

Chief Financial Officers (CFO) im Mittelstand – eine deutsche Perspektive

Wolfgang Becker/Patrick Ulrich

Management Summary

1. Einführung

2. Grundlagen

2.1. Mittelstandsbegriff

2.2. CFO-Forschung

2.2.1. Position des CFO

2.2.2. Das Four-Faces-Modell des modernen CFO

2.2.3. Spezifika der CFO-Position im deutschen Mittelstand

3. Eigene empirische Erkenntnisse

3.1. Charakterisierung von Erhebung und Stichprobe

3.2. Ausgewählte Ergebnisse

3.2.1. Anforderungen an die Person des CFO

3.2.2. Funktionen des CFO

3.2.3. Aufgabengebiete des CFO

3.2.4. Rollenverständnis des CFO

4. Zusammenfassung und Ausblick

Literaturverzeichnis

Management Summary

Im Gegensatz zum Chief Executive Officer (CEO) spielt der Chief Financial Officer (CFO) bisher in Theorie und Praxis eine eher untergeordnete Rolle. Ausgehend von weitreichenden Veränderungen in der globalisierten Wirtschaft nehmen jedoch auch die Anforderungen an den CFO zu. Dies resultiert in veränderten Persönlichkeiten, Aufgabengebieten, Funktionen, Rollen und letztlich auch einer anderen organisatorischen Gestaltung des CFO-Bereichs. Der vorliegende Beitrag zeigt – fokussiert auf deutsche mittelständische Unternehmen – Veränderungen im Kontext des CFO auf Basis einer qualitativ-empirischen Erhebung unter 42 deutschen mittelständischen CFOs sowie aktuelle Forschungsperspektiven auf.

1. Einführung

Die betriebswirtschaftliche Forschung widmet sich nun seit mehreren Jahren neben der *Finanzfunktion* in Unternehmen intensiv auch dem *obersten Finanzverantwortlichen* als Personifizierung eben dieser Funktion.¹ Diese Entwicklung liegt nicht nur, aber wahrscheinlich auch in der stärkeren *Internationalisierung* der Finanzfunktion einerseits und der stärkeren *Integration* von Finanzbereich, internem Rechnungswesen und externem Rechnungswesen (unter dem Oberbegriff der Harmonisierung² des Rechnungswesens) andererseits begründet.³ Während vor allem in der angloamerikanischen Forschung Lebensläufe, Aufgabengebiete und Funktionen des *Chief Executive Officer* (CEO) eine wichtige Rolle spielen,⁴ wurden andere Mitglieder der ersten Führungsebene von Unternehmen wie der *Chief Operating Officer* (COO) oder der *Chief Financial Officer* (CFO) bisher weit seltener berücksichtigt.

Im Fall des CFO könnte dies auch am tradierten Verständnis eines Finanzverantwortlichen liegen, der mehr mit organisatorischen Fragen und dem reibungslosen Ablauf von Buchhaltung und Finanzierung beschäftigt ist als mit strategischen Fragestellungen.⁵ Dem CFO wurde in Deutschland – unter der Bezeichnung *Kaufmännischer Leiter* oder *Kaufmännischer Geschäftsführer* – in der Vergangenheit die Rolle einer Art „obersten Buchhalters“ zuteil, klassische Aufgabenbereiche waren für ihn Liquiditäts- und Forderungsmanagement sowie allgemein die Beschaffung finanzieller Mittel.⁶

Folgerichtig standen in der Öffentlichkeit bekannte CEOs großer Unternehmen, wie z.B. *Jack Welch* (General Electric) im Fokus der Aufmerksamkeit und wurden jahrelang zu Synonymen erfolgreicher Leadership. Der CFO konnte hingegen bisher im Schatten des CEO ein relativ ruhiges Dasein fristen, ihm wurde seitens der betriebswirtschaftlichen Forschung nur eine *moderate Aufmerksamkeit* zuteil. Wachsende Anforderungen im globalisierten Wirtschaftsumfeld machten jedoch eine Anpassung tradierter organisatorischer Strukturen und Rollenverständnisse von Aufgabenträgern notwendig.⁷ Ist dies

¹ Vgl. Schäffer, 2010.

² Vgl. Kunz, 2010a, 301 ff.

³ Vgl. Schmude/Svatopluk, 2008, 277.

⁴ Vgl. Friesl, 2010, 315.

⁵ Vgl. Häfner/Hiendlmeier, 2008, 146 ff.

⁶ Vgl. Hope, 2006, 1 ff.

