



Stern Stewart Research // Volume 43

# Die Krise macht's möglich: Der ordentliche Kaufmann kehrt zurück!

von Thomas Berner und Philipp Krause

## Management Summary

Die externen Anforderungen an den CFO sind im vergangenen Jahrzehnt dramatisch gestiegen: Kapitalmärkte, Analysten, Rating-Agenturen, nationale und internationale Rechnungslegungs-Standards sowie Compliance-Richtlinien haben die Schlagkraft und den Einflussbereich der Financial Community im Unternehmen stark beeinflusst.

In Zeiten des Wachstums war es den operativen Managern nur allzu recht, wenn der CFO sich von strategischen Portfolio- und Investment-Entscheidungen zurückzog und stattdessen auf Road Show ging. Das Controlling war derweil im Dschungel des Rechnungswesens untergetaucht. Entscheidungen aus einer rein kaufmännischen Perspektive zu hinterfragen und ökonomische Vorsicht galten als destruktiv und standen im Ruf, die unternehmerische Dynamik innerhalb der Organisation zu hemmen. Das Controlling wurde in der Folge degradiert und auf seine Reporting-Funktion reduziert. Mit der Vorschau auf das kommende Quartal war bereits das Maximum an Weitblick erreicht. Das zuletzt verhandelte Budget beschränkte die Möglichkeiten des Denkens und Handelns. Jedes Steuerungssystem wurde zugunsten der externen Standards, der Compliance- sowie der System- und IT-Fragen geopfert. Der Kaufmann im Unternehmen war tot! Jetzt ruft ihn die gegenwärtige Krise zurück ins Leben: Die einmalige Chance für die Financial Community im Unternehmen ist gekommen, ihre Rolle als Förderer einer nachhaltigen Wertschöpfung und Cash-Generierung zu stärken und im Unternehmen umzusetzen.

Um diese Ziele zu erreichen, muss sich das Controlling in seinen Kernpunkten neu erfinden:

- 1 **Controlling ist kein Rechnungswesen.** Es ist die Basis für eine weitblickende, finanzielle Führung der operativen Bereiche und für strategische Entscheidungen.
- 2 **Reporting – in seiner gelebten Form – ist kein Controlling.** Der Fokus muss auf die relevanten KPIs gelenkt werden und eine Reaktion auf Veränderungen im Umfeld möglich sein.
- 3 **Das Budget ist kein Steuerungsinstrument.** Szenarien müssen berücksichtigt und der Blick muss auf das Wesentliche gerichtet werden.
- 4 **Die Controlling Community ist kein Service Center.** Organisatorische Konsequenzen müssen eingeleitet und ein neues Selbstbewusstsein demonstriert werden.



## Ist der CFO noch Kaufmann oder nur erster Buchhalter?

Die Aufgaben und das Selbstverständnis des CFOs haben sich in den letzten Jahren immer wieder stark verändert. Im ursprünglichen Sinne war der CFO der Kaufmann im Unternehmen. Er verstand sich als ökonomisches Gewissen und stellte sicher, dass die Visionen des Managements auch zu einer nachhaltigen Wertschöpfung und Cash-Generierung führten.

Im Zuge einer gestiegenen Investorenorientierung in den 90er Jahren, nahm die Bedeutung des Kapitalmarkts für die Unternehmen zu. Als Ansprechpartner für Analysten und Anleger verkaufte der CFO Zielaktienkurse und Kapitalrenditen.

Mit dem Ende der New Economy und den folgenden Bilanzierungsskandalen änderten sich die Rahmenbedingungen erneut. Die Beherrschung eines komplexen externen Regelwerks trat in den Vordergrund. Gleichsam stieg der Aufwand für das Berichtswesen dramatisch an. So wuchs beispielsweise der Umfang der externen Berichterstattung der BASF AG in nur zehn Jahren von 60 auf 450 Seiten.

In der aktuellen Krise zeigt sich nun, dass die gewachsenen Anforderungen jenseits der klassischen Kaufmannrolle die Finanzorganisation vieler deutscher Unternehmen überfordern. Ein schnelles Umschalten auf den „Krisenmodus“ ist im entscheidenden Moment nicht möglich. Beispielhaft seien hier die in zahlreichen Programm- und Project-Offices aufgebauten Parallelstrukturen genannt, die zur Krisenbewältigung eingesetzt werden mussten, häufig aber weitgehend nur originäre Controlling-Aufgaben wahrgenommen haben.

