

DER STOFF, AUS DEM DER PERFEKTE CFO GEWOBEN IST

Am Swiss CFO Day erhielten die folgenden drei CFO den CFO of the Year Award 2011: *Roland Abt* von *Georg Fischer*, *Reto Conrad* von *Emmi* sowie *Michel Demaré* von *ABB*. Daneben aber outeten gegenwärtige und ehemalige CFO ihr Credo bezüglich ihrer Aufgabe, und Headhunter *Björn Johansson* verriet seine Sichtweise über die Musts des erfolgsträchtigen CFO. Das CFO Forum Schweiz unter dem Präsidium von Dr. *Rudolf Huber* veranstaltete den zweiten Swiss CFO Day, der von der Moderatorin *Sandra Studer* souverän geleitet wurde.

Was den erfolgsträchtigen CFO prägt. In der Champions League der CFO globaler Unternehmen mit Schweizer Homebase gibt es naturgemäss nicht nur Schweizer. Aber immerhin sind von den 40 grössten Schweizer Emittenten 24 CFO Schweizer und von den 20 grössten Unternehmen sind noch 6 CFO Schweizer. Sie haben das Profil aufzuweisen, das der globale Markt in dieser Liga fordert. Schweizer CFO zeichnen sich nach *Johansson* durch breite Ausbildung und Sprachgewandtheit aus. Alle 4 Referenten sind sich einig: Die Unternehmung ist nur aufstrebend, wenn CEO und CFO als Pilot und Co-Pilot wirken (*Björn Johansson*). CFO und CEO sind eine Schicksalsgemeinschaft, wie *Hans Ziegler*, früher CEO von *OC Oerlikon*, heute Verwaltungsrat, hervorhob. Der CFO ist nach *Ernst Bärtschi*, CEO der *Sika Group*, auch der Sparring Partner des CEO. Ein guter CFO ist strategisch orientiert, fussend auf seiner operationellen Erfahrung. Während es einem CEO nicht krumm genommen wird, wenn er eher auf der enthusiastischen Seite kommuniziert, darf sich der CFO eher etwas konservativer geben, auch wenn er die ökonomischen Treiber des Unternehmens hervorhebt.

Der CFO ist dafür verantwortlich, dass kein Misstrauen zwischen den Corporate Headquarters und den Divisionen entsteht, und er muss positiv auf das Verhältnis von Verwaltungsrat und Management einwirken. Ein CFO muss fähig sein, rasche Entscheidungen zu treffen, meinte *Jürg Fedier* als CFO von *OC Oerlikon*. Berater für Accounting, Risk Control, Compliance und Kommunikation sind wirksam einzusetzen. Aber auch noch so viele Berater können den CFO nicht von seinem Core-Business auf dem finanziellen Kontrollturm des

Unternehmens entbinden. Alle Referenten stimmen darin überein, dass die Liquiditätserhaltung tendenziell lieber etwas zu konservativ als zu aggressiv gehandhabt werde. Die Optimierung der Liquidität zählt zu den Kernaufgaben jedes CFO.

Hans Ziegler ist sich sicher, das es für die Überwindung einer Krise einen anderen CFO als in Zeiten des Wachstums brauche. Im Hinblick auf den Tsunami von Takeovers in der Schweiz (*Johansson*) muss sich der CFO mit Investoren aus China, Indien und Russland auseinandersetzen können.

Der CFO soll mit vielen Stakeholders geschickt kommunizieren können; *Jürg Fedier* nennt die Legal Advisors, die Insolvency Advisors, die Competitors, die Shareholders, das Board, die Bank-Syndikate sowie sein Team als wichtige Ansprechpartner. Es gelte hier, tabulos Lösungen zu finden. Die Transparenz im Rahmen der Rechnungslegung ist rasch herzustellen (*Bärtschi*). Wenn *Beat Gygi* meint: «Der Informationsvorsprung von Managern, Verwaltungsräten und Fachleuten in Unternehmen gegenüber all jenen, die ausserhalb der Firma stehen, ist meist so gross, dass Aussenstehende nur der Spur nach verfolgen und beurteilen können, was in den Firmen vor sich geht, wo Werte entstehen und wo welche vernichtet werden», dann ist es eine entscheidende Aufgabe des CFO, diesen Gap zwischen In- und Outsider zu verringern. Das wird aber nicht durch eine steigende Papierflut erreicht. *Renato Fassbind*, heute Senior Advisor der *Credit Suisse*, hält fest, dass, wenn 25% des Teams des CFO sich mit Reports zuhanden der Regulatoren befassen müssten und die Geschäftsberichte ständig dicker würden, dies nicht zum besseren Verständnis der User beitrage.

