



NextGenerationCFO.2015

Heinrich Heine Campus Conference
Konferenzbericht



© Lehrstuhl für Accounting

Univ.-Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger
Lehrstuhl für BWL, insbes. Accounting
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Fon: +49-211-81-03030 • Fax: +49-211-81-11883
barbara.weissenberger@hhu.de
www.accounting.hhu.de

Affiliate Professor of Accounting
Bucerius Law School, Hamburg
www.law-schoo.de

Bildmaterial: HHU/Robin-M. Aust

Mehr als 650 Studierende und Praktiker trafen sich am 17. November 2015 auf dem Campus der Düsseldorfer Heinrich-Heine-Universität zur Konferenz NextGenerationCFO.2015. Gemeinsam mit zwölf führenden Experten aus Finanz- und Rechnungswesen sowie Finanzvorständen aus deutschen und internationalen Unternehmen diskutierten sie über Aufgaben und Herausforderungen in der CFO-Arbeit. Die Keynote zum Thema „Financial Leadership“ hielt Franz J. Hiesinger, CFO Mondi Europe & International. In den drei folgenden Panels ging es dann darum, wie im Finanzbereich gute Entscheidungen getroffen werden können, wie der Geschäftsbericht von morgen aussehen wird und wie sich die Arbeit des CFOs auch in Zukunft verändern wird. Parallel konnten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei einer Vielzahl von Firmenständen über Berufschancen in Rechnungswesen, Controlling und Wirtschaftsprüfung informieren und auch Career Services, wie z.B. einen professionellen CV-Check von WeberJakobus Personalberatung, in Anspruch nehmen. Organisiert wurde die Konferenz als Gemeinschaftsprojekt der studentischen Unternehmensberatung Heinrich Heine Consulting und dem Lehrstuhl für Accounting an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Am Abend waren sich alle einig: „Diese gelungene Veranstaltung wird in jedem Fall im nächsten Jahr fortgesetzt – wir freuen uns auf die NextGenerationCFO.2016.“

Ist der CFO von heute der heimliche CEO von morgen?

Führende Experten gaben Antworten: Auf der NextGenerationCFO.2015, der HHU Campus-Konferenz im Accounting

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger



Über 650 Teilnehmerinnen und Teilnehmer bundesweit trafen sich bei der NextGenerationCFO.2015 in Düsseldorf auf dem Campus der Heinrich-Heine-Universität.

Immer häufiger kommt es vor, dass Finanzvorstände (international auch als Chief Financial Officers oder CFOs bezeichnet) in den Posten des Vorstandsvorsitzenden wechseln. Kurt Bock bei BASF, Stefan Gemkow bei Haniel, Timotheus Höttges bei der Deutschen Telekom oder Joe Kaeser bei Siemens sind prominente Beispiele für den neuen Trend, dass moderne CFOs nicht mehr die „Erbsenzähler“ aus der Buchhaltung mit Fokus auf Berichtswesen und Finanzkennzahlen sind. Im Gegenteil: In den letzten zehn Jahren positionieren sich viele CFOs als strategische Business Partner für den Vorstandsvorsitzenden (Chief Executive Officer oder CEO). Dirk Meier, CFO von Canon Deutschland und einer der Referenten auf der NextGenerationCFO.2015, bringt es auf den Punkt: „Der CFO muss Veränderungsmotor sein und dabei die Kundenbedürfnisse und strategischen Herausforderungen nachhaltig adressieren.“



Franz J. Hiesinger stellt sich den Fragen von David Prinz, einem der studentischen Mitorganisator der NextGenerationCFO.2015 und Mitglied bei Heinrich Heine Consulting.

Was das für die Ausbildung künftiger Führungskräfte heißt und welche Themen im Accounting jetzt auf der Agenda stehen, diskutierten 650 aus ganz Deutschland angereisten Studierenden und Praktiker mit führenden Experten und Finanzvorständen. Den Startschuss gab Mag. Franz J. Hiesinger, seit 2007 CFO von Mondi Europe & International, einem der größten Papierkonzerne weltweit. Sein Credo: In einem erfolgreichen Unternehmen muss der Finanzvorstand im Sinne von Financial Leadership wichtige Führungsaufgaben übernehmen und so eine Kultur für mutige und unkonventionelle Entscheidungen schaffen. Künftige Führungskräfte im Finanzbereich brauchen deshalb neben dem immer noch notwendigen technischen Know-how in Rechnungswesen und Controlling vor allem auch Führungs- und Kommunikationsstärke, um aus den vorliegenden Unternehmens- und Finanzdaten die richtigen strategischen Impulse herauszulesen, darauf aufbauend unternehmerische Handlungsoptionen zu entwickeln und diese dann auch überzeugend im Unternehmen durchzusetzen und zu kommunizieren.