⁷ Vgl. Becker u.a., 2011, 7 f.

schon für Großunternehmen zu konstatieren, so liegen zum CFO in mittelständischen Unternehmen bislang nur äußerst wenige Erkenntnisse vor.⁸

Als wichtige, vielleicht wichtigste theoretische Grundlage der CFO-Forschung wird mittlerweile immer häufiger der Ansatz der *Upper Echelons* von Hambrick/Mason aus dem Jahr 1984 verwendet.⁹ Die Autoren haben hier einen Ansatz entwickelt, der beschreiben soll, wie die persönlichen Charakteristika der Mitglieder des obersten Führungskreises eines Unternehmens die Art und Weise beeinflussen, in der sie Führungsentscheidungen wahrnehmen und treffen. Diese Entscheidungen hätten letztlich wiederum einen Einfluss auf den Gesamterfolg des Unternehmens.

Der vorliegende Beitrag widmet sich vor dem geschilderten Hintergrund dem CFO im Mittelstand aus einer spezifisch *deutschen Perspektive*. Zunächst werden hierzu theoretische und begriffliche Grundlagen zum *Mittelstand* gelegt, bevor das Verständnis des CFO im bisherigen, angloamerikanischen Sinn diskutiert wird. Die deutsche Ausprägung des CFO – hier wird vor allem interessant sein, ob es so etwas wie einen CFO im deutschen Gesellschaftsrecht überhaupt gibt und welche Rechte und Pflichten eine solche *Führungskraft* aufweist – besitzt einige Spezifika, die im Detail analysiert werden müssen. Im Mittelpunkt des zentralen dritten Kapitels stehen Erkenntnisse einer eigenen *empirischen Erhebung* unter 42 CFOs mittelständischer Unternehmen aus den Jahren 2009 und 2010. In der Folge werden *aktuelle Entwicklungen* in der deutschsprachigen CFO-Forschung aufgezeigt, die das Forschungsfeld weiter erschließen und zukünftige *Forschungsbedarfe* aufzeigen. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Fazit sowie einem Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

2. Grundlagen

2.1. Mittelstandsbegriff

Für die *deutsche Unternehmenslandschaft* lässt sich die weitgehend synonyme Verwendung der Begriffe *kleine und mittlere Unternehmen (KMU)*, *Mittelstand* und *Familienunternehmen* feststellen. Da diese Konstrukte jedoch letztlich unterschiedliche Betriebs-typen beschreiben, ist eine solche Begriffsvermischung nicht nur falsch, sondern auch gefährlich. Schließlich soll die *Betriebswirtschaftslehre* auch den praxeologischen Anspruch erfüllen, Erkenntnisse für die Unternehmenspraxis ableitbar zu machen. Wenn jedoch Untersuchungsfeld und -objekte nicht sauber abgegrenzt werden, kann dieser Anspruch nicht erfüllt werden.¹⁰

In der *Literatur* finden sich – hierzu passend – folglich auch zahlreiche Definitionsansätze, die auf quantitative und/oder qualitative Unterscheidungsmerkmale abstellen und die angesprochenen Konstrukte KMU, Mittelstand und Familienunternehmen in verschiedensten Überschneidungsvarianten darstellen.¹¹ *Einigkeit* besteht jedoch weitgehend hinsichtlich der unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven der Konstrukte: Das Konzept der *KMU* stellt vorrangig auf *quantitative Kriterien* ab, während die Begriffe

⁸ Vgl. als Ausnahme bspw. Becker u.a., 2011.

⁹ Vgl. Hambrick/Mason, 1984, 193 ff.

¹⁰ Vgl. Becker/Ulrich, 2009, 2 ff.

¹¹ Vgl. Hausch, 2004, 28.

des *mittelständischen Unternehmens* sowie *Familienunternehmens* hauptsächlich durch qualitative Kriterien charakterisiert werden können.¹² Zur Begriffsklärung werden nachfolgend kurz *unterschiedliche Definitionsansätze* für KMU diskutiert. Im Anschluss wird die Mittelstandstypologie des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg (DMI) erläutert.

Die bedeutendste quantitative Definition von KMU liefert das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. Nach dieser Definition ist ein Unternehmen den KMU zuzurechnen, wenn es weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigt und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro erwirtschaftet. Zur Beschreibung mittelständischer Unternehmen berücksichtigt das IfM Bonn zusätzlich *mittelstandstypische, qualitative Kriterien*, die sich vor allem durch den Einfluss einer Unternehmerfamilie in Eigentum- und/oder Leitungsdimension des Unternehmens kennzeichnen lassen.

Unternehmensklassifikation	Beschäftigtenzahl	Jahresumsatz (in Mio. EUR)
Kleine Unternehmen	Bis 9	< 1
Mittlere Unternehmen	10 bis 499	1 bis 50
Großunternehmen	Mehr als 499	> 50

Abb. 1: KMU-Definition des IfM Bonn [vgl. Günterberg/Kayser, 2004, S. 3]

Ähnliche Kriterien zur Abgrenzung von KMU verwendet auch die *Europäische Kommission*, sie ergänzt den Kanon jedoch um das Kriterium der Bilanzsumme. Demnach sind KMU definiert als Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern und einem jährlichen Umsatz von höchstens 50 Mio. Euro oder einer Jahresbilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro.

