

Gartner für das Finanzwesen

Eine neue Rolle für CFOs bei der Wertschöpfung

Verpflichtung zur Finanzierung von wettbewerbsrelevanten Differenzen

Nur 31 % der großen Unternehmen erwirtschaften Renditen, die ihre Kapitalkosten übersteigen – und es liegt möglicherweise an der Art und Weise, wie CFOs Ressourcen investieren und die Rentabilität verwalten.

In den vergangenen 15 Jahren hat Gartner die Wertschöpfung von Unternehmen durch Wachstum des Umsatzes, Steigerung der Rentabilität und effiziente Reinvestitionen untersucht. Unsere Untersuchungen zeigen, dass dieser Mangel an langfristiger Wertschöpfung ein immerwährendes, dringendes Problem ist.

CFOs sind strategische Wegbereiter – Verwalter der Ressourcen, die bestimmte Initiativen finanzieren und gleichzeitig andere nicht finanzieren. Meistens treffen sie diese Entscheidungen auf der Grundlage von Geschäftsfällen, die sie problemlos messen können. Die meisten CFOs, mit denen wir sprechen, versuchen, ihren Organisationen dabei zu helfen, sich besser an ihre Wettbewerber (und andere externe Faktoren) anzupassen, doch das aktuelle Umfeld ist zu stark verändert, um sich effektiv anpassen zu können. Infolgedessen jagen sie flüchtigen Gelegenheiten hinterher und tragen nicht zur langfristigen systematischen Wertschöpfung bei.

Anstatt ihre Bemühungen darauf zu konzentrieren, anpassungsfähig zu sein, sollten sich CFOs, wie unsere Untersuchungen zeigen, auf die wettbewerbsrelevante Differenzierung konzentrieren – was die Widerstandsfähigkeit in Umgebungen mit starken Veränderungen durch den Aufbau von Wettbewerbsbarrieren und die Ermöglichung einer strategischen Filterung unerwarteter Ereignisse erhöht. Es erscheint möglicherweise unlogisch zu behaupten, dass sich eine größere Anpassungsfähigkeit in der heutigen Zeit nicht in Wertschöpfung niederschlägt. Doch während Organisationen ihre Unternehmensstrategie nach COVID-19 neu ausrichten, zeigen unsere Untersuchungen, dass CFOs ihre Investitionen in die wettbewerbsrelevante Differenzierung vorantreiben müssen, um einen langfristigen Mehrwert zu schaffen.

Tatsächlich erhöht sich durch die Differenzierung die Wahrscheinlichkeit, dass Organisationen aus ihren Investitionen einen Mehrwert um mehr als 42 % erzielen, was sich in einem Zeitraum von drei Jahren in einer Überrendite von vollen 6 Punkten niederschlägt. CFOs haben die Möglichkeit, ihre Organisation neu auf die Wertschöpfungsquellen auszurichten und ihren Einfluss auf die gesamte Kostenstruktur zu nutzen, um die langfristige Wertschöpfung zu fördern.



