Deloitte.

Wie Unternehmen geopolitische Risiken managen

CFO Survey Frühjahr 2024

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Executive Summary

Nach der Rezession in Deutschland 2023 zeigen sich aktuell erste Anzeichen einer konjunkturellen Erholung. Die Ergebnisse des CFO Survey Frühjahr 2024 deuten darauf hin, dass sich die Lage für die Unternehmen langsam bessert. Zurückgehende Inflation und absehbare Zinssenkungen lassen vor allem die Geschäftsaussichten für binnenmarktorientierte Branchen steigen. Die Aussichten in exportorientierten Branchen sind dagegen deutlich schlechter. Geopolitische Risiken belasten die international aufgestellten Firmen und werden damit auch entscheidend sein für die weitere konjunkturelle Entwicklung.

Die Geschäftsaussichten erholen sich – immerhin ein Drittel der CFOs beurteilt ihre Situation besser als noch vor drei Monaten.

Trotz der besseren Aussichten bleiben die Unternehmen zurückhaltend – Investitionen und Beschäftigung sollen stagnieren. Kostensenkungen bleiben weiterhin Priorität. Zusätzlich zu Arbeitsmarkt- und Nachfragerisiken sind auch geopolitische Risiken wieder deutlich wichtiger geworden.

Geopolitische und Cyberrisiken wurden im Vergleich zum Herbst wesentlich wichtiger.

Fast alle CFOs rechnen mit einem Einfluss geopolitischer Risiken auf ihre strategischen Ziele, direkt oder indirekt. Aktuell werden geopolitische Faktoren von einer großen Mehrheit vor allem im Lieferkettenmanagement berücksichtigt, deutlich weniger bei Standort- und Investitionsentscheidungen. Im Vorstand wird Geopolitik situativ und weniger strategisch gemanagt. Für die Zukunft sollen vor allem mehr Stresstests und Szenarioanalysen zur Erhöhung der geopolitischen Resilienz eingesetzt werden. Bei den Themen Demografie, Cyberattacken und Protektionismus sehen die CFOs die höchsten Gefährdungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten.

57% der Unternehmen sehen ihre strategischen Ziele in hohem bzw. sehr hohem Maße von geopolitischen Risiken beeinflusst.

Der Verantwortungsbereich des CFO wird durch neue Anforderungen stetig erweitert. Damit einhergehend beschleunigt sich der Wandel der CFO-Rolle vom Datenlieferanten zum wesentlichen Mitentscheider. Die CFOs konnten ihre Position im Vorstand und gegenüber Aufsichtsgremien in den letzten Jahren signifikant stärken.

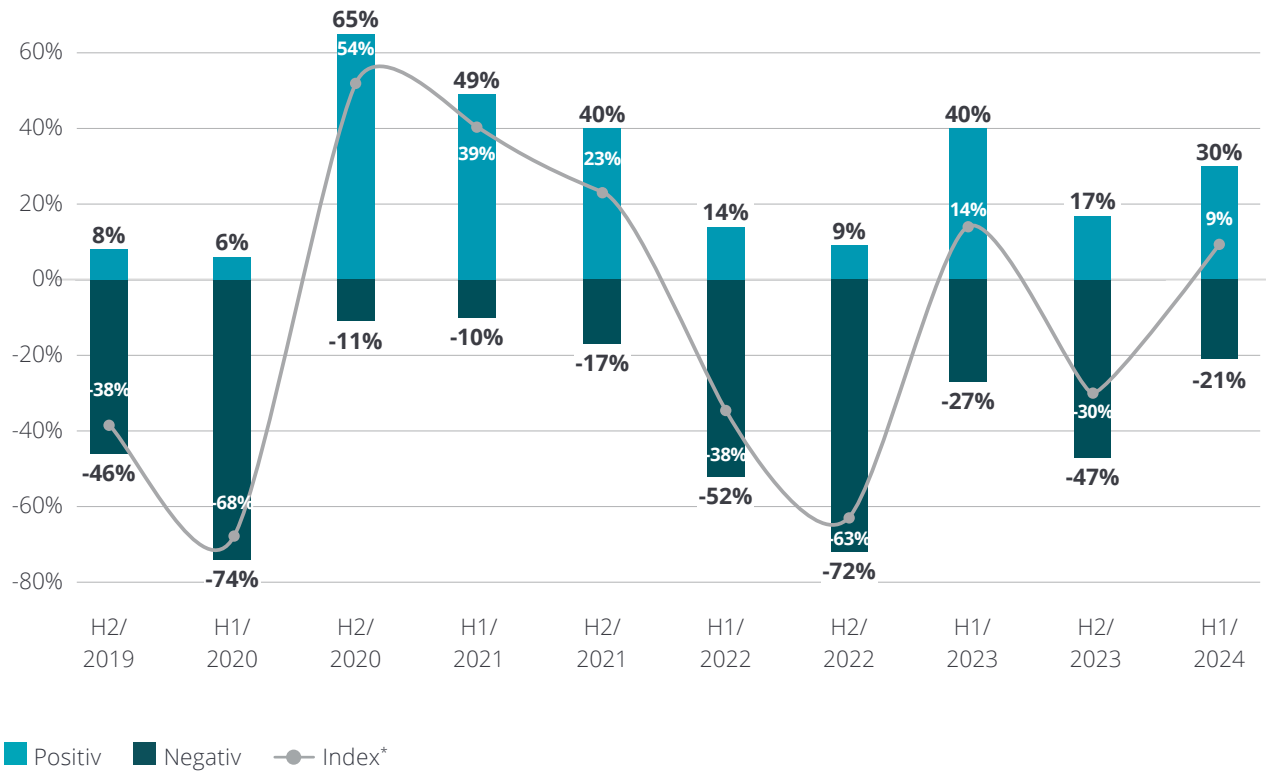
29% der befragten CFOs geben an, dass sich ihr Einfluss im Vorstand in den letzten Jahren signifikant erhöht hat

Wirtschaftliche Aussichten – Tiefpunkt ist durchschritten

Konjunktur: Geschäftsaussichten erholen sich deutlich – mit starken Branchenunterschieden

- Die Geschäftsaussichten deuten das Ende der konjunkturellen Schwäche an – immerhin 30% der CFOs schätzen die Aussichten für ihr Unternehmen wieder besser ein als noch drei Monate zuvor.
- Die Erholung ist allerdings stark branchenabhängig. Nach einer längeren Zeit des Abschwungs sehen aktuell vor allem binnenmarktorientierte Branchen wie der Handel und der Immobiliensektor die Entwicklung wieder positiver (Indexwert: +30 bzw. -27).
- In exportorientierten Branchen wie dem verarbeitenden Gewerbe ist die Lage dagegen deutlich ungünstiger. In der Automobilbranche sehen fast zwei Drittel der Teilnehmenden eine Verschlechterung der Geschäftsaussichten.
- Überraschend positiv im verarbeitenden Gewerbe zeigt sich dagegen die Chemieindustrie mit einem Indexwert von +31.

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



*Der Indexwert ist gerundete Saldo aus den gerundeten erwarteten positiven und negativen Einschätzungen.

