

# Die große Angst vor dem Fachkräftemangel

Seit dem Ausbruch des Ukraine-Kriegs prasseln mehrere, schwer einzuschätzende Krisen und Risikofaktoren auf die Finanzabteilungen deutscher Unternehmen ein. CFOs müssen priorisieren, welche Maßnahmen auf ihre Agenda kommen. Trotz akuter Energiekrise und gestiegener Rohstoffpreise rückt aber eine andere Sorge in den Mittelpunkt.

— **Deutschlands Finanzchef kommen** nicht zur Ruhe. Kaum ist die Corona-Pandemie verdaut, entstehen neue Krisenherde, die die Wirtschaft in Atem halten. Da ist es wenig verwunderlich, dass die Finanzabteilungen unter Hochdruck arbeiten. Wie die Ergebnisse des aktuellen FINANCE CFO Panels zeigen, wurde der Rekordwert aus diesem Frühjahr bezüglich des Stress-Levels nochmal übertroffen und kletterte von 6,4 auf 6,6 (10 = extrem gestresst). Dies zeigt, wie angespannt die Lage derzeit ist. Die Arbeitsauslastung blieb im Vergleich zur Umfrage im Frühjahr konstant hoch bei 8,2 (Maximalwert 10 = sehr viel zu tun). Weshalb der Stress-Level stärker steigt als die Arbeitsauslastung,

erklärt Horváth-Partner Achim Wenning so: „Das resultiert aus der Tatsache, dass zu den bekannten und eingespielten Themen sowie Arbeitsabläufen vermehrt neue, unternehmensweite und existenzbedrohende Themen hinzukommen.“

Ein schöner Lichtblick: Die Frage, ob ihnen ihr Job gegenwärtig Spaß macht, beantworteten über 82 Prozent der CFOs dennoch mit Ja. Für die Befragung hat die FINANCE-Redaktion in Kooperation mit der Unternehmensberatung Horváth & Partner in der zweiten Septemberhälfte rund 100 Finanzchefs in Deutschland anonym zu ihrer aktuellen Markteinschätzung befragt.

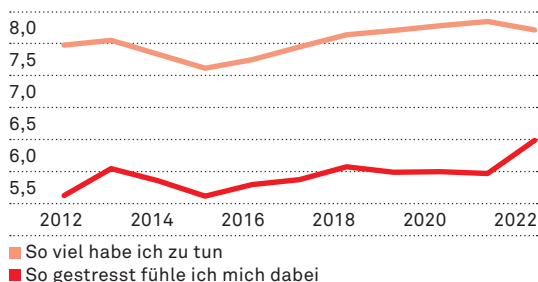
Im Alltag der CFOs dominiert das Thema Controlling, das 59 Prozent der Befragten zu den drei Top-Prioritäten zählen. 40 Prozent bezeichnen das Kostenmanagement als Top-Priorität und 29,5 Prozent die Finanzierungsstruktur. Das Bedürfnis, die eigene Finanzstruktur nach Sparpotentialen abzuklopfen, ist ein Trend, der sich seit längerem manifestiert.

Der operative Umbau ihrer Unternehmen, der im Frühjahr noch deutlich stärker in den Fokus gerückt war und von 34,5 Prozent als eines der

### Das Panel

Für das CFO Panel befragt FINANCE regelmäßig Finanzvorstände im deutschsprachigen Raum über eine anonyme Online-Befragung zu ihrer aktuellen Markteinschätzung und ihren Arbeitsschwerpunkten. Die Umfrage findet seit Herbst 2011 zwei Mal jährlich statt.

