

# THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



Juli 2016

## Rechnen ist Silber, Reden ist Gold

Der moderne CFO – Finanzkommunikation im Aufwind



**HHL**

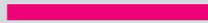
LEIPZIG  
GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT

Roland  
Berger



THE BIG

**3**



**86%**

der CFOs bezeichnen One-on-One-Meetings als sehr effektiven Weg der Finanzkommunikation.

Seite 5

**4**

von 5 Punkten vergeben CFOs – wenn es um die Vorteile effektiver Finanzkommunikation geht – für die Sicherstellung der Anschlussfinanzierung.

Seite 6

**58%**

der CFOs berichten Planungszahlen an ihre Gläubigerbanken, 100% vergangenheitsorientierte Parameter.

Seite 7

# Der moderne CFO wird zum Strategen – auf Augenhöhe mit dem CEO und gegenüber den Geldgebern.

Mit finanziellem Rechnungswesen, Finanzplanung und Risikomanagement befassen sich Finanzvorstände (CFOs) weiterhin. Seit der globalen Finanzkrise und im Zuge wachsender Unsicherheit an den Märkten hat ihre Rolle jedoch wesentlich an Bedeutung gewonnen. Unternehmensintern zeigt sich dies darin, dass CFOs ausgehend von ihrer Unterstützung für operative Geschäftsbereiche stärker als früher in die Strategieentwicklung eingebunden sind. Das lässt den Finanzvorstand für den Vorstandsvorsitzenden zu einem Sparringspartner auf Augenhöhe werden. An der Schnittstelle zwischen Strategie und Geschäftszahlen stehen für den "modernen" CFO Renditeoptimierung, Risikosteuerung sowie die zentrale Fortschrittsbewertung von strategisch wichtigen Projekten im Fokus. So kann er immer häufiger dem CEO nachfolgen und tut dies auch – derzeit hat etwas mehr als ein Drittel der Vorstandsvorsitzenden von DAX-Unternehmen einen starken Finanzhintergrund. Die strategische Erweiterung seiner Rolle prädestiniert den CFO zum Gesicht des Unternehmens für den Kapitalmarkt und damit für die Kommunikation mit Investoren (Anleihegläubigern, Aktionären) sowie mit Banken. Ein Kanal, der durch die zunehmende Kapitalmarktorientierung von

Unternehmen im deutschsprachigen Raum immer relevanter wird. Einerseits erhält man vom CFO wie bisher detaillierte Antworten auf Fragen zu Geschäftszahlen, andererseits kann dieser Strategiethematiken und -entscheidungen tiefgehend erläutern und begründen. Die Eigen- und Fremdkapitalgeber als Empfänger dieser Informationen profitieren hiervon zweifellos. Doch auch Unternehmen ziehen Nutzen aus einer effektiven Finanzkommunikation, unter anderem erwachsen ihnen daraus Finanzierungsvorteile. Welchen Stellenwert räumen CFOs der Finanzkommunikation nun tatsächlich ein und welche Vor- und Nachteile schreiben sie ihr zu? 45 CFOs großer Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz haben im ersten Quartal 2016 ein umfassendes Bild dazu entstehen lassen.

## **DER PERSÖNLICHE EINSATZ BESTIMMT DIE EFFEKTIVITÄT**

Grundsätzlich werden alle gängigen Instrumente der Finanzkommunikation von den befragten CFOs als effektiv eingeschätzt. Innerhalb der Ergebnisse lässt sich jedoch deutlich erkennen, dass die Effektivität der Instrumente in der Finanzkommunikation mit der per-

## 4 THINK ACT

### Finanzkommunikation

sönlichen Einbindung der handelnden Personen zunimmt → **A**. Schriftliche, standardisierte Kommunikationsformen wie Geschäftsberichte oder online zugängliche IR-Dokumente erhielten dabei eine geringere Einschätzung als persönliche und damit flexible Kommunikationswege. Roadshows und One-on-One-Meetings schneiden in dieser Hinsicht deutlich besser ab. Durch den persönlichen Kontakt kann der CFO gezielt auf die Interessen der Investoren eingehen und Fragen im Detail beantworten, die im Geschäftsbericht nur gestreift werden. Durch seine tiefen Einblicke kann er Kapitalgeber mit einer prägnanten "Equity bzw. Debt Story" von der Vorteilhaftigkeit ihres Engagements überzeugen. Diese Einschätzung deckt sich auch mit der Ansicht der Investoren und Banken, für die – insbesondere bei unvollständiger Informationslage – der persönliche Austausch mit dem Management ihrer Investments einen wichtigen Faktor darstellt. Im Hinterkopf sollte der CFO dabei natürlich auch immer die Gewissheit haben, dass die preisgegebenen Informationen seine Gesprächspartner gegenüber anderen Investoren nicht bevorteilen dürfen, um Konflikte mit der Insidergesetzgebung zu vermeiden.