Risiken: Nachfrageschwäche, Arbeitsmarkt, Geopolitik

- Die schwache Inlandsnachfrage ist aktuell das wichtigste Risiko für deutsche Unternehmen, gefolgt vom anhaltenden Fachkräftemangel und steigenden Lohnkosten.
- Im Vergleich zum Herbst 2023 sehr viel wichtiger geworden sind geopolitische Risiken und das Cyberrisiko.
- Für Großunternehmen mit über einer Mrd. € Umsatz sowie exportorientierten Unternehmen sind geopolitische Risiken der wichtigste Risikofaktor – über 60% sehen darin ein hohes Risiko für ihre Unternehmen im kommenden Jahr.
- Auch die Inflation bleibt ein Faktor für die Unternehmen – die Finanzvorstände rechnen mit Preissteigerungen von 3,1% in den kommenden zwölf Monaten.

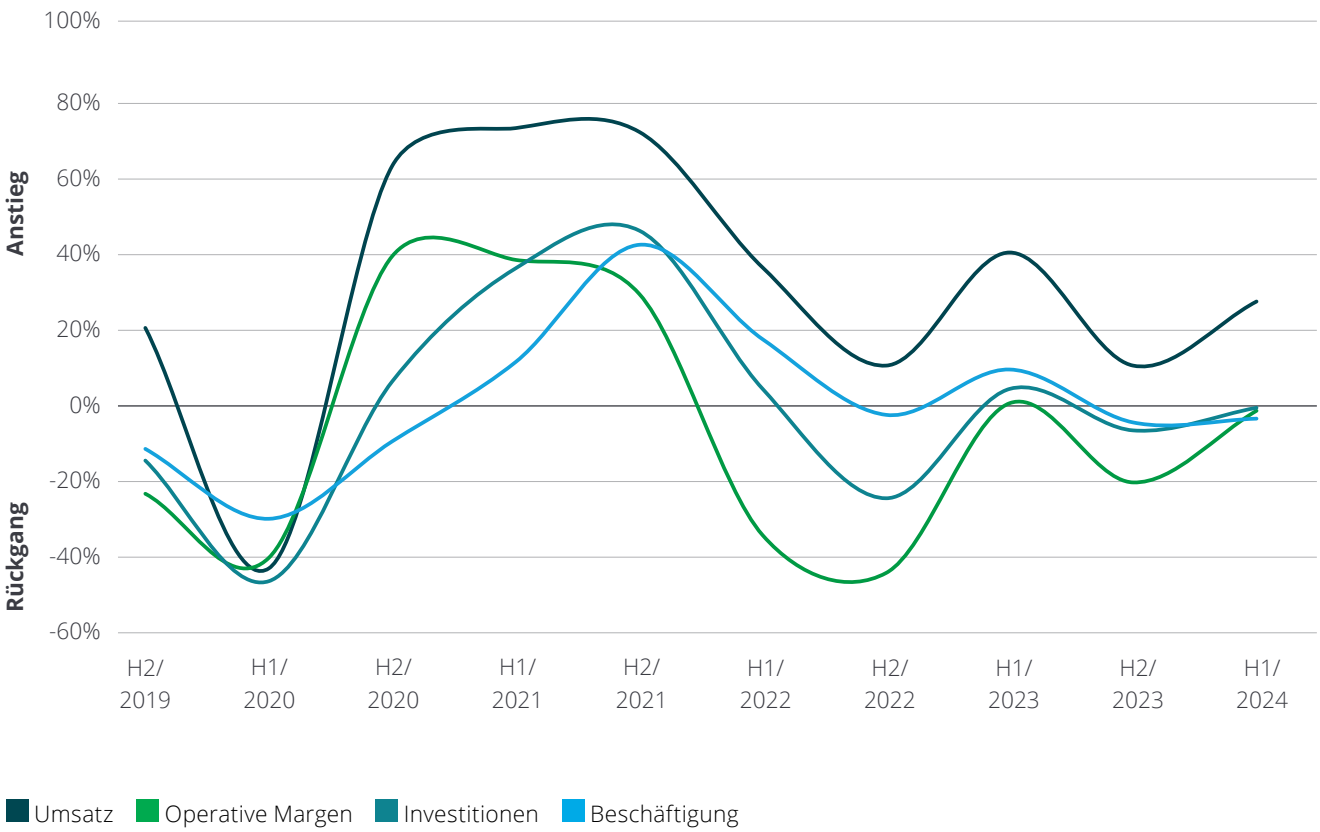
Frage: Welche der folgenden Faktoren stellen für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten ein hohes Risiko dar?

	Frühjahr 2024	Herbst 2023	Veränderung
Schwächere Inlandsnachfrage	**59%**	58%	1%
Fachkräftemangel	**57%**	64%	-7%
Steigende Lohnkosten	**56%**	62%	-6%
Geopolitische Risiken	**53%**	41%	12%
Zunehmende Regulierung in Deutschland	**51%**	51%	0%
Cyberrisiko	**44%**	30%	14%
Schwächere Auslandsnachfrage	**30%**	34%	-4%
Steigende Rohstoffkosten	**23%**	28%	-5%
Steigende Energiekosten	**23%**	34%	-11%
Steigende Kapitalkosten	**22%**	35%	-13%
Wechselkursrisiken	**9%**	10%	-1%
Disruption durch klimabedingte Wetterphänomene	**6%**	5%	1%

Unternehmensplanung: weiterhin zurückhaltend

- Trotz der Trendwende in den Geschäftsaussichten planen die CFOs weiterhin zurückhaltend. Auch wenn die Umsätze wieder stärker steigen sollen (Indexwert: +27), erwarten die Finanzvorstände nur stagnierende Margen (Indexwert: -2).
- Entsprechend stagnieren auch die Investitions- und Einstellungspläne mit Indexwerten von -1 bzw. +4.
- Im Vergleich zum Durchschnitt plant der Dienstleistungssektor[1] expansiver: Beschäftigung und Investitionen sollen mit Indexwerten von +14 bzw. +11 steigen.
- Die Lage in der Automobilbranche ist dagegen schlechter. Über die Hälfte der Befragten plant weniger zu investieren und 77% planen sogar Beschäftigung abzubauen.

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.

[1] Dienstleistungssektor beinhaltet: Bankwesen, Medien, Technologie, Telekommunikationsbranche, Tourismus, Transport und Logistik, Versicherungsbranche

Strategie: Kostenmanagement bleibt Priorität, aber Wachstumsambitionen steigen

- Passend zur zurückhaltenden Planung werden auch defensive Geschäftsstrategien weiterhin priorisiert. Kostensenkungen haben für zwei Drittel der Finanzvorstände eine hohe Priorität in den kommenden zwölf Monaten.
- Dennoch wird auch organisches Wachstum im Vergleich zum Herbst 2023 wichtiger, für über die Hälfte der Befragten hat dies hohe Priorität.
- Aus der Branchenperspektive zeigt sich wieder die schwierige Lage der Automobilindustrie. Die Unternehmen dort wollen vermehrt ihre Verschuldung reduzieren und Vermögenswerte veräußern. Auf Wachstum setzen dagegen nur 15% der Befragten aus dieser Industrie.
- Der Handel und die Konsumgüterindustrie setzen dagegen auf Innovation – über die Hälfte der Teilnehmenden will neue Produkte und Dienstleistungen einführen.

