

**Luzia Betschart**

dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling

E-MAIL: luzia.betschart@mattig.ch



Blog &gt; Wirtschaftsberatung &gt; Die heutige und künftige Rolle des CFO

07.2022

## Die heutige und künftige Rolle des CFO

Der Arbeitsalltag des CFO hat sich verändert. Früher zog er sich ins stille Kämmerlein zurück, um sich mit Zahlen zu versorgen und diese zu sortieren. Inzwischen ist er zu einem Geschäftspartner für die Stakeholder geworden, der auch kommunikative Fähigkeiten haben muss. Heute können ihm Maschinen zwar einen Teil der Arbeit abnehmen (Robotics, künstliche Intelligenz), aber er muss umso mehr in der Lage sein, Zusammenhänge zu erkennen und zu analysieren.



© iStock.com/ NicoElNino

### Was ist die heutige und künftige Rolle des CFO?

#### Liquidität ist Luft

Das Management des Nettoumlaufvermögens (Net Working Capital) hat das reine Liquiditätsmanagement abgelöst. Es genügt nicht, nur für ausreichende Liquidität zu sorgen, denn dies kann teuer werden, auch in Hinsicht auf negative Zinsen. Es ist notwendig, die Zahlungsströme der Debitoren mit jenen der Kreditoren abzustimmen. In produktiven Unternehmen steigt die Komplexität der Bewirtschaftung von Waren und Fabrikaten. Dem Liquiditätsbedarf zum Zeitpunkt der Lohnauszahlung muss grösste Beachtung geschenkt werden, da dieser insbesondere bei personalintensiven Unternehmen die Spitze im monatlichen Ablauf darstellt. Um Spitzen zu entschärfen, können mit Lieferanten längere Zahlungsfristen oder Zahlungspläne vereinbart werden. Auf der Debitorensseite ist eine zeitnahe Rechnungsstellung oder das Einfordern von Anzahlungen wichtig. Bei der Lagerbewirtschaftung sollten kürzere Durchlaufzeiten erwirkt werden. Es gibt natürlich noch weitere geeignete Massnahmen.

#### Lieferung von Grundlagen

Der CFO schafft Transparenz für eine bessere Entscheidungsfindung. Dafür genügt es nicht, dass er per Jahresabschluss ein Ergebnis vorlegt, sondern er muss regelmässig Zwischenergebnisse präsentieren und diese mit dem Budget und dem Vorjahr vergleichen. Ein rollender Forecast vervollständigt hierfür die Gesamtsicht und den Ausblick. Damit die Leser/-innen innerhalb kürzester Zeit einen Überblick erhalten, muss der CFO fähig sein, die Ergebnisse zu bewerten, zu kommentieren und übersichtlich darzustellen. Zudem sollte er für den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) und vorausschauender Analyse (Predictive Analysis) offen sein.

#### Kommunikation mit Stakeholdern

Die Transformation von Unternehmensmodellen und eine nachhaltige Wertsteigerung aktiv voranzutreiben und diese messbar zu machen, gehört zu den Aufgaben eines CFO. Daneben muss er die Interessen der Stakeholder verstehen und sich deshalb mit ihnen vernetzen (Informationen abholen, kommunizieren).

Der CFO ist derjenige, der stets die Übersicht behält. Dafür benötigt er ausgezeichnetes Fachwissen und Erfahrung, denn er muss Zusammenhänge erkennen und in die Zukunft schauen können. Ausserdem muss er die Sprache der unterschiedlichen Hierarchiestufen und Fachrichtungen verstehen, Empathie gegenüber seinen Kolleg/-innen zeigen und mit allen Anspruchsgruppen auf Augenhöhe kommunizieren können.

Wichtige Stakeholder sind die Kapitalgebenden und Investor/-innen. Der CFO sollte ihnen nicht nur die Zahlen liefern, sondern auch sicherstellen, dass die Transformation wirklich umgesetzt wird. Damit schafft er Vertrauen und wird zum wichtigsten Bindeglied.

#### Prozesse verbessern

Künftig muss der CFO die Prozesse ständig auf Effizienz hin überprüfen und sie verbessern. Da ihm durch den Fachkräftemangel jedoch immer weniger Ressourcen zur Verfügung stehen werden, wird er auf automatisierte Prozesse angewiesen sein. An der Digitalisierung wird er also nicht

vorbeikommen, daher sollte er sich vor dem damit verbundenen Aufwand nicht scheuen. Die Einführung von neuen digitalen Prozessen sollte aber gut analysiert und geplant werden. Ein einfaches Beispiel für die Digitalisierung eines Prozesses könnte ein Workflow für Kreditorenzahlungen sein (vom elektronischen Rechnungseingang bis zur Bankzahlung).

### CEO + CFO = Dreamteam

Für den CEO wird der CFO zum grössten Sparringpartner. Sie brauchen ein grosses Mass an gegenseitigem Vertrauen und vertreten nach aussen hin eine Einheit. Bei der Transformation können sie sich gegenseitig unterstützen.

### Neue Herausforderungen

Mit der COVID-19-Pandemie kamen ganz neue Herausforderungen auf den CFO zu. Er hatte keine Zeit, Angst zu haben, sondern musste sie meistern. Welcher CFO hatte ein solches Szenario in seinem Unternehmensplan? Und wenn doch, waren die Einschätzungen der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmasses realistisch? In den allermeisten Fällen mussten sofort neue Szenarien entwickelt werden. Dem richtigen Szenario das Prädikat «realistisch» zu geben, war aber eine fast unmögliche Aufgabe. Vielleicht war das der Input, der nötig war, um vom Kalenderjahr-Denken zur rollenden Planung überzugehen. Wichtig war in dieser Situation wohl auch, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Eine der nächsten Herausforderungen wird die Forderung nach Nachhaltigkeit sein. Bürokratie und Regulierungen werden zunehmen und der CFO muss diese Entwicklung frühzeitig berücksichtigen und immer auf dem Laufenden bleiben. Ständige Weiterbildung ist daher unbedingt erforderlich.

### Fazit

Zusammengefasst besteht die heutige und künftige Rolle des CFO nach Deloitte aus vier Facetten:

1. Der CFO ist ein Operator: Er wägt die Fähigkeiten, Talente, Kosten und Servicelevels ab, um die Kernaufgaben der Finanzorganisation effizient zu erfüllen.
2. Der CFO ist ein Steward (Verwalter): Er schützt und bewahrt die Vermögenswerte und rapportiert internen und externen Stakeholdern über die Finanzlage und die Geschäftstätigkeit.
3. Der CFO ist ein Katalysator: Er beeinflusst das Verhalten im gesamten Unternehmen, trägt zur Umsetzung der strategischen und finanziellen Ziele bei und schafft eine risikobewusste Kultur.
4. Der CFO ist ein Stratege: Er unterstützt bei der Festlegung der strategischen Geschäftsausrichtung, bei Fusionen und Übernahmen (Mergers & Acquisitions), bei der Finanzierung und auf den Kapitalmärkten mit finanzieller Führung.

Tags: Wirtschaftsberatung, CFO, Liquidität, Digitalisierung, Strategie, Management