

## Die Grenzen ausweiten

*Erkenntnisse für CFOs aus der Global C-Suite Study*

## Erkenntnisse für Chief Financial Officers (CFOs) aus der IBM Global C-Suite Study

Dieser Bericht basiert auf Gesprächen mit 4.183 Führungskräften der höchsten Führungsebene („CxOs“), die wir für die IBM Global C-Suite Study führten. Diese Studie ist die erste IBM Studie, die sich mit der gesamten Führungsebene befasst, und die 17. in der Reihe der C-Suite Studies, die vom IBM Institute for Business Value durchgeführt wurden. Mehr als 23.000 Gespräche mit CxOs, die bis ins Jahr 2003 zurückreichen, haben uns wertvolle Erkenntnisse geliefert.

Befragte CFOs insgesamt	576
Japan	98
Asien/Pazifik / Australien, Neuseeland	51
Europa, Naher und Mittlerer Osten und Afrika	231
Nordamerika	102
Südamerika	94

---

## Einführung

Im ersten Teil unserer Global C-Suite Study führten wir persönliche Gespräche mit 4.183 Top-Führungskräften (CxOs) aus mehr als 20 Branchen. Wir wollten herausfinden, wie die CxOs die Loyalität von Kunden und Bürgern gewinnen, die im digitalen Zeitalter mehr Macht und mehr Möglichkeiten haben.<sup>1</sup> In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf die Sichtweise der 576 CFOs, die wir für unsere Studie befragten.

### **Was haben wir herausgefunden?**

Zunächst bestätigte sich eine Erkenntnis, die wir schon 2010 während unserer letzten globalen CFO-Studie gewonnen hatten. Damals hatten wir vier verschiedene Profile für Finanzabteilungen ermittelt. Wir hatten zudem festgestellt, dass eine Gruppe – die Value Integrators, wie wir sie nannten – besser als alle übrigen abschnitt.<sup>2</sup> Unsere neueste Studie zeigt, dass sich daran nichts geändert hat.

Darüber hinaus konnten wir eine kleine Gruppe von Value Integrators eruieren, die noch erfolgreicher als die übrigen Angehörigen dieser Gruppe waren. Wir nennen diese Finanzabteilungen „Performance Accelerators“ und werden genauer auf ihre wichtigsten Eigenschaften eingehen. Wir werden uns insbesondere ansehen, welche Maßnahmen sie ergreifen, um effizienter, vorausschauender und erfolgreicher bei der Schaffung rentablen Wachstums zu werden.

„Wir brauchen die richtigen Informationen zur richtigen Zeit und müssen im richtigen Umfang in Maßnahmen zur Auswertung dieser Informationen investieren.“

CFO, Industrieerzeugnisse, Mexiko

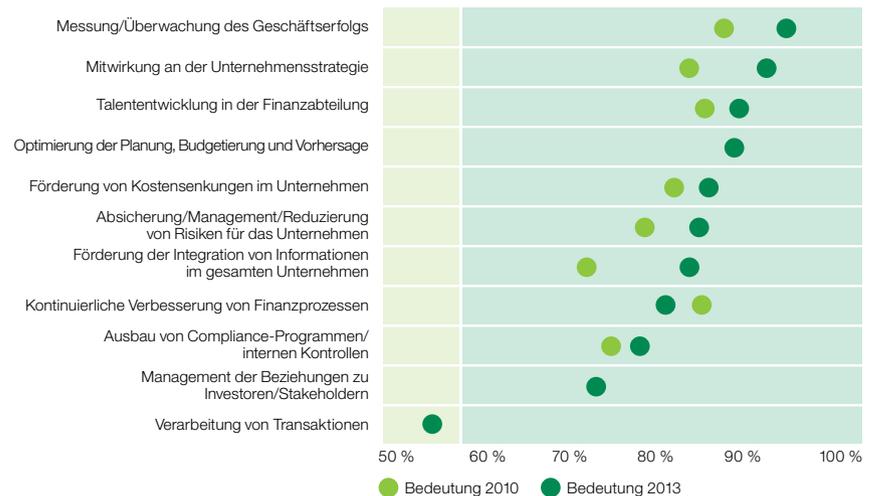
## Die Entwicklung des CFO

Der CFO spielt eine entscheidende Rolle im Unternehmen, wie alle Top-Führungskräfte anerkennen. Die CxOs arbeiten eigenen Angaben zufolge enger mit dem CFO als mit jedem anderen Kollegen aus der höchsten Führungsebene – mit Ausnahme des CEO – zusammen. Auch die CEOs verlassen sich stärker auf den CFO als auf die übrigen CxOs, wenn sie ihre Geschäftsstrategie formulieren.

Gerade in jüngster Zeit hat sich dieser besondere Status des CFO wieder bestätigt. Die von uns befragten CFOs sagten uns, dass fast alle ihre Aufgaben in den vergangenen drei Jahren an Bedeutung gewonnen haben (siehe Abbildung 1). Ihre wichtigste Aufgabe ist die Messung und Überwachung des Geschäftserfolgs ihres Unternehmens. Die Mitwirkung an der Entwicklung der Unternehmensstrategie folgt jedoch gleich danach an zweiter Stelle und auch die Entwicklung von Mitarbeitern mit den richtigen Qualifikationen hat nach wie vor hohe Priorität.

### Abbildung 1

**Dringende Aufgaben:** CFOs sagen, dass fast alle ihre Aufgaben heute wichtiger als zuvor sind.



---

Das Management von Risiken für das Unternehmen und die Integration von unterschiedlichen Informationsquellen, um aussagefähige Geschäftsinformationen zu gewinnen, haben ebenfalls an Bedeutung gewonnen. Tatsächlich hat nur eine Aufgabe – die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen – an Bedeutung verloren. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die meisten CFOs dies als selbstverständlich betrachten und in diesem Bereich Fortschritte erzielt haben.

