



---

**avantum consult**

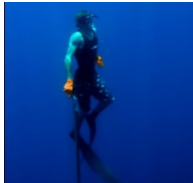
## Zusammenfassung der CFO-Studie 2011

Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit der Hochschule Landshut erstellt.

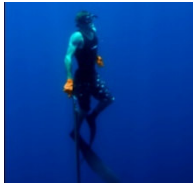


**HOCHSCHULE LANDSHUT**  
University of Applied Sciences · Fachhochschule  
*...mehr als Bildung*

München/Landshut, im Juli 2011



- Gegenstand der Studie
- Charakteristika der antwortenden Unternehmen
- Die wesentlichen Ergebnisse
- Beschreibung der CFO-Typen
- Blickpunkt: Familienunternehmen
- Gesamt-Fazit
- Über die Herausgeber



- **Gegenstand der Studie**
- Charakteristika der antwortenden Unternehmen
- Die wesentlichen Ergebnisse
- Beschreibung der CFO-Typen
- Blickpunkt: Familienunternehmen
- Gesamt-Fazit
- Über die Herausgeber

# Gegenstand der Studie

---

## Befragung von 177 CFOs von Unternehmen mit einem Umsatzvolumen > 50 Mio. €

- Allg. Informationen zum Unternehmen
- Verantwortungsbereiche des CFO
- Tagesablauf und Delegationsbedarf
- Maßnahmen zur Effizienzsteigerung im CFO-Bereich
- Aufgaben des CFO
- Unternehmensinterne Erwartungshaltung gegenüber dem CFO
- Maßnahmen zur Akquisition und Retention qualifizierten Personals
- Unternehmenserfolg und Wertbeitrag des CFO
- Wichtige, die CFO-Position betreffende Trends

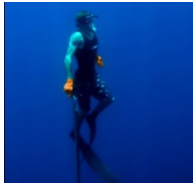
## Identifikation von vier Aufgabenschwerpunkten

- Strategie
- Effizienzsicherung
- Operative Berichterstattung
- Kritische Reflexion

## Darauf aufbauend Beschreibung vier wesentlicher CFO-Typen

- Der „Stratege“
- Der „Allrounder“
- Der „operative Berichterstatter“
- Der „strategische Effizienzsicherer“

## Identifikation erfolgreicher Unternehmen und der dort vorherrschenden CFO-Typen



- Gegenstand der Studie
- **Charakteristika der antwortenden Unternehmen**
- Die wesentlichen Ergebnisse
- Beschreibung der CFO-Typen
- Blickpunkt: Familienunternehmen
- Gesamt-Fazit
- Über die Herausgeber

# Charakteristika der antwortenden Unternehmen

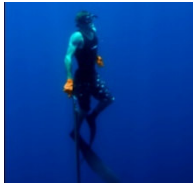
Umsatz	Anzahl	Mittelwert
< 250 Mio. €	55	146
250 Mio. € - 1.000 Mio. €	63	472
> 1.000 Mio. €	53	2.115
<b>Gesamt</b>	<b>171</b>	<b>982</b>

Mitarbeiter	Anzahl	Mittelwert
< 600	50	344
601 - 3.200	68	1.571
3.201 - 46.000	52	12.239
<b>Gesamt</b>	<b>170</b>	<b>4.473</b>

Charakteristika der antwortenden Unternehmen	Anzahl	Prozent	Umsatz	Mitarbeiter
Keine Publikumsgesellschaft	123	69,5	806	4.320
Publikumsgesellschaft	54	30,5	1.088	4.820
Kein Familienunternehmen	90	50,8	987	4.545
Familienunternehmen	87	49,2	796	4.397
Familien in Unternehmensführung	54	30,5	686	4.370
Familien nicht in Unternehmensführung	122	68,9	992	4.520
Keine Angaben	1	0,6		

Konzern	Anzahl	Prozent
Keine Angabe	3	1,7
Obergesellschaft (Teil-) Konzern	96	54,1
Tochter eines Konzerns	58	32,8
Kein Konzernunternehmen	20	11,3
<b>Gesamt</b>	<b>177</b>	<b>100,0</b>

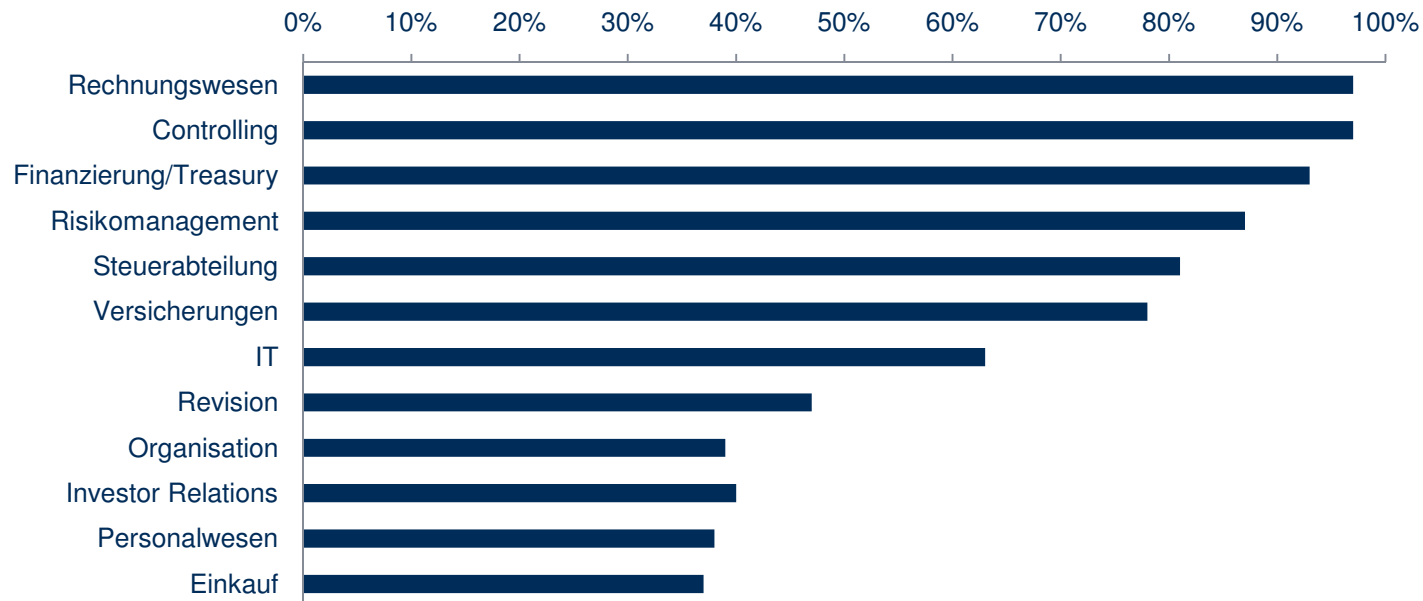
Branchen	Anzahl
Handel	29
Sonstige Dienstleistungen	48
Automotive	24
Maschinenbau	17
Sonstige Industrie	59
<b>Gesamt</b>	<b>177</b>



- Gegenstand der Studie
- Charakteristika der antwortenden Unternehmen
- **Die wesentlichen Ergebnisse**
- Beschreibung der CFO-Typen
- Blickpunkt: Familienunternehmen
- Gesamt-Fazit
- Über die Herausgeber

