

# Raus dem Finanz-Silo

Die Finanzverantwortlichen zeigen sich im Frühjahr 2023 beim CFO Panel insgesamt optimistisch, den Fachkräftemangel aber sehen sie als Risiko. Gleichzeitig verändert sich die CFO-Rolle.

— **Deutsche Finanzvorstände scheinen** sich an den dauerhaften Krisenmodus gewöhnt zu haben. Das jedenfalls legen die Ergebnisse des neuesten CFO Panels nahe. Insgesamt blicken die CFOs weitgehend optimistisch in die Zukunft. Der Fachkräftemangel bleibt jedoch eine große Sorge der Finanzverantwortlichen. 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 aktuellen Markteinschätzung befragt hat. Die Befragung, an der sich rund 40 Finanzverantwortliche beteiligt haben, fand in der zweiten Märzhälfte statt.

Nahezu jeder der befragten CFOs (95 Prozent) ist sehr oder eher optimistisch, dass die eigene Finanzabteilung die allgemeinen Ziele erreichen wird. Ähnliches gilt für die persönlichen CFO-Ziele: Hier zeigen sich fast 90 Prozent optimistisch oder sehr optimistisch. Auch der weiteren (Prozess-)Digitalisierung blicken insgesamt 82 Prozent zuversichtlich entgegen. Gleichzeitig sehen zwei Drittel der Befragten die Entwicklung von Arbeitsbelastung und Stresslevel der Mitarbeiter eher oder sehr pessimistisch, bei rund einem Drittel ist dies auch bei der Personalsituation der Fall.

Auch bei der unternehmensweiten Zielerreichung zeigen sich die CFOs durchweg zuversichtlich. Mit knapp 90 Prozent sind fast alle eher oder sehr optimistisch, dass ihr Unternehmen die strategischen Unternehmensziele erreicht. 82 Prozent prognostizieren dies in Bezug auf die Liquiditätssituation und knapp 80 Prozent für das Unternehmenswachstum. Knapp drei Viertel sind zudem sehr oder eher optimistisch, dass ihr Unternehmen Preiserhöhungen durchsetzen und die Nachhaltigkeitsziele erreichen kann. Etwas mehr als jeweils die Hälfte glaubt, dass ihr Unternehmen die Investitionen in

F&E und Innovationen (54 Prozent) beziehungsweise in neue Geschäftsfelder (52 Prozent) erfolgreich stemmen wird. Bemerkenswert ist, dass Investitionen in neue Geschäftsfelder für jeden fünften Befragten und die Investitionen in F&E und Innovationen für 18 Prozent „nicht relevant“ sind.

Dennoch stehen die Zeichen auf Wachstum: Zu den wichtigsten strategischen Unternehmensleitlinien zählen insbesondere organisches Wachstum (81 Prozent) und langfristiges Wachstum (78 Prozent), gefolgt von Digitalisierung (65 Prozent) und dem Verankern von Nachhaltigkeit (54 Prozent).

Die zunehmende Bedeutung von Klimaschutz und Nachhaltigkeit halten 85 Prozent der CFOs für eine gesamtwirtschaftliche Herausforderung, die im laufenden Jahr 2023 noch größer werden wird. Ähnliches gilt für den Fachkräftemangel (83 Prozent) sowie Cyberrisiken und Zinssätze (jeweils 80 Prozent).

## Controlling steht an erster Stelle

Im Arbeitsalltag achten die Finanzvorstände nach den Krisenjahren auf Planbarkeit: Insgesamt 60 Prozent nennen Controlling als eine von drei Top-Prioritäten. Dieser Wert entspricht zwar dem der Befragung im Herbst 2022. Doch im Detail zeigt sich, dass das Controlling an Bedeutung gewonnen hat, denn für 30 Prozent der Befragten ist es die Top-1-Priorität (Herbst 2022: 18 Prozent), vor »