Die CFOs fragen sich jedoch, wie gut ihre Finanzabteilung einige dieser Aufgaben erfüllt. Nur 47 Prozent glauben, dass ihre Abteilung bei der Messung und beim Management des Geschäftserfolgs – der Aufgabe, die für die CFOs am wichtigsten ist – effektiv ist. Nur 51 Prozent sind der Meinung, dass die Finanzabteilung die Planung und Umsetzung der Strategie effektiv meistert und nur 64 Prozent halten sie bei Kontrollen und beim Risikomanagement für effektiv.

Darüber hinaus wächst die Kluft zwischen der Bedeutung, die CFOs bestimmten Aufgaben beimessen, und ihrer Einschätzung, wie gut ihr Team diese Aufgaben erledigt. Im Jahr 2005 hielten beispielsweise 35 Prozent der CFOs die Kombination von Informationen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens für entscheidend und 16 Prozent glaubten, dass die Finanzabteilung diese Aufgabe effektiv ausführte.<sup>3</sup> Heute sind sich 82 Prozent der CFOs über den Nutzen der Integration von unternehmensweiten Informationen im Klaren, aber nur 24 Prozent denken, dass ihr Team dieser Aufgabe gewachsen ist. Diese Lücke von heute 58 Prozent hat sich zwischen 2005 und 2013 um 205 Prozent vergrößert (siehe Abbildung 2).

---

*„Heute gibt es 15 Bereiche mit jeweils eigenem Back-Office. Wir wollen einheitliche Systeme einsetzen und wir machen bereits Fortschritte auf dem Weg zu einem Shared-Service-Modell.“*

**CFO**, Beratungs- und IT-Services, Großbritannien

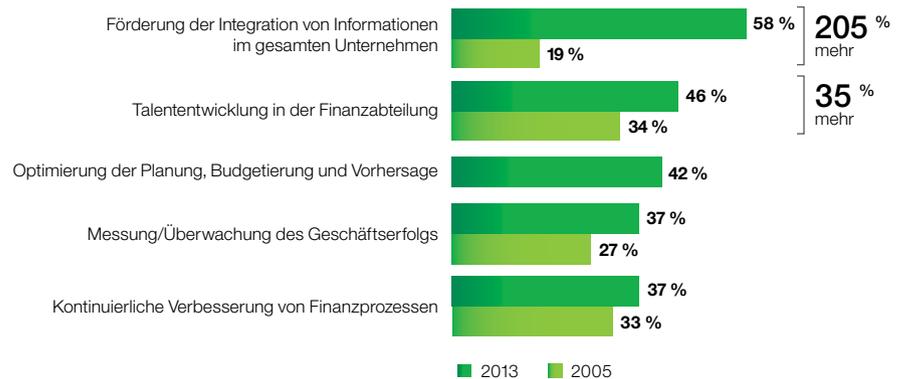
*„Wir müssen sicherstellen, dass wir durch sich ändernde Technologie Wert schaffen und nicht Sklave unserer Systeme sind.“*

CFO, Versicherungswirtschaft, Großbritannien

## Die Grenzen ausweiten

**Abbildung 2**

**Wachsende Kluft:** Fast in jedem Bereich ist die Diskrepanz zwischen der Bedeutung, die CFOs bestimmten Aufgaben beimessen, und der Effektivität, mit der diese Aufgaben ausgeführt werden, größer geworden.



Die Erwartungen der CFOs an ihre Finanzabteilung haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert, ebenso wie ihre Sicht auf Technologie. Makroökonomische Faktoren und Markt Faktoren stehen noch immer ganz oben auf der Liste der externen Faktoren, die nach Ansicht der CFOs in naher Zukunft den größten Einfluss auf ihr Unternehmen haben werden, doch Technologie rangiert inzwischen an dritter Stelle – 2010 nahm sie noch Platz fünf ein.

Trotzdem schöpfen viele CFOs das Potenzial vorhandener Technologien noch nicht in dem Maße aus, in dem sie es könnten. Sie verwenden ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) und Analysetools für etwa ein Drittel ihrer Arbeit. In der übrigen Zeit verlassen sie sich auf Spreadsheets oder ganz altmodisch auf ihre Intuition. Die Verantwortung der Finanzabteilung wächst, aber die meisten Finanzabteilungen können nicht mit dieser Entwicklung Schritt halten.

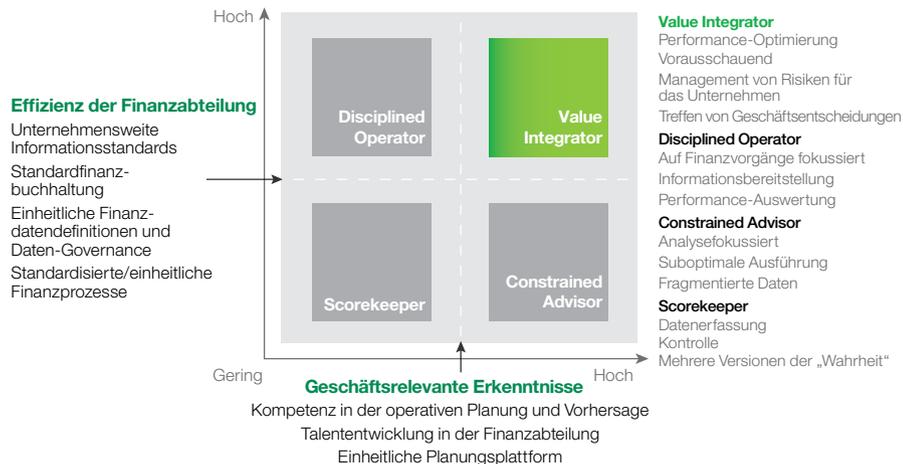
## Value Integrators haben noch immer einen Vorsprung

