

FOM-Conference

# FOM International CSR Research Conference

## Implementing Sustainable CSR Management Solutions



Key Note 2

19.04.2013, 09:30Uhr

„The Road to Sustainability Finance: Sustainability and the Role of the CFO“

Volker Linde, Partner, Deloitte & Touch GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Germany

April 18<sup>th</sup>-19<sup>th</sup> 2013

FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
Rheinauhafen Süd | Aggripinawerft 4 |  
50678 Cologne | Germany

## Nachhaltigkeit: Warum CFOs auf Einsparungen und Strategie setzen

Dies ist ein entscheidendes Jahr für Nachhaltigkeit und Wirtschaft gleichermaßen. Beim Rio+20 Corporate Sustainability Forum im Juni drängten mehr als 1.000 Führungskräfte auf neue Regulierungen und Maßnahmen, die Anreize für eine „grüne Wirtschaft“ bieten.<sup>1</sup> Es ist zu erwarten, dass bestimmte Formen der nicht-finanziellen Berichterstattung, darunter Umweltinformationspflichten, aufgrund in Vorbereitung befindlicher EU-Richtlinien in naher Zukunft verbindlich werden.<sup>2</sup> Der internationale Rat für integrierte Berichterstattung (International Integrated Reporting Council, IIRC) feilt zudem an seinem ersten Rahmenkonzept, das voraussichtlich 2013 umfangreich vorgestellt werden soll.<sup>3</sup>

So steht Nachhaltigkeit inzwischen offensichtlich auf der Agenda vieler Unternehmen, und zwar, wie die Ergebnisse einer neuen Studie von Deloitte zeigen, direkt auf der Agenda der Finanzchefs. Tatsächlich ist Nachhaltigkeit, nachdem sie aufgrund der weltweiten Wirtschaftskrise in den letzten Jahren etwas in den Hintergrund getreten war, zur Priorität geworden. Dies ergibt sich nicht nur aufgrund von Regulierungen und der steigenden Forderung nach Transparenz – sondern weil sich Nachhaltigkeit für CFOs als wertvolles Instrument zur Kostensenkung erwiesen hat.



---

„Nachhaltigkeit führt bereits in einem frühen Stadium zu echten Einsparungen; sie kann nur umgesetzt werden, wenn sie in das Finanzwesen integriert wird.“

CFO, China

Im 2012 Sustainability & the CFO Survey, der von Verdantix im Auftrag von DTTL und deren Mitgliedsunternehmen durchgeführt wurde, geben etwa 53% der teilnehmenden CFOs an, dass sich ihr Engagement bei Nachhaltigkeitsthemen im letzten Jahr verstärkt habe. 61% erwarten, dass ihr Engagement in den nächsten zwei Jahren noch zunehmen wird (siehe Abb. 1 und 2). Ihre Motivation ist eindeutig: 49% der befragten 250 CFOs – die Unternehmen in 14 Ländern mit einem durchschnittlichen Umsatz von US\$ 12 Milliarden repräsentieren – sehen eine enge Verbindung zwischen Nachhaltigkeitsleistung und Finanzergebnissen. In dieser Veröffentlichung zeigen wir auf, warum Nachhaltigkeit für Finanzchefs so wichtig geworden ist und wie diese einen noch höheren Wert aus ihren Nachhaltigkeitsanstrengungen schöpfen können.

<sup>1</sup> Rio+20 Corporate Sustainability Forum, Final Business Forum Text, Juni 2012; <http://www.unglobalcompact.org/news/249-06-21-2012>

<sup>2</sup> „Sustainable and Responsible Business CSR – Reporting and Disclosure“, Europäische Kommission, 2012; [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/index_en.htm)

<sup>3</sup> „Key Milestones for Integrated Reporting“, International Integrated Reporting Council, 2012; <http://www.theiirc.org/>

## Der Erfolg der grünen Wirtschaft

Noch vor einem Jahr hatten viele CFOs andere Prioritäten bzw. Aufgaben, z.B. die Sicherstellung der Liquidität und manchmal auch des Überlebens. Und auch wenn es keinen alleinigen Auslöser gibt, so sind es doch mehrere Faktoren, durch die Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt gerückt ist.

