

**Deloitte.**



# Wirtschaftliche Erholung mit geopolitischen Risiken

CFO Survey Frühjahr 2023



### Über den CFO Survey

Der Deloitte CFO Survey reflektiert die Einschätzungen und Erwartungen von CFOs deutscher Großunternehmen zu makroökonomischen, unternehmensstrategischen und finanzwirtschaftlichen Themen. Der Survey wird in einem halbjährlichen Turnus durchgeführt und hat zum Ziel, Trends und Trendbrüche zu identifizieren. Deloitte-Gesellschaften in über 50 Ländern führen nationale CFO Surveys durch.

### Methodik

Die vorliegende Studie ist der 23. deutsche Deloitte CFO Survey. Die Befragung wurde online im Zeitraum zwischen dem 3. und dem 24. März 2023 durchgeführt.<sup>1</sup> 140 CFOs deutscher Großunternehmen haben an der Befragung teilgenommen. 45% der teilnehmenden Unternehmen erzielen einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro, 29% über eine Milliarde Euro. Bei der Branchenstruktur dominiert der Handel mit 13% der Teilnehmenden, gefolgt vom Maschinenbau und dem Bauwesen mit jeweils 11%.<sup>2</sup>

Bei einigen Fragen wird ein Indexwert angegeben, bei dem die Differenz der Prozentwerte der positiven und der negativen Antworten ermittelt wird. Bei dieser Methode werden Antworten „in der Mitte“ neutral gewertet. Im Sinne einer leichteren Lesbarkeit sind in dieser Studie nicht alle Fragen und Ergebnisse enthalten. Sollten Sie an den vollständigen Ergebnissen interessiert sein, kontaktieren Sie uns bitte. Wir möchten uns bei allen Teilnehmenden herzlich bedanken!

Anmerkung: Aufgrund der Rundung der Ergebnisse kann jeweils die Gesamtsumme von 100% abweichen.

<sup>1</sup> Eine Kurzfassung der Ergebnisse zu den wirtschaftlichen Aussichten wurde bereits auszugsweise veröffentlicht: <https://www.deloitte.com/de/de/blog/economic-trend-briefings/2023/cfo-survey-fruehjahr-2023.html>

<sup>2</sup> Nähere Informationen zur Teilnehmerstruktur finden Sie im Anhang.

Executive Summary	04
Wirtschaftliche Aussichten – vorsichtiger Optimismus	07
Geopolitik – Unternehmen müssen umbauen	12
Dynamic Finance	20
Nachhaltigkeit für CFOs	26
Key Takeaways für Unternehmen	30
Teilnehmerstruktur	31
Ihre Ansprechpartner	32



# Executive Summary

Nach den düsteren wirtschaftlichen Ausichten im Winter zeigen die Ergebnisse des CFO Survey Frühjahr 2023 erste Zeichen der Erholung, aber auch andauernde Risiken wie den Fachkräftemangel und Geopolitik. Im Herbst standen mit dem Krieg in der Ukraine und der akuten Energiekrise noch alle Zeichen auf Abschwung. Doch auch wenn der Krieg noch andauert, gibt es mittlerweile wieder positive Impulse für die Wirtschaft. Fallende Energiepreise und die Öffnung der Wirtschaft in China geben den deutschen Unternehmen neuen konjunkturellen Rückenwind.

Unser aktueller CFO Survey zeigt eine wesentliche Besserung der Geschäftsaussichten. Insgesamt sollen Beschäftigung und Investitionen leicht steigen, allerdings mit großen Unterschieden zwischen Sektoren. Firmen setzen auf zurückhaltende Expansionsstrategien und fokussieren sich auf selbst-finanziertes, organisches Wachstum. Allerdings bremsen der Fachkräftemangel und steigende Lohnkosten die Erholung. Auch wenn die Unsicherheit seit dem Herbst wesentlich gefallen ist, stellen die Risiken die Unternehmen noch immer vor schwer abzuschätzende Herausforderungen.

Die Geschäftsaussichten konnten sich erholen – 40% der CFOs beurteilen die Aussichten besser als noch vor drei Monaten.

Die Geschäftsstrategien bleiben defensiv – dennoch will knapp ein Drittel der Teilnehmenden Investitionen erhöhen.

96% der befragten CFOs sehen geopolitische Risikoszenarien als relevant für ihre Branchen.



Vor allem das neue geopolitische Umfeld treibt Unternehmen dazu verstärkt Maßnahmen zu ergreifen, um ihre Resilienz zu optimieren. Seit letztem Jahr wurden speziell Lieferketten lokaler aufgestellt, aber auch die Produktion verlagert. Für zukünftige Standortentscheidungen soll vor allem politische Stabilität stärker in Betracht gezogen werden. Die Top-Investitionsziele unter den befragten Unternehmen sind entsprechend Nordamerika und Europa. Aber der Fußabdruck der Unternehmen soll auch in Indien wachsen. Im Gegensatz dazu soll in China die Präsenz der deutschen Firmen schrumpfen.

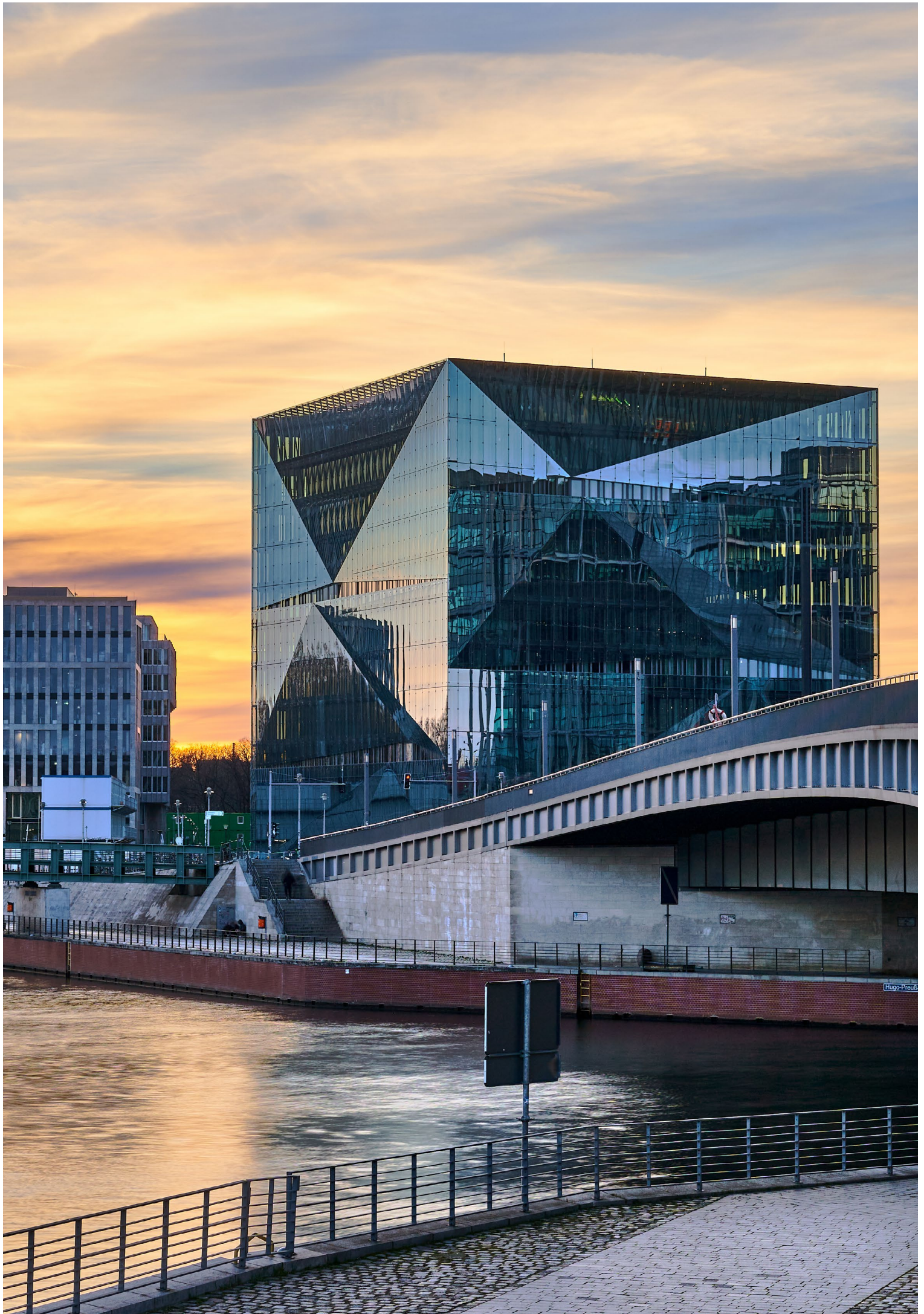
Auch die digitale Transformation der Finanzfunktion bleibt ein wesentlicher Punkt auf der CFO-Agenda. Die Unternehmen treiben zwar die Digitalisierung voran, lassen aber Potenziale noch unausgeschöpft. Flexibilität und Skalierbarkeit sind essenziell, um die Finanzfunktion auf die drohenden Risiken vorzubereiten.

Die CFOs sehen auch Nachhaltigkeit immer wichtiger für ihre Rolle. In Zukunft soll dieses Thema verstärkt im internen Reporting und durch IT-Tools in den Aufgabenbereich der CFOs integriert werden. Allerdings gibt es auch hier vor allem im Hinblick auf kommende Reportinganforderungen noch Nachholbedarf.

Politische Stabilität ist der Faktor Nummer eins für zukünftige Standortentscheidungen im Ausland.

Nur 5% der Unternehmen nutzen Predictive Analytics in der Finance-Operations-Funktion.

Nachhaltigkeit ist auch beim CFO angekommen – 69% der Teilnehmenden sehen sich signifikant involviert.



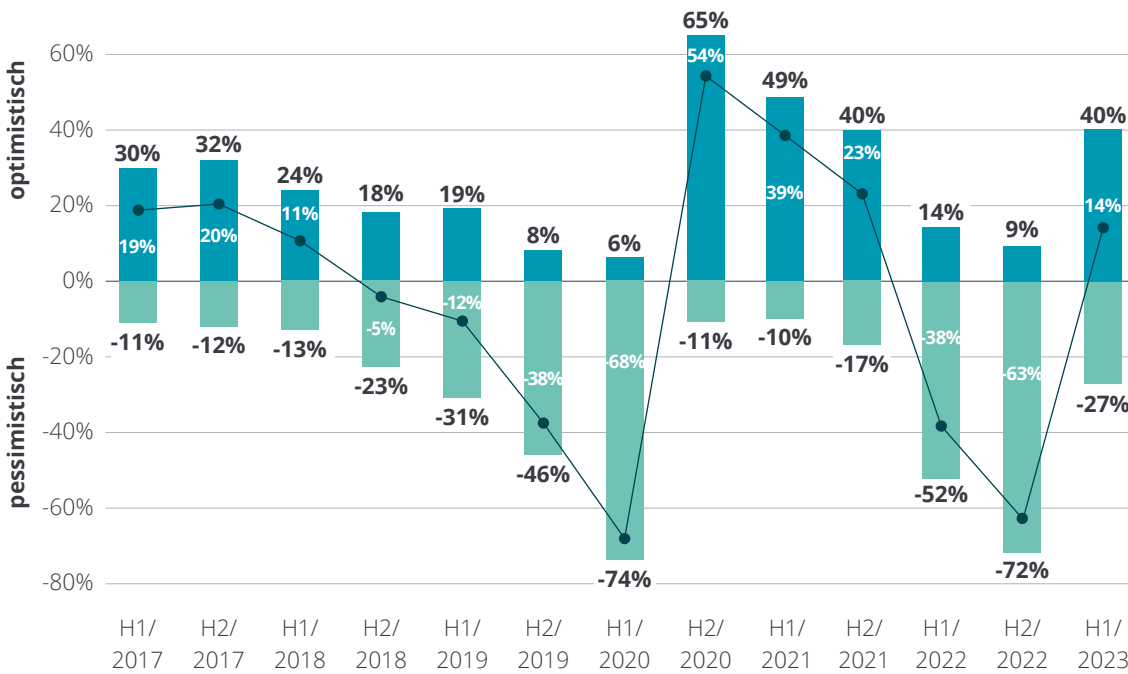
# Wirtschaftliche Aussichten – vorsichtiger Optimismus

## Partielle Trendwende in den Geschäftsaussichten

Im Vergleich zum letzten Survey haben sich die Geschäftsaussichten in den Unternehmen im Frühjahr merklich gebessert und konnten in den positiven Bereich zurückkehren (Indexwert: +14%). Mittlerweile schätzen 40% der befragten Unternehmen die Aussichten besser ein als noch vor drei Monaten.