Worauf gründet diese Hilflosigkeit vieler Finanzorganisationen? Wann haben die Controller und ihre Chefs aufgehört das kaufmännische Gewissen des Unternehmens zu sein? Die Diagnose lautet stets gleich: Als sie „sich umdrehten“. Als sie die rückwärts gewandte Perspektive ihrer Kollegen aus dem Accounting übernahmen. Als sie die Zukunft nur noch mit einer Extrapolation der Historie beschrieben. Als sie sich auf die Abbildung der finanziellen Situation des Unternehmens konzentrierten und nicht auf die Analyse seiner finanziellen Entwicklungsmöglichkeiten. Als sie Planabweichung mit Performanceverweigerung gleichzusetzen begannen. Und als sie ihre Stäbe und Mitarbeiter in einen nicht enden wollenden Kampf um die Erstellung penibelster Budgets schickten.

Soll sich das Controlling wiederfinden, muss es wieder die richtige Perspektive einnehmen. Der kaufmännische Weitblick muss in die Unternehmung zurückkehren!

## 1. Controlling ist kein Rechnungswesen

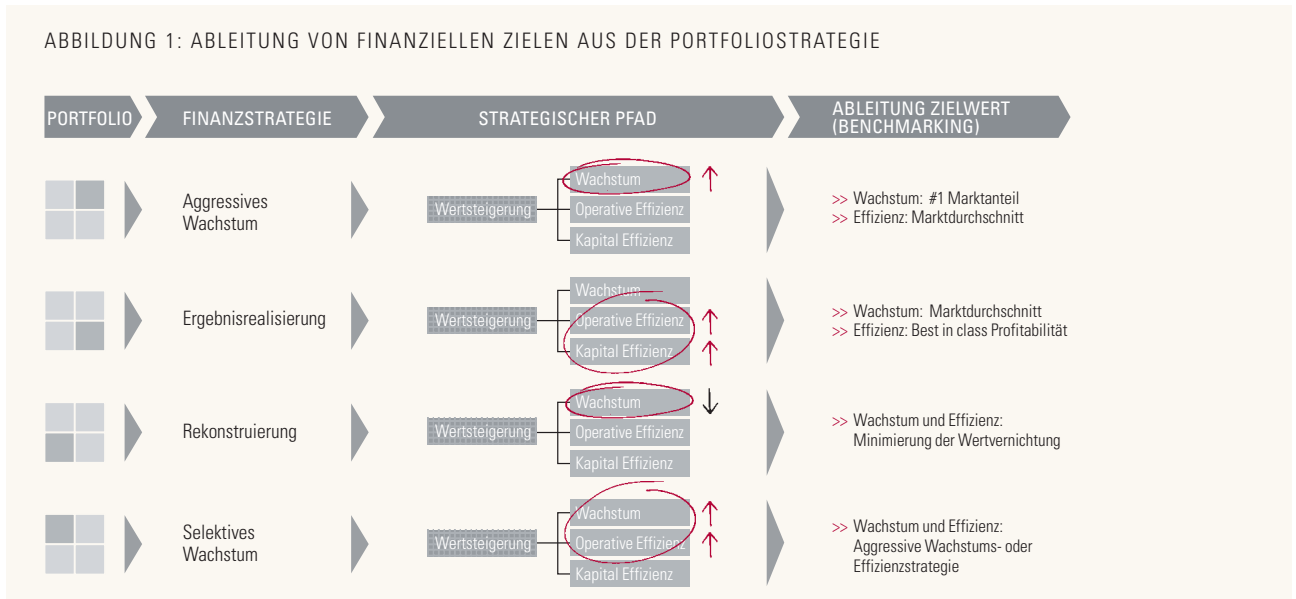
Was gut ist für einen Datenhaushalt, ist noch lange nicht gut für die Nutzung der Daten. Der aus Sicht einer möglichst effektiven Systemlandschaft durchaus legitime Grundsatz „extern = intern“ treibt in vielen Unternehmen einen zerstörerischen Keil in die Finanzorganisation. Einerseits prägen die Anforderungen an das externe Rechnungswesen die operative Seite des Controllings. Andererseits vereinnahmen operatives Management und Unternehmensentwicklung den strategischen Teil der finanziellen Führung. Welches Selbstverständnis liegt der finanziellen Führung eines Konzerns zugrunde, dessen CFO beharrlich darauf besteht, bereits das Wort „Strategie“ in seinem Bereich tunlichst zu vermeiden?

