



CFOs stellen sich auf Konjunkturschwäche ein

Die deutschen Finanzchefs rechnen damit, dass sich die Konjunktur weiter eintrübt. Das zeigt sich auch in ihren Prioritäten: Die Finanzierungsstruktur und das Risikomanagement rücken stärker in den Fokus.

— Die CFOs in Deutschland stellen sich darauf ein, ihre Unternehmen in den kommenden Monaten durch schwierigeres Fahrwasser manövrieren zu müssen. 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. Ein Ergebnis: Für Deutschland erwarten 57 Prozent der Befragten, dass sich die konjunkturelle Entwicklung in den kommenden zwölf Monaten leicht eintrüben wird. Weitere 14 Prozent rechnen mit einer starken Eintrübung, 13 Prozent sogar mit einer Rezession. Damit rechnen insgesamt 84 Prozent der Befragten mit einer ne-

gativen Konjunktorentwicklung. Ähnlich sieht die Einschätzung für die weltweite Konjunkturlage aus: Dort erwarten zwar nur 5 Prozent eine Rezession, allerdings rechnen 26 Prozent mit einer starken Eintrübung. 51 Prozent gehen von einer schwachen Abkühlung der Konjunktur aus.

Einige Prognosen wackeln bereits

Einige Unternehmen spüren bereits im laufenden Geschäftsjahr Gegenwind. Mehr als jeder fünfte befragte CFO gab zum Zeitpunkt der Umfrage Ende September an, dass er seine Prognose für 2019 bereits zurücknehmen musste (siehe Grafik). Ebenfalls 21 Prozent der CFOs waren dagegen zuversichtlich, ihre Ziele sogar übertreffen zu können. 38 Prozent sahen sich nach wie vor auf einem guten Weg für eine Zielerreichung, während 17 Prozent zwar an ihrer Prognose noch festhielten, aber eine mögliche Absenkung nicht mehr ausschließen konnten.

Sollten die Geschäftsentwicklungen in den kommenden Monaten unter den Plänen bleiben, könnten sich die meisten befragten CFOs dazu durchringen, die externen Kosten herunterzufahren. 77 Prozent der Teilnehmer können sich tendenziell oder sogar sehr gut vorstellen, im Falle einer

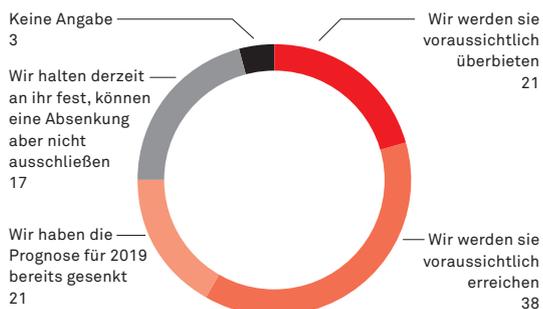
Das Panel

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.

In den zurückliegenden Wochen mussten einige Unternehmen ihre Prognose für das laufende Geschäftsjahr anpassen.

Wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus?

(Angaben in Prozent)