**Wie viel haben Sie aktuell zu tun, und wie gestresst fühlen Sie sich dabei?** (1 = sehr wenig bzw. sehr entspannt; 10 = sehr viel bzw. extrem gestresst)



Quelle: FINANCE-Research

unterstützt von



## Wie stark schätzen Sie die Bedrohung für Ihr Unternehmen durch die folgenden Arten von Risiken ein? (1 = keine Bedrohung, 10 = extrem hohe Bedrohung, Angabe Mittelwerte)

Fachkräftemangel für Tätigkeiten im Unternehmen allgemein	7,4
Hohe Rohstoffpreise	7,2
Hohe Inflation	7,0
Bedrohung oder Störung von Lieferketten	6,4
Cybercrime-Attacken	6,2
Steigende Finanzierungskosten	5,4
Protektionistische Tendenzen	5,0
Folgen des Klimawandels	4,8
Wirtschaftliche Folgen der Corona-Pandemie	4,6
Mögliche politische Unruhen an einzelnen Standorten im Ausland	4,4

Quelle: FINANCE-Research

### Die Teilnehmer

Die knapp 70 teilnehmenden CFOs decken eine breite Marktspanne von Mittelstand bis Großkonzern ab. Über die Hälfte der Teilnehmer arbeitet in Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz, 20 Prozent sind bei größeren Mittelständlern mit 250 Millionen bis 500 Millionen Euro Umsatz tätig.

dominierenden Themen im CFO-Alltag angesehen wurde, verliert wieder an Relevanz. In der aktuellen Umfrage halten nur noch 22,2 Prozent einen operativen Umbau für eine der Top-Prioritäten. In den Hintergrund rückt auch das jahrelang omnipräsente Thema der Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung. Nur noch für 11,4 Prozent zählt sie zu den wichtigsten Alltagsprioritäten, das ist der niedrigste Wert seit dem CFO Panel im Frühjahr 2017. Dadurch „besteht die Gefahr, dass kurzfristiger Aktionismus auf krisenbedingte Herausforderungen dazu führt, dass die Grundlagenarbeit in der Digitalisierung vernachlässigt wird“, warnt Horváth-Partner Achim Wenning.

Analog zur gesunkenen Relevanz der Digitalisierung innerhalb der Finanzabteilungen liegen auch Cybercrime-Attacken in der Risikowahrnehmung mit Blick auf verschiedene Arten von Bedrohungen weiter hinten als noch im Frühjahr. Auf einer Skala von 1 bis 10 (10 = extrem hohe Bedrohung) kommt Cyberkriminalität nur noch auf einen Wert von 6,2 nach 7,1 zu Jahresbeginn.

### Ein Potpourri an Bedrohungen

Insgesamt geht nach Meinung der befragten CFOs von mehreren Risikoarten eine mittlere Bedrohung mit Werten zwischen 4 und 5,5 für ihre Unternehmen aus – dies sind mögliche politische Unruhen an einzelnen Auslandsstandorten (4,4), protektionistische Tendenzen (5,0), steigende Finanzierungskosten (5,4) oder die Folgen des Klimawandels (4,8). Selbst Störungen von Lieferketten werden als schwächere Bedrohung wahrgenommen als noch zu Jahresbeginn, hier fiel der Wert von 7,2 auf nun 6,4.

Die hohen Rohstoffpreise – in der vergangenen Umfrage noch die am stärksten wahrgenommene Bedrohung mit einem Wert von 7,6 – wurden überraschenderweise vom Spitzenplatz verdrängt und erreichen nur noch einen Wert von 7,2. Als noch größere Bedrohung nehmen die Finanzchefs den

Fachkräftemangel innerhalb ihres Unternehmens war, dieser kommt auf einen Wert von 7,4 und erreicht damit einen Höchststand. Und der „War for Talents“ wird nicht nur unternehmensweit wahrgenommen, sondern schlägt sich gezielt in den Finanzabteilungen nieder. Auch dieser Risikofaktor wurde beim CFO Panel abgefragt und erreichte mit einem Wert von 5,8 seinen bisherigen Rekord.

