

# Die DNA des CFO

Was macht einen Chief  
Financial Officer aus?

# Inhalt

Executive Summary	2
Ihr Beitrag zur Strategie	4
Stärkere Businessseinbindung	6
Kernkompetenzen bleiben der Schlüssel zum Erfolg	10
Künftiger Fokus auf Stakeholderkommunikation	12 und 18
Der Beitrag des CFO	14
CFO - Zwischenstation oder Karriereziel?	20
Toolkit für angehende CFOs	22
Demografie	26
Was einen CFO ausmacht	28

Wir danken den fast 700 CFOs, die an dieser Studie teilgenommen haben, und insbesondere denen, die ihre Einsichten und persönlichen Erfahrungen als CFO in vielen Gesprächen mitgeteilt haben:

<b>Giacomo Baizini</b> CFO, Evraz	<b>Ben Noteboom</b> CEO, Randstad
<b>Srikanth Balachander</b> CFO, Bharti Airtel	<b>Caroline Raggett</b> Managing Director, London Financial Officers' Practice, Russell Reynolds Associates
<b>Evelyn Bourke</b> CFO, Friends Provident	<b>Patrick Regan</b> CFO, Aviva
<b>Stephen Carver</b> Medien- und Krisenmanagementexperte, Cranfield School of Management	<b>Simon Ridley</b> FD, Standard Bank
<b>Ian Dyson</b> (ehemaliger) CFO, Marks & Spencer	<b>Hans-Peter Ring</b> CFO, EADS
<b>Luigi Ferraris</b> CFO, Enel	<b>Sue Round</b> Head of Investments, Ecclesiastical
<b>Andy Halford</b> CFO, Vodafone	<b>Robin J Stalker</b> CFO, Adidas
<b>Simon Henry</b> CFO, Royal Dutch Shell	<b>Firoz Tarapore</b> CFO, Dubai Aerospace Enterprise
<b>René Hooft Graafland</b> CFO, Heineken	<b>Tim Tookey</b> CFO, Lloyds Banking Group
<b>Juha Laaksonen</b> CFO, Fortum	
<b>Rob Murray</b> CFO, Coca-Cola Hellenic	

## *Die DNA des CFO - neue Einsichten durch Gespräche mit CFOs*

Dieser Ernst & Young-Report basiert auf einer Studie der Economist Intelligence Unit, bei der 669 Senior Finance Professionals, führende CFOs und Finanzleiter in Europa, dem Mittleren Osten, in Indien und in Afrika intensiv befragt wurden. Die Auswertungen beschreiben die charakteristischen Eigenschaften dieser Professionals.

*Die DNA des CFO* erforscht die Erwartungen und Ambitionen dieser Berufsgruppe sowie die Fähigkeiten und wechselseitigen Verbindungen, die erfolgreiche CFOs brauchen, um Herausforderungen zu bewältigen und Chancen zu nutzen. Die Studie zählt zu den Initiativen von Ernst & Young, mit denen wir CFOs im operativen und strategischen Geschäftsablauf unterstützen möchten.

# Die DNA des CFO

Es wäre einfach zu sagen, dass jeder ehrgeizige CFO ein CEO werden wolle. Die DNA des CFO zeigt jedoch ein ganz anderes Bild. Wir sehen hier eine Gruppe von Menschen, deren ganz besonderer Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich sie mit Recht in den Vordergrund gerückt hat. Diese Gruppe ist höchst motiviert in der Erfüllung ihrer zunehmend strategischen Aufgaben. Sie sieht ihre Position als Krönung einer Laufbahn – nicht als Zwischenstation auf dem Weg zum CEO.

## CFOs sind voll im Trend: einzigartige Perspektive & umfassender Wirkungskreis

Die traditionellen Bereiche wie Finanzanalyse-, Berichterstattungs- und Kontrollkompetenzen sind Kernkompetenzen, von einem CFO wird heute jedoch weit mehr gefordert: strategische Kompetenz. Daher krempeln führende CFOs ihren Finanzbereich um und positionieren sich neu als der Partner des „Business“, der die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Geschäftswelt schafft. Prüfstein für viele CFOs ist daher, inwieweit sie bei strategischen Schlüsselfragen von den Geschäftsverantwortlichen einbezogen werden. Bei gut der Hälfte der Befragten ist dies heute bereits Routine.

## Was bedeutet eigentlich „strategischer Beitrag“?

Die CFOs haben sehr unterschiedliche Vorstellungen über ihren Beitrag zur Strategie des Unternehmens. Etwa ein Drittel von ihnen berichtet, dass sie bei der Entwicklung und Festlegung der Gesamtstrategie für ihr Unternehmen eine aktive Rolle spielen. Die meisten von ihnen liefern Erkenntnisse und Analysen für fundierte Entscheidungen ihrer CEOs. Daher sehen sich führende CFOs nicht als „Informationsbeschaffer“ oder „Zahlenpräsentierer“. Ihre Finanzkompetenz und ihre analytischen Fähigkeiten werden für strategische Entscheidungen immer bedeutender.

## CFOs zwischen Objektivität und operativer Führung

Der Grat zwischen objektiver, unabhängiger Stimme des Unternehmens und der zunehmenden Übernahme operativer Verantwortung ist schmal. Immer mehr CFOs übernehmen Verantwortung für operative Bereiche, sie erweitern ihren Aufgabenbereich, indem sie beispielsweise Verantwortung für IT oder Immobilien übernehmen. Dies überrascht nicht, da sie dafür sowohl die Fachkompetenz als auch die Managerqualitäten mitbringen, aber gleichermaßen steigt dadurch auch die Gefahr eines Interessenkonflikts. CFOs sollten die unabhängige, objektive Stimme der Geschäftsführung sein, und das kann problematisch werden, wenn sie eine zusätzliche operative Funktion erfüllen und die für deren Erfolg erforderliche Mittelzuweisung durchsetzen müssen. Daher gilt es, die Balance zu wahren, um beide Bereiche optimal bedienen zu können.

## Zurück zu den Kernprioritäten

Die Funktion des CFO ist heute intensiver in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebettet. Jedoch hat die Finanzkrise die CFOs wieder zu ihren Kernaufgaben zurückgelenkt. Im Vergleich zur Situation von vor drei Jahren haben heute wieder die Kernbereiche Kostenmanagement, Risikomanagement, Cashflow und Kontrollen Priorität. Das hindert CFOs daran, in der Unternehmensstrategie die Rolle zu spielen, die sie gerne spielen würden. Nur 37 % der CFOs geben an, dass sie genügend Zeit haben, sich auf den Strategiebereich zu konzentrieren. Knapp die Hälfte von ihnen berichtet, dass die Krise sie gezwungen habe, sich wieder vor allem mit Kontrollen und Berichterstattung zu befassen – und zwar auf Kosten von Strategiaufgaben. Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass 75 % der Befragten heute 50 oder mehr Prozent ihrer Zeit strategischen Aspekten widmen.

## Aushängeschild für die Unternehmensperformance

Die Beherrschung anspruchsvoller Kommunikationsfertigkeiten, um das Vertrauen einer breiter werdenden Gruppe von Stakeholdern zu gewinnen, gilt als kritischer Aspekt heutiger Führungskompetenz. Fast zwei Drittel der Befragten geben an, dass der CFO zunehmend als Aushängeschild des Unternehmens für alles, was mit der finanzwirtschaftlichen Performance zu tun habe, fungiere. Etwa ebenso viele Befragte sind sich darüber einig, dass nach der Krise die höchste Priorität für den CFO darin liege, das Vertrauen in die finanzwirtschaftliche Verfassung seines Unternehmens zu stärken. Für viele stellen jedoch gerade die Beziehungen zu externen Stakeholdern (Investoren, Analysten, Medien usw.) eine Herausforderung dar. Weniger als die Hälfte der Befragten bezeichnen ihre Beziehungen zu den Investoren als gut oder ausgezeichnet, die Beziehungen zu Behörden werden sogar nur von 21 % und die Beziehungen zu den Medien nur von 25 % der Befragten positiv beurteilt. Diese Soft Skills scheinen vielen CFOs tatsächlich Mühe zu bereiten. Auf die Frage, welche ihrer Kompetenzen und Kenntnisse gestärkt werden sollten, werden vor allem Kommunikations- und Motivationsfähigkeiten genannt.

## Ein Karriereziel für sich

Die Ausweitung des Aufgabenbereichs des CFO und die Möglichkeit, Einfluss auf die Unternehmensstrategie auszuüben und Änderungen herbeizuführen, bedeuten, dass die meisten CFOs mit ihrer Laufbahn sehr zufrieden sind. Dennoch ist die Mehrzahl der Meinung, dass ein CFO aufgrund der Herausforderungen im Idealfall nicht länger als fünf Jahre in demselben Unternehmen bleiben sollte. 73 % der befragten CFOs sehen in ihrer Funktion ihr persönliches Karriereziel. Nur 10 % haben Ambitionen, CEO zu werden. Interessanterweise betrachten nur wenige CFOs ihren CEO als Identifikationsfigur oder als Vorbild. Das mag darauf zurückzuführen sein, dass CFOs in der Vergangenheit zu wenig in ihr externes Profil investiert haben.

Der CFO spielt in den Organisationen von heute eine immer größere und wichtigere Rolle. Die DNA des CFO wirft ein interessantes Licht darauf, wie diese Rolle aussieht und wie CFOs sich in ihr auszeichnen können.

**35 %** spielen eine maßgebliche Rolle bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie.

**61 %** sind überzeugt, dass der Bereich Finanzen in den letzten drei Jahren an Ansehen gewonnen hat.

**65 %** sind sich darüber einig, dass das Kostenmanagement heute die höchste Priorität hat.

**2/3** sind sich einig, dass der CFO zunehmend als Aushängeschild für die Unternehmensperformance zu fungieren hat.

**50 %+** sehen ihre größte Herausforderung im Umgang mit komplexen Stakeholdern wie z. B. Investoren, Analysten und Medien.

**73 %** wollen CFO bleiben.

# Ihr Beitrag zur Strategie

„Es mag sein, dass sie die Strategie nicht bestimmen, aber sie spielen eine wesentliche Rolle bei deren Festlegung.“ Caroline Raggett, Russell Reynolds Associates

Über die zunehmend strategiebezogene Aufgabe eines CFO ist viel geschrieben worden. Unsere Untersuchung bestätigt diesen Trend: 75 % der Befragten geben an, dass sie 50 oder mehr Prozent ihrer Zeit strategischen Aufgaben widmen; für die Zukunft erwarten dies sogar 83 % der Befragten (siehe Grafik 1). Doch die Wandlung des CFO vom Zahlenhüter zum Strategen wirft Fragen auf. Welchen spezifischen Beitrag leistet der CFO zur Strategie? Ist Zahlenmanagement weniger wert als strategische Beratung? Bedeutet Strategieentwicklung die Festlegung der langfristigen Zielvorstellungen oder ist sie noch immer dem CEO – als dem großen „Visionär“ – vorbehalten?

Der CFO ist in einer idealen Position, eine zentrale Rolle bei der Strategiefestlegung zu spielen. Als Leiter des Finanzbereichs sollte er sowohl einen breiten Überblick über die Performance des gesamten Unternehmens als auch einen tiefen Einblick in alle Wertschöpfungsbereiche haben. CFOs sind über die diversen Geschäftsbereiche und die Performance des Unternehmens vielfach besser informiert als jeder andere im Unternehmen. „Diejenigen, die am besten in der Lage sind, bei der Strategieentwicklung zu helfen, sind die Mitarbeiter des Finanzbereichs, denn die Finanzfunktion ist in einzigartiger Weise mit nahezu jedem anderen Bereich des Unternehmens verknüpft“, so Andy Halford, CFO von Vodafone in Großbritannien, der umsatzstärksten Mobiltelefongesellschaft der Welt. Simon Henry, CFO von Royal Dutch Shell, einem britisch-niederländischen Öl- und Gaskonzern, bemerkt: „Führungskräfte aus Unternehmensbereichen sind oft auf ihrem Gebiet sachkundig, jedoch seltener in der Lage, über den Tellerrand hinauszuschauen. Durch die Einführung einer gemeinsamen Sprache sind wir in der Lage, Einfluss auf die Kompromissfindung bei der Ressourcen- und Kapitalzuweisung zu nehmen.“

Die Antworten der Befragten deuten darauf hin, dass die Strategiebeiträge der CFOs stark variieren: von der Unterstützung bei der Strategieentwicklung bis hin zur Umsetzung der strategischen Zielvorstellungen. Der Strategiebeitrag kann einerseits darin bestehen, dass der CFO eine aktive Rolle bei der tatsächlichen Festlegung und Entwicklung der Strategie der Organisation spielt, andererseits kann er stärker auf die Beschaffung von Informationen und Analysen des Unternehmens für den CEO und das Board beschränkt sein.

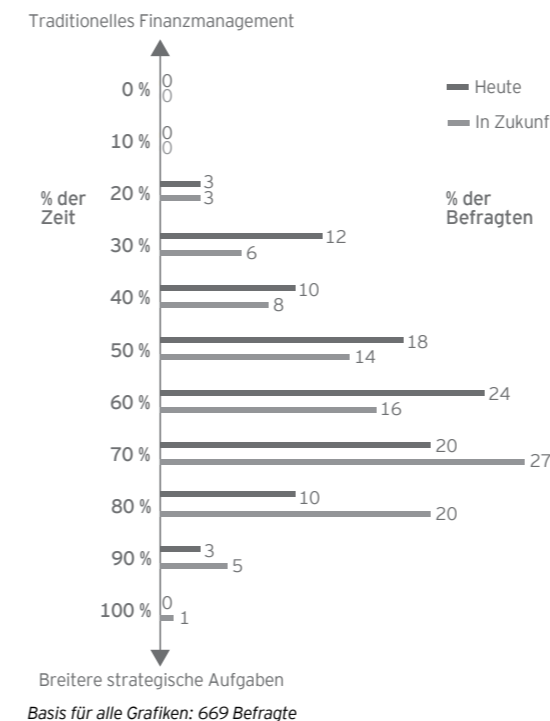
Gut ein Drittel der Befragten geben an, dass sie einen aktiven Beitrag zur Festlegung und Entwicklung der Strategie leisten. Bei der Mehrzahl der Befragten besteht der Strategiebeitrag jedoch im Wesentlichen in der Beschaffung von Analysen und Bewertungen zur Unterstützung des CEO und des Senior-Management-Teams. „Vom CFO werden Orientierungshilfen, Empfehlungen und Beratung zum großen Ganzen erwartet“, so Firoz Tarapore, CFO von Dubai Aerospace Enterprise, einem weltweit operierenden Luft- und Raumfahrtkonzern im Mittleren Osten. „Es geht nicht lediglich um die Zahlen, sondern darum, was mit ihnen gemacht wird und wie diese Informationen richtig verwertet werden können.“

Nach Aussage der von uns befragten CFOs geht es bei der Strategieentwicklung darum, den Prozess der Strategiefestlegung und -umsetzung wie auch die Umsetzung der vom CEO festgesetzten Ziele voranzutreiben, z. B. indem Grundsätze für internationale Expansionen oder für große Fusionen und Übernahmen aufgestellt werden. Die Festlegung der spezifischen Fünfjahresziele bleibt hingegen dem CEO vorbehalten. CFOs fungieren jedoch, um einen führenden CFO zu zitieren, als „Kopilot“ bei der Umsetzung dieser Ziele. Caroline Raggett, Managing Director der London Financial Officers' Practice von Russell Reynolds Associates, eines weltweit tätigen Unternehmens im Bereich Executive Search and Assessment, bemerkt hierzu: „Es mag sein, dass CFOs die Strategie nicht bestimmen, aber sie spielen eine wesentliche Rolle bei ihrer Festlegung – indem sie diese kritisch hinterfragen und

bewerten, die Investitionshöhe und die Rentabilität in Bezug auf ihre Risiken prüfen wie auch die Wettbewerbslandschaft analysieren.“

Je nach Persönlichkeit und Organisation schätzen CFOs ihren Strategiebeitrag unterschiedlich ein. Das reicht von der Strategieentwicklung bis zu reiner Zahlenarbeit. Gemeinsam ist ihnen, dass sämtlichen Tätigkeiten ein eigener Wert beigemessen wird. Ian Dyson, zur Zeit des Interviews CFO von Marks & Spencer, einem der größten Kleidungs- und Lebensmittel-Einzelhandelsunternehmen in Großbritannien, meint: „Um diese breitgefächerten Aufgaben erfüllen zu können, muss man sich darüber im Klaren sein, dass es für einen CFO zuerst und vor allem um die Finanzen geht. Und wenn die Finanzen nicht stimmen, ist man erledigt, so gut die operative Performance auch sein mag.“ Das unterstreicht Robin J. Stalker, CFO von Adidas, dem größten europäischen Hersteller von Sportbekleidung: „Es ist noch immer äußerst wichtig, eine altbewährte Basisfinanzfunktion zu haben. Wir haben gesehen, was geschehen kann, wenn das nicht der Fall ist.“

**Grafik 1: Zeitinvestition in traditionelles Finanzmanagement und breitere strategische Aufgaben – heute und in Zukunft**

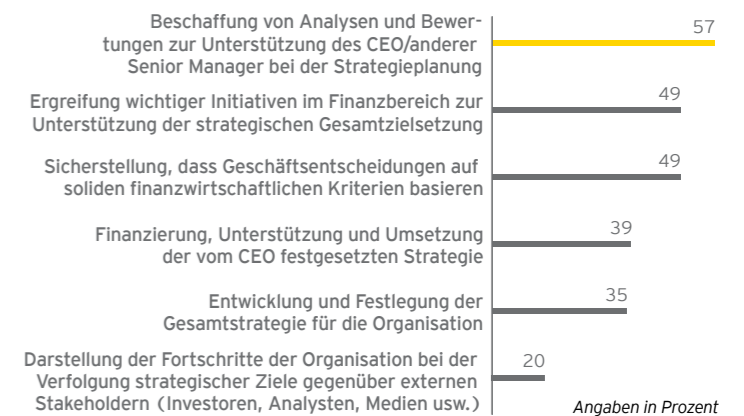


Basis für alle Grafiken: 669 Befragte

## Die Schlüsselrolle für Wachstum

Da Unternehmen allmählich optimistischer in die Zukunft blicken, werden sie ihre Aufmerksamkeit erneut Wachstumsinitiativen wie Fusionen und Übernahmen zuwenden. Das bietet CFOs eine gute Möglichkeit, aus ihrem heutigen Ansehen Kapital zu schlagen und eine maßgeblichere Rolle bei den strategischen Schlüsselentscheidungen der Organisation zu spielen.