Aber wie gute Entscheidungen treffen – und vor allem wie sie an die verschiedenen Anspruchsgruppen kommunizieren? Zunächst einmal geht es darum zu erkennen, so Prof. Dr. Jürgen Weber von der WHU Otto Beisheim School of Management, dass Manager gerade bei wichtigen Entscheidungen zu häufig gedankliche Abkürzungen (auch „Biases“ genannt) wählen. Schnelle Entscheidungsergebnisse führen aber eben oft auch zu falschen Lösungen. Das bestätigt auch Karl-Heinz Steinke, Vorstandsmitglied im Internationalen Controller-Verein und langjähriger Leiter im Konzerncontrolling der Lufthansa. Gründe dafür sind zu optimistische Prognosen oder Selbstüberschätzung und das Ignorieren wichtiger Risiken.



Karl-Heinz Steinke und Jürgen Weber sind sich einig: Gute Entscheidungen scheitern oft nicht am Wollen, sondern am Können – und deshalb ist ein verhaltensorientiertes Controlling wichtig!



Peter Scherpereel von RWE setzt verhaltensorientierte Techniken ein, um Entscheidungsfehler zu vermeiden!

Das führt dazu, dass unrentable Projekte nicht rechtzeitig abgebrochen bzw. die notwendigen Maßnahmen zur Gegensteuerung viel zu spät ergriffen werden. Bisher, so konstatieren Weber und Steinke, wird diese Problematik allerdings nur in wenigen Unternehmen systematisch in die Entscheidungsprozesse im Finanzbereich integriert. Auch die notwendige Fehlerkultur ist oft nicht vorhanden. Eine der prominenten Ausnahmen ist der Essener RWE-Konzern. Dessen Leiter Beteiligungscontrolling Generation & Trading Dr. Peter Scherpereel erläuterte den Teilnehmern der NextGenerationCFO.2015 ausführlich, wie bei RWE unter dem Schlagwort „Debiasing“ wichtige Entscheidungen unter verhaltensorientierten Gesichtspunkten moderiert werden. Es gehe eben nicht nur um Zahlen, Daten und Fakten und die damit verbundenen quantitativen Methoden. Ein wichtiger Hebel für den Unternehmenserfolg ist heute vor allem auch die verhaltensorientierte Gestaltung des Entscheidungsprozesses selbst. Ein wichtiges Instrument ist dabei der „Devil’s Advocate“: Ein Mitglied des Entscheidungsgremiums oder sogar ein weiteres Projektteam bekommt die Aufgabe, ausschließlich möglichst überzeugende Argumente dafür zu sammeln, warum ein Projekt nicht durchgeführt werden sollte. Ähnlich wirksam ist bei RWE die „Pre-Mortem-Analyse“, bei der noch vor der Projektentscheidung das fiktive Zukunftsszenario des Projekts Scheiterns und der möglichen Gründe dafür durchdacht wird. Damit werden oftmals verdeckte Projektrisiken offengelegt und die Entscheidungsqualität wird verbessert – schon allein deshalb, weil man frühzeitig aktives Risikomanagement betreiben kann.

Alleerdings reicht es nicht aus, die richtigen Entscheidungen zu treffen, sondern die Ergebnisse müssen auch im Geschäftsbericht kommuniziert werden. Dabei müssen CFOs auf sich stetig verändernde Rahmenbedingungen reagieren. Insbesondere herrscht immer mehr Konsens darüber, dass sich die Performance von Unternehmen nicht mehr ausschließlich über „harte“ Finanzkennzahlen messen lässt. Stattdessen müssen auch Nachhaltigkeitskennzahlen mit Bezug zur Ökologie und Gesellschaft im Geschäftsbericht

