



# DER FINANZCHEF VON MORGEN 2020 UMFRAGE

WIE FINANZCHEFS  
DIE WELT SEHEN: VOR  
UND NACH COVID-19

# VORWORT

Ich hätte meine neue Aufgabe als CFO der Euler Hermes Gruppe im April 2020 nicht in einer anspruchsvolleren, aber auch interessanteren Zeit beginnen können. Wie viele der Befragten in diesem Bericht, war auch ich davon überzeugt, dass wir unsere Wachstumsziele im Jahr 2020 erreichen werden. Während wir mit einer Konjunkturabschwächung und einem Anstieg der Insolvenzen rechneten, war ich zuversichtlich, dass wir die notwendigen Maßnahmen ergreifen würden, um unseren Umsatz und unser Ergebnis zu sichern. Jetzt sind wir in einer anderen Welt.

Ich bin fest davon überzeugt, dass jede Krise einen wichtigen Wendepunkt für die Finanzführer darstellt. Wir sind entscheidend, um Daten aus verschiedenen Quellen zu kombinieren, Punkte zu verbinden und Berater und Beeinflusser für Unternehmen zu sein. Ich sehe es als eine Notwendigkeit an, die Beziehungen zu den Stakeholdern - Kunden, Lieferanten, Banken, Aufsichtsbehörden und natürlich den Mitarbeitern - aufrechtzuerhalten. Ein regelmäßiger Austausch ermöglicht es uns, Schwierigkeiten zu erkennen, bevor sie in der Gewinn- und Verlustrechnung auftauchen, und frühzeitig zu handeln, anstatt spät zu reagieren.

Für die Zukunft ist ein gewisser Handlungsspielraum während einer Krise von entscheidender Bedeutung und erfordert von den Finanzchefs einen viel vorausschauenderen Blick. Ich bin überzeugt, dass eine schnelle Reaktion die neue Realität ist. Dafür sind neue Technologien von grundlegender Bedeutung, damit der Schwerpunkt auf dem Inhalt liegt und nicht auf Tabellen verschwendet wird. Wie in vielen anderen Unternehmen gibt es auch bei uns noch Raum für Verbesserungen. Bei Euler Hermes arbeiten wir bereits daran.

Ich möchte allen CFOs danken, die an unserer ersten Ausgabe der Umfrage "Der Finanzchef von morgen" teilgenommen haben. Ich hoffe, Sie finden unseren Report aufschlussreich, und wir freuen uns auf Ihr Feedback.



**LOEIZ LIMON-DUPARCMEUR**

Group Chief Financial Officer and Member  
of the Board of Management

**EULER HERMES**



# INHALT

1. ZUSAMMENFASSUNG .....	<b>4</b>
2. VOR COVID-19: VORSICHTIGER OPTIMISMUS .....	<b>5</b>
3. WIE SICH NEUE TECHNOLOGIEN AUF DIE FINANZFUNKTION AUSWIRKEN .....	<b>7</b>
4. NICHT-ZAHLUNG: DIE GRÖSSTE SORGE EINES FINANZCHEFS ....	<b>12</b>
5. DER FAKTOR MENSCH BEIM CFO.....	<b>16</b>
6. FAZIT: WAS BRINGT DIE ZUKUNFT? .....	<b>19</b>



# ZUSAMMENFASSUNG

**Im Februar 2020 befragten wir 847 leitende Finanz-Entscheidungsträger in Unternehmen in Westeuropa. Ein Ergebnis der Umfrage war, dass 75% der Finanzchefs der Ansicht waren, dass ihre Rolle im Jahr 2020 genauso vorhersehbar oder vorhersehbarer sein würde als im Vorjahr.**

**Kaum einen Monat später hätte es nicht anders kommen können. Der beispiellose Ausbruch von Covid-19 beherrschte die Tagesordnung eines jeden Unternehmens. Innerhalb weniger Wochen entwickelte sich ein erst weit entferntes Problem zu einem Problem, das die Art und Weise, wie wir arbeiten und unser Leben leben, dramatisch beeinflusst hat. Da sich die Umstände immer noch fast täglich ändern, könnten die Dinge kaum weniger vorhersehbar sein.**

Vor dem Ausbruch in Europa waren die Finanzchefs für 2020 vorsichtig optimistisch. Sie sagten eine bessere Finanzperformance voraus und waren enthusiastisch über die Rolle, die die Technologie bei der Förderung ihres Geschäfts spielen könnte, trotz des drohenden hohen politischen Risikos, der Zunahme des Protektionismus und des Klimawandels. Unsere Volkswirte stellte fest, dass diese Faktoren neben einer übermäßigen Hebelwirkung für Unternehmen Fragilität darstellen. Seit dem Covid-19-Ausbruch ist der Optimismus der Finanzchefs deutlich zurückgegangen. Der Prozentsatz derer, die sich für das kommende Jahr "zuversichtlich" fühlten, sank von 50% auf 36%, und der Prozentsatz derjenigen, die von Stressgefühlen berichteten, stieg von 19% auf 32%. Darüber hinaus verschärfen sich die bestehenden Sorgen um verspätete Zahlungen und es traten neue Sorgen um Umsatz und Rentabilität auf.

Neben der Ausbreitung des Virus und der Verschärfung der Krise (wir erwarten ein Schrumpfen des weltweiten BIP-Wachstums um -4,7% im Jahr 2020) hat sich auch die Art und Weise verändert, wie die Finanzchefs ihre Prioritäten sehen. Vorher sahen sie die Hebelwirkung als einen Weg, um in Technologie, neue Produkte und neue Maschinen zu investieren. Dies hat sich nun auf die Erhaltung des Betriebskapitals verlagert. Der Anteil, der diesem Bereich Priorität einräumt, stieg von 17% auf 30%, was bedeutet, dass er im Vergleich zu anderen potenziellen Investitionsbereichen zur obersten Priorität geworden ist. Interessanterweise hatte die Technologie

weiterhin ein erhebliches Gewicht unter diesen Prioritäten. 21% der Befragten sprachen sich im Mai für Investitionen in digitale Technologien aus, verglichen mit 22% vor dem Ausbruch. In ähnlicher Weise stieg der Prozentsatz der Personen, die angaben, dass die Notwendigkeit, Technologie zu verstehen, eine Schlüsselkompetenz eines CFO sei (von 42% auf 49%). Jedoch nicht so stark wie die Finanzplanung und die strategische Entscheidungsfindung, die von 58% auf 67% bzw. von 49% auf 56% zunahm. Daher ist die Konzentration auf Technologie nach wie vor von zentraler Bedeutung, muss aber an die Bedingung geknüpft sein, dass sie Unternehmen vor Risiken zu schützen.

Bereits vor dem Ausbruch von Covid-19 waren Risiken im Zusammenhang mit Zahlungsverzögerungen und Kundeninsolvenzen weit verbreitet - im Vergleich zum Vorjahr waren 47% bzw. 32% der Unternehmen betroffen. Seit dem Ausbruch ist die Lage weiter eskaliert - 65% gaben im Mai an, dass sie in den vergangenen zwei Monaten von Zahlungsverzögerungen betroffen waren. Hinzu kommt, dass vor dem Ausbruch nur 44% der Unternehmen angaben, sie fühlten sich "voll vorbereitet" auf Zahlungsvorfälle und nur 40% sagten dasselbe für Kundeninsolvenzen. Seit dem Ausbruch sind diese Zahlen auf 31% bzw. 35% gesunken. Wir erwarten, dass die weltweiten Insolvenzen bis Ende 2021 um mindestens 35% zunehmen werden.

Auch wenn zweifellos schwierige Zeiten für viele Unternehmen vor uns liegen, haben uns die Interviews gezeigt, dass es ein übergeordnetes Gefühl gibt, dass nach dem Ende der Covid-19-Krise die Faktoren, die die ursprüngliche Zuversicht genährt haben, wieder in den Vordergrund rücken werden. Unternehmen, die gut auf den Umgang mit Risiken vorbereitet sind, werden sich stark profilieren, sofern sie in Technologien investieren, ihr Unternehmen vor Zahlungsrisiken schützen und ihr Netzwerk nutzen.

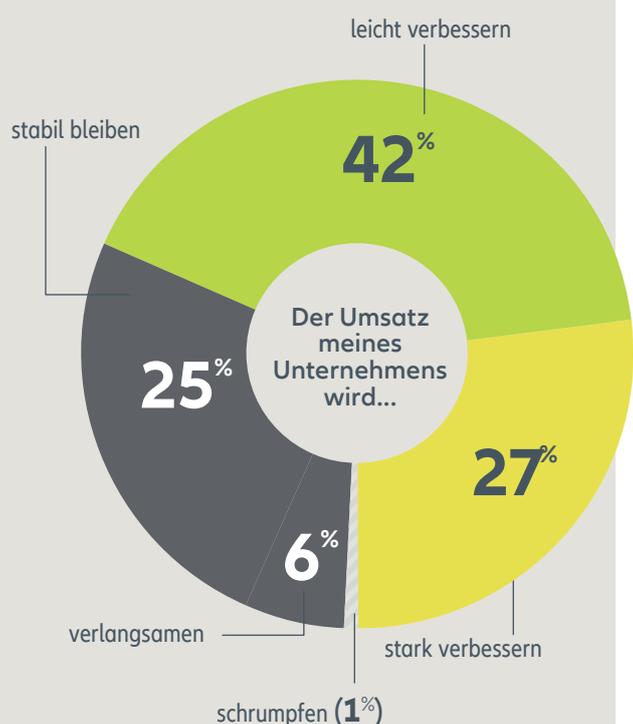
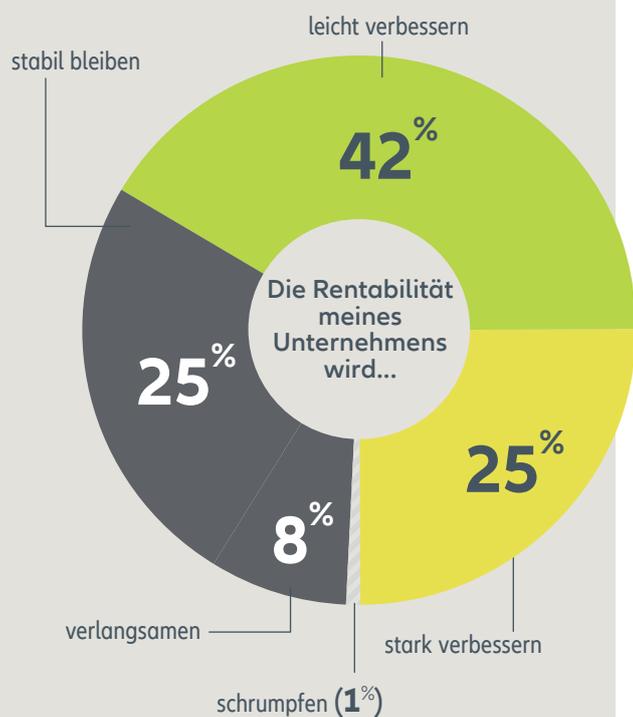
Dieser Report untersucht die Welt durch die Linse des CFOs - sowohl vor als auch während des Covid-19-Ausbruchs in Europa. Die Ergebnisse basieren auf drei Forschungsphasen, die jeweils im Abstand von einem Monat durchgeführt wurden und in denen insgesamt über 1.000 Finanzführer befragt wurden (weitere Informationen zur Methodik finden Sie auf S. 20).

**Zwar liegen zweifellos herausfordernde Zeiten für viele Unternehmen vor uns, aber es besteht das überwiegende Gefühl, dass nach dem Ende der Covid-19-Krise die Faktoren, die die Zuversicht genährt haben, wieder in den Vordergrund rücken werden.**



# VOR COVID-19: VORSICHTIGER OPTIMISMUS

## WIE ZUVERSICHTLICH DIE FINANZCHEFS DIE RENTABILITÄT UND DEN UMSATZ IHRES UNTERNEHMENS EINSCHÄTZTEN



**Grafik 1:** Im Februar 2020 wurde erwartet, dass sich die Finanzlage der Unternehmen verbessert.

Trotz der etwas turbulenten politischen und wirtschaftlichen Umstände der letzten Jahre waren die CFOs in Westeuropa zum Jahr 2020 relativ zuversichtlich. Zwei Drittel der von uns vor dem Ausbruch von Covid-19 in Europa befragten führenden Finanzchefs sagten, dass sich die Rentabilität und der Umsatz ihrer Unternehmen verbessern würden, wobei größere Unternehmen bei beiden Indikatoren besonders optimistisch waren (76% der großen Unternehmen erwarteten eine Verbesserung des Umsatzes und 74% eine Verbesserung der Rentabilität, verglichen mit 62% bzw. 59% bei kleineren Unternehmen).

Auf die Frage, wie sie ihre Rolle im kommenden Jahr einschätzen, waren die beiden am häufigsten zitierten Wörter zuversichtlich (50%) und optimistisch (48%), wobei 70% der Befragten mindestens eines dieser positiven Gefühle nannten.

Zu dieser Zeit waren die beiden am häufigsten genannten Gründe für Optimismus wachsende Umsätze oder Gewinne, die durch eine sich verbessernde europäische Wirtschaftslage und die Einführung neuer Technologien, die wir später untersuchen werden, angetrieben wurden.

