



# On the Horizon

GLOBAL CFO SURVEY REPORT 2023

Die meisten Prognosen gehen davon aus, dass sich die globale Wirtschaftsleistung im Jahr 2023 abschwächen wird. Steigende Inflation, zunehmende internationale Konflikte, hohe Zinssätze und nachwirkende COVID-19-Effekte sind nur einige der Faktoren, die das globale Wirtschaftswachstum weiterhin beeinträchtigen. Der Internationale Währungsfonds geht davon aus, dass sich das globale Wachstum von 3,2% im Jahr 2022 auf 2,7% im Jahr 2023 verlangsamen wird.<sup>1</sup> Darüber hinaus erwarten fast zwei Drittel der Ökonomen, dass im Jahr 2023 mit einer geschätzten Inflation von 6,5% eine weltweite Rezession eintreten wird.<sup>2</sup> Die allgemein negativen Konjunkturschätzungen und die damit verbundene Unsicherheit haben die Aktienmärkte temporär aus dem Gleichgewicht gebracht und die Investitionstätigkeit von Unternehmen verringert.

Angesichts der gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen haben wir die Umfrage weltweit durchgeführt, um globale Trends und Ansichten darzustellen. In diesem Jahr haben wir CFOs und Führungskräfte im Finanzwesen in den Regionen EMEA, Nordamerika und APAC befragt. Wir sind davon überzeugt, dass diese globale Perspektive Ihnen umfassende Einblicke und konkrete Erkenntnisse bietet, die Ihnen bei der Entwicklung zukünftiger Strategien helfen.

Unser Bericht zeigt auf, welche Themen für CFOs in den nächsten 18 Monaten Priorität haben und welche Schlüsselstrategien sie dabei verfolgen.

Wir hoffen, dass der diesjährige Bericht für Sie interessant und aufschlussreich ist.  
Viel Freude beim Lesen.

**Gina Gutzeit**

Senior Managing Director,  
Office of the CFO Solutions Global Leader

**David White**

Senior Managing Director,  
Office of the CFO Solutions West Leader

- Steigende Inflation
- Politische Spannungen
- Steigende Zinsen
- Anhaltende Auswirkungen von COVID-19



# Einleitung

Die Umfrage zeigt die Herausforderungen auf, mit denen Führungskräfte konfrontiert werden sowie deren Erwartungen für das Jahr 2023. In Zusammenarbeit mit CFO Dive haben wir weltweit Führungskräfte aus dem Finanzwesen zu deren Strategien für die nächsten 18 Monaten befragt, die sie zur Steigerung der Profitabilität durchführen werden. Mehr als 300 Personen aus den Regionen EMEA, Nordamerika und APAC haben an der Umfrage teilgenommen (gleichmäßig auf die einzelnen Regionen verteilt).

94% der Befragten geben an, dass die Talentgewinnung in den nächsten 18 Monaten ein wichtiger Schwerpunkt sein wird.

## Globale Highlights

### WACHSTUM

Die befragten Führungskräfte erwarten für die nächsten 18 Monate ein geringeres Wachstum, wobei TeilnehmerInnen aus Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 5 Mrd. US-Dollar das niedrigste Wachstum zwischen 1 und 10% erwarten. Am optimistischsten sind Führungskräfte aus Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 1 und 5 Mrd. US-Dollar. Sie erwarten ein Umsatzwachstum zwischen 11 und 50%.

### HERAUSFORDERUNGEN

Die beiden größten Herausforderungen für alle Unternehmen bei der Erreichung ihrer Ziele sind der Anstieg der Inflation sowie der Kapitalkosten. Mehr als drei Viertel der Befragten geben an, dass diese beiden Faktoren entweder ein hohes oder ein mittleres Risiko darstellen.

### VOLATILITÄT

Die Prognosefähigkeit von Führungskräften wird insbesondere von Herausforderungen wie Nachfrageschwankungen, Disruption der Lieferketten sowie sich ändernde Vertragsbedingungen beeinflusst. Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Abschätzung des möglichen Ertragspotenzials durch die Ungewissheit, wie ihr Unternehmen auf die Nachfrageschwankungen reagieren kann, erschwert wird.

### AMTSZEITEN VON CFOs

64,2% der Befragten gaben an, dass die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit eines CFOs weniger als fünf Jahre beträgt. Dies ist ein Anstieg um rd. 16 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr, als 48% der CFOs dieser Meinung waren. Dieser Trend weist auf eine potenziell höhere CFO-Fluktuation hin. Von den drei befragten Regionen stimmen in der EMEA-Region 73% der CFOs der Aussage zu, dass die Betriebszugehörigkeit bei einem Arbeitgeber weniger als fünf Jahre beträgt. Für die APAC-Region sind es 60,8% sowie für Nordamerika 59,2%.

### VERBESSERUNG DER FINANZKRAFT

Die am häufigsten genannte Vorgehensweise zur Verbesserung der Finanzkraft ist die Umsetzung operativer Maßnahmen. Die häufigste Herausforderung für alle CFOs ist ein besseres Verständnis sowie die Implementierung von Technologien.

### TALENTE

Fachkräfte im Finanzbereich sind nach wie vor sehr gefragt. 94,1% der Befragten geben an, dass sie in den nächsten 18 Monaten mehr oder gleich viel für die Gewinnung und Bindung von Talenten ausgeben werden. Die drei gefragtesten Bereiche sind hierbei Finanzberichterstattung und Compliance, Technologie und Rechnungswesen/Controlling.

## Highlights in den einzelnen Regionen

### EMEA

#### FINANZKRAFT

Die Mehrheit der CFOs in der EMEA-Region (57%) wird sich in den nächsten 18 Monaten um die operative Verbesserung bemühen. Ein Drittel der befragten Unternehmen will Kosten senken, um die Finanzkraft zu stärken.

#### FOKUS-THEMEN VON CFOs

Führungskräfte der EMEA-Region geben an, dass sie sich in den nächsten **18 Monaten** auf die strategische Planung, Effizienzsteigerung/Kostensenkung und den Cash Flow konzentrieren werden.

#### HYBRIDES ARBEITSUMFELD

Bei **21%** der Unternehmen arbeiten MitarbeiterInnen wieder Vollzeit im Büro, **6%** arbeiten vollständig remote, und **41%** in einem Hybridmodell (weniger als zwei Tage je Woche im Büro). **23%** der Unternehmen gestatten ihren MitarbeiterInnen, an mehr als zwei Tagen pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten, während **9%** angeben, dass dies vom Standort des Büros abhängt.

