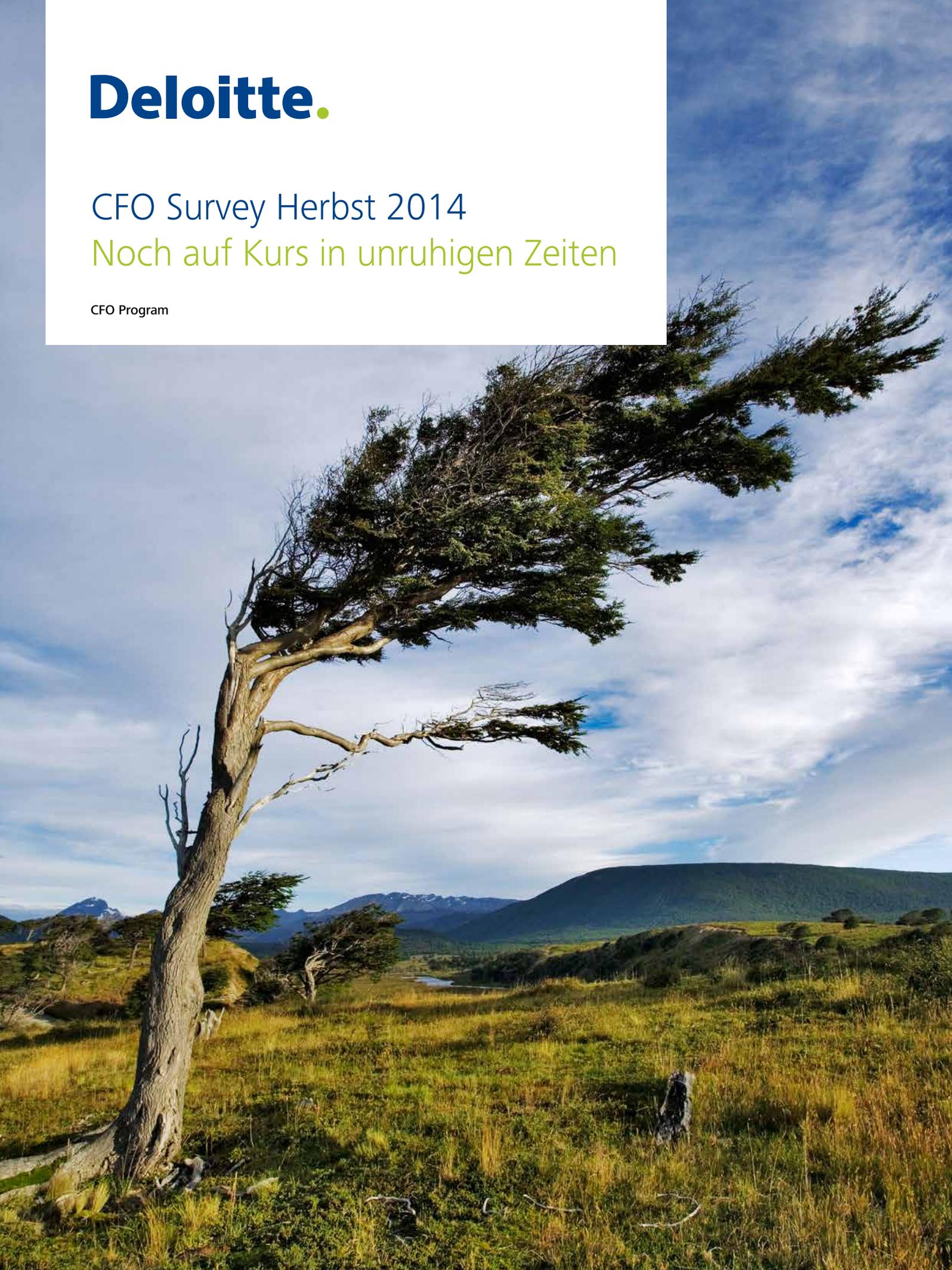


# Deloitte.

## CFO Survey Herbst 2014 Noch auf Kurs in unruhigen Zeiten

CFO Program



CFO Survey Herbst 2014

Noch auf Kurs in unruhigen Zeiten

# Der Deloitte CFO Survey

## Über den Deloitte CFO Survey

Der Deloitte CFO Survey reflektiert die Einschätzungen und Erwartungen von CFOs deutscher Großunternehmen zu makroökonomischen, unternehmensstrategischen und finanzwirtschaftlichen Themen. Der Survey wird in einem halbjährlichen Turnus durchgeführt und hat zum Ziel, Trends und Trendbrüche zu identifizieren. Deloitte-Gesellschaften in 58 Ländern führen nationale CFO Surveys durch. Die Aggregation dieser Ergebnisse in Form der Deloitte Global CFO Signals erlaubt eine internationale Perspektive auf wirtschaftliche Trends und Erwartungen der CFOs.

## Methodik

Die vorliegende Studie ist der sechste deutsche Deloitte CFO Survey. Die Befragung wurde online und postalisch im Zeitraum zwischen dem 16. September und dem 6. Oktober 2014 durchgeführt. 148 CFOs deutscher Großunternehmen haben an der Befragung teilgenommen. 61% der teilnehmenden Unternehmen erzielen einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro, 37% über eine Milliarde Euro. Bei der Branchenstruktur dominiert die Fertigungsindustrie mit 34%, gefolgt von der Konsumgüterindustrie mit 17% und der Technologiebranche mit 12%.<sup>1</sup>

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

## Der makroökonomische Kontext des Deloitte CFO Surveys

Der schwache Aufschwung in der Eurozone ist im zweiten Quartal zu einem vorläufigen Ende gekommen. Im zweiten Quartal stagnierte die Wirtschaftsleistung, vor allem aufgrund der Wachstumsschwäche von Frankreich, Deutschland und Italien. Gleichzeitig wurden die Wachstumserwartungen für das Gesamtjahr nach unten revidiert, während die EZB die Geldpolitik auch mit teilweise unkonventionellen Maßnahmen weiter lockert.

Die deutsche Konjunktur ist ebenfalls ins Stocken geraten. Im zweiten Quartal schrumpfte die Wirtschaft um 0,2%, die Industrieproduktion fiel stärker als erwartet. Stagnation scheint das wahrscheinlichste Szenario für das dritte Quartal. Der Dax erreichte Anfang November 9.306 Punkte. Die Arbeitslosenquote im September betrug 6,5%.

---

<sup>1</sup> Nähere Infos zur Teilnehmerstruktur finden Sie auf Seite 23

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>4</b>	<b>Executive Summary</b>
<b>5</b>	<b>Deloitte CFO Confidence Index</b>
<b>6</b>	<b>Geschäftsaussichten schlagen um</b>
<b>8</b>	<b>Pessimismus für Konjunktur und Wachstum</b>
<b>10</b>	<b>Strategischer Kurs stabil</b>
<b>12</b>	<b>Neue Risiken auf dem Radar</b>
<b>14</b>	<b>Investitionen und M&amp;A mit Deutschland-Fokus</b>
<b>16</b>	<b>Finanzierungsbedingungen werden immer besser</b>
<b>18</b>	<b>Finanzorganisation: Zentralisierungstrend setzt sich fort</b>
<b>22</b>	<b>Ausblick</b>
<b>23</b>	<b>Teilnehmerstruktur</b>

---

# Executive Summary

## Unsicherheit steigt – neue Risiken auf dem Radar

Die Unsicherheit im ökonomischen Umfeld hat in der CFO-Perspektive seit dem Frühjahr stark zugenommen. Geopolitische und konjunkturelle Risiken sind momentan am bedrohlichsten für deutsche Unternehmen. Damit geht einher, dass die Bereitschaft der Unternehmen, Risiken einzugehen, zurückgeht.

**49%** **Unsicherheit**  
sehen Geopolitik als hohes Risiko für ihr Unternehmen.

## Aussichten brechen ein

In diesem neuen Umfeld sind die Unternehmen sehr viel skeptischer hinsichtlich der Konjunktur- und der eigenen Geschäftsaussichten geworden. Die Zahl der Konjunktur-optimisten sinkt von 89% auf 35%.

**31%** **Wachstum**  
schätzen eigene Geschäftsaussichten schlechter ein.

## Strategische Prioritäten und Investitionen stabil

Trotz der schlechteren Aussichten bleiben die strategischen Prioritäten der Unternehmen stabil, ebenso wie die Absichten zum Beschäftigungsaufbau. Die Investitionsneigung nimmt sogar leicht zu. Bei den Investitionszielen stehen Deutschland, Nordamerika und China ganz oben, bei den M&A-Zielen ist auch Westeuropa im Fokus.

**34%** **Investitionen**  
planen starkes Investitionswachstum in Deutschland.

## Zentralisierung der Finanzfunktion nimmt weiter zu

Obwohl viele Unternehmen einen hohen Zentralisierungsgrad ihrer Finanzfunktion erreicht haben, setzt sich der Zentralisierungstrend weiter fort. Damit streben die Unternehmen insbesondere eine verbesserte Unternehmenssteuerung und Kontrolle an, rund zwei Drittel der Unternehmen streben eine Kostenreduktion an. Bei ihren Zentralisierungsbemühungen planen die CFOs, künftig die gesamte Bandbreite der möglichen Instrumente zu nutzen.