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

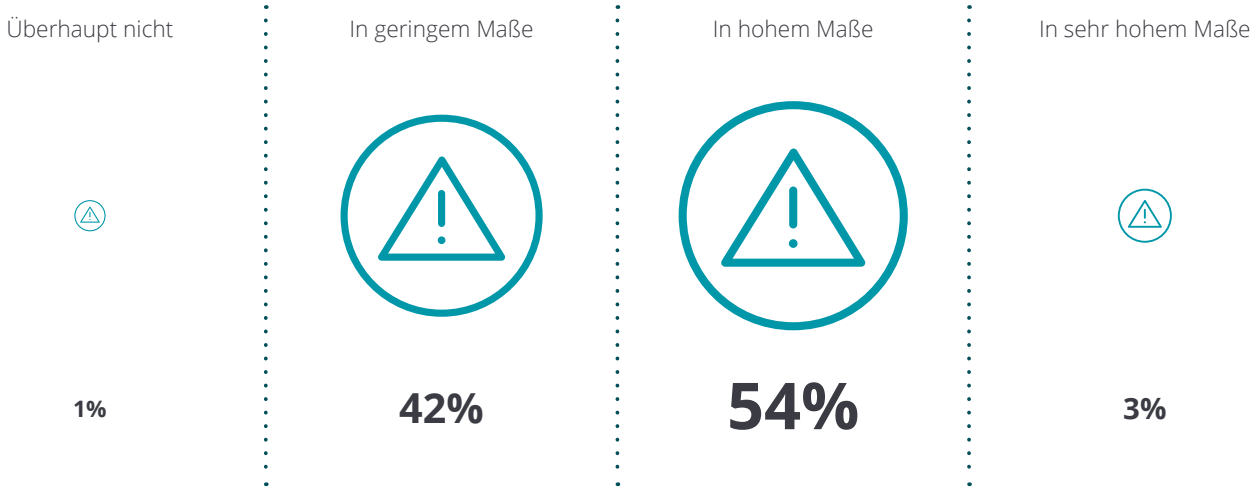
	Frühjahr 2024	Herbst 2023	Trend	
Kostensenkungen	**66%**	68%	↘	-2%
Organisches Wachstum	**56%**	48%	↗	8%
Erhöhung des operativen Cashflows	**48%**	50%	↘	-2%
Einführung neuer Produkte/Dienstleistungen	**35%**	35%	→	0%
Reduzierung der Verschuldung	**22%**	21%	↗	1%
Expansion in neue Märkte	**19%**	20%	↘	-1%
Erhöhung der Investitionsausgaben (CAPEX)	**18%**	15%	↗	3%
Wachstum durch Firmenübernahmen/-zukäufe	**15%**	20%	↘	-5%
Verkauf von Vermögenswerten	**9%**	8%	↗	1%

Geopolitik ist auf der Unternehmensagenda, aber nicht systematisch gemanagt

Impact: geopolitische Risiken erfolgskritisch für die Erreichung strategischer Unternehmensziele

- Geopolitische Risiken sind für fast alle teilnehmenden Unternehmen grundsätzlich relevant. Deutlich über die Hälfte der Unternehmen rechnet damit, dass geopolitische Risiken ihre strategischen Ziele sogar in hohem oder sehr hohem Maße beeinflussen könnten.
- Vor allem das verarbeitende Gewerbe sieht sich stark gefährdet. Über zwei Drittel der Industrie-CFOs sehen sich in hohem oder sehr hohem Maße betroffen.
- Binnenmarktorientierte Branchen sind geopolitischen Risiken oft weniger direkt ausgesetzt – dennoch befürchten auch hier über indirekte Effekte fast alle CFOs in irgendeiner Weise negative Auswirkungen.
- Großunternehmen sehen sich auch aufgrund ihrer internationalen Ausrichtung stärker von geopolitischen Risiken betroffen.

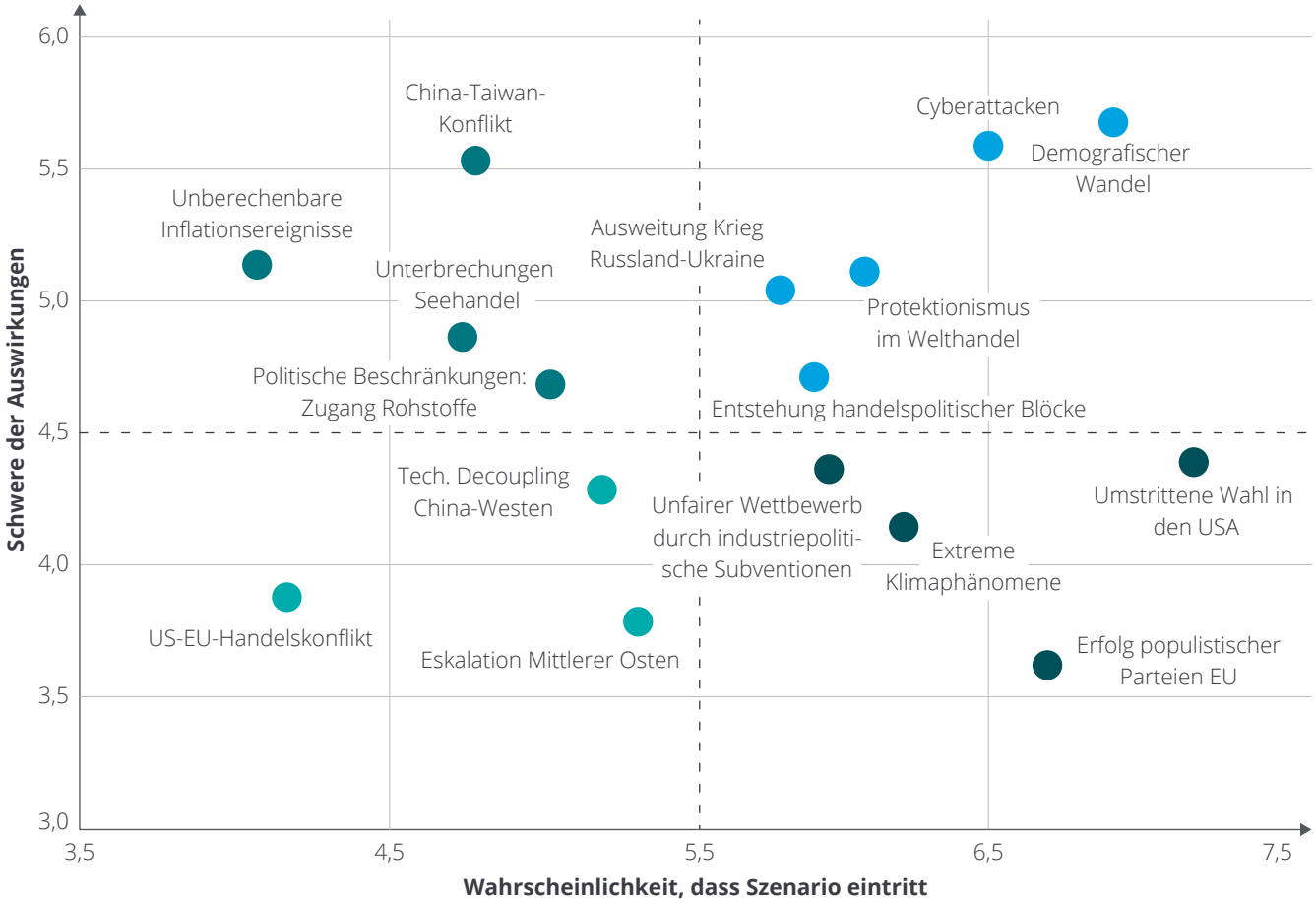
Frage: In welchem Ausmaß rechnen Sie damit, dass geopolitische Risiken die Erreichung Ihrer strategischen Ziele beeinflussen könnten?



