NextGenerationCFO

Heinrich Heine Campus Conference

Konferenzbericht 2019

Am 26. November 2019 begrüßten das Team der studentischen Beratung GRADIFY und der Lehrstuhl für Controlling und Accounting zum inzwischen fünften Mal rund 1.000 Studierende und Praktiker im Audimax der Düsseldorfer Heinrich-Heine-Universität zur NextGenerationCFO.2019. Das diesjährige Motto der Konferenz beschäftigte sich mit dem Wandel der traditionellen Unternehmensführung und ihrer Ziele: „Wirtschaft der Zukunft: Mehr als nur Profit?“
Gemeinsam mit Experten aus Wissenschaft und Praxis diskutierten die Studierenden und Professionals unter anderem folgende Fragen:

Gibt es am Kapitalmarkt tatsächlich einen Return on Purpose?
Wie sehen die Geschäftsmodelle der Zukunft aus?
Welchen sozialen Mehrwert bieten die Geschäftsmodelle der Sharing Economy?

Es wurde schnell deutlich, dass es nicht trivial ist eine Botschaft zu finden, die einerseits Kapitalgeber und Mitarbeiter gleichermaßen überzeugt und andererseits zur finanziellen Logik des Geschäftsmodells passt. Denn wenn Unternehmen die Diskussion um den eigenen Zweck ernst nehmen und nicht nur Scheindiskussionen im Sinne eines reinen Purpose-Washing führen, sind zumindest auf den ersten Blick Konflikte zwischen ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen vorprogrammiert.
Wie in den Vorjahren hatten die Studierenden auch in diesem Jahr wieder die Möglichkeit, rund um die NextGenerationCFO zusätzliche Career-Services wie den Lebenslauf-Check oder ein kostenloses Bewerbungsfoto-Shooting in Anspruch zu nehmen. Beim abendlichen Get-Together gab es für alle Teilnehmer zahlreiche Gelegenheiten für Networking und Recruiting.

NextGenerationCFO.2019 – Wirtschaft der Zukunft: Mehr als nur Profit?

powered by

Wir danken unseren Schirmherren

Prof. Dr. rer. Pol. Stefan Asenkerschbaumer
CFO Robert Bosch GmbH
Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft

Prof. Dr. Andreas Pinkwart
Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Wir danken unseren Sponsoren

Wir danken unserem Partner

Wir danken unseren Medienpartnern

Mehr als nur Profit: Prinzip schlägt Purpose!

Adidas möchte helfen, durch Sport das Leben von Menschen zu verändern, Henkel nachhaltigen Wert für alle Anspruchsgruppen schaffen, PricewaterhouseCoopers Beiträge zum Aufbau von gesellschaftlichem Vertrauen und zur Lösung wichtiger Probleme leisten: Drei plakative Beispiele für den neuen Trend von Unternehmen, offensiv auch ihren gesellschaftlichen Daseinszweck über ein finanzielles Gewinnziel hinaus zu kommunizieren. Protagonist der Purpose-Debatte ist auch Larry Fink, der beim Vermögensverwalter BlackRock ein Anlagevolumen von rund 6,5 Mrd. US-Dollar verantwortet. Er fordert in seinem jährlichen Brief an die Vorstände börsennotierter Unternehmen, dass neben der finanziellen Strategie auch ein gesellschaftlicher Beitrag definiert und umgesetzt werden muss.

Werden Kapitalisten also mit Purpose zu Weltverbesserern? Oder steckt hinter dem Berater Anglizismus, dessen Wurzeln aus dem Silicon Valley stammen, vor allem Marketing und Machtstreben, wie Kritiker vermuten? So betrachtet würde es sich um eine reine Managementmode handeln und bei den veröffentlichten Purpose-Statements um Cheap Talk: Werbewirksam, aber inhaltsleer. Denn Konflikte zwischen finanziellen und gesellschaftlichen Zielen sind vorprogrammiert, beispielsweise wenn auf lukrative Geschäfte verzichtet werden muss, weil sie nicht zum Purpose passen, oder weil zugunsten des gesellschaftlichen Beitrags Kosten- oder gar Qualitätsnachteile gegenüber Wettbewerbern in Kauf genommen werden müssen.

