
Deloitte.Mittelstandsinstitut

an der Universität Bamberg



Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Die Rolle des CFO im Mittelstand

von

Wolfgang Becker, Johannes Krämer,
Michaela Staffel und Patrick Ulrich



Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 155

ISBN 3-931810-70-4

Impressum

Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker
Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg (i. G.)

Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg

Fon +49.(0)951.863.2507

Fax +49.(0)951.39705

Mail dmi@uni-bamberg.de

Internet www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!

Bamberg 2009, Printed in Germany.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
1 Einführung.....	1
2 Executive Summary.....	3
3 Einführung zur Rolle des CFO im Mittelstand	6
3.1 Das Four-Faces-Modell des modernen CFO.....	7
3.2 Spezifika der CFO-Position im Mittelstand	9
4 Beschreibung der Forschungsmethodik	13
4.1 Begründung des qualitativen Forschungsansatzes	13
4.2 Charakterisierung der Forschungsmethode Fallstudie	15
4.3 Das problemzentrierte Interview im Zentrum der Fallstudien	17
5 Aufbau und Durchführung der Interviews	20
5.1 Vorbereitung der Interviews	20
5.2 Durchführung der Interviews	24
5.3 Nachbereitung der Interviews	27
6 Charakterisierung der Probanden.....	30
6.1 Rechtsform- und gründungsspezifische Charakterisierung	30
6.2 Marktspezifische Charakterisierung	32
6.3 Unternehmensgrößenspezifische Charakterisierung.....	35
6.4 Personenspezifische Charakterisierung	42
7 Rahmenbedingungen der CFO-Tätigkeit.....	45
7.1 Die Person des CFO	45
7.2 Leitungs- und Besitzstruktur der befragten Unternehmen	51
7.3 Einfluss des Geschäftsmodells auf den CFO	56
7.4 Bewertung der Komplexität	63
7.5 Bedeutende interne und externe Veränderungen.....	69
8 Aufgaben, Funktionen und Rollen des CFO	73
8.1 Der CFO als Führungspersönlichkeit.....	73
8.2 Bedeutende Funktionen des CFO	74
8.3 Aufgabengebiete des CFO.....	76
8.4 Veränderungen der Aufgabengebiete.....	85

8.5	Einbindung des CFO in die strategische Planung	90
8.6	Rolle des Controlling für das Gesamtunternehmen	97
8.7	Rollenbild des CFO	107
8.8	Entwicklung des CFO-Rollenbildes.....	115
8.9	Anforderungen an die Person des CFO.....	118
9	Spiegelung von Aufgabengebieten, Funktionen und Rollen	125
9.1	Analyse der einzelnen Rollenbilder.....	125
9.2	Analyse der einzelnen Aufgabengebiete	131
10	Alphabetisches Verzeichnis der CFOs	150
	Literaturverzeichnis	XI
	Die Autoren	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Integration von Controlling, Finance und Accounting	7
Abbildung 2: Die vier Facetten des CFO Framework.....	8
Abbildung 3: Mittelständische Unternehmen nach DMI	10
Abbildung 4: Allgemeine Unternehmenstypologie des Mittelstands	11
Abbildung 5: Vorgehensweise in Fallstudienuntersuchungen.....	16
Abbildung 6: Forschungskonzeption im Gegenstrom nach <i>Becker</i>	18
Abbildung 7: Grobstruktur Aufbau und Inhalt Leitfaden	22
Abbildung 8: Strukturanalyse	23
Abbildung 9: Standorte der befragten Unternehmen	27
Abbildung 10: Rechtsform der befragten Unternehmen.....	31
Abbildung 11: Gründungsjahr der befragten Unternehmen	32
Abbildung 12: Wirtschaftsbereiche der befragten Unternehmen	33
Abbildung 13: Produkte und Dienstleistungen	34
Abbildung 14: Marktanteil der befragten Unternehmen	35
Abbildung 15: Anzahl der Standorte im Inland.....	36
Abbildung 16: Anzahl der Standorte im Ausland.....	37
Abbildung 17: Anzahl der Beschäftigten der befragten Unternehmen	38
Abbildung 18: Jährlicher Umsatz der befragten Unternehmen	39
Abbildung 19: Größenklassen der befragten Unternehmen.....	40
Abbildung 20: Beschäftigte im CFO-Bereich.....	41
Abbildung 21: Kosten im Finanzbereich.....	42
Abbildung 22: Funktion der Interviewten	43
Abbildung 23: Geschlecht der Probanden.....	44
Abbildung 24: Ausbildungshintergrund der befragten CFOs.....	46
Abbildung 25: Studienrichtungen der befragten CFOs	46
Abbildung 26: Erfahrung der Befragungsteilnehmer als CFO.....	48

Abbildung 27: Explizites Bestehen der CFO-Funktion auf Leitungsebene ..	49
Abbildung 28: Funktion/Position der befragten Entscheidungsträger	50
Abbildung 29: Leitungs- und Besitzstruktur der befragten Unternehmen	51
Abbildung 30: Börsennotierung der befragten Unternehmen.....	53
Abbildung 31: Beeinflussen Besitz- und Leitungsstruktur den CFO?	54
Abbildung 32: Detaillierte Auswirkungen von Besitz und Leitung	55
Abbildung 33: Wertschöpfungslogik der befragten Unternehmen.....	58
Abbildung 34: Geschäftsmodelle und CFO-Tätigkeit	59
Abbildung 35: Spezifika der Wertschöpfung	59
Abbildung 36: Internationalität der Geschäftstätigkeit.....	60
Abbildung 37: Einfluss der Branche auf die CFO-Tätigkeit.....	61
Abbildung 38: Besonderheiten der Branche.....	62
Abbildung 39: Bewertung der externen Komplexität des Unternehmens	63
Abbildung 40: Gründe für die externe Komplexität des Unternehmens	64
Abbildung 41: Bewertung der internen Komplexität des Unternehmens	65
Abbildung 42: Gründe für die interne Komplexität des Unternehmens.....	66
Abbildung 43: Gründe für die Gesamtkomplexität des Unternehmens.....	68
Abbildung 44: Jüngere Veränderungen der Komplexität	69
Abbildung 45: Bedeutende externe Veränderungen für den CFO	70
Abbildung 46: Bedeutende interne Strukturveränderungen für den CFO	71
Abbildung 47: Wichtige zukünftige Herausforderungen für den CFO	72
Abbildung 48: Der CFO als Führungspersönlichkeit.....	74
Abbildung 49: Hauptsächlich ausgeführte Funktionen des CFO	75
Abbildung 50: Besonders bedeutsame Funktionen	76
Abbildung 51: Aufgabengebiete und deren Prioritäten – Teil 1.....	77
Abbildung 52: Aufgabengebiete und deren Prioritäten – Teil 2.....	78
Abbildung 53: Anteiliges Zeitbudget der Aufgabengebiete – Teil 1	79
Abbildung 54: Anteiliges Zeitbudget der Aufgabengebiete – Teil 2	80
Abbildung 55: Aufgabenspezifischer Delegationsgrad – Teil 1	81

Abbildung 56: Aufgabenspezifischer Delegationsgrad – Teil 2.....	82
Abbildung 57: Zukünftige Prioritäten der Aufgabengebiete – Teil 1.....	83
Abbildung 58: Zukünftige Prioritäten der Aufgabengebiete – Teil 2.....	83
Abbildung 59: Intendierte Aufteilung der Aufgabengebiete.....	84
Abbildung 60: Veränderung der Aufgabengebiete in der Vergangenheit	85
Abbildung 61: Aufgabengebiete mit Bedeutungsgewinn und -verlust.....	87
Abbildung 62: Zukünftig neue Aufgabengebiete im CFO-Bereich	88
Abbildung 63: Wachstum der Aufgabengebiete im CFO-Bereich.....	89
Abbildung 64: Abgrenzung des Begriffs Planung.....	90
Abbildung 65: Makrostruktur von Planung, Entscheidung und Kontrolle	91
Abbildung 66: Existenz eines formalisierten Planungsprozesses.....	92
Abbildung 67: Involviertheit in den Willensbildungsprozess.....	93
Abbildung 68: Aufgaben des CFO im Planungsprozess	94
Abbildung 69: Kontrollaufgaben im strategischen Planungsprozess	95
Abbildung 70: Erforderliche Kompetenzen für die Abstimmungsfunktion	96
Abbildung 71: Hierarchiedynamik in PEK-Prozessen	97
Abbildung 72: Überblick über die Funktionen des Controlling	98
Abbildung 73: Elemente einer Controlling-Konzeption.....	99
Abbildung 74: Bedeutungsunterschiede von CFA-Aufgabengebieten.....	101
Abbildung 75: Dominanz der CFA-Aufgabengebiete	101
Abbildung 76: Verflechtung der CFA-Funktionen.....	103
Abbildung 77: Rolle des Controlling für das Gesamtunternehmen	104
Abbildung 78: CFO als oberster Controller	105
Abbildung 79: Konkrete Aufgabengebiete des CFO im Controlling	107
Abbildung 80: Rollen des CFO	110
Abbildung 81: Kombinationen der Rollen des CFO	111
Abbildung 82: CFO-Rollen mit hoher Bedeutung	112
Abbildung 83: Entstehung des CFO-Rollenbildes.....	113
Abbildung 84: Konflikte bei der CFO-Rollenbild-Entwicklung	114

Abbildung 85: Konflikte bei der Entwicklung des CFO-Rollenbildes.....	115
Abbildung 86: Entwicklung des CFO-Rollenbildes auf 5-Jahres-Sicht	115
Abbildung 87: Existenz eines vollkommenen/optimalen CFO.....	117
Abbildung 88: Eigenschaften eines vollkommenen/optimalen CFO	118
Abbildung 89: Fachliche Anforderungen an die Person des CFO	119
Abbildung 90: Soziale Anforderungen an die Person des CFO	120
Abbildung 91: Persönliche Anforderungen an die Person des CFO.....	121
Abbildung 92: Weitere Anforderungen an die Person des CFO	122
Abbildung 93: Vorbereitung des CFO-Nachwuchses.....	123
Abbildung 94: Bedeutung für die Facette Operator.....	126
Abbildung 95: Bedeutung für die Facette Steward.....	127
Abbildung 96: Bedeutung für die Facette Strategist.....	128
Abbildung 97: Bedeutung für die Facette Catalyst.....	129
Abbildung 98: Bedeutung der Aufgabengebiete für die Rolle des CFO.....	130
Abbildung 99: Verantwortungsbereich des CFO – Teil 1	131
Abbildung 100: Verantwortungsbereich des CFO – Teil 2	132
Abbildung 101: Bedeutung von IT	133
Abbildung 102: Bedeutung von Tax/Steuern	134
Abbildung 103: Bedeutung von Personal	135
Abbildung 104: Bedeutung konzernbezogener Finanzdienstleistungen	135
Abbildung 105: Bedeutung von Recht.....	136
Abbildung 106: Bedeutung von Compliance	137
Abbildung 107: Bedeutung von Treasury und Finanzen	138
Abbildung 108: Bedeutung von Corporate Procurement/Einkauf	139
Abbildung 109: Bedeutung von bereichsbezogenen Sonderaufgaben.....	139
Abbildung 110: Bedeutung der Revision	140
Abbildung 111: Bedeutung des Risikomanagements	141
Abbildung 112: Bedeutung der Corporate Governance	142
Abbildung 113: Bedeutung der Versicherungen/Insurance.....	143

Abbildung 114: Bedeutung von Rechnungswesen und Bilanzierung	144
Abbildung 115: Bedeutung des Controlling	145
Abbildung 116: Bedeutung der Investor Relations	146
Abbildung 117: Bedeutung der Unternehmensentwicklung	147
Abbildung 118: Bedeutung von kaufmännischem Bereich und Planung ...	148
Abbildung 119: Bedeutung von Beteiligungen, Mergers & Acquisitions	149

1 Einführung

Die Rolle des **Finanzchefs** in Unternehmen unterliegt einem immer schneller fortschreitenden Wandel. Früher übernahm der Finanzvorstand in Unternehmen häufig die Rolle des obersten Buchhalters und beschäftigte sich hauptsächlich mit Verwaltungsfragen und Soll-Ist-Abweichungen. Klassische Arbeitsbereiche waren das Cash- und Forderungsmanagement sowie allgemein die Beschaffung von finanziellen Mitteln. Die wachsenden Anforderungen der internationalen Kapitalmärkte haben auch das Aufgabengebiet des CFO entscheidend verändert.

Das **veränderte Rollenverständnis** weist dem CFO in Großunternehmen neben der traditionellen Rolle des Finanzexperten weitere Rollen wie z.B. die des Strategen, des Analysten oder des Sanierers zu. Im Bereich mittelständischer Unternehmen existieren bisher kaum theoretische oder empirische Arbeiten zur Rolle des CFO. In den bisherigen Forschungsprojekten des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg konnte der Verdacht erhärtet werden, dass in mittelständischen Unternehmen trotz eines bereits begonnenen strukturellen Wandels noch erheblicher **Nachholbedarf** im Bereich betriebswirtschaftlich fundierter Konzepte, Methoden und Instrumente besteht. Die bisherigen Forschungsarbeiten zur Rolle des CFO berücksichtigen kaum die spezifischen Anforderungen Eigentümer- und Manager-geführter Unternehmen an eine solche Position. Ziel muss aber gerade bei mittelständischen Unternehmen sein, zu einer **ganzheitlichen Sichtweise** unter Einbeziehung der Ziele von Eigentümern und anderen Stakeholdern zu gelangen. Mit dem vorliegenden Projekt setzt das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg an dieser Forschungslücke an.

Ziel des Forschungsvorhabens war es, einen ersten Überblick über das Rollenverständnis des CFO in mittelständischen Unternehmen zu gewinnen. Hierzu wurden **persönliche Interviews** mit 42 CFOs mittelständischer Unternehmen in ganz

Deutschland durchgeführt. Die Interviews orientierten sich an **Leitfäden**, welche offene und geschlossene Fragen kombinieren.

Folgende Aspekte standen im Mittelpunkt der Untersuchung:

- Veränderungen externer Rahmenbedingungen und Implikationen für den CFO;
- Anforderungs- und Tätigkeitsprofil des CFO im Mittelstand;
- Veränderung des Rollenverständnisses des CFO im Mittelstand.

Besonderer Dank gilt den teilnehmenden CFOs, die mit ihrer Unterstützung dieses Forschungsprojekts einen Einblick in die praktische Arbeit eines CFO gegeben und damit die **vorliegende Untersuchung** erst möglich gemacht haben. Unser Dank gilt auch Herrn Dr. rer. pol. Christian Kunz für seinen fachlichen Input und die zahlreichen Diskussionen zum Thema CFO. Zudem möchten wir uns bei Herrn Dipl.-Kfm. Robert Ebner und Frau cand. rer. pol. Ramona Franz bedanken, die wichtige Arbeiten im Rahmen der Erstellung dieses Beitrags übernommen haben. Bester Dank schließlich auch an die studentischen Mitarbeiter des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling für ihre Ideen, Anregungen und Mithilfe bei der Durchführung der Interviews und der Erstellung dieses Beitrags.

Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der **Forschung**, sondern auch aus Sicht der **Unternehmenspraxis** wertvolle Einblicke in das Rollenverständnis des CFO in mittelständischen Unternehmen ermöglicht.

Bamberg, im Juni 2009

Die Autoren

2 Executive Summary

Die **CFO-Position** ist eine der Rollen, die sich in mittelständischen Unternehmen in den letzten Jahren am stärksten gewandelt hat.

Das **Rollenverständnis** des CFO hat sich vom Operator (oberster Buchhalter) und Steward (Kontrolleur) zum Strategist gewandelt. Der CFO versteht sich als aktiver Part des unternehmerischen **Willensbildungsprozesses** und gibt sich nicht mit der Beschränkung auf seine restriktiv ausgelegte Finanzfunktion zufrieden.

CFOs in mittelständischen Unternehmen stehen ihren Kollegen in Großunternehmen in Bezug auf die fachliche **Qualifikation** nicht nach. 95 Prozent der Interviewteilnehmer weisen einen Studienabschluss an einer Universität oder Fachhochschule auf. Dies spricht für die große fachliche Kompetenz des CFO im Mittelstand.

Bezüglich des Einflusses der Leitungs- und Besitzstruktur auf den CFO lassen sich abhängig vom **Unternehmenstyp** (Eigentümer-Unternehmen, Familienunternehmen, Fremdgeführter Mittelstand, Mischfinanziertes Unternehmen, Publikumsgesellschaft) doch deutliche **Unterschiede** erkennen. So fühlen sich CFOs in Unternehmen mit Familienbeteiligung einerseits durch die stärkere Langfristorientierung in der Kontinuität ihrer Arbeit bestärkt, andererseits können auch Konflikte mit Eigentümern auftreten.

In mittelständischen Unternehmen hat ein CFO aufgrund der spezifischen Geschäftsmodelle generell einen eher schwierigen Stand, da viele dieser Hidden Champions technische, produktgetriebene oder kundengetriebene **Geschäftsmodelle** aufweisen und kaufmännischen Funktionen eher eine untergeordnete Bedeutung beimessen. Als größter Einflussfaktor auf die Rolle des CFO wird die ansteigende **interne** und **externe Komplexität** gesehen. Gleichzeitig sehen sich die CFOs als prädestiniert

dafür, diese Komplexität wieder auf ein verträgliches – also letztlich durch das Management handhabbares – Maß zu reduzieren.

In der aktuellen volkswirtschaftlichen Krise sehen die teilnehmenden CFOs einen deutlichen Anstieg ihrer Einflussmöglichkeiten im Unternehmen, was mit einem gestiegenen subjektiv wahrgenommenen **Wertbeitrag** der Finanzfunktion für das Unternehmen gleichzusetzen ist.

Als Führungspersönlichkeit übernimmt der CFO im Mittelstand – stärker als in Großunternehmen – sowohl übergeordnet leitende als auch spezifische Funktionen. Den Bereichen Finanzierung, Controlling und Strategie kommt besonders große Bedeutung zu. Controlling, Finanzierung, Personalmanagement und Accounting sind die **Aufgabengebiete**, die am häufigsten mit A- oder B-Priorität von CFOs im Mittelstand ausgeführt werden. Durchschnittlich werden 65 Prozent der Aufgaben von CFOs an ihre Mitarbeiter delegiert.

Die Hälfte der CFOs ist mit der Aufteilung ihrer Aufgabengebiete zufrieden. Große **Veränderungen** sind insbesondere in den Bereichen Controlling, IT und Personal zu erwarten. Am stärksten wird der Bereich Finanzierung in Zukunft an Bedeutung gewinnen, was jedoch auch mit der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise zusammenhängen könnte. In 53 Prozent der Unternehmen ist der CFO stark in den Prozess der strategischen Planung integriert und meist Treiber dieses Prozesses. Dies belegt die Bedeutung und zugleich die **aktive wertschöpfungsorientierte Funktion** des Controlling im Rollenverständnis eines modernen CFO.

Etwa 80 Prozent der CFOs sehen einen **Bedeutungsunterschied** der Aufgabengebiete Controlling, Finance und Accounting in ihrem Bereich. Hierbei dominiert die Rolle des Controlling, gefolgt von Finance. Dem Accounting kommt eine eher untergeordnete Rolle zu. 28 der 42 CFOs sehen ein Zusammenwachsen der drei Bereiche Controlling, Finance und Ac-

counting. Die Bedeutung des Controlling für das Unternehmen wird von fast allen Befragten als hoch angesehen.

In Bezug auf das **Rollenverständnis** sehen sich die befragten CFOs meist in allen vier Rollen Operator, Steward, Strategist und Catalyst, wobei dem Strategist und Steward eine leichte Dominanz zukommt. In den meisten Unternehmen ist das Rollenbild des CFO historisch gewachsen. Die strategische Komponente der CFO-Tätigkeit wird aus Sicht der Interviewten in Zukunft weiter wachsen.

Als wichtige **Anforderungen** an potentielle CFOs sehen die Befragten insbesondere betriebswirtschaftliche Kenntnisse, ein abgeschlossenes Hochschulstudium, Teamfähigkeit, soziale Kompetenz, analytisches Denken und Kreativität. Auch Internationalität und Branchenkenntnisse sind vorteilhaft.

3 Einführung zur Rolle des CFO im Mittelstand

Die Bedeutung der Position des CFO in der heutigen **Unternehmenspraxis** sollte nicht zu gering angesetzt werden. Doch war dies nicht immer so. Früher war die Funktion des Finanzchefs eher innengerichtet und durch **administrative Tätigkeiten** geprägt.¹ Die Tätigkeit ähnelte der Aufgabe eines obersten Buchhalters. Das fehlende Renommee des CFO, der meist kaufmännischer Geschäftsführer oder Finanzvorstand hieß, ging mit dem oftmals **beschränkten Verständnis** der Öffentlichkeit bezüglich der Themenbereiche Controlling, Finance und Accounting einher. Zudem galten Kenntnisse in den genannten Bereichen Controlling, Finance und Accounting als ausreichend für die Position als CFO.² Diese **enge Auslegung** der CFO-Tätigkeit erscheint in der heutigen Praxis jedoch mehr und mehr obsolet.³

Heutzutage wird die Rolle des CFO zumeist anders interpretiert. Nicht selten wird der CFO als **zweiter Mann** in Vorstand oder Geschäftsführung gesehen, welcher dem Vorsitzenden beratend und unterstützend zur Seite steht.⁴ Eine der Hauptaufgaben des modernen CFO ist die Verbindung einer soliden Basis aus Controlling, Finance und Accounting mit dem Ziel der **Performancesteigerung**.⁵ Als Lohn für die CFOs bieten sich unter anderem **neue 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 CEOs anbietet. Ein aktuelles Erfolgsbeispiel ist *Karl-Gerhard Eick*. Er war von 2000 bis 2009 Finanzvorstand der *Deutsche*

¹ Vgl. *Daum* (2008), S. 2.

² Vgl. *Schäffer/Büttner/Zander* (2009), S. 375.

³ Vgl. *Angel/Rampersad* (2005), S. 45.

⁴ Vgl. *Schäffer/Büttner/Zander* (2009), S. 375.

⁵ Vgl. *Deloitte/Economist Intelligence Unit* (Hrsg., 2007), S. 6.

Telekom AG und ist seit 1. März 2009 Vorstandsvorsitzender des Konzerns *Arcandor* (früher *KarstadtQuelle*).

Der CFO ist zudem – aus Sicht betriebswirtschaftlicher Funktionen – derjenige im Leitungsgremium, der in seiner Hauptfunktion der fortschreitenden **Integration** der Themenbereiche **Controlling**, **Finance** und **Accounting** verpflichtet ist.

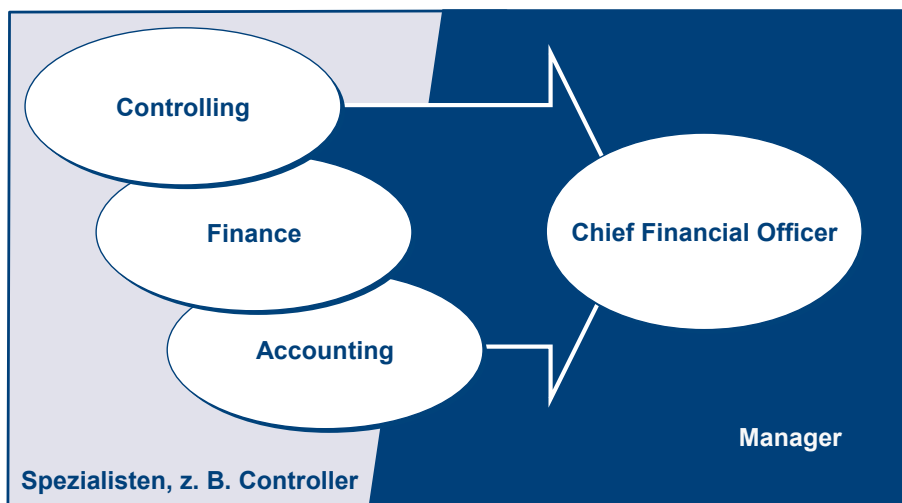


Abbildung 1: Integration von Controlling, Finance und Accounting⁶

Insofern könnte man den CFO als Institutionalisierung einer modern geprägten Controllingsicht verstehen, welche sich in der Unternehmenspraxis am ehesten unter dem Oberbegriff des **Value Based Management**⁷ subsumieren lässt.

3.1 Das Four-Faces-Modell des modernen CFO

Basierend auf aktuellen empirischen und theoretischen Erkenntnissen wurden von mehreren – meist US-amerikanischen – Beratungs- und Prüfungsunternehmen Ansätze der Klassifikation von CFO-Rollen entwickelt.⁸ Von der US-amerikanischen Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaft

⁶ Quelle: *Becker* (2009), S. 174.

⁷ Zum Zusammenhang von Controlling und Value Based Management vgl. z.B. *Böhl* (2006).

⁸ Vgl. z.B. die Ansätze von *booz&co.* (Hrsg., 2004), *IBM* (Hrsg., 2007), *KPMG* (Hrsg., 2007), *Ernst & Young* (Hrsg., 2008).

Deloitte, welche eine eigene Serviceline zur Unterstützung von CFOs unterhält, stammt ein alternatives Modell zum **Rollenverständnis** des **modernen CFO**. Dieses weist dem CFO vier mögliche Facetten im Rahmen der Ausübung seiner Aufgaben zu.

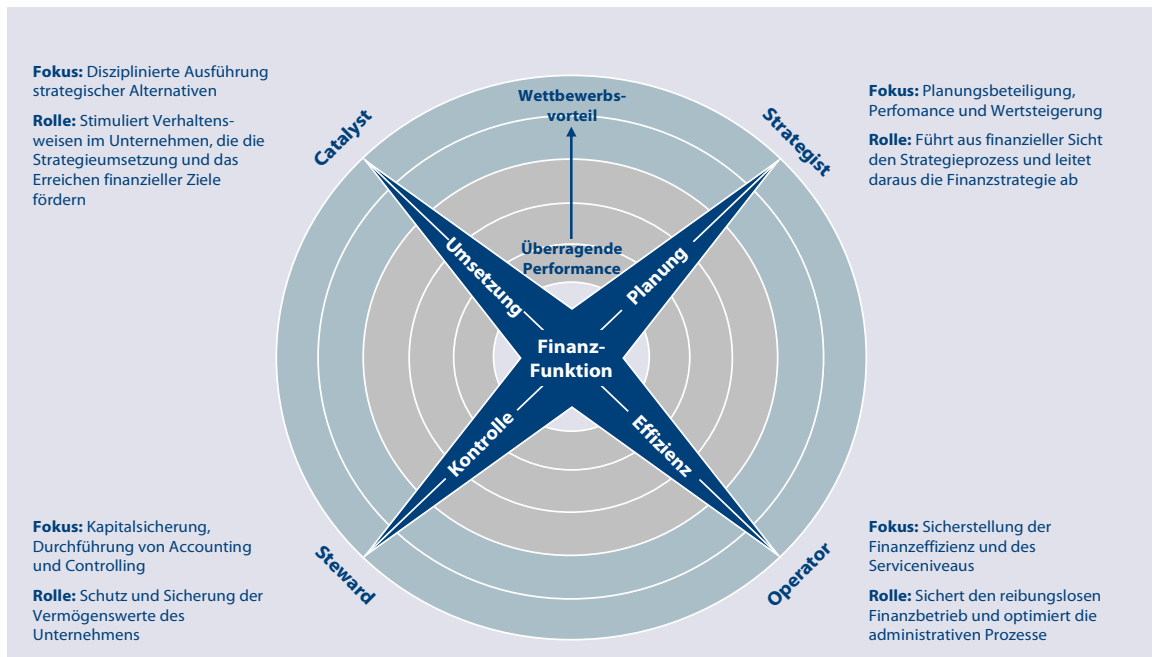


Abbildung 2: Die vier Facetten des CFO Framework⁹

Zwei der Facetten des Modells werden als eher traditionell, zwei als eher modern gesehen. Die Facette des **Operator**, welche die Größe Effizienz in den Vordergrund stellt, spricht dem CFO die Aufgabe zu, die **Finanzeffizienz** und das Serviceniveau innerhalb des gesamten Unternehmens sicherzustellen.

Die Facette des **Steward** fokussiert die Kapitalsicherung. Eine reibungsfreie Abwicklung von Accounting und Controlling ermöglicht es dem CFO, seiner Funktion als **Treuhänder** nachzukommen und die Vermögenswerte des Unternehmens zu sichern. Aus theoretischer Perspektive ließe sich die Rolle des CFO als Treuhänder der Kapitaleigentümer mit der **Stewardship Theory** von *Davis, Schoorman* und *Donaldson* erklären,

⁹ In Anlehnung an: *Deloitte/Economist Intelligence Unit* (Hrsg., 2007), S. 4.

nach der Manager altruistisch orientiert sind und versuchen, den Nutzen der Unternehmenseigentümer zu maximieren.¹⁰

Die beiden Facetten des **Strategist** und des **Catalyst** wurden bisher in dieser Form nicht oder kaum beim CFO gesehen.¹¹ Die Facette des Strategist teilt dem CFO die Rolle zu, für **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 Facette des Catalyst ließe sich die Anforderung an CFOs ableiten, nicht nur vorbereitende Aktivitäten zu übernehmen, sondern **Veränderungen** auch **aktiv anzustoßen**. Insofern wird der CFO zum obersten Architekten des **Change Management** im Unternehmen. Themen wie der Unternehmens- und Personalentwicklung kommt in diesem Zusammenhang große Bedeutung zu.

3.2 Spezifika der CFO-Position im Mittelstand

Die Position des CFO in mittelständischen Unternehmen muss aufgrund der Spezifika dieses Betriebstyps als von der Ausprägung der CFO-Rolle in Großunternehmen unabhängige, eigenständige Problemstellung betrachtet werden. Die Größenkriterien der vorliegenden Operationalisierung wurden im Vergleich zu früheren Untersuchungen mit Mittelstandsfokus deutlich nach oben angehoben. Mittelständische Unternehmen sind gemäß *Becker* und *Ulrich*¹² in einer ersten Annäherung quantitativ und qualitativ wie folgt zu definieren:

¹⁰ Vgl. *Davis/Schoorman/Donaldson* (1997), S. 26ff.

¹¹ Ansätze finden sich z.B. in der Wahrnehmung des CFO als sogenanntem business navigator, welcher profitables Wachstum vorantreiben soll. Vgl. *Daum* (2008), S. 2ff.

¹² Vgl. *Becker/Ulrich* (2009), S. 2ff.

Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
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

Mittelständische Unternehmen sind:

- Eigentümer- bzw. Familien-geführte Unternehmen;
- Manager-geführte Unternehmen
bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder
einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio. Euro und
- Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

Abbildung 3: Mittelständische Unternehmen nach DMI¹³

Um eine überschneidungsfreie Untersuchung mittelständischer Unternehmen zu ermöglichen, wird diese **erweiterte Mittelstandsdefinition** mit einer Typologie mittelständischer Unternehmen verbunden, welche auf dem konstitutiven Charakter der beiden Kategorien Besitz und Leitung beruht.¹⁴

In der vorliegenden Untersuchung wird 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 **Eigentümer-Unternehmen** 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

¹³ In Anlehnung an: *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 20.

¹⁴ Vgl. *Gutenberg* (1962), S. 12ff.

muss untersucht werden, wie die Zusammenarbeit zwischen dem Eigentümer in seiner Position als **oberstem Leitungsorgan** und dem CFO ausgestaltet ist. Dabei wird vermutet, dass der Eigentümer eines Eigentümer-geführten Unternehmens an allen Entscheidungen, die finanzielle Auswirkungen auf sein Privatvermögen aufweisen, partizipieren möchte.

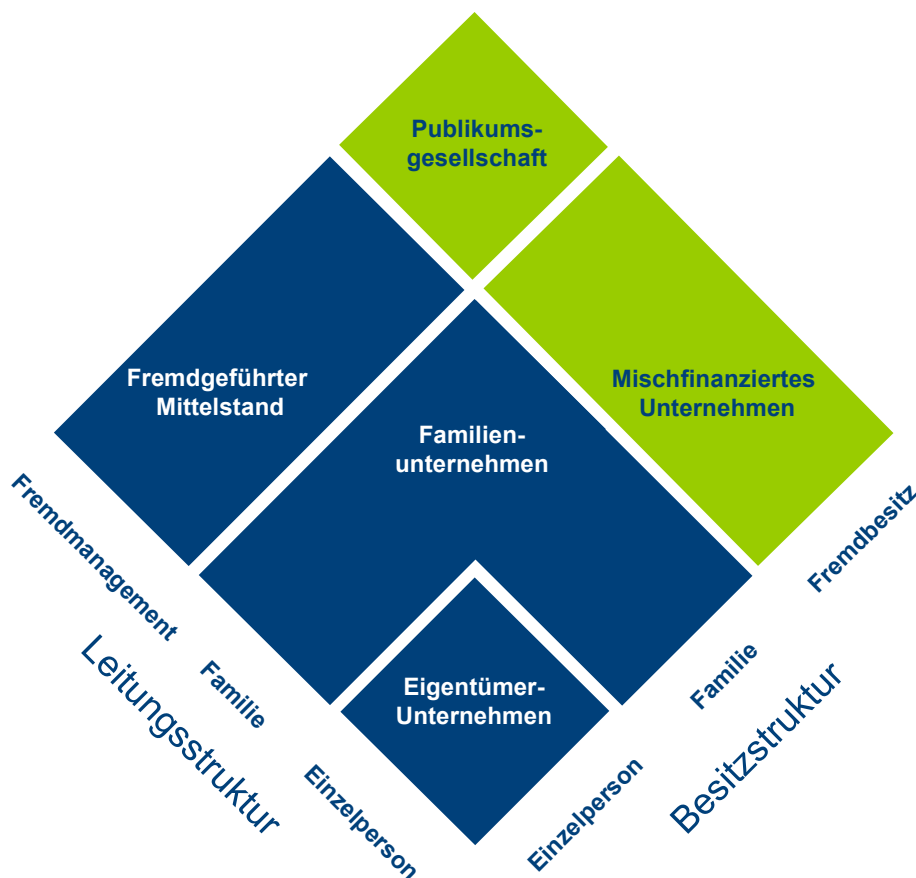


Abbildung 4: Allgemeine Unternehmenstypologie des Mittelstands¹⁵

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

¹⁵ In Anlehnung an: Becker/Ulrich (2009), S. 6.

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 quantitative Mittelstandsdefinition des *Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg*¹⁶ nur Unternehmen bis ca. 3.000 Mitarbeiter 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 CFO in solchen Unternehmen nicht nur die Belange des Unternehmens, sondern aufgrund der Besitzstruktur auch indirekt die Vermögenssituation der nicht operativ tätigen Eigentümer oder der Unternehmerfamilie treuhänderisch verantwortet, könnte sich diese spezielle Konstellation im Aufgabenportfolio niederschlagen.

¹⁶ Vgl. *Becker/Ulrich* (2009), S. 2ff.

4 Beschreibung der Forschungsmethodik

Die vorliegende Untersuchung verfolgt vornehmlich das Ziel, ein geschlossenes Aussagensystem zur Rolle des CFO in mittelständischen Unternehmen zu generieren. Im Folgenden wird der gewählte Forschungsansatz thematisiert.

4.1 Begründung des qualitativen Forschungsansatzes

Die Fragestellung nach dem Rollenverständnis von CFOs in mittelständischen Unternehmen weist einen sehr **hohen Novitätsgrad** auf. Aufgrund des Mangels an theoretischen und empirischen Erkenntnissen stehen vor allem Fragen des „Wie?“ und „Warum?“ im Vordergrund. Durch geschlossene Fragebögen würde man das Untersuchungsfeld eventuell zu stark einschränken, da unter anderem keine Nachfragen der Untersuchungsteilnehmer möglich wären. Hinzu kommt der **große Umfang** des Themenfeldes, welcher den Zugang zum Untersuchungsobjekt zusätzlich erschwert. Die generelle Überflutung mit Studienanfragen führt dazu, dass geschlossene Fragebögen auf Führungsebenen von Unternehmen generell eher selten beantwortet werden. Die Rücklaufquoten liegen kaum jenseits von 20 Prozent.¹⁷

Die skizzierte Forschungssituation setzt eine Offenlegung von **individuellen Kausalstrukturen** voraus, welche durch eine auf standardisierten Fragebögen basierende Forschung kaum zu leisten ist. Deshalb muss ein Forschungsansatz verwendet werden, der einerseits die für die quantitative Analyse notwendige Tiefe bietet und andererseits hinreichend flexibel und offen ist um die Auswertung verschiedener Tendenzen innerhalb des untersuchten Bereichs zu ermöglichen.

¹⁷ Vgl. z.B. *Flacke* (2007), S. 90.

Hierzu gilt der **qualitative Forschungsansatz** nach *Bortz* und *Döring*¹⁸ als besonders geeignet. Eine spezielle Variante der qualitativen Forschung ist die sogenannte **Grounded Theory Methodology** (GTM).¹⁹ Dieser auch als gegenstandsverankerte Theoriebildung titulierte Ansatz stellt in diesem Zusammenhang keine eigene Methode dar, sondern basiert auf einer Reihe in-einander greifender Verfahren wie z.B. der **komparativen Analyse** oder dem **theoretischen Sampling**. Zusätzliche Fälle werden nur dann für die Analyse hinzugenommen, wenn sie einen Mehrwert im Vergleich zur bereits bestehenden Stichprobe darstellen.²⁰

Zentraler Vorteil der GTM ist die Anwendung **unterschiedlicher Kodierprozeduren** zur Auswertung einer qualitativen Befragung. Die Leitidee dieses Kodierprozesses ist die Methode ständigen Vergleichens oder „constant comparative method“. Für diesen analytisch geprägten Prozess wird eine Reihe von **Mitteln** und **Verfahren** vorgeschlagen²¹, von denen in der vorliegenden Untersuchung eine **systematische Konzeptionalisierung** der Konzepte und ein als **Kodierparadigma** bezeichnetes Set grundsätzlicher generativer Fragen von Bedeutung sind.

Für die Auswertung der erhobenen Daten wird das **Prinzip der theoretischen Sensibilität** verfolgt. Dies bedeutet, dass der Hauptteil der Informationen zwar aus empirischen Daten generiert wird, aber gleichzeitig durch die ex ante Festlegung einer bestimmten **theoretischen Perspektive** die Gewinnung neuer Einsichten durch das empirische Material eingeschränkt wird.²²

Die theoretische Perspektive der vorliegenden Untersuchungen basiert auf konzeptionellen Arbeiten vor allem im Themenfeld

¹⁸ Vgl. *Bortz/Döring* (2002), S. 295ff.

¹⁹ Vgl. *Mruck/Mey* (2009), S. 32ff.

²⁰ Vgl. *Mruck/Mey* (2009), S. 34.

²¹ Vgl. *Strübing* (2008), S. 18ff.

²² Vgl. *Strübing* (2008), S. 58.

Unternehmensführung & Controlling. Als **zentrales Element** des empirischen **Forschungsdesigns** der vorliegenden qualitativen Untersuchung ist die Fallstudie zu identifizieren. Im Folgenden wird dementsprechend die Forschungsmethode Fallstudie als zentrales Element der vorliegenden Untersuchung näher erläutert.

4.2 Charakterisierung der Forschungsmethode Fallstudie

Eine Fallstudie ist eine Art der **empirischen Untersuchung**, bei der ein Phänomen oder Konstrukt in seinem natürlichen Kontext untersucht wird.²³ Gemäß *Yin* können für Fallstudien **verschiedene Datenquellen** herangezogen werden, unter anderem Beobachtungen, Dokumente und Interviews.²⁴ Fallstudien führen im Vergleich zu anderen Forschungsmethoden zu einem besseren Verständnis relevanter **Zusammenhänge** und damit zur Erklärung des untersuchten Phänomens.

Das methodische Vorgehen der Arbeit orientiert sich an der bei *Eisenhardt* dargestellten Methode zur Ableitung theoretischer Erkenntnisse aus Fallstudien. In der ersten Phase der Untersuchung wird das Betrachtungsobjekt Mittelstand mit Hilfe einer Typologisierung eingegrenzt und auf die spezifische Frage der CFO-Forschung übertragen. So können erste Hypothesen generiert werden. In der zweiten Phase werden die Unternehmen für die Befragung ausgesucht. Es ist wichtig, keine zufällige, sondern eine theoretisch begründete Auswahl der Interviewpartner vorzunehmen um die **Reliabilität** und **Validität** der Untersuchung sicherzustellen. In der dritten Phase werden die explorativen Interviews durchgeführt und die erhobenen Daten ausgewertet. In der vierten Phase erfolgt schließlich die mögliche Verifikation der erlangten Erkenntnisse. Am Ende der Untersuchung soll die Generierung von Hypothesen stehen.

²³ Vgl. *Seider* (2006), S. 215.

²⁴ Vgl. *Yin* (2003), S. 12ff.; 86.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Vorgehensweise von Fallstudienuntersuchungen in Anlehnung an *Eisenhardt*:



Abbildung 5: Vorgehensweise in Fallstudienuntersuchungen²⁵

Die in der vorliegenden Studie angewendete **Untersuchungsmethodik** basiert darauf, mit Hilfe persönlicher Interviews Hypothesen abzuleiten. Diese Hypothesen werden dann in einem weiteren Schritt mit bereits bestehenden Theorien und Konstrukten der Literatur abgeglichen.

In der vorliegenden Untersuchung wird der Ansatz **multipler Fallstudien** gewählt. *Yin* unterscheidet in Abhängigkeit von Fallanzahl und Analyseeinheiten vier unterschiedliche Forschungsdesigns für Fallstudien. Aus diesen wird die multiple Fallstudie mit **eingebetteten Analyseeinheiten** ausgewählt.²⁶ Ziel ist es, nicht nur einzelne Fälle konkret zu analysieren, sondern auch fallübergreifend Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.

²⁵ In Anlehnung an: *Eisenhardt* (1989), S. 533.

²⁶ Vgl. *Yin* (2003), S. 51.

Mit Blick auf die optimale Anzahl zu untersuchender Fälle schlägt *Eisenhardt* aus Gründen der Komplexität eine Fallzahl von vier bis zehn Fallstudien vor.²⁷ In der vorliegenden Untersuchung wurde diese Zahl bewusst überschritten um ein umfassendes Bild zum Thema CFO-Forschung im Mittelstand zu generieren. Als eine der Datenquellen für Fallstudien wird von *Yin* das **Interview** genannt. Auch *Peräkylä* verweist auf die Vorteile des Interviews, da durch dieses **subjektive Zusammenhänge** erschlossen werden könnten.²⁸ Im Folgenden werden Grundlagen zum **problemzentrierten Interview** als einer Spezialform des Interviews erläutert.

4.3 Das problemzentrierte Interview im Zentrum der Fallstudien

Eine mögliche Konkretisierung der Datenerhebung im Kontext der Fallstudienforschung stellt das sogenannte **problemzentrierte Interview**²⁹ dar. Dieses wird **leitfadenbasiert** durchgeführt und dient im Sinne von „**theory-building research**“³⁰ der Ableitung und Verdichtung theoretischer Erkenntnisse durch empirische Forschung. Diese Vorgehensweise soll auch im Fall der CFO-Forschung Anwendung finden.

Das sogenannte **narrative Interview**³¹, bei dem Interviews ohne vorab definiertes wissenschaftliches Konzept geführt werden, zielt auf die induktive Ableitung von Erkenntnissen ab. Das **problemzentrierte Interview** beruht hingegen auf der Kombination induktiver und deduktiver Argumentationsschritte, welche letztendlich zur Modifikation der vom Forscher angewandten Theorien führen können.³²

²⁷ Vgl. *Eisenhardt* (1989), S. 545.

²⁸ Vgl. *Peräkylä* (2005), S. 869.

²⁹ Vgl. *Lamnek* (2006), S. 363ff.; *Kurz et al.* (2008), S. 463ff.

³⁰ Vgl. *Dul/Hak* (2008), S. 175ff.

³¹ Vgl. *Lamnek* (2006), S. 357ff.

³² Vgl. *Lamnek* (2006), S. 364.

Insofern steht das problemzentrierte Interview in engem Zusammenhang mit der **Forschungskonzeption im Gegenstrom**, wie sie von *Becker*³³ propagiert wird.

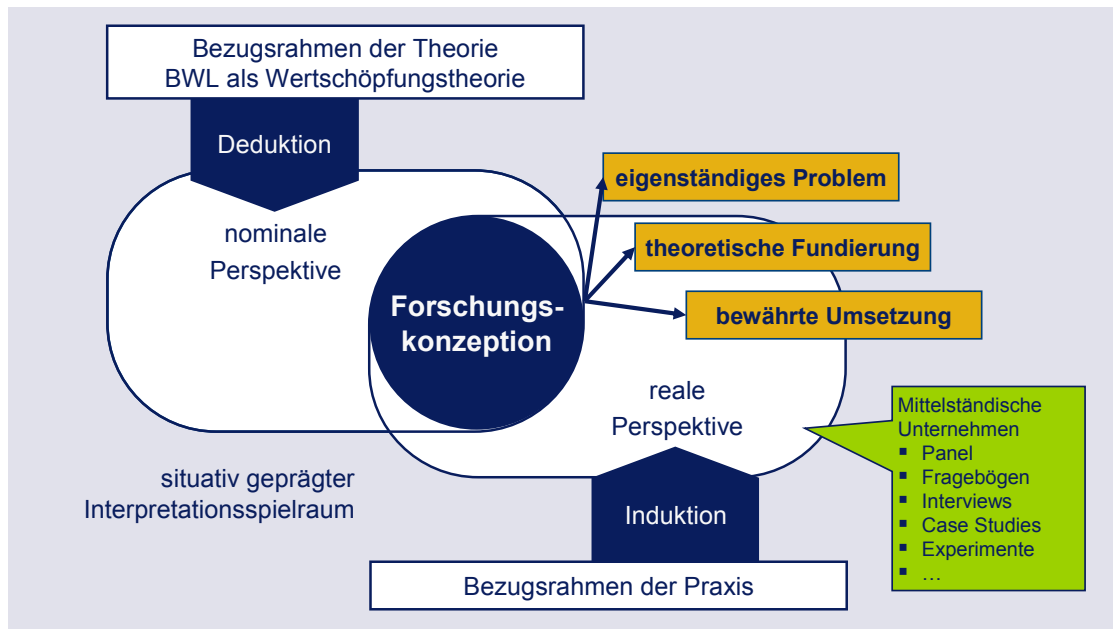


Abbildung 6: Forschungskonzeption im Gegenstrom nach *Becker*³⁴

Forschung im Gegenstrom beruht auf der Synthese von aus betriebswirtschaftlichen Theorien **deduzierten** und aus empirischen Erhebungen und Daten **induktiv** ermittelten Erkenntnissen um Wissenszuwächse zu produzieren. Diese Vorgehensweise gleicht der in der **Wissenschaftstheorie** immer wieder geforderten **Triangulation** von Erkenntnissen aus verschiedenen Perspektiven. Hier bietet sich neben der Auswahl verschiedener Methoden der Datenerhebung zusätzlich eine Anwendung verschiedener Ansätze der Dateninterpretation an.³⁵ Dies soll dazu dienen, ein möglichst geschlossenes Bild der Untersuchungseinheit zu erhalten.

³³ Vgl. *Becker* (1990), S. 296.

³⁴ In Anlehnung an: *Becker* (1990), S. 296; *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 34.

³⁵ Vgl. *Flick* (2007), S. 107ff.

Die **Triangulation innerhalb** der Fallstudien (z.B. durch Verwendung eines Interviewleitfadens), **zwischen** den Fallstudien (z.B. durch den gleichen Interviewleitfaden in allen Fallstudien) und durch die Wahl **unterschiedlicher Erhebungsmethoden** (Interviews, Dokumente, Beobachtungen, kommunikative Rückkopplung der Ergebnisse mit den Interviewteilnehmern) steigern die Konstruktvalidität sowie die interne und externe Validität der Untersuchung.³⁶

Im Folgenden werden die Details zum Aufbau und der Durchführung der Interviews näher beschrieben.

³⁶ Vgl. *Enkel* (2005), S. 26; *Lühring* (2006), S. 125.

5 Aufbau und Durchführung der Interviews

Zentrales Element der vorliegenden empirischen Untersuchung sind qualitative Interviews mit CFOs mittelständischer Unternehmen. In Anlehnung an *Mayring* wurde dabei die Methode des **problemzentrierten Interviews** ausgewählt.³⁷ Gerade problemzentrierte und somit teilstrukturierte Interviews ermöglichen es, **individueller** auf das Unternehmen und die Probleme des Gesprächspartners einzugehen und damit dessen Vertrauen zu gewinnen. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit, sensible Informationen zu erhalten.

5.1 Vorbereitung der Interviews

Die **Generierung der Probanden** für die vorliegende Untersuchung basiert auf vorab definierten theoretischen Kriterien. Zunächst wurden auf Basis der Mittelstandstypologie des Deloitte Mittelstandsinstituts potentielle Unternehmen via Internetrecherche und über die Datenbank Hoppenstedt sowie Kontakte des Deloitte Mittelstandsinstituts identifiziert. In einem weiteren Schritt wurde die Untersuchung auf Unternehmen zwischen 50 und 5.000 Mitarbeitern eingegrenzt.

Letztendlich wurden 95 Unternehmen auf telefonischem Wege hinsichtlich des Interesses an der Durchführung eines Interviews zum Thema „Die Rolle des CFO im Mittelstand“ kontaktiert. Insgesamt konnten auf diesem Wege **42 CFOs** für ein **persönliches Interview** gewonnen werden. Dies entspricht einer zufriedenstellenden Quote von 44 Prozent.

Nach einer Terminvereinbarung für das gemeinsame Gespräch wurden die CFOs gebeten, dem Deloitte Mittelstandsinstitut im Vorfeld des Interviews ihren **Lebenslauf** und ein **Organigramm** des CFO-Bereichs zu übermitteln. Diese Daten dienten den Interviewern zur **besseren Vorbereitung** auf die jeweiligen Inter-

³⁷ Vgl. *Mayring* (2002), S. 67ff.

views. Darüber hinaus flossen diese Daten auch in die spätere Auswertung aller gewonnenen Daten ein.

Den qualitativ geprägten Interviews lag ein **strukturierter Interviewleitfaden** zugrunde. Der Einsatz eines solchen Leitfadens ermöglicht die Vergleichbarkeit der Befragungen und damit eine objektivere Auswertung der Ergebnisse.

In einem einführenden Teil wurden **allgemeine Angaben** über das Unternehmen erfragt. Diese wurden von den Interviewern bereits im Vorfeld der Befragung recherchiert. Sie sollten von den Interviewpartnern lediglich innerhalb des Gesprächs korrigiert oder gegebenenfalls ergänzt werden. Die Angaben umfassten Aspekte wie den **Namen** des Unternehmens, die **Rechtsform** sowie **quantitative Daten** zu Gründungsdatum, Umsatz und Mitarbeiterzahl.

Der Interviewleitfaden der vorliegenden Untersuchung umfasste neben den genannten allgemeinen Angaben zum Unternehmen **drei Teile**. Im ersten Teil des Leitfadens standen die **Rahmenbedingungen** der CFO-Tätigkeit im Vordergrund. Im zweiten Teil wurden **Aufgaben, Funktionen** und **Rollen** des CFO beleuchtet. Diese beiden Teile bilden die Grundlage des vorliegenden Forschungsberichts.

Der dritte Teil des Leitfadens thematisierte die **organisatorische Gestaltung** des CFO-Bereichs. Aufgrund der vielfältigen Antworten und großen Bedeutung dieses dritten Teils werden die Ergebnisse zur organisatorischen Gestaltung nicht in diesem Beitrag, sondern in einem **nachfolgenden Forschungsbericht** der Reihe Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge thematisiert. Die Struktur des Aufbaus und der Inhalte des Leitfadens kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden.




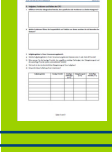





	Aufbau des Leitfadens				Inhalte des Leitfadens
Teil 1					Allgemeine Angaben zum befragten Unternehmen: Name, Rechtsform, Branche, Produkte/ Dienstleistungen, Marktanteil, Anzahl der Standorte, Anzahl der Beschäftigten und jährlicher Umsatz, Kosten CFO-Bereich
Teil 2					Rahmenbedingungen der CFO-Tätigkeit: Fragen zur Person, Leitungs-/Besitzstruktur, Einfluss des Geschäftsmodells auf die Rolle/ Funktion/Position des CFO, Bewertung der Komplexität, Veränderungen mit Einfluss auf das Rollenbild des CFO
Teil 3					Aufgaben, Funktionen und Rollen des CFO: Funktionen des CFO, Aufgabengebiete des CFO, Einbindung des CFO in die strategische Unternehmensplanung, Rolle des Controlling, Rollenbild des CFO, Anforderungen an CFO
Teil 4 (nicht thematisiert)					Organisation des CFO-Bereichs: Charakteristika/Ziele der Organisation des CFO-Bereichs, Ausgestaltungsmerkmale der CFO-Organisation, Veränderungen der Organisation, Zusammenarbeit im CFO-Bereich, Zusammenarbeit CFO und C-Levels, Einflussmöglichkeiten des CFO

Abbildung 7: Grobstruktur Aufbau und Inhalt Leitfaden

Alle 42 geführten Interviews orientierten sich an diesem **Interviewleitfaden**. Dieser wurde den Probanden **im Vorfeld** des Interviews inklusive einer Projektbeschreibung zur Verfügung gestellt. Folglich war aus Sicht eines jeden interviewten CFO eine Vorbereitung auf die Inhalte der Interviews sichergestellt.

Die nachfolgende Abbildung gibt in Form einer **Strukturanalyse** einen detaillierten Überblick über die Rahmenbedingungen der CFO-Tätigkeit sowie die Aufgaben, Funktionen und Rollen des CFO als zentrale Themenbereiche des Interviews.

Die **Strukturanalyse** dient nicht der Bewertung des empirischen Sachverhalts, der an Hand der vorliegenden Studie untersucht werden soll. Diese Bewertung soll gesondert in dem nachfolgenden Kapitel dieser Studie erfolgen. Die Strukturanalyse steht am Anfang eines jeden empirischen Forschungsprozesses.

I. Rahmenbedingungen der CFO-Tätigkeit

1. Fragen zur Person
2. Leitungs- und Besitzstruktur Ihres Unternehmens
3. Einfluss des Geschäftsmodells auf die Rolle/Funktion/Position des CFO in Ihrem Unternehmen
4. Wie würden Sie die unternehmensinterne und -externe Komplexität (definiert als Kombination aus hoher Differenziertheit und Dynamik) auf einer Skala bewerten? Was stellen für Sie als CFO bedeutsame Einflüsse auf die unternehmensinterne und -externe Komplexität dar?
5. Welche Veränderungen haben in der jüngeren Vergangenheit (ca. fünf Jahre) den stärksten Einfluss auf das Rollenbild des CFO gehabt?

II. Aufgaben, Funktionen und Rollen des CFO

1. Erfüllt ein CFO eher übergeordnet leitende, eher spezifische oder Funktionen aus beiden Kategorien?
2. Welche Funktionen führen Sie hauptsächlich aus? Welche von diesen erachten Sie als besonders bedeutsam?
3. Aufgabengebiete in Ihrem Verantwortungsbereich
4. Veränderungen Ihrer Aufgabengebiete
5. Einbindung des CFO in die strategische Unternehmensplanung
6. Rolle des Controlling für das Gesamtunternehmen
7. Rollenbild des CFO
8. Entwicklung des CFO-Rollenbildes
9. Anforderungen an die Person des CFO – jeweils bisherige und zukünftige Entwicklung

Abbildung 8: Strukturanalyse

Ihre methodische Funktion besteht in der **Präzisierung der Fragestellung**. Wie oben dargestellt, erfolgen eine Abgrenzung einzelner Dimensionen sowie deren Strukturierung nicht nur verbal, sondern auch graphisch in Diagrammform.³⁸

In Vorbereitung auf die Interviews bedurfte es einer intensiven **Schulung** der Interviewer und auch der Protokollanten. Leitfadengespräche unterscheiden sich von vollstandardisierten Be-

fragungen insbesondere durch ihren **geringeren Standardisierungsgrad**. Folglich steigen mit abnehmender Standardisierung auch die Anforderungen an die Interviewer. So sind fundierte Kenntnisse über Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung wesentliche Grundlage für eine weitgehend freie Gesprächsführung.³⁹

5.2 Durchführung der Interviews

Gemäß Terminvereinbarung wurden die Interviews direkt am **Standort** des Unternehmens, in dem der Interviewpartner tätig ist, durchgeführt. Allerdings wurde das Interview in zwei Ausnahmefällen aus terminlichen Gründen in den Räumen des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg durchgeführt.

