

Folge der Unternehmens-, Kapitalmarkt- und Bilanzierungskrisen

# Neue Rollen für CFO und Controller

**Akquisitionen, Finanzierungsstrategien und der wachsende Kommunikationsbedarf von Investoren und Analysten haben bisher viel Zeit und viel Aufmerksamkeit vom Finanzvorstand erfordert. Die Steuerung der internen Performance zur Wertsteigerung findet dadurch zuwenig Beachtung. Ein Plädoyer zum Umdenken.**

Finanzchefs haben sich in den letzten Jahren zum wichtigsten Sparringpartner des Vorstandsvorsitzenden entwickelt. Mit der Ankunft der Shareholder-Value-Welle in Deutschland in den 90er Jahren und der damit beginnenden intensiven Kapitalmarktorientierung vieler Unternehmen wurde der Chief Financial Officer (CFO) an vorderster Front für das finanzielle Wohl der Firma verantwortlich. Er musste institutionelle Investoren und die Finanzanalysten bei Laune halten und diese auf zahlreichen Roadshows vom Potenzial der eigenen Aktie überzeugen.

Mit der rückläufigen Performance an den Aktienmärkten und wegen der schwachen Konjunktur werden Anleger und die Financial Community ungeduldig. Die Bilanzierungsskandale der jüngeren Zeit führten zusätzlich zu einem massiven Vertrauensverlust in Unternehmen und deren Rechnungslegung. An diesem sind viele CFOs nicht unschuldig. CFOs, die sich von ihren CEOs zum Mittragen waghalsiger Akquisitions- und Fusionsstrategien ohne fundamentale Werthaltigkeit überreden oder sich gar zum Ausreizen der letzten Gestaltungsmöglichkeiten bei der Bilanzierung drängen ließen, stehen deshalb wohl zurecht in der Kritik.

## Zurück zu internem Performance Management

Finanzierungsstrategien und Investor Relations bleiben unbenommen wichtige Aufgabenfelder für den CFO und schaffen erst die finanzielle Basis, damit ein Unternehmen erfolgreich operieren kann. Auch Akquisitionen und Fusionen können Wert schaffen. Für die meisten Unternehmen entsteht Shareholder Value jedoch durch internes profitables Wachstum, nämlich durch neue Produkte, neue Märkte und durch Kosten-, Ressourcen- und Kapitaleffizienz.

Wenn wieder fundamentale betriebswirtschaftliche Aspekte bei Analysten und Ratingagenturen im Vordergrund stehen, müssen sich CFOs wieder mehr um die interne Steuerung der Unternehmens-Performance kümmern. Dies erfordert ein genaues Verständnis, wie das Unternehmen Wert schafft. Und genau hier gibt es Defizite.

Viele Topmanager wissen nämlich nicht, wie ihre Geschäftsbereiche tatsächlich Wert schaffen und wissen wenig über deren »Economics«. Aber nur, wenn diese – also das Geschäftsmodell und die betriebswirtschaftliche Logik dahinter – verstanden

werden, sind die Unternehmensleitung und Business Manager in der Lage, finanzielle Ergebnisse aktiv und nachhaltig zu steuern.

Dazu wird ein Unternehmenssteuerungs- und Kennzahlensystem benötigt, das sich am jeweiligen Geschäftsmodell orientiert. Denn Wert und internes Wachstum wird in Unternehmen nicht durch einzelne Komponenten in der Wertschöpfung wie etwa Fertigungsverfahren, Forschungsergebnisse oder Marketingkonzepte erzeugt. Diese sind in der heutigen Informations- und Wissensgesellschaft ja für alle Wettbewerber meist frei zugänglich. Wert entsteht vielmehr durch eine möglichst intelligente Kombination verschiedener Faktoren mit dem Ziel eines möglichst hohen Kundennutzens.

