie diese Bedrohung mit 5,75 deutlich schwächer. Damit ist das Coronavirus nur noch die zweitgrößte Bedrohung hinter den Risiken durch Cybercrime-Angriffe (Wert 6,03). Für deutlich geringer halten die Befragten dieses Mal auch die Bedrohung von Lieferketten durch geopolitische Konflikte. Nach 5,78 im Frühjahr bewerten sie dieses Risiko nun nur noch mit 3,90.

Auffallend wenig Sorge machen sich die Finanzchefs um die wirtschaftlichen Folgen des Brexits: Auch wenn eine Einigung mit der britischen Regierung für die Zeit nach dem Austritt Großbritanniens aus Binnenmarkt und Zollunion der EU im September noch in weiter Ferne lag, stufen die CFOs das Risiko einer schwächeren wirtschaftlichen Entwicklung infolge des Brexits mit einem Wert von 3,47 als eher gering ein.

CFOs wollen stärker digitalisieren

Die Coronakrise hat für die Unternehmen nicht nur wirtschaftliche Folgen – viele CFOs gehen auch davon aus, dass sie konkrete Auswirkungen auf die Arbeitsweisen im Finanzbereich haben wird. So rechnen rund 70 Prozent damit, dass Digitalisierungsmöglichkeiten infolge der Coronakrise intensiver genutzt werden (Mehrfachnennungen waren möglich). Dazu passt auch, dass wieder mehr Finanzchefs die Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung zu ihren drei Top-Prioritäten zählen. Diese Aufgabe war im Frühjahr im Angesicht des ersten Corona-Schocks auf der Prioritätenliste nach unten gerutscht und zählte für nur noch 15 Prozent der CFOs zu den drei wichtigsten Aufgaben. Inzwischen liegt der Wert wieder bei 18 Prozent (Herbst 2019: 25 Prozent).

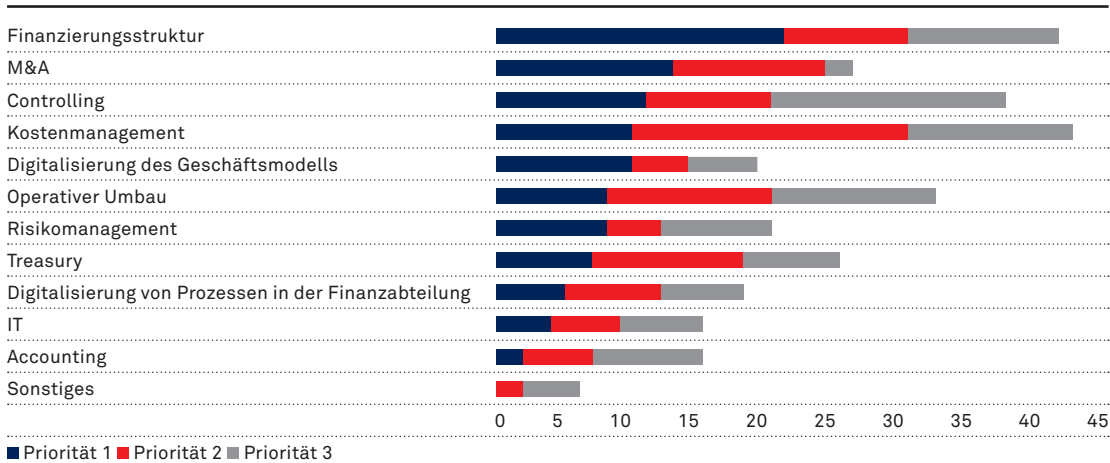
Ähnlich sieht es bei der Digitalisierung des Geschäftsmodells aus: Diese haben viele Unternehmen wieder auf der Agenda nach oben geholt – dies könnte für einige Teilnehmer auch ein Weg sein, mit neuen Angeboten durch die Krise zu kommen. Zählte diese Aufgabe im März noch für 14 Prozent der CFOs zu den drei wichtigsten Themen, sind es inzwischen 19 Prozent (Herbst 2019: 23 Prozent).