Es handelte sich stets um **persönliche Interviews**. Anwesend waren hierbei jeweils der interviewte CFO, ein interviewender wissenschaftlicher Mitarbeiter des Deloitte Mittelstandsinstituts und eine studentische Hilfskraft, welche das Transkript zum Interview durch persönliche Mitschrift erstellte.

Der **Zeitraumen** eines jeden Interviews bewegte sich dabei zwischen 90 und 120 Minuten. Die Länge eines Leitfadengesprächs konnte nie genau abgeschätzt werden, da es sich um eine **freie Gesprächsführung** handelte, bei der es möglich und auch erwünscht ist, vom Kernthema „abzuschweifen“ und erst im späteren Gesprächsverlauf auf den Leitfaden zurückzukehren.⁴⁰

Während des Gesprächs hatte der Interviewer unter anderem zu entscheiden, welche Fragen bereits hinreichend beantwortet wurden oder ob nachgefragt werden muss. Darüber hinaus setzt ein Interviewer prinzipiell gezielt **Standardisierungen**, **Kontrollfragen** oder **Verständnisfragen** ein, bevor neue The-

³⁸ Vgl. Wessel (1996), S. 75; Lamnek (2006), S. 533f.

³⁹ Vgl. Wessel (1996), S. 135; Gläser/Laudel (2009), S. 41ff.

menbereiche in den Gesprächsablauf eingebaut werden.⁴¹ Der Interviewleitfaden lag während des gesamten Interviews sowohl dem Interviewten als auch dem Interviewer in ausgedruckter Form vor.

Häufig nähert sich ein Interview einer **alltäglichen Gesprächssituation**. Einerseits waren die Themenschwerpunkte in den Interviews der vorliegenden Untersuchung hinsichtlich ihres Inhalts und ihrer Reihenfolge vorgegeben, andererseits musste die Frageformulierung vom Interviewer der jeweiligen Gesprächssituation flexibel angepasst werden. Jedes Interview orientierte sich jeweils am Leitfaden. Dieser beinhaltete alle **Themenbereiche**, die es im Interview anzusprechen galt. Die Reihenfolge der Themen wurde folglich so festgelegt, wie sie einem idealtypischen Gesprächsablauf entspricht.

Der Interviewleitfaden der vorliegenden Studie beinhaltete auch die konkreten Frageformulierungen. Allerdings diente er – trotz seiner detailgetreuen Ausgestaltung – für jedes Interview lediglich als **Orientierungsrahmen**, von dem, sofern dies die Gesprächssituation erforderte, jederzeit abgewichen werden konnte. Aufgabe des Interviewers war es, in jedem Interview sicherzustellen, dass alle **Themenkomplexe**, die für die Untersuchung unbedingt erforderlich waren, im Verlauf des Interviews angesprochen wurden.⁴²

Die geführten Interviews wurden jeweils von einem studentischen Mitarbeiter transkribiert.⁴³ Die **Transkription** ist eine Dokumentationsgrundlage wissenschaftlicher Untersuchungen mündlicher Kommunikationsprozesse. Der Terminus leitet sich vom lateinischen „transcribere“ mit der Bedeutung „überschreiben“ oder „umschreiben“ ab.⁴⁴ Die schriftliche Wiedergabe der

⁴⁰ Vgl. Wessel (1996), S. 136.

⁴¹ Vgl. Spöhring (1995), S. 158.

⁴² Vgl. Wessel (1996), S. 132.

⁴³ Zur Vorgehensweise der Transkription vgl. Dittmar (2004).

⁴⁴ Vgl. Dittmar (2004), S. 50ff.

Kommunikation soll in diesem Zusammenhang eine möglichst genaue Abbildung der realen Kommunikationssituation sein.

Die Transkription dient der **schriftlichen Fixierung** der in einem Interview getroffenen Aussagen und gewonnenen Erkenntnisse. Im Gegensatz zu **narrativen Interviews**, in denen häufig zusätzlich auf die Gesprächsatmosphäre eingegangen wird und Gespräche protokolliert oder per Tonband aufgenommen werden, wurde in der vorliegenden Erhebung bewusst auf eine Protokollierung verzichtet. Stattdessen wurde zu jedem Interview ein **Gedächtnisprotokoll**⁴⁵ erstellt, welches den Befragten nach dem Interview zur Freigabe vorgelegt wurde.

Selbstverständlich wurde die Transkription der Interviews nicht ohne das vorab eingeholte **Einverständnis** der Probanden vorgenommen. Keiner der Befragten lehnte eine Transkription des Interviews ab. Auf Tonbandaufnahmen wurde bewusst verzichtet, da die Ablehnungsquote der Befragten in Bezug auf Tonbandmitschnitte erfahrungsgemäß sehr hoch ist und unter Umständen durch den Mitschnitt des Interviews eine Verfälschung der **Gesprächssituation** hervorgerufen werden könnte.

Die Interviews wurden im Zeitraum September 2008 bis Januar 2009 durchgeführt. Eine Übersicht über die **regionale Verteilung** der Interviews kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden.

Insgesamt legte das Interviewteam 20.044 Kilometer an Wegstrecke zu den Interviewpartnern zurück. Vom nördlichsten bis zum südlichsten Punkt Deutschlands bemisst sich die Luftlinie auf circa 886 Kilometer. Bei einer **Wegstrecke** von insgesamt 20.044 Kilometer konnte Deutschland innerhalb der gesamten Interviewaktion rund 22 Mal von Norden nach Süden durchquert werden.

⁴⁵ Vgl. Lamnek (2005), S. 616; Gläser/Laudel (2009), S. 157.



Abbildung 9: Standorte der befragten Unternehmen

5.3 Nachbereitung der Interviews

Nach Durchführung der Interviews wurde, wie bereits erwähnt, ein **Transkript** zum Interview erstellt, welches alle Aussagen des Interviews in Satzform strukturiert gemäß dem Interviewleitfaden wiedergibt. Die Transkripte wurden den CFOs jeweils zur **Durchsicht** und **Freigabe** per E-Mail zugesandt. Alle 42 auf diese Weise freigegebenen Transkripte bilden folglich die Basis für die Auswertung dieser Studie.

Bei den **Primärergebnissen** der Interviews handelt es sich um frei formulierte Antworten der Probanden. Diese müssen nach Abschluss der Erhebungsphase einer aufwändigen **Systematisierung** und **Klassifizierung** unterworfen werden um eine Vergleichbarkeit aller Interviewergebnisse erreichen zu können.⁴⁶

Alle Unterlagen zu den Interviews unterliegen strengsten Anforderungen der **Anonymisierung**. Sie sind in den Räumen des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg archiviert und können an dieser Stelle der Öffentlichkeit nicht zur Verfügung gestellt werden. Den Probanden wurde jeweils versichert, alle Daten **streng vertraulich** zu behandeln und nur im Rahmen der hier vorliegenden Studie für Zwecke der wissenschaftlichen Auswertung zu nutzen.

Deutlich wird, dass die Durchführung von Leitfadengesprächen in jedem Abschnitt der Untersuchung – von der Vorbereitung über die Durchführung bis hin zur Auswertung – einen erheblichen **finanziellen, zeitlichen** und **organisatorischen Aufwand** erfordert.

Dennoch erwies sich die Technik der leitfadengestützten Interviews im Rahmen der Studie „Die Rolle des CFO im Mittelstand“ aus Sicht der Forschenden als **geeignete Methode**. Der Einsatz solcher Experteninterviews liefert darüber hinaus in Bezug auf die Forschung in den Wirtschaftswissenschaften wichtige Erkenntnisse über Teilbereiche bereits bekannter Problemzusammenhänge. Darüber hinaus können Ansätze gefunden werden um **neue Problemzusammenhänge** zu strukturieren.⁴⁷

Die Auswertung der Interviews wurde gemäß der in Kapitel 4 bereits diskutierten **Grounded Theory Methodology** durchgeführt. Für jede einzelne Fragestellung bzw. jeden einzelnen Themenkomplex wurde zunächst von einem **theoretischen**

⁴⁶ Vgl. Wessel (1996), S. 136; Lamnek (2005), S. 368.

⁴⁷ Vgl. Wessel (1996), S. 137; Lamnek (2005), S. 368.

Rahmengebilde ausgegangen. Dieses wurde als grobes Raster für die Auswertung der Fragestellungen verwendet.

Die **schrittweise Kodierung** der einzelnen Aussagen lässt sich mit einer Clusterung vergleichen. Anhand der Bearbeitung durch **mehrere Personen** wurde eine **intersubjektive Überprüfbarkeit** der gewählten Kategorisierungen sowie der Interpretation von Ursache-Wirkungsbeziehungen sichergestellt. Nicht zuletzt sind diese Faktoren wichtige Bedingungen für eine hinreichende interne und externe **Validität** und **Reliabilität** der im Rahmen dieser Studie enthaltenen Auswertungen.⁴⁸

⁴⁸ Zu Gütekriterien qualitativer Forschung vgl. *Mayring* (2002), S. 140ff.

6 Charakterisierung der Probanden

Zu Beginn des Leitfadens, der die Grundlage für ein jedes Interview darstellt, werden jeweils **grundlegende Daten** zum befragten Unternehmen erhoben. Die Daten wurden zunächst grundlegend im Vorfeld über die Unternehmensdatenbank **Hoppenstedt** und über die frei zugängliche **Homepage** des jeweiligen Unternehmens recherchiert. Zu Beginn eines jeden Gesprächs wurden diese Daten dem CFO kurz vorgestellt und so auf **Aktualität** und **Richtigkeit** geprüft.

Die Unternehmensdaten dienen im Folgenden der Charakterisierung der Probanden. Des Weiteren werden bereits in Bezug auf die Zusammensetzung der Stichprobe **erste Rückschlüsse** zum Themenfeld CFO im Mittelstand abgeleitet.

6.1 Rechtsform- und gründungsspezifische Charakterisierung

Die häufigste in der Stichprobe vorzufindende **Rechtsform** ist mit 15 Nennungen die **GmbH & Co. KG**. Es folgen die GmbH mit 14 sowie die AG mit zehn Nennungen. Jeweils ein befragtes Unternehmen weist die Rechtsform der eG, der KGaA mbH oder der KG auf. Diese Verteilung der Rechtsformen mittelständischer Unternehmen deckt sich mit der Tatsache, dass häufig gewählte Rechtsformen im Mittelstand die GmbH & Co. KG bzw. die GmbH sind.⁴⁹ Insofern kann die vorliegende Untersuchung als gut geeignete Abbildung des **gehobenen industriellen Mittelstands** angesehen werden.

⁴⁹ Vgl. *Handlanger* (2008), S. 47.

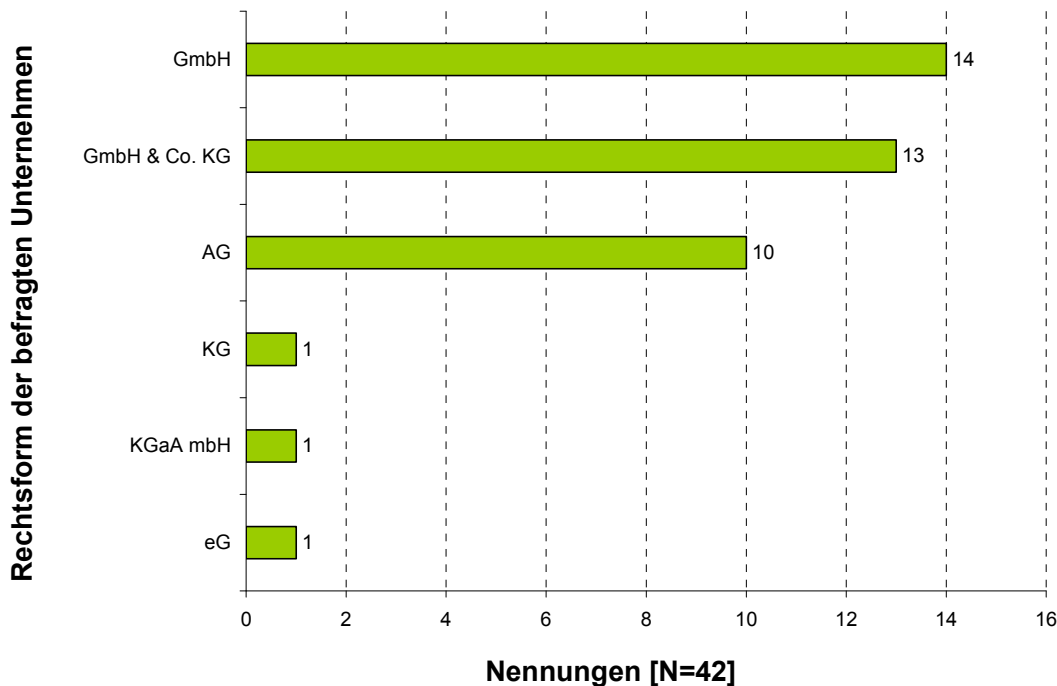


Abbildung 10: Rechtsform der befragten Unternehmen

Die Frage nach dem **Gründungsjahr** der befragten Unternehmen steht mit der **Unternehmenskomplexität** in Beziehung. *Kieser* und *Walgenbach* betrachten das Alter eines Unternehmens als klassischen situativen Einflussfaktor auf die Unternehmenskomplexität.⁵⁰ Laut *Breinlinger* könnte es einen Zusammenhang zwischen zunehmendem Alter und steigender Komplexität geben.⁵¹

Insgesamt 18 CFOs verweisen auf ein Gründungsdatum, welches in den Zeitraum von **1950 bis 1999** einzuordnen ist. 13 Unternehmen wurden **zwischen 1900 und 1949** gegründet. Acht befragte CFOs arbeiten in Unternehmen, die vor 1900 gegründet worden sind. Drei Unternehmen wurden innerhalb der letzten neun Jahre gegründet.

Die vorliegende Stichprobe liefert einen ersten Anhaltspunkt dafür, dass eine **Institutionalisierung** des **CFO** auf Ebene der

⁵⁰ Vgl. *Kieser/Walgenbach* (2007), S. 218.

⁵¹ Vgl. *Breinlinger* (2006), S. 131ff.

Unternehmensleitung **komplexitätsabhängig** sein könnte und dass vor allem reife Unternehmen eine solche Position aufweisen.

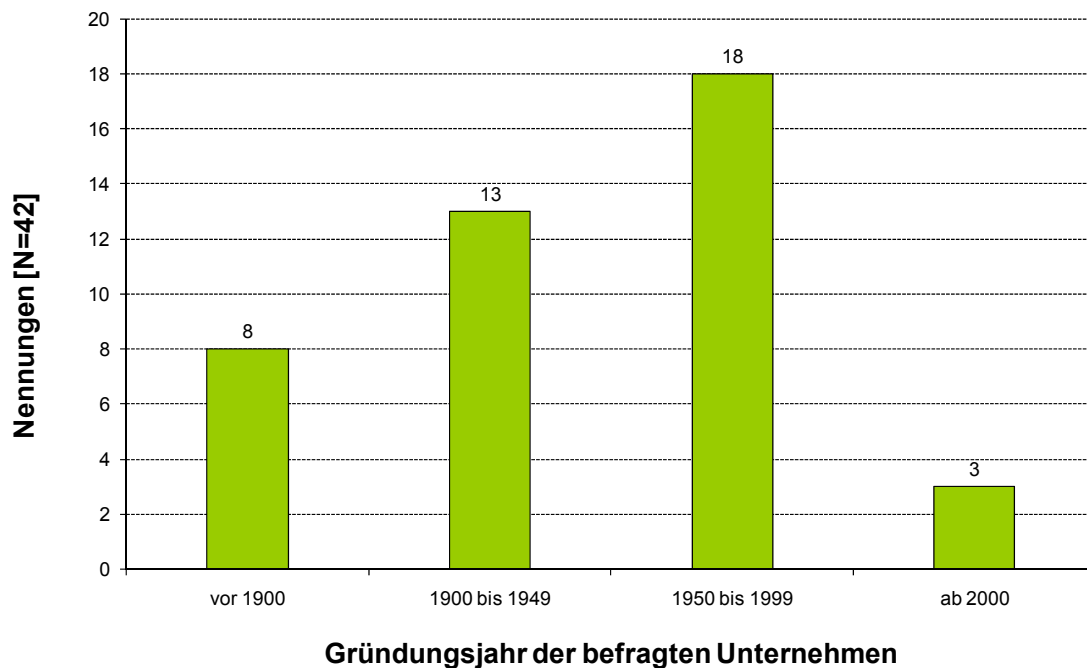


Abbildung 11: Gründungsjahr der befragten Unternehmen

6.2 Marktspezifische Charakterisierung

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen ($n=27$) sind dem **produzierenden Gewerbe ohne Baugewerbe** zuzuordnen. Sieben Unternehmen gehören den Bereichen **Handel, Gastgewerbe und Verkehr** an. Fünf Unternehmen sind in **Finanzierung, Vermietung** oder als **Unternehmensdienstleister** tätig. Zwei CFOs hingegen sind für den kaufmännischen Bereich eines Unternehmens verantwortlich, welches sich dem Baugewerbe zuordnen lässt. Ein Unternehmen gehört der Gruppe der öffentlichen und privaten Dienstleister an.

Die Verteilungen der Wirtschaftsbereiche innerhalb der vorliegenden Stichprobe sprechen unter anderem für die immer wie-

der propagierte **industrielle Prägung** des Mittelstandes in Deutschland.⁵²

Wirtschaftsbereiche der befragten Unternehmen [N=42]

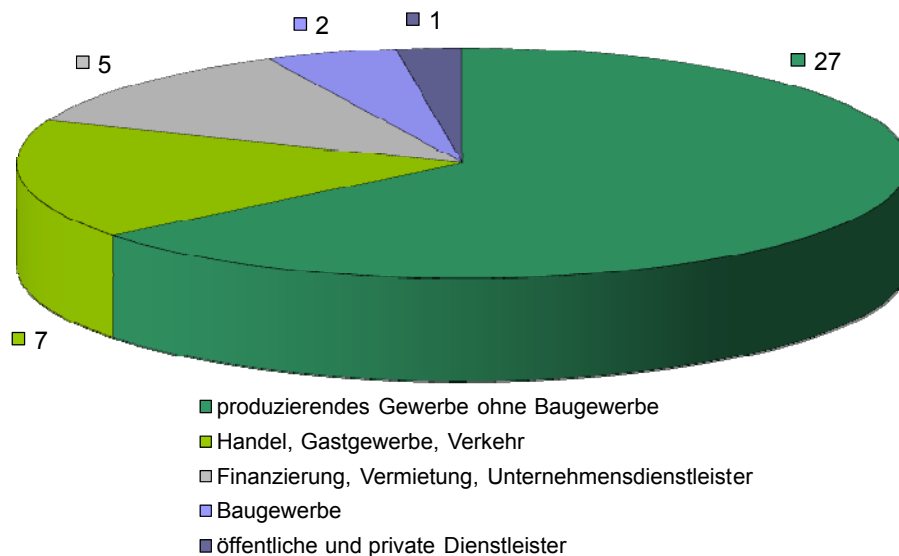


Abbildung 12: Wirtschaftsbereiche der befragten Unternehmen

Um die Vielfalt der Produkte und Dienstleistungen aller befragten Unternehmen abbilden zu können, wurde auf eine Einteilung des EU-Handels zurückgegriffen. Danach erfolgt eine Kategorisierung von Produkten nach **Hauptprodukten**. Folgende Hauptproduktgruppen werden unterschieden: Nahrungsmittel, Rohstoffe, Energieprodukte, Chemische Erzeugnisse, Maschinen und Fahrzeuge, andere bearbeitete Waren und andere nicht genannte Waren.⁵³

15 Unternehmen können demnach der Hauptproduktgruppe **andere bearbeitete Waren** zugeordnet werden. Elf in die Stichprobe gelangte Unternehmen weisen Produkte auf, die der Hauptproduktgruppe **Maschinen** und **Fahrzeuge** zugeordnet werden können. Weitere sieben CFOs sind in Unternehmen tätig, deren Produkte im Bereich **Nahrungsmittel** einzuordnen sind. Zwei Unternehmen lassen sich dem Bereich Dienstleis-

⁵² Vgl. Hausch (2004), S.92.

⁵³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), vom 31.03.2009

tungen zuordnen. Jeweils zwei befragte mittelständische Unternehmen handeln mit Produkten aus dem Bereich Rohstoffe bzw. Chemische Erzeugnisse.

Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen [N=42]

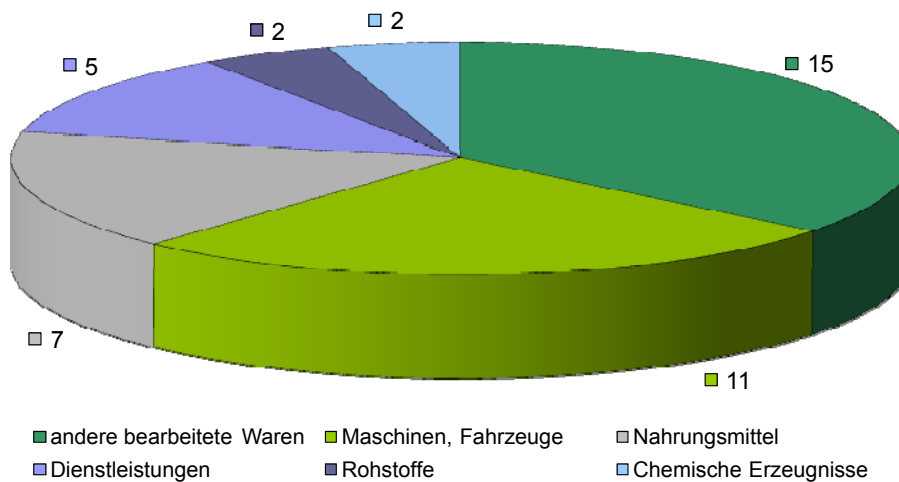


Abbildung 13: Produkte und Dienstleistungen

Der Marktanteil ist in der **Erfolgsfaktorenforschung** ein klassischer Indikator für Unternehmenserfolg.⁵⁴ Um zu erheben ob die befragten Unternehmen hinsichtlich ihrer Marktstellung besonders erfolgreich sind, wurde auch der Marktanteil erhoben.

Drei der befragten Unternehmen weisen einen Marktanteil von weniger als zehn Prozent auf. Sechs geben an, einen Marktanteil **zwischen zehn und weniger als 30 Prozent** zu besitzen. Vier Unternehmen, die in die Stichprobe gelangt sind, können einen Marktanteil zwischen 30 und weniger als 50 Prozent aufweisen, während sechs befragte CFOs von einem Marktanteil **zwischen 50 Prozent und weniger als 70 Prozent** ausgehen. Einen Marktanteil von 70 Prozent und mehr weisen lediglich zwei der befragten, mittelständischen Unternehmen auf.

Auf Grund der großen Sensibilität der Fragen nach dem Marktanteil, stellen 21 der befragten CFOs an dieser Stelle des Interviews keine Daten zur Verfügung.

⁵⁴ Vgl. die Ergebnisse der PIMS-Forschung.

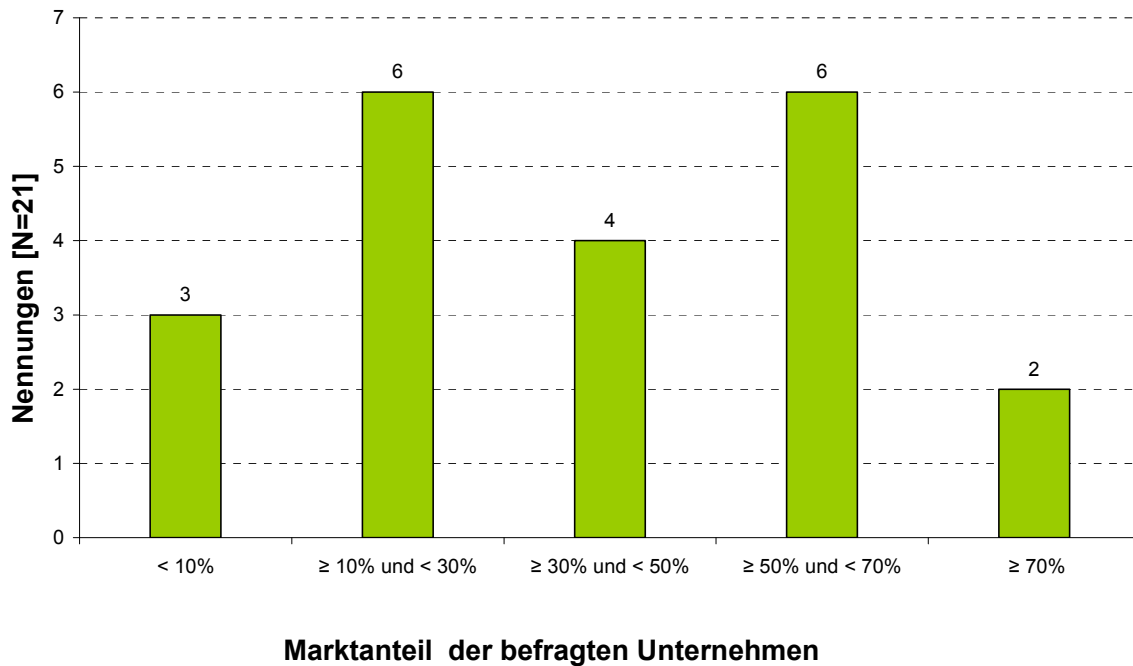


Abbildung 14: Marktanteil der befragten Unternehmen

Darüber hinaus verweisen – unabhängig von den Ausführungen über den quantitativen Marktanteil – sieben CFOs darauf, sie gehörten zu den **TopTen** der Branche. Neun Interviewte ordnen sich in diesem Zusammenhang als **Marktführer** ein. Allerdings geben 26 aller befragten CFOs keine qualitative Einschätzung ihrer Marktposition ab. Viele Probanden verweisen darauf, sie könnten ihren Marktanteil weder selbst ermitteln noch abschätzen.

Dies kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass die befragten mittelständischen Unternehmen in **Marktsegmenten** agieren, in denen eine zuverlässige Angabe des Marktanteils auf Grund der Vielzahl der Anbieter oder auf Grund der Größe des Marktgebietes kaum möglich ist.

6.3 Unternehmensgrößenspezifische Charakterisierung

Die befragten CFOs werden zunächst gebeten, Auskunft über die Anzahl der Standorte im Inland zu geben. Die Anzahl der Standorte ist nach *Kieser* und *Walgenbach* ein Einflussfaktor auf die Unternehmenssituation und damit die Komplexität des

Unternehmens.⁵⁵ Die Anzahl der Standorte im In- und Ausland könnte folglich als **Komplexitätsmaß** interpretiert werden. Es liegt die Vermutung nahe, dass mit steigender Unternehmensgröße – gemessen an der Anzahl der in- und ausländischen Standorte – höhere Anforderungen an die gesamte Organisationsstruktur des Unternehmens und vermutlich auch an die des CFO-Bereichs gestellt werden (müssen).

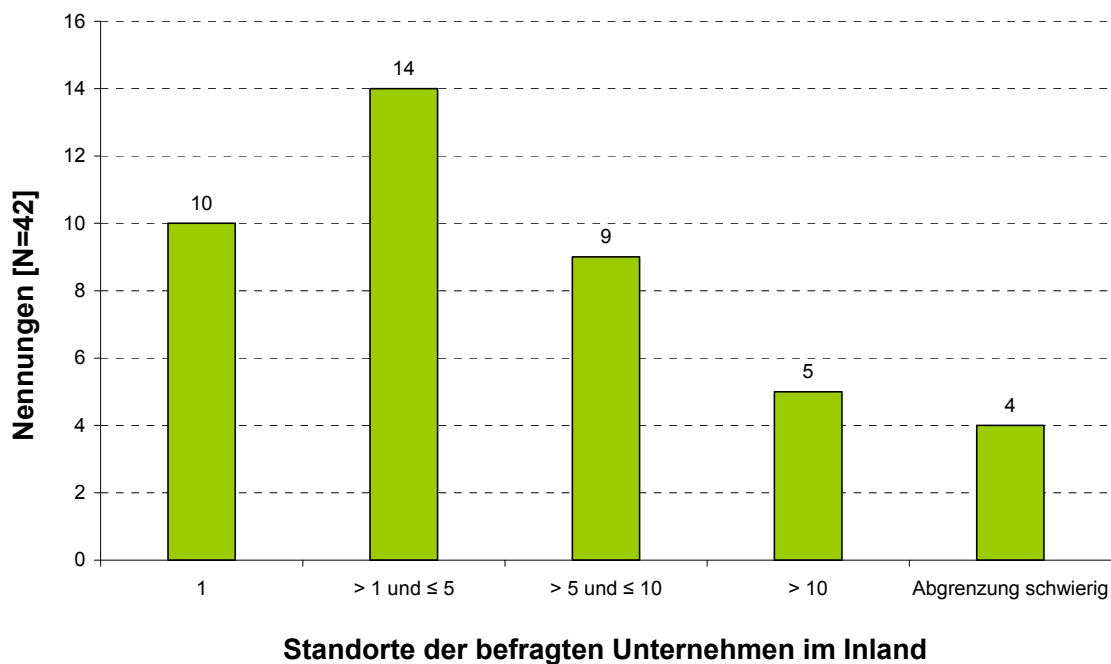


Abbildung 15: Anzahl der Standorte im Inland

14 Unternehmen verweisen darauf, **mehr als einen** und **maximal fünf** Standorte im Inland aufzuweisen. Zehn Unternehmen geben an, einen Standort im Inland zu besitzen. Neun Unternehmen sind an **mehr als fünf** – allerdings **maximal zehn** – inländischen Standorten tätig. Fünf befragte CFOs geben an, die Anzahl der Standorte im Inland sei größer als zehn. Allerdings wird in vier Interviews auch darauf verwiesen, dass eine **Abgrenzung** der Anzahl der inländischen Standorte **schwierig** ist. Folglich machen diese Probanden an dieser Stelle keine Angabe zur Anzahl der Standorte im Inland.

⁵⁵ Vgl. *Kieser/Walgenbach* (2007), S. 218.

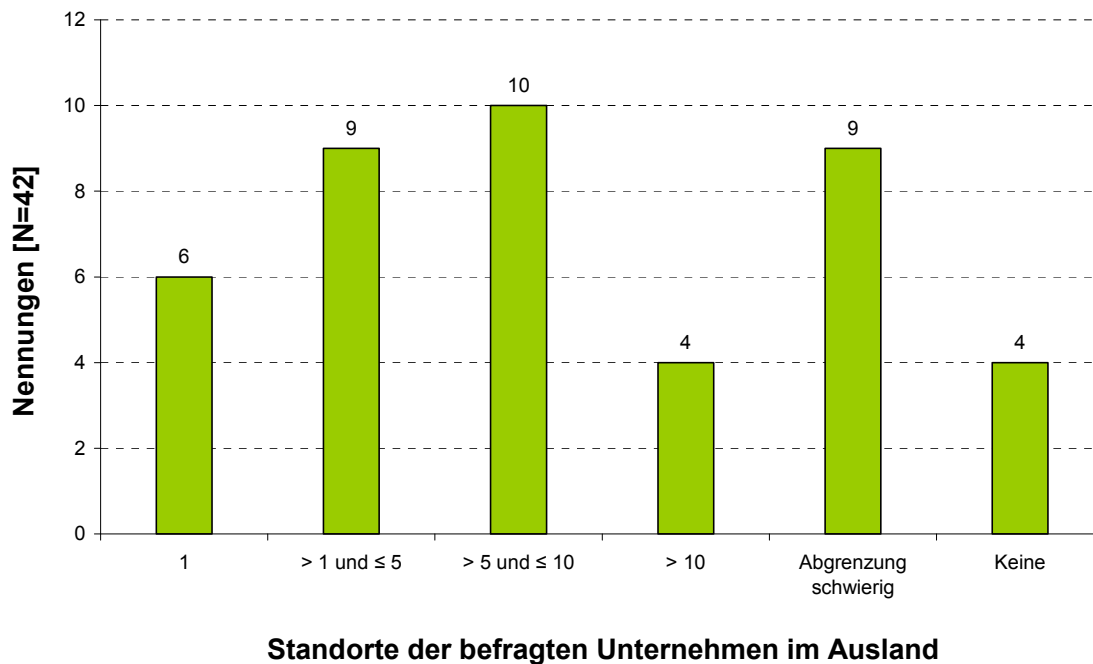


Abbildung 16: Anzahl der Standorte im Ausland

Zehn Unternehmen haben **mehr als fünf und maximal zehn** ausländische Standorte. Neun in der Stichprobe befindliche Unternehmen weisen **mehr als einen** und **maximal fünf** Standorte im Ausland auf. Sechs befragte CFOs geben an, einen Standort im Ausland aufzuweisen. Vier CFOs können mehr als zehn Standorte im Ausland angeben. Allerdings wird – analog zur Frage nach den Standorten im Inland – in neun Interviews auf die Schwierigkeit der Abgrenzung ausländischer Standorte verwiesen. Vier befragte Unternehmen haben keine Standorte im Ausland.

Die Unternehmen der Stichprobe weisen – zumindest aus Sicht der Standorte – eine **neutrale bis hohe Komplexität** auf. Dies könnte sich – so eine Vermutung – in der organisatorischen Ausgestaltung des CFO-Bereichs widerspiegeln.

Die **Anzahl** der Mitarbeiter ist ein klassischer Indikator für die Unternehmenskomplexität.⁵⁶ Zudem kann die Analyse der Mitarbeiterzahl einen Aufschluss über die Strukturierung der Stich-

⁵⁶ Vgl. Keuper (2008), S. 16.

probe geben und für weitergehende Kontrastierungen genutzt werden.

25 der in der Stichprobe vertretenen Unternehmen beschäftigen **mindestens 300 und weniger als 3.000** Mitarbeiter. Zehn befragte CFOs geben an, **mindestens 3.000** Mitarbeiter in Bezug auf das gesamte Unternehmen, für welches sie tätig sind, zu zählen. Sieben Unternehmen weisen mindestens 30, allerdings weniger als 300 Beschäftigte auf. Folglich besitzt kein befragtes Unternehmen weniger als 30 Mitarbeiter.

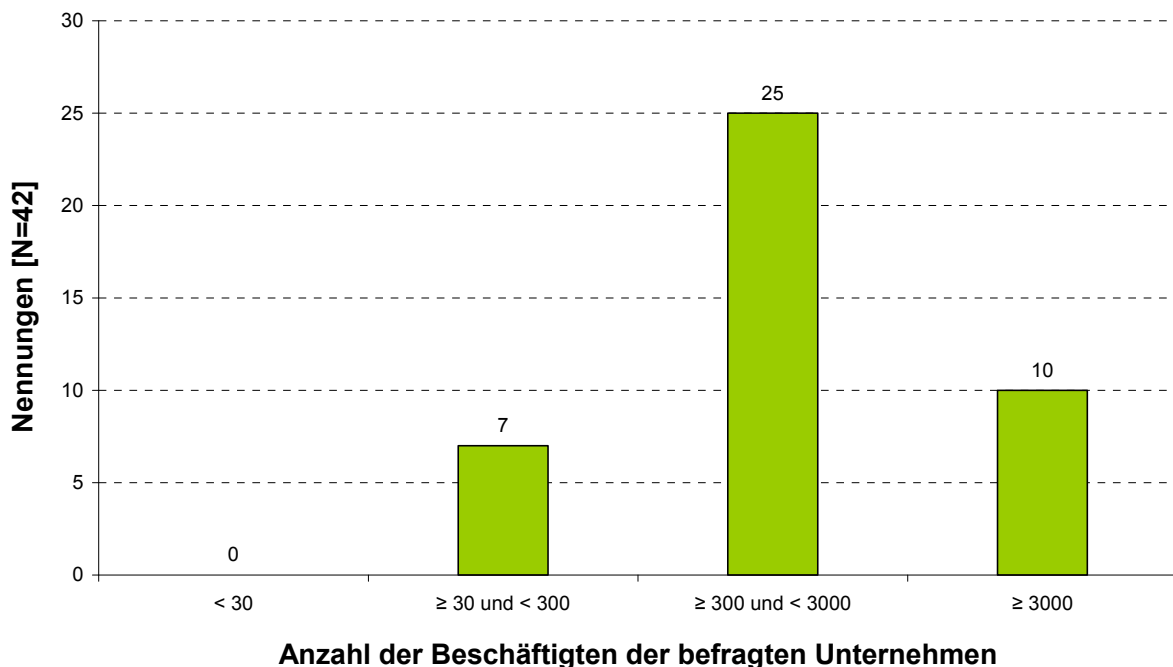


Abbildung 17: Anzahl der Beschäftigten der befragten Unternehmen

Auch die Frage nach dem letzten oder durchschnittlichen **Jahresumsatz** steht in engem Zusammenhang mit der Mitarbeiterzahl. Der Jahresumsatz wird als **Indikator** für die **Unternehmensgröße** interpretiert.

28 und folglich mehr als die Hälfte aller 42 befragten Interviewpartner können einen Jahresumsatz von **mindestens 60 bis unter 600 Millionen Euro** angeben. Jeweils sechs CFOs geben einen Jahresumsatz von zwischen mindestens sechs und unter 60 Millionen Euro bzw. mindestens 600 Millionen Euro an.

Zwei Unternehmen der Stichprobe weisen einen Jahresumsatz bis unter sechs Millionen Euro auf.

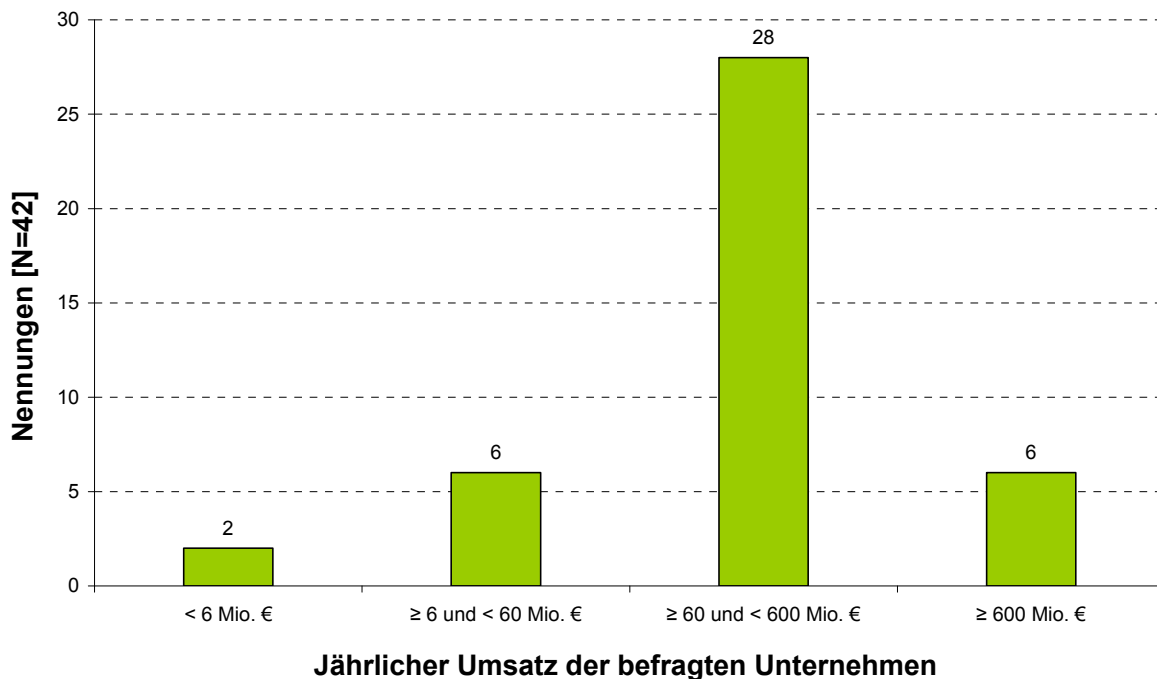


Abbildung 18: Jährlicher Umsatz der befragten Unternehmen

Auf Basis der beschriebenen Unternehmensdaten kann mit Hilfe der bereits in dieser Studie vorgestellten **Mittelstandsdefinition** des Deloitte Mittelstandsinstituts eine Einteilung aller befragten Unternehmen nach Größenklassen vorgenommen werden. So befinden sich in der vorliegenden Stichprobe keine Kleinstunternehmen. Allerdings sind sieben **Kleinunternehmen**, 25 **Mittlere Unternehmen** und zehn **Große Unternehmen** vertreten.

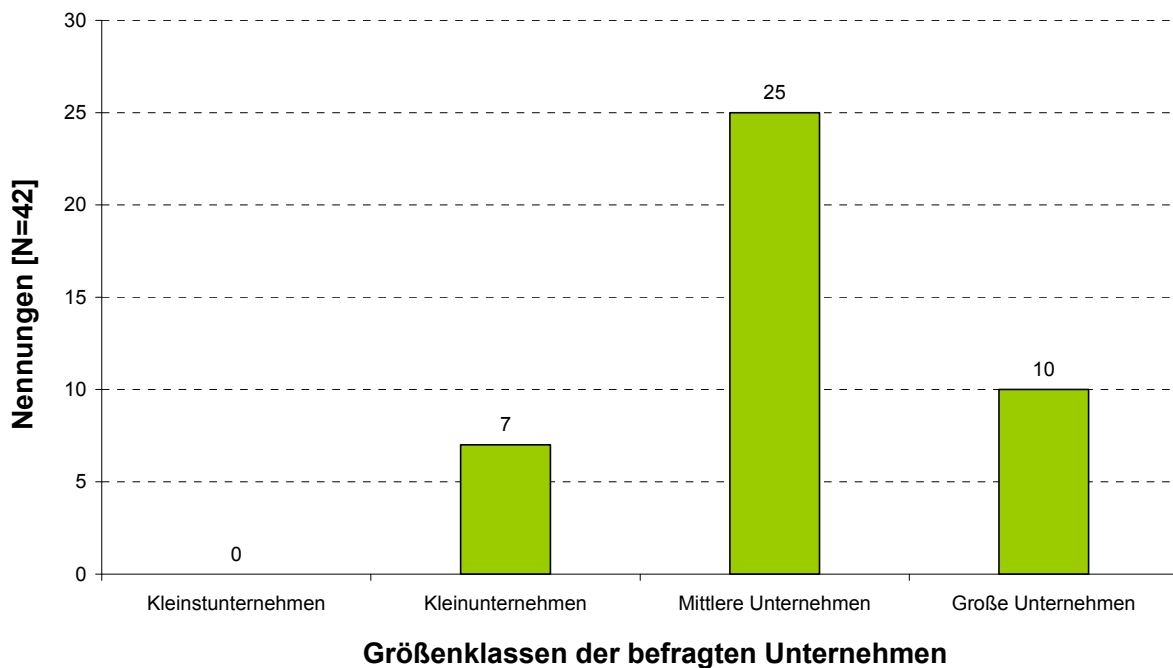


Abbildung 19: Größenklassen der befragten Unternehmen

Für die Analyse der organisatorischen Gestaltung des CFO-Bereichs ist die **Anzahl der Beschäftigten im CFO-Bereich** von Interesse. Alle 42 interviewten CFOs machen eine Angabe zu dieser Frage. 19 CFOs geben an, mindestens zehn bis unter 49 Mitarbeiter innerhalb ihres Verantwortungsbereiches zu haben. Mindestens 50 bis unter 100 Beschäftigte im CFO-Bereich weisen neun befragte Unternehmen auf. Mindestens 100 Mitarbeiter im CFO-Bereich beschäftigen vier der befragten Unternehmen. Drei befragte CFOs geben an, bis zu neun Mitarbeiter im CFO-Bereich zu beschäftigen. Sieben CFOs machen in Bezug auf die Mitarbeiterzahl in ihrem Verantwortungsbereich keine Angaben.

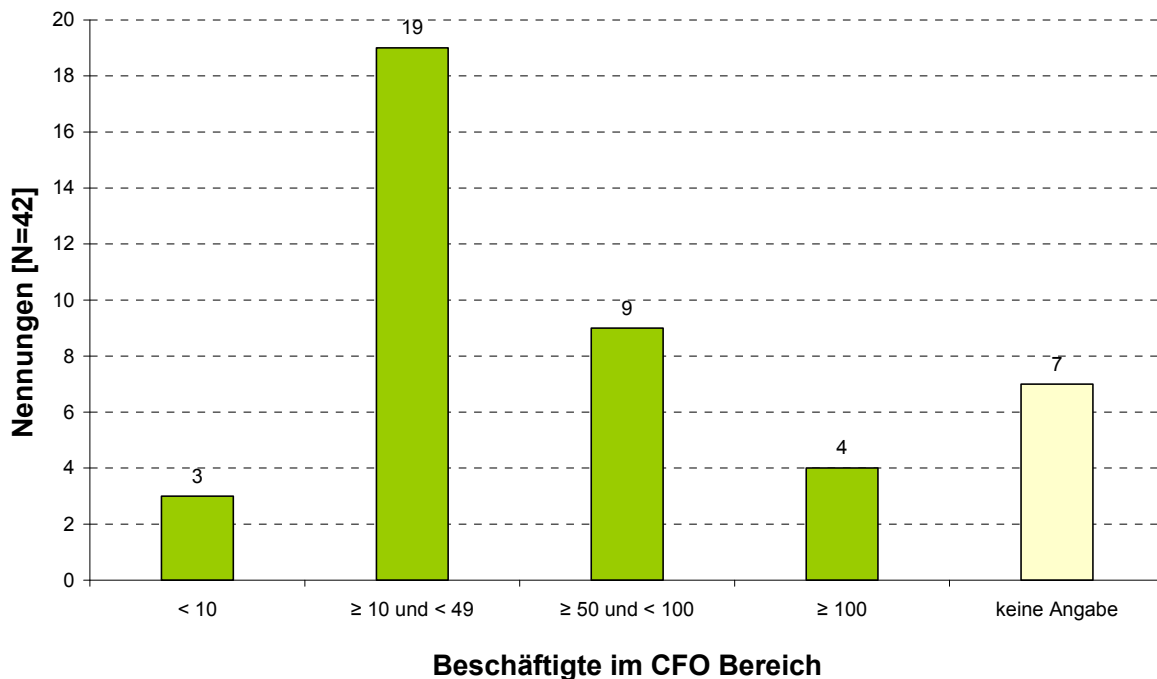


Abbildung 20: Beschäftigte im CFO-Bereich

An dieser Stelle wird darauf verwiesen, dass eine **Interpretation** der Angaben zu den Beschäftigten im CFO-Bereich **nicht einwandfrei** erfolgen kann, da einige der befragten CFOs in Holding-Gesellschaften mit entsprechend kleinerem Beschäftigtenstand, andere CFOs in operativen Einheiten angesiedelt sind.

Neben den Angaben zur Anzahl der Beschäftigten im CFO-Bereich, machen 17 der insgesamt 42 Befragten CFOs auch eine Angabe zum Anteil der Kosten des Finanzbereichs gemessen an den Gesamtkosten. Diese Kennzahl kann einerseits als Maß für die Ausgestaltung und somit Bedeutung des CFO-Bereichs, andererseits auch als Gütekriterium für dessen Effizienz interpretiert werden.

Drei Befragte geben an, die **Kosten des Finanzbereichs** gemessen an den Gesamtkosten würden weniger bzw. maximal ein Prozent betragen. Neun interviewte CFOs bemessen diesen Kostenanteil höher als ein Prozent, jedoch maximal auf fünf Prozent. Hinsichtlich dreier, in die Stichprobe gelangter Unternehmen liegt dieser Anteil über fünf Prozent – allerdings maxi-

mal bei zehn Prozent. Bei zwei Unternehmen kann der besagte Anteil auf mehr als zehn Prozent bemessen werden.

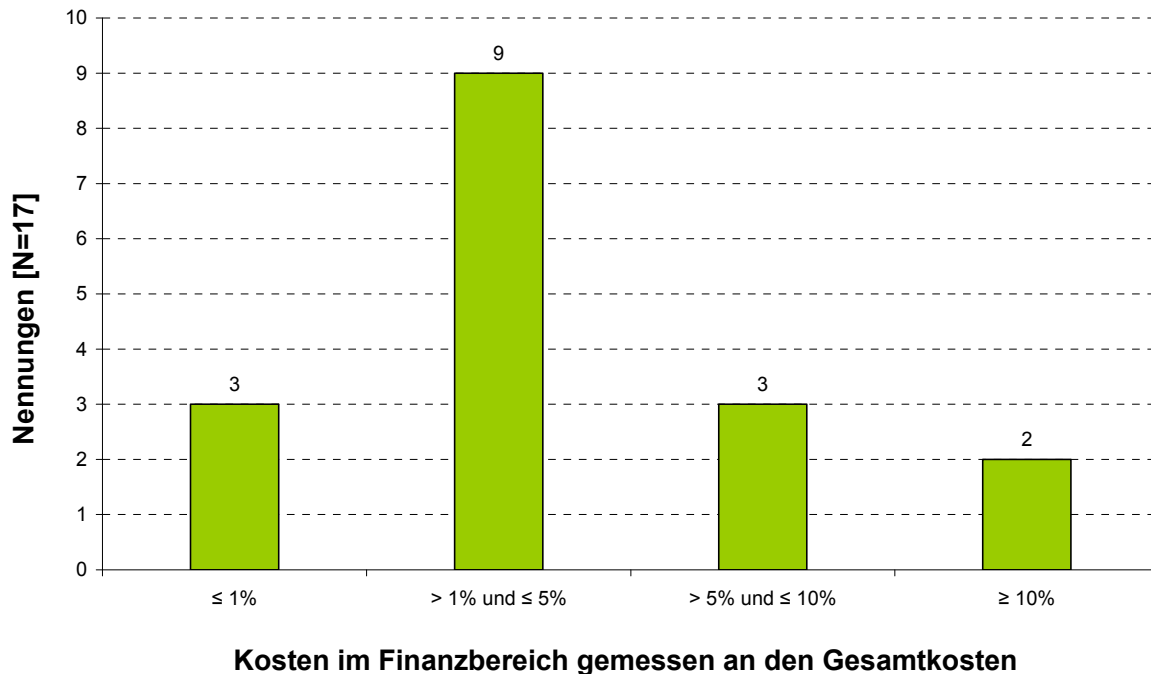


Abbildung 21: Kosten im Finanzbereich

Die Daten der vorliegenden Stichprobe sprechen für **relativ schlanke Strukturen** innerhalb der einzelnen CFO-Bereiche. Dieser Punkt wird in den Ausführungen zur organisatorischen Gestaltung des CFO-Bereichs wieder aufgegriffen.

6.4 Personenspezifische Charakterisierung

Hinsichtlich der Auswertung der Funktion der Interviewpartner sei angemerkt, dass jeweils zwei Gespräche mit **zwei Unternehmensvertretern** an Stelle nur mit einem Unternehmensvertreter durchgeführt worden sind. Für zwei CFOs fungierten in den Interviews zusätzliche Aufgabenträger als Unterstützung. Folglich ergeben sich – an Stelle der 42 Nennungen – 44 Nennungen.

Der überwiegende Teil aller Befragten wird innerhalb des Unternehmens als **CFO** bezeichnet (n=18). Acht Interviewte geben an, die Position des CFO und einer zusätzlichen Funktion inne zu haben. Vier Befragte sind **Mitglied des Vorstandes**. Jeweils

drei Interviewte nehmen die Position eines Kaufmännischen Leiters(n=3), des Kaufmännischen Geschäftsführers (n=3) oder des Geschäftsführenden Gesellschafters (n=3) ein. Zwei der befragten Unternehmensvertreter sind Geschäftsführer. Lediglich eine Nennung entfällt auf die Positionen Controller, Managing Director und Investor Relations Manager.

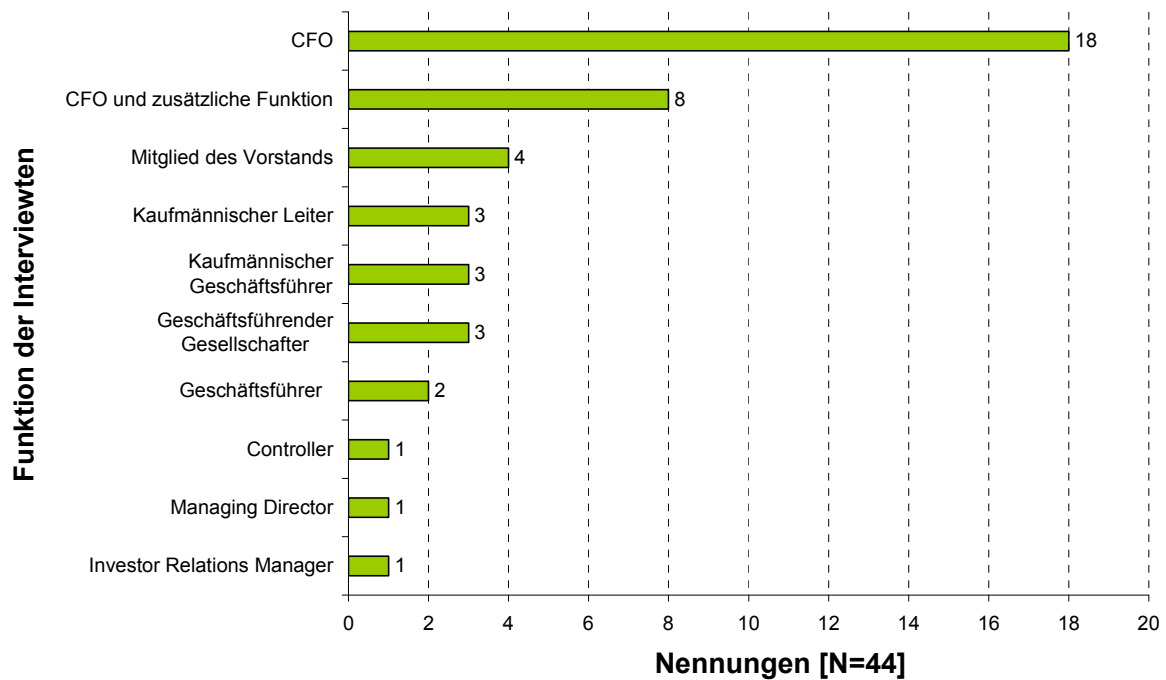


Abbildung 22: Funktion der Interviewten

Die hier aufgeführte Verteilung der Funktionen der Interviewten macht die **hohe Aussagekraft** und **Datenqualität** der **Erhebung** deutlich. 39 von 42 und somit 93 Prozent der befragten CFOs sind Mitglieder des Leitungsgremiums der jeweiligen Gesellschaft, drei CFOs sind als kaufmännische Leiter Mitglied der erweiterten Geschäftsführung.

Bei den insgesamt 44 Personen, die sich an den insgesamt 42 Interviews beteiligt haben, sind 42 **männliche** Probanden und zwei **weibliche** Probanden zu verzeichnen.

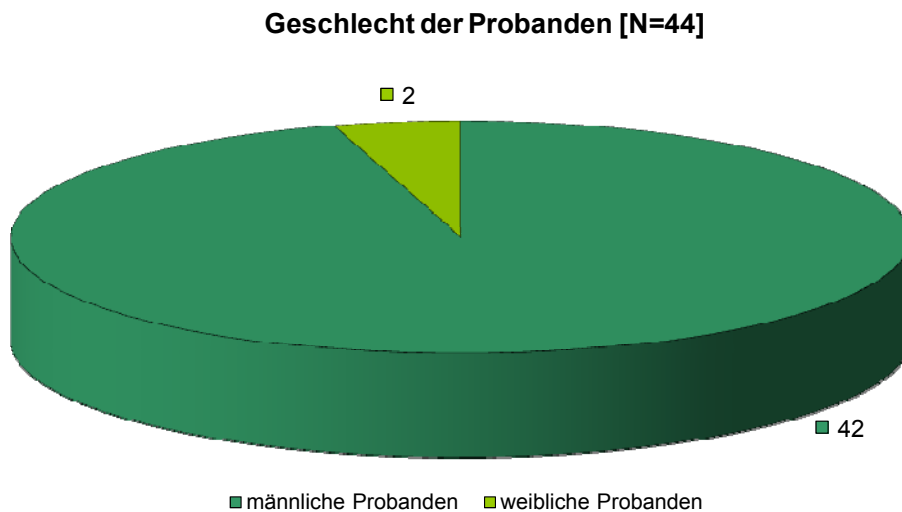


Abbildung 23: Geschlecht der Probanden

Die Zusammensetzung der vorliegenden Stichprobe ermöglicht fundierte Aussagen zur Rolle des CFO im Mittelstand. In Bezug auf die Unternehmensdaten der Unternehmen, die sich an der Studie beteiligt haben, lässt sich eine **große Bandbreite** charakterisierender Merkmale feststellen.