Das Rechnungswesen bereitet historische Daten auf, um nach gesetzlichen Vorschriften über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu informieren. Die originäre Aufgabe des Controllings besteht jedoch darin, finanziell zu führen und das Management mit Analysen bei operativen und strategischen Entscheidungen zu unterstützen.

Dabei bildet die Schnittstelle zwischen der strategischen und finanziellen Führung ein Brachland, das geradezu danach ruft von der Finanzorganisation bestellt zu werden. Als Beispiel kann der Fall eines DAX-Konzerns dienen, der sich über die angemessene Höhe der Zielrenditen seiner Geschäftsbereiche Gedanken machte. Die Besonderheit: Der Prozess wurde aus der Finanzorganisation heraus getrieben. Mit einem Mal wurden im strategischen Dialog mit den Bereichen Fragen gestellt, die einleuchtend klingen, aber in diesem Zusammenhang völlig neu waren: Wie begründet sich der Zielanspruch für einen Bereich – aus seiner Historie oder seinem Potenzial? Wie bestimmt dieser Zielanspruch die Verteilung des Kapitals? Wie lässt sich die Zielverfolgung in ein strategisches Maßnahmenprogramm gießen? Wie soll dieses Programm in den nächsten Jahren finanziell erfasst und gesteuert werden?

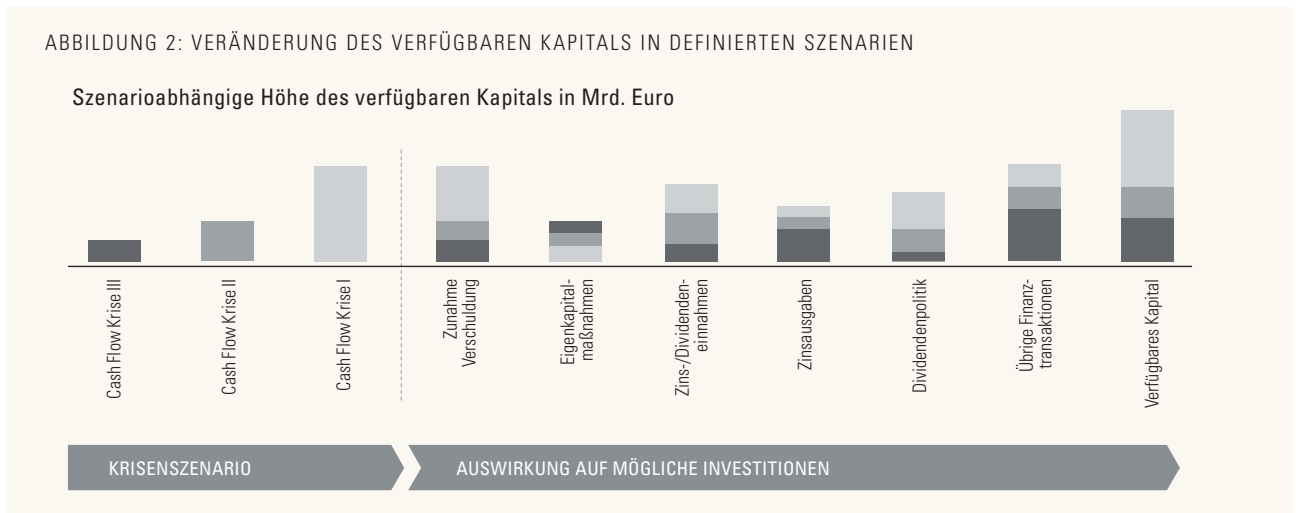
Die Lösung lag in der Aufstellung eines Zielportfolios, das sich gegenüber seinen Vorgängern im Unternehmen klar an den finanziellen Potenzialen der Märkte orientierte. Diese Potenziale machte man zur Basis der erwarteten Zielrenditen. Die Allokation des Kapitals wurde direkt an die Zielhöhe gekoppelt. Der Zielpfad wurde in einer strategischen Maßnahmenagenda festgehalten und dient nun als finanziell messbarer Orientierungsrahmen für die Frage der Zielerreichung.