**41%** der befragten Führungskräfte haben beschlossen, in Zukunft weniger remote zu arbeiten, während **22%** mehr Remote-Arbeit ermöglichen möchten.

### TOP 3 HERAUSFORDERUNGEN



01

Zinsen/  
Kapitalkosten



02

Inflation



03

Politische  
Instabilität



41% der Unternehmen haben beschlossen, in Zukunft weniger remote zu arbeiten.

## Highlights in den einzelnen Regionen

### NORDAMERIKA

#### FINANZKRAFT

Angesichts des langsameren Wachstums vieler Unternehmen setzen **52,5%** der CFOs in Nordamerika auf eine Steigerung der Finanzkraft durch organisches Wachstum, wohingegen **25,7%** eine Steigerung durch Akquisitionen beabsichtigen.

#### FOKUS-THEMEN VON CFOs

Führungskräfte aus Nordamerika werden sich in den nächsten **18 Monaten** auf die strategische Planung, das Kostenmanagement und die Gewinnung und Bindung von Talenten konzentrieren.

#### HYBRIDES ARBEITSUMFELD

Nur **17,8%** der Unternehmen lassen ihre MitarbeiterInnen wieder Vollzeit im Büro arbeiten, **8,8%** vollständig remote, und **32,7%** bieten ein Hybridmodell mit weniger als zwei Tagen pro Woche im Büro an.

Weitere **24,5%** erlauben ihren MitarbeiterInnen, mehr als zwei Tage pro Woche remote zu arbeiten, während **16,2%** sagen, dass dies je nach Bürostandort variiert.

Mehr als die Hälfte (**54,5%**) der Unternehmen wird den aktuellen Remote-Anteil beibehalten, **18,8%** werden weniger und **21,8%** mehr zulassen.

### TOP 3 HERAUSFORDERUNGEN



01

Inflation



02

Zinsen/  
Kapitalkosten



03

Disruption der  
Lieferketten



55% der Unternehmen werden den Umfang der Remote-Tätigkeiten beibehalten.

## Highlights in den einzelnen Regionen

### APAC

#### FINANZKRAFT

Die Mehrheit (**58,8%**) der CFOs in der APAC-Region wird sich auf operative Verbesserungen konzentrieren. Im Vergleich dazu gibt weniger als ein Viertel (**23,5%**) an, dass sie in den nächsten 18 Monaten die Kosten senken werden, um die Finanzkraft zu stärken.

#### FOKUS-THEMEN VON CFOs

Die Führungskräfte aus der APAC-Region geben an, dass sie sich in den nächsten **18 Monaten** auf strategische Planung, Finanzberichterstattung und Compliance, Cybersecurity und die Implementierung von Technologien konzentrieren werden.

#### HYBRIDES ARBEITSUMFELD

In der APAC-Region gibt mit **24,5%** der weltweit größte Anteil der Befragten an, dass ihre MitarbeiterInnen wieder Vollzeit im Büro arbeiten, **13,7%** arbeiten ausschließlich von zu Hause und **32,4%** erlauben ein Hybridmodell mit weniger als zwei Tagen pro Woche im Büro. **25%** lassen ihre MitarbeiterInnen an mehr als zwei Tagen pro Woche von zu Hause aus arbeiten, während **4,4%** angeben, dass dies abhängig vom Bürostandort ist.

**47,1%** der Befragten werden mehr und **22,5%** weniger Remote-Arbeit zulassen. Für **29,4%** wird es keine Änderungen geben, während **1%** der Führungskräfte noch unentschlossen ist.

#### TOP 3 HERAUSFORDERUNGEN



**01**  
Zinsen/  
Kapitalkosten



**02**  
Cyberattacken



**03**  
Inflation



47% der Unternehmen werden in Zukunft mehr auf Remote-Arbeit setzen.

# Die wichtigsten Beobachtungen und Prioritäten

## 01

### VORBEREITUNG AUF DEN WIRTSCHAFTLICHEN ABSCHWUNG

Die erhöhte Wahrscheinlichkeit einer wirtschaftlichen Rezession erfordert von den CFOs das Management zahlreicher Faktoren, darunter potenzielle Nachfragerückgänge, Preisdruck, steigende Kosten für Logistik, Personal und Kapital sowie Liquidität. 77,3% der befragten CFOs geben an, dass die Inflation ein mittleres bis hohes Risiko für die Erreichung ihrer Ziele in den nächsten 18 Monaten darstellt. Die wichtigsten Prioritäten sind Planungsgenauigkeit, Liquidität sowie Kapitalstruktur.

## 02

### SICHERUNG DER MARGE

Die Sicherung des Deckungsbeitrags wird in den nächsten 18 Monaten zu einer zunehmend wichtigeren strategischen Aufgabe, da von den CFOs erwartet wird, dass sie sowohl die Erträge als auch Kosten aktiv steuern. Dazu müssen sie sich auf den Vertrieb, die Preisgestaltung, die Produktivität und die Kostensenkung konzentrieren, um die Rentabilität in einem potenziell rückläufigen Markt zu erhalten. Die Optimierung von Lieferketten und Personalkosten sowie Automatisierung sind Hebel, die berücksichtigt werden sollten.

## 03

### ANALYSE DER RENTABILITÄT

CFOs mit einem umfassenden Verständnis für die Rentabilität haben einen Wettbewerbsvorteil, wenn Preisdruck sowie Kosten steigen. „Da die Produktionsmenge schwankt und die Gewinnspannen belastet werden, machen wir uns Gedanken über die Rentabilitätsanalyse und darüber, wie wir mit unserer neuen finanziellen Situation umgehen sollen.“ Glücklicherweise ist die Technologie weit fortgeschritten und das Verständnis der tatsächlichen und geplanten Rentabilität nach Produkt, Kunde, Standort, Region und anderen Faktoren kann die Fähigkeit des CFO zur Ergebnissteigerung erheblich verbessern.

## 04

### SZENARIORECHNUNG UND PROGNOSEN

Mit großer Mehrheit geben die Befragten an, dass die strategische Planung im letzten Jahr mehr Aufmerksamkeit erforderte als in den Vorjahren. Um das Vertrauen zu stärken, sollten CFOs ihre Fähigkeiten zur Szenariomodellierung verbessern und einen Plan entwickeln, der Kostensenkungen und Investitionen in Einklang bringt. CFOs sollten davon ausgehen, dass Vorstände bzw. Gremien eine verbesserte Planungsgenauigkeit von Rentabilität und Liquidität erwarten.

