

## 22. Stuttgarter Controller-Forum

# **Vom CFO zum Chief Performance Officer**

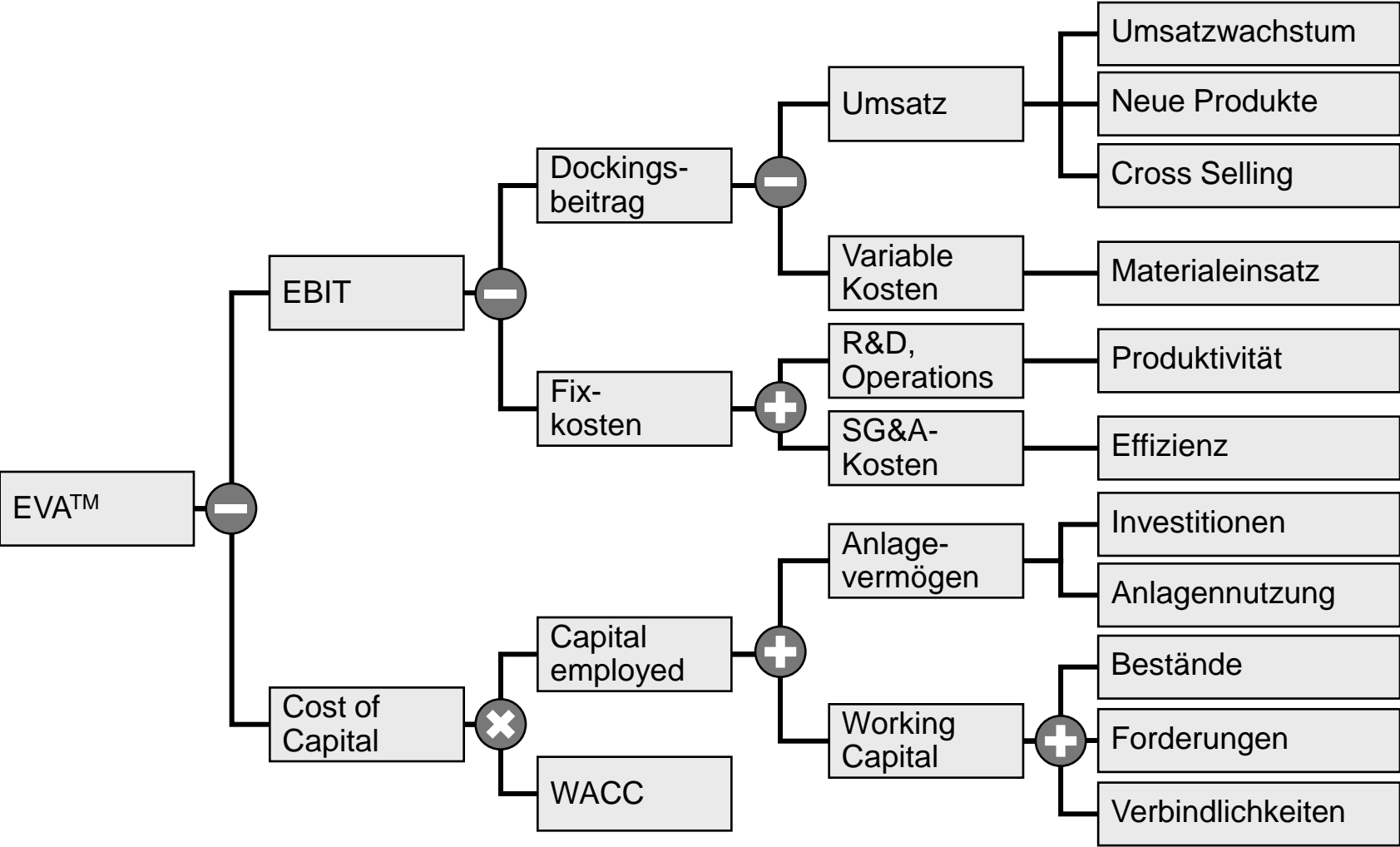
---

## ■ Unternehmens-Performance und Performance-Management

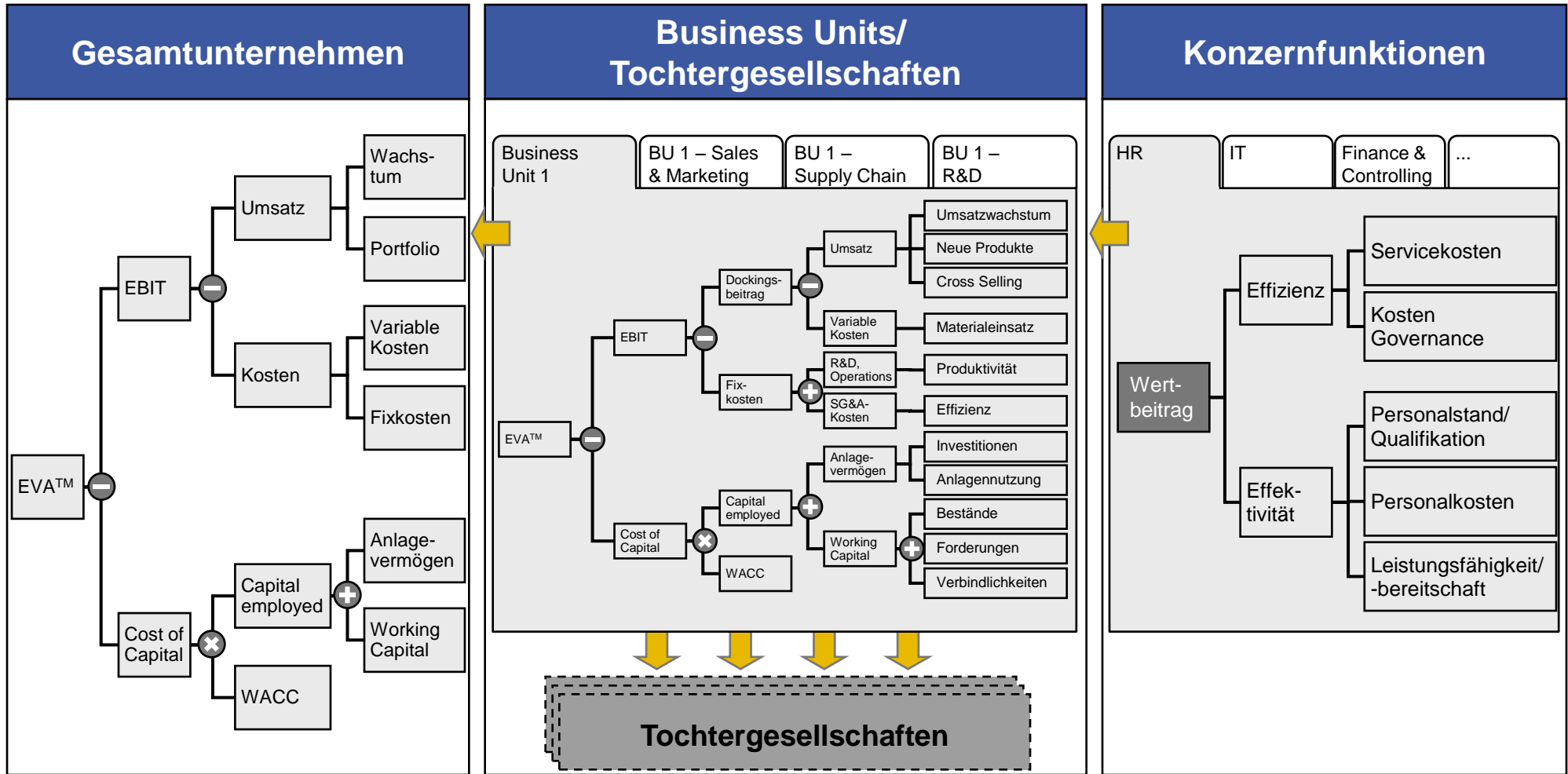
- Der CFO als Performance-Manager
- Entwicklungen und Umsetzungsaspekte
- Fazit

