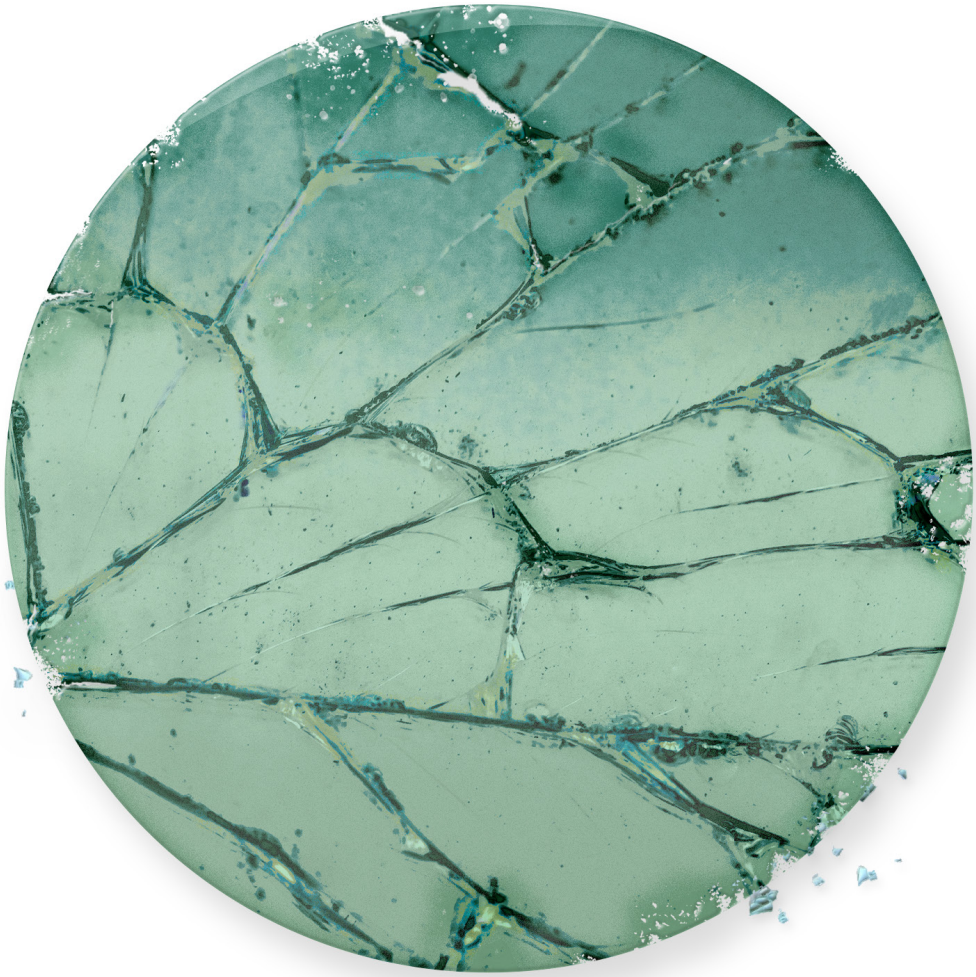
Deloitte.



Unternehmen unter Druck

Weniger Aufschwung, mehr Risiken

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

CFO Survey Frühjahr 2022

Über den CFO Survey
Der 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 21. deutsche Deloitte CFO Survey. Die Befragung wurde online im Zeitraum zwischen dem 25. März und dem 14. April 2022 durchgeführt.[1] 143 CFOs deutscher Großunternehmen haben an der Befragung teilgenommen. 45 Prozent der teilnehmenden Unternehmen erzielen einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro, 23 Prozent über eine Milliarde Euro. Bei der Branchenstruktur dominieren die Immobilienbranche und die Maschinenbauindustrie mit 16 bzw. 15 Prozent, gefolgt von der Automobilindustrie mit 8 Prozent.[2]
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 Teilnehmern herzlich bedanken!

[1] Eine Kurzfassung der Ergebnisse zu den wirtschaftlichen Aussichten wurde bereits auszugsweise veröffentlicht: Stimmungsumschwung in den deutschen Unternehmen – Flash-Ergebnisse des Deloitte CFO Survey Frühjahr 2022 (https://www2.deloitte.com/de/de/blog/economic-trend-briefings/2022/cfo-survey-fruehjahr-2022.html).

[2] Nähere Infos zur Teilnehmerstruktur finden Sie auf Seite 29.

Executive Summary 04

Wirtschaftliche Aussichten: Stimmungsumschwung in den deutschen Unternehmen 06

Krieg in der Ukraine: Risiken, Maßnahmen und langfristige Auswirkungen 14

Lieferkettenprobleme: keine Entspannung in Sicht 18

Volatiles Umfeld erfordert Umdenken in der Unternehmenssteuerung 24

Teilnehmerstruktur 29

Ansprechpartner 30

Executive Summary

Eigentlich sollte 2022 das Jahr der Normalisierung nach der Corona-Pandemie werden. Die Vorzeichen schienen günstig, die Konsumentenstimmung war gut, die Unternehmen standen Investitionen positiv gegenüber, und selbst der Druck auf die Lieferketten ließ Anfang des Jahres nach. Konjunkturell wurde erwartet, dass die Wirtschaft mit dem Abflauen der Omikron-Welle einen kräftigen Aufschwung erleben würde. Der Krieg in der Ukraine hat diese Situation und den Ausblick auf das Jahr 2022 allerdings grundlegend verändert.

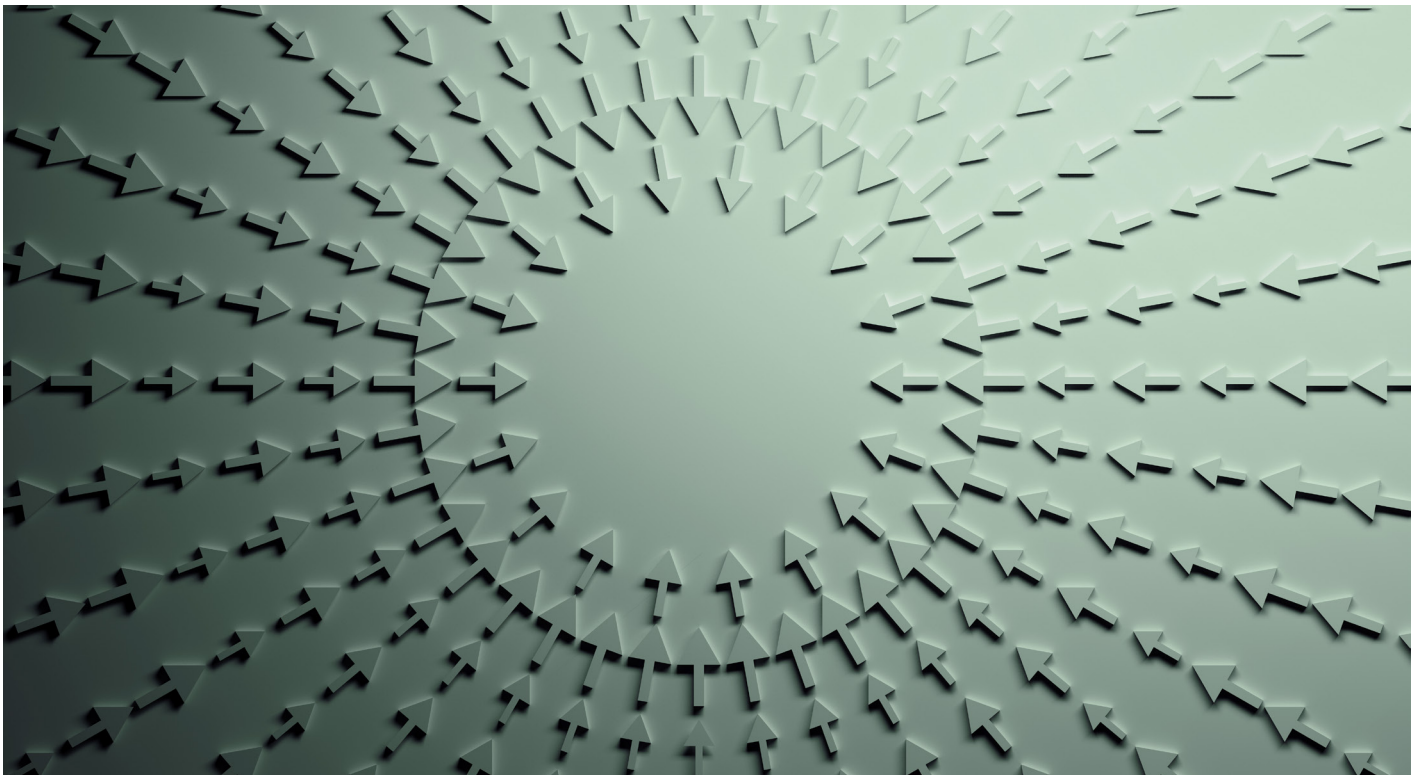
In diesem Kontext zeigt der aktuelle Deloitte CFO Survey Frühjahr 2022 einen tiefen Stimmungsabschwung unter den deutschen Unternehmen. Die Konjunktur- und Geschäftsaussichten brechen von ihren hohen Werten im letzten Herbst ein, während die Inflationserwartungen der Finanzvorstände zugleich sehr deutlich ansteigen. Damit einhergehend sinken die Investitions- und Beschäftigungsabsichten, während die CFOs erwarten, dass die operativen Margen leiden werden.

Der Krieg in der Ukraine ändert auch die Risikolandschaft für Unternehmen fundamental: Die neuen geopolitischen Risiken sowie ihre Folgen – beispielsweise im Energie- und Rohstoffbereich – werden jetzt von den CFOs als am relevantesten angesehen. Neben den vielen aktuellen Risiken erwartet ein Großteil, dass der Krieg auch langfristige politische und wirtschaftliche Folgen haben wird. Vor allem die internationale Zusammenarbeit und der internationale Handel dürften durch eine erwartete verstärkte Blockbildung in Zukunft unter großem Druck stehen.

Die Geschäftsaussichten brechen ein – über die Hälfte der CFOs beurteilen die Aussichten schlechter als noch vor drei Monaten.

Die Inflationserwartungen der CFOs steigen deutlich – für die nächsten zwölf Monate erwarten sie eine Preissteigerung von 6,1 Prozent.

Für drei Viertel der CFOs zählen geopolitische Risiken und steigende Energiekosten zu den Top-Risiken.



Mit dem Krieg in der Ukraine scheint sich auch die erhoffte Erholung bei den Lieferschwierigkeiten weiter in die Zukunft verschoben zu haben. Knapp 60 Prozent der befragten Unternehmen sind deutlich von Lieferkettenproblemen betroffen – vor allem hohe Transport- und Rohstoffkosten bereiten den CFOs Sorgen. Hoffnung auf eine schnelle Entspannung der Lieferschwierigkeiten besteht laut den befragten CFOs nicht. Nur 5 Prozent der Unternehmen erwarten, dass ihre Lieferketten noch dieses Jahr wieder normal funktionieren werden.

Das volatile Geschäftsumfeld erfordert auch ein Umdenken in der Unternehmenssteuerung. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie und der Krieg in der Ukraine beweisen, dass die Budgets der Unternehmen dynamisch auf Krisen reagieren müssen. Entsprechend geben 52 Prozent der befragten CFOs an, dass das klassische jährliche Planungsbudget nicht mehr ihren Anforderungen entspricht. Vor allem strukturelle Änderungen der Prozesse bieten das meiste Optimierungspotenzial. Der Detaillierungsgrad der Budgets und die Boni-Struktur werden allerdings eher nicht angepasst.

Acht von zehn Unternehmen erwarten eine verstärkte Blockbildung in der internationalen Politik infolge des Krieges in der Ukraine.

Keine schnelle Entspannung in Sicht – nur 5 Prozent der Unternehmen erwarten, dass ihre Lieferketten noch dieses Jahr wieder normal funktionieren werden.