**Grafik 2: Bereiche, in denen die Befragten – nach eigenen Angaben – eine führende Rolle in der Unternehmensstrategie haben**



Viele CFOs möchten dies nur allzu gerne tun, aber es ist nicht leicht, die entsprechenden Aufgaben zu bewältigen. „Wachstum und Innovation zu managen ist für die Finanzfunktion eine der wichtigsten Herausforderungen“, so René Hooft Graafland, CFO von Heineken, einer niederländischen Brauerei, die dem Volumen nach weltweit auf Platz 3 steht. „Wenn man zu vorsichtig ist, wird man niemals ein Produkt auf den Markt bringen, weil es eben immer zu riskant ist. Wenn man die Zügel zu locker lässt, überschüttet man die Organisation mit Innovationsvorschlägen am laufenden Band. Es ist notwendig, Prozesse dieser Art besonnen im Griff zu behalten, noch viel schwieriger aber ist ihre Bewertung.“

Selbst dann, wenn CFOs an der strategischen Entscheidungsbildung auf höchster Ebene beteiligt sind, kann der Beitrag, den sie beisteuern, durch die Aufgaben ihrer Funktion begrenzt werden. Viele werden feststellen, dass sie zwischen den neuen strategischen Aufgaben und den Anforderungen aus den Standardbereichen – Kostenmanagement, Budgetierung, Prognosen und Compliance – zu jonglieren haben. Kein Wunder also, dass nur 37 % der Befragten meinen, sie hätten genügend Zeit, um sich zusätzlich auf die breitere Unternehmensstrategie zu konzentrieren (siehe Grafik 3).

## Die Merkmale eines Strategieentwicklers

### Unsere Erhebung ergab:

- ▶ Etwa ein Drittel der CFOs spielen eine wichtige Rolle bei der Strategieentwicklung ihrer Organisation. Die Strategieentwickler sind im Durchschnitt zufriedener mit ihrem Aufgabenbereich, ihren Bezügen und den Ressourcen für die Finanzfunktion.
- ▶ Strategieentwickler sind zufriedener mit ihrem Karriereentwicklungspotenzial.

- ▶ Sie haben weitaus öfter eine enge Beziehung zum CEO und zu anderen Mitgliedern der Führungsspitze.
- ▶ Sie messen ihre eigene Performance vermehrt an der Verbesserung der Finanzkennzahlen der Organisation.
- ▶ Die Unternehmensgröße scheint keine besondere Bedeutung für Strategieentwickler zu haben.
- ▶ Strategieentwickler sind häufig etwas älter und umfassender ausgebildet, jedoch seltener Wirtschaftsprüfer oder PhD.

# Stärkere Businessseinbindung

„Von meiner Zeit wende ich für Kollegen aus den Geschäftsbereichen 75 % auf und für Finanzleute 25 %.“

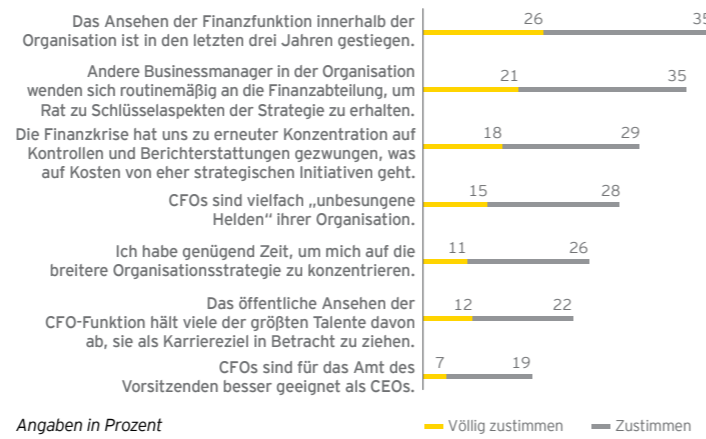
Srikanth Balachander, Bharti Airtel

Die stärkere Position des CFO auf der höchsten Unternehmensebene macht sich auch in der Basisarbeit im gesamten Unternehmen bemerkbar. In den letzten Jahren hat sich die Finanzfunktion stark gewandelt und sich stärker in die Gesamtorganisation eingebettet. Die Finanzkrise hat diesen Wandel beschleunigt, da CFOs ein umfassenderes Businessverständnis benötigten, um ein fundiertes Urteil über Mittelzuweisung und Prioritäten der Kostenreduktion abgeben zu können.

Über 60 % der Befragten sind der Ansicht, dass das Ansehen der Finanzfunktion innerhalb der Organisation in den vergangenen drei Jahren gestiegen sei (siehe Grafik 3). Dies ist zum einen den strukturellen Veränderungen zuzuschreiben, welche die CFOs durchgeführt haben, um die Finanzfunktion enger mit dem Business zu verbinden. Ein weiterer Grund ist die Erkenntnis, dass eine starke Finanzdisziplin für die Performance des Unternehmens in der jüngsten Krise entscheidend war. „Der Respekt vor der Finanzfunktion und die Anerkennung ihrer Bedeutung in der Unternehmensspitze nehmen tatsächlich zu, wenn der Finanzleiter in Geschäftsangelegenheiten vorausschauend und mit Entschiedenheit in vorderster Front auftritt, statt sich bei der Entscheidungsbildung mit der Rolle eines Hinterbänklers zufriedenzugeben“, so Srikanth Balachander, CFO von Bharti Airtel, dem größten Mobiltelefonprovider Indiens.

Von einem gestiegenen Ansehen der Finanzfunktion wissen insbesondere die Befragten aus Finanzdienstleistungsunternehmen zu berichten. Das erklärt sich durch die verstärkte Konzentration auf finanzwirtschaftliche Kernkompetenzen wie Risikomanagement und Erfüllung gesetzlicher Vorschriften, die in diesem Wirtschaftszweig nach der weltweiten Finanzkrise zu beobachten ist. Ferner ist ein höheres Ansehen der Finanzfunktion bei größeren Unternehmen häufiger festzustellen als bei kleineren. Dies liegt wohl an den ausgereifteren Prozessen und dem größeren Kompetenzrahmen, in dem diese Funktion komplexe und vielfach diversifizierte Operationen zusammenbindet.

**Grafik 3: Anteil der Befragten, die dieser Aussage zustimmen bzw. völlig zustimmen**



## Die Finanzfunktion: Hürde oder Unterstützung?

Obwohl sich die Wahrnehmung in den letzten Jahren signifikant geändert hat, herrscht in manchen Kreisen noch immer die falsche Auffassung, dass CFOs und ihre Teams Entwicklungen eher hindern als unterstützen. „Manche Finanzorganisationen strahlen die Arroganz überheblicher Besserwisser aus“, so Ian Dyson, ehemaliger CFO von Marks & Spencer, der seit September 2010 als Chief Executive bei Punch Taverns, dem größten britischen Gastwirtschaftskonzern, tätig ist. „Es herrscht beinahe das Gefühl, die Finanzorganisation sei der ‚Geschäftsverhinderer‘ des Unternehmens.“

Jeder CFO wird von Zeit zu Zeit Nein sagen müssen. Für eine stabilere und vertrauensvollere Beziehung zu den operativen Bereichen müssen herrschende Vorstellungen dahin gehend verändert werden, dass die Finanzorganisation als Teil des Unternehmens mit einer konstruktiven Aufgabe gesehen wird, die Voraussetzungen schafft und der Geschäftsführung bei der Erreichung ihrer Ziele hilft. „Diese Aufgabe muss positiv gesehen werden“, so Dyson. „Wichtig ist die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen, um bestimmen zu können, wie es zu führen und zu entwickeln ist und wie die richtigen Verträge abgeschlossen werden. Die Finanzorganisation ermöglicht daher Entwicklungen und verhindert sie nicht. Ich halte es für sehr wichtig, dass sie sich in diesem Sinne für das Unternehmen einsetzt.“

## Business Partnership ist ein wechselseitiger Prozess

Die Vorstellung, dass CFOs Partner des Business werden müssen, ist stark ausgeprägt und klingt in den für diese Studie durchgeführten Interviews immer wieder an. Für Simon Ridley, Financial Director der Standard Bank in Südafrika, besteht der erste Schritt zum Aufbau einer Partnerschaft darin, die Sichtbarkeit der Finanzfunktion im Unternehmen zu erhöhen. „Für einen CFO ist es sehr nützlich, Zeit mit den Geschäftsbereichen zu verbringen“, erklärt er. „Meine vier Jahre in unserer Investmentbank haben mir sehr geholfen.“

René Hooft Graafland von Heineken sieht Business Partnership als einen wechselseitigen Prozess, durch den Finanzmanager eine engere Beziehung zu den Geschäftsbereichen aufbauen und operationale Manager kompetenter und sensibler für Finanzfragen werden. „Auf der einen Seite sehen wir die neue Generation von Finanzmanagern, die dem Business viel näherstehen und wirklich Businesspartner sind“, erläutert er. „Auf der anderen Seite ist zu erkennen, dass die Businessführungskräfte und das Senior-Executive-Team stärker finanzorientiert sind. Das geht von beiden Seiten aus, was im Endeffekt bedeutet, dass Unternehmen heute viel mehr unter Berücksichtigung finanzwirtschaftlicher Gesichtspunkte geführt werden als früher.“ Robin J. Stalker von Adidas betont die Notwendigkeit der Einbettung von Finanzexperten in die Geschäftsbereiche. „Es ist wichtig, dass ein Finanzteam als Team handelt. Wichtig ist aber auch, dass es sich - virtuell oder auch über Standorte hinweg - mit den Geschäftsbereichen zusammensetzt und sich mit dem lokalen Marketingleiter oder Geschäftsführer ebenso identifiziert wie mit dem lokalen Finanzteam.“

Ein Maßstab für das gestiegene Ansehen der Finanzfunktion ist das Ausmaß, in dem Manager aus den Geschäftsbereichen den CFO und seine Berichte benötigen. Gut die Hälfte der Befragten sind sich einig, dass sich andere Manager in ihrer Organisation routinemäßig an die Finanzabteilung wenden, um Rat zu Schlüsselaspekten der Strategie zu erhalten (siehe Grafik 3). „Für mich ist der Gradmesser, ob wir zu Fragen konsultiert werden, zu denen wir früher nicht um Rat gebeten wurden“, so Simon Ridley. „Das ist ein deutliches Indiz unserer zunehmenden Einbindung.“

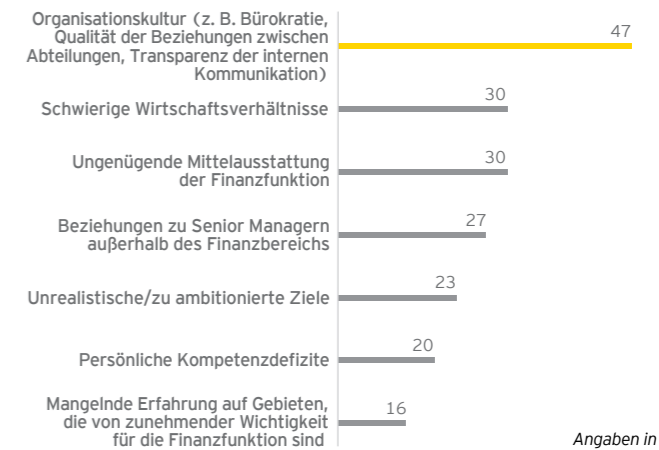
Dieser Wandel zu einem Partner für das Business bedeutet, dass CFOs ihre Zeit heute anders als früher einteilen. „Ich würde sagen, dass ich 75 % meiner Zeit für Treffen mit den Geschäftsbereichen und 25 % für Treffen mit Finanzleuten aufwende“, so Srikanth Balachander. „Für mich haben geschäftliche Angelegenheiten und Wachstumschancen Priorität vor rein finanzwirtschaftlichen Fragen.“

Aufgrund der größeren Beachtung, die heute geschäftlichen Fragen zukommt, werden den CFOs zunehmend Aufgaben übertragen, die in den breiteren Bereich Change Management gehören. „Ich leite derzeit den Austausch eines sehr umfangreichen ERP-Systems (Enterprise Resource Planning), das Einfluss auf das gesamte Beschaffungswesen des Unternehmens und auf die Art unserer Mitarbeiterführung hat“, so Andy Halford von Vodafone. „Die Fähigkeit eines auf den Finanzbereich spezialisierten CFO zu echter Führungsstärke bei geschäftlichen Änderungsprozessen ist heute wichtiger als noch vor wenigen Jahren.“

Es gibt jedoch auch Hindernisse, die der Vertiefung der Wechselbeziehung im Wege stehen. Auf die Frage nach den wichtigsten Hemmnissen nannten die Befragten die Organisationskultur als das größte Problem (siehe Grafik 4). Inflexible Prozesse, Bürokratismus, überholte Vorstellungen von der Finanzfunktion oder schlechte Kommunikation zwischen verschiedenen Funktionsbereichen können den CFO bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben als „Businesspartner“ behindern.