**„Es herrschte Optimismus, da wir in den letzten Jahren europaweit in allen Branchen ein gutes Wachstum verzeichnen konnten. Die kritischen Diskussionen, die die Europäische Union mit Italien, Griechenland und Portugal geführt hatte, wurden überwunden... Die Entwicklung des Bruttonationalprodukts war in Ordnung und positiv, die Inflation war 'in Ordnung'. Auch die Arbeitslosenquoten stagnierten oder gingen zurück.“**

(Eva Kienle, CFO eines SDAX notierten Unternehmens, Deutschland)

Seitdem sind wir in weitaus weniger sichere wirtschaftliche Zeiten eingetreten. Die Auswirkungen, die der Ausbruch von Covid-19 auf die Wirtschaft hatte, haben sich eindeutig auf die Finanzführer ausgewirkt. Deutlich weniger gaben an, dass sie eine Verbesserung des Umsatzes und der Rentabilität im kommenden Jahr erwarten - 52% bzw. 48% - im Vergleich zu 67% bzw. 69% vor dem Ausbruch des Covid-19.

Die erste Phase der Umfrage wurde vom 5. Februar bis zum 2. März 2020 durchgeführt, also vor dem Hauptausbruch von Covid-19 in Europa, wobei damals nur 2 % das Virus als besorgniserregend bezeichneten.

Abgesehen vom finanziellen Aspekt hat der Ausbruch auch einen erheblichen Einfluss auf die persönlichen Aussichten der Finanzchefs für das kommende Jahr gehabt. 50% gaben an, dass sie sich vor dem Ausbruch zuversichtlich fühlten, was danach auf 36% sank. Umgekehrt hat sich die Zahl der Personen, die sich "gestresst" fühlten, fast verdoppelt und die Zahl der Personen, die sich "verängstigt" fühlten, fast verdreifacht.

Es ist jedoch nicht alles zum Scheitern verurteilt. Als sie nach dem Ausbruch nach den Gründen für die Zuversicht befragt wurden, nannten die CFOs die Technologie, neue Möglichkeiten, die sich auftun, und das Gefühl, dass sie - auch wenn die Dinge im Moment herausfordernd sind - irgendwann zu einem normaleren Zustand zurückkehren würden.

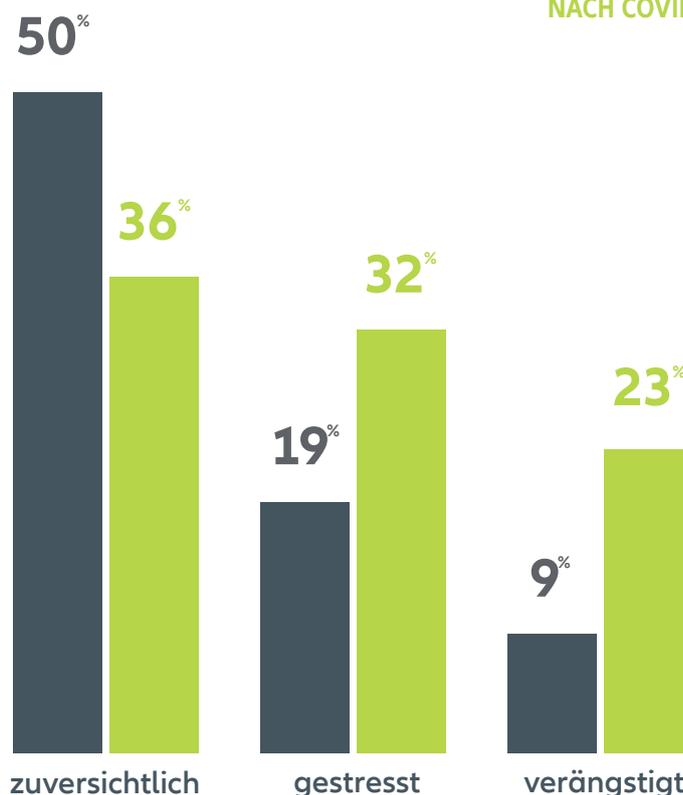
**/// Irgendwann werden wir wieder zur Normalität zurückkehren. Dann werden wir wieder zur Strategie zurückkehren und sie einfach ausführen."**

(Fabrice Levy, CFO Uberall, Frankreich)

Diese Rückkehr könnte jedoch noch in einiger Entfernung liegen. Unsere Ökonomen rechnen zwar mit einer U-förmigen Erholung - die durch eine akkommodierende Politik unterstützt wird - doch eine Rückkehr zu dem Produktionsniveau vor der Krise wird erst ab Anfang 2022 sichtbar werden. Wir erwarten auch, dass die Weltwirtschaft im Jahr 2020 um -4,7% im Vergleich zum Vorjahr schrumpfen wird.

## ALS SIE ÜBER IHRE ROLLE IM JAHR 2020 NACHDACHTEN, FÜHLTEN SICH DIE FINANZCHEFS...

VOR COVID-19  
NACH COVID-19



**Grafik 2:** Finanzchefs gingen mit Zuversicht in das Jahr 2020.

## DIE AUSWIRKUNGEN DES BREXIT AUF DIE ZUVERSICHT DER UNTERNEHMEN

Vor dem Ausbruch von Covid-19 gaben 15% der britischen Befragten spontan den Brexit als Grund für Pessimismus im Jahr 2020 an - mehr als doppelt so viele wie der nächste Faktor. Die potenziell steigenden Kosten der Geschäftstätigkeit haben die britischen CFOs im Vergleich zu den anderen von uns befragten Märkten weniger optimistisch in Bezug auf die Rentabilität gemacht. Vor allem kleinere Unternehmen zeigten sich besorgter, da nur 51% eine Verbesserung der Rentabilität vorhersagen (ggü. einem Durchschnitt von 67%).

David Franklin, CFO bei Astrea Bioseparations, vermutete, dass einige Unternehmen möglicherweise durch die Unsicherheit negativ beeinflusst wurden:

"Es ist wirklich die Unsicherheit [von Brexit]. Sie zieht sich schon so lange hin, und es herrscht völlige Ungewissheit darüber, was passieren wird. Das machte es sehr schwierig, dafür zu planen".

Die britischen Unternehmen müssen sich anpassen und ihr Geschäft vor dieser Unsicherheit schützen. Alberto Bottero, CIO/CTO der Affidea Group, Großbritannien, kommentierte dies: "Wir erhöhen jetzt unsere Präsenz in den EU-Ländern, während wir unsere Operationen in Großbritannien nicht erhöhen, weil wir nicht wissen, was [mit dem Brexit] vor uns liegt".

Umgekehrt fühlen sich CFOs von Unternehmen außerhalb Großbritanniens im Allgemeinen wohler, wenn es um die Bewältigung der wirtschaftlichen Auswirkungen des Brexits geht, insbesondere nach dem Abschluss des Rückzugsabkommens.

**/// Europa hatte diese lange Brexit-Diskussion. Aber je länger es dauerte, desto weniger schockiert war es im Vergleich zum ursprünglichen Zeitpunkt der Abstimmung. Wie lange hat es am Ende gedauert? Etwa fünf Jahre? Ich denke, bis zu diesem Zeitpunkt hat man sich gut genug vorbereitet, um keine Krise auszulösen."**

(Eva Kienle, CFO eines SDAX notierten Unternehmens, Deutschland)

# WIE SICH NEUE TECHNOLOGIEN AUF DIE FINANZFUNKTION AUSWIRKEN

## TECHNOLOGIE BLEIBT EIN SCHLÜSSEL, ABER MIT DER BEDINGUNG, DAS GESCHÄFTSRISIKO ZU MINDERN

Einer der Schlüsselfaktoren, der das Vertrauen der CFOs vor dem Ausbruch der Pandemie in Europa stärkte, waren neue Technologien.

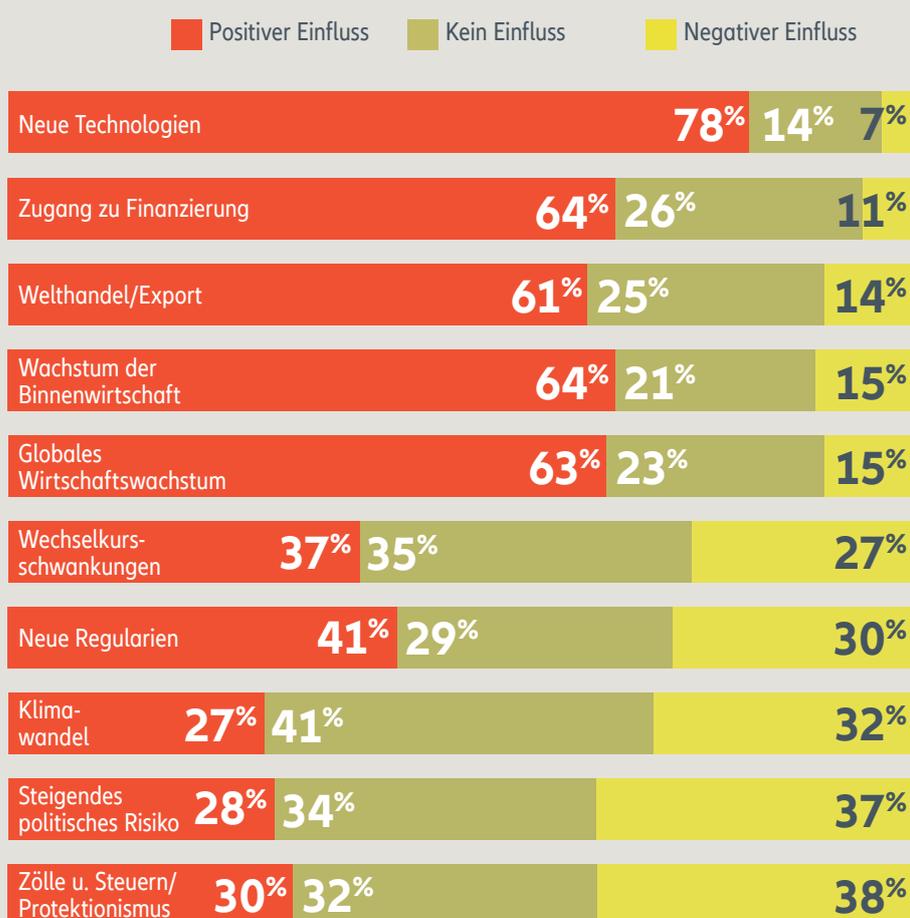
Auf die Frage nach den Auswirkungen verschiedener Trends auf ihre Unternehmen - einschließlich des Zugangs zu Finanzmitteln, des Wirtschaftswachstums und des Welthandels - wurde festgestellt, dass die neuen Technologien in den letzten 12 Monaten den positivsten Einfluss auf die Unternehmen hatten.

Mehr als drei Viertel der Führungskräfte im Finanzbereich (78%) gaben an, dass sich die neuen Technologien im vergangenen Jahr positiv auf ihr Geschäft ausgewirkt haben, wobei 73% der Befragten zustimmten, dass sie sich von den potenziellen Auswirkungen der neuen Technologien enthusiastisch zeigten. Selbst nach dem Ausbruch von Covid-19 blieb diese Stimmung bestehen. 75% gaben an, sich nach dem Ausbruch in Europa für das technologische Potenzial zu begeistern.

Trotzdem können sich Investitionen in neue Technologien vorübergehend verzögern, da kurzfristig andere Prioritäten Vorrang haben. Vor dem Ausbruch wurde auf die Frage, in was sie investieren würden, wenn ihr Unternehmen mehr Fremdkapital aufnehmen würde, die digitale Technologie als höchste Priorität angesehen.

Jeder Fünfte (22%) gab an, dass Investitionen in neue Technologien ihr wichtigster Investitionsbereich sein würden, was sie zur Nummer 1 unter den Unternehmen macht. In Deutschland, wo 27% der Befragten sagten, dass Investitionen in digitale Technologien ihre oberste Priorität seien, stieg diese Zahl an. Interessanterweise war für die britischen Befragten das Betriebskapital mit einem Anstieg auf 23% die oberste

### WIE SICH DIE MAKRO-TRENDS IM LETZTEN JAHR AUF DIE EUROPÄISCHEN UNTERNEHMEN AUSGEWIRKT HABEN



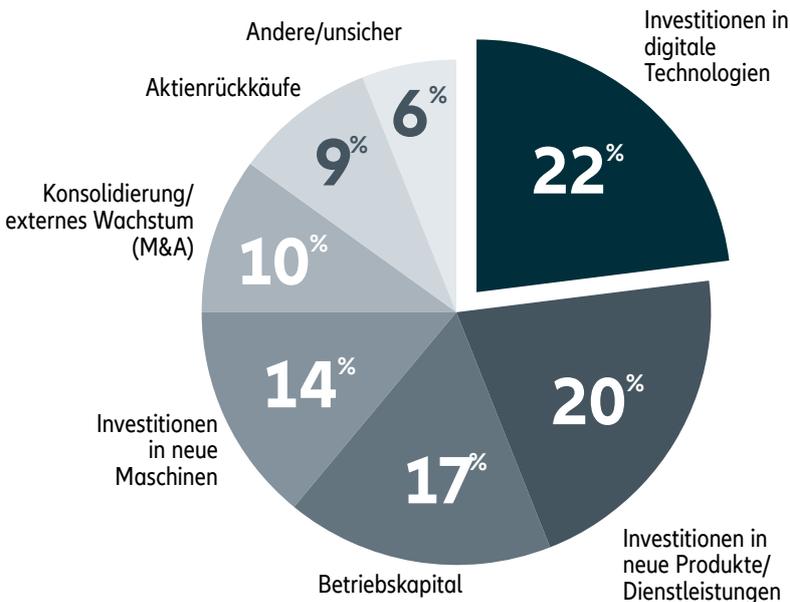
**Grafik 3:** Neue Technologien hatten im letzten Jahr den größten positiven Einfluss auf europäische Unternehmen.

Investitionspriorität. Seit dem Ausbruch sahen wir immer noch etwa jeden Fünften sagen, dass die Investition in digitale Technologie die Priorität Nr. 1 sein würde - dies wurde aber überschattet durch das Betriebskapital, von dem 30% sagten, dass es ihre oberste Priorität für Investitionen im kommenden Jahr sein würde.