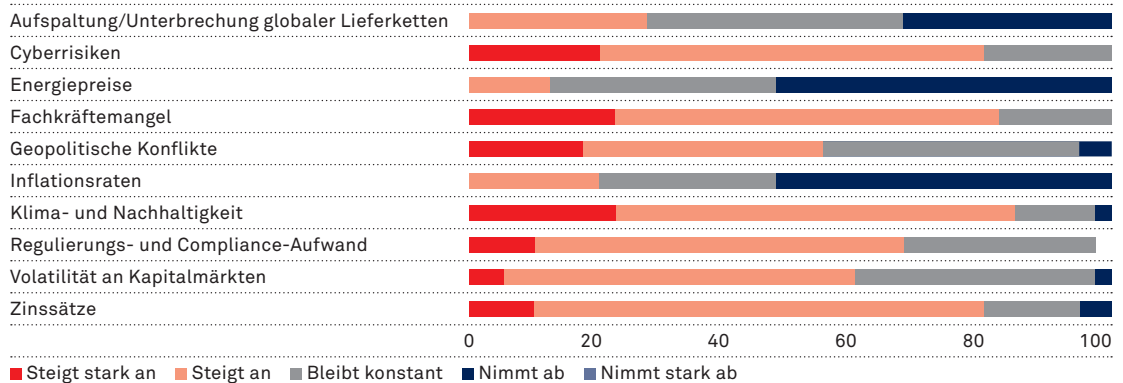
### Das Panel

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



### Diese gesamtwirtschaftlichen Herausforderungen werden 2023 an Bedeutung gewinnen oder verlieren (Angaben in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

der Finanzierungsstruktur (20 Prozent), dem Treasury und dem Kostenmanagement (je 10 Prozent).

Am zweithäufigsten als eine von drei Prioritäten nennen die Finanzvorstände das Kostenmanagement (48 Prozent). Es ist für 25 Prozent der Befragten der wichtigste operative Schwerpunkt unter den Top-2-Prioritäten, knapp vor Controlling (23 Prozent) und Accounting (15 Prozent).

Das Accounting wird gemeinsam mit der Finanzierungsstruktur von jeweils 30 Prozent der CFOs als eine von drei Prioritäten genannt. Abgenommen hingegen hat die Bedeutung des Risikomanagements: Nur noch 15 Prozent der Befragten sehen es als eine von drei Top-Prioritäten, im Herbst 2022 waren es fast doppelt so viele. (28 Prozent). Dies passt zu der grundlegend optimistischen Stimmung der Finanzvorstände. Im Gegensatz zu den von den CFOs genannten strategischen Unternehmensleitlinien hat die Digitali-

sierung nur noch eine geringe Bedeutung im operativen Alltag. Die Digitalisierung von Prozessen in der Finanzabteilung nennen 12,5 Prozent als eine von drei Top-Prioritäten, bei der Digitalisierung des Geschäftsmodells ist dieser Wert um etwa ein Drittel gesunken, von 18 auf 12,5 Prozent. Die Finanzchefs haben die Digitalisierung demnach zwar noch auf dem Radar, jedoch rangiert sie unter den Top-3-Prioritäten an letzter Stelle.

