



21.07.2021

Wandel in den Anforderungen an den CFO



Claus W. Gerberich
GERBERICH CONSULTING AG

CFO – Die neue Rolle

CFO Partner des CEO - vom Verwalter der Zahlen zum Co-Piloten

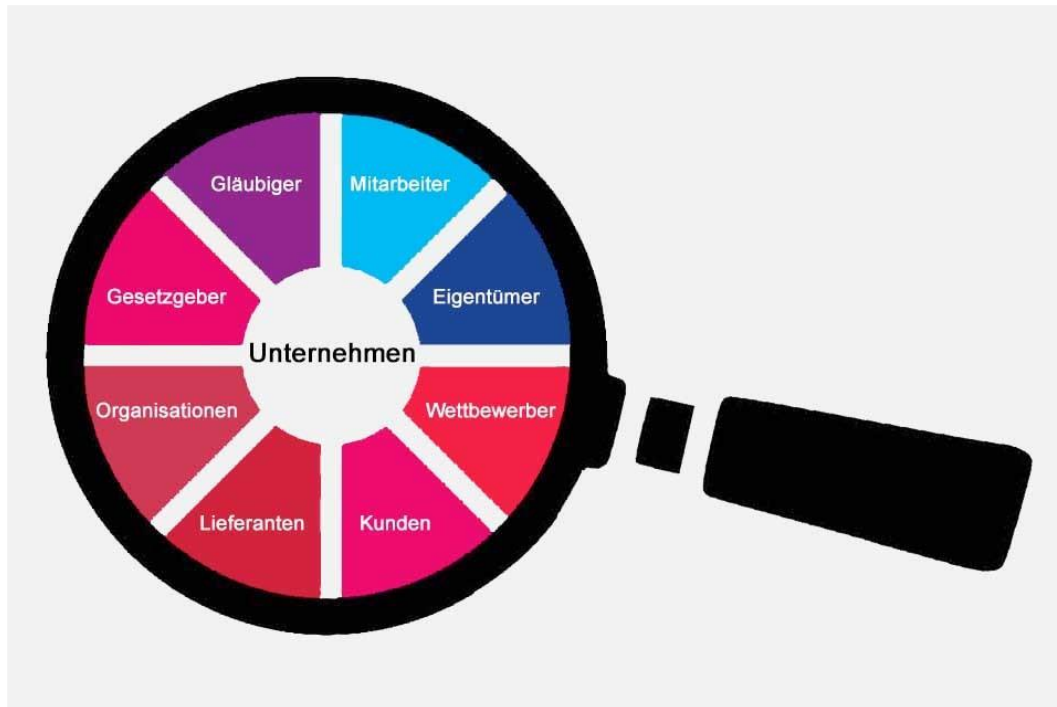
- **Wandel durch die Digitalisierung, Herausforderungen durch die Corona Pandemie**
- **Steigende Anforderungen von Investoren und Stakeholdern**
- **Transformation von Geschäftsmodellen**
- **Schaffen von Transparenz**
- **Digitalisierung – was steckt dahinter?**
- **Der Wandel in der Stakeholder Landschaft**
- **Sind wir auf dem richtigen Weg?**
- **Die neue Rolle des CFO**
- **Fähigkeiten und Eigenschaften des CFO**
- **Was zeichnet einen guten CFO aus?**

Steigende Anforderungen von Investoren und Stakeholdern

Mit der Digitalisierung sowie steigender Anforderungen von Investoren und anderer Stakeholder, ändert sich der Arbeitsalltag von CFOs. Die Anforderungen an die Wertsteigerung nehmen zu und die Sicherung der Zukunftsfähigkeit fordert den CFO.