Unternehmensklassifikation	Beschäftigtenzahl	Jahresumsatz (in Mio. EUR)	Bilanzsumme (in Mio. EUR)
Kleinstunternehmen	0 Bis 9	Bis 2 Mio. EUR	Bis 2 Mio. EUR
Kleinunternehmen	10 bis 49	Bis 10 Mio. EUR	Bis 10 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	Bis 50 Mio. EUR	Bis 43 Mio. EUR

Abb. 2: KMU-Definition der Europäischen Kommission [vgl. Europäische Kommission, 1996, 2003]

Im Gegensatz zu KMU stellt das Konstrukt der Familienunternehmen – wie bereits erläutert – auf den Einfluss einer Familie im Unternehmen ab. Dies muss jedoch näher konkretisiert werden. Familienunternehmen sind Gegenstand eines eigenen Forschungszweigs, stellen jedoch gleichzeitig das noch am wenigsten klar definierte der drei genannten Konstrukte dar.¹³ Das Spektrum reicht in diesem Zusammenhang von sehr weiten bis hin zu sehr engen Definitionen.¹⁴ Als vielversprechender Ansatz hat sich die von *Astrachan*,

¹² Vgl. Becker/Ulrich, 2009, 2.

¹³ Vgl. Koeberle-Schmid, 2008a, 4 f.

¹⁴ Vgl. Koeberle-Schmid, 2009, 1249.

Klein und Smyrnios entwickelte F-PEC-Skala herausgestellt, welche den Einfluss einer Familie auf deren faktische Einflussnahme auf die drei Größen Power, Experience und Culture zurückführt.¹⁵ Eine praxisorientierte Definition, welche auf der genannten Sicht aufbaut, definiert Familienunternehmen folgendermaßen: „zu mehr als 50 Prozent in der Hand einer oder mehrerer Familien, und Familieneigentümer üben einen maßgeblichen Einfluss aus auf Vision, Ziele, Strategien und Governance von Familie und Unternehmen“.¹⁶

Der Begriff des *Mittelstands* ist ein spezifisch deutsches Phänomen.¹⁷ Dieses Konstrukt stellt auf einen sowohl *soziologisch* als auch *psychologisch* abgegrenzten *Stand* „in der Mitte der Gesellschaft“ ab, der sich schließlich auch in einer wirtschaftlichen Klasse oder einem Stand manifestiert, der kein Großunternehmen, aber eben auch kein Kleinst- oder Kleinunternehmen ist. Neben der *quantitativen* Perspektive spielen auch *qualitative Aspekte* wie Personenbezogenheit der Unternehmensführung, Einheit/Nähe von Eigentum und Leitung, flache Hierarchien, Flexibilität sowie eine besonders starke Unternehmenskultur eine wichtige Rolle.¹⁸

Im Sinne einer *anwendungsorientierten Sichtweise* hat das DMI eine sowohl quantitative als auch qualitative Definition des Mittelstands entwickelt.¹⁹ Die *quantitativen Kriterien* von IfM Bonn und EU-Kommission wurden hierbei nach oben angepasst, da auch Unternehmen mit einer höheren Beschäftigtenzahl bzw. einem höheren Jahresumsatz in qualitativer Hinsicht typisch mittelständische Merkmale aufweisen können. Auf rein quantitativer Basis umfasst der Mittelstand somit Unternehmen mit bis zu ca. 3.000 Beschäftigten und einem jährlichen Umsatz von bis zu ca. 600 Mio. Euro. Daneben spielen jedoch in *qualitativer Hinsicht die Besitz- und Leitungsstruktur* eine wesentliche Rolle für die Zuordnung von Unternehmen zum Mittelstand.²⁰ Ein Unternehmen kann sich entweder in Eigentümer- oder Familien- sowie in Fremdbesitz befinden. Analog ist auch eine Leitung des Unternehmens durch den Eigentümer, die Familie oder ein Fremdmanagement möglich. Bezieht man diese Kriterien in die Definition mittelständischer Unternehmen mit ein, so muss die rein quantitative Definition des DMI modifiziert werden. Demnach sind sowohl eigentümer- und familiengeführte Unternehmen als auch managergeführte Unternehmen mit bis zu ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder einem Jahresumsatz von bis zu ca. 600 Mio. Euro sowie Unternehmen, die beide Merkmale aufweisen, dem Mittelstand zuzurechnen.

Unternehmensklassifikation	Beschäftigtenzahl	Jahresumsatz (in Mio. EUR)
Kleinstunternehmen	Bis ca. 30	Bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	Bis ca. 300	Bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	Bis ca. 3.000	Bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	Über 3.000	Über 600 Mio. EUR

Abb. 3: Quantitative Definition des DMI [vgl. Becker/Staffel/Ulrich, 2008, 14]

¹⁵ Vgl. Astrachan/Klein/Smyrnios, 2005, 321 ff.

