

CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory

Shared Services

Controllingrelevante Entwicklungen
Glossary: Shared Service Center

Corporate Finance

Erleichterter Zugang zum Kapitalmarkt für KMU
Ethische Unternehmensfinanzierung
Tipps und Tricks zum Financial Modeling

Accounting

Impairment-Tests in volatilen Zeiten

Management

Unternehmensbewertung mit dem Roll-back-Verfahren
Erfolgsbasierte Vergütungssysteme in NPOs

Inside Research

Aktuelles zur Rolle des CFO in Österreich

Trends & Tools

Risikokennzahlen und ihre Bedeutung

Interview

Martin Walter über Compliance bei Telekom Austria

Linde

 Controller Institut

Aktuelle Erkenntnisse zur Rolle des CFO in Österreich

Charakteristika, Verantwortungsbereiche und Strategieeinbindung

Martin R. W. Hiebl / Christine Duller / Birgit Feldbauer-Durstmüller



Die CFO-Position hat in den letzten Jahrzehnten nicht nur stark an Bedeutung gewonnen, ihr wird auch eine immer stärkere strategische Ausrichtung zugesprochen. Der vorliegende Beitrag untersucht daher aktuelle Charakteristika von CFOs in Österreich sowie deren Verantwortungsbereiche und Einbindung in die strategische Planung.¹

1. Steigende Bedeutung und Rollenwandel des CFO

Die Position des CFO hat in den vergangenen Jahrzehnten sowohl in Europa als auch den USA einen klaren Bedeutungsgewinn erfahren. Beispielsweise zeigt Zorn in seiner Studie für amerikanische Fortune-500-Unternehmen, dass in den 1960er- und 1970er-Jahren erst weniger als 10 % der Unternehmen eine CFO-Position im Geschäftsleitungsorgan installiert hatten, Ende der 1990er-Jahre aber bereits über 80 %.² Diese steigende Bedeutung von CFOs hat sich in den letzten Jahren auch in einem erhöhten wissenschaftlichen Interesse an der Rolle des CFO niedergeschlagen.³

Neben einem allgemeinen Bedeutungsgewinn wird dem CFO häufig auch ein verändertes Rollenbild zugeschrieben. Der „CFO von heute“ sei nicht mehr nur ein Zahlenknecht oder Erbsenzähler, sondern vielmehr ein „**Business Partner**“ des CEO, ein Treiber der Unternehmenswertsteigerung oder gar der eigentliche Strategie im Unternehmen.⁴ Dieser häufig von Beratungsunternehmen vorgebrachte Anspruch an CFOs kann allerdings durch bestehende wissenschaftliche Studien nicht oder nur teilweise bestätigt werden. So zeigt etwa eine Studie von Bremer/Lüdtke für DAX- und MDAX-Unternehmen, dass Unternehmensfunktionen wie „Strategie“ oder „Unternehmensentwicklung“ doch überwiegend (noch) nicht dem CFO, sondern dem CEO zugeordnet sind.⁵ Auch für österreichische CFOs konnte die CFO-Studie 2007 von Niedermayr-Kruse/Pfneissl Ähnliches feststellen: Hier kommen die Autoren zu dem Schluss, dass CFOs nur auf Druck von außen stärker Verantwortung für Strategie und Unternehmenserfolg wahrnehmen.⁶

Der vorliegende Beitrag hat vor diesem Hintergrund zum Ziel, aktuelle Erkenntnisse zu **Charakteristika** und dem **Verantwortungsbereich von CFOs in Österreich** darzulegen. Im Gegensatz zur CFO-Studie 2007 konzentriert sich die empirische Untersuchung nicht nur auf die größten österreichischen Unternehmen, sondern bezieht auch mittlere Unternehmen mit ein und ergänzt auf diese Weise die Erkenntnisse aus der CFO-Studie 2007. Insbesondere wird in der aktuellen Studie auch auf die Einbindung des CFO in die strategische Planung im Vergleich zu anderen Verantwortungsträgern im Unternehmen eingegangen, um zu prüfen, inwieweit CFOs in Österreich bereits die Rolle des „Strategen“ einnehmen.