Abb. 1 – Geschäftsaussichten

Frage: Wie beurteilen Sie die momentanen Geschäftsaussichten Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Aussichten vor drei Monaten?



■ Positiv ■ Negativ ● Index\*

\* Der Indexwert ist der Saldo aus den erwarteten positiven und negativen Einschätzungen.

Der positive Umschwung ist zwischen Unternehmen allerdings sehr ungleich verteilt. Aus der Branchenperspektive konnte sich vor allem der Dienstleistungssektor schneller als der Durchschnitt erholen (Indexwert: +39%).<sup>3</sup> Bemerkenswert positiv in diesem Sektor ist die Technologiebranche – über ein Drittel der Befragten erwarten eine Verbesserung.

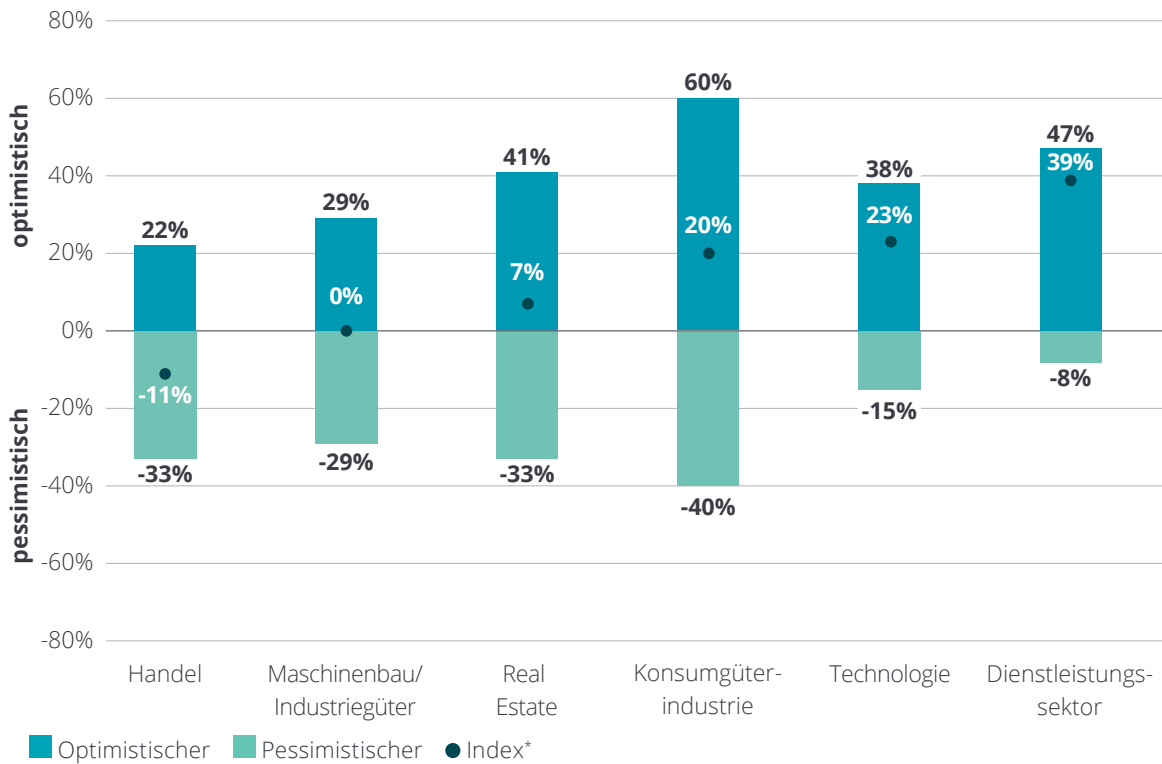
Die Lage in der Immobilien- und der Maschinenbaubranche ist dagegen wesentlich schlechter. Steigende Zinsen und hohe

Preise für Rohstoffe sowie zurückgehende Nachfrage lassen die Geschäftsaussichten in diesen Branchen auf niedrigem Level stagnieren. Für das Schlusslicht, den Handel, fallen die Geschäftsaussichten sogar noch tiefer. Die Kaufkraft der Verbraucher leidet unter der weiterhin hohen Inflation. Ein Drittel der befragten Unternehmen aus der Branche schätzt die Geschäftsaussichten mittlerweile noch schlechter ein als vor drei Monaten.

Auch bei Großunternehmen mit einem Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro im Jahr sind die Geschäftsaussichten schlechter als der Durchschnitt. Unter diesen Firmen sieht ein Drittel der Befragten eine Verschlechterung der Aussichten. Auch wenn diese Unternehmen sich in der Krise im Winter resilienter gezeigt haben, sind sie jetzt besonders von internationalen Risiken wie Geopolitik betroffen.

### Abb. 2 – Geschäftsaussichten nach Branche

**Frage:** Wie beurteilen Sie die momentanen Geschäftsaussichten Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Aussichten vor drei Monaten?



\* Der Indexwert ist der Saldo aus den erwarteten positiven und negativen Einschätzungen.

<sup>3</sup> Dienstleistungssektor beinhaltet: Bankwesen, Medien, Technologie, Telekommunikationsbranche, Tourismus, Transport und Logistik, Versicherungsbranche.



**Wachstum mit Vorsicht**

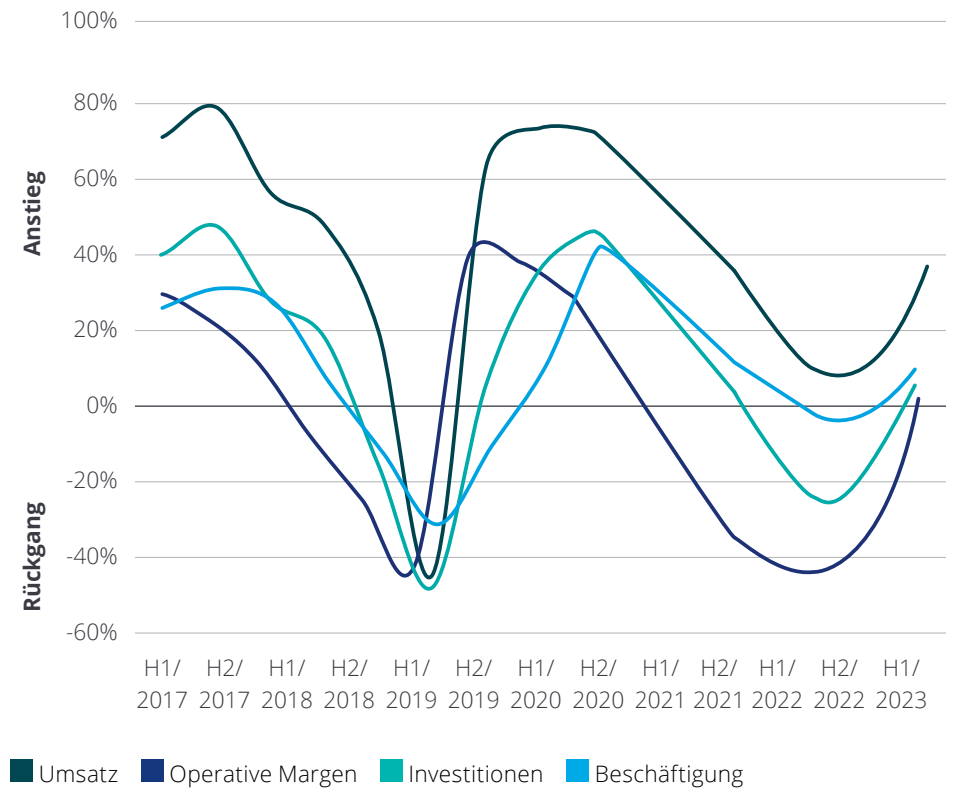
Trotzdem werden mit dem insgesamt vorsichtigen Optimismus für die wirtschaftliche Entwicklung auch Wachstumsstrategien wieder wichtiger. Umsätze sollen bei den meisten Unternehmen steigen (Indexwert: +40%). Allerdings gehen die Finanzvorstände davon aus, dass infolge der andauernden Inflation die Margen im Durchschnitt stagnieren. Für die kommenden zwölf Monate erwarten die CFOs weitere Preissteigerungen von 6,3%.

Entsprechend zurückhaltend wollen die Unternehmen expandieren. Beschäftigung und Investitionen sollen aber im Durchschnitt immerhin leicht steigen (Indexwerte: +9% bzw. +4%). Positiv gewendet ist das ein starker Anstieg im Vergleich zum letzten Herbst. Allerdings setzen sich auch hier die Unterschiede zwischen den Branchen fort.

Im Dienstleistungssektor sollen Beschäftigung und Investitionen am stärksten steigen. Vor allem die Technologiebranche will im kommenden Jahr verstärkt neu einstellen. Auch der Real-Estate-Sektor will die Beschäftigtenzahl erhöhen, aber insgesamt weniger investieren. Im Handel sollen dagegen Beschäftigung und Investitionen merklich zurückgehen.

**Abb. 3 – Kennzahlen**

**Frage:** Wie werden sich Ihrer Ansicht nach die folgenden Kenngrößen und Kennzahlen für Ihr Unternehmen über die nächsten zwölf Monate verändern? Indexwerte\*




















\* Der Indexwert ist der Saldo aus den erwarteten positiven und negativen Einschätzungen.

Vor dem Hintergrund der vorherrschenden Zurückhaltung soll dieses Wachstum in den Firmen intern generiert werden. Neue Investitionen werden nicht zuletzt auch aufgrund der steigenden Zinsen eigenfinanziert. Vier von fünf CFOs erwarten, dass die Kreditkosten für ihre Firmen weiter steigen werden. Die am meisten verfolgten Geschäftsstrategien sind deshalb die Erhöhung des operativen Cashflows (60%) und Kostensenkungen (59%). Wachstum soll in den meisten Unternehmen organisch getrieben werden (56%).

#### Abb. 4 – Geschäftsstrategien

**Frage:** Welche der folgenden Geschäftsstrategien werden für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten hohe Priorität haben?

	Frühjahr 2023	Herbst 2022	Veränderung
 Erhöhung des operativen Cashflows	<b>60%</b>	44%	 +16%
 Kostensenkungen	<b>59%</b>	70%	 -11%
 Organisches Wachstum	<b>56%</b>		
 Einführung neuer Produkte/ Dienstleistungen	<b>38%</b>	44%	 -6%
 Expansion in neue Märkte	<b>29%</b>	17%	 +12%
 Reduzierung der Verschuldung	<b>24%</b>	17%	 +7%
 Wachstum durch Firmenübernahme/-zukäufe	<b>20%</b>	23%	 -3%
 Erhöhung der Investitionsausgaben (CAPEX)	<b>14%</b>	13%	 +1%
 Verkauf von Vermögenswerten	<b>8%</b>	6%	 +2%

### Vielfältige Risiken bremsen den Aufschwung






















Auch wenn die Unsicherheit im wirtschaftlichen Umfeld seit dem letzten Herbst stark gefallen ist, belasten die andauernden Risiken weiterhin die Unternehmen. Noch immer schätzt die Hälfte der befragten CFOs deshalb das momentane Niveau der Unsicherheit als hoch beziehungsweise sehr hoch ein.

Das Top-Risiko unter den teilnehmenden CFOs für die kommenden zwölf Monate ist der Fachkräftemangel (64%) gefolgt von steigenden Lohnkosten (61%). Geopolitische Risiken stellen für 58% der Teilnehmenden ein hohes Risiko dar.