# Mit der Systematik von Werttreiberbäumen lässt sich der ganzheitliche Blick auf die Unternehmens-Performance darstellen

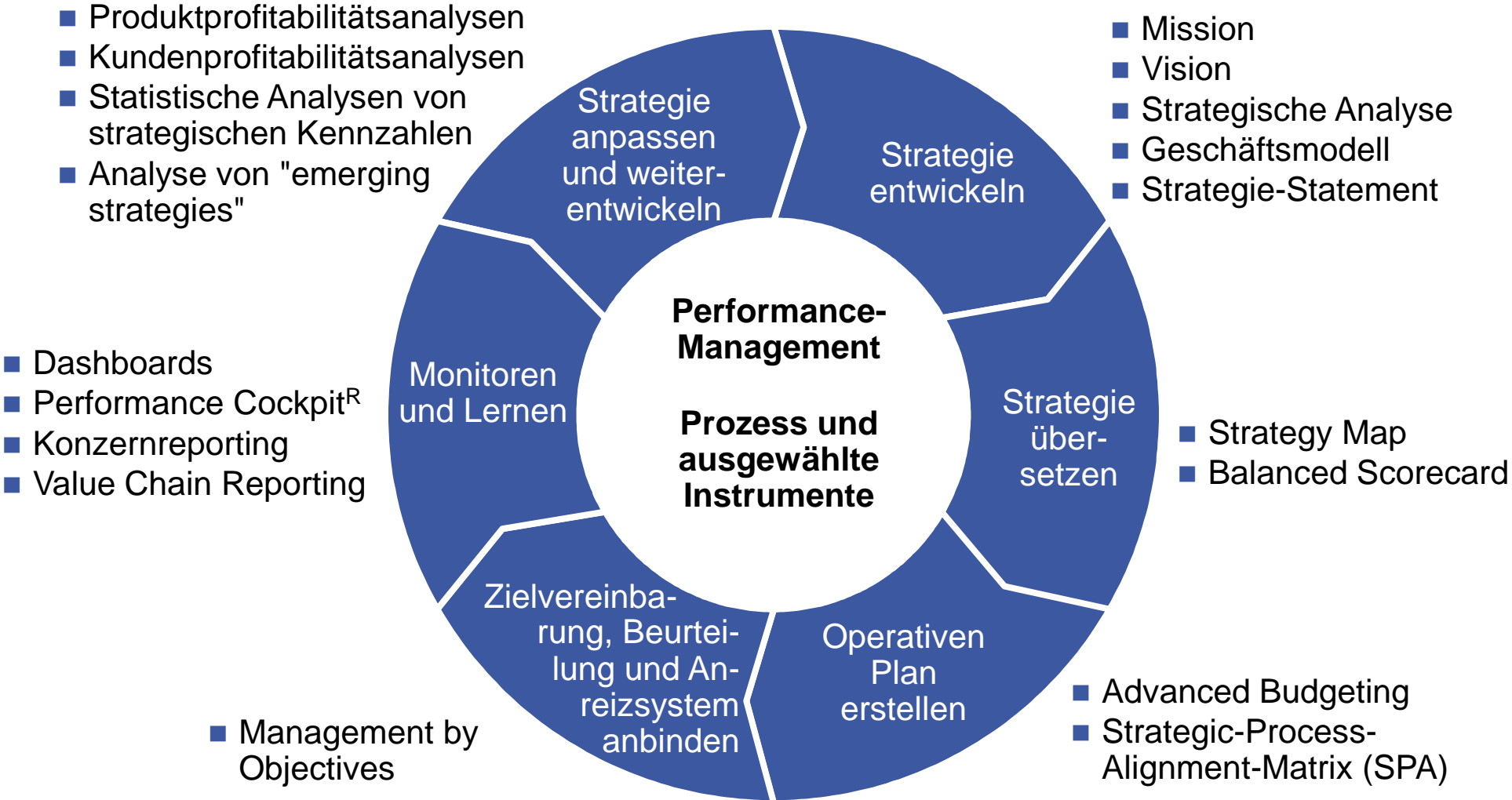
*Projektbeispiel*



# Auf die Durchdringung des gesamten Unternehmens mit Werttreiberbäumen kommt es an



# Performance-Management braucht einen durchgängigen Prozess



# Inhalt

---

- Unternehmens-Performance und Performance-Management

- **Der CFO als Performance-Manager**

- Entwicklungen und Umsetzungsaspekte

- Fazit

# Es gibt fünf wesentliche Ansatzpunkte für den CFO mit Blick auf das Performance-Management des Unternehmens

---

- 1** Verantwortung für Unternehmens-Performance übernehmen
- 2** Das Performance-Management-System (mit-)gestalten
- 3** Auf die Performance des Gesamtunternehmens fokussieren
- 4** Die Performance steigern
- 5** Risikomanagement und Performance-Management verbinden