ABBILDUNG 1: ABLEITUNG VON FINANZIELLEN ZIELEN AUS DER PORTFOLIOSTRATEGIE



Ein derart betriebener Top-Down-Ansatz erweist sich auch in der aktuellen Lage als extrem wirkungsvolles Instrument der Krisenbewältigung. Das Beispiel eines Konsumgüterherstellers verdeutlicht dies. Ausgangspunkt war die frühzeitige, auf Basis konkreter Krisenszenarien beruhende Formulierung von Reaktionen auf mögliche Umsatz- und Ergebniseinbußen. Diese waren und sind in dieser Branche sicher weniger stark ausgeprägt als beispielsweise in der Automobilindustrie. Doch die Analyse der finanziellen Auswirkungen für den Konzern und die Unternehmensbereiche lenkte die Auseinandersetzung mit der Krise von Anfang an in die richtigen Bahnen. So wurde für die Investitionsplanung die Höhe des verfügbaren Kapitals bestimmt, um es differenziert auf Muss- und Kann-Investitionen zu verteilen.

ABBILDUNG 2: VERÄNDERUNG DES VERFÜGBAREN KAPITALS IN DEFINIERTEN SZENARIEN



Alle strategischen Optionen und Projekte wurden in diesem Rahmen auf ihre Krisentragfähigkeit überprüft, die strategischen Stoßrichtungen top-down mit finanziellen Zielen verknüpft und mit dem jeweiligen Krisenszenario gespiegelt. Im Ergebnis führte dies zu einem belastbaren Ansatz für Mittelverteilung und zu strategischer Aktionsprogramme in Krisenzeiten.

Zwei Beispiele, die verdeutlichen: Die Finanzorganisation kann und muss einen echten Mehrwert für das Unternehmen schaffen. Sie erreicht dies indes nicht, wenn sie sich permanent in der Parallelwelt der Accountants und Wirtschaftsprüfer bewegt.

## 2. Reporting – in seiner gelebten Form – ist kein Controlling

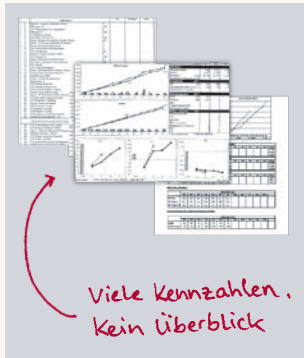
Der Aufbau und die Pflege der Reportinglandschaft werden in vielen Unternehmen als primäre Aufgabe des Controllings gesehen. Das Problem ist aber, dass Anzahl und Umfang der Regel-Reports ein mittlerweile kaum mehr zu bewältigendes Ausmaß angenommen haben. „Flash-Reports“ mit einem Umfang von mehreren hundert Seiten sind beruflicher Alltag. Eine Vielzahl von Berichten für unterschiedliche Anspruchsgruppen endet in zahllosen „Sonderauswertungen“, die aufgrund ihres ad hoc Charakters im Zeitablauf nicht mehr vergleichbar sind. Dies spiegelt auch die Aussage des Vorstandes eines DAX 30 Technologiekonzerns wider: „Jeden Freitag nehme ich eine Wochenendlektüre mit nach Hause: zwei Koffer voll mit Reports!“ Die Kennzeichen sind: viel Inhalt, wenig Struktur, wenig Orientierung. Gleichzeitig ist ein immenser Ressourcenaufwand zur Bewältigung dieser Aufgaben erforderlich. Aus lauter Verzweiflung über ausufernde und damit auch mit viel zu großer zeitlicher Verzögerung erstellten Reports gehen viele Entscheidungsträger dazu über, sich ihr eigenes kleines „Schattenreporting“ zuzulegen.

Die Ursache liegt wieder in einem Controlling-Verständnis, welches den Fokus auf die reaktive Absicherung nicht aber auf die proaktive Steuerung legt. Welchen Sinn hätte es sonst, noch die hundertste Fußnote irgendwo auf Seite 68 des Monatsberichts unterzubringen, wenn nicht eine klassische „cya-Einstellung“.