Alleerdings reicht es nicht aus, die richtigen Entscheidungen zu treffen, sondern die Ergebnisse müssen auch im Geschäftsbericht kommuniziert werden. Dabei müssen CFOs auf sich stetig verändernde Rahmenbedingungen reagieren. Insbesondere herrscht immer mehr Konsens darüber, dass sich die Performance von Unternehmen nicht mehr ausschließlich über „harte“ Finanzkennzahlen messen lässt. Stattdessen müssen auch Nachhaltigkeitskennzahlen mit Bezug zur Ökologie und Gesellschaft im Geschäftsbericht



Nicolette Behncke und Dr. Christopher Sessar sind sich einig: Integrated Reporting ist mehr als reine Außenkommunikation.

von morgen ermittelt und berichtet werden. So war auch die Außenkommunikation im Rahmen einer integrierten Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung wichtiges Thema der Konferenz, moderiert von Jun.-Prof. Dr. Daniel Reimsbach. Dr. Christopher Sessar, Head of Corporate External Reporting bei SAP, ging sogar so weit, Integrated Reporting als ganzheitliches strategisches Unternehmenssteuerungstool und externes Informationsvermittlungskonzept der Zukunft zu beschreiben. Hintergrund: Der Softwarekonzern SAP ist einer der Pioniere in diesem Feld und veröffentlicht seit einiger Zeit online ausschließlich einen integrierten Bericht, in dem finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen gemeinsam präsentiert werden. Auch WP Nicolette Behncke, Senior Manager Sustainability Services bei PriceWaterhouseCoopers, sieht Integrated Reporting nicht vornehmlich als Berichtskonzept, sondern als Management-Ansatz und Steuerungsinstrument, das es Unternehmen erlaubt, schneller und besser auf Mega-Trends zu reagieren. Kritisch sieht dies dagegen Prof. Dr. Tatjana Oberdörster, Westfälische Hochschule Bocholt und langjährige Projektleiterin des Wettbewerbs „Der beste Geschäftsbericht“ der Universität Münster das Thema. Zwar ist das Integrated Reporting unzweifelhaft



Dr. Christopher Sessar, Prof. Dr. Tatjana Oberdörster und WP Nicolette Behncke diskutieren mit Jun.-Prof. Daniel Reimsbach und Bernhard Tomes, Student an der Heinrich-Heine-Universität und Mitglied von Heinrich Heine Consulting.

ein Weckruf sowohl für berichterstattende Unternehmen als auch für den Gesetzgeber und Standardsetzer, auf veränderte Informationsbedarfe von Investoren, Kunden, Mitarbeitern und anderen gesellschaftlichen Gruppen zu reagieren. Dennoch ist abzuwarten, ob die Bestrebungen in Richtung Integrated Reporting nicht ausschließlich Lippenbekenntnisse bleiben – denn was eigentlich ein „gutes“ Integrated Reporting tatsächlich ausmacht, dazu gibt es noch viel zu wenig Wissen. Nur eines ist sicher: Das Thema wird auch die nächsten Jahre spannend bleiben, hier waren sich alle Teilnehmer einig.

ein Weckruf sowohl für berichterstattende Unternehmen als auch für den Gesetzgeber und Standardsetzer, auf veränderte Informationsbedarfe von Investoren, Kunden, Mitarbeitern und anderen gesellschaftlichen Gruppen zu reagieren. Dennoch ist abzuwarten, ob die Bestrebungen in Richtung Integrated Reporting nicht ausschließlich Lippenbekenntnisse bleiben – denn was eigentlich ein „gutes“ Integrated Reporting tatsächlich ausmacht, dazu gibt es noch viel zu wenig Wissen. Nur eines ist sicher: Das Thema wird auch die nächsten Jahre spannend bleiben, hier waren sich alle Teilnehmer einig.



Dr. Thomas Fischer und Wolfgang Bach diskutieren die Trends für die CFO-Arbeit 2020.