Eine engere Beziehung zwischen dem CFO und den Geschäftsbereichen erfordert auch ein erneutes Überdenken der traditionellen Organisationsstrukturen. „Wir haben ein stark dezentralisiertes Modell, in dem viele Funktionen bewusst sehr nahe bei unseren Entscheidungsclustern angesiedelt sind“, so Firoz Tarapore von Dubai Aerospace Enterprise. „Wir haben festgestellt, dass die Einbindung eines speziellen Finanzteams mit fundiertem Businessverständnis gute Resultate bringt, solange es mit den richtigen Management-Tools unterstützt wird.“

**Grafik 4: Anteil der Befragten, die diese Faktoren für die gravierendsten Effektivitätshemmnisse halten**



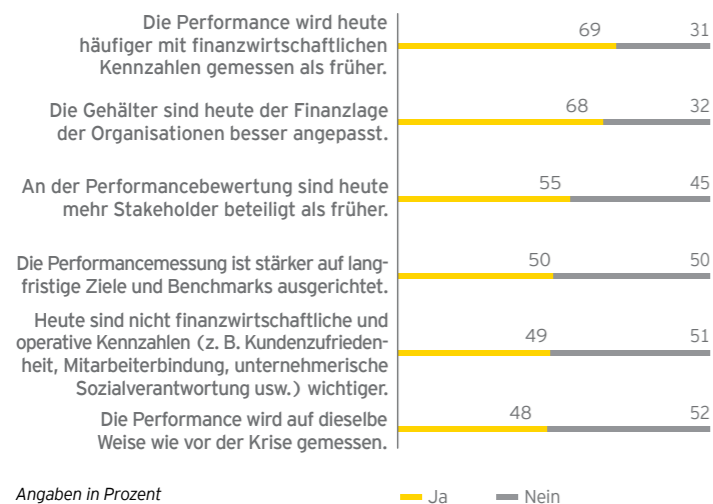
## Stärkere Businessseinbindung (Fortsetzung)

### Änderung der Maßstäbe

Mit der Neubestimmung der CFO-Funktion wurden auch die Maßstäbe zur Messung der Unternehmensperformance und zur individuellen Performance erweitert. Eine wichtige Änderung ist schon allein die große Zahl der heutzutage benutzten Metriken. Fast 70 % der Befragten geben an, dass heute mit mehr Kennzahlen gearbeitet werde als früher (siehe Grafik 5). Die Schnelligkeit und die Genauigkeit der Prozesse ist ein wichtiger Benchmark geworden. „Wir haben funktionsübergreifende Maßstäbe für die Beurteilung von Prozessen, wie z. B. Order-to-Cash, im gesamten Unternehmen eingeführt“, so Robert Murray, CFO von Coca-Cola Hellenic, einem Getränkeabfüller, der dem Marktwert nach zu den größten griechischen Unternehmen gehört. „Wir wollen wissen, wie schnell, wie effizient und wie genau ein Prozess ist. Die Finanzorganisation spielt eine Schlüsselrolle für diese Prozesse. Die Neuerung war mit einem umfangreichen Change-Management-Prozess für unser Unternehmen verbunden.“

Die Finanzkrise hatte auch dramatische Auswirkungen auf das gesamte Performance Measurement. 69 % der Befragten stimmen darin überein, dass nach der Kreditkrise und dem anschließenden Konjunkturreinbruch ein breiteres Spektrum von Indikatoren für die Leistungsmessung verwendet werde (siehe Grafik 5). 68 % bestätigen außerdem die Anpassung der Gehälter an die finanzwirtschaftliche Situation. Eine wichtige Entwicklung war die offensichtliche Reduzierung kurzfristiger Finanzziele. Knapp die Hälfte der Befragten geben an, dass schwerer zu quantifizierende, längerfristige Kennzahlen (z. B. Kundenzufriedenheit) zunehmend an Bedeutung gewinnen.

**Grafik 5: Auswirkungen der Finanzkrise auf die Art der Organisationsperformancemessung nach Meinung der Befragten**



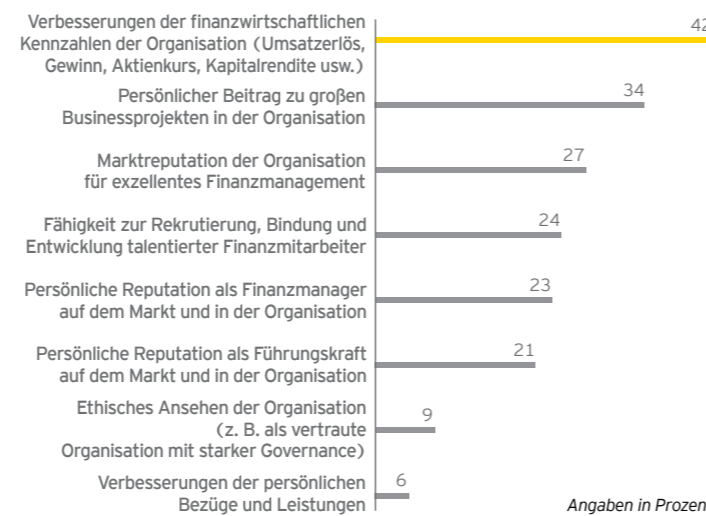
Angaben in Prozent

Ja Nein

Manche CFOs interessieren sich heute mehr für den Benchmarkvergleich ihrer Organisation mit konkurrierenden Unternehmen. „Wir interessieren uns in der Tat viel stärker für externe Parameter“, so Simon Henry. „Wir vergleichen unsere Performance mit der von Konkurrenten in Bezug auf die Leistung unserer Zulieferer und in Bezug auf das, was unsere Kunden wirklich wünschen. Dies ist ein allmählicher, aber signifikanter Wandel, der sich im Laufe der Zeit vollzogen hat.“

Was die persönliche Performance betrifft, so sind finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Benchmark nach wie vor am wichtigsten; daneben sind aber auch eher qualitative Aspekte bedeutsam. So geben die Befragten beispielsweise an, dass bei der Beurteilung zum einen der persönliche Beitrag zu großen Businessprojekten und zum anderen die Marktreputation der Organisation für ein exzellentes Finanzmanagement eine große Rolle spielen, was Simon Henrys Bemerkung über das Benchmarking gegenüber Gleichrangigen bestätigt (siehe Grafik 6).

**Grafik 6: Wie die Befragten ihre eigene Performance messen**



Angaben in Prozent

### CFOs werden operativer

In vieler Hinsicht sind CFOs gute Kandidaten für die Übernahme von Verantwortung im operativen Bereich. Sie vereinigen in sich hohe finanzwirtschaftliche und analytische Fähigkeiten, eine besondere Sichtweise auf das gesamte Unternehmen und die für die Erfüllung einer umfangreichen Funktion benötigten Leadership- und Managementqualitäten. „Es kommt immer häufiger vor, dass Finanzleiter wegen ihrer spezifischen Fähigkeiten mit der Verantwortung für Bereiche wie IT, Immobilien und Logistik betraut werden“, so Ian Dyson, der selbst als CFO von Marks & Spencer für IT und Immobilien zuständig war.

Obwohl der Aufgabenbereich des CFO heute häufiger um operative Funktionen erweitert wird, hält dies nicht jeder für eine positive Entwicklung. „Ich denke, operative Bereiche sollten nicht direkt dem CFO unterstellt werden, denn dadurch wird die Rolle für die Businessperformance und Wertschöpfung verwässert“, so René Hooff Graafland.

Die Gegner dieser Entwicklung befürchten, die größere operative Verantwortung könne zu einem Interessenkonflikt führen und die Funktion des CFO als unabhängige Stimme innerhalb der Organisation untergraben.

In der Praxis jedoch sehen die meisten befragten CFOs darin keine unüberwindbare Schwierigkeit. „Es liegt im Wesen des CFO, die

Dinge mit der gebührenden Unvoreingenommenheit zu sehen“, so Patrick Regan, CFO des britischen Versicherers Aviva und als solcher auch verantwortlich für den IT-Bereich des Unternehmens. „Für den eigenen Bereich werden dieselben Normen angelegt wie für jeden anderen Unternehmensbereich. Ich denke nicht, dass das zu übermäßigen Reibungen und Problemen führt.“

Simon Henry, bei Royal Dutch Shell ebenfalls für den IT-Bereich zuständig, stimmt dieser Einschätzung zu. „Es läuft darauf hinaus, dass man keine Person als CFO wählt, bei der das ein Problem wäre“, erklärt er. „Was verlangt der externe Stakeholder vom CFO? Zuerst und vor allem seine Objektivität. Sie steht daher an erster Stelle, wenn eine Wahl getroffen werden muss.“

Eine robuste Governancestruktur kann bei der Überwindung etwaiger Schwierigkeiten hilfreich sein. Bei Marks & Spencer zum Beispiel werden größere Vorhaben von einem Konzerninvestitionsausschuss überprüft, während die jährlichen Investitionspläne vom Board genehmigt werden. Damit steht die neue CFO-Generation vor einer großen Herausforderung. „CFOs müssen die Fähigkeit entwickeln, das, was für das Unternehmen insgesamt richtig ist, gegen das abzuwägen, was für sie in einer bestimmten Funktion wünschenswert wäre“, so Ian Dyson. „Wir sind darin geschult, das zu tun; aber ich denke, dies macht die Sache noch komplexer.“

### Größere Unternehmen im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen

- ▶ CFOs größerer Unternehmen (mit mindestens 10 Mrd. US-Dollar Umsatzerlös) sagen, der Strategie komme heute eine höhere Priorität zu als vor drei Jahren. Sie denken, dass sie ihre Fähigkeiten auf dem Gebiet der Strategieentwicklung und -umsetzung verbessern müssen.
- ▶ Am wenigsten zufrieden sind CFOs großer Unternehmen mit der Mittelausstattung des Finanzbereichs (Personalstärke, Budgets usw.) und der Work-Life-Balance.
- ▶ CFOs großer Unternehmen wollen eine Erweiterung der CFO-Funktion (44 % vs. 35 %), denken jedoch, dass sie dafür Erfahrung in anderen Unternehmensbereichen benötigen (42 % vs. 21 %).

- ▶ Bei den größeren Unternehmen denken mehr CFOs, dass der CFO zunehmend als Aushängeschild des Unternehmens für alles, was seine gesamte finanzwirtschaftliche Performance betrifft, zu fungieren hat (89 % vs. 63 % stimmen zu bzw. stimmen völlig zu). Andererseits beurteilen diese CFOs ihre Beziehungen zu externen Stakeholdern (Investoren, Analysten, Aufsichtsinstanzen, Kreditgebern und Behörden) als schlecht.
- ▶ CFOs größerer Unternehmen nennen den Aufbau von Beziehungen zu internen Stakeholdern und die vertikalen Managementfähigkeiten häufiger als verbesserungswürdige Bereiche.
- ▶ CFOs größerer Unternehmen messen ihre eigene Performance am häufigsten an ihrem persönlichen Beitrag zu wichtigen Businessprojekten innerhalb des Unternehmens (46 % vs. 32 %).

# Kernkompetenzen bleiben der Schlüssel zum Erfolg

„... profitabel und erfolgreich zu sein heißt nicht, dass man weniger angenehmen Dingen wie den Kosten keine Aufmerksamkeit schenken muss.“  
Andy Halford, Vodafone

Obwohl der Haupttrend bei CFOs in Richtung Strategie und operative Bereiche geht, bedeutet das nicht, dass sie den fundamentalen Verantwortlichkeiten einer Finanzabteilung weniger Gewicht beimessen. Die jüngste Finanzkrise hat gerade erneut gezeigt, wie wichtig es für CFOs ist, die Liquidität, das Kostenmanagement und das Nettoumlaufvermögen genau im Auge zu behalten.

Auf die Frage nach ihren Prioritäten heute und vor drei Jahren nennen die Befragten Kostenmanagement, Risikomanagement und Cashflow als die für sie wichtigsten Bereiche (siehe Grafik 7). Ferner meinen sie, dass ihr wertvollster Beitrag für das Unternehmen die signifikanten Kosteneinsparungen gewesen seien (siehe Grafik 8). „Wir alle denken, dass der Markt noch immer sehr unsicher ist“, so Ian Dyson. „Darum ist es sehr wichtig, Kosten und Cashflow fest im Griff zu haben, unsere Bilanz zu verbessern und unsere Nettoverschuldung zu reduzieren.“

Luigi Ferraris, CFO von Enel, einem italienischen Energieversorgungsunternehmen, sieht seine Aufgabe in der Kombination von finanzwirtschaftlichen Kernaufgaben mit einer eher strategischen Ausrichtung. „Der CFO muss die Stabilität des Cashflows garantieren und für finanzwirtschaftliche Kontrollen wie auch für die Verringerung von Risiken sorgen“, führt er aus. „CFOs spielen eine wesentliche Rolle, für Stakeholder ebenso wie für das Managementteam. Sie sind verantwortlich für eine gute Kontrolle und Verwaltung der finanzwirtschaftlichen Vermögenswerte des

Unternehmens. Gleichzeitig müssen sie dafür sorgen, dass die Strategieplanung und alle Entscheidungen auf der Grundlage fundierter Analysen erfolgen.“

Für größere Unternehmen (mit mindestens 10 Mrd. US-Dollar Umsatzerlös) hat das Kostenmanagement häufiger Priorität als für kleinere Unternehmen. Das mag daran liegen, dass es in größeren Unternehmen mehr Möglichkeiten zu Kostenreduktionen gibt. In kleineren Unternehmen sind die operativen Prozesse durchweg transparenter und die Kosten daher bereits gesenkt.

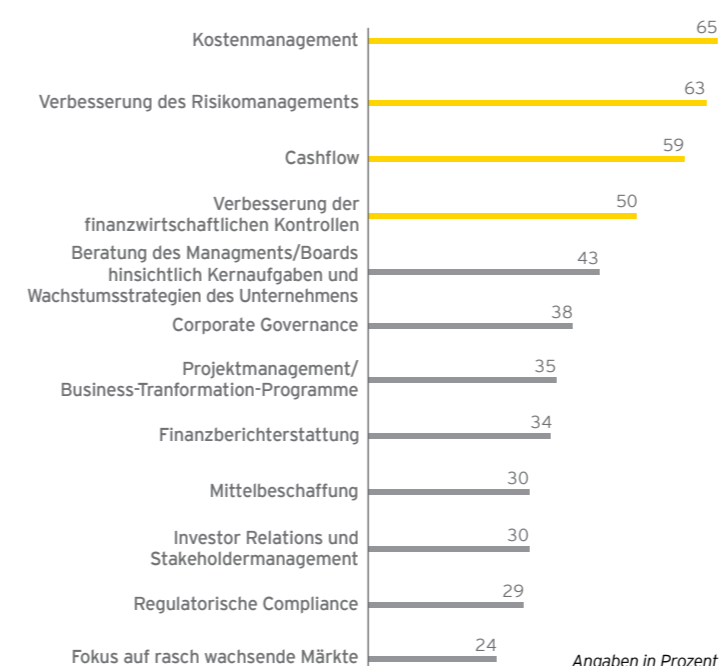
Für viele CFOs hat die Finanzkrise eine Möglichkeit geboten, ein Kostenbewusstsein zu entwickeln, an dem es in den Boomjahren so sehr gemangelt hat. „Ich halte es für ein großes Plus, dass die externen Bedingungen es so deutlich gemacht haben, dass die Kostenseite in einem Unternehmen nicht übergangen werden darf“, so Andy Halford. „Dadurch konnten wir die Botschaft vermitteln, dass Gewinne und Erfolge nicht zur Folge haben, dass man den weniger angenehmen Dingen wie den Kosten keine Aufmerksamkeit widmen muss.“

Viele CFOs hoffen, dass dieser wieder erstarkte Enthusiasmus für das Kostenmanagement anhält und in der Unternehmenspraxis in guten wie in schlechten Zeiten Bestand haben wird. Um das zu erreichen, müssen die CFOs das Kostenbewusstsein im gesamten Unternehmen fördern. „Die Herausforderung besteht jetzt darin, diesen Prozess der ständigen Suche nach neuen, besseren und effektiveren Verfahrensweisen zu systematisieren und in die Prozesse sowie in die Struktur des Unternehmens einzubinden“, sagt Andy Halford.

## Ein CFO ist nur so gut wie sein Team

Die Kombination der Aufgabenerweiterung mit der erneuten Fokussierung auf die Kernaufgaben hat deutlich gemacht, wie wichtig es für CFOs ist, ein starkes und effektives Netzwerk zu ihrer Unterstützung aufzubauen. Diese Netzwerke können unterschiedlich strukturiert sein, sie dienen jedoch alle dem Zweck, dass sich die CFOs und ihre Teams auf die wirklich wesentlichen Aspekte ihrer Funktion konzentrieren können. „Bestimmte Dinge kann der CFO selbst beeinflussen. Jedoch muss er eine große Gruppe von Personen mobilisieren können, die verstehen, was er will, und die ihm dabei helfen“, so Patrick Regan.