Jason Boldt
Leitender Direktor, Forschung

Nahezu 100

befragte Finanzfachleute

Über 120

interviewte CFOs

Über 1.000

öffentliche Unternehmen, deren Finanzergebnisse analysiert wurden

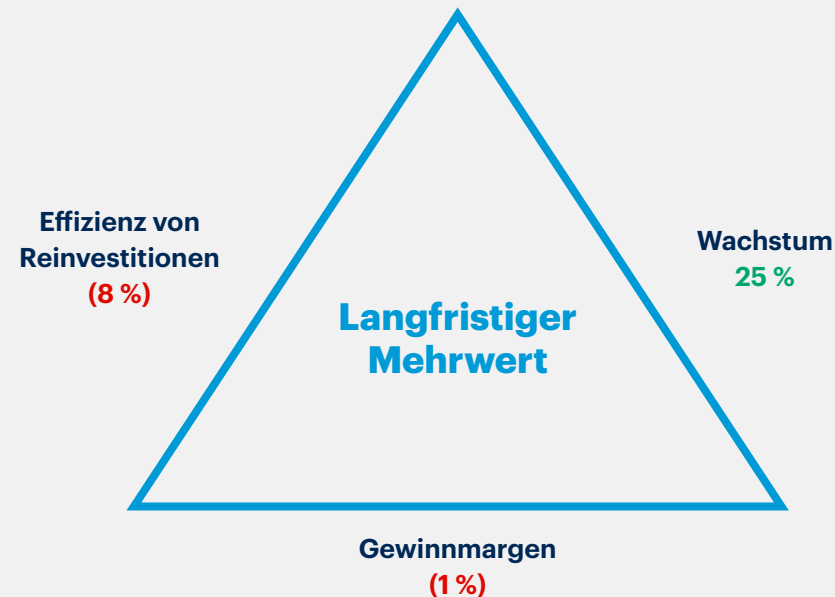
Langfristige Wertschöpfung ist eine Herausforderung



Viele Unternehmen steigern ihre Umsätze, zerstören aber langfristig Mehrwert

Leistung bei Wachstum, Rentabilität und Investitionseffizienz

Änderung von 2010-2018 indexiert auf 100, S&P Global 1200



n = 1.142 globale Unternehmen

Quelle: S&P-Kapital-IQ, Gartner

Hinweis: Die Effizienz von Reinvestitionen ist der Umsatz geteilt durch das investierte Kapital; die Gewinnmargen sind der Gewinn vor Zinsen und Steuern geteilt durch den Umsatz; Wachstum ist das Umsatzwachstum.

In den letzten zehn Jahren ging das Umsatzwachstum zu Lasten des langfristigen Mehrwerts, der neben den Umsatzerlösen auch die Gewinnmargen und die Reinvestitionseffizienz widerspiegelt. Bis 2018 **erwirtschafteten nur 31 % der weltweit größten Unternehmen Renditen über ihren Kapitalkosten**, gegenüber 38 % im Jahr 2010.

Dieser Herausforderung liegt ein mangelnder Konsens innerhalb der Organisation darüber zugrunde, wie ein langfristiger Mehrwert erreicht werden kann. CFOs sind in einer einzigartigen Position, um Managementteams bei der Priorisierung und Bereitstellung von Investitionen zu beraten.

Obwohl sie auf die Prioritäten und Ziele anderer funktionaler und geschäftlicher Führungskräfte reagieren müssen, haben sie die Möglichkeit, durch ihre Art der Kosten- und Ressourcenzuweisung langfristige Mehrwerte zu schaffen.

Die Frage ist, konzentrieren sie sich auf die richtigen Dinge?

CFOs konzentrieren sich zu sehr auf die Ereignisse außerhalb



In einem gestörten und von starken Veränderungen geprägten Umfeld werden CFOs (wie alle Führungskräfte in der Wirtschaft) von allen – von den Medien bis hin zu internen Kollegen – aufgefordert, agiler und anpassungsfähiger zu sein. Das bedeutet häufig den Versuch, mit Wettbewerbern mitzuhalten.

Führungskräfte aus der Wirtschaft überzeugen sich zum Beispiel gegenseitig davon, dass die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen oder der Umzug in neue Regionen das Umsatzwachstum sichern wird. Die CFOs halten sich daran und nutzen dieses Geschäftsszenario zur Priorisierung und Bereitstellung von Investitionen und Finanzmitteln.