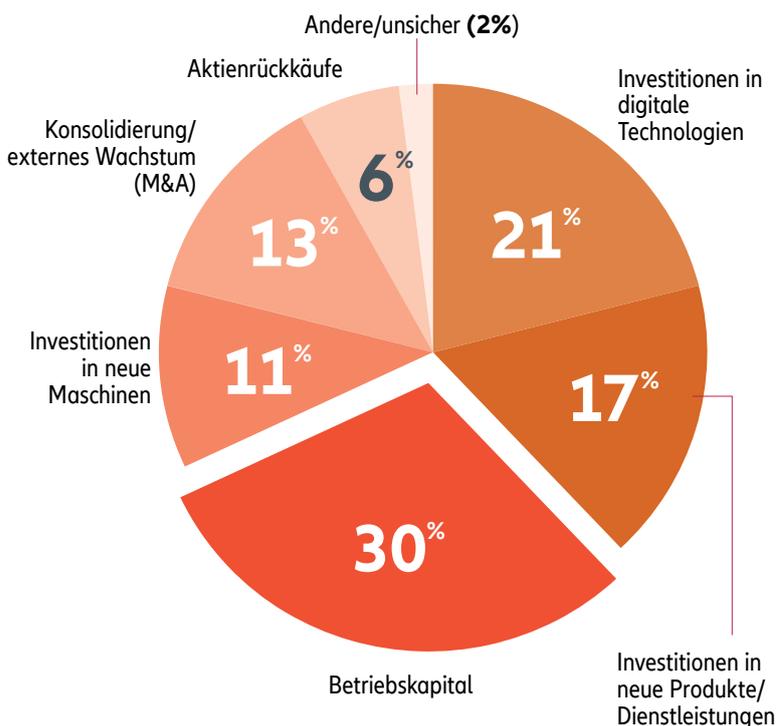
Wie bereits erwähnt, ist es wahrscheinlich, dass der technologische Fortschritt - ein Hauptgrund für Optimismus vor der Krise - mittel- bis langfristig wieder zur obersten Investitionspriorität der Unternehmen wird. Vorerst behaupteten jedoch mehr Unternehmen, das nächste Jahr dafür zu verwenden, um sicherzustellen, dass sie über das erforderliche Betriebskapital verfügen, um das gegenwärtige Klima zu überstehen.

## HÖCHSTE INVESTITIONSPRIORITÄTEN, WENN EIN UNTERNEHMEN IN DEN NÄCHSTEN 12 MONATEN MEHR SCHULDEN ODER FREMDKAPITAL AUFNEHMEN SOLLTE

VOR COVID-19



NACH COVID-19



**Grafik 4:** Betriebskapital ist seit dem Ausbruch von Covid-19 zur obersten Priorität für Investitionen geworden.

CFOs in kleinen Unternehmen sind im Hinblick auf Technologien weniger informiert als CFOs in größeren Unternehmen: nur 16% stimmen zu, dass sie neue Technologien, die für ihr Unternehmen relevant sind, vollständig verstehen, im Vergleich zu 36% in großen Unternehmen.

## DER WAHRE WERT DER TECHNOLOGIE: SIE NUTZEN, UM AUS DATEN WERT ZU SCHÖPFEN

Während wir in den letzten Monaten eine explosionsartige Zunahme der Verbreitung und Bedeutung digitaler Lösungen für das Arbeiten erlebt haben, welche Technologien werden die Unternehmenslandschaft auf lange Sicht verändern?

Finanzführer erwähnten eine Reihe gewünschter Investitionen - von 5G über künstliche Intelligenz bis hin zu Lösungen für das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT); Technologien, die es ihrer Ansicht nach letztlich ihren Unternehmen ermöglichen, Kosten zu senken, Einnahmen zu steigern und/oder bessere Lösungen für Kunden anzubieten. Bei den Gesprächen mit CFOs bestand besonderes Interesse an Analytik, Business Intelligence (BI) und Modellierung. CFOs wollen sowohl interne als auch externe Daten nutzen, um die Leistung zu analysieren und zukünftige Chancen und Gefahren vorherzusagen.

Alberto Bottero CIO/CTO der Affidea Group, Großbritannien kommentierte: "[Ich möchte in] Analytik investieren. Jede Technologie, die in der Lage ist, Daten aus mehreren Quellen zu erhalten, diese Daten zu kombinieren und den Geschäftsentwicklungs- oder Finanzteams Echtzeitberichte zu liefern".

**„Gute Managementinformations- und Planungssysteme sind äußerst wertvoll, wenn es um die Modellierung des Unternehmens und der Strategie geht. Was andererseits sehr geschätzt wird, und ich denke, dies ist ein wirklich großer Bereich, mit dem sich auch ein CFO befassen sollte, ist die Trend- und Verbrauchermodellierung.“**

(Markus Schneider, CFO Kerberos Management, Deutschland)

Für viele wird die künstliche Intelligenz (KI) der Schlüssel zur Erschließung des Potenzials der Analytik und prädiktiven Modellierung sein.

So erklärte zum Beispiel Fabrice Lévy, CFO bei Uberall: "AI und BI können Schlagworte sein, wenn die Begriffe falsch verwendet werden (z.B. in Bezug auf einfaches Dash Boarding und automatisierte Berichte). In Unternehmen, in denen Daten verfügbar sind und als wichtig angesehen werden, kann man das, was man mit ihnen macht, als KI bezeichnen. Das ist die Fähigkeit, die Daten sprechen zu lassen und Muster von Kunden vorherzusagen. Das kann zum Beispiel sein, um einen Kunden zu halten, weil Sie ein Nutzungsmuster oder einen möglichen Nichtnutzen vorhersagen. Oder auf der Expansionsseite, wo Sie Modelle von Mustern erstellen, die Sie in den Kundendaten sehen, um Möglichkeiten zum Up-Selling oder Cross-Selling zu identifizieren. Die Nutzung der Technologie auf diese Weise könnte einen automatischen ROI schaffen, der für das Unternehmen ein leichter Gewinn wäre."

Die aufregendste Facette der Zukunftstechnologie für CFOs besteht darin, sie zu nutzen, um den Wert von Geschäftsdaten zu erschließen und diese zu einem Umsatzträger zu machen.

## TECHNOLOGISCHE VERSIERTHEIT DER CFOs

Da Unternehmen technologisch immer fortschrittlicher werden, erkennt der moderne CFO, dass es für sie wichtig ist, sich persönlich anzupassen.

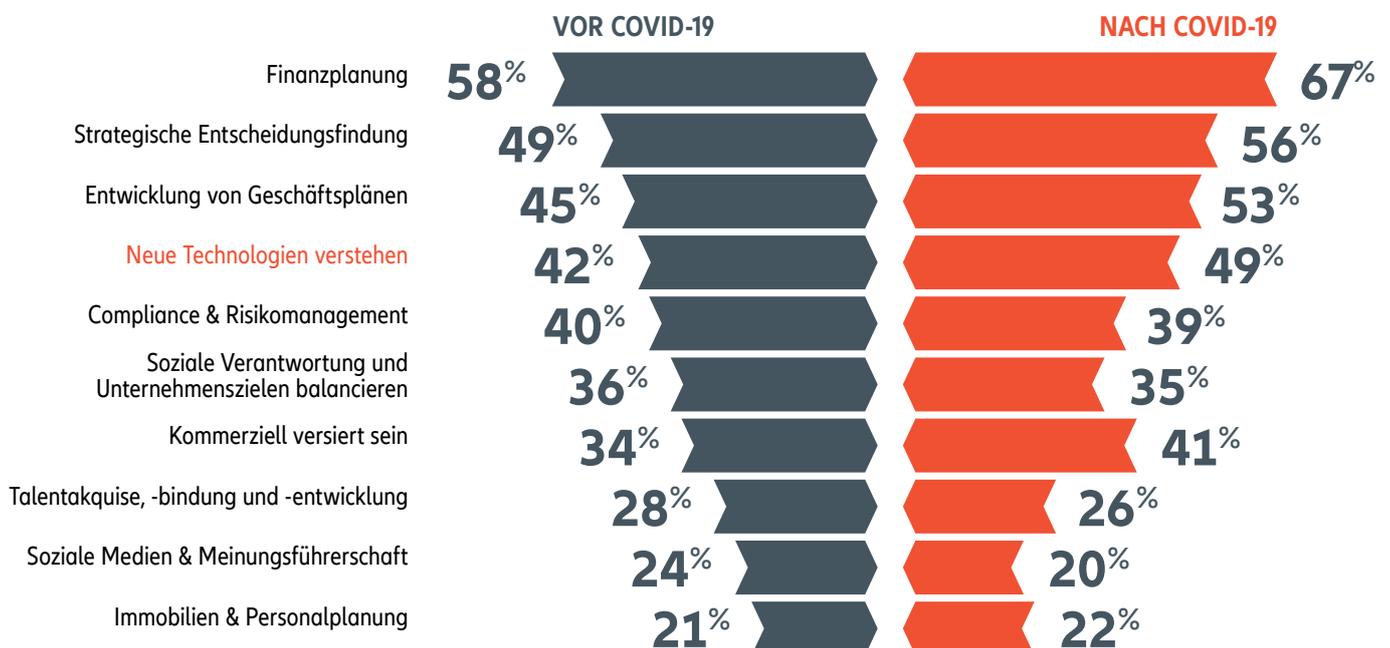
Von den Befragten, die vor dem Ausbruch des Covid-19 in Europa befragt wurden, wurde das "Verstehen neuer Technologien" von 42% als ein Bereich angesehen, der zu den technischen Spitzenkompetenzen eines CFO gehören sollte. Während die traditionellen CFO-Fähigkeiten "Finanzplanung" und "strategische Entscheidungsfindung" nach wie vor höhere Prioritäten haben, ist das Verständnis der neuen Technologien damit gleichrangig mit anderen traditionellen CFO-Fähigkeiten wie die "Entwicklung von Geschäftsplänen" (45 %) und "Compliance und Risikomanagement" (40 %).

Nach dem Ausbruch sahen wir immer noch eine ähnliche Priorisierung der Fähigkeiten, obwohl die "Finanzplanung" noch wichtiger geworden war, denn 67% sagten, es handele sich um eine technische Spitzenkompetenz.

Die Finanzchefs erkennen die Notwendigkeit, sich in einer Zeit ernsthafter wirtschaftlicher Unsicherheit auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren. Aber es ist bemerkenswert, dass dies nicht auf Kosten des technologischen Verständnisses gegangen ist: 49% sagen immer noch, dies sei eine technische Spitzenkompetenz. Es ist klar, dass CFOs technisches Verständnis ernst nehmen. Doch während viele behaupteten, bereits über gute Kenntnisse zu verfügen, gab etwa ein Drittel (31%) zu, dass es ihnen an Selbstsicherheit in ihr Verständnis neuer Technologien mangelt.

Es wird zwar nicht vorgeschlagen, dass der CFO der nächste Chief Information Officer wird, aber angesichts des Tempos des Wandels, den die Technologie mit sich bringt, müssen technologische Fähigkeiten auch für diejenigen, die sich selbst als bereits sachkundig betrachten, ein wichtiger Lernbereich bleiben. Wenn nicht, werden die Fähigkeiten der Finanzleiter innerhalb ihrer eigenen Organisation sehr schnell veralten.

### DIE WICHTIGSTEN FÄHIGKEITEN FÜR CFOs HEUTE



## TECHNOLOGIE BEDENKEN

Auf die Frage, wie sich ihre Rolle in den letzten drei Jahren verändert habe, stimmten fast drei Viertel (72%) der Finanzleiter zu, dass ihre Abhängigkeit von der Technologie zugenommen habe.

Obwohl Technologie insgesamt in einem positiven Licht betrachtet wird, gibt es Bedenken. Zu diesen Bedenken gehören das Risiko einer übermäßigen Abhängigkeit von der Technologie (35% sind besorgt) und die Möglichkeit, dass Technologie Menschen oder Rollen in ihrem Team ersetzen könnte (44% sind besorgt).

CFOs erkannten auch, dass diese wachsende Abhängigkeit von der Technologie zusätzliche Risiken mit sich bringt, wie zum Beispiel erhöhte Bedrohungen der Cybersicherheit.

**Da alles online, in der Cloud usw. ist, ist Cybersicherheit ein großes, großes Thema. Wir investieren viel in Cybersicherheit, um sicherzustellen, dass wir das Risiko in Schach halten.** (Vice President einer multinationalen Technologie-Beratung in Frankreich)

Während viele CFOs behaupten, bereits über gute Kenntnisse der neuen Technologien zu verfügen, gibt etwa ein Drittel (31%) zu, dass es ihnen an Sicherheit im Hinblick auf ihr Verständnis mangelt.

**Grafik 5:** Das Verstehen neuer Technologien ist eine Spitzenqualifikation für die heutigen Finanzleiter.

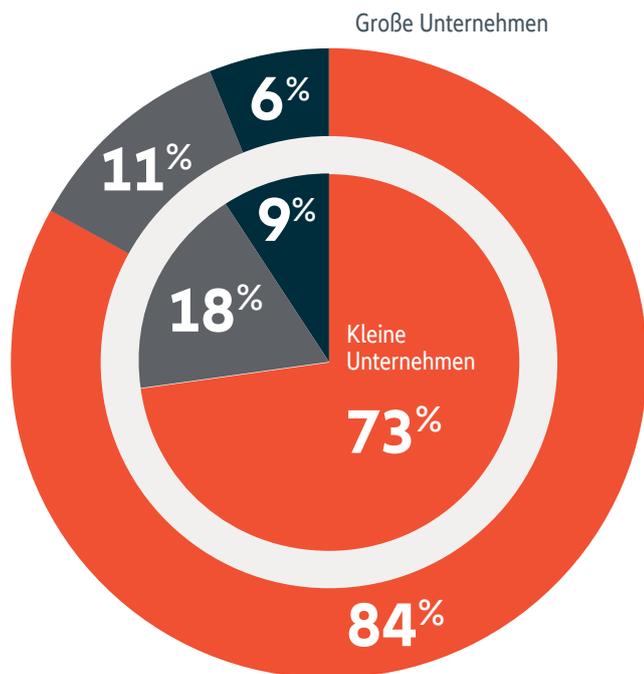
## UNTERSTÜTZUNG KLEINERER UNTERNEHMEN BEI IHRER DIGITALEN TRANSFORMATION

Damit Technologien übernommen werden und die von den CFOs erwünschte positive Wirkung entfalten können, muss es eine Kultur der Förderung des technologischen Wachstums innerhalb eines Unternehmens geben. Ermutigend ist, dass die meisten Führungskräfte im Finanzbereich (77%) sagen, sie fühlten sich von ihrem Unternehmen bei der Einführung neuer Technologien unterstützt.