¹⁶ Vgl. Koeberle-Schmid, 2008b, 150.

¹⁷ Vgl. Becker/Ulrich, 2011, 1 ff.

¹⁸ Vgl. Damken, 2007, 58.

¹⁹ Vgl. Becker/Staffel/Ulrich, 2008, 11.

²⁰ Vgl. zum Grundgedanken schon Gutenberg, 1962, 12 f.

In Abhängigkeit von den beiden *Dimensionen Besitz* und *Leitung* hat das DMI eine Typologie mittelständischer Unternehmen entwickelt, die zwischen Eigentümer- und Familienunternehmen, fremdgeführtem Mittelstand, mischfinanzierten Unternehmen und Publikumsgesellschaften unterscheidet. *Eigentümerunternehmen* befinden sich in Besitz einer Einzelperson und werden gleichzeitig vom Eigentümer selbst geleitet. *Familienunternehmen* hingegen zeichnen sich dadurch aus, dass in mindestens einer der beiden Dimensionen „Besitzstruktur“ und „Leistungsstruktur“ ein unmittelbarer Einfluss der Eigentümerfamilie besteht. Befinden sich Unternehmen zwar in Besitz einer Einzelperson oder Familie, wird allerdings vollständig von einem angestellten Manager geleitet, so werden diese Unternehmen als *fremdgeführter Mittelstand* bezeichnet. Die Eigentümer- und Familienunternehmen sowie der fremdgeführte Mittelstand lassen sich zur Gruppe der Unternehmen mit Familientradition zusammenfassen. *Mischfinanzierte* Unternehmen befinden sich in Fremdbesitz oder weisen mezzanine Finanzierungsformen auf, werden im Vergleich zu Publikumsgesellschaften aber vom Eigentümer oder der Familie geführt. *Publikumsgesellschaften mit Fremdmanagement* unterscheiden sich von börsennotierten Großunternehmen ausschließlich aufgrund ihrer geringeren Größe.

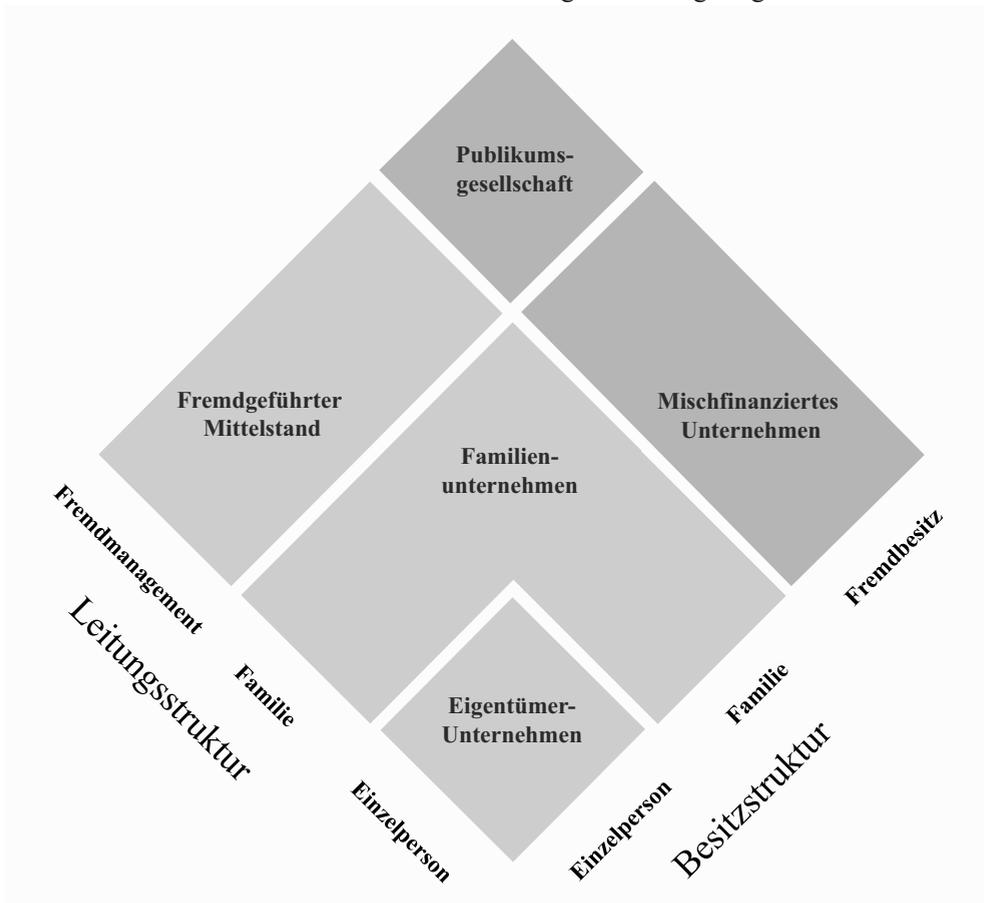


Abb. 4: Quantitative Definition des DMI [vgl. Becker/Staffel/Ulrich, 2008, 30]