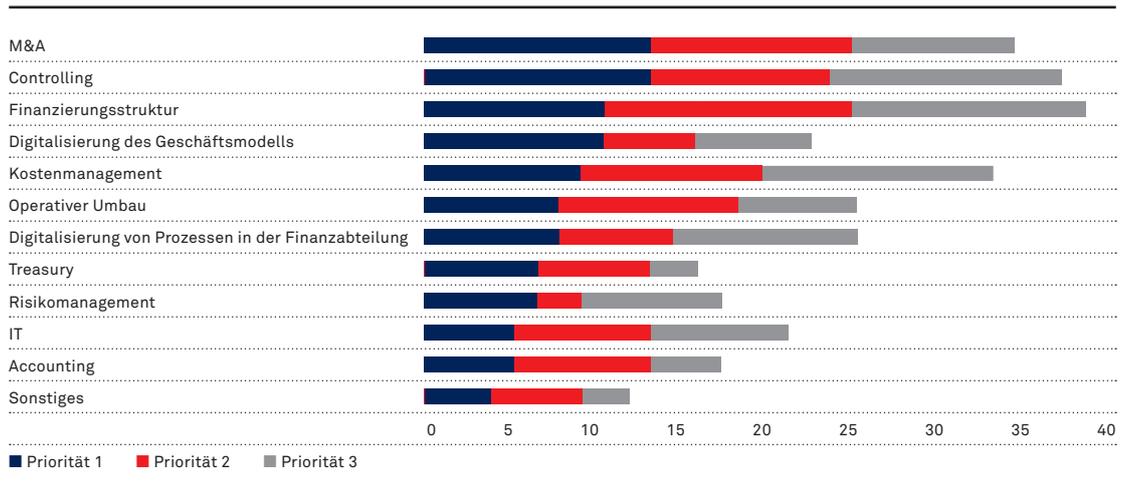


Quelle: FINANCE-Research

unterstützt von

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

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



Quelle: FINANCE-Research

mauen Entwicklung die Kosten für externe Dienstleistungen und Berater zu kürzen. Drei Viertel der Finanzchefs können sich zudem vorstellen, ein Effizienzprogramm für interne Prozesse aufzusetzen. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer wäre sogar dafür offen, Investitionen zurückzustellen.

Das herausfordernde Umfeld droht auch das Arbeitsportfolio der Finanzverantwortlichen negativ zu beeinflussen. Immerhin ein Drittel der Befragten geht davon aus, dass Finanzierungsgespräche mit den Banken nun schwieriger werden. Rund jeder dritte Finanzchef hat bereits Pläne, die Finanzierung mit Blick auf den Abschwung gezielt „wetterfest“ zu machen, etwa durch frühzeitige Laufzeitverlängerungen. Allerdings gehört zur Wahrheit auch, dass 62 Prozent der Teilnehmer ihr Unternehmen auf der Finanzierungsseite gut aufgestellt sehen.

Dieser Fokus auf Finanzierungsthemen zeigt sich auch in der Bedeutung, die CFOs ihrer Finanzierungsstruktur beimessen: Während die Befragten in den zurückliegenden fünf Befragungen jeweils das Controlling am häufigsten zu den drei Top-Pri-

oritäten in ihrem Arbeitsalltag zählten, liegt dieses Mal das Thema Finanzierungsstruktur vorn. Mit 39 Prozent führt es vor dem Controlling mit 37 Prozent. Allerdings stehen Controlling und auch M&A derzeit für jeweils 13 Prozent der Befragten ganz oben auf der Liste, an diese Werte als Top-Priorität kommt die Finanzierung nicht heran.

Auch das Risikomanagement wird wichtiger. Es zählt zurzeit für 17 Prozent der CFOs zu den drei wichtigsten Themengebieten – das sind doppelt so viele wie noch vor einem Jahr. Unter den aktuellen Risiken schätzen die Finanzchefs nach wie vor Cybercrime-Angriffe als besonders bedrohlich für ihr Unternehmen ein. Die Risiken durch Cybercrime-Angriffe bewerten sie im Durchschnitt mit 6,19 (Wert 10 = extrem hohe Bedrohung). Als zweitgrößte Bedrohung stufen sie ein makroökonomisches Risiko ein: eine Eskalation des Handelskriegs zwischen den USA und China (5,62 Punkte).

Digitalisierung ist ein Kernthema

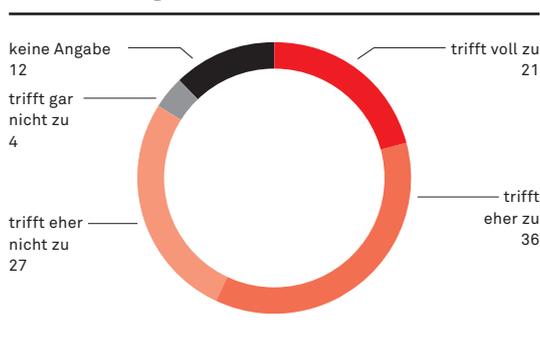
Jedoch gibt es trotz der steigenden Bedeutung des Krisenmanagements auch einen weiteren Befund: Das langfristig wichtige Thema Digitalisierung fällt durch den starken Fokus auf Risiken nicht hinten runter. Für 25 Prozent zählt die Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung zu den drei Top-Prioritäten im Arbeitsalltag, für 23 Prozent zählt auch die generelle Digitalisierung des Geschäftsmodells ihres Unternehmens dazu. Die meisten Unternehmen arbeiten bereits an der digitalen Transformation des Finanzbereichs: Nur 9 Prozent der Teilnehmer geben an, mit der Einführung digitaler Methoden, Technologien und Tools noch keine Erfahrung gesammelt zu haben.

Das Problem: Offenbar werden zwar viele Projekte angestoßen, dann aber nicht sauber nachgehalten. So stimmen 57 Prozent voll oder tendenziell

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.