Damit einher geht selbstverständlich auch ein entsprechender Zeitaufwand für den CFO, der den Stellenwert der Finanzkommunikation im Rahmen seiner Tätigkeiten weiter unterstreicht: Zwei Drittel der Befragten investieren mehr als 10 Prozent ihrer Arbeitszeit in den Austausch mit ihren Investoren → **B**. Angesichts der umfangreichen Aufgaben und Verantwortungsbereiche eines CFO ein beträchtliches Ergebnis – insbesondere für traditionell renditeoptimierende Finanzmensen: ohne absehbaren Vorteil, kein (Zeit-)Invest.

### **FINANZKOMMUNIKATION SICHERT AUCH DIE ANSCHLUSSFINANZIERUNG**

Vorteile von umfassender Finanzkommunikation sind nach Einschätzung der CFOs – mit absteigender Wichtigkeit – die Sicherstellung von Anschlussfinanzierungen, niedrigere Finanzierungskosten und das Erlangen strategischer Erkenntnisse aus dem Austausch mit Investoren bzw. Banken → **C**.

Dass Anschlussfinanzierungen durch intensive Finanzkommunikation sichergestellt werden können, gilt für die befragten CFOs als größter Vorteil in Bezug auf die umfassende Kommunikation mit den Kapitalmärkten und – in noch größerem Maße – mit den Ban-

ken. Eine solche Pflege der Beziehungen zu Kapitalgebern hält also die Türen für künftige Finanzierungen offen.

Mit leichtem Abstand folgt die Einschätzung, dass man mit umfassender Finanzkommunikation Finanzierungskosten senken kann. "Gute" Unternehmen können auf diesem Weg die Informationsasymmetrie zwischen Management und Investoren verringern. Geringere Informationsasymmetrien bedeuten dabei auch niedrigere Risikoaufschläge im Rahmen der Finanzierung. Dieser Vorteil wiegt in der Kommunikation mit den Banken ebenfalls noch etwas schwerer als mit dem Kapitalmarkt als Gegenüber.

Nicht zu vernachlässigen ist in den Augen der CFOs auch die Gewinnung strategisch wichtiger Informationen aus dem Dialog mit den Kapitalgebern. Diese erachten die Befragten als mittelgroßen Vorteil einer effektiven Kapitalmarktkommunikation. Dabei ist die Vorteilhaftigkeit im Austausch mit den Kapitalmärkten stärker ausgeprägt. Dies lässt sich vor dem Hintergrund, dass ein Großteil der befragten CFOs Unternehmen mit börsennotiertem Eigenkapital vorstehen, wie folgt erklären: Während Eigenkapitalgeber stark am Unternehmenserfolg interessiert sind und ihn mit Einschätzungen und Erfahrungen unterstützen, dürfen Banken, die im Regelfall nicht am Unternehmenserfolg partizipieren, aufgrund ihrer Verschwiegenheitspflicht im Kundenverhältnis große Teile ihrer Informationen gar nicht mit Dritten teilen.

Finanzkommunikation ist folglich keine Einbahnstraße und ermöglicht nicht nur potenziellen Investoren und Banken, sondern auch dem CFO relevante Erkenntnisse.