Wenn Sie allerdings nur das tun, was Ihre Wettbewerber tun, werden Sie keine Mehrgewinne erzielen. Dennoch **geraten Unternehmen, ermöglicht durch ihre CFOs, immer wieder in diese Falle.**

Die Verwaltung externer Faktoren schafft keinen Mehrwert

Auswirkung der Kostenstruktur auf die langfristige Wertrealisierung

Relative Auswirkungen eines Wechsels vom 10. zum 90. Perzentil

Die relative Auswirkung des Wechsels vom 10. Perzentil zum 90. Perzentil – d. h. des Wechsels von mittelmäßiger zu überdurchschnittlicher Leistung – auf die Strukturierungskosten um externe Faktoren herum hat keinerlei Auswirkung auf die Wertrealisierung.

0 %

n = 55 CFOs

Quelle: Umfrage von Gartner zur CFO-Kostenstruktur

Hinweis: Die langfristige Wertrealisierung ist ein Maßstab für die Fähigkeit einer Organisation, über einen Zeitraum von drei Jahren Mehrwerte zu realisieren: die Margen so weit wie möglich auszuweiten, Wachstumswetten vollständig in Rentabilität umzusetzen, ein ausreichendes Risiko einzugehen, die Fähigkeit zu schaffen, Wachstumsmöglichkeiten wahrzunehmen und Wachstum zu verfolgen, ohne übermäßige Komplexität zu erzeugen.

In einer Welt, in der Agilität zu einem Markenzeichen für gutes Management geworden ist, ist es erschreckend zu entdecken, dass Anpassungsfähigkeit nicht unbedingt produktiv ist – denn anpassungsfähig zu sein, fokussiert die Organisation auf das, was andere tun.

Unsere Untersuchungen zeigen, dass Sie unabhängig davon, wie gut Sie bei der Investition oder dem Rentabilitätsmanagement auf der Grundlage externer Faktoren abschneiden, keinen höheren Mehrwert schaffen werden. **Wenn Sie sich darauf konzentrieren, Ihren derzeitigen Ansatz nach außen zu verbessern, hat dies keinerlei Auswirkungen auf Ihre Fähigkeit, langfristige Werte zu realisieren.**

Die Entscheidungsfindung selbst könnte bei einer anpassungsfähigen Denkweise agiler sein, führt aber wahrscheinlich auch eher zu einem schleichenden Herdenverhalten und einer schleichenden Ausweitung des Geltungsbereichs. Fallbeispiel: unprofitable Expansion in zusätzliche Branchen, Geschäftsfelder oder Bereiche, in denen Wachstum angestrebt wird – manchmal um jeden Preis.

In diesen Fällen bewirkt die adaptive Herangehensweise das Gefühl, dass die Organisation mutig handelt und mit den Wettbewerbern Schritt hält, **doch sie schafft keinen Mehrwert – und zerstört ihn möglicherweise sogar.**

**Es ist an der Zeit,
sich auf das zu
konzentrieren,
was die Organisation
auszeichnet**



Konzentrieren Sie sich stattdessen auf die **Einzigartigkeit der Organisation**



Ein differenzierender Ansatz hingegen konzentriert sich auf die Schaffung, den Erwerb, die Entwicklung und die Finanzierung einzigartiger Vermögenswerte und Fähigkeiten.

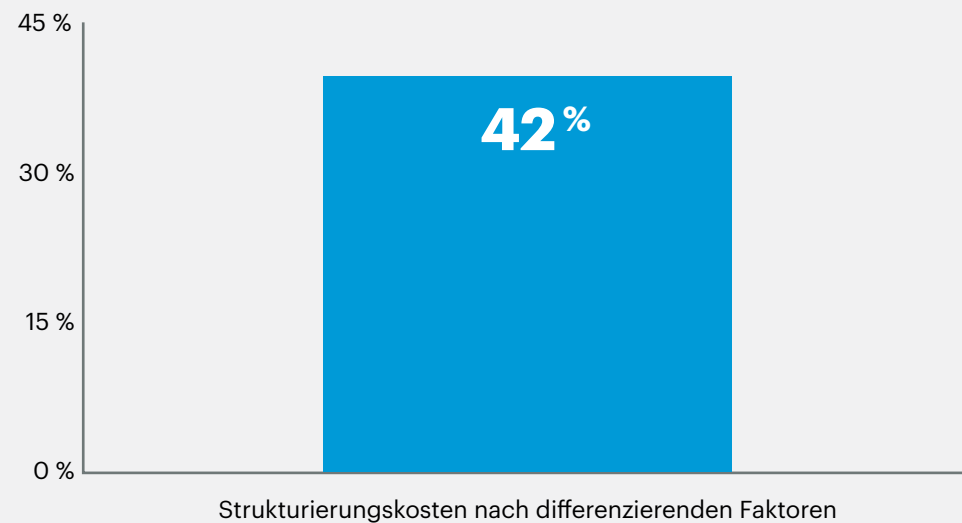
CFOs können zur Wertsteigerung beitragen, indem sie in die Differenzierungspunkte der Organisation investieren und die damit verbundenen Kosten schützen:

- **Vermögenswerte.** Sie können in einer Bilanz auftauchen oder auch nicht, sind aber die Grundlage, von der aus Führungskräfte Wachstumsmöglichkeiten starten und wahrnehmen (z. B. Patente oder feste Herstellungsressourcen, die eine Größenordnung und kontinuierliche Verbesserung ermöglichen).
- **Ausrichtung.** Die mittlere und obere Führungsebene haben eine gemeinsame Auffassung darüber, welche Kosten geschützt werden müssen, um Chancen zu nutzen und einen Mehrwert zu realisieren.
- **Leistungsfähigkeit.** Dinge, die Wettbewerber nur schwer oder gar nicht schaffen würden, wenn sie es versuchten, und die ein Unternehmen in die Lage versetzen, dauerhafte Wertversprechen für Kunden und Mitarbeiter zu entwickeln (z. B. einzigartiges geistiges Eigentum und Wissen, das über das hinausgeht, was zur einfachen Erweiterung eines bestehenden Produkts oder einer Dienstleistung erforderlich ist).

Der Differenzierungsschwerpunkt ist eher werttreibend

Auswirkung der Kostenstruktur auf die langfristige Wertrealisierung¹

Relative Auswirkungen eines Wechsels vom 10. zum 90. Perzentil



n = 55 CFOs

Quelle: Umfrage von Gartner zur CFO-Kostenstruktur

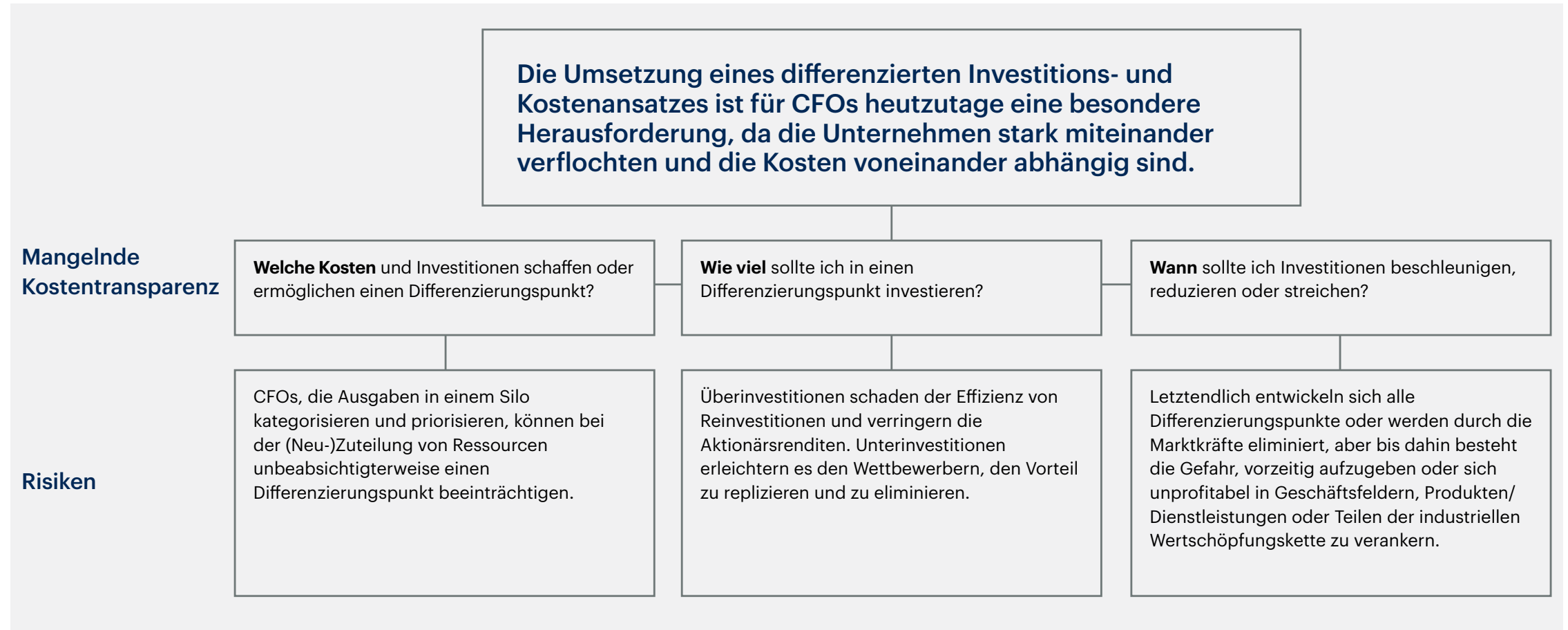
¹ Die langfristige Wertrealisierung ist ein Maßstab für die Fähigkeit einer Organisation, über einen Zeitraum von drei Jahren Mehrwerte zu realisieren: die Margen so weit wie möglich auszuweiten, Wachstumswetten vollständig in Rentabilität umzusetzen, ein ausreichendes Risiko einzugehen, die Fähigkeit zu schaffen, Wachstumsmöglichkeiten wahrzunehmen und Wachstum zu verfolgen, ohne übermäßige Komplexität zu erzeugen.