Geopolitische Trends: Welthandel, Cyber und Demografie bereiten die größten Sorgen

- Für die CFOs sind die schwerwiegendsten und gleichzeitig wahrscheinlichsten Faktoren der demografische Wandel, staatlich orchestrierte Cyberattacken und der Trend Richtung Protektionismus.
- Handelspolitische Risiken wie zunehmender Protektionismus im Welthandel und die Entstehung von handelspolitischen Blöcken betreffen vor allem die international aufgestellte Branchen wie die Automobilindustrie (84% sehen potenziell schwere bzw. sehr schwere Auswirkungen).
- Militärische Auseinandersetzungen wie eine Ausbreitung des Kriegs in der Ukraine oder ein Konflikt zwischen Taiwan und China sind über die potenzielle Betroffenheit der Lieferketten vor allem für den Handel relevant.
- Die Finanzindustrie sieht dagegen den demografischen Wandel und unberechenbare Inflationsereignisse als potenziell wichtiger für ihre Branche.

Frage: Bitte bewerten Sie die Wahrscheinlichkeit und möglichen Auswirkungen der folgenden geopolitischen Szenarien.*

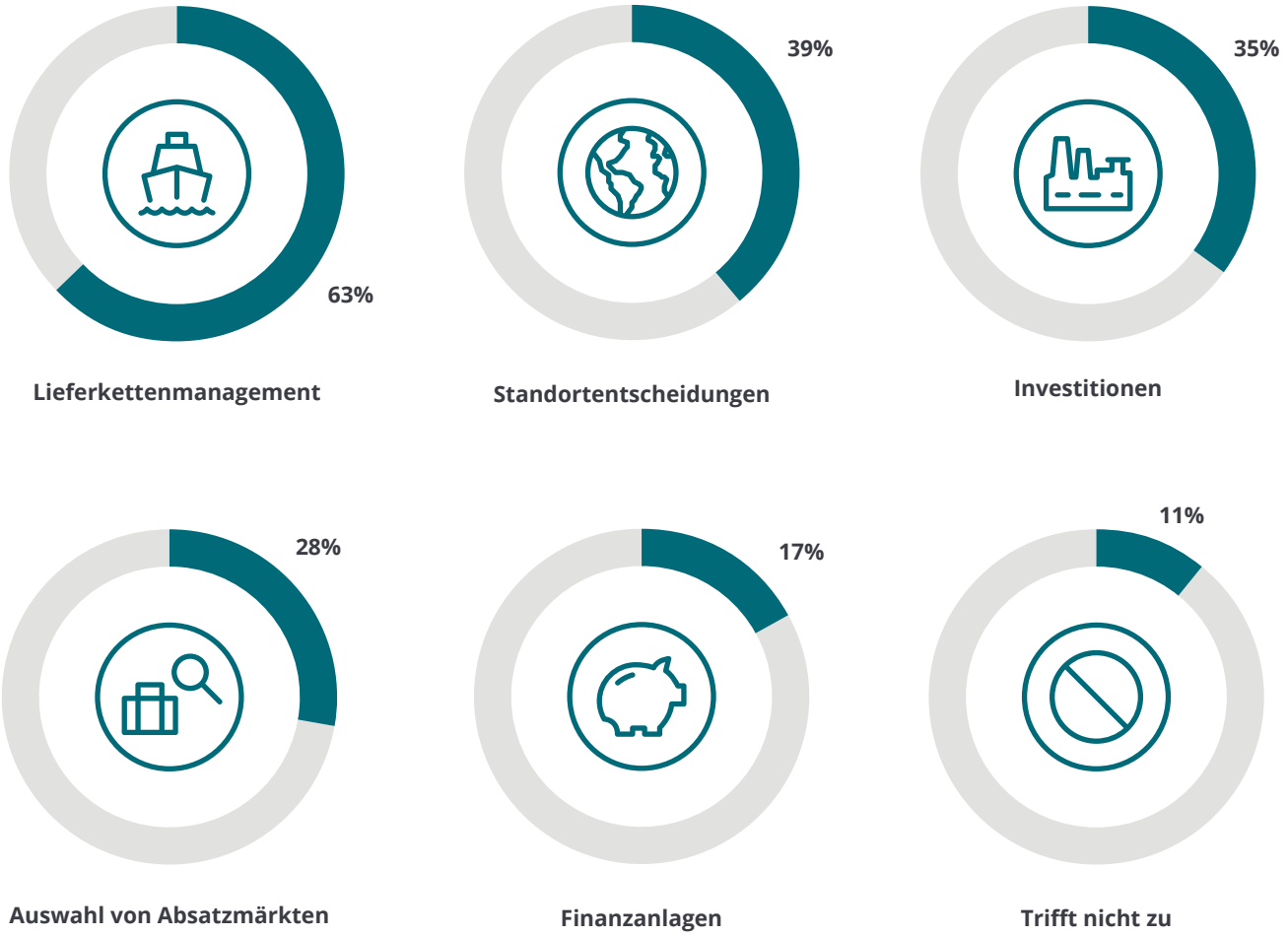


*Indexwert: Skala 1–10

Geopolitik im Unternehmen: Fokus Lieferketten, Standorte, Investitionen

- Im Lieferkettenmanagement berücksichtigen mittlerweile fast zwei Drittel der CFOs geopolitische Faktoren. Bei Investitionen und Standortentscheidungen sind es deutlich weniger.
- Aus Branchensicht Vorreiter in geopolitischer Resilienz sind die Automobilindustrie und der Maschinenbau. Im Vergleich zum Durchschnitt haben die Unternehmen in diesen Branchen geopolitische Risiken in die meisten Entscheidungssituationen integriert.
- Im verarbeitenden Gewerbe insgesamt haben mittlerweile 81% geopolitische Risiken in das Lieferkettenmanagement integriert und 56% richten ihre Investitionen nach geopolitischen Faktoren aus.
- Bei Banken berücksichtigt über die Hälfte der CFOs geopolitische Risiken bei Entscheidungen über Finanzanlagen.