**Tabelle 1: Wie hat sich Ihre Rolle bzgl. der Nachhaltigkeitsstrategie Ihrer Firma im letzten Jahr verändert?**

	International	Deutschland
Größer:	27%	8%
Etwas größer:	26%	24%
Gleich:	44%	64%
Etwas kleiner:	2%	0%
Kleiner:	1%	4%

**Tabelle 2: Wie wird sich Ihrer Erwartung nach Ihre Rolle bzgl. der Nachhaltigkeitsstrategie in den nächsten 2 Jahren ändern?**

	International	Deutschland
Größer:	33%	16%
Etwas größer:	28%	32%
Gleich:	38%	52%
Etwas kleiner:	1%	0%
Kleiner:	0%	0%

Quelle: Deloitte Touche Tohmatsu Limited: The 2012 Sustainability & the CFO Survey, 2012

Beispielsweise haben Unternehmen angesichts der verbesserten Qualität von Lösungen (u.a. vielfältig programmierbare, energiesparende Thermostate) und der sichtbaren Erfolge von Vorreitern (wie Toyota und Johnson & Johnson<sup>4</sup>) heute die für Nachhaltigkeitsmaßnahmen notwendigen Werkzeuge und Benchmarks. Gleichzeitig kommen von außen neue Herausforderungen auf die Unternehmen zu und CFOs nehmen sich des Themas Nachhaltigkeit an. Ratingagenturen verlangen mehr Informationen über die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Firmen; Indizes wie der Dow Jones Sustainability Index und der FTSE4GOOD Index sind bestrebt, verantwortungsvolle Unternehmensführung zu bewerten, und Stakeholder, einschließlich Investoren und Mitarbeitern, fordern mehr nicht-finanzielle Informationen.

Der wichtigste Treiber ist jedoch ökonomischer Natur. In einer Zeit hoher Kassenbestände und behutsamer Investitionen haben CFOs die Vorteile von Maßnahmen erkannt, die sich mit wenig Kapital und Amortisationszeiten von zwei bis drei Jahren umsetzen lassen. Und da sie versuchen, die Margen in einem Umfeld mit niedrigen Wachstumsraten zu halten, setzen sie umso mehr auf Einsparungen. So planen etwa 56% der befragten CFOs, in den nächsten zwei Jahren Investitionen in virtuelle Kommunikations- und Konferenzsysteme, 55% in die Herstellung energieeffizienter Geräte und 52% insbesondere in effiziente Rechenzentrumstechnologien zu investieren.

„Um im gegenwärtigen Wettbewerb mitzuhalten, ist es wichtig, weiter in Nachhaltigkeit zu investieren, um so im besten Fall einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.“

CFO, Frankreich

Weitere Einsparungen sehen CFOs im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes von Nachhaltigkeit. Laut der Umfrage hat bereits über ein Drittel der Unternehmen zur Absicherung gegen Nachhaltigkeitsrisiken eine organisatorische Umgestaltung vorgenommen und weitere 22% planen dies in den nächsten zwei Jahren. Unternehmen versuchen Lösungen zu entwickeln, die ihr Geschäft für die Zukunft widerstandsfähiger machen. Der Wasserverbrauch bietet hier beispielsweise zahlreiche Möglichkeiten: So verbraucht etwa ein führender Hersteller weniger Wasser in seinem Verarbeitungsprozess, um schlechteren Baumwollernten infolge des Klimawandels entgegenzuwirken. Und eine große Brauerei hat im Rahmen von Maßnahmen zur Senkung ihres Wasser-Footprint eine Aufklärungskampagne für Kunden und Mitarbeiter gestartet.