2. Eckdaten der aktuellen Studie

Die in diesem Beitrag präsentierten Ergebnisse resultieren aus einer schriftlichen Online-Befragung österreichischer Unternehmen, die zwischen Juni und Juli 2012 durchgeführt wurde. Die Befragung richtete sich primär an mittlere und große Unternehmen ab 50 Mitarbeitern.⁷ Insgesamt wurden 5.827 Einladungen, an der Studie teilzunehmen, per E-Mail versendet. Der verwertbare Rücklauf lag bei 305 Antworten, was einer Rücklaufquote von 5,2 % entspricht.

Zentrale Eigenschaften der teilnehmenden Unternehmen können Abb. 1 entnommen werden. Hieraus wird ersichtlich, dass hinsichtlich der Branchenverteilung die größte Gruppe der teilnehmenden Unternehmen der Industrie zuzurechnen ist, vor der Dienstleistungsbranche und dem Handel. 56 % der Unternehmen weisen eine Mitarbeiteranzahl zwischen 50 und 249 auf, können also gemäß Definition der EU-Kommission als „mittelgroß“ eingestuft werden.⁸ Insgesamt 40 % der Unternehmen sind mit einer Mitarbeiteranzahl von mehr als 249 als „groß“ zu klassifizieren, während 5 % der Unternehmen weniger als 50 Mitarbeiter aufweisen und daher als „klein“ angesehen werden können. Auch bei der Betrachtung des letzten Jahresumsatzes dominiert die Gruppe der Unternehmen, die mit einem Umsatz zwischen 10 und 50 Mio. Euro der EU-Definition gemäß als „mittelgroß“ einzuschätzen ist.

3. Charakteristika der CFOs

Die Studienteilnehmer wurden zu mehreren Charakteristika des aktuellen CFOs in deren Unternehmen befragt (siehe Abb. 2). In 63 % der Unternehmen ist die CFO-Position **Teil des Geschäftsleitungsorgans**, also in der Regel Teil des Vorstands oder der Geschäftsführung. Diese Quote fällt zwar deutlich geringer aus als die Zahl von mehr als 80 %, die Zorn für US-amerikanische Unternehmen festgestellt hat. Allerdings zielte die Studie von Zorn auf die absolut größten Unternehmen der USA ab, mit denen (größenmäßig) freilich nur sehr wenige österreichische Unternehmen vergleichbar sind. Zudem beinhaltet die vorliegende Studie auch viele mittlere Unternehmen, in denen üblicherweise in geringerem Ausmaß das Vorhandensein einer fokussierten CFO-Position auf Geschäftsleitungsebene zu erwarten ist.⁹

Wie bereits die CFO-Studie 2007 von Niedermayr-Kruse/Pfneissl¹⁰ zeigen auch die vorliegenden Daten einen **deutlichen Überhang männlicher CFOs**, auch wenn der Anteil mit 83 % etwas geringer ausfällt als der Anteil von 92 %, den Niedermayr-Kruse/Pfneissl im Jahr 2007 festgestellt hatten. Hieraus allerdings eine Trendumkehr und einen steigenden Anteil weiblicher CFOs abzuleiten, erscheint



Dr. Martin R. W. Hiebl ist Assistenzprofessor am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz.



Dr. Christine Duller ist Assistenzprofessorin am Institut für Angewandte Statistik der JKU Linz.



Univ.-Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller ist Inhaberin des Lehrstuhls für Controlling und Vorstand des Instituts für Controlling und Consulting der JKU Linz.