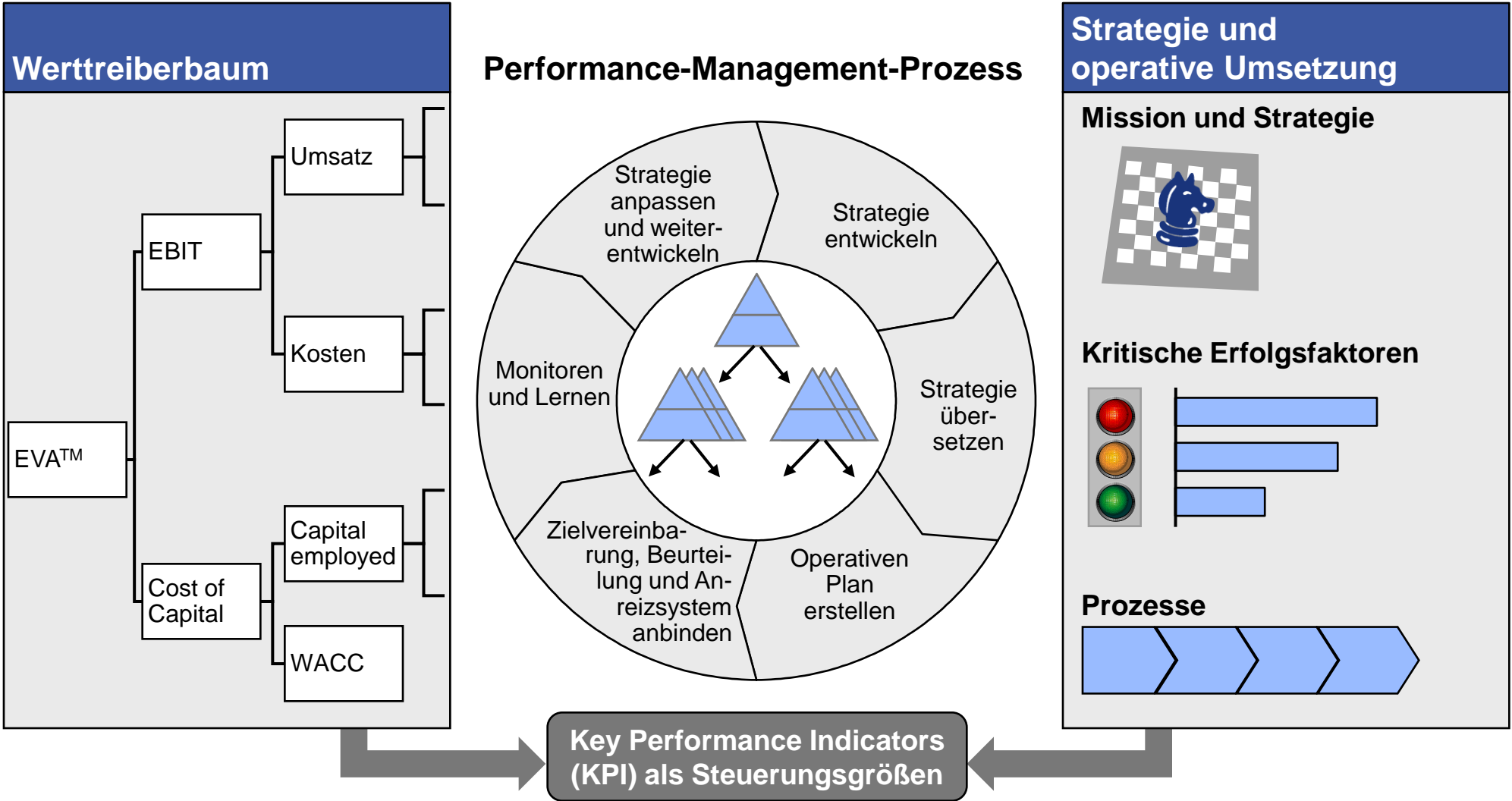
# Die Übernahme von Verantwortung für Unternehmens-Performance durch den CFO ist naheliegend

---

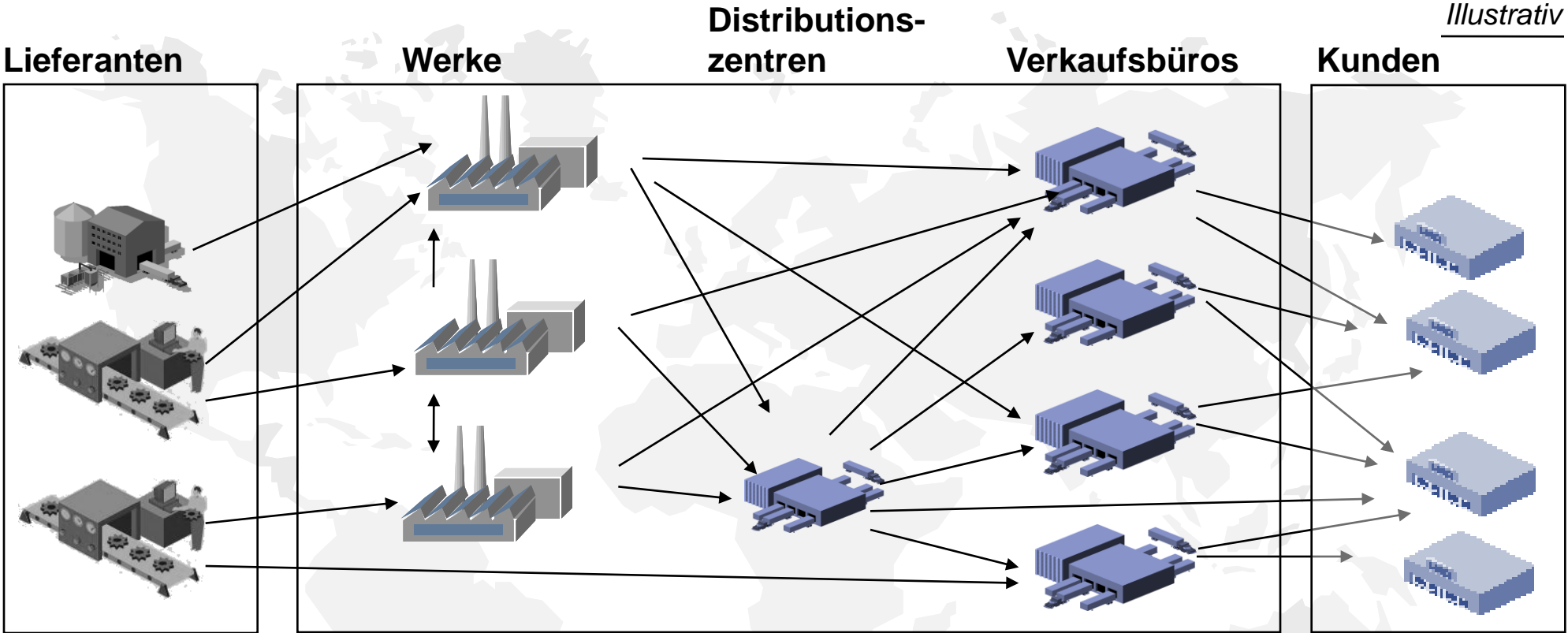


- Owner der finanziellen Performance: GuV, Bilanz, Cashflow-Statement
- Kommunikation mit dem Kapitalmarkt (Value Shareholder Value)
- Mitglied des Vorstands bzw. der Geschäftsführung
- Einbindung in wesentliche Managementprozesse/Entscheidungen
- Owner von Steuerungs- und Informationssystemen, zunehmend gefüllt mit nicht finanziellen Daten
- Ganzheitliche Sicht auf Unternehmens-Performance und Performance-Management