Wie beurteilen Sie die These: „Der Erfolg von Digitalisierungsinitiativen wird nicht strukturiert gemessen“? (Antworten in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

der These zu, dass der Erfolg von Digitalisierungsinitiativen nicht strukturiert gemessen werde (siehe Grafik auf Seite 2). Nur 4 Prozent der Befragten widersprechen der These vollkommen.

Auch Einsparungen, die sich im Zuge der Digitalisierung etwa durch effizientere Prozesse oder neue Methoden ergeben können, machen sich noch nicht überall bemerkbar. Nur 49 Prozent der Befragten stimmen der These zu, dass Einsparungsmöglichkeiten durch effizientere Prozesse und digitale Methoden konsequent umgesetzt würden. Nahezu jeder dritte CFO sieht dies dagegen in seinem Unternehmen nicht.

Einzelprojekte dominieren

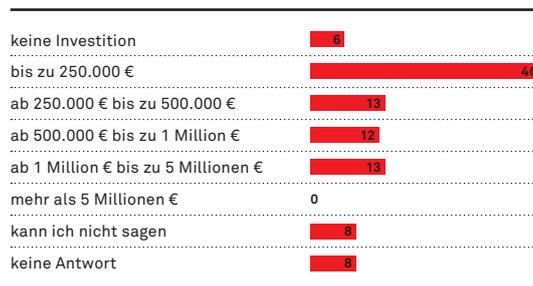
Einige Lücken offenbart die Bestandsaufnahme zum strategischen Leitbild: Eine Strategie zur Verfolgung eines visionären Zielbilds für die Finanzfunktion haben beispielsweise erst 8 Prozent der FINANCE-Panelisten. 21 Prozent setzen immerhin auf eine systematische, aber schrittweise Veränderung des Status quo. 55 Prozent arbeiten allerdings nach wie vor mit einer anwendungsfallbezogenen Strategie (Digital Use-Case).

Dass einige Unternehmen aus ihren Digitalisierungsprojekten nicht das Maximum herausholen, liegt wohl auch an Wissenslücken. 31 Prozent der CFOs geben zu, dass es an Wissen über die digitalen Möglichkeiten nach wie vor fehle. 42 Prozent sind der Ansicht, es fehle an den richtigen Experten und Jobprofilen im Finanzbereich, um alle Möglichkeiten voll ausschöpfen zu können. 38 Prozent der Finanzchefs beklagen zudem, es mangle am erforderlichen Mind-Set, um ein Arbeiten unter Einbeziehung der neuen Möglichkeiten umzusetzen. Doch hier gibt es Hoffnung: 57 Prozent der CFOs stimmen voll oder tendenziell der These zu, dass die zunehmende Digitalisierung selbst auf lange Sicht auch zu einem offeneren Mind-Set bei den Mitarbeitern führen werde. Und ganze 61 Prozent glauben, dass eine erfolgreiche Digitalisierung ihren Finanzbereich zu einem attraktiveren Arbeitsplatz für junge Talente macht.

Allerdings ist das Investitionsvolumen, das jährlich für den Aufbau digitaler Kompetenzen, Methoden und Technologien im Finanzbereich bereitsteht, in den meisten Unternehmen noch eher überschaubar. Die meisten Befragten (40 Prozent) beziffern das Investitionsvolumen auf bis zu 250.000 Euro im Jahr. Nur bei 13 Prozent der Befragten liegt das Budget bei mehr als 1 Million Euro

Wie hoch ist das Investitionsvolumen des Finanzbereichs für den Aufbau digitaler Kompetenzen, Methoden und Technologien?

(Antworten in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

(siehe Grafik). Zur Einordnung: Bei der Hälfte der befragten Teilnehmer erzielen die Unternehmen einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro im Jahr.

Zumindest müssen nur die wenigsten Financer vollkommen auf ein Digitalisierungsbudget verzichten: Nur gut 6 Prozent der Teilnehmer geben an, es gebe in ihrem Unternehmen keine Investitionen in die Digitalisierung des Finanzbereichs.

Financer sehen sich nicht als Treiber

Wenn es dagegen um die Digitalisierung des Unternehmens insgesamt geht, lassen viele Finanzchefs großen Ehrgeiz vermissen: Zwar sagen nur 8 Prozent, der Finanzbereich spiele überhaupt keine aktive Rolle bei der digitalen Transformation – als treibende Kraft sehen sich die meisten Financer dennoch nicht.

Zu den möglichen Rollen des Finanzbereichs in der digitalen Transformation befragt, sehen nur knapp 25 Prozent der CFOs ihn als Visionär und strategischen Gestalter der Digitalisierung. Auch eine Rolle als Treiber der digitalen Veränderung sehen nur 47 Prozent der Teilnehmer für den Finanzbereich.