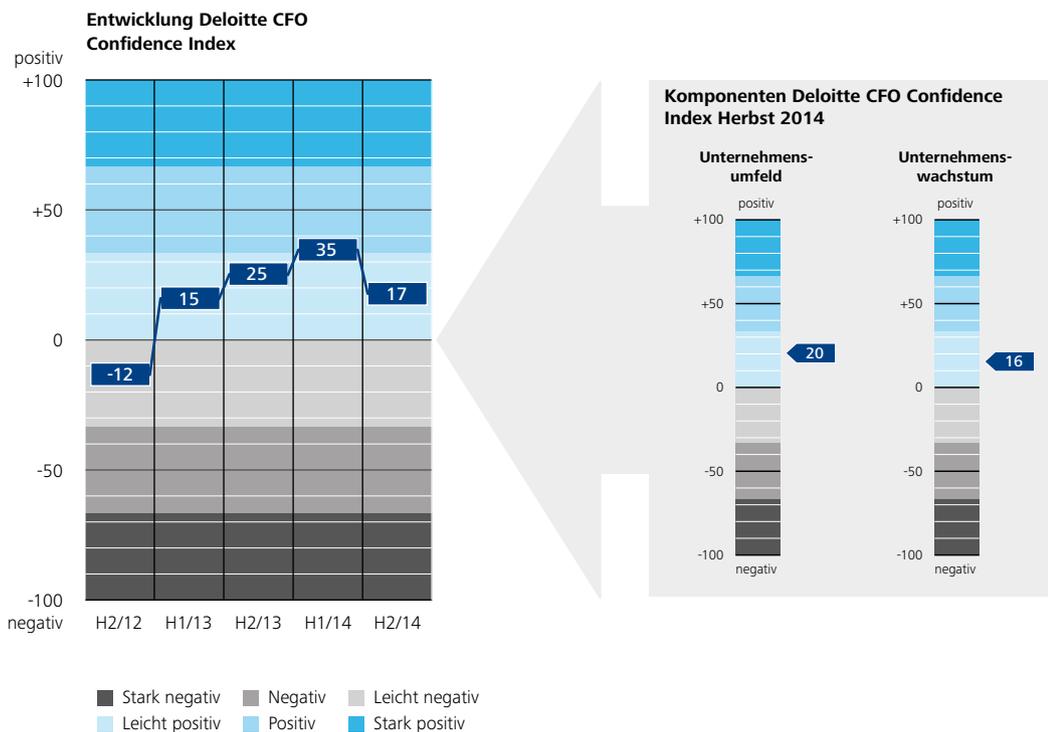
**45%** **Zentralisierung**  
der CFOs planen eine weitere Zentralisierung ihrer Finanzfunktion.

# Deloitte CFO Confidence Index

Der Aufwärtstrend des Deloitte CFO Confidence Index ist vorerst gestoppt, er fällt deutlich von 35 auf 17. Die Steigerungen des Index in den letzten Halbjahren waren vor allem von besseren Aussichten für das Unternehmensumfeld getrieben. Gerade dieses wird aktuell sehr viel schlechter beurteilt, die Indexkomponente Unternehmensumfeld fällt von 52 auf 20.

Die Aussichten für das Unternehmenswachstum gehen zwar auch zurück, aber vergleichsweise moderat von 26 auf 16. Damit ist der CFO Confidence Index zwar noch klar im positiven Bereich, aber der Optimismus der Unternehmen hat einen sehr deutlichen Rückschlag erlitten.

## Deloitte CFO Confidence Index



Der Deloitte CFO Confidence Index aggregiert die Ergebnisse ausgewählter Fragen des CFO Surveys hinsichtlich der Einschätzung des Unternehmensumfeldes sowie der unternehmerischen Wachstumsorientierung. Der Index gewichtet die Komponente Unternehmensumfeld mit 30% und die Komponente Unternehmenswachstum mit 70%.

# Geschäftsaussichten schlagen um

Die deutschen Unternehmen bewegen sich derzeit in einem deutlich unsichereren Umfeld als noch im Frühjahr. Die internationale Politik ist durch neue oder eskalierte Konflikte geprägt, die Anfang des Jahres noch völlig unabsehbar waren. Dies gilt für den Ukraine-Konflikt, aber auch für die Kriege im Nahen Osten. Gleichzeitig gibt es neue Risiken wie die Ausbreitung von Ebola. Die gesellschaftliche Krisenstimmung hat sich damit verstärkt, was auch auf die Unternehmen durchschlägt und die Unsicherheit in den deutschen Vorstandsetagen steigen lässt.

## Unsicherheit steigt

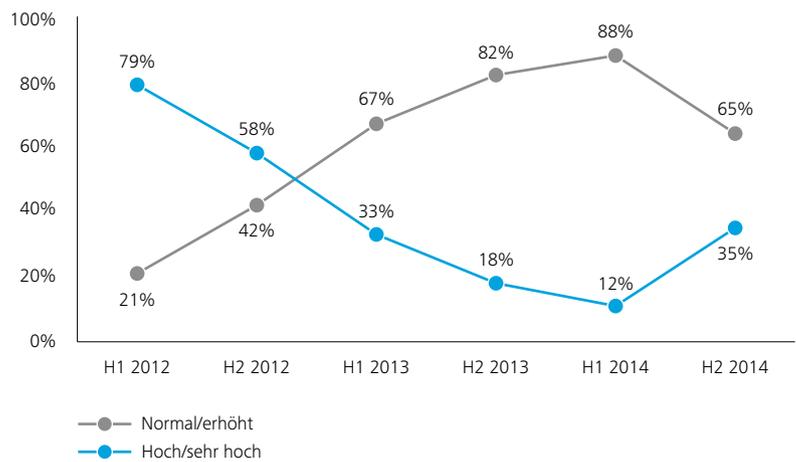
Mit dem Abklingen der Eurokrise war die wahrgenommene Unsicherheit auf ein normales Maß gesunken. Nun hat sich dieser Trend umgekehrt. Der Anteil der CFOs, die die Unsicherheit als hoch oder sehr hoch bewertet, hat sich seit dem Frühjahr fast verdreifacht. Zwar lag die auf dem Höhepunkt der Eurokrise gemessene Unsicherheit noch weit höher, aber die weitgehende Normalisierung des wirtschaftlichen Umfelds ist erst einmal vorbei (s. Abb. 1).

## Geschäftsaussichten brechen ein

Der Anstieg der Unsicherheit prägt die Geschäftsaussichten der Unternehmen. Das erste Mal seit 2012 gibt es wieder mehr Pessimisten als Optimisten. Ein knappes Drittel der CFOs schätzt die aktuellen Geschäftsaussichten schlechter ein als vor drei Monaten, nur jeder fünfte besser. Damit sind die Geschäftsaussichten auf einem ähnlichen Stand wie auf dem Höhepunkt der Eurokrise 2012 (s. Abb. 2).

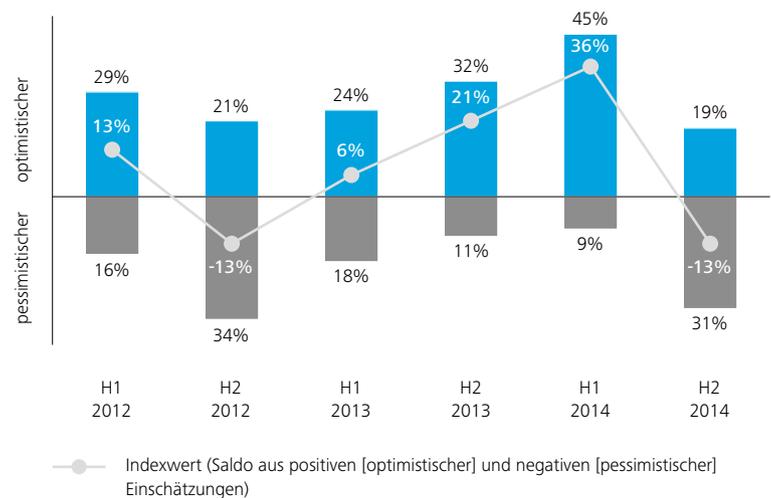
**Abb. 1 – Niveau der Unsicherheit**

Frage: Wie schätzen Sie das momentane Niveau der Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld ein?



**Abb. 2 – Geschäftsaussichten (Indexwert)**

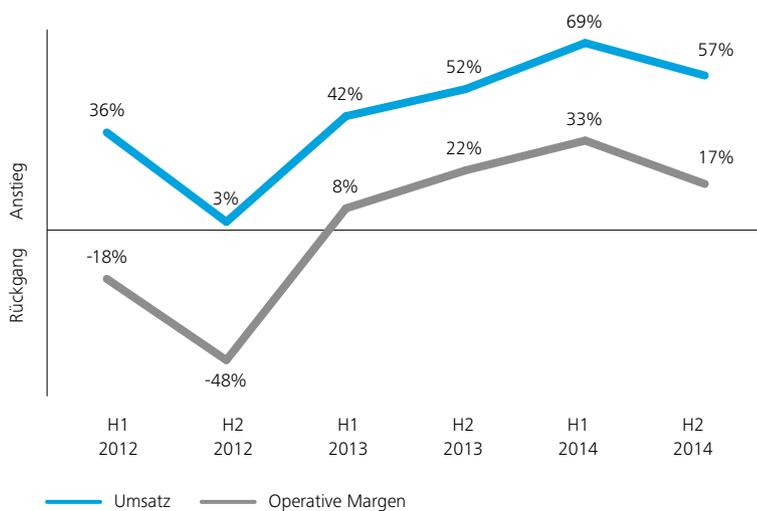
Frage: Wie beurteilen Sie die momentanen finanziellen Erfolgsaussichten Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Aussichten vor drei Monaten?