Wie es besser geht, zeigt der Fall des oben erwähnten Technologiekonzerns. Durch konsequentes Hinterfragen der tatsächlich benötigten Zahlen und Graphiken konnten die „zwei Koffer“ auf 14 Seiten reduziert werden. Der Erfolg dieser Reduktion entsteht dabei mitnichten am grünen Tisch, sondern in der Auseinandersetzung und Diskussion mit den Empfängern. Anzuerkennen und zu berücksichtigen, dass „wesentlich“ und „relevant“ zwei extrem subjektive Kriterien sind, erhöht letztlich die Empfängerorientierung dramatisch.

ABBILDUNG 3: AUSRICHTUNG DES REPORTINGS AUF DIE INFORMATIONSBEDÜRFNISSE

BISHERIGES REPORTING



NEUKONZEPTION

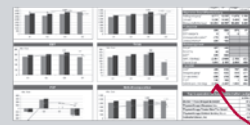
- Relevanz
- Empfängerorientierung
- Entscheidungsorientierung
- Anschaulichkeit

OPTIMIERUNG

- Monatliches Cockpit



- Quartalscockpit



Klare Darstellung, Reduktion auf KPIs

Das nach diesen Prinzipien gestraffte Reporting zeigte sich gerade in Zeiten der Krise gegenüber seinem Vorgängersystem deutlich überlegen. Die Schnelligkeit der Aufbereitung und die Konzentration auf die für rasche Entscheidungen erforderlichen Aspekte sicherten ein Höchstmaß an Reaktionsgeschwindigkeit.

Die Empfängerorientierung darf sich dabei nicht auf die obersten Führungsebenen beschränken. Die wesentlichen finanziellen Kennzahlen werden auf allen Ebenen benötigt. Hier gilt es natürlich, dass KPIs (Key Performance Indicators) ihr „K“ auch tatsächlich verdienen, somit eine zentrale Rolle im Entscheidungsprozess spielen. Wie im Beispiel eines Chemiekonzerns, dessen KPI-Struktur auf die Spezifika der Geschäftsmodelle zugeschnitten wurde.

ABBILDUNG 4: STRUKTURIERUNG DES KPI-SYSTEMS BEI EINEM CHEMIEKONZERN

COMMODITIES	SPEZIALITÄTEN, NISCHEN	ANWENDUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;&gt; Kernfunktion: Produktion</li> <li>&gt;&gt; Homogener Markt für austauschbare Produkte</li> <li>&gt;&gt; Wettbewerb über Preis/Menge</li> <li>&gt;&gt; <b>Wesentliche KPIs:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Position in der Industriekostenkurve</li> <li>■ Cash-to-cash Durchlaufzeit</li> <li>■ Rohmarge</li> <li>■ Auslastung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;&gt; Kernfunktion: F&amp;E</li> <li>&gt;&gt; Produkte mit spezifischen Eigenschaften</li> <li>&gt;&gt; Produkte mit mehreren Anwendungen</li> <li>&gt;&gt; <b>Wesentliche KPIs:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatzanteil Neuprodukte</li> <li>■ F&amp;E Effizienz / Entwicklungsgeschwindigkeit</li> <li>■ Anwendungsnutzen/-profitabilität</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;&gt; Kernfunktion: Vertrieb</li> <li>&gt;&gt; Kundenspezifische Anwendungen aus ein oder mehreren Produkten</li> <li>&gt;&gt; Eigenschaften der Produkte werden auf die Anwendung abgestimmt</li> <li>&gt;&gt; <b>Wesentliche KPIs:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenprofitabilität</li> <li>■ Kundenakquisition</li> <li>■ Kundenbindung</li> </ul> </li> </ul>

KPIs fassen wesentliche Punkte Zusammen

Die Strukturierung des KPI-Systems richtet sich dabei nach der Kernfunktion der jeweiligen Einheit und der strategischen Positionierung am Markt. Bei Commodities wird beispielsweise der Wettbewerb über den Preis bestimmt. Primäre KPIs sind hier die Rohmarge und die Auslastung. Nur so kann ein Wettbewerbsvorteil erwirtschaftet werden. In der Spezialchemie stehen hingegen das Produkt und seine Anwendungsmöglichkeiten im Vordergrund. Der Anteil an Neuprodukten und die Effizienz in der Entwicklung müssen hier fokussiert und nachgehalten werden.