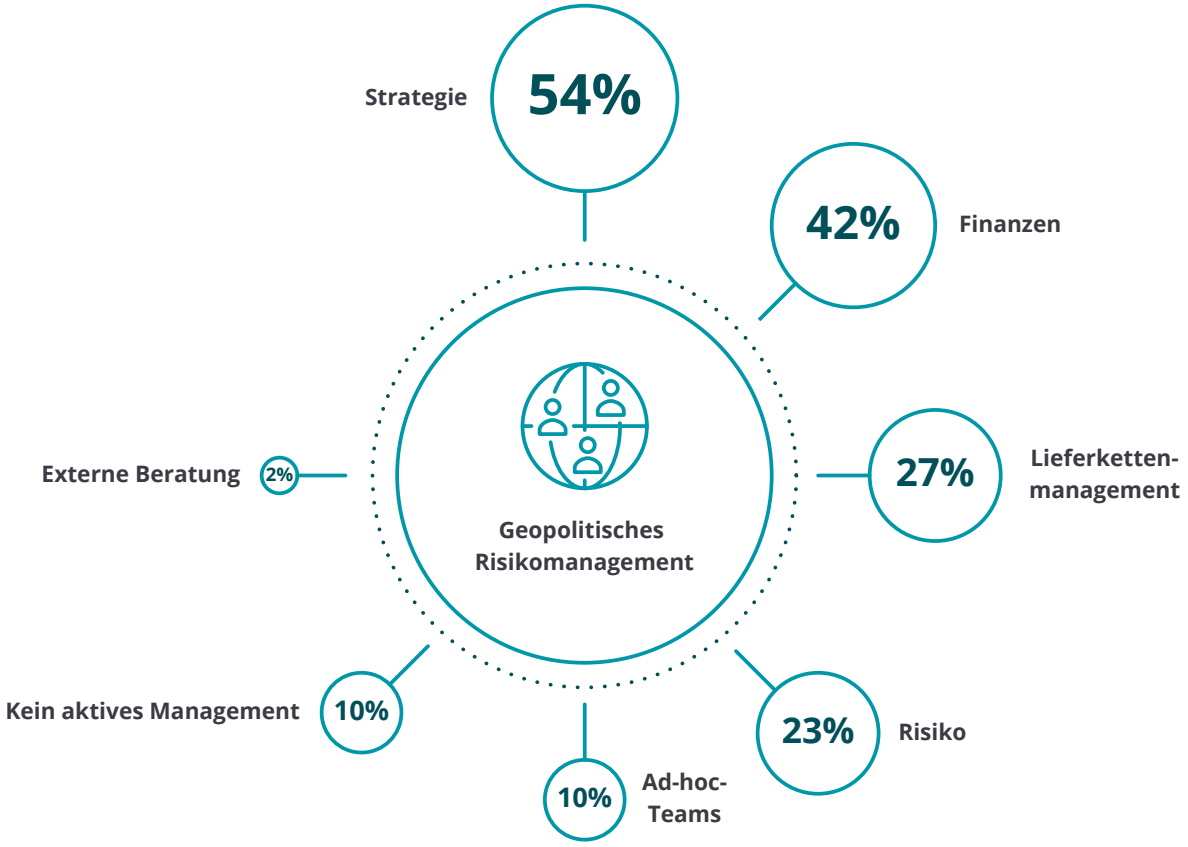
Frage: In welchen Entscheidungssituationen berücksichtigen Sie verstärkt geopolitische Risiken?



Zuständigkeiten: Die Strategieabteilung ist meistens für geopolitisches Risikomanagement zuständig

- Auch wenn der unternehmerische Fokus sich bisher vor allem auf die Lieferketten richtet , liegt die Verantwortung für das Risikomanagement vor aller primär bei den Strategie- und in etwas geringerem Maße bei den Finanzabteilungen.
- Dieser Trend ist vor allem im Maschinenbau ausgeprägt, 87% der Unternehmen in dieser Industrie haben das geopolitische Risikomanagement in der Strategieabteilung angesiedelt.
- Die Risiko-Abteilungen sind insgesamt deutlich seltener für das Management geopolitischer Risiken zuständig, ihre Rolle ist vor allem bei Großunternehmen und Banken größer.

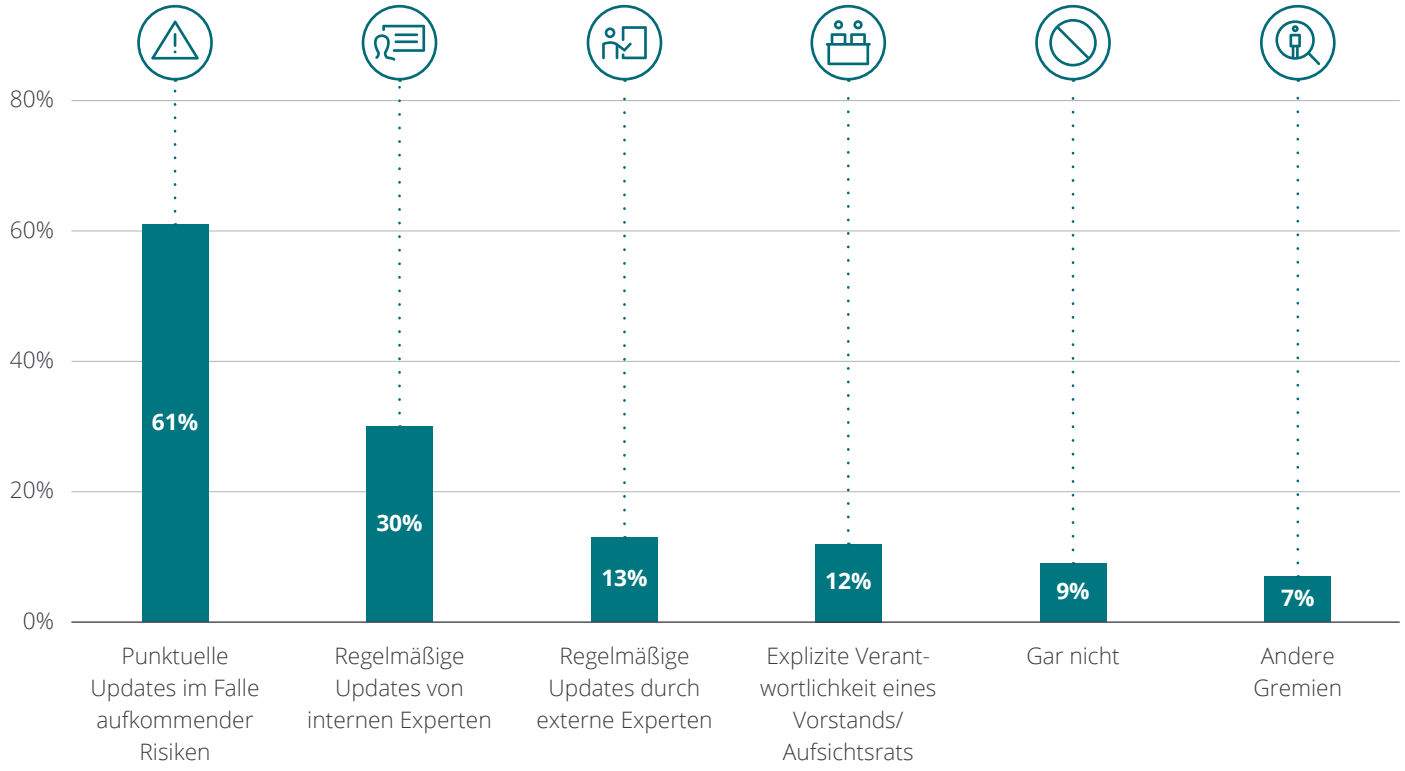
Frage: Welcher Bereich in Ihrem Unternehmen verantwortet das geopolitische Risikomanagement? (Mehrfachnennungen möglich)



Vorstandsagenda: Vorstände sind selten systematisch mit geopolitischen Risiken befasst

- Im Vorstand wird Geopolitik im Großteil der Unternehmen nur punktuell behandelt, wenn Risiken aufkommen. Regelmäßige Updates sind nur bei einer Minderheit der Unternehmen zu finden, explizite Verantwortlichkeiten nur bei jedem zehnten.
- Immerhin in fast der Hälfte der Vorstände in Großunternehmen gibt es regelmäßige Updates durch interne Experten zur Geopolitik.
- Banken setzen vergleichsweise stark auf externe Beratung. Auch gibt es dort schon in fast 30% der Unternehmen explizit Verantwortliche im Vorstand oder Aufsichtsrat.