2.2. CFO-Forschung

Grundlage des deutschen Verständnisses der *Unternehmensverfassung* ist die organisatorische Trennung von *Aufsicht* und *Leitung* in Verbindung mit dem Prinzip der kollegialen Unternehmensführung.²¹ Im Gegensatz zum *angloamerikanischen System*, in dem die Rechte und Pflichten von Aufsicht und Leitung meist auf die beiden Personen des Chairman (Aufsicht) sowie CEO (Leitung) aufgetrennt, aber in einem Organ (Board) zusammengefasst wurden, befassen sich die deutschen Entsprechungen *Vorstand* (bei AG) oder *Geschäftsführung/-leitung* (bei GmbH und Personengesellschaften) alleine mit der Leitung eines Unternehmens. Ihnen ist – für bestimmte Rechtsformen wie AG sowie GmbH ab 500 Mitarbeitern grundsätzlich verpflichtend – ein Aufsichtsrat als Aufsichtsorgan zur Seite gestellt.

Im angloamerikanischen System erfolgt eine starke *Trennung der Verantwortlichkeiten* einzelner Mitglieder des *Boards* und eine entsprechende Benennung mit Begriffen wie Chief Executive Officer (CEO), Chief Operating Officer (COO) oder Chief Financial Officer (CFO). Aufgrund der starken *Kapitalmarktorientierung* angloamerikanischer Unternehmen ist der CFO in diesem Kulturkreis neben den klassischen Bereichen *Controlling* (im angloamerikanischen Bereich *Managerial* oder *Management Accounting*), *Finance* (häufig auch *Treasurership* genannt) und *Accounting* auch für *Investor Relations* zuständig. Erst in den letzten Jahren hat sich eine enge Beziehung zwischen dem CFO und der Erreichung von *Business Performance* in Unternehmen etabliert.²²

Aufgrund des in § 77 Abs. 1 AktG festgelegten Prinzips der gemeinschaftlichen Geschäftsführung und Vertretung ist der Vorstand einer AG hingegen prinzipiell ein *Gemeinschafts- oder Kollegialorgan*. Die Zuweisung nur von bestimmten Verantwortungsbereichen an eine Person des Leitungsgremiums ist insofern weder üblich noch zulässig. Trotz allem haben sich auch in Deutschland Strukturen entwickelt, in denen es einen „Finanzexperten“ gab, jedoch besaß dieser ein anderes *Rollenbild* als das eines angloamerikanischen CFO. Im deutschsprachigen Kontext war bisher vom CFO nicht oder nur in Ansätzen die Rede. Aus historischen Gründen dominiert das kontrollorientierte Bild des *Kaufmännischen Leiters* oder *Leiters der kaufmännischen Verwaltung*, der meist unterhalb des Leitungsgremiums einer Gesellschaft angesiedelt war.²³ Ein Großteil der deutschen mittelständischen Unternehmenslandschaft ist durch *technisch geprägte Unternehmen* charakterisiert, in denen kaufmännischen Aspekten historisch eine eher geringe Bedeutung beigemessen wurde. In den letzten Jahren ist jedoch auch im Mittelstand ein *Bedeutungszuwachs* kaufmännischer Themen festzustellen, der sich in einer größeren Bedeutung für den Finanzexperten niederschlägt. Letzterer wird wiederum immer häufiger auch mit dem Kürzel CFO benannt, was aus *Forschersicht* durchaus einen anstehenden *Rollenwandel* ankündigen könnte.

Forschungsaktivitäten zum CFO – im weiteren Verlauf dieses Artikels auch als CFO-Forschung beschrieben – stellen in der heutigen deutschsprachigen Controlling- und Managementforschung einen der aktuellsten Schwerpunkte dar.²⁴ *Utz Schäffer* plädiert bspw. auch deshalb für mehr CFO-Forschung, nicht zuletzt da das Verhältnis zwi-

²¹ Vgl. für die AG die §§ 76 ff. AktG.

²² Vgl. *Sutcliff/Donnellan*, 2006, 1 ff.

²³ Vgl. *Schäffer*, 2008, 353.