Die Umsatzerwartungen der Unternehmen gehen ebenfalls zurück, aber in eher moderatem Umfang. Einen deutlichen Rückgang gibt es dagegen bei den Erwartungen für die operativen Margen. Der Indexwert, der die Erwartungen für das nächste Jahr abbildet, halbiert sich (s. Abb. 3).

**Abb. 3 – Entwicklung von Umsätzen und Margen in den nächsten zwölf Monaten (Indexwert)**

Frage: Wie werden sich Ihrer Ansicht nach die folgenden Kenngrößen und Kennzahlen für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten verändern?



Hinweis: Der Indexwert ist der Saldo der positiven (Anstieg) und negativen (Rückgang) Einschätzungen.

### Internationale CFO-Perspektive

Der Optimismus der britischen CFOs bezüglich der eigenen Geschäftsaussichten ist zurückgegangen, bewegt sich aber im positiven Bereich. Die Wahrnehmung der Unsicherheit steigt, liegt aber deutlich niedriger als in Deutschland. Die nordamerikanischen CFOs sehen ihre Geschäftsaussichten positiv und deutlich besser als die CFOs in UK oder Deutschland.

# Pessimismus für Konjunktur und Wachstum

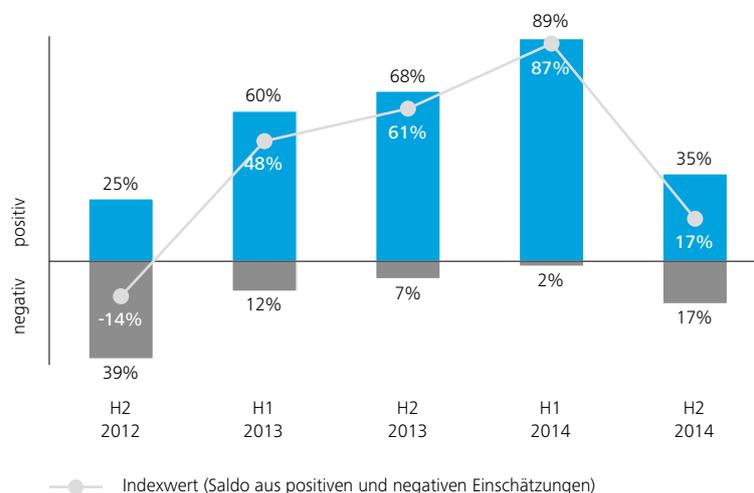
Das veränderte Umfeld beeinflusst nicht nur die Geschäftsaussichten, sondern auch die Konjunkturerwartungen der Unternehmen in sehr hohem Maß. Gleichzeitig sind nicht nur die kurzfristigen Wachstumserwartungen gedämpft, sondern ebenso die Erwartungen, wie sich die europäische Wirtschaft mittelfristig entwickeln wird.

## Konjunkturerwartungen im Sinkflug

Die Konjunkturaussichten stürzen von ihrem Allzeithoch im Frühjahr, als fast neun von zehn CFOs optimistisch für die Konjunktur auf Sicht von einem Jahr waren, ab. Aktuell ist nur noch jeder dritte CFO optimistisch für die Konjunktur (s. Abb. 4).

**Abb. 4 – Konjunkturaussichten (Indexwert)**

Frage: Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten für Deutschland in den nächsten zwölf Monaten?

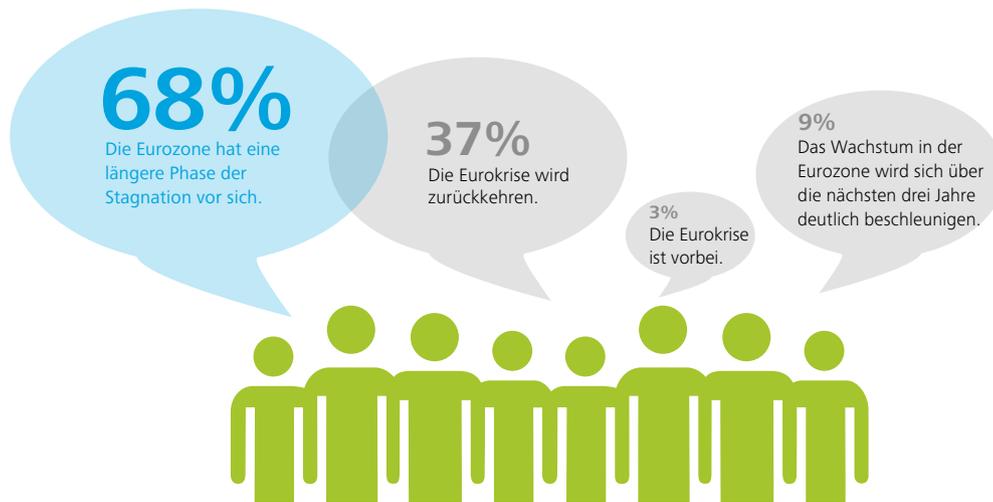


### Euro-Pessimismus

Der Pessimismus überwiegt auch im Hinblick auf die Eurozone. Nur eine verschwindend kleine Minderheit der CFOs hält die Eurokrise für überstanden, dagegen erwarten relativ viele CFOs, dass sie zurückkehren wird. Im Hinblick auf das künftige Wachstum der Eurozone ist nur jeder zehnte CFO davon überzeugt, dass es sich merklich über die nächsten drei Jahre beschleunigen wird. Dagegen sind zwei Drittel der Meinung, dass die aktuelle Stagnation in der Eurozone nur ein Vorbote einer längeren Stagnation ist (s. Abb. 5).

#### Abb. 5 – Situation Eurozone

Frage: Welchem Statement zur Eurozone würden Sie zustimmen? (Mehrfachnennungen möglich)



#### Internationale CFO-Perspektive

Die nordamerikanischen CFOs sind unentschieden, was die Zukunft der Eurozone angeht. Ein Viertel erwartet, dass es der europäischen Wirtschaft in einem Jahr besser gehen wird als heute. Ungefähr genauso viele denken, dass die Lage in einem Jahr schlechter sein wird.

# Strategischer Kurs stabil

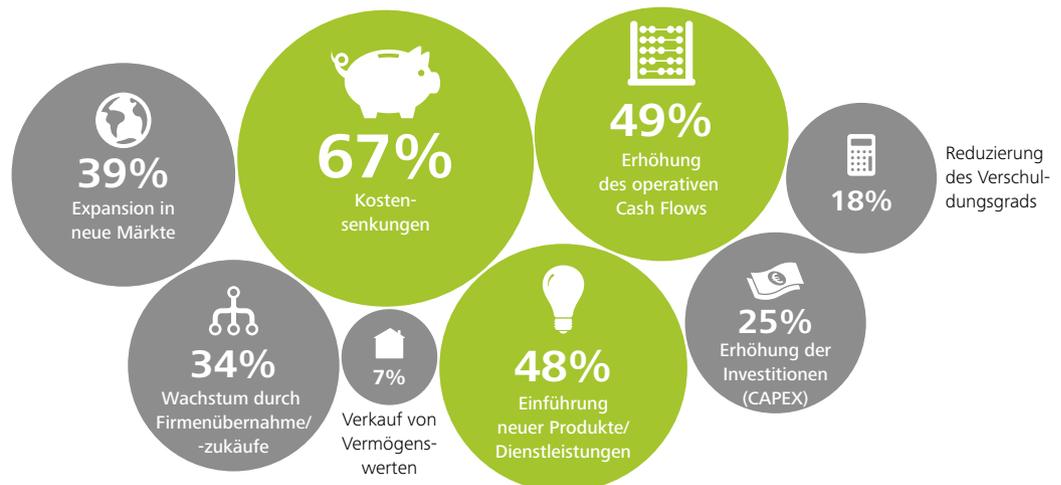
Trotz des eingetrübten Umfelds bleiben die Unternehmen bei ihrem eingeschlagenen Kurs. Die strategischen Prioritäten und Investitionsplanungen sind weitgehend konstant und damit sehr viel stabiler, als es die deutlich schlechteren Aussichten erwarten lassen.

## Kontinuität in den strategischen Prioritäten

Die strategischen Planungen, welche die Unternehmen die nächsten zwölf Monate verfolgen, sind weitgehend stabil geblieben. Ähnlich wie im Frühjahr stehen Kostensenkungen, eine Erhöhung des operativen Cash Flows und Innovation ganz oben auf der Agenda, die ersten beiden Maßnahmen mit verstärkter Tendenz. Interessanterweise sind trotz des schwierigeren Umfelds die Steigerung der Investitionen und Wachstum durch M&A – also wachstumsorientierte Ansätze – ebenfalls wichtiger für die Unternehmen geworden (s. Abb. 6).