## 05

### PRODUKTIVITÄT DER ARBEITSKRÄFTE

Um eine produktive Belegschaft sicherzustellen, müssen CFOs Lösungen für den Fachkräftemangel finden, hybride Arbeitsmodelle anbieten und die steigenden Erwartungen der verschiedenen Generationen in Bezug auf Work-Life-Balance berücksichtigen. Weltweit haben 59,2% der Unternehmen weiterhin hybride Arbeitsmodelle, 69,4% geben an, dass sie in den nächsten 18 Monaten in gleichem oder größerem Umfang remote arbeiten werden. CFOs müssen mit ihren Management-KollegInnen zusammenarbeiten, um Investitionen in Technologie zu prüfen und Möglichkeiten zu finden, die Unternehmenskultur und das Arbeitsumfeld attraktiver zu gestalten.

## 06

### GESTIEGENE ANFORDERUNGEN AN DIE ESG-BERICHTERSTATTUNG

Die Forderungen der Investoren und die bevorstehenden regulatorischen Veränderungen sind zwei von vielen kritischen Faktoren, die CFOs dazu anhalten, die Anforderungen an die Berichterstattung im Blick zu behalten. Insbesondere die Entwicklung der ESG-Berichterstattung und die Frage, wie sich die Verantwortung des Finanzbereichs verändern wird, haben höchste Priorität. Das Thema ESG ist nach wie vor von großer Bedeutung. Mehr als die Hälfte der Befragten geben an, dass sie in den nächsten 18 Monaten mehr Zeit auf die ESG-Berichterstattung und die entsprechende Einhaltung verwenden werden.

## 07

### STEIGENDE INVESTITIONEN IN TECHNOLOGIE

Auf die Frage nach den wichtigsten Strategien zur Verbesserung der Finanzkraft in den nächsten 18 Monaten stechen zwei Antworten hervor: die Umsetzung operativer Verbesserungen sowie Investitionen in Technologie. Investitionen in die Finanztechnologie beschränken sich jedoch nicht auf das Hinzufügen weiterer Systeme und Tools. Viele CFOs streben nach operativen Verbesserungen und Effizienzsteigerungen, indem sie ihre bestehenden Technologien optimieren, kostspielige und nicht ausreichend genutzte Tools rationalisieren und in Möglichkeiten zur effektiveren Datennutzung, einschließlich Automatisierung, investieren.

# Trends und Aussichten

## 1. Vorbereitung auf den wirtschaftlichen Abschwung

Angesichts der restriktiven Geldpolitik, steigender Preise und sinkender Kaufkraft sind Inflation und Kapitalkosten heute die beiden wichtigsten Herausforderungen für Führungskräfte im Finanzwesen. Analysen zufolge sind 26% des amerikanischen Bruttoinlandsprodukts auf Ausgaben für Konjunkturprogramme zurückzuführen. Dies führt für CFOs zu schwer vorhersehbaren Zeiten, so dass sie sich auf Inflationsraten zwischen 3% und 7% einstellen. Während diese Faktoren wahrscheinlich das größte Risiko für das Working Capital darstellen, sind auch weitere Herausforderungen absehbar. Viele Unternehmen haben keine Möglichkeit ihre Preise weiter zu erhöhen, während die Rohstoffpreise weiter steigen. Durch anhaltende politische Spannungen und Kriege drohen weiterhin Engpässe in der Lieferkette. Der Wettbewerb bleibt weiterhin angespannt, da die Unternehmen bestrebt sind, ihre hohen Lagerbestände zu reduzieren. In der Zwischenzeit belasten Lagerhaltungs- und Logistikkosten weltweit die Budgets. Auch das Risiko von Cyberangriffen bleibt ein fortwährendes Problem, da Hacker regelmäßig unter Beweis stellen, dass sie sich Zugang zu nahezu allem verschaffen können.<sup>3</sup>

### DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNG IN 2023 UND IN ZUKUNFT laut den Befragten

01	Inflation	77%
02	Kapitalkosten	77%
03	Preisgestaltungsmacht	70%
04	Störungen der Lieferketten	67%
05	Fachkräftemangel	67%
06	Gesteigerter Wettbewerb	67%
07	Cyberangriffe	66%

### Ausblick

CFOs müssen eng mit dem CEO und der Geschäftsleitung zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass die Unternehmensausgaben mit den Erträgen und der Kundennachfrage in Einklang gebracht werden. Ebenso muss das richtige Gleichgewicht zwischen der Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen und Investitionen für langfristiges Wachstum gefunden werden. Um ein starker Partner des CEO zu sein, müssen CFOs alle Hebel in Bewegung setzen, um eine effektive Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Dazu gehören eine aussagekräftige Szenario-Planung, die Optimierung der bestehenden Kapitalstruktur und des Working Capital, das Management von Richtlinien und Prozessen zur Genehmigung von Investitionen, die Verbesserung von Lieferantenbeziehungen zur Optimierung der Bezugskosten und die Steigerung der Transparenz über die Produktrentabilität.



Um ein starker Partner des CEO zu sein, müssen CFOs alle Hebel in Bewegung setzen, um eine effektive Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

## 2. Sicherung der Marge

Unternehmen, die sich auf eine globale Rezession vorbereiten, werden nach effektiven Möglichkeiten suchen, um Margen durch Kostensenkungen und operative Verbesserungen zu sichern. Angesichts der Volatilität der globalen Lieferketten müssen sich Führungskräfte aus dem Finanzbereich mit den Herausforderungen des Bestandsmanagements und -forecasting, der Rationalisierung gesteigerter Vorräte und der Vorbereitung auf potenziell niedrigere Absatzzahlen auseinandersetzen. Besonders betroffen sind produzierende Unternehmen, die wichtige Informationen und Daten für eine genaue Produktions- und Absatzplanung sowie für die Ermittlung von direkten und indirekten Auswirkungen auf Logistik, Umsatz und das Working Capital benötigen. Umfrageergebnisse zeigen, dass die Ertragskraft im Jahr 2023 für viele Unternehmen direkt mit der Optimierung von Abläufen zur Steigerung der Effizienz und der verbesserten Finanzplanung und -analyse verbunden sein wird.