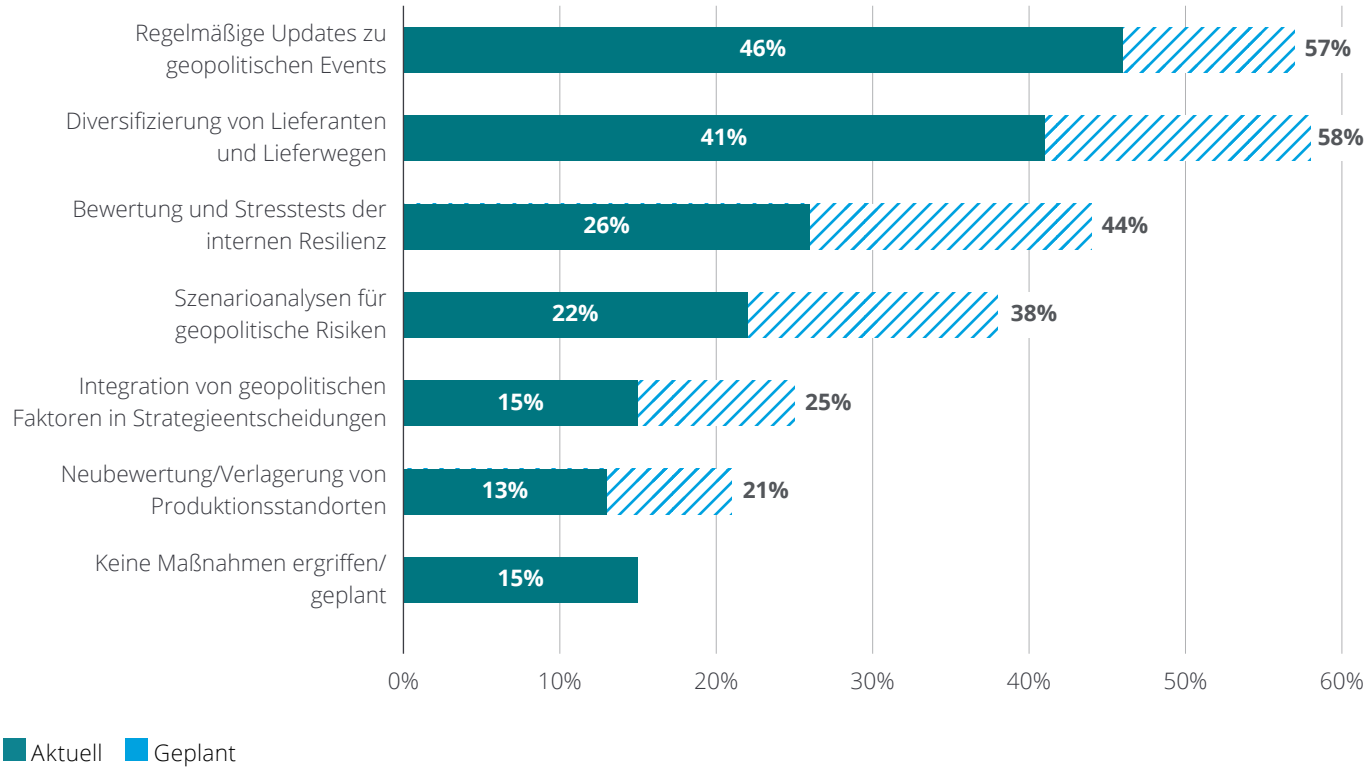
Frage: Wie wird Geopolitik im Vorstand Ihres Unternehmens behandelt? (Mehrfachnennungen möglich)



Geopolitische Resilienz: Diversifzierung, Stresstests und Szenarioanalysen sollen ausgebaut werden

- Regelmäßige Updates sind aktuell die wichtigste Maßnahme, um die geopolitische Resilienz zu steigern, gefolgt von Diversifizierung.
- Für die Zukunft stehen Diversifizierung der Lieferketten, geopolitische Stresstests und Szenarioanalysen auf der CFO-Agenda.
- Neubewertungen und die Verlagerung von Produktionsstandorten sind insgesamt eher selten auf der Agenda. Anders im Maschinenbau, wo bereits 43% der Befragten dies geplant oder umgesetzt haben.
- Im verarbeitenden Gewerbe finden geopolitische Szenarioanalysen bisher selten statt, aber ein Drittel der Befragten plant dies zu ändern.