²⁴ Vgl. z.B. *Schäffer*, 2010.

schen CEO und CFO dem in der Controllingforschung häufig thematisierten Mit- oder auch Gegeneinander von Manager und Controller ähnele.²⁵ Im Gegensatz zu den Aufgabengebieten des Vorstandsvorsitzenden bzw. CEO gibt es jedoch zu den Aufgaben des CFO in Deutschland nur wenige aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse. Hier sei beispielhaft nur eine aktuellere Studie genannt: *Christian Kunz* analysiert Ressortzuständigkeiten des Finanzvorstandes von DAX- und MDAX-Konzernen. Er kommt zu dem Ergebnis, das Ressort des CFO nehme einen zunehmend integrativen Charakter an, der auch teilweise fachfremde Aufgabengebiete für den CFO beinhalte.²⁶

2.2.1. Position des CFO

Die Bedeutung der *Position* des CFO in der heutigen Unternehmenspraxis sollte nicht zu gering angesetzt werden. Dies war jedoch nicht immer so. Früher war die Funktion des *Finanzchefs* eher nach innen gerichtet und durch mehr administrative Tätigkeiten geprägt.²⁷ Die Tätigkeit ähnelte – der Tendenz nach – der Aufgabe eines obersten Buchhalters für das Unternehmen. Der *fehlende Rückhalt* des CFO, der damals meist noch kaufmännischer Geschäftsführer oder Finanzvorstand hieß, im Unternehmen ging mit dem oftmals beschränkten Verständnis der Öffentlichkeit bezüglich der Themenbereiche Controlling, Finanzen und Rechnungswesen einher.²⁸ Zudem galten Kenntnisse in den genannten Bereichen als vollkommen ausreichend für die Übernahme der Position als CFO.²⁹ *Weitere Kenntnisse* – v.a. die im heutigen Kontext immer wieder genannten sozialen Kompetenzen – wurden von den jeweiligen Aufgabenträgern nicht oder nur in geringerem Ausmaß gefordert. *Diese enge Auslegung* der CFO-Tätigkeit erscheint in der heutigen Praxis jedoch nicht mehr angebracht.³⁰ Das Aufgabengebiet des CFO hat in der Gegenwart eine deutliche Aufwertung und simultane Ausbreitung erfahren.³¹

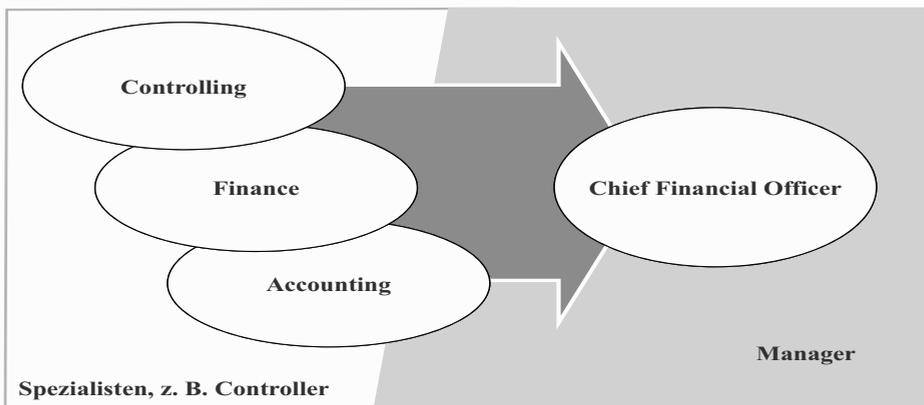


Abb. 5: Integration von Controlling, Finance und Accounting [vgl. *Becker*, 2011, 159]

²⁵ Vgl. *Schäffer/Schürmann*, 2010, 189 f.

²⁶ Vgl. *Kunz*, 2010b, 47 ff.

²⁷ Vgl. *Daum*, 2008, 2.

²⁸ Vgl. *Gison-Höfling*, 2008, 3 ff.

²⁹ Vgl. *Schäffer/Büttner/Zander*, 2008b, 375.

³⁰ Vgl. *Angel/Rampersad*, 2005, 45.

³¹ Vgl. *Fabozzi/Drake/Polimeni*, 2007, 6 f.

Neben die traditionellen Bereiche Controlling, Finanzen (heute: Finance) und Rechnungswesen (heute: Accounting) treten die strategische Planung, Aufgaben im Rahmen gesteigerter Compliance-Anforderungen sowie Kommunikationsaufgaben mit anderen Mitgliedern der Führungsebene, Kreditgebern, Gesellschaftern und Investoren. Häufig wird der heutige CFO als „*zweiter Mann*“ in Vorstand oder Geschäftsführung gesehen. Er steht dem Vorsitzenden beratend und unterstützend zur Seite und ist dessen *Business Partner*.