### DIE WICHTIGSTEN STRATEGIEN FÜR DIE FINANZKRAFT AB 2023 laut den Befragten

<b>01</b>	Operative Verbesserungen	<b>53%</b>
<b>02</b>	Investitionen in Technologie	<b>47%</b>
<b>03</b>	Verbesserung der Analysefähigkeiten	<b>45%</b>
<b>04</b>	Steigerung der Planungsgenauigkeit	<b>45%</b>

## Ausblick

Investitionen in eine gut integrierte Finanztechnologie können die finanzielle Leistungsfähigkeit verbessern und gleichzeitig dazu beitragen, die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen, die durch den Fachkräftemangel auf dem globalen Arbeitsmarkt entstehen. Darüber hinaus werden Unternehmen bestehende vertragliche Verpflichtungen, Lieferantenvereinbarungen sowie Bestands- und Working Capital-Richtlinien genau prüfen.

Der stetige Fokus auf die Verbesserung der analytischen Fähigkeiten und der Prognosegenauigkeit der Finanzabteilung hat oberste Priorität. Eine optimierte Finanzabteilung wird dazu beitragen, dass ein Unternehmen potenzielle Ertragseinbußen vorhersehen und Möglichkeiten für operative Verbesserungen identifizieren kann.

Eine optimierte Finanzabteilung wird dazu beitragen, dass ein Unternehmen potenzielle Ertragseinbußen vorhersehen und Möglichkeiten für operative Verbesserungen identifizieren kann.



### 3. Analyse der Rentabilität

Die Transparenz über Rentabilität durch Datenanalyse gewinnt für CFOs, die in Zeiten verschärften Wettbewerbs und wirtschaftlicher Instabilität fundierte Entscheidungen für ihr Unternehmen treffen wollen, zunehmend an Bedeutung. Die Befragten nannten die „Verbesserung der Analysefähigkeiten“ als drittwichtigste Strategie (45,4%) zur Verbesserung der finanziellen Leistungsfähigkeit, gleich nach „operativen Verbesserungen und Investitionen in Technologie“. Darüber hinaus sind sich viele leitende Führungskräfte im Finanzbereich einig, dass sie mit einem unzureichenden Verständnis der Einflussfaktoren, welche die Rentabilität ihres Unternehmen bestimmen, zu kämpfen haben.

#### EINFLUSSFAKTOREN FÜR DIE RENTABILITÄT



01

Produkt/SKU



02

Kunde



03

Region



04

Werk/Standort



05

Absatzkanal

Für führende Unternehmen ist der Einsatz von Rentabilitätsanalysen ein wichtiger Bestandteil der Strategie und ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Die Finanzabteilung braucht sowohl die Fähigkeit als auch die Technologie, um eine umfassende Analyse durchzuführen, welche die Rentabilität über eine Vielzahl von Faktoren wie Produkt/SKU, Kunde, Region, Werk/Standort und Absatzkanal misst. Darüber hinaus ist eine enge Abstimmung zwischen den Bereichen Finanzen, Produktion und IT/Technologie erforderlich. Nur so können Chancen zur Steigerung der Rentabilität, zur Optimierung der Verhandlungsposition gegenüber bestimmten Kundengruppen und zur Vermeidung von Verlustträgern erkannt werden.

Dank der Verfügbarkeit und des Reifegrads von Analysetools können Führungskräfte im Finanzbereich entsprechende Auswertungen durchführen und letztlich durch das Nutzen von Wettbewerbsvorteilen bessere Gewinnspannen erzielen.

#### Ausblick

Da makroökonomische Faktoren weiterhin Unternehmen unter Druck setzen, sollten CFOs den Einsatz von Analysen in Erwägung ziehen, um gezielt Möglichkeiten zur nachhaltigen Steigerung der Rentabilität zu identifizieren. Um die gewünschte Profitabilität zu erreichen, ist es wichtig, diese historisch und zukünftig nach Produkten, Kunden und Regionen zu verstehen und präzise Vorhersagen zu treffen.

Eine Herausforderung ist die Datenverfügbarkeit, um eine robuste Analyse durchführen zu können. Da CFOs angeben, dass Investitionen in Technologie in den nächsten 18 Monaten steigen werden, sollten sie mit den Bereichen Marketing, Produktion und IT/Technologie zusammenarbeiten, um Tools zu evaluieren, die den Datenzugang erleichtern.

Ein Ansatz zur Identifikation von Gewinn- und Verlustbringern ist der sog. „Profit Cube“. Auf dieser Basis können notwendige Maßnahmen zur Steigerung der Rentabilität ergriffen werden.

#### Was ist ein „Profit Cube“?

Ein „Profit Cube“ ist ein leistungsfähiges Instrument, das unterschiedliche Daten visualisiert und in den Kontext bringt, um somit eine bessere Transparenz über Rentabilität zu erreichen. Der Einsatz eines „Profit Cube“ gibt Einblicke in den tatsächlichen Liquiditätsbeitrag über mehrere Dimensionen hinweg und zeigt Gewinnwachstum und Kosten auf.



## 4. Szenariorechnung und Prognosen

In unsicheren Zeiten steigt der Druck auf die Finanzabteilung, da von ihr erwartet wird, dass die Prognosen zu Umsatz, Aufwand, EBITDA und weiterer Kennzahlen zuverlässig und detailliert sind und diese von internen und externen Stakeholdern häufiger verlangt werden. Darüber hinaus wird ein größerer Schwerpunkt auf die Optimierung von Working Capital, Cash Flow und der Liquidität gelegt, oft als Folge der kürzlich gestiegenen Fremdkapitalkosten.