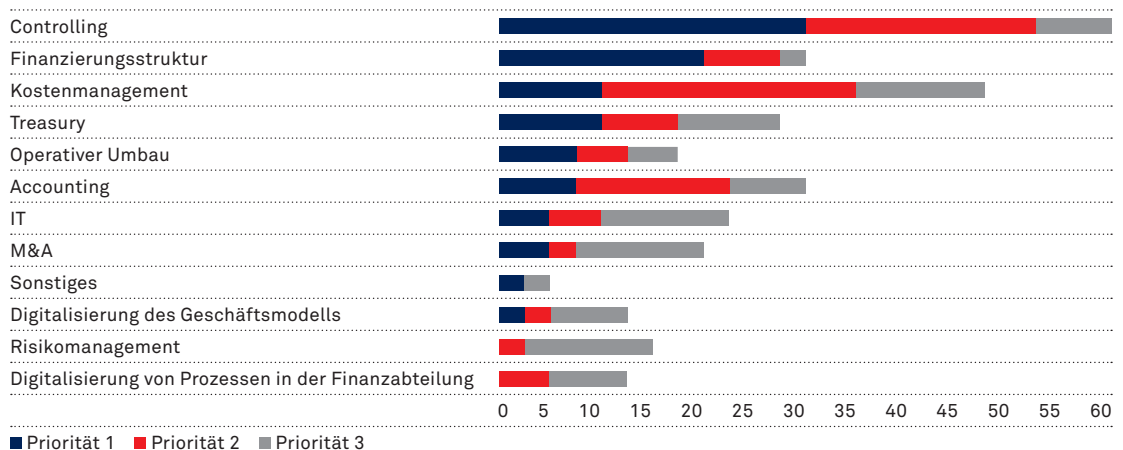
### Fachkräftemangel ist die Hauptsorge

Ebenfalls im Gegensatz zur geringen Priorisierung der Digitalisierung im operativen Alltag steht die Bewertung der CFOs von Cybercrime-Attacks. Hier sehen sie die zweitgrößte Bedrohung, der ihr Arbeitgeber ausgesetzt ist. Auf einer Skala von 1 (keine Bedrohung) bis 10 (sehr starke Bedrohung)

### Die Teilnehmer

Die rund 40 teilnehmenden CFOs decken eine breite Marktspanne ab. Mit einem Anteil von 43 Prozent arbeitet fast die Hälfte in Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz, weitere 16 Prozent sind bei größeren Mittelständlern mit 250 Millionen bis 500 Millionen Euro Umsatz tätig, fast jeder Fünfte arbeitet für Unternehmen, deren Umsatz zwischen 50 Millionen und 100 Millionen Euro liegt.

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



Quelle: FINANCE-Research

vergeben sie für diesen Aspekt den Wert 7,1. Im Herbst 2022 lag er noch bei 6,2.

Das größte Risiko für Tätigkeiten im Unternehmen allgemein ist derzeit aus Sicht der Finanzentscheider der Fachkräftemangel mit einem Wert von 7,6. Im Herbst 2020 betrug er noch 5,6, seitdem ist er stetig gestiegen. Den Fachkräftemangel speziell in der Finanzabteilung stuften die Befragten mit dem Wert 5,7 als deutlich weniger kritisch ein. Die Mehrheit scheint dabei auf moderne Technologie zu setzen: Insgesamt 62 Prozent stimmen der Aussage zu, dass Künstliche Intelligenz (KI) und Robotics in der Finanzabteilung den Fachkräftemangel in den nächsten fünf Jahren abfedern werden.

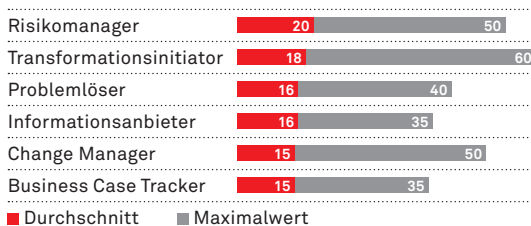
Die hohe Inflation sehen die Befragten weiterhin als großes Risiko, blicken ihr aber etwas gelassener entgegen als im Herbst 2022. Hier ist der Wert von 7,0 auf 6,7 gesunken. Diese Tendenz ist auch für die meisten anderen Risiken zu beobachten: Nahezu alle Werte liegen leicht unter denen der vorherigen Befragung. Besonders stark gesunken ist das Risiko, das die Finanzchefs für ihr Unternehmen aus hohen Rohstoffpreisen ableiten: von 7,2 im Herbst 2022 auf 5,9 im Frühjahr 2023. Zudem zeigt sich ein wachsendes Bewusstsein für Klimathemen. Die Bedrohung für ihr Unternehmen aus Folgen des Klimawandels halten CFOs für größer als bisher, der Wert ist seit der vorherigen Befragung von 4,8 auf 5,3 gestiegen.