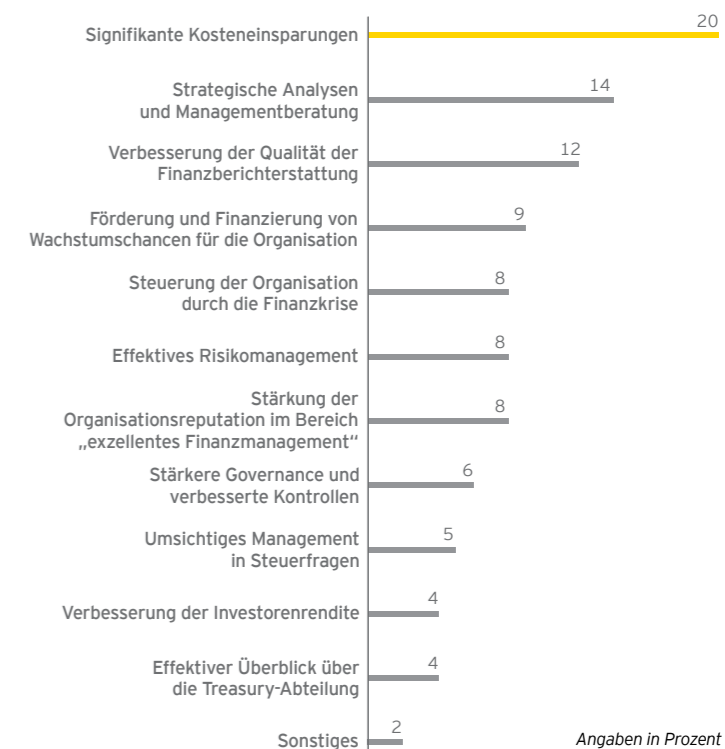
**Grafik 7: Aufgaben, die nach Ansicht der Befragten heute höhere Priorität haben als vor drei Jahren**



Manche Organisationen investieren in Shared Service Centers, sodass einige der vorwiegend administrativen und transaktionellen Aspekte der Finanzfunktion ausgegliedert werden können. „Wir haben ein Shared Service Center für sämtliche finanzwirtschaftlichen Aktivitäten von der Dokumentation bis zur Finanzberichterstattung eingerichtet“, so Srikanth Balachander. „Die Finanzleute widmen jetzt 70 % ihrer Zeit Kernaufgaben und 30 % fachübergreifenden Fragen.“

Simon Ridley legt dar, dass ihm seine Bank einen Executive mit dem Titel CFO unterstellt habe, der als Leiter der Finanzabteilung fungiere. „Dadurch habe ich mehr Zeit für strategische Aufgaben, wie z. B. unsere eigene Unternehmensfinanzierung, Problemlösung und Unterstützung bei Governanceprozessen.“ Bei Royal Dutch Shell ist die Finanzabteilung in drei Bereiche aufgeteilt. Die vorwiegend administrativen und transaktionalen Aufgaben werden in Offshore Centern an Standorten wie Manila und Kuala Lumpur erledigt. Auf diese Weise soll ein niedriges Kostenniveau bei maximaler Effizienz erreicht und dem Finanz-Kernteam die Möglichkeit gegeben werden, sich auf werthaltigere Aktivitäten zu konzentrieren. Die zweite Gruppe sind die Spezialisten für Bereiche wie Steuern, Treasury und Audit; und die dritte Gruppe, die vollständig in das Unternehmen eingebettet ist, besteht aus stärker kommerziell ausgerichteten Fachleuten, die ein gründliches Businessverständnis mit fundiertem Finanzfachwissen in sich vereinen. „Jeder von ihnen gehört dem Führungsteam des jeweiligen Unternehmensbereichs an“, so Simon Henry. „Sie sind jeweils die Nummer zwei nach mir. Mich selbst sehe ich als die Nummer zwei unmittelbar nach dem Chief Executive.“

**Grafik 8: Bereiche, in denen die Befragten ihrer Meinung nach in den vergangenen drei Jahren den wertvollsten Beitrag für ihre Organisation geleistet haben**



## Rasch wachsende Märkte im Vergleich zu gesättigten Märkten

- ▶ CFOs in rasch wachsenden Märkten sind mit ihrer Fähigkeit, die Gesamtstrategie zu beeinflussen, weniger zufrieden als ihre Kollegen in gesättigten Märkten (25 % vs. 41 %). Sie geben häufiger an, dass sie eine führende Rolle bei der Überzeugungsarbeit und bei den Analysen zur Unterstützung der Strategieplanung des CEO und der anderen Senior Manager spielen.
- ▶ Sie glauben, dass ihre Ausbildung wichtig für ihre Karriereentwicklung war (70 % vs. 57 %). Zudem neigen sie eher dazu, den Besitz eines MBA-Grads oder einer anderen fachlichen Qualifikation als Voraussetzung für einen weiteren Aufstieg zu sehen.

- ▶ Sie sind häufiger der Meinung, dass sich die Leistungsbeurteilung stärker auf langfristige Ziele und auf Benchmarks verlagert hat (62 % vs. 45 %) und dass an der Leistungsbewertung heute im Vergleich zu früher verstärkt Stakeholder beteiligt sind (64 % vs. 51 %).
- ▶ Sie geben häufiger an, dass sie sich selbst am ethischen Ansehen ihres Unternehmens messen (14 % vs. 7 %).

# Künftiger Schwerpunkt auf Stakeholderkommunikation

„Dies ist eine Chance für den CFO, der wegen seiner ausgewogeneren und fundierteren Sicht auf das Unternehmen weithin größeres Vertrauen genießt als der CEO.“ Stephen Carver, Cranfield School of Management

Das einzigartige Wissen der CFOs bezüglich der Kernaufgaben des Unternehmens, ihre Funktion als „Gewissen“ der Organisation und ihr auf Fakten konzentriertes Denken bewirken, dass viele Stakeholder Antworten von ihnen erwarten. Die wachsenden Anforderungen an die kommunikativen Fähigkeiten stellen die vielleicht größte Herausforderung für CFOs in der Zukunft dar.

Obwohl die Dynamik der Stakeholderbeziehungen sehr unterschiedlich ist, sind sie alle - zumal im Kielwasser der Finanzkrise - durch einen roten Faden miteinander verbunden: die Wichtigkeit, Vertrauen zu schaffen und zu erhalten. Über zwei Drittel der Befragten stimmen darin überein, dass nach der Finanzkrise die Schlüsselpriorität für den CFO darin bestehe, das Vertrauen in die veröffentlichten Finanzkennzahlen eines Unternehmens zu erhöhen und die Stakeholder hinsichtlich der Gesundheit des Unternehmens zu beruhigen (siehe Grafik 9). „Die Schaffung einer soliden Basis für Vertrauen und Glaubwürdigkeit ist unerlässlich, denn ohne sie wird keiner der Stakeholder sich auf das, was man zu sagen versucht, verlassen“, so Firoz Tarapore.

CFOs im Finanzdienstleistungssektor haben besonders steile Hürden zu überwinden, um das Vertrauen ihrer wichtigsten Stakeholder wiederzugewinnen. Von den Befragten aus diesem Sektor sind 71 % der Meinung, dass ihre höchste Priorität die Wiedergewinnung des Vertrauens ihrer Stakeholder sei. „Nach einer turbulenten Periode, wie wir sie in den vergangenen zweieinhalb Jahren durchgemacht

**Grafik 9: Anteil der Befragten, die diesen Aussagen völlig zustimmen bzw. zustimmen**



haben, besteht die erste Aufgabe jedes CFO im Bankgewerbe darin, das Vertrauen wiederherzustellen“, so Tim Tookey, CFO der Lloyds Banking Group, der größten Privatkundenbank in Großbritannien.

## Kommunikation und Beziehungsmanagement sind die neuen Prioritäten ...

Jeder Stakeholder wünscht transparentere Informationen, verlässlichere Analysen und die Sicherheit, dass die richtigen Entscheidungen gefällt werden. Diese neuen Ansprüche haben signifikante Folgen für die To-do-Liste des CFO. „Wir haben uns dafür entschieden, die Zahl der Interaktionen mit externen Stakeholdern keinesfalls zu reduzieren“, so Giacomo Baizini, CFO von Evraz, einem russischen Stahlproduktions- und Montanunternehmen. „Stattdessen haben wir sowohl die Erscheinungshäufigkeit als auch die Zahl unserer Mitteilungen erhöht und damit unsere Diskussionen wesentlich vertieft.“

Das breite Spektrum externer Stakeholder, die tiefer gehende und häufigere Kontakte mit den wichtigsten Managern wünschen, bringt es mit sich, dass CFOs heute stärker an die Öffentlichkeit gehen als früher. Fast zwei Drittel der Befragten stimmen darin überein, dass der CFO zunehmend als Aushängeschild der Organisation in allen Finanzfragen zu fungieren habe (siehe Grafik 9). „Ich denke, der Chief Executive und ich sind in hohem Maße das Gesicht des Unternehmens nach außen“, so Simon Henry. „Für die Investoren und die Medien engagieren wir uns am meisten.“

... aber der Wechsel bringt auch neue Herausforderungen mit sich

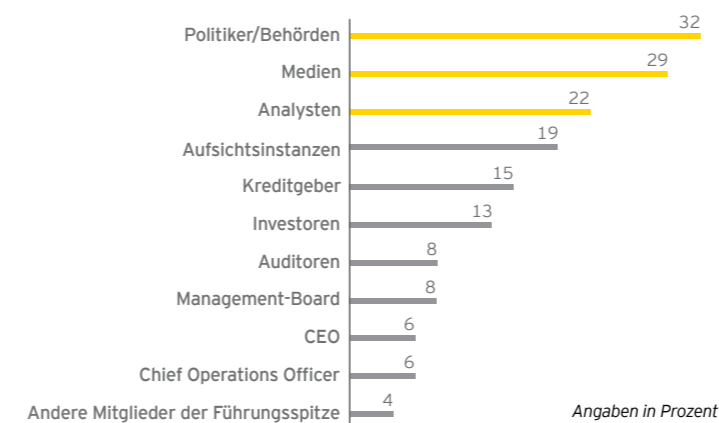
Da das interne und externe Stakeholderengagement für den CFO von großer Bedeutung ist, würde man erwarten, dass er über die entsprechenden kommunikativen Fähigkeiten verfügt. Jedoch sind gut die Hälfte der Befragten der Ansicht, dass der Schwerpunktwechsel von der finanzwirtschaftlichen Performance hin zum Umgang mit einer komplexen Stakeholdergemeinschaft eine der schwierigsten Herausforderungen sei (siehe Grafik 9). „Die Kommunikation finanzwirtschaftlicher Themen wird immer wichtiger für einen CFO. Ein CFO muss definitiv ein effektiver Kommunikator sein“, so Luigi Ferraris.

Es besteht ein deutlicher Unterschied zwischen der Effektivität der CFOs im internen und derjenigen im externen Stakeholdermanagement (siehe Grafik 10). Üblicherweise denken die CFOs, dass ihre Beziehungen zu den internen Stakeholdern gut seien. 65 % meinen, ihr Verhältnis mit dem CEO sei effektiv, und 62 % bewerten die Beziehung zum Management-Board in ähnlicher Weise; sie erkennen aber auch, dass in diese Beziehungen noch mehr investiert werden muss. Die CFOs, die angeben, dass sie eher bei der Entwicklung als bei der Unterstützung der Strategie eine führende Rolle spielen, haben ein besonders enges Verhältnis mit ihrem CEO.

Weitaus weniger zufrieden sind die CFOs mit ihren externen Stakeholderbeziehungen. Weniger als die Hälfte von ihnen bewerten ihre Beziehungen zu Investoren als gut oder ausgezeichnet und nur 25 % bewerten ihre Beziehungen zu den Medien und 21 % zu Politikern und Behörden positiv.

Die Schwierigkeiten der CFOs mit den externen Stakeholderbeziehungen zeigen sich auch darin, dass die Kommunikation an erster

**Grafik 10: Stakeholderbeziehungen, die nach Ansicht der Befragten verbesserungsbedürftig sind**



Stelle in allen Bereichen steht, in denen die CFOs ihre Fähigkeiten oder Kenntnisse ausbauen müssen (siehe Grafik 11). Präsentationsfertigkeiten, Medien- und Broadcaststraining rangieren ebenfalls hoch auf der Liste.

**Grafik 11: Fertigkeiten, die nach Meinung der Befragten am dringlichsten zu verbessern sind**



## Verhältnis zum CEO – Vertrauen und beiderseitiger Respekt sind unabdingbar

Das Verhältnis zwischen CEO und CFO ist immer entscheidend. „Ich vermute, dass sich die meisten CEOs, wenn sie zu einem Gespräch nur ein Mitglied ihres Managementteams mitnehmen dürften, vorzugsweise von ihrem CFO begleiten lassen würden“, so Andy Halford. Erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den zwei Top-Executives eines Unternehmens setzt ein hohes Maß an Vertrauen und gegenseitigem Respekt voraus. „Das Vertrauen muss nahezu bedingungslos sein. Alles muss transparent und offen sein und das Für und Wider einer Entscheidung muss auf dem Tisch liegen“, so Simon Henry.





# Der Beitrag des CFO

Der Beitrag des CFO ist umfassend, von der Entwicklung der Strategie bis zu ihrer Umsetzung. Die folgenden sechs Segmente repräsentieren den Aufgabenbereich des CFO in seiner vollen Breite. Die führenden CFOs, mit denen wir arbeiten, engagieren sich gewöhnlich mehr oder weniger stark in jedem dieser sechs Segmente - entweder direkt oder indirekt über ihr Team. Die Gewichtung ihres Engagements hängt jeweils von der Reife und Ambition des Einzelnen, dem Wirtschaftszweig, dem Umfang der Finanzfunktion und der wirtschaftlichen Stabilität ab. Aber alle Segmente sind als solche entscheidend für die Geschäftsführung.



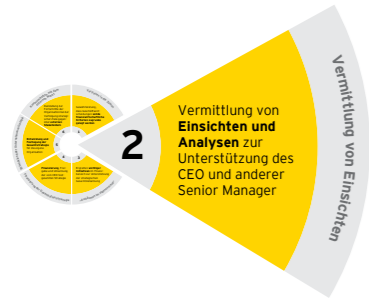
Wir denken, dass es Kernfähigkeiten, -kenntnisse, -erfahrungsbereiche und -beziehungen gibt, die für exzellente Leistung in jedem der sechs Funktionsbereiche entwickelt und gepflegt werden müssen:

**Geschäftsentscheidungen basieren auf soliden finanzwirtschaftlichen Kriterien**



Kernfähigkeiten	Kernkenntnisse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommerzielle Betrachtungsweise in Partnerschaft mit dem Unternehmen</li> <li>• Bestimmung der kommerziellen, finanzwirtschaftlichen und wirtschaftlichen Risiken von Geschäftsvorhaben</li> <li>• Bestimmung der Rentabilität von Geschäftsvorhaben</li> <li>• Präsentation robuster, aber konstruktiver Anstöße für die Stakeholder des Unternehmens</li> <li>• Klare Darstellung der finanzwirtschaftlichen Konsequenzen von Vorhaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis der Geschäftstätigkeit der Organisation</li> <li>• Detaillierte Kenntnis der Produkt-/Servicelinien</li> <li>• Kenntnis des Markt- und Geschäftsumfelds</li> <li>• Kenntnisse auf dem Gebiet der Investitionsrechnung</li> <li>• Kenntnisse auf dem Gebiet der Rentabilitätsanalyse</li> </ul>
Schlüsselerfahrungsbereiche	Schlüsselbeziehungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business-Case-Bewertung</li> <li>• Erkennung und Realisierung von Vorteilen</li> <li>• Erfahrung in der Preisbildungs- und Rentabilitätsanalyse</li> <li>• Kostenmanagement</li> <li>• Planung und Prognosen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chief Executive Officer/Chief Operating Officer</li> <li>• Leiter der Business Units</li> <li>• Leiter wichtiger Funktionsbereiche: Risk, IT, Operations, HR, Marketing and Sales</li> <li>• Finance Business Partner</li> <li>• Prüfungsausschuss</li> </ul>

**Vermittlung von Einsichten und Analysen zur Unterstützung des CEO und anderer Senior Manager**



Kernfähigkeiten	Kernkenntnisse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektive Übermittlung von Finanzinformationen</li> <li>• Bewertung von Rentabilitätstreibern</li> <li>• Bestimmung und Kommunikation von Risikobereichen</li> <li>• Performanceprognosen auf Grundlage der Performance in der Vergangenheit</li> <li>• Bestimmung notwendiger Korrekturmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis der Geschäftstätigkeit der Organisation</li> <li>• Detaillierte Kenntnis der Produkt-/Servicelinien</li> <li>• Kenntnis von Markttrends, Risiken und Problemen</li> <li>• Kenntnis der Key Performance Indicators (KPIs) für den Strategieplan</li> <li>• Business Performance Management</li> <li>• Kenntnis der Wettbewerbsleistung</li> </ul>
Schlüsselerfahrungsbereiche	Schlüsselbeziehungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzplanung und -berichterstattung</li> <li>• Rechnungslegung und Berichterstattung für Projekte und andere einmalige Initiativen</li> <li>• Erfahrung in der Bestimmung nicht finanzwirtschaftlicher Treiber der finanzwirtschaftlichen Performance</li> <li>• Erfahrung in Problemerkennung und Korrekturmaßnahmen</li> <li>• Arbeit auf Executive-Ebene</li> <li>• Markttrendanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chief Executive Officer/Chief Operating Officer</li> <li>• Leiter der Business Units</li> <li>• Leiter wichtiger Funktionsbereiche: Risk, IT, Operations, HR, Marketing and Sales</li> <li>• Finance Business Partner</li> <li>• Strategieleiter</li> <li>• Corporate Development Officer</li> </ul>

