

# 1 Gestiegene Anforderungen an CFOs und Controller

Die Anforderungen an Chief Financial Officers (CFOs) und Controller haben sich in den letzten Jahren fundamental verändert. Sowohl unternehmensextern als auch intern sind zu den klassischen Controllingleistungen Informationsversorgung und -bereitstellung, Planung und Kontrolle weitere Aufgaben hinzugekommen. Insbesondere die interne Unterstützung des Managements bei Entscheidungen, im Sinne der Rationalitätssicherung, und die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt rücken dabei immer mehr ins Zentrum (vergleiche Weber et al. 2006, S. 31). Eine bloße Datenbereitstellung reicht als Entscheidungsunterstützung schon längst nicht mehr aus. Das Management sieht sich enorm gestiegenen Erwartungen des globalisierten Marktes gegenüber. Es erwartet deshalb von CFOs und Controllern eine aktive Unterstützung basierend auf fundierten Analysen der jeweiligen Geschäfts- und Finanzsituation. Dies betrifft, in unterschiedlichem Maße, sämtliche Ebenen des Controllings – von strategischen Entscheidungen mit Kapitalmarktrelevanz auf Konzernebene bis hin zu operativen Entscheidungen im Tagesgeschäft einzelner Einheiten.

Im Folgenden werden wir auf die wesentlichen externen und internen An-

forderungen und deren Implikationen für CFOs und Controller eingehen. Für beide Positionen steht dabei die Managementunterstützung im Vordergrund. Die Rollen, die CFO und Controller dabei einnehmen unterscheiden sich in erster Linie im Umfang der Verantwortung. So unterstützt ein Länder-CFO den Länder-CEO (Chief Executive Officer), während der Controller ähnliche Aufgaben zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit dem Vertriebsmanager übernimmt. Beide stellen die benötigten Informationen bereit, beraten und bringen ihre Methoden- und Fachkenntnisse ein. Der CFO hat darüber hinaus weitere Aufgaben, die sich aus den übrigen ihm unterstellten Fachbereichen ergeben. Die Controllingaufgabe ist jedoch dieselbe. Aus diesem Grund bezieht sich der in den Ausführungen verwendete Begriff CFO immer auch auf den Controller, für den nach unserem Verständnis folglich die gleichen Maximen bezogen auf den jeweiligen Zuständigkeitsbereich gelten.

Der ebenfalls verwendete Begriff »Finanzbereich« entspricht dem angelsächsischen Verständnis von »Finance« und umfasst die Bereiche Controlling, Finanzierung, Rechnungswesen sowie Steuern einschließlich der dazugehörigen

**Die Unternehmensführung erwartet heute mehr vom CFO als die regelmäßige Bereitstellung von Daten**

Shared Service Funktionen. Bezüglich des Finanzbereiches gehen wir davon aus, dass die Berichtspflichten gemäß der Rechnungslegungs- und Compliance-Anforderungen erfüllt werden. Eventuelle Effizienz- oder Kostensenkungspotenziale in diesem Bereich (zum Beispiel durch Bündelung und Auslagerung von Tätigkeiten an Service Center) sind entsprechend der beschriebenen Ausrichtung des Ansatzes auf die Controllingaufgaben nicht Gegenstand dieser Betrachtung.

### **Die Anforderungen des Marktes**

Die externen Rahmenbedingungen für Unternehmen haben sich in den letzten Jahren durch die weiter voranschreitende Globalisierung und die Internationalisierung von Rechnungslegungsvorschriften maßgeblich verändert. Die Fähigkeit, Berichtsinhalte und zugrunde liegende Prozesse zügig und flexibel an neue Bedingungen anzupassen, sind heute für die Steuerung und damit für den Erfolg des Unternehmens mitentscheidend.

Hauptursächlich für die gestiegenen Anforderungen waren dabei auf der Absatzseite die Innovationsgeschwindigkeit von Produkten und Dienstleistungen und die damit einhergehenden sich verkürzenden Lebenszyklen. Auf der Kapitalmarktseite sind es die zunehmende Professionalisierung von Analysten, Investoren und Ratingagenturen sowie die Harmonisierung und Verschärfung der Rechnungslegungsvorschriften (vergleiche Gaiser 2006, S. 47 ff.). Beispiele sind die Einführung von IFRS, zusätzlichen Compliancevorschriften, wie etwa dem Sarbanes-Oxley-Act in den USA, ver-

schiedene Corporate Governance Kodizes oder Basel II zur Sicherung der Eigenkapitalausstattung.

Der Kapitalmarkt beurteilt Unternehmen anhand von Zielerreichung, Unternehmensstrategie und wirtschaftlichem Ausblick. Dabei spielt die Ausrichtung auf den Shareholder Value, welche durch die Einführung von IFRS unterstützt wird, eine zentrale Rolle. Diese Entwicklung betrifft insbesondere am Aktienmarkt gelistete Unternehmen. Sie sind gezwungen regelmäßig Ergebniszahlen zu veröffentlichen, die Performance zu kommentieren und kritische Fragen der Analysten zu beantworten. Das Strategiecontrolling wird dabei immer wichtiger. Ein CFO muss nachweisen können, dass mit der kommunizierten Strategie gemachte Versprechen tatsächlich eingehalten werden. Doch auch Unternehmen, deren Anteile nicht öffentlich gehandelt werden, sind betroffen. Spätestens beim Rating durch Banken oder gegenüber Investoren sind sie gezwungen, Ergebnisziele, deren Erreichung, Unternehmensstrategie und Einschätzungen zum wirtschaftlichen Ausblick darzulegen und zu begründen. In beiden Fällen ist der CFO gefragt (vergleiche Bungenstock 2008, S. 34).