Fürsprecher der Aktionäre. Ein CFO darf nicht im Elfenbeinturm tätig sein, sein erfolgreiches Wirken ist nur möglich, wenn er über ein zuverlässiges, breites internes und externes Netzwerk verfügt. *Renato Fassbind* stellt auch pointiert in den Vordergrund, dass der CFO der Fürsprecher der Aktionäre ist und bleiben soll. Der CFO hat die Scharnierstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Aktionären möglichst transparent und vertrauenswürdig zu besetzen. Dieser Aufgabe des CFO sind alle anderen untergeordnet, diesbezüglich hegt *Renato Fassbind* keine Zweifel. Nicht verlassen darf den CFO deshalb sein Sinn für die richtige Prioritätenliste. Diese Rolle des CFO führt oft dazu, dass er gerade am Anfang seines Wirkens eher einsam ist und nicht viele Freunde im Unternehmen hat.

Neben seinen Fähigkeiten braucht der CFO wie alle Führungskräfte vor allem auch Integrität; davon ist *Ernst Bärtschi* überzeugt. Zudem soll der CFO mit Commitment, verstanden als innerem Feuer und Leidenschaft, seine Herausforderungen anpacken, ausgeglichen sein, sich selbst motivieren



EVELYN TEITLER-FEINBERG,
DR. OEC. PUBL.,
MITHERAUSGEBERIN DER
IRZ ZEITSCHRIFT FÜR
INTERNATIONALE RECH-
NUNGSLEGUNG, TEITLER
CONSULTING, ZÜRICH,
CONSULTING@TEITLER.CH

und sein Ziel gradlinig anpeilen. Aber Commitment allein genügt nicht, ein Bonus diene als legitimer und notwendiger Motivator. Es ist aber im Auge zu behalten, dass übertriebene Compliance das Commitment killen kann.

Zu den Kernaufgaben des CFO gehören nach Renato Fassbind Talentförderung und die Ausbildung interner Kräfte. Auch die eigene Bildung ist gezielt zu fördern. Ein CFO darf sich nicht scheuen zu sagen: «Da hab ich keine Ahnung, erklär mir das.» In solchen Fällen ist es manchmal wichtig, mit der Lupe ein Problem von allen Seiten zu betrachten. Es fällt dem CFO kein Zacken aus der Krone, wenn er nachhakt; solche Ehrlichkeit fördere den Respekt.

CFO Pitfalls. An einen CFO stellt nicht nur das Unternehmen, sondern auch der Markt harte Anforderungen. Die Kommunikation muss virtuos sein, auch wenn die Organisation eines Unternehmens komplex ist, und ebenso sollten sich die Aussagen der finanziellen Berichterstattung auch im Nachhinein als authentisch erweisen. Hier gilt es, auf der Hut zu sein und die Gratwanderung ohne gefährlichen Misstritt zu bewältigen. Für den Analysten sind die komplexen Finanzungsverhältnisse zu vereinfachen ohne diese zu verfälschen. Die Compliance-Anforderungen wachsen und sind schwierig zu überblicken. Hier braucht ein CFO eines globalen Unternehmens ein kompetentes verlässliches Team: Er darf sich nicht in sämtliche wichtigen Details verlieren. Das gilt auch bezüglich des Rechnungslegungsstandards: Es nütze dem CFO nichts, die IFRS vorwärts und rückwärts auswendig zu können; hier müsse er sich auf den Leiter der Rechnungslegung verlassen können, meint Jürg Fedier. Es ist auch nicht ratsam, gemeinsam mit Teammitgliedern an einer Bilanzpressekonferenz zu kommunizieren: Der CFO muss hier Flagge zeigen und allein informieren, davon ist Hans Ziegler überzeugt. Steht eine Akquisition an, dann ist es auch am CFO, die Synergieeffekte hartnäckig zu hinterfragen. Zu oft kehrt kurz nach einem Unternehmenserwerb Ernüchterung ein, der Enthusiasmus von vor sechs Monaten ist nicht mehr nachvollziehbar. Wie ein Klumpfuss kann ein hoher Goodwill ein Unternehmen belasten.

Ganz anspruchsvoll ist selbstredend die Kommunikation von Rückschritten und Schwierigkeiten, die Medien stürzen sich hier wie Aasgeier auf die Beute. In solchen Situationen muss sich ein CFO einen Ruck geben, seine Angst überwinden und offen kommunizieren, ohne Panik auszulösen. Eine Nachricht werde nicht besser, wenn man sie zurück halte, meint Hans Ziegler. Die Krise sei der Lackmus-Test für ein Team.