Es gibt jedoch nicht nur schlechte Neuigkeiten. Auch heute gibt es, genau wie schon 2010, eine kleine Gruppe von CFOs mit Finanzabteilungen, die Bestnoten von jedem Hochschullehrer erhalten würden. In unserer vorhergehenden globalen CFO-Studie stellten wir fest, dass diese sogenannten Value Integrators in jedem von uns untersuchten Bereich effektiver als andere CFOs waren. Sie schnitten besonders gut in der Messung und Überwachung des Geschäftserfolgs, dem Risikomanagement und dem Gewinnen von vorausschauenden Erkenntnissen ab (siehe Abbildung 3).<sup>4</sup>

Dank dieser besonderen Kombination von Fähigkeiten konnten sie ihrem Unternehmen helfen, klügere Entscheidungen zu treffen – und die Zahlen belegen ihren Erfolg. Die Unternehmen dieser CFOs erzielten durchweg einen höheren Umsatz und ein besseres Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie einen höheren Ertrag des investierten Kapitals.<sup>5</sup>

### Abbildung 3

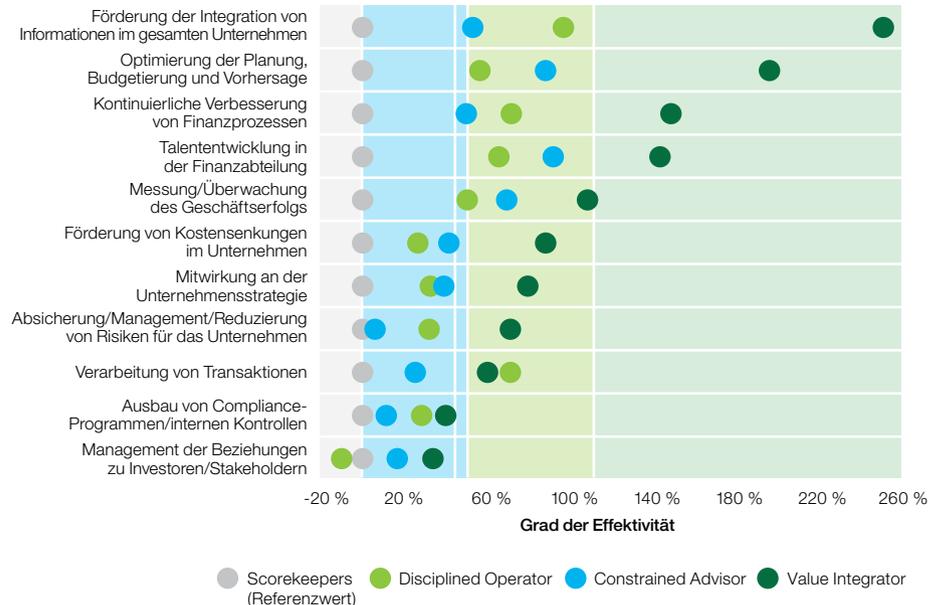
*Erfolgsgaranten: Im Jahr 2010 ermittelten wir eine Gruppe von Finanzabteilungen, die erfolgreicher als die übrigen waren.*



Daran hat sich bis heute nichts geändert. Die Value Integrators in unserer jüngsten Studie übertreffen andere Finanzabteilungen bei der Integration von Informationen aus zahlreichen internen Quellen. Sie schneiden auch bei der Planung, Budgetierung und Prognose sowie der kontinuierlichen Feinabstimmung täglicher Finanzprozesse besser ab. Tatsächlich sind sie in jedem Bereich besser, mit Ausnahme der Transaktionsverarbeitung, einem Bereich, in dem Disciplined Operators genauso gute Ergebnisse erreichen und der Unterschied zwischen beiden Gruppen minimal ist (siehe Abbildung 4).

#### Abbildung 4

**Anhaltender Fokus:** *Value Integrators schneiden bei fast jeder Aufgabe der Finanzabteilung besser ab.*

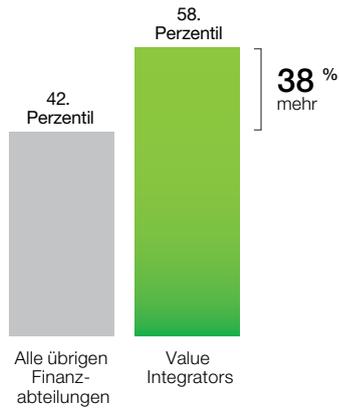


Auch hier gilt: Diese herausragende Leistung hat konkrete finanzielle Ergebnisse hervorgebracht. In den vergangenen drei Jahren waren Value Integrators um 38 Prozent erfolgreicher als andere Finanzabteilungen, gemessen am Umsatz und Gewinn ihres Unternehmens (siehe Abbildung 5).

#### Abbildung 5

*Finanzielle Vorteile: Value Integrators helfen ihrem Unternehmen, herausragende Finanzergebnisse zu erzielen.*

