



Vom Verwalter der Zahlen zum Co-Piloten – die neue Rolle des Finanzchefs

Mit der Digitalisierung sowie steigenden 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 Interessen der verschiedenen Stakeholder sind zu ermitteln, zu koordinieren und aufeinander abzustimmen.

■ Von Prof. Dr. Claus Gerberich

Die Aufgaben des CFO

Ein CFO muss heute **ganzheitlich** und **integriert** arbeiten. Dazu gehören folgende Bausteine:

- Voraussetzungen schaffen
- Leistungen entwickeln
- Leistungen umsetzen

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

- 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 (z.B. über den Unternehmenserfolg) zu den zentralen Aufgaben des CFO. 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 Verantwortung des CFO, diese Transformation messbar zu machen. 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 schafft neue Möglichkeiten im Forecasting und stellt die Frage, ob KI Controllern in Zukunft die Arbeit abnimmt oder die Aufgaben des CFO bestimmt.

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 gut qualifiziertem Personal wirft 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 ergibt 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.

Insbesondere die Grösse eines Unternehmens ist hierbei ausschlaggebend. Ab einer bestimmten Unternehmensgrösse werden regelmässig einzelne Finance-Bereiche strukturell aus dem externen Rechnungswesen ausgegliedert. Die Funktionen Accounting, Treasury, Steuern/Tax, Revision und M&A können z.B. auf gleicher «Höhe», d.h. Geschäftsprozessebene, wie das Controlling stehen

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

Viele Prozesse können automatisiert werden. Eingangsrechnungen sind bei der Bestellung im System und können digitalisiert geprüft, gebucht und bezahlt werden. Forecasts wer-





den 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 ergibt 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 ist 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 Touren, um Transparenz und faire Information möglichst vieler Marktteilnehmer zu erreichen. Oft leisten Emittenten-Betreuer (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.

PRAXISTIPP

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 Umfelds. Wenn Verbesserungen ausgesteuert 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 Fokus. 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 Know-how im Rechnungswesen 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 Studiererfahrungen 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 wird 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?

- Der CFO muss in der Lage sein, eine Kultur der Transparenz und Empathie zu schaffen. Alles andere wirkt bei den Stakeholdern «unkooperativ».
- Die Bereitschaft und Intelligenz, Veränderung zu steuern und die Klammer für das Thema Transformation zu setzen.
- 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.»
- Der CFO wird zum finanziellen Coach seiner Vorstandskollegen

Fazit: Die vier Fokus-Felder sind:

1. strategische Zukunft die neue Rolle
2. Prozesse beherrschen und verbessern stabiler Prozesse
3. Verlässlichkeit im operativen Geschäft
4. 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, Als CFO Industrie 4.0 gestalten, 2016.
 Rapp, Mathias/Wullenkord, Axel, Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand, Springer, 2019.
 Gerberich, Claus, Effizientes Management Reporting, WEKA Business Media Zürich, 2016.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.