Die Folgen für die CFOs sind klar: Laut der Umfrage ist die Zuständigkeit von CFOs bei Nachhaltigkeitsthemen von 17% im letzten Jahr auf 26% gestiegen, und in Ländern wie Australien (40%) und Deutschland (32%) liegt der Wert sogar noch höher (siehe Info-Kasten „Nachhaltigkeit weltweit“). Zudem äußerten 66%, dass sie „stets“ oder „häufig“ an der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie in ihren Organisationen und 65%, dass sie an der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie beteiligt seien. Angesichts der Chancen, die Nachhaltigkeit sowohl im Hinblick auf Kosteneinsparungen als auch Wachstum bietet, stellt die größere Verantwortung eine Verbindung zwischen den Rollen des CFO als Verwalter und Strategie dar.

<sup>4</sup> „Best Global Green Brands 2012“, Interbrand, 2012; <http://www.in-terbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Green-Brands/2012-Report.aspx>

## Risiken, Einsätze und Akteure

Inwieweit die Verantwortung von CFOs für Nachhaltigkeit größer wird, hängt eindeutig von der Branche und den Umständen ab. Die Umfrage wirft jedoch einige allgemeine Fragen auf, die sich CFOs stellen sollten:

1. Hat meine Firma Nachhaltigkeitsprogramme zur Kosteneinsparung unternehmensweit voll ausgeschöpft? An diesem Punkt haben viele Firmen die tief hängenden Früchte, die Nachhaltigkeit bietet, bereits geerntet. Einsparungen lassen sich jedoch noch durch programmatische Änderungen, z.B. eine umfassende Strategie für Energiemanagement, erreichen. Außerdem sollten sich CFOs fragen, ob steuerliche Förderungen für „grüne“ Initiativen vollständig geprüft wurden.
2. Ist meine Firma auf die verschiedenen Umweltcompliance-Szenarien, die möglicherweise bald auftreten werden, ausreichend vorbereitet? CFOs stellen sich derzeit auf neue Compliance-Regeln und -Vorschriften ein, darunter die neuen EU-Offenlegungsvorschriften und die kürzlich eingeführte CO<sub>2</sub>-Steuer in Australien. Etwa 74% planen eine Compliance-Risikobeurteilung in diesem Jahr, und 68% sagen, dass Compliance entweder teilweise oder erhebliche Auswirkungen auf ihr Finanzmanagement in den nächsten zwei Jahren haben wird. Angesichts der Unsicherheit bezüglich neuer Vorschriften, insbesondere in den USA, sind CFOs gut beraten, wenn sie bei ihren Risikobeurteilungen verschiedene Szenarien berücksichtigen.