Die Stakeholder Analyse

Stakeholder Analyse



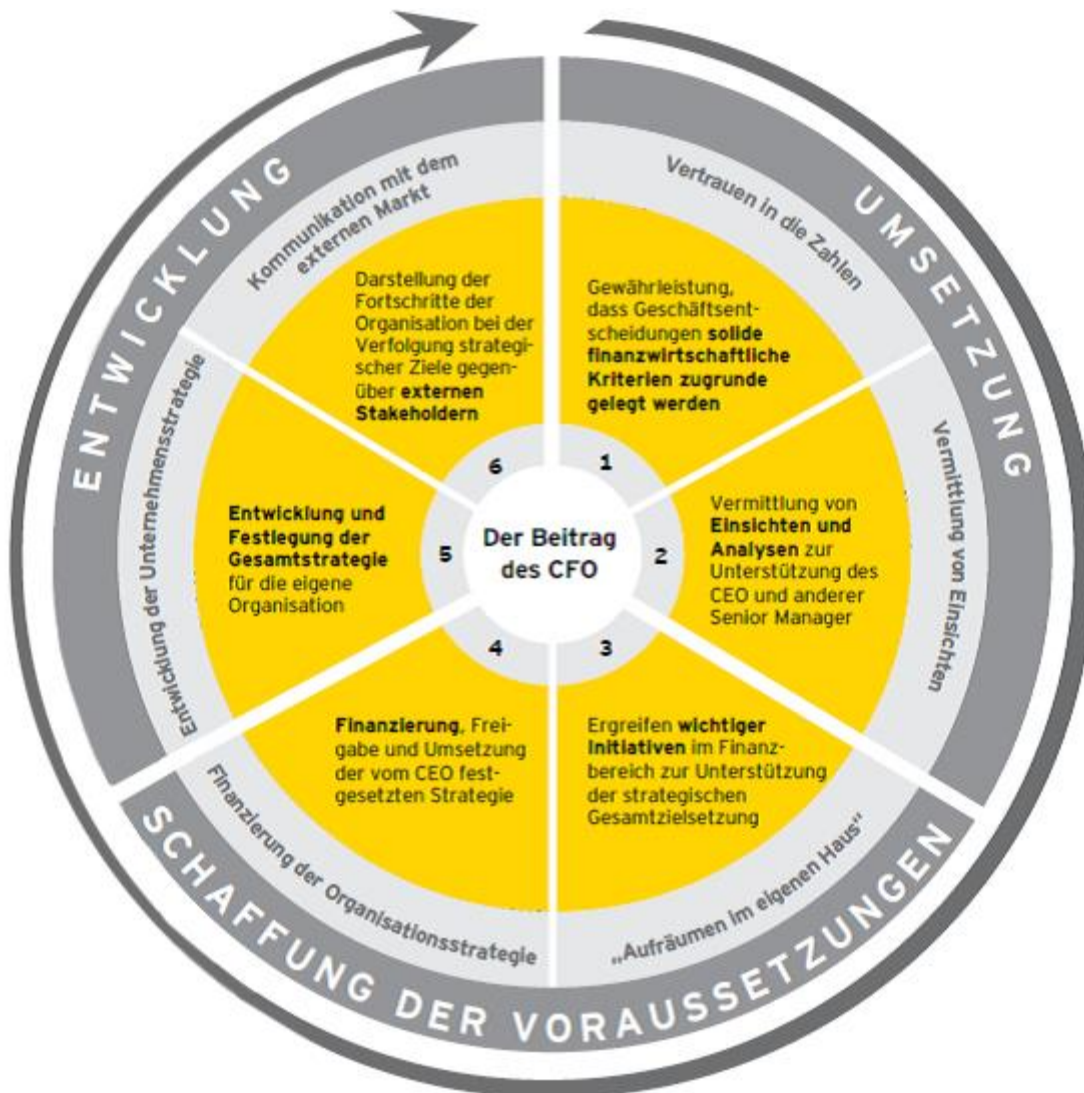
GERBERICH
CONSULTING

Die Interessen der verschiedenen Stakeholder sind zu ermitteln, zu koordinieren und aufeinander abzustimmen.

Die Aufgaben des CFO

Der CFO muss heute ganzheitlich und integriert arbeiten. Dazu gehören die Bausteine

- Schaffen der Voraussetzungen
- Entwicklung der Leistungen
- Umsetzen der Leistungen



Welchen zentralen Aufgaben müssen sich die Führungskräfte im Finanzbereich heute stellen?

Die relevanten Themenfelder sind:

- Schaffen von Transparenz zur besseren Entscheidungsfindung
- Instrumente der Wertsteigerung erheben und sinnvoll kombinieren
- Cashflow-Management – Cash is King – als zentrales Steuerungsinstrument
- Finanzielle Stabilität sichern – EK Quote stabilisieren
- Predictive Analysis – die Zukunft mit KI besser bewerten
- Corporate Foresight – vom Rückspiegel zum Blick nach vorne
- Information und Kommunikation mit den Stakeholdern
- RPA konsequent implementieren



CFO Transformation von Geschäftsmodellen

Nach wie vor gehört das Schaffen von Transparenz, zum Beispiel über den Unternehmenserfolg, zu den zentralen Aufgaben des CFOs. M&A-Aktivitäten spielen für die Wertstrategie weiterhin eine große Rolle im Aufgabenbereich der Finanzchefs. Und CFOs müssen heute auch die Transformation von Unternehmensmodellen sowie eine nachhaltige Wertsteigerung nicht nur unterstützen, sondern aktiv vorantreiben. Der Druck auf den Wandel des Geschäftsmodells wird immer stärker. Es liegt dabei in der CFO Verantwortung, diese Transformation messbar zu machen. Und wer Veränderung umsetzen will, muss perfekt in der Organisation vernetzt sein und die Interessen aller Stakeholder verstehen, um sie im Zuge der Transformation berücksichtigen zu können.

