

# Fachkräftemangel ist größte Sorge der CFOs

Den Fachkräftemangel sehen Finanzverantwortliche im Frühjahr 2024 beim FINANCE CFO Panel als größtes Risiko für ihr Unternehmen an. Bei der Transformation hin zu einem datengesteuerten Unternehmen ist ebenfalls noch Luft nach oben.

— **Der Fachkräftemangel rückt** verstärkt ins Bewusstsein der Finanzchefs und bereitet ihnen in zunehmendem Maße große Sorgen, die sich auch auf den operativen Alltag auswirken.

Das legen die Ergebnisse des aktuellen FINANCE CFO Panels nahe, bei dem die Redaktion in Zusammenarbeit mit Horváth & Partners Finanzchefs in Deutschland anonym zu ihrer aktuellen Markteinschätzung befragt hat. Rund 30 Finanzverantwortliche nahmen an der Ende Mai durchgeführten Umfrage teil.

## Fehlende Mitarbeiter und Cybercrime

Der Fachkräftemangel sowohl für Tätigkeiten im Unternehmen allgemein als auch in der Finanzabteilung ist die größte Sorge der CFOs. Auf einer Skala von 1 (keine Bedrohung) bis 10 (sehr starke Bedrohung) vergeben die Befragten für diese Gefahren die Werte 6,75 und 6,25. Damit stehen diese beiden Aspekte auf Rang 1 und 3 der größten Risiken. Im Herbst 2023 lagen die Werte bei 6,80 beziehungsweise 5,00.

Die Sorge vor Cyberattacken ist mit einem Wert von 6,43 wieder auf Platz 2 zurückgefallen (Herbst 2023: 7,23; Platz 1). Die Angst vor fehlenden Fachkräften im Unternehmen allgemein und die Sorge vor Cyberattacken stehen damit seit mehreren Befragungen relativ konstant an der Spitze, haben allerdings die Spitzenposition zuletzt mehrfach getauscht. An die hohe Inflation scheinen sich die Befragten gewöhnt zu haben. Zudem sind die Infla-

tionswerte durch das Eingreifen der Zentralbanken gesunken. Wohl deshalb bewerten die Befragten die Bedrohung durch die Inflation nur noch mit 5,14 (Herbst 2023: 6,50). Und auch die steigenden Finanzierungskosten durch die Zinserhöhungen der Zentralbanken sehen die Befragten bei einem Wert von 4,89 deutlich entspannter als im vergangenen Herbst 2023 (6,0). Dazu dürfte auch die Aussicht auf weitere Zinssenkungen beitragen.

Die potentielle Bedrohung durch hohe Energiekosten und hohe Rohstoffpreise bewerten die Befragten ähnlich wie im Herbst 2023. Größer geworden ist hingegen die Sorge der Finanzchefs vor einer Störung der Lieferketten (Frühjahr 2024: 5,07; Herbst 2023: 4,60), was sicher an den Attacken der Huthi-Rebellen im Roten Meer liegen dürfte.

## Digitalisierung und ESG sind relevant

Die Sorge um fehlende Fachkräfte spiegelt sich in den strategischen Maßnahmen auf den Agenden der CFOs wider. Die Mitarbeiterentwicklung genießt für mehr als drei von vier Finanzchefs höchste (23 Prozent) oder hohe (53 Prozent) Priorität. Ebenso viele verfolgen das Ziel, den CFO-Bereich kurz- »

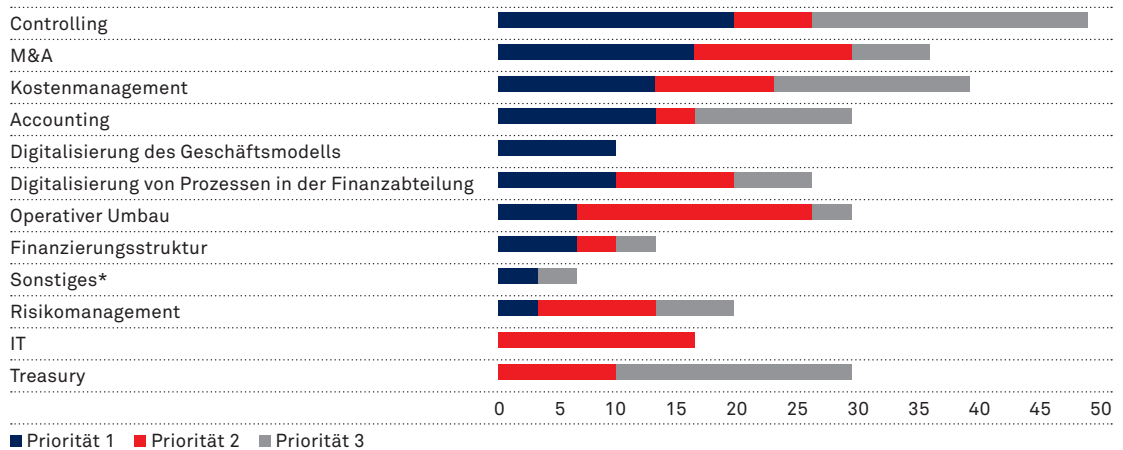
## Das Panel

Für das FINANCE CFO Panel befragt die Redaktion des FINANCE-Magazins 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



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



\* Nachhaltigkeit, rechtliche Angelegenheiten, Lizenzvertragsverhandlungen

Quelle: FINANCE-Research

oder mittelfristig als attraktiven Arbeitsbereich zu positionieren.