Die in der Charakterisierung der Probanden abgefragten Merkmale werden in der vorliegenden Studie als **Hintergrund** für die Auswertung verwendet. Eine **Kontrastierung** der Ergebnisse anhand einzelner Merkmalskategorien wird in diesem ersten Schritt noch nicht durchgeführt.

Die Analyse der deskriptiven Daten zur Charakterisierung der Stichprobe konstatiert folglich eine **hohe Aussagekraft** und Datenqualität der Ergebnisse dieser Studie.

7 Rahmenbedingungen der CFO-Tätigkeit

Der erste Fragenkomplex des Interviews zum Thema „Die Rolle des CFO im Mittelstand“ beschäftigt sich mit **allgemeinen Rahmenbedingungen** der CFO-Tätigkeit. An dieser Stelle steht nicht nur die Person des CFO im Vordergrund. Weitere thematisierte Aspekte sind die Leitungs- und Besitzstruktur des Unternehmens mit ihrem Einfluss auf den CFO, die Spezifika des Geschäftsmodells der Unternehmen, Einflüsse externer und interner Komplexität sowie Veränderungen im internen oder externen Bereich des Unternehmens mit deutlichen Einflüssen auf die Tätigkeit des CFO in mittelständischen Unternehmen.

7.1 Die Person des CFO

Ausbildungshintergrund

Schäffer, Büttner und *Zander*⁵⁷ befassen sich in einem aktuellen Beitrag mit dem **Karriereweg** von **CFOs**, allerdings ohne Mittelstandsfokus. Dieses wichtige Thema wird auch im vorliegenden Beitrag spezifisch für den Mittelstand thematisiert.

Hierzu werden die teilnehmenden CFOs der vorliegenden Untersuchung in einer offenen Frage nach ihrem individuellen Ausbildungshintergrund befragt. Die Ergebnisse werden nach primären und sekundären höheren Bildungsabschlüssen klassifiziert.

95 Prozent der Befragten verfügen über einen **höheren Bildungsabschluss** an einer Fachhochschule oder Universität. Im Rahmen sekundärer höherer Abschlüsse weisen sieben Prozent der befragten CFOs eine **Promotion** und zwei Prozent einen **Master of Business Administration (MBA)** auf. Fünf Prozent der CFOs besitzen keinen höheren Bildungsabschluss.

Die Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt:

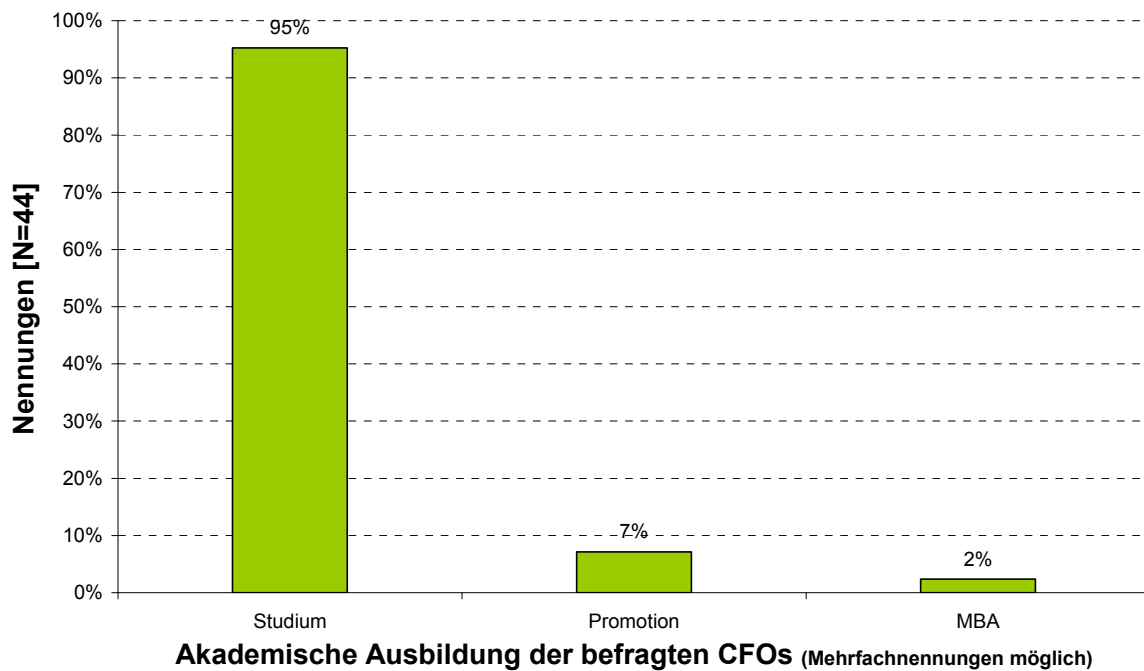


Abbildung 24: Ausbildungshintergrund der befragten CFOs

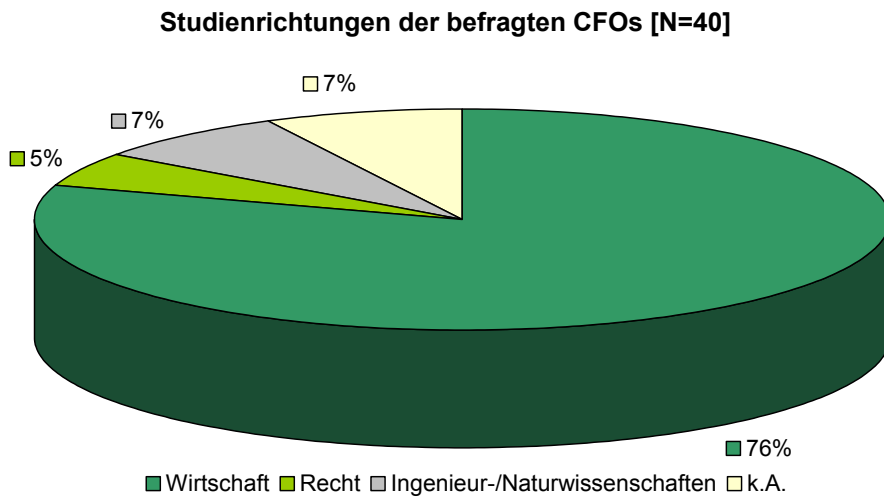


Abbildung 25: Studienrichtungen der befragten CFOs

Die Verteilung der Studienrichtungen zeigt eine **Dominanz** der **Wirtschaftswissenschaften** mit 80 Prozent der CFOs. Es folgen Ingenieur- und Naturwissenschaften (acht Prozent) sowie Rechtswissenschaften (fünf Prozent). Acht Prozent der CFOs

⁵⁷ Vgl. Schäffer/Büttner/Zander (2008).

mit Studienabschluss treffen keine Aussage zu den studierten Studienrichtungen.

„Eine Kombination von Lehre und Studium kann für mittelständische CFOs vorteilhaft sein, da diese neben kaufmännischem häufig auch technisches Know-how benötigen.“

Wolfgang Dreuse, apetito AG

Die außerordentlich hohe Quote von 95 Prozent der CFOs mit höherem Studienabschluss in der vorliegenden Studie ist bemerkenswert. Immer wieder wurde mittelständischen Unternehmen in der Literatur ein niedriger Anteil an Akademikern auch auf Ebene der Unternehmensleitung als Spezifikum zugewiesen.⁵⁸ Dieser Mangel an **betriebswirtschaftlichem Know-how** kann in der vorliegenden Stichprobe nicht erhärtet werden. Im Gegenteil: In den von *Schäffer, Büttner* und *Zander* untersuchten DAX-30-Unternehmen weisen 97 Prozent der CFOs ein Studium, 50 Prozent eine Promotion und 17 Prozent einen MBA auf.⁵⁹ Es zeigt sich, dass die befragten mittelständischen CFOs nur in den Bereichen Promotion und MBA hinter ihren DAX-30-Kollegen zurückliegen.

Bedeutung der Ausbildung für die Position des CFO

„Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind von hoher Bedeutung für die CFO-Tätigkeit.“

Thomas Klatt, Claas KGaA

24 der befragten CFOs treffen eine Aussage zur **Bedeutung des Ausbildungshintergrunds** für ihre Tätigkeit als CFO. Dabei sind sich die befragten CFOs weitgehend einig, dass so-

⁵⁸ Vgl. z.B. *Kaiser* (2009), S. 27.

⁵⁹ Vgl. *Schäffer/Büttner/Zander* (2008), S. 380.

wohl eine theoretisch fundierte Ausbildung als auch praktische Erfahrung in Bereichen, die der CFO-Rolle nahestehen (z.B. Steuern, Wirtschaftsprüfung, Controlling) vorteilhaft ist. Lediglich drei der 24 CFOs, die sich zu dieser Frage äußern, halten eine fundierte theoretische Ausbildung für weniger wichtig als praktische Erfahrung.

Erfahrung als CFO

In einem weiteren Schritt werden die teilnehmenden CFOs nach ihrer persönlichen Erfahrung als CFO befragt.

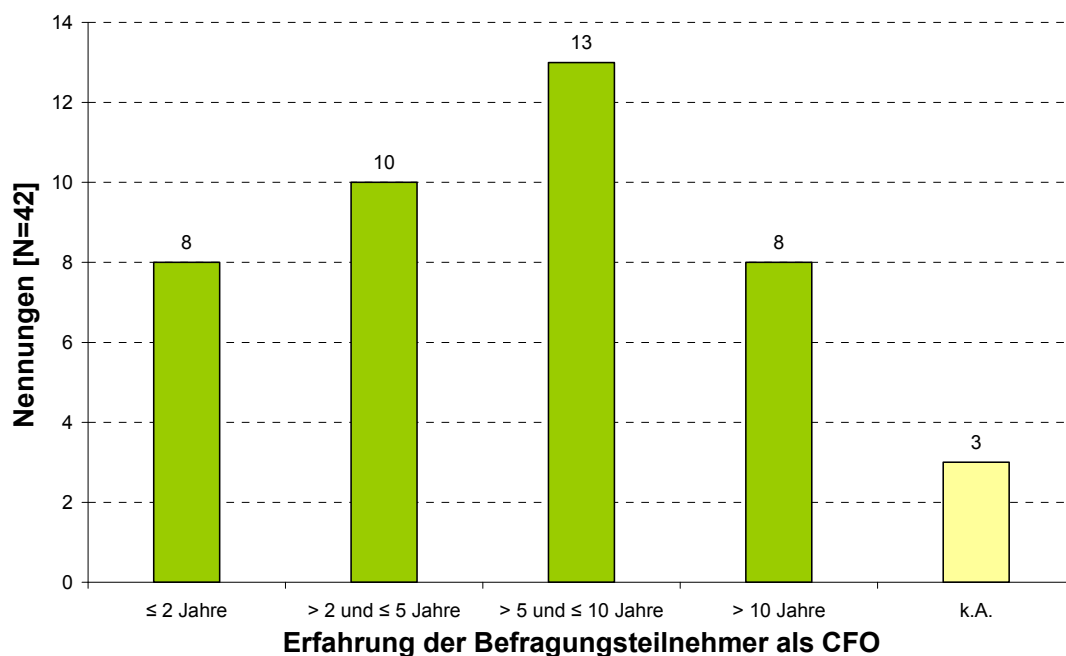


Abbildung 26: Erfahrung der Befragungsteilnehmer als CFO

Es zeigt sich, dass der Großteil der befragten CFOs auf eine **längere Erfahrung** in dieser betrieblichen Funktion/Rolle zurückblicken kann. Zehn Befragungsteilnehmer kommen auf eine Erfahrung zwischen mehr als zwei und höchstens fünf Jahren, 13 auf mehr als fünf bis maximal zehn Jahre, und acht CFOs sind schon seit mehr als zehn Jahren in einer CFO-Position tätig. Nur acht der Befragungsteilnehmer übernehmen erst seit höchstens zwei Jahren die Position eines CFO im jeweiligen Unternehmen. Insgesamt gesehen spricht die Verteilung der Stichprobe für die **große Erfahrung** der **Befragungsteilnehmer**.

mer. Sie sind keineswegs Neulinge auf ihrem Gebiet, sondern fundierte Kenner der CFO-Materie. Dies wirkt sich unter anderem positiv auf die **Reliabilität** und **Validität** der von den CFOs getroffenen Aussagen aus.

Etablierung einer CFO-Position

Aus den Antworten der befragten CFOs können ebenfalls Rückschlüsse auf den Zeitraum geschlossen werden, seit dem in den befragten Unternehmen eine **explizite CFO-Rolle** etabliert ist.

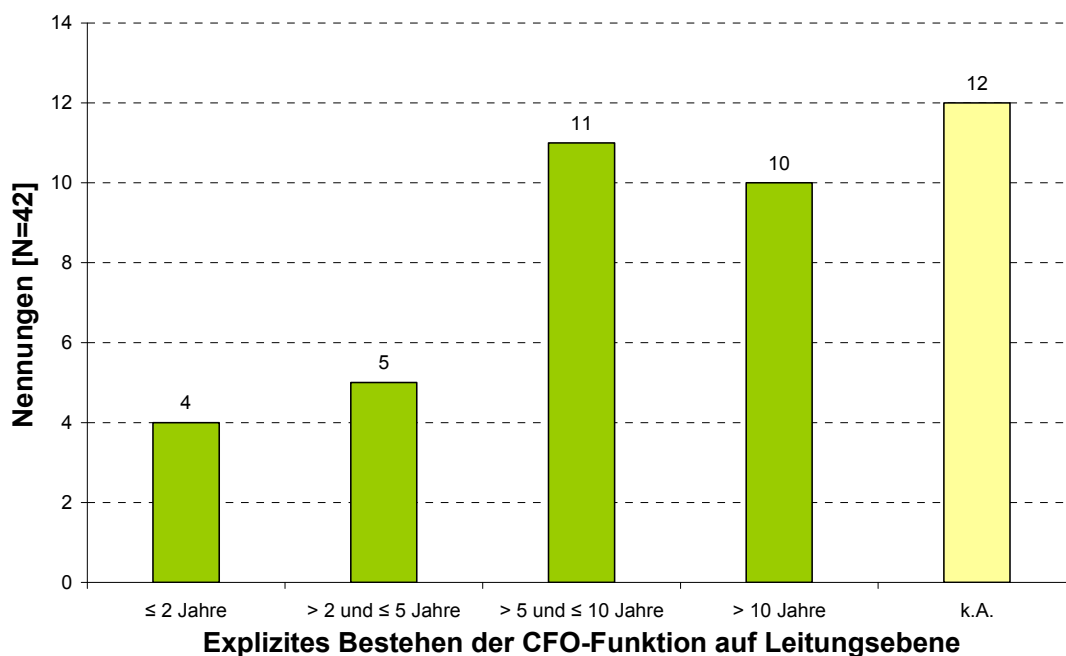


Abbildung 27: Explizites Bestehen der CFO-Funktion auf Leitungsebene

Wie eingangs formuliert, besteht die Vermutung, dass die explizite Besetzung einer CFO-Rolle auf Ebene der **Unternehmensleitung** mit einer entsprechenden Wertschätzung der vom CFO – nicht nur, aber im Besonderen – verantworteten Funktionsbereiche **Controlling**, **Finance** und **Accounting** beruht. In 21 der befragten Unternehmen besteht die CFO-Funktion auf Leitungsebene seit mehr als fünf Jahren. Nur neun der befragten Unternehmen weisen erst seit maximal fünf Jahren eine solche Institutionalisierung auf. Zwölf Unternehmen machen keine Angaben.

Die Antworten lassen darauf schließen, dass – zumindest aus der **Perspektive der Institutionalisierung** der CFO-Funktion – die Etablierung einer CFO-Rolle **kein neues Phänomen** für die befragten Mittelständler ist. Der CFO hat in diesen Unternehmen schon länger eine große Bedeutung, auch und insbesondere als gleichberechtigtes, äußerst wichtiges Mitglied der Unternehmensleitung.

Funktion/Position der befragten Entscheidungsträger

Die Untersuchungsteilnehmer sind wie folgt auf die beiden Kategorien Eigentümer/Gesellschafter und Manager verteilt:

Funktion/Position der befragten Entscheidungsträger? [N=42]

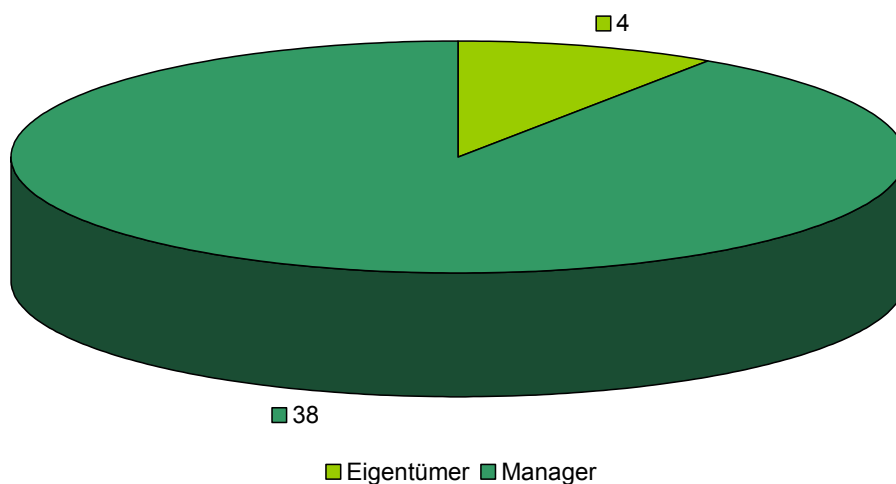


Abbildung 28: Funktion/Position der befragten Entscheidungsträger

38 Befragte sind Manager, vier sind Eigentümer. Dies lässt sich unter Rückgriff auf die Führungsstruktur der befragten Unternehmen interpretieren. So wird die Funktion des CFO signifikant häufiger von **familienfremden, angestellten Managern** übernommen. Eigentümer/Gesellschafter haben – wenn sie operativ tätig sind – meist die Rolle des CEO, Vorstandsvorsitzenden oder Sprechers der Geschäftsführung inne.

7.2 Leitungs- und Besitzstruktur der befragten Unternehmen

Der zweite große Themenkomplex des ersten Teils des Interviewleitfadens steht unter dem **Oberthema Leitungs- und Besitzstruktur**, wobei zunächst die Einordnung des Unternehmens in die Unternehmenstypologie des DMI von Interesse ist. Diese wird anhand der Dimensionen Besitz und Leitung vorgenommen. Folgt man der Typologie des DMI, sind folgende Unternehmenstypen in der Stichprobe vertreten:

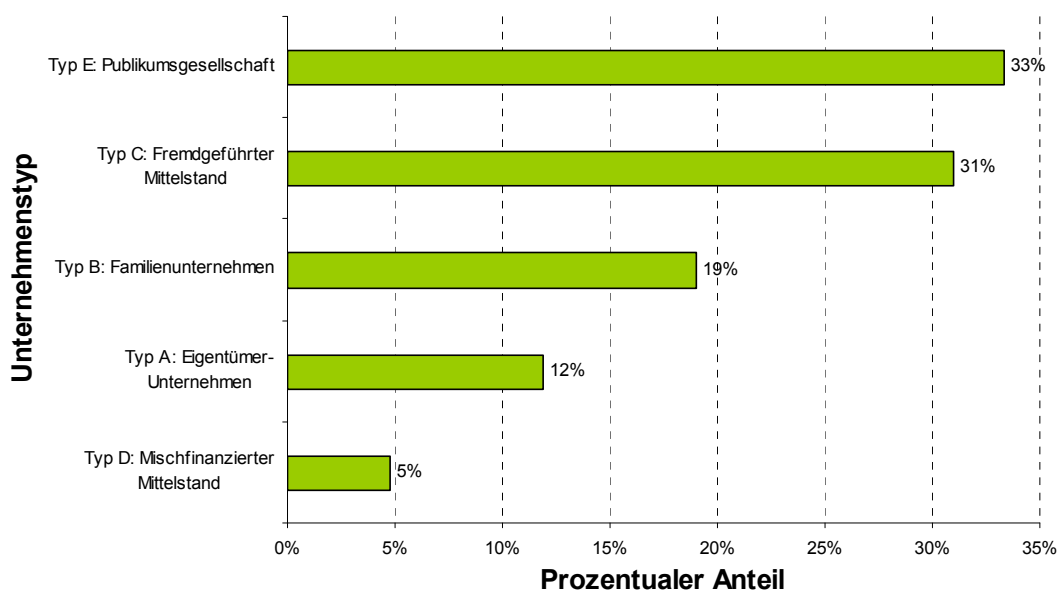


Abbildung 29: Leitungs- und Besitzstruktur der befragten Unternehmen

Mit 33 Prozent (n=14 Unternehmen) sind **Publikumsgesellschaften** die am häufigsten auftretende Konstellation der Stichprobe. Während bei diesen Unternehmen die Leitung definitionsgemäß in den Händen angestellter Manager liegt, variiert die Besitzstruktur zwischen den Dimensionen Konzernabhängigkeit, Streubesitz und Mehrheitsbeteiligung eines Investors. Mit 31 Prozent (n=13 Unternehmen) erreicht der **fremdgeführte Mittelstand** den zweithöchsten Anteil der Stichprobe. Eines dieser Unternehmen befindet sich im Besitz einer Einzelperson, die restlichen zwölf sind familienbestimmt. Acht der befragten Unternehmen (Anteil 19 Prozent) sind der Gruppe der **Familienunternehmen** zuzuordnen. Vier dieser Unternehmen weisen

in Besitz und Leitung ausschließlich Familienmitglieder auf. Die restlichen vier charakterisieren sich in der Leitungsstruktur durch eine Beteiligung externer Manager bei Primat der Familie. **Eigentümer-Unternehmen** sind mit einem Anteil von zwölf Prozent (n=5) in der Stichprobe vertreten. **Mischfinanzierte Unternehmen**, welche bereits in der Einführung dieses Beitrags als immer noch relativ selten anzutreffende Ausprägung mittelständischer Unternehmen charakterisiert wurden, erreichen in der vorliegenden Untersuchung eine dieser Einschätzung entsprechende Anzahl von zwei Nennungen (Anteil von fünf Prozent).

Mit Verweis auf die eingangs diskutierte optimale Fallzahl von Fallstudien in qualitativen Untersuchungen gemäß *Eisenhardt*⁶⁰ kann angemerkt werden, dass die Anteile für die zentralen Eigentümer-Unternehmen und Familienunternehmen im von *Eisenhardt* als optimal angegebenen **Intervall** von vier bis zehn Unternehmen liegen. Die Anzahl Unternehmen des fremdgeführten Mittelstands und der Publikumsgesellschaften liegt jeweils über dieser Zahl, der Anteil der mischfinanzierten Unternehmen darunter.

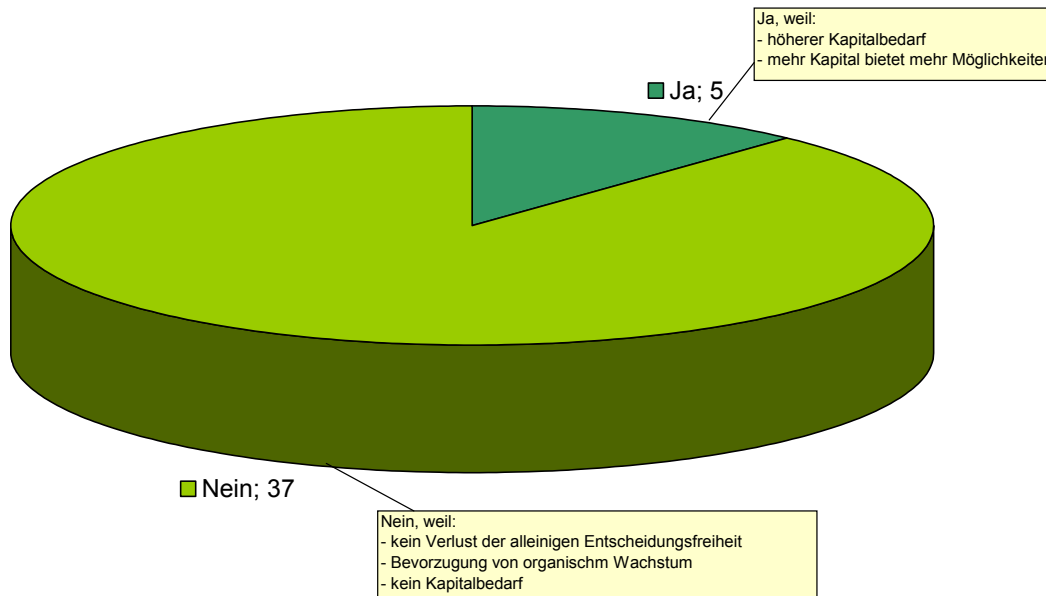
Börsennotierung

Mittelständischen Unternehmen wird häufig nachgesagt, dass sie einer **Börsennotierung** gegenüber weniger aufgeschlossen seien als größere Unternehmen.⁶¹ In der letzten Zeit ist jedoch eine **Öffnung** gegenüber dieser Thematik zu verzeichnen.⁶² Aus diesem Grund wurde diese Frage in der vorliegenden Untersuchung explizit thematisiert:

⁶⁰ Vgl. Abschnitt 4.2 des vorliegenden Beitrags.

⁶¹ Vgl. *Hausch* (2004), S. 235.

⁶² Vgl. *Huchzermeier* (2006), S. 14ff.

Ist Ihr Unternehmen börsennotiert? [N=42]**Abbildung 30: Börsennotierung der befragten Unternehmen**

Fünf der befragten Unternehmen sind börsennotiert, 37 nicht. Für die notierten Unternehmen stehen Gründe wie z.B. der **erhöhte Kapitalbedarf für Investitionen** im Vordergrund. Die restlichen Unternehmen sehen eher die Gefahr des **Verlusts der alleinigen Entscheidungsfreiheit** oder benötigen kein externes Kapital. Dies ist unter anderem darin begründet, dass die meisten der befragten Unternehmen eine Position des Marktführers in Nischen einnehmen. Viele der Unternehmen sind in ihren jeweiligen Teilmärkten Marktführer und können ihre Finanzierung aufgrund der guten Eigenkapitelversorgung zum Teil relativ unabhängig von Kapitalmärkten gestalten.

Einflüsse der Besitz- und Leitungsstruktur auf den CFO

Eine der Vermutungen, die im Bereich von Besitz und Leitung bestehen, bezieht sich auf den propagierten **Zusammenhang** zwischen den Ausprägungen dieser Determinanten und der konkreten Tätigkeit des CFO. So könnte es in Eigentümer-Unternehmen und Familienunternehmen andere Anforderungen an den CFO geben als im fremdgeführten Mittelstand. Auch der

mischfinanzierte Mittelstand und die Publikumsgesellschaft mit Fremdmanagement sind zu thematisieren.

Haben Besitz- und Leitungsstruktur zusammen mit anderen Spezifika (Rechtsform) Auswirkungen auf das, was ein CFO im Mittelstand leisten kann? [N=42]

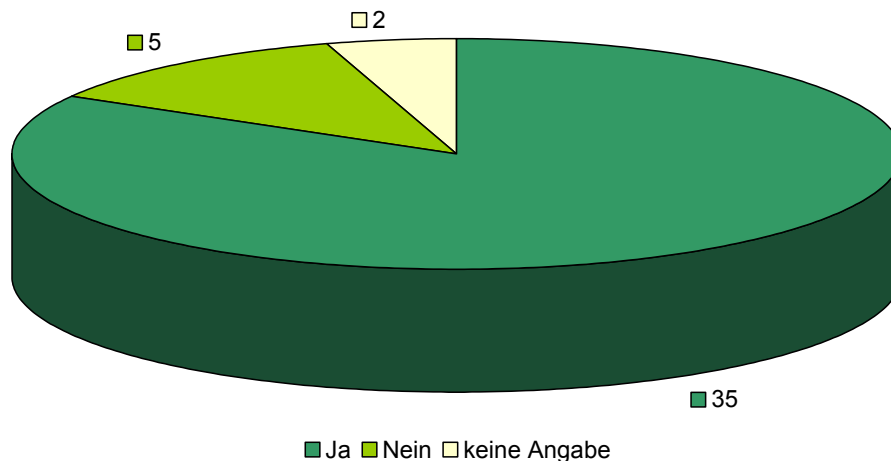


Abbildung 31: Beeinflussen Besitz- und Leitungsstruktur den CFO?

35 der befragten CFOs sehen einen **konkreten Einfluss** der Ausprägung von Besitz und Leitung auf ihre Tätigkeit als CFO. Fünf CFOs lehnen diese Einschätzung ab, zwei treffen keine Aussage. Somit kann in einem ersten Teilschritt die These bestätigt werden, dass die CFO-Rolle maßgeblich durch die Ausprägung von Besitz und Leitung beeinflusst wird.

Zusätzlich zu der prinzipiellen Einschätzung, ob es einen Einfluss von Besitz und Leitung gebe, wird deshalb auch nach einer **Konkretisierung** gefragt. Bei insgesamt 47 Nennungen (Mehrfachnennungen möglich) wird als wichtigste Auswirkung von Besitz- und Leitungsstruktur auf die Tätigkeit des CFO die **Steigerung der Effizienz und Kürze bei Entscheidungen** gesehen (n=9), falls Eigentümer im Unternehmen aktiv sind. Diese Nennung wird ausschließlich von Eigentümer-Unternehmen und Familienunternehmen vorgenommen.

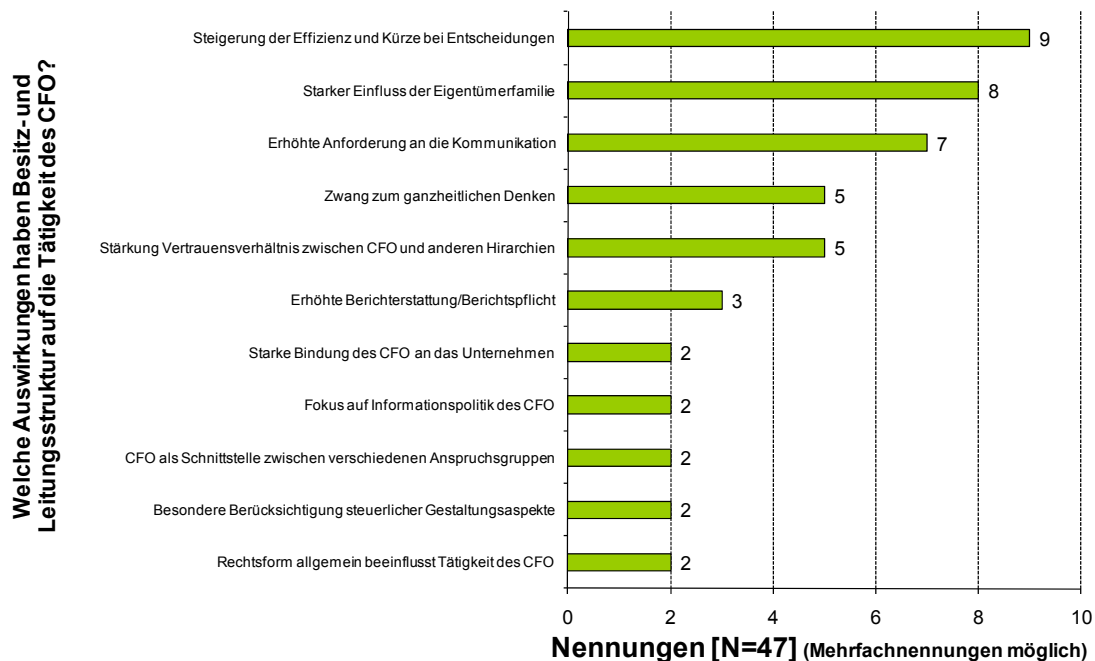


Abbildung 32: Detaillierte Auswirkungen von Besitz und Leitung

Der Einfluss der Eigentümer wird in diesen Unternehmen im operativen Tagesgeschäft als positiv empfunden. Ähnlich ist die Kategorie **Starker Einfluss der Eigentümerfamilie** (n=8) zu interpretieren. Sieben CFOs sehen aber auch die **erhöhten Anforderungen an die Kommunikation**, die sich durch die enge Koordination mit der Eigentümerfamilie ergeben. Als weitere wichtige Kriterien werden die Notwendigkeit zu ganzheitlichem Denken (n=5) und die Stärkung des Vertrauensverhältnisses zwischen dem CFO und anderen Hierarchieebenen (n=5) genannt.

„Die langfristige Perspektive mittelständischer Unternehmen stellt für den CFO einen großen Vorteil dar.“

Stephan Jansen, Zentis GmbH & Co. KG

Insgesamt gesehen lassen sich in Bezug auf die Einflüsse von Besitz und Leitung einige Rückschlüsse treffen:

In **Eigentümer-Unternehmen** ist der CFO noch immer meist ein Aufgabenträger, der stark vom Willen des Alleineigentümers

abhängig ist. In **Familienunternehmen** lässt sich die Rolle des CFO als Mittelsmann zwischen den Unternehmens- und Familieninteressen begreifen. Als finanzielles Gewissen ist der CFO nicht nur der Garant der Vermögenssituation des Unternehmens, er trägt auch unmittelbare Verantwortung für die Vermögenssituation der Familienunternehmer. Daraus leitet sich eine besondere Vertrauenssituation ab. Im **fremdgeführten Mittelstand** werden CFOs häufig als Treuhänder der nicht mehr operativ tätigen Eigentümer eingesetzt und fungieren somit als eine Art zweites Machtzentrum bzw. Gegengewicht zum CEO. Im **mischfinanzierten Mittelstand** sowie **Publikumsgesellschaften** äußern sich die größeren Publizitätspflichten aufgrund externer Kapitalbeteiligungen im Aufgabenspektrum und Rollenverständnis des CFO, der vermehrt als Ansprechpartner für aktuelle und potentielle Investoren dient.

Im Folgenden wird die Frage nach dem Geschäftsmodell der befragten Unternehmen thematisiert.

7.3 Einfluss des Geschäftsmodells auf den CFO

Der **Begriff** des **Geschäftsmodells** ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht eindeutig geklärt.⁶³ In der vorliegenden Untersuchung wird ein Geschäftsmodell in einer ersten Annäherung gemäß *Stähler*⁶⁴ als Kombination der drei Größen **Value Proposition**, **Architektur der Wertschöpfung** und **Ertragsmodell** verstanden.⁶⁵ In diesem Zusammenhang beschreibt die Value Proposition den Wert, den Kunden und Geschäftspartner durch ein Geschäftsmodell erhalten. Insofern definiert sich das Geschäftsmodell nicht über das Produkt an sich, sondern indirekt über die **Bedürfnisbefriedigung** für die genannten Anspruchsgruppen. Die Architektur der Wertschöpfung besteht wiederum aus den Größen **Produkt-/Marktentwurf**, **interne Architektur** und **externe Architektur**. Das

⁶³ Vgl. *Wirtz* (2008), S. 74ff.

⁶⁴ Vgl. *Stähler* (2002), S. 38ff.

Ertragsmodell beschreibt, durch welche Quellen und auf welche Weise ein Unternehmen Einkünfte erzielt. An dieser Stelle ist besonders die Margenstruktur des Unternehmens relevant.

Im Rahmen der **Wertschöpfung** als oberstes Ziel des unternehmerischen Handelns ist zu differenzieren zwischen der bereits angesprochenen Bedürfnisbefriedigung sowie der Bedarfsdeckung und der Entgelterzielung als **Zwecke des unternehmerischen Handelns**.⁶⁶ Während das Ziel der Bedarfsdeckung insbesondere für das Einkaufs-, Produkt- und Markenmanagement von Bedeutung ist, spielt die Bedürfnisbefriedigung vorrangig für das Preismanagement und die originäre Leitungsfunktion eine besondere Rolle. Die Entgelterzielung wird primär durch die Funktionen Controlling, Finance und Accounting abgebildet. Damit ein CFO seinen Aufgabenbereich vollständig abdecken kann, muss er den genannten Aufgabengebieten **interdependent** gegenübertreten und diese gleichermaßen erfüllen.

In Bezug auf die Wertschöpfungslogik wird mittelständischen Unternehmen in Analogie zu *Simons Hidden Champions* meist unterstellt, sie betätigten sich in Nischen und seien **eher Leistungs- als Kostenführer**.⁶⁷ Auch in der vorliegenden Studie wird die **Wertschöpfungslogik** als eine der genannten Komponenten von Geschäftsmodellen untersucht um gegebenenfalls Spezifika für die Rolle des CFO abzuleiten.

Die vorliegende Stichprobe setzt sich hauptsächlich aus größeren, **mittelständisch geprägten Familienunternehmen** mit hohen Marktanteilen in ihren jeweiligen Segmenten zusammen. Dies kann durchaus als Symbol der Stärke dieser Unternehmen angesehen werden. Sie sind nicht das schwache Glied der Wertschöpfungskette, sondern führen viele Schritte selbst durch und sind auf diese Weise erfolgreich. Für sie ist eine **ho-**

⁶⁵ Vgl. hierzu auch *Hamel* (2000), S. 70ff.

⁶⁶ Vgl. *Becker* (2008b), S. 25.

⁶⁷ Vgl. *Danner* (2003), S. 71ff.

he **Wertschöpfungstiefe** sowie die Betätigung in mehreren Geschäftsfeldern ein Erfolgsfaktor.⁶⁸

Zunächst fällt auf, dass bei insgesamt 46 Nennungen 16 Unternehmen angeben, **mehrere Geschäftsfelder** zu bearbeiten. Zwölf der Unternehmen bezeichnen sich selbst als **Nischenanbieter**. Es folgen die Nennungen Innovationsgetriebene Strategie (n=8), Marktführer (n=7) und Fokus auf Märkte (n=3).

Zu vermuten ist, dass es einen konkreten Einfluss der **Spezifika** des jeweiligen **Geschäftsmodells** eines Unternehmens auf die **Tätigkeit des CFO** gibt.

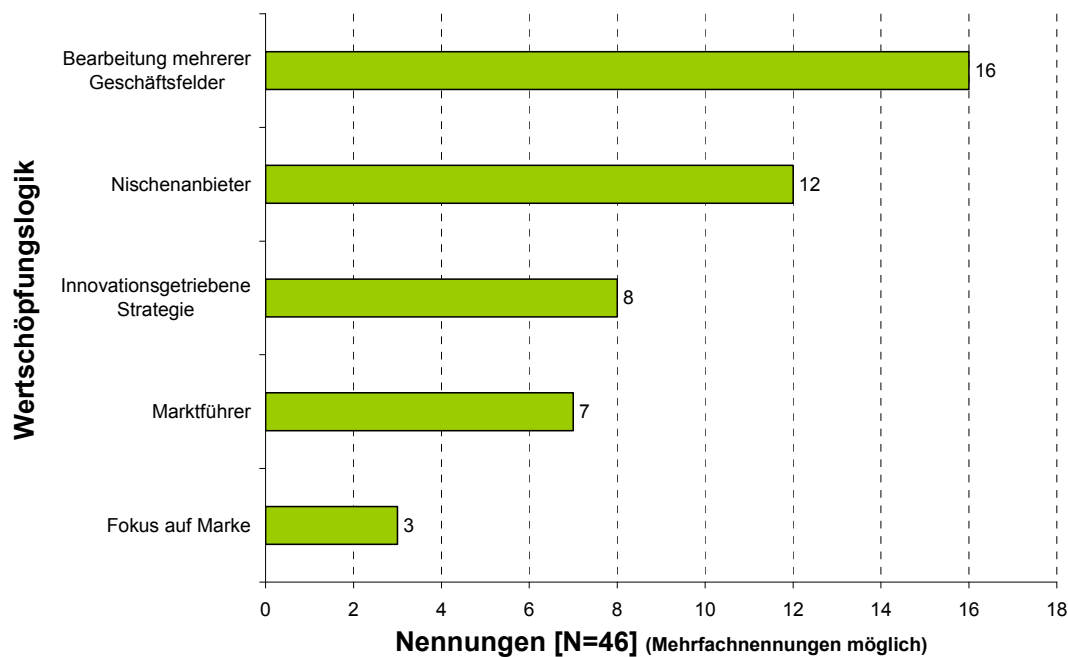


Abbildung 33: Wertschöpfungslogik der befragten Unternehmen

Bezüglich des Einflusses von Besonderheiten des Geschäftsmodells auf das Aufgabenspektrum des CFO lässt sich feststellen, dass bei insgesamt 20 Nennungen sechs Befragte dem **Brancheneinfluss keine Relevanz** beimessen.

⁶⁸ Zur Bedeutung einer hohen Wertschöpfungstiefe für den wirtschaftlichen Erfolg mittelständischer Unternehmen vgl. *Haasis/Fischer/Simmert* (2007), S. 51ff.

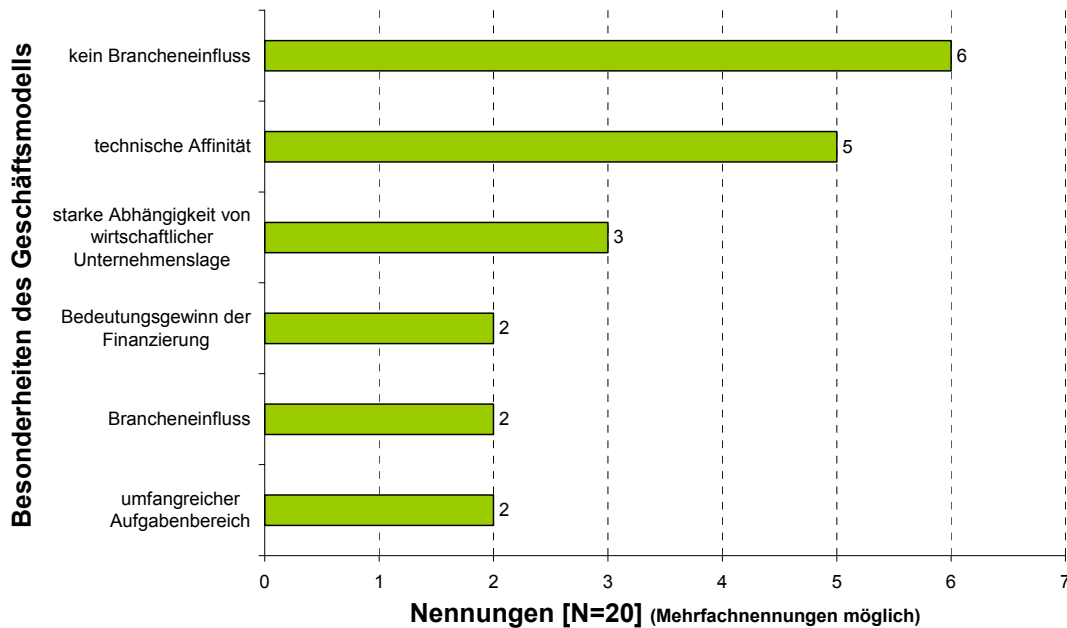


Abbildung 34: Geschäftsmodelle und CFO-Tätigkeit

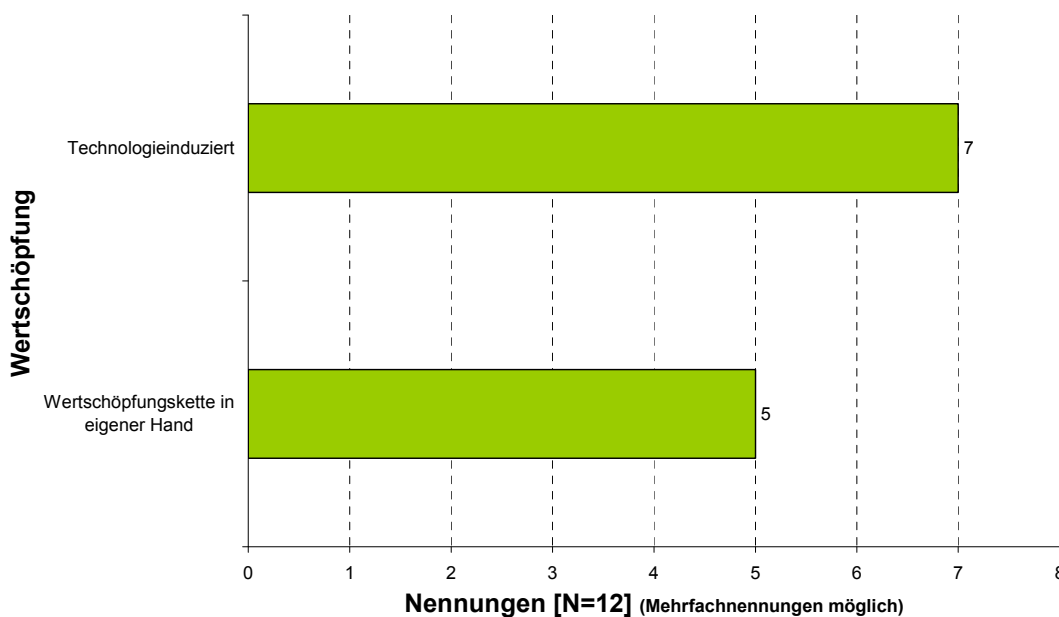


Abbildung 35: Spezifika der Wertschöpfung

Fünf CFOs hingegen bezeichnen die **technische Affinität** als wichtigen Einflussfaktor und drei schätzen die starke Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Unternehmenslage als maßgeblich für die Ausgestaltung des Aufgabenspektrums von CFOs ein. Auf den Bedeutungsgewinn der Finanzierung, die Branche und

den umfangreichen Aufgabenbereich entfallen jeweils zwei Nennungen.

In Bezug auf die Besonderheiten der Wertschöpfung führen bei insgesamt zwölf Nennungen sieben Befragte eine **technologie-induzierte Wertschöpfung** als bedeutendes Charakteristikum auf. Fünf CFOs bezeichnen als charakteristisch, dass die **Wertschöpfungskette des Unternehmens in eigener Hand** sei.

Auch die **Internationalität** der **Geschäftstätigkeit** spielt für den CFO eine immer stärkere Rolle. Dies äußert sich nicht nur, aber auch in den Anforderungen internationaler Kapitalmärkte und internationaler Rechnungslegungsstandards (IFRS/IAS):

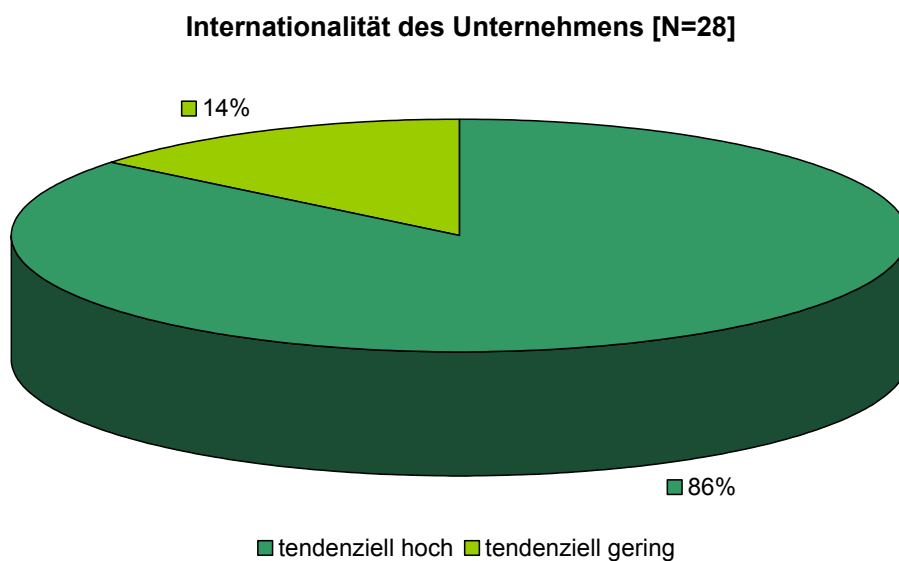


Abbildung 36: Internationalität der Geschäftstätigkeit

So beurteilen 86 Prozent der befragten CFOs (24 Nennungen) die **Internationalität** der **Geschäftstätigkeit** als tendenziell hoch, 14 Prozent (vier Nennungen) als tendenziell gering. In diesem Zusammenhang wird eine tendenziell **hohe Internationalität** des Geschäfts ab einem Anteil von 30 Prozent Aus-

landsumsatz am Gesamtumsatz angenommen.⁶⁹ Die in der vorliegenden Stichprobe belegte hohe Internationalität bestärkt den wissenschaftlichen und praxisorientierten Analogieschluss, dass viele **Hidden Champions** sich durch eine hohe Kundennähe und Internationalität auszeichnen.⁷⁰

Eine weitere Frage stellt sich in Bezug auf den **Einfluss** der **Branche** auf die Tätigkeit des CFO:

Hat die Branche einen Einfluss auf die Tätigkeit des CFO? [N=8]

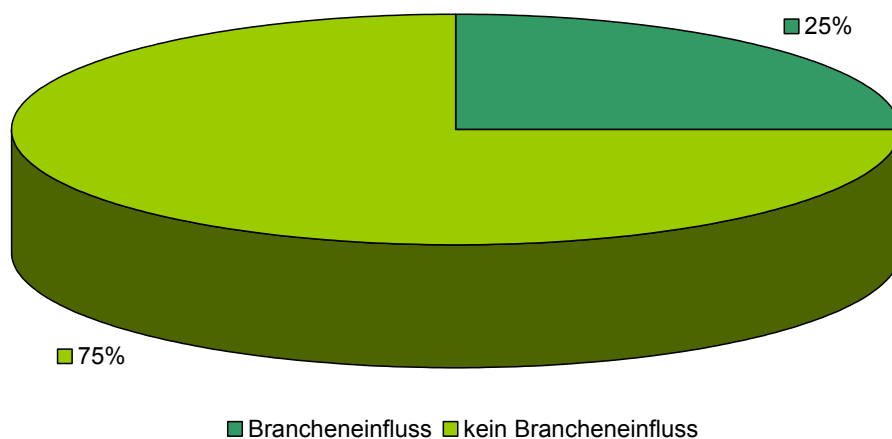


Abbildung 37: Einfluss der Branche auf die CFO-Tätigkeit

Von den acht Befragten, welche Angaben zur Frage des Brancheneinflusses machen, gibt eine Mehrzahl (75 Prozent) an, dass diese **keine Relevanz** in Bezug auf die Tätigkeit des CFO hat. 25 Prozent hingegen bewerten den Einfluss der Branche als maßgeblich in Bezug auf die CFO-Tätigkeit. Der CFO, welcher vom Großteil der befragten Entscheidungsträger als kaufmännisches Gewissen innerhalb der Geschäftsleitung des Un-

⁶⁹ Das Maß Auslandsumsatz zu Gesamtumsatz wird erstmals von *Wagner* (2004) verwendet. Zur Kritik an diesem Maß vgl. z.B. *Voll* (2007), S. 47. Da in der vorliegenden Untersuchung nicht die Internationalität an sich im Fokus steht, wird das Maß von *Wagner* – obwohl die Schwächen bekannt sind – als ausreichend erachtet.

⁷⁰ Vgl. z.B. *Haasis/Fischer/Simmert* (2007), S. 48ff.

ternehmens betrachtet wird, zeichnet sich folglich durch eine relativ **geringe Branchenspezifität** aus.

Von den 25 Prozent der CFOs, die Angaben zu Branchenbesonderheiten machen, wird im Folgenden eine detaillierte Auswertung der Antworten erstellt:

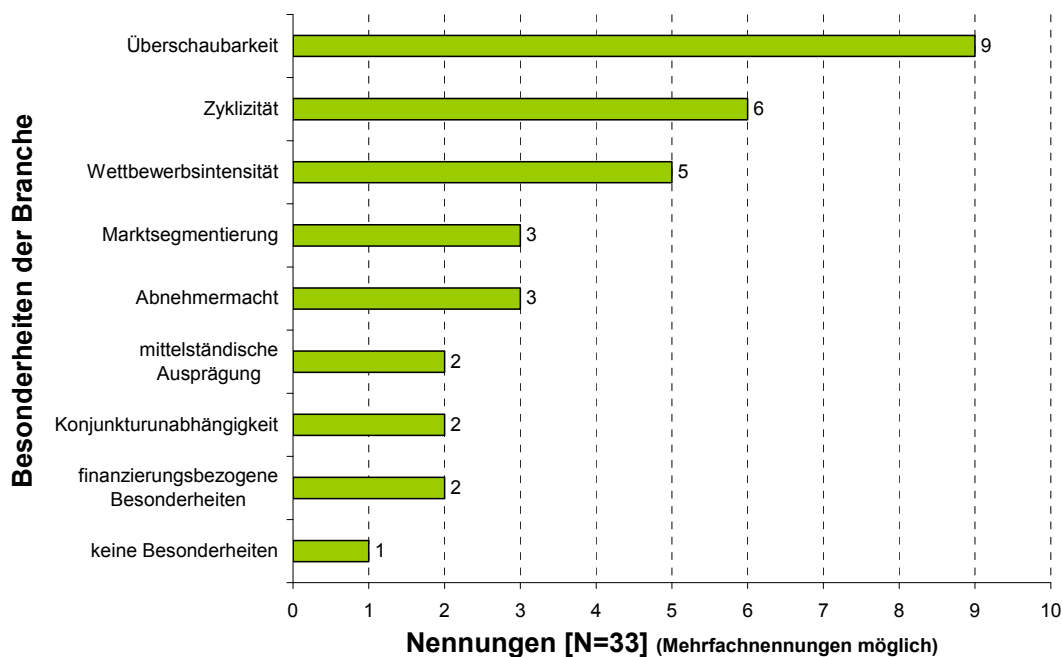


Abbildung 38: Besonderheiten der Branche

Insgesamt werden von den teilnehmenden CFOs 33 Aussagen zu Branchenbesonderheiten getroffen. Mit neun Nennungen wird die **Überschaubarkeit** an erster Stelle genannt. Auch die **Zyklizität** (n=6) und die **Wettbewerbsintensität** (n=5) erreichen hohe Werte. Weitere Nennungen betreffen die Marktsegmentierung (n=3), Abnehmermacht (n=3), mittelständische Ausprägung (n=2), Konjunkturabhängigkeit (n=2) sowie finanzierungsbezogene Besonderheiten (n=2). Ein CFO weist explizit darauf hin, dass es keinerlei Besonderheiten in seiner Branche gebe.

Im Folgenden steht die Frage nach der Komplexität des unternehmerischen Geschehens im Vordergrund.

7.4 Bewertung der Komplexität

Für die Forscher des Deloitte Mittelstandsinstituts stellte sich von Anfang an die Frage, inwieweit die Komplexität des unternehmerischen Handelns eine Einflussgröße auf die Ausprägung der CFO-Rolle in Unternehmen darstellt.

Komplexität wird in diesem Zusammenhang im Verständnis nach *Becker* interpretiert. Insofern liegt Komplexität dann vor, wenn in einer spezifischen Situation sowohl **hohe Differenziertheit** als auch **hohe Dynamik** aufeinandertreffen.⁷¹ Die erste Frage in diesem Fragenkomplex bezieht sich auf die externe Komplexität. Die CFOs werden gebeten, auf einer **fünfstufigen Skala** von -2 (sehr einfach), -1 (einfach), 0 (neutral), +1 (komplex) und +2 (sehr komplex) die subjektiv wahrgenommene Komplexität, definiert als Kombination aus Differenziertheit und Dynamik, zu bewerten.