Aufgrund ihrer stärkeren internationalen Vernetzung bleibt Geopolitik aber auch weiterhin das Top-Risiko unter Großunternehmen. Fast drei Viertel der CFOs aus dieser Kategorie sehen dort ein hohes Risiko für ihr Unternehmen. Noch relevanter ist Geopolitik für Unternehmen, die mehr als zwei Drittel ihres Umsatzes im Ausland erzielen. 79% dieser exportorientierten Firmen schätzen geopolitische Risiken als wichtig ein. Für mehr national ausgerichtete Unternehmen bleiben dagegen Rezessionsängste ausschlaggebend. In der Real-Estate-Branche sehen 70% der Teilnehmenden ein hohes Risiko in der schwächeren Inlandsnachfrage. Auch in der Konsumgüterindustrie und dem Handel bleibt ein möglicher Wirtschaftsabschwung das wichtigste Risiko.

### Abb. 5 – Risikofaktoren

**Frage:** Welche der folgenden Faktoren stellen für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten ein hohes Risiko dar?

	Frühjahr 2023	Herbst 2022	Veränderung
 Fachkräftemangel	<b>64%</b>	71%	 -7%
 Steigende Lohnkosten	<b>61%</b>	71%	 -10%
 Geopolitische Risiken	<b>58%</b>	69%	 -11%
 Schwächere Inlandsnachfrage	<b>56%</b>	65%	 -9%
 Steigende Energiekosten	<b>41%</b>	75%	 -34%
 Zunehmende Regulierung in Deutschland	<b>40%</b>	38%	 +2%
 Steigende Rohstoffkosten	<b>38%</b>	56%	 -18%
 Cyberrisiken	<b>38%</b>		
 Steigende Kapitalkosten	<b>31%</b>	27%	 +4%
 Schwächere Auslandsnachfrage	<b>31%</b>	38%	 -7%
 Wechselkursrisiken	<b>11%</b>	21%	 -10%

# Geopolitik – Unternehmen müssen umbauen



### Geopolitik hat für Unternehmen Priorität

Durch den Ausbruch des Kriegs in der Ukraine und die Unterbrechung der Lieferketten während der Corona-Pandemie ist Geopolitik hoch auf die Liste der Prioritäten in Unternehmen geklettert. Das neue internationale Umfeld zwingt die Verantwortlichen dazu, ein Bewusstsein für die Gefährdung ihres Unternehmens durch geopolitische Risiken aufzubauen.

Entsprechend erkennen mittlerweile fast alle Unternehmen, dass geopolitische Risikoszenarien potenziell relevant für ihre Branche sind (96%). Die meisten CFOs sehen das Risiko einer Ausweitung des Kriegs

zwischen Russland und der Ukraine als am schwerwiegendsten für ihre Branche (65%), gefolgt von einer Ausbreitung von Cyberattacken (54%) und dem drohenden Ausbruch des Konflikts zwischen China und Taiwan (44%).

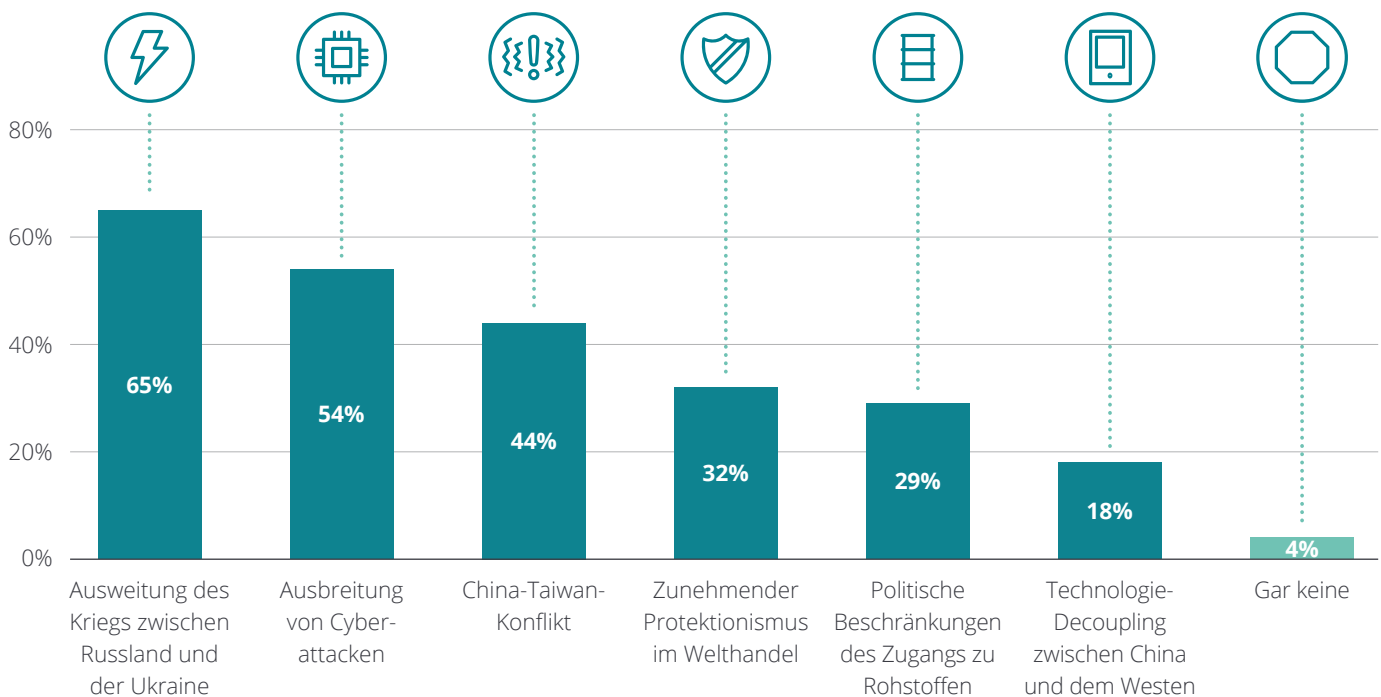
Einige Branchen sind speziellen Szenarien besonders ausgesetzt. Der Dienstleistungssektor ist durch den vermehrten Digitalisierungsanteil besonders von der Ausbreitung von Cyberattacken bedroht und sieht darin das wichtigste geopolitische Bedrohungsszenario. Über ihre Lieferketten sind der Handel und die Konsumgüterindustrie dagegen speziell von China abhängig. Der Ausbruch eines Konflikts zwischen China

und Taiwan und möglicherweise folgende Sanktionen wären demnach in diese Sektoren überdurchschnittlich schwerwiegend.

Aufgrund ihrer verstärkten internationalen Abhängigkeiten schätzen exportorientierte Unternehmen fast alle geopolitischen Risikoszenarien als wesentlich wichtiger ein als der Durchschnitt. Überdurchschnittlich wichtig für diese Unternehmen ist das potenzielle technologische Decoupling zwischen China und dem Westen.

### Abb. 6 – Geopolitische Risikoszenarien

Frage: Welche sind die für Ihre Branche relevantesten geopolitischen Risiken? (Top 5)



Um ihre Resilienz gegen diese Risiken auszubauen, haben Unternehmen bereits vielfältige Maßnahmen ergriffen. Die am häufigsten verfolgten Schritte unter den Teilnehmenden betreffen die Lieferketten. Über die Hälfte der befragten Firmen gaben an, ihre Lieferanten und Vertriebswege zu diversifizieren, 45% wollen zudem ihre Lieferketten lokaler aufstellen. Knapp ein Drittel der befragten CFOs gab auch an, verstärkt Stresstests und Szenarien nutzen zu wollen, um Verwundbarkeiten aufzuzeigen und potenzielle Auswirkungen

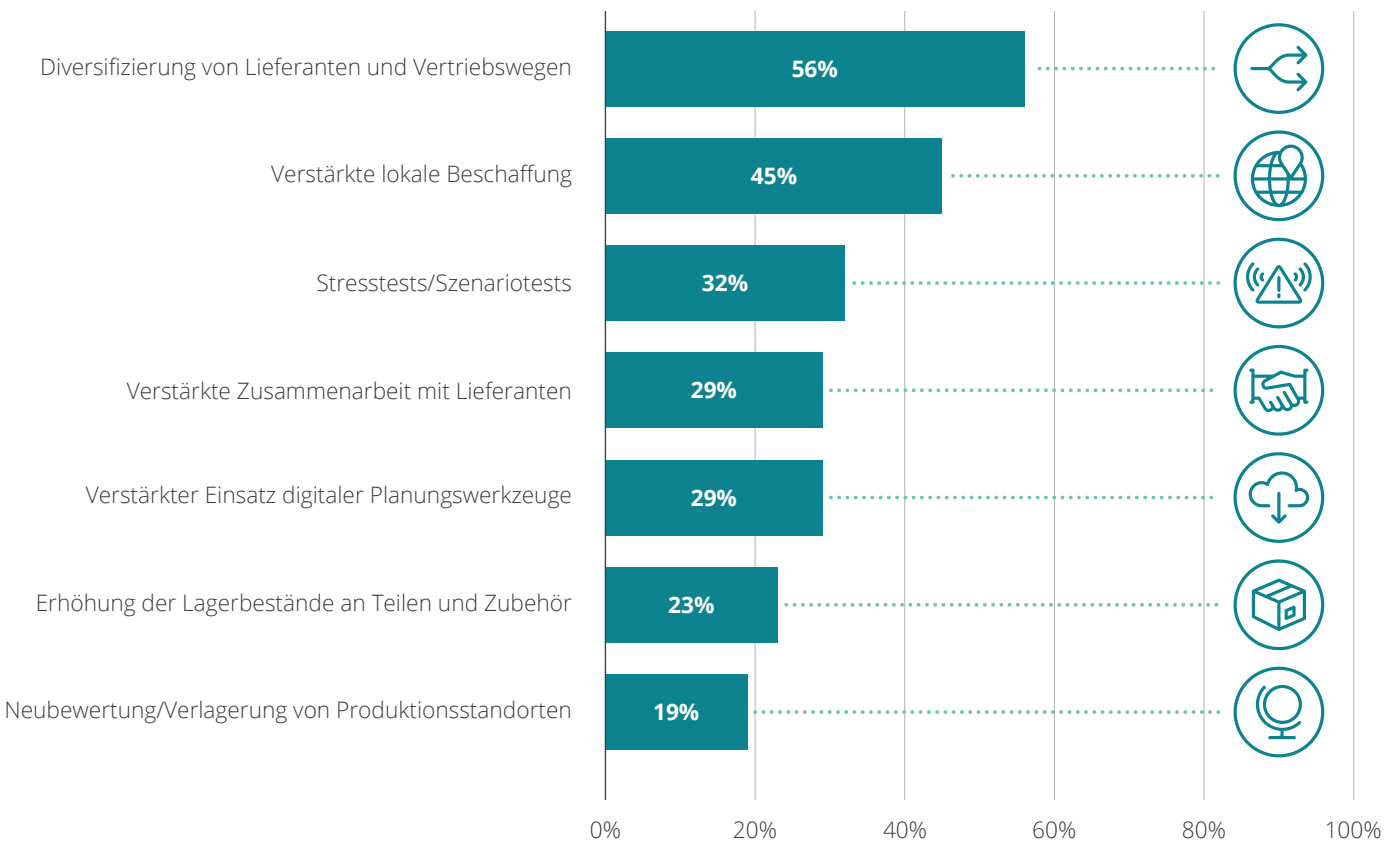
abzuschätzen. Das verarbeitende Gewerbe greift zu noch drastischeren Mitteln. 38% der Unternehmen aus dieser Branche streben eine Verlagerung ihrer Produktionsstandorte an. Auch unter Großunternehmen sind es im Vergleich zum Durchschnitt (19%) mit 28% wesentlich mehr Teilnehmende, welche die Verlagerung der Produktion anstreben.

Im Vergleich zu der Umfrage ein Jahr zuvor ist vor allem die Lokalisierung der Lieferketten vorangeschritten. Verglichen mit den

45% in diesem Frühjahr, hatten im Frühjahr 2022 nur 27% der Unternehmen ihre Lieferketten lokaler aufgestellt. Das zeigt deutlich, dass Unternehmen ihre geopolitische Resilienz stärken, indem sie internationale Abhängigkeiten reduzieren.