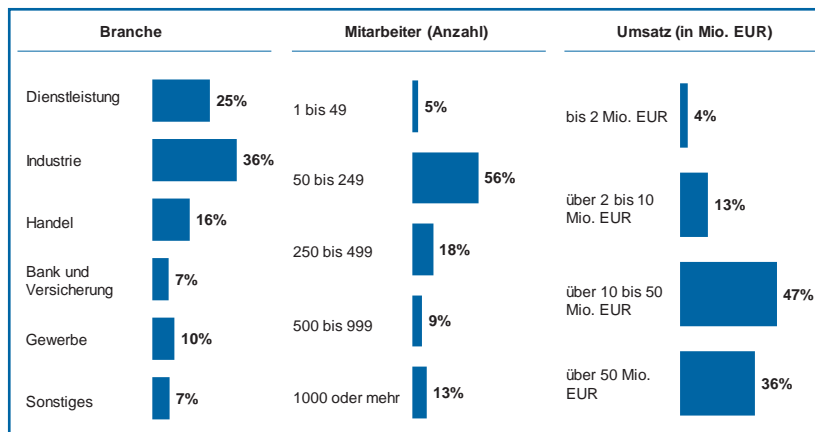


Abb. 1: Eigenschaften der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen

aufgrund der unterschiedlichen Samples verfrüht und bedürfte weiterer empirischer Forschung. Bezüglich des Alters der CFOs liefern die aktuellen empirischen Daten ähnliche Ergebnisse wie 2007: Knapp die Hälfte und damit die größte Gruppe der CFOs ist zwischen 40 und 50 Jahren alt. Die CFOs haben im Schnitt ihre aktuelle Position bereits seit 7,4 Jahren inne und verfügen insgesamt über durchschnittlich 14,5 Berufserfahrung. Ca. 72 % der CFOs weisen eine akademische Ausbildung auf, 9 % davon auch ein abgeschlossenes Doktorat.

ne Beförderung in die CFO-Rolle. 44 % der CFOs wurden von außerhalb des Unternehmens für die CFO-Position rekrutiert. Interessanterweise gaben 10 % der teilnehmenden Unternehmen auch an, dass deren aktueller CFO per Selbsternennung in die CFO-Position gelangt ist, was freilich schwerpunktmäßig in Familienunternehmen bzw. eigen-tümergeführten Unternehmen zu beobachten war.

4. CFO-Verantwortungsbereich und CFO-Einbindung in die strategische Planung

Der Argumentation folgend, dass der CFO inzwischen eine strategischere Rolle innehat, wäre auch zu erwarten, dass sich dies im Verantwortungsbereich der CFOs niederschlägt. Daher wurden die Studienteilnehmer auch gefragt, wer die in Abb. 3 dargestellten Funktionen in ihren Unternehmen verantwortet. Das Ergebnis zeigt deutlich, dass **CFOs in Österreich nach wie vor schwerpunktmäßig die klassischen Finanzfunktionen** wie Finanzmanagement/Treasury, externes und internes Rechnungswesen, Controlling und Steuern sowie angrenzende Themen wie Risikomanagement, Versicherungen, interne Revision oder Recht verantworten.