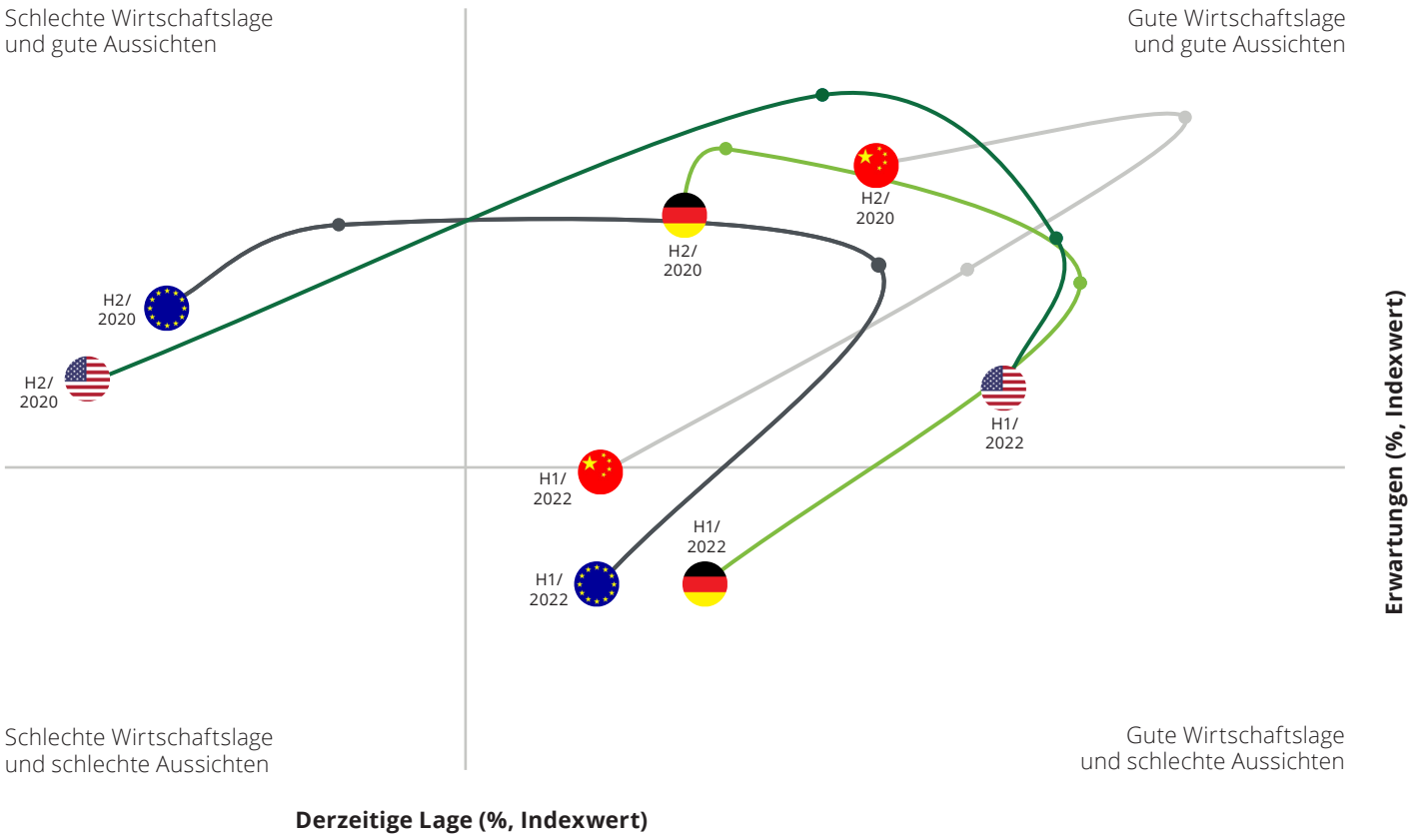
Für die Mehrheit der CFOs entsprechen die klassischen Planungsbudgets nicht mehr den Anforderungen.

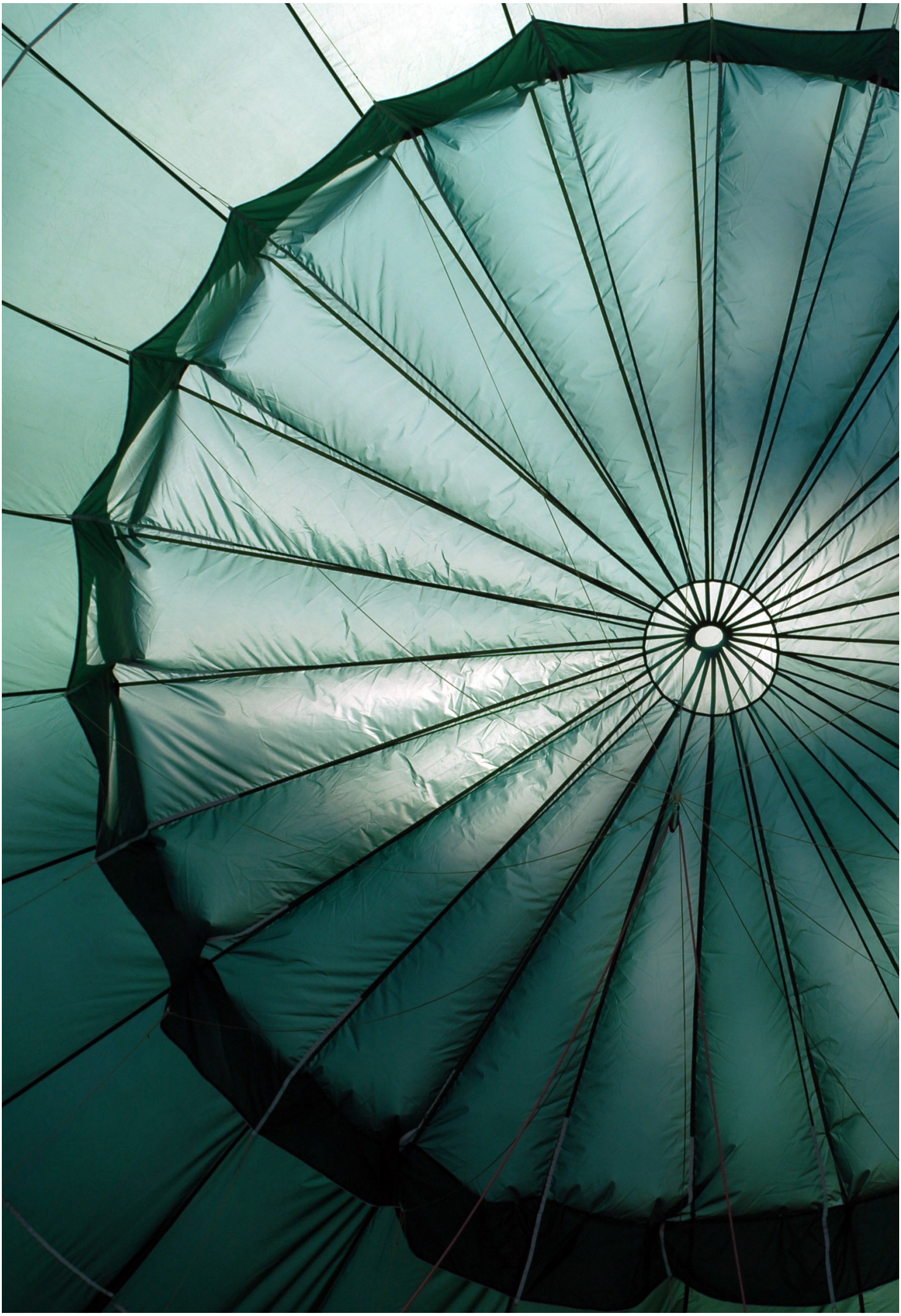
Wirtschaftliche Aussichten: Stimmungsumschwung in den deutschen Unternehmen

Konjunktur- und Geschäftserwartungen im Sinkflug
Während die derzeitige wirtschaftliche Lage noch positiv gesehen wird, verschlechtert sich der Ausblick für die Zukunft. Für Deutschland bewerten 44 Prozent der CFOs die momentane Lage als positiv, 38 Prozent immerhin als neutral. In der Eurozone und China wird die aktuelle Lage schlechter als in Deutschland eingeschätzt – in den USA deutlich positiver.

Abb. 1 – Wirtschaftliche Lage und Erwartungen

Frage: Wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Lage in den folgenden Ländern/Regionen?
Was erwarten Sie für die wirtschaftliche Lage in einem Jahr in den folgenden Ländern/Regionen?





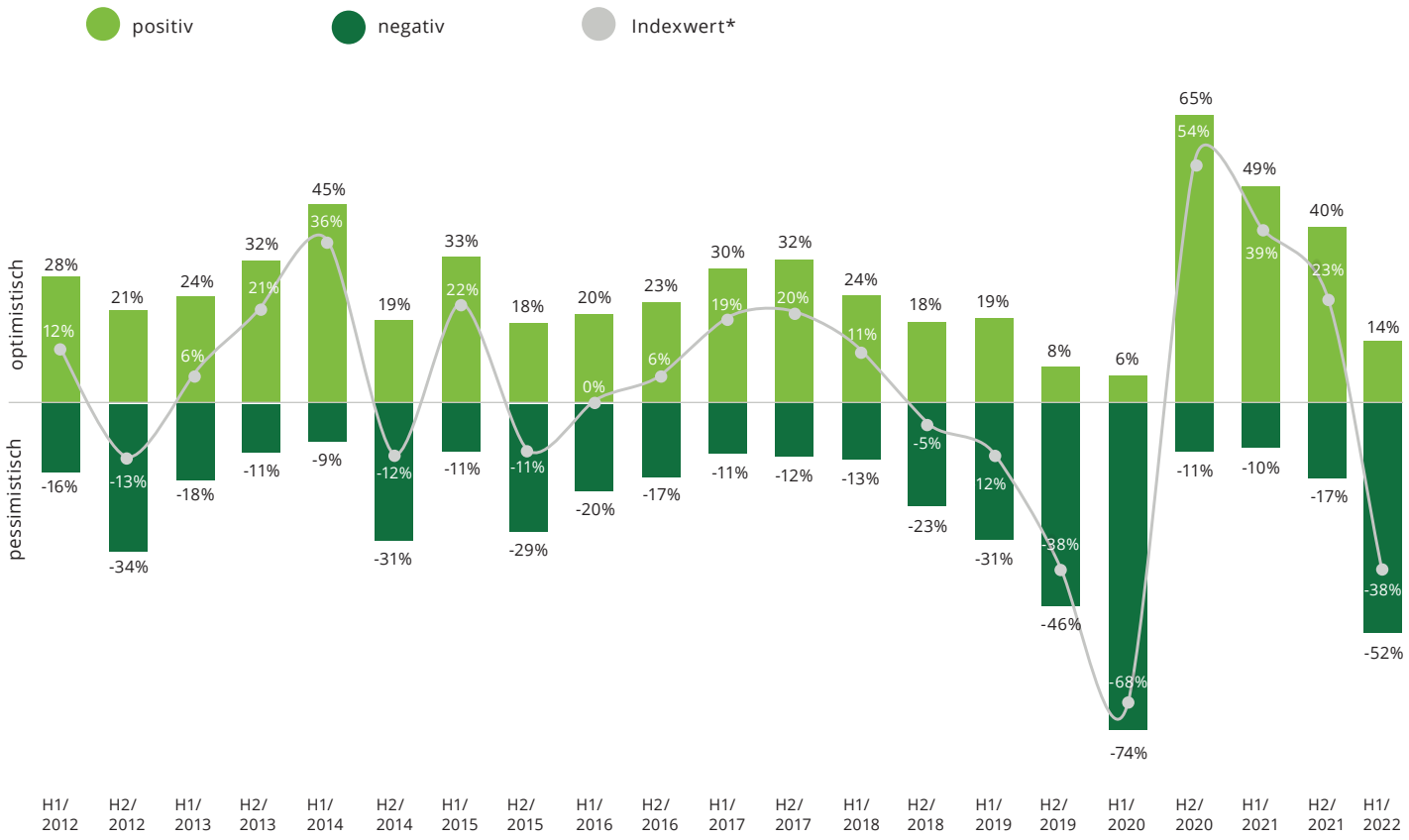
In diesem Kontext zeigt der aktuelle Deloitte CFO Survey Frühjahr 2022 einen tiefen Stimmungsabschwung unter den deutschen Unternehmen. Die Konjunktur- und Geschäftsaussichten brechen von ihren hohen Werten im letzten Herbst ein, während die Inflationserwartungen der Finanzvorstände zugleich sehr deutlich ansteigen. Damit einhergehend sinken die Investitions- und Beschäftigungsabsichten, während die CFOs erwarten, dass die operativen Margen leiden werden.

Der Krieg in der Ukraine ändert auch die Risikolandschaft für Unternehmen fundamental: Die neuen geopolitischen Risiken sowie ihre Folgen – beispielsweise im Energie- und Rohstoffbereich – werden jetzt von den CFOs als am relevantesten angesehen. Neben den vielen aktuellen Risiken erwartet ein Großteil, dass der Krieg auch langfristige politische und wirtschaftliche Folgen haben wird. Vor allem die internationale Zusammenarbeit und der internationale Handel dürften durch eine erwartete verstärkte Blockbildung in Zukunft unter großem Druck stehen.

Besonders ausgeprägt ist der Einbruch in der Automobilindustrie, in der 83 Prozent der Unternehmen eine Verschlechterung der Geschäftsaussichten wahrnehmen. Aber auch in der Konsumgüterindustrie und im Maschinenbau schaut der Großteil der CFOs pessimistischer in die Zukunft.