### Abb. 7 – Maßnahmen für geopolitische Resilienz

**Frage:** Unternimmt oder plant Ihr Unternehmen folgende Maßnahmen, um besser auf geopolitische Risiken vorbereitet zu sein?



### Standortentscheidungen werden von Geopolitik getrieben

Weniger internationale Abhängigkeiten bedeuten allerdings nicht, dass sich Unternehmen vollständig aus dem internationalen Markt zurückziehen wollen. Zukünftige Standortentscheidungen sollen aber vermehrt unter den Gesichtspunkten von Geopolitik getroffen werden. Politische Stabilität ist der Faktor, der für die meisten Unternehmen bei der Standortwahl eine verstärkte Rolle spielen soll (61%),

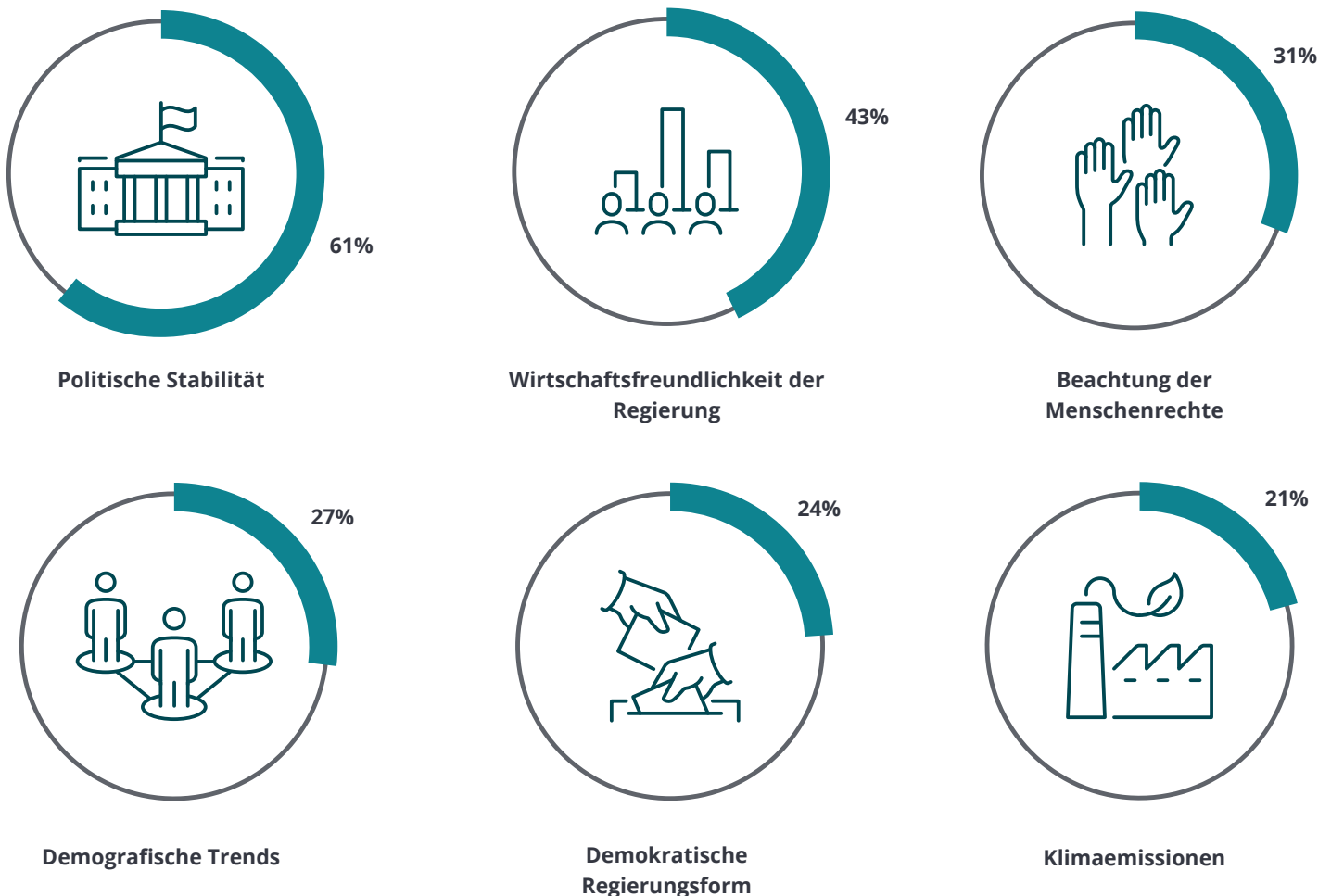
gefolgt von der Wirtschaftsfreundlichkeit der Regierung (43%). Auf Platz drei ist die Beachtung der Menschenrechte (31%).

Im Handel ist vor dem Hintergrund des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes die Beachtung der Menschenrechte überdurchschnittlich wichtig. Im Dienstleistungssektor dagegen soll die demografische Entwicklung vermehrt beachtet werden, nicht zuletzt auch weil die Branche schon jetzt stark unter dem Arbeitskräftemangel leidet. Die

Einbindung in Handelsabkommen und die Verankerung in westlichen Allianzen sind allgemein weniger wichtig, aber verstärkt in exportorientierten Unternehmen nachgefragt. Für den erfolgreichen internationalen Vertrieb in diesen Firmen sind Handelskooperationen essenziell.

### Abb. 8 – Strategien für Resilienz gegen geopolitische Risiken

**Frage:** Welche geopolitischen und ökonomischen Faktoren werden bei der zukünftigen Standortwahl in Ihrem Unternehmen eine verstärkte Rolle spielen?



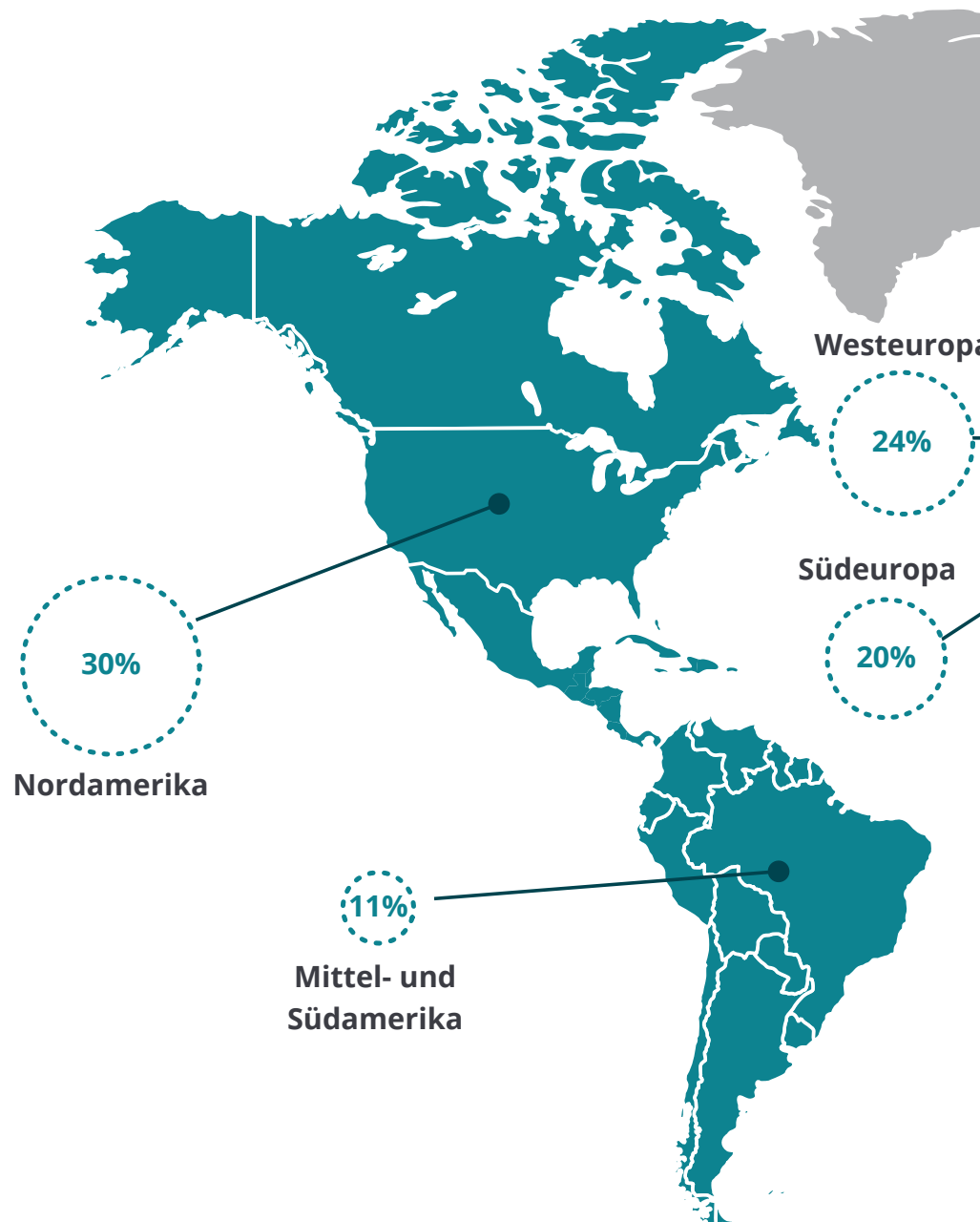
Diese neuen Faktoren für Standortentscheidungen schlagen sich klar im Investitionsverhalten nieder. Unternehmen wollen ihren Fußabdruck in Nordamerika und Westeuropa vergrößern (Indexwert: +30% bzw. +24%). In China wollen dagegen im Durchschnitt die befragten Unternehmen ihre Präsenz verkleinern (Indexwert: -1%).

Der Standort Nordamerika boomt vor allem unter Technologieunternehmen (Indexwert: +54%) und dem verarbeitenden Gewerbe (Indexwert: +43%). Genauso wichtig ist im verarbeitenden Gewerbe aber auch der Standort Indien. Hier spielt vermutlich vor allem die Diversifizierung aus China dem Rest von Asien in die Hände. Der Handel will sich dagegen regionaler aufstellen und setzt primär auf den Standort Osteuropa (Indexwert: +28%).