Doch es besteht eine Diskrepanz zwischen den Unternehmensgrößen: 84% der CFOs großer Unternehmen gaben an, dass sie sich gut unterstützt fühlen, verglichen mit nur 70% in kleineren. Dies scheint das Ausmaß der positiven Auswirkungen von Technologien zu beeinflussen. 84% der Finanzleiter großer Unternehmen sagen, dass die Technologie im vergangenen Jahr "positiven Einfluss" auf ihr Unternehmen hatte, im Vergleich zu 73% bei kleinen Organisationen. In ähnlicher Weise wählten 26% der Finanzfachleute in großen Unternehmen Investitionen in digitale Technologien als ihren Top-Investitionsbereich, verglichen mit nur 19% in kleinen Unternehmen.

Zwar sind die Zahlen der kleinen Unternehmen keineswegs niedrig, aber die Disparität ggü. den großen Unternehmen zeigt, dass ein erheblicher Anteil der Finanzleiter in kleineren Unternehmen auf Unterstützung und technologieorientierte Vorteile verzichten. Vielleicht besteht Bedarf an externen Anbietern, die CFOs in kleineren Organisationen bei der Einführung neuer Technologien und der Gewinnung interner Unterstützung unterstützen.

### WIE SICH NEUE TECHNOLOGIEN IM VERGANGENEN JAHR AUF KLEINE UND GROSSE EUROPÄISCHE UNTERNEHMEN AUSGEWIRKT HABEN



**Grafik 6:** Neue Technologien haben sich in den letzten 12 Monaten positiv auf Unternehmen ausgewirkt, insbesondere auf große Unternehmen.

■ Positive Auswirkungen  
■ Negative Auswirkungen  
■ Keine Auswirkungen

## TECHNOLOGIE IM LICHT DES COVID-19-AUSBRUCHS

Im Februar, bevor Europa zum Epizentrum der Covid-19-Pandemie geworden war, wurde die Übernahme von Technologien als Mittel für Unternehmen betrachtet, um ihre Effizienz zu steigern oder einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Der Ausbruch von Covid-19 hat jedoch die Notwendigkeit für viele Organisationen beschleunigt, technisch versiert zu sein, um einfach ein gewisses Maß an "business as usual" beizubehalten. Für einige Unternehmen waren diese Systeme und Prozesse bereits vor Covid-19 in Kraft.

**Wir waren bereits für alle unsere Teams weltweit als Remote-Teams eingerichtet. Wir haben ein sehr starkes IT-Team, so dass wir bereits gut organisiert waren."**

(Vorstandsmitglied eines in Frankreich ansässigen multinationalen Technologieberatungsunternehmens)

Für Unternehmen, die beim Ausbruch von Covid-19 ohne geeignete Fernarbeitstechnologien in den Betrieb gingen, war die Anpassung an die veränderte Landschaft jedoch viel schmerzhafter.

Wie kommen Unternehmen, die nicht technikfähig waren, damit zurecht? Einige holen auf und versuchen, inmitten der Pandemie neue Technologien zu etablieren.

Beispielsweise kamen die Microsoft-Teams im März in einer einzigen Woche täglich 12 Millionen aktive Nutzer hinzu (Quelle: Business Insider, März 2020).

Aber es ist eine schwierige Zeit für Unternehmen, neue Technologien einzurichten, während der Cashflow begrenzt ist und die Mitarbeiter aus der Ferne arbeiten. Dies ist besonders für kleinere Unternehmen mit begrenzteren Bargeldreserven eine Herausforderung.

Die noch nie dagewesene Pandemie macht deutlich, wie dringend die Unternehmen in Technologie investieren müssen. Jedes dritte mittelgroße und große Unternehmen in Großbritannien (32%) plant mehr Investitionen in Cloud-Lösungen und Fernarbeitstechnologien (Quelle: Savanta Covid-19 B2B tracker, 5. Juni 2020).

Während das Arbeiten aus der Ferne der wichtigste Bereich der Digitalisierung ist, der durch die aktuelle Krise ins Rampenlicht gerückt ist, sind sich die CFOs einig, dass Ereignisse wie diese dazu dienen, den Wert zu demonstrieren, den ein umfassender digitaler Wandel sowohl innerhalb der Finanzabteilung als auch für das Unternehmen insgesamt hat.

**Ich würde sagen, dass sich die digitale Transformation als Ganzes definitiv beschleunigen wird, wenn wir aus dieser Situation herauskommen."**

(Fabrice Lévy, CFO bei Uberall)

**77%** der Finanzleiter sagen, sie fühlten sich von ihrem Unternehmen dabei unterstützt, neue Technologien zu nutzen.

# UNTERSTÜTZUNG ERHALTEN

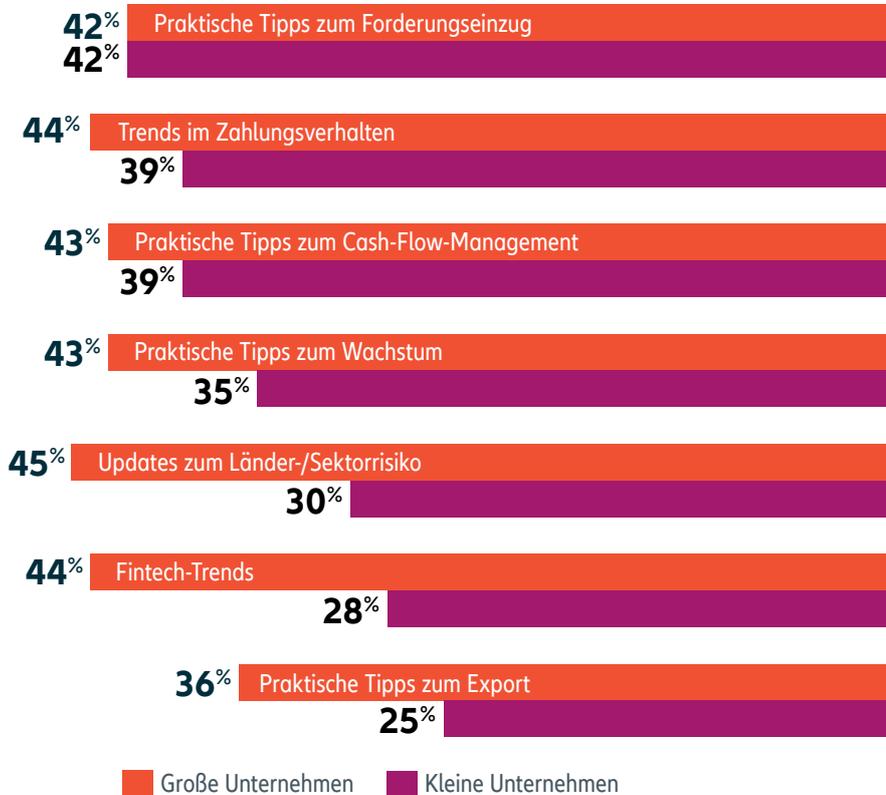
Wenn es darum ging, Unterstützung von externen Organisationen in anderen Bereichen als der Technologie zu erhalten, verteilen sich die Interessen der Finanzleiter auf eine breite Palette von Themen: 50 % erwähnten die "Finanzplanung", 47% die "Wirtschaftsinformationen" und 46% die "konkreten Tipps und Ratschläge".

Als wir genau untersucht haben, wie dieser Ratschlag aussehen könnte, kommen wir auf das Thema Zahlungen und Insolvenzen zurück. Während größere Unternehmen an allen Arten von Tipps gleichermaßen interessiert waren, sind für die CFOs in kleineren Unternehmen die drei Bereiche "Tipps zur Schuldeneintreibung", "Tipps zum Cash-Flow-Management" und "Trends im Zahlungsverhalten" am nützlichsten.

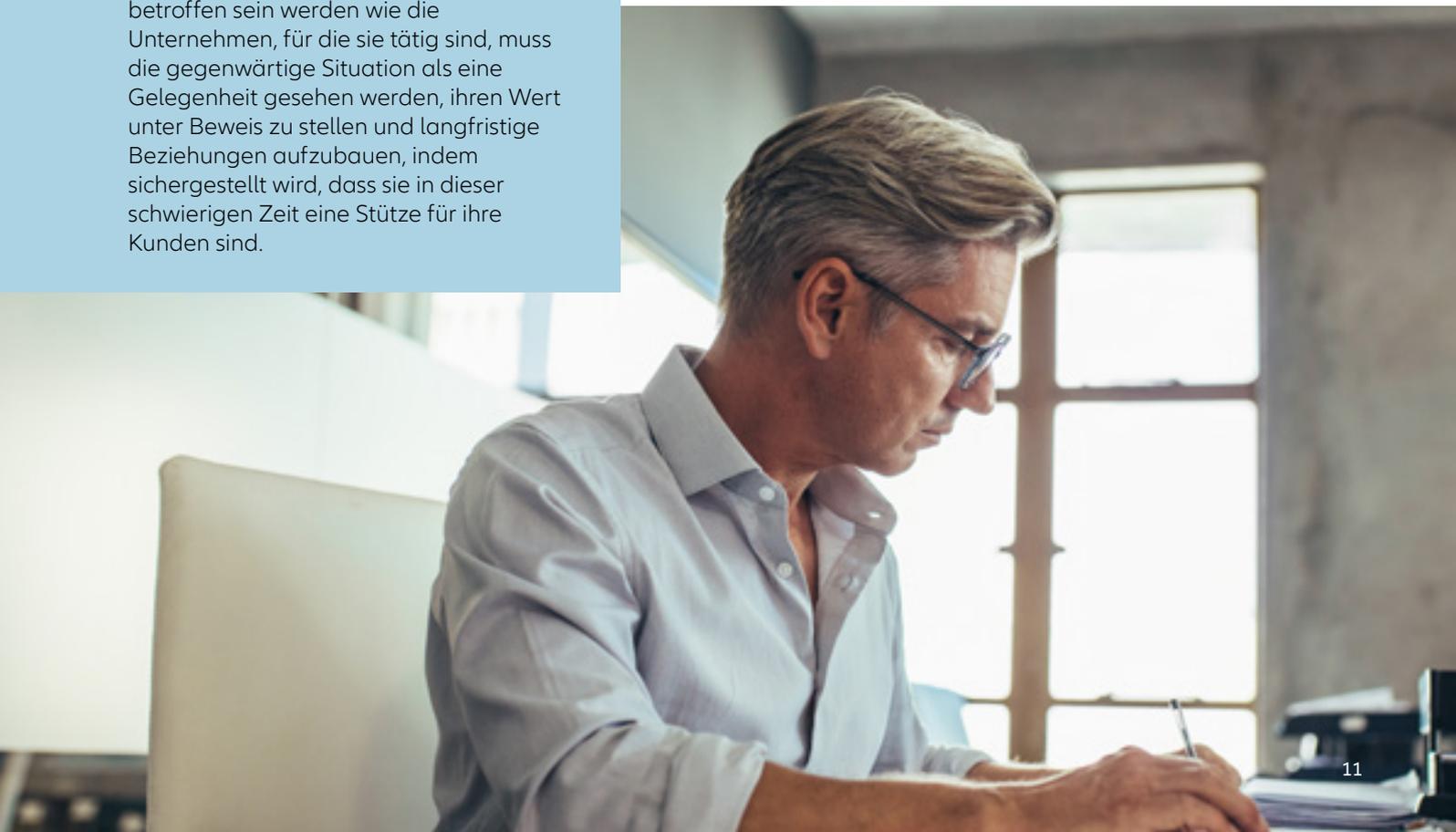
Nach dem Ausbruch von Covid-19 waren die Finanzchefs im Allgemeinen positiv, aber bei weitem nicht begeistert von der Unterstützung ihrer Handelsfinanzierungspartner. Während 77% sagten, sie fühlten sich zumindest "ziemlich zufrieden" mit der Unterstützung, die sie erhalten hatten, gab weniger als jeder Fünfte (17%) an, sie seien "sehr zufrieden" gewesen, und es gab immer noch fast ein Viertel (23%), das sich nicht zufrieden fühlte.

Obwohl viele Handelsfinanzierungspartner von dem Ausbruch ebenso hart betroffen sein werden wie die Unternehmen, für die sie tätig sind, muss die gegenwärtige Situation als eine Gelegenheit gesehen werden, ihren Wert unter Beweis zu stellen und langfristige Beziehungen aufzubauen, indem sichergestellt wird, dass sie in dieser schwierigen Zeit eine Stütze für ihre Kunden sind.