Schmerzlich merkt dies gerade der Siemens-Konzern, einer der deutschen Vorreiter in der Purpose-Debatte. Denn ganz offensichtlich steht der vor kurzem unterzeichnete Auftrag zur Lieferung von Bahntechnik für den Kohleabbau in Australien nicht nur in Widerspruch zu Umwelt- und Klimaschutz, sondern auch zur eigenen Verpflichtung zu den Nachhaltigkeitszielen der UN-Global Compact-Initiative. Dass Siemens an dem Auftrag trotz weltweiter Proteste festhält, liegt wohl weniger an dessen finanzieller Bedeutung, die mit einem Volumen von 18 Mio. € eher gering ist, sondern an der Sorge, andere lukrative Geschäfte im öffentlichen und privaten Sektor zu verlieren. Der enorme Reputationsschaden, den Siemens derzeit erleidet, ist jedoch ein Indikator dafür, dass gesellschaftlicher Beitrag und finanzieller Erfolg in der betriebswirtschaftlichen Theorie enger verzahnt sind, als es der Anschein vermuten lässt, und Purpose nicht allein auf ein Modethema reduziert werden darf.

Noch vor wenigen Jahren wäre diese Sichtweise mit hochgezogenen Augenbrauen quittiert worden. Es galt das Postulat Milton Friedmanns, der 1970 im New York Times Magazine schrieb, Unternehmen würden ihrer sozialen Verantwortung gerade dann gerecht, wenn sie allein auf ihre finanzielle Profitabilität setzten. Dahinter steht die Überzeugung, dass Gewinnmaximierung effiziente Ressourcennutzung, produktiven Wettbewerb und damit wirtschaftliches Wachstum fördert. Letzteres ist wiederum eines der einfachsten und effektivsten Mittel gegen Armut und Ungleichheit.

Allerdings ist das auf diesem Postulat basierende Shareholder-Value-Konzept heute gescheitert – auch, weil es in weiten Teilen ignoriert hat, dass die Gütermärkte in gesellschaftlich relevanten Dimensionen bei weitem nicht so vollkommen und vollständig sind wie die Kapitalmärkte, nach deren Logik das Konzept entwickelt wurde. Hohe Unternehmensgewinne und damit verbunden auch ein hoher Unternehmenswert an der Börse bedeuten eben nicht automatisch, dass es mit allen Stakeholdern einen angemessenen Austausch zu fairen Marktpreisen gibt: Erstens aufgrund von Transaktionskosten, also z.B. weil Arbeitnehmer regional gebunden sind und ihre Arbeitskraft nicht beliebig verschiedenen Unternehmen gleichzeitig anbieten können.

Zweitens, weil viele gesamtgesellschaftlich bedeutsame Güter wie Klimaschutz oder Erhalt der Biodiversität ebenso wenig wie der weltweite Schutz von Menschenrechten kontrahierbare Tauschgüter sind. Und drittens, weil die hohe Ungewissheit aus schnellen und disruptiven Änderungen von Technologien und Märkten, aber auch aus wachsenden politischen Verwerfungen bis hin zu Brexit oder Handelskriegen, sich am Markt kaum in angemessene Risikozuschläge von Güterpreisen transformieren lässt. Wer hätte schon die vielfältigen positiven wie dystopischen Auswirkungen der Smartphone-Technologie in 2007 vorhersehen und auf dieser Basis einen ökonomisch ‚angemessenen' Preis für das erste iPhone ermitteln können?

An dieser offenen Flanke im Shareholder-Value-Konzept setzen nun die betriebswirtschaftlichen Argumente an, die das Streben nach gesellschaftlichem Beitrag in die finanzielle Erfolgslogik von Unternehmen einbetten und zeigen, dass aus Purpose tatsächlich strategische Wettbewerbsvorteile resultieren können – und zwar ohne die Reduktion auf die triviale Formel, Kunden, Anleger oder Mitarbeiter würden mit dem Purpose-Statement lediglich über das ‚wahre' Gewinnstreben getäuscht. Zwingende Voraussetzung ist allerdings, dass der einmal identifizierte Purpose ganzheitlich als zentrales (Leit-)Prinzip in die Unternehmenssteuerung integriert wird: Angefangen mit der expliziten Einbettung in die Unternehmensphilosophie bis hin zur Übersetzung in konkrete Sachziele, Maßnahmen und nichtfinanzielle Kennzahlen, so dass alle Entscheidungen von der Strategie bis zum Tagesgeschäft in die gewünschte Richtung gelenkt werden. Das bedeutet einerseits: Profitable Projekte werden nur in solchen Feldern gesucht, die im Einklang mit dem angestrebten gesellschaftlichen Beitrag stehen (Purpose als handlungsleitende unternehmerische Grundüberzeugung). Andererseits wird Handlungsspielraum spürbar begrenzt: Projekte, die nicht im Einklang mit dem Purpose stehen, dürfen nicht umgesetzt werden, selbst wenn sie finanziell profitabel sind (Purpose als unternehmerische Selbstbeschränkung). Plakatives Beispiel für die ganzheitliche Umsetzung von Purpose als Prinzip ist die ‚Green Loan', die von Henkel als erstem deutschen Unternehmen in 2018 aufgenommen wurde: Ein Kredit im Umfang von 1,5 Mrd. €, dessen Zinskosten an nichtfinanzielle Nachhaltigkeitserfolge von Henkel gebunden sind. Purpose als Prinzip trägt dann über drei verschiedene Effekte zu Wettbewerbsvorteilen und finanziellem Erfolg bei.