Nach den Erfahrungen der Coronakrise will fast jeder zweite CFO an der Weiterentwicklung der Prozessreife im Finanzbereich arbeiten, etwa indem Themen wie Harmonisierung und Standardisierung vorangetrieben werden. Organisatorische Anpassungen wie Zentralisierung, Shared-Service-Center-Lösungen oder Outsourcing können sich 28 Prozent der Teilnehmer vorstellen. Insgesamt zählt jeder dritte CFO zurzeit das Thema „Operativer Umbau“ zu seinen drei Top-Prioritäten im Ar-

Die Teilnehmer

Die gut 100 teilnehmenden CFOs decken eine breite Marktspanne von Mittelstand bis Großkonzern ab. 44 Prozent der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz, weitere 19 Prozent sind bei größeren Mittelständlern mit 250 Millionen bis 500 Millionen Euro Umsatz tätig.

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



Quelle: FINANCE-Research

beitsalltag. Einen Umbau des Portfolios über M&A haben insgesamt 26 Prozent auf der Agenda – und für gleich 13 Prozent sind Fusionen und Übernahmen derzeit sogar die absolute Top-Priorität.

Dies könnte sich zum einen damit erklären, dass Unternehmen, die gut durch die Krise kommen, sich auf die Suche nach günstigen Zukäufen begeben haben. Andere dürften dagegen versuchen, ihren Spielraum durch Teilverkäufe zu vergrößern.

Kosten rücken in den Fokus

Allerdings schauen viele Finanzchefs derzeit auch auf die Kostenstrukturen: Mehr als vier von zehn Teilnehmern glauben, dass infolge der Coronakrise Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungsprogramme notwendig sein werden. Das zeigt sich auch in den Arbeitsschwerpunkten: Für fast 43 Prozent der Befragten zählt das Kostenmanagement zu den drei Top-Prioritäten, das ist der höchste Wert seit dem Frühjahr 2016. Dicht dahinter folgt die Finanzierungsstruktur (42 Prozent), die für gut ein Fünftel der Teilnehmer sogar die höchste Priorität hat.

Ebenfalls stark gefragt ist derzeit das Controlling, das für 38 Prozent der CFOs zu den Top-3 gehört. Auch dem für Liquiditätsmanagement zuständigen Treasury hat die Krise einen Bedeutungsschub verliehen: Das Treasury priorisieren nun 25 Prozent der Teilnehmer hoch, noch vor einem Jahr zählte es erst für 15 Prozent zu den drei Top-Prioritäten.

Das Risikomanagement ist dafür nun weniger wichtig als in der ersten Phase der akuten Krisenbewältigung. In der Herbst-Befragung zählen nur

noch 20 Prozent der Teilnehmer das Risikomanagement zu ihren Top-Prioritäten, im Frühjahr waren es 38 Prozent.

Neue Arbeitsweisen im Finanzbereich

Für den Großteil der CFOs steht bereits fest, dass die Erfahrungen aus der Coronakrise dauerhafte Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Finanzbereich haben werden. 80 Prozent erwarten, dass der Anteil der Kollegen, die über „Remote Work“ etwa aus dem Home Office arbeiten, künftig steigt (Mehrfachnennungen waren möglich). 47 Prozent der Finanzchefs wollen auch die Führungsstrukturen und -prozesse im Finanzbereich anpassen. Dazu zählen neue Steuerungsformen: 44 Prozent erwarten, dass sich agile und flexible Organisationsformen stärker durchsetzen werden. Allerdings glauben nur 16 Prozent der CFOs, dass die agile Projektsteuerung die klassische Form ablösen wird.

Dass es im Finanzbereich keine wesentlichen Änderungen bei der Zusammenarbeit geben wird, glauben dagegen nur 5 Prozent der CFOs. Die Offenheit der Finanzverantwortlichen für neue Formen der Zusammenarbeit im Finanzbereich hat durchaus auch einen eigennützigen Hintergrund: Für die Befragten ist dies ein ernstzunehmender Faktor bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften. 58 Prozent der Teilnehmer sind der Meinung, dass moderne Methoden und flexible Arbeitsweisen heutzutage essentiell sind, wenn es darum geht, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

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 Seidel, 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.