Durchschnittliche Bewertung der Kennzahlen  
für Gewinn und Umsatz

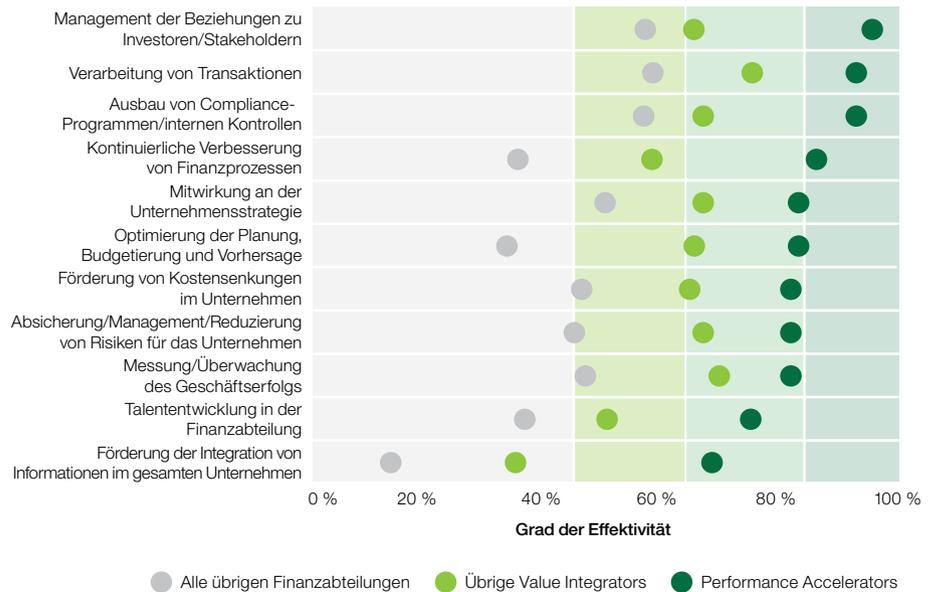


## Performance Accelerators weiten die Grenzen aus

Unsere neueste Studie zeigt jedoch, dass es unter den Value Integrators eine kleine Gruppe gibt, die noch größere Erfolge vorweisen kann. Wir nennen sie „Performance Accelerators“, weil sie ihre Kernkompetenzen so gründlich beherrschen, dass sie jede andere Gruppe – auch die übrigen Value Integrators – weit hinter sich lassen (siehe Abbildung 6).

**Abbildung 6**

*Die Besten der Besten: Performance Accelerators übertreffen die übrigen Value Integrators.*



Tatsächlich ist der Anteil der Performance Accelerators, die bei der Integration von unternehmensweiten Informationen effektiv sind, im Vergleich zu den übrigen Value Integrators doppelt so hoch. Ähnliches gilt für die kontinuierliche Verbesserung der genutzten Prozesse (43 Prozent höherer Anteil) und die Talententwicklung in der Finanzabteilung (48 Prozent höherer Anteil).

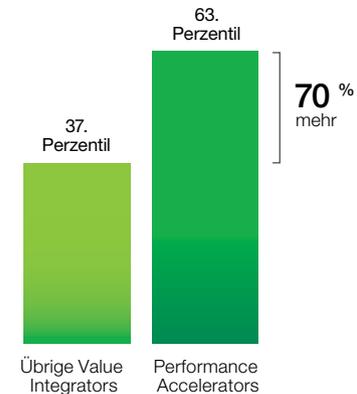
Auch dies wirkt sich unmittelbar auf die Ergebnisse der Unternehmen dieser CFOs aus. Performance Accelerators waren in den vergangenen drei Jahren um 70 Prozent erfolgreicher als andere Value Integrators bei Umsatz und Gewinn (siehe Abbildung 7).

Was genau unterscheidet Performance Accelerators von den übrigen Value Integrators? Eine ausführlichere Analyse zeigt, dass beide Gruppen bei der Effizienz gleichauf liegen. Performance Accelerators lassen die übrigen Value Integrators jedoch erstmals hinter sich, wenn es darum geht, geschäftsrelevante Erkenntnisse zu gewinnen. Dies wiederum ist Voraussetzung für rentables Wachstum, und genau in diesem Bereich laufen die Performance Accelerators zur Hochform auf.

#### Abbildung 7

*Das richtige Gespür: Performance Accelerators übertreffen andere Value Integrators, wenn es darum geht, ihrem Unternehmen zu finanziellem Erfolg zu verhelfen.*

#### Durchschnittliche Bewertung der Kennzahlen für Gewinn und Umsatz



*„Wir verfolgen einen zweigleisigen Ansatz: Erstens machen wir die Transaktionsverarbeitung mithilfe von globalen Prozessen und Shared Services so effizient wie möglich und zweitens schulen wir die Mitarbeiter unserer Finanzabteilung, damit sie Partner des Unternehmens werden und nicht mehr nur Finanzanalysten sind.“*

CFO, Technologiebranche, USA

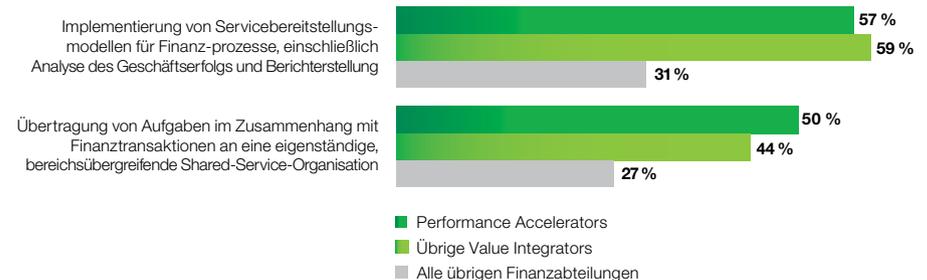
## Perfektionieren Sie die Effizienz Ihrer Finanzabteilung

Eines der Merkmale, das Performance Accelerators und Value Integrators auszeichnet, ist die Tatsache, dass sie in der Regel sehr viel effizienter arbeiten als andere Finanzabteilungen. Sie verwenden zum Beispiel 43 Prozent eher als die übrigen CFOs, die an unserer Studie teilnahmen, einen Standardbuchhaltungsplan. Sie nutzen außerdem doppelt so häufig wie die übrigen CFOs einheitliche Finanzdatendefinitionen und -prozesse.

Mehr als die Hälfte aller Performance Accelerators und Value Integrators hat ein Rahmenwerk für die Servicebereitstellung für Entwurf, Entwicklung und Betrieb wichtiger Finanzprozesse erstellt. Darüber hinaus verwenden sie eher als andere Finanzabteilungen ein eigenständiges, bereichsübergreifendes Shared-Service-Center für Finanztransaktionen (siehe Abbildung 8).

### Abbildung 8

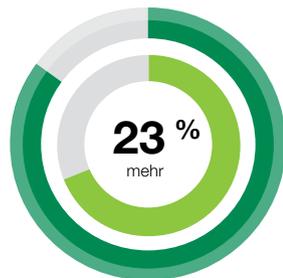
**Eines für alles:** Viele Performance Accelerators und Value Integrators nutzen Servicebereitstellungsmodelle.