Durch die Reduktion des Management-Reportings auf die wesentlichen Informationen und deren Darstellung in leicht zugänglicher Form wurde die Rechnungslegung deutlich entschlackt. Gleichzeitig wurde das Reporting der einzelnen Einheiten innerhalb eines kohärenten Zielzahlensystems miteinander verknüpft.

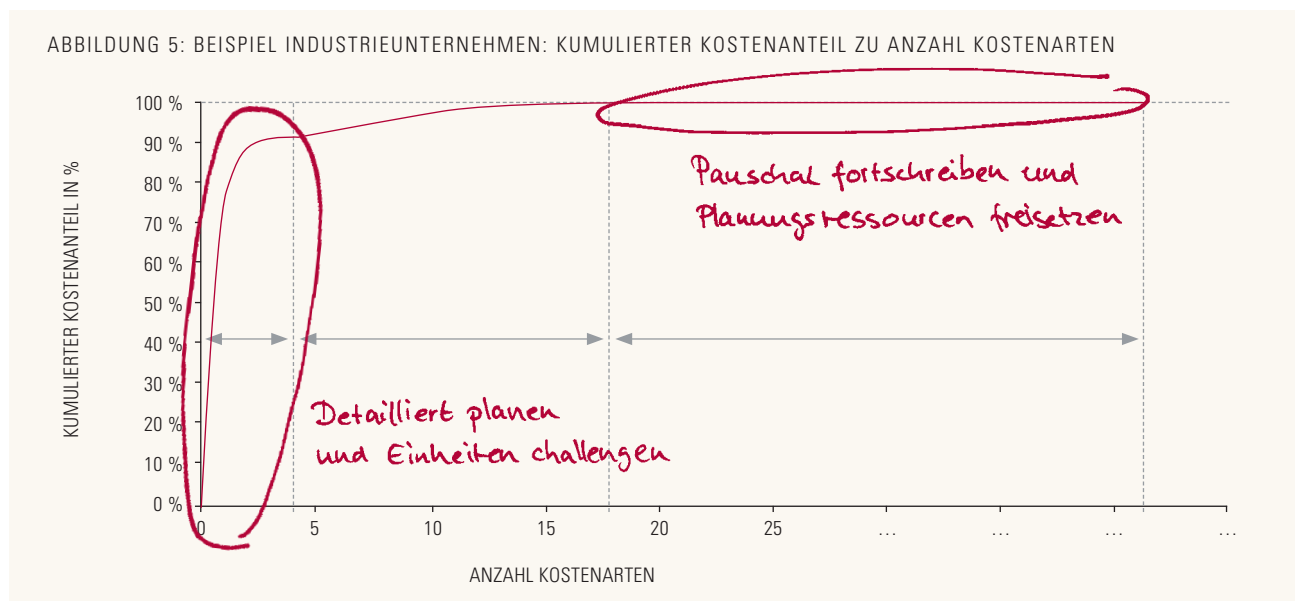
### **3. Das Budget ist kein Steuerungsinstrument**

Nicht wenige Unternehmen haben es in der aktuellen Krise aufgegeben, ihre Planung immer und immer wieder zu überarbeiten und anzupassen. Im größten Sturm schaltet die Brücke also das Radar aus. Zum Glück dient dieses Verhalten nicht als Vorbild für die Luft- und Seefahrt.

Wo ist das Problem zu finden? Es ist im Zweck der Planung selbst begründet. Die traditionelle Budgetierung steuert das Unternehmen auf einen Zielpunkt hin. Abweichung ist Frevel und wird im Anreizsystem gnadenlos bestraft. Je volatil das Umfeld, desto höher ist natürlich die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Punkt verfehlt wird. Die Reaktion: Ein neuer Zielpunkt wird angepeilt und die ganze Prozedur beginnt von vorne; natürlich konsequent heruntergebrochen und bis auf die letzte Kostenstelle ausgeplant.