Aufbau von Vertrauenskapital gegenüber Kunden und anderen Stakeholdern

Der erste Effekt bezieht sich darauf, dass bei wachsender Ungewissheit immer mehr Leistungen zu Vertrauensgütern werden: Kunden können wichtige Produkteigenschaften nicht (oder nur zu prohibitiv hohen Kosten) beurteilen. Ob ein Kraftfahrzeug beispielsweise die geforderten Abgasgrenzwerte einhält, ist durch den Käufer ebenso schwierig überprüfbar wie die Frage, ob die im Zuge von Elektromobilität verwendeten Softwarepakete den versprochenen Schutz vor künftigen Cyberattacken bieten oder ob bei der Herstellung einer Batterie tatsächlich nur solche Rohstoffe

verwendet wurden, die aus Minen mit einem Mindeststandard an menschenwürdigen Arbeitsbedingungen stammen. Märkte für Vertrauensgüter sind wenig lukrativ bzw. brechen zusammen (adverse Selektion), wenn das Risiko für den Missbrauch des Vertrauens aus Sicht der Kunden zu hoch ist.

Nun gibt es für Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, dennoch Vertrauen in ihre Produkte zu erzeugen. Dazu gehört beispielsweise, glaubwürdige und belastbare interne Prozesse zu etablieren, die signalisieren, dass Spielräume bei der Entwicklung und Produktion von Vertrauensgütern gerade nicht zum Nachteil der Kunden ausgenutzt, sondern vielmehr die gesellschaftlichen Verpflichtungen gegenüber den Anspruchsgruppen ernsthaft wahrgenommen werden. Die dadurch verursachten höheren Ausgaben sind nichts anderes als Investitionen in ein immaterielles Vertrauenskapital, dessen Rendite zusätzliche finanzielle Gewinne durch höhere Preisbereitschaft oder stärkere Kundenbindung im Vergleich zu Wettbewerbern sind, die ein solches Vertrauenskapital eben gerade nicht aufbauen, wenn ihnen Purpose als Prinzip fehlt.

Eine Variante dieses Arguments liegt vor, wenn der Kostendruck durch den Aufbau von Vertrauenskapital dazu führt, dass verstärkt Effizienz und Effektivität der Wertschöpfungsprozesse verbessert werden müssen, sich Unternehmen also gegenüber Wettbewerbern durch die Mobilisierung interner Ressourcen faktisch stärken. Die durchgängige Implementierung von Purpose als Prinzip in der Unternehmenssteuerung signalisiert dann auch größere Managementkompetenz sowie eine bessere Widerstandsfähigkeit gegenüber krisenhaften Entwicklungen und existenzbedrohenden Ereignissen.

Ergänzung der ökonomischen durch gesellschaftliche Legitimität

Der zweite Effekt stellt weniger auf die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern ab, sondern bezieht sich auf die notwendige gesellschaftliche Legitimität von Unternehmen. Sie ist neben der ökonomischen Legitimität, die sich in Profitabilität und finanziellem Gleichgewicht ausdrückt, Grundvoraussetzung der Unternehmensexistenz. Denn erst aus der gesellschaftlichen Legitimität ergibt sich die so genannte license to operate, d.h. die gesellschaftliche Akzeptanz und damit Kooperationsbereitschaft von Kapitalgebern, Lieferanten, Kunden oder Mitarbeitern zum ökonomischen Austausch. Die license to operate ist nicht unabhängig von zeitlichen oder räumlichen Gegebenheiten: Geschäftsmodelle, die in einem Land und zu einer bestimmten Zeit gesellschaftlich legitim sind, wie beispielsweise die Erzeugung von Atomstrom, können schleichend oder – wie im Fall der Reaktorkatastrophe von Fukushima – plötzlich ihre Legitimität verlieren.