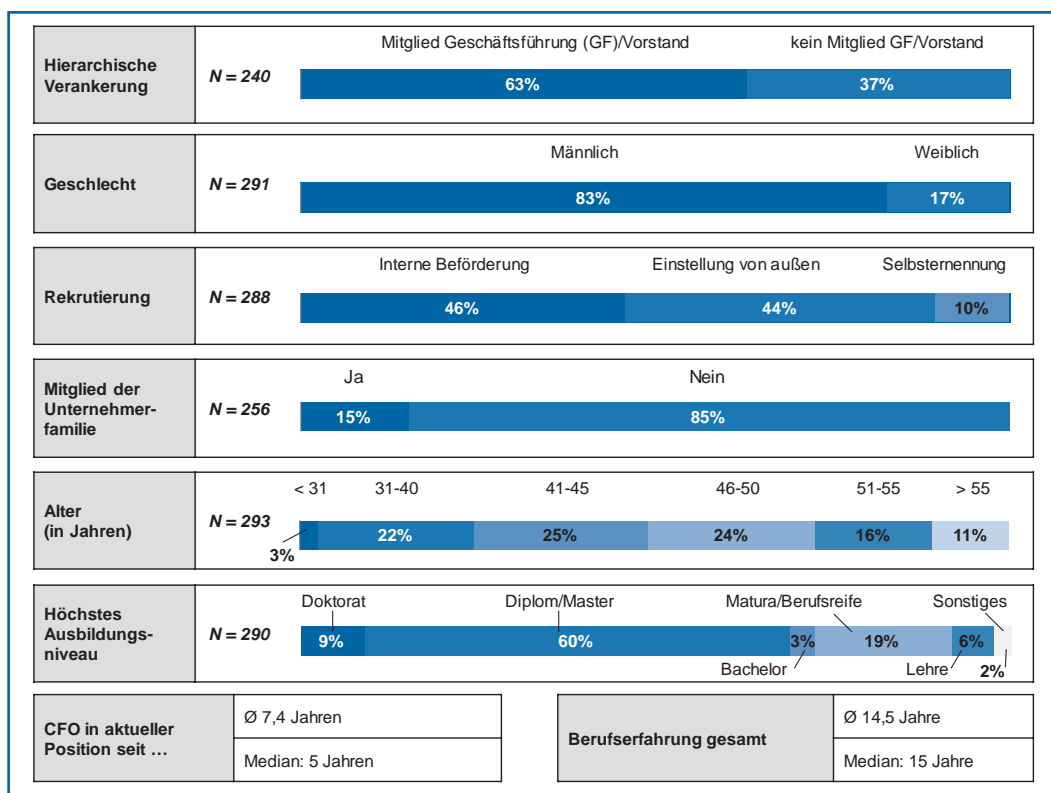


Abb. 2: Eigenschaften der CFOs

Mit 15 % ist nur ein geringer Anteil der CFOs Teil der Unternehmerfamilie, die das jeweilige Unternehmen beherrscht. Dieses Ergebnis bestätigt, dass **Familienunternehmen** (36 % der teilnehmenden Unternehmen gaben an, dass sie sich selbst als „Familienunternehmen“ einschätzen) in der CFO-Position häufig auf familienexterne Manager vertrauen, da vor allem für die CFO-Position sehr spezifisches Know-how notwendig ist, das oftmals nicht (mehr) aus den Reihen der Familie gestellt werden kann.¹¹ Bezüglich der Rekrutierung überwiegt in den aktuellen Daten mit 46 % die inter-

Für die Funktion „Strategie/Unternehmensentwicklung“ wurde hingegen mit nur 8 % der geringste Wert der CFO-Verantwortung unter allen analysierten Funktionen gemessen. Ebenso wie die Studie von Bremer/Lüdtke¹² zeigt dieses Ergebnis damit auch für Österreich, dass sich eine etwaige **strategischer ausgerichtete CFO-Rolle noch nicht im tatsächlichen Funktionsumfang der CFOs niedergeschlagen hat**. Vielmehr verantworten zum größten Nachteil nach wie vor die CEOs diese Funktion. Ähnliches gilt für die ebenfalls oftmals stark strategisch ausgerichtete Funktion