## Unzufriedene Manager

Das Problem für Manager besteht dabei darin, dass ihnen die erforderliche Datenbasis und die Verfahren fehlen, um ihr Geschäftsmodell besser zu verstehen. Mehr als 60 Prozent der befragten Manager sind mit den ihnen zur Verfügung gestellten Kennzahlen nicht zufrieden, zeigt eine Untersuchung am Lehrstuhl Prof. Weber der WHU Koblenz/Vallendar. Die Kennzahlen sollten ausgewogen, also nicht nur finanzwirtschaftlich orientiert sein. Sie sollten darüber hinaus in einem Zusammenhang stehen, der verständlich ist und der sicherstellt, dass sich die Kennzahlen zur Führung des Unternehmens eignen und nicht nur zur nachträglichen Feststellung des Ergebnisses. Außerdem sollen die Zahlen aus einer Quelle kommen. Oft erhält die Geschäftsleitung Informationen mit unterschiedlichem Ursprung, ohne vorherige Abstimmung und daher mit teilweise unterschiedlichen Aussagen. Ein klares Signal an den Controller und seinen Chef, den CFO, sich des betriebswirtschaftlichen Informationsmanagements im Unternehmen stärker zu widmen. Dies ist vor allem eine konzeptionelle Aufgabe für CFO und Controller.

Der Blick von CFO und Controller muss über die reine Ergebnis- und Finanzrechnung hinausgehen, die immer noch die Basis für die meisten Kennzahlensysteme darstellt. Das Kennzahlensystem soll sich deshalb auf die wesentlichen Wertschöpfungsaktivitäten im Unternehmen fokussieren und erst im zweiten Schritt auf deren finanzielles Gesamtergebnis.

Viele pharmazeutische Unternehmen messen und managen zum Beispiel immer noch nicht effektiv den Wert ihrer Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionseinführungs-Aktivitäten, die einen wesentlichen Bei-

trag zur Gesamt-Wertschöpfung leisten. Der erste Schritt müsste hier also darin bestehen, bessere Informationen über die Produktivität und Effektivität in der Produktentwicklung und über die möglichen Stellhebel zu ihrer Verbesserung bereitzustellen. Gleichzeitig werden aber auch Informationen über die übrigen Komponenten im Geschäftsmodell benötigt: etwa über das Vermarktungsnetzwerk, bestehend aus Außendienstorganisation und Vermarktungspartnern, sowie über die Lieferantenbeziehungen und Fertigungsaktivitäten.

Das entsprechende Kennzahlensystem soll bei beschränkter Komplexität dem Management ermöglichen, die Wertschöpfung als Ganzes so zu steuern, dass einerseits Cashflows sowie Risiken und Renditen der Investitionen und andererseits Effizienz und Effektivität des Ressourceneinsatzes generell laufend optimiert werden. Einen konzeptionellen Rahmen für das Design eines solchen Kennzahlensystems bietet das Tableau de Bord, das Konzepte wie die Balanced Scorecard mit anderen operativen Konzepten der Performance-Messung kombiniert (vergleiche Abbildung Seite 6).

## Kennzahlen alleine reichen nicht

Gute Managemententscheidungen setzen ein fundiertes Wissen über das Geschäft voraus. Kennzahlen allein reichen dafür aber nicht aus. Denn Wissen entsteht erst auf Basis von Information und von Kommunikation, also auf Basis eines effektiven Dialogs im Managementteam und zwischen dem Topmanagement und operativen Managern.

Dies erfordert strukturierte Managementprozesse, mit denen die Performance-Management-Kommunikation so organisiert wird, dass diese zu optimalen Gesamtentscheidungen führt und nicht in unproduktiven Dauerkonflikten endet.