Schaffen von Transparenz

Die Unternehmen müssen frühzeitig damit beginnen, die Voraussetzungen für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) zu schaffen. Der Einsatz von KI im Controlling, neue Möglichkeiten im Forecasting und die Frage, ob KI Controllern in Zukunft die Arbeit abnimmt, bestimmen die Aufgaben des CFO.

Allen voran sorgen Finanzentscheider noch immer für die nötige Transparenz. Doch die Methoden haben sich gewandelt, sind effizienter und beinhalten oft digitale Tools. Das Schaffen von Transparenz gilt nicht nur für die Vergangenheit, sondern immer mehr für die Zukunft. Die Management Prozesse müssen sich wandeln. Der Blick nach vorne gewinnt an Bedeutung.

Auch der Mangel an gutem qualifiziertem Personal werfen die Frage auf, wie mehr Transparenz mit weniger Aufwand erreicht wird. Immer mehr CFOs wollen schlankere Organisationen, sind offen gegenüber Shared Service Centern oder Outsourcing. Und dann macht es gleich Sinn, die Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und, wo es geht, zu vereinfachen, zu digitalisieren und zu vernetzen. Die finanzielle Prozesslandschaft muss neu aufgesetzt werden. Sie ist zu digitalisieren und zu vernetzen.

Die Perspektiven des CFO



Digitalisierung ist da ein großes Stichwort. Aber was steckt dahinter?

Viele Prozesse können automatisiert werden. Eingangrechnungen sind bei der Bestellung im System und können digitalisiert geprüft, gebucht und bezahlt werden. Forecasts werden mit statistischen Algorithmen einfacher und besser erstellt. Einfache Softwarelösungen unterstützen zum Beispiel beim Aufbau eines Data-Warehouses oder der Konsolidierung im Rechnungswesen und können in drei Monaten stehen. Eine Prozessanalyse sowie Ideen-Workshops können da meistens Potenzial freilegen. Erst danach macht es Sinn, die Prozesse zu digitalisieren. RPA ist zuvor konsequent einzusetzen.

Wenn wir von höheren Anforderungen sprechen, sind damit häufig diejenigen gemeint, die Investoren an CFOs stellen. Was hat sich hier in den vergangenen Jahren geändert und warum? Der Druck durch Investoren auf die Wertsteigerung wird immer stärker.

Der Wandel in der Stakeholder Landschaft

Die Stakeholder-Landschaft hat sich in den letzten 20 Jahren stark verändert. Aufsichtsräte stellen höhere Anforderungen an die Transparenz und die Unternehmensführung, nicht nur weil sie selbst mehr im Risiko stehen, sondern weil sich die Erwartungen geändert haben. Private Equity hat die Messlatte für Erfolg und Unternehmenswert erhöht und erwartet vom Management, die notwendigen Veränderungen schnell und zügig umzusetzen.

Und alle wollen verlässliche und aussagekräftige Zahlen. Da ist der CFO mittendrin im Geschehen, weil er diese Zahlen liefert und sicherstellen sollte, dass die Transformation wirklich umgesetzt wird und nicht nur auf schönen Bildern nach außen dokumentiert ist.

Dass Finanzentscheider immer mehr aus dem Schatten des CEO treten, insbesondere im Hinblick auf Investoren, wirkt sich auch auf die CFO-Kommunikation aus. Investor Relations sind ein wichtiger Baustein in der Rolle des CFO.

Neben den gesetzlich geregelten Pflichtveröffentlichungen (Ad-hoc-Mitteilungen), gehört zur Finanzkommunikation die Anwendung bewährter Methoden wie Konferenzen und

Tourneen, um Transparenz und faire Information möglichst vieler Marktteilnehmer zu erreichen. Oft leisten Emittentenbetreuer (englisch designated sponsors) einen erheblichen Beitrag zur Finanzkommunikation des Unternehmens.

Der CFO muss Vertrauen bei den Investoren schaffen und eine hohe Glaubwürdigkeit erreichen.