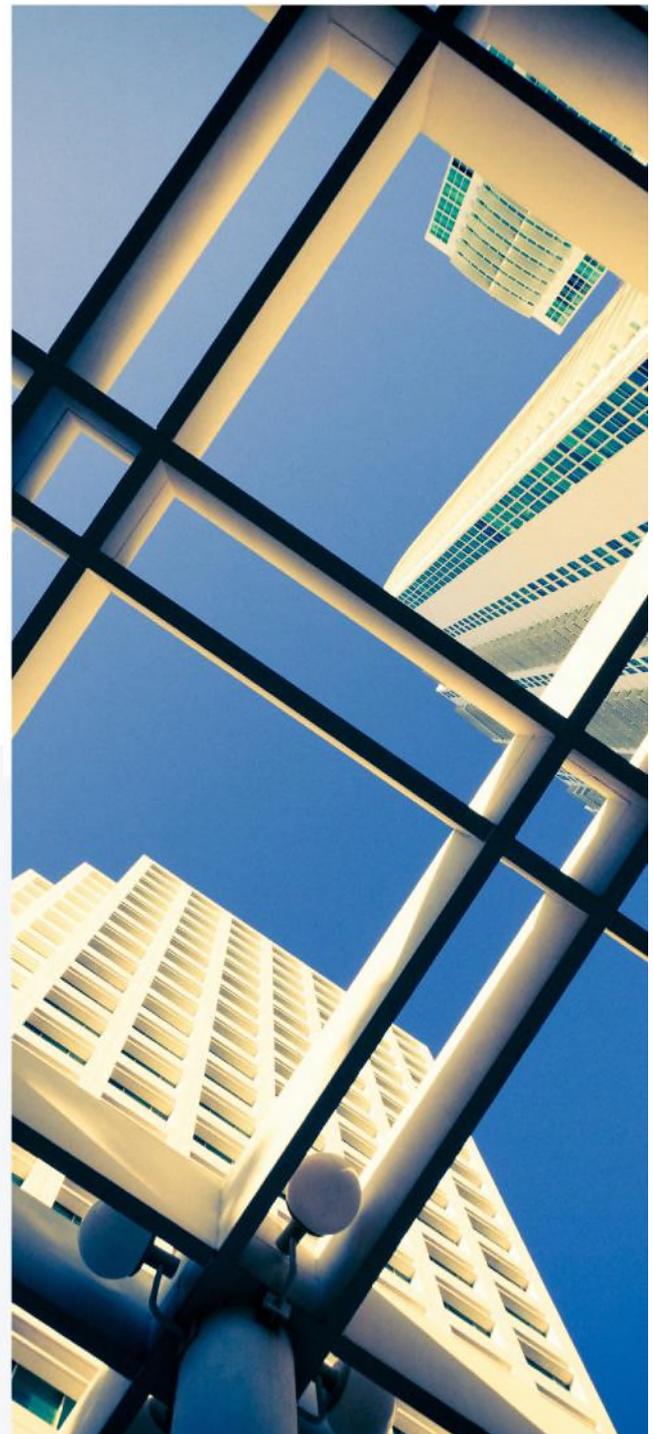
### DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSATZPROGNOSE laut den Befragten

01	Fehlende operative Einblicke	45%
02	Volatilität der Kundennachfrage	45%
03	Beeinträchtigungen der Lieferkette	43%
04	Änderung von Vertragsbedingungen	43%

### Ausblick

Um den steigenden Anforderungen in Bezug auf Prognose- und Detailgenauigkeit sowie Aktualität gerecht zu werden, müssen Unternehmen über automatisierte, treiberbasierte und fortlaufende Prognoseverfahren verfügen, um regelmäßige (z.B. monatlichen und quartalsweisen) oder anlassbezogene Planungsaktualisierungen vorzunehmen. Dies wird durch den Einsatz von Tools für das Enterprise Performance Management (EPM) erreicht, wobei der Fokus auf der Modellierung der Einflussfaktoren, der Datengenauigkeit und -verfügbarkeit, der Einbeziehung externer Daten und der Grundannahmen liegt. Die Sicherstellung der Datenkonsistenz über alle Abteilungen oder Geschäftsbereiche hinweg ist die entscheidende Grundlage für jede Prognose. Die Identifizierung und Einbeziehung externer Daten sind ein bewährtes Mittel, um interne Annahmen zu überprüfen.

Um Bedenken hinsichtlich möglicher wirtschaftlicher Einbrüche in der nahen Zukunft zu adressieren, sollten Unternehmen regelmäßig die Annahmen ihres gesamten Prognoseansatzes (z.B. Ertrag, Aufwand, Working Capital) überprüfen.

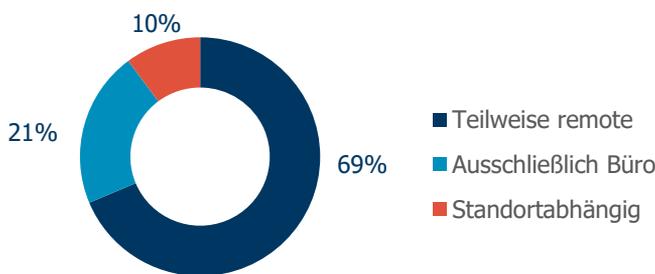


Die Sicherstellung der Datenkonsistenz über alle Abteilungen oder Geschäftsbereiche hinweg ist die entscheidende Grundlage für jede Prognose.

## 5. Produktivität der Arbeitskräfte

Die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Talente ist weiterhin ein zentrales Thema für CFOs. Im Fokus der Aktivitäten stehen die Integration hybrider Arbeitsmodelle, der Umgang mit dem Fachkräftemangel und die Erwartungen junger MitarbeiterInnen an ihre Work-Life-Balance. Die Daten der letzten zwei Jahre zeigen, dass das Level an Präsenzarbeit bei den meisten Unternehmen nicht auf das Niveau vor der Pandemie zurückgekehrt ist. Weltweit gaben 68,7% der Unternehmen an, dass ihre MitarbeiterInnen vollständig oder teilweise remote arbeiten, während nur 21,1% der Unternehmen angaben, dass die MitarbeiterInnen wieder vollständig ins Büro zurückgekehrt sind.