### Abb. 6 – Strategische Prioritäten für die nächsten zwölf Monate

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

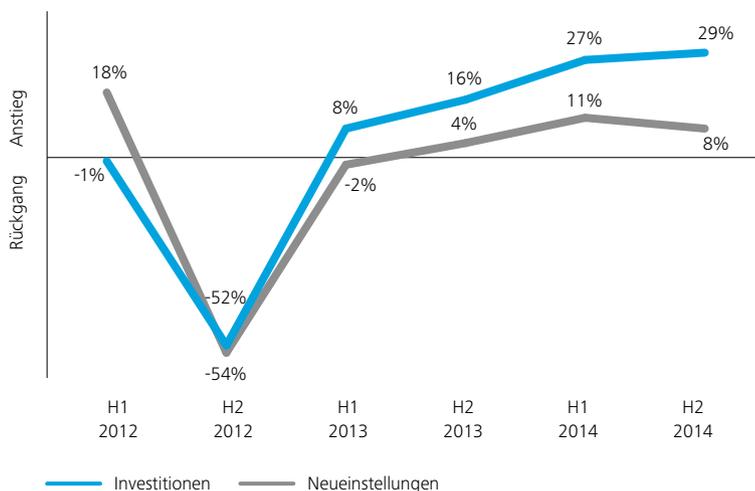


### Konstante Investitionsneigung

Die Investitionsbereitschaft der deutschen Unternehmen ist schon seit Langem, aber insbesondere seit der Finanzkrise, niedrig. Trotz der sehr günstigen konjunkturellen Entwicklung der letzten Jahre ist die Investitionsneigung nur sehr langsam gestiegen. Dieser Trend setzt sich fort: Die Investitionsneigung steigt leicht an, trotz der schwierigen konjunkturellen Lage. Die Unternehmen folgen damit entweder langfristigen Investitionsplänen, die durch schlechtere Aussichten nicht in Frage gestellt werden, oder lösen den langanhaltenden Investitionsstau langsam auf. Die Bereitschaft der Unternehmen für Neueinstellungen geht leicht zurück, bleibt aber auf dem Niveau der Frühjahrsumfrage (s. Abb. 7).

**Abb. 7 – Entwicklung von Investitionen und Neueinstellungen in den nächsten zwölf Monaten (Indexwert)**

Frage: Wie werden sich Ihrer Ansicht nach die folgenden Kenngrößen und Kennzahlen für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten verändern?



Hinweis: Der Indexwert ist der Saldo der positiven (Anstieg) und negativen (Rückgang) Einschätzungen.

### Internationale CFO-Perspektive

Die Top-Priorität der britischen CFOs ist die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, gefolgt von der Erhöhung des Cash Flows und Kostenreduktion. Die nordamerikanischen CFOs sind deutlich stärker auf Wachstum als auf Kostenmanagement fokussiert.

# Neue Risiken auf dem Radar

## Geopolitik und Konjunktur primäre Risiken

Steigende Energiekosten waren in den letzten Surveys für die CFOs das wichtigste Risiko. Die aktuelle Risikowahrnehmung ist fundamental anders. Momentan dominieren geopolitische und konjunkturelle Risiken in der CFO-Perspektive. Für fast die Hälfte der Unternehmen sind die aktuellen geopolitischen Entwicklungen ein Risiko für das eigene Unternehmen.

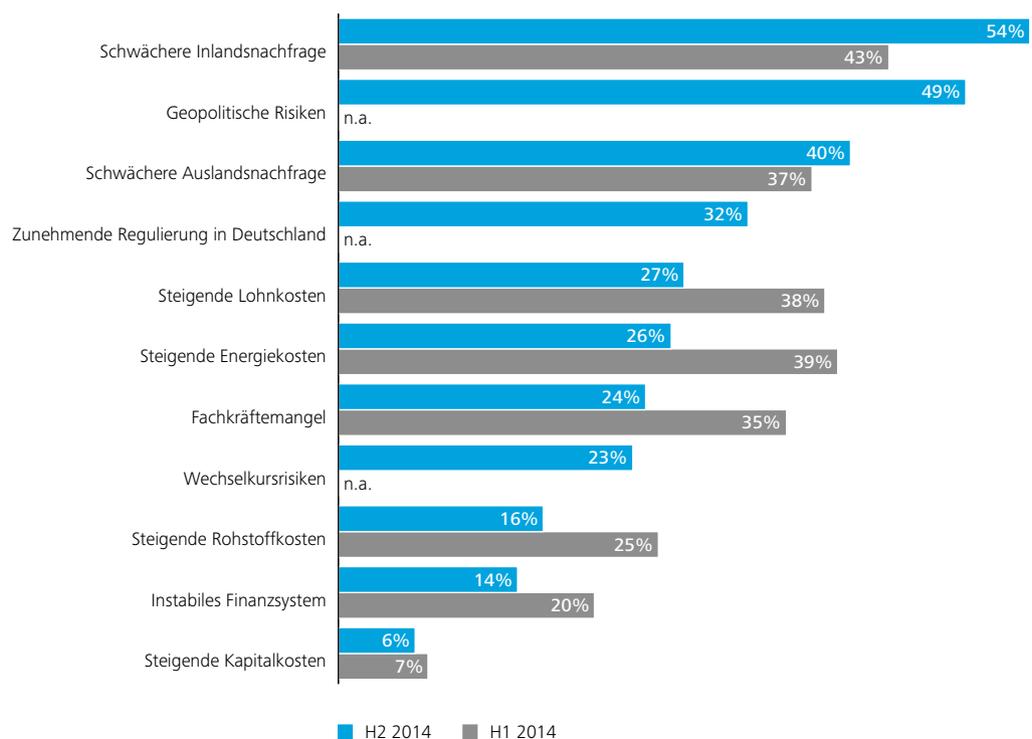
Politische Risiken sind aber auch in anderer Hinsicht ein Thema für die Unternehmen. Die zunehmende Regulierung in Deutschland wird inzwischen als wichtiger erachtet als die Bedrohung durch steigende Lohn- und Energiekosten oder den Fachkräftemangel. Trotz der Konflikte im Nahen Osten sind mögliche Steigerungen der Rohstoffkosten kein wahrscheinliches Szenario für die CFOs (s. Abb. 8).

## Folgen der Ukraine-Krise

Das unmittelbarste geopolitische Risiko dürfte der Konflikt in der Ukraine sein, mit den bereits spürbaren Folgen der Sanktionen gegen Russland. Die Unternehmen sehen sich davon direkt und indirekt betroffen. Fast die Hälfte sieht für das eigene Unternehmen die Gefahr eines Absatzrückgangs, vor allem die Fertigungsindustrie ist diesem Risiko ausgesetzt. Mittelbar sehen viele Unternehmen erhöhte Planungsunsicherheit. Allerdings ist auch ein Drittel der CFOs der Meinung, dass für ihr Unternehmen keine wesentlichen Risiken drohen. Oft diskutierte Gefahren wie Energieengpässe oder Energiepreissteigerungen sind nur für eine Minderheit der Unternehmen ein Thema (s. Abb. 9).

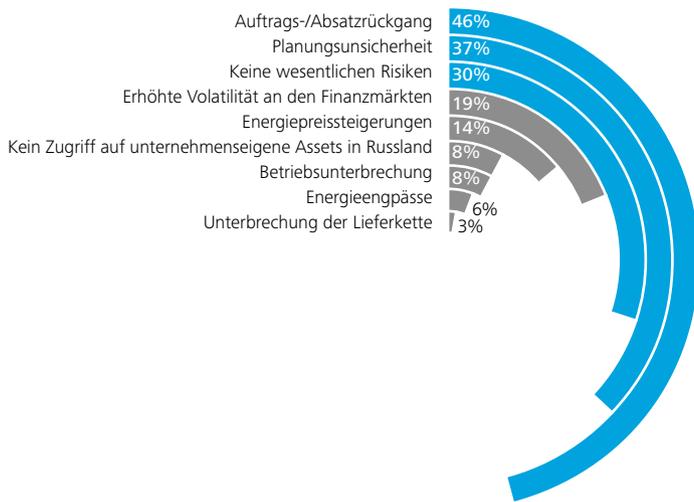
**Abb. 8 – Risikofaktoren in den nächsten zwölf Monaten**

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



**Abb. 9 – Hauptrisiken der Krise in der Ukraine und Russland**

Frage: Welches sind die Hauptrisiken der Krise in der Ukraine und Russland für Ihr Unternehmen?