Dass nicht die hohen Rohstoffpreise, sondern der Fachkräftemangel als derzeit stärkste Bedrohung für Unternehmen bewertet wird, dürfte daran liegen, dass erhöhte Rohstoffpreise als temporäre Bedrohung wahrgenommen werden, die sich entspannen könnte, sobald der Ukraine-Krieg ein Ende findet. Die Suche nach Fachkräften indes wird Firmen noch auf Jahre beschäftigen, wie die Ergebnisse zeigen. 53,3 Prozent der Befragten gaben an, dass der Fachkräftemangel auch in den nächsten drei Jahren ein „hohes Risiko“ darstellen werde. Einzig hohe Energiepreise, die gesondert als künftige Bedrohung abgefragt wurden, werden von mehr CFOs (62,2 Prozent) als hohes Risiko gewertet. Weniger Sorge haben die deutschen Finanzchefs hingegen vor geringen Exportchancen. Nur 8,9 Prozent sehen hier ein hohes Risiko in den kommenden drei Jahren. Genauso gering ist die Risikowahrnehmung mit Blick auf Fremdwährungseffekte. Auch eine mangelnde Wettbewerbsfähigkeit wird trotz aller Herausforderungen kaum befürchtet: 51,1 Prozent sehen hier ein niedriges und 22,2 Prozent ein mittleres Risiko in den kommenden drei Jahren.

### CFOs spüren Transformationsdruck

Eines wird deutlich: In der Krise ist der CFO nicht nur Chef über die Zahlen, sondern aktiver Transformationstreiber. Das legt das eigene Rollenverständnis nahe, dass die Panel-Teilnehmer haben. Denn 35,5 Prozent der CFOs sehen sich in ihrem eigenen Rollenbild als „Motor des Wandels“, 24,4 Prozent als „Visionär und strategischen Gestalter“.

Doch welche Maßnahmen stehen auf der CFO-Agenda, um die angestrebte Rolle zu erfüllen? Die meisten CFOs halten es (verständlicherweise) für ihre Pflicht, ihr Unternehmen finanziell resilient aufzustellen. So steht für 55,6 Prozent die Liquiditätssicherung und für 51,1 Prozent die Stärkung der Vorhersagefähigkeiten in Planungs-, Prognose- und Berichtsprozessen auf der Agenda (Mehrfachnennung möglich). Durch gutes Forecasting können Firmen exogene Schocks schneller durchspielen und die Folgen für das eigene Unternehmen abschätzen.

48,9 Prozent der Befragten sehen zudem die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter als Punkt auf der CFO-Agenda – erneut ein Symptom des Fachkräftemangels, der Firmen dazu anhält, ihre Mannschaft bestmöglich weiterzubilden. Fehlende Spezialisten in neuen Berufsbildern im Finanzbereich werden zudem als größtes Hindernis bei der Entfaltung des künftigen CFO-Rollenmodells wahrgenommen, 42,2 Prozent sehen dies als Hürde.

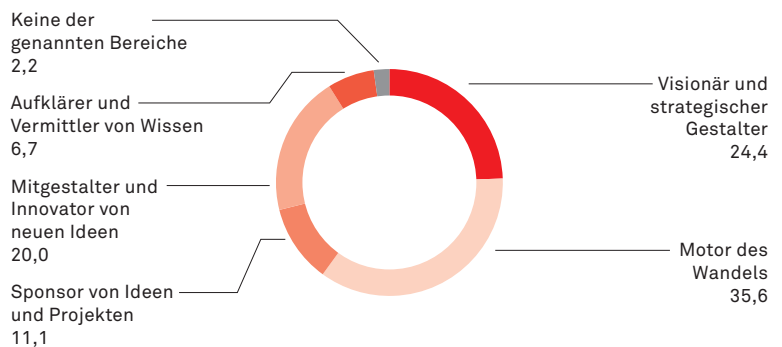
Kurios ist, dass ausgerechnet eine unzureichende Veränderungsbereitschaft auf Seiten der Führungskräfte von satten 40 Prozent der befragten Finanzchefs als Hindernis angesehen wird. Der Wunsch nach einer transformativen Kraft bei den CFOs ist augenscheinlich da, an Motivation auf Seiten der Führungskräfte mangelt es noch.