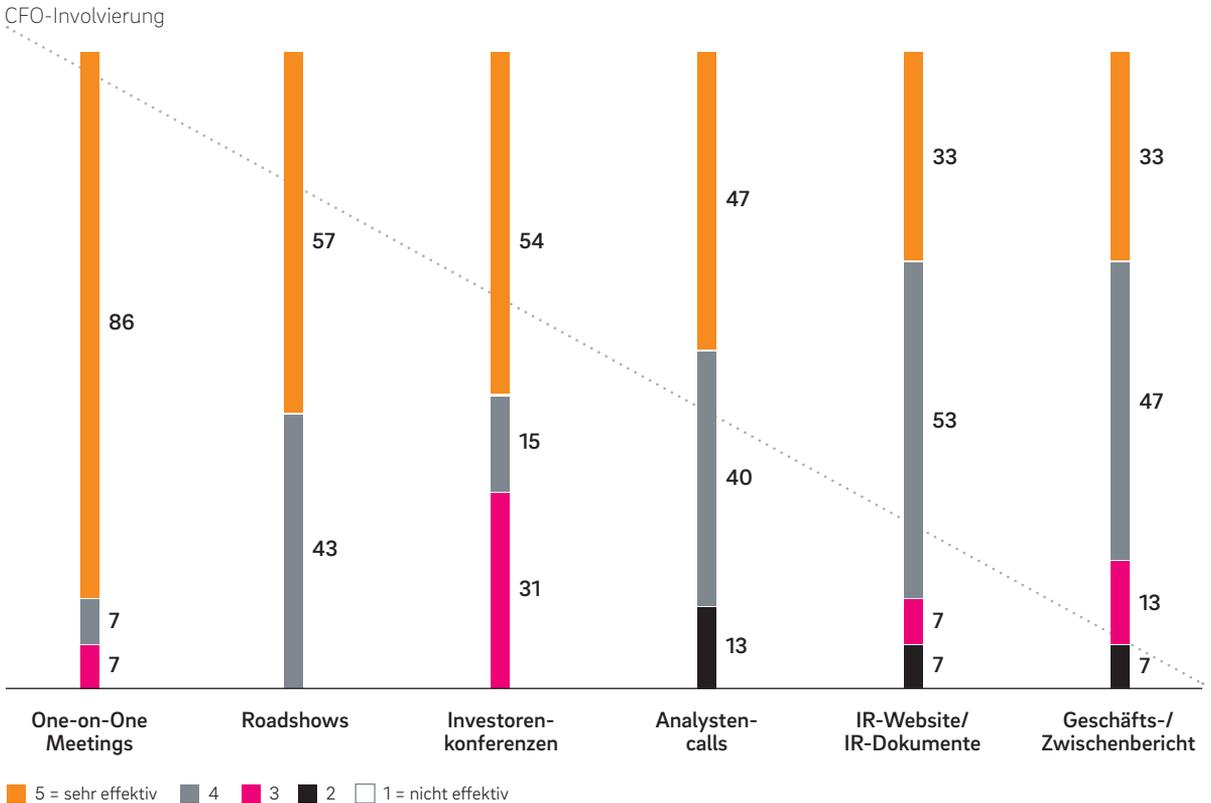
### **STEIGENDE KOMPLEXITÄT BIRGT WEITERE HERAUSFORDERUNGEN FÜR CFOs**

Für die CFOs ist es nicht leichter geworden: Gerade am Kapitalmarkt haben sich die Informationsbedürfnisse der Investoren sowohl hinsichtlich Häufigkeit als auch in Bezug auf Umfang signifikant verstärkt. Dieser Anstieg hängt teilweise mit der Zunahme der Kapitalmarktregulierung zusammen. Wesentliche Treiber waren dabei häufig aber auch branchen- oder unternehmensspezifische Ereignisse und Entwicklungen, die das jeweilige Unternehmen (zurück) auf den Radar der Kapitalgeber brachten. Das allgemeine Informationsbedürfnis der Investoren scheint sich jedoch auch unabhängig davon intensiviert zu haben.

# A

## 86% DER CFOs HALTEN ONE-ON-ONE-MEETINGS FÜR EINEN SEHR EFFEKTIVEN WEG

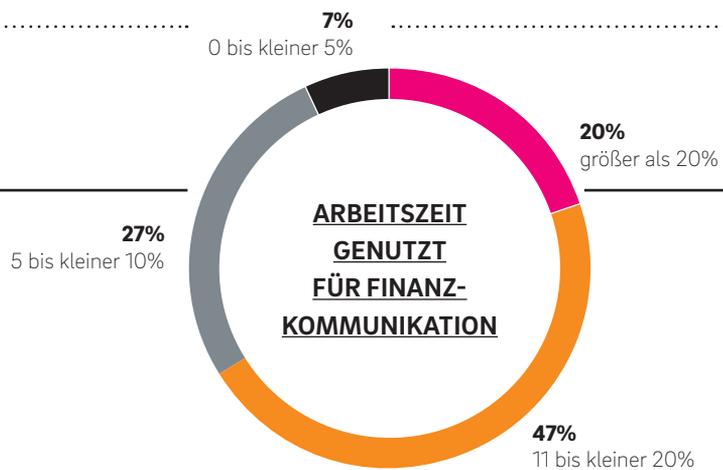
Standardisierte, schriftliche Kommunikation wird dagegen als weniger zielführend eingeschätzt (Nennungen in %)