3. Was kann der Finanzbereich zur Absicherung gegen Risiken wie steigende Rohstoffpreise und knappe Ressourcen tun? In den letzten Jahren haben sich die Preise für Energie und Rohstoffe negativ auf die Unternehmensgewinne ausgewirkt und viele CFOs erwarten, dass die Volatilität anhält. Etwa 71% nennen Energie- und Ressourcenmanagement als Herausforderung bzw. große Herausforderung. Und bei der Frage nach den größten Risiken für die Finanzergebnisse in den nächsten zwei Jahren rangieren Energie- (22%<sup>5</sup>) und Rohstoffpreise (20%<sup>6</sup>) ganz oben auf einer Skala von 1 bis 7 (siehe Abb. 1a + 1b). Durch Maßnahmen gegen diese Volatilität – Absicherung, reduzierte Nutzung, technologische Lösungen etc. – sowie gegen mögliche Verknappung, hier insbesondere Wasser (siehe „Ripple Effects: Why Water is a CFO Issue“, CFO Insights, August 2012), können CFOs enorme negative Auswirkungen auf Erfolgsrechnungen und Bilanzen verhindern.
4. Wie stehen die Stakeholder meiner Firma zum Thema Nachhaltigkeit und werden deren Erwartungen erfüllt? Das Interesse von Anteilseignern an sozialer Verantwortung und nachhaltigem Handeln des Unternehmens nimmt beständig zu. Etwa 78% der CFOs bestätigen, dass es entweder „wichtig“ oder „sehr wichtig“ ist, die finanziellen Auswirkungen von nachhaltigem Handeln gegenüber Anteilseignern zu kommunizieren. Dennoch erklärten 32%, gegenüber 20% im Vorjahr, dass sie nicht planen, Daten zu Energie-, Umwelt- oder sozialen Themen in ihre Finanzberichte aufzunehmen. Innerhalb der Unternehmensleitung müssen CFOs die Forderung nach zusätzlicher Transparenz bezüglich nicht-finanzieller Kennzahlen mit der Fähigkeit der Firma zur Ermittlung und Messung derselbigen in Einklang bringen und sowohl intern als auch extern darauf vorbereitet sein, die Art und Weise, wie das Unternehmen Nachhaltigkeitsrisiken betrachtet und bewertet, zu verteidigen.
5. Ist integrierte Berichterstattung eine machbare Option für mein Unternehmen? Etwa 2.000 Nachhaltigkeitsberichte sind bisher in Anlehnung an die Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt worden.<sup>7</sup> Jedoch ist in den meisten Teilen der Welt – ausgenommen Südafrika – integriertes Reporting noch nicht verpflichtend. Ob in Zukunft mehr Unternehmen Ergebnisse gemäß den GRI-Richtlinien oder gemäß dem kommenden IIRC-Rahmenkonzept offenlegen werden, bleibt abzuwarten. Auch wenn 36% anführen, dass sie bereits nicht-finanzielle Daten integrieren, müssen CFOs entscheiden, ob die Befolgung von freiwilligen internationalen Standards den damit verbundenen Aufwand in ihrer Finanzabteilung rechtfertigt.