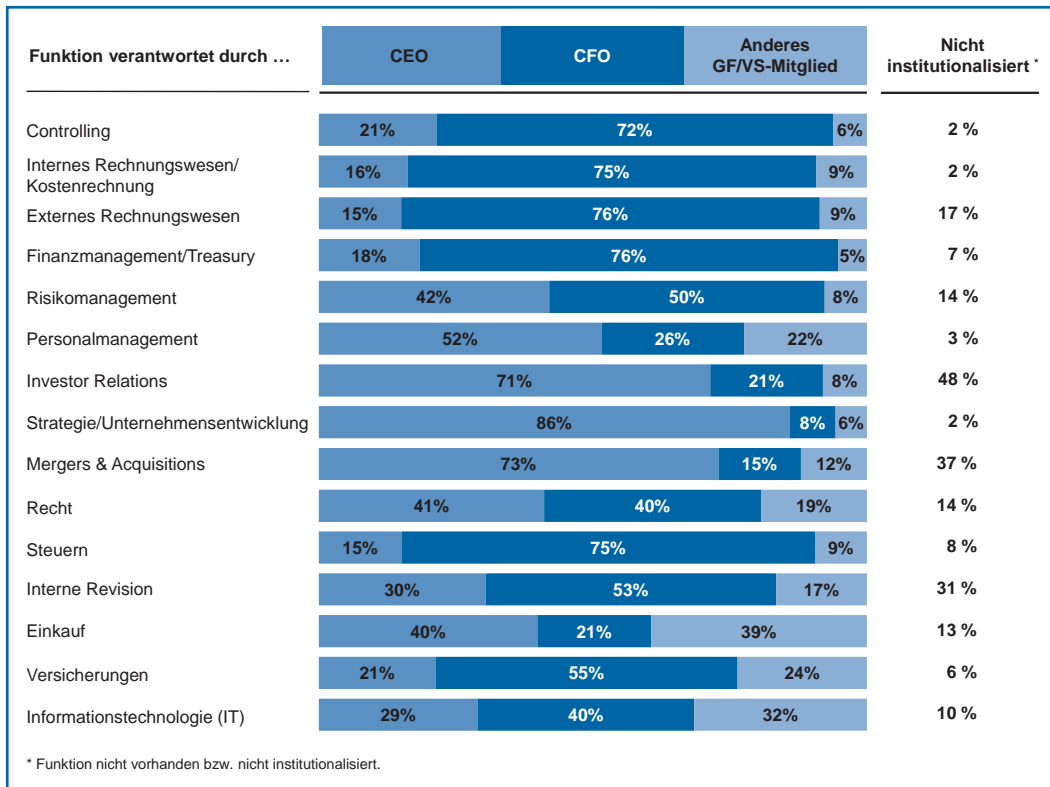


Abb. 3: Funktionsverantwortung von CEO und CFO

„Mergers & Acquisitions“. Diese Funktion ist zwar vergleichsweise selten (zu 63 %) in den teilnehmenden Unternehmen institutionalisiert; doch wenn die Funktion vorhanden ist, residiert sie zum überwiegenden Anteil auch im Verantwortungsbereich des CEO, und nur zu 15 % in jenem des CFO. Ebenso obliegt die Kapitalmarktkommunikation in Form der „Investor-Relations-Funktion“ mehrheitlich dem CEO und nur in 21 % der Unternehmen, die diese Funktion institutionalisiert haben, dem CFO.

Neben der Funktionsverantwortung des CFO wurden die Studienteilnehmer auch zur Einbin-

dung diverser Funktionsträger (darunter auch der CFOs) ihres Unternehmens in den **strategischen Planungsprozess** befragt. Auch bezüglich dieser Fragestellung machen die Ergebnisse (siehe Abb. 4) deutlich, dass in Sachen Strategie nach wie vor der CEO die führende Rolle innehat. So sprechen 76 % der befragten Studienteilnehmer dem CEO eine Führungsrolle in der strategischen Planung zu. Mit großem Abstand, aber an zweiter Rangstelle folgen der CFO sowie der/die Leiter/in Strategie und Planung. Letztere Position existiert allerdings nur in 32 % der befragten Unternehmen. Somit kann zwar auf Basis dieser Ergebnisse nicht die Rolle