# B

## KOSTBARE ZEIT

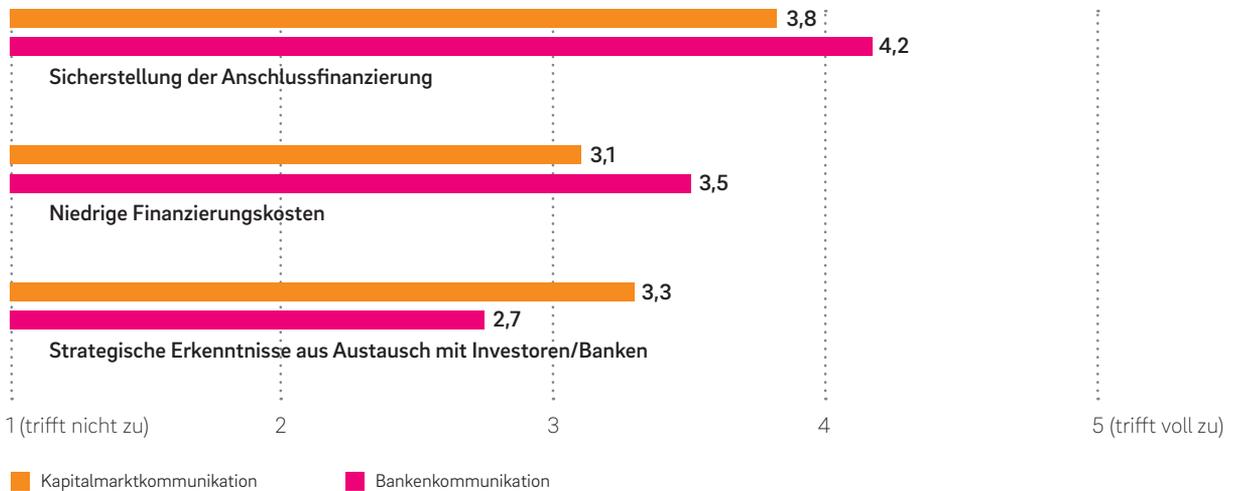
Zwei Drittel der CFOs nutzen mindestens 10% ihrer Arbeitszeit für Finanzkommunikation



## C

## VORTEILE EFFEKTIVER FINANZKOMMUNIKATION

Der größte Vorteil von Finanzkommunikation besteht in der Sicherstellung der Anschlussfinanzierung



Quelle: Roland Berger, HHL

Häufigkeit und Umfang der Bankenkommunikation haben sich aus Sicht der CFOs trotz zunehmender Regulierung hingegen nicht merklich verändert. Dies bestätigt den in einer früheren Studie festgestellten Trend, in der tendenziell sogar eine Lockerung von Kreditbedingungen in Form von Financial Covenants festgestellt wurde. Im Licht des aktuellen Zinsumfelds sind Banken teilweise zu Zugeständnissen hinsichtlich ihrer Informationsanforderungen bzw. zur Gewährung von sog. "Cov-Lite"-Finanzierungen bereit, um die Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten.

Keinen erkennbaren Einfluss auf die Komplexität in der Finanzkommunikation der befragten Unternehmen scheinen zuletzt viel diskutierte Trends wie die steigende Internationalität der Anleger oder ein verstärkter Shareholder-Aktivismus durch Hedgefonds o.Ä. genommen zu haben.

Für die künftige Entwicklung der Kapitalmarktcommunication sehen CFOs die Zunahme der Regulierung auch weiterhin als Haupttreiber. Durch die Umsetzung der Transparenzrichtlinie entfällt für kapitalmarktorientierte Unternehmen grundsätzlich zwar die Zwischenmitteilungspflicht in Form von Quartalsberichten – für Unternehmen im Prime-Standard der

Frankfurter Wertpapierbörse wird der Umfang zumindest deutlich reduziert – doch werfen weitere Richtlinien bereits ihre Schatten voraus. So wird neben der Verschärfung der Veröffentlichungs- und Insiderhandelsvorschriften in der Marktmissbrauchsrichtlinie unter anderem eine neue CSR-Richtlinie in Kraft treten (siehe Seite 12). Diese schreibt kapitalmarktorientierten Unternehmen das Reporting zum Thema Nachhaltigkeit detailliert vor. Unabhängig von dieser Richtlinie bestätigen IR-Experten bereits, dass Investoren – vor allem Aktienfonds – zunehmend CSR-orientierte Informationen nachfragen, z.B. zum Energieverbrauch von Servern bei IT-Unternehmen. Entsprechend wird sich der Fokus auf nichtfinanzielle Kennzahlen künftig weiter verstärken.

Vor diesem Hintergrund erwarten die befragten CFOs des Weiteren eine stärkere Integration der Reporting- und IR-Abteilungen, um Schnittstellenproblematiken zu beheben und ein konsistentes Auftreten nach außen zu sichern. Außerdem wird z.T. eine weitere Zunahme des persönlichen Austauschs mit den Investoren in Form von One-on-One-Meetings prognostiziert, die eine weitere Zunahme des CFO-Engagements im Rahmen der Finanzkommunikation erwarten lässt.