**Ergreifen wichtiger Initiativen im Finanzbereich zur Unterstützung der strategischen Gesamtzielsetzung**



Kernfähigkeiten	Kernkenntnisse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadershipfähigkeiten für die Durchsetzung von Änderungen im Finanzbereich</li> <li>• Festlegung und Kommunikation der Konzeption und Strategie für den Finanzbereich</li> <li>• Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit Business-Stakeholdern zur Festlegung der Aufgaben der Finanzfunktion</li> <li>• Überbrückung von Stakeholderdifferenzen im Finanz- und Businessbereich</li> <li>• Förderung wesentlicher Veränderungen im Finanzbereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie der Finanzbereich zu organisieren ist, damit er für das Unternehmen Werte schaffen kann</li> <li>• Verständnis der finanzwirtschaftlichen Prozesse und der Konsequenzen für das Geschäftsmodell</li> <li>• Komponenten des finanzwirtschaftlichen Geschäftsmodells notwendiger Strategieanpassungen</li> <li>• Finanzsysteme und Auswirkungen von Veränderungen</li> <li>• Kosten- und Wertschöpfungstreiber im Finanzbereich</li> </ul>
Schlüsselerfahrungsbereiche	Schlüsselbeziehungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herbeiführung wesentlicher Veränderungen im Finanzbereich</li> <li>• Verbesserung finanzwirtschaftlicher Prozesse</li> <li>• Konzeptionelle Änderungen finanzwirtschaftlicher Geschäftsmodelle</li> <li>• Mitarbeit an der Entwicklung von Finanzsystemen</li> <li>• Zusammenarbeit mit internen Kunden an der Transformierung von Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chief Executive Officer</li> <li>• Leiter der Business Units</li> <li>• Leiter wichtiger Funktionsbereiche: IT, Marketing, Risk, Operations, HR</li> <li>• Senior Finance Manager</li> <li>• Finanzteams der Business Units</li> </ul>

**Finanzierung, Freigabe und Umsetzung der vom CEO festgelegten Strategie**



Kernfähigkeiten	Kernkenntnisse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung der operativen Geschäftstätigkeit der Organisation</li> <li>• Prioritätenbestimmung für Investitionen</li> <li>• Entwicklung von Strategieplänen für die Erreichung der Unternehmensziele</li> <li>• Verständnis der wesentlichen Wertschöpfungstreiber</li> <li>• Umsetzung von Strategieplänen in operative Pläne und Ziele (einschließlich der Bestimmung der KPIs)</li> <li>• Erstellung des Implementierungsprogramms</li> <li>• Fortschrittsüberwachung der Strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermögensmanagement</li> <li>• Projektfinanzierung</li> <li>• Finanzwirtschaftliches Risikomanagement</li> <li>• Operatives Risikomanagement</li> <li>• Strategische und operative Planung</li> <li>• Performance-Management-Systeme</li> <li>• Programm-Management</li> <li>• Change Management</li> </ul>
Schlüsselerfahrungsbereiche	Schlüsselbeziehungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitwirkung an der Finanzierungsbedarfsbestimmung</li> <li>• Finanzierungssicherung für operative Geschäftstätigkeiten und größere Projekte</li> <li>• Management des Nettoumlaufvermögens</li> <li>• Implementierung einer Strategie für das finanzwirtschaftliche Risikomanagement (z. B. Zinssatz, Fremdwährungen und Marktrisiko)</li> <li>• Entwicklung von Strategieplänen</li> <li>• Management großer, komplexer Verbesserungs-/Änderungsprogramme</li> <li>• Management einer Fusion oder Übernahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chief Executive Officer/Chief Operating Officer</li> <li>• Leiter der Business Units</li> <li>• Risk Director</li> <li>• Operations Director</li> <li>• Externe Kapitalgeber</li> <li>• Schlüsselinvestoren</li> <li>• Treasurer</li> </ul>

**Entwicklung und Festlegung der Gesamtstrategie für die eigene Organisation**



Kernfähigkeiten	Kernkenntnisse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung der Unternehmensziele in eine klare Strategie</li> <li>• Erkennung von Finanzierungs- und Risikoproblemen der Unternehmensstrategie</li> <li>• Erstellung eines durchführbaren Strategieplans mit Berücksichtigung der bekannten Hemmnisse</li> <li>• Kreativität/Fähigkeit, konventionelle Denkmuster zu durchbrechen/starke Ideen</li> <li>• Analyse des Chancenportfolios</li> <li>• Visionär/Übersetzer/Fähigkeit, Vertrauen zu gewinnen und Menschen zu motivieren</li> <li>• Effektive Kommunikation von Finanzierungs- und Risikoproblemen an andere Mitglieder der Führungsspitze</li> <li>• Präsentation robuster finanzwirtschaftlicher Anstöße für die Führungsspitze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische und operative Planung</li> <li>• Kenntnis der Geschäftstätigkeit der Organisation</li> <li>• Detaillierte Kenntnis der Produkt-/Servicelinien</li> <li>• Entwurf eines Geschäftsmodells</li> <li>• Szenarioplanung</li> <li>• Guter Überblick über Struktur und Herausforderungen des Wirtschaftszweigs</li> <li>• Strategierahmen und -theorie</li> <li>• Kenntnis des Markt- und Geschäftsumfelds</li> <li>• Kenntnis des Risikoprofils des Wirtschaftszweigs und der Organisation</li> <li>• Verständnis der Wichtigkeit von IT, um das Business zu ermöglichen</li> </ul>
Schlüsselerfahrungsbereiche	Schlüsselbeziehungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategieentwicklung</li> <li>• Entwicklung und Implementierung von Businessplänen</li> <li>• Überwachung der Umsetzung von Plänen und Zielen; gegebenenfalls Ergreifen korrigierender Maßnahmen</li> <li>• Operatives und finanzwirtschaftliches Risikomanagement</li> <li>• Produkt- und Marktentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chief Executive Officer</li> <li>• Chief Operating Officer</li> <li>• Leiter der Business Units</li> <li>• Chief Information Officer</li> <li>• Risk Director</li> <li>• Marketingleiter</li> <li>• HR Director</li> <li>• Strategieleiter</li> <li>• Corporate Development Officer</li> </ul>

**Darstellung der Fortschritte der Organisation bei der Verfolgung strategischer Ziele gegenüber externen Stakeholdern**



Kernfähigkeiten	Kernkenntnisse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überzeugende Kommunikation der Performance</li> <li>• Performancevergleich der Organisation mit den wichtigsten Konkurrenten</li> <li>• Detaillierte Kenntnis der Haupttreiber der Wertschöpfung/der Schlüssel-KPIs und Initiativen zur ihrer Verbesserung</li> <li>• Lösungsorientierte Kommunikation bei Schlüsselrisiken</li> <li>• Vorausschauende Position einnehmen</li> <li>• Vorausschauende Klärung von Fragen der Medien, Analysten und Investoren</li> <li>• Überzeugende Klärung der Fragen von Aufsichtsinstanzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis der Geschäftstätigkeit der Organisation und gründliche Kenntnis des Wirtschaftszweigs</li> <li>• Detaillierte Kenntnis der Produkt-/Servicelinien</li> <li>• Kenntnis des Markt- und Geschäftsumfelds</li> <li>• Kenntnis der Auswirkung der lokalen, regionalen und globalen Wirtschaftslage auf die finanzwirtschaftliche Performance</li> <li>• Fachkenntnisse auf dem Gebiet des Rechnungswesens für die Beaufsichtigung der Jahresabschlussstellung</li> </ul>
Schlüsselerfahrungsbereiche	Schlüsselbeziehungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von Finanzinformationen zur Veröffentlichung und zur Übermittlung an die Kapitalmärkte</li> <li>• Umgang mit Gruppierungen außerhalb der Organisation</li> <li>• Umgang mit den Medien</li> <li>• Pflege der Beziehungen zu externen Prüfern</li> <li>• Lösung wichtiger Rechnungslegungs- und Kontrollprobleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chief Executive Officer</li> <li>• Vorsitzender</li> <li>• Executive und Non-Executive Boards</li> <li>• Andere wichtige Governance-Ausschüsse (z. B. für Prüfung und Entlohnung)</li> <li>• Externe Prüfer</li> <li>• Medien und Investor Relations</li> <li>• Aufsichtsinstanzen</li> </ul>

## Künftiger Fokus auf Stakeholderkommunikation (Fortsetzung)

Der CEO und der CFO müssen nicht immer dieselbe Meinung haben. Das fungieren als „Sparringspartner“ des CEO, wie Patrick Regan von Aviva es nennt, gehört zu den fundamentalen Aufgaben eines CFO. „Man könnte sagen, dass der Chief Executive die Strategie und die Ziele des Unternehmens konzipiert und der CFO dafür zu sorgen hat, dass das innerhalb eines vorgegebenen finanzwirtschaftlichen Rahmens umgesetzt wird“, so Simon Henry. „Ich muss in der Lage sein, ihm zu sagen, dass diese oder jene Handlung diese oder jene Folgen hat, und ich muss ihm gegebenenfalls raten können, davon abzusehen.“

Aus der Sicht des CEO muss ein CFO flexibel und in der Lage sein, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun. „Zusätzlich zu all den Anforderungen, die gewöhnlich an ihn gestellt werden, muss der CFO die Fähigkeit besitzen, sehr rasch zwischen der strategischen, der praktischen und der operativen Ebene hin- und herzuschalten“, so Ben Noteboom, CEO von Randstad, einem weltweit operierenden Personal- und HR-Dienstleister.

Interessanterweise haben mehrere Studien ergeben, dass die durchschnittliche Amtsdauer von CFOs in einem Unternehmen etwa fünf Jahre beträgt. Das entspricht der Amtsdauer, die unsere Befragten als ideal für einen CFO bezeichnen. Obwohl ein direkter Zusammenhang noch nicht nachgewiesen worden ist, scheint eine starke zentrale Partnerschaft zwischen den beiden Spitzenpositionen einer Organisation zu bestehen, wobei ein Wechsel des einen Partners sich auf die Amtszeit des anderen auswirkt.

### Beziehung zum Board – steigende Ansprüche

Die weltweite Revision der Aufsichtsbestimmungen infolge der Finanzkrise zwingt das Management und die Aufsichtsräte dazu, höhere Corporate-Governance-Standards anzuwenden. Kein

Wunder also, dass die Boards höhere Ansprüche an CFOs stellen, von ihnen häufigere und detailliertere Berichte wie auch hochgradige Transparenz in Bezug auf Risiken, Performance und Erwartungen verlangen.

„Unser Board ist anspruchsvoller geworden“, so Simon Ridley. „Das hat niemand so gesagt, aber ich spüre es. Insbesondere über mögliche negative Entwicklungen werden genauere Informationen verlangt. Es ist also wichtig, lange im Voraus zu erkennen, ob sich am Horizont irgendwelche Dinge abzeichnen, die das Ergebnis beeinträchtigen oder an die Öffentlichkeit gelangen können.“

Die objektive, semiunabhängige Funktion des CFO bedeutet, dass Aufsichtsräte und insbesondere Prüfungsausschüsse vom Leiter des Finanzbereichs ein hohes Maß an Offenheit und eine vertrauensvolle Beziehung erwarten. „Der CFO befindet sich gegenüber dem Board in einer ziemlich einmaligen Position, da er in vieler Hinsicht als das finanzwirtschaftliche Gewissen für die Non-Executive-Mitglieder des Boards fungiert“, so Andy Halford. „Wenn der CFO integer ist - und das muss er sein -, hat das Board sich darauf zu verlassen, dass es jederzeit sowohl die guten als auch die weniger guten Informationen über das Unternehmen erhält.“

Zwar bleiben die regulären Board-Sitzungen das wichtigste Forum für die Zusammenarbeit zwischen CFO und Board. Dennoch erwarten beide Seiten zunehmend auch informellere Ad-hoc-Kontakte. „Es ist wichtig, dass das Board regelmäßig Kontakt zu mir hat, nicht nur im formellen Rahmen der Board-Sitzungen, sondern auch außerhalb der Sitzungen“, so Patrick Regan. „Die Board-Mitglieder müssen überzeugt sein, dass die Kommunikation nicht einseitig ist, sondern von mir zu ihnen und auch von ihnen zu mir funktioniert, sodass sie und ich stets über die Entwicklungen informiert sind und niemand überrascht wird.“

### Was Investoren wollen

Eine exzellente Finanzberichterstattung ist die Basis, um das Vertrauen von Investoren zu gewinnen: saubere, klare, konsistente und umfassende Informationen. Investoren erwarten mehr als eine lediglich satzungs- oder vorschriftsmäßige Berichterstattung, die eher als Zeichen mangelnder Transparenz gesehen wird. Sie verlangen Maßstäbe, die mehr als nur die finanzwirtschaftlichen Aspekte umfassen, und eine realistische Darstellung der zukünftigen Performance des Unternehmens. Kurz und konkret: Investoren erwarten eine zusammenhängende Darstellung der Unternehmensstrategie, der finanzwirtschaftlichen Performance, des Risikomanagements und der operativen Effektivität.

- ▶ Halten Sie die Darstellung einfach: Zahlen müssen sauber, klar und fehlerfrei sein. Sie sollten von Jahr zu Jahr konsistent sein, vorzugsweise unter Zugrundelegung konservativer Bilanzierungsgrundsätze.
- ▶ Zeigen Sie, wie das Kapital verwaltet wird.
- ▶ Bieten Sie über die gesetzlichen Vorschriften hinaus eine umfassende, gut ausgearbeitete Darstellung des Unternehmens.

- ▶ Bringen Sie die verschiedenen Aspekte der Berichterstattung miteinander in Zusammenhang, um ein breites Gesamtbild des Unternehmens zu vermitteln.
- ▶ Geben Sie nicht finanzwirtschaftliche KPIs als Beleg für die Performance in Vergangenheit und Zukunft an.
- ▶ Richten Sie den Blick in die Zukunft: Kurzfristige Erträge sind wichtig, dürfen jedoch nicht auf Kosten der längerfristigen Planung gehen.
- ▶ Geben Sie eine detaillierte Beschreibung des Risikomanagements des Unternehmens.
- ▶ Zeigen Sie Aufgeschlossenheit für eine breitere Stakeholdergemeinschaft - Mitarbeiter und Kunden.
- ▶ Zeigen Sie sich vorausschauend, zuverlässig und routiniert - wie ein CFO, der Dinge sowohl erklären als auch offenlegen kann.
- ▶ Bauen Sie Vertrauen in die Qualität des Finanzteams auf - geben Sie ihm Gelegenheit, Verständnis, Erfahrung und Kompetenz zu zeigen.
- ▶ Sorgen Sie dafür, dass Ihr Führungsteam stets Integrität ausstrahlt.

### Beziehung zu Investoren – die richtige Balance finden

Im Tief der Finanzkrise hat die extreme Volatilität der Finanzmärkte bei Equity-Investoren große Besorgnis ausgelöst. Obwohl die Aktienmärkte sich inzwischen weltweit stabilisiert haben, wird deutlich, dass sich die Beziehung zwischen den Aktionären und dem Investor-Relations-Team stark verändert hat.