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

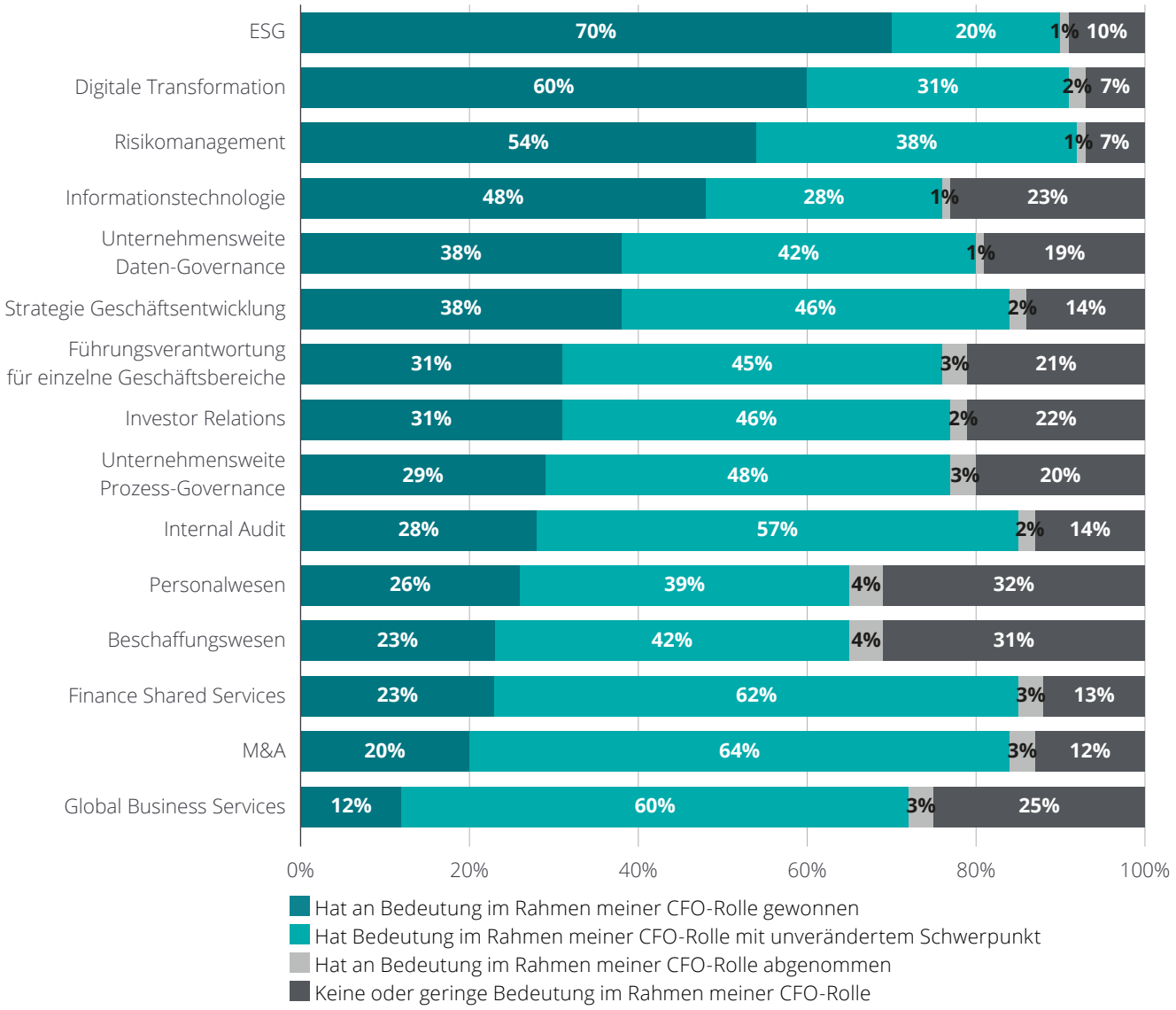


Rolle des CFOs

Vergrößerter Verantwortungsbereich des CFO spiegelt erweiterte Anforderungen wider

- Neben den Kernaufgaben der Finanzfunktion verantwortet der CFO heute ein breites Spektrum an zusätzlichen Themen zur Steigerung des Unternehmenswertes.
- Aktuelle Disruptionen des Unternehmensumfeldes – Digitalisierung, Geopolitik und Dekarbonisierung – bestimmen dabei am prägnantesten die CFO-Agenda mit dem größten Bedeutungszuwachs in den letzten Jahren:
  - ESG-Management
  - Digitale Transformation
  - Risikomanagement
- Im Zusammenhang mit der digitalen Transformation sind drei Viertel der CFOs auch in Entscheidungen rund um die Informationstechnologie sowie vier Fünftel in Entscheidungen rund um die unternehmensweite Daten-Governance eingebunden – mit einer starken Bedeutungszunahme in den letzten Jahren.

Frage: Wie hat sich die Bedeutung dieser Themen im Rahmen Ihrer CFO-Rolle in den letzten Jahren verändert?

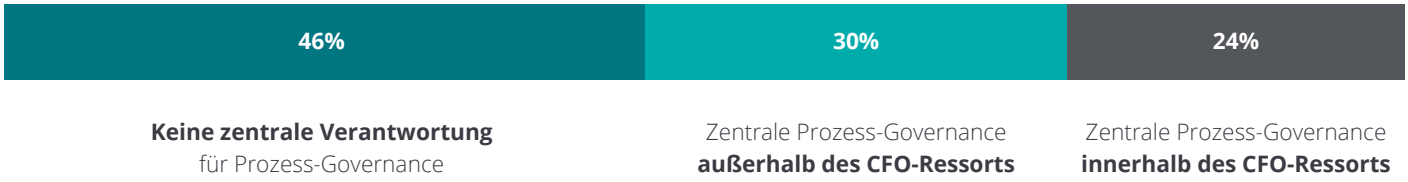


Anmerkung: Aufgrund der Rundung der Ergebnisse kann jeweils die Gesamtsumme von 100% abweichen

Aber nur ein Viertel der Unternehmen zentralisiert unternehmensweite Prozess- und Daten-Governance im CFO-Bereich

- Sektorspezifische Anforderungen spielen eine bedeutende Rolle bei der Zentralisierung der Prozess-Governance.
- Während im Durchschnitt 46% der Unternehmen auf eine zentrale Prozess-Governance verzichten, liegt der niedrigste Wert bei 9% im Bankwesen und der höchste Wert bei 58% im Technologiesektor.
- Bei der Zentralisierung der Prozess-Governance im CFO-Bereich nimmt die Konsumgüterindustrie eine Vorreiterrolle ein – hier liegt der Wert bei 47% gegenüber 24% im Durchschnitt.
- Der Zentralisierungsgrad der Daten-Governance ist im Vergleich zur Prozess-Governance um neun Prozentpunkte höher.
- Hierbei sind die sektorspezifischen Unterschiede weitaus geringer. Lediglich die Konsumgüterindustrie weist – im Gegensatz zur Prozess-Governance – den geringsten Wert bei der Zentralisierung auf.

Frage: Inwieweit verfügt Ihr Unternehmen über eine zentrale Verantwortung für Prozess-Governance?

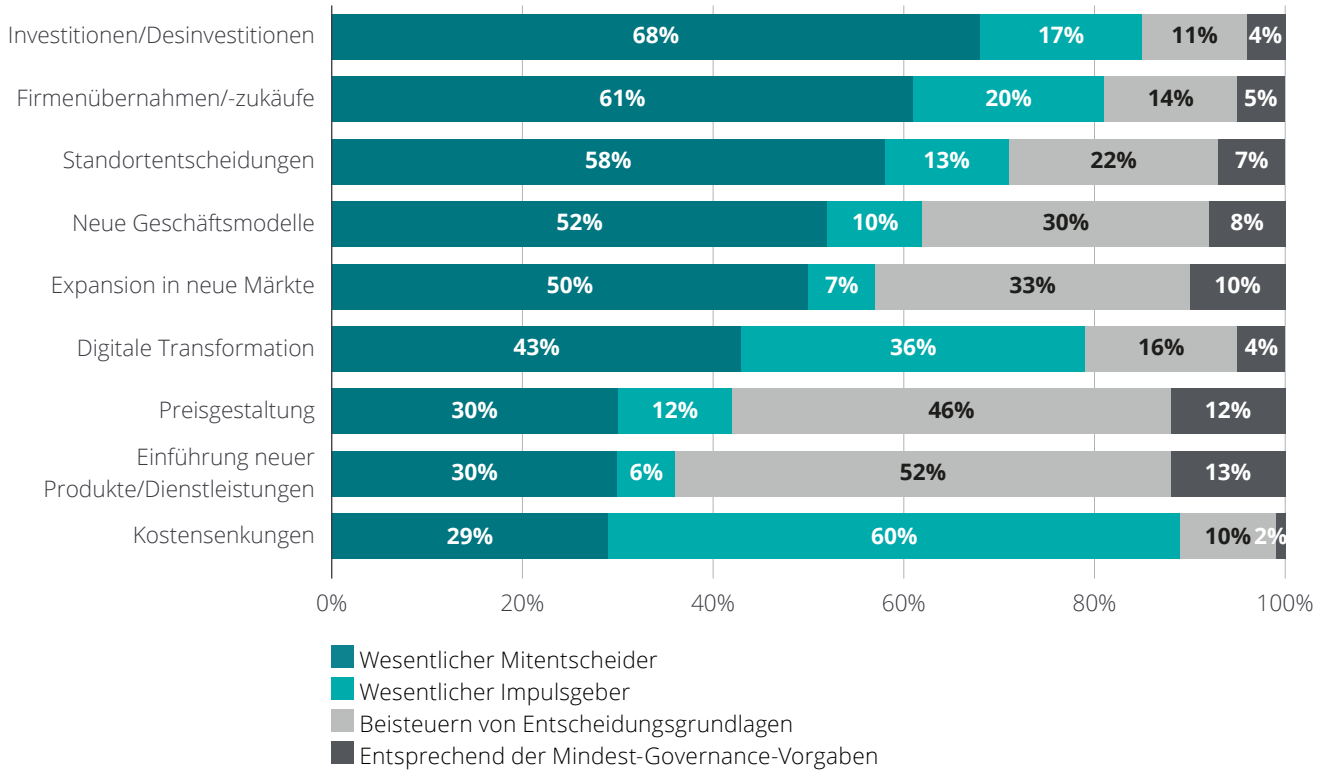


Frage: Inwieweit verfügt Ihr Unternehmen über eine zentrale Verantwortung für Daten-Governance?