## BANKEN FRAGEN VERGANGENHEITS-ORIENTIERTE INFORMATIONEN AB

Insgesamt etwas schwächer als bei der Kapitalmarktkommunikation fallen bei der Bankenkommunikation die Erwartungen zum Anstieg der Anforderungen aus. Eine Zunahme der Reporting-Anforderungen durch die Banken wird nur bedingt erwartet. Zudem wird für die Bankenkommunikation – vermutlich weiterhin geprägt durch das aktuelle Finanzierungsumfeld – kein erhöhter strategischer Stellenwert vorhergesehen.

Somit würde sich in der Erwartung der CFOs nichts an der Situation ändern, dass Gläubigerbanken sich bei ihren regelmäßigen Abfragen verstärkt auf vergangenheitsorientierte Informationen fokussieren → **D**. Eine zukunftsorientierte Berichterstattung der Unternehmen erfolgt in weniger als 60 Prozent der Fälle. Banken sollten dieses Vorgehen aber sicherlich noch einmal überdenken: Denn sie verzichten dadurch teilweise auf elementare Erkenntnisse und beobachten

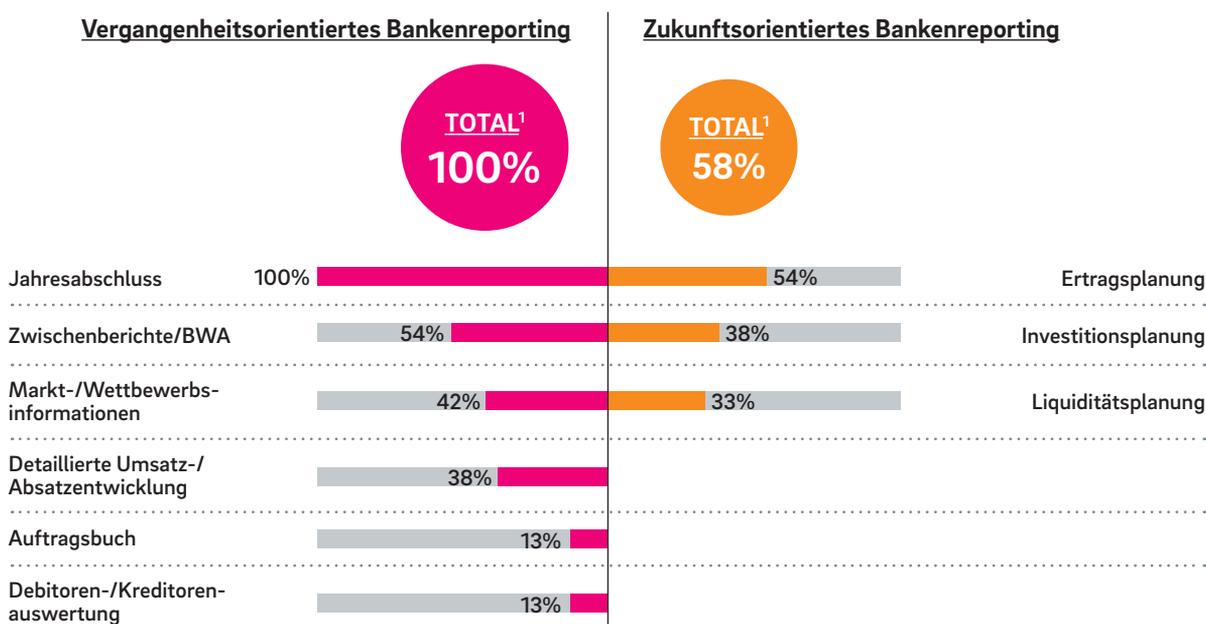
die Geschäftsentwicklung ihrer Kunden lediglich aus (un-)sicherer zeitlicher Entfernung.

Generell scheint das Interesse der Banken an den Zahlen ihrer Kunden geringer als das des Kapitalmarktes. Beziehungsweise fehlt den Banken teilweise auch der Zugriff auf die Daten. Bei allen wirtschaftlichen Kennzahlengruppen erhalten sie weniger Informationen. Die einzige Ausnahme bildet ihr Kernthema – die Liquidität, bei der man auf niedrigem Niveau zumindest auf Augenhöhe mit dem Kapitalmarkt liegt. Da erhebt sich die Frage, ob eine umfangreichere, aber weiterhin konzentrierte KPI-Berichterstattung der Firmenkunden nicht auch für Banken möglich und sinnvoll wäre: Zusammen mit zukunftsorientierten Berichtselementen könnte die Informationsgrundlage für sie so weit verbessert werden, dass sich die finanzielle Situation und die gesamte Zukunft des Firmenkunden besser einschätzen lassen.