Nach Ernst Bärtschi bedeutet das Risiko von Unterschlagung und falschem Reporting einen weiteren möglichen Fallstrick für jeden CFO, und dieser Herausforderung zu begegnen, ist schwierig. Fehlertoleranz ist notwendig, Irrtümer sind aber rasch aufzudecken und zu bereinigen.

Ein CFO darf nicht in einem Unternehmen arbeiten, wenn seine Konzernphilosophie der herrschenden widerspricht. Eine beschlossene Strategie ist vom CFO bedingungslos umzusetzen (Fassbind), aber er wird diese selbstredend im Vorfeld mitbeeinflussen. Einen Verlust strafen die Investoren viel stärker als einen verpassten Gewinn; im Zweifel muss der CFO diesen Fact berücksichtigen.

Schweizer CFO seien tendenziell nicht besonders krisenfest, eher etwas träg, zu teuer und manchmal auch selbstherrlich, äussert sich Björn Johansson. Auch wenn hier ein hochkarätiger Fachmann spricht, würde ich persönlich hinter dieses Statement ein Fragezeichen setzen.

Renato Fassbind warnt davor, die Bilanz gegenüber Profit und Loss (P&L) in ihrer Aussagekraft zu vernachlässigen. Aus seiner Sicht hat die Bilanzoptimierung (Liquidität, Struktur des Anlagevermögens sowie die Finanzierung) den Vorrang vor der Gewinnmaximierung.

All diese Motive auf beiden Seiten sind kaum eine Seltenheit. Das erklärt, weshalb ein CFO gemäss einer Untersuchung in den USA durchschnittlich nur 4,1 Jahre bei der gleichen Unternehmung bleibt.

Fazit. Ein guter CFO zu sein, ist grundsätzlich «rewarding» und facettenreich. Aber gerade Renato Fassbind liess durchblicken, dass es auch einschneidende Opfer gibt, z. B. wenn die Familie zeitweise nur zur kraftspendenden Heimbasis wird, wenn Abschlusstermine, wichtige Begegnungen oder Schulferien einen fremdbestimmen. Es braucht auch eine gesunde Robustheit: Der CFO wird am meisten wahrgenommen, wenn es dem Unternehmen schlecht geht.

Die 4,1 Jahre, die ein CFO durchschnittlich in einem bestimmten Unternehmen verbleibt, scheinen kurz. Schwieriger zu untersuchen, wäre die brennende Frage, ob dies ein Optimum sei oder doch zu wenig angesichts des Einstiegs-Know-how, das sich ein CFO aneignen muss, wenn er in ein neues Unternehmen eintritt. Was sind die Haupttreiber für diese noch zügige Rotation? Will jeder neue CEO den von ihm erkorenen CFO? Ist es der Verschleissfaktor, dem ein CFO im Unternehmen, in dem er arbeitet, unterliegt? Treibt ihn die Aussicht auf höheres Einkommen am meisten oder wünscht er sich nach einer gewissen Zeit eine neue Herausforderung? Oder wird er aktiv durch einen Headhunter dazu verführt? Eine solche Studie über die Hauptmotive des Wechsels könnte man anonym unter den CFO der global bedeutsamsten Unternehmen entwickeln. Eine andere Frage ist, ob man die richtigen Antworten erhalten würde, kennt sich der Mensch in der Regel doch nur mässig, selbst wenn er sich gegenüber ehrlich sein möchte. Den CEO wird aber dieser Hintergrund weniger interessieren, für ihn zählt am Ende des Tages, ob die Kasse stimmt, das Unternehmen eine gute Reputation hat, ob die weiteren Finanzierungsmöglichkeiten der Gruppe intakt sind und ob der CFO den Konzern vor der Investorengemeinde glaubwürdig vertritt. Wichtig ist das Bewusstsein, dass der perfekte CFO eine Illusion ist, auch der hervorragende CFO ist ein Mensch aus Fleisch und Blut, der nicht jahrein, jahraus tagtäglich das Maximum in jeder Hinsicht liefern kann.

Und die Frauen? Die Frauen verkörpern noch immer einen verschwindend kleinen Anteil unter der Gilde der CFO, hüben und drüben. Da sollten sowohl die CEO als auch die weiblichen Profis selbst ab und zu eine nicht geplante Hürde nehmen. Profitieren können beide Seiten. ■