Die Planung muss sich folglich von ihrer deterministischen Perspektive befreien. Ziel muss es sein, das Unternehmen durch die Unwägbarkeiten zu navigieren – mit allen Abstrichen aufgrund der sich permanent ändernden Umfelddaten. Überlebenswichtig ist es, diese schnell zu verarbeiten, um sofort und entschlossen die geeigneten Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Gerade in der Krise bilden dabei Top-Down-Szenarien für die einzelnen Geschäftsbereiche den Rahmen. Die Planung öffnet sich in Richtung eines Zieltrichters mit Bandbreiten für Kapitalallokation, Ergebnis und Free Cash Flow.

Diese Bemühungen um maximale Reaktionsfähigkeit und -Geschwindigkeit fruchten nur dann, wenn die Planungsdauer durch eine strikte Reduktion der Planungsgrößen minimiert wird. Ein einfaches Beispiel: Die Erfahrungen aus einer Vielzahl von Planungssystemen zeigen, dass bereits eine einstellige Zahl an Kostenarten 80% bis 90% des gesamten Kostenvolumens erklären kann. Eine detaillierte Planung dieser Kostenarten – bei pauschaler Fortschreibung der nicht betrachteten Plangrößen – ist hier ein Ansatzpunkt mit erheblichem Effizienz- und Beschleunigungspotenzial.



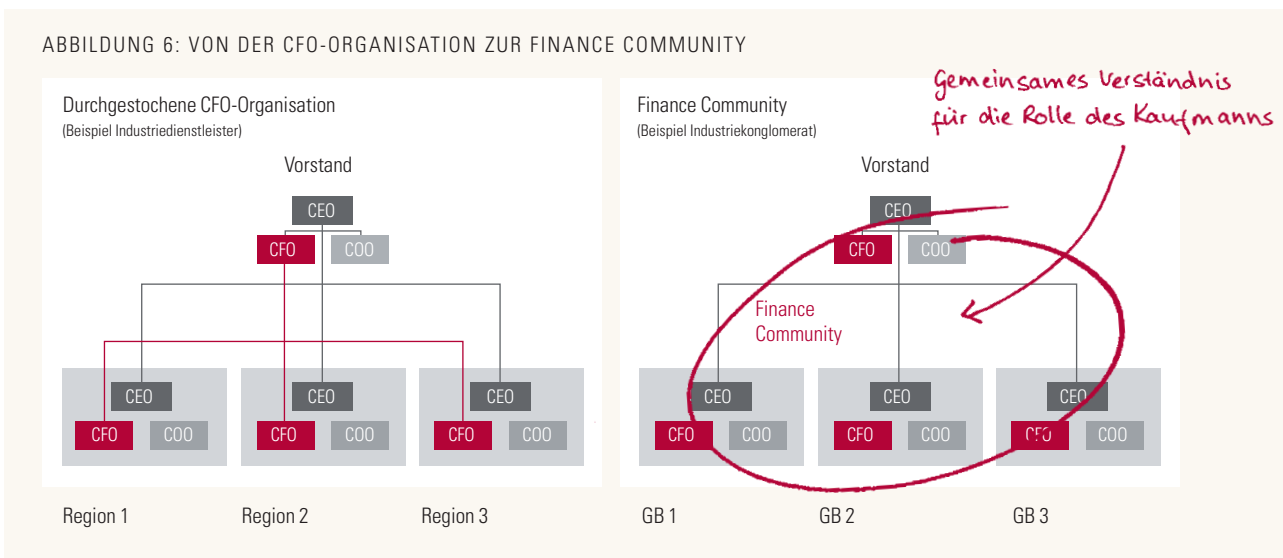
#### 4. Die Controlling Community ist kein Service Center

Keine Frage, die Ausgliederung administrativer Aufgaben mit einem hohen Standardisierungsgrad in ein Shared Service Center ist eine Effizienzsteigernde Maßnahme. Aus Sicht der Finanzorganisation bieten sich klassische Aufgaben des Rechnungswesens, wie Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung an. Nicht selten wird hier das Bild der „Fabrik“ oder des „Fließbandes“ bemüht, um das standardisierte Leistungsspektrum und die Art der Leistungserbringung zu beschreiben.