### WELTWEITE REMOTE-BESCHÄFTIGUNG



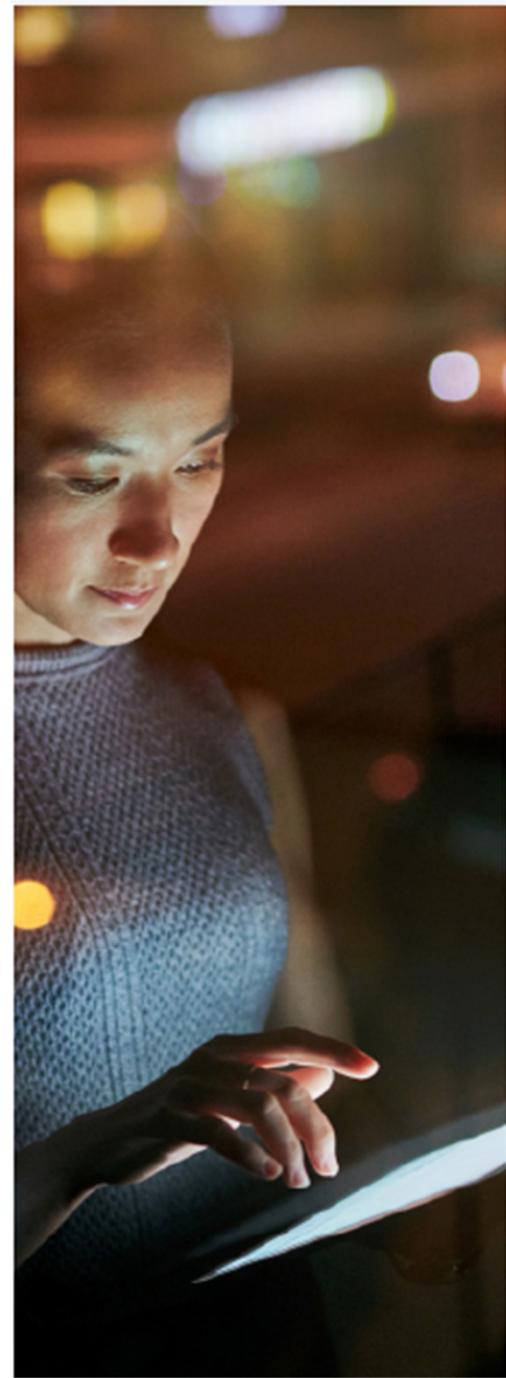
Darüber hinaus gehen 69,4% der Befragten davon aus, dass sie den Umfang an Remote-Arbeit in den nächsten 18 Monaten beibehalten oder erhöhen werden. Auch mehr als drei Jahre nach Beginn der Pandemie haben Unternehmen jedoch noch immer Probleme mit der Integration von hybridem Arbeiten. Technologische Hemmnisse wurden hierbei als häufigste Antwort auf die Frage nach den größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Remote-Arbeit genannt. Trotz der Vielzahl an Lösungen, die kurz nach Beginn der Pandemie auf den Markt gekommen sind, kämpfen CFOs noch immer damit, die virtuelle Zusammenarbeit effektiv und effizient zu gestalten, um die Produktivität aufrecht zu erhalten.

Die Gewinnung passender Talente in einem wettbewerbsintensiven Markt ist ebenfalls eine zentrale Herausforderung für CFOs. 74,3% der Befragten geben an, dass der Fachkräftemangel einen mittleren bis starken Einfluss auf die Effizienz ihrer Finanzabteilung hat. Basierend auf Erfahrungen aus früheren Konjunkturzyklen sind einige CFOs allerdings der Ansicht, dass sich der Arbeitsmarkt bis Ende 2023 zunehmend zu einem Arbeitgeber-Markt entwickeln wird.

Sich wandelnde Anforderungen an die Arbeitgeber, insbesondere seitens junger MitarbeiterInnen, erhöhen die Komplexität weiter. Die Gewährleistung der physischen Gesundheit hat sich während der COVID-19-Pandemie als wichtigste Anforderung der Mitarbeiter herauskristallisiert. Entsprechend erwarten die MitarbeiterInnen, dass auch die Führungsebene diese hoch priorisiert.<sup>4</sup>

### TOP HERAUSFORDERUNGEN BEIM ERMÖGLICHEN VON REMOTE-ARBEIT

Technologie	45%
Aus- und Fortbildung	44%
Produktivität	42%



### TOP-PRIORITÄTEN DER FÜHRUNGSKRÄFTE

#### AUS SICHT DER MITARBEITERINNEN

- 01 Physische und mentale Gesundheit der Belegschaft
- 02 Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion von MitarbeiterInnen
- 03 Nachhaltigkeit

#### AUS SICHT DER INVESTOREN

- 01 Finanzielle Performance
- 02 Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion von MitarbeiterInnen
- 03 Nachhaltigkeit

## Ausblick

Die Aufrechterhaltung der Produktivität von MitarbeiterInnen erfordert einen zweigliedrigen Ansatz. CFOs sollten mit Personalverantwortlichen zusammenarbeiten, um die Unternehmenskultur und das Arbeitsumfeld attraktiver zu gestalten, z.B. durch die Umsetzung von Aus- und Fortbildungsprogrammen, den Einsatz neuer Technologien und die Bereitstellung von attraktiven Arbeitsbereichen in den Büros. Parallel dazu sollten CFOs gemeinsam mit der gesamten Führungsebene technologieorientierte Investitionsmöglichkeiten evaluieren und ihre Global Business Services (GBS) Strategie (z.B. Shared Services, Centers of Excellence und Automatisierung) weiterentwickeln, um Prozesseffizienzen zu heben, von geringeren Kostenstrukturen und Automatisierung zu profitieren und Risiken aus mitarbeiterseitigen Produktivitätsverlusten zu minimieren. CFOs und Private Equity Investoren zeigen weiterhin starkes Interesse an GBS und haben die Implementierung als Wertsteigerungspotenzial erkannt, der nicht nur Kostensenkungen ermöglicht, sondern gleichzeitig auch eine stabilere, verlässlichere und produktivere Belegschaft etablieren kann.

## 6. Gestiegene Anforderungen an die ESG-Berichterstattung

Aufgrund gestiegener Anforderungen von Investoren, zunehmender Kundenerwartungen und regulatorischer Änderungen müssen sich Finanzverantwortliche verstärkt auf die nicht-finanzielle und ESG-orientierte Berichterstattung konzentrieren. Sofern nicht rechtzeitig adressiert, können die neuen ESG-Anforderungen der Stakeholder in materiellen Geschäftsrisiken resultieren. 88,2% der Befragten geben an, dass sie in den kommenden 18 Monaten mehr oder gleich viel Aufmerksamkeit für ESG aufwenden werden. Darüber hinaus sehen sich 46% der größten Unternehmen unter extremem Druck, ihre ESG- und Nachhaltigkeitsstrategien zu verbessern<sup>5</sup>. Die ESG-Berichterstattung ist hierbei ein bestimmendes Thema für CFOs, da die Bereitstellung von ESG-Informationen mit signifikanten Chancen und Risiken verbunden ist und es noch keine etablierten Reporting-Standards gibt. Darüber hinaus müssen Risikomanagement-Prozesse und interne Kontrollsysteme für ESG Themen oftmals noch entwickelt werden.

Ein Großteil der Unternehmen hat bereits die Initiative ergriffen und arbeitet aktiv an der Weiterentwicklung seiner ESG-Strategien. Die meisten Unternehmen haben hierzu einen ESG-Lenkungsausschuss gebildet, um dynamisch auf die sich ändernden Anforderungen zu reagieren. In diesem Rahmen wird vom CFO erwartet, dass er eine Führungsrolle für das ESG-Portfolio einnimmt und wesentliche Aspekte direkt verantwortet. Diese umfassen u.a. Datenerfassung und -validierung, Berichterstattung sowie die Betreuung der Abschlussprüfung.