Der Übergang vom mittelmäßigen unteren Leistungsquartil zum überlegenen oberen Leistungsquartil nach dem Differenzierungsansatz führt zu einer **Steigerung der langfristigen Wertrealisierung um 42 %**.

Dieser Ansatz ermöglicht es den CFOs, ein langfristiges profitables Wachstum mit Renditen über den Kapitalkosten zu erzielen: Über **6 Prozentpunkte Überrendite** im Vergleich zu wettbewerbsrelevanten Kollegen.

Differenzierung bietet eine Grundlage, um unerwartete Ereignisse zu überstehen, während ständiges „Wahrnehmen und Reagieren“ eine Organisation anfälliger macht.

Herausforderungen für CFOs im Hinblick auf die Differenzierung



Schritte, die CFOs jetzt unternehmen können



Neudefinition der Rolle des CFO als Ressourcen-Broker

Die differenzierte Herangehensweise an Investitionen und Rentabilitätsmanagement erfordert eine andere Art der CFO-Führung – die Maximierung der Rolle als Verwalter der Ressourcenzuweisung, indem die Führungskräfte in die Lage versetzt werden, langfristige Wertschöpfung zu realisieren.

Wenn sie effektiv sind, bauen CFOs widerstandsfähige Organisationen auf, indem sie unverhältnismäßig viel investieren und die Rentabilität verwalten, um Differenzierungspunkte aufzubauen und zu schützen, und indem sie das Streben nach Umsatzwachstum allein zurückdrängen. CFOs sollten Schutzmechanismen entwickeln, die Führungskräfte zu Investitionen und zum Schutz von Differenzierungsquellen anleiten.