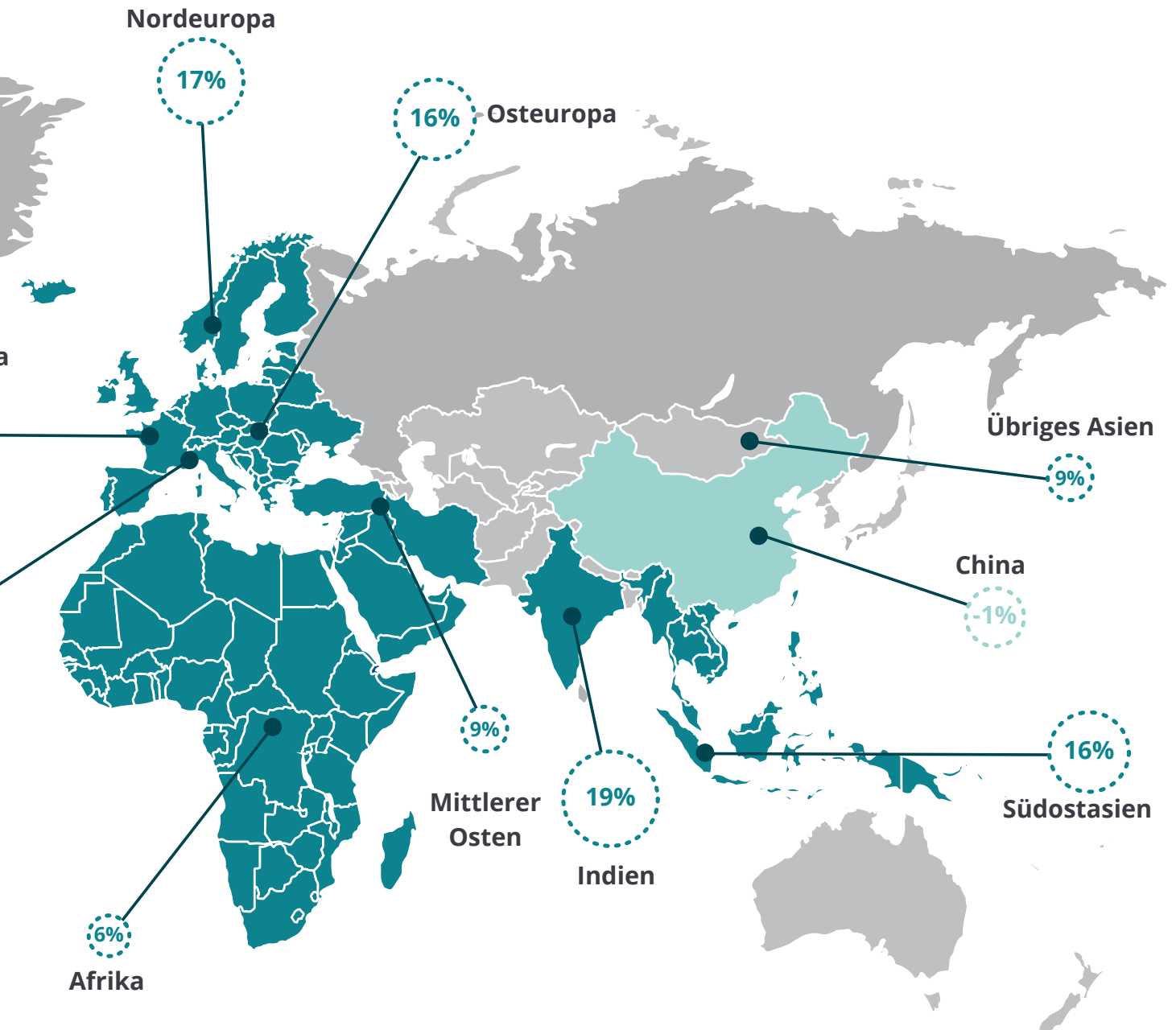
Bei den Anpassungen des internationalen Fußabdrucks sollen in den befragten Unternehmen vor allem die Absatzmärkte angepasst werden (46%). Aber auch die Produktion soll in 21% der teilnehmenden Firmen zukünftig geografisch verlagert werden.

### Abb. 9 – Investitionsziele in den kommenden zwölf Monaten

**Frage:** In welchen Ländern/Regionen plant Ihr Unternehmen, innerhalb der nächsten zwölf Monate vermehrt zu investieren?







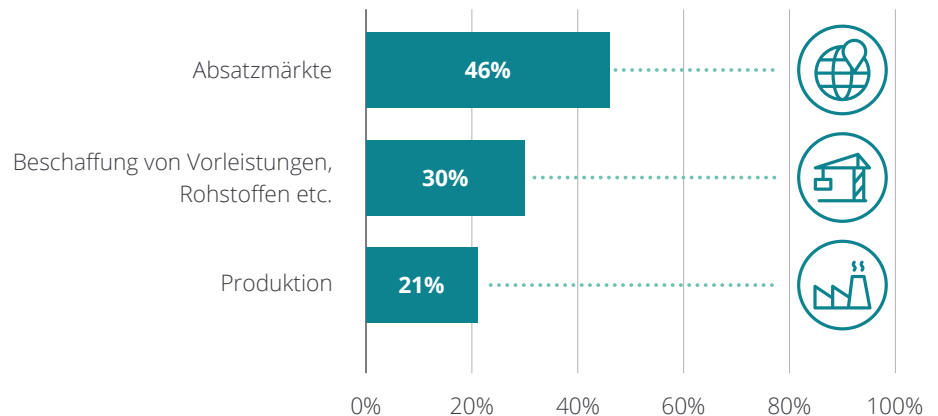


Aus Branchensicht soll die Produktion verstärkt im verarbeitenden Gewerbe verlagert werden (43%). Hier führen die Automobil- und die Chemieindustrie. Im Handel und in der Konsumgüterindustrie liegt der Fokus für geografische Verlagerungen dagegen bei der Beschaffung von Vorleistungen, Rohstoffen und Vorprodukten.

Dennoch soll insgesamt die internationale Präsenz von deutschen Unternehmen ausgebaut werden. Auch wenn die geopolitischen Risiken die Struktur der Globalisierung verschieben, wird die internationale Vernetzung also trotzdem bestehen bleiben.

**Abb. 10 – Unternehmensbereiche im Fokus für geografische Anpassungen**

**Frage:** In welchen Bereichen Ihres Unternehmens wollen Sie Ihren geografischen Fußabdruck anpassen?



Deutsche Unternehmen wollen ihren internationalen Fußabdruck weiterhin ausbauen – die Präsenz in China soll aber zurückgehen.

# Dynamic Finance



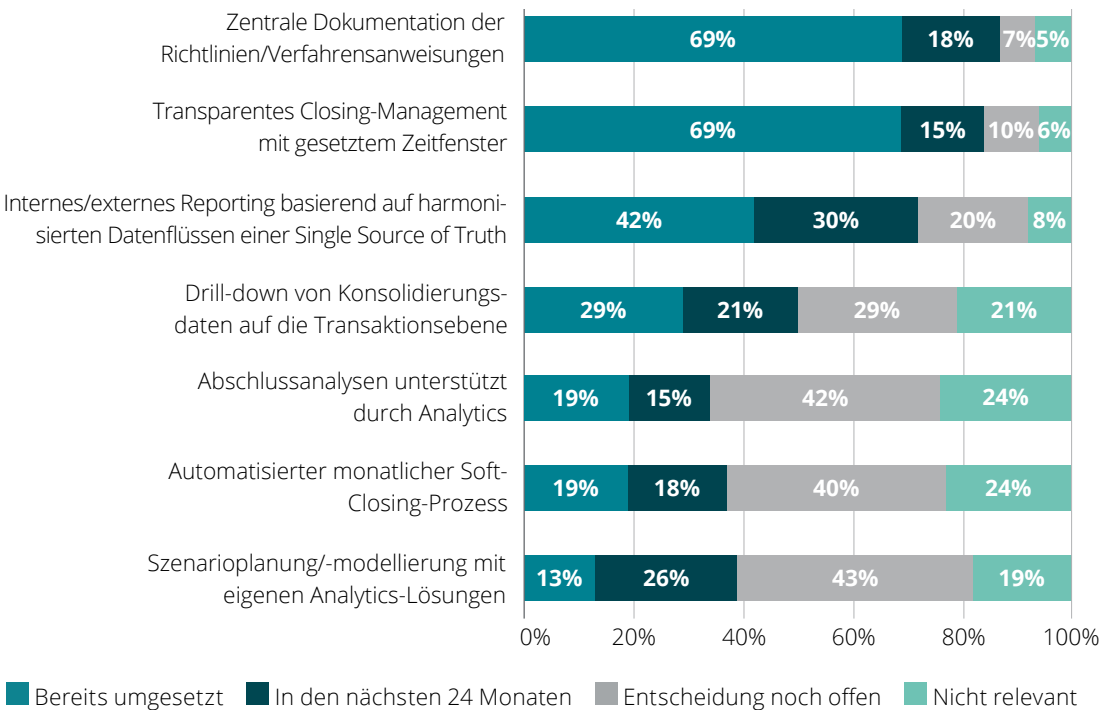
Vor dem Hintergrund eines sehr volatilen Unternehmensumfeldes haben die Finanzvorstände im Herbst 2022 den Anpassungsdruck auf die Finanzfunktion als sehr hoch eingeschätzt. Nachdem wir in der letzten Ausgabe des CFO Survey zunächst den Reifegrad des Operating Model anhand der vier Bereiche „Datenmanagement und Analytics“, „Prozessmanagement und Systemunterstützung“, „Organisationsstruktur und Mitarbeiterfähigkeiten“ sowie „Governance-, Risiko- und Kontroll-Landschaft“ untersucht haben, legen wir in der vorliegenden Ausgabe den Fokus auf die einzelnen Funktionsbereiche. Für Accounting, Controlling, Finance Operations sowie Treasury und Steuern haben wir jeweils den Umsetzungsstand sogenannter Leading Practices erhoben.

Die Survey-Ergebnisse in Bezug auf die Accounting-Funktion der Befragten zeichnen ein eindeutiges Bild. Die meisten Unternehmen haben bewährte Practices in Bezug auf den Einzel- und Konzernabschluss bereits implementiert, während der Einsatz darüber hinausgehender Automatisierungs- und Analytics-Anwendungen sich noch nicht flächendeckend durchgesetzt hat. Die zentrale Dokumentation der abschlussbezogenen Richtlinien und Verfahrensanweisungen, ein transparenter Abschlusskalender mit klaren Zeitfenstern sowie die Integration des externen und internen Berichtswesens haben die meisten Unternehmen umgesetzt. Die weiteren

Möglichkeiten zur Abschlussoptimierung sehen zwar jeweils ca. drei Viertel der Unternehmen zumindest als relevant an, aber nur ca. ein Viertel der Unternehmen hat diese auch bereits realisiert. Dazu gehören insbesondere die technologiegestützte Bilanz- und Profitabilitätsanalyse, z.B. die Veränderung von Vorratsbeständen einzelner Geschäftsbereiche, und die systemgestützte Modellierung von Pro-forma-Abschlüssen im Rahmen von Organisationsanpassungen.

**Abb. 11 – Reifegrad der Accounting-Funktion**

**Frage:** Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie in Ihrer Accounting-Funktion zum Einzel- und Konzernabschluss bereits umgesetzt oder planen Sie umzusetzen?

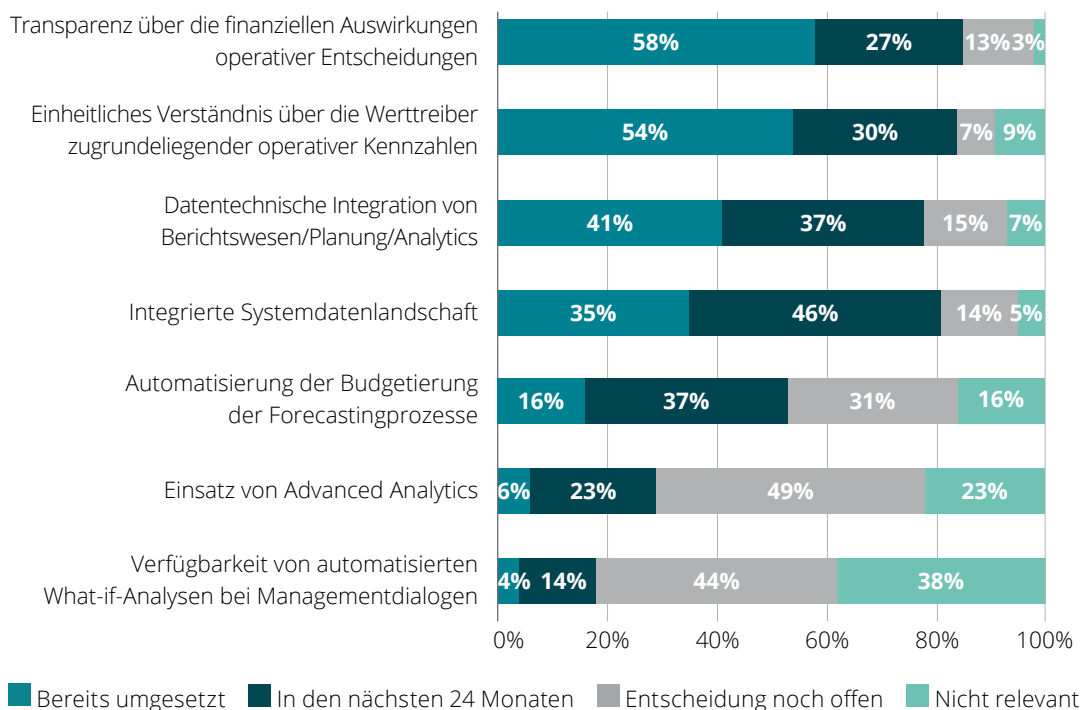


Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich in Bezug auf die Controlling-Funktion, jedoch auf einem niedrigeren Niveau. Während die derzeitigen Controlling-Funktionen die operativen Pläne mit der Finanzplanung daten- und systemseitig verknüpfen und dabei die relevanten Werttreiber abbilden, kommen Analytics-Anwendungen auf der Basis von Data Mining, maschinellem Lernen und statistischen Methoden entweder zur Abschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse (Predictive Analytics) oder zur Ableitung von Handlungsempfehlungen (Prescriptive

Analytics) in der Finanzfunktion nur vereinzelt zur Anwendung. Lediglich 6% der befragten Unternehmen setzen bereits Advanced Analytics ein und nur 4% verfügen über automatisierte What-if-Analysen im Rahmen von Managementdialogen. Vergleichsweise wenige Unternehmen planen entsprechende Implementierungen in den nächsten zwei Jahren.