## DER ZUGANG ZU DEN FOLGENDEN ARTEN VON STRATEGISCHEN INFORMATIONEN WÜRDEN DEN FINANZCHEFS HELFEN, IHRE ARBEIT BESSER ZU VERWALTEN



**Grafik 7:** Finanzleiter in kleinen Unternehmen sind am meisten an Beratung über Zahlungen und Insolvenzen interessiert



# NICHT-ZAHLUNG

## DIE GRÖSSTE SORGE EINES CFOs

### ZAHLUNGSVERZÖGERUNGEN SIND DIE DRINGLICHSTE SORGE DER FINANZCHEFS

Die Finanzleiter waren vor dem Covid-19-Ausbruch im Großen und Ganzen positiv. Dieser Optimismus bedeutet jedoch keineswegs, dass es keine Risiken oder Bedenken gab.

Wir untersuchten, welche Risiken in den Köpfen der Finanzchefs am deutlichsten zu Tage traten. Potenzielle Risiken, die von Betrug bis zur Cybersicherheit, von Umsatzeinbrüchen bis zu Problemen in der Lieferkette reichten, wurden berücksichtigt. Das Risiko, das die Unternehmen im letzten Jahr am stärksten beeinträchtigt hatte, war jedoch etwas anderes - ein "Grundpfeiler": Zahlungsverzögerungen.

Zahlungsverzögerungen haben sich beschleunigt und sind im gegenwärtigen Klima zu einem noch wichtigeren Thema geworden. **Als die CFOs im Mai gefragt wurden, welche Risiken sie in den vergangenen zwei Monaten belastet haben, nannten 65% der Befragten Zahlungsverzögerungen.** Obwohl die Risiken im Zusammenhang mit dem Verkaufsvolumen gegenüber den Ergebnissen vor Covid-19 am stärksten zugenommen hatten (61% gaben an, dass dies in den vergangenen zwei Monaten Auswirkungen gehabt habe, verglichen mit 25% im Jahr davor), blieben Zahlungsverzögerungen der häufigste Risikobereich.

Betrachtet man die anderen Risiken in Abb. 8, so ist die Cybersicherheit ein in der Finanzwelt weit

verbreiteter Diskussionsbereich. Es war der Bereich, vor dem sich die CFOs in unseren Untersuchungen ursprünglich am meisten "fürchteten" (obwohl dies in den neueren Untersuchungen durch "Umsatzrückgänge" ersetzt wurde). Wenn es jedoch darum geht, was spürbare Auswirkungen auf die Unternehmen hat, steht die pünktliche oder verspätete Zahlung durch die Kunden nach wie vor ganz oben auf der Liste.

In den Gesprächen mit den CFOs stellten wir fest, wie schwerwiegend "Schneeballeffekte" in der gesamten Unternehmenslandschaft sein können, wenn es um Zahlungsthemen geht. Dies ist etwas, das vor allem in der Folge der Covid-19-Krise von Bedeutung ist, in der viele Unternehmen in finanzielle Not geraten sind oder geraten werden.

**Wenn ein Unternehmen zu scheitern oder zusammenzubrechen beginnt, nimmt es oft andere mit. Wenn Sie ein Hotel haben und die Kunden fehlen, dann kann das Hotel seine Lieferanten (Reinigungskräfte, Lebensmittel-lieferanten, Wäscherei usw.) und seine Miete nicht bezahlen. Es wird mehrere Unternehmen betreffen, die auf dem Weg zur Bank sind. Wenn die Bank zu klein ist und ähnliche Probleme mit anderen Kunden hat, dann kann die Bank sogar scheitern. Nur weil Menschen das Hotel nicht nutzen, wirkt sich das nicht nur auf das Hotel aus - es wirkt sich auf die gesamte Lieferkette aus."**

(Eva Kienle, CFO eines SDAX notierten Unternehmens, Deutschland)

Obwohl CFOs eine umfassende Agenda haben können, ist es wichtig, dass sie sich auf das Wesentliche konzentrieren: pünktlich bezahlt zu werden und den Cashflow zu schützen. Wie das Sprichwort sagt: Cash is king.

**47%** Zahlungsverzögerungen von Kunden

Kunden-Insolvenz  
**32%**

Cyber-Attacken  
**30%**

Lieferketten-Probleme  
**26%**

Rückgang des Verkaufsvolumens  
**25%**

Rückgang der Rentabilität  
**24%**

Betrug  
**24%**

#### WIE SICH VERSCHIEDENE RISIKEN IM VERGANGENEN JAHR AUF UNTERNEHMEN AUSGEWIRKT HABEN

**Grafik 8:** Zahlungsverzögerungen haben im vergangenen Jahr fast die Hälfte aller Unternehmen beeinträchtigt

## ZAHLUNGSVERZÖGERUNGEN: KEIN ISOLIERTES THEMA

Die Themen, die wir diskutiert haben, sind nicht nur "einmalige" Vorkommnisse, bei denen Unternehmen vielleicht ein oder zwei Kunden hatten, die nicht pünktlich zahlen. **Vor der Krise sagten 44% der Unternehmen, dass Zahlungsvorfälle ein häufiges Ereignis seien.** 39% gaben an, dass sich die Häufigkeit von Zahlungsvorfällen in den letzten drei Jahren verschlechtert habe, während nur 28% sagten, sie hätten eine Verbesserung festgestellt. Nach dem Ausbruch der Krise verschärfte sich diese Situation noch weiter: Jeder Zehnte hatte in den zwei Monaten vor Mai mehrere Zwischenfälle pro Tag erlebt, 65% davon mindestens wöchentlich.

Es könnte auch verlockend sein zu denken, dass dies ein Thema ist, das nur das kleinere Ende des Marktes betrifft, aber das ist nicht der Fall. Während kleinere Unternehmen stärker von Zahlungsverzögerungen betroffen waren (51% gegenüber 43% bei größeren Unternehmen in Daten aus der Zeit vor Covid-19), war dies immer noch der Risikobereich Nr. 1 für größere Unternehmen. Es ist auch nicht auf einen Markt beschränkt, sondern betrifft alle Länder, die wir befragt haben:

**"Dies ist keine Frage von groß oder klein. Wenn man groß ist, hat man zwar einige Vorteile, aber man kann trotzdem leiden. Sie sehen das in der Luftfahrtbranche oder in der Automobilindustrie - diese großen Unternehmen verhandeln in letzter Minute über neue Kreditlinien in Höhe von 5 bis 10 Milliarden Dollar, weil sie mit Spannungen in ihrem operativen Cashflow rechnen. Manchmal können kleinere Unternehmen sogar einen Vorteil haben. Möglicherweise sind sie nicht so stark fremdfinanziert. Sie können sehr klein sein, aber mit einer soliden Bilanz und stabilen Investoren, und sie können tatsächlich anders reagieren, vielleicht sogar opportunistisch."**

(Fabrice Lévy, CFO bei Uberall, Frankreich)

Unterschiede gab es hinsichtlich der Industrie. Insbesondere die Finanzdienstleister sind deutlich weniger von Zahlungsproblemen betroffen (39% ggü. 47% im Durchschnitt), wobei andere Risiken wie Betrug (36%) und Cyber-Angriffe (39%) ebenso vorherrschend sind. Dies ist wohl auf die Natur der Branche zurückzuführen. Viele Finanzdienstleister arbeiten mit anderen großen Finanzinstituten oder Banken, bei denen es weniger wahrscheinlich ist, dass sie mit ihren Zahlungen in Verzug geraten. Die CFOs im Finanzbereich erwähnten, wie dies ihnen Sicherheit gibt, die andere Organisationen ggf. nicht haben.

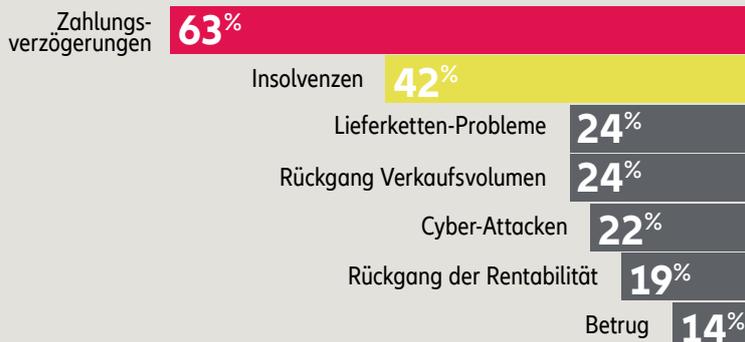
**Wir erleben Zahlungsverzögerungen, auch wenn das nicht unser Hauptproblem ist. Unsere Hauptkunden sind große Finanzinstitute, daher würde ich sagen, dass insgesamt die große Mehrheit unserer Kunden vollkommen zuverlässig ist."**

(Andrea Traverso, CFO bei Objectway, Italien)

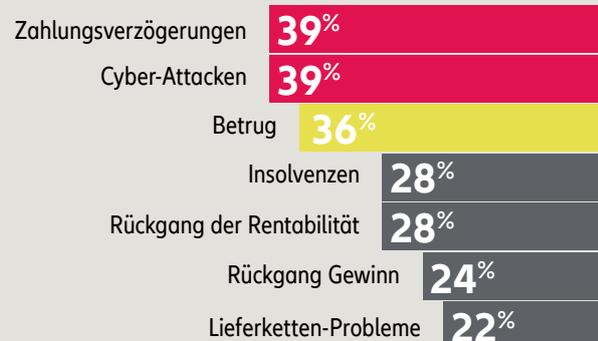
Das Profil Ihres Kundenstamms ist eher ein treibender Faktor als Ihr internes Geschäftsprofil, wenn es um die Auswirkungen von Zahlungsfragen geht.

## WIE SICH RISIKEN IM VERGANGENEN JAHR AUF DIE UNTERNEHMEN AUSGEWIRKT HABEN: VERTIKAL

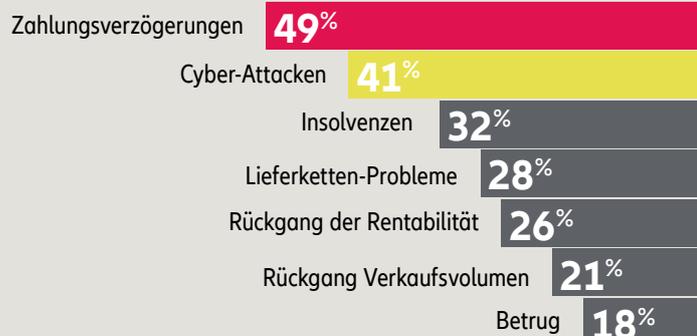
### Bau



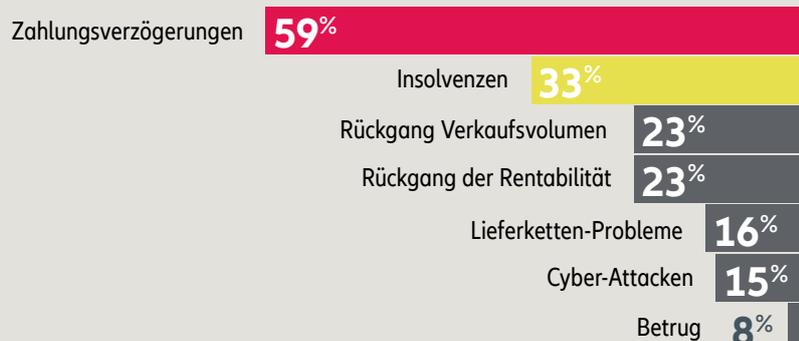
### Finanz- und Rechnungswesen



### IT, Technologie und Telekommunikation



### Professionelle Dienstleistungen



**Grafik 9:** Zahlungsverzögerungen haben im vergangenen Jahr fast die Hälfte aller Unternehmen beeinträchtigt

## ZAHLUNGSRIKIKEN IN DER COVID-19 WELT

Bereits vor dem Ausbruch von Covid-19 gaben nur 44% der Unternehmen an, dass sie sich "voll und ganz bereit" fühlten, mit Zahlungsausfällen umzugehen, und nur 40% sagten dasselbe für "Kundeninsolvenzen". Seit dem Ausbruch sind diese Zahlen auf 31% bzw. 35% gesunken. Dieser Mangel an Bereitschaft könnte unter den gegenwärtigen Umständen besonders deutlich werden. In Großbritannien ist bspw. weniger als ein Viertel (23%) "sehr zuversichtlich", dass sie die Pandemie überleben werden (Quelle: Savanta Covid-19 B2B Tracker, 5. Juni 2020).