Zwei Schritte, die CFOs jetzt unternehmen können:

1. Komplexe Interdependenzen zwischen den Kosten entwirren.

- Wirtschaftliches Fachwissen nutzen, um Kosten nach Komplexität und Wesentlichkeit zu bewerten. (Am kritischsten sind die stark voneinander abhängigen Kosten, die einen Differenzierungspunkt schaffen.)
- Legen Sie dar, wie sich die Kosten auf die Differenzierungspunkte oder den funktionalen Mehrwert auswirken, die Bedürfnisse von Kunden und Stakeholdern unterstützen sowie die Marge und die Finanzstrategie beeinflussen.
- Stellen Sie sicher, dass strategische Kostenkategorien, die direkt an Differenzierungspunkte gebunden sind, einen Geschäftsinhaber haben, der diese Ressourcen schützt und sich für sie einsetzt.

2. Die oberflächlichen produktiven Ausgaben begrenzen eher die Investitionen und Kosten, als dass sie absolut sind.

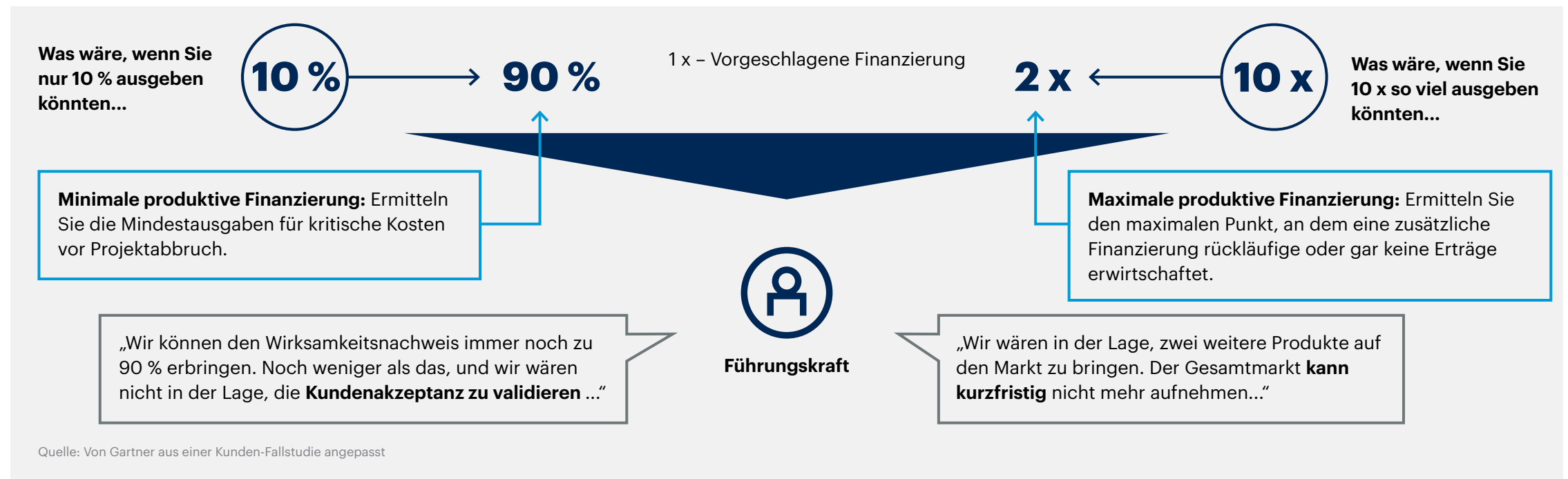
- Die Untergrenze stellt die Mindestausgaben für kritische Kosten vor dem Projektabbruch dar (z. B. zu welchem Zeitpunkt die beobachtbaren Metriken nicht einmal den Wirksamkeitsnachweis validieren können).
- Die Obergrenze ist die maximale produktive Ausgabe, die Sie in eine bestimmte Initiative investieren können, bevor Sie sinkende oder keine Renditen zu verzeichnen haben (z. B. der Zeitpunkt, an dem Sie neue Produkte auf den Markt bringen könnten, der Markt diese aber nicht aufnehmen kann).