Gesellschaftliche Legitimität bildet für Unternehmen jedoch die Grundlage für finanzielle Profitabilität. Kurzfristig, weil in Zeiten des Fachkräftemangels Unternehmen stärker denn je darauf angewiesen sind, Mitarbeiter für das eigene Geschäftsmodell zu begeistern – umso mehr, weil die Millennials der Generation Y, die in den letzten zehn Jahren ins Arbeitsleben eingetreten sind, für ihre eigene Tätigkeit ausdrücklich einen sinnstiftenden Unternehmenszweck und Beiträge jenseits von Profitstreben einfordern. Langfristig, weil Unternehmen in der Lage sein müssen, frühzeitig schwache Signale zu identifizieren, die einen möglichen Verlust der license to operate ankündigen, um im Sinne eine proaktiven gesellschaftlichen Risikomanagements rechtzeitig geeignete strategische Maßnahmen anzustoßen bzw. kritische Aktivitäten und Prozesse in ihrem Geschäftsmodell anzupassen.

Koordinations- und Motivationsinstrument in der strategischen Führung

Das Argument für den dritten Effekt steuert die Wirtschaftssoziologie unter dem Stichwort „imaginierte Zukunft“ bei, dessen Konzeptualisierung auf den Kölner Soziologen Jens Beckert zurückgeht: Unternehmen leiten demnach ihre Erfolgsdynamik weniger aus der Vergangenheit ab, auch wenn die Pfadabhängigkeit unternehmenshistorischer Prozesse wie das Besetzen einer marktführenden Position oder der Aufbau stabiler Liefer- und Kundenbeziehungen wichtige Voraussetzung ist. Viel bedeutsamer ist es jedoch, die ungewisse und damit auch noch nicht greifbare Zukunft durch Imaginationen, also fiktionale Bilder, zu beschreiben und ihr so in den Augen der verschiedenen Anspruchsgruppen, hier insbesondere der Mitarbeiter, Greifbarkeit und Transparenz zu verleihen. Purpose als Prinzip beantwortet auf allen Steuerungsebenen die Frage, was

wünschenswert ist und was erreicht werden kann, wenn die Beteiligten gemeinschaftlich das Notwendige dafür tun. Im Sinne der Performativität derartiger Bilder wird damit die Realisierung der imaginierten Zukunft erst ermöglicht.

Abstrakten Gewinnvorgaben fehlt dafür die Kraft. Der Schlüssel ist vielmehr Purpose als inhaltlich überzeugendes und konkretisierendes Narrativ, das die Mitarbeiter zu den notwendigen eigenen Handlungsbeiträgen motiviert. In der betriebswirtschaftlichen Theorie der strategischen Führung wird in diesem Zusammenhang auch von Koordination bzw. einheitlicher strategischer Ausrichtung der Mitarbeiter gesprochen, die auf intrinsische Motivation und Begeisterung für die imaginierte Zukunft setzt, die mit rein finanziellen Anreizschemata nicht erreicht werden können.

Um sich Purpose als Prinzip und die damit verbundenen Effekte zunutze zu machen, sind in Unternehmen umfangreiche Anpassungsmaßnahmen notwendig, die fordernd und langwierig sind, aber eben nicht unmöglich. Das zeigt das Beispiel des Armaturenherstellers Hansgrohe, einem Hidden Champion aus dem Schwarzwald, der sich auf einem hart umkämpften Weltmarktsegment mit hohem Preis- und Wettbewerbsdruck erfolgreich behauptet. Da die Unternehmensphilosophie bei Hansgrohe schon seit vielen Jahren Umwelt- und Ressourcenschutz im Umgang mit Wasser als gesellschaftlichen Beitrag hervorhebt, nutzt das Unternehmen ein umfassendes Nachhaltigkeitscontrolling, um diesen Purpose als Prinzip in die erforderlichen Maßnahmen auf allen Steuerungsebenen zu übersetzen. Sogar die Buchungslogiken im Rechnungswesen wurden angepasst, damit relevante Umwelt- und Sozialkennzahlen in den gleichen Reportingzyklen berichtet und überwacht werden können wie die für die Profitabilität relevanten Finanzdaten. Das überzeugte übrigens auch die Péter-Horváth-Stiftung, die Hansgrohe schon in 2012 mit dem Green Controlling-Preis ausgezeichnet hat.

Univ.-Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger ist Professorin für BWL, insbesondere Controlling und Accounting, an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf sowie Mitglied des Vorstands der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

Stimmen zur NextGenerationCFO.2019 – Wirtschaft der Zukunft: Mehr als nur Profit?