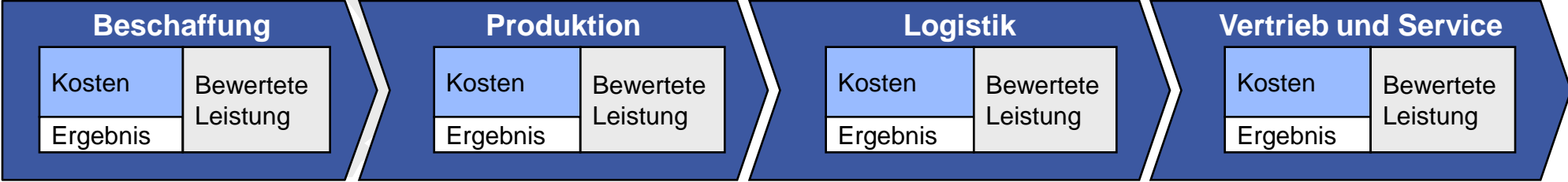
# Der CFO muss das Performance-Management des Unternehmens (mit-)gestalten



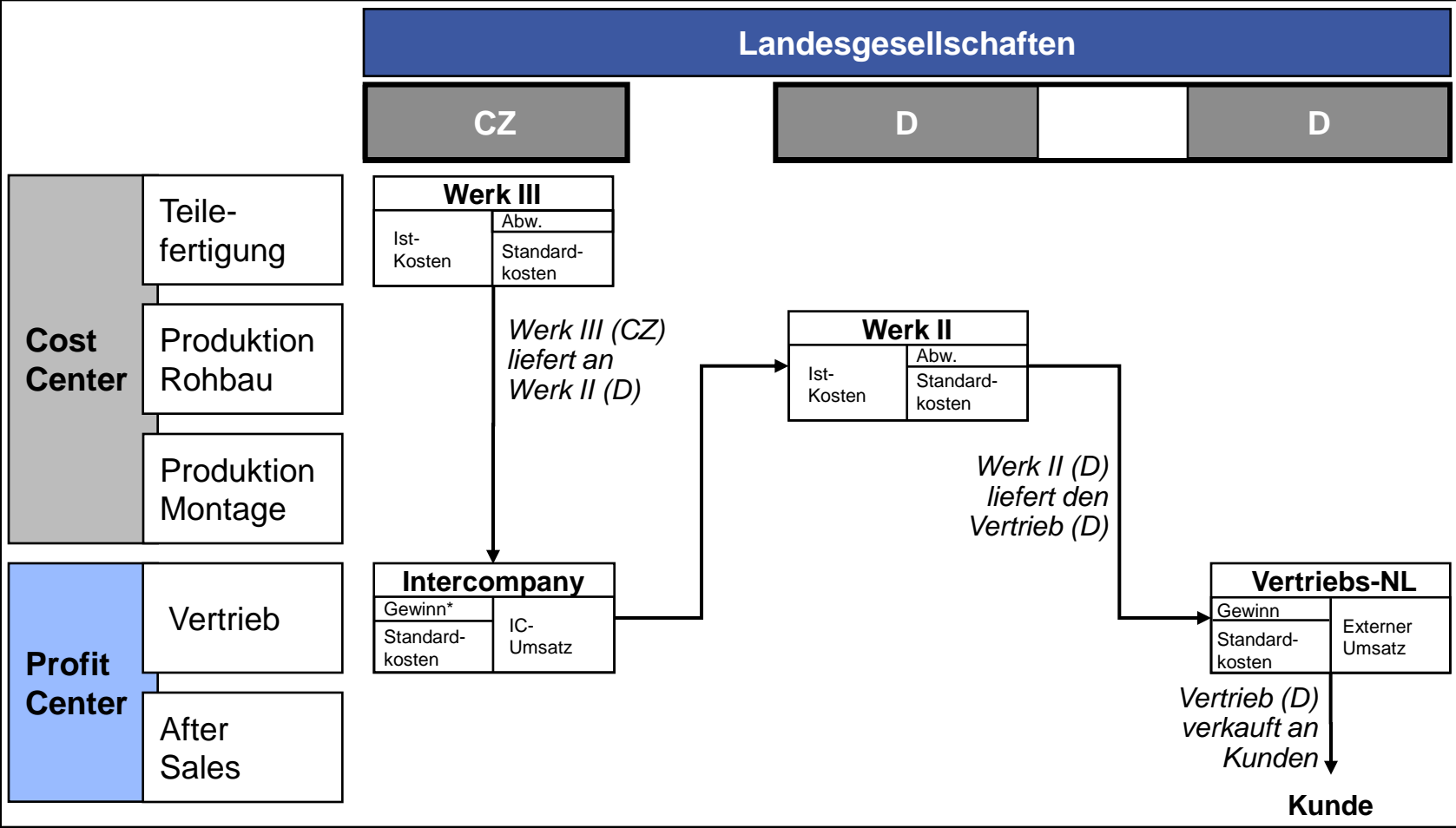
# Eine Herausforderung stellt die Performance-Steuerung bei Konzernstrukturen und internationaler Wertschöpfung dar