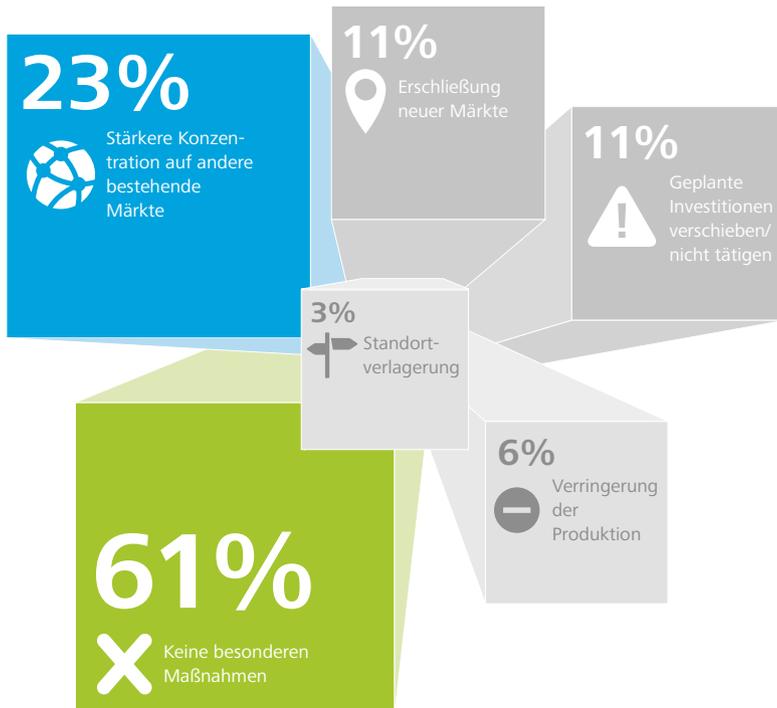
Die meisten Unternehmen ergreifen keine besonderen Maßnahmen als Reaktion auf die Krise. Am ehesten ändern die Unternehmen ihren Marktfokus und konzentrieren sich auf andere Märkte. Direkte Verlagerungen aus der Krisenregion sind kein Thema, auch die Verschiebung geplanter Investitionen kommt für relativ wenige Unternehmen in Frage. Insgesamt scheinen die Unternehmen abzuwarten, wie sich die Situation entwickelt. Eine Verschärfung der Krise mit unmittelbarem Handlungsbedarf für sich selbst sehen die meisten nicht (s. Abb. 10).

**Internationale CFO-Perspektive**

Geopolitische Risiken, vor allem die Krise in der Ukraine und die Kriege im Nahen Osten, sind die Hauptsorgen der nordamerikanischen CFOs.

**Abb. 10 – Maßnahmen als Reaktion auf die Krise und die Sanktionen gegen Russland**

Frage: Welche Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen als Reaktion auf die Krise und die Sanktionen gegen Russland?



# Investitionen und M&A mit Deutschland-Fokus

Die leicht gestiegene Investitionsneigung kommt vor allem Deutschland zugute. Deutschland ist das primäre Investitionsziel der Unternehmen, sowohl was generelle Investitionen als auch M&A-Aktivitäten betrifft.

## Investitionsziele

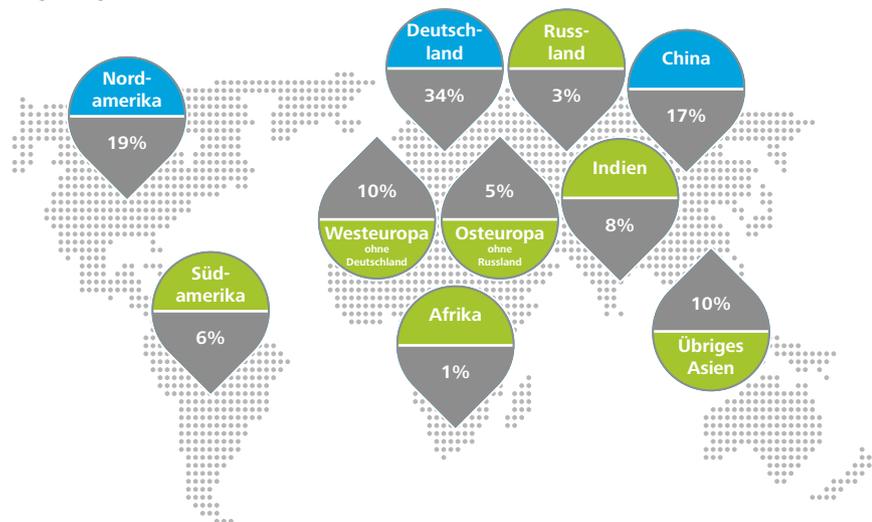
Die Unternehmen wollen auf Sicht von zwölf Monaten primär in Deutschland und dann mit einigem Abstand in Nordamerika und China investieren. Jedes dritte Unternehmen plant ein starkes Wachstum der Investitionen in Deutschland in den nächsten zwölf Monaten (s. Abb. 11).

## M&A-Ziele und Motivationen

Bei den M&A-Zielen gibt es einen interessanten Unterschied zu den Investitionszielen. Auch hier liegt Deutschland im Fokus, für fast die Hälfte der Unternehmen ist es primäres Ziel ihrer M&A-Aktivitäten. Westeuropa ist allerdings das zweitwichtigste Ziel für M&A-Transaktionen, mit sehr deutlichem Abstand zu den USA. Es scheint so, dass sich die deutschen Unternehmen über M&A wieder stärker auf dem europäischen Heimatmarkt positionieren wollen (s. Abb. 12).

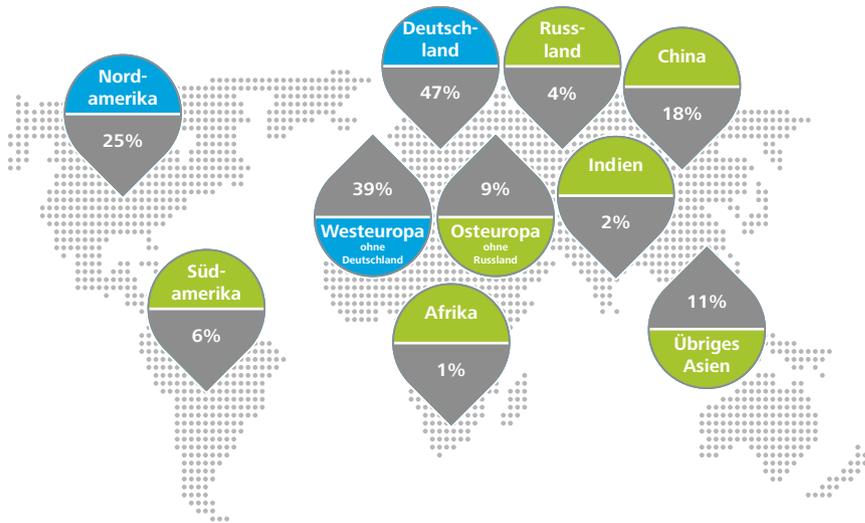
**Abb. 11 – Internationale Entwicklung von Investitionen in den nächsten zwölf Monaten (Indexwert)**

Frage: Für welche der folgenden Märkte plant Ihr Unternehmen ein starkes Wachstum der Investitionen in den kommenden zwölf Monaten? (Mehrfachnennungen möglich)



**Abb. 12 – Geografischer Fokus M&A-Aktivitäten**

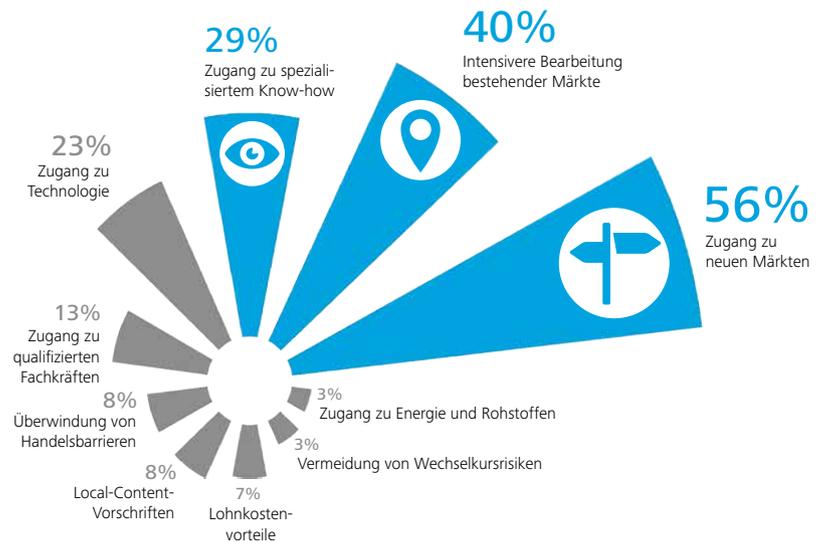
Frage: Welche Märkte stehen im Fokus der M&A-Aktivitäten Ihres Unternehmens? (Mehrfachnennungen möglich)



Die Motivationen der deutschen Großunternehmen bei internationalen M&A-Transaktionen sind klar marktbezogen ausgerichtet. Nur eine kleine Minderheit der Unternehmen sucht Lohnkostenvorteile, Marktzugang ist dagegen das dominierende Motiv. Daneben ist vor allem der Zugang zu Know-how und zu Technologie entscheidend. In dieser Hinsicht dienen internationale M&A-Transaktionen vor allem dazu, die Auslandspräsenz auf- oder auszubauen sowie neues Wissen zu erwerben beziehungsweise Lücken in der eigenen Wissensbasis zu schließen (s. Abb. 13).

**Abb. 13 – Treiber für internationale M&A-Aktivitäten**

Frage: Welche der folgenden Faktoren sind für Ihr Unternehmen wichtige Treiber Ihrer internationalen M&A-Strategie? (Mehrfachnennungen möglich)



**Industrie-Perspektive**

Top-Investitionsstandort für die Fertigungsindustrie sind die USA, gefolgt von Deutschland und China. In der Konsumgüter- und Technologiebranche ist Deutschland das primäre Investitionsziel, gefolgt von den USA und China.

# Finanzierungsbedingungen werden immer besser

Den Investitions- und M&A-Plänen der Unternehmen stehen kaum Hindernisse auf der Finanzierungsseite gegenüber, ganz im Gegenteil. Die Einschätzungen der ohnehin schon sehr positiven Finanzierungsbedingungen verbessern sich noch einmal auf einen neuen Höchststand.