Die Mehrzahl der Performance Accelerators geht jedoch mit der Einführung unternehmensweiter Informationsstandards noch einen Schritt weiter (siehe Abbildung 9). Die Kombination aus diesen drei Elementen – einem klaren Servicebereitstellungsrahmen, einem Shared-Service-Modell und einheitlichen Standards im gesamten Unternehmen – ist es, die ein Unternehmen in die nächste Liga befördert. Wenn die Verantwortung und Rechenschaftspflicht für die konsistente Entwicklung und Implementierung jedes Finanzprozesses, unabhängig vom Geschäftsbereich oder Standort, zentralisiert werden, ist es sehr viel einfacher, manuelle Verfahren zu automatisieren, Abweichungen in der Leistung zu erkennen und bewährte Verfahren weiterzugeben.

**Abbildung 9**

*Einheitlicher Ansatz: Die meisten Performance Accelerators nutzen unternehmensweite Informationsstandards.*



69 %  
Übrige Value  
Integrators

85 %  
Performance  
Accelerators

## Empfohlene Maßnahmen:

### **Vereinheitlichung und Vereinfachung**

Erstellen Sie ein einheitliches Betriebsmodell. Schaffen Sie Kompetenzzentren, um eine konsistente Vorgehensweise sicherzustellen und Größenvorteile zu erzielen.

### **Bereinigung und Verschlankung**

Setzen Sie auf Konsolidierung und Standardisierung. Entwickeln Sie einheitliche Finanzdatendefinitionen, Prozesse und Berichtsverfahren, um eine einheitliche Version der „Wahrheit“ zu präsentieren. Automatisieren Sie Prozesse, wo immer möglich. Nutzen Sie ein Shared-Service-Center, um effizienter zu werden, und fördern Sie eine Kultur kontinuierlicher Verbesserungen.

### **Verbindung der einzelnen Teile**

Stellen Sie nahtlose Verbindungen zwischen den verschiedenen Bereichen des Unternehmens her, einschließlich Front-Office-Funktionen wie Marketing und Vertrieb sowie Back-Office-Funktionen wie Fertigung und Verteilung. Daten und Analysen sind entscheidend für die Effizienz und beide sind von einheitlichen Technologien und Prozessen abhängig.

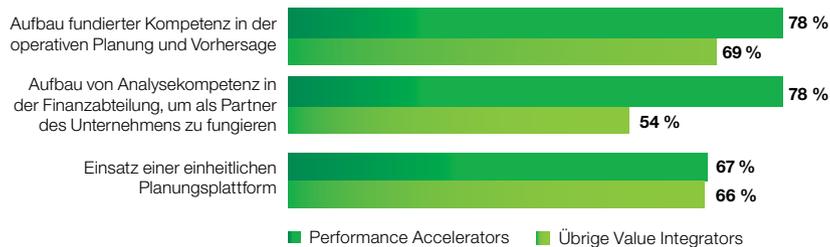
## Nutzen Sie geschäftsrelevante Erkenntnisse

Wir haben bereits das Thema Effizienz angesprochen, aber Effizienz ist nur eine Voraussetzung für etwas noch Wichtigeres: die Fähigkeit, geschäftsrelevante Erkenntnisse zu gewinnen. In diesem Bereich bauen Performance Accelerators ihre Führung weiter aus.

Die meisten von ihnen haben bereits einheitliche Planungsplattformen eingerichtet – genauso wie andere Value Integrators. Die Performance Accelerators haben jedoch zusätzlich dazu sehr viel häufiger einen zuverlässigen Planungs- und Vorhersageprozess entwickelt und sich die Analysekompetenz aufgebaut, die für die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen des Unternehmens notwendig ist (siehe Abbildung 10).

### Abbildung 10

*Perspektive für die Zukunft: Performance Accelerators sind besser in der Lage, fundierte Erkenntnisse zu gewinnen.*



*„Wir arbeiten derzeit mit dem Vertriebsteam zusammen, um unsere Vertriebsmitarbeiter dabei zu unterstützen, den Kunden zu erreichen. In den nächsten drei bis fünf Jahren wollen wir Erkenntnisse aus unterschiedlichen Informationsquellen – Vertrieb, Marken, Verpackung, Preisbestimmung usw. – bereitstellen, um höhere Gewinne zu erzielen.“*

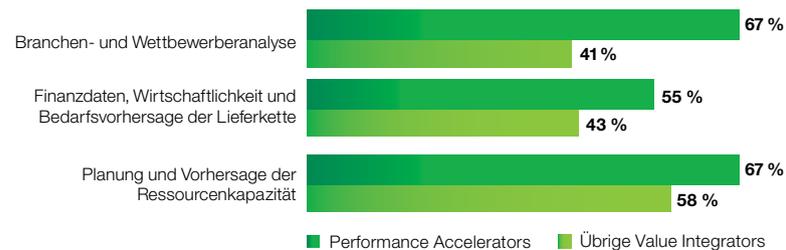
**CFO**, Konsumgüterbranche, Türkei

Mehr als zwei Fünftel der Performance Accelerators kombinieren außerdem interne und externe Daten, um diese Erkenntnisse zu gewinnen, verglichen mit weniger als einem Drittel aller Value Integrators. Das Ergebnis: Performance Accelerators sind effektiver in der Durchführung verschiedener Arten von Analysen. Sie sind beispielsweise besser in der Verfolgung und Vorhersage von Finanzdaten der Lieferkette, besser in der Prognose der Ressourcenkapazität und sehr viel besser in der Durchführung von Branchen- und Wettbewerberanalysen (siehe Abbildung 11).