### Abb. 12 – Reifegrad der Controlling-Funktion

**Frage:** Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie in Ihrer Controlling-Funktion bereits umgesetzt oder planen Sie umzusetzen?

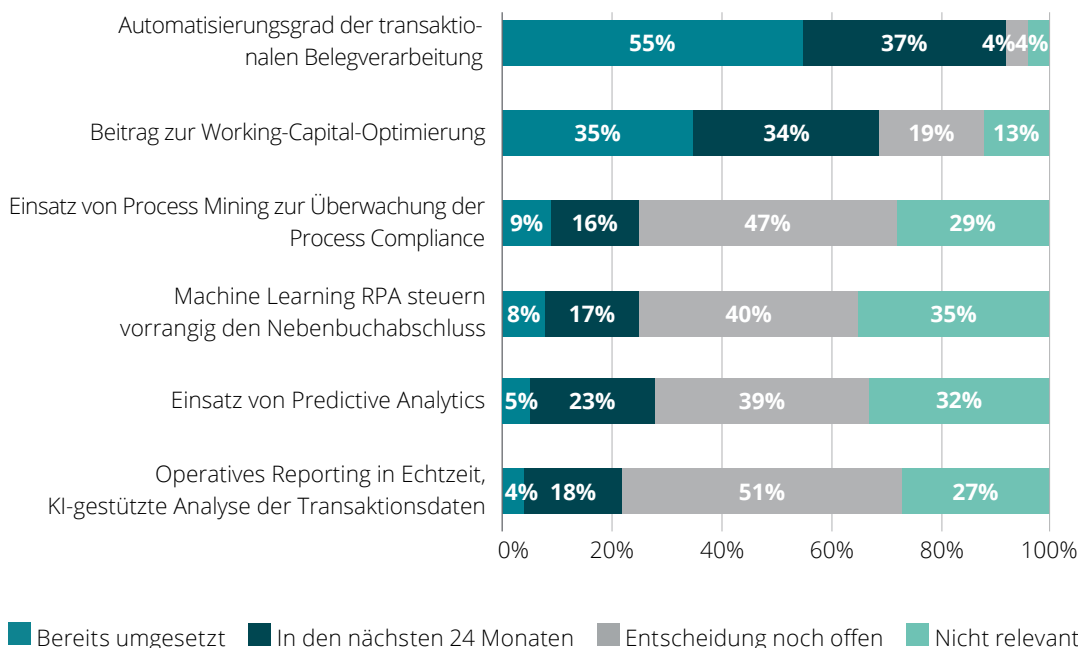


Im Rahmen der Optimierung transaktionaler Finanzprozesse bündeln mehr und mehr Unternehmen diese in eigenen Operationseinheiten. Innerhalb dieser folgt die Organisationslogik oftmals der End-to-End-Prozessstruktur, wobei pro Prozessbereich zwischen belegverarbeitenden Einheiten sowie Reporting- und Analytics-Einheiten unterschieden werden kann. In diesem Zusammenhang zeigen die Ergebnisse des CFO Survey, dass sich die Unternehmen vorrangig auf die Prozessautomatisierung zur Steigerung der Effizienz und die Optimierung des Working Capital

fokussieren. Eine weitergehende Analyse von funktionsübergreifenden Prozessdaten zur Steigerung der Prozess-Compliance oder zur Optimierung der Effektivität, z.B. Lieferantenbewertungen und -auswahl, Kundensegmentierungen oder Cashflow-Forecasts, findet nur in einem geringen Umfang statt. Auch eine weitgehende Automatisierung der Nebenbuchabschlüsse wird erst von einer sehr geringen Anzahl von Unternehmen erreicht.

**Abb. 13 – Reifegrad der Finance-Operations-Funktion**

**Frage:** Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie in Ihren Finance Operations bereits umgesetzt oder planen Sie umzusetzen?

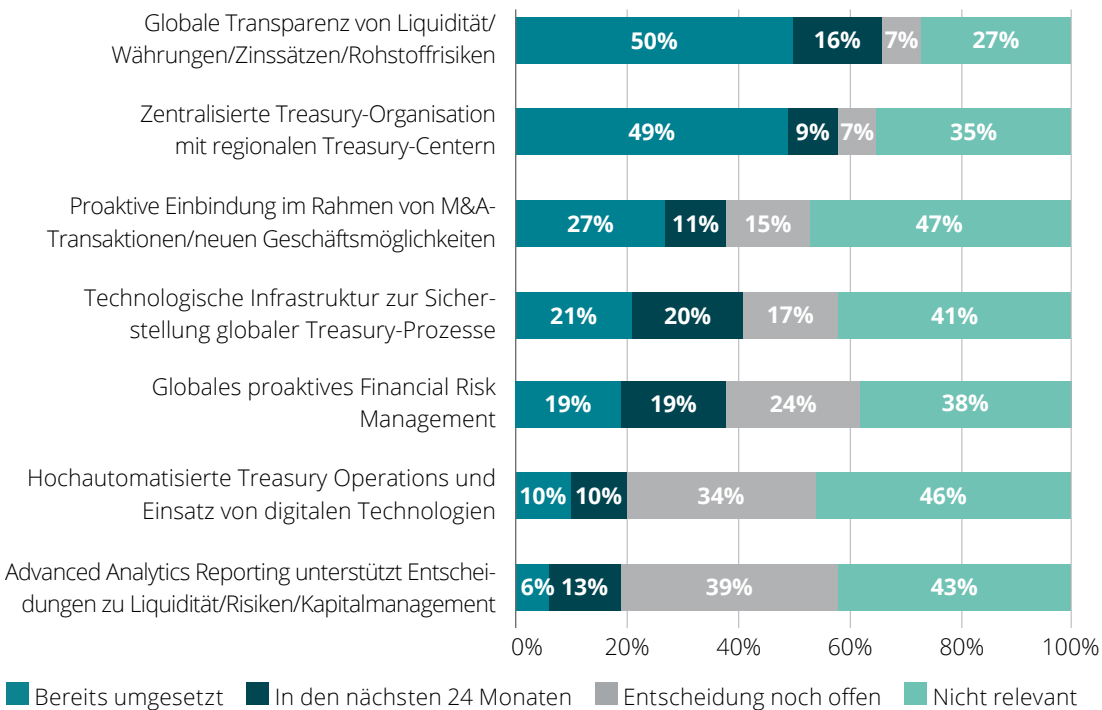


Der Einsatz neuer digitaler Technologien sowohl zur Steigerung der Prozesseffizienz als auch zur Verbesserung der Entscheidungsunterstützung ist auch innerhalb der Treasury-Funktion der befragten Unternehmen wenig ausgeprägt. Stattdessen haben die Befragten insbesondere organisatorische Maßnahmen umgesetzt, wie beispielsweise die Zentralisierung der Treasury-Aufgaben oder die Ausprägung regionaler Treasury-Center im Falle einer globalen Geschäftstätigkeit. Auch die proaktive Unterstützung der Geschäftsbereiche im Rahmen von M&A-Transaktionen

oder organischen Wachstumsentscheidungen sieht immerhin knapp ein Drittel der Unternehmen positiv. Im Vergleich zu den Accounting- und Controlling-Funktionen fällt aber auf, dass die Relevanz neuer Technologien als geringer bewertet wird. Über 40% der befragten Unternehmen schätzen die weitere Automatisierung der transaktionalen Treasury-Prozesse oder den Einsatz von Advanced Analytics als nicht relevant ein.

**Abb. 14 – Reifegrad der Treasury-Funktion**

**Frage:** Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie in Ihrer Treasury-Funktion bereits umgesetzt oder planen Sie umzusetzen?





Die Umsetzung von Leading Practices innerhalb der Steuerfunktion folgt keinem eindeutigen Trend. 32% der befragten Unternehmen geben an, zuverlässige Transaktionsdaten schnell für die Berichterstattung und Steuerplanung zur Verfügung stellen zu können, 28% verfügen über eine beratende Funktion bei der Optimierung der indirekten und direkten Steuern. Damit haben selbst diese beiden Leading Practices einen vergleichsweise geringen Anwendungsgrad. Die anderen Leading Practices für die Steuerfunktion haben einen noch geringeren Anwendungsgrad zwischen 25 und 6 %, obwohl die Relevanz von jeweils ca. 60% der befragten Unternehmen anerkannt wird.

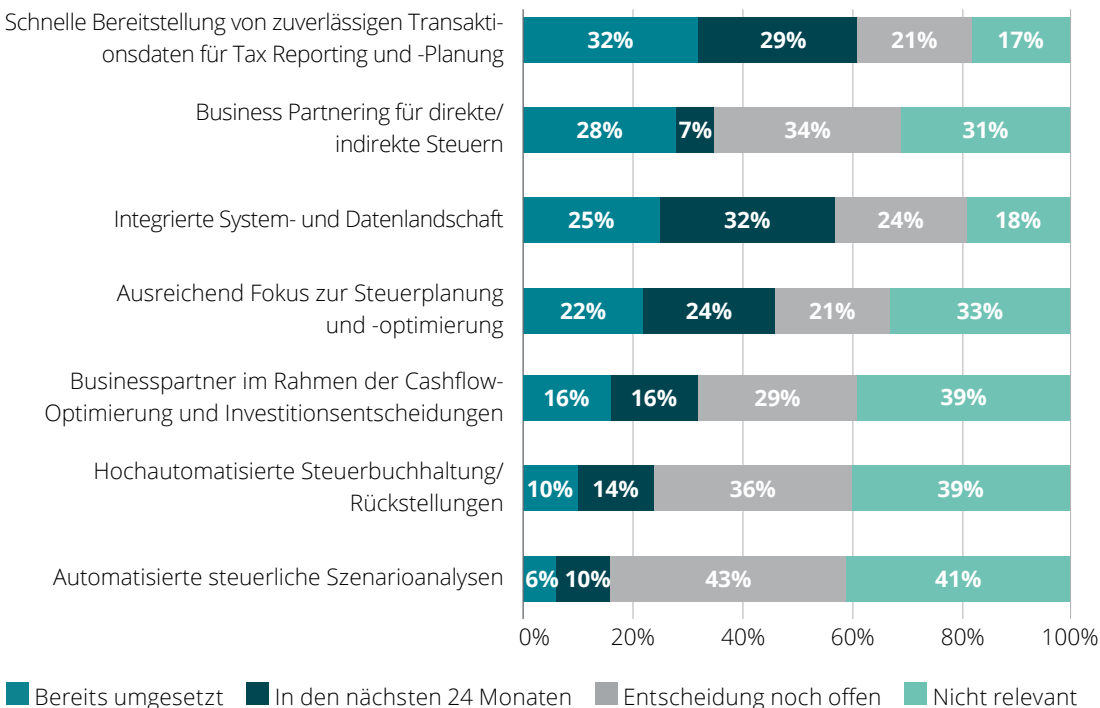
Damit stimmen die Ergebnisse unserer aktuellen Befragung zum Reifegrad einzelner Finanzfunktionen mit den Ergebnissen unserer vorausgehenden Befragung zum Operating Model überein. Die Unternehmen erledigen zwar ihre Hausaufgaben in Bezug auf den Einsatz digitaler Technologien zur weiteren Automatisierung und Analytics-basierten Entscheidungsunterstützung, aber haben deren Potenziale bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Dabei gilt zumindest für die Accounting-, Controlling- und Operations-Funktionen, dass die Relevanz durchaus erkannt wurde, aber die Umsetzung noch hinterherhinkt. Für die Treasury- und Steuerfunktionen stellt sich hingegen grundsätzlich die Frage, bei welchen Aufgaben-

stellungen zusätzliche digitale Technologien einen Mehrwert liefern können. Diese Erkenntnisse sind übrigens unabhängig von der Größe bzw. Komplexität der befragten Unternehmen.