Noch weiter oben steht jedoch das klare Ziel von fast allen Befragten (90 Prozent), den Finanzbereich kurz- oder mittelfristig zu digitalisieren. Investitionen in die Digitalisierung des Unternehmens zu beschleunigen hat daher für 57 Prozent hohe oder höchste Priorität. 86 Prozent wollen kurz- oder mittelfristig ihre Effizienz verbessern und 77 Prozent ihre Liquidität sichern. Für mehr als die Hälfte (53 Prozent) hat Letzteres hohe oder höchste Priorität.

Doch auch die Integration von Nachhaltigkeitsthemen wie ESG, CSRD oder Taxonomie in die CFO-Agenda (57 Prozent) sowie M&A-Aktivitäten (50 Prozent) nehmen einen hohen Stellenwert auf den Agenden der befragten Finanzchefs ein. Doch ganz weit oben – unmittelbar hinter der Mitarbeiterentwicklung – rangiert ein Kernthema aus dem Controlling, namentlich die Stärkung der Vorhersagefähigkeiten in Planungs-, Prognose- und Bericht-

erstattungsverfahren, die für 70 Prozent der befragten CFOs hohe oder höchste Priorität genießt.

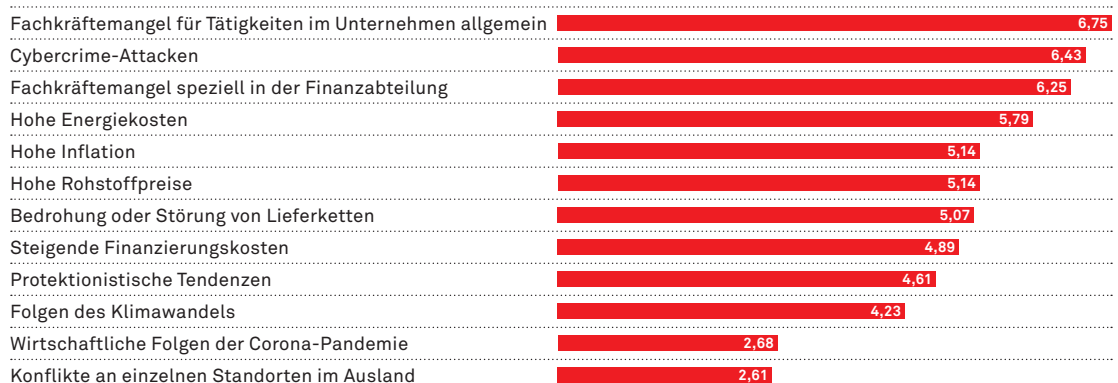
### M&A gewinnt an Bedeutung

Passend dazu steht das Controlling für die befragten CFOs an erster Stelle. Für 48 Prozent ist es nach wie vor eine von drei Top-Prioritäten, gefolgt vom Kostenmanagement (39 Prozent) und M&A-Aktivitäten (35 Prozent). Auch wenn es noch für einen ersten Platz reicht, kommt das Controlling damit auf rund 10 Prozentpunkte weniger als im Herbst 2023, während das Kostenmanagement nur wenige Prozentpunkte verloren hat (Herbst 2023: 42 Prozent). Großer Aufsteiger mit 16 Prozentpunkten mehr und neu unter den Top 3 ist das Thema M&A, das im Herbst nur 19 Prozent der Befragten als eine von drei Top-Prioritäten ansahen, womit das Thema damals nur auf Rang 8 lag.

### Die Teilnehmer

Die rund 30 teilnehmenden CFOs decken eine breite Marktspanne ab. Knapp 30 Prozent der Befragten sind in Unternehmen tätig, deren Umsatz über 500 Millionen Euro liegt. Etwa je ein Viertel arbeitet in Unternehmen mit 50 Millionen bis 100 Millionen sowie 100 Millionen bis 250 Millionen Euro Umsatz. Knapp sechs von zehn Befragten gehören Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern an, die zweitgrößte Gruppe bilden Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitern. Hier arbeitet rund ein Viertel der Befragten.