## Imageboost durch Sustainable Finance

Sustainable-Finance-Aktivitäten sind für viele Unternehmen bereits fester Bestandteil im operativen Geschäft. So geben 72,7 Prozent der Befragten an, dass innerhalb ihres Konzerns Sustainable-Finance-Aktivitäten derzeit zumindest analysiert, konkrete Maßnahmen konzeptioniert oder Maßnahmen bereits umgesetzt werden. Das Engagement dürfte sich lohnen, denn die Chancen, die die Green Transformation mit sich bringt, sind vielfältig. Dass damit vor allem eine Reputationsverbesserung verbunden sein könnte, trifft aus Sicht von 80 Prozent der Finanzchefs vollständig oder eher zu.

Wie wert- oder nachhaltig eine Imagepolitik nun sein mag, lässt sich sicher diskutieren, doch es kristallisieren sich in den Panel-Ergebnissen auch Chancen heraus, die die Finanz- und/oder operative Unternehmensstruktur verbessern können. So stimmen etwa 75,6 Prozent der befragten Finanzchefs vollständig und eher zu, dass Sustainable Finance die Chance für eine nachhaltige Unternehmenssteuerung entlang der gesamten Wertschöpfungskette

## Welche Rolle muss der CFO einnehmen, um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein? (Angaben in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

ihres Unternehmens bietet und 60 Prozent gaben an, dass sich der Zugang zu erweiterten Refinanzierungsmöglichkeiten verbessern lässt.

## ESG – CFOs trauen sich mehr zu

Innerhalb der Finanzorganisationen selbst jedoch ist beim Engagement hinsichtlich Sustainable Finance noch Luft nach oben. ESG scheint den aktuellen Krisen weichen zu müssen. Denn über ein Fünftel der Befragten gibt an, sich nicht aktiv am Thema Sustainable Finance zu beteiligen (Sustainability Avider). Im Frühjahr lag dieser Wert nur bei 11,8 Prozent. Dies dürfte jedoch nur eine Momentaufnahme sein.

44,5 Prozent der CFOs sehen ihre Finanzabteilung in der Rolle des „Sustainability Reporters“, der Standards und Richtlinien bezüglich der Berichtspflichten einhält. 11,1 Prozent sehen ihre Finanzorganisation schon als „Sustainability Performance Manager“, der aktiv die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung vorantreibt. Im Frühjahr lag dieses Verhältnis zwischen Sustainability Reporter und Performance Manager noch bei 60,8 Prozent zu 5,9 Prozent. Und der Trend ist positiv: In fünf Jahren, so glauben die von uns befragten CFOs, werden sich nur noch 8,8 Prozent der Finanzabteilungen nicht aktiv beim Thema Sustainable Finance beteiligen. Fast ein Drittel werde dafür die breit aufgestellten Aufgaben des Sustainability Performance Manager einnehmen. «

### Teilnahme

Sie sind CFO und wollen sich am FINANCE CFO Panel beteiligen? Dann freuen wir uns über eine E-Mail an [redaktion@finance-magazin.de](mailto:redaktion@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](mailto:redaktion@finance-magazin.de), Internet: [www.finance-magazin.de](http://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. • Genderhinweis Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

# »In Krisen setzen CFOs auf Prozessoptimierung«

Die Herausforderungen für CFOs aktuell sind mannigfaltig und die Agenda entsprechend lang. Prozessoptimierung steht weiterhin im Fokus. Andere wichtige Themen rücken in den Hintergrund. Interview: Melanie Ehmann

Achim Wenning  
ist Partner und  
Bereichsleiter  
„CFO Strategy &  
Organization“ bei  
Horváth.



beiden Umfragen davor rangierte sie bei 15 Prozent bzw. 31 Prozent.