*Illustrativ*



# Dabei kommt es vor allem auf die optimale Gestaltung von Centerkonzepten, Werteflüssen und Verrechnungspreisen an



Vereinfachtes Beispiel

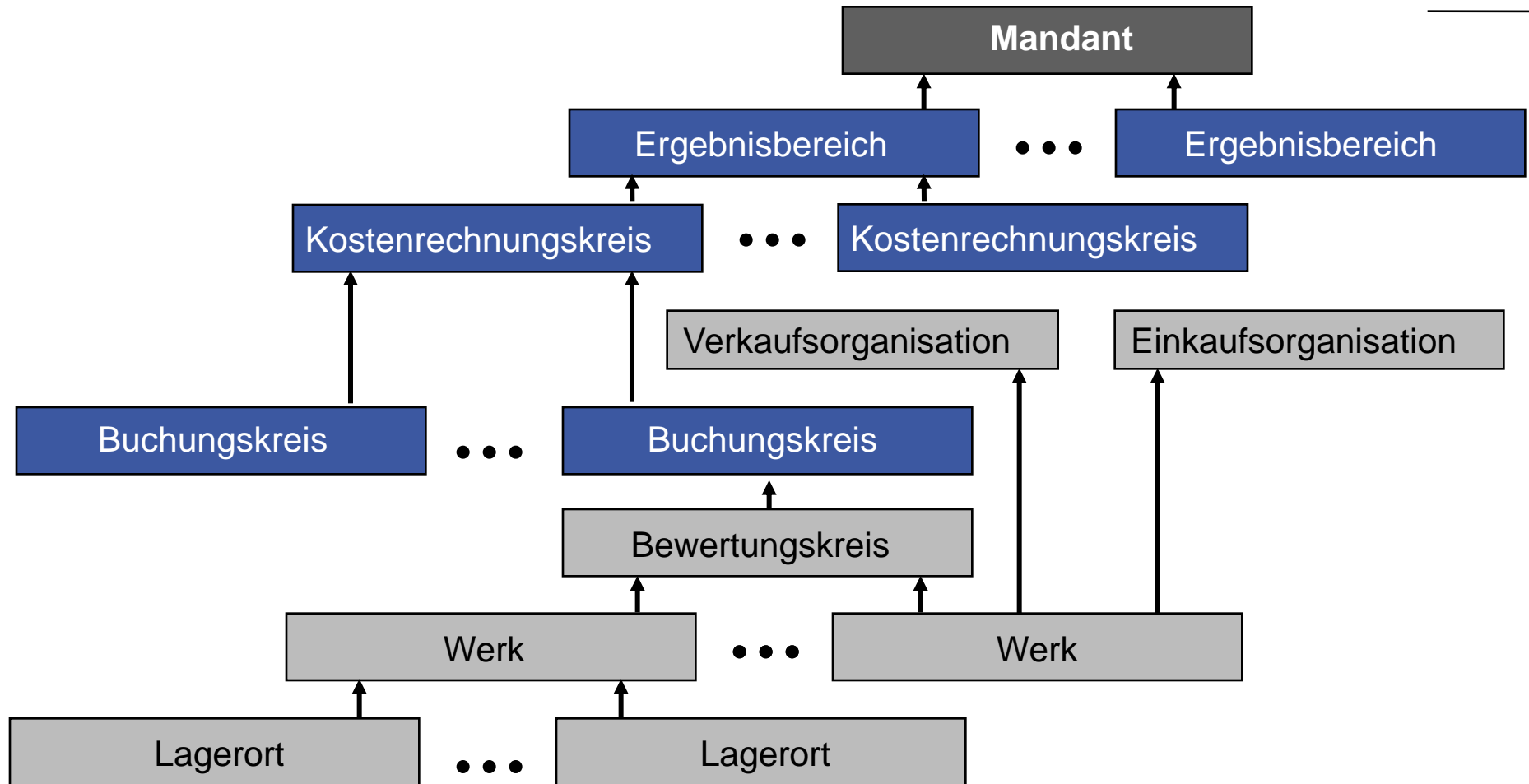
- Themen**
- Ergebnisverantwortung
  - Gesamtsteuerungskonzept
  - Profit Center/ Cost Center
  - Werteflüsse
  - Verrechnungspreise
  - ...

\* Differenz zwischen Standardkosten und steuerlichem Verrechnungspreis

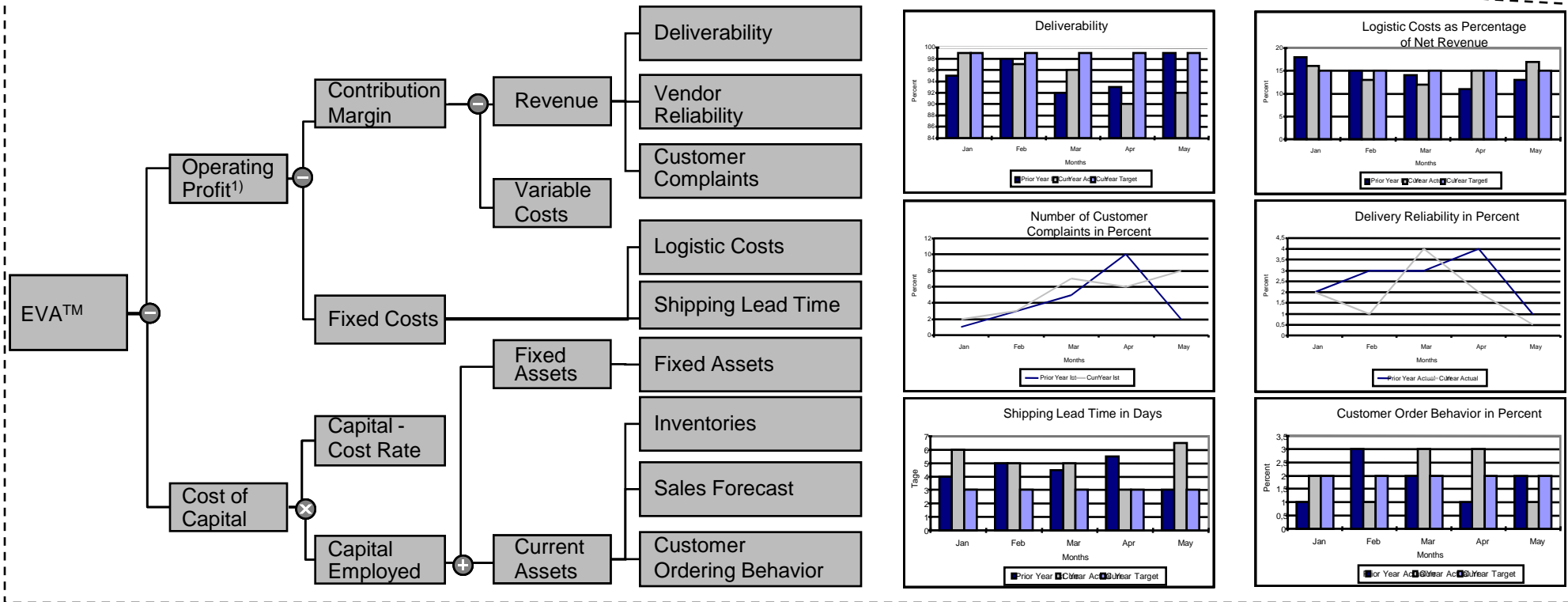
# Häufig müssen dazu die Strukturen des Rechnungswesens grundsätzlich neu ausgerichtet werden