Die digitale Transformation der Finanzfunktion bleibt somit ein wesentlicher Punkt auf der CFO-Agenda, um die Funktion besser auf veränderte Anforderungen der Stakeholder vorzubereiten. Flexibilität und Skalierbarkeit sind die Grundvoraussetzungen, um die nächsten Wirtschaftszyklen erfolgreich zu meistern.

**Abb. 15 – Reifegrad der Tax-Funktion**

**Frage:** Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie in Ihrer Tax-Funktion bereits umgesetzt oder planen Sie umzusetzen?



# Nachhaltigkeit für CFOs

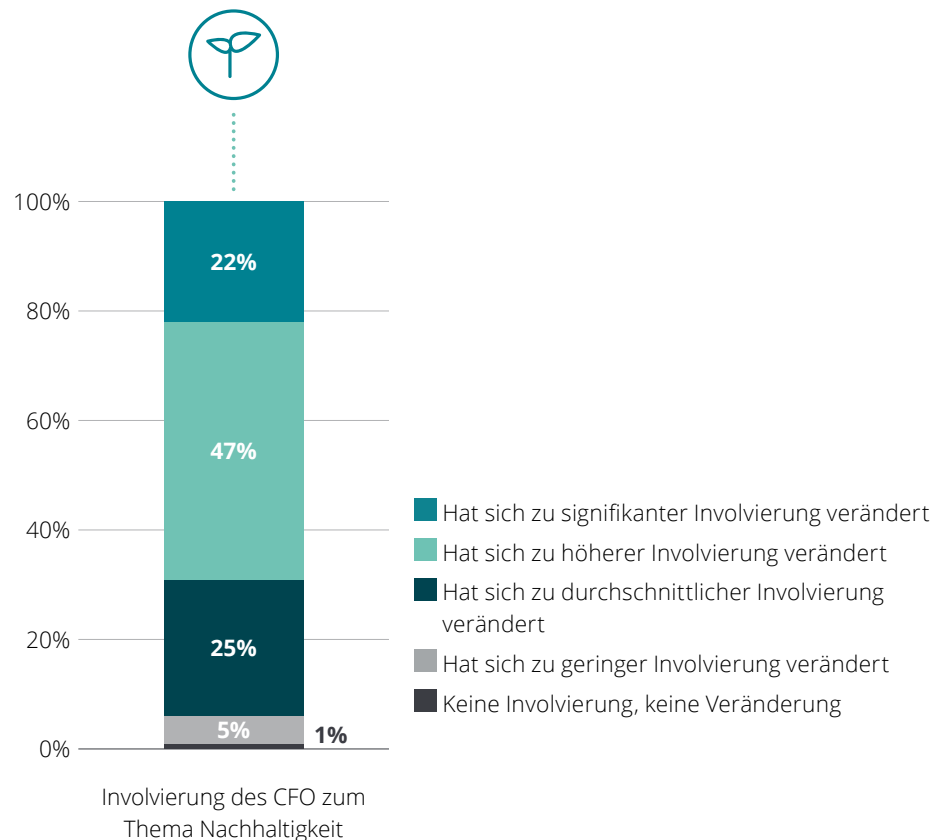
Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Gesellschaft und Unternehmen ist ungebrochen. Auch für CFOs gibt es keine Anzeichen, dass die Relevanz der Berücksichtigung von Nachhaltigkeit abnimmt. Im Gegenteil: In Zukunft ist eine Integration der Nachhaltigkeits- in die Finanzwelt von Unternehmen z.B. im Rahmen der externen Berichterstattung erforderlich. Dieses Bewusstsein zeigt sich auch in den Ergebnissen des CFO Survey zu Nachhaltigkeitsthemen.

Die Involvierung des CFO in der Nachhaltigkeitsstrategie steigt. 69% der Befragten geben an, dass der CFO in der Operationalisierung der Nachhaltigkeitsstrategie inzwischen auf hohem oder signifikantem Level ist.

Nur 6% sagen, dass es keine oder nur eine schwache Involvierung des CFO in der Nachhaltigkeitsstrategie gibt. Dies deutet an, dass Nachhaltigkeit als Verantwortungsbereich für den CFO weiter an Bedeutung gewinnt.

**Abb. 16 – Involvierung des CFO in das Thema Nachhaltigkeit**

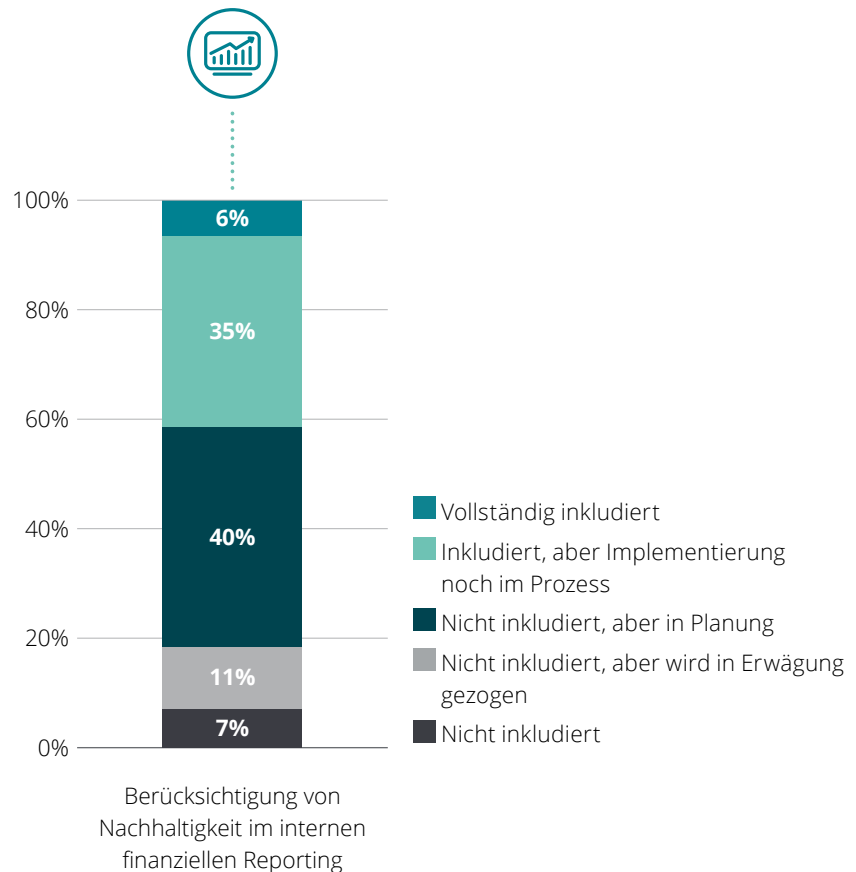
**Frage:** Zu welchem Grad hat sich die Involvierung des CFO in Bezug auf die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Unternehmens über die letzten Jahre verändert?



Nachhaltigkeit wird zunehmend in traditionellen Handlungsfeldern des CFO berücksichtigt. In fast allen befragten Unternehmen soll Nachhaltigkeit beispielsweise in die interne Finanzberichterstattung integriert werden. Anspruch und Wirklichkeit fallen allerdings noch gegeneinander ab: Lediglich 6% haben bereits eine vollständige Integration erreicht. Nachhaltigkeit in das interne finanzielle Reporting einzubeziehen, ist der erste Schritt zu einer aktiven Steuerung der Nachhaltigkeitsperformance und wird mutmaßlich auch in den nächsten Jahren bei der Weiterentwicklung interner Reportingfähigkeiten eine der wichtigsten Prioritäten bleiben.

**Abb. 17 – Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im aktuellen internen Reporting**

**Frage:** Zu welchem Grad ist Nachhaltigkeit in Ihrem aktuellen internen finanziellen Reporting implementiert?

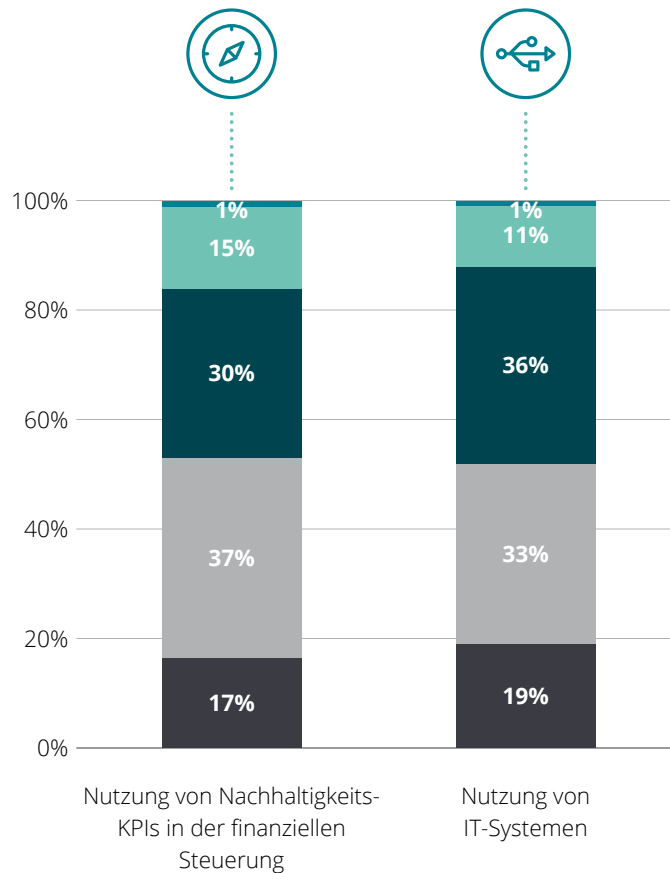


Auch die konkrete Verknüpfung mit und Verankerung in der finanziellen Steuerung ist auf der CFO-Agenda mittlerweile etabliert. Die breite Verwendung von Nachhaltigkeits-KPIs in der Steuerung ist zwar noch nicht in der Mehrheit angekommen, aber 31% der Unternehmen sind aktuell im Prozess, Nachhaltigkeits-KPIs in die finanzielle Steuerung zu integrieren. Die Perspektive, nicht-finanzielle und finanzielle KPIs miteinander verknüpfen zu können, ist nur bei 17% der befragten Unternehmen noch nicht gegeben.

In Anbetracht der Komplexität von sowohl Reporting als auch Steuerung von Nachhaltigkeitskennzahlen überrascht auch dieses Ergebnis nicht: Eine Mehrheit der Unternehmen implementiert aktuell (36%) oder zieht es in Erwägung (33%), dedizierte IT-Systeme oder Tools in die Systemlandschaft zu integrieren. 11% der Befragten berichten über bereits implementierte und verwendete Systeme für das Nachhaltigkeits-Performance-Management. Bei der steigenden Komplexität von Nachhaltigkeitsdaten können dedizierte IT-Systeme helfen, den Aufwand der Datenerhebung zu verringern und zukünftige Reportingprozesse zu beschleunigen.

### Abb. 18 - Umsetzung von Nachhaltigkeit in finanzieller Steuerung und Support durch IT-Systeme

**Frage:** Arbeiten Sie bereits mit Nachhaltigkeits-KPIs in der finanziellen Steuerung? Haben Sie IT-Systeme implementiert, um die Nachhaltigkeitsperformance Ihres Unternehmens zu messen?