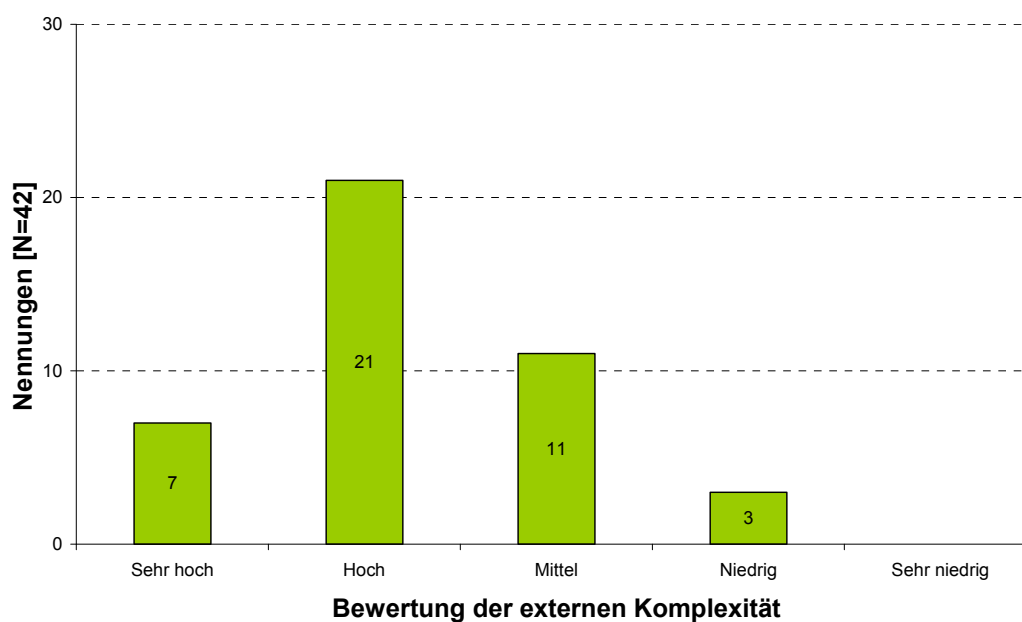


Abbildung 39: Bewertung der externen Komplexität des Unternehmens

⁷¹ Vgl. *Becker* (2009), S. 130.

Bemerkenswert ist, dass **keiner** der **Befragungsteilnehmer** diese als **sehr niedrig** einschätzt und lediglich drei CFOs die externe Komplexität als niedrig bezeichnen. Die Mehrzahl der Befragten hingegen schätzt ihr Umfeld als mittel (n=11) bzw. hoch (n=21) komplex ein. Sieben Befragte agieren nach eigenen Angaben unter sehr hoher externer Komplexität.

Dies ist insofern von Bedeutung, da der CFO als Verantwortlicher für Themen wie z.B. **Controlling, Finance** und **Accounting** über das Instrumentarium verfügt um die Komplexität im Unternehmen zu reduzieren.⁷² Es besteht die Vermutung, dass speziell Unternehmen, die sich in einem **besonders komplexen Umfeld** bewegen, auch in außerordentlich intensivem Maße auf die Fähigkeiten und Kenntnisse des CFO zurückgreifen. Auch die Gründe für die externe Komplexität werden eingehend analysiert:

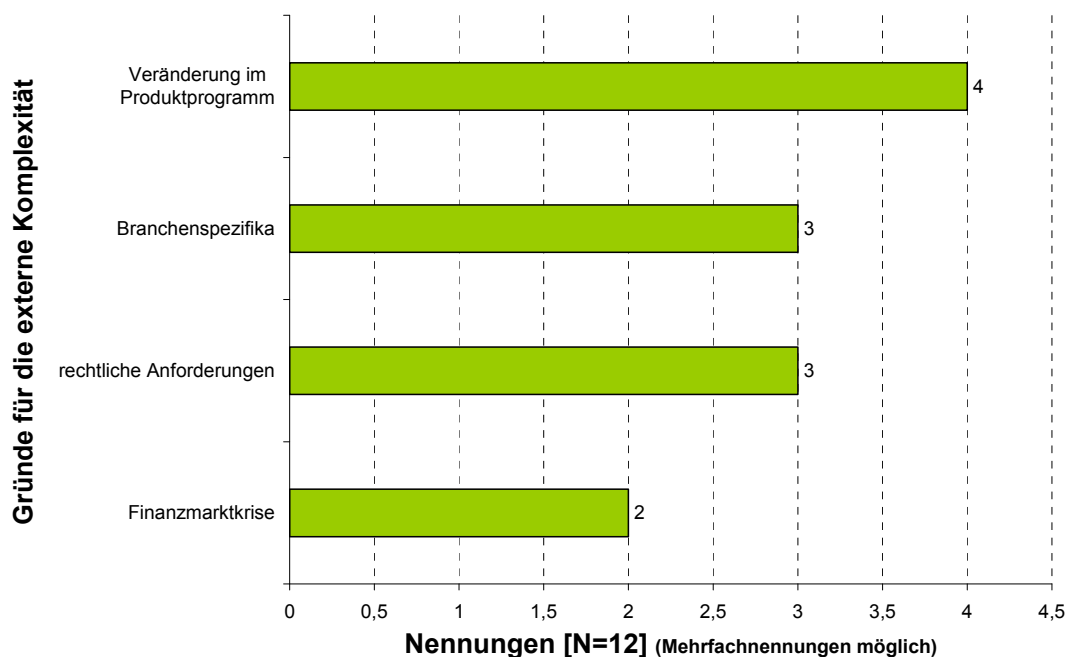


Abbildung 40: Gründe für die externe Komplexität des Unternehmens

⁷² Zu Möglichkeiten der Komplexitätsreduktion durch das Controlling vgl. beispielhaft *Schaefer* (2008), S. 45ff.

Veränderungen im Produktprogramm gelten bei insgesamt 12 Nennungen als Hauptgrund für die externe Komplexität (n=4). **Branchenspezifika** und **rechtliche Anforderungen** (je n=3) sind außerdem wesentliche Ursachen. Zwei Befragte geben die **Finanzmarktkrise** als Grund für die externe Komplexität an.

Insgesamt werden doch relativ **wenige konkrete Nennungen** zu Einflussfaktoren auf die externe Komplexität angebracht. Insbesondere scheint bemerkenswert, dass die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise nur von zwei Probanden als komplexitätsgenerierende Entwicklung gesehen wird.

Die interne Komplexität wird von den befragten CFOs ähnlich wie die externe Komplexität bewertet:

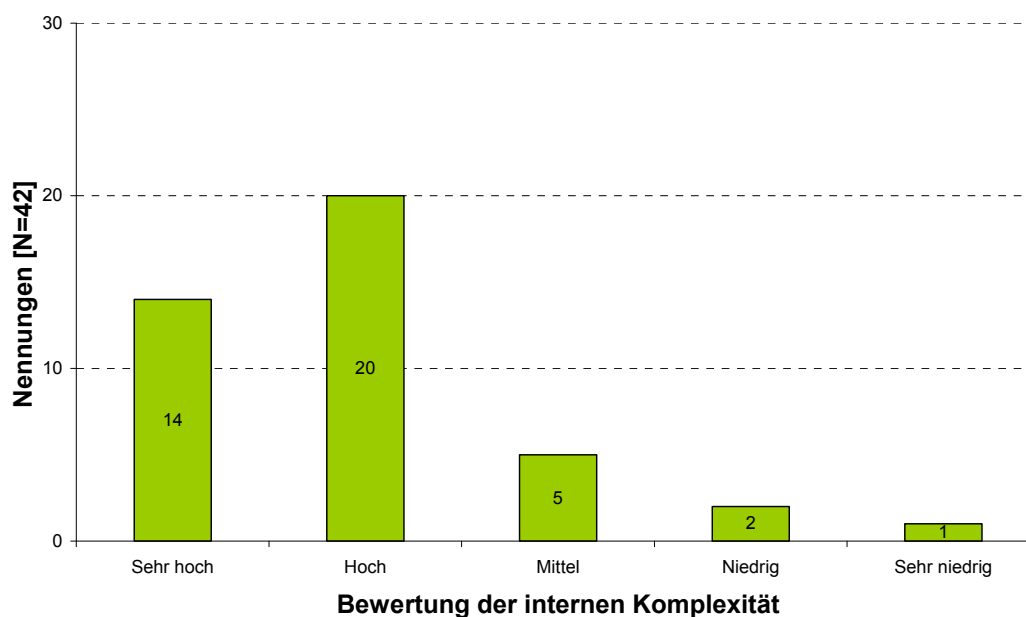


Abbildung 41: Bewertung der internen Komplexität des Unternehmens

Zeichnet sich die externe Komplexität im Allgemeinen bereits als hoch aus, so wird die **interne Komplexität** generell als **noch höher** bewertet. 20 Befragte bezeichnen diese als hoch und 14 sogar als sehr hoch. Fünf CFOs schätzen die interne Komplexität als mittel ein. Lediglich drei Befragte bewerten diese als niedrig (n=2) bzw. sehr niedrig (n=1).

Ein Grund dafür, dass die wahrgenommene interne Komplexität relativ hoch ist, könnte das **Missverhältnis** zwischen dem **Unternehmenswachstum** und **existierenden Strukturen** und **Prozessen** sein. Viele der betrachteten Unternehmen sind in den letzten Jahren stark gewachsen. Strukturen und Prozesse (im Sinne von **Corporate Governance**) wurden nicht immer in proportionaler Art und Weise angepasst.⁷³

„Komplexität lässt sich durch erhöhte Transparenz und wirksame Analyse der Komplexitätstreiber nachhaltig beherrschbar machen.“

Marc T. Oehler, Bilstein Gruppe

Im Folgenden werden die Gründe für die interne Komplexität hinterfragt:

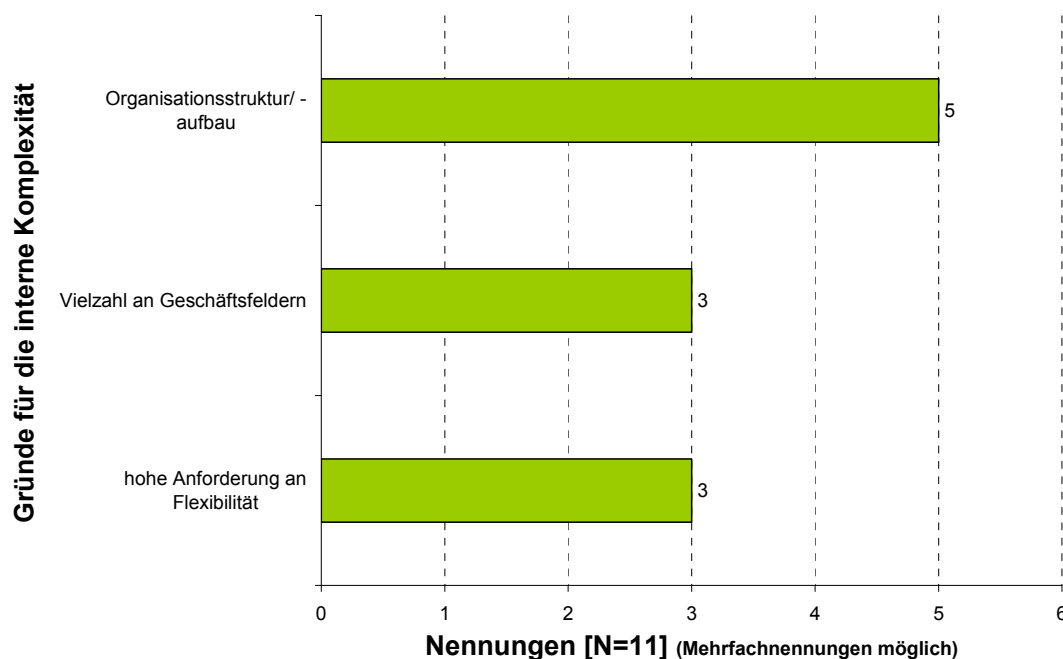


Abbildung 42: Gründe für die interne Komplexität des Unternehmens

In der **Organisationsstruktur** bzw. dem Organisationsaufbau (n=5) liegt bei insgesamt elf Nennungen der primäre Grund für

⁷³ Kybernetische Modelle der Unternehmenspolitik eignen sich sehr gut zur Bewältigung solcher Komplexitätsprobleme. Vgl. z.B. *Malik* (2008), S. 113ff.

die interne Komplexität. Außerdem sind die **Vielzahl** an **Geschäftsfeldern** und **hohe Anforderungen** an die **Flexibilität** mit jeweils drei Nennungen als ursächlich für die interne Komplexität anzusehen.

Dem **CFO** obliegt es, mit dem ihm zur Verfügung stehenden Instrumentarium die Komplexität des Unternehmens in einen **situationsadäquaten Optimalzustand** zu überführen. Hier kann insbesondere die in einem gesonderten Forschungsbericht zur organisatorischen Gestaltung des CFO-Bereichs thematisierte Standardisierung Abhilfe schaffen.⁷⁴

„Die Reduktion der Komplexität ist eine der Hauptaufgaben eines modernen CFO.“

Dr. Hanns-Peter Ohl, Erich NETZSCH GmbH & Co. Holding KG

Unabhängig von den Kategorien externe und interne Komplexität geben die CFOs auch Gründe, warum die **Gesamtkomplexität** des unternehmerischen Geschehens aus ihrer Sicht recht hoch ist.

Wettbewerbsintensität, **Produktvielfalt** und **Branchenspezifika** (je n=7) sind bei insgesamt 50 Nennungen die häufigsten Gründe für die gesamthafte Komplexität des Unternehmens. Weiterhin geben jeweils fünf Befragte **gesetzliche Vorschriften**, die **Internationalisierung** und die **Unternehmensstruktur** als Ursachen für die Komplexität insgesamt an. Vier CFOs begründen diese mit steigenden Kundenanforderungen. Jeweils drei Befragte schätzen gestiegene Anforderungen an das Controlling und ein gewachsenes Aufgabenspektrum im kaufmännischen Bereich als ursächlich für die gesamthafte Komplexität ein. Mit lediglich zwei Nennungen werden die Saisonalität der Geschäftstätigkeit und die Finanzmarktkrise als Gründe für die Komplexität des Unternehmens angeführt.

⁷⁴ Zur Standardisierung als geeignetem Instrument der Koordination und Kontrolle im Sinne einer Komplexitätsreduktion vgl. *Gross/Bordt/Musmayer* (2006), S. 54ff.

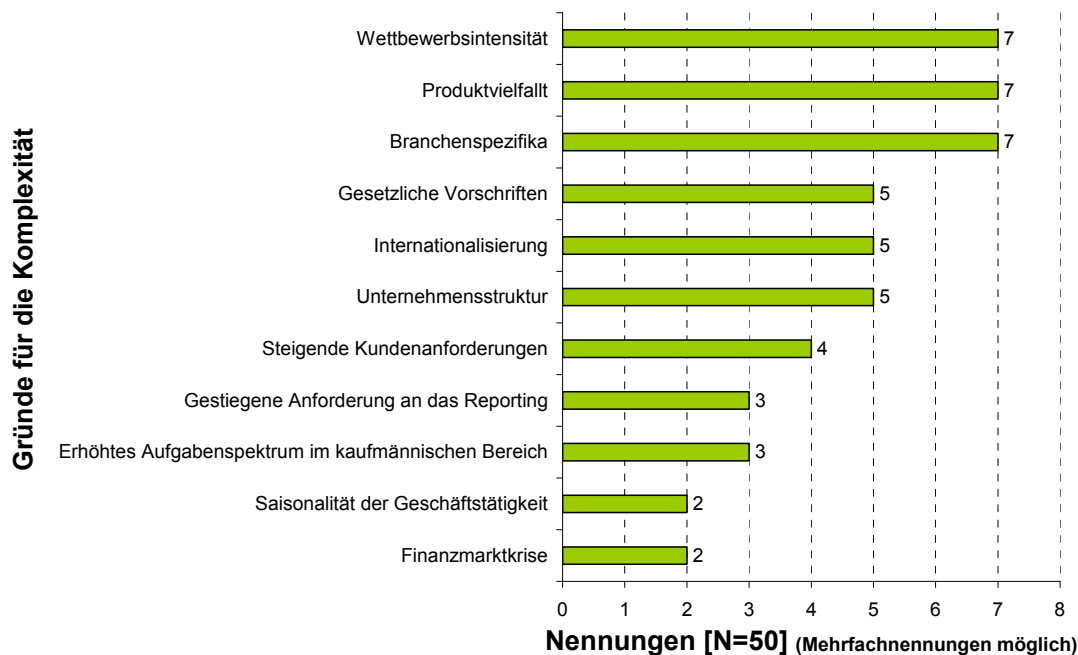
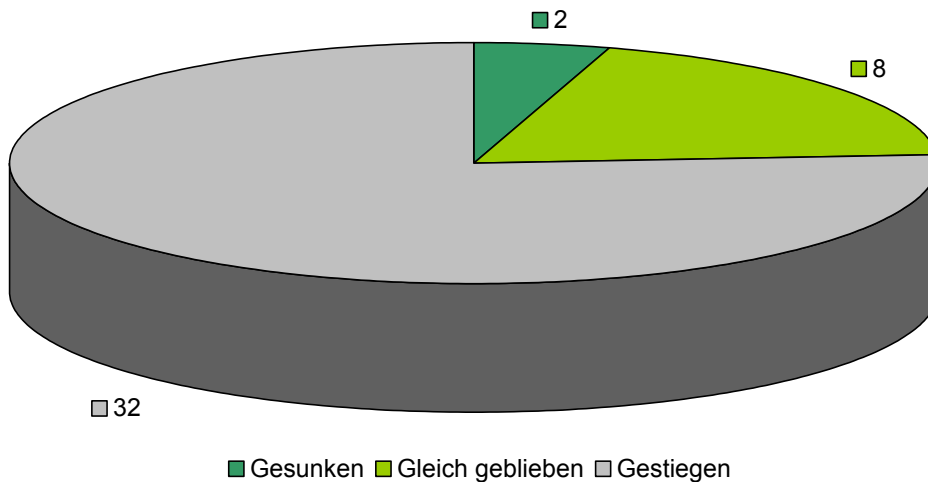


Abbildung 43: Gründe für die Gesamtkomplexität des Unternehmens

Es zeigt sich, dass Aspekte, die in *Porters Diamantmodell*⁷⁵ thematisiert werden – insbesondere die Wettbewerbsintensität – Haupteinflussgrößen der Komplexität darstellen. Auch stellt sich die Frage, ob die Veränderungen der Komplexität langfristiger Natur sind und in welche Richtung sich die Komplexität global gesehen verändert.

Ein Großteil der befragten CFOs stellt eine **Steigerung der Komplexität** in der jüngeren Vergangenheit fest (n=32). Acht Befragte bewerten die Komplexität als gleichbleibend und lediglich zwei Interviewpartner bewerten die Veränderung der Komplexität in der jüngeren Vergangenheit als sinkend. Dies spricht erneut für die vorab geäußerte Vermutung der jüngst gestiegenen Komplexität.

⁷⁵ Vgl. Porter (1991), S. 151.

Veränderung der Komplexität in der jüngeren Vergangenheit [N=42]**Abbildung 44: Jüngere Veränderungen der Komplexität**

Vom abstrakten Begriff der Komplexität wird im Folgenden auf **konkrete**, bedeutende interne und externe **Veränderungen** übergeleitet, welche Auswirkungen auf die Tätigkeit des CFO im Mittelstand haben.

7.5 Bedeutende interne und externe Veränderungen

Die letzte Frage im Themenkomplex **Rahmenbedingungen der CFO-Tätigkeit** stellt auf bedeutende Veränderungen ab, die in der **jüngeren Vergangenheit** (ca. **fünf Jahre**) den stärksten Einfluss auf das Rollenbild des CFO hatten. Zunächst werden Aspekte der Veränderung im externen Unternehmensumfeld diskutiert.

Im Allgemeinen lässt sich in der jüngeren Vergangenheit eine Vielzahl externer Veränderungen feststellen, die Einfluss auf das Rollenbild des CFO haben. Lediglich vier von 46 Nennungen entfallen auf die Antwortmöglichkeit **keine Veränderungen**. **Branchenspezifische Veränderungen** (n=11) gelten als Haupteinflussfaktor für das Rollenbild des CFO. Sieben Befragte bewerten die Auswirkungen der **Finanzmarktkrise** und sechs die **Internationalisierung** als maßgebliche Einflussfaktoren für die Tätigkeit des CFO. Mit fünf Nennungen gilt auch ein

erhöhtes Kontrollbewusstsein als ausschlaggebend für Veränderungen des CFO-Rollenbildes. Jeweils drei Befragte benennen IFRS, Finanzierung und gesetzliche Rahmenbedingungen als wichtige externe Veränderungen mit Einfluss auf die Tätigkeit des CFO. Lediglich jeweils zwei CFOs bewerten die Globalisierung bzw. steuerliche Rahmenbedingungen als wesentliche Einflussfaktoren der jüngeren Vergangenheit.

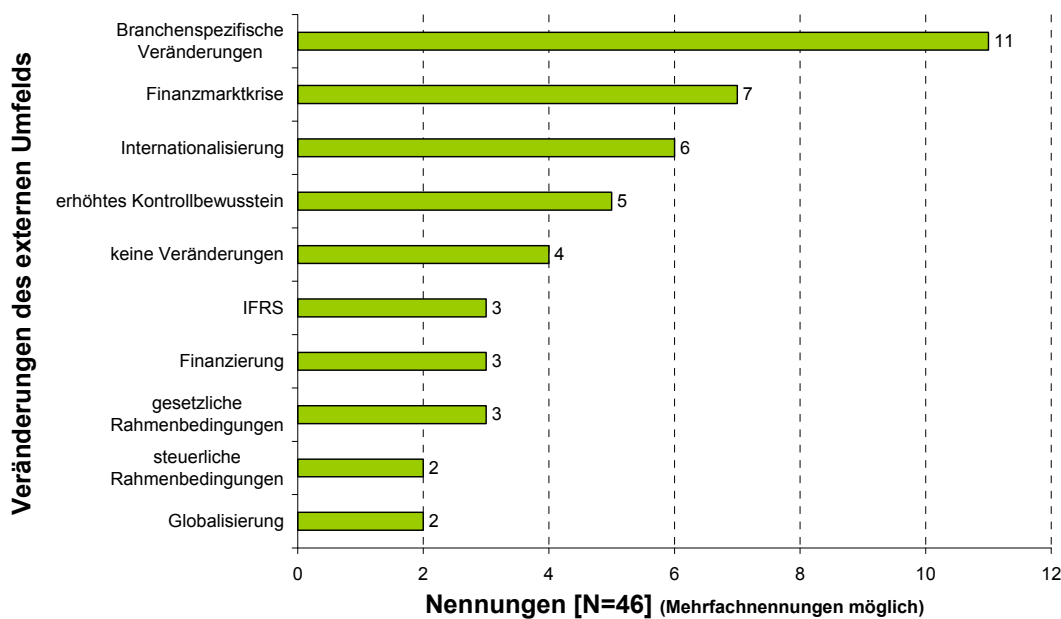


Abbildung 45: Bedeutende externe Veränderungen für den CFO

Auch die **internen Strukturveränderungen** werden genauer hinterfragt. In Bezug auf bedeutende interne Veränderungen mit Einfluss auf das Rollenbild des CFO entfallen bei insgesamt 53 Nennungen 14 Nennungen auf das Thema **Umgestaltung der internen Organisationsstrukturen**. **Veränderungen der Leitungsstruktur** stellen mit sechs Nennungen ebenfalls einen wichtigen Einflussfaktor für die CFO-Tätigkeit dar. Je fünf Befragte geben an, dass **Veränderungen der globalen Unternehmensstruktur** und die **Finanzierung** das Rollenbild des CFO beeinflussen. Somit wird die Finanzierung interessanterweise sowohl bei den externen als auch bei den internen Kategorien von Veränderungen genannt. Jeweils vier Befragte haben in der jüngeren Vergangenheit **keine Veränderungen** bzw.

eine **Standardisierung** festgestellt. Jeweils drei Nennungen entfallen auf die Themen Wachstum, Verlagerung in Billiglohnländer und Veränderung der Besitzstruktur. Als etwas weniger bedeutend sind mit jeweils zwei Nennungen die Antworten Erweiterung der Aufgabengebiete des CFO, steigende Komplexität und Rationalisierung zu bewerten.

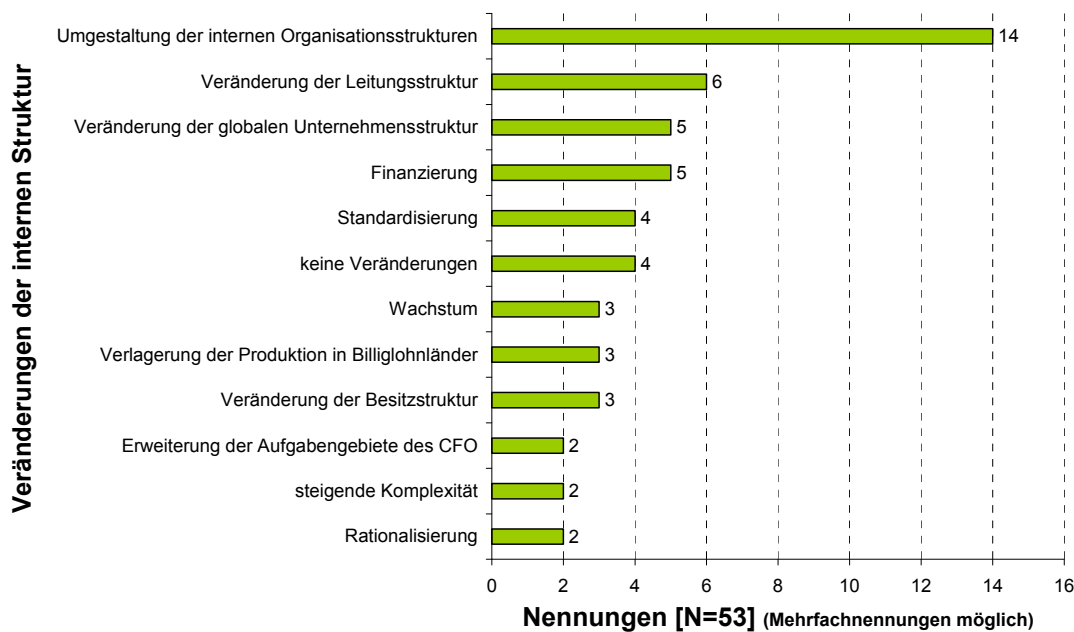


Abbildung 46: Bedeutende interne Strukturveränderungen für den CFO

Interessant erscheinen neben den stattgefundenen Veränderungen die **größten Herausforderungen**, denen sich der CFO im Mittelstand in der nächsten Zeit stellen muss. Bei insgesamt 52 Nennungen zu dieser Frage wird das Thema **Finanzierung** von elf Untersuchungsteilnehmern genannt. Weitere prominente Nennungen entfallen auf die Themen **Unternehmenswachstum** (n=8), **Strukturveränderungen** (n=5), **Rahmenbedingungen** (n=5), **Internationalisierung** (n=4) sowie die **Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums** (n=4). Drei Befragte bewerten die **Personalentwicklung** als wichtige Herausforderung. Jeweils zwei Nennungen entfallen auf den Absatzzrückgang, die Finanzmarktkrise, die Ideenumsetzung, die Liquidität, die Strategieentwicklung und die Unternehmens-

entwicklung als wichtige zukünftige Herausforderungen für CFOs.

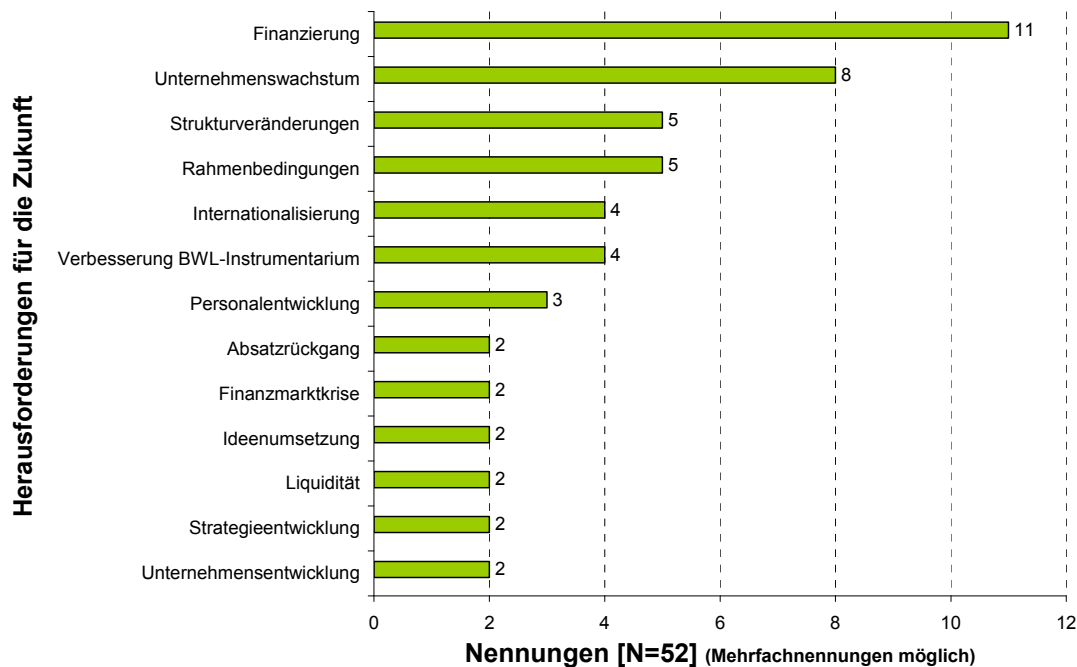


Abbildung 47: Wichtige zukünftige Herausforderungen für den CFO

Während die Finanzierung eher zu den Aufgaben gehört, die dem **traditionellen Aufgabenportfolio** eines Finanzvorstands alter Prägung entsprechen, lassen sich in den Themen Unternehmenswachstum, Strukturveränderungen, Internationalisierung und auch der Personalentwicklung Aspekte der beiden als neu propagierten Facetten des **Strategist** und **Catalyst** erkennen. Da die Vermutung besteht, dass sich das Rollenbild des CFO im Mittelstand deutlich gewandelt hat, widmet sich der **zweite Themenkomplex** der vorliegenden Studie den Aufgaben, Funktionen und Rollen des modernen CFO im Mittelstand.

8 Aufgaben, Funktionen und Rollen des CFO

Kaum eine betriebliche Funktion war in der letzten Zeit so **vielfältigen Änderungen** ausgesetzt wie die des CFO.⁷⁶ Im vorherigen Abschnitt wurden die **Veränderungen** der **Rahmenbedingungen** diskutiert. Es zeigte sich, dass insbesondere die wachsende **Komplexität** des unternehmerischen Geschehens erhöhte Anforderungen an Entscheidungsträger in der Geschäftsleitung mittelständischer Unternehmen stellt. Ebenfalls wurde darauf verwiesen, dass dem CFO mit seinem betriebswirtschaftlichen Instrumentarium eine wichtige Stellung im Rahmen der Bemühungen zur **Komplexitätsreduktion** zukommt.

Der folgende Abschnitt widmet sich ausgehend von diesen Feststellungen der **Frage**, inwieweit sich veränderte Rahmenbedingungen in den Aufgaben, Funktionen und letztendlich im Rollenverständnis des CFO im Mittelstand äußern.

8.1 Der CFO als Führungspersönlichkeit

Im Rahmen der Interviews werden die CFOs in einem ersten Schritt danach befragt, ob sie eher übergeordnet leitende, eher spezifische oder Funktionen aus beiden Kategorien erfüllen.

Dabei wird deutlich, dass 21 Prozent (n=9) der befragten CFOs ausschließlich **übergeordnet leitende Funktionen** und 76 Prozent (n=32) sowohl übergeordnet leitende als auch spezifische Funktionen ausüben. Keiner der Interviewpartner zählt nur spezifische Funktionen zu seinem Aufgabenbereich und zwei Prozent (n=1) der Befragungsteilnehmer machen keine Angaben zur Art der von ihnen ausgeführten Funktionen.

Dies deutet darauf hin, dass der typische CFO eine eher generalistische und weniger ausschließlich spezialisierte Sichtweise aufweisen muss, was sich mit der Vermutung deckt, dass sich

⁷⁶ Vgl. KPMG (Hrsg., 2007), S. 4.

der CFO weg von den Rollen Operator und Steward und hin zu Strategist und Catalyst entwickelt.

Welche Funktion erfüllt der CFO hauptsächlich? [N=42]

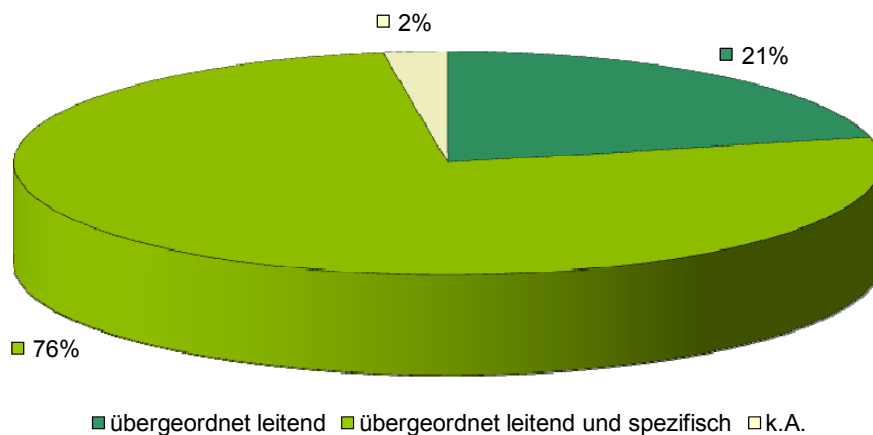


Abbildung 48: Der CFO als Führungspersönlichkeit

Allerdings übernimmt der mittelständische CFO aktuell nach wie vor sehr viele Aufgaben im operativen Bereich, was dazu führt, dass neben übergeordnet leitenden Funktionen gleichzeitig auch spezifische Aufgaben eine Rolle spielen.

8.2 Bedeutende Funktionen des CFO

In einem weiteren Schritt wird die Frage nach den Funktionen des CFO vertieft und nach den hauptsächlich ausgeführten Funktionen gefragt.

Zu den hauptsächlich ausgeführten Funktionen zählen die befragten CFOs im Rahmen der 158 Nennungen das **Controlling** (n=22), die **Finanzierung** (n=21), **Strategie** und **Planung** (n=20) sowie das **Accounting** (n=16). Weiterhin erfüllen die CFOs Funktionen im Personalmanagement (n=14) und im Bereich der Informationstechnologie (n=12). Darüber hinaus werden von zwölf der befragten CFOs Koordinations- sowie Schnittstellenaufgaben und von sieben Interviewpartnern Managementaufgaben im weitesten Sinne wahrgenommen. Hinzu kommen weitere von den CFOs nicht hauptsächlich ausgeführte Funktionen.

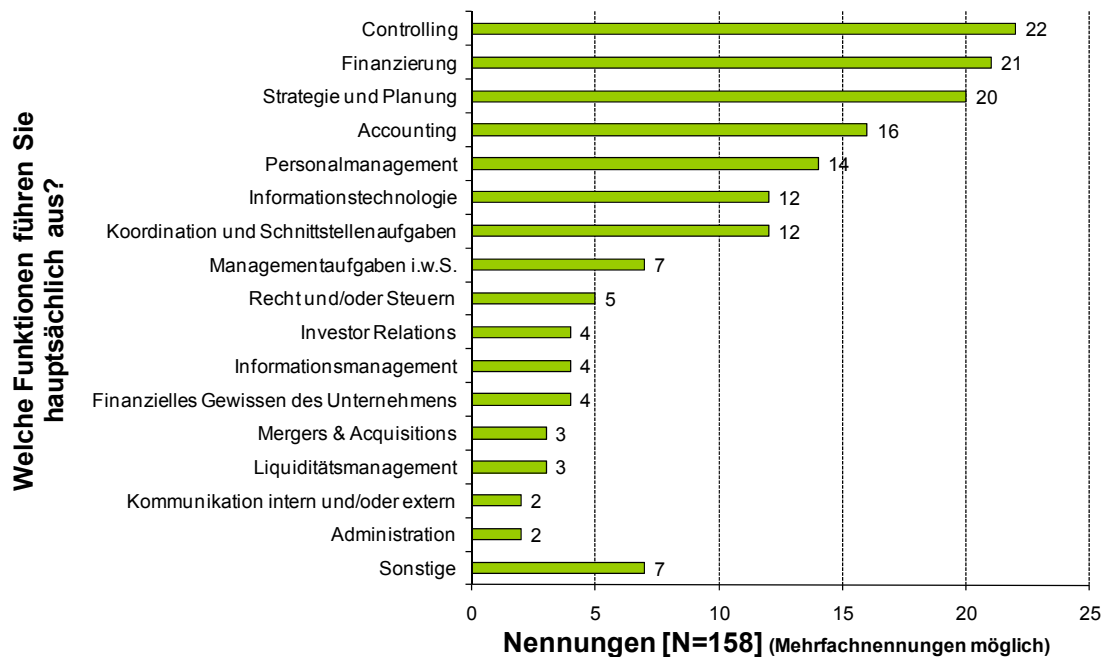


Abbildung 49: Hauptsächlich ausgeführte Funktionen des CFO

Dazu gehören die Bereiche Recht und/oder Steuern (n=5) sowie mit jeweils vier Nennungen Investor Relations, Informationsmanagement, die Erfüllung der Funktion des finanziellen Gewissens des Unternehmens, Mergers & Acquisitions (n=3), Liquiditätsmanagement (n=3), Kommunikation intern und/oder extern (n=2) sowie die Administration (n=2) und sonstige Funktionen (n=7). Letztere umfassen unter anderem die Funktion des CFO als Sparringspartner für den CEO, die Verfolgung von Umsatzzahlen sowie die letzte Entscheidungskompetenz bei wesentlichen Fragestellungen.

„Die Grundaufgaben beziehen sich insbesondere auf die Sicherstellung der Controlling-Funktion.“

Bernhard Butz, GHP Holding GmbH

Im zweiten Teil der Frage wird darauf eingegangen, welche der genannten Funktionen die Interviewpartner als besonders bedeutsam erachten:

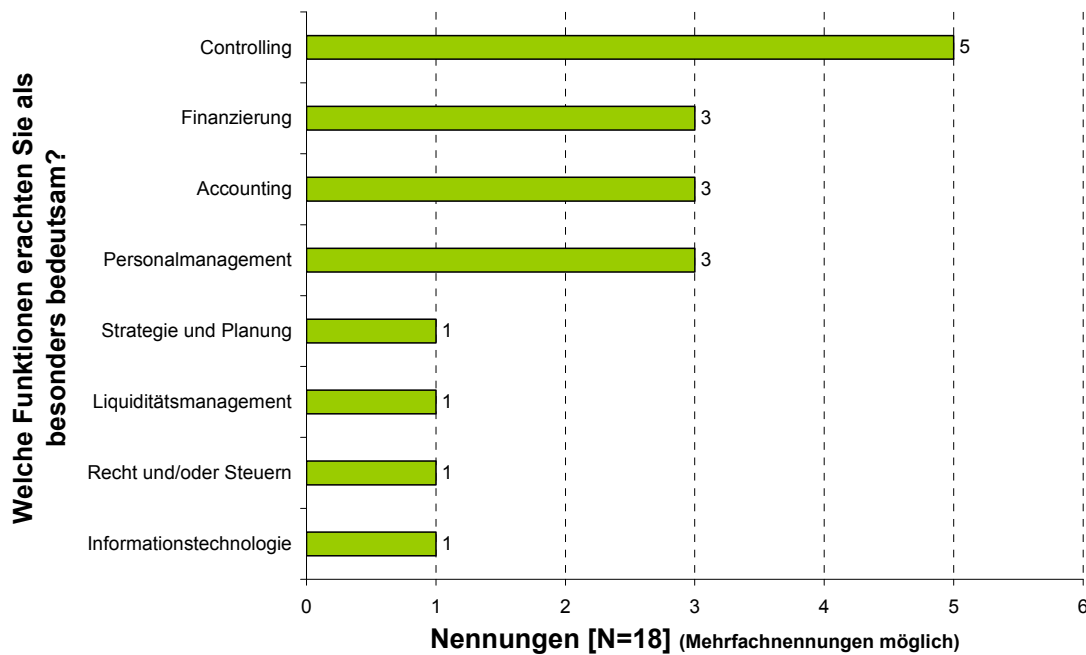


Abbildung 50: Besonders bedeutsame Funktionen

Hierbei wird den Funktionen **Controlling** (n=5), **Finanzierung** (n=3) und **Accounting** (n=3) sowie dem **Personalmanagement** (n=3) eine besonders hohe Bedeutung beigemessen. Auch die Funktionen Strategie und Planung (n=1), Liquiditätsmanagement (n=1), Recht und/oder Steuern (n=1) sowie Informationstechnologie (n=1) werden jeweils von einem CFO als besonders bedeutsam erachtet.

Die klassischen Funktionen des CFO Controlling, Finance und Accounting zählen also zu den Hauptaufgaben mittelständischer CFOs und werden von diesen gleichermaßen als sehr bedeutsam eingeschätzt. Immer weiter in den Vordergrund der CFO-Tätigkeit treten jedoch auch strategische Planungsthemen sowie Fragen des Personalmanagements.

8.3 Aufgabengebiete des CFO

Aufgabengebiete mit hoher A- und B-Priorität

Im Hinblick auf die Aufgabengebiete des CFO wird zunächst nach den Aufgabengebieten im Verantwortungsbereich mit einer A- oder hohen B-Priorität gefragt. Bei der Zuordnung der

Prioritäten wird wie folgt vorgegangen. Die Angaben „sehr hoch“, A, A/B, A+ und AAA werden zur Priorität A zusammengefasst. Aussagen zur Priorität in Form von „hoch“, B und B+ werden zur Priorität B aggregiert. Die Nennungen „niedrig“, C, C-D, D und E bilden die Priorität C.

Nach Aussage der befragten CFOs besitzen die Aufgabengebiete **Controlling** (A-Priorität: n=19, B-Priorität: n=4), **Finanzierung** (A-Priorität: n=16, B-Priorität: n=4), **Personalmanagement** (A-Priorität: n=12, B-Priorität: n=6) sowie **Accounting** (A-Priorität: n=11, B-Priorität: n=6) und **Informationstechnologie** (A-Priorität: n=6, B-Priorität: n=7) die höchsten Prioritäten. Darüber hinaus kommen den Aufgabengebieten **Strategie und Planung** (A-Priorität: n=10, B-Priorität: n=1) sowie **Recht und/oder Steuern** (A-Priorität: n=6, B-Priorität: n=2) ebenfalls hohe Prioritäten zu.

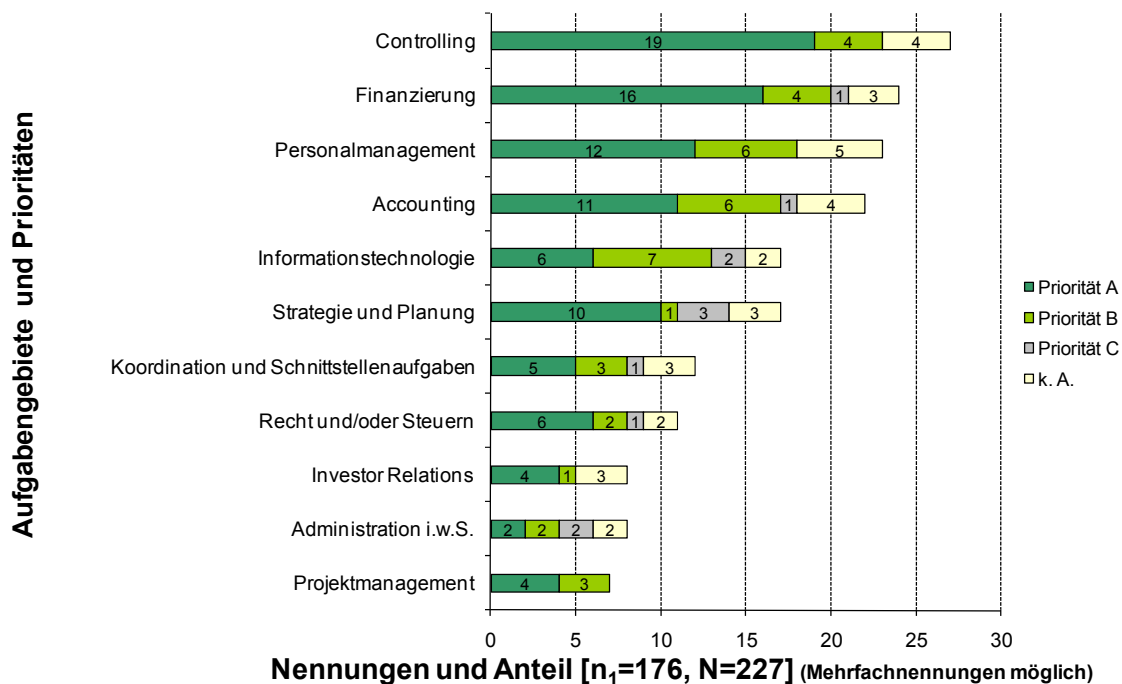


Abbildung 51: Aufgabengebiete und deren Prioritäten – Teil 1

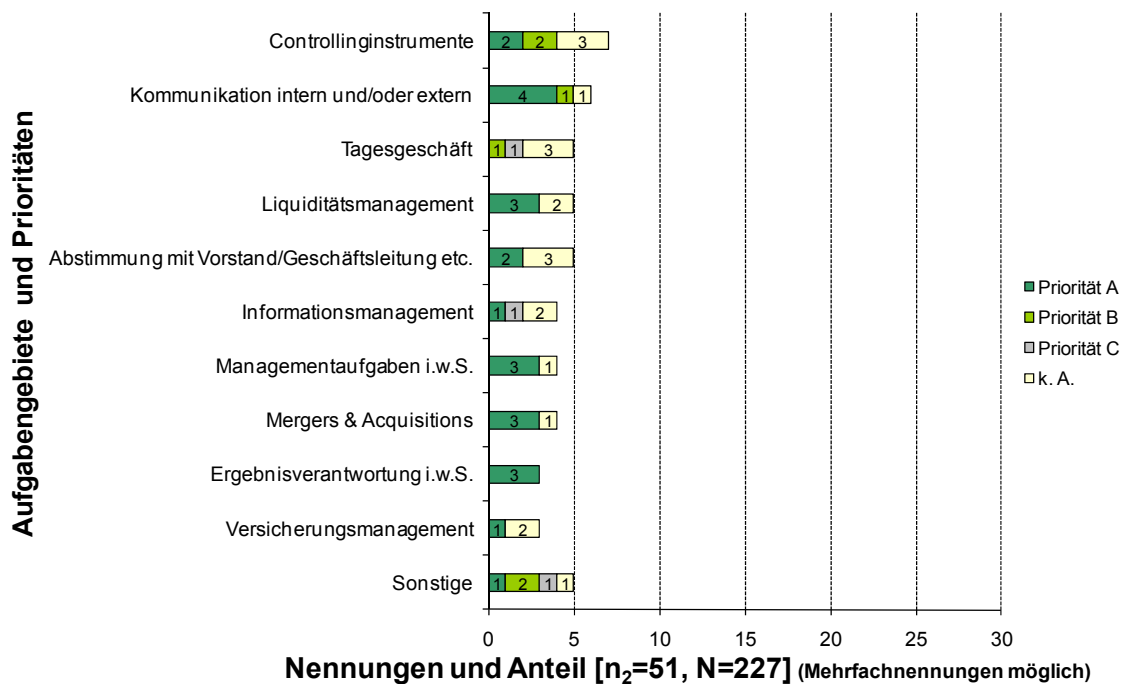


Abbildung 52: Aufgabengebiete und deren Prioritäten – Teil 2

Als Aufgabengebiete mit geringerer Priorität werden unter anderem Administration im weitesten Sinne (A-Priorität: $n=2$, B-Priorität: $n=2$), Tagesgeschäft (A-Priorität: $n=0$, B-Priorität: $n=1$), Informationsmanagement (A-Priorität: $n=1$, B-Priorität: $n=0$) und Sonstige (A-Priorität: $n=1$, B-Priorität: $n=2$) genannt. Letztere beinhalten mitunter die Beratung bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen sowie Sonderaufgaben.

Es wird deutlich, dass das **Aufgabenspektrum** des CFO ein sehr breites ist, das die Aufgabengebiete zur Erfüllung der Zwecke des unternehmerischen Handelns recht umfänglich abdeckt. So wird die **Entgelterzielung** durch die Aufgaben Controlling, Finance und Accounting ausgefüllt sowie die Zwecke der **Bedarfsdeckung** und **Bedürfnisbefriedigung** beispielsweise durch die Managementaufgaben i.w.S. sowie das Projektmanagement wahrgenommen.

Anteiliges Zeitbudget, Delegationsgrad und zukünftige Priorität

Im weiteren Verlauf der Befragung werden das anteilige Zeitbudget der genannten Aufgabengebiete, der aufgabenspezifi-

sche Delegationsgrad sowie die voraussichtliche zukünftige Priorität der Aufgabenfelder diskutiert.

Im ersten Teil der Frage wird das ungefähre anteilige Zeitbudget der Interviewpartner für die einzelnen Aufgabengebiete erfragt.

Die befragten CFOs geben an, durchschnittlich 36,3 Prozent und damit den größten Anteil ihrer Arbeitszeit für das **Tagesgeschäft** aufzuwenden. Die **Ergebnisverantwortung** im weitesten Sinne macht mit 27,5 Prozent den zweitgrößten Anteil an der gesamten Arbeitszeit aus. Weitere Aufgabengebiete mit hohem anteiligen Zeitbudget sind das **Controlling** (23,6 Prozent) sowie die **Controllinginstrumente** (23,6 Prozent), die **Abstimmung** mit Vorstand/Geschäftsleitung (23,3 Prozent), das **Projektmanagement** (21,7 Prozent), die **Kommunikation** intern und/oder extern (21,3 Prozent), Strategie und Planung (20,2 Prozent) sowie Mergers & Acquisitions (20,0 Prozent).



Abbildung 53: Anteiliges Zeitbudget der Aufgabengebiete – Teil 1



Abbildung 54: Anteiliges Zeitbudget der Aufgabengebiete – Teil 2

Einen geringen Anteil an der Arbeitszeit machen dagegen unter anderem die Administration im weitesten Sinne (13,1 Prozent), Koordination und Schnittstellenaufgaben (13,0 Prozent), das Informationsmanagement (12,5 Prozent), das Liquiditätsmanagement (11,3 Prozent), das Versicherungsmanagement (7,5 Prozent) sowie die sonstigen Aufgabengebiete (13,0 Prozent) aus.

An dieser Stelle wird eine gewisse **Diskrepanz** zwischen der Wichtigkeit der einzelnen Aufgabengebiete und dem für sie aufgewendeten Zeitbudget deutlich. Während die befragten CFOs das Controlling, die Finanzierung, das Personalmanagement und das Accounting als die Aufgabenfelder mit den höchsten Prioritäten einschätzen, nehmen insbesondere die Finanzierung mit 18,5 Prozent und das Accounting mit 16,2 Prozent einen vergleichsweise geringen Teil der Arbeitszeit des CFO in Anspruch. Auf der anderen Seite beansprucht das **relativ gering priorisierte Tagesgeschäft** einen Großteil der CFO-Arbeitszeit.

Im zweiten Teil der Frage wird nach dem durchschnittlichen Delegationsgrad der einzelnen Aufgabengebiete gefragt.

Hierbei sehen die befragten CFOs den höchsten Delegationsgrad bei **Informationstechnologie** (79,0 Prozent), **Versicherungsmanagement** (78,8 Prozent), **Accounting** (78,1 Prozent), **Tagesgeschäft** (77,5 Prozent), **Controlling** (71,8 Prozent), **Administration** im weitesten Sinne (67,9 Prozent) sowie bei **Controllinginstrumenten** (65,7 Prozent). Von den Aufgabengebieten Finanzierung (49,3 Prozent), Strategie und Planung (36,8 Prozent), Projektmanagement (32,2 Prozent) und Investor Relations (15,7 Prozent) wird jeweils nur ein kleinerer Teil delegiert.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass stets unterschieden werden muss zwischen **intendiertem** und **tatsächlichem Delegationsgrad**. Es zeigt sich, dass von den CFOs beispielsweise ein **hoher Delegationsgrad** beim **Tagesgeschäft** angestrebt wird, dieser aber aktuell noch nicht umgesetzt werden kann.

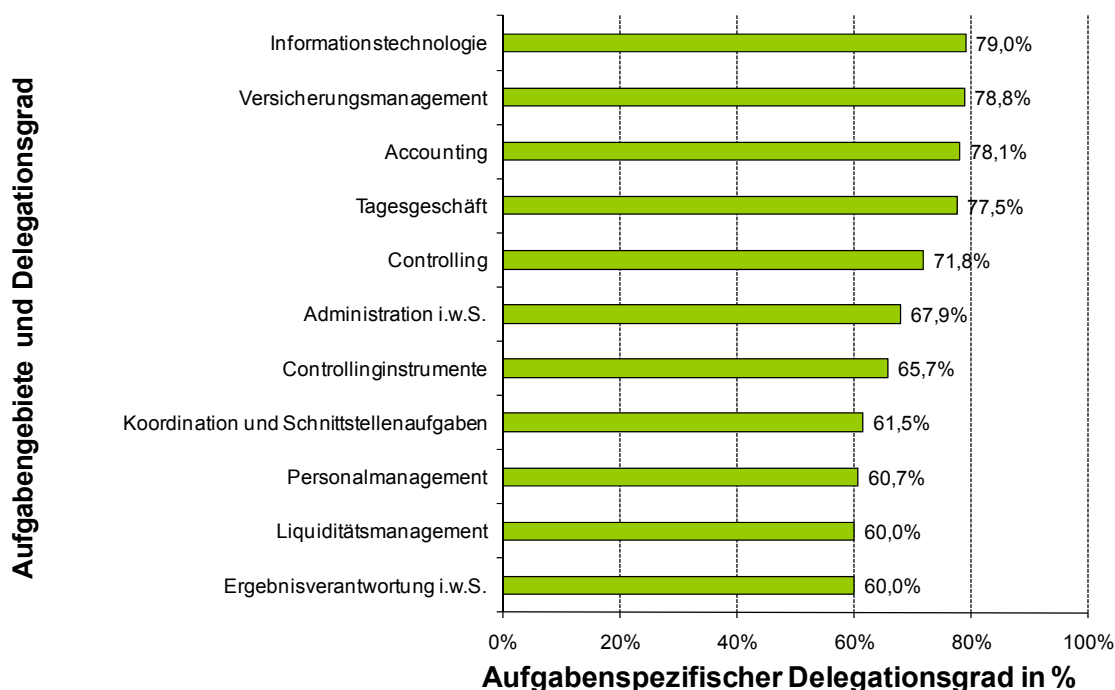


Abbildung 55: Aufgabenspezifischer Delegationsgrad – Teil 1

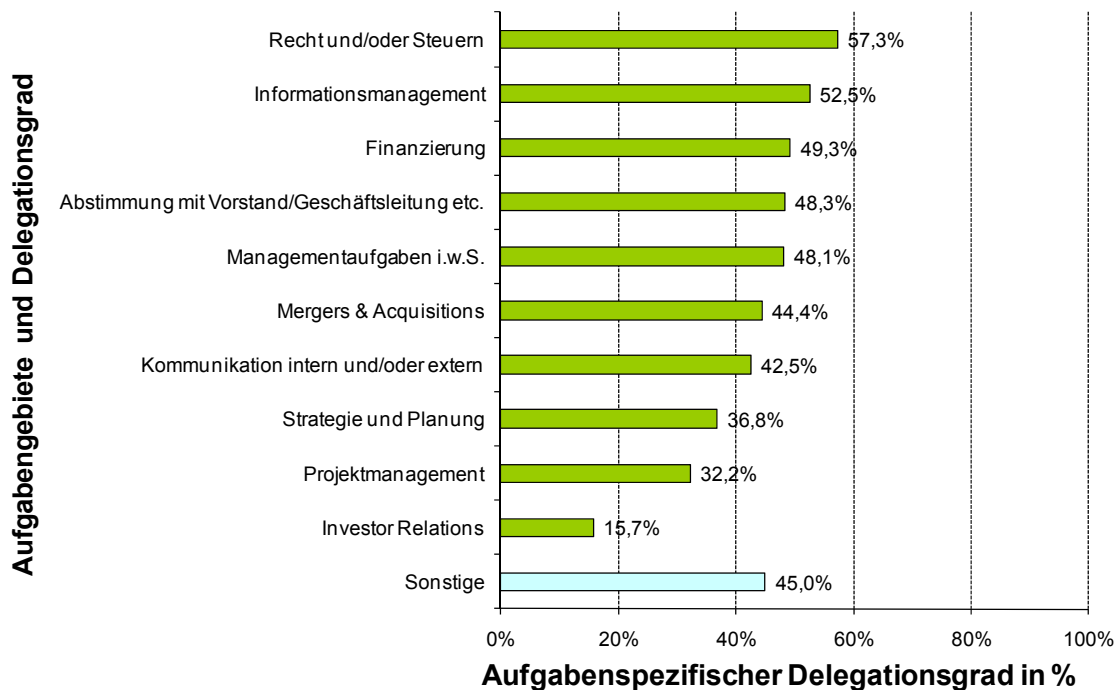


Abbildung 56: Aufgabenspezifischer Delegationsgrad – Teil 2

Aus diesem Grund nimmt das Tagesgeschäft bislang noch einen großen Teil der Arbeitszeit des CFO in Anspruch. Bei den Aufgabengebieten Controlling und Accounting hingegen wird der Großteil der CFOs bereits heute dem hohen Delegationsanspruch gerecht und übernimmt in diesen Bereichen vorrangig ausschließlich übergeordnet leitende und weniger spezifische Aufgaben.