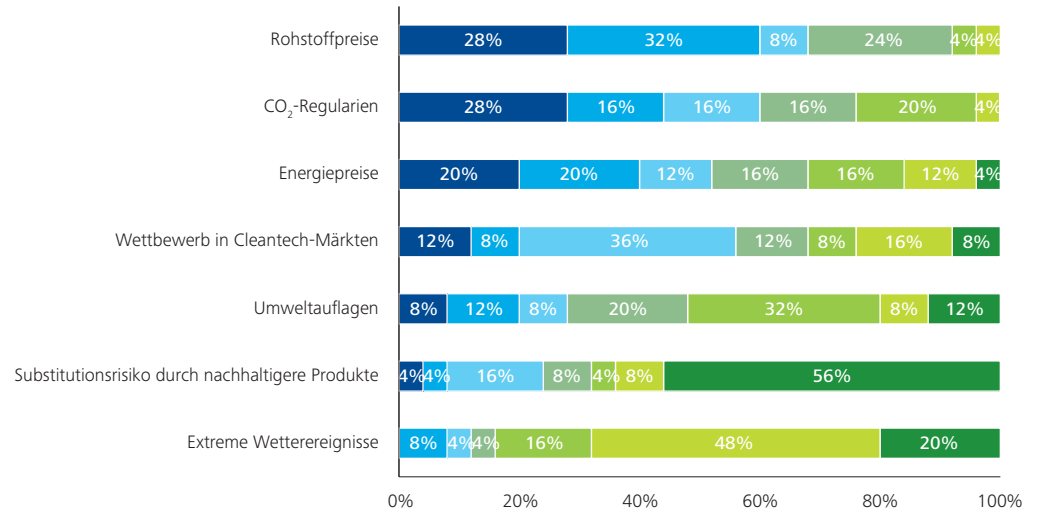


<sup>5</sup> International: 22%, Deutschland: 20%

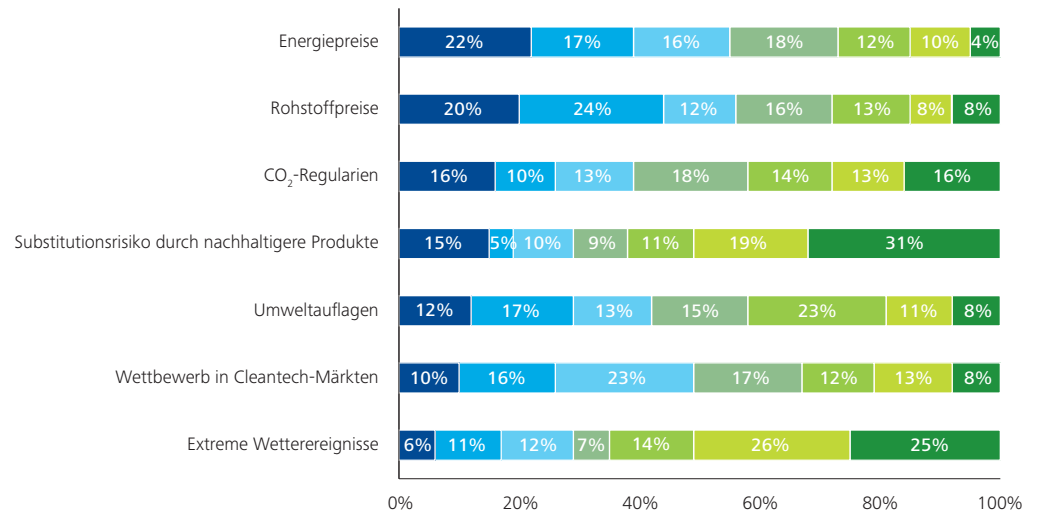
<sup>6</sup> International: 20%, Deutschland: 28%

<sup>7</sup> „GRI Sustainability Reporting Statistics 2011“, Global Reporting Initiative, 2011; <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-Reporting-Trends-2011.pdf>

**Abb. 1a – Deutschland: Wie signifikant werden in den nächsten zwei Jahren die folgenden Risiken für das Finanzergebnis Ihrer Firma sein?** (Bewertung von 1 bis 7, wobei 1 „am signifikantesten“ bedeutet)



**Abb. 1b – International: Wie signifikant werden in den nächsten zwei Jahren die folgenden Risiken für das Finanzergebnis Ihrer Firma sein?** (Bewertung von 1 bis 7, wobei 1 „am signifikantesten“ bedeutet)



## Nachhaltigkeit weltweit

Im Rahmen der DTTL-Studie wurden Finanzchefs in 14 Ländern befragt. Dabei haben sich große Unterschiede gezeigt:

### 1. Australien

In Australien kennen sich CFOs dank einer zunehmenden Selbstverpflichtung zur Einhaltung der GRI-Richtlinien mit Nachhaltigkeitsthemen bestens aus. Tatsächlich hat sich in den letzten zwei Jahren die Anzahl an GRI-basierten Berichten in Australien nahezu verdoppelt.<sup>8</sup> So verwundert es kaum, dass laut der Umfrage etwa 40% der CFOs für die Nachhaltigkeitsstrategie ihrer Firma rechenschaftspflichtig sind; 40% sind stets und 30% häufig an der Umsetzung dieser Strategie beteiligt; und 80% äußern, dass im letzten Jahr ihre Rolle bei Nachhaltigkeitsthemen zumindest größer geworden ist.