Schon mehr Finanzverantwortliche können sich mit der Rolle des Sponsors von Ideen und Projekten anfreunden, 60 Prozent schreiben sie ihrem Bereich zu. 64 Prozent sehen sich als Aufklärer und Wissensvermittler. Am meisten Zustimmung erhält die vergleichsweise passive Rolle des Mitgestalters und Innovators digitaler Ideen: 82 Prozent der CFOs sehen den Finanzbereich bei der digitalen Transformation in dieser Funktion.

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, 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.

»CFOs droht der Verlust von Einfluss«

Nur wenige CFOs sehen die Finanzabteilung als Treiber und Gestalter, wenn es um die digitale Transformation des Unternehmens geht. Das ist riskant, 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

Bei der digitalen Transformation des Unternehmens sehen über 80 Prozent der CFOs ihren Finanzbereich in der Rolle des Mitgestalters. In der Rolle des Treibers sieht ihn nicht einmal jeder Zweite, als Visionär und strategischen Gestalter nur jeder Vierte. Sind CFOs zu passiv?

Viele befassen sich zwar mit der Digitalisierung der Finanzfunktion, aber bei bereichsübergreifenden Initiativen stehen die CFOs leider oft an der Außenlinie. In vielen Unternehmen beanspruchen dagegen ihre Kollegen aus anderen Bereichen wie Vertrieb und Operations eine Führungsrolle in der Digitalisierung der Unternehmenssteuerung. Das ist riskant: Wenn CFOs nur auf Initiativen reagieren, dann droht der Verlust von Einfluss.

Wie können die Finanzchefs gegensteuern?

Hilfreich wären eine ganzheitlichere Sicht auf die Digitalisierung und eine Strategie über die Grenzen des eigenen Bereichs hinaus. Damit tun sich jedoch viele CFOs noch schwer: Das Digitalisieren der funktionsinternen Prozesse mit isolierten „Use Cases“, denen ein übergeordneter und funktionsübergreifender Rahmen fehlt, dominiert derzeit in den Finanzabteilungen. CFOs sollten darauf achten, sich stärker als Gestalter der umfassenden Digitalisierung der Unternehmenssteuerung einzubringen und sich nicht in die Rolle des Beifahrers abdrängen zu lassen.

Sind die Finanzabteilungen für transformativische Projekte überhaupt schon bereit? Immerhin beklagen noch mehr als 30 Prozent, es fehle an Wissen über die Möglichkeiten digitaler Technologien.

Viele Technologien sind immer noch sehr komplex und erfordern Spezialistenwissen, das die Finanzbereiche noch nicht ausreichend an Bord haben. Hierin liegt ein Dilemma: Sie müssen dieses Know-how extern einkaufen oder über Neueinstellungen aufbauen. Allerdings können sich viele CFOs bei einer drohenden Krise vorstellen, genau bei diesen Punkten zu sparen. Das steht natürlich im Widerspruch. Wer wirklich nachhaltig effizienter werden will, kommt an der Digitalisierung und an Investitionen nicht vorbei.

In der Finanzfunktion überwiegt anscheinend derzeit vielerorts ein „Use-Case-Hunting“. Umfassende Zielbilder für die digitale Transformation haben dagegen erst die wenigsten CFOs erarbeitet. Woran könnte das liegen?

Ich finde es besorgniserregend, dass nur 8 Prozent bereits ein visionäres Zielbild bei der Digitalisierung verfolgen. Das birgt eine große Gefahr: Die CFOs picken sich einzelne Anwendungen heraus, am Ende ergeben diese aber womöglich kein stimmiges Gesamtbild oder passen nicht zu den Initiativen in anderen Unternehmensteilen. Das kann mit großem Frust enden, wenn dadurch die erhofften Ergebnisse ausbleiben.

Mehr als die Hälfte der Befragten hat sogar angegeben, dass die Erfolge ihrer Digitalisierungsinitiativen gar nicht strukturiert gemessen würden. Woran hapert es?

Auch das dürfte damit zusammenhängen, dass die Finanzverantwortlichen viele einzelne und voneinander unabhängige Initiativen starten. Es ist eher ein Ausprobieren – alle „Use Cases“ individuell zu messen, ist aber kaum möglich. Und wenn eine übergeordnete Strategie und die damit verbundene Zielsetzung fehlen, dann fällt es schwer zu bewerten, wie erfolgreich die Digitalisierung tatsächlich umgesetzt wird.