Überblick



# Informationen über die Leistung der Wertschöpfungskette erlangen zunehmend Bedeutung – Value Chain Controlling

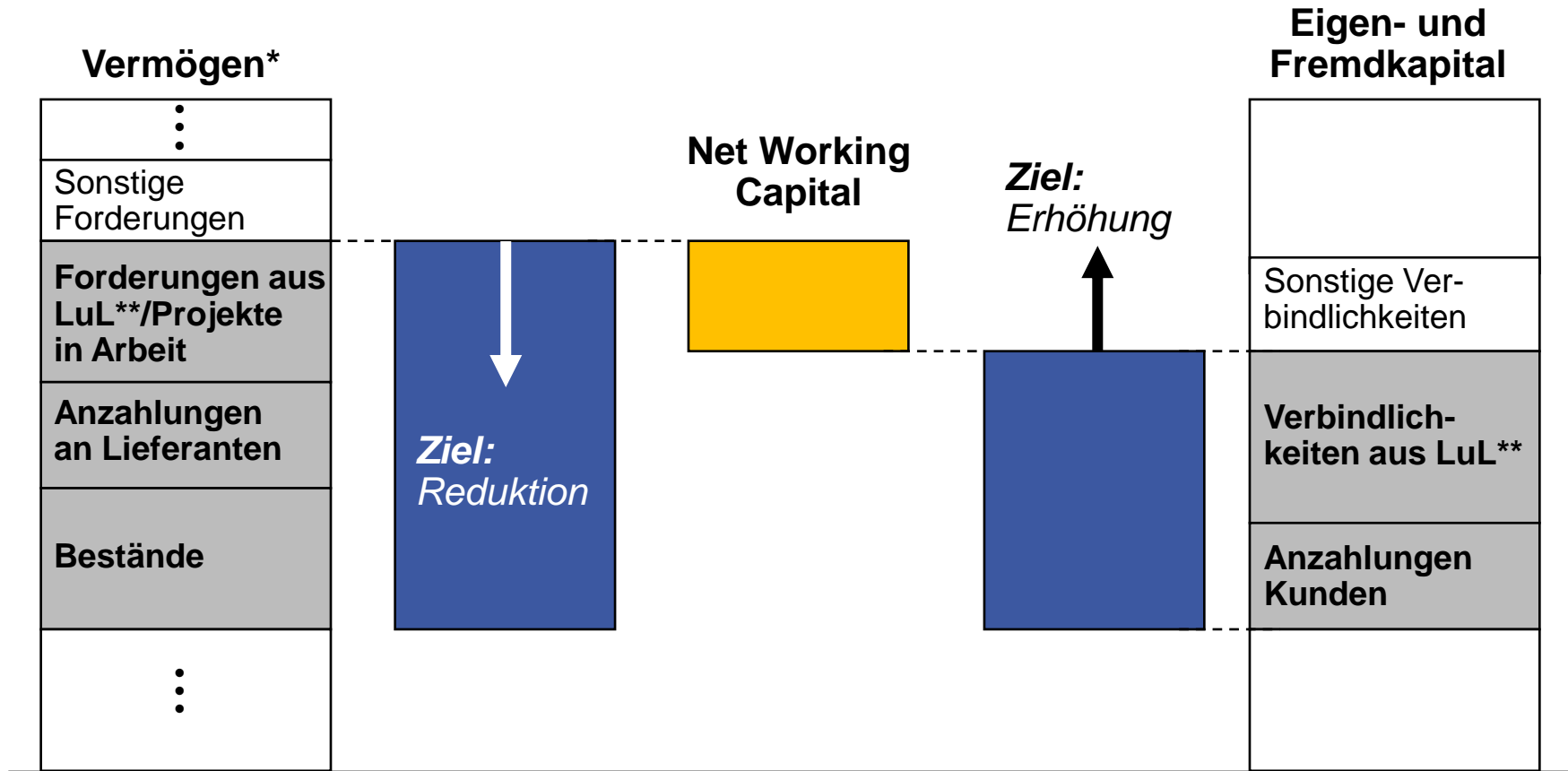


\* After taxes

# Der CFO initiiert Maßnahmen zur Performance-Steigerung – z.B. Working-Capital-Management-Programme

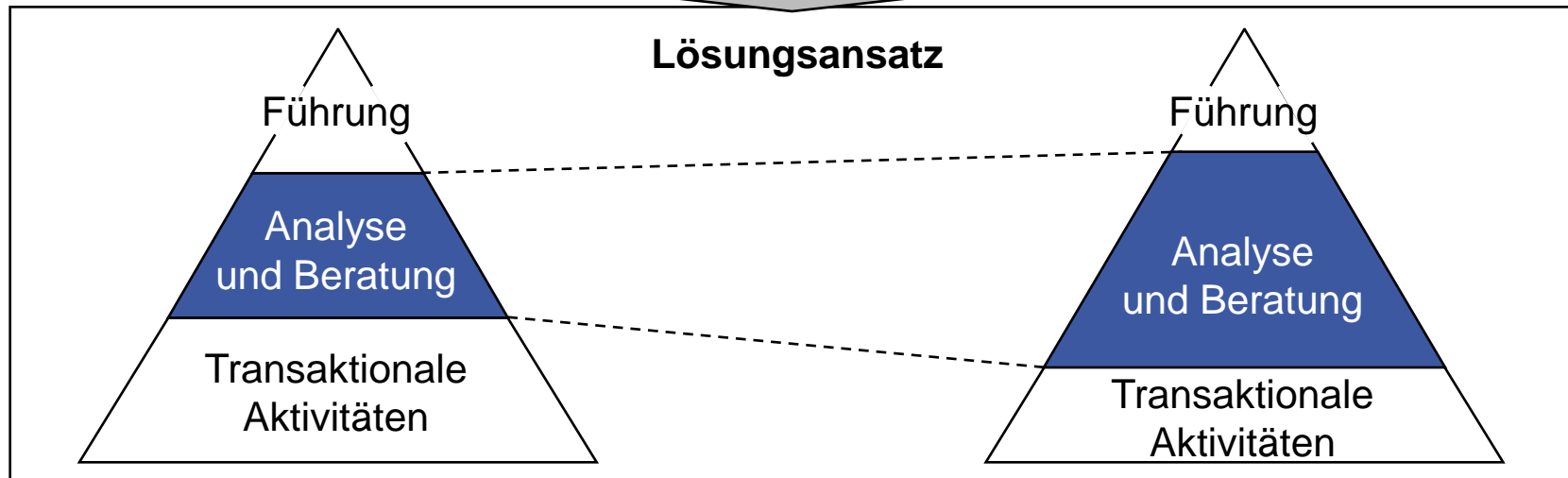
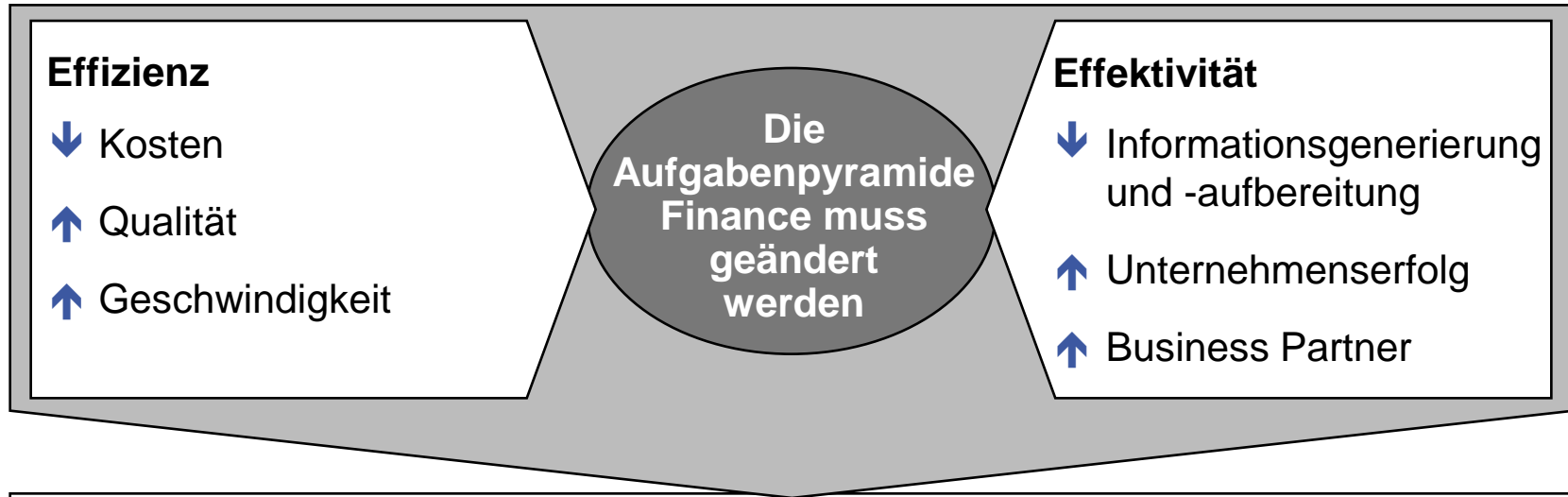