## Das ist eigentlich seltsam, oder?

Ja, und ist auch nicht hilfreich. Kurzfristiger Aktionismus auf krisenbedingte Herausforderungen darf nicht die Grundlagenarbeit in der Digitalisierung vernachlässigen. Die Digitalisierung ist ein enormer Enabler und das nicht nur bezüglich der Reaktionsfähigkeit im Hinblick auf Krisen.

## Sondern?

Sie spielt eine große Rolle im Hinblick auf den Fachkräftemangel, der längst auch speziell in den Finanzabteilungen spürbar ist. Dies versuchen CFOs auch durch Prozessautomatisierung abzufedern. Darüber hinaus sind moderne Prozessabläufe mit digitalen Tools attraktiver und ziehen junge Talente an. Der „War for Talents“ wird aber damit nicht gewonnen. Immerhin haben 49 Prozent der Befragten auch die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter auf ihrer Agenda. Fachkräftemangel wird auf Jahre ein großes Thema für die Finanzabteilungen bleiben. Denn die Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter nehmen stetig zu. Beispielsweise kommt heute auch alles rund um Sustainable Finance und die damit zusammenhängende Regulatorik hinzu.

## Wie sieht der Status quo beim Thema Sustainable-Finance-Transformation aus? Welche Rolle nehmen die Finanzabteilungen heute ein?

Das Thema ist in fast allen Finanzabteilungen angekommen. Bislang aber beschränkt sich die Rolle des CFO auf die des Berichtstatters. Der Reportingpflicht für den Nachhaltigkeitsbericht nachzukommen ist seine Kernaufgabe in Sachen Sustainable Finance. Das spiegeln auch die Panel-Ergebnisse wider: Am häufigsten wurde das Rollenbild des „Sustainability Reporter“ angegeben (44,5 Prozent). Mittelfristig ist aber eine Entwicklung des Rollenverständnisses zu erwarten. In den nächsten Jahren werden die CFOs vermehrt aktiver Teil und Treiber von nachhaltigen Transformationsinitiativen sein und als „Sustainability Controller“ eine größere Rolle einnehmen. <

## Die Arbeitsauslastung ist hoch, niedriger jedoch als im Vergleich zur Corona-Hochphase. Jedoch ist der Stress-Level der CFOs auf Rekordniveau. Wie erklären Sie sich das?

Die Unternehmen stecken in einer Phase sich überlagernder Krisen. CFOs sind derzeit intensiv gefragt, hierzu Transparenz beizusteuern. Das ist natürlich arbeitsintensiv. Der erhöhte Stress-Level resultiert aus der Tatsache, dass zu den bekannten und eingespielten Themen sowie Arbeitsabläufen vermehrt neue, unternehmensweite und existenzbedrohende Themen hinzukommen. Diese neuen Fragestellungen erfordern zusätzliche Energie, um Antworten zu finden. Hinzu kommt ein Mangel an Ressourcen und Fachkräften.

## Und wie rüsten sich CFOs für jene neuen Herausforderungen des aktuellen Marktumfeldes?

Maßnahmen rund um die Prozessharmonisierung und -standardisierung stehen nach wie vor hoch im Kurs. Damit wird die Basis stabiler und effizienter. Daneben erfolgt eine Konzentration auf jene Prozesse, die zu einer schnelleren Entscheidungsfindung beitragen und die Prognosefähigkeit stärken. Diese Fähigkeiten sind im krisengeprägten Umfeld wertvoll. Dabei hilft Digitalisierung. Doch kurioserweise ist die Digitalisierung der Finanzabteilung ins Abseits gerückt: Sie lag nur noch bei 11,4 Prozent der Befragten unter den drei Top-Prioritäten. In den

»Zu den eingespielten Themen kommen neue, unternehmensweite und existenzbedrohende Themen hinzu.«