### 2. China

Es scheint so, dass die offizielle chinesische Haltung bezüglich Nachhaltigkeit chinesische CFOs bereits beeinflusst hat. Beispielsweise verlangt der aktuelle Fünfjahresplan dramatische Schritte zur Reduzierung des Verbrauchs fossiler Energien, fördert kohlenstoffarme Energiequellen und sieht Investitionen für eine nachhaltige Zukunft vor. Dies mag erklären, warum 54% der chinesischen Befragten sagen, ihre Rolle bei der Nachhaltigkeitsstrategie habe im letzten Jahr – wenn auch nur geringfügig – zugenommen. Des Weiteren erwarten 54%, dass sich ihre Rolle in den nächsten zwei Jahren noch verstärken wird. In der letztjährigen Umfrage sah sich kein CFO als „umfassend beteiligt“ bei der Entwicklung und Steuerung einer Nachhaltigkeitsstrategie, und nahezu die Hälfte erwartete auch keine Veränderung in den nächsten zwei Jahren.

### 3. Europa

In Europa, wo die EU neue Gesetze vorbereitet, die eine Berichterstattung nicht-finanzieller Kennzahlen von Unternehmen verlangen, scheinen sich befragte CFOs aus Frankreich, Deutschland und Großbritannien auf die Änderungen einzustellen. Beispielsweise erwarten etwa 48% der CFOs sowohl in Frankreich als auch in Deutschland eine Stärkung ihrer Rolle bei Nachhaltigkeitsthemen in den nächsten zwei Jahren (nur 38% in Großbritannien). Jedoch sagt in Großbritannien nahezu ein Drittel der CFOs, dass sie unzureichende oder gar keine Managementinformationen

zu Geschäftsanforderungen in Verbindung mit nachhaltigem Handeln haben. Diese Zahl beträgt 21% in Frankreich und nur 4% in Deutschland.

### 4. Naher Osten

Trotz der Tatsache, dass der Nahe Osten eine der wasserärmsten Regionen in der Welt ist, scheint Nachhaltigkeit bei einigen Firmen keine Priorität für den CFO zu haben. Tatsächlich berichtet kein einziger CFO, für die Nachhaltigkeitsstrategie seiner Firma rechenschaftspflichtig zu sein, und nur 9% der CFOs sagen, dass sie stets an der Umsetzung dieser Strategie beteiligt sind (27% sind häufig beteiligt). Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie nicht betroffen sind. Etwa 72% der CFOs erwarten, dass sich Nachhaltigkeitsthemen während der nächsten zwei Jahre zumindest etwas auf die Kapitalgewinnung auswirken werden, und 63% erwarten Auswirkungen auf die Finanzberichterstattung.

### 5. Südafrika

Nachdem Russland in die Stichprobe aufgenommen worden ist, rangiert Südafrika nun an zweiter Stelle bei der Anzahl an CFOs, die erklären, dass sie stets an der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie beteiligt sind (50%). Während des letzten Jahres haben 60% der CFOs in Südafrika einen Anstieg bei ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten festgestellt, und 73% erwarten einen noch größeren Anstieg in den nächsten zwei Jahren. Der Grund hierfür könnten die neuen Regulierungen für an der Johannesburger Börse notierte Unternehmen sein, die ein integriertes Finanz-Reporting mit Details zu Umwelteinflüssen verlangen.

### 6. Vereinigte Staaten von Amerika

In den USA, wo der Ausgang der Wahl die Ausrichtung von Umweltschutzverordnungen beeinflussen könnte, erwarten 60% der CFOs, dass sie in den nächsten zwei Jahren entweder etwas oder erheblich stärker an der Nachhaltigkeitsstrategie beteiligt sein werden. Inzwischen stellen sich die CFOs auf die erwarteten Änderungen ein: 84% erwarten geringfügige oder erhebliche Auswirkungen auf den Compliance-Bereich und nahezu die Hälfte erwartet, dass Nachhaltigkeitsthemen ihre M&A-Aktivitäten beeinflussen werden. Außerdem stufen nahezu 30% Rohstoffpreise als eine erhebliche Gefahr für ihr Finanzergebnis ein, und eine ähnliche Anzahl der CFOs führen Energiepreise als Risiko auf (auf einer Skala von 1 bis 7).