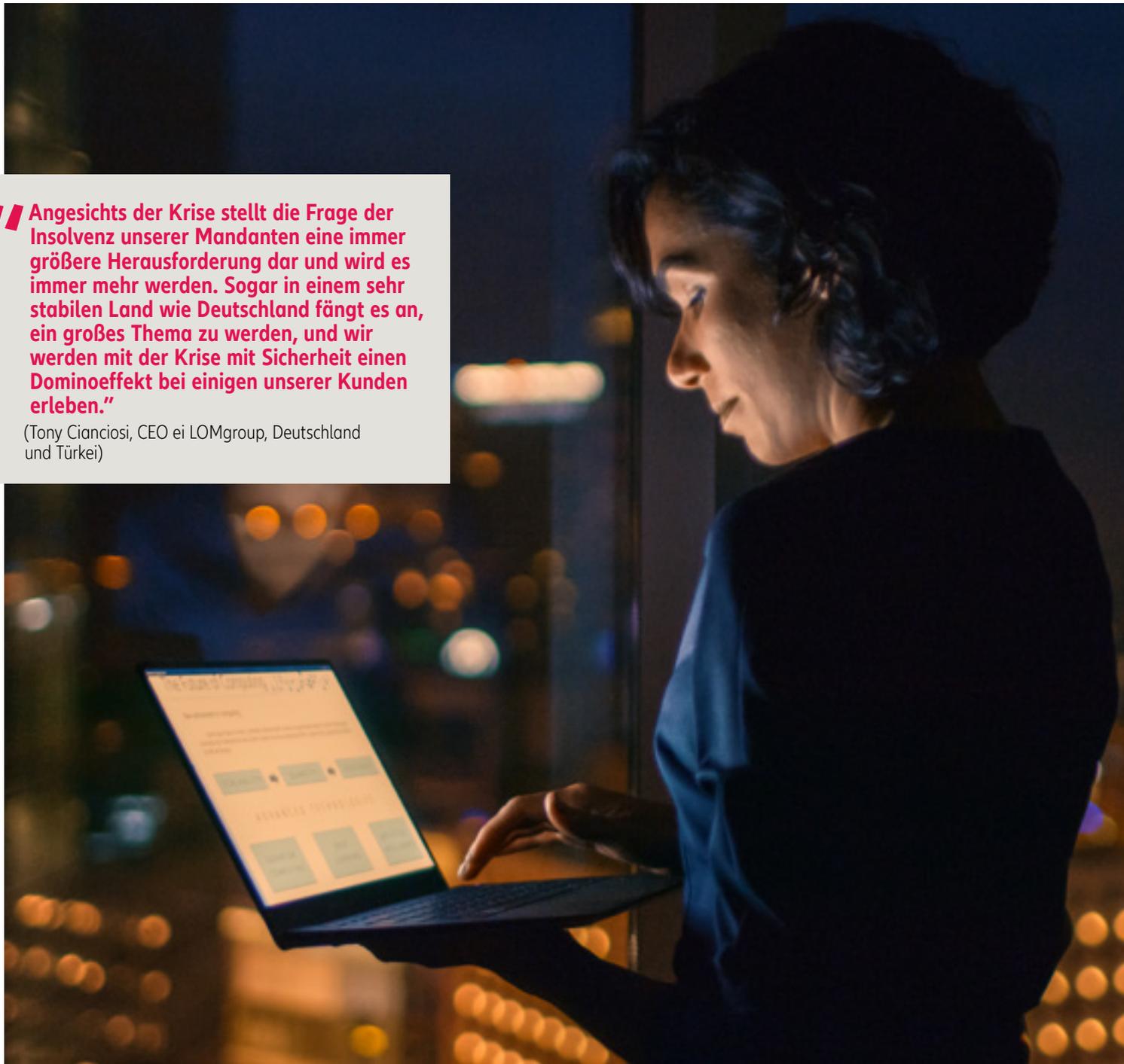
Im Gespräch mit den CFOs teilten selbst diejenigen, die in stabilen und finanziell gesunden Unternehmen tätig sind, die Ansicht, dass Zahlungsrisiken wahrscheinlich zu einer größeren Herausforderung werden.

Besonders besorgt sind diejenigen, die mit kleineren Unternehmen arbeiten. Ein Leiter eines multinationalen Technologieberatungsunternehmens in Frankreich sagte:

"Wir verfügen über Teams, die sich auf Inkasso konzentrieren, die systematisch mit den Kunden nachfassen und sicherstellen, dass die Einziehung von Geld zum richtigen Zeitpunkt erfolgt. Wir nehmen das sehr, sehr ernst. Dennoch denke ich, dass die Zahlungen angesichts des Ausbruchs in den nächsten sechs Monaten ein großes, großes Thema sein werden. Es wird ein großes Thema für uns sein, aber für die Menschen, die mit kleinen Unternehmen arbeiten, wird es meiner Meinung nach um Leben und Tod des Unternehmens gehen."

**Angesichts der Krise stellt die Frage der Insolvenz unserer Mandanten eine immer größere Herausforderung dar und wird es immer mehr werden. Sogar in einem sehr stabilen Land wie Deutschland fängt es an, ein großes Thema zu werden, und wir werden mit der Krise mit Sicherheit einen Dominoeffekt bei einigen unserer Kunden erleben."**

(Tony Cianciosi, CEO ei LOMgroup, Deutschland und Türkei)





## MINDERUNG VON ZÄHLUNGSRISIKEN

Was tun, um Risiken zu planen und einzudämmen? Als die CFOs gefragt wurden, wie sie reagierten - oder wie ihrer Meinung nach die Unternehmen reagieren sollten - ergaben sich drei Schwerpunktbereiche:

1. Planung
2. Diversifizierung
3. Versicherung

### 1. Planung

Es muss sichergestellt werden, dass zur Risikominimierung im Voraus gearbeitet wird. Dazu gehören die Planung bestimmter Szenarien und ein proaktives Cash-Management, aber auch Maßnahmen, die zur Risikominderung in der Einstiegsphase des Kunden beitragen.

Andrea Traverso, CFO bei Objectway, Italien, beriet: "Insolvenz-Scouting und Screening-Aktivitäten, bevor man mit einem Kunden beginnt, sind von entscheidender Bedeutung. Screening-Aktivitäten als Mittel zur Analyse, zum Verständnis der Insolvenz und der Stärke der Geschäftstätigkeit jedes einzelnen Unternehmens sind der richtige Weg, um das Problem anzugehen und zu lösen. Gleichzeitig kann eine Versicherung eine große Hilfe sein. In der Vergangenheit habe ich einige andere Unternehmen in der Finanzabteilung geleitet, in denen wir unser Risiko mit Versicherungen abgedeckt haben, was einen anderen Blickwinkel darstellt, von dem aus man das gleiche Problem betrachten kann. Ich denke, dass beide Aktivitäten parallel laufen könnten".

### 2. Diversifizierung

Unternehmen, die über eine breite Palette von Produkttypen verfügen oder in mehreren Branchen tätig sind, werden in Zukunft am besten in der Lage sein, mit größeren Risiken umzugehen. Auch Unternehmen mit einer kleineren Produktpalette sollten sich auf die Diversifizierung der Kundenzahlen konzentrieren, sowohl unter dem Gesichtspunkt der Risikominimierung als auch unter dem Gesichtspunkt der Einnahmen.

David Franklin, CFO von Astrea Bioreparations, Großbritannien, sagte: "Wir diversifizieren in so viele verschiedene Bereiche und so viele verschiedene Kunden wie möglich. Traditionell waren wir auf eine recht kleine Anzahl von Großkunden angewiesen. Das haben wir als Risiko erkannt, und wir arbeiten hart daran, in verschiedene

Produktbereiche vorzudringen und unsere Einnahmen mit verschiedenen Kunden aufzubauen, um das Risiko wirklich zu streuen.

In ähnlicher Weise erklärte Markus Schneider, CFO von Kerberos Management, Deutschland: "Für uns bedeutet Risikoreduzierung in der Regel eine gute Planung auf der Einzelproduktseite und einen Mix. So hat Electronic Arts bei Videospiele derzeit 120 Spiele in Entwicklung. Davon werden sie einen, zwei oder drei Hits haben. Für mich ist das also Risikokontrolle, wenn ich den Produktmix aus finanzieller Sicht betrachte. Es ist vergleichbar mit einem Fonds, bei dem man eine Auswahl von Aktien hat und versucht, verschiedene Risikobereiche abzudecken. Risiken wie Covid-19 sind auf der Planungs- und Kontrollseite, um einen guten Produktmix zu haben".

### 3. Versicherung

Die CFOs sind der Meinung, dass Versicherungen an Bedeutung gewinnen werden - und sollten. Die enge Zusammenarbeit mit vertrauenswürdigen Versicherern zum bestmöglichen Schutz Ihres Unternehmens ist von entscheidender Bedeutung. Dies ist bereits etwas, worauf die CFOs auf der Grundlage der Covid-19-Situation handeln, und ein Bereich, in dem in naher Zukunft wahrscheinlich noch viele weitere folgen werden.

**Ich bin fest davon überzeugt, dass die Kreditversicherung in einer Post-Coronavirus-Welt wichtiger sein wird.** (Tony Cianciosi, CEO LOMgroup, Deutschland und Türkei)

Dies zu verstärken, drängte Markus Schneider, CFO Kerberos Management, Deutschland: "Sie sollten mit einer Kreditversicherung zusammenarbeiten. Wir saßen viele Male mit ihnen zusammen und diskutierten, wie wir Arbeitsabläufe und Prozesse einrichten. Wenn man sie einbezieht, dann ist es besser für alle. Man bekommt bessere Konditionen, sie haben einen besseren Einblick, man hat einen Risikoschutz haben. Das ist wichtig, und für jedes Unternehmen, das ich betreue, steht das wohl auf der Tagesordnung meiner ersten Woche."

Zahlungsfragen und Insolvenzen stehen im Vordergrund der Überlegungen der CFOs und dürften im derzeitigen Klima noch mehr Aufmerksamkeit erregen. Der scharfsinnige Finanzleiter wird einen proaktiven Ansatz verfolgen: vorausschauend planen und Versicherungen abschließen, um sein Unternehmen in Zukunft besser vor Herausforderungen zu schützen.

# DER FAKTOR MENSCH BEIM CFO

## DIE ROLLE EINES FINANZCHEFS

Bisher haben wir uns eingehend mit den Ansichten der Finanzchefs, den wichtigsten Trends in ihren Branchen und den Risiken, die ihre Geschäfte bedrohen, befasst. Zum Schluss wenden wir uns der „menschlichen Seite“ des CFO selbst zu.

Wir beginnen mit einigen grundlegenden Fragen: Gibt es eine typische „Persönlichkeit“ eines Finanzchefs? Welche Fähigkeiten sind der Schlüssel zum Erfolg? Wie stark sind sie unter Stress?

Um die Rolle des Finanzchefs zu verstehen, haben wir die Teilnehmer gebeten, sich in eine von vier „Persönlichkeiten“ einzuordnen, wobei jede eine spezifische Kombination von Verantwortung, Fähigkeiten und Einstellung aufweist.

Innerhalb dieser vier Kategorien hat sich der größte Teil - fast die Hälfte - selbst als „Strategen“ eingestuft. Während wir den „Techniker“ als Vertreter der „traditionellen“ CFO-Rolle betrachten könnten, die sich auf Details und die Überwachung von Finanzindikatoren konzentriert, sieht sich der moderne Finanzleiter eher in einer strategischen Rolle; ein langfristig denkender Mensch, der die Verantwortung für das allgemeine Unternehmenswachstum übernimmt.



### Der Techniker

Als Experte auf Ihrem Gebiet konzentrieren Sie sich auf die Finanzindikatoren und überwachen diese genau und regelmäßig. Sie gehen gerne ins Detail und verfügen über sehr gute Kenntnisse der internen Finanzsysteme.



### Der Strategie

Als langfristig denkender Mensch versuchen Sie immer, sich über Ihre Funktion hinaus einen Überblick zu verschaffen. Ihr Ziel ist es, einen wesentlichen Teil zu strategischen Entscheidungen beizutragen, um das Geschäftswachstum voranzutreiben.



### Der Innovator

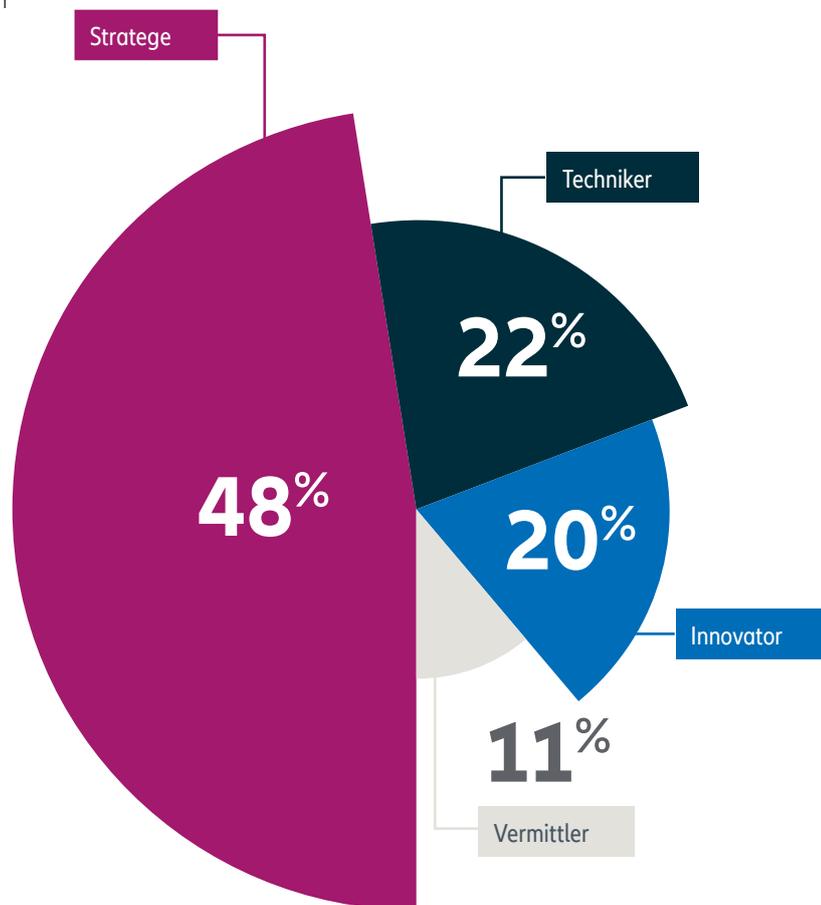
Sie sind neugierig, agil und suchen nach neuen Ideen und Technologien, um Ihre internen Prozesse und Arbeitsweisen zu hinterfragen und so die Effizienz Ihres Unternehmens zu verbessern. Sie glauben, dass die Technologie Ihren Beruf in Zukunft radikal verändern wird.



### Der Vermittler

Unterstützend und hilfsbereit konzentrieren Sie Ihre Bemühungen darauf, ein klares Bild der finanziellen Situation Ihres Unternehmens zu vermitteln, um Entscheidungen zu erleichtern. Sie versuchen, Zusammenarbeit und Diskussionen innerhalb Ihrer Organisation zu entwickeln.