„Ich delegiere bis zu 80 Prozent meiner Aufgaben. Die restlichen 20 Prozent meiner Aufgaben übernehme ich selbst.“

Gerlinde Hertel, Hertel & Co. GmbH

In einem dritten Schritt werden die Interviewpartner zur zukünftigen Priorität der von ihnen genannten Aufgabengebiete befragt:

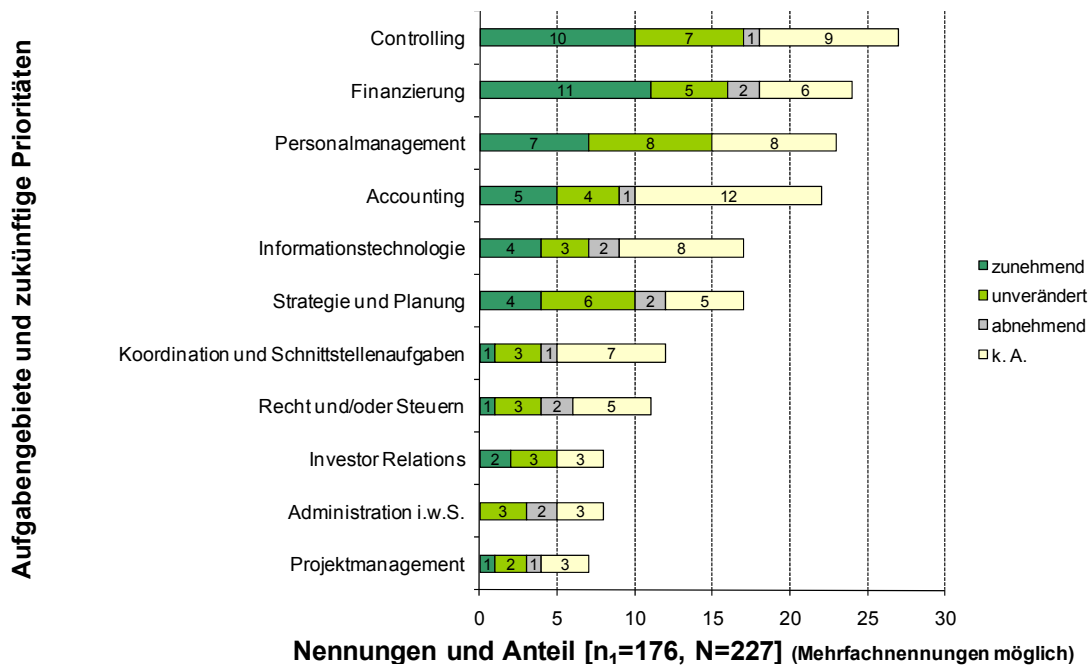


Abbildung 57: Zukünftige Prioritäten der Aufgabengebiete – Teil 1

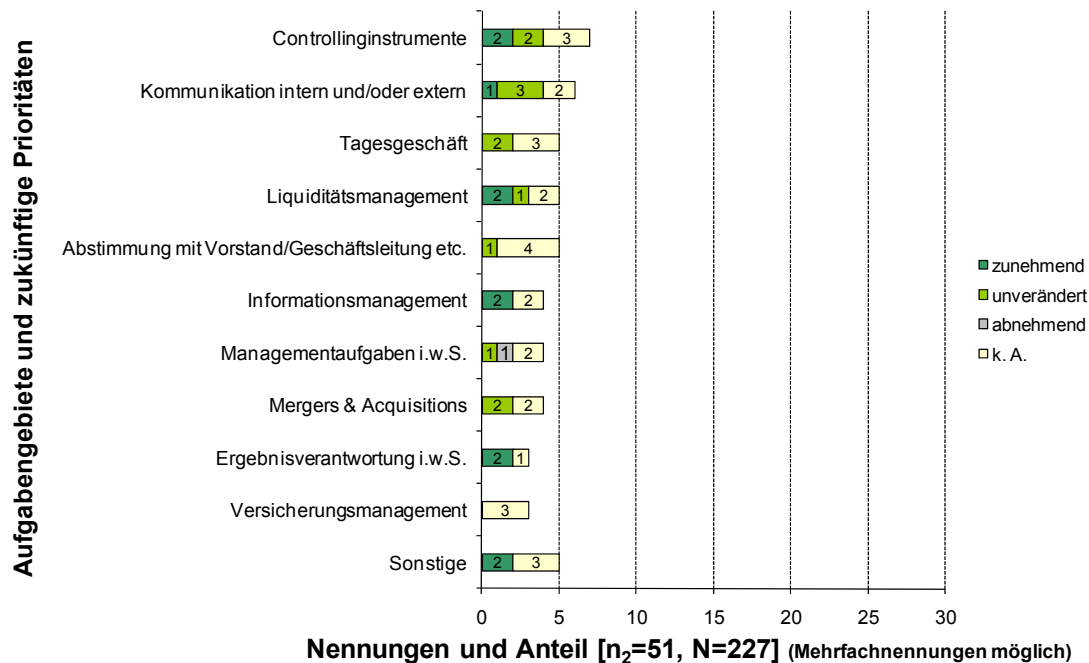


Abbildung 58: Zukünftige Prioritäten der Aufgabengebiete – Teil 2

Insbesondere bei den Aufgabengebieten **Controlling** (zunehmend: n=10, unverändert: n=7), **Finanzierung** (zunehmend: n=11, unverändert: n=5), **Personalmanagement** (zunehmend: n=7, unverändert: n=8), **Accounting** (zunehmend: n=5, unver-

ändert: n=4), **Informationstechnologie** (zunehmend: n=4, unverändert: n=3) sowie **Strategie** und **Planung** (zunehmend: n=4, unverändert: n=6) sehen die Interviewpartner zunehmende bzw. gleichbleibende Prioritäten. Eine abnehmende Priorität wird von jeweils zwei CFOs bei der Finanzierung, der Informationstechnologie, der Strategie und Planung, bei Recht und/oder Steuern sowie bei der Administration im weitesten Sinne prognostiziert.

Durchschnittlicher Delegationsgrad der Aufgaben

Der durchschnittliche Delegationsgrad über alle Aufgabengebiete der befragten CFOs beträgt 65 Prozent. Dieser wurde von zwölf der CFOs direkt genannt und konnte bei 26 weiteren CFOs aus dem Delegationsgrad der einzelnen Aufgabengebiete errechnet werden. Die verbleibenden vier CFOs machen keine Angabe zu aufgabenspezifischem und durchschnittlichem Delegationsgrad.

Intendierte Aufteilung der Aufgabengebiete

Im Anschluss an die Beschreibung ihrer Aufgabengebiete sowie der jeweils damit verbrachten Arbeitszeit und dem Delegationsgrad werden die CFOs dazu befragt, ob die **Aufteilung** der **Aufgabengebiete** ihren **Intentionen** entspricht:

Entspricht die Aufteilung der Aufgabengebiete Ihren Intentionen?
[N=42]

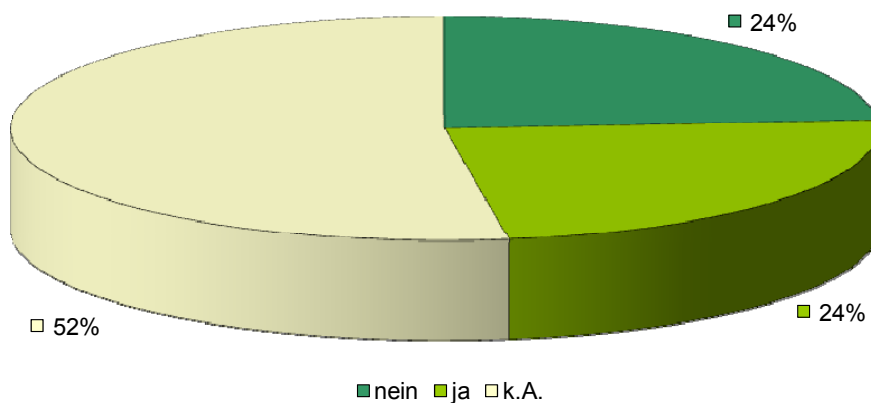


Abbildung 59: Intendierte Aufteilung der Aufgabengebiete

Für 24 Prozent der Interviewpartner (n=10 Unternehmen) entspricht die Aufteilung der Aufgabengebiete ihren Intentionen. Weitere 24 Prozent (n=10 Unternehmen) sehen jedoch eine andere Aufteilung der Aufgaben als wünschenswert an, während 52 Prozent der befragten CFOs (n=22 Unternehmen) keine Aussage zur von ihnen intendierten Aufgabenaufteilung machen.

8.4 Veränderungen der Aufgabengebiete

Veränderung der Aufgabengebiete in der Vergangenheit

Hier werden die Aspekte der Aufgabengebiete abgefragt, die sich in der Vergangenheit am stärksten verändert haben:

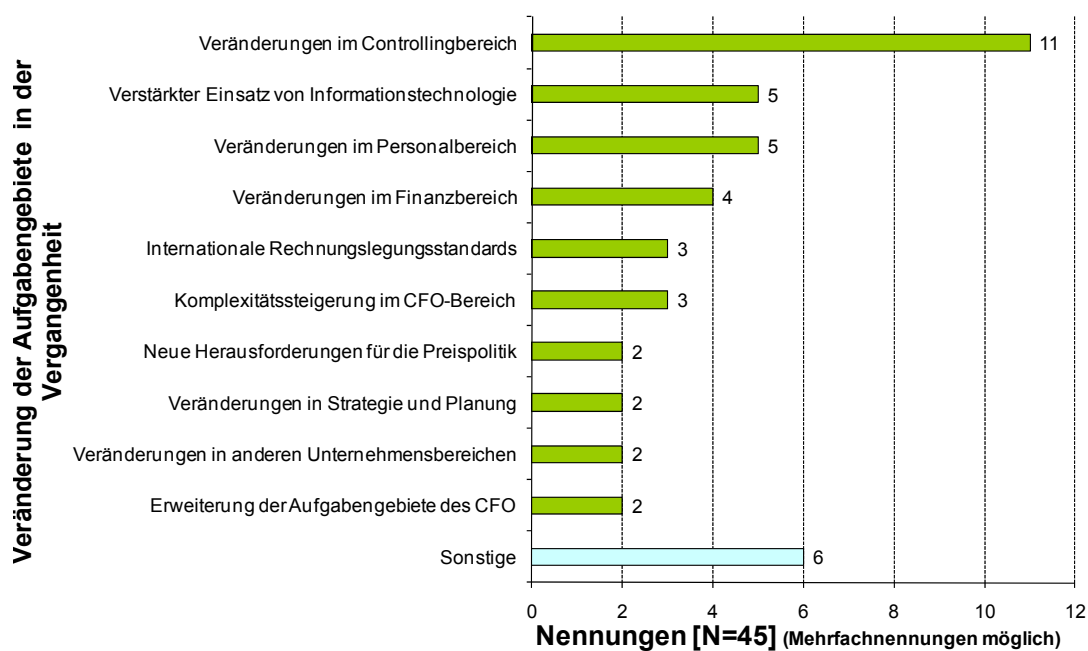


Abbildung 60: Veränderung der Aufgabengebiete in der Vergangenheit

Als wesentliche Veränderungen der Aufgabengebiete in der Vergangenheit werden Veränderungen im **Controllingbereich** (n=11), verstärkter Einsatz von **Informationstechnologie** (n=5), Veränderungen im **Personalbereich** (n=5), Veränderungen im **Finanzbereich** (n=4), **Internationale Rechnungslegungsstandards** (n=3) sowie die **Komplexitätssteigerung** im CFO-Bereich (n=3) genannt. Jeweils zwei CFOs geben neue

Herausforderungen für die Preispolitik, Veränderungen in Strategie und Planung, Veränderungen in anderen Unternehmensbereichen sowie eine Erweiterung der Aufgabengebiete des CFO als wesentliche Veränderungen in der Vergangenheit an.

„Der Bereich Controlling hat sich in der jüngeren Vergangenheit am stärksten verändert und auch deutlich an Bedeutung gewonnen.“

Manfred Vierling, Vierling Holding GmbH & Co. KG

Zu den sonstigen Veränderungen (n=6) sind Internationalisierung und Wachstum, die Zunahme der Anforderungen an die Transparenz, ein Anstieg des Informationsbedarfs der Stakeholder, die Neuausrichtung des Risikomanagements, die Liquiditätssteuerung sowie die Zunahme der Zukunftsausrichtung zu rechnen.

Bedeutungsgewinn und -verlust der Aufgabengebiete

Im Anschluss wird nach den Aufgabengebieten gefragt, die in der Vergangenheit am stärksten an Bedeutung gewonnen bzw. verloren haben.

Einen starken **Bedeutungsgewinn** haben in der Vergangenheit die Aufgabengebiete **Finanzierung** (n=8), **Controlling** (n=5), **Strategie** und **Planung** (n=4), **Internationalisierung** (n=4), **Mergers & Acquisitions** (n=3), **Controllinginstrumente** (n=3) sowie die **Internationale Rechnungslegung** (n=2) erfahren. Bei den sonstigen Aufgabengebieten (n=11) mit Bedeutungsgewinn handelt es sich unter anderem um Investor Relations, die Zusammenarbeit mit externen Beratungen und das Lieferanten- sowie Cash-Management. Einen **Bedeutungsverlust** sehen die Interviewpartner bei den Aufgabengebieten **Finanzierung** (n=2), **Accounting** (n=2), **Controlling** (n=1), **Mergers & Acquisitions** (n=1), **Liquiditätsmanagement** (n=1) und **anderen Unternehmensbereichen** (n=1).

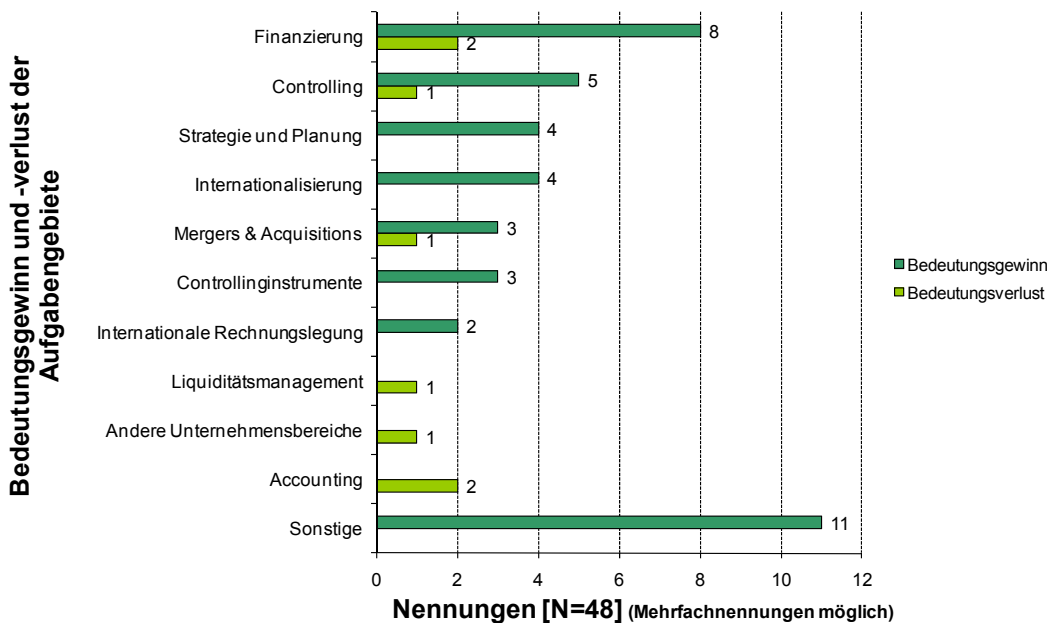


Abbildung 61: Aufgabengebiete mit Bedeutungsgewinn und -verlust

Der Bedeutungsverlust des klassischen Accounting lässt sich am ehesten durch die zunehmenden **Internationalisierungsaspekte** hinsichtlich der **Rechnungslegungsstandards** erklären. Die anderen beiden zentralen Aufgaben eines CFO – Controlling und Finance – haben dagegen nach Gesamteinschätzung der Interviewpartner weiter an Bedeutung gewonnen.

Zukünftig neu hinzutretende Aufgabengebiete

Interessant ist weiterhin, welche Aufgabengebiete in nächster Zukunft zu den bestehenden hinzutreten werden. Laut Aussage der CFOs werden als neue Aufgabengebiete **Mergers & Acquisitions** (n=4), die **Internationale Finanzierung** (n=3), die Einführung von **IT-Systemen** (n=3), die Internationale Rechnungslegung (n=2), das Personalmanagement (n=2), die Prozessoptimierung (n=2) sowie das Internationale Liquiditätsmanagement (n=2) hinzutreten.

Zu den sonstigen neuen Aufgabengebieten (n=6) gehören unter anderem das Thema Compliance, die Unternehmensbewertung sowie innerhalb des Controllings die Interne Revision und das Risikomanagement.

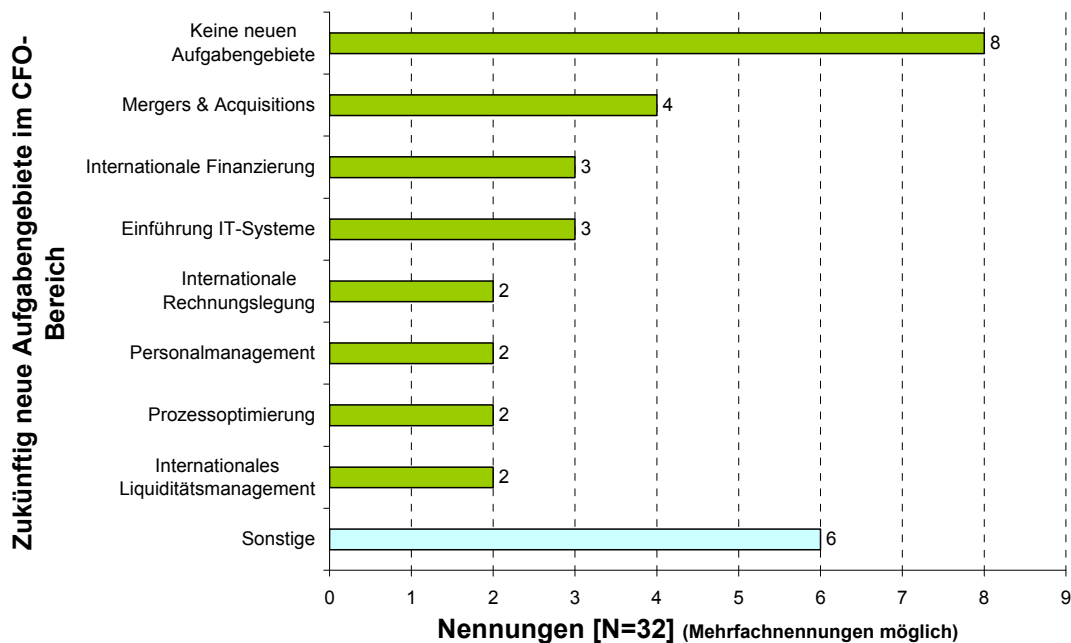


Abbildung 62: Zukünftig neue Aufgabengebiete im CFO-Bereich

Der größte Teil der befragten CFOs (n=8) geht allerdings davon aus, dass keine neuen Aufgabengebiete zu den bestehenden hinzukommen werden.

„In den nächsten Jahren werden – in Bezug auf meine Tätigkeit als CFO – keine neuen Aufgabengebiete zu den jetzt bestehenden hinzutreten.“

Jens Möller, Greiff GmbH & Co. KG

Der auch in diesem Zusammenhang deutlich werdende Anstieg der Relevanz (internationaler) **Finanzierungsmöglichkeiten** muss allerdings vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Situation relativiert werden. Aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage wird von den Interviewpartnern unter Umständen die **kurzfristige Perspektive** sehr stark gewichtet und somit die Bedeutung der Finanzierung im Vergleich zu einer wirtschaftlichen Boom-Phase etwas übergewichtet. Tendenziell spielt diese im letzteren Fall eine eher untergeordnete Rolle, da ausreichend **liquide Mittel** aus der Geschäftstätigkeit selbst generiert werden können.

Wachstum der Aufgabengebiete

Abschließend beurteilen die Interviewpartner im Rahmen dieser Frage, ob die Aufgabengebiete historisch gewachsen sind oder systematisch geplant wurden. Die Aufgabengebiete im CFO-Bereich sind größtenteils **historisch gewachsen** (n=15). Allerdings geben auch vier CFOs an, dass die Aufgabengebiete **systematisch geplant** wurden, während drei Interviewpartner sowohl ein historisches Wachstum als auch eine systematische Planung der CFO-Aufgabengebiete sehen. 20 CFOs machen keine Angaben zum Wachstum der ihnen obliegenden Aufgabengebiete.

Das historische Wachstum ist mehr oder weniger typisch für mittelständische Unternehmen, da hier die traditionellen Strukturen im Verlauf der Unternehmensentwicklung an die jeweiligen Erfordernisse angepasst werden. Eine systematische Planung von Aufgabengebieten in diesem Bereich ist demgegenüber vielmehr kennzeichnend für Großunternehmen.

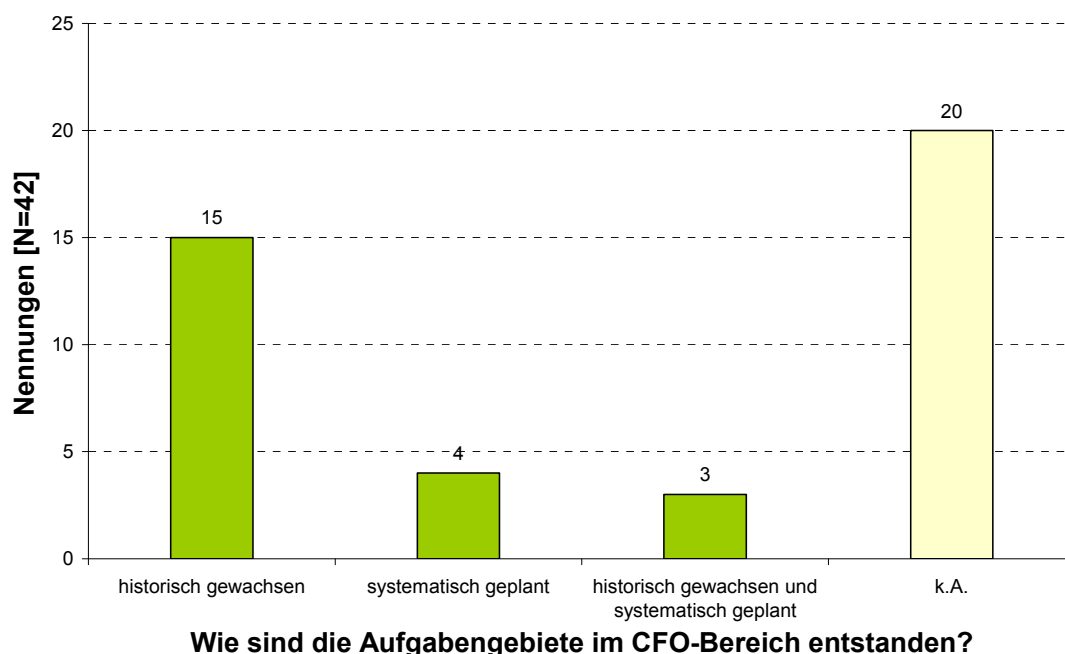


Abbildung 63: Wachstum der Aufgabengebiete im CFO-Bereich

8.5 Einbindung des CFO in die strategische Planung

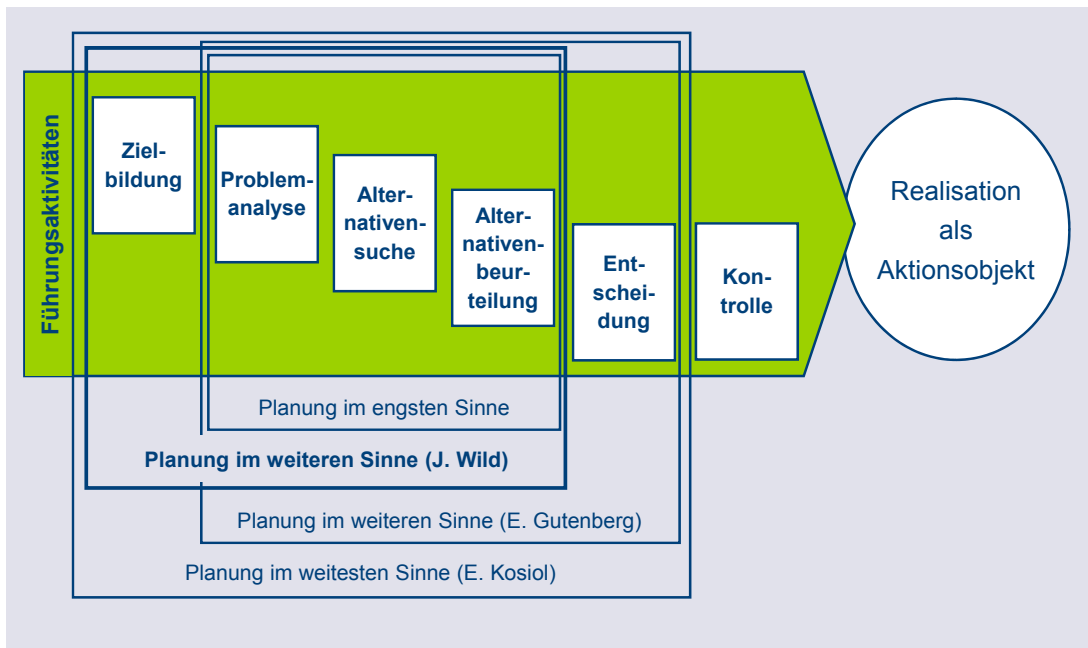


Abbildung 64: Abgrenzung des Begriffs Planung⁷⁷

Bevor die Einbindung des CFO in die strategische Unternehmensplanung analysiert wird, wird zunächst kurz ein idealtypischer Planungsprozess dargestellt.

Die auf die zielorientierte Lösung von Zukunftsproblemen ausgerichtete Planung ist gekennzeichnet durch eine **systematische und methodische Vorgehensweise**. Hierbei lässt sich der Planungsbegriff allerdings unterschiedlich weit definieren. In der allgemeinen Definition nach *Jürgen Wild* umfasst die Planung im weiteren Sinne die **Zielbildung**, die **Problemanalyse**, die **Alternativensuche** sowie die **Alternativenbeurteilung**. Unweigerlich bleiben diese Prozessschritte aber mit der Entscheidung und Kontrolle eng verbunden um eine zielgerechte Realisation der Planung zu gewährleisten.⁷⁸

⁷⁷ In Anlehnung an: *Becker* (2008a), S. 64.

⁷⁸ Vgl. *Becker* (2008a), S. 52.

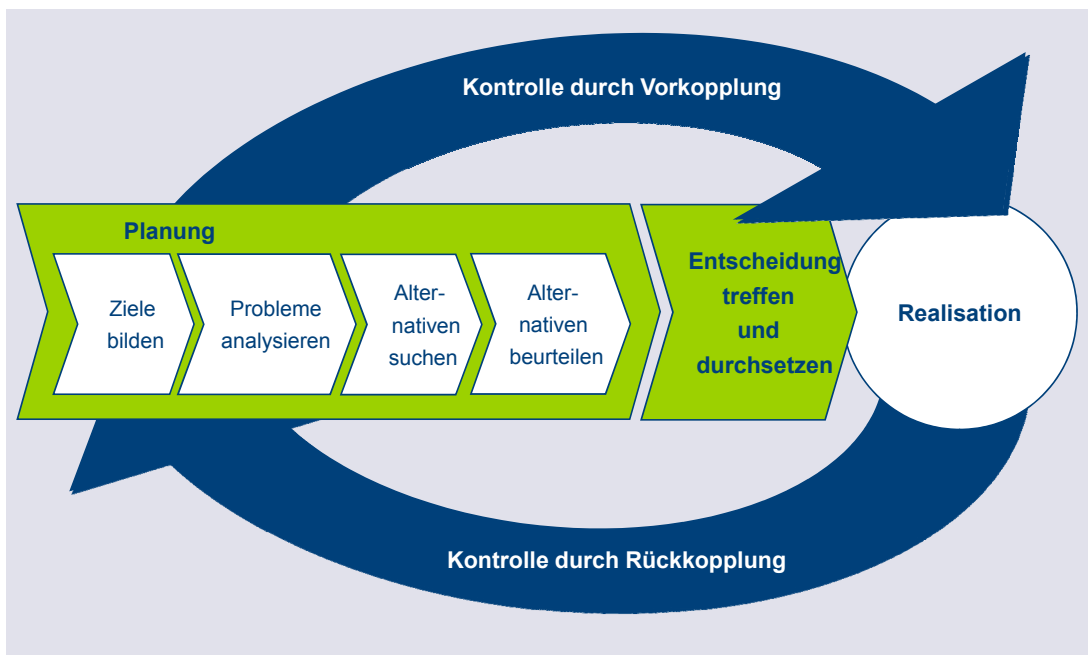


Abbildung 65: Makrostruktur von Planung, Entscheidung und Kontrolle⁷⁹

Die Kontrolle ist eine eigenständig neben der Planung stehende, allerdings besonders eng mit dieser verbundene Führungsfunktion, die auf das systematische **Erkennen und Analysieren von Abweichungen** zwischen geplanten Soll-Größen, zu erwartenden Wird-Größen und/oder realisierten Ist-Größen wirtschaftlichen Handelns ausgerichtet ist. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen einer zukunftsorientierten **Vorkopplung** zur präsituativen Beeinflussung des unternehmerischen Handelns sowie einer vergangenheitsorientierten **Rückkopplung** zur postsituativen Anpassung unternehmerischen Handelns.⁸⁰

Grad der Involviertheit in den Willensbildungsprozess

Um die Einbindung des CFO in den strategischen Willensbildungsprozess zu klären, wird zunächst implizit abgefragt, ob ein formalisierter Planungsprozess existiert:

⁷⁹ In Anlehnung an: Becker (2008a), S. 100.

⁸⁰ Vgl. Becker (2008a), S. 97.

Existiert ein formalisierter Planungsprozess? [N=42]

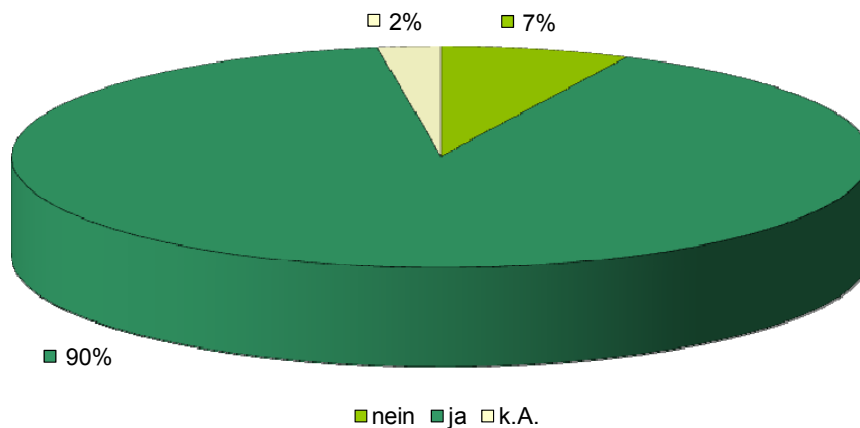
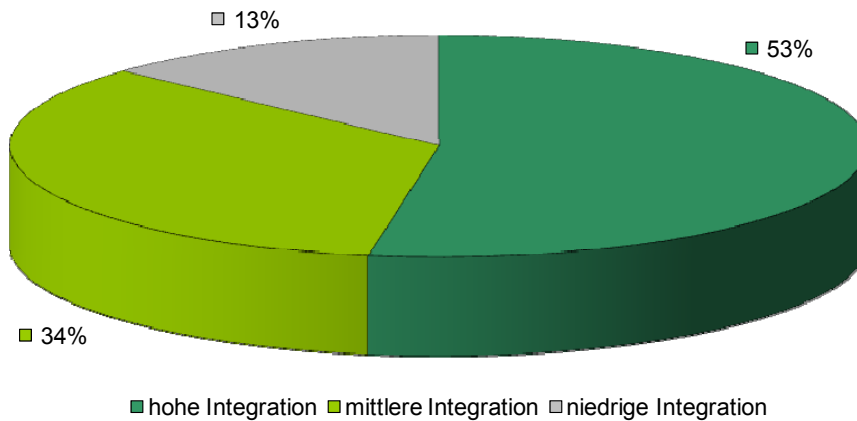


Abbildung 66: Existenz eines formalisierten Planungsprozesses

90 Prozent der befragten CFOs (n=38 Unternehmen) geben an, dass ein **formalisierter Planungsprozess** vorhanden ist. In sieben Prozent der untersuchten Unternehmen (n=3) ist dies nicht der Fall und zwei Prozent der Interviewpartner (n=1) treffen keine Aussage zur Existenz eines Planungsprozesses und der von ihnen in diesem Zusammenhang wahrgenommenen Aufgaben.

Bezogen auf alle 38 CFOs, die ausgesagt haben, dass ein formalisierter Planungsprozess existiert, weisen **53 Prozent** (n=20) eine **hohe**, 34 Prozent (n=13) eine mittlere und 13 Prozent (n=5) eine niedrige **Integration** in den strategischen Willensbildungsprozess auf.

Hierbei erfolgte die Einordnung in die Kategorien hoch, mittel und niedrig auf Basis einer subjektiven Einschätzung der CFO-Aussagen und wurde durch die Autoren vorgenommen. Jedoch wurde durch eine **mehrfache kommunikative Rückkopplung** eine Vergleichbarkeit der Aussagen sichergestellt.

Inwieweit ist der CFO in die strategische Unternehmensplanung involviert? [N=38]**Abbildung 67: Involviertheit in den Willensbildungsprozess**

„Ich bin sehr stark in den Willensbildungsprozess der strategischen Unternehmensplanung eingebunden. Darüber hinaus steuere ich diesen Prozess.“

Germann Reichert, HANSA-HEEMANN AG

Aufgaben des CFO im Planungsprozess

Die Frage nach den **Aufgaben im Planungsprozess** zielt einerseits ab auf die heute ausgeführten und andererseits auf die in Zukunft auszubauenden Aufgaben. Da zu den zukünftigen Aufgaben seitens der befragten CFOs keine Aussagen getroffen werden, beziehen sich die Ergebnisse ausschließlich auf die heutigen Aufgaben des CFO im strategischen Willensbildungsprozess.

Die Hauptaufgaben des CFO im strategischen Planungsprozess liegen in der **Willensbildung/Strategieentwicklung** (n=17), in der **Finanzierungsplanung** (n=8), in der Teilnahme an **Strategiemeetings** (n=6), in der Wahrnehmung von **Abstimmungsaufgaben** (n=6) sowie im **Einbringen von unternehmerischen Ideen** (n=5).

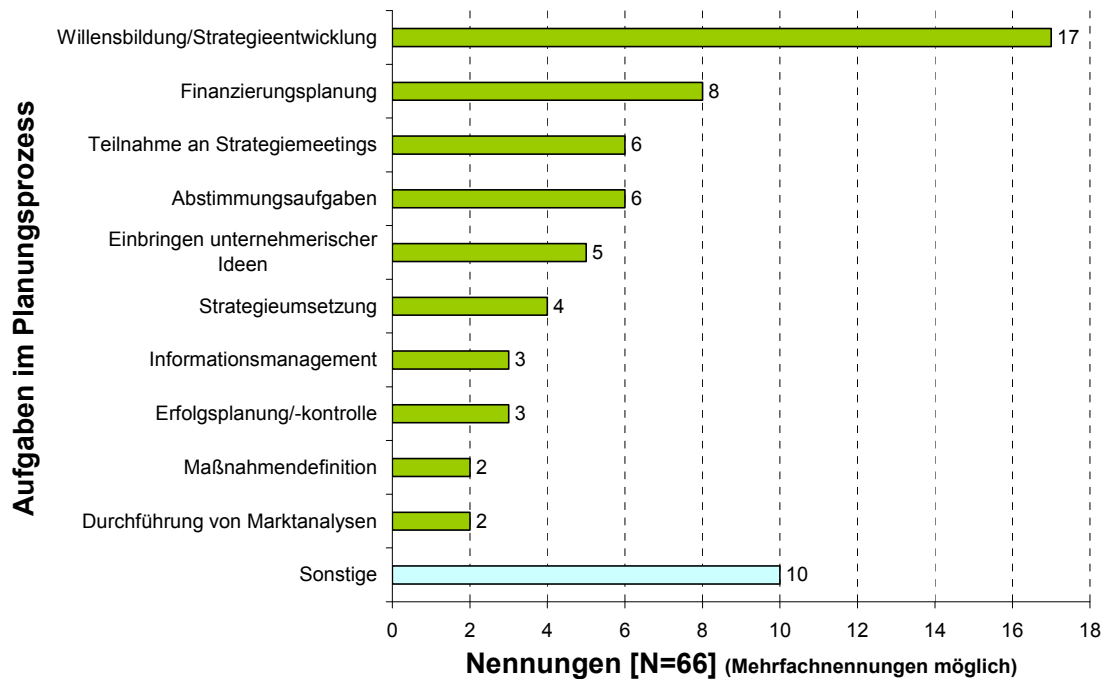


Abbildung 68: Aufgaben des CFO im Planungsprozess

Darüber hinaus ist der CFO zuständig für die Strategieumsetzung (n=4), das Informationsmanagement (n=3), die Erfolgsplanung/-kontrolle (n=3), die Maßnahmendefinition (n=2) sowie die Durchführung von Marktanalysen (n=2). Zu den sonstigen Aufgaben (n=10) des CFO im strategischen Planungsprozess gehören unter anderem Realisierbarkeits- und Plausibilitätsprüfungen, die Freigabe von Einzelplanungen sowie die Entwicklung von Szenarios auf Basis analysierter Erfolgszahlen.

Kontrollaufgaben bei der Umsetzung strategischer Planungen

In wie fern die Interviewpartner Kontrollaufgaben bei der Umsetzung der strategischen Planung ausüben, wurde nachfolgend eruiert:

Übt der CFO Kontrollaufgaben im Rahmen der strategischen Planung aus? [N=42]

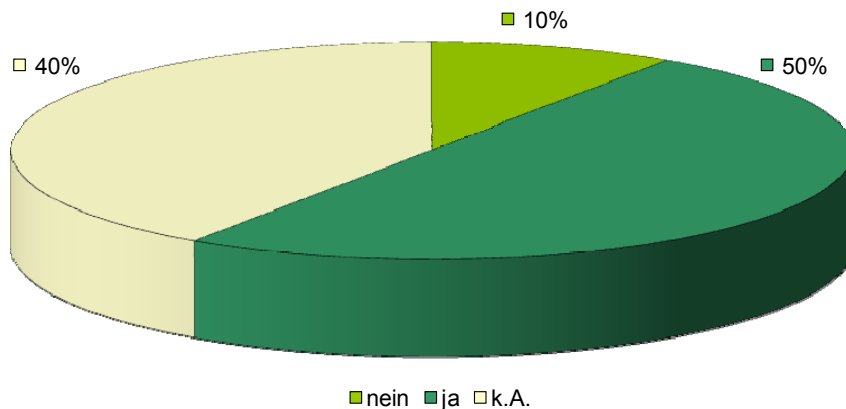


Abbildung 69: Kontrollaufgaben im strategischen Planungsprozess

50 Prozent der befragten CFOs (n=21) bestätigen, dass sie im Rahmen der Umsetzung strategischer Pläne **Kontrollaufgaben** ausführen. Lediglich zehn Prozent der Befragungsteilnehmer (n=4) üben keine Kontrollaufgaben im strategischen Planungsprozess aus. Weitere 40 Prozent der Interviewpartner (n=17) machen keine Angaben zu von ihnen wahrgenommenen Kontrollaufgaben.

Die hauptsächlichen Kontrollaufgaben bestehen für die befragten CFOs in der **Umsetzungskontrolle** bzw. in **Soll-Ist-Vergleichen** (n=12) sowie in der **Kontrolle der strategischen Planung** (n=7) an sich.

„Ich übernehme auch operative Kontrollaufgaben um den Ist-Zustand mit dem angestrebten Ziel des Unternehmens abzugleichen.“

Dirk Wientgen, Carl Kühne GmbH & Co. KG

Erforderliche und auszubauende Kompetenzen im CFO-Bereich

Weiter interessieren die zur Wahrnehmung der CFO-Aufgaben erforderlichen und auszubauenden **Kompetenzen** in diesem Bereich. Im ersten Teil der Frage wird daher nach den Kompe-

tenzen gefragt, die notwendig sind um den CFO-Bereich und die (strategische) Planung miteinander abzustimmen:

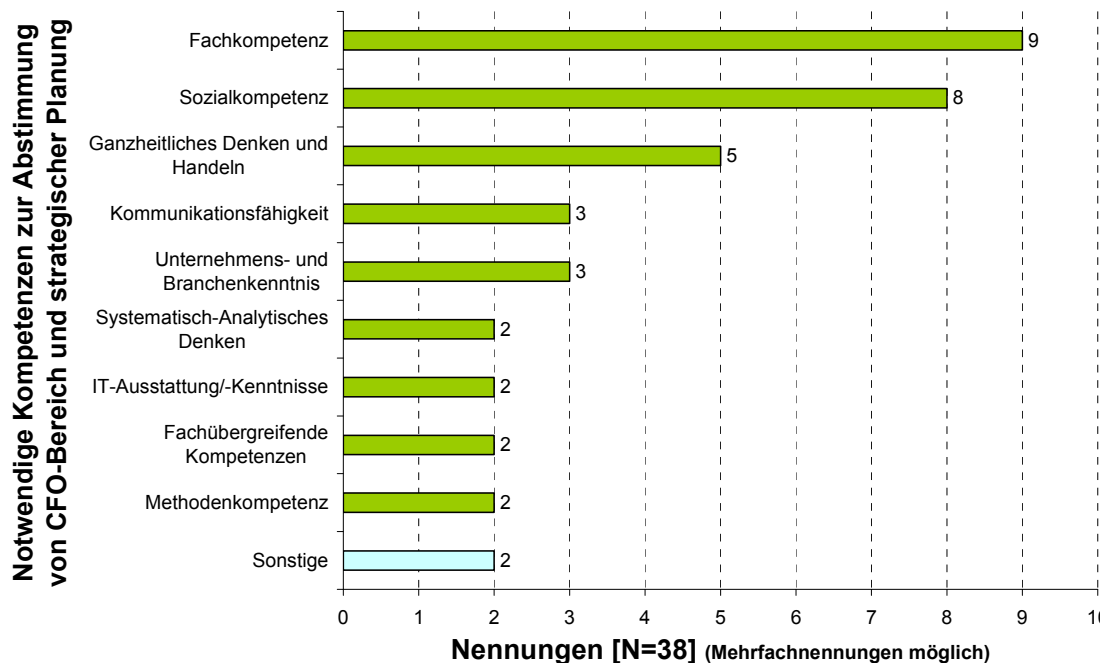


Abbildung 70: Erforderliche Kompetenzen für die Abstimmungsfunktion

Wesentliche Kompetenzen für die Abstimmung von CFO-Bereich und strategischer Planung sind **Fachkompetenz** (n=9), **Sozialkompetenz** (n=8), **Ganzheitliches Denken und Handeln** (n=5), **Kommunikationsfähigkeit** (n=3) sowie **Unternehmens- und Branchenkenntnis** (n=3). Weitere Anforderungen sind mit jeweils zwei Nennungen Systematisch-Analytisches Denken, IT-Ausstattung/-Kenntnisse, Fachübergreifende Kompetenzen sowie Methodenkompetenz. Die sonstigen Kompetenzen (n=2) beinhalten Kreativität und innovatives Denken.

Insgesamt zeigt sich also eine recht starke Dominanz von Soft-Skills gegenüber den Fachkompetenzen bzw. Hard-Facts.

Der zweite Teil der Frage bezieht sich auf die im CFO-Bereich auszubauenden Kompetenzen um diese **Abstimmungsfunktion** wahrnehmen zu können. An dieser Stelle werden von den Interviewpartnern mit jeweils einer Nennung ein ganzheitliches Verständnis aller Unternehmensbereiche, ein stärkerer **Bottom-**

Up-Aspekt in der Planung sowie die Einbindung kundennaher Mitarbeiter in den Abstimmungsprozess genannt.

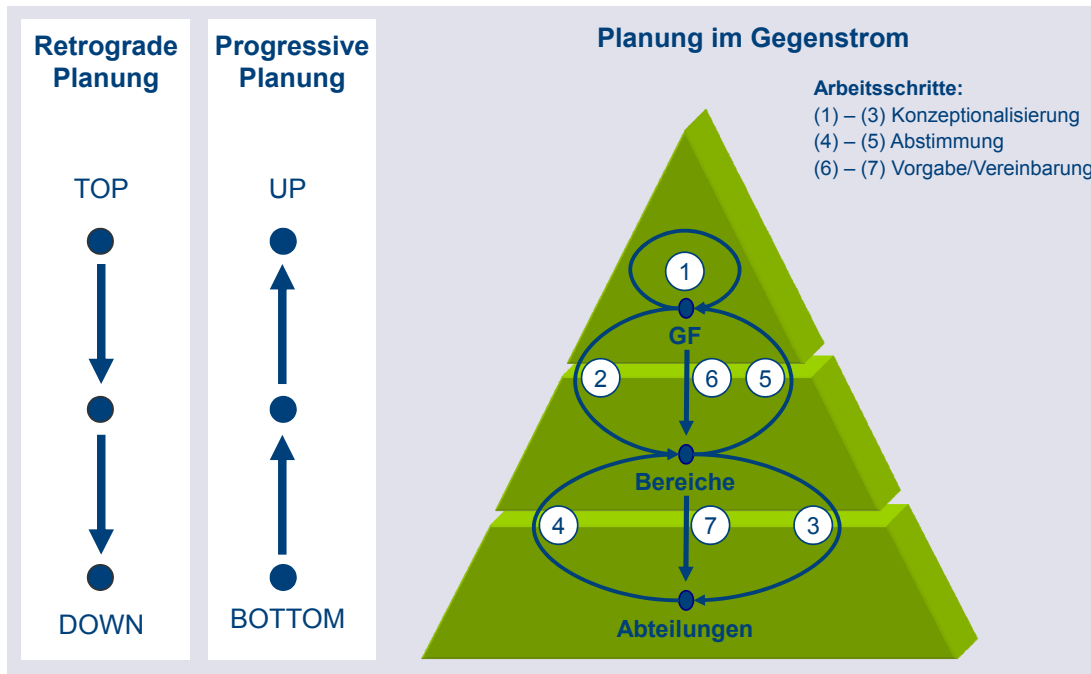


Abbildung 71: Hierarchiedynamik in PEK-Prozessen⁸¹

Der stärkere Bottom-Up-Aspekt in der Planung ist deshalb wünschenswert, weil der in der Praxis häufig vorherrschende Top-Down-Ansatz ebenso wie ein alleiniger Bottom-Up-Ansatz eine Vielzahl von Nachteilen mit sich bringt. Eine Kombination beider Ansätze im Rahmen einer **Planung, Entscheidung und Kontrolle (PEK)** im **Gegenstrom** verbindet hingegen die Vorteile der retrograden und progressiven Planung.⁸²

8.6 Rolle des Controlling für das Gesamtunternehmen

Um die Rolle des Controlling für das gesamte Unternehmen bzw. den CFO-Bereich analysieren zu können, muss zunächst ein Verständnis des **Controlling-Begriffs** sowie der **Controlling-Konzeption** aufgebaut werden. Beide Konstrukte sind in

⁸¹ In Anlehnung an: Becker (2008a), S. 200.

⁸² Vgl. Becker (2008a), S. 179.

der Wissenschaft umstritten.⁸³ In der vorliegenden Studie wird von dieser grundsätzlichen Diskussion abstrahiert. Der Untersuchung liegt ein **wertschöpfungsorientiertes Controllingverständnis** nach *Becker* zugrunde, welches dieser erstmals im Jahr 1996 propagierte.⁸⁴ Das Controlling setzt sich in seinem phänomenologischen Begriffsverständnis, welches den Zweck unternehmerischen Handelns als **Wertschöpfung**⁸⁵ operationalisiert, aus den drei Funktionen der **Lokomotion**, der **Information** sowie der **Abstimmung** zusammen.

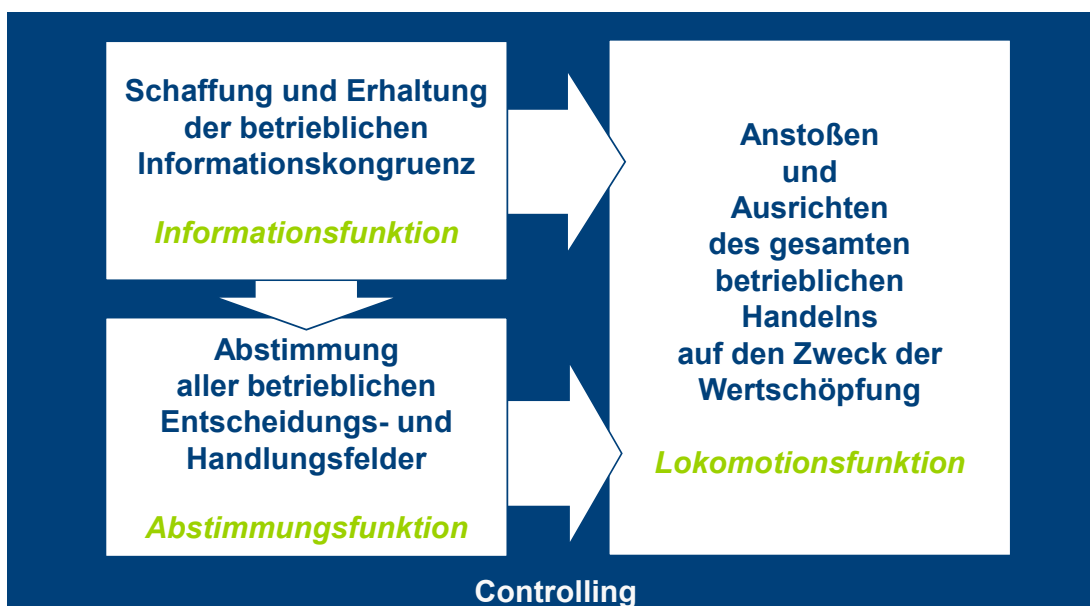


Abbildung 72: Überblick über die Funktionen des Controlling⁸⁶

Die **Lokomotionsfunktion** bezeichnet hierbei das initialisierende Anstoßen und wertschöpfungsorientierte Ausrichten des unternehmerischen Handelns mit dem Ziel der Optimierung von Effektivität und Effizienz. Diese originäre Funktion setzt allerdings die begleitende Erfüllung der derivativen Funktionen – Information und Abstimmung – voraus. Aufgabe der **Informa-**

⁸³ Vgl. *Lingnau* (2008), S. 2; *Wall* (2008), S. 463ff.

⁸⁴ Vgl. *Becker* (1999). Der Beitrag ist eine überarbeitete Fassung des erstmals 1996 publizierten Gesamtwerks zur wertschöpfungsorientierten Controlling-Konzeption.

⁸⁵ Zum Wertschöpfungsbegriff vgl. *Becker* (2009), S. 41.

⁸⁶ In Anlehnung an: *Becker* (2009), S. 74.

tionsfunktion ist die Schaffung sowie die Erhaltung von Informationskongruenz innerhalb der Führung. Die **Abstimmungsfunktion** zielt ab auf die wechselseitige Integration, Koordination und Adaption von Führung und Ausführung. Controlling ist somit als komplexe Aufgabe zu sehen, die ihrerseits einen Beitrag zur **Komplexitätsreduktion** des betrieblichen Handelns leisten soll.⁸⁷

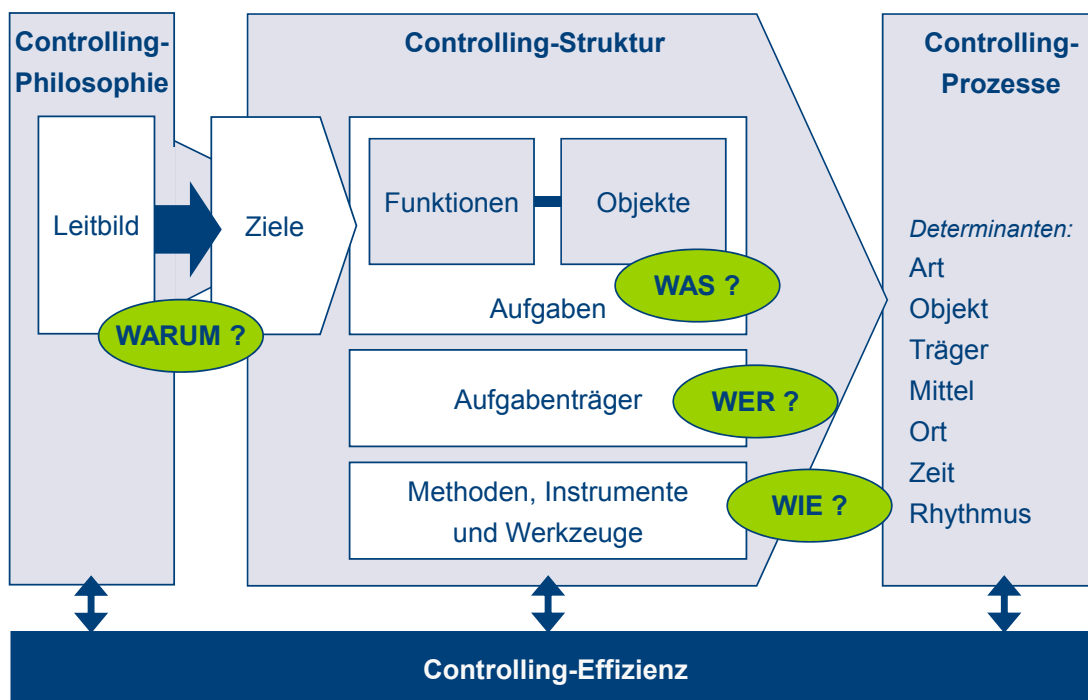


Abbildung 73: Elemente einer Controlling-Konzeption⁸⁸

Zur **Operationalisierung** des Controlling in Unternehmen ist eine Controlling-Konzeption erforderlich, welche den Aufbau des Controlling sowohl in **struktureller** als auch in **prozessualer Hinsicht** formalisiert. Ausgangspunkt ist die Controlling-Philosophie, die das unternehmensspezifische Controlling-Verständnis widerspiegelt und in einem **Controlling-Leitbild** festgehalten werden sollte.

Aufbauend hierauf werden im Rahmen der Planung **Ziele** für das Controlling abgeleitet, welche die vom Controlling wahrzu-

⁸⁷ Vgl. Becker (2009), S. 15.

nehmenden **Aufgaben** auf Basis der originären und derivativen Funktionen sowie der Objekte des Controlling determinieren. Bei letzteren handelt es sich unter anderem um die Produkte, Prozesse, Projekte und Potentiale des Unternehmens.

Die Controlling-Aufgaben werden von zu definierenden **Aufgabenträgern** unter Einsatz betriebswirtschaftlicher **Methoden, Instrumente** und **Werkzeuge** ausgeführt.⁸⁹ Neben Controlling-Philosophie und Controlling-Struktur wird die **Controlling-Effizienz**, die als Zielerreichungsgrad der Controlling-Ziele definiert ist, durch die **Controlling-Prozesse** bestimmt. Diese legen die Ausführung der entsprechenden Controlling-Aufgaben im Hinblick auf Aktivitäten, Zeiten und Orte fest.⁹⁰

Dominanz und Verteilung der CFA-Aufgabengebiete

Um die Rolle des Controlling für das Gesamtunternehmen zu ermitteln wird eine relative Betrachtung der Funktionen Controlling, Finance und Accounting durchgeführt. Der erste Teil der Frage bezieht sich auf die Dominanz eines der Aufgabengebiete Controlling, Finance und Accounting im Unternehmen bzw. in Hinblick auf den Arbeitsumfang des CFO.

