

## Management Summary - der CFO-Bereich als Wachstumstreiber?

**Die Ad-hoc-Studie »Der CFO-Bereich als Wachstumstreiber?«** wurde von der Managementberatung Horváth & Partners in dem Zeitraum Mai und Juni 2010 durchgeführt. Die Auswertung der Studie repräsentiert Antworten leitender Finanzverantwortlicher von 134 Unternehmen aus verschiedenen Branchen.

**Zielsetzung der Studie** war zu analysieren, inwieweit der CFO-Bereich das Unternehmen unterstützt, nach wirtschaftlicher Talfahrt wieder Wachstumskurs aufzunehmen. Die Studie sollte eine Antwort auf die Frage geben, ob und wie es dem Controlling durch gezielte Maßnahmen gelingt, die Bestrebungen nach Aufschwung zu fördern.

**Die aktuelle wirtschaftliche Situation** schätzen die Studienteilnehmer in 2010 gegenüber der Lage in 2009 wesentlich optimistischer ein. In den Ergebnissen zeichnet sich ein klarer Aufwärtstrend auf dem Weg aus der Krise ab und für 2011 geht die Mehrheit der befragten Unternehmen davon aus, die Krise überstanden zu haben.

**Die Maßnahmen zur Krisenbewältigung und Wachstumsförderung** unterscheiden sich in der kurzen Frist von zukunftsorientierten Vorhaben. Während in der intensivsten Phase der Krise etwa die Hälfte der Befragten kurzfristig wirksame Maßnahmen wie Sparprogramme und Restrukturierungen ergriffen hat, bleiben diese in 2010 zwar erhalten, aber mit geringerer Bedeutung. Größere Bedeutung kommt marktbezogenen Aktivitäten zu. Mit jeweils ca. 50% werden Sales Push und die Erschließung neuer Märkte als wichtige Maßnahmen für 2010 genannt. Der zukunftsorientierte Fokus hinsichtlich geplanter Maßnahmen liegt stark auf Wachstumsförderung durch neue Absatzmärkte und ein

erweitertes Produktportfolio. Zudem geben 40% der Studienteilnehmer an, zukünftig mehr auf Innovationen zu setzen.

**Welche Rolle der CFO und sein Verantwortungsbereich** bei der Umsetzung der oben genannten Maßnahmen spielen und welche Position sie auf dem Wachstumskurs einnehmen, war ebenfalls Gegenstand der Befragung. Gemäß den Studienergebnissen sind CFO und Controlling maßgeblich für Kostensenkungs- und Restrukturierungsmaßnahmen von großer Bedeutung. Die Rolle des CFO-Bereichs in der Krise verdeutlicht sich als »Partner des Top-Managements« und »Risikoanalyst«, den CFO sehen die Befragten als »Navigator aus der Krise«.

Markt- und innovationsbezogene Maßnahmen werden hauptsächlich von den Geschäftsbereichen, vom CEO oder vom Vertrieb verfolgt.

**Als Wachstumstreiber wird das Vertriebscontrolling** von über 75% der befragten Unternehmen genannt.

In fast 70% ist das Vertriebscontrolling institutionalisiert und mehrheitlich im zentralen Controlling angesiedelt. Bei nur knapp einem Drittel der Unternehmen gehört es zum Vertrieb. „Es ist davon auszugehen, dass das Vertriebscontrolling seinen Beitrag zu Markt- und Kundenorientierung erhöhen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert werden könnte, wenn die Zuordnung zum Vertrieb deutlicher wäre“, so Horváth & Partners. Value Chain Controlling Experte, Roland Matuschke.

Die Studie offenbart deutliches Optimierungspotenzial bezüglich der Zusammenarbeit zwischen Vertriebscontrolling und dem Fachbereich. Auch Fachwissen und spezifische Kompetenzen der Vertriebscontroller entsprechen nur zum Teil den gewünschten Anforderungen.

**Die zur Beurteilung der Vertriebsleistung herangezogenen Steuerungsgrößen** umfassen in der Regel die klassischen Kennzahlen wie Umsatz, Absatzzahlen und Deckungsbeitrag. Nichtmonetäre Kennzahlen zu Kunden, Märkten und Wachstum kommen deutlich weniger zum Einsatz. „Um fehlsteuernde Anreize zu vermeiden und das Ziel des nachhaltigen Wachstums zu erreichen, wäre eine intensivere Nutzung nicht rein finanzieller Steuerungsgrößen wie z.B. Kundenprofitabilität, Kundenzufriedenheit oder Kundenbetreuungsintensität empfehlenswert“, so Matuschke.

**Effektive Instrumente und Prozesse zur Steuerung der Vertriebsaktivitäten** sollten Wachstum antreiben. Allerdings zeigt die Studie, dass in vielen Unternehmen die Unterstützung des Vertriebsanreizsystems in Bezug auf die wesentlichen Wachstumshebel noch Mängel aufweist. Ebenso ist das Reporting noch lückenhaft an Wachstumstreibern ausgerichtet. Grundsätzlich werden Kunden- und marktorientierte Wachstumstreiber noch nicht in dem Umfang berücksichtigt, wie ihnen Bedeutung beigemessen wird.

### Zusammenfassung & Fazit

Die Studie zeigt, dass der CFO-Bereich offenbar an wachstumstreibenden Aktivitäten nur geringfügig aktiv beteiligt ist. Diese werden hauptsächlich von den Geschäftseinheiten, insbesondere vom Vertrieb eingeleitet. Zwar wird das Vertriebscontrolling als wesentlicher Wachstumstreiber gesehen, jedoch kommt es seiner Rolle als Business-Partner des Vertriebs nicht den gewünschten Anforderungen nach.

Interessenten können den [Ergebnisbericht für eine Schutzgebühr von 70 Euro unter \[cfo-panel@horvath-partners.com\]\(mailto:cfo-panel@horvath-partners.com\) erwerben.](#)