Abb. 2 – Geschäftsaussichten

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

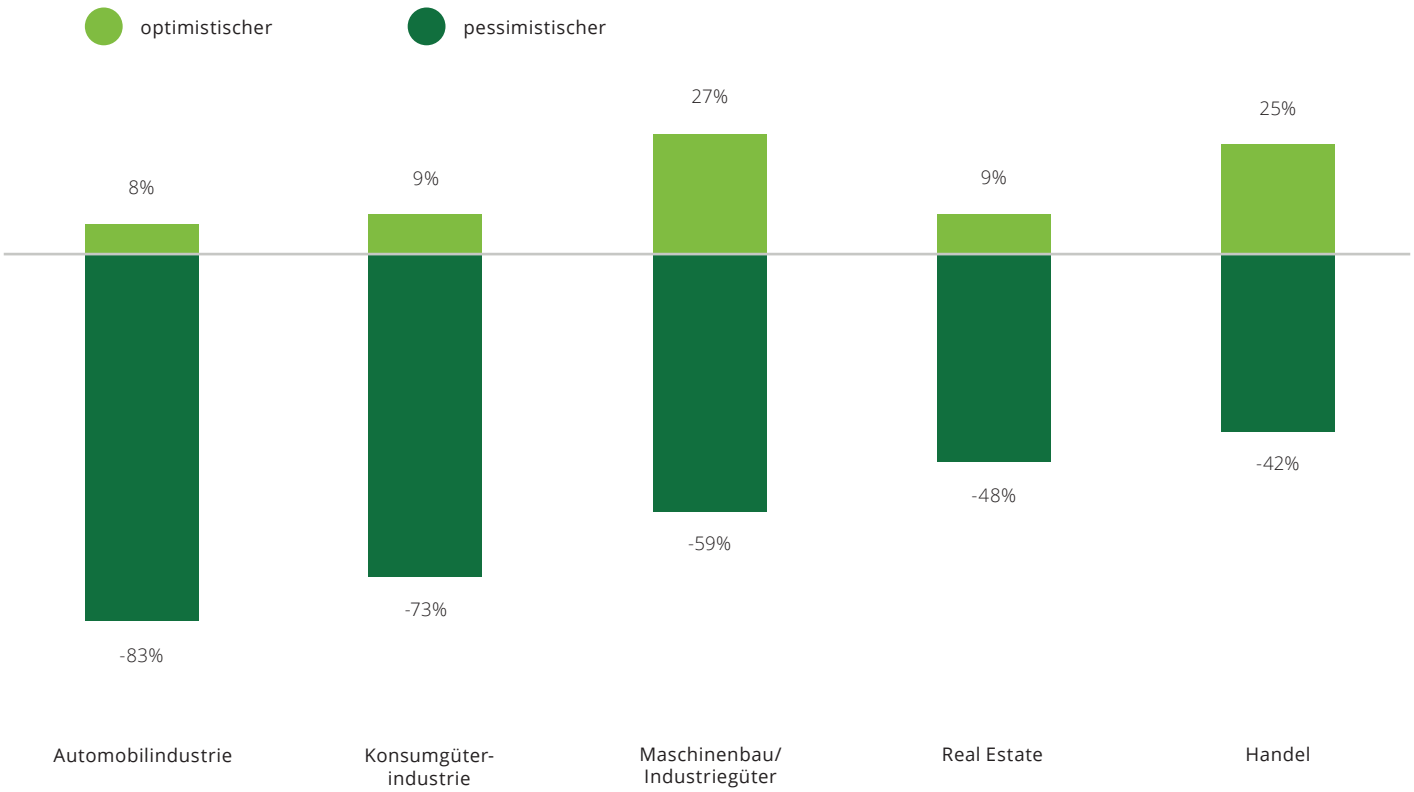


* Indexwert ist der Saldo aus erwarteten positiven und negativen Einschätzungen.

Die Geschäftsaussichten fallen so stark wie noch nie zuvor – die Automobilindustrie leidet besonders.

Abb. 3 – Geschäftsaussichten nach Branche

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



Inflationserwartungen steigen
Ebenfalls keine guten Nachrichten gibt es für die Inflationserwartungen, die deutlich steigen. Während die CFOs im Herbst noch eine durchschnittliche Inflation von 3,2 Prozent für die nächsten zwölf Monate erwartet hatten, verdoppelt sich dieser Wert im aktuellen Survey fast auf 6,1 Prozent und liegt damit um das Dreifache über dem Inflationsziel der Europäischen Zentralbank.

Auch in der Perspektive bis Ende 2023 erwarten die meisten CFOs keine Rückkehr zur Normalität. Nur 6 Prozent der Finanzvorstände erwarten bis dahin einen Rückgang auf den Zielwert von nahe 2 Prozent. Gut die Hälfte (52 Prozent) geht davon aus, dass die Inflation bis Ende 2023 zwischen 3 und 4 Prozent liegen wird, während 42 Prozent einen Wert von deutlich über 4 Prozent sehen. Die Inflationsentwicklung erweist sich damit in der Perspektive der Mehrzahl der CFOs keineswegs als eine schnell vorübergehende Erscheinung.

Abb. 4 – Inflationserwartungen

Frage: Wie hoch, schätzen Sie, wird die Inflationsrate Consumer Price Index innerhalb der nächsten zwölf Monate sein? (in Prozent)

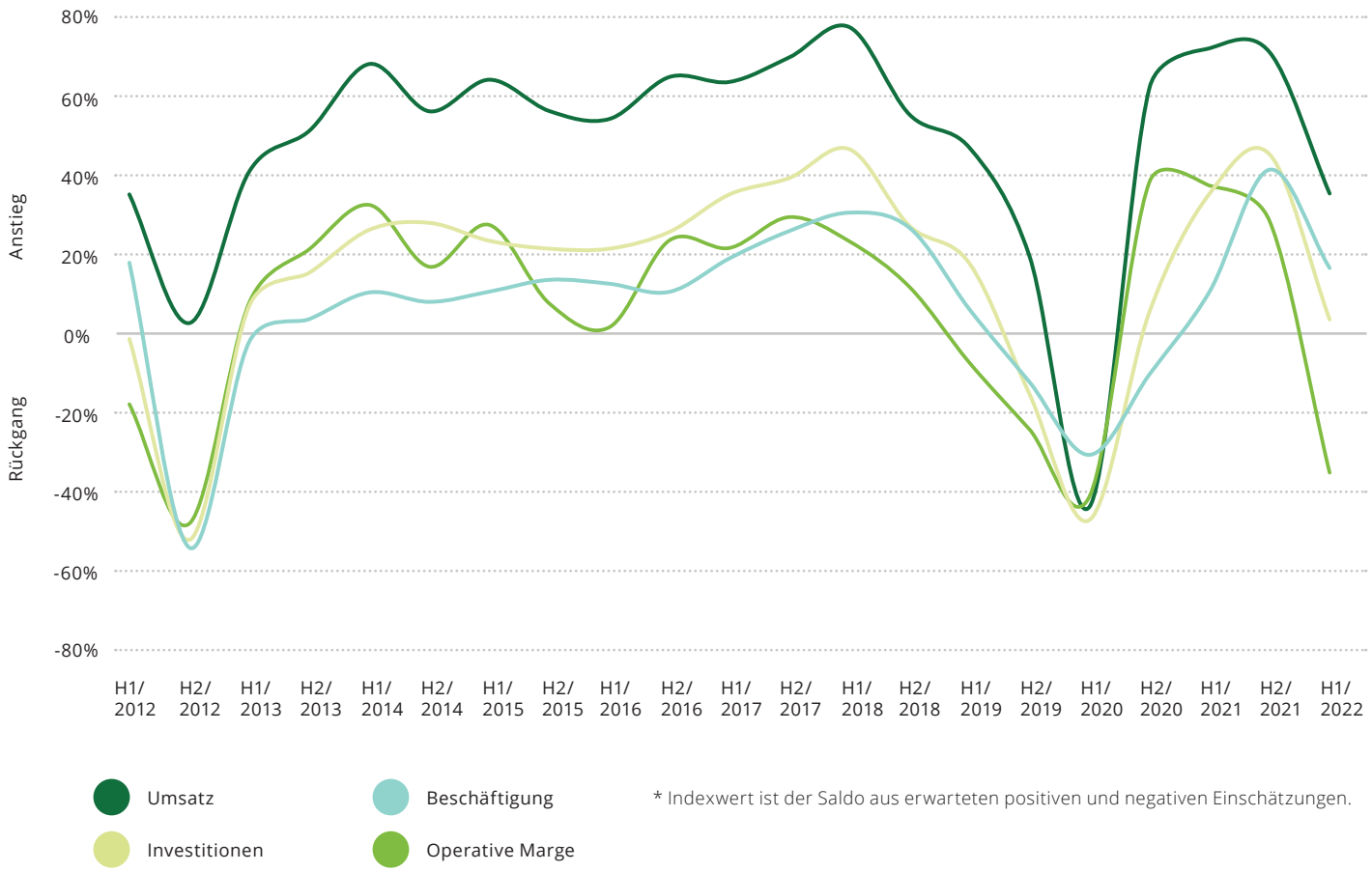
Pläne für Investitionen und Beschäftigung gehen zurück

Nach dem starken Rückgang zu Beginn der Corona-Krise konnten sich die Investitions- und Beschäftigungspläne überraschend schnell erholen und kamen im letzten Herbst sehr nahe an ihre Höchststände heran. Diese positive Entwicklung wurde nun jedoch deutlich gebremst. Aktuell liegen die Investitionspläne zwar noch knapp und die Beschäftigungspläne deutlicher im positiven Bereich, aber ein starker Rückgang ist unverkennbar. Der Indexwert für Investitionen geht von 46 auf 4 zurück, der für Beschäftigung von 42 auf 17. Die Unternehmen werden somit sehr viel vorsichtiger. Dies gilt besonders für die Automobilindustrie – rund drei Viertel der Unternehmen planen hier, ihre Investitionen zurückzufahren.

Dazu kommt, dass ein Großteil der Unternehmen einen Rückgang ihrer operativen Margen erwartet und somit Investitionen schwerer finanziert werden können. Die Sorge vor einem Margenrückgang in den nächsten zwölf Monaten ist im Immobilien- und Automobilsektor sowie im Maschinenbau am stärksten ausgeprägt.

Abb. 5 – Umsatz-, Beschäftigungs-, Investitions- und Margenerwartungen

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



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

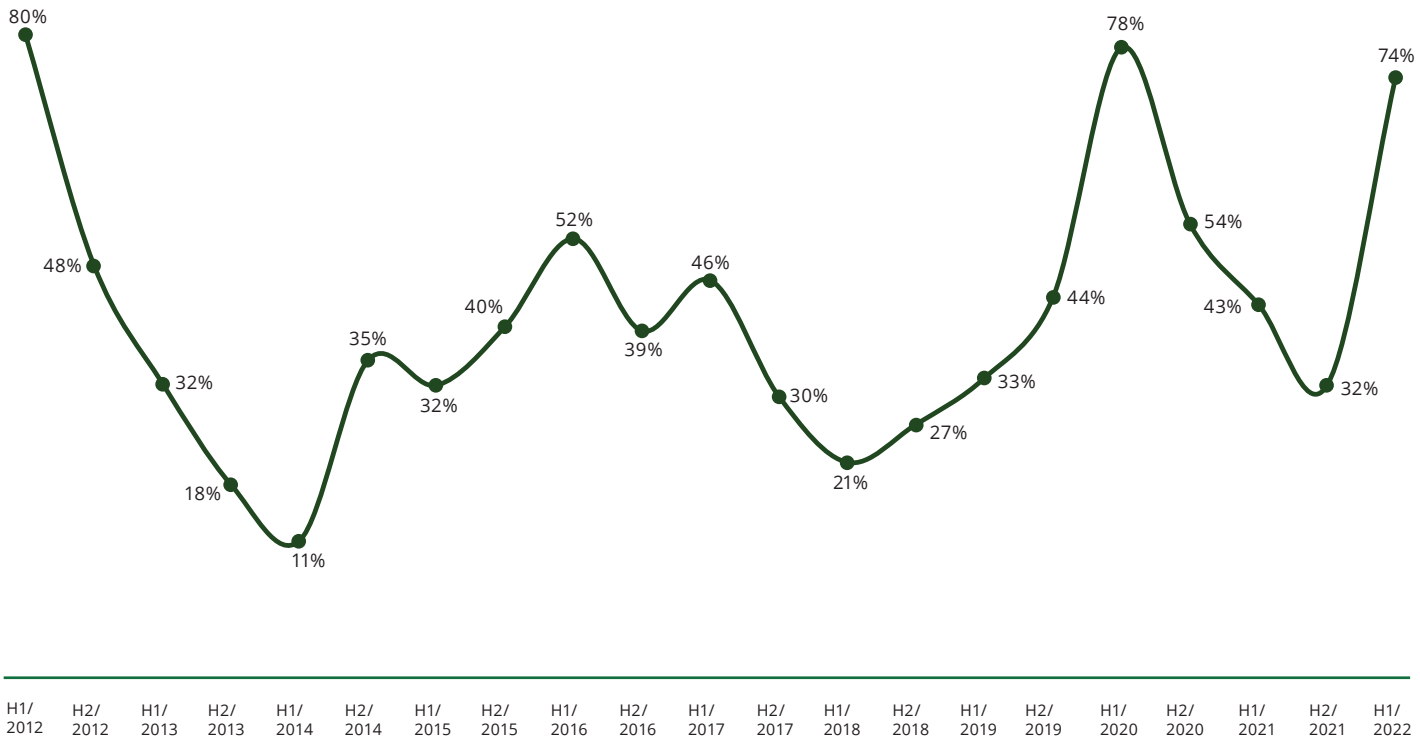
Abb. 6 – Risiken

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

	Frühjahr 2022	Herbst 2021	Veränderung
Geopolitische Risiken	77%	40%	37%
Steigende Energiekosten	77%	42%	35%
Steigende Rohstoffkosten	71%	57%	14%
Fachkräftemangel	66%	65%	1%
Steigende Lohnkosten	59%	34%	25%
Schwächere Inlandsnachfrage	41%	23%	18%
Schwächere Auslandsnachfrage	29%	18%	11%
Zunehmende Regulierung in Deutschland	28%	46%	-18%
Wechselkursrisiken	19%	13%	6%
Steigende Kapitalkosten	16%	6%	10%

Abb. 7 – Unsicherheit

Frage: Wie schätzen Sie das momentane Niveau der Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld ein?
Antwort: Hoch/Sehr hoch



Risiken reloaded: Energie, Rohstoffe, Geopolitik

Der Krieg in der Ukraine führt zu einer Neubewertung der wichtigsten Risiken für deutsche Unternehmen. Geopolitische Risiken tauchten 2014 nach der russischen Krim-Invasion erstmals unter den Top-Risiken der CFOs auf und erreichten neue Höchststände im Zuge des Brexit-Referendums und der Handelskonflikte zwischen den USA und China, gehörten aber in den letzten Jahren nicht mehr zu den stärksten Gefährdungen.

Aktuell hingegen führen geopolitische Risiken wieder die Liste an und haben für 77 Prozent der befragten CFOs in den kommenden zwölf Monaten ein hohes Gefährdungspotenzial. Steigende Energiekosten gehören für genauso viele CFOs zu den wichtigsten Risikofaktoren, nur knapp dahinter liegen steigende Rohstoffkosten. Damit sind der Krieg in der Ukraine und seine wirtschaftlichen Folgen für Energie und Rohstoffe aktuell mit Abstand die größten Bedrohungen aus der CFO-Perspektive.