Zusammen mit dem Investor-Relations-Team spielt der CFO eine zentrale Rolle bei der Pflege guter Beziehungen zu Equity-Investoren. Heute, da sich viele Unternehmen an einem Wendepunkt des Konjunkturzyklus befinden, ist es wichtig, die richtige Balance zwischen objektiver Darstellung und positiver Wachstumserwartung zu finden. „Die Institutionen erwarten vom CFO, dass er die Stimme der Vernunft verkörpert, integer und zuverlässig ist“, so Ian Dyson. „Da müssen die positiven Erwartungen an das Equity-Kapital und die Wachstumschancen des Unternehmens in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden. Ich halte es für eine schwierige Herausforderung, hier die richtige Balance zu finden.“

Sue Round, Head of Investments von Ecclesiastical, einem britischen Finanzberatungsunternehmen, führt aus, dass Investoren CFOs respektieren, die ausgezeichnete Detailkenntnisse mit einer klaren Unternehmensperspektive vereinen können. „Der CFO muss glaubwürdig ein realistisches Bild abgeben, das die Aussichten des Unternehmens im Hinblick auf die Markt- und Wettbewerbslage widerspiegelt. Außerdem muss er höchsten Ansprüchen bezüglich seiner persönlichen Integrität und seiner finanzwirtschaftlichen Seriosität genügen“, so Sue Round. „Es versteht sich von selbst, dass alles rechtlich einwandfrei sein muss. Darüber hinaus muss es aber auch ethisch und moralisch vertretbar sein. Investoren wollen sich auf die finanzwirtschaftliche Kompetenz des CFO, auf sein korrektes Verhalten wie auch auf seine Managerfähigkeiten verlassen können.“

Ferner wird von CFOs zunehmend verlangt, dass sie die Unternehmensstrategie erläutern und die Ausrichtung des Unternehmens auf längere Sicht in einem breiteren Kontext darstellen können. „Es hat eine Zeit gegeben, in der man dachte, eine Beziehung zu Investoren sei nur mit Ergebnissen möglich, die von Quartal zu Quartal besser wurden“, sagt René Hooft Graafland von Heineken. „Ich denke, dass es für diese Beziehung wichtiger ist, die Unternehmensstrategie und die Schwerpunktbereiche zu erläutern.“

Diese eher qualitative Bewertung, die von Equity-Investoren gewünscht wird, kann indessen eine andere Art von CFOs erfordern. „Auch mit dem fachlich besten Experten, der genau erklären kann, wie der Gewinn erwirtschaftet wurde und woher er stammt, können bei einem Rückgang der kurzfristigen Finanzergebnisse große Schwierigkeiten entstehen, wenn keine breitere, strategiebundene Bewertung, wie sich das Unternehmen entwickeln wird, angeboten werden kann“, fügt René Hooft Graafland hinzu.

### Die drei B: Bedauern, Begründen, Beheben

Wenn sie in einer Krisensituation unter Beschuss liegen, sollten Executives stets an „die drei B“ denken. Sie müssen erstens Mitgefühl für die Betroffenen bekunden (Bedauern). Zweitens müssen sie erklären, warum das geschehen ist (Begründen). Und drittens müssen sie angeben, welche Maßnahmen ergriffen werden, um dem Problem abzuwehren (Beheben). Stephen Carver von der Cranfield School of Management: „In vielen Fällen ist der CEO aufgrund seiner Persönlichkeit, seiner Energie und seiner Tatkraft am besten in der Lage, das Bedauern zum Ausdruck zu bringen. Das Begründen gehört zu den Stärken des CFO. Das Beheben kann von beiden gemeinsam angepackt werden. Wenn CEO und CFO auf einer Pressekonferenz einen gemeinsamen Standpunkt formulieren, kann das meiner Meinung nach äußerst effektiv sein.“

Als ein weiterer Trend - beschleunigt durch die Finanzkrise - wird die häufigere Interaktion zwischen CFOs und Anleihegläubigern genannt. Einer der Gründe hierfür war die begrenzte Verfügbarkeit von Fremdfinanzierungen, welche die Unternehmen gezwungen hat, die Banken völlig zu umgehen und direkt am Kapitalmarkt zu suchen. Ein zweiter Grund war die extreme Volatilität der Rentennotierungen, die eine größere Zahl von Anleihegläubigern veranlasst hat, den persönlichen Kontakt mit den Investor-Relations-Teams der Unternehmen zu suchen.

### Beziehung zu den Medien – eine Gladiatorenarena?

Die Finanzkrise hat eine dramatische Veränderung der Beziehung zwischen Unternehmen und Medien zur Folge. Nachdem das Vertrauen der Öffentlichkeit auf den Tiefpunkt gesunken ist, sehen sich Senior Executives vor größeren Herausforderungen als je zuvor.

Offenheit und Transparenz sind beim Umgang mit den Medien extrem wichtig. „Wenn es um für die Öffentlichkeit zugängliche Informationen geht, helfe ich den Medien, sie zu finden“, so Simon Ridley. „Es hat keinen Sinn, Daten zurückzuhalten, die sowieso längst verfügbar sind. Man muss ziemlich schnell reagieren und einander ein wenig Vertrauen schenken, damit eine vielleicht etwas unglückliche Formulierung auch wieder korrigiert werden kann.“

In vieler Hinsicht war die unsichere Konjunkturlage für die CFOs, die sie überlebt haben, von Vorteil: Sie hat die Medien gezwungen, den CFOs endlich die Aufmerksamkeit zu widmen, die ihnen gebührt. Heute halten sich die Medien nicht mehr an die CEOs, denen die Krise häufig ein Bein gestellt hat, sondern an die überlegten, tatsachenorientierten Erläuterungen der CFOs. „Um das Zauberwort ‚Vertrauen‘ zu nennen - obwohl viele CEOs ihre Sache gut machen, denkt das Publikum, dass sie nicht gut genug ausgebildet seien. Dies ist eine Chance für den CFO, der wegen seiner ausgewogeneren, mehr auf Fakten und Zahlen basierenden Sicht auf das Unternehmen weithin größeres Vertrauen genießt als der CEO. Der CFO braucht heute nur auf seine Stärken zu vertrauen“, so Stephen Carver, Medien- und Krisenmanagementexperte von der Cranfield School of Management in Großbritannien.

Aber gerade ihre Ausbildung und ihre Disziplin können CFOs in eine schwierige und unbehagliche Lage bringen, wenn sie ungeübt sind. „Bei der Ausbildung eines CFO dreht sich alles um Zahlen, wodurch er beim Umgang mit den Medien im Nachteil ist. Fakten sind wichtig, worum es jedoch geht, ist die Art, wie sie präsentiert werden. Um das richtig zu machen, muss man es einfach tun - aber beim ersten Mal nicht auf einem ‚echten‘ Meeting, denn das wäre ein Spiel mit scharfer Munition. Die Überwindung von Schocks durch unvernünftige Journalisten oder emotionale Storys will gelernt sein. Der Umgang mit den Medien verlangt dem CFO völlig andere Fähigkeiten ab als der Umgang mit Fakten und Zahlen.“

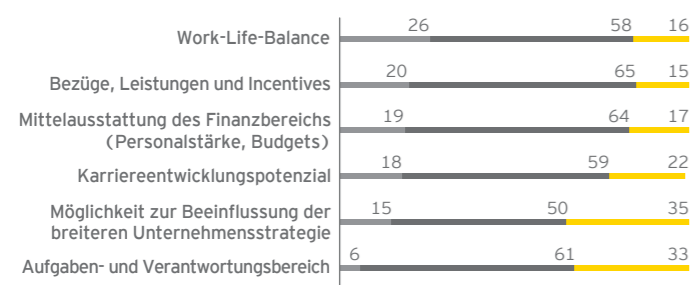
# CFO – Zwischenstation oder Karriereziel?

„Es ist ein großer Schritt vom CFO eines Unternehmensbereichs zur Spitzenposition. Ich denke, dass es dabei viel mehr auf die Persönlichkeitsmerkmale als auf technische, Buchhaltungs- oder finanztechnische Kenntnisse ankommt.“  
Juha Laaksonen, Fortum

## Die Funktion des CFO ist vielseitig, voller Herausforderungen und in den meisten Fällen ein Karriereziel, keine Zwischenstation.

Die Befragten sind zu einem großen Teil zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrem Aufgabenbereich und ihren Verantwortlichkeiten, dem Karriereentwicklungspotenzial und den Möglichkeiten, Einfluss auf die breitere Unternehmensstrategie zu nehmen. Trotz des in nahezu allen Wirtschaftszweigen und Regionen spürbaren Kostenbewusstseins sind die CFOs im Allgemeinen der Ansicht, dass sie über genügend Personal und Mittel für die Ausübung ihrer Funktion verfügen (siehe Grafik 12). Besonders zufrieden sind diejenigen Befragten, die angeben, dass sie nicht nur die Strategie unterstützen, sondern auch an ihrer Festlegung und Entwicklung beteiligt seien.

**Grafik 12: Zufriedenheit der Befragten mit Aspekten ihrer Funktion**



Angaben in Prozent

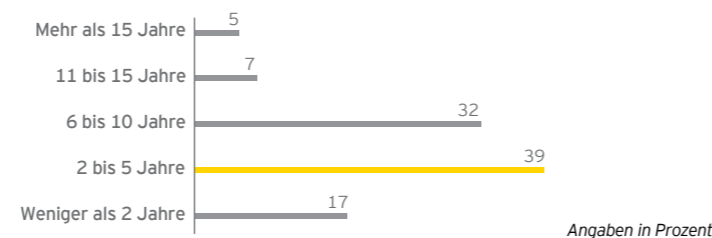
Wenn die CFOs etwas zu kritisieren haben, dann ihre lange Arbeitszeit. Gut ein Viertel der Befragten äußern sich unzufrieden über die Work-Life-Balance. Dieses Problem betrifft insbesondere Konzern-CFOs multinationaler Unternehmen, die wegen der unterschiedlichen Zeitzonen rund um die Uhr ansprechbar sein müssen.

Die an der Erhebung beteiligten CFOs waren im Durchschnitt seit fünf Jahren und neun Monaten auf ihrem Posten (siehe Grafik 13); sie halten eine Amtszeit dieser Größenordnung für angemessen (siehe Grafik 14). Gleiches gilt im Allgemeinen auch für die durchschnittliche Amtsdauer eines CEO, wie die meisten Studien zeigen. Gut die Hälfte der CFOs hat den größten Teil ihrer Laufbahn in der Finanzabteilung ihres heutigen Unternehmens verbracht (siehe Grafik 15). Knapp ein Viertel der Befragten ist aus einem anderen Wirtschaftszweig in ihre heutige Funktion gewechselt. Die

für diese Studie durchgeführten Interviews deuten darauf hin, dass es für CFOs im Allgemeinen relativ leicht ist, in einen anderen Wirtschaftszweig zu wechseln, ausgenommen in die Bereiche Fertigungsindustrie und Finanzdienstleistungen, in denen die sektorspezifischen Anforderungen den Quereinstieg schwer machen.

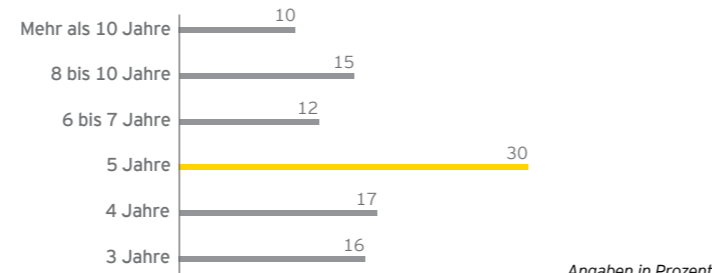
„Der Wechsel innerhalb einer großen Zahl von Wirtschaftszweigen ist mühelos möglich“, so Caroline Raggett von Russell Reynolds Associates. „Finanzdienstleistungen sind jedoch ein Bereich für sich. Auch bei der Fertigungsindustrie und den mit ihr verwandten Sektoren kann es schwieriger sein, Leute von außerhalb einzuzuliefern, was oft daran liegt, dass die Kostenrechnung hier sehr komplex sein kann.“

**Grafik 13: Arbeitsjahre in der heutigen Position**



Angaben in Prozent

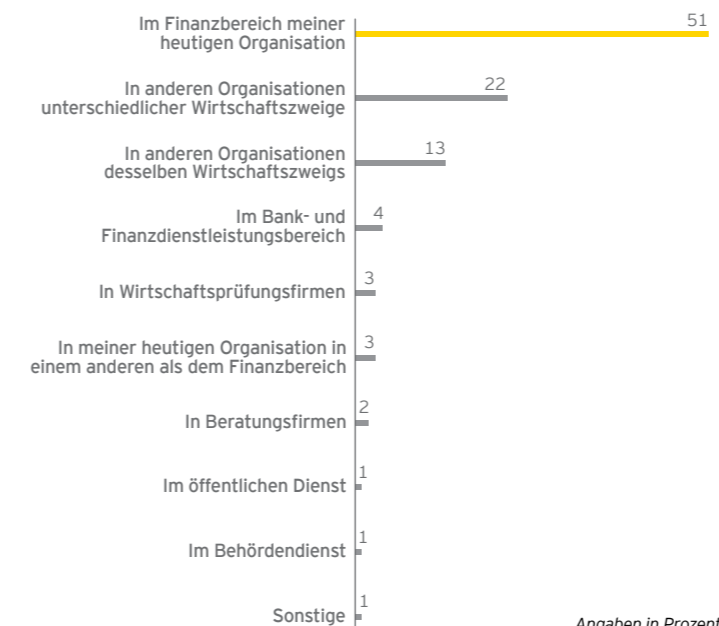
**Grafik 14: Für angemessen gehaltene Amtszeit**



Angaben in Prozent

Ideale Amtszeit: 5 Jahre und 10 Monate

**Grafik 15: Wo die Befragten den größten Teil ihrer Karriere verbracht haben**



Angaben in Prozent

## Ein Karriereziel für sich

Über ein Drittel der Befragten würden gerne in ihrer heutigen Position bleiben, während etwa ebenso viele eine umfangreichere CFO- oder FD-Funktion übernehmen möchten (siehe Grafik 16).

Für CFOs eines Unternehmensbereichs kann der Übergang zu einer Konzernfunktion überraschend schwierig sein, berichtet eine Befragte. „Es ist ein großer Schritt vom CFO eines Unternehmensbereichs zur Spitzenposition des Gesamtunternehmens. Ich denke, dass es dabei viel mehr auf die Persönlichkeitsmerkmale als auf technische, Buchhaltungs- oder finanztechnische Kenntnisse ankommt“, so Juha Laaksonen, CFO von Fortum, einem finnischen Energieunternehmen.

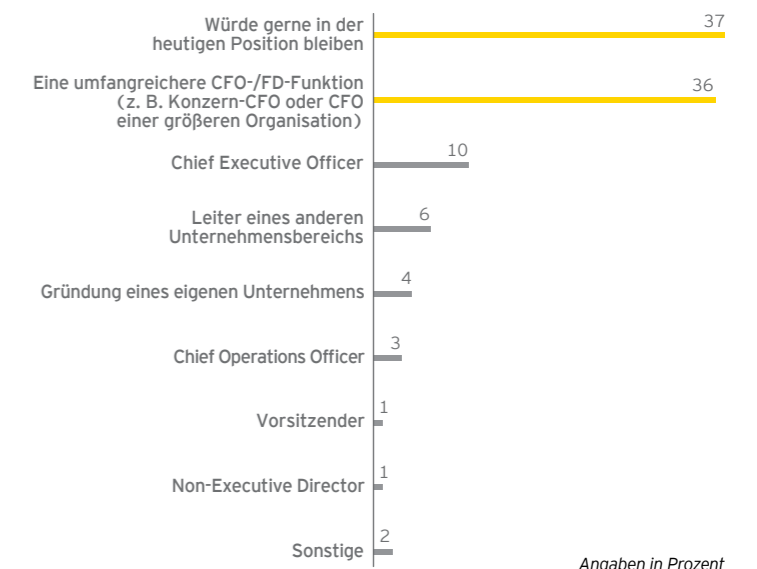
Ein viel kleinerer Teil, etwa 10 % der Befragten, strebt die CEO-Position an, was früher relativ selten war, heute jedoch immer öfter zu beobachten ist. Nach einer Untersuchung der Executive-Search-Firma Crist Kolder haben 15 % der Fortune-500- und S&P-500-Unternehmen CEOs, die zuvor CFOs waren; 1999 waren es nur 7 %. Caroline Raggett bemerkt hierzu: „Für diejenigen, die CFO sein wollen, ist es reizvoll, Herausforderungen anzugehen, Lösungen zu finden und eine Partnerrolle zu spielen, ohne die volle Verantwortung für die Organisation tragen zu müssen, und dabei doch den tiefen Einblick in das Unternehmen zu bekommen, den die

Finanzfunktion ihnen bietet. Andererseits gibt es manche CFOs, die gute CEOs werden wollen und das auch schaffen.“

Die Finanzkrise hat die Chancen für CFOs, die das Amt des CEO anstreben, erhöht. Nach einer Periode tief greifender Umbildungen werden Aktionäre und Boards zunehmend nach einem Finanzfachmann Ausschau halten, der das Unternehmen mit sicherer Hand durch unsichere Zeiten lenken kann. Das macht den CFO vielleicht zu einem aussichtsreicheren Kandidaten als andere Executives, deren Stärke eher im Unternehmensausbau durch Übernahme von Risiken besteht. „Aktionäre wollen die Gewissheit, dass das Unternehmen von jemandem geleitet wird, der sich unbedingt an Kontrollen und Zahlen orientiert, aber gleichzeitig gute Führungsqualitäten besitzt“, so Caroline Raggett. „Da sich das Hauptgewicht der CFO-Funktion zunehmend auf kommunikative und kommerzielle Fähigkeiten verlagert, dürfte auch der Sprung vom CFO zum CEO immer leichter werden.“

Nur ein sehr kleiner Teil der Befragten zieht die Funktion eines Aufsichtsrats oder Vorsitzenden als den nächsten logischen Karriereschritt in Betracht. Während CFOs in der Vergangenheit oft von Boards und Prüfungsausschüssen immer mehr erwartete Finanzfachkunde eingebracht haben, deuten unsere Erhebungsergebnisse darauf hin, dass CFOs heute wegen des wachsenden Drucks durch die verschärften Corporate-Governance-Vorschriften weniger bereit sind, Non-Executive-Funktionen zu übernehmen.