# Welche Bereiche gehören zum Verantwortungsbereich des CFO?

**Ja-Antworten** in Prozent aller Nennungen

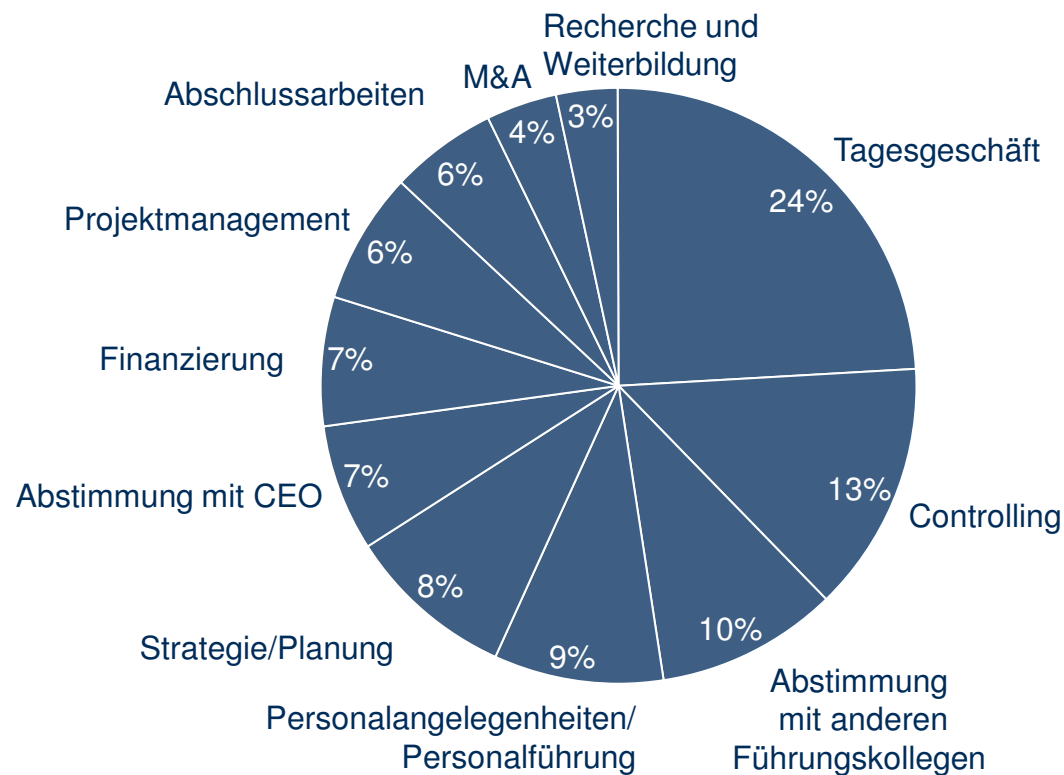


- Der Verantwortungsbereich des CFOs umfasst in nahezu allen Fällen die klassischen Funktionen Rechnungswesen, Controlling und Finanzierung. Auch Risikomanagement, Steuerung und Versicherungen zählen in den meisten Fällen zur CFO-Organisation.
- Bei 63% der befragten Unternehmen zählt die IT zum Verantwortungsbereich des CFO, in noch höherem Maße bei den großen Unternehmen (Umsatz : < 250 Mio € 51 %, < 1 Mrd. 62 %, > 1 Mrd. 70 %). Darin drückt sich die Bedeutung der IT für das Unternehmen und die Verzahnung von Steuerung und IT aus.



# Wie sieht der Tagesablauf des CFO aus?

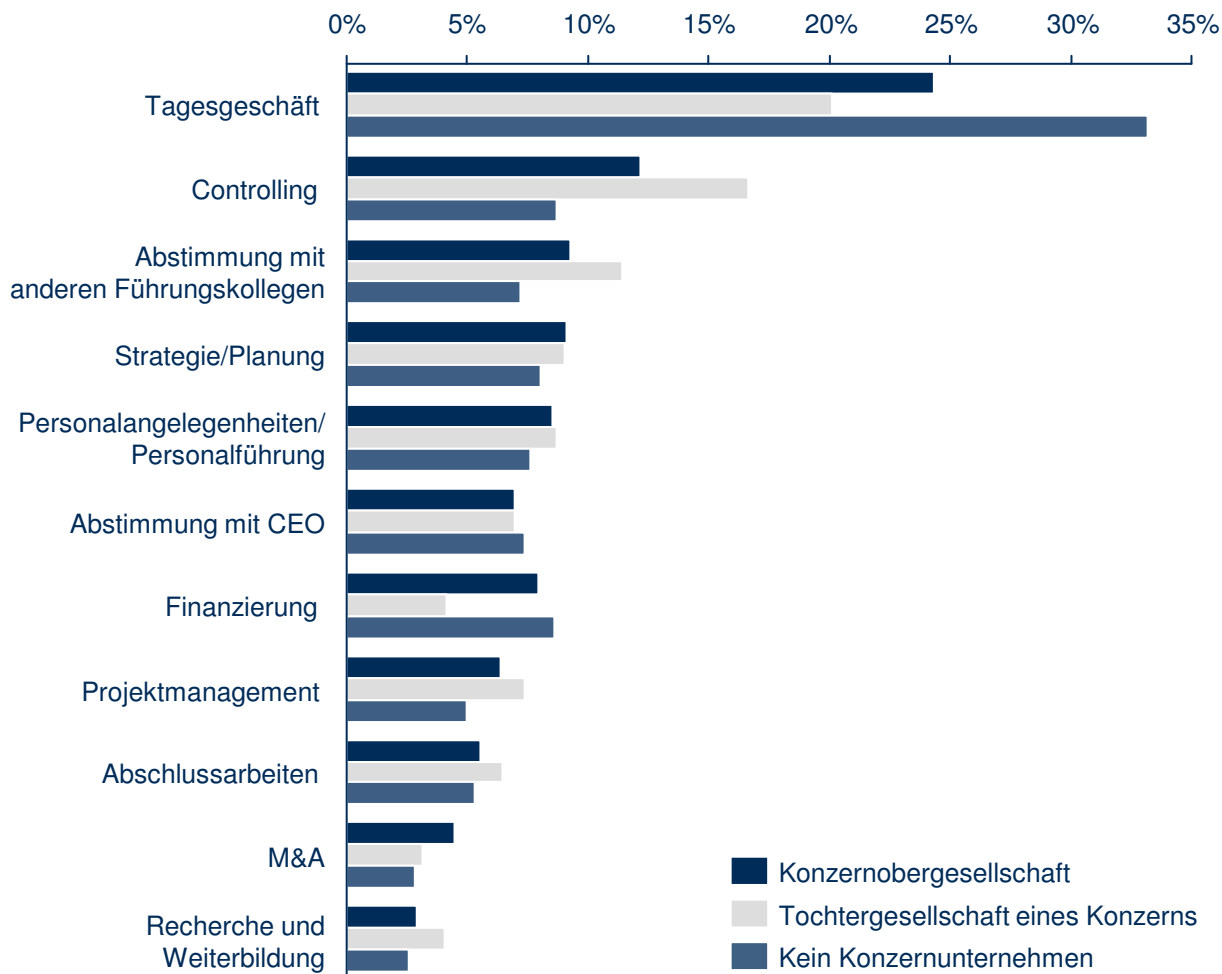
## Aufgaben im Tagesablauf in Prozent aller Nennungen



- Das Aufgabenspektrum eines CFOs ist vielfältig. Ein Viertel seiner Zeit verwendet er für das Tagesgeschäft. Das sind, gemessen an einer 55 Stunden Woche, knapp 14 Stunden, was ebenso viel erscheint, wie die rund 18% der Zeit, die für Abstimmungen mit dem CEO sowie Abstimmungen mit Geschäftsleitungskollegen verwendet werden.
- Ebenso auffällig ist, dass die befragten CFOs im Schnitt rund 8% der Zeit für strategische Themen aufwenden, immerhin etwa 3 Stunden pro Woche.
- Neben dem Tagesgeschäft sind es vor allem Controllingaufgaben, die den Tagesablauf prägen.