## CFOs sehen sich in vielen Rollen

78 Prozent der Befragten macht ihr Job gegenwärtig Spaß. Einen ähnlich niedrigen Wert gab es zuletzt im Frühjahr 2016. Dabei haben die Finanzverantwortlichen weniger zu tun als in den vergangenen Jahren. Auf einer Skala von 1 (sehr wenig) bis 10 (sehr viel) bewerten sie ihre Arbeitsauslastung mit 7,6. Dieser Wert wurde zuletzt im Frühjahr 2016 unterboten. Der empfundene Stress hat nur minimal abgenommen: von 6,6 im Herbst 2022 auf 6,2 im Frühjahr 2023.

Findet sich die Erklärung dafür in den veränderten Aufgaben? Weit gefächert zeigt sich die Einschätzung der Finanzverantwortlichen, welche Aufgaben in ihren Verantwortungsbereich gehören. 87 Prozent stimmen zu, dass der CFO die Widerstandsfähigkeit und Stabilität des Unternehmens gewährleistet, und 82 Prozent, dass der CFO sich darauf konzentriert, eine leistungsstarke Finanzorganisation zu führen. Jeweils rund drei Viertel

### Welches Rollenverständnis sollten CFOs bei Initiativen zur Unternehmenstransformation haben? (Bitte verteilen sie 100 Prozentpunkte)



Quelle: FINANCE-Research

unterscheiden die Aussage, dass der CFO den Weg des gesamten Unternehmens durch eine unberechenbare Zukunft gestaltet (77 Prozent) und dass er notwendige Unternehmensveränderungen und -transformationen initiiert (74 Prozent). Die überwiegende Mehrheit (72 Prozent) sieht sich zudem als Ansprechpartner für das gesamte Management, um die Agenda des Top-Managements festzulegen und zu hinterfragen. 64 Prozent halten es auch für eine CFO-Aufgabe, langfristige Wertschöpfungs- und Nachhaltigkeitsziele zu integrieren. Die Mehrheit der CFOs fühlt sich demnach nicht nur für die Finanzabteilung verantwortlich, sondern auch für das Unternehmen als solches.

Das zeigt sich auch in den Ressourcen für Transformationsinitiativen: Hier geben drei von zehn Befragten an, dass sie 50 bis 75 Prozent für die Unternehmenstransformation einsetzen; nur 8 Prozent investieren so viel in die Finanztransformation.

Die Finanzverantwortlichen wurden zudem gefragt, welches Rollenverständnis CFOs bei Initiativen zur Unternehmenstransformation haben sollten. 100 Prozentpunkte sollten die Befragten auf die sechs Antwortoptionen verteilen. Im Durchschnitt erhielt jede Option 15 bis 20 Prozentpunkte, wobei die Werte bei den einzelnen Antworten individuell stark variieren. So sehen sich die Finanzverantwortlichen als Risikomanager (20 Prozent), Transformationsinitiator (18 Prozent), Problemlöser (16 Prozent), Informationsanbieter (16 Prozent), Change Manager (15 Prozent) und Business Case Tracker (15 Prozent). Ein Finanzverantwortlicher sieht sich allerdings zu 60 Prozent als Transformationsinitiator, ein anderer zu 50 Prozent als Change Manager oder Risikomanager. Die CFO-Funktion wird individuell stark unterschiedlich interpretiert. «

### Teilnahme

Sie sind CFO und wollen sich am FINANCE CFO Panel beteiligen? Dann freuen wir uns über eine E-Mail an: [erika.vonbasewitz@finance-magazin.de](mailto:erika.vonbasewitz@finance-magazin.de)

#### IMPRESSUM

Verlag F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe • Redaktion FINANCE, Pariser Straße 1, 60486 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.