CFOs haben wichtiges Mitspracherecht bei wesentlichen Unternehmensentscheidungen

- CFOs sind am stärksten bei gesamtunternehmensbezogenen Entscheidungen – Investitionen, M&A und Standorte – eingebunden.
- Bei geschäftsmodell- und absatzmarktbezogenen Unternehmensentscheidungen ist nur die Hälfte der CFOs als Mitentscheider eingebunden, jeweils ein Drittel stellt entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung.
- Im Rahmen der digitalen Transformation agieren die meisten CFOs entweder als Mitentscheider (43%) oder Impulsgeber (36%), während bei unternehmensweiten Kostensenkungsprogrammen die Rolle als Impulsgeber (60%) dominiert.
- In produkt- und preisbezogene Entscheidungen ist lediglich ein Drittel der CFOs als Mitentscheider einbezogen, hier dominiert die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen.

Frage: Inwieweit sind Sie als CFO in die folgenden Geschäftsentscheidungen einbezogen?



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

Position des CFO im Vorstand/ Geschäftsführung und gegenüber Aufsichtsrat/Beirat in den letzten Jahren signifikant gestärkt

- Ein vergrößerter Verantwortungsbereich sowie ausgeprägte Entscheidungskompetenzen stärken auch die Positionierung des CFO im Vorstand und in den Aufsichtsgremien.
- Die große Mehrheit der CFOs schätzt ihre eigene Positionierung jeweils besser ein, ein gutes Viertel geht sogar von einer signifikanten Verbesserung aus.
- Auf der Basis einer verbesserten Positionierung kann der CFO eine stärkere Verantwortung bei der Vorhersage und der Reaktion auf disruptive Geschäftsentwicklungen sowie bei der risikobasierten Analyse alternativer Produkt-Markt-Szenarien übernehmen.
- In der Zusammenarbeit mit den Aufsichtsrat muss der CFO trotz einer verbesserten Positionierung eine Balance zwischen partnerschaftlicher Zusammenarbeit und Akzeptanz des Aufsichtsrat als Kontrollinstanz finden.

Frage: Wie hat sich die Bedeutung bzw. der Einfluss Ihrer CFO-Rolle im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung in den vergangenen fünf Jahren verändert?

CFO-Einfluss ist **zurückgegangen**	CFO-Einfluss blieb **unverändert**	CFO-Einfluss hat sich **etwas erhöht**	CFO-Einfluss hat sich **signifikant erhöht**
1%	**31%**	**39%**	**29%**

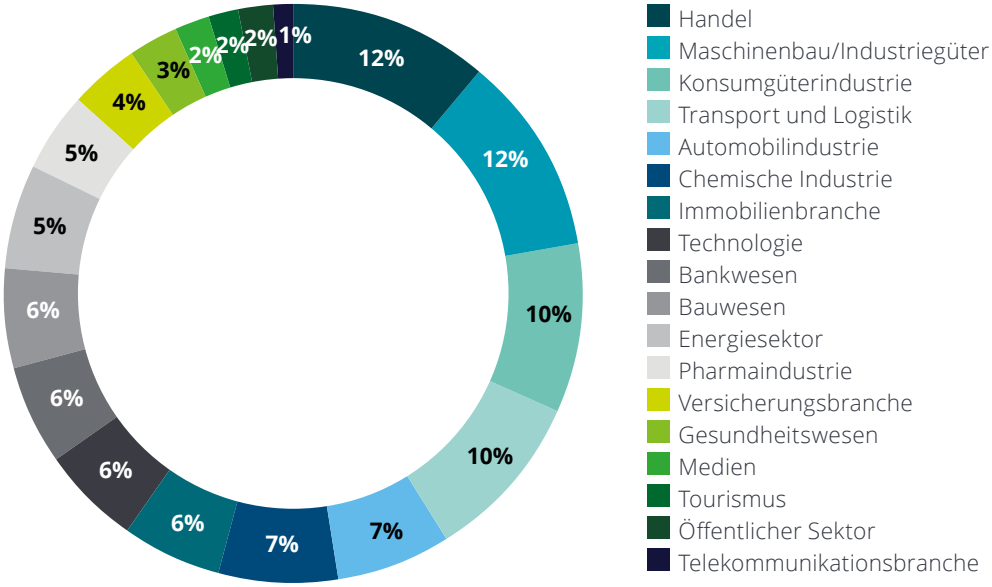
Frage: Wie hat sich die Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsrat/Beirat und Ihnen als CFO in den vergangenen fünf Jahren entwickelt?

Zusammenarbeit hat **abgenommen**	Zusammenarbeit blieb **unverändert**	Zusammenarbeit hat sich **etwas intensiviert**	Zusammenarbeit hat sich **wesentlich intensiviert**
1%	**39%**	**36%**	**24%**

Teilnehmende

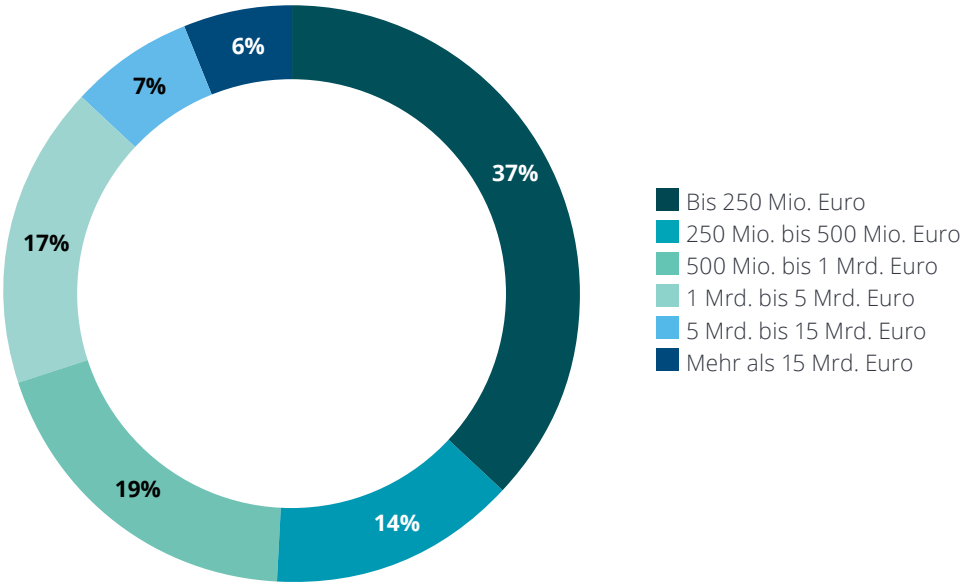
Teilnehmende

Branchen



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

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

Autor: Samuel Günther, Economic Research

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.

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 Mitarbeitenden 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 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: 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.

Stand 05/2024