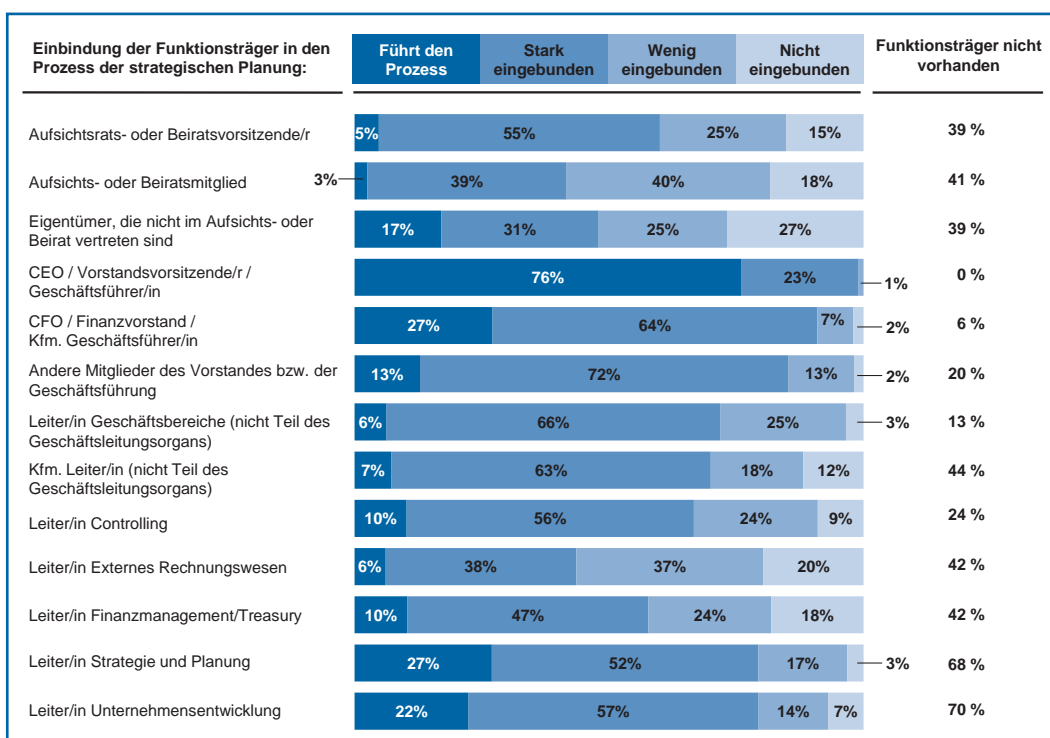


Abb. 4: Einbindung von Funktionsträgern in den strategischen Planungsprozess

Die Studie zeigt, dass in Sachen Strategiearbeit der CFO mittlerweile die zweitwichtigste Position in österreichischen Unternehmen zu besetzen scheint.

des CFO als führender Strategie im Unternehmen bestätigt werden. Die Studie zeigt aber doch, dass in Sachen Strategiearbeit der CFO mittlerweile die **zweitwichtigste Position** in österreichischen Unternehmen zu besetzen scheint. Außer dem CEO erreicht in der aktuellen Studie kein weiterer Funktionsträger einen ähnlich hohen Wert bei der Strategieeinbindung wie der CFO. So geben über 90 % der Studienteilnehmer an, dass der CFO zumindest stark in die strategische Planung eingebunden ist, und nur weniger als 10 % geben an, dass der CFO wenig oder gar nicht eingebunden ist. Zudem geht aus den Ergebnissen auch hervor, dass die CFO-Position neben jener des CEO in österreichischen Unternehmen **am häufigsten institutionalisiert** ist: Unter den befragten Unternehmen geben nur 6 % an, keine CFO-Position installiert zu haben.

5. Fazit

Der vorliegende Beitrag versuchte, ein aktuelles Bild über die Charakteristika von CFOs in Österreich sowie deren Verantwortungsbereich und Einbindung in die strategische Planung zu zeichnen. Entsprechend internationalen Forschungsergebnissen konnte auch für österreichische Unternehmen festgestellt werden, dass über 90 % der Unternehmen eine CFO-Position installiert haben, die zudem auch mehrheitlich Teil des Geschäftsleitungsorgans ist.

Bezüglich der Frage, ob sich diese hohe Bedeutung von CFOs in Österreich auch in einer verstärkten Einbindung in die Strategiearbeit bzw. den strategischen Planungsprozess niederschlägt, zeigen die Resultate dieser Studie ein differenziertes Bild. Entgegen der Ansicht vieler praxisorientierter Publikationen von Beratungsunternehmen zeigen die Ergebnisse, dass CFOs in Österreich nach wie vor in nur sehr geringem Ausmaß Unternehmensfunktionen wie „Strategie/Unternehmensentwicklung“, „Mergers & Acquisitions“ oder „Investor Relations“ verantworten. Vielmehr zeigen sich österreichische CFOs mehrheitlich für die klassischen Finanzfunktionen und angrenzende Themenbereiche verantwortlich. Dementsprechend ist auch zu erwarten, dass Know-how in diesen traditionellen Finanzbereichen nach wie vor unerlässlich für aktuelle und künftige CFOs ist.

Bei der Analyse der Einbindung diverser Funktionsträger in den strategischen Planungsprozess geht zwar auch der CEO als die in der Regel führende Kraft hervor. Allerdings folgt der CFO als klare Nummer 2. Das heißt, der CFO mag zwar nicht der inhaltliche Leader bei der Strategiefindung sein, ist aber in fast allen Fällen sehr stark – und mehr als