**Grafik 16: Von den Befragten angestrebte Position**



Angaben in Prozent

# Toolkit für angehende CFOs

„Ein Engagement außerhalb des Finanzbereichs vermittelt die grundlegenden Fähigkeiten, die ein echter Businesspartner braucht.“

René Hooft Graafland, Heineken

## Leitende Finanzfachleute, die eine CFO-Position anstreben, benötigen eine seltene Kombination fachlicher und zwischenmenschlicher Fähigkeiten

Wenn sie die Spitze im Finanzbereich erreichen, erkennen die CFOs schnell, dass Kommunikation zu ihren wichtigsten Fähigkeiten gehört. Auf die Frage, was notwendig wäre, um die nächste Stufe in ihrer Karriere zu erreichen, nennen die Befragten als eine der wichtigsten Voraussetzungen die Intensivierung der Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern (siehe Grafik 17).

Diese Fähigkeiten, so die Befragten, lassen sich nicht leicht vermitteln oder in einer Fachausbildung erwerben. Sie werden durch Erfahrung und durch Orientierung an den richtigen Vorbildern und Mentoren erlangt. „Leadership- und kommunikative Fähigkeiten lernt man nicht durch die Teilnahme an einem Lehrgang“, so Patrick Regan von Aviva. „Ich glaube, man lernt mehr von Kollegen oder Vorgesetzten, die gute Kommunikatoren und Führungspersönlichkeiten sind. Man sollte versuchen, durch genaues Hinsehen herauszufinden, was deren Handlungsweise effektiv macht.“

### Ist Businesserfahrung wirklich notwendig?

Eine starke kommerzielle Orientierung und Leitungserfahrung bei größeren strategischen Projekten wie Fusionen und Übernahmen werden ebenfalls hoch eingestuft. „Der aufstrebende CFO muss versuchen, im Unternehmen herumzukommen und bei interessanten strategischen Projekten eingesetzt zu werden“, so Evelyn Bourke, CFO von Friends Provident, einer britischen Finanzdienstleistungsgruppe. „So erreicht er leichter, dass man ihm zutraut, einen wertvollen Beitrag in breiteren Businessfragen zu leisten.“

Die für diese Studie interviewten CFOs sind geteilter Meinung darüber, ob es für angehende CFOs nützlich ist, außerhalb des Finanzbereichs Erfahrung zu sammeln. „Eine Tätigkeit außerhalb des Finanzbereichs ist vorteilhaft für den Erwerb der grundlegenden Fähigkeiten, die ein echter Businesspartner braucht“, so René Hooft Graafland. „Sie hilft dabei zu lernen, wie man mit Leuten außerhalb des Finanzbereichs zusammenarbeitet und kommuniziert; das ist für die Karriere eine wichtige Erfahrung.“ Hans-Peter Ring, CFO von EADS, Mutterunternehmen des Flugzeugbauers Airbus, pflichtet dem bei: „Ich halte es für sehr hilfreich, direkte Businesserfahrung außerhalb des Finanzbereichs zu sammeln, um später dorthin zurückzukehren.“

Manche der Befragten meinen, dass ein kommerzielles Fingerspitzengefühl auch innerhalb des Finanzbereichs ausgebildet werden könne, aber nur wenn der Finanzbereich eng mit dem Businessbereich zusammenarbeitet. „Ich denke nicht, dass die Frontoffice-Erfahrung eine wesentliche Voraussetzung für CFOs ist“, so Tim Tookey. „Wohl aber glaube ich, dass praktisch jede Erfahrung einem CFO Gelegenheit bietet, sich persönlich zu entwickeln und

seine Kenntnisse wie auch sein Fachwissen auszudehnen. Das kann immer nur von Vorteil sein.“

Einige der befragten CFOs haben eine Zeit lang eine operative Tätigkeit mit ihrer Finanzkarriere kombiniert. Dazu zählen Simon Ridley von der Standard Bank, Andy Halford von Vodafone, Rob Murray von Coca-Cola Hellenic und Srikanth Balachander von Bharti Airtel. „Ich hatte das Glück, dass ich in meiner vorherigen Position bei Unilever verschiedene nicht finanzwirtschaftliche Aufgaben zu erfüllen hatte, z. B. die Leitung eines sehr großen globalen Informationsprojekts in London“, berichtet Srikanth Balachander. „Die 360-Grad-Erfahrung, die ich gesammelt habe, hat wirklich mein Denken geprägt und mein Herangehen an Businessfragen entschiedener und enthusiastischer gemacht.“

Es ist sogar möglich, nach einer reinen Businessfunktionskarriere CFO zu werden. Giacomo Baizini zum Beispiel hat das CFO-Amt bei Evraz ohne jegliche direkte Arbeitserfahrung im Finanzbereich angetreten. Bis Juli 2009 bekleidete er Funktionen im operativen Bereich und in den Bereichen Absatz und Planung, nachdem er zuvor als Strategieberater bei McKinsey tätig gewesen war. „Der Grund, warum mir die CFO-Position angetragen wurde, war, dass ich das Geschäft sehr genau kannte“, erklärt er. „Das Board und das Executive Management meinten, es sei einfacher, einer Person, der sie vertrauten und die das Business bereits kannte, die Feinheiten der Finanzfunktionen beizubringen als einem externen CFO das Business.“

Internationale Erfahrung wird für angehende CFOs immer wichtiger. „Es ist ganz sicher von Vorteil, in einer internationalen Umgebung mit Leuten aus anderen Ländern und Kulturen zu

arbeiten“, so Juha Laaksonen. „Mitte der Neunzigerjahre habe ich fünf Jahre bei meinem früheren Arbeitgeber, einem Chemieunternehmen, unter einem französischen Chef gearbeitet. Das hat mir sehr dabei geholfen, Menschen, die in unterschiedlichen Systemen mit unterschiedlichen Managementkulturen aufgewachsen sind, zu verstehen.“

Selbst Erfahrungen in widrigen Situationen können wertvoll werden. „Jemand, der eine Karriere, so vielseitig sie auch gewesen sein mag, glatt durchlaufen hat, ohne jemals in eine Pechsträhne zu geraten, ist wahrscheinlich ein weniger starker Kandidat als jemand, der ein paar Rückschläge zu verkraften hatte“, so Tim Tookey.

Grafik 17: Was die Befragten tun wollen, um die nächste Karrierestufe zu erreichen



### Unterschätzte „Helden“

Für den CFO gibt es vielfach keinen üblichen Mentor in der Organisation, sodass er in seiner Position einsam werden kann. Das wird durch den scheinbaren Mangel an Vorbildern im eigenen Bereich verstärkt. 75 % der Befragten geben an, dass sie keinen bestimmten CFO als Vorbild haben. Das mag darauf zurückzuführen sein, dass sich CFOs in der Vergangenheit nicht mit ihrer externen Profilierung befassen haben und daher über kein so gutes Netzwerk verfügen wie beispielsweise CEOs. Dieser Mangel an „Helden“ im eigenen Bereich kann behoben werden, wenn sich die CFOs stärker auf externe Kommunikation und Profilierung verlegen.

### Unternehmensvergleich: mindestens plus 5 %, gleichbleibendes oder rückläufiges EBITDA

- ▶ CFOs von Unternehmen, die ihr Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibung (EBITDA) gesteigert haben, sind stärker auf die Finanzberichterstattung fokussiert als CFOs von Unternehmen, deren EBITDA zurückgegangen oder gleich geblieben ist.
- ▶ Die CFOs von Unternehmen mit gestiegenem EBITDA wünschen sich stärker, in ihrer heutigen Position zu bleiben.
- ▶ Die CFOs von Unternehmen mit gestiegenem EBITDA sehen in der Unternehmenskultur und der Konjunktur seltener ein Hindernis für ihre Effektivität.
- ▶ Die CFOs von Unternehmen mit gestiegenem EBITDA sind häufiger der Meinung, dass die Finanzfunktion an Ansehen gewonnen habe. Respekt vor der Finanzfunktion und eine Performancesteigerung korrelieren anscheinend miteinander.
- ▶ Unternehmen mit gestiegenem EBITDA sind häufiger auf längerfristige Metriken fokussiert. Der längerfristige Fokus ist offenbar von Vorteil für die finanzwirtschaftliche Gesundheit des Unternehmens.
- ▶ Die CFOs von Unternehmen mit gestiegenem EBITDA halten eine längere Amtszeit für angemessen.

### Der perfekte CFO

Alle 16 von uns interviewten CFOs führender Organisationen machten Angaben zum wesentlichen Rüstzeug eines führenden CFO:

- ▶ zuallererst die äußerst große finanzwirtschaftliche Fachkompetenz
- ▶ große kommerzielle Sensibilität
- ▶ gründliche Kenntnis des Unternehmens
- ▶ Geschick im Umgang mit Menschen
- ▶ Fähigkeit zu strategischem Denken
- ▶ ausgezeichnete kommunikative Fähigkeiten - komplexe Sachverhalte einfach und verständlich formulieren können
- ▶ Fähigkeit, mit Konflikten richtig umzugehen
- ▶ Problemlöser, nicht Problemschaffer

- ▶ internationale Erfahrung
- ▶ Sprachkenntnisse
- ▶ Erfahrung in der Leitung großer Projekte
- ▶ Businessanalyst
- ▶ Fähigkeit zur Bewältigung stressvoller, komplexer Aufgaben unter Druck
- ▶ Gesundheit
- ▶ operative Erfahrung
- ▶ Fähigkeit, sich an Veränderungen anzupassen
- ▶ Erfahrung mit widrigen Situationen
- ▶ Leidenschaft

### CFOs im Alter von über 50 Jahren vs. CFOs im Alter von unter 40 Jahren

- ▶ CFOs, die älter als 50 Jahre sind, spielen häufiger eine führende Rolle bei der Entwicklung der Gesamtstrategie (39 % vs. 32 %), während jüngere CFOs eher mit der Finanzierung, Realisierung und Umsetzung der Strategie des CEO befasst sind (42 % vs. 33 %). Das spricht für die Wahrscheinlichkeit, dass CFOs über 50 häufiger eine Senior-Funktion bekleiden.
- ▶ CFOs über 50 sind sehr viel stärker auf das Risikomanagement fokussiert, was daran liegen mag, dass sie mehr Abschwünge erlebt haben und risikobewusster sind als ihre jüngeren Kollegen.
- ▶ Die Unterstützung durch einen Mentor hat für die Karriere der jüngeren CFOs eine wichtigere Rolle gespielt (57 %); bei den CFOs über 50 ist dies weniger der Fall (47 %).
- ▶ CFOs über 50 sind im Allgemeinen zufriedener mit ihrer Position.
- ▶ CFOs über 50 sind sich anscheinend stärker der Notwendigkeit bewusst, Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern aufzubauen. Der Grund dafür liegt in ihrer größeren Erfahrung.
- ▶ Jüngere CFOs wünschen sich mehr Erfahrung in ihrer heutigen Funktion (53 % vs. 27 %), international (32 % vs. 21 %) und im Projektmanagement (29 % vs. 22 %) sowie auch als MBA (11 % vs. 3 %). Sie wünschen sich einen tieferen Einblick in ihren Wirtschaftszweig und ihre Schlüsselmärkte sowie vertikale Managementfähigkeiten.
- ▶ Jüngere CFOs geben häufiger an, dass die Leistungsmessung heute auf längere Sicht erfolgt.

“Der perfekte Finanzleiter beherrscht sein Metier, besitzt gute zwischenmenschliche Fähigkeiten, hat in verschiedenen Ländern und operativen Funktionen gearbeitet und er kennt die Finanzfunktion auch von der anderen Seite des Zauns.“

Andy Halford, Vodafone

### Die ersten 100 Tage als CFO

Die Erfahrungen unserer Mandanten und die Untersuchung\*, die wir kürzlich unter CFOs in Großbritannien durchgeführt haben, machen deutlich, dass ein CFO in den ersten 100 Tagen die folgenden Punkte für einen erfolgreichen Start beachten sollte:

#### 1. Erwarten Sie das Unerwartete.

Die Funktion, die Sie angetreten haben, kann anders sein, als sie Ihnen geschildert worden ist. Möglicherweise sehen Sie sich mit Problemen anderer Art und Größenordnung konfrontiert als angekündigt. Die zugrunde liegenden Systeme, die Prozesse und die Performance, das Verhältnis zu den Banken, die Kenntnisse und die Fähigkeiten des Teams - all das kann anders sein, als Sie erwartet haben. Deshalb ist es wichtig, dass Sie zunächst Ihre eigene Due-Diligence-Prüfung durchführen, um die zu Ihrer Funktion gehörigen Aufgaben zu verstehen und die Schlüsselprobleme zu erkennen, die Sie mit Ihrem neuen Posten geerbt haben.

#### 2. Handeln Sie prompt.

Die Neubesetzung einer Stelle bietet oftmals die - an sich seltene - Möglichkeit, notwendige Änderungen rasch einzuführen. Aus der selbstverständlichen Erwartung, dass mit dem neuen CFO Änderungen einhergehen, lässt sich Nutzen ziehen. In einer Krisensituation ist der Neuantritt völlig anders als unter stabileren Verhältnissen. Wenn ein Umschwung angesagt ist, erwartet man bereits signifikante kurzfristige Änderungen. In einer stabilen Lage mit guter Unternehmensperformance sollten Sie Neuerungen begründen und jeweils angeben, worin die nächste einschneidende Änderung bestehen wird.

#### 3. Stellen Sie getrost „dumme“ Fragen.

Interne und externe Besetzungen haben ihre Vor- und Nachteile. Bereits vorhandene Kenntnis des Unternehmens und die Fähigkeit, bestehende Netzwerke und Systeme, Teams und Prozesse zu nutzen, können Vorteile einer internen Besetzung sein. Mögliche Vorteile einer externen Besetzung sind, dass es keine Vorgeschichte gibt, welche die Glaubwürdigkeit von Anfang an beeinträchtigen könnte, dass Änderungen leichter durchgesetzt und dass „dumme“ Fragen gestellt werden können. Eine externe Besetzung bietet die Chance, freimütig Fragen zu stellen, durch die grundlegende Probleme, die zuvor übersehen worden sind, ans Licht gebracht werden können.

#### 4. Gewinnen Sie Freunde und Einfluss.

Angesichts des breiten Aufgabenspektrums ist es wichtig, dass Sie den Beziehungen Vorrang geben, deren Pflege in den ersten 100 Tagen entscheidend ist. Finden Sie heraus, was von Ihnen erwartet wird. Selbstverständlich müssen Sie wissen, was der CEO und das Senior Management von Ihnen erwarten. Sehen Sie sich in der Organisation um - insbesondere wenn sie mehrere Standorte hat - und lernen Sie die leitenden Manager Ihres Bereichs kennen. Wenn Sie sich in Ihren ersten 100 Tagen ein wenig einsam fühlen, halten Sie Ausschau nach einem Mentor, der Ihnen als unabhängiger Vertrauter zur Seite steht.

#### 5. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Team hinter Ihnen steht.

Nehmen Sie sich die Zeit, sich mit den Problemen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen Ihres Teams vertraut zu machen. Finden Sie heraus, auf wen Sie sich in Detailfragen verlassen können, sodass Sie sich auf das Wesentliche konzentrieren können.