Sind wir auf dem richtigen Weg?

Die Kernfrage an das Management ist doch: Ist das Unternehmen auf dem richtigen Weg, seinen Wert in einem dynamischen Umfeld deutlich zu steigern? Für dieses Ziel gibt es oftmals Ideen, aber meist keinen ausgearbeiteten Plan. Dieser Plan kann Investitionen in neue Geschäftsfelder oder Länder beinhalten, eine Kostensenkung im Einkauf und der Verwaltung. Wie sieht dabei der Umsetzungs- und Zeitplan aus? Was sind die Meilensteine? Welchen Status haben die einzelnen Projekte, welchen Wertbeitrag? Der Einsatz der OKR Methode ist zwingend.

Die CFO-Kommunikation ist gut beraten, den Gesamtprojektplan zu liefern, Struktur und Transparenz vorzugeben, das Umsetzungsteam zu koordinieren und Fortschritte jederzeit zu hinterfragen. Abweichungen sind rechtzeitig zu erkennen, die Ursachen aufzuzeigen und Maßnahmen der Gegensteuerung zu bewerten und zu koordinieren.

Das neue Rollenbild des Finanzchefs

Bedeutet das neue Rollenbild der Finanzchefs auch einen anderen Umgang mit dem eigenen Team oder mit dem Vorstandskollegen?

Ein CFO muss die Übersicht behalten – gerade in Zeiten eines dynamischen Umfeldes. Wenn Verbesserungen angestrebt werden müssen, betrifft das jeden Einzelnen in einem Unternehmen. Es bedarf einer „Spinne im Netz“, die zu allen Punkten in der Organisation eine Verbindung hat und Erwartungen der Eigentümer nicht nur voraussieht, sondern auch berücksichtigt. Die Bedeutung von Empathie rückt in den Focus. Die Kollegen und Kolleginnen zu verstehen, Sorgen zu erkennen und alle Beteiligten bei der Transformation mitzunehmen, sind die Erfolgsfaktoren für den CFO.

Die Werdegänge von Finanzvorständen sind aufgrund der Veränderungen heute deutlich weniger geradlinig als noch vor 15 oder 20 Jahren. Welche Fähigkeiten sind für einen CFO heute unerlässlich? Das klassische Rechnungswesen Know-how wird zur Basisleistung.

Fähigkeiten und Eigenschaften des CFO

Die Fähigkeiten und Eigenschaften des CFO werden sich in den nächsten Jahren verändern. Mehr weibliche CFOs und eine buntere Mischung aus Berufs- und Studienerfahrungen werden zu einer diversifizierteren Kohorte führen. Mehr Empathie und die Fähigkeit, integrativ Transformation zu steuern, werden unseres Erachtens wesentliche Eigenschaften zukünftiger CFOs sein. Das Hineindenken und Verstehen von kritischen Veränderungen

werden von großer Bedeutung sein. Zusammenhänge erkennen, verstehen und erläutern ist ein wichtiger Baustein seiner Rolle. Der CFO ist die Spinne im Netz.

Was macht einen guten CFO aus?

Hier gibt es vor allem vier Aspekte:

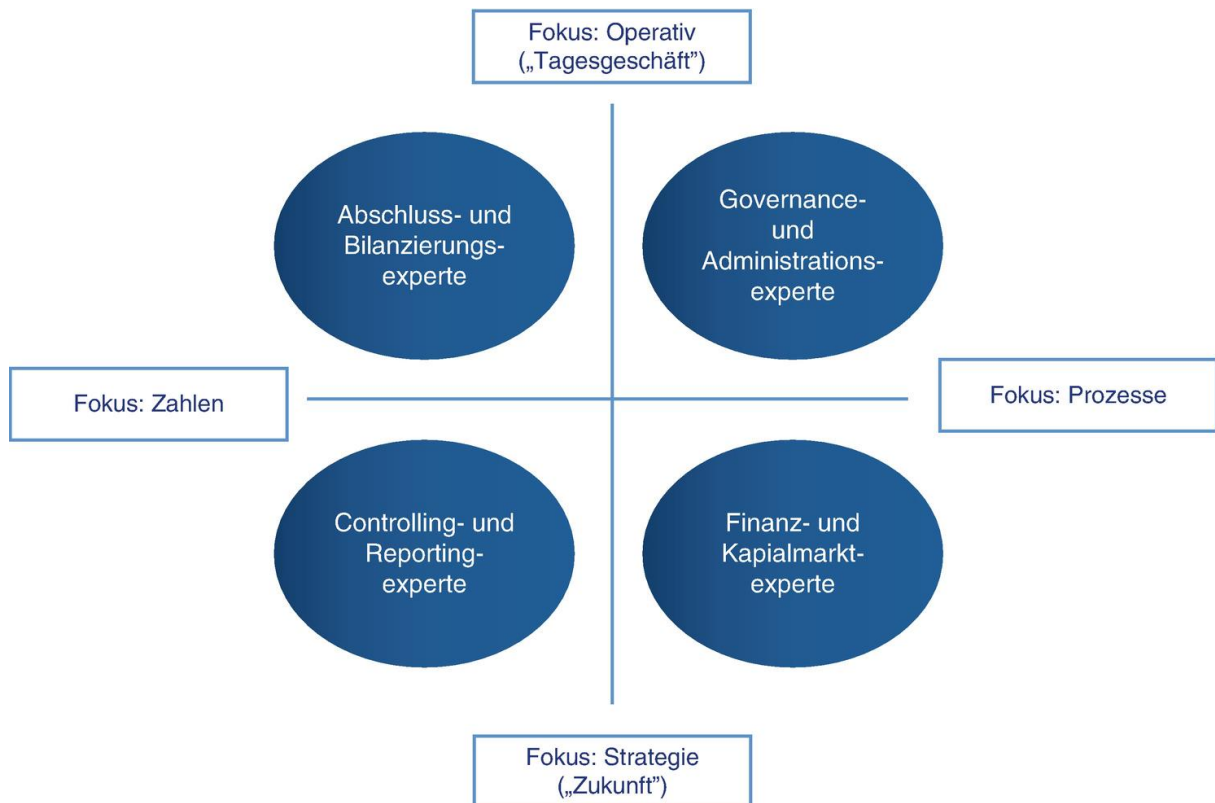
1. Der CFO muss in der Lage sein, eine Kultur der Transparenz und Empathie zu schaffen. Alles andere wirkt bei den Stakeholdern 'unkooperativ'.
2. Die Bereitschaft und Intelligenz, Veränderung zu steuern und die Klammer für das Thema Transformation zu setzen.
3. Ein CFO wird zum Co-Piloten des CEO. Nicht um diesen zu verdrängen, sondern um diesen bei der Transformation zu unterstützen und sicherzustellen, dass der CFO-Stempel drauf ist: "Die Zahlen stimmen". „Wir sind auf Kurs“.
4. Der CFO wird zum finanziellen Coach seiner Vorstandskollegen.

Zusammenfassung – Die neue Rolle des CFO

Hauptaufgaben Chief-Financial-Officer werden durch die VUCA Welt angepasst.

Hier zählen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche dieser Art:

- Strukturelle Fortentwicklung des **Finanzmanagements** einschließlich tagesbezogener Aufgabenstellungen
- Erstellung der **Konzernabschlüsse**, monatlichen Auswertungen der zugeordneten Gesellschaften
- **Finanzreporting** für Group-Management, Banken und Beirat
- **Leitung** der operativen Finanzbuchhaltung
- **Ansprechpartner** für Banken, Wirtschaftsprüfer und Berater
- **Fortentwicklung** und Steuerung der gruppenweiten Controllingsysteme
- **Zusammenarbeit** mit Verwaltungsrat und geschäftsführenden Gesellschaftern
- **Erarbeitung** von Analysen und Business Cases zur Strategieplanung und Optimierung des operativen Geschäftes
- **KPI-gestützte Steuerung** des Geschäfts, inklusive Gewährleistung der Rentabilität
- Erstellung von **Soll-/Ist-Analysen** und Ableitung von **Maßnahmenkatalogen** zur Optimierung des Unternehmensergebnisses
- **Beratung** des Managements in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen
- Durchführung von **Wirtschaftlichkeitsanalysen** und Business Cases



Die vier Focus Felder des CFO

- Strategische Zukunft – Die neue Rolle
- Prozesse Beherrschen und Verbessern stabiler Prozesse
- Verlässlichkeit im operativen Geschäft
- Vertrauen in die Zahlen der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

Quellen:

Deloitte, Die Rolle des CFO im Mittelstand 2021

Haufe Controlling Office, Die Hauptaufgaben des CFO 2021

Springer Controlling & Management Review 2016, Als CFO Industrie 4.0 gestalten

Mathias Rapp Axel Wullenkord, Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand Springer 2019

Claus Gerberich Effizientes Management Reporting 2016 WEKA Business Media Zürich

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Associate Partner Wintergerst Unternehmer-Beratung

Stuttgart/Hamburg