alle anderen in Frage kommenden Funktionsträger außer dem CEO – in die strategische Planung eingebunden. Dieses Ergebnis kann daher in der Tat als Beleg für eine – auch in Österreich anzutreffende – stärker strategisch orientierte Rolle des CFO gedeutet werden. Der CFO mag zwar nicht auf Geschäftsleitungsebene strategische Unternehmensfunktionen verantworten (dies tut immer noch der CEO), gleichwohl scheint er aber als Key Player in der strategischen Planung nicht vernachlässigbar. Es ist anzunehmen, dass der CFO hierbei wohl nicht die Rolle des eigentlichen strategischen Vordenkers einnimmt (diese verbleibt beim CEO), sondern vielmehr – auch in der Strategiearbeit – jene des kritischen Counterparts, der Risiken aufzeigt und strategische Pläne kritisch hinterfragt. In dieser Rolle können CFOs maßgeblich dazu beitragen, dass sich deren Unternehmen auf die Realisierung der tatsächlich rationalen strategischen Vorhaben konzentrieren.¹³

Anmerkungen

¹ Die Autoren möchten der *Rudolf-Trauner-Stiftung* herzlich für die finanzielle Unterstützung dieser Studie danken. Ebenso danken die Autoren Frau Daniela *Pauger*, B.Stat., und Herrn Rusmir *Cimirovic* für die Unterstützung bei der Datengewinnung, -analyse und -aufbereitung.

² Siehe *Zorn*, *Here a Chief, There a Chief*, *American Sociological Review* 2004, 351.

³ Siehe z. B. *Becker/Krämer/Staffel/Ulrich*, *Chief Financial Officers (CFO) im Mittelstand*, Stuttgart 2011; *Hiebl*, *Die Rolle des Chief Financial Officer in großen Familienunternehmen*, Berlin 2012.

⁴ Siehe *Bremer*, *The Effect of Stakeholder Influence on CFO and CEO Turnover in German Corporate Governance*, Remshalden 2010, 6 ff.

⁵ Siehe *Lüdtke*, *Earnings Management Strategies in the Context of CFO Turnover*, Remshalden 2010, 40 ff.

⁶ Siehe *Niedermayr-Kruse/Pfneissl*, *Der CFO von heute*, Wien 2007, 24.

⁷ Antworten aus kleineren Unternehmen wurden für die vorliegenden Auswertungen allerdings auch mitberücksichtigt.

⁸ Siehe *Europäische Kommission*, *Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*, ABl. Nr. L 124 vom 20. 5. 2003, 36.

⁹ Siehe *Hiebl*, *CFO in großen Familienunternehmen*, 27.

¹⁰ Siehe *Niedermayr-Kruse/Pfneissl*, *CFO von heute*, 12.

¹¹ Siehe *Filbeck/Lee*, *Financial Management Techniques in Family Businesses*, *Family Business Review* 2000, 204; *Hiebl*, *CFO in großen Familienunternehmen*, 81 ff.

¹² Siehe *Lüdtke*, *Earnings Management Strategies*, 37 ff.

¹³ Siehe *Hiebl*, *CFO in großen Familienunternehmen*, 115 ff.

Zudem geht aus den Ergebnissen hervor, dass die CFO-Position neben jener des CEO in österreichischen Unternehmen am häufigsten institutionalisiert ist: Unter den befragten Unternehmen geben nur 6 % an, keine CFO-Position installiert zu haben.

BESTELLEN SIE JETZT IHR QUARTALSABO 20% günstiger!



CFO aktuell-Quartalsabo 2012
(Heft 5–6)
Print & Online
EUR 24,-
Jahresabo 2012 EUR 120,-

Bestellschein

Fax +43 1 24 630-53

Ich / Wir bestelle(n) hiermit umgehend direkt durch die Linde Verlag Wien GmbH, Scheydgasse 24, 1210 Wien,
Tel.: +43 1 24 630 • Fax: +43 1 24 630-23 • www.lindeverlag.at • E-Mail: office@lindeverlag.at

Ex. **CFO aktuell-Quartalsabonnement Print & Online 2012** (Heft 5–6)

EUR 24,-

Jahresabo 2012 **EUR 120,-**

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Kundennummer (falls vorhanden):

Firma:

Vorname:

Nachname:

Straße:

PLZ:

Telefon:

Fax:

E-Mail:

Newsletter: ja nein

Datum:

Unterschrift:

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

office@lindeverlag.at • www.lindeverlag.at **Linde**