# Der CFO-Tagesablauf unterscheidet sich nicht gravierend in Konzern- und Nicht-Konzern-Unternehmen

**Aufgaben im Tagesablauf nach Unternehmensstruktur** in Prozent aller Nennungen

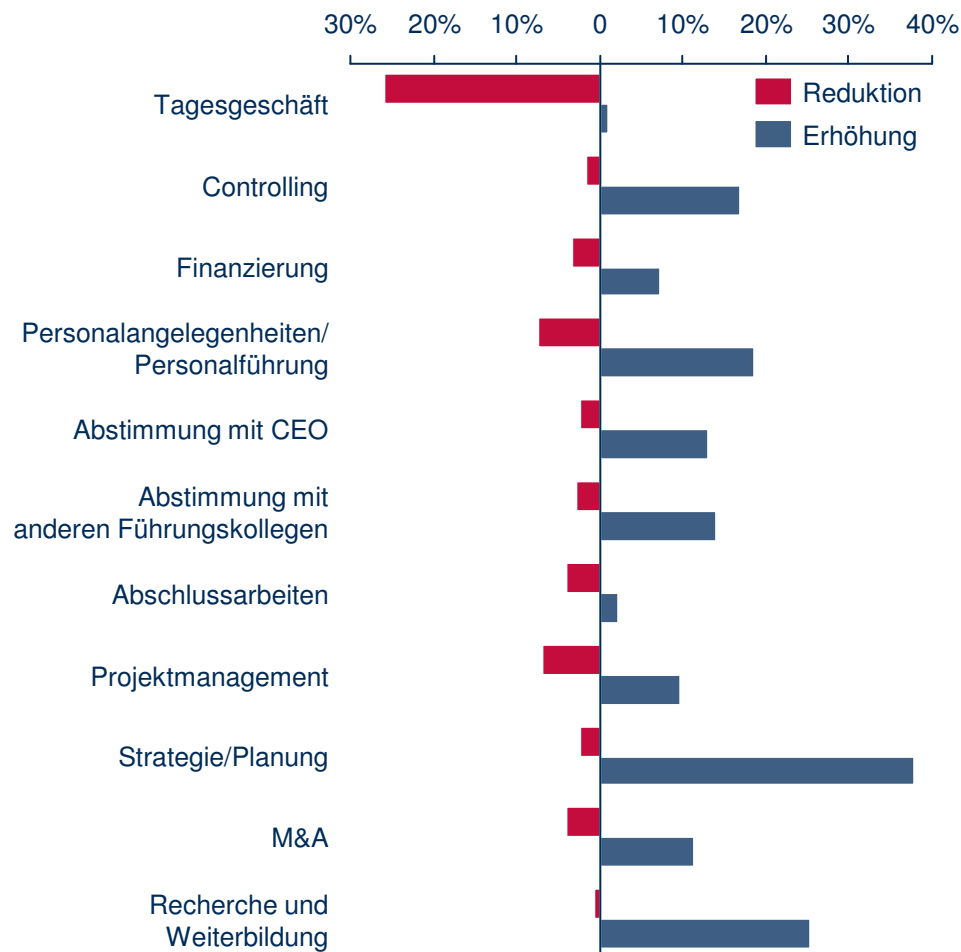


Ob Konzern, Konzern-zugehörig oder nicht – die Tagesabläufe der CFOs unterscheiden sich nicht gravierend. Außer beim Tagesgeschäft:

- Die CFOs von Nicht-Konzernunternehmen beschäftigen sich zu gut einem Drittel mit Tagesgeschäft während ihre Konzernkollegen nur etwas mehr als 20% Ihrer Zeit dafür aufbringen.
- CFOs von Konzerntöchtern verbringen doppelt so viel Zeit mit Controllingaufgaben wie ihre Kollegen aus Nicht-Konzerngesellschaften und rund 4%-Punkte mehr Zeit als ihre Kollegen aus Konzernmuttergesellschaften.

# Die CFOs sehen erheblichen Änderungsbedarf in ihrem Tagesablauf

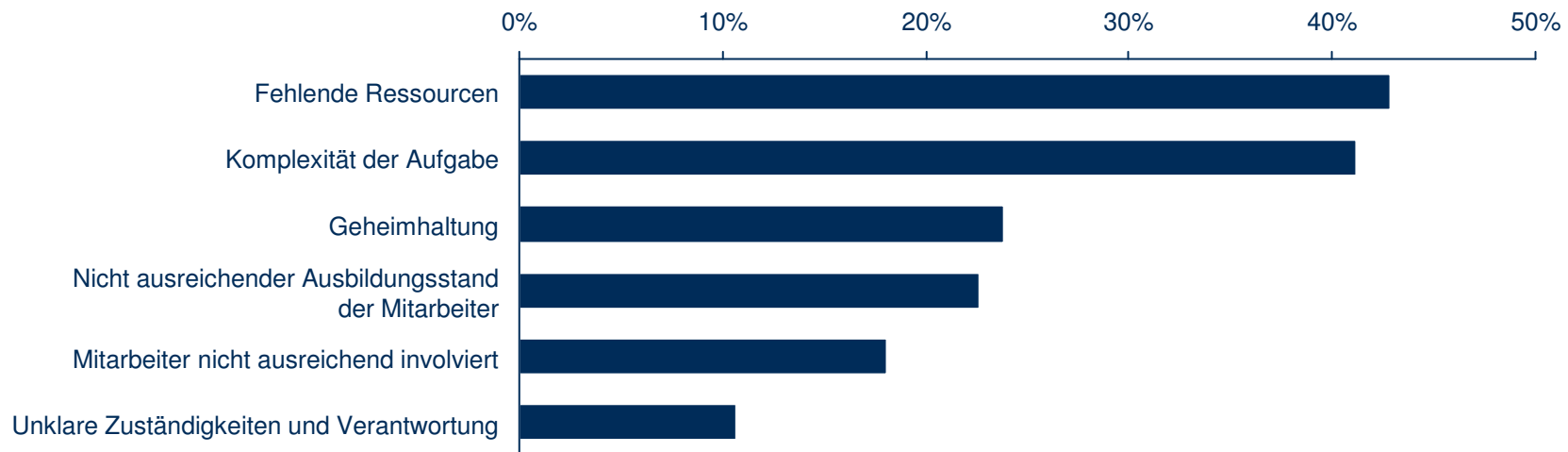
## Änderungsbedarfe der CFO im Tagesablauf in Prozent aller Nennungen



- Viele CFOs sind offenbar nicht zufrieden und sehen teils erheblichen Veränderungsbedarf in der Gestaltung ihres Tagesablaufs. Über ein Viertel der befragten Personen wünschen sich eine Reduktion des Tagesgeschäfts, mehr als 20% sehen dort Delegationsbedarf. Fast 15% wünschen sich mehr Abstimmung mit dem CEO und anderen Führungskräften. Darüber hinaus möchten viele CFOs mehr Zeit in strategische Themen investieren.
- Controllingaufgaben haben auch weiterhin eine hohe Bedeutung und sollen teilweise delegiert, teilweise erhöht werden.
- Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass viele CFOs (38%) stärker in strategisch relevante Themen und in die Themen anderer Funktionsbereiche eingebunden werden möchte. Sie geben sich nicht zufrieden mit den klassischen Funktionsaufgaben wie Rechnungswesen und Controlling. Bestätigt sehen wir dies auch durch den Wunsch nach mehr Zeit für Weiterbildung. Es zeigt sich, dass sich das Selbstbild der CFOs verändert und sie mehr sein wollen, als die klassischen „Finanzer“.

# Warum delegieren sie dennoch häufig nicht?

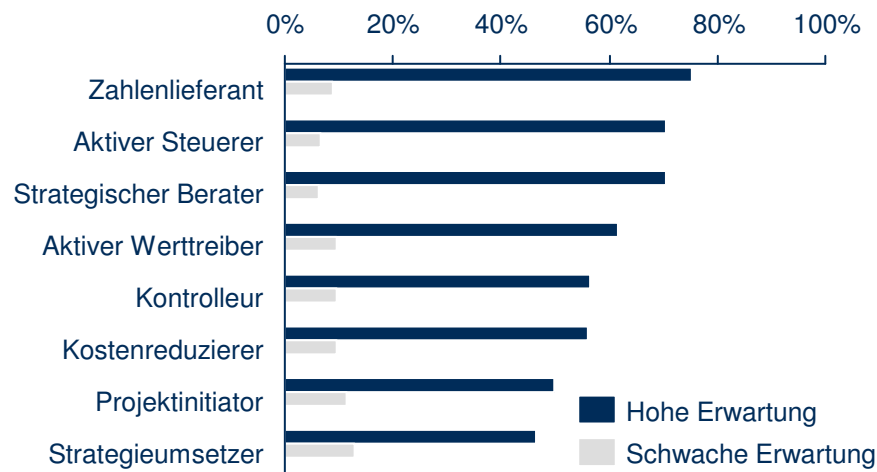
**(Sehr) wichtige Gründe, Aufgaben nicht zu delegieren** in Prozent aller Nennungen



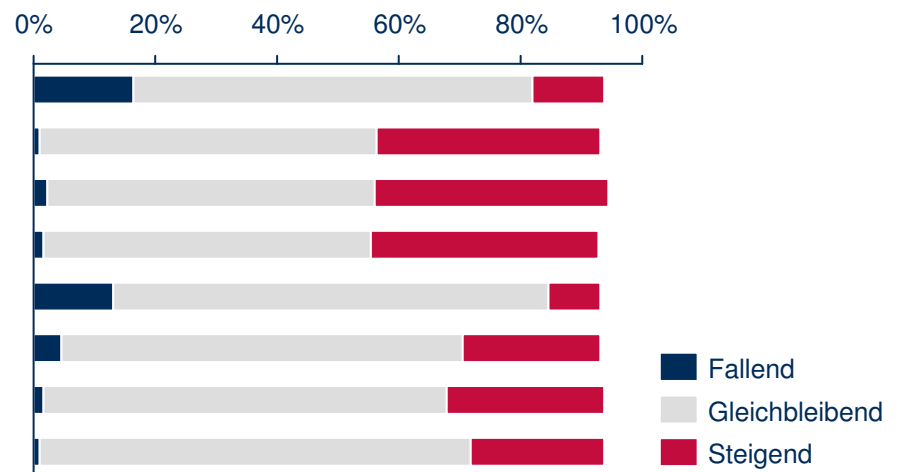
- In fast 43% der Fälle fehlen die notwendigen Ressourcen zur Delegation, was einhergeht mit der Einschätzung von 40%, dass die Komplexität der Aufgabe für die Mitarbeiter zu hoch sei.
- Jeder vierte CFO führt einen unzureichenden Ausbildungsstand seiner Mitarbeiter als Ursache für die mangelnde Delegationsfähigkeit an.
- Es zeigt sich, dass die CFO-Organisation insbesondere bei den Themen Controlling-, Projektmanagement- und Abschlussarbeiten, wo der meiste Delegationsbedarf gesehen wird, noch zu wenig in der Lage ist, den CFO zu entlasten.
- Das gilt auch für die Entlastung des Tagesgeschäfts und deckt sich mit den Erkenntnissen aus vielen Gesprächen mit CFOs: Vor den CFOs steht eine gewaltige Aufgabe, ihre Organisation an ihre eigenen Vorstellungen und an zukünftige Herausforderungen anzupassen.