Allerdings nehmen auch die vor dem Krieg bestehenden Risiken nicht ab. Vor allem der Fachkräftemangel bleibt zentral und ist für zwei Drittel der Unternehmen weiterhin ein großes Risiko.

Die neuen Rahmenbedingungen zeigen sich auch in der Unsicherheit, die die CFOs momentan im ökonomischen Umfeld sehen. Der Anteil, der diesen Aspekt als hoch oder sehr hoch einschätzt, befindet sich fast auf dem bisherigen Rekordwert aus der ersten Corona-Welle.

Krieg in der Ukraine: Risiken, Maßnahmen und langfristige Auswirkungen

Der Krieg in der Ukraine und die damit verbundenen Sanktionen gegen Russland stellen deutsche Unternehmen vor neue Herausforderungen. Neben der Einschätzung der aktuellen Risiken und der Einführung von entsprechenden Maßnahmen stehen auch die langfristigen Folgen auf der CFO-Agenda.

Die neuen Risiken durch den Ukraine-Krieg

Aktuell sind rasant steigende Gaspreise (45%) sowie eine mögliche Unter-brechung der Gasversorgung (42%) die Hauptrisiken, die aus dem Krieg resultieren – gefolgt von einem generellen Anstieg der Inflation (38%).

Neben reinen Preissteigerungen sehen die CFOs jedoch auch das Risiko, dass ihre bereits bestehenden Lieferschwierigkeiten durch den Krieg in der Ukraine weiter vergrößert werden könnten. Vor allem fehlende Vorprodukte (34%) oder fehlende Rohstoffe (27%) aus Russland und der Ukraine würden die Lieferketten nochmals unter Druck setzen.

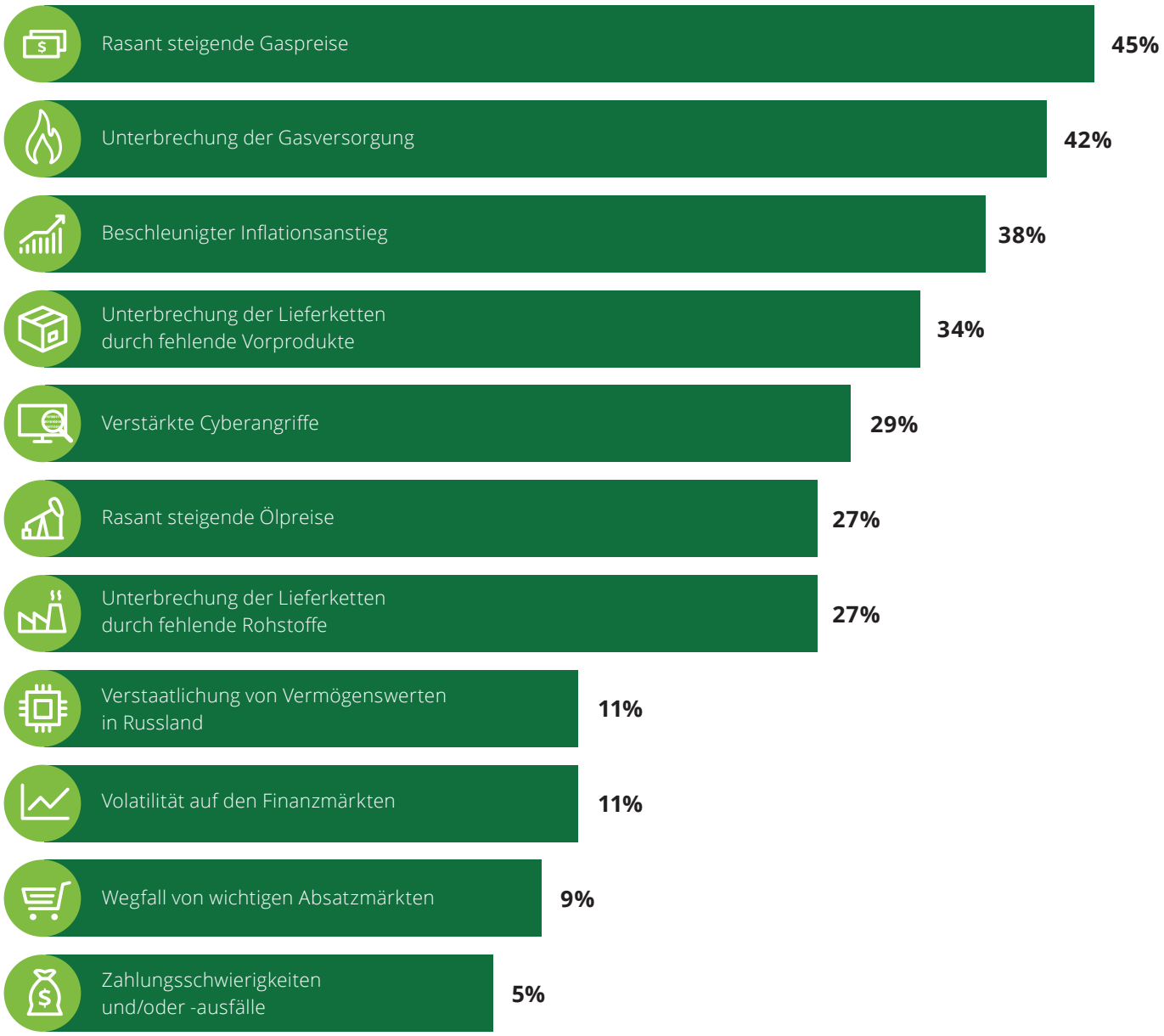
Auch verstärkte Cyberangriffe stellen für fast ein Drittel der befragten Unternehmen ein hohes Risiko dar. Der Wegfall von Absatzmärkten (9%) oder mögliche Zahlungsausfälle (5%) bereiten dagegen nur relativ wenigen CFOs Sorgen.

Dabei sind die Risiken, die sich aus dem Krieg in der Ukraine und den damit verbundenen Sanktionen ergeben, teils sehr industriespezifisch. Während in der Automobilindustrie vor allem steigende Gaspreise und eine Unterbrechung der Lieferketten durch fehlende Vorprodukte befürchtet werden, bereitet dem Handel vor allem der Inflationsanstieg Sorgen.

Auch wenn industrieübergreifend der Wegfall von Absatzmärkten keine große Rolle spielt, sehen doch mehr als ein Drittel der Unternehmen in der Konsumgüterbranche darin ein hohes Risiko. In der Transport- und Logistikbranche sind verstärkte Cyberangriffe das Top-Risiko – noch vor steigenden Energiepreisen und Lieferschwierigkeiten.

Abb. 8 – Risiken durch den Krieg in der Ukraine

Frage: Wie hoch sind die Risiken für Ihr Unternehmen, die sich aus dem Russland-Ukraine-Krieg und den damit verbundenen Sanktionen ergeben?
Antwort: Hohes Risiko

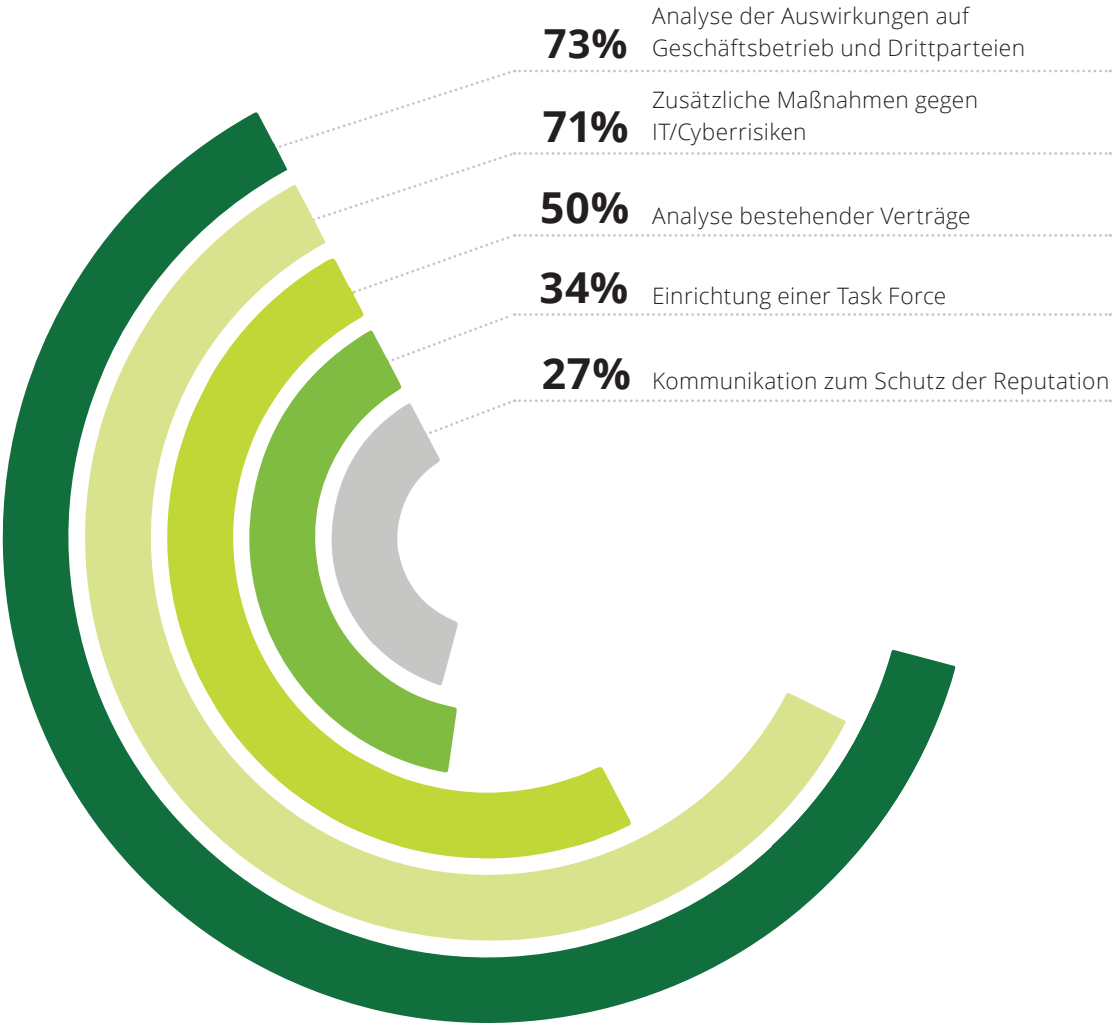


Maßnahmen der Unternehmen
Um diese Risiken zu managen, setzen deutsche Unternehmen auf eine Kombination verschiedener Maßnahmen. An erster Stelle steht für rund drei Viertel der CFOs eine Analyse der Auswirkungen des Kriegs auf ihren Geschäftsbetrieb sowie Drittparteien. An zweiter Stelle folgt die Einführung zusätzlicher Maßnahmen gegen IT- und Cyberrisiken, die für 71 Prozent der Unternehmen essenziell sind.

Rund die Hälfte der Befragten haben bereits ihre Verträge im Zuge der Exportkontrollen und Sanktionsklauseln analysiert – vor allem Unternehmen in der Logistikbranche (73%), dem Maschinenbau (73%) und der Automobilindustrie (67%). Ein Drittel der Unternehmen hat zusätzlich eine Task Force eigens für Fragen rund um die Auswirkungen des Kriegs und der Sanktionen eingerichtet. Auch hier sind vor allem die Logistikbranche (55%) und die Automobilindustrie (58%) am aktivsten.