## D

### NUR 58% DER CFOs BERICHTEN PLANUNGSZAHLEN AN BANKEN

Banken sollten dieses Vorgehen überdenken



# Persönlicher Einsatz ist von essenzieller Bedeutung

Eine effektive Finanzkommunikation verlangt nach einem individuellen, vertrauensvollen Austausch



**PROF. DR. ULRICH LEHNER,**  
u.a. Aufsichtsratsvorsitzender Deutsche Telekom AG und ThyssenKrupp AG

Finanzkommunikation – also die Vermittlung von entscheidungsrelevanten Informationen von Unternehmen an Investoren, Banken und Analysten – ist nicht nur ein Compliance-Thema, sondern aus meiner Erfahrung auch ein strategisches Instrument, um einerseits Kapital kosteneffizient zu beschaffen und um andererseits in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten verlässliche, kapitalstarke Partner zur Seite zu haben. Doch wie kann eine effektive Finanzkommunikation gelingen? Gilt es, alle verfügbaren Informationen offenzulegen? Oder sollte ein Unternehmen nur die relevantesten Informationen veröffentlichen? Und welche Informationen sind überhaupt relevant?

Es kommt immer darauf an. Die Relevanz der Informationen hängt letzten Endes von den jeweiligen Informationsbedürfnissen der Adressaten ab: Mancher Kapitalmarktinvestor möchte das große Ganze sehen und fokussiert sich primär auf die Equity Story, während ein anderer auch das Hedging der Wechselkursrisiken bis ins kleinste Detail nachvollziehen möchte; einer Bank mag es wiederum primär um die

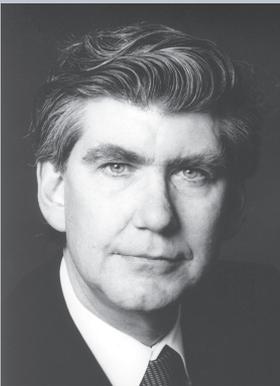
Liquidität und deren Entwicklung gehen.

Mit anderen Worten bedeutet effektive Finanzkommunikation, sich stets den jeweiligen Informationsbedürfnissen anzupassen. Dabei kann ein Unternehmen den Informationsbedürfnissen eines Kapitalgebers am ehesten im persönlichen Austausch gerecht werden. Hier kann auf die individuellen Fragen gezielt eingegangen und gleichzeitig das Unternehmen das Vertrauen der Kapitalgeber in sich und seine Führung gefördert werden. Denn Vertrauen ist in der Finanzkommunikation die notwendige Bedingung: Angesichts der hohen Komplexität vieler Sachverhalte und nicht selten auch vor dem Hintergrund des Mangels an Zeit und Ressourcen treffen Kapitalgeber ihre Entscheidungen häufig aufgrund ihres Vertrauens in die Unternehmensführung. Dieses Vertrauen wiederum mag zwar anfangs noch ein Vorschuss sein, später jedoch ist es das Ergebnis einer engen Zusammenarbeit, bei der Versprechen und Vereinbarungen immerzu eingehalten worden sind.

So mühsam und langwierig das Vertrauen auch aufgebaut wurde, kann es bekanntlich sehr schnell wieder verloren gehen. Von daher sind in der Finanzkommunikation der persönliche und glaubwürdige Einsatz der Unternehmensführung erfahrungsgemäß von essenzieller Bedeutung.

# Kommunikation als strategischer Erfolgsfaktor

CFOs müssen in der Lage sein, drei Dimensionen der Kommunikation zu adressieren: Leistung, Werte und Emotionen



**PROF. DR. TORSTEN  
OLTMANN'S, Partner  
bei Roland Berger,  
Leiter der Abteilung  
Executive  
Communication**

Gute Leistungen sind notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung, um das Vertrauen von Investoren und Gläubigern zu gewinnen. CFOs müssen deshalb heute viel intensiver mit Ziel- und Anspruchsgruppen kommunizieren. Und wer als Strategie im Rampenlicht der Financial Community steht, muss auch ein Sensorium für die Anliegen kritischer Stakeholder entwickeln und die Gesetzmäßigkeiten der Medien kennen.

Kommunikation gehört deshalb zum Handwerkszeug der CFOs. Das gilt erst recht, weil Glaubwürdigkeit und Vertrauen heute mehr denn je die Schlüsselbegriffe der Finanzmarkt- und Bankenkommunikation sind. Die Vorteile einer guten Wahrnehmung bei den Stakeholdern liegen auf der Hand – die Nachteile schlechter Kommunikation allerdings sind auch gravierend: Wie unsere Studie "Perception beats Performance" zeigt, sind mehr als 70% der Jobverluste von Topmanagern auf ihre negative Wahrnehmung bei den wichtigsten Stakeholdern zurückzuführen – und zwar trotz z.T. exzellenter Performance.