## WELCHE DER FOLGENDEN PERSONEN BESCHREIBT SIE AM BESTEN?



**Grafik 10:** Fast die Hälfte der Befragten sah sich selbst als Strategen.

Eine verbreitete Ansicht, die dies zeigt, ist, dass der CFO wie ein CEO denken sollte - und in der Lage sein sollte, diese Rolle bei Bedarf auszufüllen.

**Es sollte nie ein Problem geben, wenn der CEO sagt: "Ich habe vier Wochen frei" oder "Ich bin eingesperrt" oder "Ich bin in Quarantäne". Der CFO sollte bereit sein, diese Rolle zu übernehmen."**

(Markus Schneider, CFO Kerberos Management, Deutschland)

Natürlich verändern und entwickeln sich die Persönlichkeiten ständig. In unseren Gesprächen mit den CFOs sprachen einige von dem Wunsch, als "Innovatoren" oder "Vermittler" betrachtet zu werden. Bezeichnenderweise sprach niemand von dem Wunsch, als "Techniker" angesehen zu werden. Das mag daran liegen, dass die damit verbundenen Fähigkeiten als Finanzleiter als selbstverständlich vorausgesetzt werden, aber da CFOs danach streben, bessere Strategen, bessere Innovatoren und bessere Moderatoren zu werden, ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Kernkompetenz, sich in die Details der finanziellen Leistung des Unternehmens zu vertiefen, nicht geschwächt wird.

Dies ist besonders wichtig in einem schwierigen Umfeld wie dem gegenwärtigen, in dem ein Auge fürs Detail und technisches Wissen unerlässlich sind. Tatsächlich gaben in unserer Untersuchung vom Mai 18% derjenigen, die sich selbst als "Techniker" definierten, an, dass sie die Krise "sehr leicht" zu bewältigen finden, im Gegensatz zu nur 3%, die dies aus den anderen Kategorien sagten.

Gerade in schwierigen Zeiten muss ein Gleichgewicht zwischen Technik und Strategie gefunden werden.

**Es ist ein bisschen wie Eiskunstlauf. Man hat die Runde, wo man die Techniken macht, aber man muss auch den künstlerischen Teil machen. Meine Rolle ist ein bisschen wie beim Eiskunstlauf."**

(Markus Schneider, CFO Kerberos Management, Deutschland)

## DIE SICH ENTWICKELNDEN FÄHIGKEITEN EINES CFOS

Wie wir gesehen haben, erodiert die traditionelle Rolle des Finanzchefs, der innerhalb der Finanzplanung und der Verantwortung für die Verwaltung von Budgets eingegrenzt ist, und es gibt eine Ausweitung der Verantwortlichkeiten auf die strategische Entscheidungsfindung und das Verständnis neuer Technologien.

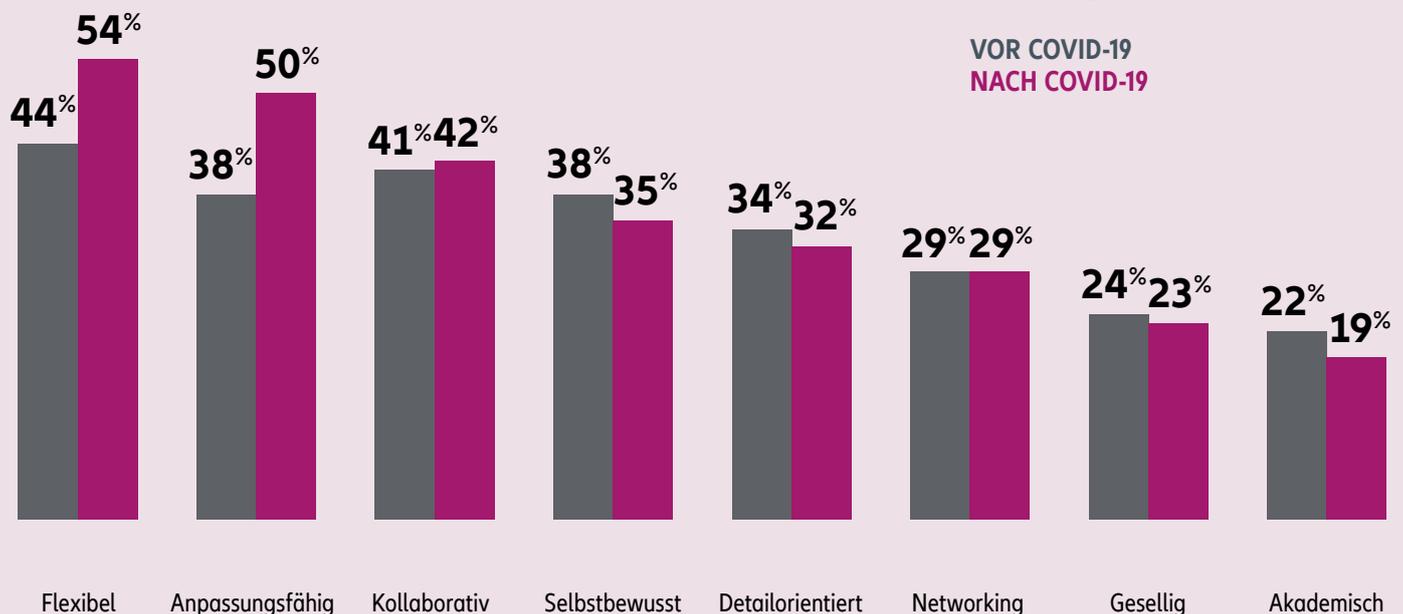
Wie David Franklin, CFO von Astra Bioseparations, erklärte, besteht die Rolle des modernen Finanzexperten darin, die verschiedenen Stränge des Unternehmens zusammenzuführen:

**Ich glaube, es ist wichtig, dass man aus dem Detail herauskommt, dass man das Gesamtbild sehen kann und dass man sieht, wie die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens zusammenpassen und wie sie zusammenarbeiten."**

Während wir uns vorhin mit den technischen Fähigkeiten befasst haben, die von Finanzführungskräften verlangt werden, sind diese Verantwortlichkeiten auch mit der Forderung nach den richtigen "weicheren" Fähigkeiten verbunden. Als wir Finanzleiter vor dem Ausbruch nach den wichtigsten Soft Skills befragten, die heute in ihrem Beruf erforderlich sind, rangierten Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ganz oben - noch vor traditionelleren Bereichen wie "detailorientiert" und "akademisch".

Diese erwünschten Persönlichkeitsmerkmale sind nur noch wichtiger geworden, da Finanzleiter versuchen, ihr Unternehmen durch die gegenwärtige Unsicherheit zu führen, wobei Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Vergleich zu den Merkmalen vor Covid-19.

### DIESE TOP 3 "SOFT SKILLS" GELTEN ALS ENTSCHEIDEND FÜR EINE ERFOLGREICHE FINANZFÜHRUNG



**Grafik 11:** Die drei wichtigsten Fähigkeiten, die als entscheidend für eine erfolgreiche Finanzführung angesehen werden

VOR COVID-19  
NACH COVID-19

# RUHE BEWAHREN IN EINER WELT MIT COVID-19

Es besteht kein Zweifel daran, dass die Gesamtverantwortung für die Finanzen eines Unternehmens mit einem gewissen Druck verbunden ist. Doch als wir die Finanzchefs im Februar 2020 befragten, wie sie das kommende Jahr einschätzen, gab nur einer von fünf (19%) an, dass er sich gestresst fühle. Stattdessen standen, wie wir vorhin diskutiert haben, das Gefühl des Vertrauens und ein relativ hohes Maß an Optimismus im Vordergrund.

Dieser ruhige und optimistische Geschäftsansatz ist jedoch durch den Ausbruch von Covid-19 etwas gestört worden. Die Zahl der Finanzchefs, die sagten, dass sie sich im Hinblick auf das kommende Jahr gestresst fühlten, stieg im Mai auf 32%, wobei 23% sogar so weit gingen, zu sagen, dass sie sich ängstlich fühlten - etwas, was vor dem Ausbruch nur 9% sagten.

Es hat sich auch auf ihre Sichtweise ausgewirkt, wie das kommende Jahr im Vergleich zum vorhergehenden Jahr aussehen wird. Vor der Krise waren nur 35% der Befragten der Ansicht, dass 2020 belastender sein wird als 2019, aber da die globale Pandemie beispiellose finanzielle Herausforderungen mit sich bringt und die Finanzchefs im

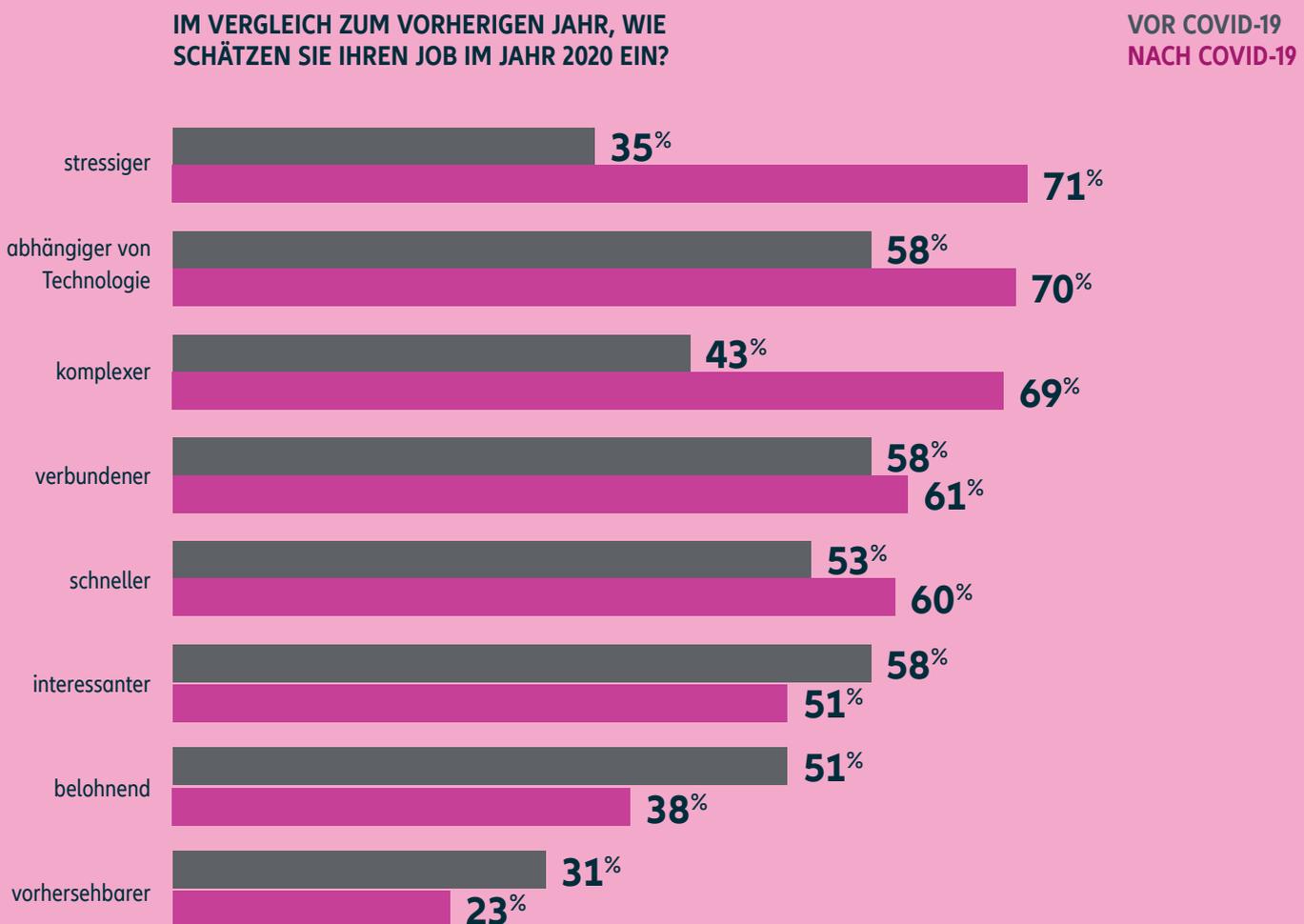
Kampf ums Überleben vor schwierigen Entscheidungen bezüglich Investitionen, Kosten und Personal stehen - diese Zahl hat sich inzwischen auf 71% verdoppelt.

Trotzdem halten es die CFOs für unerlässlich, dass sie ihre "Soft Skills" weiterhin ausüben, insbesondere wenn es darum geht, in dieser Zeit der Unsicherheit eine ruhige Unternehmensführung zu zeigen und die Mitarbeiter zu führen.

**Ich versuche, das Positive zu vermitteln und die Menschen optimistisch zu halten. Die Gehaltsabrechnung wird bezahlt. Wir sind finanziell solide. Ich stelle sicher, dass diese Botschaften kommuniziert werden und unsere Leute nicht in Panik geraten."**

(Gabriele Fraschini, CFO FederlegnoArredo, Italien)

**Es ist wichtig, positiv zu bleiben, unabhängig von sich ändernden Umständen - alles ist eine Gelegenheit zu lernen. Es kann schwierig sein, dies zu tun, wenn man mit Widrigkeiten konfrontiert wird, aber man muss in Bewegung bleiben. Es ist wichtig, weiter voranzukommen."** (Zainul Ahmad, SVP, Investment Bank, UK)



**Grafik 12:** Seit Covid-19 sehen die Finanzchefs das kommende Jahr als stressiger und komplexer an.

# ZUSAMMENFASSUNG: WAS BRINGT DIE ZUKUNFT?

Wir haben gesehen, dass die CFOs relativ optimistisch und zuversichtlich für das Jahr 2020 waren. Besonders begeistert zeigten sie sich von den neuen Technologien und den positiven Auswirkungen, die sie auf ihre Unternehmen haben könnten.