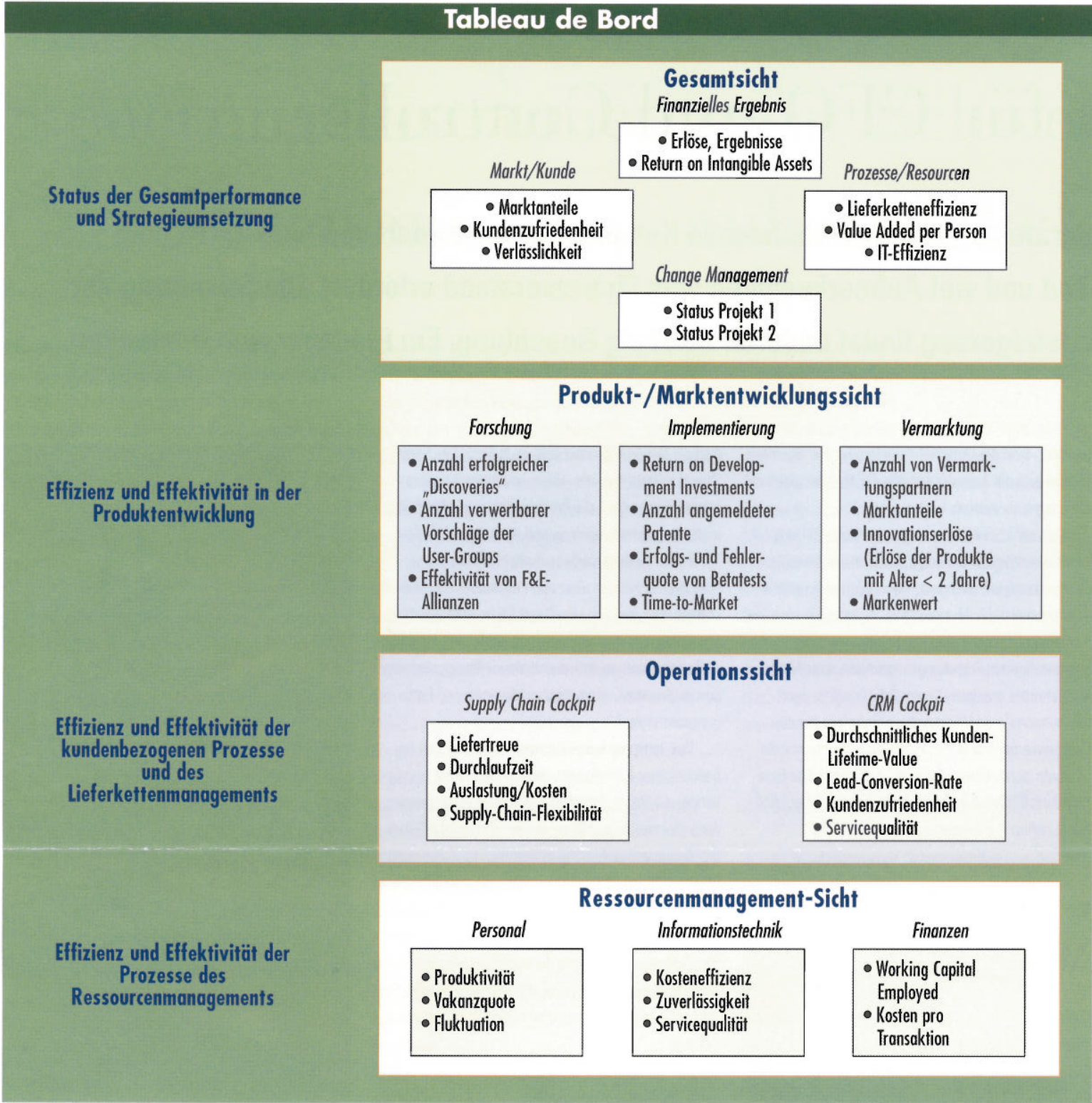
Sich um die Einführung solcher Prozesse zu kümmern, ist eindeutig das Aufgabenfeld des CFO. Dies ist allerdings Neuland. Denn es geht nicht nur um die gewohnten »Zahlen«, sondern um eine ganze Reihe von Soft-Facts und um eine geeignete Form der Zusammenarbeit im Managementteam. Auf diesem Feld erfolgreiche CFOs haben eng mit ihrem CEO zusammengearbeitet und die Hilfe eines geeigneten Beraters in Anspruch genommen. Denn der CFO kennt zwar das Geschäftsmodell des Unternehmens gut, ist aber oft nicht in der Lage, die neuen Verfahren gegenüber den (gleichberechtigten) Kollegen im Managementteam durchzusetzen.