Jenseits des Blicks in den Rückspiegel, der die Erfolge der Vergangenheit zeigt, erwarten die Stakeholder glaubwürdige Informationen über Ziele, Haltung und Werte der Menschen, mit denen sie tun haben – Wegweiser in die Zukunft also, die eine Einschätzung darüber erlauben, wie eine Organisation und ein Manager sich verhalten werden, ob sie das Zeug haben, ihre Vorhaben tatsächlich zu realisieren, ob man ihnen zutraut, selbst in schwieriger Lage zu reüssieren und ihre Strategie auch gegen Widerstände durchzusetzen.

Um diese Glaubwürdigkeit zu erreichen und Vertrauen herzustellen, müssen CFOs in der Lage sein, drei Dimensionen der Kommunikation zu adressieren:

- Die Leistung in allen unternehmerischen Kategorien, von aktuellen KPIs bis zu strategischen Zielen und Projekten
- Die Haltung und die Werte von Organisation und Individuum – was spornt sie zur Leistung an, was macht ihren Kern aus, woran glauben sie?
- Die Emotion und die persönliche Nähe, die dafür sorgen, dass Verbindlichkeit, Respekt und Sympathie entstehen können.

Schon bei den Leistungsparametern machen viele der von uns untersuchten Unternehmen Fehler: Sie vertrauen zu sehr auf die Macht der Indikatoren und schaffen zu wenig Kontext, um die KPIs interpretierbar zu machen. Noch größere Schwächen zeigen Unternehmen und CFOs dabei, sich selbst und ihre Einstellungen und Werte transparent zu machen sowie Verbindlichkeit zu schaffen.

Kommunikation ist also eine Management-Fähigkeit, die CFOs benötigen. Oder, in den Worten des Star-Investors Warren Buffet: "Schlechte Nachrichten fliegen, gute Nachrichten müssen inszeniert werden."

## FINANZKOMMUNIKATION AUF DIE NÄCHSTE EBENE HEBEN

Schon heute hat Finanzkommunikation große Bedeutung für die befragten CFOs. Zu erkennen ist diese in der Zuschreibung diverser Vorteile – Sicherung von Finanzierungsoptionen, Senkung der Finanzierungskosten, nützliches Feedback für strategische Entscheidungen – sowie einem beträchtlichen persönlichen Einsatz.

Ihr potenzieller strategischer Nutzen ist vielfältig und sollte der gesamten Unternehmensorganisation bekannt sein. Dann wäre sie nicht mehr nur CFO-Sache, sondern könnte Kernentscheidungen beeinflussen. Denn der CFO und die Finanzkommunikation haben ihren Finger am Puls der Kapitalgeber und können so deren Sicht rechtzeitig in den Entscheidungsprozess einbringen. Auch durch die damit einhergehende Neutralisierung von Einzelinteressen im Konzern würde sich die Qualität von Entscheidungen

für das Gesamtunternehmen erhöhen. Diesen Prozess sollte der moderne CFO vorantreiben. In der Kommunikation mit den Kapitalgebern sollten Informationsasymmetrien weiter abgebaut werden. Das schafft Vertrauen und sichert dem Unternehmen Vorteile bei aktuellen und künftigen Finanzierungen. Obwohl die Kommunikation mit Banken derzeit einen etwas niedrigeren Stellenwert hat, sollte man sie im Hinblick auf eine mögliche Zinswende keinesfalls vernachlässigen, um auch künftig stabile Finanzierungspartner zur Seite zu haben. Banken ihrerseits sollten vermehrt auch Planungszahlen einfordern, um Krisensituationen ihrer Kunden zuvorzukommen, anstatt hinterher Schadensberichte zu lesen.

Früh übt sich, wer ein guter Finanzkommunikator werden will! Denn die zunehmende Regulierung wird diese Kommunikation noch komplexer und damit bedeutender werden lassen.

## VERSCHÄRFTE RICHTLINIEN IN MEHREREN BEREICHEN

Der Fokus auf nichtfinanzielle Kennzahlen wird sich weiter verstärken.