Spulen wir bis März vor, fiel der völlig beispiellose Covid-19-Virus über Europa her. Praktisch über Nacht waren viele gezwungen, ihre Betriebe vorübergehend zu schließen oder auf eine völlig abgelegene Belegschaft umzustellen.

Im Mai - inmitten des anfänglichen Höhepunktes der Fälle in Europa - sahen wir unter den Finanzführern einen Rückgang des Optimismus, einen Rückgang des Vertrauens, eine Zunahme des Stresses und eine Verschärfung der Sorgen um Zahlungsverzug, während gleichzeitig neue Sorgen um Umsatz und Rentabilität aufkamen.

Die Unternehmen wurden weltweit beschleunigt in eine Zeit vorwärts gebracht, in der die Digitalisierung und eine technologisch gebildete Belegschaft Schlüsselindikatoren für die Unternehmensleistung und die Wahrscheinlichkeit des Überlebens sind.

Wir haben gesehen, dass kleinere Unternehmen im Allgemeinen am härtesten betroffen sind. Kleinere Unternehmen investieren im Allgemeinen weniger in Versicherungen und digitale Lösungen und haben geringere Barreserven.

In welchem Zustand werden Unternehmen und die Wirtschaft insgesamt längerfristig aus dieser Krise hervorgehen? Derzeit gibt es einfach zu viele Unbekannte, um aussagekräftige Vorhersagen machen zu können, wobei die wichtigste Unbekannte die Dauer der Krise ist - etwas, dessen sich CFOs nur allzu bewusst sind, wie Andrea Traverso, CFO bei Objectway, Italien, sagte: "Wir wissen nicht, wie lange es dauert, die Situation zu überstehen, wie lange es dauert, sich von der Situation zu erholen, wir wissen es nicht. Wir wissen es einfach nicht."

**Wir sind gut aufgestellt, um den Schock zu überstehen, aber das hängt vom Ausmaß des Schocks ab. Wie lange wird er anhalten und wie schnell wird die Wirtschaft wieder anspringen?"**

(VP, Multinationale Technologie-Beratung, Frankreich)

Was sollten Sie angesichts dieser Unsicherheit tun? Die CFOs, mit denen wir gesprochen haben, berichteten uns über ihren fachmännischen Rat und die Maßnahmen, die ihre Unternehmen während dieser Konjunkturabschwächung ergreifen:

## 1. In Technologien investieren

CFOs wollen in Technologien investieren, um ihr Geschäftsmodell effizienter zu gestalten und genauere Analysen, Überwachungen und Modellierungen voranzutreiben. Ein Unternehmen, das in der Lage ist, Risiken zu erkennen und durch Business Intelligence neue Umsatzmöglichkeiten zu eröffnen, wird gut aufgestellt sein, um in dieser und künftigen Krisen zu überleben und zu gedeihen.

## 2. Vor Zahlungsrisiken schützen

Jetzt ist es an der Zeit, die Strategie Ihres Unternehmens für das Management von Zahlungsrisiken zu überprüfen. Von der proaktiven Planung über die Diversifizierung von Angebot und Kundenstamm bis hin zum Kauf von risikomindernden Produkten wie Versicherungen - CFOs erkennen, dass sie handeln müssen, um negative Auswirkungen jetzt zu reduzieren und sich auch auf zukünftige Probleme vorzubereiten.

## 3. Ihr Netzwerk nutzen

CFOs sehen ihr Geschäftsnetzwerk als unterstützend an, aber es muss gepflegt werden. Es ist wichtig, sich Zeit zu nehmen und in regelmäßigem Kontakt mit den Kunden, Wettbewerbern und Lieferanten zu bleiben. Ein vielfältiges Netzwerk bringt frische Ideen und gibt Ratschläge zu Praktiken im Umgang mit den schwierigen Umständen.

Die CFOs sagten voraus, dass die gegenwärtige Krise zu einer Polarisierung der Unternehmenslandschaft führen kann. Unternehmen, die technisch versiert sind, die sich am schnellsten anpassen können und die über robuste Strategien zur Risikominderung verfügen, werden überleben - und vielleicht sogar florieren. Umgekehrt können Organisationen, die Investitionen in Bereichen wie Digitalisierung und Versicherungen nicht priorisiert haben, kämpfen, zurückbleiben oder sogar scheitern.

Bei der Betrachtung der langfristigen Auswirkungen der gegenwärtigen Krise erwarten unsere Ökonomen negative Auswirkungen im Zusammenhang mit einem Verlust von Kapazitäten in Produktion, Beschäftigung und Handel sowie ein steigendes politisches Risiko. Trotz dieser herausfordernden Zeiten könnten neue Wachstumsquellen in Bereichen wie Infrastruktur, Gesundheit, Digitalisierung und Energie entstehen. Die gegenwärtige Krise könnte die Rolle eines Katalysators bei der Neuverteilung weg von nicht wettbewerbsfähigen Sektoren hin zu vielversprechenderen Sektoren in der Zukunft spielen.

Während sich die CFOs in ganz Europa auf eine vor uns liegende herausfordernde Zeit vorbereiten, ist es jetzt an der Zeit, über die Strategie nachzudenken und sicherzustellen, dass Maßnahmen ergriffen werden, um das künftige Unternehmenswachstum voranzutreiben und Krisen wirksam zu bewältigen.

**Ich bin immer noch optimistisch. In nicht allzu langer Zeit wird diese ganze Sache vorbei sein, und wir werden wieder an die Arbeit gehen und wieder. Ich bin immer noch optimistisch."**

(Gabriele Fraschini, CFO FederlegnoArredo, Italien)

**Ich sehe die Zukunft recht positiv. Sobald wir auf die eine oder andere Weise aus dem Virus herauskommen, werden wir einen Weg finden, um zu wachsen."**

(Andrea Traverso, CFO Objectway, Italien)

# METHODOLOGIE

Dieser Bericht basiert auf drei Forschungsphasen:

1. Eine Online-Umfrage, durchgeführt im Februar 2020
2. Eine Reihe von Tele-Tiefeninterviews, durchgeführt im März/April 2020
3. Erneutes Einreichen der Online-Umfrage im Mai 2020

## Erste Phase

Die erste Phase umfasste eine quantitative Umfrage unter 847 Entscheidungsträgern im Finanzbereich, die über ein Online-Panel durchgeführt wurde. Die Befragten stammten aus vier Märkten: Großbritannien (207), Frankreich (215), Deutschland (216) und Italien (209). Die Umfrage wurde in lokale Sprachen übersetzt. Sowohl kleine (422) als auch große (425) Unternehmen waren gleichmäßig vertreten, wobei 100 Mitarbeiter als Trennlinie dienten. Die Befragten vertraten eine Reihe von Branchen, die alle in Organisationen tätig waren, in denen der Business-to-Business-Umsatz mindestens 20% des Umsatzes ausmachte. Die Befragten arbeiteten sowohl in Finanz- als auch in Strategie-/Führungsfunktionen. Sie wurden überprüft, um sicherzustellen, dass sie an den Kaufentscheidungen für Produkte zur finanziellen Absicherung beteiligt waren. Die Befragten teilten sich in 503 männliche und 342 weibliche Personen mit einem Durchschnittsalter von 39 Jahren auf. Die Umfrage wurde zwischen dem 5. Februar und dem 2. März 2020 durchgeführt.

## Zweite Phase

Die zweite Phase bestand aus Telefoninterviews (Dauer zwischen 45 Minuten und 1 Std. 15 Minuten) mit hochrangigen Entscheidungsträgern aus dem Finanzbereich in denselben vier Märkten. Die Befragten wurden über ein führendes Networking-Unternehmen rekrutiert und vertraten kleine und große Unternehmen aus einer Reihe von Branchen. Alle Interviews folgten locker einem Diskussionsleitfaden, der im Anschluss an die Analyse der Umfrageergebnisse der ersten Phase verfasst wurde. Die Befragten wurden ermutigt, die Covid-19-Krise von Problemen oder positiven Trends zu isolieren, die bereits vor dem Ausbruch bestanden, und in die Zukunft zu blicken. Alle Interviews wurden in englischer Sprache geführt und fanden zwischen dem 26. März und dem 9. April 2020 statt.

## Dritte Phase

In Phase drei wurde die quantitative Umfrage der ersten Phase erneut durchgeführt, um zu messen, auf welche Weise und in welchem Ausmaß die Meinungen der CFOs durch Covid-19 beeinflusst wurden. Insgesamt wurden 222 Personen befragt, die sich auf die gleichen Märkte verteilten: Großbritannien (55), Frankreich (54), Deutschland (54) und Italien (59). Aus Gründen der Vergleichbarkeit spiegelte die Aufteilung der in Phase drei rekrutierten Profile weitgehend die der ersten Phase wider. Wir haben die Befragten, die in kleinen (105) und großen (117) Unternehmen arbeiten, gleichmäßig befragt. Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 37 Jahre, aufgeteilt in 131 männliche und 91 weibliche Mitarbeiter.

Die Screening-Kriterien und der Fragebogen, die in Phase drei verwendet wurden, waren fast identisch mit denen von Phase eins. Zu den kleinen Änderungen zählten die Streichung aller Fragen, die sich auf die langfristige Vergangenheit konzentrierten, und die Hinzufügung einer Frage zu den unmittelbaren Auswirkungen von Covid-19 auf die Rolle der Befragten. Die Umfrage wurde zwischen dem 21. und 29. Mai 2020 live durchgeführt.





## **Handels- und Kreditrisiken heute vorhersagen, um den Unternehmen Vertrauen für morgen zu geben**

Euler Hermes ist weltweit führend in der Warenkreditversicherung und ein anerkannter Spezialist in den Bereichen Kautions-, Inkasso-, Warenkredite- und politische Risiken. Unser Informationsnetzwerk analysiert die täglichen Veränderungen der Solvenz von Unternehmen, die 92% des globalen BIP ausmachen. Wir geben Unternehmen das Vertrauen für den Handel. Wir entschädigen Ihr Unternehmen im Falle eines Forderungsausfalls, aber, was noch wichtiger ist, wir helfen Ihnen, Forderungsausfälle von vornherein zu vermeiden. Wann immer wir Kreditversicherungen oder andere Finanzierungslösungen anbieten, ist unsere Priorität der vorausschauende Schutz. Aber wenn das Unerwartete eintrifft, bedeutet unser Rating von AA, dass wir mit Unterstützung der Allianz über die Mittel verfügen, um Ihr Unternehmen zu entschädigen und Ihr Geschäft aufrechtzuerhalten. Euler Hermes hat seinen Hauptsitz in Paris und ist in mehr als 50 Ländern mit 5.800 Mitarbeitern vertreten. Im Jahr 2018 belief sich unser konsolidierter Umsatz auf 2,7 Milliarden Euro, und die versicherten globalen Geschäftstransaktionen entsprachen einem Exposure von 962 Milliarden Euro.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte: [eulerhermes.de](http://eulerhermes.de), [LinkedIn](#) and Twitter [@eulerhermes](https://twitter.com/eulerhermes).

## **Savanta:**

### **Informieren + inspirieren für bessere Entscheidungsfindung**

Savanta ist ein schnell wachsendes Daten-, Forschungs- und Beratungsunternehmen. Wir informieren und inspirieren unsere Kunden durch aussagekräftige Daten, leistungsfähige Technologie und wirkungsvolle Beratung. All dies soll unseren Kunden helfen, bessere Entscheidungen zu treffen und schnellere Fortschritte zu erzielen.

Unser Geschäftsteam hat sich auf die Durchführung qualitativer und quantitativer Forschung bei Nischen-, Senioren- und schwer erreichbaren Zielgruppen spezialisiert. Wir verfügen über besonders große Erfahrung im Finanzdienstleistungs- und Technologiesektor und unterstützen führende globale Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Marke, Inhalte und Produkte.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte: [savanta.com](http://savanta.com), or search 'Savanta' on [LinkedIn](#)

Wir hoffen, Sie fanden diesen Bericht  
aufschlussreich und nützlich.

Besuchen Sie [eulerhermes.de](http://eulerhermes.de), um uns zu kontaktieren  
oder weitere Informationen zu erhalten.

#### **HAFTUNGSAUSSCHLUSS**

Dieses Material wird von Euler Hermes Services, einem Unternehmen der Allianz, ausschließlich zu Informationszwecken veröffentlicht und ist nicht als spezifische Beratung zu verstehen. Die Empfänger sollten diese Informationen eigenständig und unabhängig bewerten und keine Maßnahmen ergreifen, sondern sich ausschließlich auf diese Informationen verlassen. Dieses Material darf weder ganz noch teilweise ohne unsere Zustimmung verwendet, gehostet, ausgeführt, kopiert, reproduziert, verarbeitet, angepasst, übersetzt, veröffentlicht, übertragen, angezeigt und offengelegt werden. Es ist nicht für die Verbreitung in einer Rechtsordnung bestimmt, in der dies verboten wäre. Obwohl diese Informationen als zuverlässig erachtet werden, wurden sie von Euler Hermes Services nicht unabhängig geprüft. Euler Hermes Services gibt keinerlei Zusicherungen oder Gewährleistungen (weder ausdrücklich noch stillschweigend) hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit dieser Informationen ab und übernimmt keinerlei Verantwortung oder Haftung für Verluste oder Schäden, die in irgendeiner Weise aus der Nutzung dieser Informationen oder dem Vertrauen auf diese Informationen entstehen. Sofern nicht anders angegeben, können alle Ansichten, Prognosen oder Schätzungen ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Euler Hermes Services, ist eine französische vereinfachte Aktiengesellschaft (société par actions simplifiée), die im Handels- und Gesellschaftsregister von Nanterre unter der Nummer 414 960 377 eingetragen ist und ihren Sitz 1 place des Saisons - 92048 Paris-La-Défense Cedex hat.

© Copyright 2020 Euler Hermes. Alle Rechte vorbehalten.