# Die Erwartungshaltung anderer Bereiche an den CFO steigt in Umfang und Komplexität

## Erwartungshaltung aktuell in Prozent aller Nennungen



## Künftige Erwartung in Prozent aller Nennungen



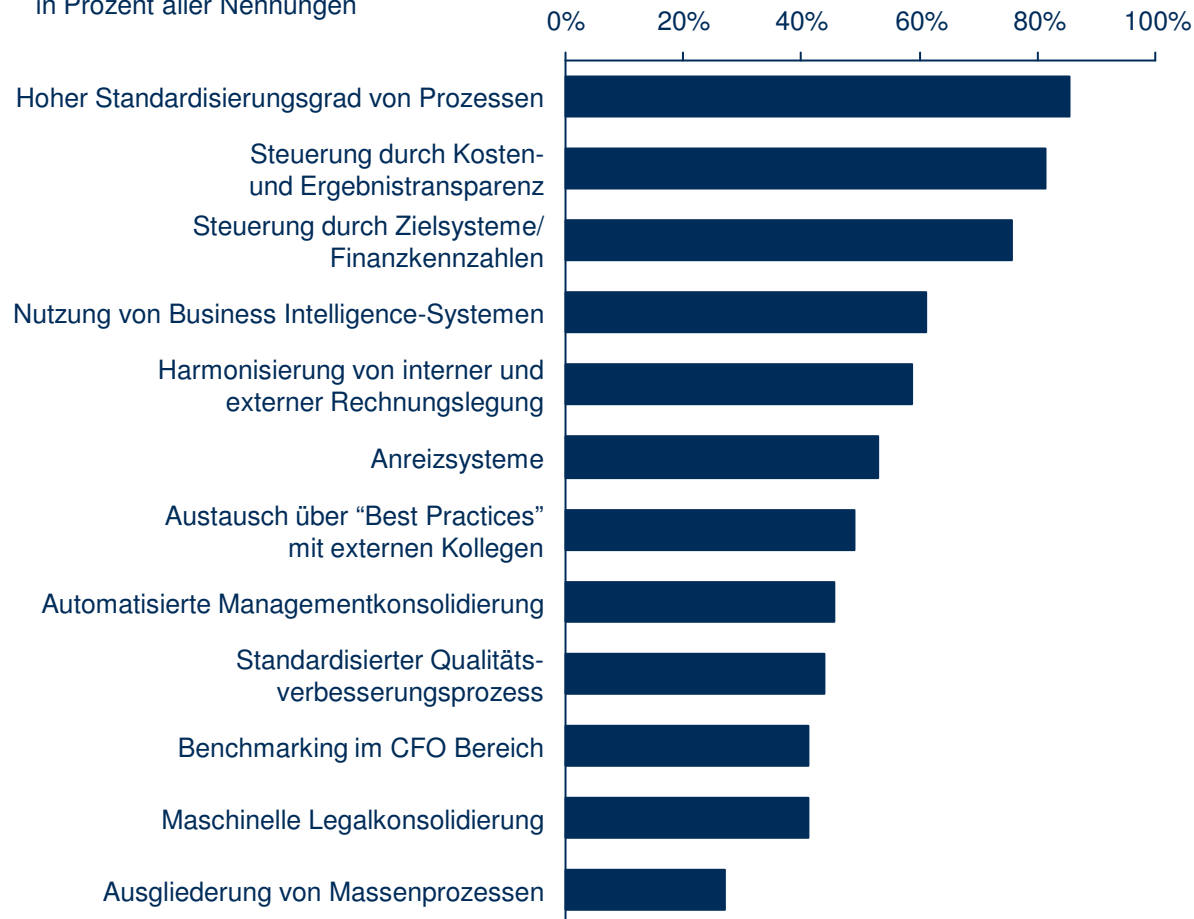
Nach Einschätzung der befragten CFOs werden die höchsten Erwartungen (75%) an ihre Rolle als Zahlenlieferant gestellt. Interessant ist, dass die CFOs auch der Meinung sind, dass von Ihnen erwartet wird, dass sie aktiver Steuerer und strategischer Berater sind (jeweils 71%). Offenkundig gibt es hier jedoch vielfach eine Diskrepanz zwischen der tatsächlich wahrgenommenen Aufgabe und der Erwartung. Denn wie bereits gezeigt wünschen sich mehr als ein Drittel der Befragten mehr Zeit für strategische Themen und Abstimmung mit anderen Führungskreis-Kollegen.

- Jeweils mehr als ein Drittel der Befragten sind der Auffassung, dass die Erwartung an ihren Beitrag als strategischer Berater, aktiver Steuerer und Werttreiber zukünftig noch steigen werden. Gleichzeitig sind nur 16% bzw. 13% der Meinung, dass die Erwartung an ihre Rolle als Zahlenlieferant und Kontrolleur sinkt.
- In Summe drückt dies aus, dass die CFOs ihre bisherigen, eher Finanzorientierten Aufgaben weiter ausführen wie bisher, dass aber die Erwartungen an ihren strategischen Beitrag insgesamt steigen.
- Das erfordert jedoch eine Anpassung der CFO-Organisation. CFOs müssen das Problem der Delegationsfähigkeit lösen und ihre Vorstellungen von Effizienz (insb. Standardisierung) konsequent umsetzen, um ihrem eigenen Anspruch und den an sie gestellten Anforderungen gerecht zu werden.

# Die CFOs setzen auf Standardisierung und Transparenz

## (Sehr) wichtige Instrumente zur Effizienzsteigerung

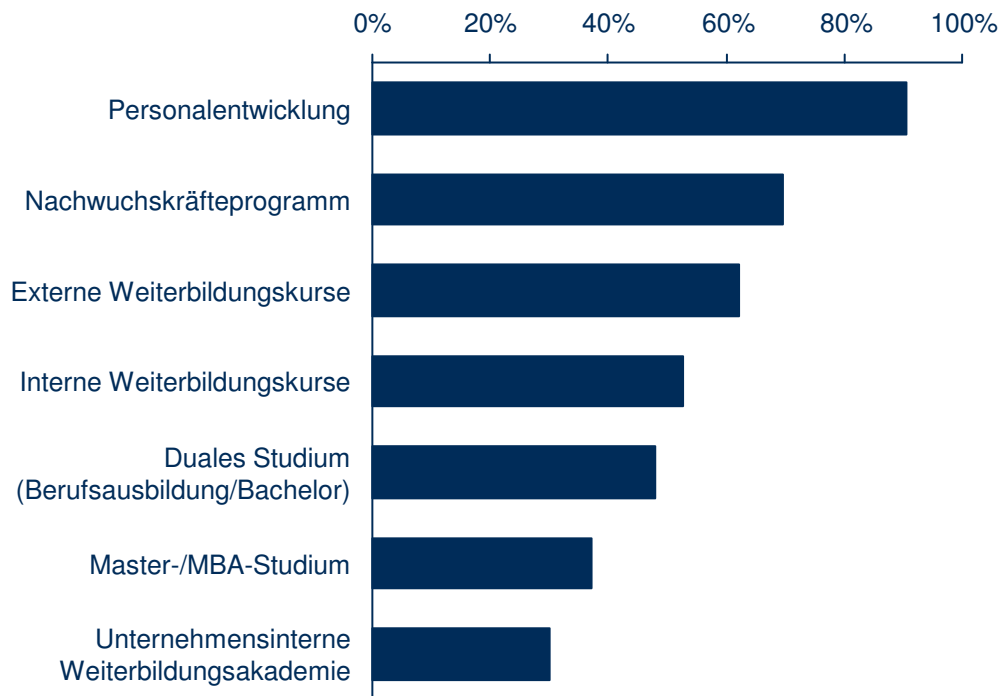
in Prozent aller Nennungen



- Fasst man die Bewertungen 4 und 5 (=sehr wichtig) zusammen fällt auf, dass die CFOs folgende fünf Instrumente als besonders wichtig zur Sicherung der Effizienz betrachten:
  - Standardisierung von Prozessen (85%)
  - Steuerung durch Kosten- und Ergebnistransparenz (81%)
  - Steuerung durch Zielsysteme und Kennzahlen (76%)
  - Nutzung von Business Intelligence Systemen (61%)
  - Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen (59%)
- Interessant und auffällig ist, wenn man diese 5 Instrumente zusammenfasst, dass die CFOs auf Standardisierung und Transparenz setzen. Themen wie Outsourcing spielen eine untergeordnete Rolle, ebenso auch der Austausch mit Kollegen im Unternehmen oder ein Benchmarking der CFO-Organisation. Der nur rudimentäre Austausch von Best Practices mit externen Kollegen deutet darauf hin, dass sich der CFO ungern in die Karten schauen lässt, sondern auf Standardisierung und harte Fakten setzt.