Was heißen diese Ergebnisse für das Tagesgeschäft des CFOs jetzt und in Zukunft? Zunächst einmal wachsende Komplexität, erläutert Wolfgang Bach, CFO des Zulieferers EJOT aus Bad Berleburg, weil der CFO eben auch die operativen Prozesse im Auge haben muss und sich nicht auf die reine Finanzsphäre beschränken darf. Das bestätigt auch Dr. Thomas M. Fischer, Vorstand bei avantum consult und Moderator der abschließenden Diskussionsrunde der NextGenerationCFO.2015. Es gibt eine Vielzahl technologiegetriebener Trends wie Predictive Analytics, Big Data oder Controlling in der Cloud, die zusätzliche Dynamik in die CFO-Organisation ein-

speisen. Diese Trends dürfen nicht ignoriert werden, auch wenn dies die Entscheidungsprozesse im Unternehmen nicht immer einfacher macht. Aber auch an anderen Stellen geraten die CFOs unter Druck:



Auch Thomas Senger und Ulrich Schupp sind sich einig: Die CFO-Arbeit 2020 wird immer anspruchsvoller!

Die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer wird durch die neuen Regelungen zum regelmäßigen Prüferwechsel und zur klaren Trennung zwischen reinen Prüfungsleistungen einerseits und rechnungswesenbezogener Beratung andererseits deutlich anspruchsvoller, so WP StB Dr. Thomas Senger, Vorstandsmitglied der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Warth & Klein Grant Thornton in Düsseldorf. Dies betrifft nicht nur Großunternehmen, sondern gerade auch den Mittelstand. Dirk Meier, CFO des Elektronikherstellers Canon Deutschland, sieht perspektivisch den besonderen Fokus auf dem Thema Leadership: Finanzvorstände von heute müssen auch den Führungsnachwuchs von morgen im Blick haben. Die so genannte „Generation Y“ lässt sich gerade nicht mit einem konservativen und rückwärtsgewandten Verständnis der Finanzfunktion ködern. Man muss ihr vielmehr schon früh die Gelegenheit geben, sich mit eigenen Vorstellungen und Impulsen aktiv und gestaltend einzubringen. Aber das geht nur, wenn sich der CFO die Rolle des strategischen Business Partners für den Finanzvorstand tatsächlich lebt.

Das unterstützt auch Ulrich Schupp, CFO des Logistikdienstleisters Prosegur. Er empfiehlt besonders den Studentinnen und Studenten im Zuhörerkreis, für den beruflichen Erfolg im Finanzbereich nicht nur auf die exzellente fachlichen Ausbildung zu setzen, sondern auch an Teamfähigkeit und emotionaler Intelligenz zu arbeiten und mit Mut und Zuversicht den Weg zu gehen, den die eigenen Stärken weisen. Das Fazit: Nicht jeder CFO muss und will CEO werden – aber diejenigen, die Spaß auch an diesem Schritt haben, wird der Sprung mit einer solchen Vorbereitung deutlich leichter fallen als den CFOs, die in einer technisch orientierten und rückwärts gewandten Rolle verbleiben.

Neben der fachlichen Diskussion bot die NextGenerationCFO.2015 allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern viele Möglichkeiten, sich an vielen Firmenständen über berufliche Perspektiven in Rechnungswesen, Controlling und Wirtschaftsprüfung zu informieren sowie Career Services wie professionelle Bewerbungsfotos oder individuelle CV-Checks durch die Düsseldorfer Personalberatung WeberJakobus zu nutzen. Beim abendlichen Ausklang beim Heine-Chill Out mit Altbier und Brezeln waren sich die Organisatoren von NextGenerationCFO.2015, Tobias Dörr, Sonja Emme, David Prinz und Tim Schrills von Heinrich Heine Consulting sowie Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger, Inhaberin des Accounting-Lehrstuhls an der Heinrich-Heine-Universität, mit ihren Teams und den Konferenzteilnehmern einig: „Diese spannende fachliche Diskussion muss fortgesetzt werden. Wir freuen uns deshalb auf die NextGenerationCFO.2016 im nächsten Jahr.“



Dirk Meier diskutiert nicht nur auf dem Podium mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der NextGenerationCFO.2015.



Jun.-Prof. Dr. Daniel Reimsbach und Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger im Gespräch mit Konferenzteilnehmern beim Heine-Chill Out zum Ausklang der NextGenerationCFO.2015.

Sie möchten ein Teil von NextGenerationCFO.2016 sein – sei es als Sponsor, Referent, mit einem Stand Ihres Unternehmens oder als Teilnehmer?

Sprechen Sie uns an!

www.nextgenerationcfo.de

facebook.com/nextgenerationcfo

powered by



Deloitte.



Medienpartner



Frankfurter Allgemeine
HOCHSCHULANZEIGER