



Die neue Macht der Finanzchefs

Früher waren sie Chefbuchhalter. Heute steigern Finanzvorstände mit modernen Bilanzkennzahlen den Wert der Firma. Unternehmensberater unterstützen sie dabei.

Die Reaktion auf den Verfall des Aktienkurses von Cisco erfolgte prompt und unmissverständlich: Finanzvorstand Dennis Powell musste seinen Abschied nehmen. Kurz zuvor hatte der Netzwerausrüster seine Wachstumsprognosen kräftig nach unten revidiert. Die Liste jener CFOs (Chief Financial Officer), die in den vergangenen Monaten ihr Unternehmen verlassen mussten oder wollten, ist lang: Die Deutsche Post, die Deutsche Börse oder etwa der AWD haben ihre Finanzchefs ausgetauscht.

„Finanzvorstände werden gern zum Sündenbock gemacht, wenn sich der erwünschte Unternehmenserfolg nicht einstellt“, analysiert Günter Brandner, Chef der Ernst & Young Managementberatung. Besonders in den USA wird mit Finanzchefs hart ins Gericht gegangen. Eine Studie der amerikanischen Vereinigung CFO Executive Board ergab, dass unter den 500 größten US-Unternehmen innerhalb eines Zeitraums von acht Jahren 17 Prozent der Finanzbosse ausgetauscht wurden, aber nur 12 Prozent der Vorstandsvorsitzenden. Die Verantwortung für die Leistungen der Firma wird

allerdings nicht ganz zu Unrecht immer öfter auch den Finanzvorständen aufgebürdet. Deren Rolle hat sich in den vergangenen Jahren vielfach radikal gewandelt. Der CFO ist mächtiger geworden.

Vom Chefbuchhalter zum Kopiloten. Früher war der Finanzchef einer Firma de facto der Chefbuchhalter, der dafür zuständig war, die Zahlen richtig zu dokumentieren und mit den Banken die Konditionen für Kredite zu verhandeln. Heute sind weitaus mehr Qualifikationen gefragt. „Ein Finanzvorstand bereitet wichtige Entscheidungen im Unternehmen vor und ebnet so den Weg für strategische Entwicklungen“, erläutert Werner Lanthaler, Finanzchef des Wiener Impfstoffspezialisten Intercell. Im Idealfall verwendet nach Ansicht von CFO-Berater Brandner ein Finanzvorstand 40 Prozent seiner Arbeit dazu, Managemententscheidungen auf den Weg zu bringen. Nur 35 Prozent seiner

Zeit sollte er damit zubringen, sich um buchhalterische Angelegenheiten zu kümmern. Ganz anders sah die Verteilung noch vor rund zehn Jahren aus. Da war ein Finanzchef im Schnitt 65 Prozent seiner Arbeit damit beschäftigt, die Zahlungsströme zu dokumentieren (siehe Grafik).

Zu den klassischen Arbeitsgebieten wie der Verantwortung für den Jahres- und Monatsabschluss kommen ständig neue hinzu. Ein Finanzvorstand muss sich mit dem komplexen Geflecht von neuen rechtlichen Auflagen und den Anforderungen, die die Finanzmarktaufsicht an ihn stellt, ebenso auskennen wie mit Ratingagenturen und Wirtschaftsprüfern. Der Finanzchef von heute muss zudem das Unternehmen auf sogenannten Roadshows verkaufen, wo die Aktienkennzahlen kritischen Analysten und Anlegern vorgestellt werden, und versuchen, potenzielle Kapitalgeber zu überzeugen. Außerdem muss er auch als professioneller Risikomanager agieren.

„Ein Finanzvorstand bereitet wichtige Entscheidungen im Unternehmen vor und ebnet so den Weg für die Zukunft.“

Werner Lanthaler,
Finanzchef Intercell



BWT-FINANZCHEF SPEIGNER: „Ein CFO muss bei einer Übernahme die Fakten nüchtern prüfen.“

➤ Finanzvorstände sind gezwungen, die Organisationsstruktur der globalen Marktwirtschaft anzupassen. So verändern internationale Vorschriften wie einheitliche Rechnungslegung nach IFRS (International Financial Reporting Standards) die Finanzberichterstattung und zwingen Unternehmen dazu, interne Prozesse systematisch anzupassen. Auch das starke Wachstum eines Unternehmens stellt CFOs vor neue Herausforderungen. Noch kniffliger wird es für den obersten Rechner, wenn Firmen gekauft werden. „Der CFO muss einen kühlen Kopf bewahren und die Fakten nüchtern prüfen“, erklärt Gerhard Speigner, Finanzvorstand des oberösterreichischen Wasseraufbereiters BWT. Die Ziele einer Übernahme hat der CFO genau einzukalkulieren. „Es muss absehbar sein, dass sich Akquisitionen nach fünf Jahren rechnen, sonst steigen wir gar nicht ein“, so Willibald Mautner, Finanzvorstand der westalpine Bahnssysteme.