# Für das Nachwuchskräfteproblem fehlen noch innovative Lösungsansätze

## (Sehr) wichtige Maßnahmen in Prozent aller Nennungen



- Das Problem des Fach- und Führungskräfte-mangels ist auch Thema bei den CFOs. Indes wird auf eher traditionelle Instrumente zurückgegriffen. 90% bedienen sich der klassischen Personalentwicklung, rund 70% führen ein Nachwuchskräfteprogramm durch und etwas mehr als die Hälfte der Befragten schickt seine Leute auf interne oder externe Weiterbildungskurse. Ob das reicht, um den zukünftigen Bedarf zu decken ist fraglich.
- Auch mittlere Unternehmen müssen stärker in Förderung investieren, um insbesondere für junge Fachkräfte attraktiv zu bleiben.

# Welchen Wertbeitrag leistet der CFO? – heute und zukünftig

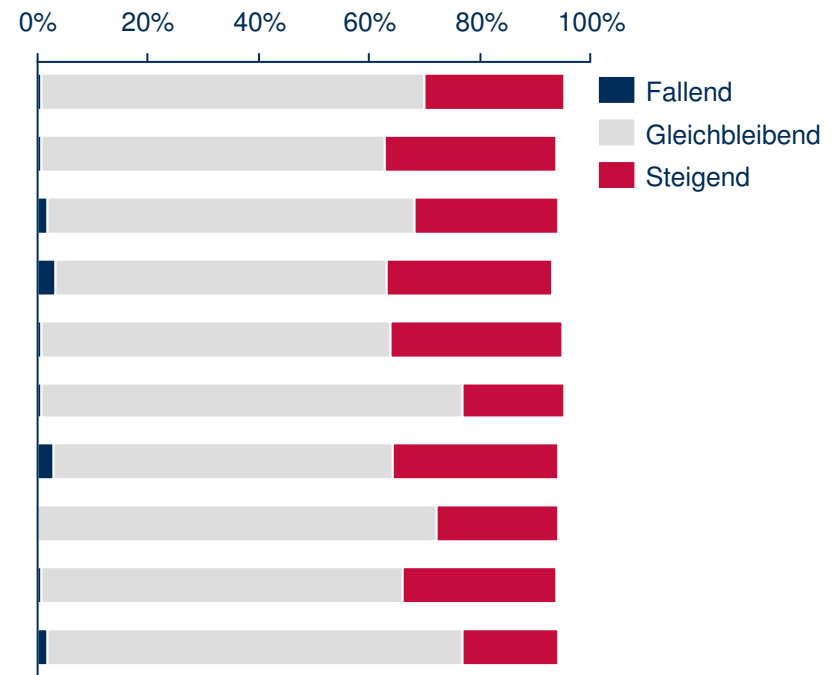
## (Sehr) hoher Wertbeitrag des CFO heute

in Prozent aller Nennungen



## Künftige Bedeutung

in Prozent aller Nennungen



- Knapp ein Drittel der CFOs sehen die größten Steigerungen ihres zukünftigen Wertbeitrags bei der Führungskräfteeffektivität und -entwicklung, Rendite, Produktivität sowie der Produkt- und Prozessqualität.
- Hier deckt sich der Anspruch an übergreifender Mitwirkung mit der Erwartungshaltung.
- Insbesondere die Erwartung an den zukünftigen Beitrag zur Führungskräfteeffektivität und -entwicklung spiegelt auch den eigenen Bedarf der CFOs wieder. Interessant ist indes, dass sie ihren zukünftigen Wertbeitrag vor allem in den Themen sehen, in denen im Vergleich zum Wettbewerb noch Entwicklungsbedarf haben.

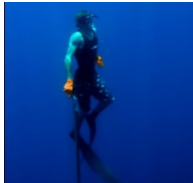


# Welche Trends betreffen die CFOs?

---

- Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass folgende Trends sie intensiv bis sehr intensiv betreffen werden:
  - Umsetzung rechtlicher und steuerlicher Anforderungen (76%)
  - Veränderung der IT-Architektur (Business Intelligence) (65,5%)
  - Zentralisierung von Prozessen (62,7%)
  - Reduktion der strukturellen Komplexität (60,5%)
  - Veränderung internationaler Rechnungslegungsstandards (57%)
- Diese Einschätzung deckt sich mit den Bemühungen der CFOs, die Effizienz in ihrer Organisation zu sichern. Es zeigt sich, dass Standardisierung und Transparenz auch zukünftig die wesentlichen Herausforderungen der CFOs darstellen werden. Vor dem Hintergrund der damit verbundenen Technologieunterstützung (im wesentlichen Business Intelligence Unterstützung) wird sich zeigen, ob die IT zukünftig noch stärker im CFO-Bereich integriert sein wird, als das heute bei den befragten Unternehmen der Fall ist.

Wir sind der Auffassung, dass zukünftig verstärkt spezialisierte Organisationseinheiten gebildet werden, die IT und Finanzbereich miteinander verbinden. Dieses sogenannten Business Intelligence Center sind heute bereits in einigen großen Unternehmen zu finden. Entgegen der Trend-Einschätzung der befragten CFOs werden sich Business Intelligence Center nach unserem Dafürhalten auch verstärkt in mittleren Unternehmen bilden müssen, um den Bedarf an Transparenz und Analysemöglichkeiten zu decken und dem CFO den direkten Durchgriff darauf zu ermöglichen.



- Gegenstand der Studie
- Charakteristika der antwortenden Unternehmen
- Die wesentlichen Ergebnisse
- **Beschreibung der CFO-Typen**
- Blickpunkt: Familienunternehmen
- Gesamt-Fazit
- Über die Herausgeber

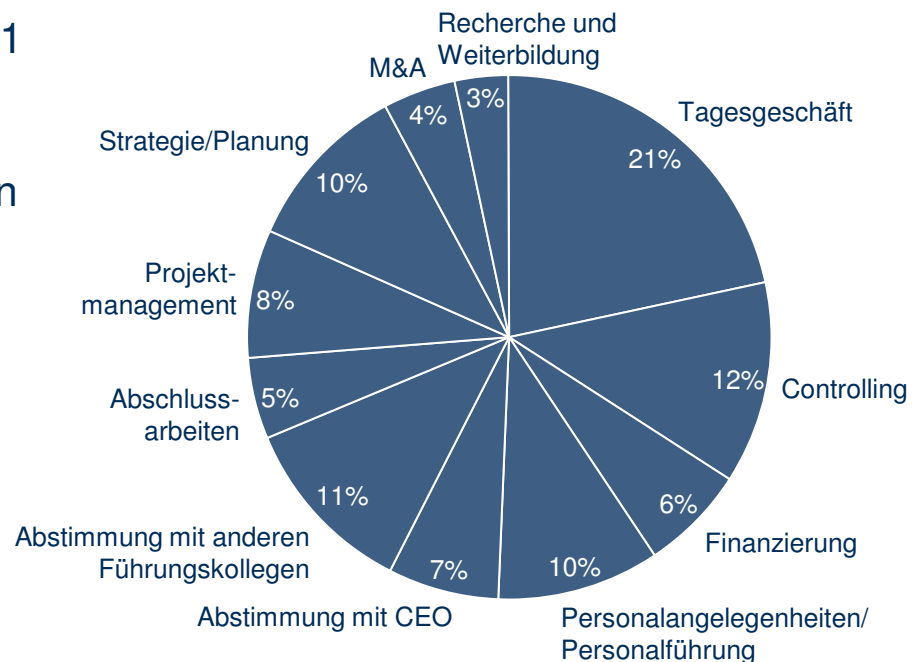
# Die vier CFO Typen – und ihre Schwerpunktaufgaben