Eine der Hauptaufgaben des modernen CFO ist die Verbindung einer soliden Basis aus Controlling, Finance und Accounting mit dem Ziel der *Performancesicherung und -steigerung*. Als Anreiz für den CFO bieten sich neben der gestiegenen Bedeutung im Unternehmen zusätzlich auch *erweiterte Karriereperspektiven*. So ist in jüngster Zeit im In- und Ausland zu beobachten, dass sich der CFO als möglicher Nachfolger für die Leitung eines großen Geschäftsbereichs oder auch für die Nachfolge eines ausscheidenden CEO anbietet. Der CFO ist zudem – aus Sicht der Übernahme betriebswirtschaftlicher Funktionen für das Unternehmen – als *Change Agent* das Mitglied des Exekutivgremiums, das in seiner Hauptfunktion der fortschreitenden Integration der Themenbereiche Controlling, Finance und Accounting Rechnung tragen kann.

2.2.2. Das Four-Faces-Modell des modernen CFO

Nicht nur die Aufgabengebiete des modernen CFO, sondern vor allem das *Rollenverständnis* des CFO stellen aktuelle Schwerpunkte der CFO-Forschung dar. Dieser neue Forschungsbereich ist an der Schnittstelle von Management und Controlling angesiedelt und befasst sich dezidiert mit Aspekten, die den CFO im Vergleich zu anderen Aufgabenträgern auf derselben Hierarchieebene auszeichnen. Wie *Goretzki/Weber*³² zeigen, kommt im Gesamtgebiet von Unternehmensführung und Controlling der Berücksichtigung *psychologischer* und *soziologischer Erkenntnisse* im Kontext der Rollentheorie eine deutlich größere Bedeutung als bisher zu.

³² Vgl. *Goretzki/Weber*, 2010, 163 ff.

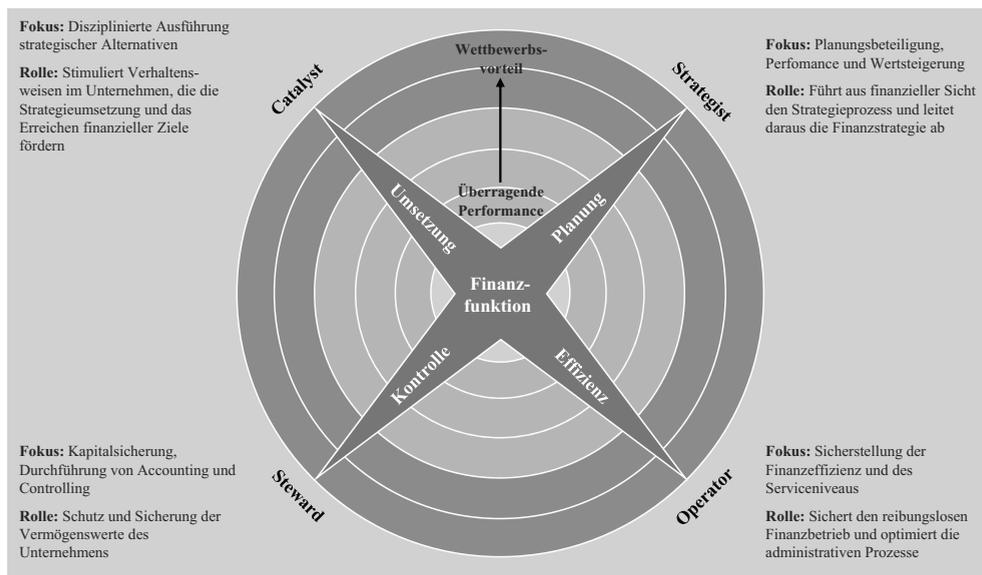


Abb. 6: Die vier Facetten des CFO-Framework [vgl. Deloitte/Economist Intelligence Unit, 2007, 4]

Von der US-amerikanischen Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaft *Deloitte* stammt ein alternatives Modell zum Rollenverständnis des modernen CFO. Dieses weist dem CFO vier mögliche Facetten im Rahmen der Ausübung seiner Aufgaben zu.

Zwei der Facetten des Modells werden aus Sicht der *Literatur* als eher *traditionell*, zwei als eher *modern* gesehen. Die Facette des *Operators*, die die Ausrichtung des CFO auf die *Verbesserung der Effizienz* in den Vordergrund stellt, spricht dem CFO die Aufgabe zu, die Finanzeffizienz und das Serviceniveau innerhalb des gesamten Unternehmens sicherzustellen. Dies ist die Sichtweise, die auch dem *traditionellen deutschen Verständnis* entspricht. Die Facette des *Steward* fokussiert die Kapitalsicherung. Eine reibungsfreie Abwicklung von Accounting und Controlling ermöglicht es dem CFO, seiner Funktion als Treuhänder der Unternehmenseigentümer nachzukommen und die Vermögenswerte des Unternehmens zu sichern.