Von der Cashflow-Analyse bis hin zur Währungssicherung. Ob organisch gewachsen oder durch Übernahme: „Oft wurden die internen Steuerungsmodelle

nach einer längeren Wachstumsphase den aktuellen Gegebenheiten noch nicht angepasst“, weiß Brandner. Diese Anpassung erfolgt sowohl mit technischen Hilfsmitteln als auch mit der Unterstützung moderner Bilanzkennzahlen. Voest-Divisionsvorstand Mautner: „Früher hat man auf ein paar wenige Daten wie Betriebserfolg und Jahresüberschuss geachtet.“ Heute schauen Profis auf Kennzahlen, die etwa den Cashflow, den Personalaufwand in Prozent des Umsatzes, den Betriebserfolg in Beziehung zum Umsatz oder den Verschuldungsgrad im Verhältnis zum vorhandenen Eigenkapital wiedergeben. „Mithilfe dieser Zahlen werden die Leistungen auch mit anderen Unternehmen besser vergleichbar.“ Damit die Finanzprofis in der Zentrale den Überblick über den gesamten Konzern haben, müssen zudem auch die Tochtergesellschaften darauf getrimmt werden, die Kennzahlen rechtzeitig abzuliefern.

Die Finanzinstrumente unterscheiden sich stark von jenen früherer Jahre. Intercell-CFO Lanthaler: „Früher hat man nur einen Kredit ausverhandeln müssen. Heute hat man meist verschiedene Eigenkapital-

geber. Hinzu kommt eine breite Palette von Zins- und Währungssicherungsinstrumenten, die es auszuwählen gilt.“

Eine der zentralsten Herausforderungen für einen Finanzvorstand ist das Risikomanagement. Der Chef des Rechnungswesens muss die Risiken einzelner Unternehmensbereiche lokalisieren und auswerten. „Den Großteil des Tages verweende ich darauf, Risiken zu managen“, so Lanthaler. Die neuen Aufgaben erhöhen auch das eigene Risiko der Manager. „Die erweiterten gesetzlichen Rahmenbedingungen und das zu bewältigende finanzielle Volumen erhöhen selbstverständlich auch das persönliche Risiko“, räumt BWT-Finanzboss Speigner ein.

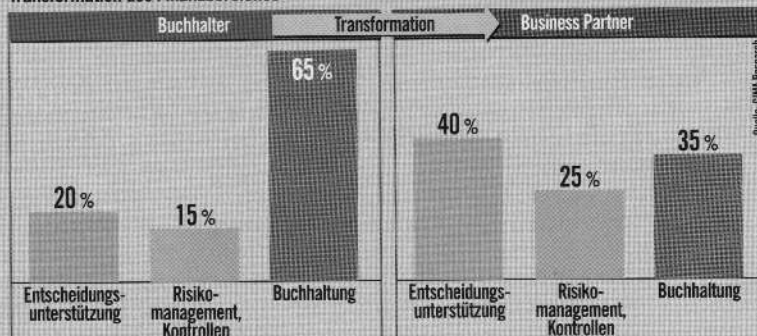
62 Prozent der Manager sind laut Studie überfordert. Dem steigenden Einfluss sind aber nicht alle gewachsen. Einer Studie des Unternehmensberaters IBM Global Service zufolge, für die 1.200 Finanzchefs in 79 Ländern befragt wurden, waren in den vergangenen drei Jahren 62 Prozent der befragten CFOs mit strategischen und geopolitischen Problemen konfrontiert. In mehr als zwei Dritteln der Fälle waren die Manager dafür nicht ausreichend gewappnet. Gerade bei großen Konzernen mit zahlreichen Niederlassungen, die zum Teil in anderen Ländern produzieren, bedarf es besonderer Managementfähigkeiten. Diese Firmen greifen deshalb vermehrt auf externe Consultants zurück. Brandner: „Wir verstehen uns als Sparringpartner der Unternehmen, die Schwachstellen im Finanz- und Rechnungswesen aufzeigen. Gemeinsam mit den CFOs erarbeiten wir maßgeschneiderte Lösungen: vom Organisationsaufbau bis hin zur IT-Unterstützung.“

- ANNELIESE PROIS

Vom Buchhalter zum Geschäftspartner: Moderne Finanzchefs entscheiden tatkräftig mit


Transformation des Finanzbereiches

WEICHENSTELLER. Im besten Fall verwendet ein Finanzvorstand 40 Prozent seiner Zeit darauf, das übrige Management bei Entscheidungen zu unterstützen.