Abb. 9 – Maßnahmen

Frage: Welche Maßnahmen haben Sie bereits durchgeführt oder planen Sie aufgrund der aktuellen Situation durchzuführen? **Top 5**



Geopolitik wird Handel und Investitionen beeinflussen

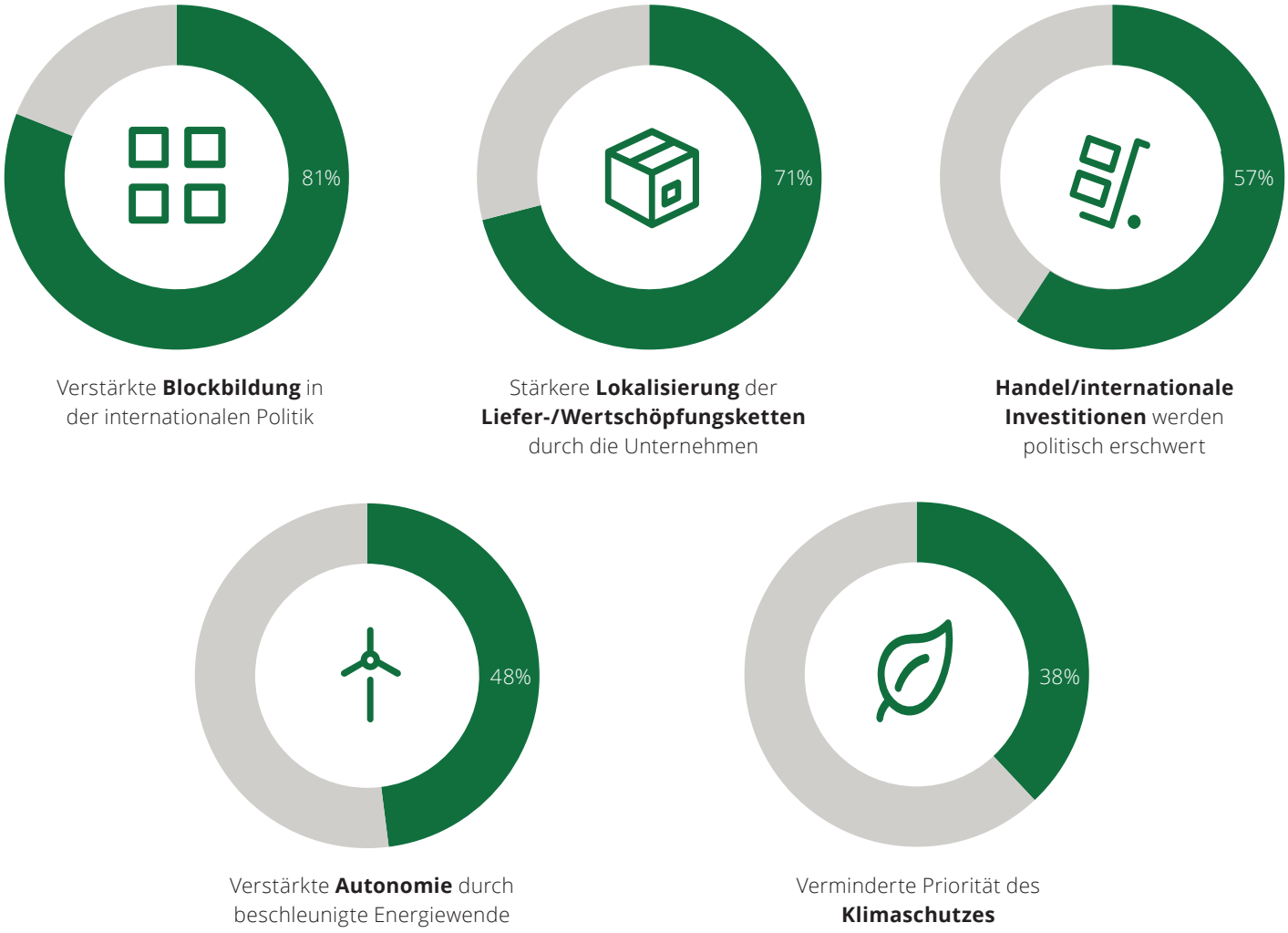
Neben den vielen Risiken und Unsicherheiten erwarten viele der befragten CFOs, dass der Krieg auch langfristige politische und wirtschaftliche Folgen haben wird. Vor allem die internationale Zusammenarbeit und der internationale Handel dürften laut den Unternehmen in Zukunft unter deutlich größerem Druck stehen – viele Entwicklungen im Zuge der Globalisierung könnten umgekehrt werden.

So glauben acht von zehn Befragten, dass sich die Blockbildung in der internationalen Politik infolge des Kriegs verstärken wird. Weitere 70 Prozent erwarten in Zukunft eine stärkere Lokalisierung der Liefer- und Wertschöpfungsketten der Unternehmen – vor allem in der Automobilindustrie (83%) Prozent) und im Maschinenbau (77%) sehen die CFOs diesen Trend. Mehr als die Hälfte der Finanzvorstände befürchten außerdem, dass der Handel und internationale Investitionen in Zukunft politisch erschwert werden könnten.

Im Gegenzug dazu erhoffen sich knapp die Hälfte der Unternehmen eine größere Autonomie im Energiebereich infolge einer beschleunigten Energiewende. Knapp 40 Prozent befürchten jedoch, dass der Klimaschutz aufgrund der aktuellen Situation auch langfristig an Priorität verlieren könnte.

Abb. 10 – Langfristige Folgen

Frage: Welche langfristigen Auswirkungen wird der Krieg in der Ukraine Ihrer Ansicht nach zur Folge haben?



Lieferkettenprobleme: keine Entspannung in Sicht

Schon vor dem Angriff Russlands auf die Ukraine standen die Lieferketten deutscher Unternehmen unter großem Druck – Materialengpässe und hohe Transportkosten stellten viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Mit dem Krieg in der Ukraine scheint sich die erhoffte Erholung bei den Lieferschwierigkeiten noch weiter nach hinten verschoben zu haben.

Unternehmen weiterhin stark von Lieferproblemen betroffen

Ein Fünftel der befragten Unternehmen ist weiterhin stark von Lieferkettenproblemen betroffen – weitere knapp 40 Prozent in mäßigem Ausmaß. Vor allem in der Konsumgüterindustrie und der Automobilbranche sind die Lieferschwierigkeiten sehr hoch. Dabei stellen für ein Großteil der Unternehmen hohe Transportkosten (45%) und höhere Preise für Rohstoffe und Vorprodukte (45%) das größte Problem dar. Neben höheren Preisen ist jedoch auch die Verfügbarkeit von Zwischenprodukten eine Herausforderung. Knapp ein Fünftel der Unternehmen beklagt, dass diese nicht rechtzeitig eintreffen – bei knapp 10 Prozent sind die Produkte generell nicht verfügbar.

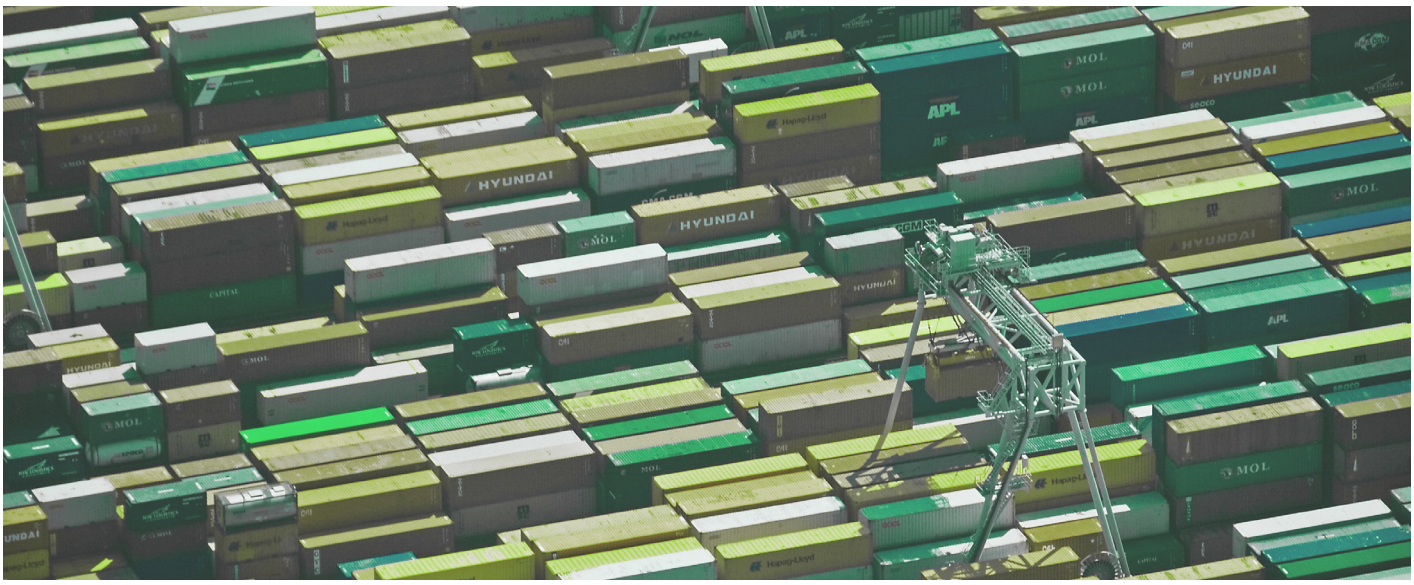
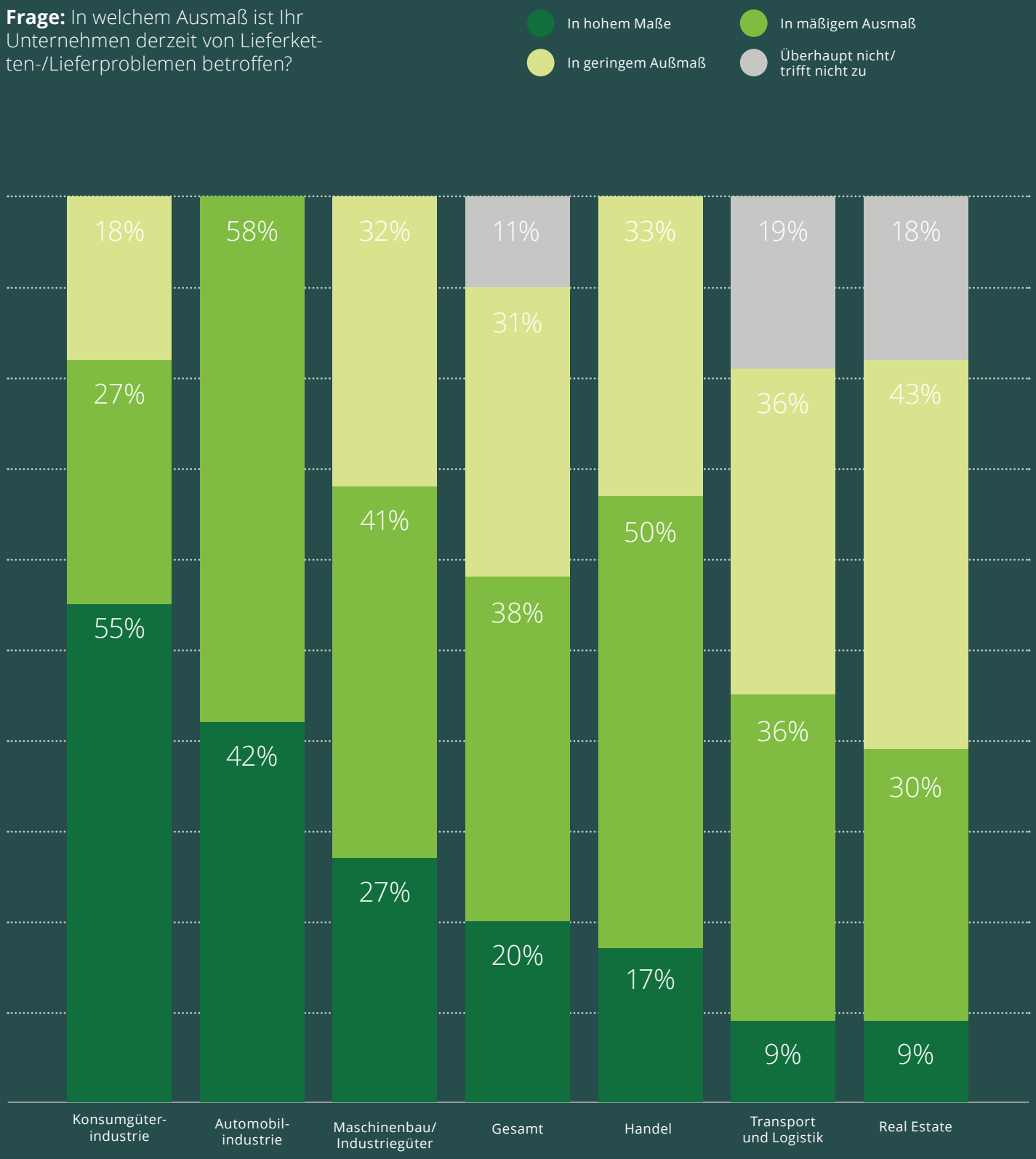


Abb. 11 – Betroffenheit von Lieferkettenproblemen

Frage: In welchem Ausmaß ist Ihr Unternehmen derzeit von Lieferketten-/Lieferproblemen betroffen?



Auch hier unterscheiden sich die Hauptprobleme bei den Lieferschwierigkeiten zwischen den Branchen teils deutlich. Während in der Automobilindustrie besonders hohe Rohstoffpreise (75%) und die rechtzeitige Lieferung von Zwischenprodukten (45%) die Unternehmen vor Probleme stellen, fokussieren sich die Herausforderungen im Handel vor allem auf zu hohe Transportkosten (75%) und höhere Preise für Zwischenprodukte (55%). In der Konsumgüterindustrie und im Maschinenbau kommen zusätzlich größere Probleme bei der Lieferung der Produkte an Endkunden dazu.

Diversifizierung statt Reshoring

Um ihre Lieferketten in Zukunft resilienter zu gestalten, setzen die Unternehmen vor allem auf eine Diversifizierung von Lieferanten und Vertriebswegen (52%). Auch eine verstärkte Zusammenarbeit mit Lieferanten und eine Erhöhung der Lagerbestände stehen für fast die Hälfte der CFOs im Fokus. Eine Verlagerung der Produktionsstandorte steht für viele Unternehmen dagegen zurzeit noch nicht zur Diskussion (13%).