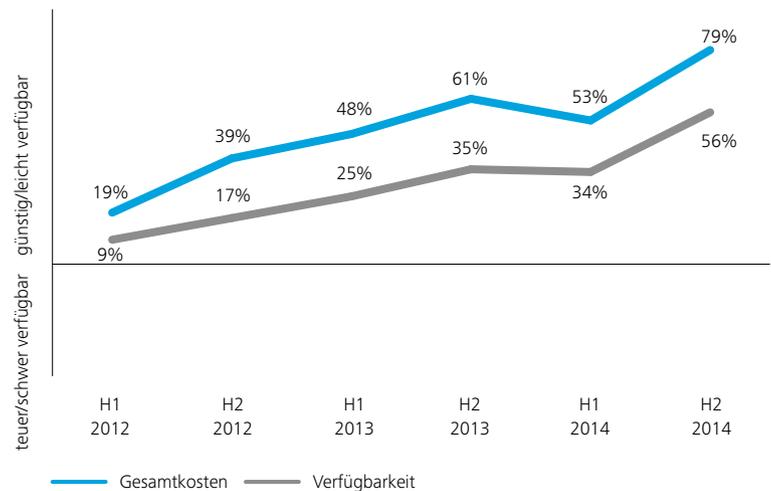
## Kredite günstig und verfügbar

Im Vergleich zu 2012 schätzen aktuell viermal so viele Unternehmen die Kreditkosten als günstig und sechsmal so viele Kredite als leicht verfügbar ein. Der nochmalige Aufwärtstrend seit Frühjahr gilt sowohl für die Großunternehmen wie auch für den Mittelstand (100–500 Mio. Euro Umsatz) (s. Abb. 14).

Bei den möglichen Finanzierungsquellen für Unternehmen setzt sich ein anderer Trend fort. Die Attraktivität von Unternehmensanleihen nimmt weiterhin und rapide ab. Die Attraktivität von Krediten steigt hingegen noch einmal deutlich an (s. Abb. 15).

**Abb. 14 – Kredit-Verfügbarkeit und Kosten (Indexwert)**

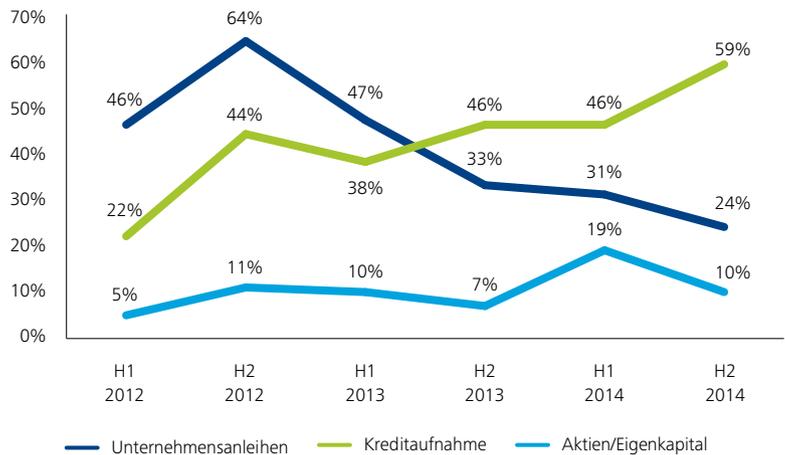
Frage: Wie beurteilen Sie die allgemeine Verfügbarkeit neuer Kredite für deutsche Unternehmen und die derzeitigen Gesamtkosten, die deutsche Unternehmen für neue Kredite aufbringen müssen?



Hinweis: Der Indexwert ist der Saldo der positiven (günstig/leicht verfügbar) und negativen (teuer/schwer verfügbar) Einschätzungen.

**Abb. 15 – Attraktivität externer Finanzierungsquellen (Indexwert)**

Frage: Wie bewerten Sie derzeit Kreditaufnahme, Unternehmensanleihen, Aktien bzw. Eigenkapital als mögliche Finanzierungsquelle für deutsche Unternehmen?



Hinweis: Der Indexwert ist der Saldo der positiven (attraktiv) und negativen (unattraktiv) Einschätzungen.

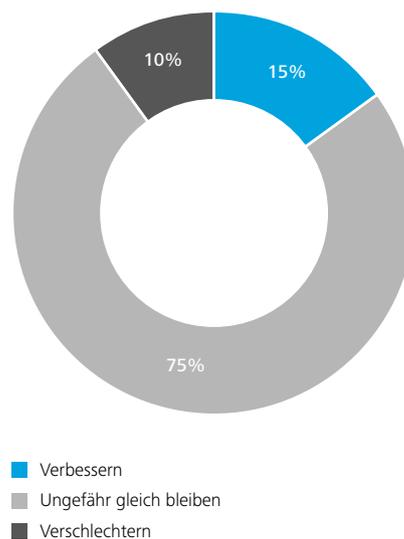
Die deutschen CFOs erwarten, dass diese überaus positiven Finanzierungsbedingungen andauern werden. Drei Viertel denken, dass sie auf Sicht des nächsten Jahres unverändert bleiben werden. Immerhin 15 Prozent erwarten eine nochmalige Verbesserung. Der externe Impuls, der hinter dieser Erwartung stehen dürfte, ist eine mögliche weitere Lockerung der Geldpolitik durch die Europäische Zentralbank (s. Abb. 16).

### Risikoappetit geht zurück

Trotz der extrem positiven Finanzierungsbedingungen, geht die Risikoneigung der Unternehmen zurück. Von daher zeigt sich das schlechtere Umfeld weniger in der strategischen Ausrichtung, sondern eher in der Risikoneigung der Unternehmen. Seit 2012 ist diese niedrig und auch während der konjunkturellen Hochstimmung im Frühjahr nur moderat gestiegen. Momentan sind nur 18% der CFOs bereit, höhere Risiken in der Bilanz einzugehen (s. Abb. 17).

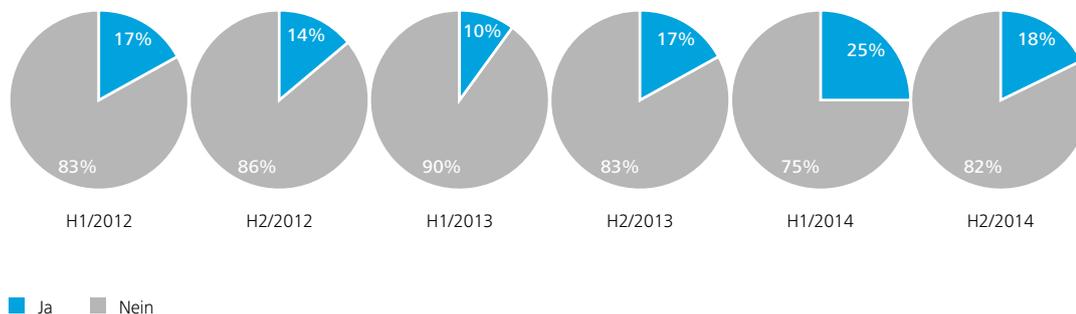
**Abb. 16 – Entwicklung Finanzierungsumfeld nächste zwölf Monate**

Frage: Wie wird sich das Finanzierungsumfeld für Ihr Unternehmen Ihrer Einschätzung nach in den nächsten zwölf Monaten entwickeln?



**Abb. 17 – Bilanzielle Risiken**

Frage: Ist jetzt ein guter Zeitpunkt, um höhere Risiken in Ihrer Bilanz einzugehen?



### Internationale CFO-Perspektive

Die britischen CFOs sehen ihre Finanzierungsbedingungen hinsichtlich der Verfügbarkeit von Krediten noch etwas besser als die deutschen. Große Unterschiede gibt es in der Risikobereitschaft. Über zwei Drittel der britischen CFOs sind der Meinung, dass der jetzige Zeitpunkt günstig ist, um Risiken einzugehen.

# Finanzorganisation: Zentralisierungstrend setzt sich fort

Das sich ändernde Unternehmensumfeld wirkt sich auch weiterhin auf die Finanzfunktion aus. Die Ergebnisse des CFO Surveys im Frühjahr belegten, dass die CFOs ihre Kompetenzen als Business Partner weiter ausbauen. Ein ausgeprägtes strategisches Denken sowie die Fähigkeit des Netzwerkens in die Geschäftsbereiche sind heute wesentliche Kompetenzen der CFOs. Gleichzeitig sehen sich die CFOs und ihre Finanzfunktionen mit einem hohen Kostendruck konfrontiert. Mehr Leistung bei immer geringerem Ressourceneinsatz wird heute von den CFOs erwartet.

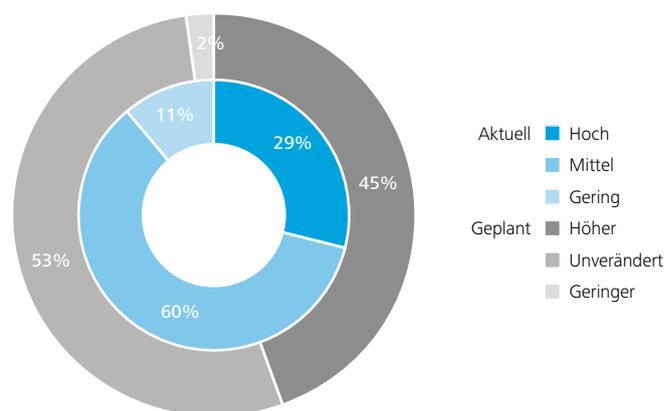
Im Nachgang zu der Finanz- und Wirtschaftskrise haben viele Unternehmen auf den zunehmenden Kostendruck mit einer Zentralisierung der Finanzorganisation und dem Ausschöpfen von Skaleneffekten reagiert. Dabei mussten die Unternehmen sorgsam darauf achten, den spezifischen Anforderungen der Geschäftsbereiche Rechnung zu tragen, um den Aufbau von Schattenfunktionen zu vermeiden.