		CFO-Typen			
Schwerpunktaufgaben		1	2	3	4
		Strategie	Allrounder	operativer Bericht-ersteller	Strategi-scher Effizienz-sicherer
<b>Strategie</b>	Vorbereitung, Koordination und Gestaltung der strategischen Planung, Strategieumsetzung und -kontrolle	✓	✓		✓
<b>Effizienz-sicherung</b>	Sicherung der Vermögenswerte, Sicherstellung der Kosteneffizienz im CFO- Bereich und Unternehmen sowie eines reibungslosen Finanzbetriebes, Festlegung von Serviceleveln		✓		✓
<b>Operative Bericht-erstellung</b>	Abschlussarbeiten, Standardisierung und Datensammlung, interne Berichterstattung, externes Reporting, Jahresplanung		✓	✓	
<b>Kontroll- und Risiko-management</b>	Umsetzung von Kontrollanforderungen (IKS), Einhaltung Corporate Governance-Vorschriften, Risikomanagement (teilweise externes Reporting)		✓		✓

# Beschreibung der CFO-Typen:

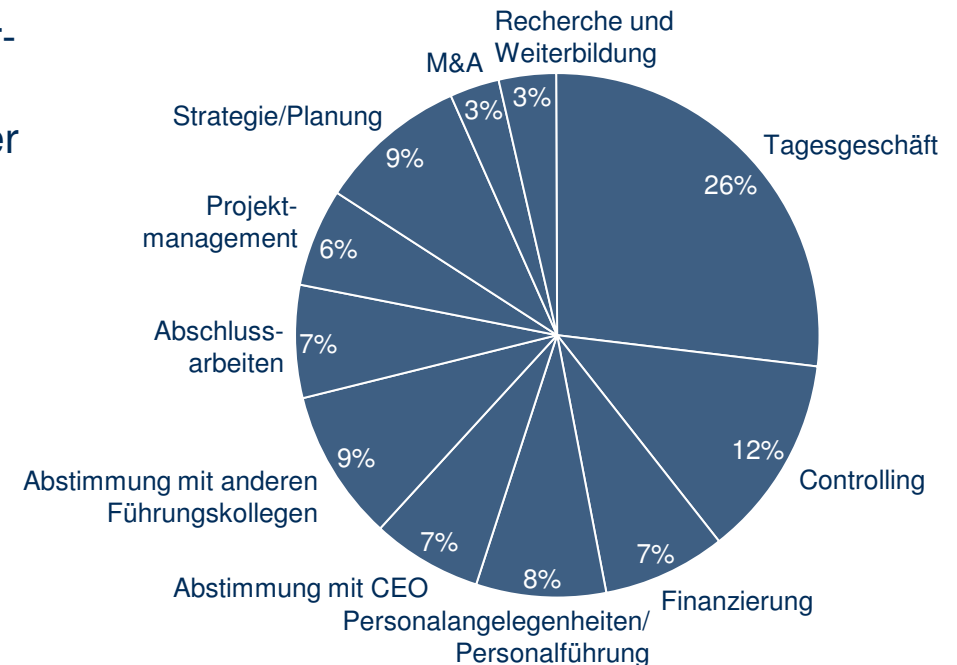
## Typ 1 – Der Stratege

- Bei den Effizienzsteigerungsmaßnahmen werden wesentlich seltener Business-Intelligence-Systeme und ein standardisierter Qualitätsverbesserungsprozess als sehr wichtige Instrumente gesehen.
- Der CFO wird wesentlich seltener als Kontrolleur wahrgenommen, dafür aber als strategischer Berater und Strategieumsetzer.
- Relativ weniger Unternehmen mit CFO-Typ 1 sehen sich hinsichtlich des Unternehmenserfolges besser als der Wettbewerb. Dies gilt insbesondere für die Erfolgsfaktoren Marktpositionierung und Produktivität.
- Bei den Trends haben Lean Management, Auslagerung in Shared Service Center sowie steuerliche und rechtliche Anforderungen geringere Bedeutung als bei den anderen CFO-Typen.



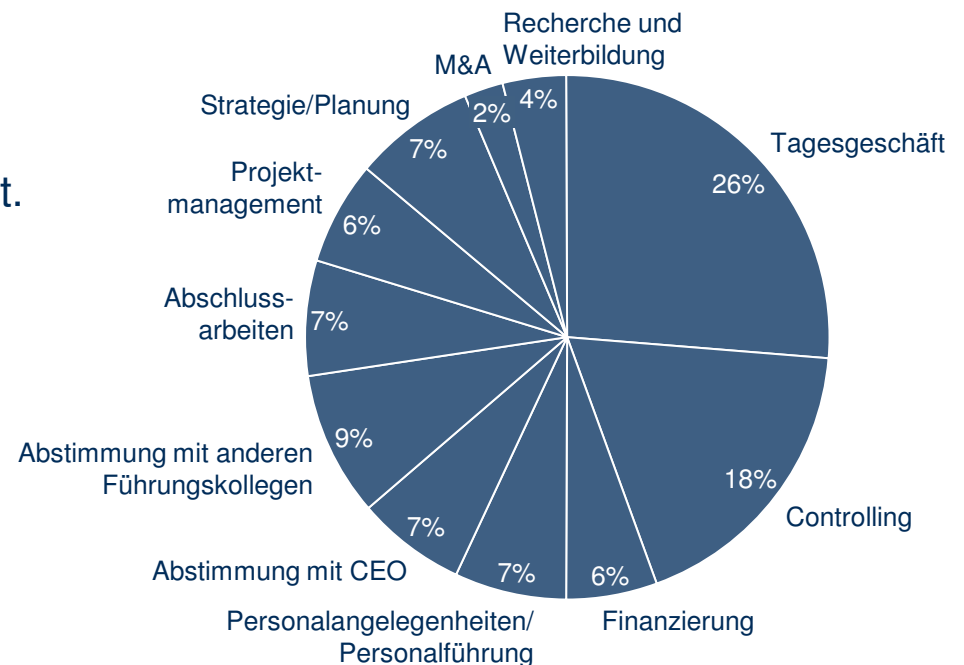
## Beschreibung der CFO-Typen: Typ 2 – Der Allrounder

- Der CFO-Typ 2 wird wesentlich häufiger als andere CFO-Typen als Kostenreduzierer und Strategieumsetzer wahrgenommen.
- Trends sieht dieser CFO-Typ vor allem in der Zentralisierung von Prozessen, branchenspezifischen Trends und in der Diversifizierung der Unternehmensfinanzierung.
- Er ist stärker als andere CFO-Typen in Unternehmen mit besserem Gesamtunternehmenserfolg als der Wettbewerb tätig, sein Einfluss auf den Erfolg lässt sich aber aus dieser Untersuchung nicht ermitteln.



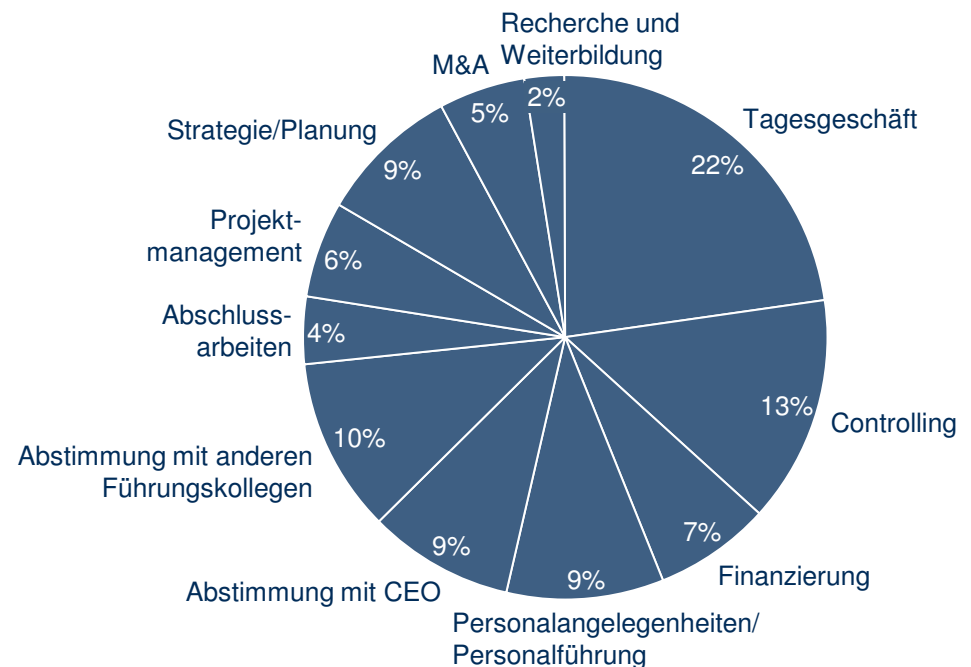
## Beschreibung der CFO-Typen: Typ 3 – Der operative Berichterstatter

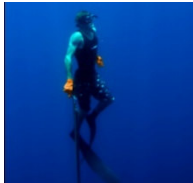
- Der CFO-Typ 3 setzt zur Effizienzsteigerung sehr stark auf die Instrumente maschinelle Legalkonsolidierung und automatisierte Managementkonsolidierung, relativ selten nutzt er dagegen Benchmarking oder Best Practice sowie die Ausgliederung von Massenprozessen.
- Er wird als der Zahlenlieferant im Unternehmen angesehen und hat wesentlich seltener die Rolle des Kostenreduzierers, aktiven Steuerers oder Werttreibers, Strategie-beraters und Strategieumsetzers.
- Der CFO-Wertbeitrag wird in vielen Erfolgsfaktoren als relativ gering bewertet.
- Bei den Trends sieht dieser CFO-Typ vor allem Veränderungen der internationalen Rechnungslegungsstandards als wichtig an.