Abb. 12: Hauptprobleme in der Lieferkette

Frage: Was sind die Hauptprobleme in der Lieferkette Ihres Unternehmens?
Antwort: In hohem Maße

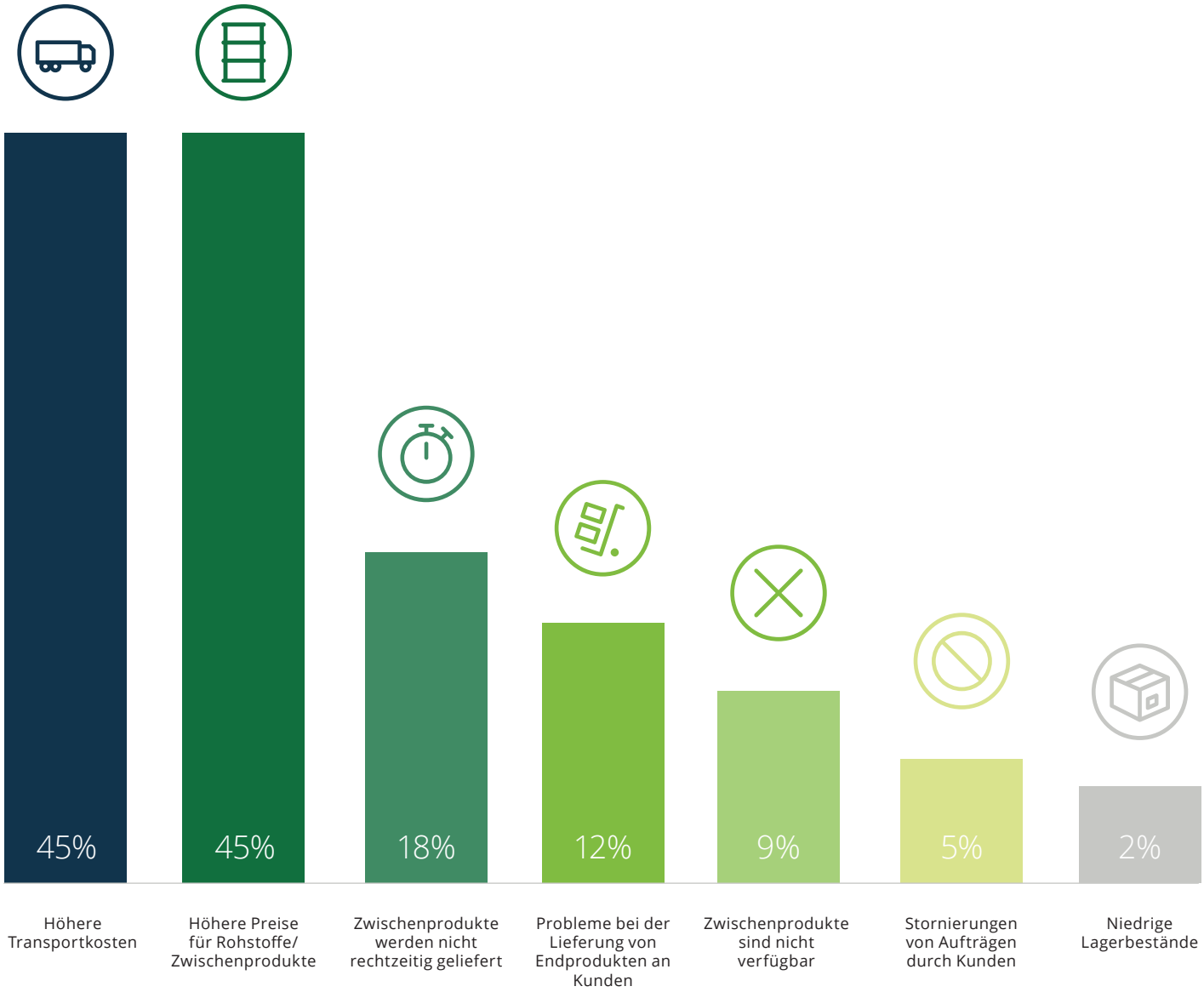
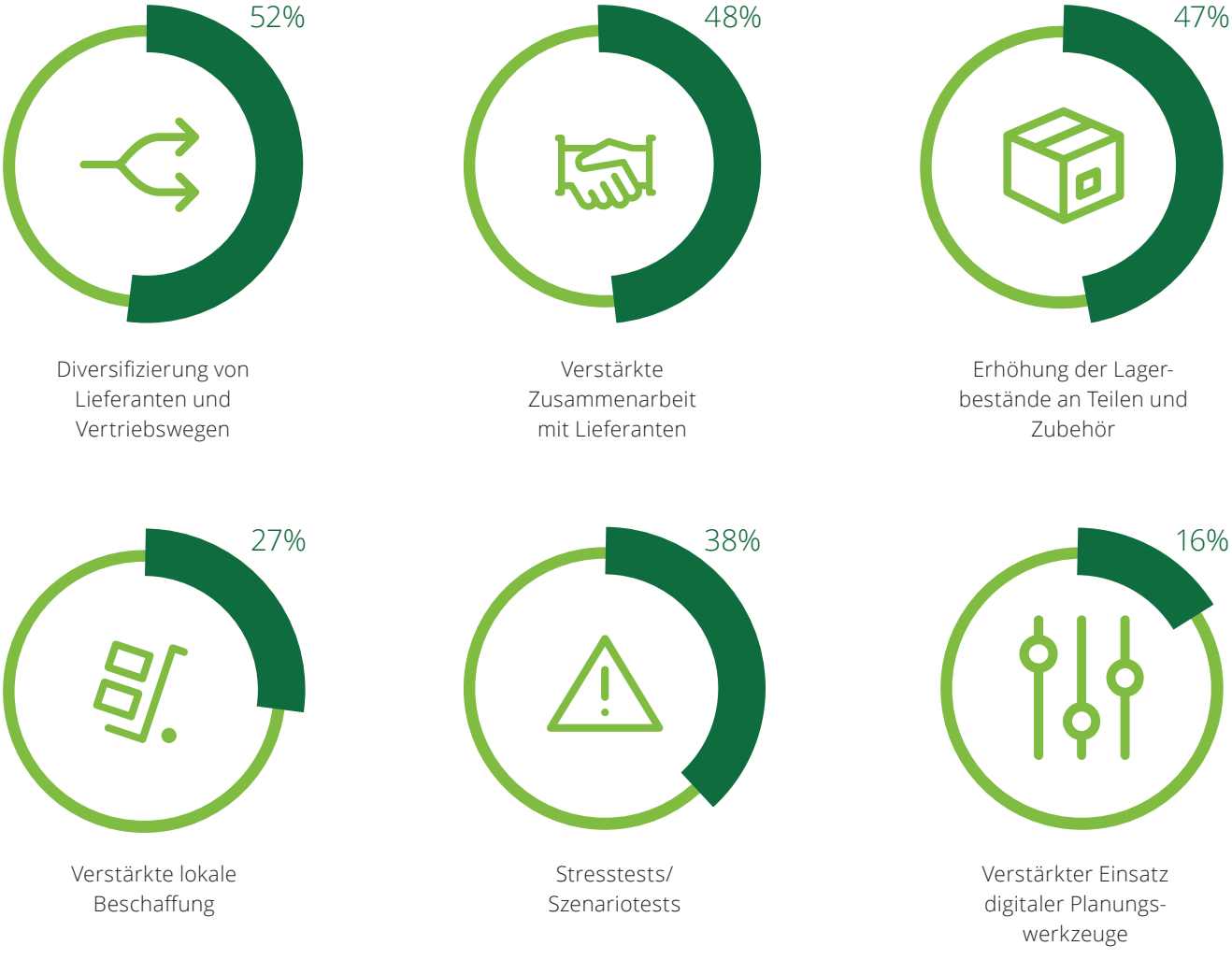


Abb. 13: Maßnahmen

Frage: Welche der folgenden Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen oder plant es zu ergreifen?



Mehr Resilienz in der Lieferkette – die Hälfte der Unternehmen setzt auf Diversifizierung von Lieferanten.

Auch hier zeigen sich jedoch deutliche Branchenunterschiede. Vor allem die besonders von Lieferengpässen geplagte Industrie ist zu deutlich tiefgreifenderen Maßnahmen bereit. Demnach planen zwei Drittel der befragten Unternehmen im Automobilsektor ihre Lieferanten zu diversifizieren – die Hälfte kann sich sogar eine Verlagerung von Produktionsstätten in Zukunft vorstellen. Auch im Maschinenbau steht neben der Erhöhung der Lagerbestände (77%) eine verstärkte lokale Beschaffung im Fokus (45%). Der Einsatz digitaler Planungswerkzeuge steht jedoch industrieübergreifend noch im Hintergrund.

Abb. 14 – Maßnahmen in ausgewählten Branchen

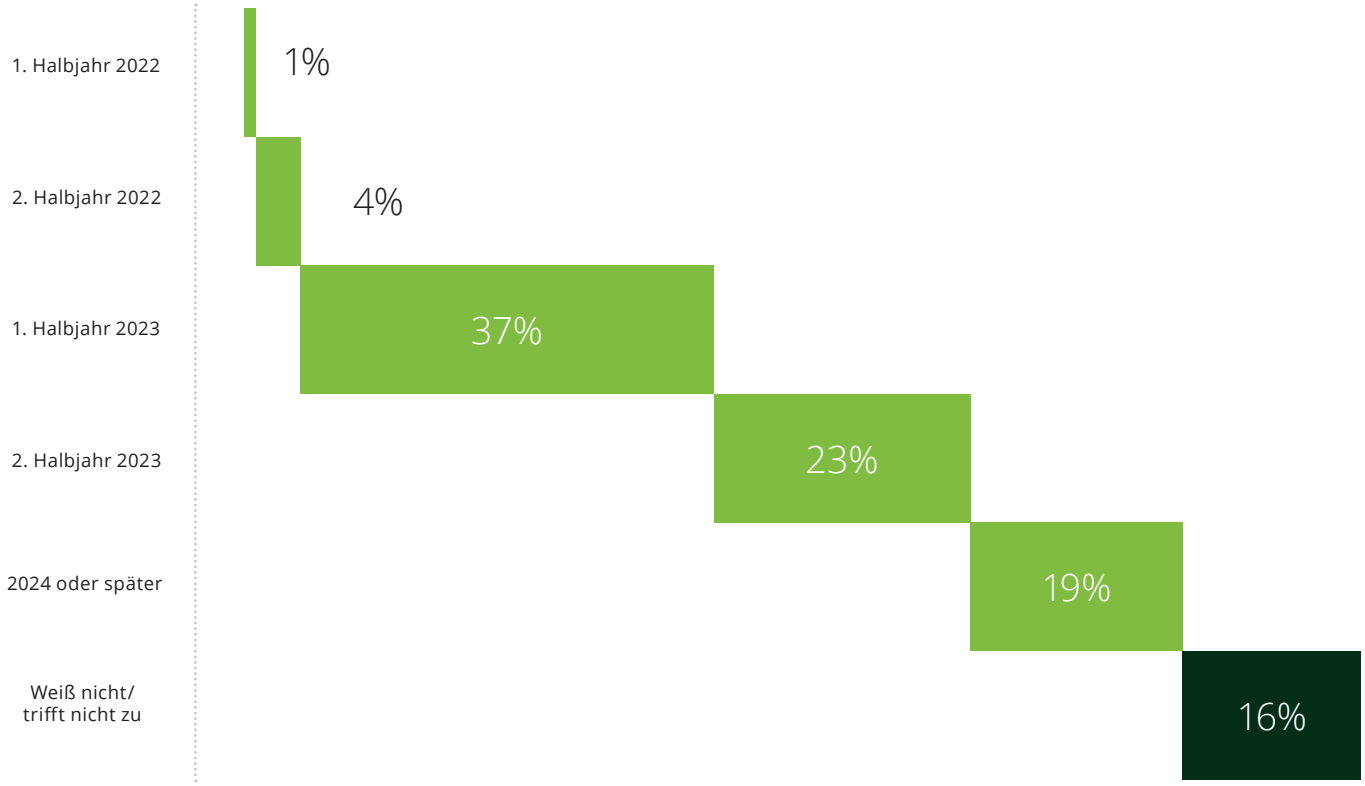
Frage: Welche der folgenden Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen oder plant es zu ergreifen?

Keine Entspannung in Sicht

Eine Hoffnung auf eine schnelle Entspannung der Lieferschwierigkeiten besteht laut den befragten CFOs nicht. Nur 5 Prozent der Unternehmen erwarten, dass ihre Lieferketten noch dieses Jahr wieder normal funktionieren werden. Der Großteil der Teilnehmer geht dagegen davon aus, dass es erst im nächsten Jahr zu deutlichen Entspannungen bei den Lieferengpässen kommen wird – knapp 40 Prozent erwarten diese im ersten Halbjahr 2023, weitere 23 Prozent im zweiten Halbjahr 2023. Knapp ein Fünftel erwartet sogar, dass die Lieferschwierigkeiten bis ins Jahr 2024 reichen werden. Die Ungewissheit bleibt also hoch.

Abb. 15 – Erwartungen

Frage: Wann erwarten Sie, dass Ihre Lieferketten wieder normal funktionieren?



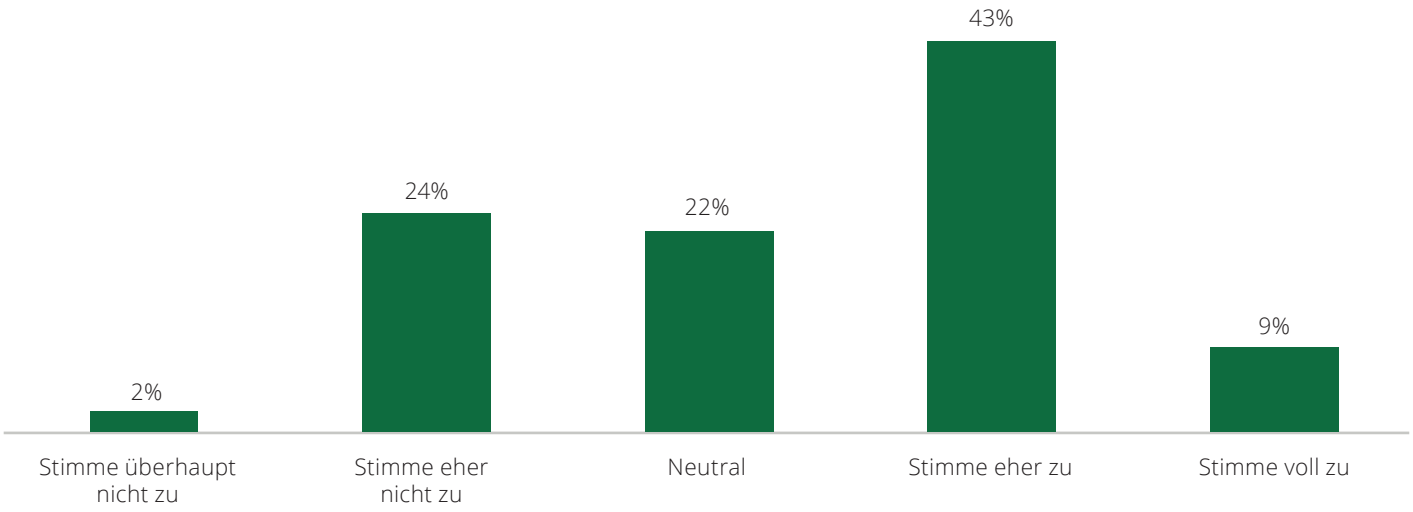
Volatiles Umfeld erfordert Umdenken in der Unternehmenssteuerung

Die Ungewissheit aus der Corona-Pandemie und der Krieg in der Ukraine zeigen, dass Unternehmen sich auch in Zukunft auf plötzliche Änderungen im Geschäftsumfeld einstellen werden müssen. Mehr denn je finden sich Unternehmen in der VUCA-Welt (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) wieder. Anhaltende Lieferkettenprobleme, Energieengpässe und rasant steigende Preise zwingen Unternehmen, ihre Planungen und Budgets dynamischer zu gestalten.