### DIE AM HÄUFIGSTEN GESTELLTEN ESG-BEZOGENEN FRAGEN VON CFOs

- 01 Was sind die Chancen und Risiken für meine Organisation im Bezug auf ESG?
- 02 Was ist das „richtige“ Maß an Informationen, das den Stakeholdern zur Verfügung gestellt werden sollte?
- 03 Was sollte unser ESG-Programm beinhalten, um die Vorschriften und Offenlegungspflichten zu erfüllen?
- 04 Welche Compliance-Auswirkungen haben globale Entwicklungen im Bereich Berichterstattung, Modellierung und Rechnungslegungsvorschriften?

## Ausblick

Unternehmen müssen ihre ESG-Strategie proaktiv definieren und hierbei Chancen und Risiken abwägen. Ein effektives ESG-Programm sollte auf wertorientierten Initiativen basieren, mit den wesentlichen Stakeholdern (u.a. Investoren, Kunden, MitarbeiterInnen und Regulatoren) abgestimmt sein und ESG-Risiken minimieren. Insbesondere CFOs, welche das ESG-Reporting verantworten, sollten sicherstellen, dass die veröffentlichten Informationen vergleichbar und verlässlich sind und mit den Jahresabschlüssen sowie anderen offengelegten Informationen übereinstimmen. Darüber hinaus muss der CFO sicherstellen, dass die aktuellen ESG-Anforderungen erfüllt werden.

## 7. Steigende Technologie-Investitionen in der Finanzabteilung

Technologie hat weiterhin einen festen Platz im Büro des CFO. 51% der Führungskräfte im Finanzwesen geben an, dass sich ihre Rolle im Jahr 2022 stärker auf die Technologieintegration konzentriert. Wir gehen davon aus, dass sich dieser Trend fortsetzen wird: 44,4% der Befragten erwarten, dass sie sich in den nächsten 18 Monaten stärker auf die Implementierung von Technologien konzentrieren werden. So planen 40,8% ein Upgrade der ERP- oder BI-Technologie und 39,1% die Implementierung von Enterprise Performance Management-Lösungen und Planungs-/Analyse-Lösungen. Insgesamt zeichnet sich die Notwendigkeit ab, Prognosefähigkeiten auszubauen, die Konsolidierung zu verstärken und die Integration der Systeme in die Unternehmensarchitektur voranzutreiben.

CFOs müssen nach wie vor veraltete Technologieplattformen betreuen, während sie auf modernere, cloudbasierte ERP- und EPM-Lösungen umsteigen, welche die Abhängigkeit von herkömmlichem IT-Support und Wartung verringern. Im Kontext der Migration erwarten CFOs darüber hinaus, dass sie von integrierten Funktionen wie Automatisierung, systemgesteuerten Prozesskontrollen und Datenanalysen mit wenig bis gar keinen Anpassungen profitieren. Bei SaaS-Modellen werden auch die regelmäßige Wartung, die Sicherheitsüberwachung und Teile der Compliance an die Softwareanbieter delegiert, so dass sich die Finanzabteilung verstärkt auf ihre Finanzprozesse konzentrieren kann.

### HERAUSFORDERUNGEN BEI DER AUTOMATISIERUNG DES FINANZMANAGEMENTPROZESSES

**01**

Neue Technologie erlernen

**02**

Bewertung neuer Technologien

**03**

Den richtigen Anbieter finden

51% der Führungskräfte im Finanzwesen geben an, dass sie sich in ihrer Funktion stärker auf die Implementierung von Technologien konzentrieren müssen.

### Ausblick

Angesichts der steigenden Investitionen in Finanztechnologien werden viele Unternehmen nach Möglichkeiten suchen, ihre bestehenden Systeme zu verbessern. Häufig bietet die Technologieumgebung eines Unternehmens bereits ungenutzte Möglichkeiten zur Automatisierung manueller Finanzprozesse, insbesondere in der Kreditorenbuchhaltung, beim Monatsabschluss oder der Ermittlung der realisierten Umsätze. Potenziale liegen entweder in der Verbesserung des bestehenden ERP-Systems oder in der Erweiterung durch zusätzliche Add-on Lösungen.

Im Bereich der Finanzplanung und -analyse sollten CFOs die Möglichkeit nutzen, mit Enterprise Performance Management-Systemen automatisiert und datengetrieben Planungen und Budgets zu erstellen. Cloud-basierte Plattformen gewinnen hierbei immer mehr an Relevanz, da sie es Führungskräften ermöglichen, Finanzdaten unter Berücksichtigung von Compliance Vorschriften zu erfassen, zu konsolidieren und zu reporten.

# Stimmen von globalen Führungskräften

Für die globale CFO-Umfrage 2023 haben wir unseren Befragten die Möglichkeit gegeben, uns in offenen Antworten mitzuteilen, was für sie im Jahr 2023 und darüber hinaus Priorität haben wird. Von der Finanzstrategie über die Personalplanung bis hin zu Technologie und Operations verstärken die CFOs angesichts des drohenden Wirtschaftsabschwungs ihren Fokus auf wertsteigernde Aktivitäten. Im Folgenden finden Sie zentrale Anliegen, die für CFOs ganz oben auf der Agenda stehen.

## FINANZSTRATEGIE

„Wir sind dabei, unsere strategische Finanzplanung zu verbessern, um das Potenzial in unseren jeweiligen Märkten zu maximieren.“

„Wir konzentrieren uns auf die Reduzierung von operativen Risiken zur Maximierung der Gewinne während einer möglichen Rezession.“

„Beschaffung von Kapital, um sicherzustellen, dass wir über genügend Cash und Liquidität verfügen.“

## PERSONALPLANUNG

„Wir wollen mehr technisches Personal einstellen, um die Vorteile unserer Finanztechnologie zu nutzen.“

„Wir wollen Anreize für die derzeitigen MitarbeiterInnen schaffen, da sie kontinuierlich abgeworben werden. Personalabwanderung ist unser größtes Problem.“

„Wir haben Talentlücken; unsere oberste Priorität wird die Identifizierung zusätzlicher Talentpools sein, aus denen wir schöpfen können.“

## TECHNOLOGIE

„Unser Ziel in diesem Jahr ist es, unsere Finanztechnologie durch Automatisierung zu verbessern, um die Effektivität der Mitarbeitenden zu steigern und die Kosten zu senken.“

„Wir konzentrieren uns auf die Verhinderung von Cyber-Attacken, die unseren internen Finanzsystemen und der Marke Schaden zufügen könnten.“