Durch ihre starke Fokussierung auf Analysen sind Performance Accelerators herausragend in der Szenarioplanung. Ganze 92 Prozent sind gut darin, in der Zusammenarbeit mit Kollegen zeitnahe, verlässliche Prognosen für die Führung des Unternehmens abzugeben, und 74 Prozent sind versiert in der Bewertung von Angeboten von anderen Bereichen des Unternehmens. Bei der Gesamtgruppe der Value Integrators trifft dies nur auf 59 Prozent bzw. 44 Prozent zu. Die Zahl der Performance Accelerators, die Markttrends effektiv einschätzen und Vorhersagemodelle zur Ermittlung der am besten geeigneten Vorgehensweise verwenden, ist ebenfalls sehr viel höher.

#### Abbildung 11

*Weitblick: Performance Accelerators sind besser bei bestimmten Arten der Analyse und Vorhersage.*



---

## Empfohlene Maßnahmen:

### **Beschleunigung der Analyse**

Richten Sie Ihre Datenplattform an Ihren Geschäftsprioritäten aus. Integrieren Sie die Analyse in jeden Prozess und automatisieren Sie wiederholt auftretende Analyseprozesse. Je schneller Sie die erfassten Informationen analysieren können, desto schneller können Sie Entscheidungen treffen.

### **Kombination von Daten**

Integrieren Sie Finanz- und Betriebsdaten, um komplexe Fragen besser zu verstehen, z. B. welche Kosten tatsächlich mit dem Service für einzelne Kunden verbunden sind, welche Kunden am rentabelsten sind und was Sie diesen Kunden noch anbieten können, um den Gewinn nachhaltig zu steigern.

### **Erkennen erster Anzeichen**

Nutzen Sie erweiterte Analyseverfahren, um künftige Trends vorherzusagen und die am besten geeignete Vorgehensweise zu bestimmen. Es ist unmöglich, genau zu wissen, was die Zukunft bringen wird, aber durch die Analyse aller Variablen können Sie die verschiedenen künftigen Möglichkeiten – und die daraus resultierenden Optionen – klarer sehen.

*„Wir wenden weniger Zeit für die  
Wartung und mehr für strategische  
Aufgaben wie die Förderung von  
Innovation auf.“*

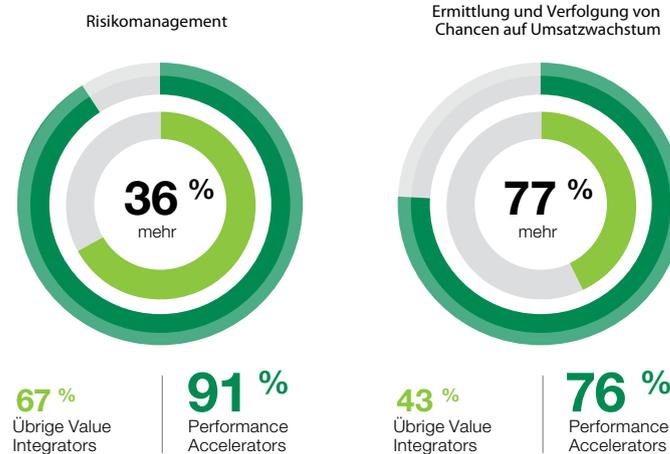
CFO, Beratungsleistungen, Brasilien

## Schaffen Sie rentables Wachstum

Schließlich nutzen Performance Accelerators die fundierten Erkenntnisse, die sie gewonnen haben, um rentables Wachstum zu schaffen. Sie verwenden deutlich mehr Zeit als andere Value Integrators auf ein breites Spektrum an Aktivitäten, insbesondere auf die Erstellung einer Infrastruktur zur Nutzung der großen Datenmenge und -vielfalt („Big Data“), die Abwicklung von Akquisitionen und Veräußerungen und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Sie sind außerdem effektiver beim Management von Risiken und bei der Erkennung neuer Chancen auf Umsatzwachstum (siehe Abbildung 12).

### Abbildung 12

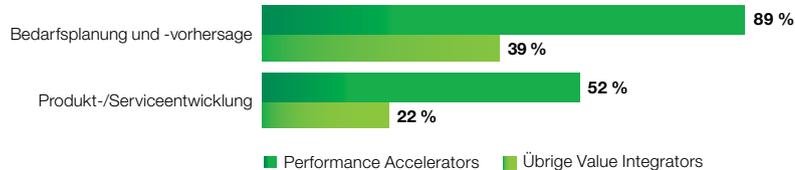
*Vorsprung: Performance Accelerators sind besser darin, Risiken zu managen und neue Umsatzquellen zu erkennen.*



Aber was genau macht Performance Accelerators aus – und was unterscheidet sie wirklich von anderen Value Integrators? Sie sind nicht nur besser in Aufgaben, die normalerweise als Verantwortlichkeiten der Finanzabteilung betrachtet werden, sondern auch eher bereit, sich in neue Bereiche vorzuwagen – und sie sind kompetenter, wenn sie diesen Schritt wagen. Tatsächlich sind mehr als doppelt so viele Performance Accelerators erfolgreich bei der Bedarfsplanung und -vorhersage sowie der Produkt-/Serviceentwicklung (siehe Abbildung 13).

#### Abbildung 13

**Erforschung von Neuland:** Performance Accelerators sind sehr viel besser in der Durchführung von Aufgaben, die außerhalb ihres eigentlichen Verantwortungsbereichs liegen.



*„Wir gehen von einem reaktiven Ansatz auf der Basis der Finanzanalyse zu einem proaktiven Ansatz auf der Basis der Geschäftsanalyse über – einem Verständnis für die Geschäftsnuancen, das über die reinen Zahlen und die Beteiligung an der Entwicklung von Lösungen hinausgeht.“*

CFO, Industrieerzeugnisse, Kanada

## Empfohlene Maßnahmen:

### **Förderung der Analysekompetenz**

Fördern Sie die Qualifikationen, die für die Analyse integrierter, bereichsübergreifender Finanzdaten und sonstiger Daten erforderlich sind. Da einige dieser Qualifikationen möglicherweise außerhalb der Finanzabteilung – oder sogar außerhalb des Unternehmens – zu finden sind, müssen Sie vielleicht Ihre Suche ausweiten.