Entwickelt sich auch das Controlling in ein Service Center, das die weitgehend standardisierten Anfragen der Kunden in Form von Berichten und Auswertungen abarbeitet, geht der Steuerungsanspruch vollkommen verloren. Wieder bestimmt Reaktion und nicht Aktion das Tätigkeitsfeld. Die Finanzorganisation wird in Anspruch genommen, setzt aber selbst keine eigenen Akzente. Von einem echten „Challenging“ der operativen Einheiten aus einer kaufmännischen Perspektive heraus einmal ganz zu schweigen.

Die finanzielle Führung des Unternehmens ist und bleibt eine zutiefst hoheitliche Aufgabe. Führung verlangt Ziele zu setzen und stets die wirtschaftliche Entwicklung im Hinblick auf die Zielerreichung im Blick zu haben. Hierfür bedarf es einer schlagkräftigen Finanzorganisation, die aus einem gemeinsamen Selbstverständnis heraus agiert – ob formal als durchgestochene organisatorische Einheit oder informell als Finance Community.

ABBILDUNG 6: VON DER CFO-ORGANISATION ZUR FINANCE COMMUNITY



Die Förderung der Transparenz und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen kaufmännischen Abteilungen ist ein wesentlicher Grundstein für den weiteren Ausbau einer solchen Finance Community. Die gemeinsame Arbeit an der Steuerungslogik hebt ein einheitliches Verständnis für die „Rolle des Kaufmanns“ hervor und definiert Regeln für die Zusammenarbeit und Vorgehensweisen. Beispiele für sinnvolle Ansatzpunkte sind die Prägung einer gemeinsamen Vision durch den Finanzvorstand, die Etablierung von Standard-Setting-Committees sowie die systematische Förderung eines Best-Practice-Austausches.

Die Etablierung einer effektiven Controlling Community ist ein wesentlicher Hebel, um kaufmännischen Verstand und Weitblick in die Unternehmen zurückzuholen. Sie schafft die Basis dafür, dass die Finanzorganisation und der CFO an ihrer Spitze seine zentralen Funktionen,

- den Brückenschlag zwischen strategischer und finanzieller Führung des Unternehmens,
- das kaufmännische „Challenges“ der operativen Einheiten,
- die permanente Weiterentwicklung geeigneter finanzieller Führungssysteme,
- die Sicherstellung einer nachhaltigen Wertgenerierung

auch tatsächlich ausfüllen und einen echten Mehrwert für das Unternehmen schaffen kann.

Stern Stewart & Co.

Als unabhängige Partnership steht Stern Stewart & Co. für eine schlichte, aber weitreichende Idee: konsequentes Wertmanagement. Unsere Glaubwürdigkeit auf den Kapitalmärkten und unsere klare Spezialisierung überzeugen das Top Management international führender Unternehmen – gerade wenn es um die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes geht.

Unsere Beratungsfelder sind die Kernfragen des Managements: Strategie und Bewertung sowie Organisation und Steuerung. Der Schlüssel für unseren Erfolg sind unsere Beraterpersönlichkeiten und unser Beratungsansatz. Wir denken und handeln wie ein Unternehmer, dessen Strategie langfristig motiviert ist und der den ökonomischen Wert in den Mittelpunkt von Entscheidungen stellt. Und diesen Prinzipien folgen wir konsequent in unserer Beratung – ganz unabhängig davon, was aktuelle Trends gerade gut heißen mögen.

## Die Autoren



Thomas Berner  
**Partner**  
tberner@sternstewart.de



Philipp Krause  
pkrause@sternstewart.de

Stern Stewart & Co. GmbH

Salvatorplatz 4  
D-80333 München  
T +49.89.242071.0  
F +49.89.242071.11  
E [info@sternstewart.de](mailto:info@sternstewart.de)  
I [www.sternstewart.de](http://www.sternstewart.de)

Schottenring 16  
A-1010 Wien  
T +43.1.53712.4111  
F +43.1.53712.4000  
E [info@sternstewart.at](mailto:info@sternstewart.at)  
I [www.sternstewart.at](http://www.sternstewart.at)

Seefeldstrasse 69  
CH-8008 Zürich  
T +41.43.488.36.39  
F +41.43.488.35.00  
E [info@sternstewart.ch](mailto:info@sternstewart.ch)  
I [www.sternstewart.ch](http://www.sternstewart.ch)