„Migration von kürzlich erworbenen Unternehmen auf ERP-Systeme.“

## OPERATIONS

„Kostenmanagement, Umgang mit Inflationkosten und Verfügbarkeit von Waren und Dienstleistungen“

„Weitere Verbesserung der Genauigkeit unserer Finanzdaten durch die Implementierung strengerer Prozesse und Kontrollen“

„Erhöhte Transparenz in den Lieferketten, um potenzielle Störungen und Preisschwankungen zu antizipieren.“

## ÜBER DIE STUDIE

Im vergangenen Jahr führte **FTI Consulting** in Zusammenarbeit mit CFO Dive eine Umfrage unter Führungskräften im Finanzwesen in Europa, Nordamerika, Asien, Australien und dem Nahen Osten/Afrika durch. Insgesamt wurden 303 vollständige Antworten erfasst, davon 100 aus der EMEA-Region, 101 aus Nordamerika, und 102 aus APAC-Region. Die Mehrheit der Befragten waren leitende Angestellte im Finanzbereich, die überwiegend strategische Verantwortung in ihren Unternehmen tragen und einen umfassenden Überblick über die Herausforderungen und Chancen haben, mit denen ihre Unternehmen im kommenden Jahr konfrontiert sein werden. Über 86% der Befragten hatten entweder den Titel eines CFO, Vice President of Finance, Chief Accounting Officer oder Director of Finance inne. Die restlichen Befragten hatten den Titel eines Controllers, Treasurers oder internen Revisors inne.

Der größte Teil der Antworten (32,9%) stammt von Unternehmen mit einem weltweiten Jahresumsatz zwischen 1 und 5 Mrd. USD. Die Ergebnisse sind daher leicht verzerrt und beziehen sich auf Unternehmen in diesem Umsatzbereich. Die übrigen Antworten stammen von Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 100 und 500 Mio. USD (21,7%), zwischen 500 Mio. USD und 1 Mrd. USD (26%) und über 5 Mrd. USD (19,4%). Die befragten Personen sind in 21 unterschiedlichen Branchen bzw. Sektoren tätig.

<sup>1</sup> Quelle: IMF. World Economic Outlook Oktober 2022. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>

<sup>2</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/chief-economists-outlook-business-prepare-recession-davos-2023>

<sup>3</sup> <https://www.cm-alliance.com/cybersecurity-blog/recent-cyber-attacks-data-breaches-ransomware-attacks-september-2022#:~:text=Cyber%20Attacks%20in%20September%202022%20%20Date,%20%20Unknown%20%206%20more%20rows%20>

<sup>4</sup> FTI Consulting CEO Leadership Redefined – Part 1. <https://fticonsulting.com/ceo-leadership-redefined-part-1/>

<sup>5</sup> Laut der von FTI Consulting durchgeführten Umfrage "Resilience Barometer 2022" unter mehr als 3.300 großen G20-Unternehmen.

Die hierin zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind die des Autors/der Autoren und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten von FTI Consulting, Inc., seiner Geschäftsleitung, seiner Tochtergesellschaften, seiner verbundenen Unternehmen oder seiner anderen Fachleute. FTI Consulting, Inc., einschließlich seiner Tochtergesellschaften und verbundenen Unternehmen, ist ein Beratungsunternehmen und keine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder Anwaltskanzlei.



**GINA GUTZEIT**

Senior Managing Director,  
Office of the CFO Solutions Global Leader  
[gina.gutzeit@fticonsulting.com](mailto:gina.gutzeit@fticonsulting.com)



**DAVID WHITE**

Senior Managing Director,  
Office of the CFO Solutions West Leader  
[david.white@fticonsulting.com](mailto:david.white@fticonsulting.com)

**WEITERE BETEILIGTE AN DER ERHEBUNG**

Alan Numsuwan; James Wolf; Michael Ovalles; Todd Cohen;  
Hector Barletta; Thomas Grigg; Shrikant Shelat; Mitchell  
Browne; Omar Ellis; Stephanie Byford

## ÜBER FTI-ANDERSCH

FTI-Andersch ist die führende Beratung im Bereich Turnaround in Deutschland und Teil der internationalen FTI Consulting Gruppe. Um nachhaltige Veränderungen einzuleiten und konkrete Maßnahmen auf den Weg zu bringen, fehlt es im Tagesgeschäft oft an Zeit und Expertise. FTI-Andersch als langjähriger und vertrauensvoller Sparringspartner von CFOs definiert und implementiert gemeinschaftlich die Zukunftsgestaltung von Finanzfunktionen.

# Dienstleistungen Finance Transformation



## ORGANISATION, PROZESSE UND TECHNOLOGIE

### Organisation und Prozesse

- Bewertung und Roadmap
- Finance Operating Model
- Transformation Management Office
- Richtlinien und Governance

### Accounting und Reporting

- Finanzberichterstattung
- (Jahres-)Abschlussprozess

### Controlling

- Implementierung von Kennzahlen und Controlling-Tools
- Rentabilitätsanalyse

### Technologie

- Bewertung und Roadmap
- Systembewertung und Implementierungsmanagement



## LIQUIDITÄT, KOSTEN UND FINANZIERUNG

### Liquiditätsmanagement

- Liquiditätsplanung
- Cash Management & Cash Desk
- Reporting und Dashboarding

### Kostenoptimierung

- Kostensenkung und Implementierung
- Rightsizing der Organisation
- Benchmarking und Zielvorgaben

### Working Capital

- Working Capital Analytics
- Prozessoptimierung

### Finanzierung

- Unterstützung bei der Kapitalbeschaffung
- Moderation von Finanzierungsverhandlungen



## STRATEGIE UND PLANUNG

### Planung/Modellierung

- Budgetprozess
- Financial Modelling
- Szenario Modellierung
- Optionsanalyse

### Strategie

- (Finanz-)Strategie und Vision
- Organisatorisches Design

**Unterstützung** bei der operativen Umsetzung, auch durch die Bereitstellung von Interimsmanagern im Finanzbereich



**RALF WINZER**

Senior Managing Director  
[ralf.winzer@fti-andersch.com](mailto:ralf.winzer@fti-andersch.com)



**JULIAN DRELLMANN**

Managing Director  
[julian.drellmann@fti-andersch.com](mailto:julian.drellmann@fti-andersch.com)



**THOMAS LÖBIG**

Director  
[thomas.loebig@fti-andersch.com](mailto:thomas.loebig@fti-andersch.com)