<sup>8</sup> Verdantix, „Verdantix Says The Sustainable Business Market Will Reach A Tipping Point In 2013“ [Pressemitteilung], 19.05.2011; [http://www.verdantix.com/index.cfm/papers/Press.Details/press\\_id/53/verdantix-says-the-sustainable-business-market-will-reach-a-tipping-point-in-2013/](http://www.verdantix.com/index.cfm/papers/Press.Details/press_id/53/verdantix-says-the-sustainable-business-market-will-reach-a-tipping-point-in-2013/)

## Gebot der Nachhaltigkeit

Wenn man die Summen betrachtet, die derzeit in Programme für nachhaltiges Wirtschaften investiert werden, ist es nur folgerichtig, dass CFOs mehr Verantwortung in diesem Bereich übernehmen. Laut Verdantix werden die Gesamtausgaben großer Unternehmen (mit einem Umsatz von über US\$ 1 Milliarde) in Australien, Kanada, Großbritannien und den USA in diesem Zusammenhang rund US\$ 60 Milliarden im Jahr 2013 erreichen.<sup>9</sup>

Angesichts dieser Zahlen sei es den CFOs „erlaubt“, Nachhaltigkeit in ihre Finanzprogramme zu integrieren. Für eine erfolgreiche Umsetzung sind jedoch folgende Maßnahmen erforderlich:

### Erhebung von Nachhaltigkeitsinformationen

Nur 12% der CFOs glauben, dass sie „exzellente“ Nachhaltigkeitsinformationen haben, während 37% ihre Informationen als „gut“ einstufen. CFOs sollten Datenquellen, Managementinformationssysteme und Berichterstattung mit wichtigen Zielgruppen prüfen, um sicherzustellen, dass die richtigen Analysen durchgeführt und an zunehmend gut informierte Zielgruppen sowohl intern als auch extern kommuniziert werden.

### Evaluierung der Ressourcennutzung

Energiemanagement scheint für viele CFOs ein Teil des normalen Geschäftsverlaufes geworden zu sein, da es in diesem Jahr von weniger CFOs als eine „Herausforderung“ bzw. „große Herausforderung“ bezeichnet worden ist. Eine ähnlich große Aufmerksamkeit für weniger detailliert beleuchtete Themen wie Wassermanagement und Landnutzung kann neue Chancen sowie verminderte Risiken bieten. Auch wenn CFOs keine Technologieexperten werden müssen, so kann das Verständnis der gesamten Palette von Cleantech zur Lösung von Ressourcenproblemen einen entscheidenden Unterschied darstellen. Dies ist wohl auch einer der Gründe, warum 26% der CFOs „Investitionen in Cleantech“ als eine „sehr wichtige“ Maßnahme einstufen.

### Begeisterung der Akteure

Wenn sich Unternehmen auf der Grundlage von Nachhaltigkeitsmaßnahmen neu organisieren, sind die Veränderungen unternehmensweit zu spüren. Die diesjährige Studie zeigt, dass Nachhaltigkeit unter Mitarbeitern stark an Zugkraft gewonnen hat. Tatsächlich glauben 39% der CFOs, gegenüber 23% im Jahr 2011, dass die Diskussion über Nachhaltigkeit mit Mitarbeitern „sehr wichtig“ ist.

„Für ein profitables Wachstum müssen wir in Nachhaltigkeit investieren. Dies ist keine Option, sondern ein Gebot. Anderenfalls hat unsere Organisation keine Zukunft.“

CFO, Südafrika

Die deutliche Zunahme des Bewusstseins der Mitarbeiter für Nachhaltigkeit ist für CFOs eine gute Nachricht, da sie von einer Belegschaft, die zunehmend das Gebot der Nachhaltigkeit beachtet, profitieren können.