*Prinzip*



\* Zusätzlich sind Cash-Positionen zu sehen  
 \*\* Lieferungen und Leistungen

# Der CFO sollte auch die Performance des Finance-Bereichs steigern – Ziel: Werttreiber statt Kostenfaktor



# Unternehmenschancen und -risiken werden in der BSC ausgewogen berücksichtigt und frühzeitig transparent



*Vereinfachtes Beispiel*

	Strategisches Ziel	Messgrößen	Zielwert	Status	Trend	Risiken
<b>Finanzen</b>	Nachhaltige Verbesserung des Unternehmenserfolges	ROCE	18%			Neue Wettbewerber
<b>Kunden</b>	Wettbewerbsfähige Preise	Preisindex	0,9			Steigende Rohstoffpreise
<b>Prozess</b>	Wettbewerbsfähige Supply Chain Prozesse	Lieferfähigkeit Lieferzuverlässigkeit	100% 100%			Instabile Supply Chain auf Lieferantenseite
<b>Potenzial</b>	Innovative Produkte	Umsatzanteil mit neuen Produkten	25%			Engpass bei Entwicklungskapazitäten/fehlender Nachwuchs



# Inhalt

---

- Unternehmens-Performance und Performance-Management
- Der CFO als Performance-Manager
- **Entwicklungen und Umsetzungsaspekte**
- Fazit

# Für Controller wird eine Verschiebung der Aufgaben zu Gunsten einer stärkeren Beraterrolle erwartet

Welches der folgenden Szenarien bezüglich des Aufgabenspektrums erachten Sie für das Wahrscheinlichste? [%]

Verschiebung zu Gunsten der verstärkten betriebswirtschaftlichen Beratung zu Lasten der Datenaufbereitung

63

Die gegenwärtige Aufgabenverteilung bleibt stabil

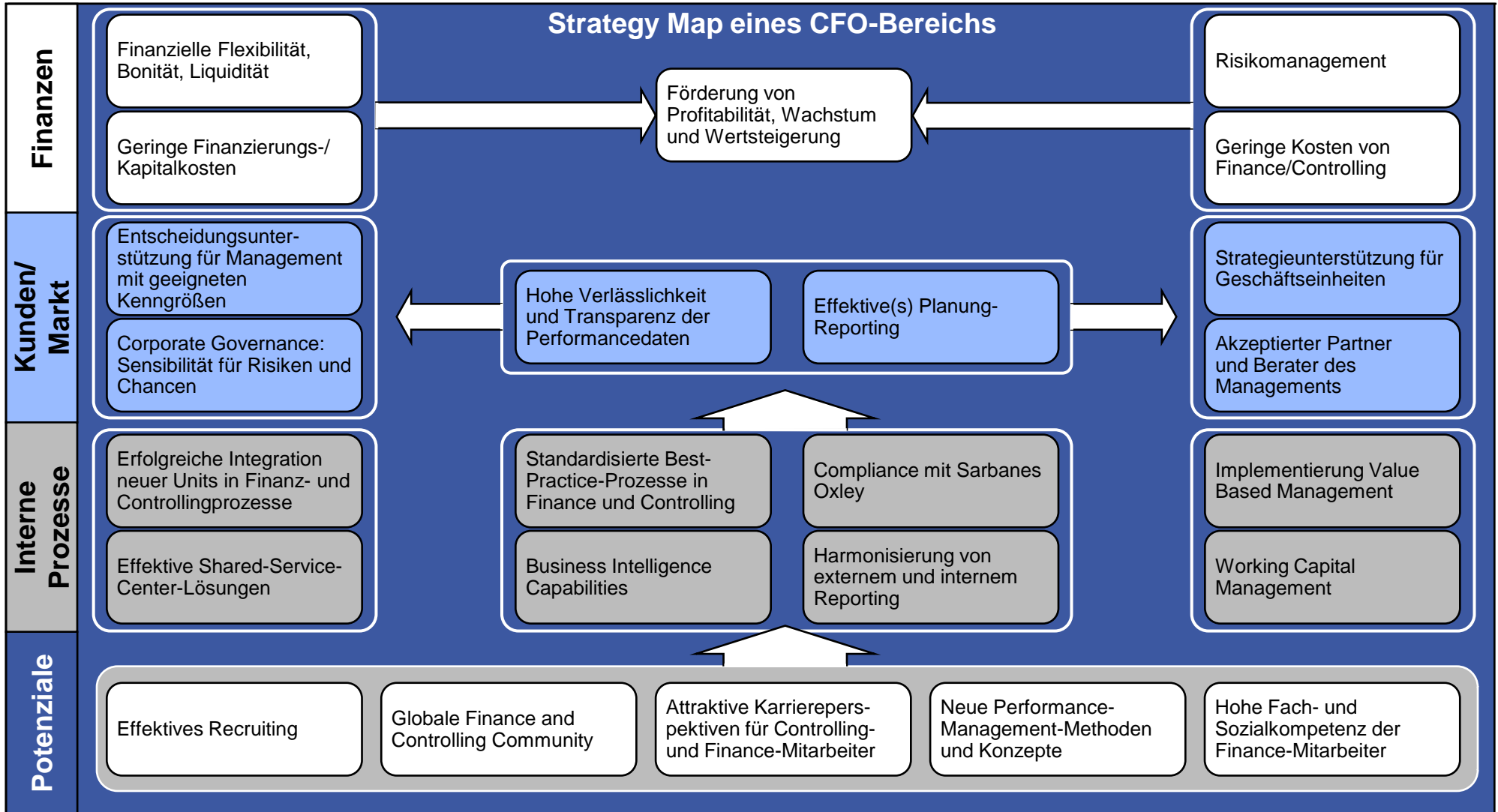
17

Wachsende Informationsbedürfnisse erhöhen den Aufwand der Datenaufbereitung gegenüber der betriebswirtschaftlichen Beratung