# Beschreibung der CFO-Typen: Typ 4 – Der strategische Effizienzsucher

- Der CFO-Typ 4 unterscheidet sich bei Effizienzsteigerungen im CFO-Bereich vor allem bei dem intensiven Einsatz an Business-Intelligence-Systemen, Steuerung durch Ergebnis- und Kostentransparenz sowie Austausch von Best Practice.
- Er wird relativ häufiger als alle anderen CFO-Typen als aktiver Steuerer und Werttreiber, strategischer Berater und Projektinitiator verstanden.
- Trends, die ihn betreffen, sieht dieser CFO-Typ wesentlich stärker als alle anderen Typen in der Zentralisierung von Prozessen und der Reduktion der strukturellen Komplexität.





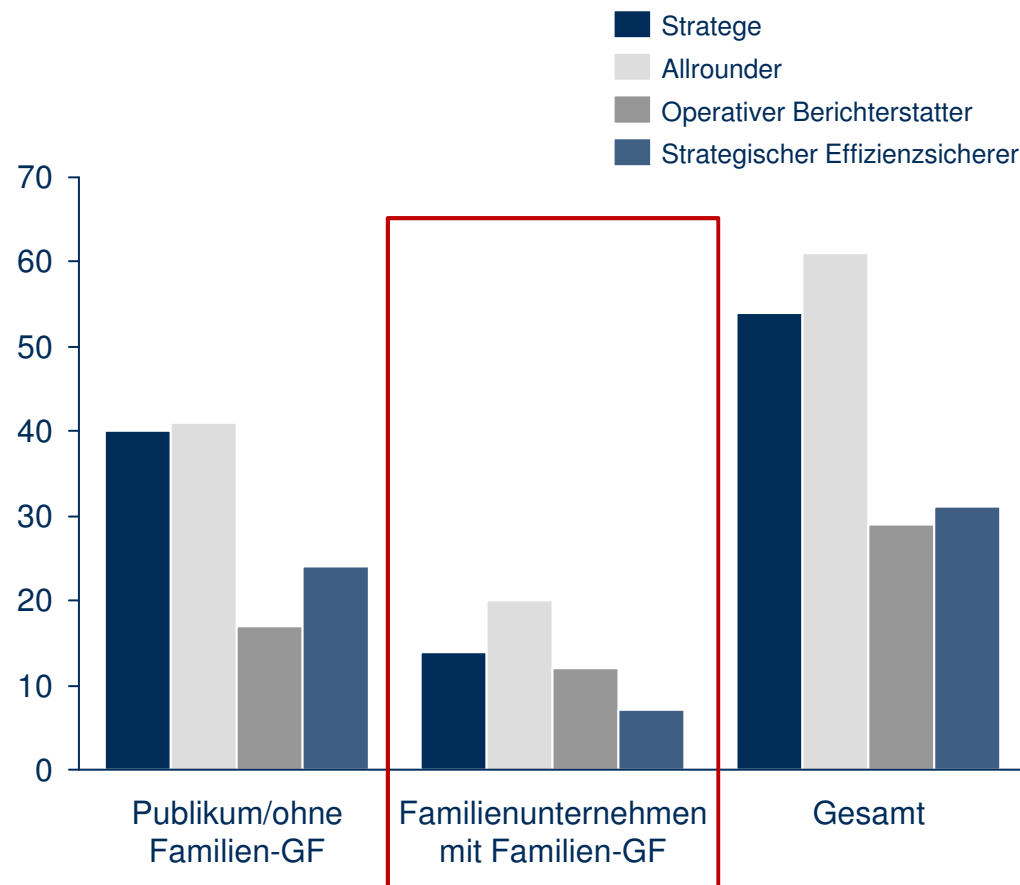
- Gegenstand der Studie
- Charakteristika der antwortenden Unternehmen
- Die wesentlichen Ergebnisse
- Beschreibung der CFO-Typen
- **Blickpunkt: Familienunternehmen**
- Gesamt-Fazit
- Über die Herausgeber



# Im Familienunternehmen hat der CFO eine eher traditionelle Rolle

## CFO Typen nach Eigentumsstruktur

Anzahl

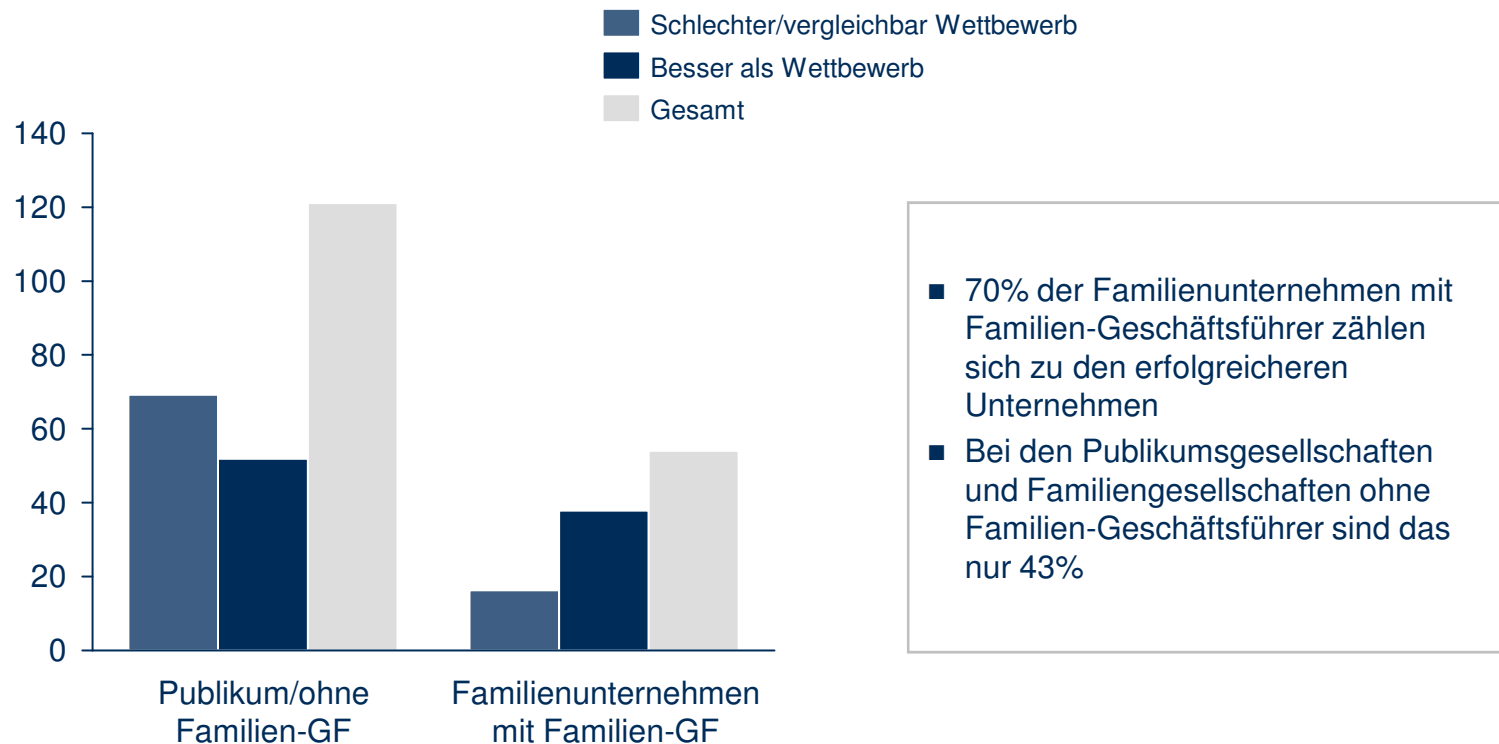


- Auffällig ist, dass relativ gesehen der Allrounder in Familienunternehmen mit Familien-Geschäftsführer häufiger anzutreffen ist. 38% der CFOs in Familienunternehmen entsprechen diesem Typen, 26% dem Typen des Strategen, der in anderen Unternehmen fast genauso häufig wie der Allrounder anzutreffen ist. Dies legt den Schluss nahe, dass in Familienunternehmen strategische Aufgaben noch stärker von der Familie wahrgenommen werden.
- Der operative Berichterstatter ist hier noch relativ häufig vertreten mit 23%, der strategische Effizienzstärker ist mit 13% deutlich unterrepräsentiert.