Analysten, Investoren und Ratingagenturen erwarten, dass der CFO ein Finanzprofi ist, der gleichzeitig die Geschäftsstrategie und die Performance erklären kann (vergleiche Daum 2005, S. 207). CFOs, die bislang ihre Aufgabe hauptsächlich darin sahen, konsistente Berichte zu liefern und diese dem Management zur Verfügung zu stellen, sind vielfach überfordert. Ihnen fehlen oftmals die Geschäftskennnisse und die kommunikativen Fähigkeiten, die neue

**Marktdynamik, Professionalisierung der Kapitalgeberseite und Verschärfung der Rechnungslegungsvorschriften haben den Druck deutlich erhöht**

Rolle überzeugend auszufüllen (siehe Abbildung 1). Gerade bei börsennotierten Unternehmen wird dies jedoch schnell zum Risiko, da die Kapitalmarktstrategie und deren Kommunikation durch den CFO indirekt erheblichen Einfluss auf den Aktienkurs haben können. Folglich reicht ein primär nach innen gerichteter Blick auf die Finanzzahlen nicht mehr aus. Jeder CFO muss die wesentlichen Einflussfaktoren des Marktes und die eigene Position im Vergleich zum Wettbewerb kennen und kritische Fragen jederzeit beantworten können.

Für die Beantwortung dieser Fragen ist der CFO auf die Unterstützung und Informationen anderer Unternehmensfunktionen angewiesen. Um die eigene Sprachfähigkeit zu sichern, muss er deshalb intern dafür sorgen, dass zwischen den Controllern und den entsprechen-

den Abteilungen des Unternehmens (zum Beispiel Logistik, Marketing, Produktion, Strategie, Vertrieb, etc.) die benötigten Informationen regelmäßig und strukturiert ausgetauscht werden. Als weitere Konsequenz ergibt sich für den CFO die Notwendigkeit, den eigenen Blick auf nichtfinanzielle Aspekte auszudehnen. Er muss die Erhebung der Daten durch die zuständige Funktion treiben und die Weitergabe und Analyse organisieren.

Der Wertbeitrag des CFO durch die Vertretung des Unternehmens nach außen ist nur ein Aspekt. Die entscheidende Frage ist: Was und wie kann der CFO insgesamt zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens optimal beitragen? Gerade unternehmensintern sind dies die Auslöser für einen fundamentalen Wandel der Anforderungen an CFOs und Controller. CEOs und Manager aller

**Der Kapitalmarkt erwartet im CFO einen Finanzfachmann, der auch die Verbindung zur Unternehmensstrategie und -entwicklung erklären kann**

Typische Fragestellungen, die ein CFO beantworten können muss:

- Wo stehen die Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zum Wettbewerb?
- Mit welchen Kundengruppen verdient das Unternehmen Geld?
- Wo gibt es Möglichkeiten zur geografischen Markterweiterung?
- Wie und in welcher Region wachsen die neuen Geschäftsfelder?
- Wie steht es um die Produktivität?
- Wo bieten sich Chancen und verbergen sich Risiken?
- Wie wird mit den Risiken umgegangen?
- Wie steht es um die Liquidität des Unternehmens?
- Wie passen die einzelnen Aspekte zur kommunizierten Unternehmensstrategie?

Abbildung 1: Typische Fragen, die ein CFO beantworten können muss

**Der CEO braucht einen kompetenten Berater auf Augenhöhe zur Diskussion von anstehenden Entscheidungen**

Ebenen fordern, dass CFO und Controlling die Rolle des unabhängigen Business Partners wahrnehmen und aktiv ihren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten (vergleiche Ottel 2007, S. 4). Die Realität sieht jedoch oft anders aus. Die Mehrzahl der Controller und CFOs stellt in erster Linie im Hintergrund die Berichte zusammen. CFOs, die zusammen mit dem CEO an vorderster Front stehen, sind die absolute Ausnahme. Obwohl vielen CFOs die Notwendigkeit zur Veränderung bewusst ist und die Absicht dazu besteht, fehlt bislang fast durchgängig die konkrete Umsetzung. Dies bedeutet jedoch auch, dass keine ausreichende Rationalitätssicherung stattfindet und die Entscheidungsqualität hinter den Möglichkeiten zurück bleibt (vergleiche Durfee 2006). Als Folge verliert das Unternehmen Chancen und verliert Geld. Einer solchen Entwicklung schaut kein CEO längere Zeit untätig zu. Er benötigt ei-

nen Berater auf Augenhöhe, der kompetent mitreden kann. Kann der CFO das nicht leisten, wird der CEO in der Regel dafür sorgen, dass andere Funktionen diese Aufgabe übernehmen. In diesen Fällen entsteht ein Schattencontrolling (vergleiche Ernst et al. 2007d, S. 1205) mit der Konsequenz für den CFO, dass seine Rolle auf die des Datenlieferanten reduziert und seine Bedeutung sukzessive abnehmen wird.

Ziel und damit Kernanforderung an den CFO ist es also, sich so aufzustellen, dass der CEO bei Entscheidungen das Gespräch mit ihm sucht. Gleichwohl soll der CFO hart diskutieren und die Argumente des Managements immer wieder kompetent in Frage stellen.

Nachdem nun deutlich geworden ist, welche Anforderungen heute an CFOs gestellt werden, stellt sich die Frage nach der Ist-Situation: Wo stehen CFOs heute und wie gut werden die Anforderungen bereits erfüllt?