Entsprechend geben über die Hälfte der befragten CFOs an, dass das klassische Jahresbudget aufgrund von zu großen Umfeldänderungen nicht mehr ihre Anforderungen an die Unternehmenssteuerung/Planung erfüllt, 22 Prozent äußern sich hierzu neutral. Lediglich ein Viertel der Befragten stimmt der Aussage nicht (24%) oder überhaupt nicht zu (2%).

Abb. 16 – Annual Budgets in der VUCA-Welt

Frage: Stimmen Sie folgender Aussage zu? Klassische Planungsbudgets i.S.v. absoluten Jahresbudgets erfüllen aufgrund großer Umfeldänderungen (z.B. VUCA World) nicht mehr unsere Anforderungen an die Unternehmenssteuerung/Planung.

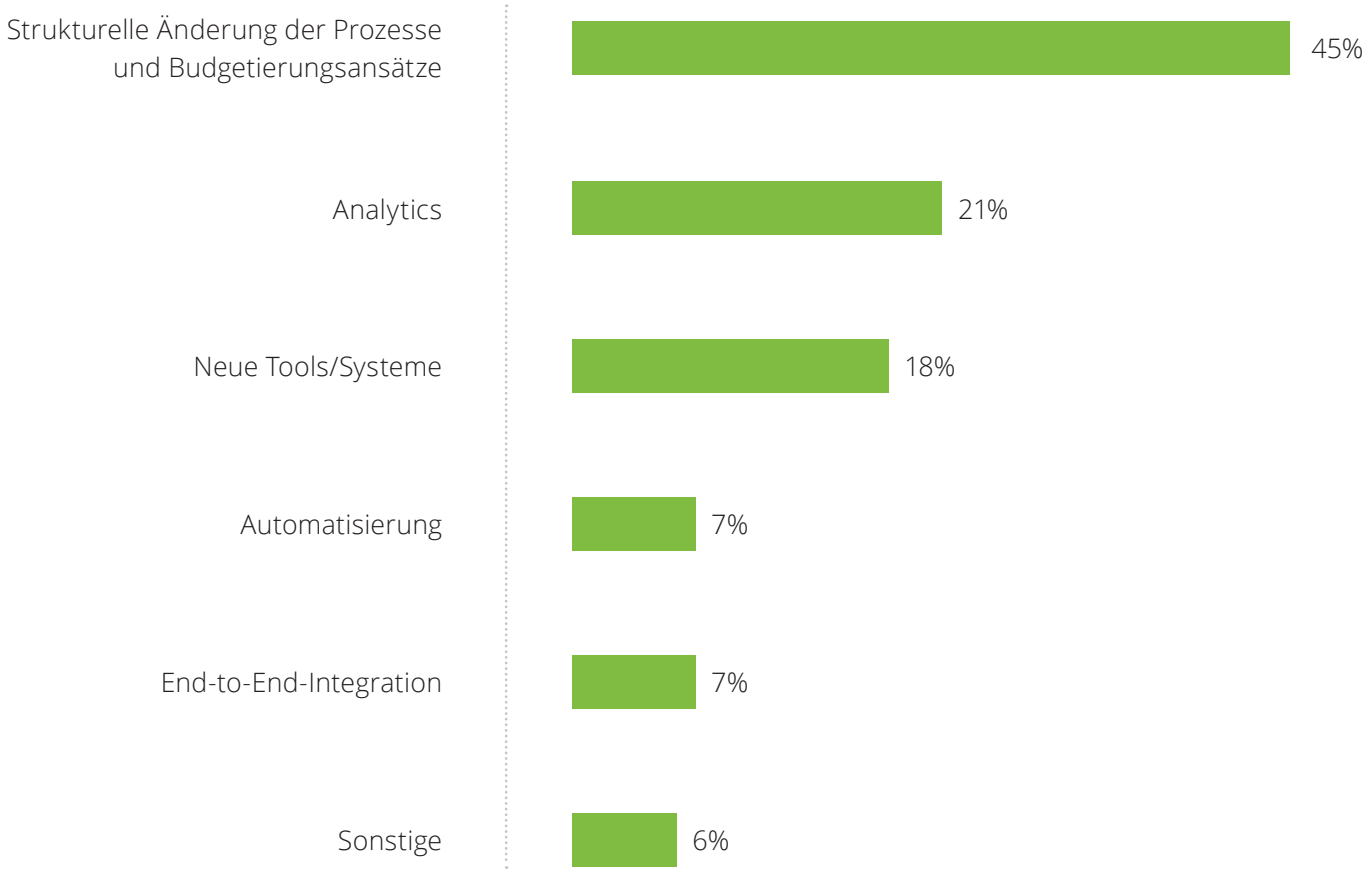


Um Optimierungspotenziale effektiver im Sinne der Unternehmenssteuerung zu nutzen, setzen CFOs vor allem auf die strukturelle Änderung der Prozesse und Budgetierungsansätze (41%). Aber auch in Bezug auf Digitalisierung, insbesondere die Verwendung von Analytics (21%) sowie neuen Tools und Systemen (18%) wird Entwicklungspotenzial gesehen. Als eher weniger geeignet werden Automatisierung (7%) und End-to-End-Integration (7%) empfunden.

Die Änderung des Detaillierungsgrades des Budgets spielt eher eine untergeordnete Rolle als Reaktion auf das volatile Umfeld. Der überwiegende Teil der CFOs gibt an, keine Veränderungen vornehmen zu wollen (57%). Immerhin ein Viertel der Befragten strebt eine stärkere (22%) oder sogar viel stärkere (3%) Aggregation der Detailtiefe an. Lediglich 17 Prozent wollen den Detaillierungsgrad erhöhen.

Abb. 17 – Optimierungspotenziale

Frage: In welchem Bereich sehen Sie das größte Optimierungspotenzial, um Planungsbudgets besser im Sinne der Unternehmenssteuerung zu nutzen?



Auch die Pläne für die variable Vergütung des Managements ändern sich prinzipiell wenig, werden allerdings breiter gefächert. CFOs halten absolute interne Ziele wie den EBITDA weiterhin als primäre Zielgröße (87%) für wichtig. Interessanterweise steigt die Bedeutung sogar noch mit Blick in die Zukunft um 3 Prozent. Aber es kann grundsätzlich festgestellt werden, dass die variable Vergütung des Managements in Zukunft auf mehr Bereiche aufgeteilt werden soll. Denn auch relative interne Ziele (73%) und weiche Faktoren (69%) finden bei CFOs Platz auf der Agenda. Knapp 40 Prozent geben auch relative externe Ziele wie Benchmarks als wichtige Zielgrößen für die Zukunft an. Es sind jedoch insbesondere die Soft Skills, die hierbei in der Zukunft in den Fokus rücken (Steigerung um 17 Prozent bisher vs. in Zukunft).

Einig sind sich die Befragten bei der Entkoppelung der Zielsysteme der Führungskräfte vom Budget: Lediglich 14 Prozent wollen bereits heute Maßnahmen unternehmen und die Zielvereinbarungen stärker der unterjährigen Marktentwicklung anpassen. Der überwiegende Teil (86%) plant, das Budget auch weiterhin als Basis für Boni zu verwenden.

Abb. 18 – Detaillierungsgrad

Frage: Beabsichtigen Sie, den Detaillierungsgrad Ihres Budgets maßgeblich zu verändern?

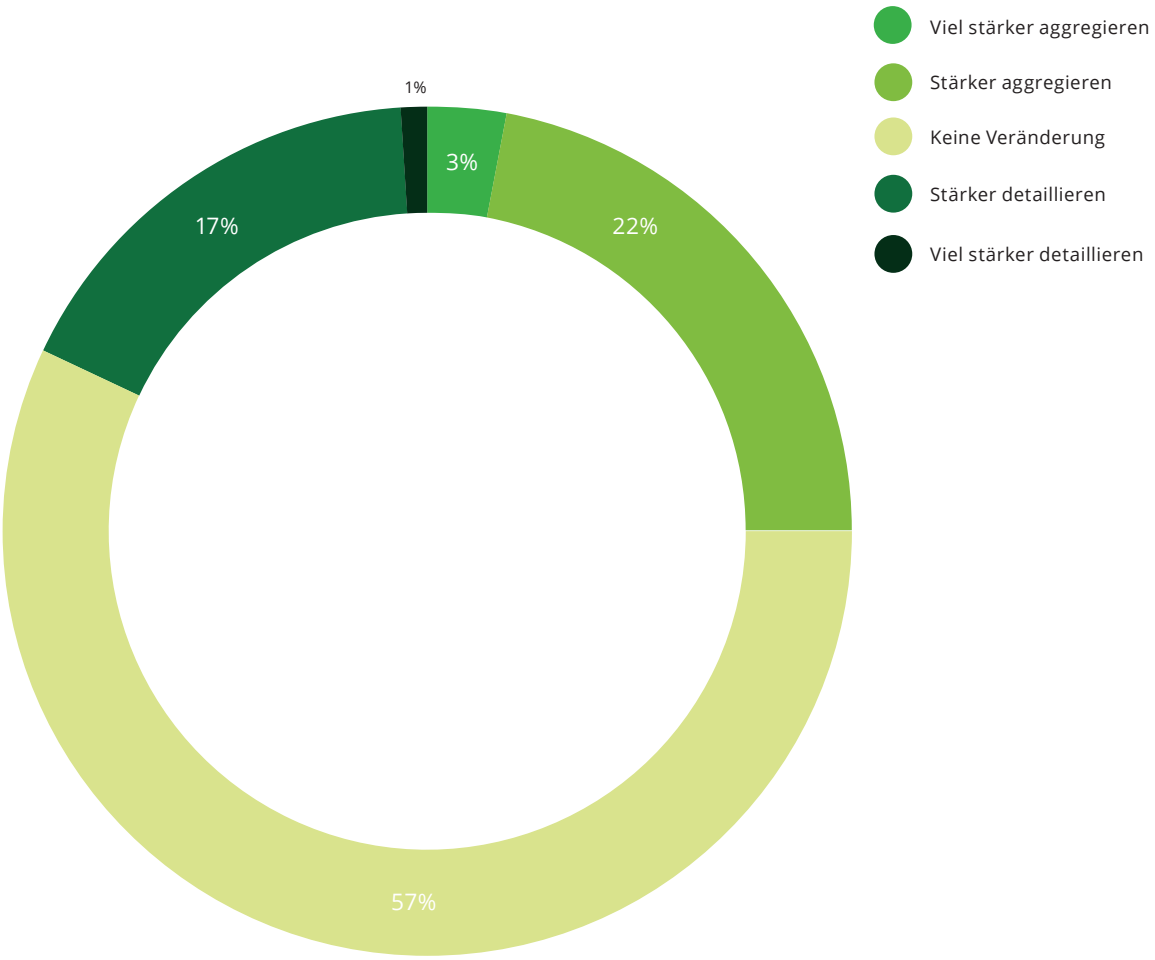
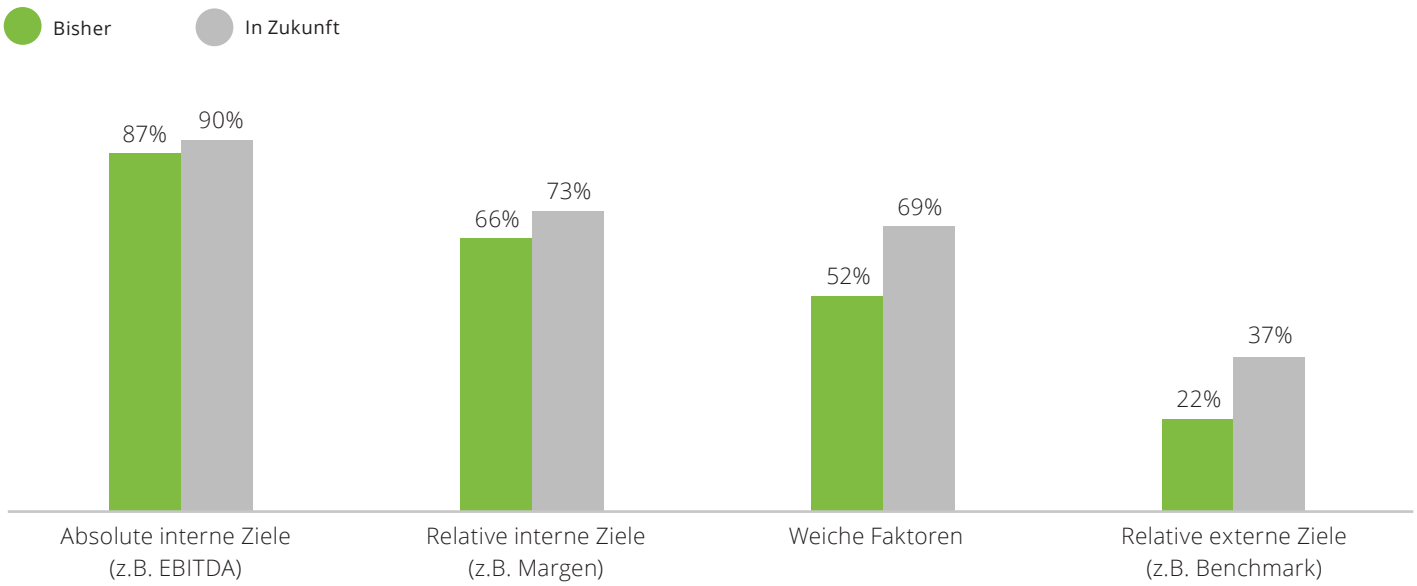