Brandner: „Finanzvorstände sind heute mehr als nur die Zahlenkontrolleure“

Günter Brandner berät als Leiter der Ernst & Young Managementberatung viele Finanzchefs. Er erklärt, wie diese ihr Zahlenwerk in den Griff kriegen und welche Risiken der Job hat.

 ERNST & YOUNG



Günter Brandner, 39, ist bei Ernst & Young für den Auf- und Ausbau der Managementberatung Business Advisory Services zuständig.

FORMAT: Eine der wichtigsten Aufgaben eines Finanzvorstandes ist die Risikokontrolle in einem Unternehmen. Wie Finanzskandale und die aktuelle US-Hypothekenkrise zeigen, waren die Finanzchefs vieler Firmen offensichtlich nicht in der Lage, die Risiken richtig einzuschätzen. Sind Finanzvorstände überfordert?

Brandner: Die Aufgaben eines Finanzvorstands haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. CFOs sind vom Zahlenkontrolleur zum Geschäftspartner geworden. Sie versuchen nicht nur, den Wert der Firma zu erhalten,

„CFOs sollten zur Wertsteigerung der Firma beitragen.“

sondern permanent zu steigern. Bei mangelnder Qualität der zur Verfügung gestellten Unternehmenskennzahlen, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden, steigt natürlich die Fehlerquote.

FORMAT: Solche Kennzahlen bereitzustellen sollte doch kein sehr großes Problem sein.

Brandner: Die Mitarbeiter sind dabei meist nicht das Problem. Es ist vorwiegend der zunehmende Druck auf die Finanzabteilungen, effizient und kostengünstig zu arbeiten und gleichzeitig sehr hohe Qualitätsansprüche zu erfüllen. Um das zu erreichen, sind einheitlich definierte Modelle und Kriterien unumgänglich, wie und welche entscheidungsrelevanten Kennzahlen gemessen werden. Gibt es die nicht, sind Fehler fast vorprogrammiert.

FORMAT: Es wird doch jede halbwegs funktionierende Firma wissen, welche Kennzahlen für sie besonders wichtig sind.

Brandner: In der Regel natürlich schon, aber Internationalisierung und Expansion verlangen eben oft eine Anpassung des Steuerungsmodells. Zu viele Reports und zu wenige Erkenntnisse daraus führen meist nicht

zu einem einheitlichen Bild über das Unternehmen. Was Entscheidungsträger brauchen, ist eine Version der Wahrheit.

FORMAT: Wie kann so eine Version der Wahrheit denn konkret aussehen?

Brandner: Es bedarf grundsätzlich eines ganzheitlichen Ansatzes. Um eine sinnvolle Planung zu ermöglichen, müssen zuerst die strategi-

schen Ziele des jeweiligen Unternehmens konkretisiert werden. Dazu müssen alle Unternehmensbereiche systematisch miteinander verknüpft werden. Nur mit einer entsprechenden Abstimmung kann die richtige Information zur richtigen Zeit für die richtige Zielgruppe zur Verfügung gestellt werden.

FORMAT: Was sollte ein Finanzchef tun, wenn er nicht gerade Zahlen aufbereitet?

Brandner: Im Idealfall hat er genügend Zeit, sich darüber Gedanken zu machen, wie er etwa Produktion, Logistik und Vertrieb mithilfe seiner Analysen so unterstützen kann, dass der Wert des Unternehmens gesteigert wird. Zum Beispiel indem er bei Akquisitionen die Entscheidungen vorbereitet oder Produktentwicklungen mit unterstützt, die Profitabilität von Kundenbeziehungen und Vertriebswegen überprüft.

FORMAT: Trotz der Schwierigkeiten, verlässliche und einheitliche Zahlen zu bekommen, liefern Finanzvorstände, wenn sie Ergebnisprognosen abgeben, oft Zielgrößen, die auf die Kommastelle genau sind. Wie ist das möglich?

Brandner: Daran merkt man, wie punktgenau Datenprozesse im Hintergrund gesteuert werden können. Wenn ein CFO hier öfter danebenliegt oder sein Zahlenwerk nicht beherrscht, ist er rasch weg vom Fenster.

INTERVIEW: ANNELIESE PROISSL