Die beiden Facetten des *Strategist* und des *Catalyst* wurden bisher in dieser Form nicht oder nur selten als Bestandteile des Rollenbilds von CFO gesehen. Ansätze finden sich z.B. in der Wahrnehmung des CFO als sogenanntem *Business Navigator*, welcher profitables Wachstum vorantreiben soll.³³ Die Facette des *Strategist* teilt dem CFO die Rolle zu, für *Business Performance* und *Wertsteigerung* federführend verantwortlich zu sein. Dies äußert sich insbesondere durch die starke Beteiligung des CFO am Prozess der *operativen und strategischen Planung*.

Aus der sehr innovativen Facette des *Catalyst* ließe sich die Anforderung an CFO ableiten, nicht nur vorbereitende Aktivitäten zu übernehmen, sondern Veränderungen auch aktiv anzustoßen und somit auch in Bereiche vorzustößen, die einst dem CEO vorbehalten

³³ Vgl. *Daum*, 2008, 2 ff.

ten waren. Insofern wird der CFO zum obersten Architekten des *Change Management* im Unternehmen. *Strategischen Themen* wie der *Unternehmens- und Personalentwicklung* kommt in diesem Zusammenhang große Bedeutung zu.

2.2.3. Spezifika der CFO-Position im deutschen Mittelstand

Die Position des CFO in *mittelständischen Unternehmen* muss – wie bereits erläutert – aufgrund der *Spezifika dieses Betriebstyps* als von der Ausprägung der CFO-Rolle in Großunternehmen unabhängige, eigenständige Problemstellung betrachtet werden.

In der vorliegenden Untersuchung wird in einer *typologisierenden Vorgehensweise* davon ausgegangen, dass die unterschiedliche Besitz- und Leitungskonstellation der verschiedenen Unternehmenstypen einen der Haupteinflussfaktoren auf die Tätigkeit des CFO in mittelständischen Unternehmen darstellt.

Eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen kann als *Eigentümerunternehmen* klassifiziert werden. Diese Unternehmen besitzen hinsichtlich ihrer Leitungs- und Besitzstruktur besondere Merkmale. So kann sowohl Besitz als auch Leitung einer Einzelperson zugeordnet werden. Bezüglich dieses Unternehmenstyps sind insbesondere die Auswirkungen der vorliegenden Besitz- und Leitungsstruktur auf die Rolle des CFO von wissenschaftlichem und auch praktischem Interesse. Insofern muss untersucht werden, wie die Zusammenarbeit zwischen dem *Eigentümer* in seiner Position als *Personifizierung des obersten Leitungsorgans* und dem CFO ausgestaltet ist. Dabei wird vermutet, dass der Eigentümer eines eigentümergeführten Unternehmens an allen Entscheidungen, die finanzielle Auswirkungen auf sein Privatvermögen aufweisen, partizipieren möchte. Des Weiteren muss untersucht werden, ob und inwieweit der Alleineigentümer *Entscheidungskompetenzen* auf den angestellten CFO übertragen kann oder möchte.

Familienunternehmen weisen in Bezug auf Leitungs- und Besitzstruktur einen unmittelbaren Einfluss der Familie auf. Oberster Entscheidungsträger (z.B. als CEO) ist stets ein Familienmitglied – auch dann, wenn ein Fremdmanagement in der Geschäftsführung etabliert ist. Auch hier soll untersucht werden, welche Auswirkungen diese Leitungs- und Besitzstruktur auf Aufgaben, Funktionen und Rollen des CFO hat. Ein möglicher Untersuchungsgegenstand könnte die Frage sein, welche Weisungsgebundenheit der CFO zum einen in Bezug auf die Familienmitglieder, die aktiv oder passiv im Unternehmen agieren, und zum anderen in Bezug auf das Fremdmanagement aufweist. Darüber hinaus könnte auch eine Untersuchung des *Vertrauensverhältnisses* zwischen dem CFO und den im Unternehmen agierenden Familienmitgliedern von Bedeutung sein.

Der *fremdgeführte Mittelstand* zeichnet sich dadurch aus, dass sich das Unternehmen im Besitz einer Einzelperson oder einer Familie (mindestens zwei Personen) befindet, während die Leitung komplett an ein externes Management vergeben wurde. Aufgrund der zunehmenden Entfernung der Familie vom operativen Geschäft werden in Anlehnung an die Mittelstandsdefinition des DMI nur Unternehmen mit bis zu ca. 3.000 Mitarbeitern oder 600 Millionen Euro Umsatz zu dieser Gruppe gezählt. Größere Unternehmen mit vergleichbaren Besitz- und Leitungsstrukturen sind qualitativ eher mit Publikumsgesellschaften vergleichbar.

Für die CFO-Forschung stellt sich insbesondere die Frage, wie sich die vermutete Mittlerfunktion des CFO zwischen der Unternehmerfamilie und dem angestellten CEO/Vorstandsvorsitzenden auf die Rolle und *Aufgabengebiete* des CFO auswirkt. Da der