Der Zentralisierungsgrad der Finanzorganisation steht dabei in einem engen Zusammenhang mit der Führungsorganisation des Konzerns. Erwartungsgemäß bezeichnen 33% der Stammhauskonzerne den Zentralisierungsgrad innerhalb ihrer Finanzfunktion als hoch, während nur 16% der strategischen Management Holdings einen hohen Zentralisierungsgrad aufweisen.

Vor dem Hintergrund der anhaltenden wirtschaftlichen Unsicherheit sowie des hohen Kostendrucks sehen die CFOs diesen Zentralisierungstrend aber noch nicht abgeschlossen, sondern sehen im Gegenteil eine weitere Verstärkung dieses Trends. 45% der Unternehmen planen eine weitere Zentralisierung ihrer Finanzfunktion und nur eine verschwindend geringe Minderheit von 2% plant, den derzeitigen Zentralisierungsgrad zu reduzieren (s. Abb. 18). Dabei wirkt sich das industriespezifische Unternehmensumfeld auf die Zentralisierungsbemühungen der Unternehmen aus. So verzeichnet beispielsweise die Finanzindustrie, die sich einem starken Margen- und Kostendruck gegenüber sieht, den stärksten Trend zur weiteren Zentralisierung der Finanzfunktion.

**Abb. 18 – Zentralisierungsgrad der Finanzfunktion – aktuell und geplant**

Frage: Wie bewerten Sie den aktuellen und den geplanten Grad der Zentralisierung Ihrer Finanzfunktion?



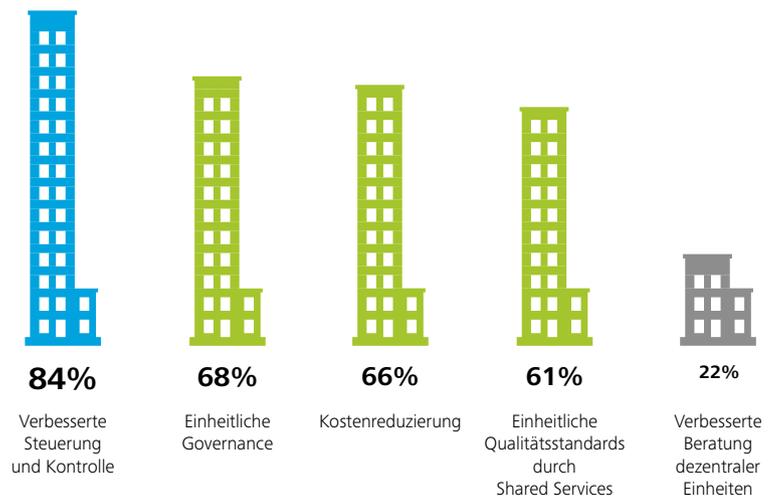
Mit der weiteren Zentralisierung ihrer Finanzfunktion verfolgen die CFOs jedoch nicht nur Kosteneinsparziele. Als weitaus wichtigsten Grund für die Zentralisierung der Finanzfunktion bezeichnen die CFOs die verbesserte Unternehmenssteuerung und Kontrolle – unabhängig von der Größe ihres Unternehmens. Auch eine einheitliche Governance sowie einheitliche Qualitätsstandards sind aus Sicht der CFOs wesentliche Vorteile einer Zentralisierung (s. Abb. 19). Ein wesentlicher Unterschied besteht zwischen den mittelständischen Unternehmen (100–500 Mio. Euro Umsatz) und den Großunternehmen (> 500 Mio. Euro Umsatz) in Bezug auf die Bedeutung der Kosteneinsparung. Während für Großunternehmen dieses Ziel mit einer Zustimmungsquote von 75% eine hohe Bedeutung hat, messen nur 53% der mittelständischen Unternehmen diesem Ziel eine hohe Bedeutung zu. Dies mag durch geringere Größenvorteile begründet sein, ist jedoch auch ein Indiz dafür, dass mittelständische Unternehmen die Kostenvorteile der Zentralisierung nicht voll ausschöpfen.

Bei der Wahl der Zentralisierungsinstrumente haben die CFOs in der Vergangenheit insbesondere auf Altbewährtes gesetzt, planen aber zukünftig die Bandbreite der zur Verfügung stehenden Mittel umfassender auszuschöpfen. Zentralfunktionen und Center of Excellence sind die derzeit am häufigsten genutzten Instrumente der Zentralisierung. Mit der Ausweitung des Zentralisierungsfokus auf transaktionale Buchhaltungsprozesse haben Shared Services inzwischen einen Verbreitungsgrad von 50% erreicht. Dabei werden Shared Services sowohl in den Großunternehmen als auch – in einem vergleichbaren Umfang – in den mittelständischen Unternehmen eingesetzt. Das Potenzial der Shared Services ist aber bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Fast 40% der Unternehmen planen, diese Organisationsform in der Zukunft weiter auszubauen.

Weniger verbreitet sind in der heutigen Unternehmenslandschaft die funktionale Integration durch direkte Berichtslinien, die zentrale Steuerung strategischer Initiativen z.B. zur Prozess- und Systemintegration sowie Shared Services für analytische Prozesse. Doch auch diese Instrumente planen die CFOs zukünftig allesamt stärker zu nutzen. Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass mittelständische Unternehmen mit 50% bereits wesentlich häufiger Controllingprozesse in Shared Services gebündelt haben im Vergleich zu Großunternehmen mit 18%. Doch auch Großunternehmen planen die Effizienzpotenziale in ihren Controllingabteilungen durch Zentralisierung von Prozessen stärker auszuschöpfen. Dabei stehen neben Reportingprozessen auch zunehmend komplexere Controllingaufgaben im Fokus.

**Abb. 19 – Vorteile der Zentralisierung der Finanzfunktion**

Frage: Welche wesentlichen Vorteile sehen Sie in einer Zentralisierung Ihrer Finanzfunktion?

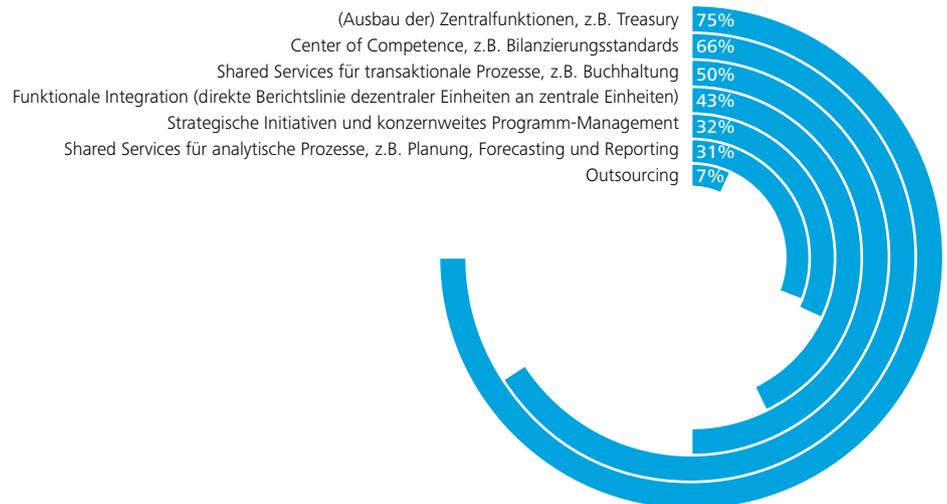


Das Outsourcing von Finanzprozessen an einen externen Dienstleister fristet in Deutschland derzeit noch ein Nischendasein. Lediglich 7% der befragten Unternehmen nutzen dieses Instrument. Doch auch hier geben

die CFOs ihre Zurückhaltung auf und planen eine wesentlich stärkere Nutzung dieses Instruments in der Zukunft (s. Abb. 20a und 20b).