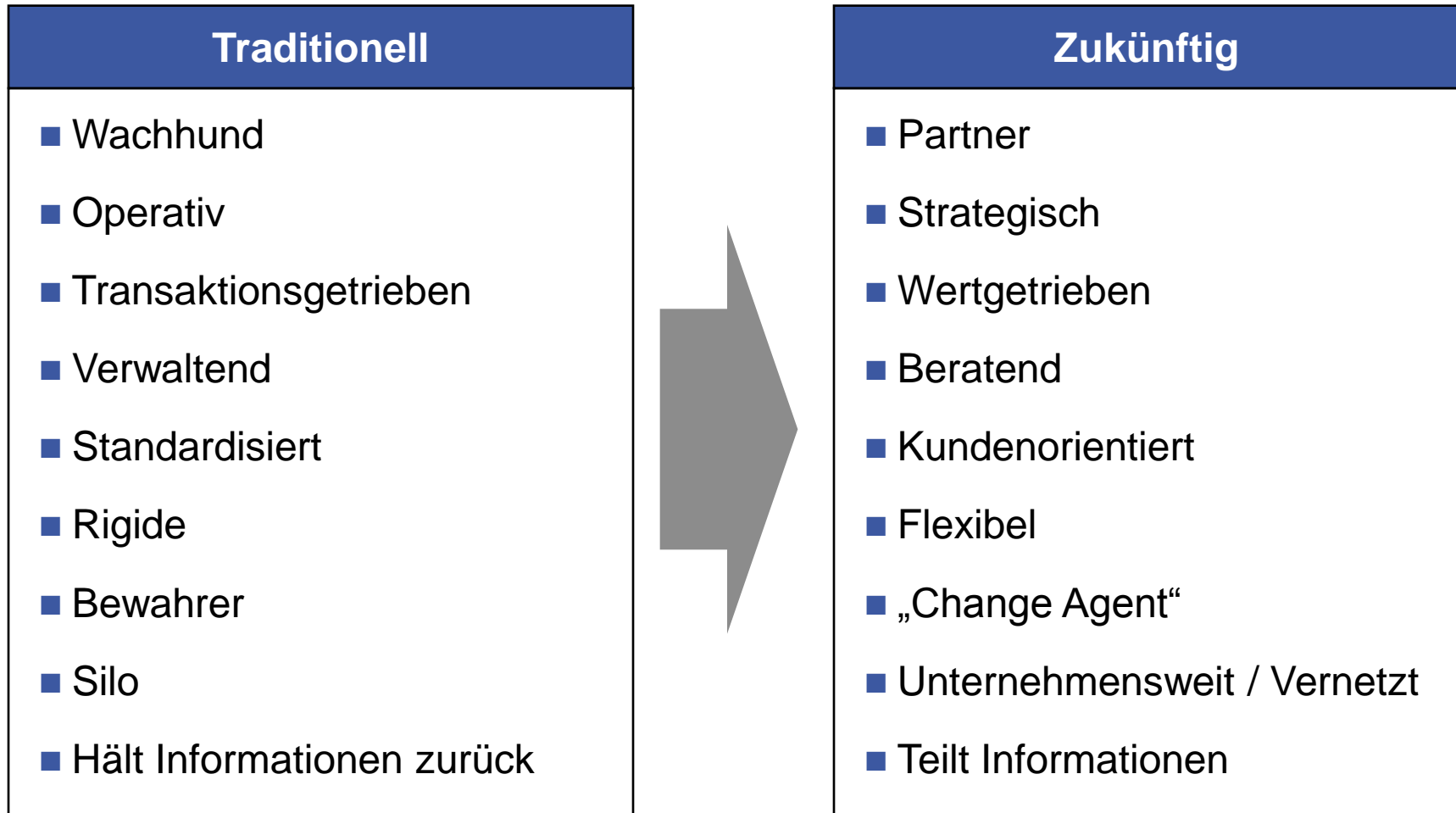
20

Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel

# Mit einer klaren Strategie kann der CFO die Herausforderungen des Performance-Managements meistern



# Diese Entwicklungen erfordern nicht nur neue Systeme und Prozesse, sondern eine kulturelle Veränderung



# Die Anforderungen an die Skills der Controlling-, Accounting und Finance Professionals nehmen zu

## Soft Skills

- Soziale und interkulturelle Kompetenz
- Führungskompetenz
- Kommunikationsfähigkeit
- Verhandlungsgeschick
- Initiative
- Projekt- und Change Management
- Team-(Building-)Fähigkeiten
- Moderationsfähigkeit
- Präsentationsfähigkeit
- ...

## Hard Skills

- Finance-Know-how
  - Accounting
  - Reporting
  - IFRS
  - Finanzierung
  - ...
- Kenntnis des Geschäfts
- IT-Kenntnisse
- Sprachkenntnisse
- ...

# Die Unternehmen kämpfen um den Nachwuchs – Die 12 beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands, 2008

Angaben für Wirtschaftswissenschaftler				
Rang 2008	(2007)	Unternehmen	Trend	%*
1	(2)	Porsche	↗	9,8
2	(1)	BMW	↘	9,7
3	(8)	Audi	↗	7,9
4	(3)	PricewaterhouseCoopers	↘	7,0
5	(6)	Deutsche Lufthansa	↗	6,8
6	(5)	Ernst & Young	↘	6,7
7	(4)	KPMG	↘	6,5
8	(7)	Adidas	↘	6,4
9	(9)	Deutsche Bank	→	6,0
10	(10)	Daimler	→	5,6
11	(12)	Siemens	↗	5,3
12	(14)	McKinsey	↗	5,2

\* Prozentangaben stehen für den Anteil der Absolventen, die die jeweilige Firma als ihren Toparbeitgeber gewählt haben

Quelle: managemagazin 09/2008, S. 117

# Es wird wieder vom „War for Talents“ gesprochen

---



- Talentmanagement hat höchste Priorität
- Eine klare Recruiting-Politik ist entscheidend
- Eine gezielte Personalentwicklung ist wesentlicher Inhaltspunkt des Talentprogramms

# Personal- und Karriereentwicklungsmodelle müssen dies berücksichtigen, auch im CFO-Bereich



# Inhalt

---

- Unternehmens-Performance und Performance-Management
- Der CFO als Performance-Manager
- Entwicklungen und Umsetzungsaspekte
- **Fazit**

# Fazit

- Die Performance-Themen als solche sind nicht grundsätzlich neu
- Das Neue und Nützliche ist die Diskussion um die Rolle eines „Chief Performance Officer“
- Aus Sicht der Unternehmens-Performance und des Performance-Managements wird deutlich, dass die Rolle ausgefüllt werden muss
- Die mit der Rolle verbundenen Anforderungen werden klar
- Es scheint naheliegend, dass der CFO entsprechende Verantwortung übernimmt und die genannten Themen Teil der CFO-Agenda werden
- Mit einer „Umfirmierung“ des CFO zum CPO ist zur Zeit nicht zu rechnen
- Wichtig ist vielmehr, dass die Aufgaben wahrgenommen werden
- Der CFO muss seinen Verantwortungsbereich entsprechend ausrichten
- Potenzielle Konflikte mit anderen Verantwortungsbereichen sollten den Nutzen des CPO-Ansatzes nicht konterkarieren