### Diese Risiken sehen die CFOs (Angabe in Mittelwerten, 1 = keine Bedrohung, 10 = extrem hohe Bedrohung)



Quelle: FINANCE-Research

Um im Alltag das Performance-Management zu verbessern, setzen die Befragten verschiedene Hebel an: Für fast zwei Drittel hat dabei die Stärkung der Vorhersagefähigkeiten in Planungs-, Forecasting- und Reportingprozessen hohe Priorität. Der Nutzung von (generativer) Künstlicher Intelligenz (KI) in Performance-Management-Prozessen messen nur 14 Prozent eine hohe Priorität bei. Das viel gehypte Thema KI landet damit auf dem letzten Platz.

## Datenkultur wird wichtiger

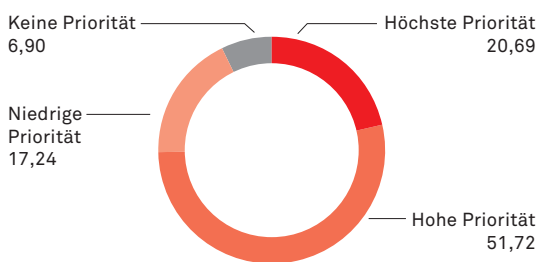
Wie im Herbst 2023 misst auch im Frühjahr 2024 die überwiegende Mehrheit der befragten Finanzentscheider der Transformation hin zu einem datengesteuerten Unternehmen hohe oder höchste Priorität bei. Dabei hat sich die Einschätzung stark verändert, denn 21 Prozent stufen diese Transformation 2024 mit höchster Priorität ein. Das sind 14 Prozentpunkte mehr als im Herbst 2023. Den höchsten Reifegrad in der Transformation hin zu einem datengesteuerten Unternehmen glaubt noch keiner der Teilnehmer erreicht zu haben.

Gleichzeitig sagen drei von zehn Befragten, dass ihr Unternehmen eine gefestigte Datenkultur entwickelt hat, in der Daten regelmäßig genutzt werden, um Entscheidungen zu treffen, und in der die Mitarbeiter über eine gute Datenkompetenz verfügen. 28 Prozent arbeiten aktiv daran, und 17 Prozent haben erste Schritte unternommen. Vor der Startlinie stehen 14 Prozent der Unternehmen: Sie haben noch keine nennenswerte Datenkultur entwickelt, Daten spielen in den Entscheidungsprozessen eine untergeordnete Rolle, und es gibt wenig Bewusstsein und Verständnis für ihre Bedeutung.

## Stresslevel ist hoch

Was aber hindert die CFOs daran, ihre Ziele zu erreichen? Die meisten CFOs – mehr als jeder Zweite – nennen auch hier den Fachkräftemangel. 38 Prozent fühlen sich aber auch durch ein unzureichendes Change Management für die Begleitung von Transformationsinitiativen ausgebremst. Fast drei von zehn beklagen eine defensive Haltung gegenüber klassisch-funktionalen Strukturen und „Silo-Denken“, und fast ein Viertel sieht eine unzureichende Bereitschaft zur Veränderung seitens der Führungskräfte – obgleich die CFOs selbst dieser Gruppe angehören.

### Welche Priorität messen Sie der Transformation hin zu einem datengesteuerten Unternehmen bei? (Eine Antwortoption, in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

Diese Themen sind sicher große Herausforderungen. Womöglich fühlen die befragten CFOs sich deshalb derzeit gestresster als jemals zuvor seit Beginn der Befragung im Herbst 2011. Mit einem Mittelwert von 6,88 auf einer Skala von 1 (sehr wenig) bis 10 (sehr viel) erreicht ihr Stresslevel einen neuen Höchststand. Dieser Wert lag zuletzt bei 6,26 (Herbst 2023). Gleichzeitig geben die CFOs paradoxerweise an, weniger zu tun zu haben. Hier liegt der Mittelwert mit 7,59 auf einem der niedrigsten Level. Im Herbst 2022 lag dieser Wert noch bei 8,2 (Herbst 2023: 7,84).

## CFOs blicken positiv in die Zukunft

Auch wenn sie sich gestresst fühlen, ist die überwiegende Mehrheit der befragten Finanzchefs grundsätzlich optimistisch gestimmt. Auf die Frage, ob ihnen der Job gegenwärtig Spaß macht, antworten knapp 81 Prozent mit Ja. Das sind 10 Prozentpunkte mehr als im Herbst 2023. Allerdings glaubt nur etwas mehr als ein Drittel (37 Prozent), dass sich die wirtschaftliche Situation seines Unternehmens in den nächsten Monaten positiv entwickeln wird. Rund ein Viertel (27 Prozent) nimmt an, dass sie auf dem derzeitigen Niveau bleibt, und 17 Prozent gehen davon aus, dass sie sich von der bisher schwierigen wirtschaftlichen Lage erholen werden. Kein einziger der befragten CFOs glaubt, dass sich die wirtschaftliche Situation seines Unternehmens verschlechtern wird. 17 Prozent erwarten keine Verbesserung ihrer bereits schlechten wirtschaftlichen Lage. «

### Teilnahme

Sind Sie CFO und möchten Ihre Erkenntnisse beim FINANCE CFO Panel einbringen? Dann freuen wir uns über Ihre Anmeldung im Formular via QR-Code oder per E-Mail an [erika.vonbassewitz@finance.magazin.de](mailto:erika.vonbassewitz@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.