„Die Kombination aus akademischem Wissen und Leuten aus der Wirtschaft […] fördert den Informationsaustausch. Für uns ist es immer wieder interessant zu sehen, wie die jüngere Generation tickt und was sie antreibt. Ich glaube es ist eine gute Sache, wenn man diesen Dialog aufrechterhält. Ich finde es gut, dass so etwas angeboten wird und bin gerne dabei.“

Rolf Ganter
CIO Wealth Management, Head European Equities, UBS AG Switzerland

„Also ich kann Ihnen nur dazu gratulieren, dass Sie das tun – an der Uni lernen Sie viele Konzepte und Ideen kennen, aber das Wichtigste muss ich sagen, war für mich eine andere Art des Engagements. […] Wir haben ja mit der Zeit immer einen bestimmten Blick auf bestimmte Dinge und da ist es super erfrischend und interessant gewesen, einen völlig neuen Blick auf dieses Thema zu erleben.“

Stefan Krause
Gründer & ehem. CEO Canoo Inc. (ehem. Evelozcity) sowie ehemaliger CFO der Deutschen Bank und von BMW

„Die NextGenerationCFO Tagung ist eine großartige Gelegenheit, bei der sich Praktiker und Studierende austauschen können. Man kann Netzwerke schließen und man kann gegenseitig voneinander lernen.“

Prof. Dr. Justus Haucap
Direktor des Duesseldorf Institute for Competition Economics (DICE) an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

„Was mich begeistert hat, ist die große Anzahl von Studenten, die gekommen sind sowie diejenigen, die sich an diesem Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis beteiligt haben. Es gab so viele Fragen an die Referenten während der Panels und man sieht, dass dieses Format die Studenten offensichtlich begeistert. Diese Veranstaltung […] kann ich nur unterstützen.“

Prof. Dr. Rüdiger Loitz
WP, StB, CPA, Head of Capitel Markets & Accounting Advisory Services, Lead Technology & Innovation Assurance, Partner bei PwC

GRADIFY – JUNGE UNTERNEHMENSBERATUNG AN DER HHU

GRADIFY – Wir sind das studentische Organisationsteam hinter der NextGenerationCFO und können nun schon stolz auf die fünfte Campuskonferenz zurückblicken. Doch unser Team arbeitet auch darüber hinaus aktiv an vielen verschiedenen Projekten. Nach mehreren gemeinsamen Erfolgen haben wir Studierenden und Graduierten im Jahr 2018 die junge Beratung GRADIFY gegründet. **Wir sind…**

Das Organisationsteam der NextGenerationCFO.2019

…interdisziplinär aufgestellt.

Mit einem hohen Leistungs- und Qualitätsanspruch arbeiten wir an vielseitigen Projekten aus der Unternehmenspraxis. Unser Team besteht aus 50 engagierten Mitgliedern verschiedener Fakultäten und Fachrichtungen. Unsere fortgeschrittenen Studierenden und Promovierenden stammen beispielsweise aus den Wirtschaftswissenschaften, der Rechtswissenschaft, Sprachwissenschaft, Physik, Psychologie und Informatik.

GRADIFY
DEVELOP EXCELLENCE

…hervorragend ausgebildet.

Neben der Konferenz NextGenerationCFO organisieren wir viele Exkursionen, Workshops und Seminare, um das Wissen und die Expertise unserer Mitglieder weiter zu fördern. Wir setzen uns – ganz im Sinne unseres Namens „GRADIFY“ – für die praktische und theoretische Ausbildung von „Qualified Graduates“ ein. So gewährleisten wir die akademische Qualität unserer Arbeit und die erfolgreiche Verbindung wissenschaftlicher Erkenntnisse mit Fragestellungen aus der Praxis.

…ambitioniert.

GRADIFY ist die junge Management- und Strategieberatung, die es sich zum Ziel gesetzt hat, an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf die Verbindung von Wissenschaft und Praxis aktiv zu leben. Wir stehen für exzellente Studierende, die bereit sind, Außergewöhnliches zu leisten.

Kontakt: sonja.emme@gradify.de

NGCFO.2020
Digital Leadership Congress

Today's Topics for Future Leaders

Gemeinsam mit der studentischen Unternehmensberatung BC Pro aus Berlin präsentieren wir in diesem Jahr eine digitale Workshopwoche rund um das Thema „Leadership".

Spannende Keynotes und interaktive Workshops mit führenden Unternehmen werden den Studierenden in einem digitalen Rahmen geboten und fördern auch in diesem Jahr wieder den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

Save the date: 23.–27.11.2020

© Lehrstuhl für BWL, insbesondere Controlling und Accounting an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Univ.-Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger

controlling@hhu.de | www.controlling.hhu.de