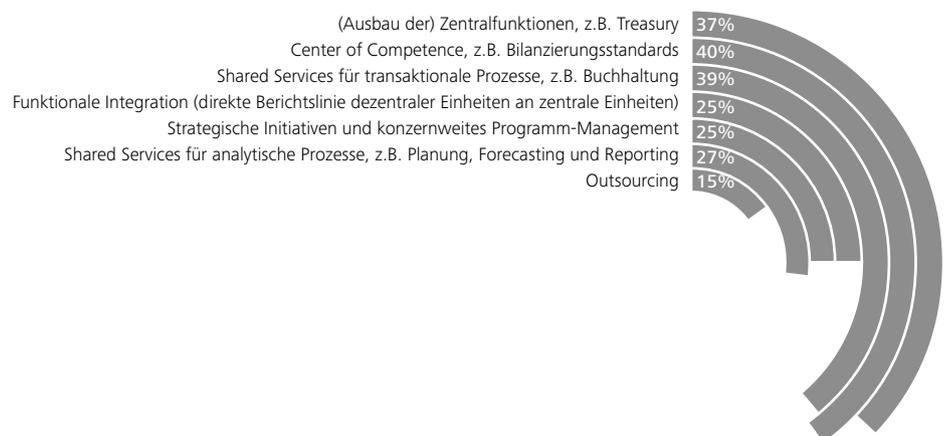
**Abb. 20a – Instrumente der Zentralisierung – heute**

Frage: Welche Instrumente der Zentralisierung setzen Sie heute ein? (Mehrfachnennungen möglich)



**Abb. 20b – Instrumente der Zentralisierung – zukünftig**

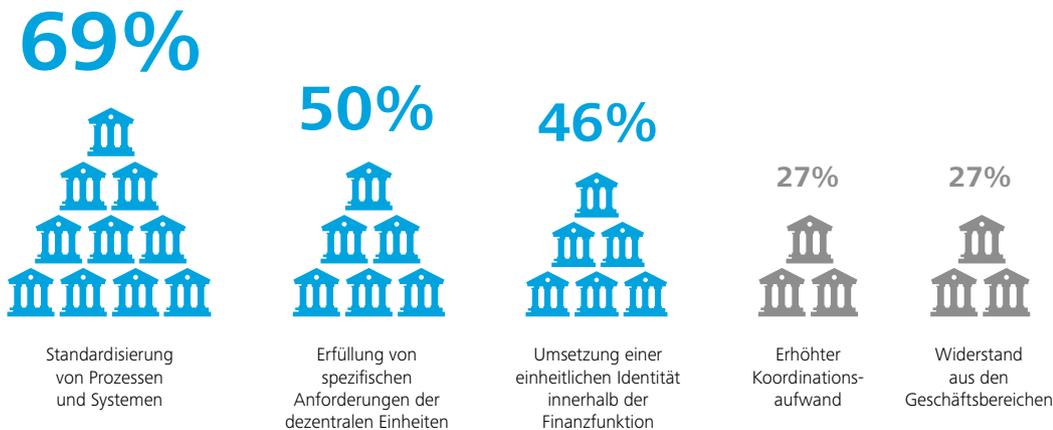
Frage: Welche Instrumente der Zentralisierung setzen Sie zukünftig verstärkt ein? (Mehrfachnennungen möglich)



Eine wesentliche Voraussetzung, um die Effizienzpotenziale der Zentralisierung vollständig zu nutzen, ist eine umfassende Prozess- und Systemintegration. Und genau hier sehen die CFOs die größte Herausforderung ihrer Zentralisierungsbemühungen. Dies liegt sicherlich in der fehlenden Prozessorientierung vieler Finanzfunktionen begründet. Obwohl viele Unternehmen große Transformationsprogramme für ihre Finanzfunktionen aufgesetzt haben, verfolgen die wenigsten Unternehmen ein systematisches Prozessmanagement, um die Leistungsfähigkeit ihrer Prozesse sowie deren Kosten auch nachhaltig zu optimieren (s. Abb. 21).

**Abb. 21 – Herausforderungen der Zentralisierung**

Frage: Welche wesentlichen Herausforderungen sehen Sie bei der Zentralisierung der Finanzfunktion?  
(Mehrfachnennungen möglich)



Die Ergebnisse des sechsten Deloitte CFO Surveys zeigen drei übergreifende Entwicklungen auf:

## 1. Unternehmen stellen sich wetterfest auf

In den letzten Surveys hat sich gezeigt, dass den Unternehmen trotz damals sehr günstiger konjunktureller Bedingungen Stabilität am wichtigsten ist. Die Strategie kombinierte Kostensenkungen und Innovation sowie eine langsame Steigerung der Investitionen bei geringer Risikobereitschaft. Dieser Weg wird auch bei momentan deutlich ungünstigeren Bedingungen weiter verfolgt. Die Unternehmen lassen sich in ihrer Planung und Ausrichtung bisher wenig von den schlechteren Aussichten beeinflussen. Dies kann sich durchaus ändern, wenn sich die negativen Erwartungen vertiefen.

Allerdings hat die Strategie von Kostenmanagement und Innovation den Vorteil, dass sie in mehreren konjunkturellen Szenarien funktioniert. In dieser Hinsicht kann die Finanz- und die Eurokrise die unternehmerischen Ausrichtungen geprägt haben. Die Erfahrung, dass das Umfeld sich extrem schnell ändern kann, mag viele CFOs dazu bewegen, den Blick nach innen auf das eigene Unternehmen und seine solide Aufstellung zu richten.

## 2. Investitionen von Finanzierung entkoppelt

Die Investitionen scheinen sich in Deutschland weitgehend von den Finanzierungsbedingungen entkoppelt zu haben. Letztere steigern sich von sehr positiver Basis kontinuierlich, während die Investitionspläne nicht merklich nachziehen. In anderen Worten sind die Investitionen momentan weniger von billigem Geld als von der Risikoneigung der Unternehmen und den langfristigen Wachstumsaussichten abhängig. Für letztere spielen Faktoren wie die demografische Entwicklung sowie regulatorische und technologische Entwicklungen die größere Rolle. Die externen Finanzierungsbedingungen sind auch deswegen für viele Unternehmen nicht ausschlaggebend, da hohe Cash-Reserven vorhanden sind. Von daher stellt sich für viele Unternehmen nicht die Frage, wie Investitionen finanziert werden, sondern wie die vorhandenen Cash-Reserven in Wachstum umgesetzt werden können.<sup>1</sup>

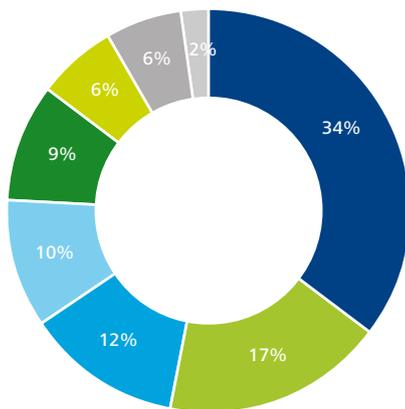
## 3. CFOs bauen das Finance Operating Model um

Die Finanzorganisation unterliegt einem steten Wandel. Vor dem Hintergrund einer hohen Unsicherheit in Bezug auf das wirtschaftliche Umfeld streben viele Unternehmen eine weitere Zentralisierung ihrer Finanzorganisation an. Damit sollen sowohl die Unternehmenssteuerung als auch die Kostenposition verbessert werden. Sofern es die Unternehmen schaffen, das vollständige Potenzial der Zentralisierung durch eine Prozess- und Systemintegration zu heben, zeichnet sich eine nachhaltige Veränderung des Finance Operating Models ab.

<sup>1</sup> „Deloitte Cash to Growth – Pivot Point“  
[www.deloitte.com/de/cash-to-growth](http://www.deloitte.com/de/cash-to-growth)

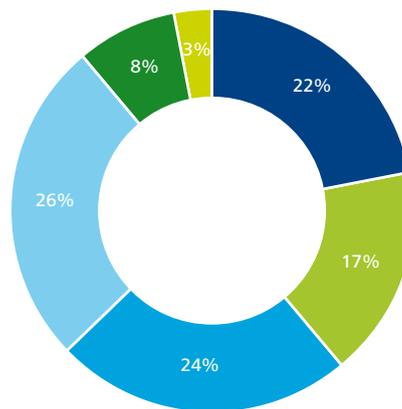
# Teilnehmerstruktur

**Abb. 22 – Branchenzugehörigkeit**  
N=148



- Fertigungsindustrie
- Konsumgüter und Transport
- Technologie, Medien und Telekommunikation
- Energie
- Immobilien
- Pharma- und Gesundheitswirtschaft
- Finanzdienstleistungen
- Öffentlicher Sektor

**Abb. 23 – Umsatz**  
N=148



- 100 Mio. bis 250 Mio. Euro
- 250 Mio. bis 500 Mio. Euro
- 500 Mio. bis 1 Mrd. Euro
- 1 Mrd. bis 5 Mrd. Euro
- 5 Mrd. bis 15 Mrd. Euro
- Mehr als 15 Mrd. Euro

# Ihre Ansprechpartner

## Kontakt

Wenn Sie an unserem Survey teilnehmen, die Ergebnisse diskutieren möchten oder Anregungen für uns haben, freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme unter [cfo\\_program@deloitte.de](mailto:cfo_program@deloitte.de) oder Ihre Registrierung unter [www.deloitte.com/de/cfosurvey](http://www.deloitte.com/de/cfosurvey).



### **Rolf Epstein**

Partner CFO Program  
Tel: +49 (0)69 97137 409  
[repstein@deloitte.de](mailto:repstein@deloitte.de)



### **Markus Seeger**

Director CFO Program  
Tel: +49 (0)69 97137 421  
[mseeger@deloitte.de](mailto:mseeger@deloitte.de)



### **Dr. Alexander Börsch**

Director Research  
Tel: +49 (0)89 29036 8689  
[aboersch@deloitte.de](mailto:aboersch@deloitte.de)

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite [www.deloitte.com/de/cfosurvey](http://www.deloitte.com/de/cfosurvey)



**Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite [www.deloitte.com/de/cfosurvey](http://www.deloitte.com/de/cfosurvey)**

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für mehr als 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.