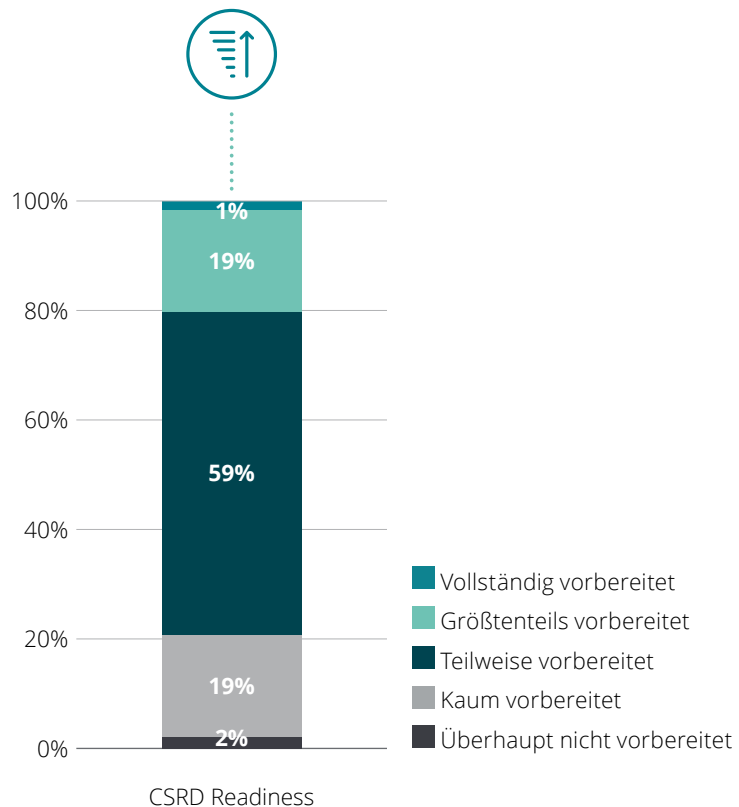


- Stark genutzt
- Implementiert und genutzt
- Im Prozess zu implementieren
- Überlegung zu implementieren
- Nein, noch keine Überlegungen zu implementieren

Viele Unternehmen stellen also frühzeitig intern die Weichen für effiziente Reportingprozesse. Mit dem Inkrafttreten der CSRD sind diese beinahe unerlässlich für Unternehmen – und ein Großteil der Befragten sieht sich mindestens teilweise (79%) vorbereitet, diesen Anforderungen entsprechen zu können. Dennoch: Die CSRD wird Unternehmen weiterhin vor Herausforderungen stellen, da nur 20% der Teilnehmenden komplett oder zum großen Teil auf die aufkommenden CSRD-Anforderungen vorbereitet sind. Durch die Vielzahl der zu berichtenden Nachhaltigkeits-KPIs im Rahmen der CSRD und insbesondere die geforderte Integration in die Finanzberichterstattung ist eine starke Involvierung des CFO bei der finalen Umsetzung zu erwarten.

**Abb. 19 – CSRD Readiness**

**Frage:** Wie gut sehen Sie Ihr Unternehmen heute auf die Anforderungen der kommenden Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vorbereitet?



# Key Takeaways für Unternehmen

## 1. Wie können Unternehmen besser um Fachkräfte konkurrieren?

Der Fachkräftemangel ist aktuell der wichtigste Faktor in deutschen Unternehmen, der den Aufschwung bremst. Branchen wie der Dienstleistungssektor, die eigentlich jetzt verstärkt einstellen wollen, sind besonders von dem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften betroffen.

Neue Mitarbeitende werden aber nicht nur jetzt gebraucht, um die anlaufende Nachfrage zu bedienen. Der Fachkräftemangel wird auch längerfristig ein Problem bleiben. Durch die demografische Entwicklung werden in Deutschland in den kommenden zehn Jahren 3,5 Millionen Arbeitskräfte wegfallen. Um unter diesen Umständen konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Unternehmen sich auf zwei Fragen fokussieren:

1. Wie kann man den Standort in Deutschland attraktiver für Fachkräfte gestalten?
2. Wie können intern Talente besser gefördert und gehalten werden?

Unternehmen, die jetzt an diesen Strategien arbeiten, um ihre Attraktivität für Fachkräfte zu steigern, werden auch in Zukunft einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil haben.

## 2. Wie können Unternehmen die neuen Chancen durch geopolitische Umbrüche nutzen?

Vor allem die Unterbrechung der Lieferketten hat gezeigt, dass eindimensionale Abhängigkeiten potenziell schwerwiegende Risiken für Unternehmen darstellen. Aber die Maßnahmen, welche die geopolitische Resilienz stärken, können sehr kostspielig sein. Es braucht jetzt signifikante Investitionen, um Produktionsstandorte in politisch stabilere Regionen zu verlegen, neue Absatzmärkte zu erschließen und Lieferketten zu diversifizieren. Vor allem im verarbeitenden Gewerbe werden deshalb jetzt trotz schlechter Geschäftsaussichten mehr Investitionen geplant.

Diese Investitionen bieten aber auch neue Möglichkeiten. Mit der Verlagerung der Produktion aus China werden in Asien neue Wachstumszentren entstehen. Neue Handelsabkommen in ASEAN bieten Chancen, weiterhin in der Region zu operieren. Unternehmen, die jetzt aktiv investieren, um diese Standorte auszubauen, werden gut positioniert sein, um von dem starken Wachstum in Südostasien profitieren zu können.

## 3. Wie können CFOs die Anpassungsfähigkeit ihrer Finanzfunktion steigern?

Mit steigender Volatilität des Unternehmensumfeldes und erhöhten Anforderungen wesentlicher Stakeholder ist der CFO gefragt, die Anpassungsfähigkeit und die Reaktionsgeschwindigkeit seiner Finanzfunktion zu optimieren. Dabei bietet die weitergehende Digitalisierung die Möglichkeit, sowohl die Standardisierung und Automatisierung als auch die Flexibilität und Skalierbarkeit von Finanzprozessen zu erhöhen. Trotz dieser Vorteile schöpfen deutsche Unternehmen die Potenziale einer weiteren Digitalisierung, insbesondere im Zusammenhang mit der Verbesserung der Entscheidungsunterstützung durch Advanced Analytics, nicht aus. Bei der Überarbeitung der Digitalisierungsstrategie sollten die Unternehmen deshalb die folgenden Fragen adressieren:

1. Welche Prioritäten lassen sich gemeinsam mit den Geschäftsbereichen aufgrund des angestrebten Geschäftsnutzens für die Digitalisierungsstrategie ableiten?
2. Welche Beschränkungen bei der Implementierung der Digitalisierungsstrategie gilt es zu beachten?
3. Welche alternativen Sourcing-Modelle kommen für Unternehmen in Betracht, um kurz- und mittelfristig die kritischen Analytics-Fähigkeiten zu entwickeln?

## 4. Wie können CFOs Nachhaltigkeit stärker in der Finanzfunktion verankern?

Es gibt keine Anzeichen dafür, dass die Relevanz von Nachhaltigkeit für die CFO-Agenda nachlässt. Im Gegenteil: Durch kommende Herausforderungen, denen sich Unternehmen mit Blick auf EU-Taxonomie und CSRD stellen müssen, steigt der Handlungsbedarf für die Finanzfunktion noch weiter. Insbesondere beim Sicherstellen einer integrieren Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung sind die Kompetenzen des CFO-Ressorts gefragt. CFOs können hier ihren Beitrag leisten, indem sie eine Integration von Nachhaltigkeitskennzahlen in internes Reporting und finanzielle Steuerung vordringen und vorantreiben. Um dieser aktiven Rolle gerecht zu werden, können folgende Leitfragen zur Orientierung helfen:

1. Wie wird das Anspruchsniveau hinsichtlich der systemseitigen Integration von finanziellen und nicht-finanziellen Datenquellen formuliert?
2. Welches Wissen zu Nachhaltigkeitskennzahlen muss beispielsweise im Controlling aufgebaut werden, um auch bei der Steuerung nicht-finanzieller Kennzahlen als Businesspartner agieren zu können?
3. Wie können Bewertung, Priorisierung und Budgetierung von Dekarbonisierungsmaßnahmen des Unternehmens bestmöglich unterstützt werden?

# Teilnehmerstruktur

Abb. 20 – Branchen

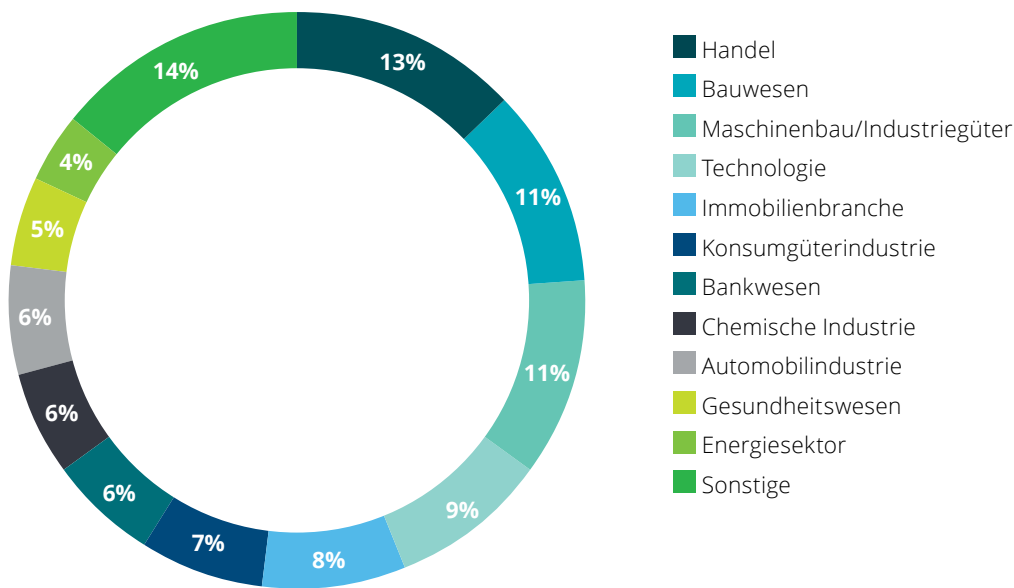
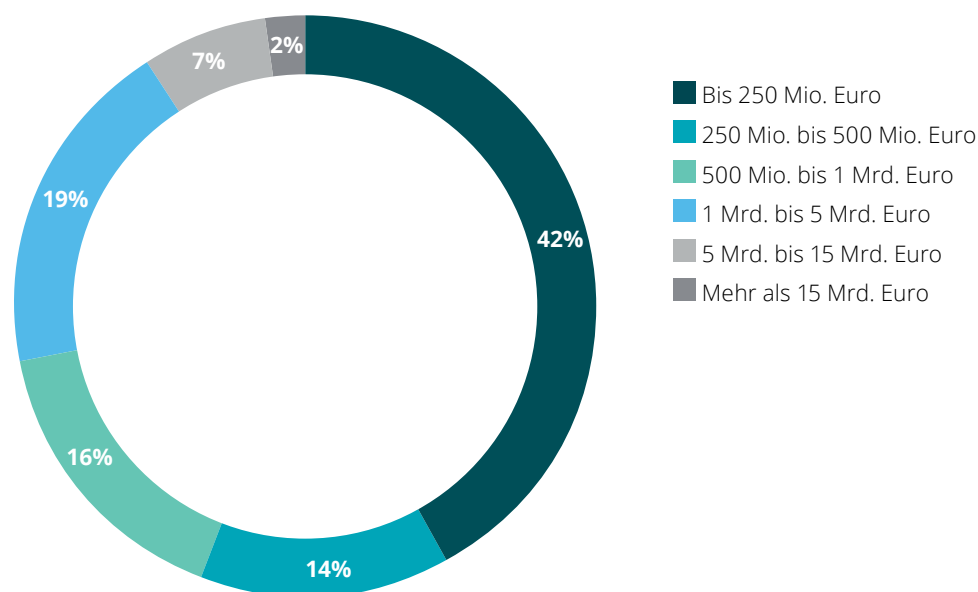


Abb. 21 – Umsatz



# Ihre Ansprechpartner



**Rolf Epstein**

Partner  
Leiter CFO Program Deutschland  
Tel: +49 69 97137 409  
repstein@deloitte.de



**Markus Seeger**

Director  
Finance & Performance  
Tel: +49 69 97137 421  
mseeger@deloitte.de



**Dr. Alexander Börsch**

Chefökonom & Director  
Research  
Tel: +49 89 29036 8689  
aboersch@deloitte.de

[www.deloitte.com/de/cfosurvey](http://www.deloitte.com/de/cfosurvey)





# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.