### **Behandlung von Daten als Rohstoff**

Nutzen Sie die Finanz- und Betriebsdaten, die Sie integriert haben, um neue Möglichkeiten der Wertschöpfung zu ermitteln. Werten Sie die Markt- und Unternehmensdaten aus Social Media aus, um neue Umsatzströme und Möglichkeiten der Geschäftsmodell-Innovation zu erkennen.

### **Verbindung aller Einzelteile**

Modellieren Sie die strategischen und finanziellen Auswirkungen all dieser Möglichkeiten, wählen Sie die besten Optionen aus (unter Berücksichtigung der damit verbundenen Risiken) und erstellen Sie eine Roadmap. Passen Sie dann Ihre Kapital- und sonstigen Ressourcen entsprechend an und suchen Sie nach Partnern, die Sie unterstützen können, sofern notwendig oder angebracht.

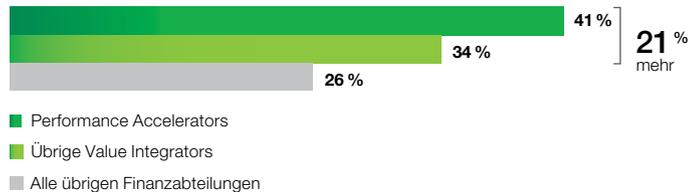
## Neues Terrain betreten

Kurz gesagt: Performance Accelerators üben mehr Einfluss auf ihr Unternehmen aus und leisten einen größeren Beitrag zu dessen Erfolg als jede andere Gruppe von Finanzabteilungen. Warum? Sie sind besonders versiert darin, fundierte Erkenntnisse zu gewinnen, die zur Förderung rentablen Wachstums verwendet werden können.

Das ist jedoch nicht der einzige Grund für ihren Erfolg. Die CFOs an der Spitze dieser Finanzabteilungen besitzen darüber hinaus zwei Eigenschaften, die sie von anderen unterscheiden: Erstens verfügen sie über ein sehr viel besseres Verständnis der digitalen Welt – fast die Hälfte von ihnen arbeitet in Unternehmen, die eine nahtlos integrierte Strategie für die physische und digitale Interaktion verfolgen. Zweitens verstehen sie Kunden weit besser und arbeiten intensiver mit ihnen zusammen als andere CFOs (siehe Abbildung 14).

### Abbildung 14

**Kundenorientiert:** CFOs in der Gruppe der Performance Accelerators verstehen ihre Kunden besser als andere CFOs.



*„Wir haben die große Chance, unseren Kollegen zu helfen, unsere Kunden besser zu verstehen und mehr Kundennähe zu erreichen.“*

**CFO**, Versicherungswirtschaft, Mexiko

---

*„Die Finanzabteilung hat die Aufgabe, die richtige Balance bei der Finanzierung von Innovation sicherzustellen. Wir hinterfragen Ideen und weisen darauf hin, wo sie nicht funktionieren. Die Finanzabteilung wendet Disziplin auf den Prozess an.“*

**CFO**, Life Sciences, USA

---

Tatsächlich erwarten wir, dass CFOs und CMOs in Zukunft sehr viel stärker zusammenarbeiten werden, da Unternehmen nach neuen Möglichkeiten für rentables Wachstum suchen. Unternehmen, die beide Stärken verbinden – die Fähigkeit des CFO, alternative Szenarien zu analysieren, und die Fähigkeit des CMO, über die Grenzen des Unternehmens hinauszublicken –, werden sehr viel besser in der Lage sein, die Chancen des digitalen Zeitalters zu nutzen.

Derzeit bezieht weniger als ein Fünftel aller CFOs den CMO in ihren inneren Zirkel ein. CFOs mit einem guten Verständnis für die Sicht des Kunden arbeiten jedoch sehr viel häufiger eng mit dem CMO zusammen. Diese kleine Gruppe von CFOs ist daher bestens dafür gerüstet, Veränderungen im Geschäftsumfeld vorherzusehen und ihrem Unternehmen zu helfen, angemessen auf diese Veränderungen zu reagieren.

„Kostensenkungen sind nicht die Antwort auf alle Fragen“, bemerkte der CFO eines australischen Unternehmens aus der Konsumgüterbranche. „Wir müssen sicherstellen, dass unsere Produkte relevanter für die Anforderungen unserer Kunden werden – und das bedeutet, dass wir unsere Kunden besser verstehen müssen.“

Der CFO eines Energieversorgungsunternehmens in den USA stimmt dem zu. „Technologie verändert sich nicht nur sehr schnell, sondern neue Kunden nutzen sie auch auf völlig neue Weise“, sagt er. „Was ist unsere wichtigste Kundeninitiative in der Zukunft? Es ist die, an die wir noch nicht gedacht haben.“

Es ist nicht einfach, ein Unternehmen zu schaffen, das Kunden an Entscheidungen teilhaben lässt. Denn es ist sehr schwierig, die sich ändernden Anforderungen und Wünsche von Kunden vorherzusehen, geschweige denn, sie zu erfüllen. In Unternehmen, in denen der CFO eng in den Prozess eingebunden ist, scheint die Erfolgsquote in dieser Hinsicht jedoch weit höher zu sein.

---

## Methodik unserer Studie

Dies ist der vierte Bericht zu unserer jüngsten Global C-Suite Study – der 17. Studie in der Reihe der IBM C-Suite Studies und der ersten Studie, die sich mit sechs wichtigen CxO-Funktionen gleichzeitig befasst. Das Ziel der Studie: Wir wollten besser verstehen, vor welchen Chancen und Herausforderungen CxOs heute stehen und wie sie zusammenarbeiten, um ihr Unternehmen zu unterstützen.

Zwischen Februar und Juni 2013 führten wir persönliche Gespräche mit 4.183 Top-Führungskräften aus einer Vielzahl verschiedener Unternehmen und Organisationen in Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor aus mehr als 20 Branchen und 70 Ländern. Dazu gehörten 884 Chief Executive Officers (CEOs), 576 Chief Financial Officers (CFOs), 342 Chief Human Resources Officers (CHROs), 1.656 Chief Information Officers (CIOs), 524 Chief Marketing Officers (CMOs) und 201 Chief Supply Chain Officers (CSCOs).