»Wie ein Crashkurs zum Thema Digitalisierung«

Viele Unternehmen haben in der Coronakrise beim Thema Digitalisierung Fortschritte gemacht. Damit müssen sich auch Führungsstrukturen verändern, sagt Achim Wenning, Partner bei Horváth & Partners. Interview: Sabine Reifenberger

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



Horváth & Partners

Die Mehrzahl der CFOs ist wieder zuversichtlicher. Ist der erste Corona-Schock überwunden?

Im Frühjahr war kaum abzuschätzen, was auf uns zukommen würde. Da ist es nachvollziehbar, wenn CFOs lieber konservativ planen. Nun sagt mehr als die Hälfte, dass die Lage zumindest etwas besser ist als im März gedacht. Wir hören von vielen Kunden: Die Krise hat uns zwar getroffen, aber nicht so schwer wie erwartet. Ich sehe derzeit bei den meisten Unternehmen eine positivere Zukunftserwartung: Nach dem ersten Schock dominiert nun der Wunsch, wieder mit Schwung aus der Krise zu kommen.

Wie kann das gelingen?

Die Folgen der Corona-Pandemie sind je nach Unternehmen und Branche sehr unterschiedlich. Digitale Geschäftsmodelle etwa haben profitiert. Das ist sicher ein Grund dafür, dass wieder mehr CFOs die Digitalisierung des Geschäftsmodells im Arbeitsalltag priorisieren. Aber auch die Digitalisierung operativer Prozesse und der täglichen Zusammenarbeit rückt wieder stärker in den Fokus.

Rund 70 Prozent der CFOs wollen Digitalisierungsmöglichkeiten im Finanzbereich stärker nutzen. Welche Zielsetzung steckt dahinter?

Wir sehen in der Beratung zwei Schwerpunkte: Zum einen wollen viele Unternehmen effizienter arbeiten

und die Kosten senken. Zum zweiten möchten sie Strukturen und Prozesse nachhaltig zukunftsfähig aufstellen, um gestärkt aus der Krise zu kommen. Auf beide Aspekte zahlt die Digitalisierung ein.

Bringt die Coronakrise der Digitalisierung der Finanzabteilungen jetzt den lange erwarteten Vortrieb?

Die Coronakrise war für viele Unternehmen wie ein Crashkurs zum Thema Digitalisierung und hat gezwungenermaßen einen Schub gebracht. Viele mussten im Frühjahr auf Remote Work umstellen, virtuelle Meetings ersetzen Besprechungen, man arbeitete mit neuen Tools. Das verlief mitunter etwas holprig, hat aber in der Regel erstaunlich gut funktioniert. Nun geht es darum, diese Ansätze außerhalb der akuten Krisenbewältigung in die operative Arbeit zu integrieren und sinnvoll weiterzuentwickeln. Das ist noch ein weiter Weg, aber viele CFOs sind jetzt bereit loszulaufen. Sie haben die Sandalen aus- und die Turnschuhe angezogen.

Wie wird sich die Zusammenarbeit im Finanzbereich Ihrer Meinung nach verändern?

Die Arbeitsweisen werden sich wandeln – immerhin gehen 80 Prozent der Teilnehmer davon aus, dass der Anteil an Remote Work steigen wird. Damit wird der Austausch stärker auf virtuelle Kanäle verlagert. Da ist es wichtig, dass CFOs auch ihren Führungsstil und ihre Projektsteuerung an dieses neue Umfeld anpassen. Das stellt viele Unternehmen noch vor große Herausforderungen.

Wo liegen derzeit noch die größten Hürden?

Viele Unternehmen hatten Methoden wie beispielsweise die agile Projektsteuerung vor der Coronakrise noch kaum erprobt. An viele Punkte mussten sie sich in den vergangenen Monaten erst herantasten: Wie gestaltet man ein virtuelles Meeting? Welcher Rhythmus ist sinnvoll? Welche Möglichkeiten bieten die verschiedenen digitalen Tools? Das muss man alles in geordnete Bahnen bringen. Gerade bei der virtuellen Zusammenarbeit im Home Office sind aber auch Grenzen wichtig – also klare Regeln für Zeiten, in denen man keine Termine macht.