#### 6. Profilieren Sie sich.

Es ist unerlässlich, dass Sie der Organisation Ihren persönlichen Stempel aufdrücken. Wie ein CFO Ansehen erlangt, hängt weitgehend von den Umständen seiner Bestellung ab. Wenn er von außen zu der Organisation kommt, wird er sich darauf zu konzentrieren haben, das Unternehmen kennenzulernen, um zu verstehen, wie es seine Erträge erwirtschaftet. Wenn er aus einem anderen Wirtschaftszweig kommt, wird er sich schnell mit der sektorspezifischen Terminologie und Berichterlegung vertraut machen wollen. Ein aus der Organisation selbst stammender neuer CFO muss vor allem sein externes Netzwerk ausbauen und sich bei Aktionären, Analysten und Fondsmanagern profilieren, um Glaubwürdigkeit zu erlangen. Der Schlüssel für die rasche Profilierung - bei interner ebenso wie bei externer Besetzung - ist, schnelle Erfolgchancen zu erkennen und zu realisieren.

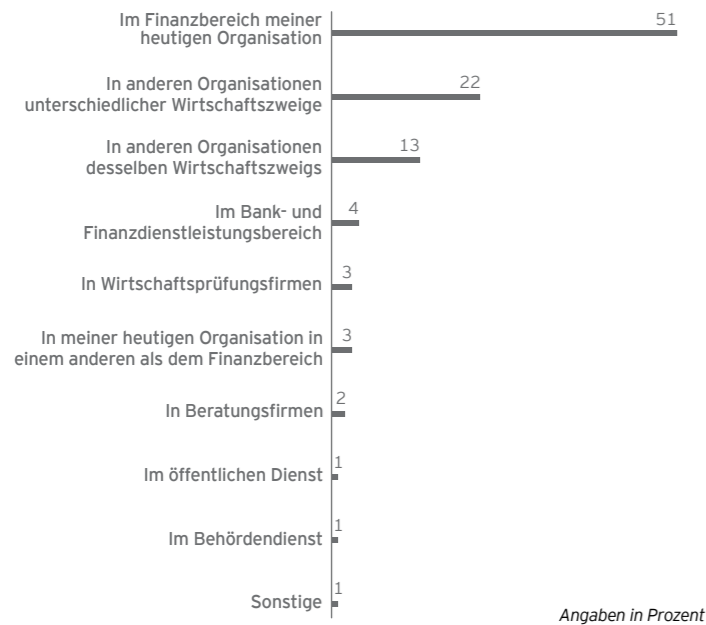
\* Finanzleiter: Die ersten 100 Tage - Ernst & Young, 2010

# Demografie

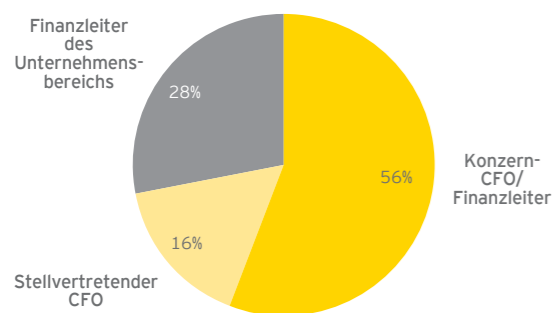
Die folgenden Grafiken enthalten Angaben über die befragten 669 CFOs, FDs und ihre Organisationen.

## Karriere und Funktionen:

### Wo die Befragten den größten Teil ihrer Laufbahn verbracht haben



### Funktionsbezeichnung



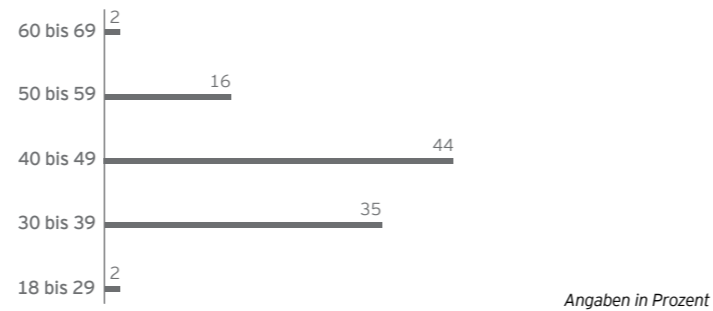
Basis für alle Grafiken: alle Befragten (669)

## Geschlecht, Alter, Qualifikationen und Amtszeit:

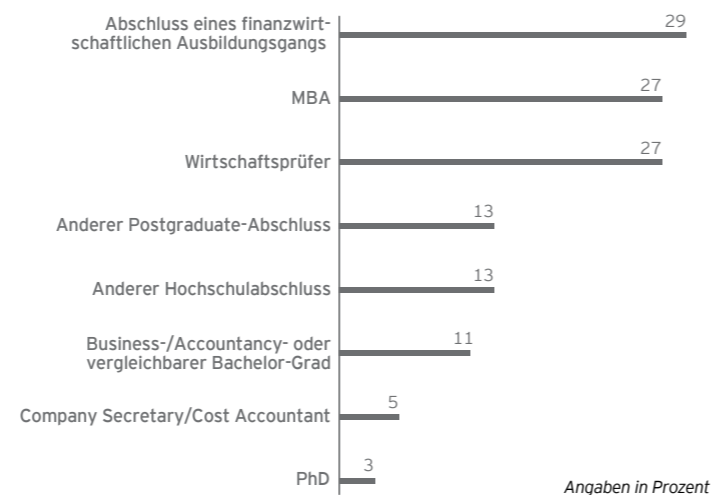
### Geschlecht

88 % Männer, 12 % Frauen

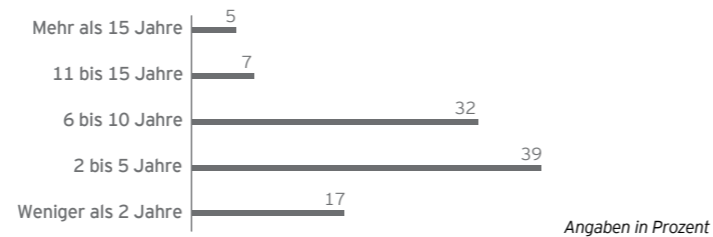
### Alter in Jahren



### Höchste Qualifikation

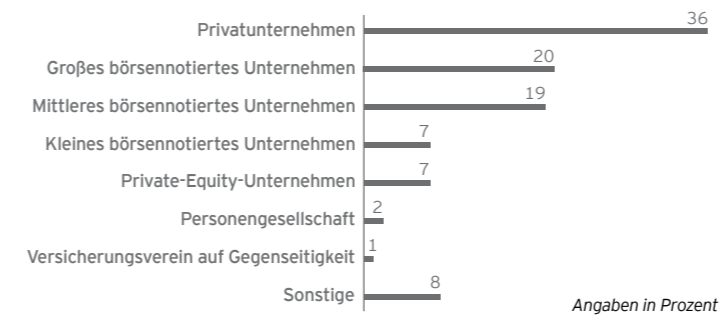


### Amtszeit in der heutigen Funktion

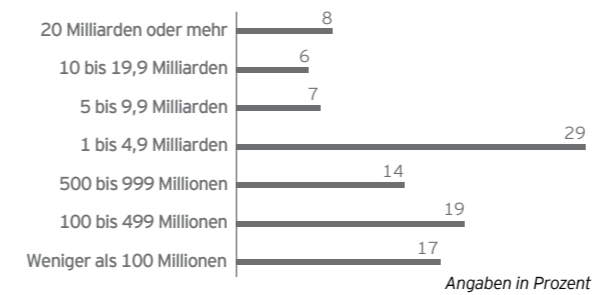


## Eigentumsverhältnisse, Umsatzerlös und EBITDA des Unternehmens:

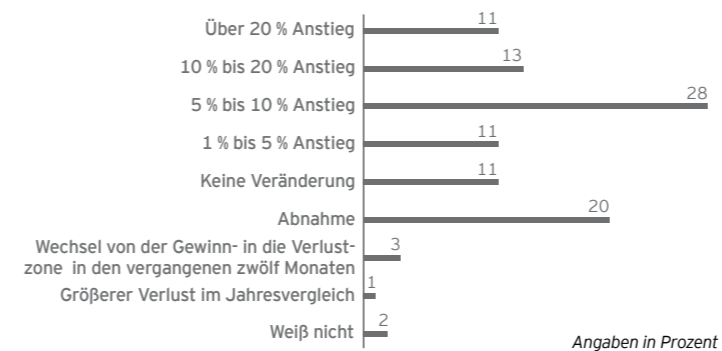
### Eigentumsverhältnisse



### Umsatzerlös in US-Dollar

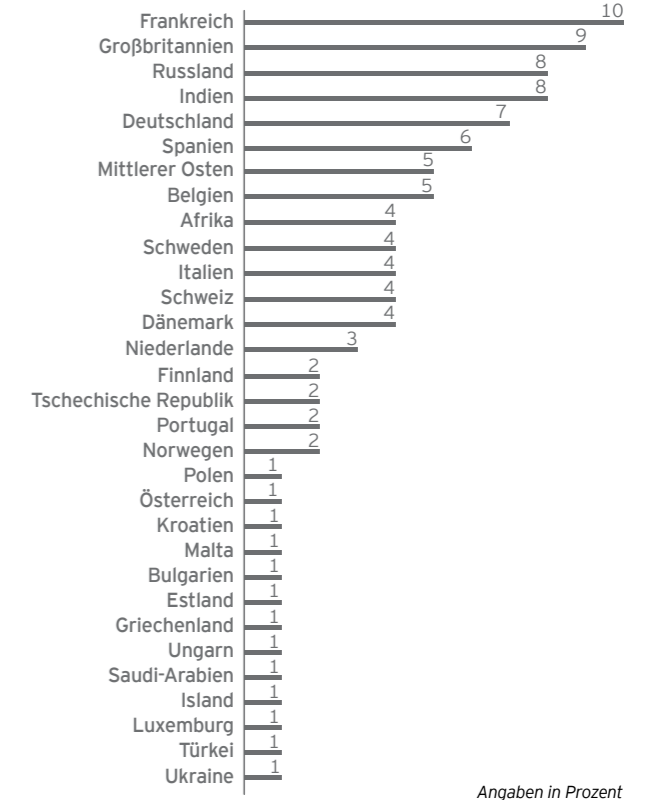


### EBITDA-Veränderung in den letzten zwölf Monaten

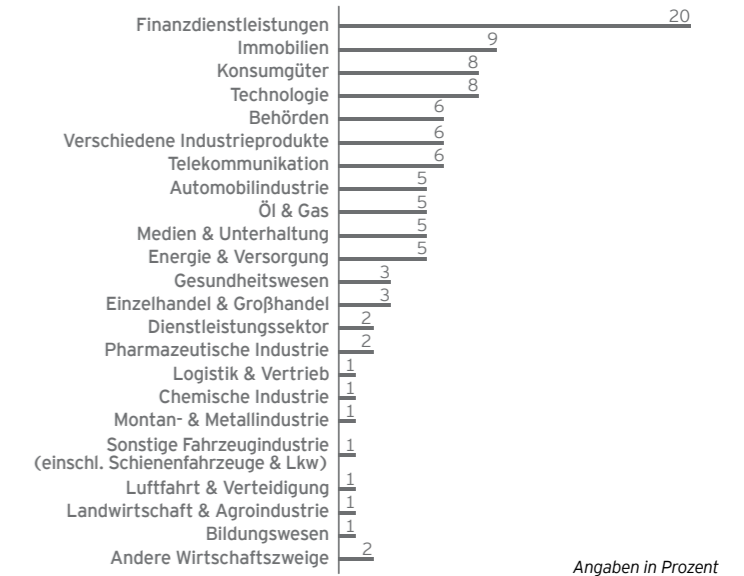


## Land und Wirtschaftszweig:

### Land



### Wirtschaftszweig



- ▶ Der durchschnittliche CFO ist ein Mann im Alter von 42 Jahren und acht Monaten. Er ist seit fünf Jahren und neun Monaten in seiner heutigen Funktion.
- ▶ Fünf Jahre und zehn Monate wird als die angemessene Amtszeit angesehen.
- ▶ Das häufigste Ausbildungsniveau ist ein Abschluss im Bereich Finanzen (29 %), gefolgt von MBA (27 %) und Wirtschaftsprüferdiplom (27 %).

# Was einen CFO ausmacht

Der einzigartige Über- und Einblick in alle Bereiche der Organisation, seine besondere Position als Garant von Fakten und Wahrheit haben das Profil des CFO auf ein ungeahntes Niveau gehoben. In den Interviews für diese Studie wird er unterschiedlich beschrieben: als Kopilot des CEO, als Gewissen des Boards und als vertrauenswürdiger Ansprechpartner für die Medien. Die Bezeichnung als „Chief Financial Officer“ wird seiner Bedeutung nicht gerecht. Caroline Raggett von Russell Reynolds beschreibt den CFO als Mitte eines „Tugend-Dreiecks“: „Vielleicht legt er die Strategie nicht fest, aber er ist zum einen wesentlich an ihrer Ausrichtung beteiligt. Durch die Zahlenkontrolle trägt er zum anderen ebenso große - manche würden sagen größere - Verantwortung als der CEO dafür, dass die Organisation mit der Umsetzung dieser Strategie ihr höchstmögliches Leistungsniveau erreicht. Und drittens muss der CFO diese zwei Ergebnisse bündeln. Darüber hinaus fungiert er gemeinsam mit dem CEO als das Gesicht der Organisation.“

Um ihre Position auf der höchsten Unternehmensebene zu behaupten, müssen CFOs künftig diese unterschiedlichen Schwerpunkte ihrer Funktion ins Gleichgewicht bringen: ständige Fokussierung auf die fundamentalen Gegebenheiten, um permanentes Kostenbewusstsein zu schaffen, Leistung eines wesentlichen Beitrags zur Bestimmung der Wachstumsstrategie und Aushängeschild der Unternehmensperformance gegenüber einer in stetigem Wandel begriffenen und immer anspruchsvolleren Stakeholdergemeinschaft.

## Einzigartige Gruppe

Unsere Erhebung basiert auf den Aussagen von 669 CFOs und wurde in Europa sowie dem Mittleren Osten, in Indien und in Afrika durchgeführt. Sie repräsentiert alle wichtigen Wirtschaftszweige sowie Organisationen mit einem jährlichen Umsatzerlös von weniger als 100 Millionen US-Dollar bis zu mehr als 20 Milliarden US-Dollar. Trotz der Breite dieser Studie war an den Ergebnissen eindeutig erkennbar, dass die Befragten einer deutlich profilierten und einzigartigen Berufsgruppe angehören. Auffallend war das Fehlen einer Segmentdiversität. Die Befragten (in der Mehrzahl Männer) haben ein hohes Ausbildungsniveau, sind bestens qualifiziert und hoch motiviert. Der durchschnittliche CFO ist 42 Jahre und acht Monate alt und meint, dass die angemessene Amtsdauer für einen CFO fünf Jahre und zehn Monate betrage. Die meisten Befragten haben den größten Teil ihrer Laufbahn im Finanzbereich verbracht; sie wollen dort bleiben und sich als CFO weiterentwickeln. Die Position des CFO ist keine Zwischenstation auf dem Weg zum CEO. Sie ist für die Mehrzahl der Befragten ein Karriereziel und eine Aufgabe, die ihren besonderen Qualitäten gerecht wird.





**About Ernst & Young**

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. Worldwide, 141,000 people are united by shared values and an unwavering commitment to quality. Ernst & Young makes a difference by helping its people, its clients and its wider communities achieve their potential.

For more information, please visit [www.ey.com](http://www.ey.com)

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

© 2010 EYGM Limited.  
All Rights Reserved.

EYG no. AU0567



In line with Ernst & Young's commitment to minimize its impact on the environment, this document has been printed on paper with a high recycled content.



**Mixed Sources**

Product group from well-managed forests and other controlled sources  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Cert no. SCS-COC-003100  
© 1996 Forest Stewardship Council

This publication contains information in summary form and is therefore intended for general guidance only. Although prepared with utmost care this publication is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. Therefore no liability for correctness, completeness and/or currentness will be assumed. It is solely the responsibility of the readers to decide whether and in what form the information made available is relevant for their purposes. Neither Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nor any other member of the global Ernst & Young organization can accept any responsibility. On any specific matter, reference should be made to the appropriate advisor.