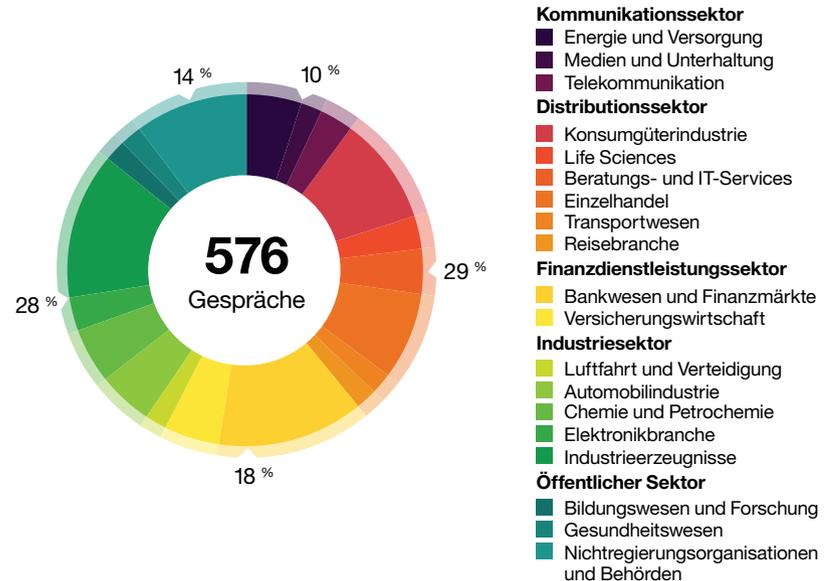
Dieser Bericht konzentriert sich auf die Antworten der 576 CFOs weltweit, die an unserer Studie teilnahmen (siehe Abbildung 15).

Wir normalisierten die Daten, um geografische Verzerrungen zu beseitigen, und verwendeten das tatsächliche regionale Bruttoinlandsprodukt von 2012. Durch die Normalisierung verhinderten wir außerdem, dass einzelne CxO-Funktionen überrepräsentiert sind, indem wir einen Quotenprozess verwendeten, um nach dem Zufallsprinzip aus überrepräsentierten CxOs auszuwählen.

Unsere Studie beinhaltete auch eine Analyse der Unterschiede zwischen den Antworten von CFOs in effektiven und weniger effektiven Unternehmen sowie CFOs in finanziell überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen („Outperformer“) und CFOs in finanziell unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen („Underperformer“). Diese Unterteilung basiert darauf, wie die CFOs ihr Unternehmen selbst einschätzen. Wir baten die CFOs, die Fähigkeit ihres Unternehmens zur Durchführung von 12 Schlüsselaufgaben der Finanzabteilung zu bewerten. Wir baten die CFOs zudem, das Umsatzwachstum und die Rentabilität ihres Unternehmens über einen Zeitraum von drei Jahren im Vergleich zu anderen Unternehmen ihrer Branche zu bewerten.

**Abbildung 15**

*Verteilung nach Branchen: Wir sprachen mit CFOs aus mehr als 20 Branchen.*



---

### **Der richtige Partner für eine Welt im Wandel**

Wir bei IBM arbeiten mit unseren Kunden zusammen und kombinieren Geschäftskompetenz, modernste Forschung und fortschrittliche Technologie, um ihnen zu einem klaren Vorteil in der sich rasch verändernden Wirtschaftswelt von heute zu verhelfen.

### **IBM Institute for Business Value**

Das IBM Institute for Business Value entwickelt in Kooperation mit IBM Global Business Services faktenbasierte Studien und Strategiepapier zu wichtigen Themen aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor für Senior Business Executives.

---

**Quellenangaben**

- <sup>1</sup> „Der Kunde entscheidet mit: Wie Kunden Unternehmensentscheidungen aktiv beeinflussen“, IBM Institute for Business Value, Oktober 2013. [ibm.com/csuitestudy](https://www.ibm.com/csuitestudy)
- <sup>2</sup> „Der neue Value Integrator: Einsichten aus der globalen Chief Financial Officer Studie“, IBM Institute for Business Value, März 2010. [ibm.com/cfostudy](https://www.ibm.com/cfostudy)
- <sup>3</sup> „The agile CFO: Acting on business insight“, IBM Institute for Business Value, Dezember 2005. [www.ibm.com/services/multimedia/finance\\_cfo1.pdf](https://www.ibm.com/services/multimedia/finance_cfo1.pdf)
- <sup>4</sup> „Der neue Value Integrator“, siehe oben
- <sup>5</sup> Ibid.



IBM Deutschland GmbH  
IBM-Allee 1  
71139 Ehningen  
**ibm.com/de**

IBM Österreich  
Obere Donaustraße 95  
1020 Wien  
**ibm.com/at**

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
**ibm.com/ch**

Die IBM Homepage finden Sie unter:  
**ibm.com**

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Weitere Produkt- und Servicenamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein.

Hinweise auf IBM Produkte, Programme und Services in dieser Veröffentlichung bedeuten nicht, dass IBM diese in allen Ländern, in denen IBM vertreten ist, anbietet.

Deckblatt und Inhalt dieses Dokuments wurden auf Papier vom Typ Mohawk Options PC White, das zu 100 % aus Recycling-Fasern besteht, gedruckt. Die zur Herstellung dieses Papiers verbrauchte Energie wurde durch Windkraft erzeugt. Das Dokument wurde von einem Unternehmen mit Chain-of-Custody-Zertifizierungen für Forstunternehmen und unter Verwendung von Farbe auf Pflanzenbasis gedruckt.

© Copyright IBM Corporation 2014

GBE03590-DEDE-00

**IBM**<sup>®</sup>