CFOs haben immer noch den Auftrag, das Unternehmen zu schützen und nicht in erster Linie die Umwelt. Die Betrachtung der Rolle des CFO durch die Brille der Nachhaltigkeit zeigt aber, dass die langfristige Rentabilität eines Unternehmens mit einer ausgewogenen Berücksichtigung der Einflüsse des Unternehmens auf seine Umwelt in Zusammenhang steht.

### Welche Themen beschäftigen deutsche CFOs zunehmend?

Im Rahmen der finanziellen Unternehmenssteuerung stehen CFOs an der Schnittstelle zwischen Controlling und operativen Einheiten der Wertschöpfungskette. Kaum ein CFO glaubt mehr, dass er nicht von Nachhaltigkeitsrisiken betroffen ist. Für die Zukunft sehen deutsche CFOs Herausforderungen bzw. große Herausforderungen vor allem in den Bereichen Energie- und Ressourcenmanagement (76 %) sowie Berichterstattung und Compliance (80 %). Tatsächlich verändern sich Faktoren, die die Leistung und Rentabilität eines Unternehmens beeinflussen heute immer schneller und grundlegender. Keine Organisation ist resistent gegen diese System-Herausforderungen, so dass die Planung von Veränderungsstrategien im Kontext von Nachhaltigkeit und Klimawandel (72 %) immer erfolgsentscheidender wird, um Risiken zu minimieren und Chancen zu nutzen.

<sup>9</sup> „Focal Point Australia,” Global Reporting Initiative; <https://www.globalreporting.org/network/regional-networks/gri-focal-points/focal-point-australia/Pages/default.aspx>

## Über die Umfrage

Die unabhängige, weltweite Umfrage bei 250 CFOs wurde von Verdantix im Auftrag von Deloitte und ihren Mitgliedsfirmen durchgeführt. Alle von den Befragten vertretenen Firmen weisen einen Jahresumsatz von mehr als US\$ 1 Milliarde aus, und ihr durchschnittlicher Jahresumsatz beträgt US\$ 12 Milliarden. Die Gesamtumsätze der von den Befragten vertretenen Firmen übersteigen US\$ 3 Milliarden. Die Befragten kamen aus 14 Ländern (Australien, Brasilien, Kanada, China, Frankreich, Deutschland, Indien, Indonesien, Mexiko, Naher Osten, Russland, Südafrika, UK und USA); pro Land wurden mindestens zehn Interviews durchgeführt (Deutschland 25 Interviews); die Befragten repräsentierten Unternehmen aus 15 Branchen; pro Branche wurden mindestens neun Interviews durchgeführt.

Deloitte's CFO Program in Deutschland steht in Einklang mit unserem Leitbild, „der anerkannt wichtigste Berater für CFOs zu sein“. Dieses Programm nutzt alle unsere Ressourcen zur Lieferung von zukunftsorientierten Perspektiven und neuen Einsichten, die es CFOs ermöglichen, ihre komplexen Aufgaben zu erfüllen, die Wertschöpfung innerhalb ihrer Organisation zu steigern und strategischen Veränderungen am Markt Rechnung zu tragen.





# Ihre Ansprechpartner

## Für mehr Informationen

### Rolf Epstein

Leiter CFO Program und Sustainability

Tel: +49 (0)69 97137 409

repstein@deloitte.de

### Volker Linde

Leiter Sustainability

Tel: +49 (0)211 8772 2399

vlinde@deloitte.com

## Redaktionelle Koordination

Ina Stubenrauch

**Weitere Informationen zu Deloitte's CFO Program und Sustainability finden Sie auf unserer Website unter: [www.deloitte.com/de/cfoprogram](http://www.deloitte.com/de/cfoprogram) und [www.deloitte.com/de/Nachhaltigkeit](http://www.deloitte.com/de/Nachhaltigkeit)**

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder [kontakt@deloitte.de](mailto:kontakt@deloitte.de) widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder in sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlung dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern 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 rund 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).