### Der Autor

Jürgen H. Daum ist Senior Business Consultant bei der SAP AG, Walldorf, und berät Unternehmen international in den Bereichen Controlling-, Finanz- und Rechnungswesen und Unternehmenssteuerung sowohl auf Fachabteilungs- als auch auf Managementebene. Zuvor war er als Director Program Management bei SAP für die inhaltliche Neuausrichtung der Entwicklung der SAP Finanz- und Rechnungswesenanwendungen, mySAP Financials, zuständig. Er ist Autor des Buches »Intangible Assets, oder die Kunst Mehrwert zu schaffen« (Galileo-Press, 2002, ISBN 3-89842-112-0).

**Tableau de Bord**



## Das Business Intelligence Competence Center

Das »Business Economics Management« und die Bereitstellung der erforderlichen »Business Intelligence« im Unternehmen wird also zur tragenden Säule des Aufgabenbereichs eines CFO. Entsprechend muss dieser sich überlegen, wie er Aktivitäten und Prozesse so organisieren kann, dass er diesem Aufgabenprofil entspricht.

Die zu erbringenden Management-Services einerseits und die Investor-Services andererseits werden in Zukunft weniger im Bereitstellen der bloßen Zahlen bestehen, sondern im Sammeln, Strukturieren und Aufbereiten von Hintergrundinformationen für eine betriebswirtschaftliche Beratung. Die Gartner Group spricht dann auch nicht mehr von einer Controlling-Abteilung, sondern von einem Business Intelligence Competence Center. Dieses besteht nicht nur aus Controllern, sondern je nach Art des Geschäfts aus einem interdisziplinären Team aus Marketingleuten, Controllern, Personalfachleuten oder Ingenieuren, die gemeinsam laufend nach Optimierungspotenzial im Geschäftsmodell suchen und auch ungefragt aktiv werden. In einem niederländischen Serviceunternehmen gibt es auch bereits einen »Manager Business Economics«, dessen Aufgaben genau darin bestehen. Diese Ideen sind also bereits Realität.

## CFO als Chief Business Economics Officer

In Zukunft noch zunehmen wird der Druck sowohl von Investoren- und Analystenseite, aber auch aus dem Managementteam gegenüber dem CFO, bessere und zuverlässigere Geschäftsdaten und Kennzahlen zu liefern und das Managementsystem immer wieder an das sich schnell wandelnde Unternehmensumfeld anzupassen. Der Bereich Finance und Controlling wird sich daher zukünftig noch mehr auf diese Aufgabenbereiche konzentrieren und durch Automatisierung bzw. durch Auslagerung von anderen Aufgaben, etwa im Bereich Order-to-Cash, Purchase-to-Pay oder Treasury, versuchen, den notwendigen Freiraum zu gewinnen und benötigte Ressourcen freizusetzen. CFOs und ihre Mitarbeiter müssen in Zukunft der Analyse der Geschäftsprozesse und des Unternehmensumfelds wesentlich mehr Zeit widmen, um Manager dabei zu unterstützen, die ökonomischen Implikationen bestimmter geschäftlicher Konstellationen zu verstehen.

Die Rolle des CFO wird sich daher zu der eines aktiven Chief Business Economics Officer (CBEO) wandeln, der das Wertschöpfungssystem, dessen Wertschöpfungsprozesse und das noch nicht realisierte Wertschöpfungspotenzial eines Unternehmens ständig im Blick hat und auf seine Realisierung drängt. Dadurch hat er einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg und wird daran auch von Investoren und Analysten gemessen werden.

Jürgen H. Daum

## Aufgaben des Business Intelligence Competence Centers