Abb. 19 – Variable Vergütung

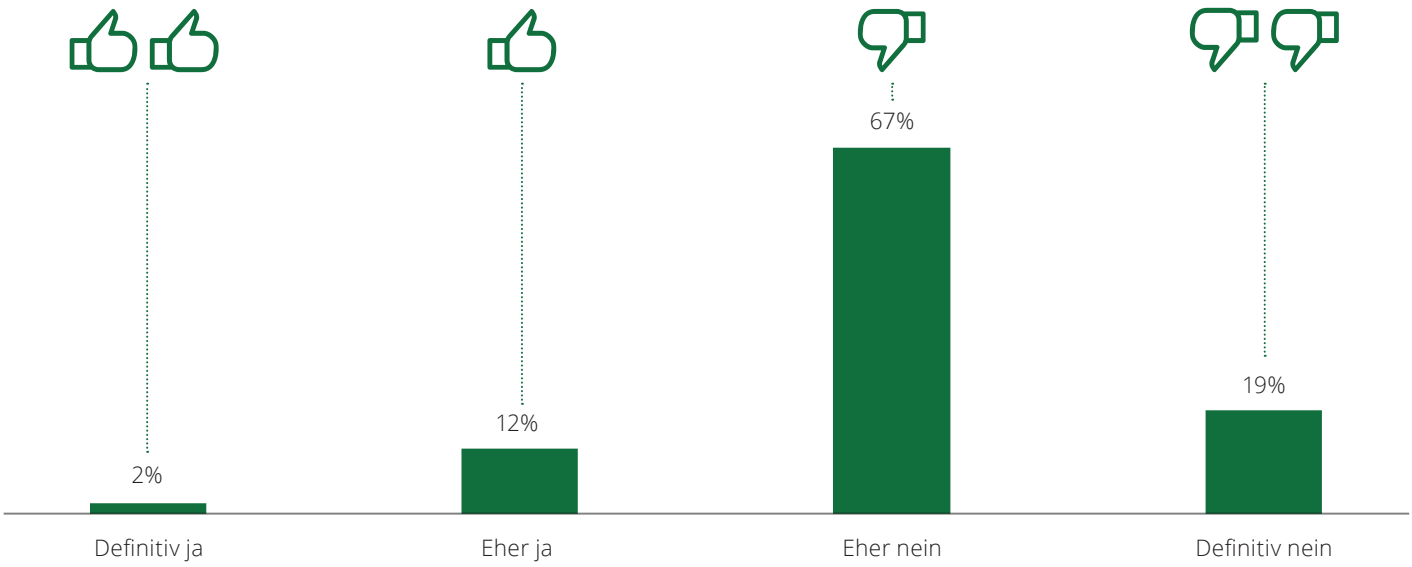
Frage: Wie wichtig waren/sind bei Ihnen die folgenden Parameter bezogen auf die variable Vergütung des Managements bisher/in Zukunft?
Antwort: Sehr wichtig/wichtig

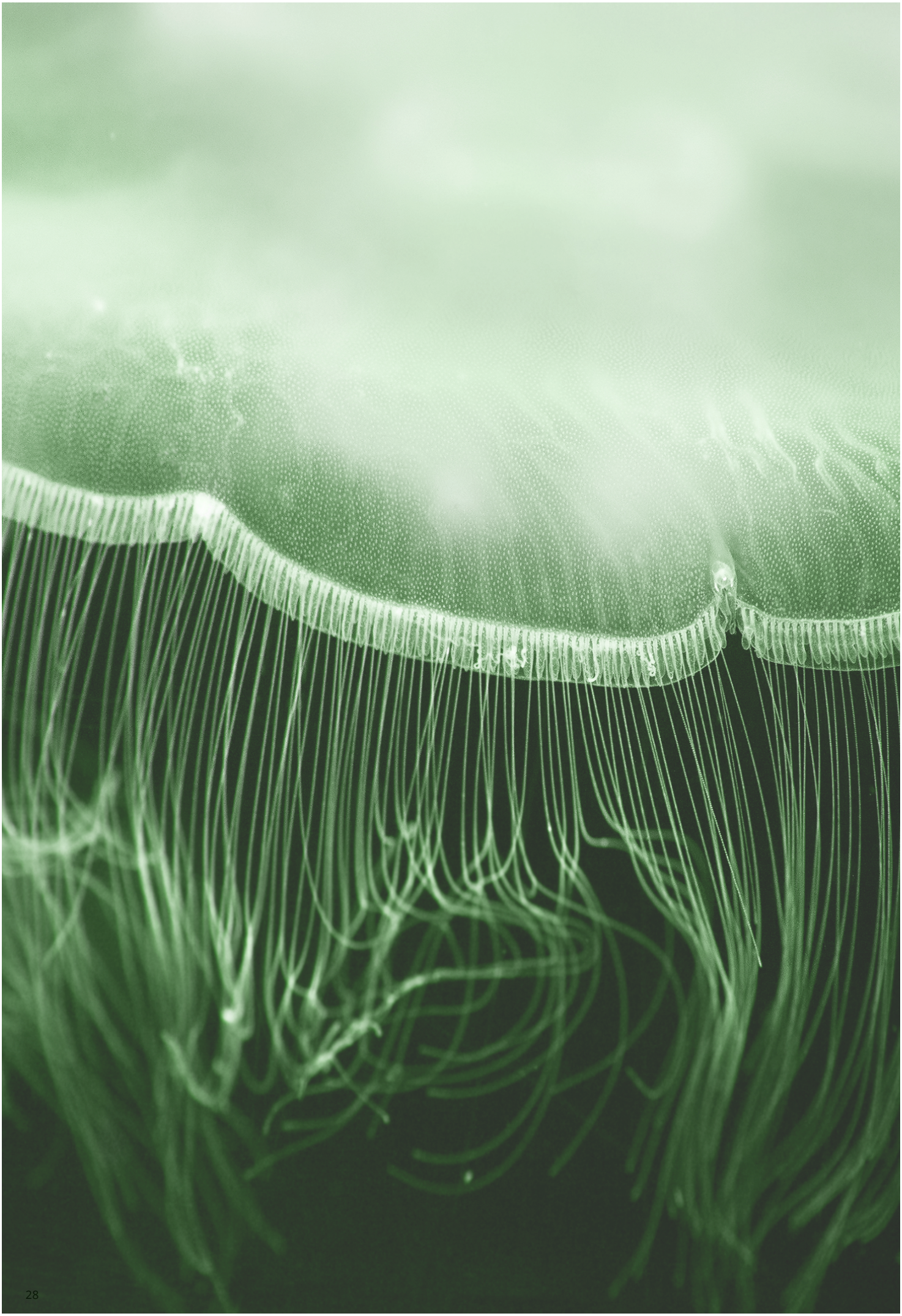


Während sich CFOs einig sind, dass die klassischen Planungsbudgets nicht mehr in die heutige Welt passen, so wollen doch die meisten an bisherigen Detaillierungsgraden und Zielsystemen festhalten. Strukturelle Änderungen der Prozesse und Budgetierungsansätze sollen helfen, die Budgets für das neue dynamische Umfeld zu optimieren.

Abb. 20 – Entkoppelung des Zielsystems

Frage: Planen Sie, das Zielsystem für Ihre Führungskräfte vom Budget zu entkoppeln und stärker anhand der unterjährigen Marktentwicklung anzupassen?





Teilnehmerstruktur

Abb. 21: Branchenzugehörigkeit

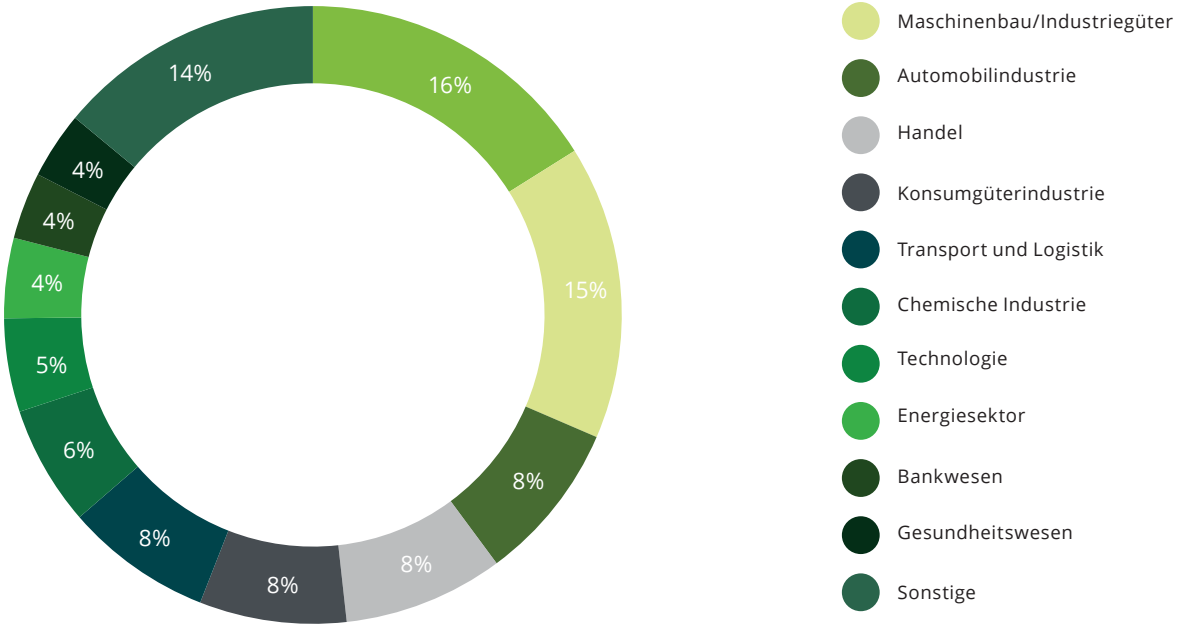
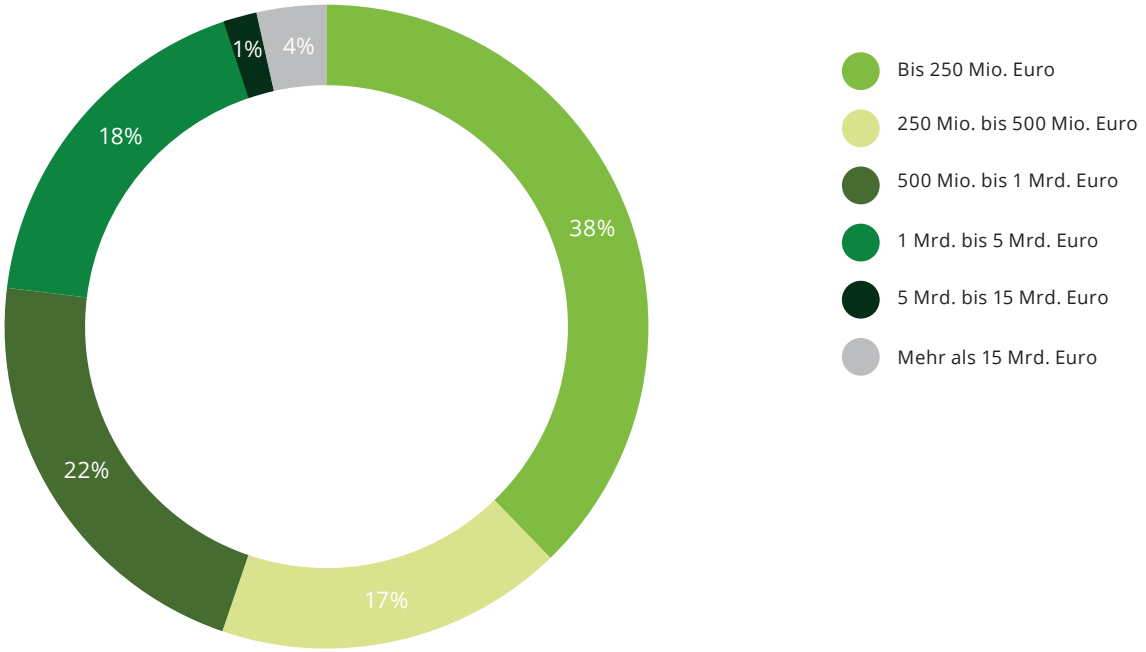


Abb. 22: Umsatz



Ihre Ansprechpartner

Wenn Sie an unserem Survey teilnehmen wollen, die Ergebnisse diskutieren möchten oder Anregungen für uns haben, freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

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

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 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 mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 05/2022