# Familienunternehmen sind erfolgreicher als Publikumsgesellschaften!

## Unternehmenserfolg nach Eigentumsstruktur

Anzahl Unternehmen



# So unterscheidet sich die CFO-Rolle in Familiengesellschaften (1/3)

---

## Welche Maßnahmen nutzen die CFOs zur Effizienzsteigerung in ihrem Bereich?

- Höhere Bedeutung im Familienunternehmen von
  - Nutzung von Business-Intelligence-Systemen (69% Familienunternehmen/58% andere)
  - Standardisierte Qualitätsverbesserungsprozesse
- Geringere Bedeutung im Familienunternehmen von Steuerung durch Zielsysteme/Finanzkennzahlen (71% Familienunternehmen/84% andere)

## Stärkeres Involvement des CFO in:

- Sicherstellung von Servicelevels für den Finanzbereich

## Geringeres Involvement des CFO in:

- Umsetzung von Kontrollanforderungen
- Einhaltung von Corporate Governance-Vorschriften
- Strategiekontrolle

# So unterscheidet sich die CFO-Rolle in Familiengesellschaften (2/3)



**Bei der Gesamtbetrachtung der Erfolgsfaktoren sehen sich erheblich mehr Familienunternehmen in der Gruppe der Unternehmen, die besser oder erheblich besser als ihr jeweiliger Wettbewerb dastehen.**

- Der CFO leistet für die Erfolgsfaktoren vor allem Wertbeiträge in den Bereichen:
  - Soziale Verantwortung (51% Familienunternehmen/44% andere)
  - Rendite (92% Familienunternehmen/82% andere)
- Die CFOs in Familienunternehmen sehen den Einsatz von Business Intelligence Tools in höherem Maße als wichtige Effizienzsteigerungsmaßnahme an und glauben bei den Trends, dass sie wesentlich intensiver von Veränderungen der IT-Architektur (Business Intelligence) und dem Aufbau von Business-Intelligence-Centern betroffen sein werden. Das Thema Business Intelligence spielt also in Zukunft für Familienunternehmen eine große Rolle.

# So unterscheidet sich die CFO-Rolle in Familiengesellschaften (3/3)

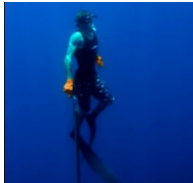


## In welche Aufgaben ist der CFO involviert?

- Kaum signifikante Unterschiede zwischen Familienunternehmen-CFO und CFO bei Nicht-Familienunternehmen
- Bei Corporate Governance Themen hinken die Familienunternehmen noch hinterher
- Strategiekontrolle spielt ebenfalls eine geringere Rolle

## Welchen Wertbeitrag liefert der CFO zum Erfolg des Unternehmen?

- Geringfügig höhere Bedeutung des CFO Beitrags zu „soziale Verantwortung“ bei Familienunternehmen mit Familienmitglied in der Geschäftsführung
- Geringfügig höher Bedeutung des CFO Beitrags zur Rendite
- Geringfügig geringerer CFO Beitrag zu „Kundenservice“
- Deutlich geringerer CFO Beitrag zu „Qualität“



- Gegenstand der Studie
- Charakteristika der antwortenden Unternehmen
- Die wesentlichen Ergebnisse
- Beschreibung der CFO-Typen
- Blickpunkt: Familienunternehmen
- **Gesamt-Fazit**
- Über die Herausgeber

# CFOs müssen sich und ihre Organisation konsequent weiterentwickeln



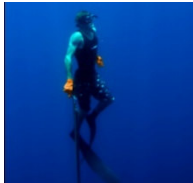
Aus der Studie lassen sich vier CFO-Typen - Stratege, Allrounder, operativer Berichterstatter und strategischer Effizienzstärker - erarbeiten, die sich in einem Spannungsfeld aus Tagesgeschäft und sonstigen Aufgaben, Wertbeitrag, externen Erwartungen sowie eigenem Anspruch befinden.

In erfolgreicheren Unternehmen kommt am häufigsten der Allrounder vor, gefolgt vom Strategen. Ein eindeutiger Erfolgstyp lässt sich aus der Studie aber nicht ermitteln.

Indes wird deutlich: das Spannungsfeld, in dem sich CFOs befinden, erfordert ein Umdenken und verlangt nach grundlegenden Veränderungen. Beginnend bei der Schärfung seines Kompetenz- und Handlungs-Profiles müssen CFOs Ihre Wertbeiträge hinsichtlich den Erfordernissen und Erwartungen überprüfen. Daneben muss der CFO seine Finance-Organisation anpassen. Sie muss einerseits in der Lage sein, den CFO effektiv bei seinen operativen Aufgaben zu unterstützen und andererseits aktuelle und zukünftige Wertbeiträge sichern. Mit Standardisierung und Schaffung von Transparenz alleine wird das nicht funktionieren.

## **Wir sehen insgesamt sechs notwendige Schritte auf dem Weg zu einer effektiven CFO-Organisation:**

1. Entwicklung einer Strategie für die CFO-Organisation die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet
2. Beschreibung der resultierenden, strategisch relevanten Wertbeiträge
3. Überprüfung des eigenen Kompetenzprofils
4. Überprüfung der aktuellen CFO-Organisation:
  - Effizienz und Effektivität der erfolgsrelevanten Prozesse
  - Qualifikation der Mitarbeiter
  - Bewertung der Systemunterstützung und des Automatisierungsgrades
5. Beschreibung der strategieunterstützenden Zielorganisation (Prozesse, Strukturen, Systeme, Mitarbeiter)
6. Entwicklung eines Transformationsplanes



- Gegenstand der Studie
- Charakteristika der antwortenden Unternehmen
- Die wesentlichen Ergebnisse
- Beschreibung der CFO-Typen
- Blickpunkt: Familienunternehmen
- Gesamt-Fazit
- **Über die Herausgeber**



# Über die Herausgeber



## Über avantum consult

avantum consult zählt als Unternehmensberatung mit mehr als 60 festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den „Hidden Champions“ im Bereich Performance Management. Wir beraten von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Implementierung von Steuerungssystemen. Dabei beschäftigen wir uns mit der Optimierung von kaufmännischen Prozessen zur nachhaltigen Steigerung der Unternehmensleistung.

Die Grundlage unseres Beratungsangebotes bilden strategische Konzepte, Methoden und Instrumente aus Management, Organisation und Controlling sowie das fundierte Fachwissen unserer Berater über neueste Informationstechnologien und Business-Applikationen.

Diese Verbindung aus betriebswirtschaftlicher und technologischer Kompetenz unterscheidet avantum consult von anderen Beratungsfirmen. Die Umsetzung der Projekte erfolgt auf der Basis eines eigenen Projekt- und Change-Management-Ansatzes. avantum consult trägt mit jedem einzelnen Projekt dazu bei, einen messbaren Beitrag zur Leistungssteigerung von Unternehmen zu leisten.

[www.avantum.de](http://www.avantum.de)

## Über die Hochschule Landshut

Für die Hochschule Landshut steht seit ihrer Gründung im Jahre 1978 die Qualität der Lehre im Vordergrund. Eine überschaubare Größe mit rund 3.550 Studenten/innen und über 80 Professoren/innen erweisen sich dabei als klarer Vorteil.

Die Hochschule Landshut versteht sich in jeder Beziehung als „University of Applied Sciences“: In Studium wie auch in Forschung und Entwicklung ist der praktische Anwendungsbezug erstes Gebot. Intensive Kooperationen zwischen Wirtschaft und Hochschule im Rahmen des Wissens- und Technologietransfers geben gegenseitige Impulse und garantieren den stets aktuellen Praxisbezug in der Lehre.

Unternehmen profitieren bei gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprojekten vom an der Hochschule vorhandenen Know-how, der modernen Laborausstattung und der Möglichkeit, für diese Projekte Fördergelder zu erhalten. Vielfältige innovative Produktideen wurden so gemeinsam vom Konzept bis zur Marktreife realisiert

[www.fh-landshut.de](http://www.fh-landshut.de)

## Kontakt

### Marc Kothé

Business Development Manager

Niederkasseler Straße 96  
40547 Düsseldorf

Tel. +49 (211) 68 78 38-155  
Fax +49 (211) 68 78 38-88  
Mobil +49 (173) 310 3435

eMail: [marc.kothe@avantum.de](mailto:marc.kothe@avantum.de)