	<b>MARKTMISSBRAUCHSRICHTLINIE</b>	<b>CSR-RICHTLINIE</b>
	<b>Scharfe Sanktionen u.a. für Verletzung der Veröffentlichungspflichten und Insiderhandel</b>	<b>Umfangreiche Vorschriften zur Berichterstattung über Nachhaltigkeit im Lagebericht</b>
<b>Gilt:</b>	ab 03.07.2016	für Geschäftsjahre, die nach 31.12.2016 beginnen
<b>Betrifft:</b>	Sämtliche Emittenten, auch diejenigen, deren Wertpapiere bisher im Freiverkehr gehandelt wurden	Kapitalmarktorientierte Unternehmen mit >500 Mitarbeitern
<b>Ausgewählte Inhalte:</b>	<p>Erhöhte Ad-hoc-Mitteilungspflicht für Insiderinformationen unabhängig von Notierung im Freiverkehr – schärfere Geldbußen bei Nichteinhaltung</p> <p>Verpflichtende Führung von projekt- bzw. ereignisbezogenen Insiderlisten durch Wertpapieremittenten</p> <p>Erweiterung des Katalogs meldepflichtiger Eigengeschäfte – z.B. ist bereits der Versuch von Insiderhandel oder Marktmanipulation strafbar</p>	<p>Verpflichtende Erweiterung des Lageberichts um "nichtfinanzielle" Erklärung zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umwelt-, Arbeitnehmer-, Sozialthemen</li> <li>• Achtung der Menschenrechte</li> <li>• Korruptionsbekämpfung</li> </ul> <p>Aufnahme von Angaben zu entsprechenden Konzepten, Kontrollmechanismen, Risiken sowie wesentlichen Kennzahlen</p> <p>Erläuterung des Diversitätskonzepts in der Besetzung von Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorganen in der Erklärung zur Corporate Governance</p>

# ÜBER UNS

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzigste der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 36 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

Die HHL Leipzig Graduate School of Management zählt zu den führenden internationalen Business Schools. Ziel der ältesten betriebswirtschaftlichen Hochschule im deutschsprachigen Raum ist die Ausbildung leistungsfähiger, verantwortungsbewusster und unternehmerisch denkender Führungspersönlichkeiten. Die HHL zeichnet sich aus durch exzellente Lehre, klare Forschungsorientierung und praxisnahen Transfer sowie hervorragenden Service für ihre Studenten.

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR



### CHIEF RESTRUCTURING OFFICER – COACH ODER KEULE? (2016)

Die Anforderungen an die Chief Restructuring Officers (CROs) nehmen zu: Zum einen werden die Einsätze internationaler. Zum anderen rückt das Change Management in Restrukturierungsprojekten stärker in den Vordergrund. Deshalb sind Führungs- und Kommunikationskompetenzen für CROs wichtiger denn je.



### EINE FRAGE DER WAHRNEHMUNG (2015)

Erfolg ist vor allem eine Frage der Wahrnehmung. So scheitern Managerkarrieren heute mehr als doppelt so häufig an einer negativen "Perception" ihres Handelns wie an einer tatsächlich objektiv schlechten Leistung. Führungskräfte sollten ihre "Perception" als einen Wert begreifen, der aktiv zu managen ist.

## Links & Likes

### BESTELLEN UND HERUNTERLADEN

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

### INFORMIERT BLEIBEN

[www.twitter.com/RolandBerger](http://www.twitter.com/RolandBerger)

### LIKEN UND TEILEN

[www.facebook.com/RolandBerger](http://www.facebook.com/RolandBerger)

### AKTUELLES ZU FINANZKOMMUNIKATION UND KAPITALMÄRKTEN

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

## **Herausgeber**

### **ROLAND BERGER GMBH**

Sederanger 1  
80538 München  
Deutschland  
+49 89 9230-0  
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

### **HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT**

Jahnallee 59  
04109 Leipzig  
Deutschland  
+49 341 9851-0  
[www.hhl.de](http://www.hhl.de)

## **IHRE FRAGEN BEANTWORTEN DIE AUTOREN GERNE:**

### **DR. MATTHIAS HOLZAMER**

Partner  
[matthias.holzamer@rolandberger.com](mailto:matthias.holzamer@rolandberger.com)

### **DR. SASCHA HAGHANI**

Managing Partner Deutschland,  
Mitglied der Geschäftsführung  
[sascha.haghani@rolandberger.com](mailto:sascha.haghani@rolandberger.com)

### **PHILIP KETTELHODT**

Senior Consultant  
[philip.kettelhodt@rolandberger.com](mailto:philip.kettelhodt@rolandberger.com)

### **PROF. DR. HENNING ZÜLCH**

Lehrstuhlinhaber, Lehrstuhl für Rechnungswesen,  
Wirtschaftsprüfung und Controlling,  
HHL Leipzig Graduate School of Management  
[henning.zuelch@hhl.de](mailto:henning.zuelch@hhl.de)

### **DR. CHRISTIAN KRETMANN**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
HHL Leipzig Graduate School of Management  
[christian.kretzmann@hhl.de](mailto:christian.kretzmann@hhl.de)

### **JOHANNES HOTTMANN**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
HHL Leipzig Graduate School of Management  
[johannes.hottmann@hhl.de](mailto:johannes.hottmann@hhl.de)

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.