# »Die klassischen Wege gibt es bald nicht mehr«

Der Stresslevel ist hoch. Ein Grund dafür ist laut Horváth-Partner Kai Grönke der Fachkräftemangel. Wie Unternehmen damit umgehen können, verrät er im Gespräch. Interview: Erika von Bassewitz



Kai Grönke ist Partner bei Horváth.

»Gegen den Fachkräftemangel kann man neue Kompetenzen an Bord holen oder aus der bestehenden Mannschaft neue Teams formen.«

**Herr Grönke, der von CFOs gefühlte Stresslevel befindet sich derzeit auf dem höchsten Stand seit 2011. Das verwundert nicht, gibt es im Moment doch viele Krisen gleichzeitig – und die Wirtschaft lahmt. Was denken Sie?**

Stress entsteht nicht nur durch eine hohe Workload, sondern auch durch Unsicherheit und Abhängigkeit. In dem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld der vergangenen Jahre mit dieser Vielzahl an Krisen war es schwierig zu sehen, wohin die Reise geht und am Puls der Zeit zu bleiben. In der Praxis spiegeln mir viele CFOs wider, dass sie der Fachkräftemangel stark stresst. Gerade mittelständische Unternehmen, die vielleicht räumlich etwas abseits der großen Metropolen liegen, haben große Schwierigkeiten, gutes Personal an die Standorte zu bekommen, das zudem die Kompetenzen besitzt, die heutzutage benötigt werden.

**Welche Skills sind derzeit im Finanzbereich besonders gefragt?**

Gesucht werden Mitarbeiter, die nicht nur beispielsweise klassisches Controlling beherrschen, sondern auch digital versiert sind. Das sehen wir auch im CFO Panel: Ob bei den Top-Prioritäten, bei den größten Risiken und auch bei den strategischen Maßnahmen – überall steht das Thema Fachkräftemangel ganz weit oben auf den Agenden der befragten CFOs.

**Aber auch M&A-Aktivitäten sind deutlich wichtiger geworden. Planen die Unternehmen ein starkes Wachstum, oder geht es eher darum, durch Verkäufe Geld zu beschaffen?**

Wenn M&A ein Mittel zur Finanzierung wäre, dann müssten eigentlich auch die Finanzierungsstrukturen wichtiger werden, was aber nicht der Fall ist. Und das Gros der CFOs blickt positiv in die Zukunft. Wahrscheinlich ist es für viele jetzt wieder Zeit, auf Einkaufstour zu gehen und zu schauen, wie man anorganisch wachsen kann. Wir sind aus dem Tal der Krisen raus. Eine andere Erklärung ist der Fachkräftemangel: Ich kaufe bei einer Übernahme auch die Ressourcen ein und muss sie nicht selbst rekrutieren oder selber Kompetenzen aufbauen. Damit komme ich an neue Fähigkeiten und Kapazitäten, die ich mir nicht selber suchen muss.

**Könnten Unternehmen durch einen Kulturwandel wieder attraktiver für Fachkräfte werden?**

Definitiv, ja. Wir führen oft Gespräche mit den Entscheidern darüber, dass sich die Entwicklungspfade drastisch verändert haben. Diese klassischen Wege innerhalb einer Funktion – vom Controller zum Chefcontroller und irgendwann zum CFO – gibt es in modernen Organisationen bald nicht mehr in dieser Form. Unternehmen müssen da breiter denken und handeln. Und das lässt ein Unternehmen auch attraktiver für junge Mitarbeiter werden, die schon jetzt qua Lehrplan die neuen Skills mitbringen, die so händierend gesucht werden.

**Wie kann das konkret aussehen?**

Im ersten Schritt sollte man sich Gedanken machen: Was kommt auf mich zu, und wie muss ich reagieren? Gegen den Fachkräftemangel kann man etwa neue Kompetenzen an Bord holen oder aus der bestehenden Mannschaft neue Teams formen. Man kann mehr projektbezogen arbeiten, mit agilen Projektteams aus unterschiedlichen Bereichen. Auf diese Weise muss ich die Organisationsstruktur des Unternehmens nicht ändern, kann aber den cross-funktionalen Austausch fördern. So lässt sich schon kurzfristig ein sehr großer Schritt in diese Richtung gehen. «