In 28 der befragten **Unternehmen existieren Bedeutungsunterschiede** zwischen den Aufgabengebieten Controlling, Finance und Accounting. **Sechs** der befragten **CFOs** schätzen alle drei **Aufgabengebiete als gleichbedeutend** ein und acht Interviewpartner machen keine Angaben zu möglichen Bedeutungsunterschieden zwischen diesen drei klassischen CFO-Aufgabengebieten.

⁸⁸ In Anlehnung an: *Becker* (2009), S. 74.

⁸⁹ Zur Abgrenzung der Begriffe Methode, Instrument und Werkzeug im Kontext des Controlling vgl. *Becker/Baltzer* (2009), S. 32ff.

⁹⁰ Vgl. *Becker* (2009), S. 25f.

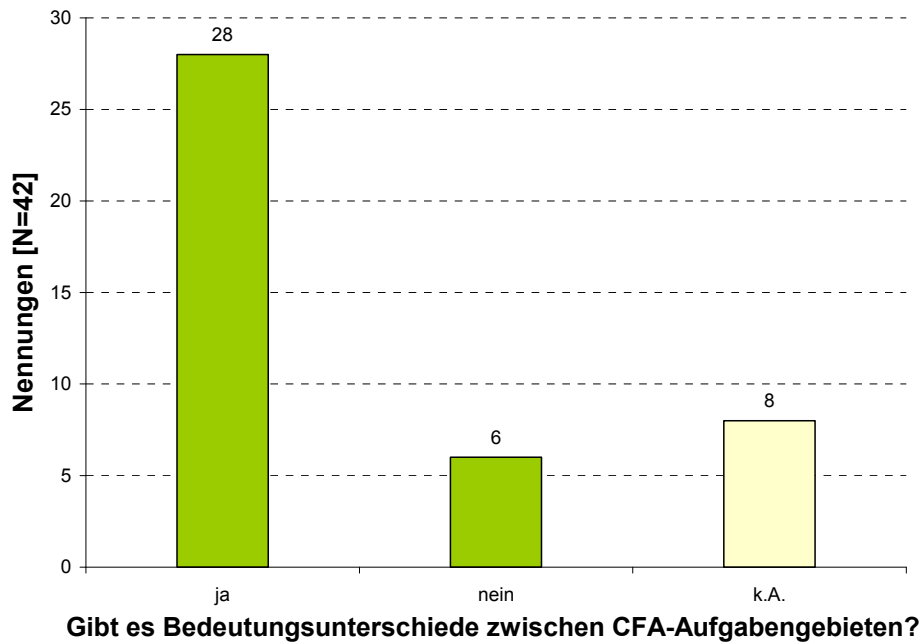


Abbildung 74: Bedeutungsunterschiede von CFA-Aufgabengebieten

Im zweiten Teil der Frage wird die Verteilung der Aufgabengebiete Controlling, Finance und Accounting ermittelt:

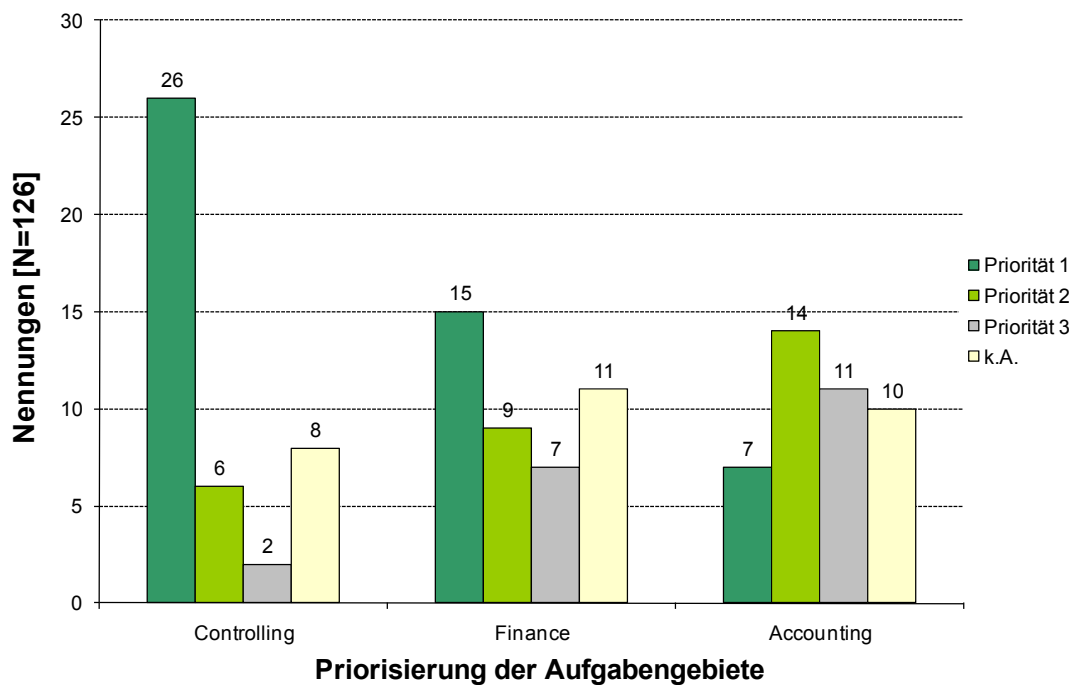


Abbildung 75: Dominanz der CFA-Aufgabengebiete

Die Vorgehensweise bei der Auswertung der Antworten ist folgende: Ein Aufgabengebiet wird mit der Priorität 1 (=dominierend) bewertet, wenn es vom Interviewpartner als dominierend oder mit Priorität 1 bezeichnet wird, wenn die Aufgabengebiete Controlling, Finance und Accounting alle als gleichbedeutend beurteilt werden, wenn es sich um Aufgaben mit hoher Bedeutung handelt oder wenn es sich um zwei gleichbedeutende Aufgabengebiete handelt und das dritte Aufgabengebiet Priorität 2 oder 3 oder keine Aussage aufweist. Ein Aufgabengebiet wird mit Priorität 2 bewertet, wenn es mit Priorität 2 bezeichnet wird, wenn es einer anderen Aufgabe untergeordnet ist, wenn es sich um eine nachrangige Aufgabe oder eine Aufgabe mit geringerer Bedeutung handelt sowie im Fall einer Aufgabe mit enger Verflechtung zum dominierenden Aufgabengebiet. Priorität 3 wird für ein Aufgabengebiet dann vergeben, wenn es mit Priorität 3 bezeichnet wird oder wenn alle Aufgabengebiete als nachrangig angesehen werden.

Die Aufgabengebiete Controlling, Finance und Accounting lassen sich anhand ihrer Bedeutung in eine eindeutige Reihenfolge einordnen. Das Aufgabengebiet **Controlling** dominiert vor **Finance** und **Accounting**. 26 der befragten CFOs sehen Controlling, 15 Finance und sieben Accounting als dominierendes Aufgabengebiet an. Hingegen wird das Controlling von nur sechs, Finance von neun und das Accounting von 14 Interviewpartnern als lediglich zweitwichtigste Aufgabe erachtet. Eine geringe Priorität hat das Controlling für zwei, Finance für sieben und Accounting für elf der befragten CFOs.

Diese Erkenntnisse decken sich mit den bereits vorher getroffenen Aussagen der Interviewpartner, dass dem Controlling die höchste Priorität aller ausgeführten Aufgaben, gefolgt von Finance und Accounting, zukommt.

Verflechtung der Funktionen Controlling, Finance und Accounting

Nachdem die **relative Dominanz** der klassischen CFO-Funktionen ermittelt wurde, sollen die Befragungsteilnehmer

ihre Einschätzung der These „Die vormals getrennten Funktionen bzw. universitären Unterrichtsfächer Controlling, Finance und Accounting wachsen zunehmend zusammen“ abgeben:

"Die vormals getrennten Funktionen bzw. universitären Unterrichtsfächer Controlling, Finance und Accounting wachsen zunehmend zusammen." [N=42]

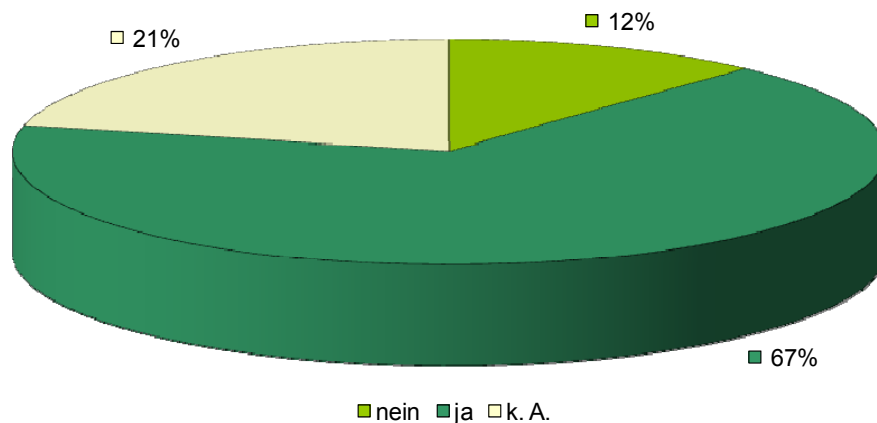


Abbildung 76: Verflechtung der CFA-Funktionen

67 Prozent der Befragungsteilnehmer (n=28 Unternehmen) bestätigen das **Zusammenwachsen** der vormals getrennten Funktionen bzw. universitären Unterrichtsfächer Controlling, Finance und Accounting. 12 Prozent der Interviewpartner (n=5 Unternehmen) erkennen keine zunehmende Verflechtung dieser drei klassischen Aufgabengebiete und 21 Prozent der befragten CFOs (n=9 Unternehmen) treffen keine Aussage zu der ihnen gegenüber geäußerten These.

„Das Zusammenwachsen der CFA-Bereiche ist unbedingt erforderlich. Eine Trennung ergibt keinen Sinn.“

Werner Guthier, Pepperl+Fuchs GmbH

Das Zusammenwachsen der Funktionen bzw. universitären Unterrichtsfächer Controlling, Finance und Accounting ist vor dem Hintergrund der **zunehmenden Komplexität** im CFO-Bereich kaum verwunderlich. Die Anforderungen an den modernen CFO

in der Rolle des Strategist und Catalyst machen eine generalistische Ausbildung auf allen von ihm wahrgenommenen Aufgabengebieten zwingend notwendig. Dieses Faktum wurde von der Universität Bamberg bereits frühzeitig erkannt und in diesem Zuge der **Master-Studiengang Betriebswirtschaftslehre mit der Möglichkeit zur Schwerpunktsetzung in „Controlling, Finance & Accounting“** etabliert um eine zielgerichtete Ausbildung von Führungskräften im CFO-Bereich zu gewährleisten.

Rolle des Controlling im Gesamtunternehmen

Im nächsten Schritt wird die **Rolle des Controlling** im CFO-Bereich bzw. im Gesamtunternehmen ermittelt.

Die Zuordnung zu den Kategorien hoch, mittel und gering basiert auf einer subjektiven Einschätzung der CFO-Aussagen und wurde durch die Autoren vorgenommen. Jedoch wurde durch eine **mehrfache kommunikative Rückkopplung** eine Vergleichbarkeit der Aussagen sichergestellt. Angegebene Skalenwerte werden wie folgt behandelt: Von 1 bis 3 werden die Skalenwerte als gering, von 4 bis 6 als mittel und von 7 bis 10 als hoch bewertet.

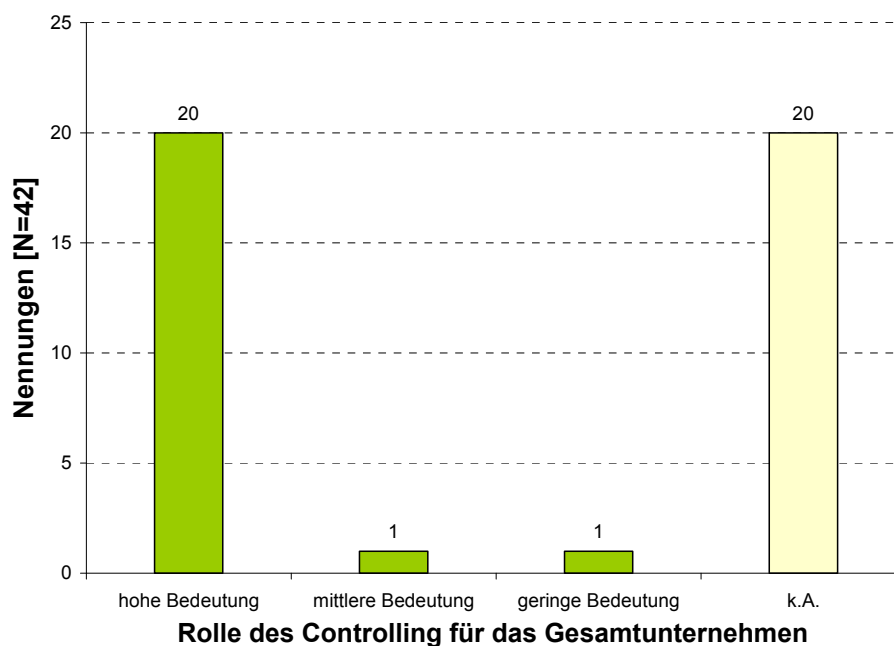


Abbildung 77: Rolle des Controlling für das Gesamtunternehmen

Die **Bedeutung** des **Controlling** für das **Gesamtunternehmen** wird von 20 befragten CFOs als **hoch** eingeschätzt. Lediglich jeweils ein CFO schätzt die Bedeutung als mittel oder gering ein. Weitere 20 Interviewpartner machen keine Angabe zur Bedeutung des Controlling für das Gesamtunternehmen.

Der zweite Teil der Frage bezieht sich auf die Rolle des CFO als obersten Controller des Unternehmens.

Hierbei sehen sich 22 der 42 befragten CFOs als „**obersten Controller**“. 11 Interviewpartner bezeichnen sich nicht als solchen und neun der Befragungsteilnehmer machen keine Angabe, ob sie die Rolle eines „obersten Controllers“ wahrnehmen.

Der CFO als „**oberster Controller**“ übernimmt die Gesamtverantwortung für den Bereich Controlling. Hierbei erfüllt er hauptsächlich beratende Funktion, während die Controlling-Aufgaben von seinem Team erarbeitet werden. Dadurch kann der CFO als „oberster Controller“ jeder Unternehmensaktivität ihre finanzielle Auswirkung zuordnen und wahrt stets die strategische Sicht auf die Unternehmenszahlen.

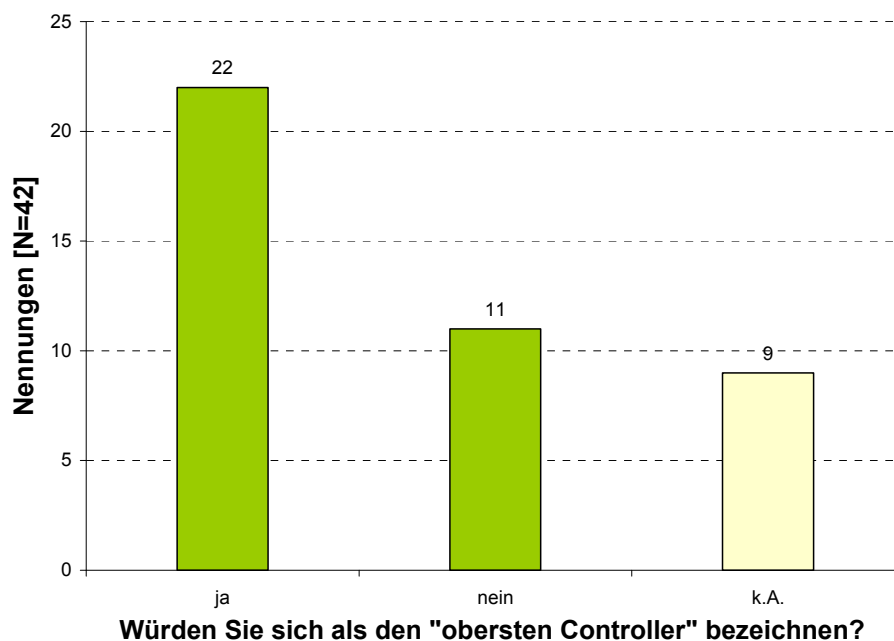


Abbildung 78: CFO als oberster Controller

Er versteht das Gesamtunternehmen, erkennt schwache Signale frühzeitig und kann somit Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten. Darüber hinaus hat der CFO in dieser Funktion die Oberaufsicht über das Controlling. Hierfür sind sowohl ein **analytisches Verständnis** als auch Methodenwissen, eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit sowie eine konfliktfähige Persönlichkeit erforderlich.

Jedoch sollte kritisch auf den Unterschied zwischen Controller- und CFO-Position hingewiesen werden. Amerikanische Studien haben gezeigt, dass insbesondere CFOs, die aus einer Controllerposition in die Geschäftsführung befördert wurden, sich dieser Tatsache meist nicht bewusst sind und versuchen, die CFO-Rolle und ihre alte Controller-Rolle **simultan** zu übernehmen. In der Folge entsteht eine **suboptimale Aufgabenerfüllung** in beiden Bereichen.⁹¹

Aufgabengebiete des CFO im Controlling

In einem weiteren Schritt wird nach den konkreten Aufgabengebieten des CFO im Bereich des Controlling gefragt.

In erster Linie führt der CFO im Controlling **Planungs- und Kontrollaufgaben** (n=15) aus. Weiterhin spielen die **Leitungsaufgaben** im weitesten Sinne (n=8), das **Reporting** (n=6), die Erstellung und/oder Prüfung von **Analysen** (n=6), das **Entscheidungsmanagement** (n=4) sowie das **Informationsmanagement** (n=4) eine wesentliche Rolle für das Aufgabenspektrum des CFO im Bereich des Controlling.

Daneben zählen die Budgetierung (n=3), Koordination und Schnittstellenaufgaben (n=3), die interne und/oder externe Kommunikation (n=3), das Finanzmanagement (n=3), das Risikomanagement (n=2) sowie das Maßnahmenmanagement (n=2) zu den Aufgabengebieten des CFO im Controlling. Sonstige Aufgabengebiete (n=4) im Bereich des Controlling umfas-

sen unter anderem Mergers & Acquisitions sowie das Projektmanagement.

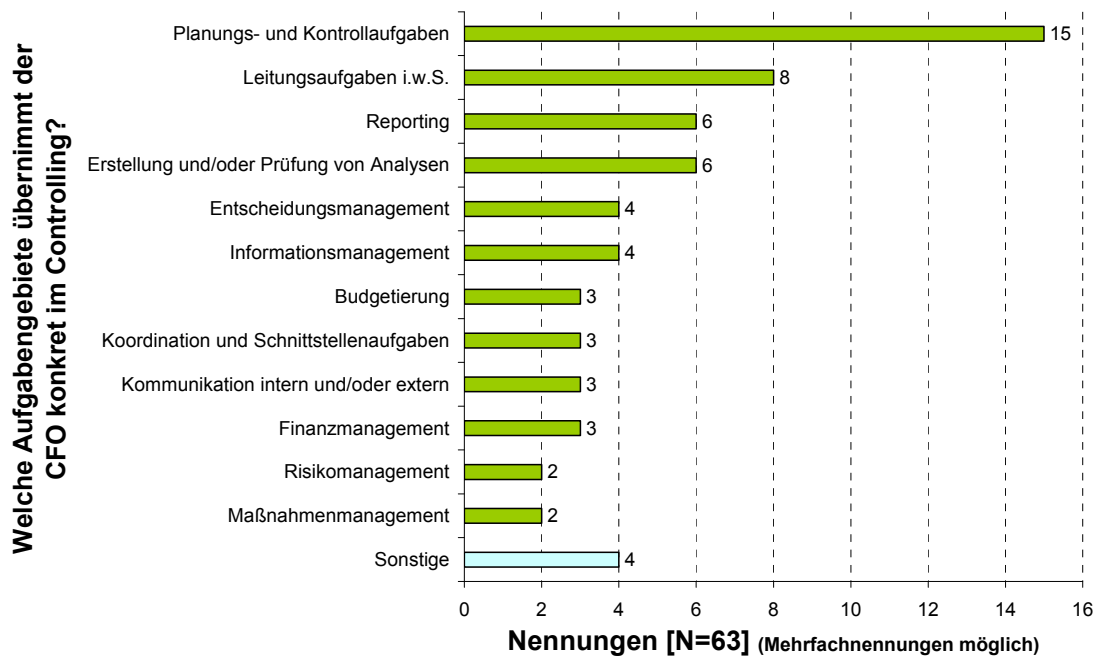


Abbildung 79: Konkrete Aufgabengebiete des CFO im Controlling

„Zu den wichtigsten Aufgaben des Controllings zählen die Unternehmensplanung, das monatliche Reporting, die Erstellung von Wirtschaftlichkeitsanalysen sowie die Unternehmensbewertung.“

Harald Langerbeins, Heitkamp & Thumann KG

8.7 Rollenbild des CFO

Zumeist wird in der Betriebswirtschaftslehre von einer **Rolle** im Sinne von **Funktionen** gesprochen, die ein spezifischer Aufgabenträger verrichtet.⁹² In der vorliegenden Untersuchung soll eine **weite Sicht** auf das Konstrukt der Rolle eingenommen

⁹¹ Vgl. *Bragg* (2007), S. 9ff. Der Autor weist insbesondere auf die mangelnde Deckungsgleichheit der beiden Rollen in den Bereichen Finance und Accounting hin.

⁹² Vgl. die Abgrenzung der Rollen von Manager und Controller gemäß Internationalem Controllerverein (ICV), www.controllerverein.de vom 11. Juni 2009.

werden, welche auf soziologischen und psychologischen Konstrukten basiert.

Der Begriff der sogenannten sozialen Rolle ist der **Soziologie** und **Sozialpsychologie** entlehnt und stammte ursprünglich aus dem Theater. Folgt man der Auffassung von *Linton*, ist die soziale Rolle die Gesamtheit der einem gegebenen Status zugeschriebenen kulturellen Modelle.⁹³

Während eine Rolle in der **klassischen Betriebswirtschaftslehre** eine Ansammlung verschiedener Aufgabengebiete vereint (vergleichbar mit den in einer Stellenausschreibung genannten Anforderungen), ist sie folglich aus soziologischer und psychologischer Sicht ein sehr viel **komplexeres Gebilde**, welches insbesondere durch die vom **sozialen System** abhängigen Werte, Erwartungen, Handlungsweisen und -muster beeinflusst wird. Die Rolle steht in diesem Zusammenhang stets für die **Beziehung** zwischen **Individuum** und **Organisation**.⁹⁴ Beschränkte man die Sicht auf die Rolle des CFO auf die **Wahrnehmung** von **Aufgaben**, würde man die persönliche Dimension des Aufgabenträgers CFO ausblenden. Diese Sicht ginge dann von einer vollkommenen Austauschbarkeit von CFOs in Unternehmen aus.

Sinnvollerweise wird in der Literatur zwischen der **Person** und der **Funktion** des **CFO** getrennt. Insofern ist es gerade charakteristisch für die Rolle eines CFO, dass er zwar als Person austauschbar ist, dass aber seine Funktion für das Unternehmen von größter Bedeutung ist.⁹⁵ Der CFO ist kein beliebiges Mitglied der Unternehmensleitung wie jedes andere, sondern für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens besonders bedeutsam.

Die Sichtweise auf die Rolle des CFO sollte jedoch neben den Aufgabengebieten, die von der Organisation formuliert und zu

⁹³ Vg. *Miebach* (2006), S. 39ff.

⁹⁴ Vgl. *Abels* (2007), S. 118.

deren Verrichtung der CFO eingesetzt wird, auch **weitere Aspekte** des **Umfelds** und der **Person** berücksichtigen. So ist die Tätigkeit des CFO nicht nur durch Anforderungen der Organisation getrieben. Der CFO ist einerseits durch seinen eigenen persönlichen, fachlichen und sozialen **Hintergrund** geprägt. Andererseits kann der CFO auch selbst **aktiv** darauf hinwirken, Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation und somit die an ihn gestellten Anforderungen zu verändern.

Der **Philosophie** bzw. der grundlegenden Selbstauffassung bezüglich der Position eines CFO kommt somit entscheidende Bedeutung zu. Die Rolle des CFO ist – aus **systemtheoretischer Perspektive** betrachtet – eine Kombination von Philosophie, Sozialisation und konkreten durch die Organisation formulierten Aufgaben. Wichtig erscheint, dass jedes in einer Organisation tätige Individuum mehrere Rollen übernehmen kann, die zum Teil divergieren können.

Das **Rollenhandeln** eines Rollenträgers ist von folgenden Faktoren abhängig:

- Normen;
- Rollenerwartungen;
- Positiven und negativen sozialen Sanktionen, mit denen andere Akteure einen sozialen Rollenträger beeinflussen können und wollen.⁹⁶

Für die vorliegende Studie wird das Konstrukt der Rolle als **komplexes soziales Phänomen** definiert und entsprechend analysiert.

Rolle des CFO

Die Interviewpartner werden zunächst nach der Rolle befragt, in der sie sich selbst sehen. Zur Auswahl stehen dabei die Rollen Operator, Steward, Strategist und Catalyst, wobei Mehrfach-

⁹⁵ Vgl. *Gison-Höfling* (2008), S. 8.

nennungen möglich sind. Nach obigem Verständnis können mehrere Rollen gleichzeitig wahrgenommen werden.

33 Befragungsteilnehmer geben an, die Rolle des **Strategist** inne zu haben. Dieser ist an der Planung beteiligt und zielt auf Business Performance sowie Wertsteigerung ab. Er führt aus finanzieller Sicht den Strategieprozess und leitet daraus die Finanzstrategie ab.

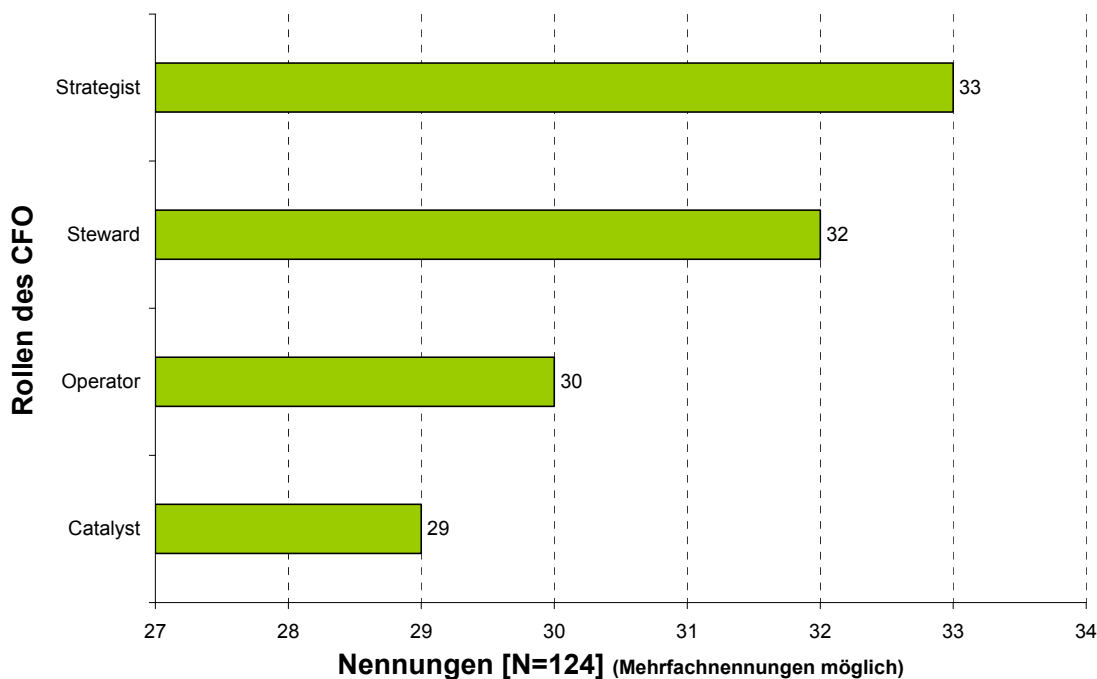


Abbildung 80: Rollen des CFO

32 Interviewpartner sehen sich in der Rolle des **Steward**. Seine Aufgaben sind die Kapitalsicherung und die Durchführung von Accounting und Controlling mit dem Ziel, die Vermögenswerte des Unternehmens zu schützen und zu sichern.

Für 30 der befragten CFOs beinhaltet ihre Rolle die Funktion des **Operators**. Dieser stellt sowohl die Finanzeffizienz als auch das Serviceniveau sicher, sorgt für einen reibungslosen Finanzbetrieb und optimiert die administrativen Prozesse. 29 der Befragungsteilnehmer sehen sich in der Rolle des **Catalyst**,

⁹⁶ Vgl. Abels (2007), S. 107ff.

der Verhaltensweisen im Unternehmen stimuliert, die die Strategieumsetzung und das Erreichen finanzieller Ziele fördern.

Der größte Teil der befragten CFOs erfüllt **alle vier Rollen** gleichzeitig (n=19). Weitere, häufig auftretende Kombinationen von CFO-Rollen bei den Befragungsteilnehmern sind **Strategist/Catalyst** (n=7), **Operator/Steward** (n=6) sowie **Steward/Strategist** (n=4).

Die Kombination **Operator/Steward/Strategist/Catalyst** beschreibt den typischen mittelständischen CFO, der sowohl am strategischen Planungsprozess beteiligt als auch im operativen Bereich tätig ist. Hingegen wird durch die Kombination der Rollen Strategist und Catalyst das Wunschbild eines lediglich für (finanz)strategische Angelegenheiten zuständigen CFO beschrieben. Durch die Einheit von Operator und Steward wird ein CFO charakterisiert, der ausschließlich operative **Lenkungs- und Steuerungsaufgaben** wahrnimmt.

Die Antworten der befragten CFOs müssen vor dem Hintergrund zweier Aspekte kritisch analysiert werden.

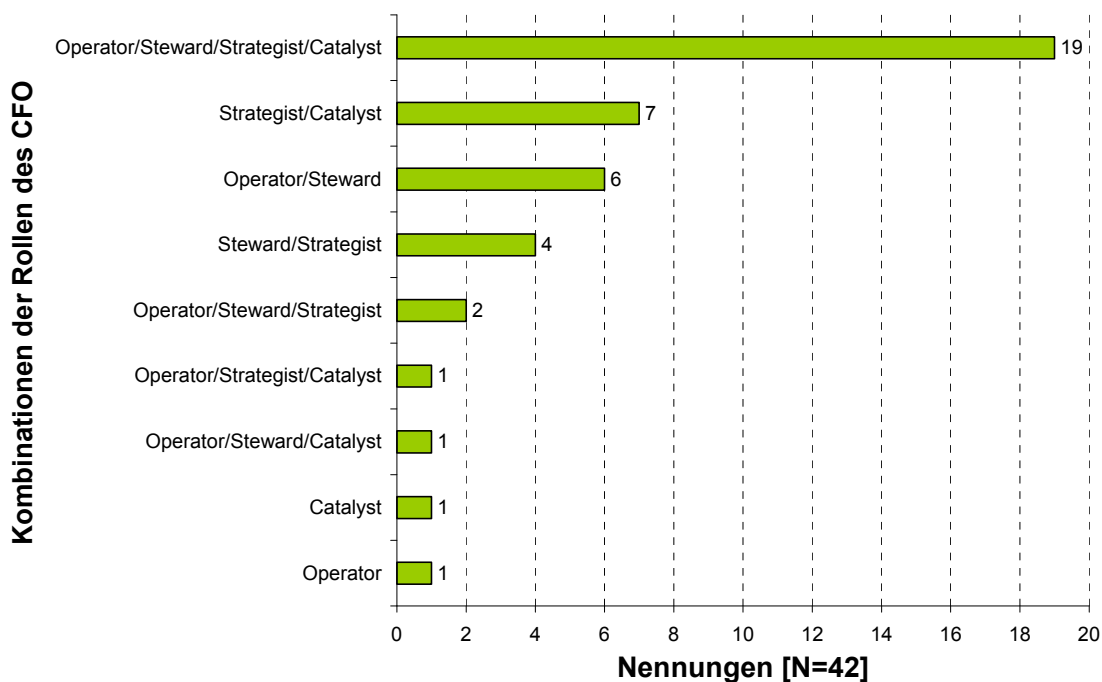


Abbildung 81: Kombinationen der Rollen des CFO

Zum einen handelt es sich in dem vorliegenden Meinungsbild lediglich um das **Selbstbild** der befragten CFOs. Es könnte durchaus sein, dass andere Entscheidungsträger im Unternehmen (Eigentümer, CEO etc.) eine andere Wahrnehmung von der Rolle des CFO im Mittelstand haben.

Zum anderen ist auf die mögliche **soziale Erwünschtheit** der Ergebnisse hinzuweisen. Jene könnte sich dadurch ergeben haben, dass bei der Befragung ein vorgegebenes Rollenmodell verwendet wurde und die Befragten eine **mögliche Ablehnung** dieses Modells in einer persönlichen Interviewsituation nicht äußern wollten. Insofern ist die Tatsache, dass 19 Befragte angeben, sich in allen vier möglichen Facetten zu sehen, zumindest in ihrer Endgültigkeit abzuschwächen.

CFO-Rollen mit hoher Bedeutung

In einem nächsten Schritt werden die CFOs befragt, welche der Rollen Operator, Steward, Strategist und Catalyst ihrer Meinung nach eine hohe Bedeutung aufweisen.

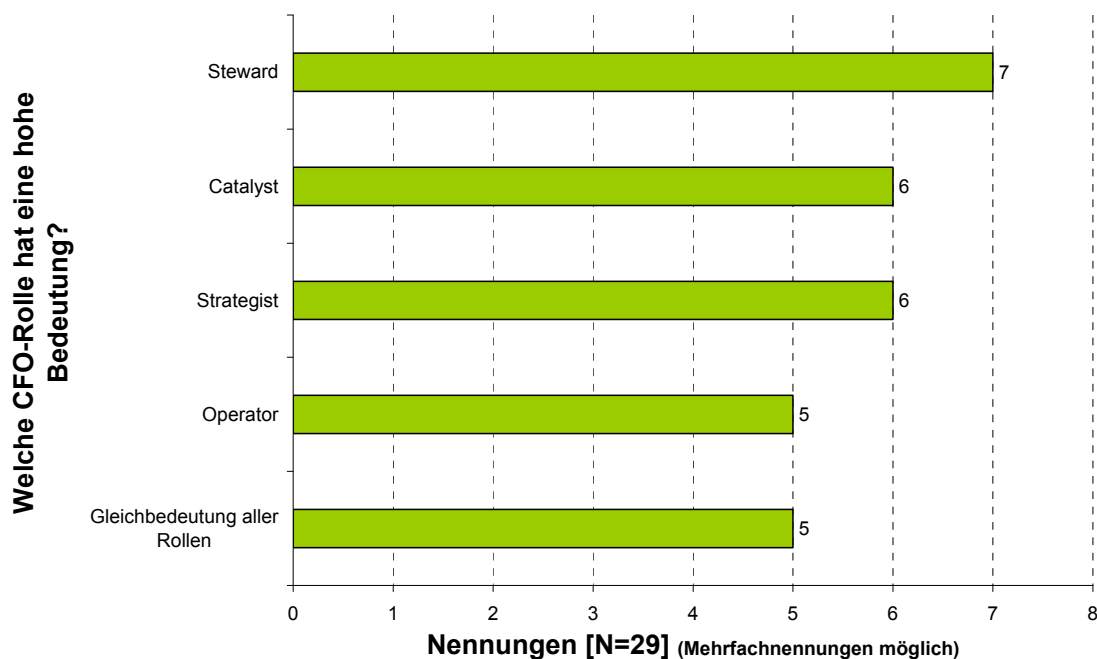


Abbildung 82: CFO-Rollen mit hoher Bedeutung

Es wird deutlich, dass die **verschiedenen CFO-Rollen** nach Aussage der befragten CFOs eine **relativ ähnliche Bedeutung** haben. Für sieben Interviewpartner hat die Rolle des Steward eine hohe Bedeutung, für jeweils sechs Befragungsteilnehmer haben die Rollen Catalyst und Strategist eine hohe Bedeutung und jeweils fünf befragte CFOs sehen beim Operator eine hohe Bedeutung bzw. eine Gleichbedeutung aller vier Rollen.

Entstehung des Rollenbildes und begleitende Konflikte

Weiter werden die Interviewpartner nach der Entstehung des CFO-Rollenbildes in ihrem Unternehmen gefragt.

In der Mehrzahl der Fälle ist das Rollenbild des CFO **historisch gewachsen** (n=11) oder **situationsbedingt** geprägt worden (n=7). Darüber hinaus geben jeweils vier Befragungsteilnehmer einen allgemeinen Wandel des Rollenbildes, die Schaffung des Rollenbildes durch den CFO selbst sowie keine Veränderung des Rollenbildes seit Eintritt des CFO in das Unternehmen an.

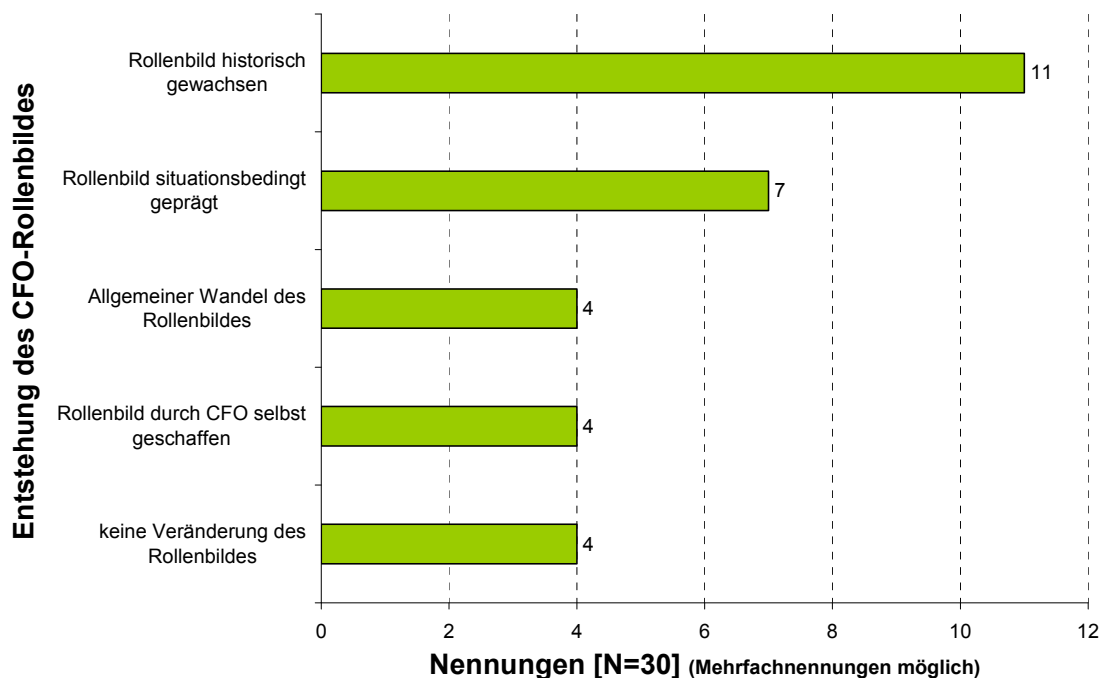


Abbildung 83: Entstehung des CFO-Rollenbildes

„Das Rollenbild des CFO ist einerseits historisch bedingt, andererseits aber auch situationsbedingt geprägt.“

Arwed Fischer, Patrizia Immobilien AG

Interessant ist weiterhin, ob und welche Konflikte bei der Entwicklung des Rollenbildes auftraten.

10 Prozent der befragten CFOs (n=4) geben an, dass **keine Konflikte** bei der Entwicklung des CFO-Rollenbildes auftraten. 26 Prozent (n=11) sagen hingegen aus, dass die Entwicklung des CFO-Rollenbildes nicht ohne Konflikte verlief. Die restlichen 64 Prozent (n=32) machen keine Angaben zum Auftreten möglicher Konflikte.

Traten Konflikte bei der Entwicklung des CFO-Rollenbildes auf?
[N=42]

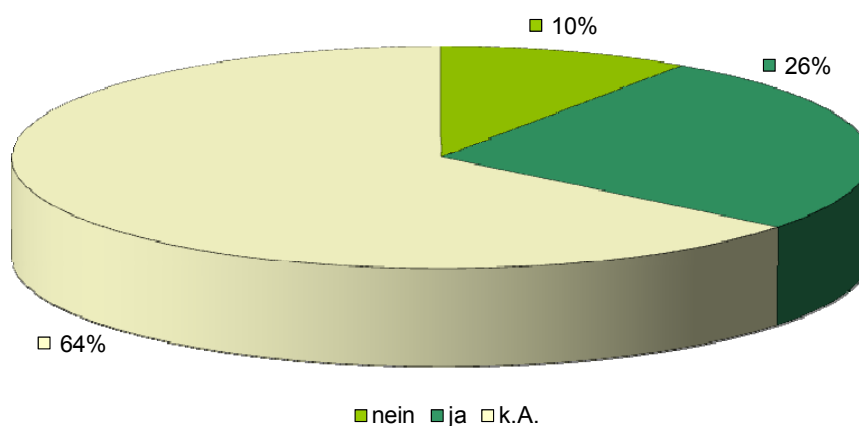


Abbildung 84: Konflikte bei der CFO-Rollenbild-Entwicklung

Um welche Konflikte es sich konkret handelt, wurde im zweiten Schritt analysiert.

Als wesentliche Konflikte bei der Entwicklung des CFO-Rollenbildes stellen sich ein **hoher Abstimmungsaufwand** (n=5) sowie die **mangelnde Akzeptanz** des neuen CFO-Bereichs (n=4) heraus. Weiter werden Konflikte aufgrund organisationaler Strukturen (n=2), ein hoher Ressourcenaufwand

(n=2) sowie Konflikte durch gesetzliche Vorgaben (n=1) genannt.

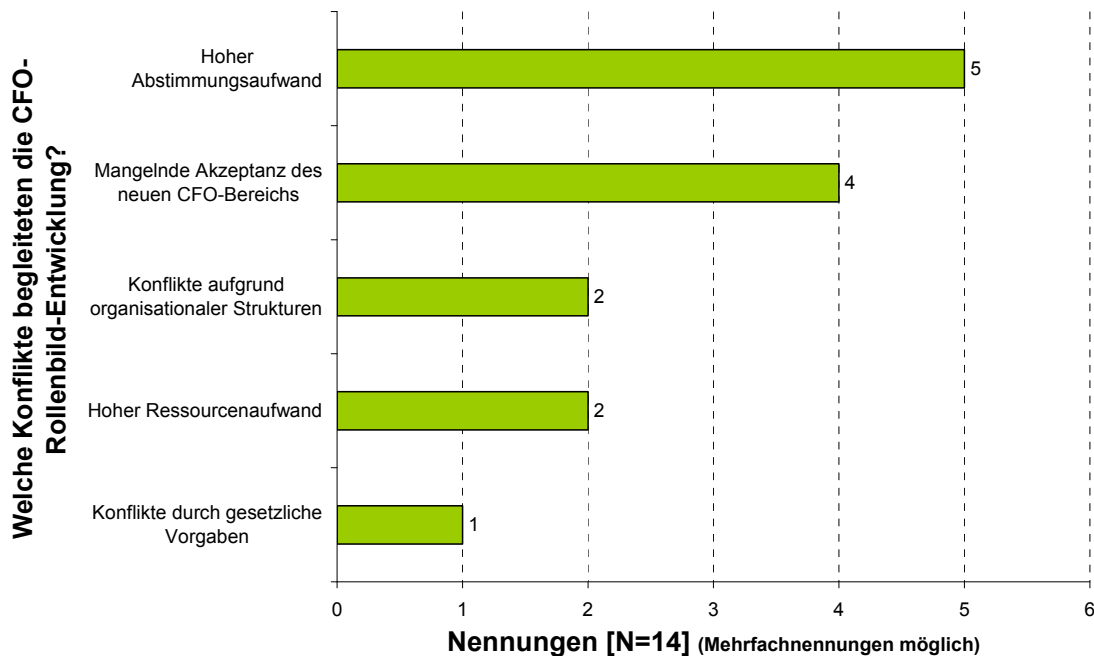


Abbildung 85: Konflikte bei der Entwicklung des CFO-Rollenbildes

8.8 Entwicklung des CFO-Rollenbildes

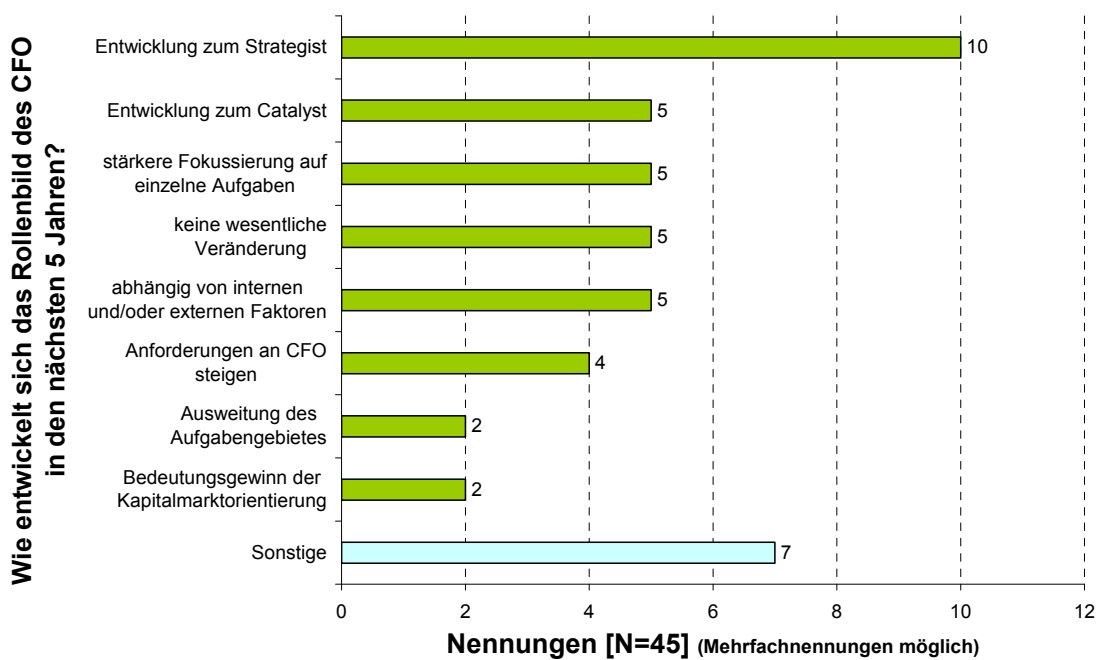


Abbildung 86: Entwicklung des CFO-Rollenbildes auf 5-Jahres-Sicht

Neben der Entstehung des aktuell existierenden Rollenbildes werden die Interviewpartner auch danach gefragt, wie sich das CFO-Rollenbild in den nächsten fünf Jahren entwickeln wird.

Die befragten CFOs gehen davon aus, dass sich das Rollenbild des CFO in den nächsten fünf Jahren hin zum **Strategist** entwickeln wird (n=10). Weiter werden die Entwicklung zum **Catalyst** (n=5), die stärkere Fokussierung auf **einzelne Aufgaben** (n=5), keine wesentliche Veränderung des Rollenbildes (n=5) sowie eine von internen und/oder externen Faktoren abhängige Entwicklung des CFO-Rollenbildes (n=5) genannt. Vier CFOs sehen zukünftig steigende Anforderungen an den CFO. Darüber hinaus rechnen die Befragungsteilnehmer mit einer Ausweitung des CFO-Aufgabengebietes (n=2) sowie einem Bedeutungsgewinn der Kapitalmarktorientierung (n=2). Ein ständiger Wandel des Rollenbildes, das Ersetzen des kaufmännischen Leiters durch den angelsächsischen CFO, eine stärkere Integration der Bereiche Controlling, Finance und Accounting sowie eine vereinfachte Strategiefindung werden unter anderem in den sonstigen Nennungen (n=7) zusammengefasst.

Ursachen für die Entwicklung des CFO-Rollenbildes

Als mögliche Ursachen für diese Entwicklung des CFO-Rollenbildes sehen die Interviewpartner unter anderem **externen Druck**, eine Flut an **Überregelungen**, **angelsächsischen Einfluss**, die Einführung von **ERP-Systemen** zur Etablierung unternehmensweiter Standards, die **Verzahnung** von **Strategie** und **Wertschöpfung** im kaufmännischen Bereich sowie einen Generationenwechsel im Mittelstand. Darüber hinaus werden eine steigende Bedeutung und Akzeptanz des CFO-Bereichs, die weitere **Vereinheitlichung** des internen und externen Rechnungswesens sowie ein die Funktion des Strategist zukünftig erforderlich machendes, starkes Unternehmenswachstum genannt.

Die genannten Ursachen lassen sich weitgehend mit der Entwicklung des modernen Controlling hin zur **Lokomotionsfunktion** in Einklang bringen.

„Die Entwicklung des CFO im Mittelstand tendiert in Richtung Catalyst und Strategist, da die Verzahnung von Strategie und Wertschöpfung im kaufmännischen Bereich eine wichtige zukünftige Entwicklung darstellt.“

CFO eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes

Vollkommener/optimaler CFO

Um die Eigenschaften eines vollkommenen/optimalen CFO zu ermitteln, muss zunächst die Frage nach der Existenz eines vollkommenen/optimalen CFO geklärt werden. 45 Prozent der befragten CFOs (n=19) gehen von der Existenz eines **vollkommenen/optimalen** CFO aus. Für 17 Prozent der Befragungsteilnehmer (n=7) existiert **kein vollkommener/optimaler CFO** und 38 Prozent (n=16) machen keine Angaben zu dieser Frage.

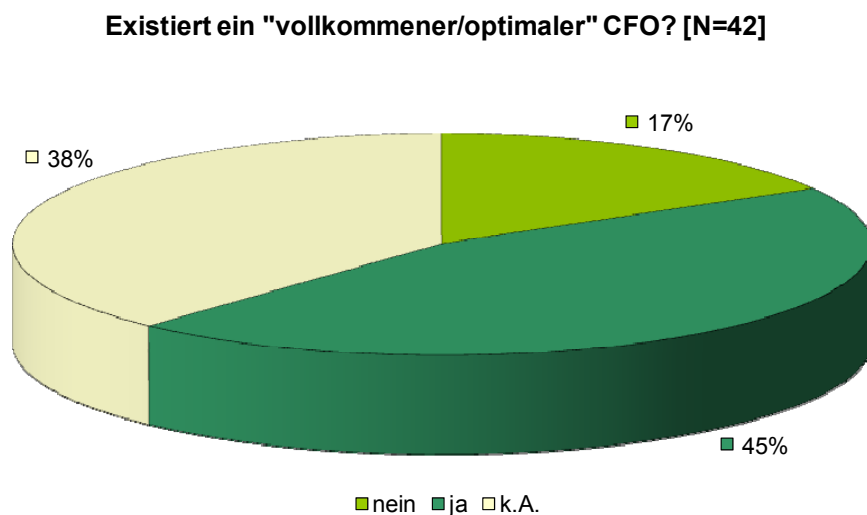


Abbildung 87: Existenz eines vollkommenen/optimalen CFO

Im nächsten Schritt werden die Eigenschaften eines vollkommenen/optimalen CFO ermittelt.

Ein vollkommener/optimaler CFO zeichnet sich nach Ansicht der Interviewpartner insbesondere durch eine hohe **Fachkompetenz** (n=8) sowie durch **Flexibilität** (n=4) aus. Allerdings sind

die Eigenschaften des vollkommenen/optimalen CFO auch abhängig von **Branchen-** und/oder **Unternehmensspezifika** (n=4). Jeweils drei Befragungsteilnehmer sehen den vollkommenen/optimalen CFO als **Strategist** oder **Generalist**. Weitere Eigenschaften des vollkommenen/optimalen CFO sind die soziale Kompetenz (n=3), die Geschäftsführungskompetenz (n=3), sowie seine Internationalität (n=2). Darüber hinaus sehen die befragten CFOs die Einheit von Strategist, Catalyst, Steward und Operator (n=2) sowie Branchen-, Markt- und/oder Unternehmenskenntnisse (n=2) als optimal an. Die sonstigen Eigenschaften (n=3) eines vollkommenen/optimalen CFO umfassen die Rückbesinnung auf Tugenden der Vernunft und Verantwortung, eine begründete und nicht intuitive Entscheidungsfindung sowie die Fähigkeit zu einer zielgerichteten Mitarbeitersteuerung.

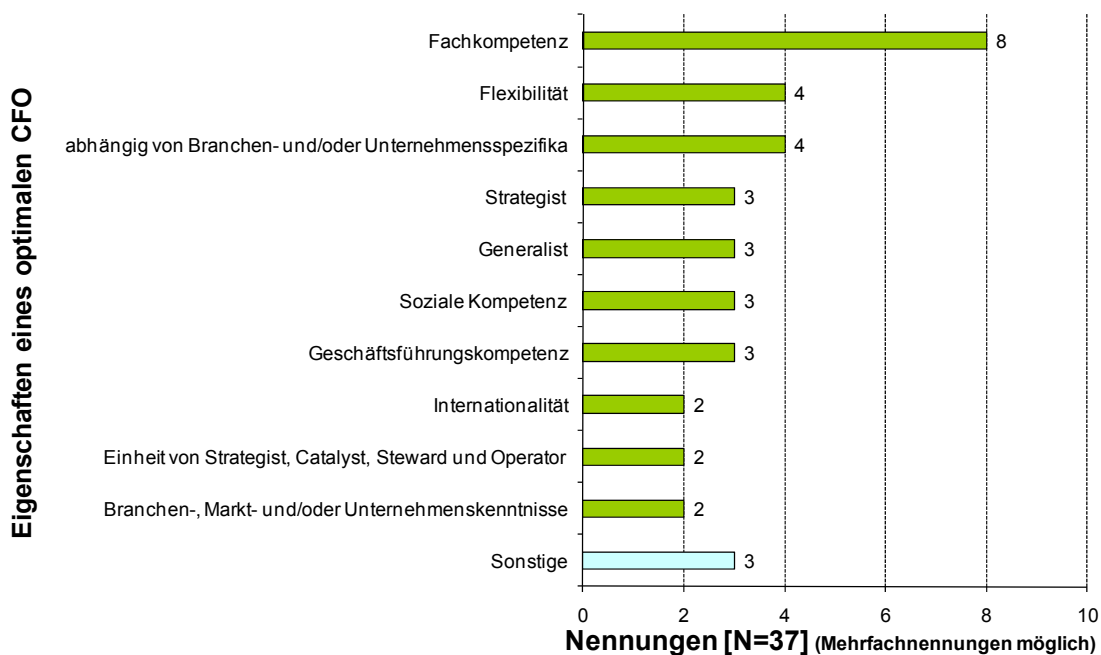


Abbildung 88: Eigenschaften eines vollkommenen/optimalen CFO

8.9 Anforderungen an die Person des CFO

Bei den Anforderungen an die Person des CFO ist zu differenzieren zwischen fachlichen, sozialen, persönlichen und weiteren Anforderungen.

Fachliche Anforderungen

In Bezug auf die Anforderungen an die Person des CFO wird zunächst auf die fachlichen Kompetenzen eingegangen.

Die wesentlichen fachlichen Anforderungen die Person des CFO sind **Betriebswirtschaftliche Basis- und/oder Fachkenntnisse** (n=10), **Controlling-Kenntnisse** (n=7), ein **abgeschlossenes Hochschulstudium** (n=7), eine **generalistische Sichtweise** des CFO (n=6) sowie **Praxiserfahrung** (n=6). Weiterhin sind Finanz-Kenntnisse (n=5), Methodische Fähigkeiten (n=5), aktuelles juristisches Wissen (n=4) und der Umgang mit Instrumenten (n=4) wichtige Anforderungen.