# »Es zeigt sich eine Selbstüberschätzung«

CFOs wollen dem Fachkräftemangel mit besseren digitalen Prozessen begegnen und fühlen sich gut vorbereitet. Horváth-Partner Kai Grönke sieht das anders. Interview: Erika von Bassewitz

Kai Grönke ist Partner bei Horváth und leitet dort das Competence Team CFO Strategy & Organization.



und sparen zudem auch Mitarbeiter und Sachkosten ein.

**Zu Zeiten der Corona-Pandemie war die Digitalisierung ein großes Thema, jetzt sehen das nur wenige als Top-Priorität.**

Das ist wirklich erstaunlich. Wir fragen ja auch nach den strategischen Leitlinien, und hier erkennen die CFOs ein strategisches Feld. Aber im Alltag arbeiten sie gar nicht daran. Aus unserer objektiven Sicht ist die Digitalisierung in den meisten Finanzabteilungen noch lange nicht abgeschlossen. Man fühlt sich aber digitalisiert. In Bezug auf die Digitalisierung zeigt sich eine gewisse Selbstüberschätzung.

**Herr Grönke, die im Panel befragten CFOs sagen, dass sie weniger zu tun haben als in den Vorjahren. Dennoch fühlen sie sich gestresster. Wie erklären Sie das?**

Diese Diskrepanz lässt sich damit begründen, dass die Themen stärker variieren als früher. Arbeitswege und Prozesse sind vielleicht effizienter geworden, so dass der Workload an sich gesunken ist. Es gibt aber neue Themen und Aufgaben, für die CFOs neue Lösungen finden müssen. Das speist den Stresslevel.

**»Viele übernehmen stärker Verantwortung für das Unternehmen insgesamt.«**

**Gleichzeitig zeigen sich die CFOs ziemlich optimistisch, sowohl was ihre persönlichen Ziele als auch was das Erreichen von Unternehmenszielen angeht.**

Die vergangenen Jahre mit all den Krisen waren für die meisten CFOs deutlich herausfordernder als der jetzige Befragungszeitpunkt. In den Gesprächen mit uns zeigen sich die CFOs deutlich entspannter. Sie haben gelernt, mit Krisensituationen umzugehen.

**Zeigt sich das auch in den Prioritäten der CFOs?**

Absolut. Kostenmanagement ist recht wichtig und auch das Controlling. Das passt zur jüngsten Historie, wo eine Krise die nächste gejagt hat. Da ist es nachvollziehbar, dass man besser steuern und Voraussagen treffen will, um robust für die Zukunft zu sein. CFOs blicken derzeit stark auf die Kosten

**Werden KI und Robotics in der Finanzabteilung den Fachkräftemangel in den nächsten fünf Jahren abfedern?**

Mehr als 60 Prozent der CFOs sehen das so. Aber die wenigsten setzen diese wirklich schon ein, und wenn, dann meist nur Robotics. KI wird den Arbeitsalltag künftig grundlegend verändern.

**Wir haben die CFOs nach dem eigenen Rollenverständnis gefragt, klare Prioritäten kristallisierten sich aber nicht heraus. Woran liegt das?**

Es gibt unterschiedlichste Rollen und Ausprägungen. Gleichzeitig gehören immer mehr Disziplinen zum Verantwortungsbereich. Dabei gibt es unterschiedliche Typen von CFOs. Der eine ist eher Change Manager, der andere eher Risikomanager und der dritte eher Problemlöser. CFOs müssen heute alles abdecken, zumindest gemeinsam mit dem Team.

**Sehen sich CFOs stärker als Teil des Ganzen?**

Eindeutig. Viele übernehmen stärker Verantwortung für das Unternehmen insgesamt. Das zeigt sich auch darin, dass die CFOs viele Ressourcen für die Unternehmenstransformation bereitstellen. Sie konzentrieren sich nicht auf ihr Finanz-Silo, sondern bringen sich stärker in der Breite ein. Das C für „Chief“ des CFO wird häufig stärker betont als das F für „Financial“. «