Aufdecken von betrieblichen Einschränkungen bei der Differenzierung von Projekten

Veranschaulichend

Die Festlegung des Tempos und der Höhe der Investitionen in einen Differenzierungspunkt sollte eine Test- und Lernübung sein, die auf betrieblichen Zwängen und Marktfeedback beruht, nicht auf Annahmen.

Erkundigen Sie sich bei den Führungskräften was sie mit 10 % oder dem 10-fachen der vorgeschlagenen Projektmittel tun würden. Die Übung hilft der Finanzabteilung bei der Identifizierung des Minimums und des Maximums, das das Unternehmen produktiv für die Initiative ausgeben könnte, damit sie die Finanzmittel umverteilen kann, um differenzierte, gefährdete Initiativen zu schützen und Initiativen mit hohem Gewinnpotenzial zu beschleunigen.



Was CFOs mehr tun müssen – und weniger

Mehr tun

Förderung der Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsbereiche

- Veranlassen Sie eine betriebliche Überprüfung mit der Geschäftsleitung, um die Differenzierungspunkte des Unternehmens und die Investitionen, die diese Differenzierung vorantreiben, explizit zu erörtern und zu vereinbaren.
- Stellen Sie sicher, dass es für jeden Differenzierungspunkt im Wettbewerb einen „Eigentümer“ gibt, der den Business Case für Investitionen schafft, die bei Bedarf zur Transformation oder Innovation von Prozessen erforderlich sind.
- Erleichtern Sie den Austausch der Best Practices zwischen den Eigentümern von Kostenkategorien.
- Förderung der Annahme optimaler Kostenstrategien, die von Führungskräften entwickelt wurden
- Stellen Sie sicher, dass für die Kostenoptimierung das richtige Fachwissen zur Verfügung steht.

Entwicklung von Finanzprozessen zur Stärkung von Differenzierungspunkten

- Beseitigen Sie historische Annahmen, die mit den aktuellen strategischen Prioritäten nicht übereinstimmen.
- Grenzen Sie Kosten in Budgets ab, die Differenzierungspunkte vorantreiben.

Bereiten Sie den Aufbau anpassungsfähigerer Governance-Mechanismen vor, damit Sie wissen, wann Sie Investitionen beschleunigen, reduzieren oder streichen müssen.

Weiterhin tun


Modellieren Sie Kompromisse zwischen Einsparungen und Investitionen

- Stellen Sie sicher, dass Initiativen zur Kostensenkung positive Auswirkungen auf die Marge haben.
- Bewerten Sie, inwieweit strategische Investitionsbedürfnisse Kosteneinsparungen aufzehren.
- Kommunizieren Sie kumulative Kosteneinsparungen und Investitionsbedarf an die Investoren.
- Informieren und ermutigen Sie Führungskräfte, wie unproduktive Kosten beseitigt werden können.
- Stellen Sie ausreichend Ressourcen zur Verfügung, um organisatorische Prozesse zu transformieren.

Weniger tun

Generieren Sie kostensparende Strategien oder Ideen für das Unternehmen

- Vermeiden Sie es, dem Unternehmen vorzuschreiben, wie es seine Kostenstruktur ändern soll.
- Vermeiden Sie die direkte Beteiligung der Finanzabteilung an Kosten außerhalb des Finanzbudgets oder an unternehmensweiten Ausgabenposten, die der Finanzabteilung gehören (z. B. Reisen und Bewirtung).
- Konzentrieren Sie sich auf allgemeine Kosteneinsparungsziele und den positiven Beitrag der einzelnen Geschäftsbereiche.



**Erfahren Sie mehr.
Tauchen Sie tiefer ein.
Sichern Sie Ihren
Vorsprung.**

Folgen Sie uns auf LinkedIn | Gartner für das Finanzwesen