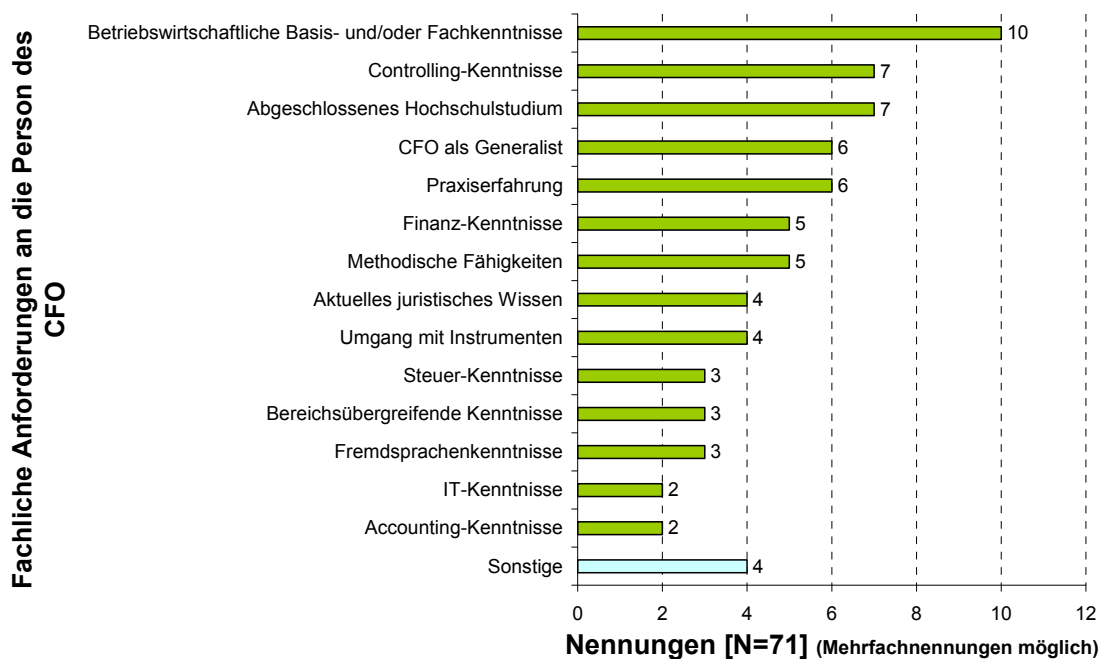


Abbildung 89: Fachliche Anforderungen an die Person des CFO

Darüber hinaus spielen Steuer-Kenntnisse (n=3), Bereichsübergreifende Kenntnisse (n=3), Fremdsprachenkenntnisse (n=3), IT-Kenntnisse (n=2) sowie Accounting-Kenntnisse (n=2) eine Rolle. Die sonstigen fachlichen Anforderungen (n=4) an die Person des CFO umfassen unter anderem Strategie- und Planungs-Kenntnisse sowie die Beherrschung von Komplexität.

Der CFO muss also fachliches Grundlagenwissen in allen Bereichen aufweisen, die zu seinem Verantwortungsbereich gehören. Selbst wenn beispielsweise ein großer Teil der Informationstechnologie oder des Accounting delegiert werden kann, muss der CFO über die entsprechenden Kenntnisse verfügen um eine Kontrollmöglichkeit über die delegierten Mitarbeiter zu besitzen.

Soziale Anforderungen

Neben den fachlichen Anforderungen wird nach den sozialen Anforderungen an die Person des CFO gefragt:

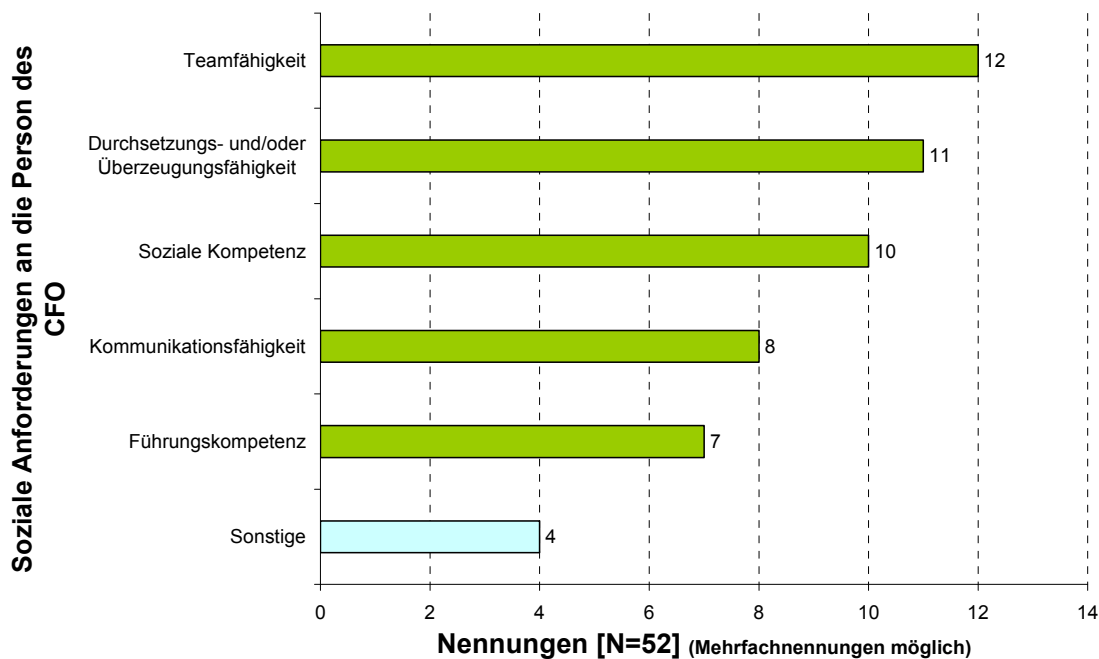


Abbildung 90: Soziale Anforderungen an die Person des CFO

Hier spielen insbesondere die **Teamfähigkeit** (n=12), die **Durchsetzungs- und/oder Überzeugungsfähigkeit** (n=11) sowie die **soziale Kompetenz** (n=10) eine wesentliche Rolle. Auch **Kommunikationsfähigkeit** (n=8) und **Führungskompetenz** (n=7) werden neben den sonstigen sozialen Anforderungen (n=4) als relevante Anforderungen genannt. Letztere beinhalten unter anderem Konflikt- und Kritikfähigkeit sowie Ehrgeiz.

„Zu den sozialen Kompetenzen zählen Teamfähigkeit, ein gewisses Durchsetzungsvermögen und Ehrgeiz.“

Stephan Jansen, Zentis GmbH & Co. KG

Die **sozialen Kompetenzen** spielen insbesondere deshalb eine wichtige Rolle, weil dem CFO als Bindeglied und Informationslieferant zwischen Geschäftsleitung bzw. CEO und operativen Mitarbeitern eine sehr hohe Bedeutung zukommt.

Persönliche Anforderungen

In einem nächsten Schritt werden die persönlichen Anforderungen an die Person des CFO abgefragt:

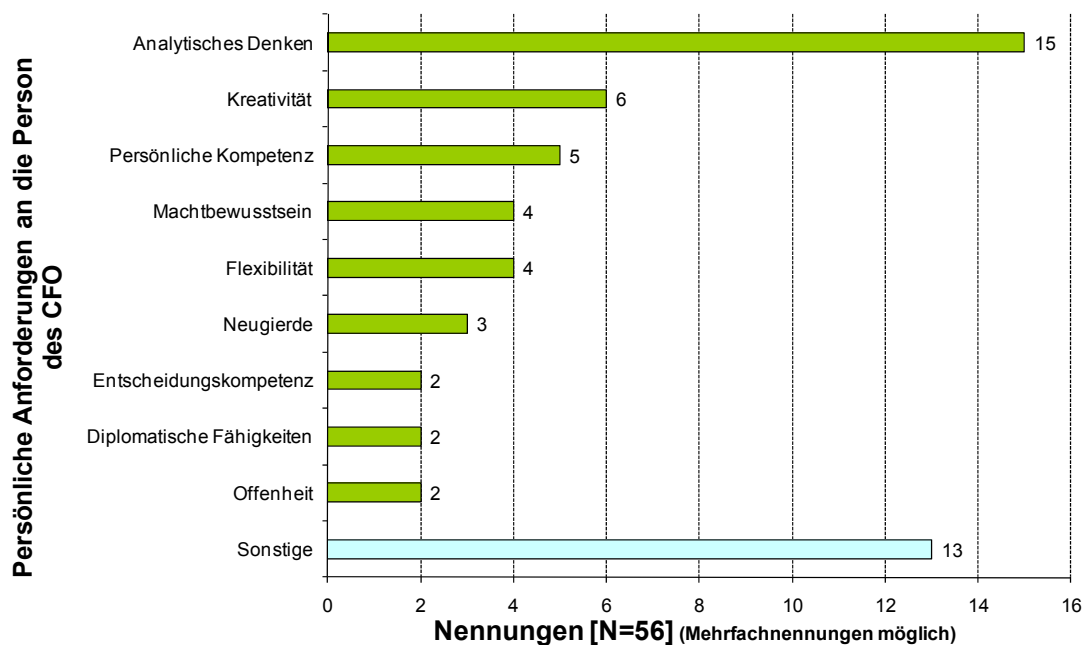


Abbildung 91: Persönliche Anforderungen an die Person des CFO

Die wichtigste persönliche Anforderung an die Person des CFO stellt das **Analytische Denken** (n=15) dar. Darüber hinaus sind **Kreativität** (n=6), **Persönliche Kompetenz** (n=5), **Machtbewusstsein** (n=4) und **Flexibilität** (n=4) wesentliche persönliche Anforderungen. Ebenso zählen Neugierde (n=3), Entscheidungskompetenz (n=2), Diplomatische Fähigkeiten (n=2) und

Offenheit (n=2) zu den persönlichen Anforderungen an den CFO. Die sonstigen persönlichen Anforderungen (n=13) beinhalten unter anderem Umsetzungswillen, Detailbewusstsein, die Fähigkeit zu sachlich rationalem Verhalten, Empathie, Ehrlichkeit, Mobilität sowie Einfühlungsvermögen.

Weitere Anforderungen

Anschließend werden weitere Anforderungen an die Person des CFO ermittelt:

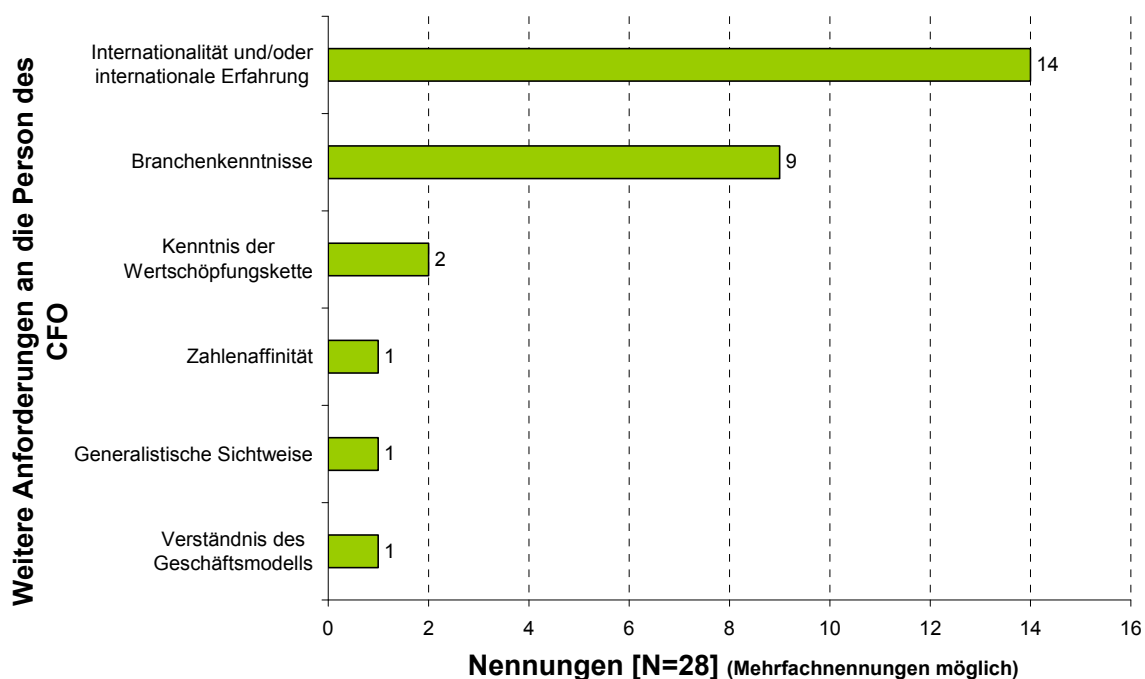


Abbildung 92: Weitere Anforderungen an die Person des CFO

Als sehr wichtige weitere Anforderungen an die Person des CFO sehen die Befragungsteilnehmer eine hohe **Internationalität** und/oder **internationale Erfahrung** (n=14) sowie vorhandene **Branchenkenntnisse** (n=9). Darüber hinaus werden die Kenntnis der **Wertschöpfungskette** (n=2), **Zahlenaffinität** (n=1), eine generalistische Sichtweise (n=1) sowie das Verständnis des Geschäftsmodells (n=1) als weitere Anforderungen an die Person des CFO als relevant erachtet.

Vorbereitung des CFO-Nachwuchses

Abschließend für diesen Themenkomplex wird eruiert, auf welche Weise der CFO-Nachwuchs im Unternehmen auf seine Rolle vorbereitet wird.

17 Prozent der befragten CFOs (n=7) geben an, dass in ihrem Unternehmen ein konkretes **CFO-Nachwuchsprogramm** existiert. Weitere 19 Prozent (n=8) der Interviewpartner sagen aus, dass es ein allgemeines kaufmännisches Nachwuchsprogramm, beispielsweise in Form eines Berufsakademie-Studiums, gibt.

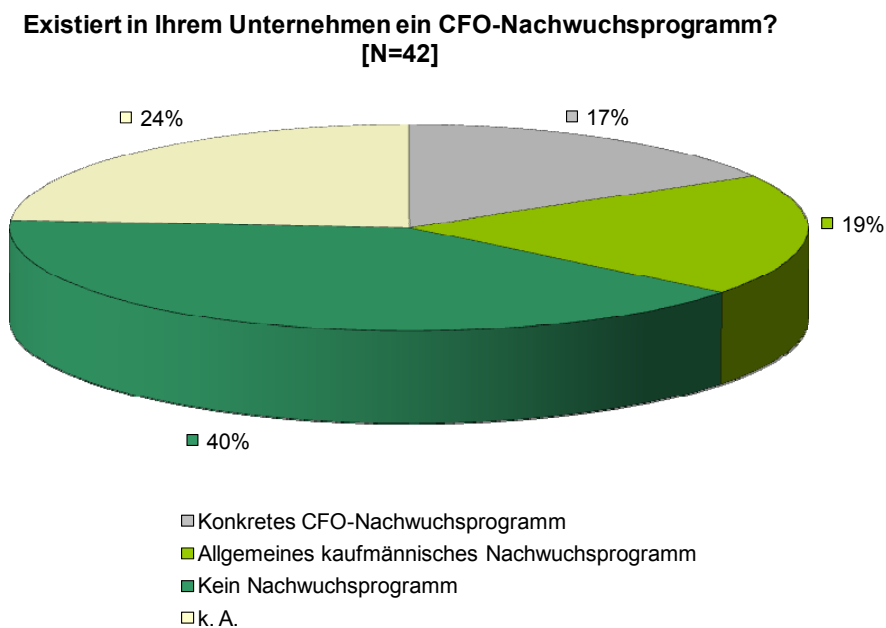


Abbildung 93: Vorbereitung des CFO-Nachwuchses

In 40 Prozent der befragten Unternehmen (n=17) existiert hingegen kein Nachwuchsprogramm und 24 Prozent der Befragungsteilnehmer (n=10) äußern sich nicht zur Existenz eines CFO-Nachwuchsprogramms.

„Es existieren im Konzern diverse Programme für die Mitarbeiterentwicklung. Ich habe jedoch noch kein eigenes Programm für den CFO-Bereich etabliert.“

Jens Warnken, Papierfabrik Hamburger-Spremborg

Dass in der Mehrzahl der analysierten Unternehmen **kein eigenes Nachwuchsprogramm** für potentielle CFOs existiert, ist wenig verwunderlich. Da die Position des CFO optimaler Weise für mehrere Jahre bzw. einen längeren Zeitraum besetzt werden sollte, besteht in der Regel kein fortlaufender **Bedarf an CFO-Nachwuchs**. Ein spezifisches Nachwuchsprogramm würde daher sehr hohe Kosten verursachen. Von diesem Standpunkt aus betrachtet ist ein allgemeines Nachwuchsprogramm für Führungskräfte mit der Möglichkeit zur späteren Spezialisierung auf den CFO-Bereich zu präferieren.

9 Spiegelung von Aufgabengebieten, Funktionen und Rollen

In der vorliegenden Studie wurden Aufgabengebiete, Funktionen und Rollen des modernen CFO im Mittelstand analysiert.

Zusätzlich zum eigentlichen Interview wurde den Teilnehmern der Untersuchung „Die Rolle des CFO im Mittelstand“ eine **zweiseitige Anlage** präsentiert, welche sich mit **Detailfragen** zur Bedeutung von Aufgabengebieten für die einzelnen Rollenbilder Operator, Steward, Strategist und Catalyst befasst. Neben der absoluten **Bedeutung einzelner Aufgabengebiete** steht auch die **Intensität der Wahrnehmung** durch die befragten CFOs im Vordergrund.

Neben einer kurzen schriftlichen Erläuterung der vier genannten CFO-Facetten erhielten die CFOs die Bitte, den für sie relevanten – d.h. in ihrem Aufgabengebiet enthaltenen – Aufgabengebieten die jeweilige Bedeutung für die einzelnen Rollen zuzuweisen. In diesem Zusammenhang sind die Antwortalternativen „keine“, „mittel“ und „hoch“ möglich.

9.1 Analyse der einzelnen Rollenbilder

Zunächst wird eine **Analyse** der **einzelnen Rollenbilder** Operator, Steward, Strategist und Catalyst vorgenommen. Hierzu werden für jedes der einzelnen Rollenbilder die abgefragten Aufgabengebiete gruppiert. Insbesondere interessiert an dieser Stelle, welche Aufgabengebiete eine jeweils hohe Bedeutung haben.

Operator

Zunächst wird die Facette des Operator analysiert.

Mit 54,2 Prozent der effektiven Nennungen gilt das Aufgabengebiet **Treasury** und **Finanzen** als für diese Facette **wichtigstes Gebiet**.

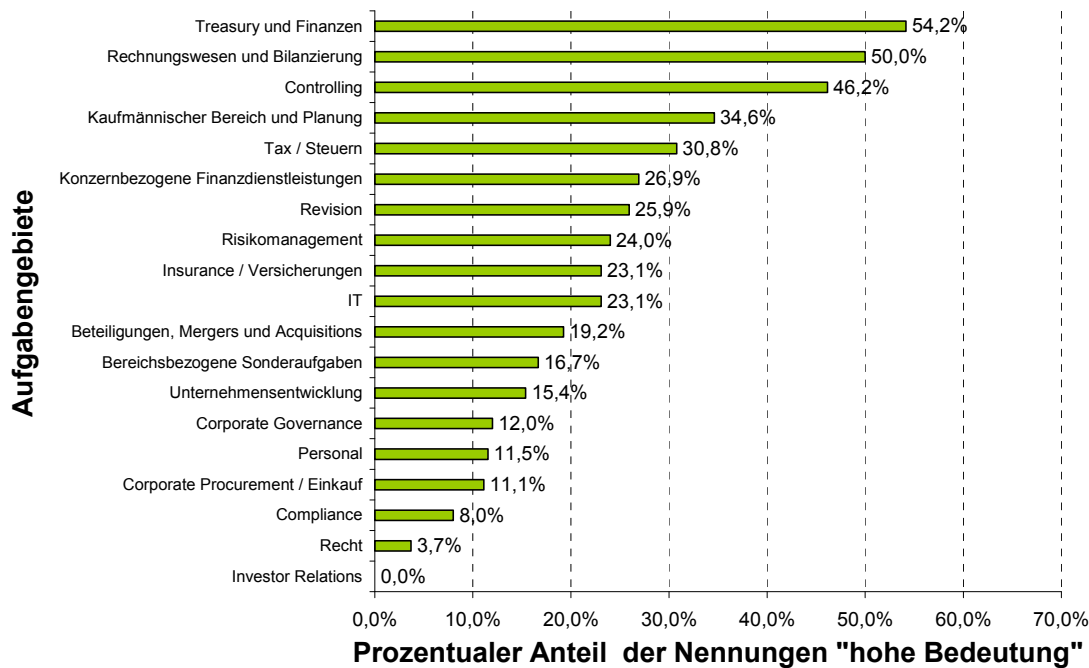


Abbildung 94: Bedeutung für die Facette Operator

Weitere, an dieser Stelle wichtige Aufgabengebiete sind Rechnungswesen und Bilanzierung (50,0 Prozent), Controlling (46,2 Prozent), Kaufmännischer Bereich und Planung (34,6 Prozent) sowie Tax/Steuern (30,8 Prozent). Die Ergebnisse der Interviews decken sich daher mit den aus dem Four-Faces-Modell deduktiv abgeleiteten Aufgabengebieten, welche primär die Finanzeffizienz und das Serviceniveau sicherzustellen haben. Bemerkenswert ist hierbei, dass auch das Controlling ein wichtiges Aufgabengebiet zur Zielerreichung darstellt.

Steward

Als Nächstes wird die Facette des Steward analysiert.

In der Rolle des Steward nimmt der CFO das **Controlling** mit 65,4 Prozent als **bedeutendstes Aufgabengebiet** wahr. Weitere wichtige Bereiche sind Treasury und Finanzen mit 60,0 Prozent und Risikomanagement mit 53,8 Prozent.

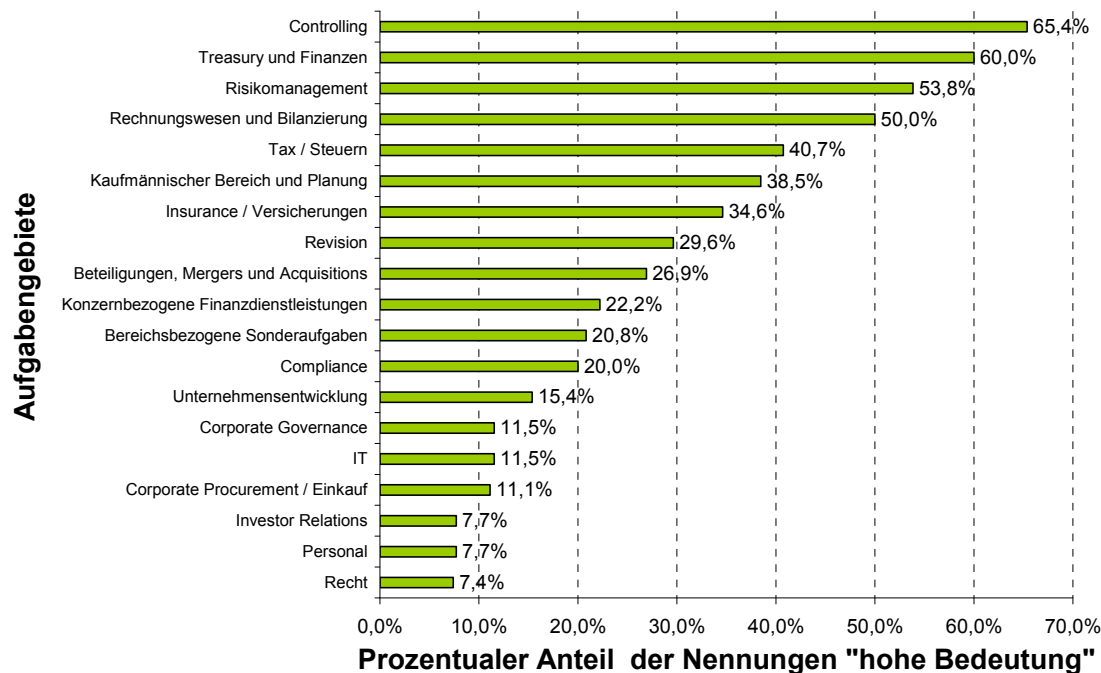


Abbildung 95: Bedeutung für die Facette Steward

Rechnungswesen und Bilanzierung stellen für 50,0 Prozent der Befragten ein wesentliches Aufgabengebiet dar. Der Steward hat demnach in Analogie zum Four-Faces-Modell hauptsächlich den Schutz und die Sicherung der Vermögenswerte des Unternehmens durch das Controlling sicherzustellen.

Strategist

Als Nächstes wird die Facette des Strategist analysiert.

Das **Controlling** wird nicht nur in der Rolle des Steward sondern auch in der des Strategist von 66,7 Prozent der Befragten als das **wichtigste Aufgabengebiet** angesehen. Die Bereiche Beteiligungen, Mergers und Acquisitions und die Unternehmensentwicklung (jeweils 59,3 Prozent) haben ebenfalls einen hohen Stellenwert in dieser Facette. Weitere nennenswerte Themen sind Risikomanagement mit 52,0 Prozent, Kaufmännischer Bereich und Planung (51,9 Prozent) sowie Treasury und Finanzen (50,0 Prozent).

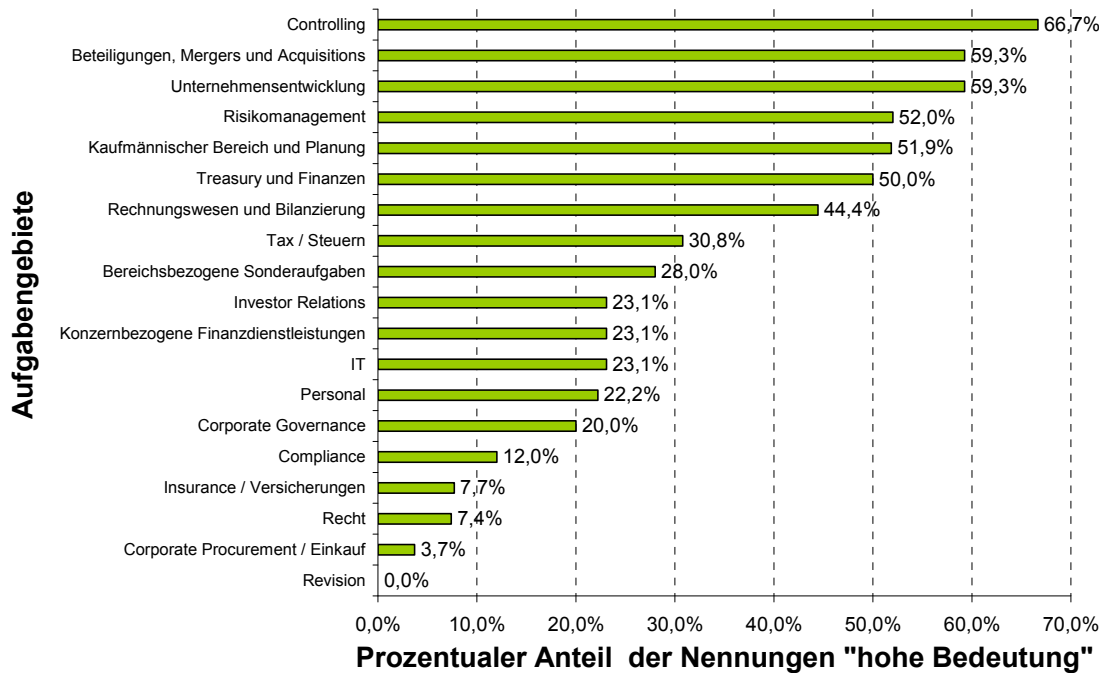


Abbildung 96: Bedeutung für die Facette Strategist

Auf Basis dieser Ergebnisse lässt sich daher eine herausragende strategische Bedeutung des Controlling konstatieren. Das Controlling geht somit weit über die Wahrnehmung derivativer Aufgaben, beispielsweise das Berichtswesen, hinaus.

Catalyst

Als Nächstes wird die Facette des Catalyst analysiert.

In der Rolle des Catalyst wird die **Unternehmensentwicklung** (53,8 Prozent) als **wichtigstes Gebiet** im Aufgabenspektrum eines CFO eingestuft. An zweiter Stelle folgt mit 48,0 Prozent der Nennungen das Controlling. Beteiligungen, Mergers und Acquisitions sowie Kaufmännischer Bereich und Planung (jeweils 46,2 Prozent) und Treasury und Finanzen (45,8 Prozent) sind ferner Gebiete mit bedeutsamem Anteil. Auffällig an dieser Stelle sind die bereichsbezogenen Sonderaufgaben, die in der Rolle des Catalyst mit 37,5 Prozent einen deutlich höheren Stellenwert einnehmen als in den anderen Facetten.

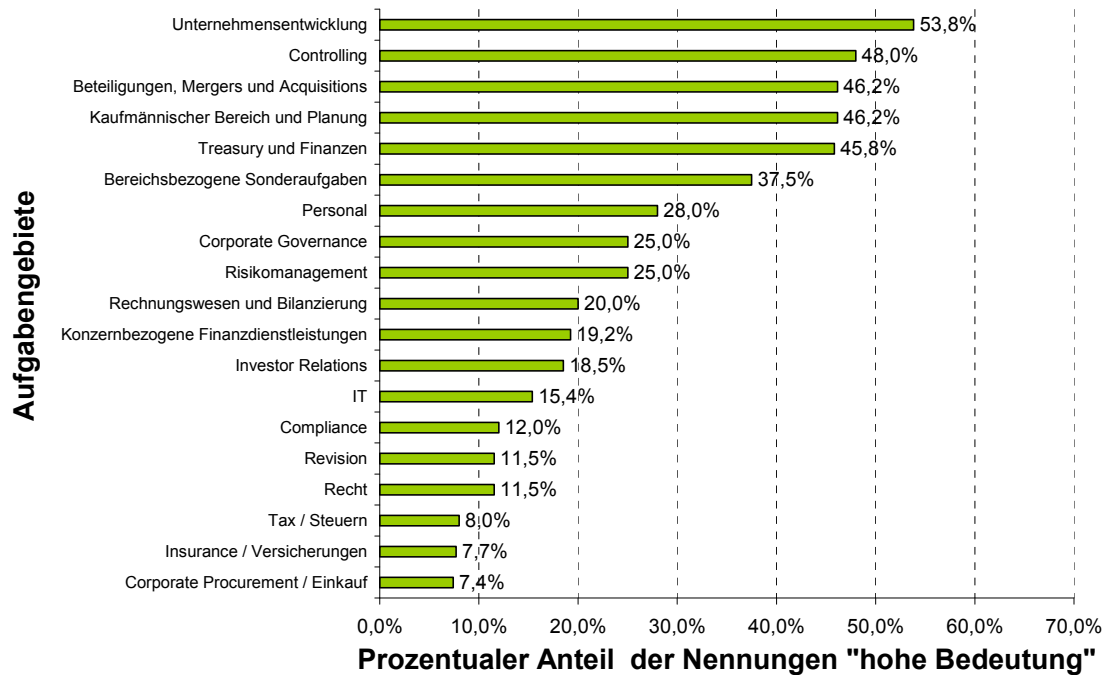


Abbildung 97: Bedeutung für die Facette Catalyst

Auf Basis dieser Ergebnisse und den durch das Four-Faces-Modell definierten Zielen lässt sich daher ableiten, dass das Controlling einen wichtigen Beitrag zur Strategieumsetzung im Unternehmen leistet.

Gesamt

Um eine Aussage über die gesamthafte Bedeutung einzelner Aufgabengebiete für die Rolle des CFO zu treffen, werden die **prozentualen Nennungen** der jeweiligen Aufgabengebiete in den Kategorien Operator, Steward, Strategist und Catalyst zu einem **Summenscore** addiert.

In diesem Zusammenhang ist der genaue absolute Betrag nicht eindeutig interpretierbar, da in den einzelnen Facetten unterschiedlich viele Nennungen auftreten. Die Summierung eignet sich jedoch sehr gut zum Aufzeigen einer **Prioritätenliste** einzelner Aufgabengebiete.

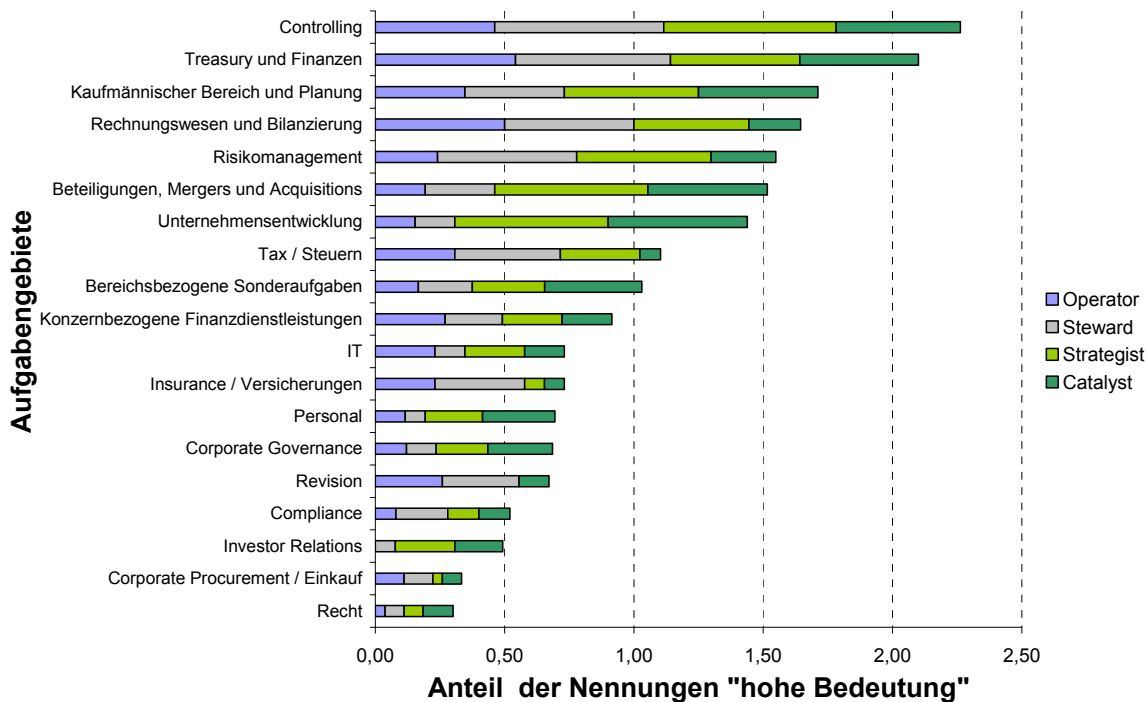


Abbildung 98: Bedeutung der Aufgabengebiete für die Rolle des CFO

Zwar wird das **Controlling** im Hinblick auf zwei Rollen von anderen Aufgabengebieten in der Wichtigkeit übertroffen, insgesamt gesehen stellt es allerdings das **bedeutendste Aufgabengebiet** eines CFO dar. Es weist in allen vier Facetten hohe Werte auf. Es folgen Treasury und Finanzen, Kaufmännischer Bereich und Planung, Rechnungswesen und Bilanzierung, Risikomanagement sowie Beteiligungen, Mergers und Acquisitions. Auch die Unternehmensentwicklung fällt noch in den Bereich eher wichtiger Aufgabengebiete. Der Anteil der Befragten, die den Aufgabengebieten Tax/Steuern, Bereichsbezogene Sonderaufgaben, IT, Insurance/Versicherungen, Personal, Corporate Governance und Revision eine hohe Bedeutung zuweisen, ist als geringer, aber nicht unwesentlich einzustufen. Eher selten werden Compliance, Investor Relations, Corporate Procurement/Einkauf und Recht als Aufgabengebiete mit hoher Bedeutung genannt. Es lässt sich daher festhalten, dass das **Controlling** rollenübergreifend wesentlich zur Erfüllung der mit den Aufgaben eines CFO verbundenen **Ziele** beiträgt. Das

Controlling ist daher eine bedeutende Führungsfunktion und besitzt strategische Bedeutung.

9.2 Analyse der einzelnen Aufgabengebiete

Im Folgenden werden die einzelnen Aufgabengebiete detailliert analysiert. Zunächst erfolgt die Zuweisung der Aufgabengebiete zum Verantwortungsbereich des CFO, bevor im Einzelnen die Zuweisung von Aufgabengebieten zu Rollen diskutiert wird.

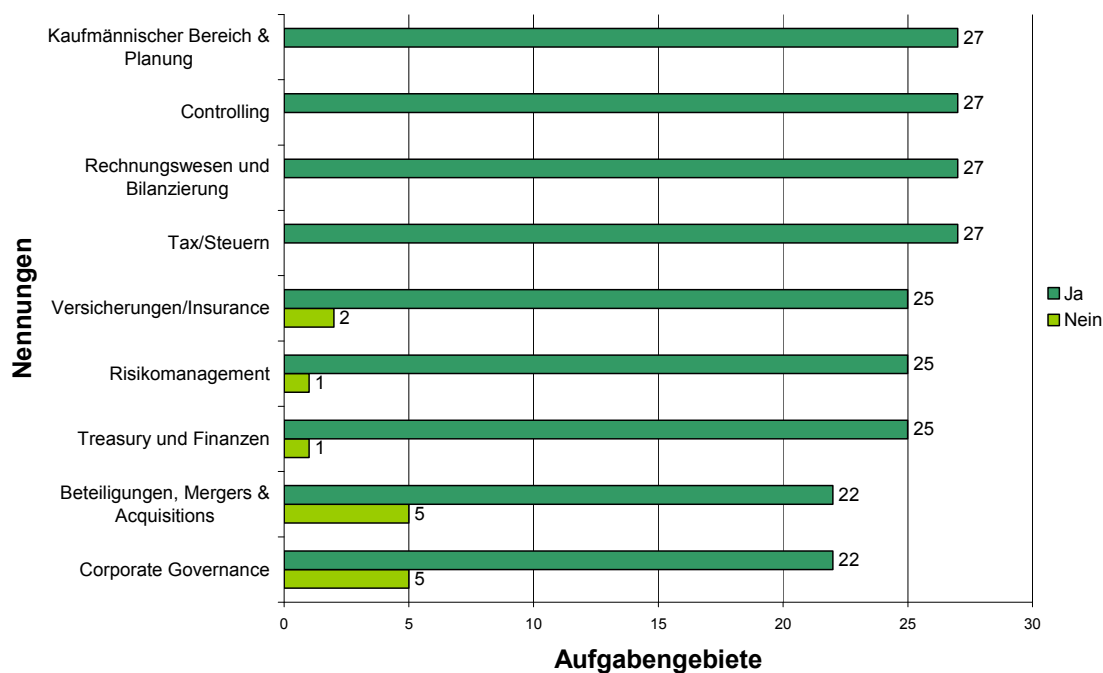


Abbildung 99: Verantwortungsbereich des CFO – Teil 1

Die Aufgabengebiete **Kaufmännischer Bereich/Planung**, **Controlling**, **Rechnungswesen** und **Tax/Steuern** werden von **allen CFOs** verantwortet, die Angaben zu dieser Frage machen. Die Themen **Versicherungen**, **Risikomanagement** und **Treasury** erzielen ähnlich hohe Werte (je n=25). 22 der 27 Nennungen entfallen auf die als relativ neu einzuschätzenden Aufgabengebiete **Mergers & Acquisitions** sowie **Corporate Governance**. Die Konzernfinanzen verantworten 21 der 27 CFOs, die sich zu dieser Frage äußerten.

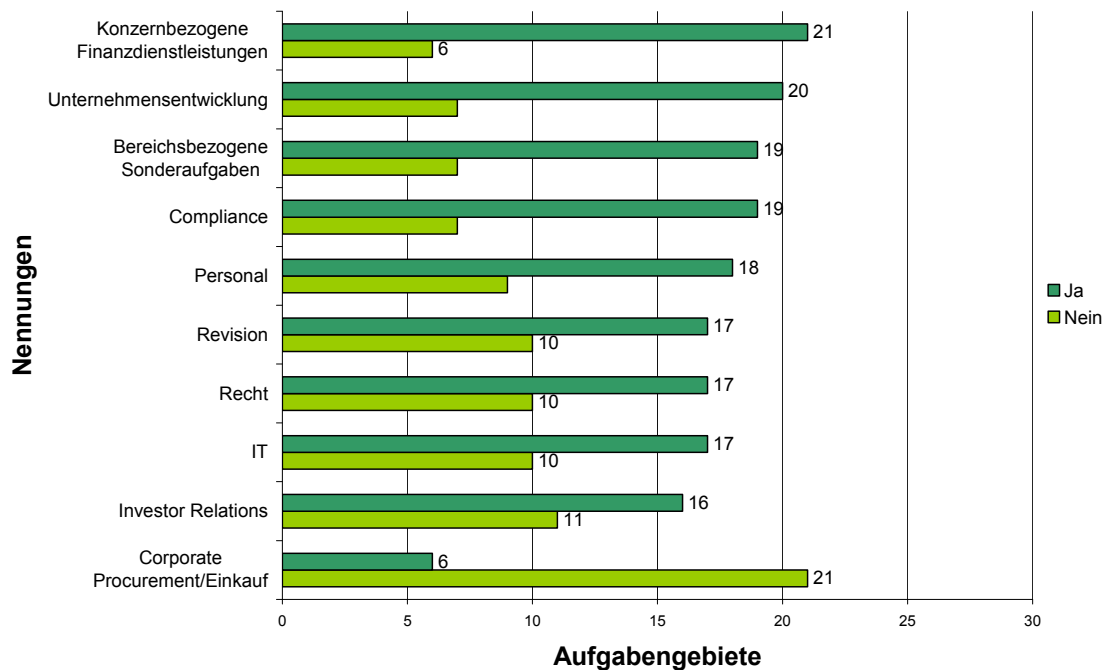


Abbildung 100: Verantwortungsbereich des CFO – Teil 2

Die Aufgabengebiete Unternehmensentwicklung (n=20), Sonderaufgaben und Compliance (jeweils n=19), Personal (n=18), Revision, Recht und IT (jeweils n=17) sowie Investor Relations (n=16) werden von einem überwiegenden Teil der antwortenden CFOs übernommen. Lediglich dem Einkauf kommt eine Sonderrolle zu. Nur sechs der 27 Nennungen entfallen auf dieses Aufgabenfeld.

Zu den **wichtigsten Gebieten** im Aufgabenspektrum eines CFO zählen daher eher **traditionelle** und **originär finanzielle Bereiche** auf Unternehmensebene.

Im Folgenden wird die Bedeutung der einzelnen Aufgabengebiete für die Facetten Operator, Steward, Strategist und Catalyst analysiert.

IT

In allen Rollen wird dem Aufgabengebiet IT mehrheitlich **keine Bedeutung** beigemessen.

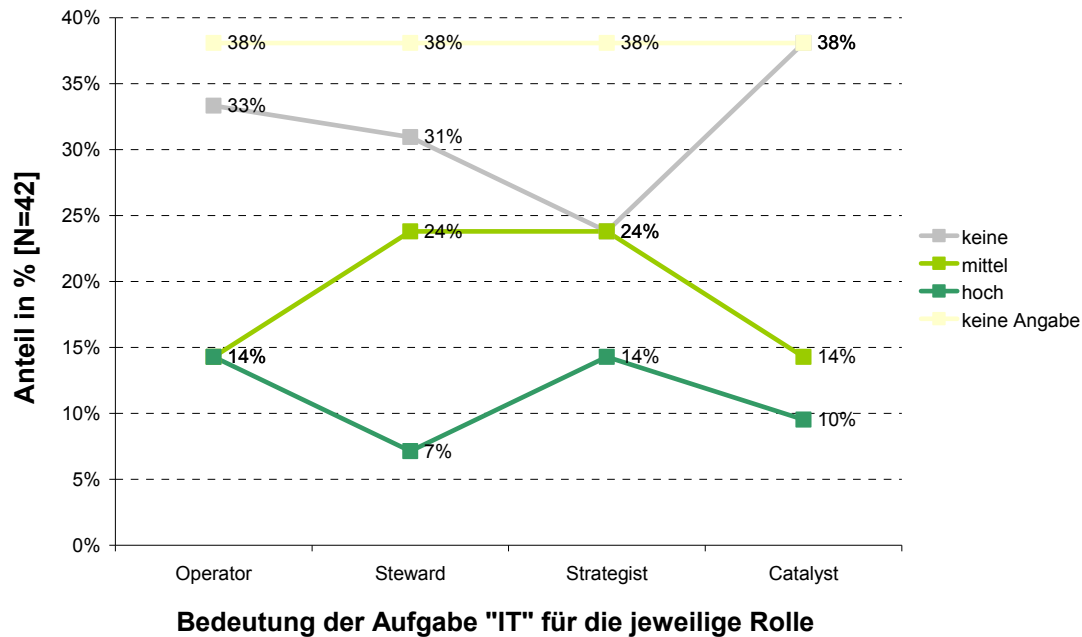


Abbildung 101: Bedeutung von IT

Lediglich in den Facetten des **Steward** und **Strategist** bewerten 24 Prozent der Befragten die Bedeutung des Bereiches IT als **mittel**. Es lässt sich daher ableiten, dass IT für die Planung und zur Ausübung der Führungsaktivität Control eine wichtigere Rolle spielt als für die Sicherstellung der Finanzeffizienz und des Serviceniveaus oder zur Strategieumsetzung. Insgesamt legt die eher geringe Bedeutung dieses Aufgabengebietes für den CFO eine besondere Relevanz der persönlichen Abstimmung nahe.

Tax/Steuern

Der Bereich Tax/Steuern hat die vergleichsweise **höchste Bedeutung** für den **Strategist**. Nur fünf Prozent der Befragten messen diesem Aufgabengebiet keine Bedeutung bei, während 38 Prozent eine mittlere und immerhin 19 Prozent eine hohe Bedeutung konstatieren. In der Rolle des **Catalyst** ist diesem Aufgabengebiet eine **untergeordnete Bedeutung** zuzuschreiben. Obwohl 29 Prozent diese als mittel bewerten, messen nur fünf Prozent der Befragungsteilnehmer Tax/Steuern eine hohe und 26 Prozent keine Bedeutung bei.

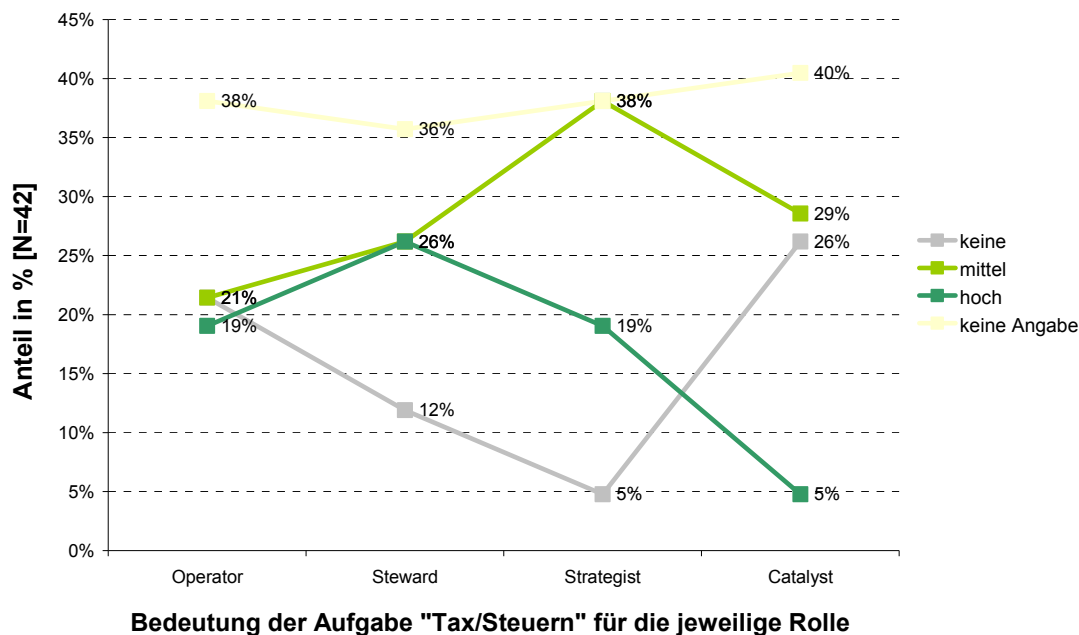


Abbildung 102: Bedeutung von Tax/Steuern

Auffallend ist, dass die befragten CFOs sehr unterschiedliche Angaben für die Relevanz dieses Bereichs bezüglich der Facette des Operator treffen. Der Anteil derjenigen, die diese als hoch (19 Prozent), mittel oder nicht existent (jeweils 21 Prozent) bewerten, ist annähernd gleich. Ausgehend von diesen Ergebnissen lässt sich daher die Bedeutung von Tax/Steuern für das Bestimmen der Finanzstrategie als relativ hoch bewerten, wohingegen dieses Aufgabengebiet im Zuge der Strategieumsetzung weniger relevant ist. Eine weitergehende Analyse dieses Bereichs für die Rolle des Operator könnte einen interessanten Aspekt für nachfolgende empirische Studien darstellen.

Personal

Das Gebiet Personal hat **rollenübergreifend** eine **eher geringe Bedeutung** im Aufgabenspektrum eines CFO, wobei die höchste Relevanz bezüglich der Facette des Catalyst festzustellen ist. 17 Prozent der Befragten bewerten diese für den Catalyst als hoch, 19 Prozent als mittel und 24 Prozent als nicht existent.

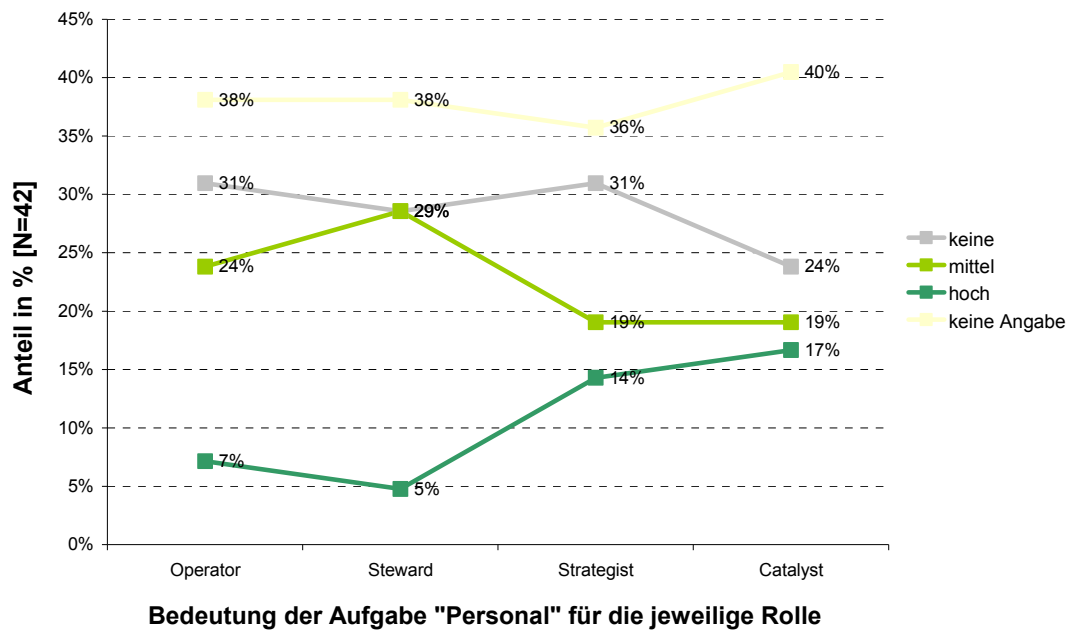


Abbildung 103: Bedeutung von Personal

Daher lässt sich konstatieren, dass insbesondere zur Strategieumsetzung Personalaspekte von Bedeutung sind.

Konzernbezogene Finanzdienstleistungen

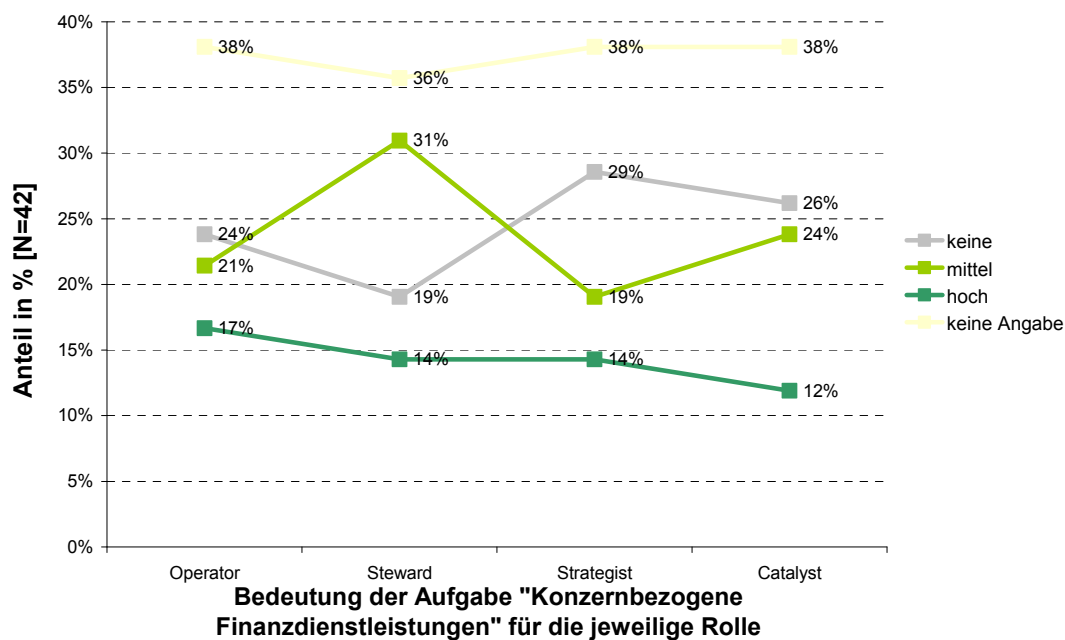


Abbildung 104: Bedeutung konzernbezogener Finanzdienstleistungen

Die konzernbezogenen Finanzdienstleistungen sind primär für die Facette des **Steward** von **Bedeutung**. 31 Prozent der Interviewpartner bewerten die Relevanz für diese Rolle als mittel, 19 Prozent als nicht existent und 14 Prozent als hoch. Ähnlich wie im Bereich Tax/Steuern variieren die Angaben bezüglich des Operator relativ stark. 24 Prozent der Befragten messen den konzernbezogenen Finanzdienstleistungen keine Bedeutung bei, 21 Prozent nennen eine mittlere und 17 Prozent eine hohe Relevanz. Dieses Aufgabengebiet hat demnach primär Bedeutung für den Schutz und die Sicherung der Vermögenswerte des Unternehmens, zählt aber im Allgemeinen nicht zu den bedeutendsten Aufgaben eines CFO.

Recht

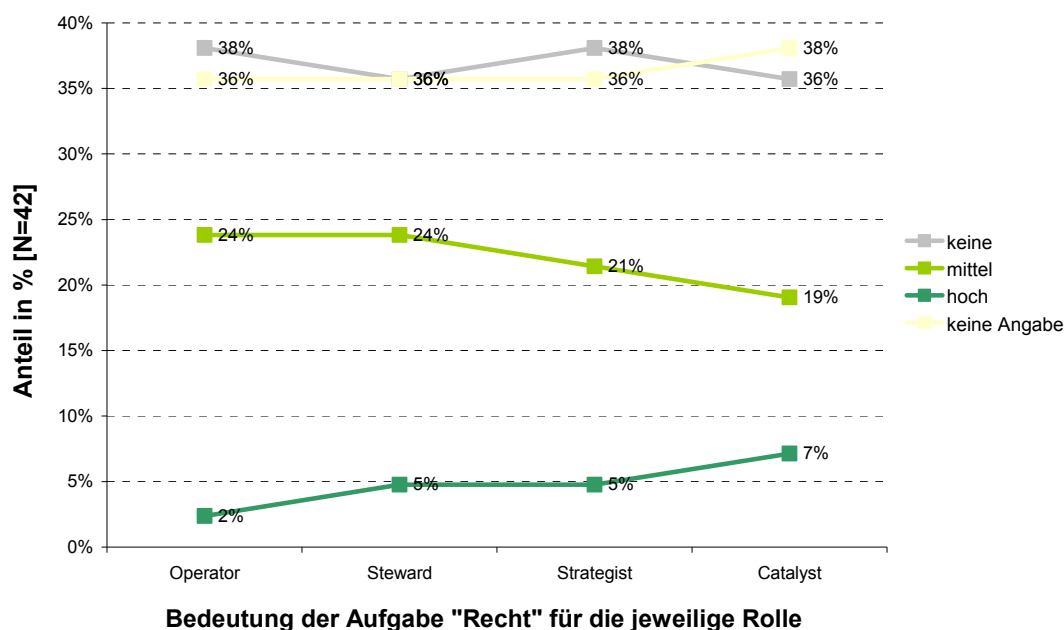


Abbildung 105: Bedeutung von Recht

Der Bereich Recht ist **insgesamt kaum relevant** im Rahmen des Aufgabenspektrums eines CFO. Rollenübergreifend wird diesem von jeweils 36 bzw. 38 Prozent der Befragten keine Bedeutung beigemessen. Immerhin 24 Prozent der Interviewteilnehmer geben eine mittlere Bedeutung dieses Aufgabengebietes für die Facetten des Operator und des Steward an. Die un-

tergeordnete Bedeutung dieses Themenfeldes in der Unternehmenspraxis deckt sich daher mit dem Ausbildungshintergrund der Befragten.

Compliance

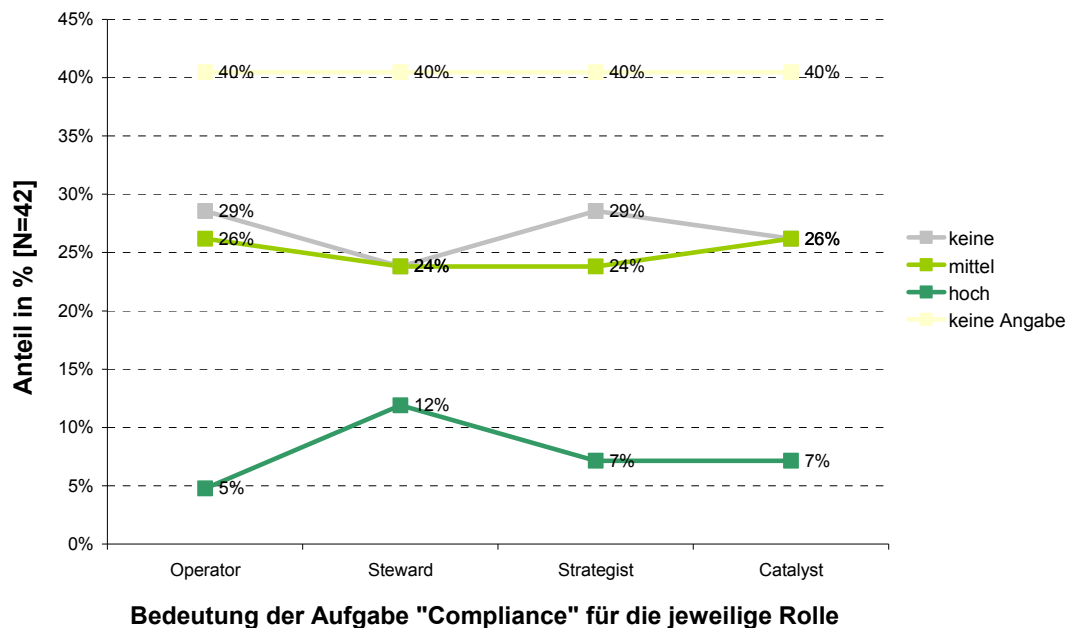


Abbildung 106: Bedeutung von Compliance

Die Bedeutung des Aufgabenfeldes Compliance ist **facettenübergreifend sehr homogen**. Des Weiteren lässt sich kaum eine Rolle identifizieren, welche diesem eine herausragende Bedeutung beimisst. Der Steward ist die Facette, im Rahmen derer die höchste Relevanz des Themas Compliance zu verzeichnen ist. 12 Prozent der Befragten bewerten diese als hoch, 24 Prozent als mittel. Dennoch ist Compliance nicht von herausragender Bedeutung für den CFO, was angesichts jüngster Korruptionsskandale überrascht.

Treasury und Finanzen

Im Gegensatz zum vorhergehenden Aufgabengebiet ist Treasury und Finanzen **rollenübergreifend** als **sehr wichtig** einzustufen. Die **höchste Bedeutung** ist hierbei bezüglich des **Steward** zu verzeichnen.

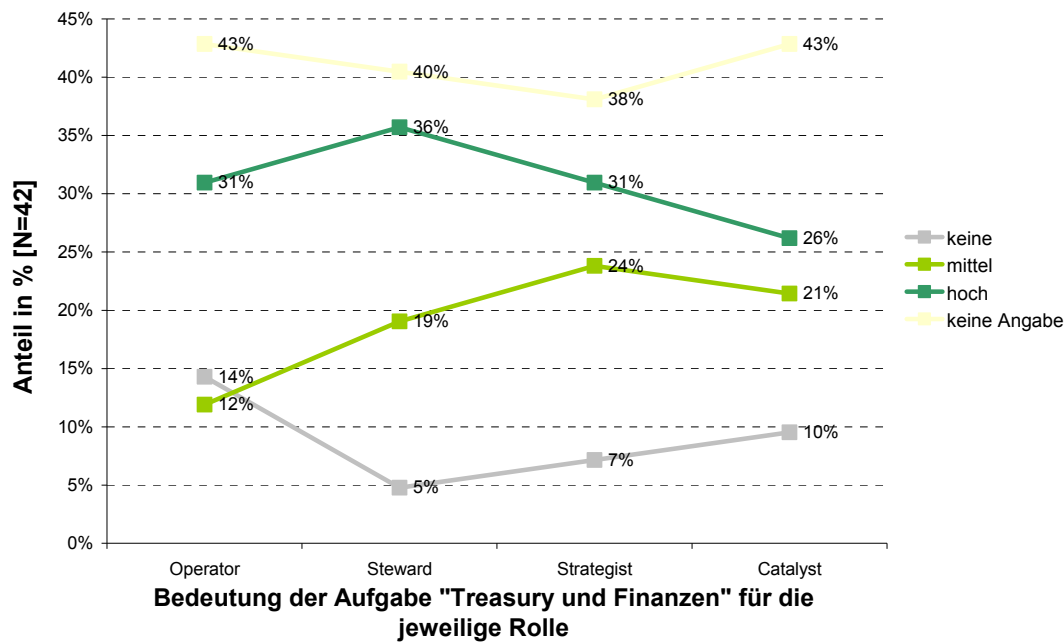


Abbildung 107: Bedeutung von Treasury und Finanzen

36 Prozent der Befragten messen Treasury und Finanzen eine hohe, 19 Prozent eine mittlere und lediglich fünf Prozent keine Bedeutung bei. Für den Operator und den Catalyst ist eine geringere Relevanz dieses Bereichs festzustellen, da 14 Prozent bzw. zehn Prozent der Interviewteilnehmer diesem keine Bedeutung zuschreiben. Daher ist Treasury und Finanzen insbesondere zum Schutz und zur Sicherung der Vermögenswerte des Unternehmens relevant, hat aber auch im Allgemeinen eine sehr hohe Bedeutung.

Corporate Procurement/Einkauf

Die Aufgabe Corporate Procurement/Einkauf ist **rollenübergreifend wenig relevant**. Die **geringste Bedeutung** wird diesem Bereich bezüglich der Rolle des **Strategist** zugesprochen. Lediglich zwei Prozent sehen Corporate Procurement/Einkauf für diese Facette als sehr bedeutend, aber 55 Prozent als nicht relevant an. Daraus lässt sich schließen, dass die originäre Verantwortung für diesen Bereich bei einer anderen Führungsperson liegt.

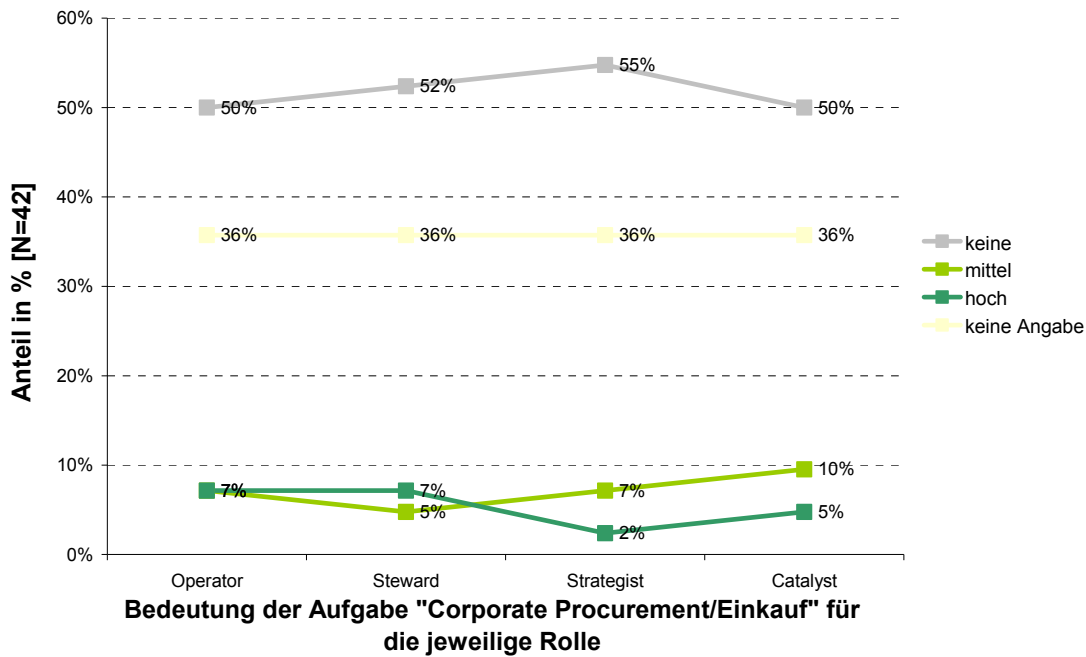


Abbildung 108: Bedeutung von Corporate Procurement/Einkauf

Bereichsbezogene Sonderaufgaben

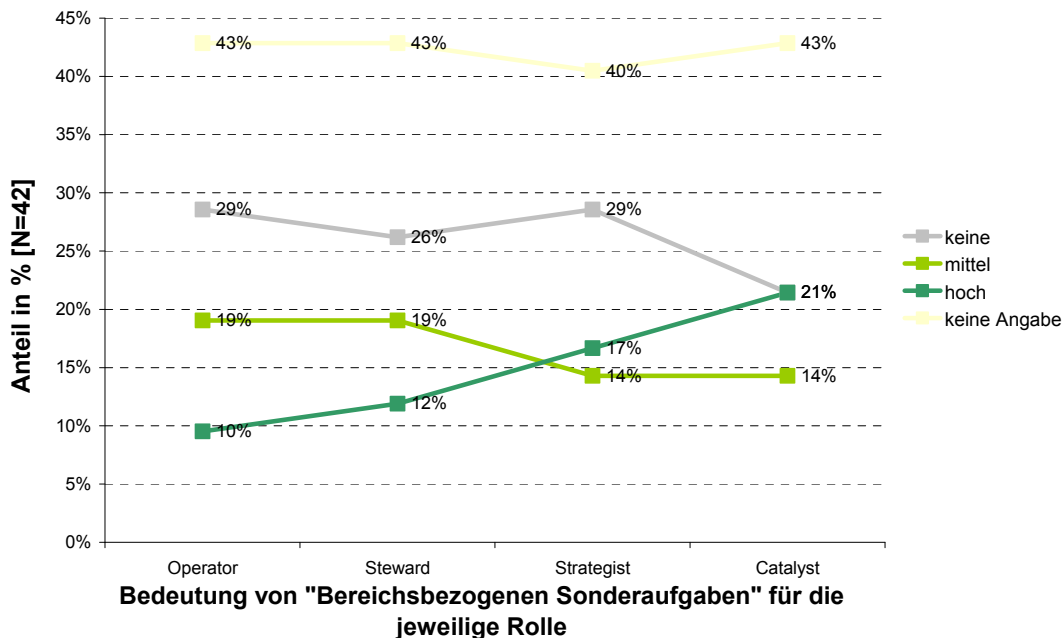


Abbildung 109: Bedeutung von bereichsbezogenen Sonderaufgaben

Bereichsbezogene Sonderaufgaben sind insbesondere für den **Catalyst** von **Bedeutung**. 21 Prozent bewerten diese als hoch

und 14 Prozent als mittel. Dennoch sind 21 Prozent der Meinung, dieses Aufgabengebiet habe keine Bedeutung für den Catalyst. **Im Allgemeinen** ist dieser Bereich eher von **untergeordneter Relevanz**. Dies legt ein hohes Ausmaß an Strukturiertheit bezüglich des Aufgabenspektrums eines CFO nahe.

Revision

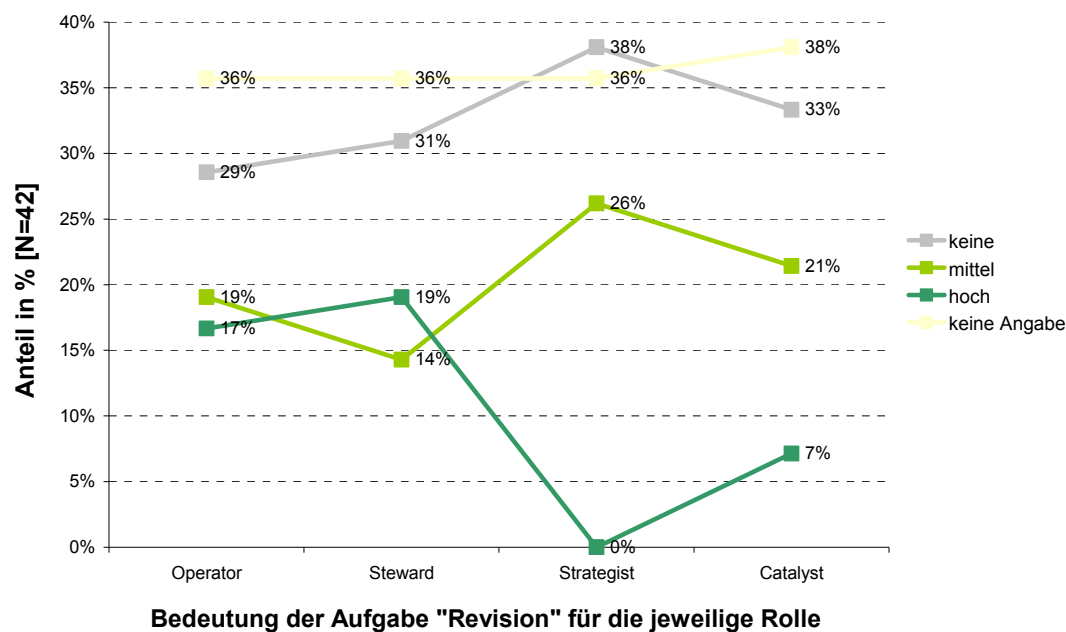


Abbildung 110: Bedeutung der Revision

Die Bedeutung der Revision im Hinblick auf die verschiedenen Rollen ist **verhältnismäßig heterogen**. Rund **ein Fünftel** der Befragten messen dieser Aufgabe in Bezug auf den **Operator** (17 Prozent) bzw. hinsichtlich des **Steward** (19 Prozent) eine **hohe Bedeutung** bei. Hingegen schätzt keiner der Interviewteilnehmer die Revision für den Strategist als bedeutsam ein, wohingegen 38 Prozent der Meinung sind, dieses Aufgabengebiet habe für den Strategist keine Relevanz. In Anlehnung an das Four-Faces-Modell lässt sich folgern, dass der Strategist insbesondere die Planung verantwortet. Das Ergebnis der empirischen Auswertung überrascht daher insofern, als dass die antizipative Kontrolle und gegebenenfalls die Anpassung der

Planungsprämissen wesentliche Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg sind.

Risikomanagement

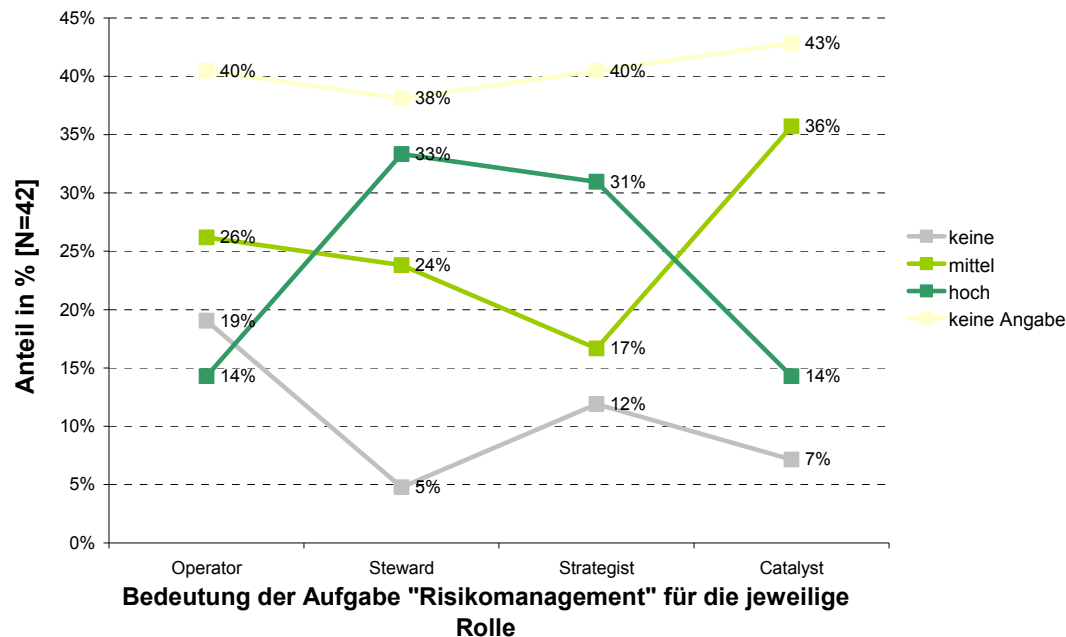


Abbildung 111: Bedeutung des Risikomanagements

Dem Risikomanagement wird **im Allgemeinen** eine **eher hohe Bedeutung** beigemessen. Lediglich für den **Operator** ergibt sich ein **differenziertes Bild**. 19 Prozent der Befragten sind der Meinung, das Risikomanagement habe keine Relevanz im Hinblick auf diese Facette, während nur 14 Prozent diesem eine hohe Bedeutung attestieren. Die **höchste Relevanz** dieses Aufgabengebietes ist im Hinblick auf den **Steward** zu verzeichnen. 33 Prozent der Interviewteilnehmer bewerten diese als hoch, 24 Prozent als mittel und nur fünf Prozent als nicht existent. Dies deckt sich mit dem Bild des Steward im Four-Faces-Modell. Demnach verantwortet dieser hauptsächlich den Schutz und die Sicherung der Vermögenswerte des Unternehmens, wozu das Risikomanagement einen wesentlichen Beitrag leistet.

Corporate Governance

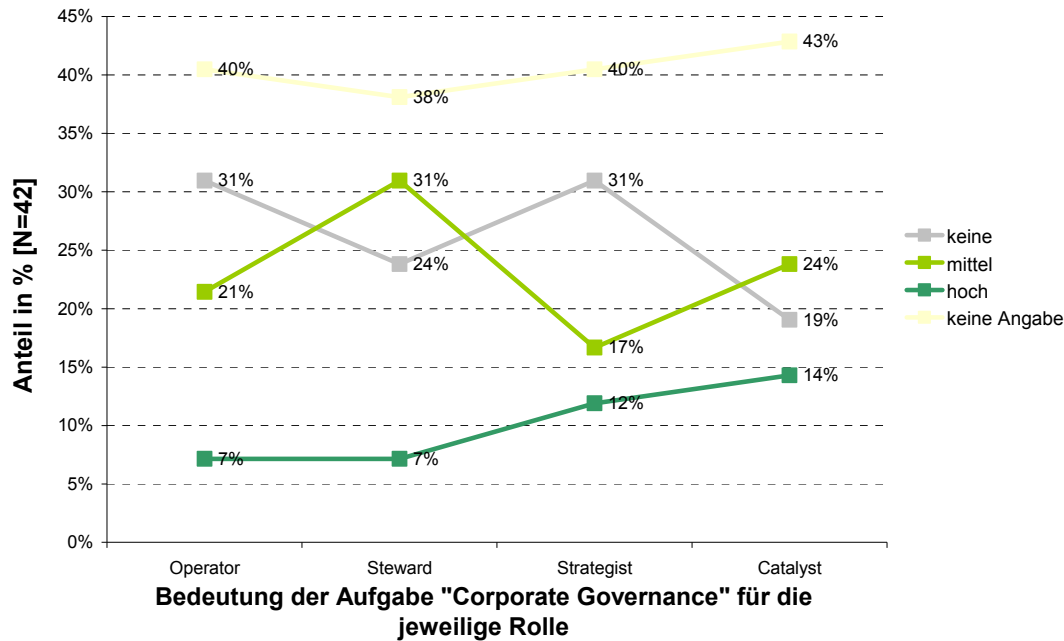


Abbildung 112: Bedeutung der Corporate Governance

Die **Bedeutung** der Corporate Governance als Aufgabe für den CFO ist **insgesamt eher untergeordnet**. Dabei lässt sich die **höchste Bedeutung** für die Facette des **Catalyst** verzeichnen. 24 Prozent messen diesem Aufgabengebiet eine mittlere und 14 Prozent eine hohe Bedeutung bei. Dennoch sind immerhin 19 Prozent der Befragten der Meinung, dieser Bereich habe keine Relevanz für die Rolle des Catalyst. Da die Corporate Governance ein wesentliches Instrument zur Implementierung und Kommunikation der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens darstellt, ist es nicht überraschend, dass diesem Aufgabengebiet die höchste Bedeutung für den Catalyst beigemessen wird. Dennoch lässt sich insgesamt vermuten, dass dieses Aufgabengebiet einer anderen Führungsperson, mit hoher Wahrscheinlichkeit dem CEO, obliegt.

Versicherungen/Insurance

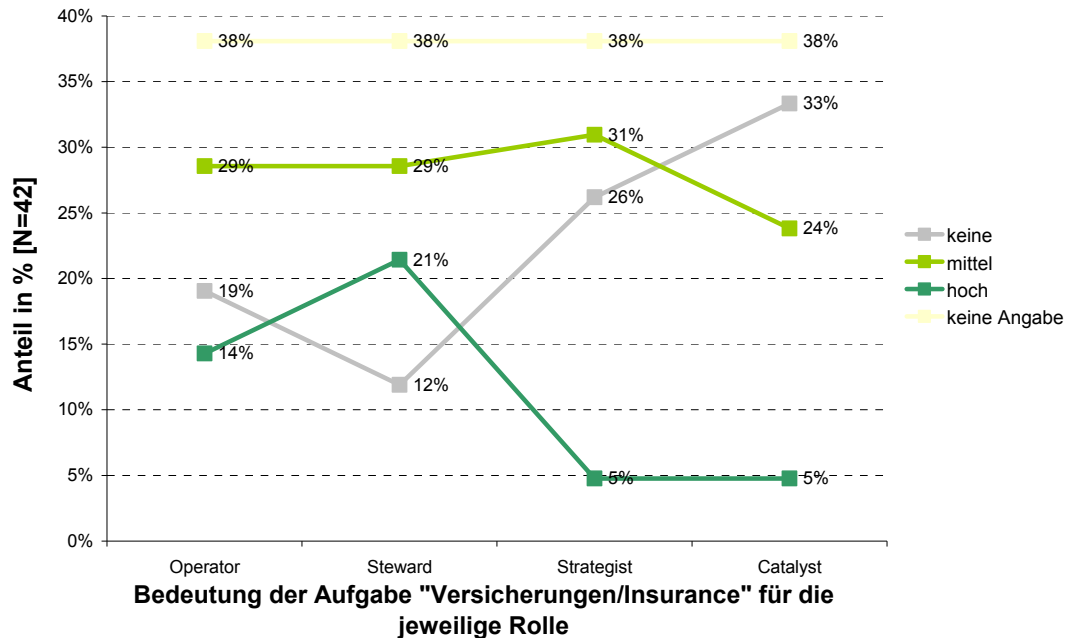


Abbildung 113: Bedeutung der Versicherungen/Insurance

Hinsichtlich der Bedeutung des Aufgabengebietes Versicherungen/Insurance ergibt sich ein eher **heterogenes Bild**. Ist dieses für den **Steward** als **verhältnismäßig bedeutend** einzuschätzen, da 21 Prozent der Befragten die Relevanz als hoch und 29 Prozent als mittel bezeichnen, so lässt sich diese hinsichtlich des **Strategist** und insbesondere des **Catalyst** als **eher untergeordnet** bezeichnen. Zwar ergibt sich für beide ein relativ hoher Anteil derer, welche die Bedeutung als mittel einschätzen (31 Prozent bzw. 24 Prozent), allerdings schätzen 26 Prozent die Relevanz von Versicherungen/Insurance für den Strategist und 33 Prozent für den Catalyst als nicht existent ein. Lediglich jeweils fünf Prozent der Interviewteilnehmer messen diesem Aufgabengebiet im Hinblick auf Strategist und Catalyst eine hohe Bedeutung bei. In Analogie zum Four-Faces-Modell ist dies ein naheliegendes Ergebnis, da Versicherungen/Insurance ein bedeutendes Instrument zur Sicherung und zum Schutz der Vermögenswerte des Unternehmens darstellt.

Rechnungswesen und Bilanzierung

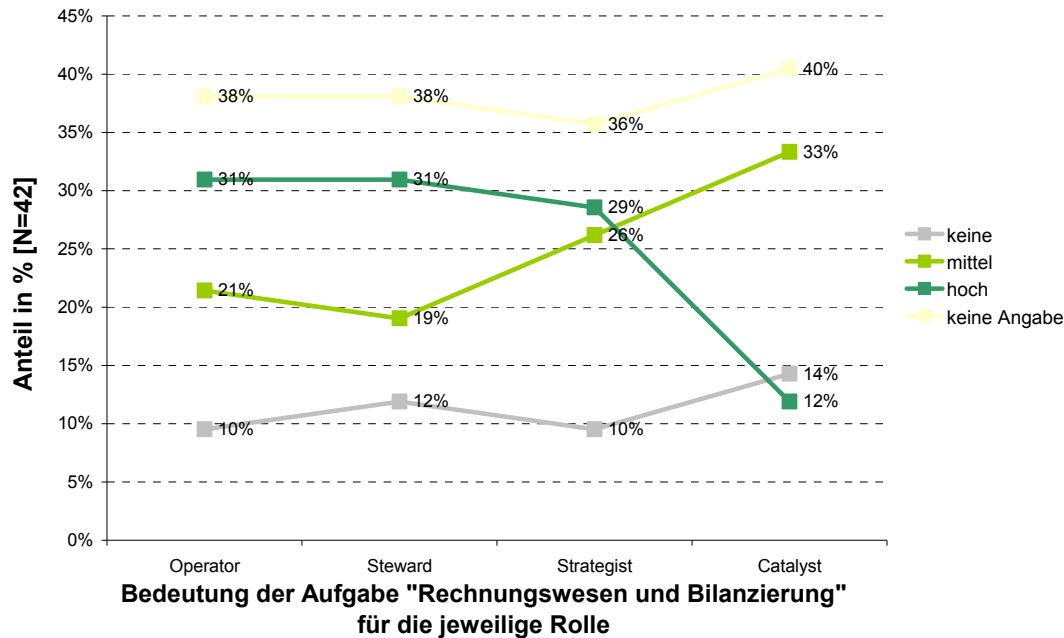


Abbildung 114: Bedeutung von Rechnungswesen und Bilanzierung

Das Aufgabengebiet Rechnungswesen und Bilanzierung ist **insgesamt ein sehr wichtiges**. Nahezu ein Drittel der Befragten attestieren diesem eine hohe Bedeutung im Hinblick auf Operator, Steward (jeweils 31 Prozent) und Strategist (29 Prozent). Lediglich bezüglich des **Catalyst** ist eine **abweichende Einschätzung** zu verzeichnen. Im Hinblick auf diese Facette bewerten nur 12 Prozent der Interviewteilnehmer die Relevanz dieses Aufgabengebietes als hoch, während 14 Prozent die Bedeutung sogar als nicht existent einstufen. Immerhin sind aber 33 Prozent der befragten CFOs der Meinung, Rechnungswesen und Bilanzierung habe für den Catalyst eine mittlere Bedeutung. Das Verständnis von Rechnungswesen sowie Bilanzierung scheint daher sowohl für die Gewährleistung des reibungslosen Finanzbetriebs seitens des Operator, zur Kapitalsicherung durch den Steward als auch im Hinblick auf den Planungsprozess grundlegend zu sein. Lediglich für die Strategieumsetzung hat dieses Aufgabengebiet eine eher untergeordnete Bedeutung.

Controlling

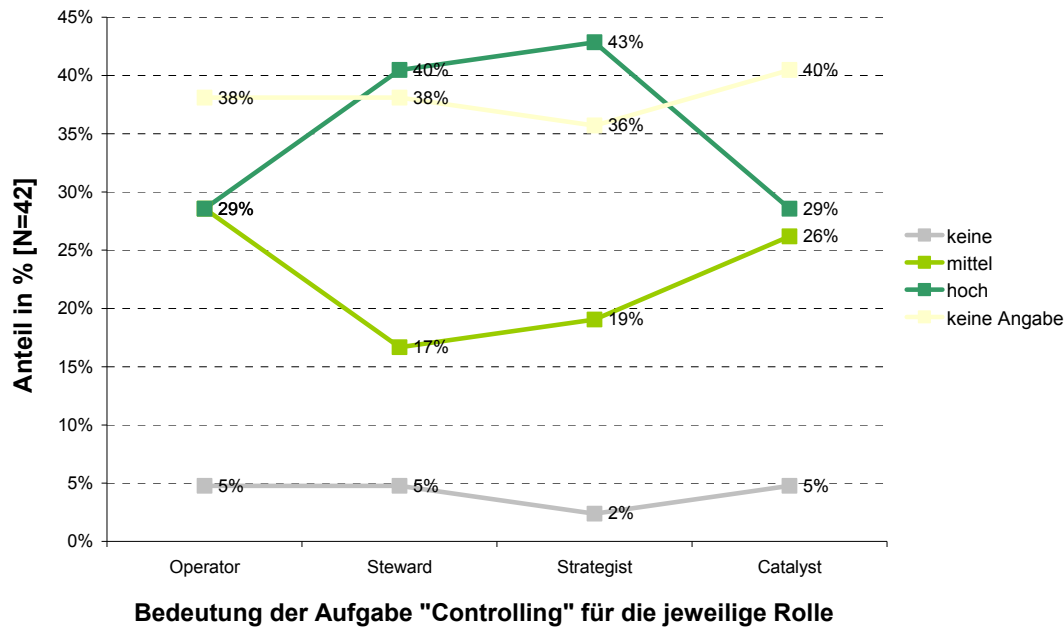


Abbildung 115: Bedeutung des Controlling

Das Controlling hat **rollenübergreifend** eine **herausragende Bedeutung**. Bezüglich aller Facetten überwiegt der Anteil derer, die diesem Aufgabengebiet eine hohe Bedeutung zuweisen. Lediglich im Hinblick auf die Facette Operator halten sich mittlere und hohe Bedeutung (jeweils 29 Prozent) die Waage. Der höchste Prozentsatz derer, die dem Controlling eine hohe Bedeutung beimessen, bezieht sich auf die Rolle des Strategist (43 Prozent). Dieses Ergebnis bestätigt oben genannte Auswertungen, nach denen das Controlling eine wesentliche strategische Komponente besitzt und sowohl zur Ausführung von Planung und Kontrolle als auch zur Sicherstellung der Finanzeffizienz Voraussetzung ist. Ebenso beinhaltet das Controlling eine wesentliche Verhaltenskomponente.

Investor Relations

Die Bedeutung des Aufgabengebietes Investor Relations ist **facettenübergreifend** als **eher untergeordnet** zu bewerten.

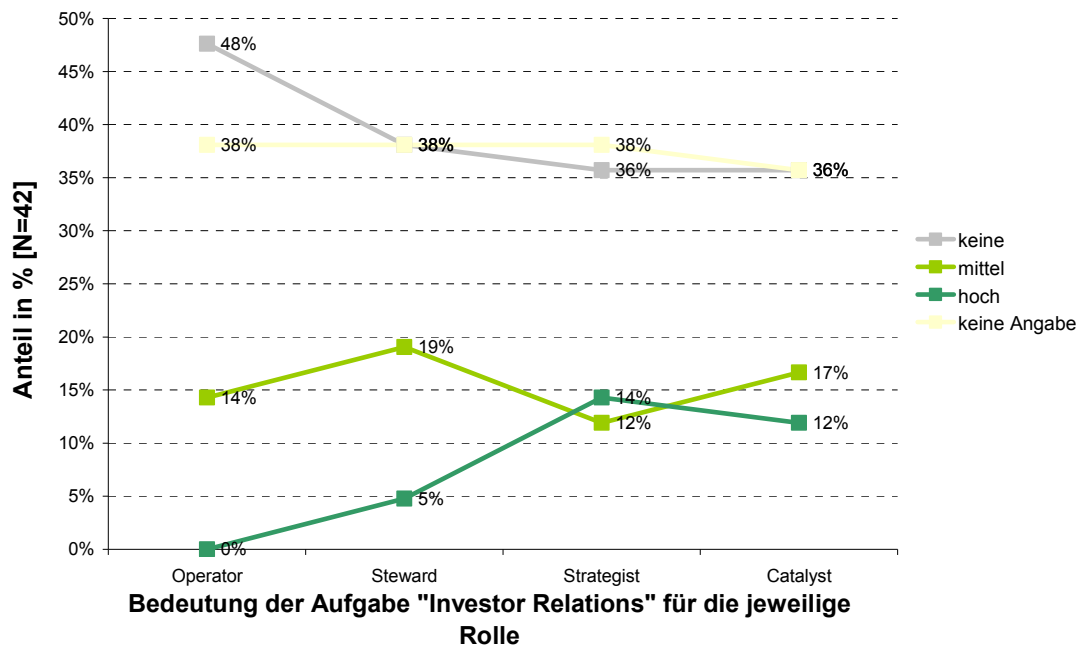


Abbildung 116: Bedeutung der Investor Relations

Fast die Hälfte der Befragten attestiert diesem Bereich im Hinblick auf den Operator keine Bedeutung (48 Prozent), wohingegen keiner der Interviewteilnehmer die Bedeutung der Investor Relations für den Operator als hoch bezeichnet. Die vergleichsweise höchste Bedeutung dieses Aufgabengebietes wird dem Strategist und dem Catalyst beigemessen. 14 Prozent bzw. 12 Prozent bezeichnen diese als hoch und 12 Prozent bzw. 17 Prozent als mittel. Dennoch sind jeweils 36 Prozent der Befragten der Auffassung, dieses Aufgabengebiet sei für Strategist und Catalyst irrelevant. Zum einen verdeutlicht dieses Ergebnis die vergleichsweise hohe strategische Bedeutung dieses Aufgabengebietes. Andererseits lässt sich die insgesamt eher geringe Bedeutung der Investor Relations als Ausdruck der spezifischen Leitungs- und Besitzstruktur der befragten Unternehmen werten. Sowohl Eigentümer-geführte Unternehmen als auch jene, die in Konzernstrukturen eingebunden sind, messen diesem Bereich naturgemäß kaum Relevanz bei.

Unternehmensentwicklung

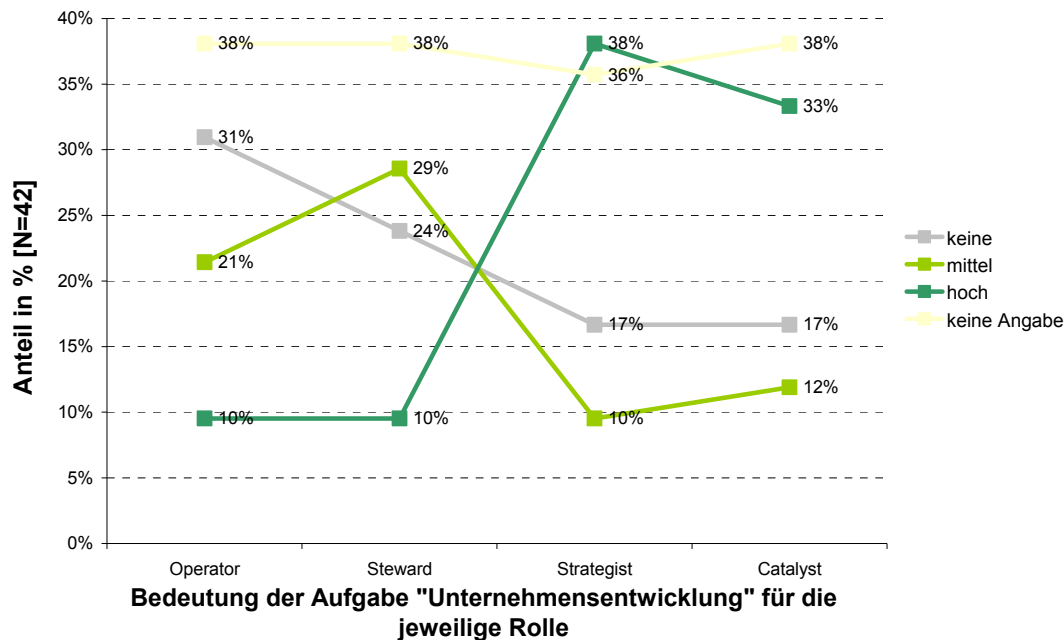


Abbildung 117: Bedeutung der Unternehmensentwicklung

Bezüglich der Bedeutung der Unternehmensentwicklung für die einzelnen Rollen des CFO ergibt sich ein eher **heterogenes Bild**. Ist diese bezüglich des Operator und Steward als eher untergeordnet zu bezeichnen, so kann diesem Aufgabengebiet eine relativ hohe Relevanz im Hinblick auf Strategist und Catalyst zugeschrieben werden. 38 Prozent bzw. 33 Prozent der Befragten bewerten die Bedeutung für Strategist bzw. Catalyst als hoch und zehn Prozent bzw. 12 Prozent als mittel. Demnach ist die Unternehmensentwicklung als eher strategische Aufgabe, welche den Planungsprozess und die Strategieumsetzung unterstützt, zu werten.

Kaufmännischer Bereich & Planung

Die **Bedeutung** des Aufgabengebietes Kaufmännischer Bereich und Planung ist **facettenübergreifend** als **hoch** einzustufen. Über die Hälfte der Befragten messen diesem Aufgabengebiet unabhängig von der CFO-Rolle eine hohe oder mittlere Relevanz bei.

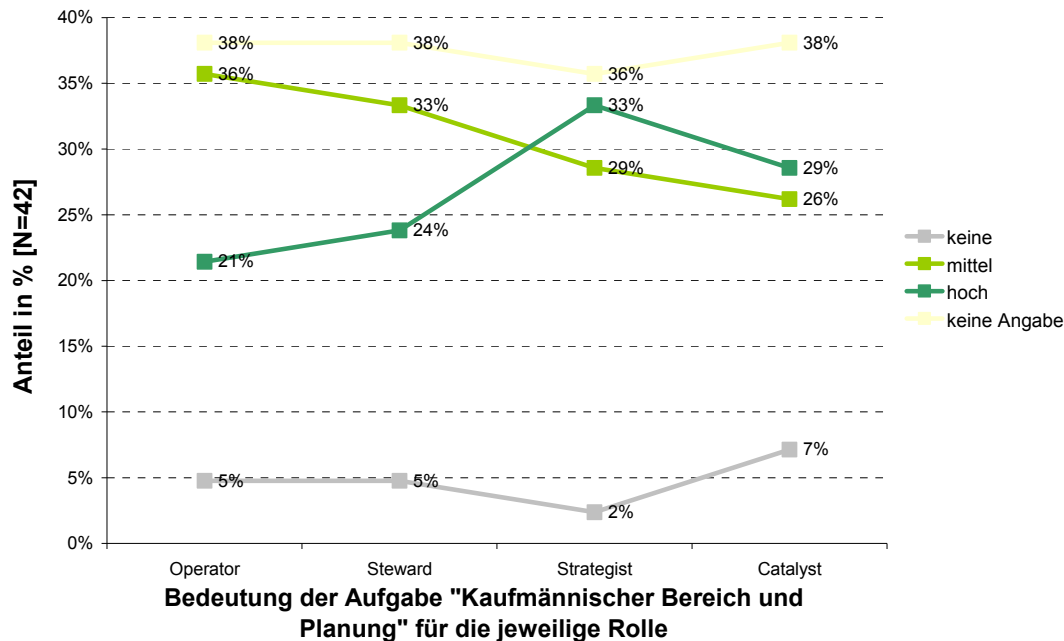


Abbildung 118: Bedeutung von kaufmännischem Bereich und Planung

Dabei ist der Anteil derjenigen, die dem kaufmännischen Bereich und der Planung eine hohe bzw. keine Bedeutung attestieren, im Hinblick auf die Facette des Strategist am höchsten (33 Prozent) bzw. niedrigsten (zwei Prozent). Ein Verständnis kaufmännischer Aufgaben und die Planung sind daher grundlegend für alle im Rahmen der CFO-Tätigkeit verfolgten Ziele.

Beteiligungen, Mergers & Acquisitions

Die **Bedeutung** von Beteiligungen, Mergers & Acquisitions ist in Bezug auf die verschiedenen Rollen eines CFO eher **heterogen**. Hat dieser Bereich für den **Operator kaum Bedeutung**, da beispielsweise 38 Prozent der Befragten diese als nicht existent werten, so ist dieses Aufgabengebiet für den **Strategist** von **relativ hoher Relevanz**. 38 Prozent bzw. 12 Prozent der Befragten geben an, die Bedeutung der Beteiligungen, Mergers & Acquisitions hinsichtlich des Strategist sei hoch bzw. mittel. Auch im Rahmen der Aufgabenerfüllung des Catalyst scheint dieses Aufgabengebiet mit einem Anteil von 29 Prozent eine relativ hohe Bedeutung zu haben.

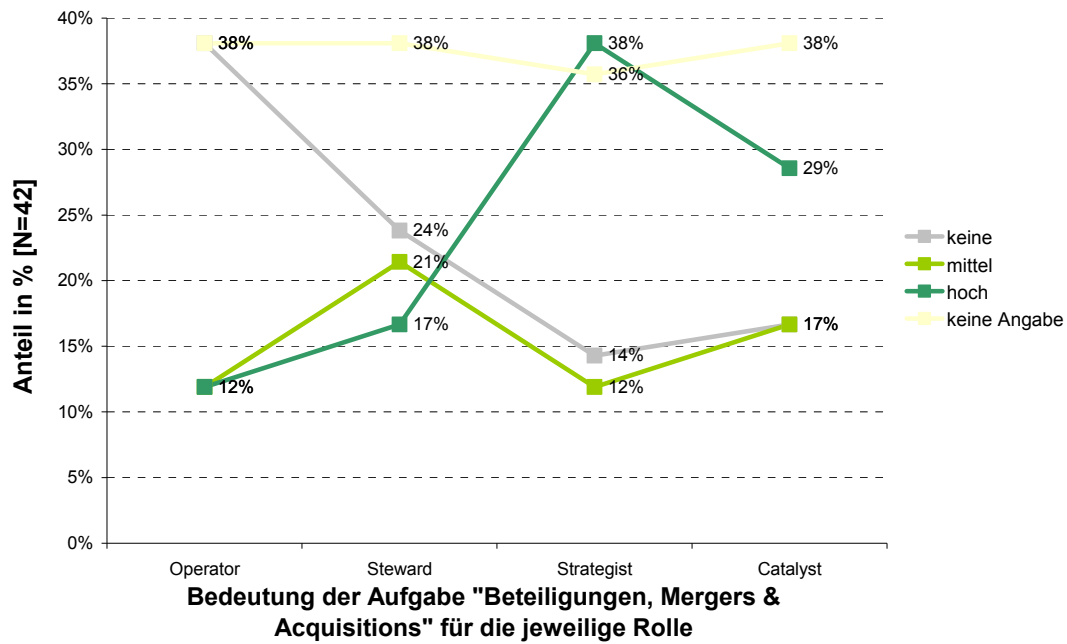


Abbildung 119: Bedeutung von Beteiligungen, Mergers & Acquisitions

Ähnlich wie im Bereich Unternehmensentwicklung beinhaltet der Bereich Beteiligungen, Mergers & Acquisitions daher eine eher strategische Komponente.

10 Alphabetisches Verzeichnis der CFOs

Ahmann, Josef

Dr. R. Pflieger GmbH

Bauer, Thomas

Gebr. Märklin & Cie. GmbH

Butz, Bernhard

GHP Holding GmbH

Deligios, Gian-Mario

C.Rob.Hammerstein GmbH & Co KG

Dreuse, Wolfgang

apetito AG

Esser, Dr. Carsten

Kobusch Sengewald GmbH & Co. KG

Fischer, Arwed

Patrizia Immobilien AG

Guthier, Werner

Pepperl + Fuchs GmbH

Häberle, Dr. Matthias

ALD Vacuum Technologies GmbH

Hahn, Jürgen

Marc O'Polo AG

Hardering, Theodor

Teekanne Holding GmbH

Herrmann, Niels

Computech Media AG

Hertel, Gerlinde

Hertel & Co. GmbH

Jansen, Stephan

Zentis GmbH & Co. KG

Jehle, Frank

Mann + Hummel Group

Klatt, Thomas

Claas KGaA mbH

Koetke, Gert

Bijou Brigitte modische accessoires AG

Köhr, Peter

Martin Bauer Holding GmbH

Langerbeins, Harald

Heitkamp & Thumann KG

Leistenschneider, Michael

DATEV eG

Löbbecke, Johann von

Stabilus GmbH

Manefeld, Gerd

HSM GmbH & Co. KG

Mayer, Thomas

Solar Millenium AG

Möller, Jens

Greiff Mode GmbH & Co. KG

Nösekabel, Thomas

Putsch GmbH & Co. KG

Oehler, Marc T.

Bilstein Gruppe

Ohl, Dr. Hanns-Peter

Erich NETZSCH GmbH & Co. Holding KG

Ottinger, Titus

Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG

Pieringer, Ulrich

Viessmann Kältetechnik AG

Pöschko, Harald

JELD-WEN Deutschland GmbH & Co. KG

Reichert, German

Hansa-Heemann AG

Schiemann, Dirk

Brauerei Veltins GmbH & Co. KG

Schonunger, Heinz

SKF GmbH

Seidl, Oliver

Loewe AG

Stahl, Timo

SUSPA Holding GmbH

Steffen, Dr. Norbert

G. Schürfeld + Co. (GmbH & Co.) KG

Steuerlein, Rüdiger

AREVA NP GmbH

Stiefel, Kurt

Herrenknecht AG

Vierling, Manfred

Vierling Holding GmbH & Co. KG

Warnken, Jens

Papierfabrik Hamburger-Spremberg

Wengeler, Max C.

Thomas Beton GmbH

Wientgen, Dirk

Carl Kühne KG

Literaturverzeichnis

Abels, Heinz (2007)

Einführung in die Soziologie, 3. Aufl., Wiesbaden

Angel, Robert/Rampersad, Hubert (2005)

Improving people performance: The CFO's new frontier, in: Financial Executive, Vol. 21, No. 8, S. 45-48

Becker, Wolfgang (1990)

Funktionsprinzipien des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 3, S. 295-318

Becker, Wolfgang (1999)

Begriff und Funktionen des Controlling, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 106, überarbeiteter Nachdruck, Bamberg 1999

Becker, Wolfgang (2008a)

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 6. Aufl., Bamberg

Becker, Wolfgang (2008b)

Strategie und Performance, 8. Aufl., Bamberg

Becker, Wolfgang (2009)

Konzepte, Methoden und Instrumente des Controlling, 5. Aufl., Bamberg

Becker, Wolfgang/Baltzer, Björn (2009)

Controlling. Eine instrumentelle Perspektive, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 162, Bamberg

Becker, Wolfgang/Staffel, Michaela/Ulrich, Patrick (2008)

Mittelstand und Mittelstandsforschung, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 153, Bamberg

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2009)

Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 38. Jg., Nr. 1, S. 2-7

Böhl, Susan (2006)

Wertorientiertes Controlling. Eine ganzheitliche führungsprozessorientierte Konzeption zur Unterstützung der Implementierung einer wertorientierten Unternehmensführung, Hamburg

booz&co. (Hrsg., 2004)

The new CFO agenda: Global G&A survey insights and implications, Chicago

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2002)

Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg

Bragg, Steven M. (2007)

The New CFO Financial Leadership Manual, 2. Aufl., Hoboken

Breinlinger, Ursula (2006)

Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittelgroße Familienunternehmen in der Schweiz, Schaan

Danner, Marc (2003)

Strategisches Nischenmanagement, Wiesbaden

Daum, Jürgen H. (2008)

Die Entwicklung der Rolle des CFO in europäischen Unternehmen. Auswirkungen auf und Zukunftsperspektiven für Controller und Controlling – Ein Praxisbericht, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 52. Jg., Nr. 6, S. 2-8

Davis, James H./Schoorman, David F./Donaldson, Lex (1997)

Toward a stewardship theory of management, in: Academy of Management Review, Vol. 22, S. 20–47

Deloitte/Economist Intelligence Unit (Hrsg., 2007)

The finance talent challenge: How leading CFOs are taking charge, New York

Dittmar, Norbert (2004)

Transkription, 2. Aufl., Wiesbaden

Dul, Jan/Hak, Tony (2008)

Case study methodology in business research, Amsterdam et al.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989)

Building theories from case study research, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, S. 532-550

Enkel, Ellen (2005)

Management von Wissensnetzwerken: Erfolgsfaktoren und Beispiele, Wiesbaden

Ernst & Young (Hrsg., 2008)

What's next for the CFO? Where ambition meets reality, o.O.

Flacke, Klaus (2007)

Controlling in mittelständischen Unternehmen: Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und Einfluss auf die Bankkommunikation, URN urn:nbn:de:hbz:6-29539358259, Münster

Flick, Uwe (2007)

Triangulation: Eine Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden

Gison-Höfling, Tina (2008)

Der CFO der Zukunft – Von der Ohnmacht des Controllings zur Vollmacht durch Integrität, in: Keuper, Frank/Vocelka, Alexander/Häfner, Michael (Hrsg.), Die moderne Finanzfunktion. Strategien, Organisation und Prozesse, Wiesbaden 2008, S. 4-17

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009)

Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse, 3. Aufl., Wiesbaden

Gross, Jürgen/Bordt, Jörg/Musmacher, Matias (2006)

Business Process Outsourcing, Berlin/Heidelberg/New York

Gutenberg, Erich (1962)

Unternehmensführung: Organisation und Entscheidung, Wiesbaden

Haasis, Heinrich/Fischer, Thomas R./Simmert, Diethard (2007)

Mittelstand hat Zukunft: Praxishandbuch für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik, Wiesbaden

Hamel, Gary (2000)

Leading to revolution, Boston

Handlanger, Carina (2008)

Die europäische Aktiengesellschaft als Rechtsform für den Mittelstand: Ein Vergleich zwischen Basel II und DRS, Bremen

Hausch, Kerstin T. (2004)

Corporate Governance im deutschen Mittelstand: Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden

Huchzermeier, Malte (2006)

Investor Relations beim Börsengang: Konzept für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden

IBM (Hrsg., 2007)

Balancing risk and performance with an integrated finance organization. The Global CFO Study 2008, Somers

Internationaler Controllerverein (2009)

<http://www.controllerverein.de>, vom 11. Juni 2009

Kaiser, Michaela (2009)

Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens – Chance für das Controlling in KMU, Norderstedt

Keuper, Frank (2008)

IT-Management im Kontext des Strategie-Struktur-Zusammenhangs, in: Keuper, Frank/Grimm, Robert/Schomann, Marc (Hrsg., 2008), Strategisches IT-Management: Management von IT und IT-gestütztes Management, Wiesbaden, S. 14-38

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2007)

Organisation, 5. Aufl., Stuttgart

KPMG (Hrsg., 2007)

CFO of the future: The evolving role of the CFO, Australia

Kurz, Andrea/Stockhammer, Constanze/Fuchs, Susanne/Meinhard, Dieter (2008)

Das problemzentrierte Interview, in: Buber, Renate H./Holzmüller, Hartmut H./Holzmüller, Hartmut M. (Hrsg., 2008), Qualitative Marktforschung, Wiesbaden, S. 463-475

Lamnek, Siegfried (2006)

Qualitative Sozialforschung, Weinheim

Lingnau, Volker (2008)

Controlling, BWL und Privatwirtschaftslehre, in: Beiträge zur Controlling-Forschung, Nr. 14, 2008

Lühring, Norbert (2006)

Koordination von Innovationsprojekten, Wiesbaden

Malik, Fredmund (2008)

Unternehmenspolitik und Corporate Governance: Wie sich Organisationen von selbst organisieren, Frankfurt/New York

Mayring, Philipp (2002)

Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Aufl., Weinheim

Miebach, Bernhard (2006)

Soziologische Handlungstheorie, 2. Aufl., Wiesbaden

Mruck, Katja/Mey, Günter (2009)

Der Beitrag qualitativer Methodologie und Methodik zur Marktforschung, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg., 2009), Qualitative Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 21-45

Peräkylä, Anssi (2005)

Analysing talk and text, in: Denzin, Norman K./Lincoln, Yvonna S. (Hrsg.), Handbook of Qualitative Research, 3. Aufl., Newbury Park, S. 869-886

Porter, Michael E. (1991)

Nationale Wettbewerbsvorteile, München

Schaefer, Sigrid (2008)

Controlling und Informationsmanagement in strategischen Unternehmensnetzwerken: Multiperspektivische Modellierung und interorganisatorische Vernetzung von Informationsprozessen, Wiesbaden

Schäffer, Utz/Büttner, Volker/Zander, Kevin (2008)

CFO-Karrieren im Wandel. Eine Untersuchung der Karrierewege von CFOs in DAX-30-Unternehmen, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 52. Jg., Nr. 6, S. 375-382

Seider, Uwe (2006)

Vertriebsintegration, Berlin

Spöhring, Walter (1995)

Qualitative Sozialforschung, Stuttgart

Stähler, Patrick (2002)

Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen, 2. Aufl., Lohmar/Köln

Statistisches Bundesamt (2009)

Intra- und Extra-EU-Handel 2008 nach Hauptprodukten, http://www.eds-destatis.de/de/tdm/downloads/2009_04/eu_trade_sitc.xls, 31.03.2009

Strübing, Jörg (2008)

Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung, 2. Aufl., Wiesbaden

Voll, Johannes (2007)

Internationalisierung in der Unternehmensentwicklung: Implikationen kultureller Distanz im Internationalisierungspfad, Wiesbaden

Wagner, Hardy (2004)

Internationalization speed and cost efficiency. Evidence from Germany, in: International Business Review, Vol. 13, No. 4, S. 447-463

Wall, Friederike (2008)

Controlling zwischen Entscheidungs- und Verhaltenssteuerungsfunktion. Konzeptionelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb des Fachs, in: Die Betriebswirtschaft, 10. Jg., Nr. 4, S. 463-482

Wessel, Karin (1996)

Empirisches Arbeiten in der Wirtschafts- und Sozialgeographie: Eine Einführung, Paderborn

Wirtz, Bernd W. (2008)

Medien- und Internetmanagement, 6. Aufl., Wiesbaden

Yin, Robert K. (2003)

Case study research: Design and methods, 3. Aufl., Thousand Oaks/New York/New Delhi

Die Autoren

Univ.- Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

E-Mail: ufc@uni-bamberg.de (Sekretariat)

Fon: +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Strategisches Performance Management, Kostenmanagement sowie betriebswirtschaftliche Konzepte für mittelständische Unternehmen.

Dipl.-Kfm. Johannes Krämer

E-Mail: johannes.kraemer@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2507

Johannes Krämer ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Er studierte an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmensführung & Controlling, Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Internationale Wirtschaftspolitik.

Dipl.-Kffr. Michaela Staffel

E-Mail: michaela.staffel@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2509

Michaela Staffel ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, verhaltensorientierte Ansätze der Führungskräfte rekrutierung speziell für mittelständische Unternehmen sowie Fixkostenmanagement in mittelständischen Unternehmen.

Dipl.-Kfm. (Europa-Studiengang) Patrick Ulrich

E-Mail: patrick.ulrich@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2744

Patrick Ulrich ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Bedeutung des Controlling im Rahmen der Corporate Governance, Corporate Governance im Mittelstand sowie verhaltensorientierte Ansätze der Führungskräfteerkrutierung für mittelständische Unternehmen.

Die Schriftenreihe

In der Schriftenreihe **Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge** (BBB) werden die Forschungsarbeiten des Deloitte Mittelstandsinstituts jeweils als bibliographisch selbständige Titel veröffentlicht.

Alle bislang erschienenen Arbeiten sind auf der Homepage des Deloitte Mittelstandsinstituts unter der Rubrik Forschung frei verfügbar:

www.dmi-bamberg.de