

# Die veränderte Rolle des CFO in der Post-Corona-Zeit

Befragung der Finanzvorstände von führenden deutschen Unternehmen



Eine Studie von Peter Behncke

---

# Inhalt

„Finanzvorstände gehören zu den Gewinnern der Corona-Krise. Ihre interne Position wurde in den Boards nochmals aufgewertet. Viele CFOs nutzen die neue Normalität zur beschleunigten Digitalisierung und gewinnen damit zusätzlichen Spielraum, um strategisch-unternehmerische Aufgaben wahrzunehmen.“

*Peter Behncke, Partner Heidrick & Struggles*

---

## 03 Einleitung

---

## 04 Ergebnisse der Studie

---

### 04 Bedeutungszuwachs des Finanzressorts

---

### 04 Strukturelle Veränderungen

---

### 05 Corona-Krise und Digitalisierung

---

### 06 Konkrete Auswirkungen der Corona-Krise

---

### 09 Corona-Krise: Verhältnis zwischen Finanzvorstand und CEO sowie COO

---

### 09 Ausblick

---

## 10 Zusammenfassung

---

## 11 Methodik, Danksagung und Autor

---

## 12 Heidrick & Struggles

---

# Die veränderte Rolle des CFO in der Post-Corona-Zeit

## Einleitung

Die Corona-Pandemie hat die Welt der Unternehmen erschüttert und neben vielen anderen Auswirkungen auch die Aufgaben der Finanzressorts neu sortiert. Nach einer Reihe wesentlicher ad-hoc Maßnahmen wird nun langsam deutlich, welche grundsätzlichen mittel- bis langfristigen Veränderungen die weltweite Krise für die Rolle des CFO mit sich bringt.

Erfolgreiche Finanzvorstände haben durch entschlossene und umsichtige Entscheidungen die finanzielle Stabilität und damit die Handlungsfähigkeit ihrer Unternehmen gesichert, sie waren in vielen Fällen der Fels in der Brandung ihrer Firmen. Aus den Umständen der „neuen Normalität“ heraus wurden sie in schwierigen Zeiten noch stärker in operative und strategische Entscheidungen mit einbezogen,

auch weil sie als Herren der Zahlen in der Sondersituation die Überlebensfähigkeit der Unternehmen garantierten.

In einer Befragung, die dieser Publikation zugrunde liegt, will Heidrick & Struggles nun einen Blick in die Zukunft werfen. Wie verändert die Corona-Krise die Welt der Finanzressorts, welche neuen Aufgaben, welche neuen Prioritäten kommen in den kommenden Monaten und Jahren auf die CFOs zu? Wird die Corona-Krise genutzt, um die Digitalisierung der Finanzressorts verstärkt voranzutreiben? Wie schätzen deutsche CFOs die aktuelle Lage ein, ist die kritische Phase aus ihrer Sicht für ihre jeweiligen Konzerne bereits überwunden?

Für diese und weitere Fragestellungen haben wir kürzlich einen strukturierten

Fragebogen verschickt und 50 Antworten erhalten. Die wesentlichen Ergebnisse dieser CFO Befragung zur „veränderten Rolle des CFO in der Post-Corona-Zeit“ wurden mit Intensivinterviews mit Finanzvorständen ergänzt.

Mit der aktuellen Veröffentlichung setzt Heidrick & Struggles als international führender Anbieter von Executive Search und ergänzenden personalnahen Dienstleistungen, die unter dem Dach Heidrick Consulting zusammengefasst sind, eine Reihe von unregelmäßigen Publikationen fort. Wir fassen dabei unser Know-how aus dem engen Austausch mit Top-Managern zu relevanten Fragen zusammen.

2017 erschien in dieser Reihe die Studie „Der Finanzvorstand der Zukunft“.

# Ergebnisse der Studie

## Bedeutungszuwachs des Finanzressorts

Zu Beginn der Befragung werfen wir einen kurzen Blick zurück. Die These lautet: Mit Beginn der Corona-Krise rückte das Finanzressort in eine Schlüsselrolle zur Sicherung der Unternehmen. Oft noch im Zustand eines allgemeinen Schocks musste ein belastbarer finanzieller Rahmen für schwierige Wochen und Monate geschaffen werden. Cash, Kreditlinien und Zahlungsfähigkeit gewannen eine akute Bedeutung, die Anfang des Jahres 2020 niemand absehen konnte. Wir wollten vor diesem Hintergrund wissen, ob sich in der internen Architektur der Unternehmen etwas geändert hat. Wurde der CFO im

Laufe des Jahres „wichtiger“?

Ein Ergebnis unserer Befragung gibt diese zusätzlich gewonnene Relevanz wieder. Demnach hat seit Ausbruch der Corona-Pandemie die Bedeutung des Finanzvorstands innerhalb des Unternehmens deutlich zugenommen. So sehen es zumindest 74 Prozent unserer befragten CFOs. Das restliche Viertel konstatiert, dass sich im Innenverhältnis die Bedeutung des Finanzressorts nicht verändert hat. Als vielleicht deutlichster Ausdruck einer Neujustierung des Finanzressorts mag gelten, dass kein einziger von 50

Finanzvorständen der Meinung ist, sein Fachbereich hätte im Unternehmen seit Mitte März 2020 an Relevanz eingebüßt.

„Dass sich etwas im Unternehmen verlagert hat, ist in unseren Board Meetings zu spüren. Meine Einschätzung ist von höherem Gewicht als zu Vor-Corona-Zeiten. Gefühlt bin ich heute eindeutig die Nummer 2 im Unternehmen.“

## Seit Ausbruch der Corona-Pandemie: Die Bedeutung des Finanzressorts innerhalb des Unternehmens



## Strukturelle Veränderungen

Hat die Corona-Krise und die unternehmerische Reaktion darauf grundsätzlich das Finanzressort in den Unternehmen verändert? 44 Prozent der befragten

Finanzvorstände entschieden sich für die Option „ja“, eine knappe Mehrheit für die Antwort „nein“. Nicht alle Finanzvorstände erkennen also die Entstehung eines „neu-

en Finanzressorts“, obwohl wir im Laufe der Befragung deutliche Veränderungen bei der Schwerpunktsetzung der Arbeit in der Post-Corona-Zeit sehen werden.

## Verändern Corona-Krise und die Reaktion darauf grundsätzlich Aufgaben, Struktur und Prioritäten des Finanzressorts in Ihrem Unternehmen?



## Corona-Krise und Digitalisierung

Eine tiefgreifende Veränderung betrifft zweifellos das Ausmaß und die Geschwindigkeit, in der sich die Finanzfunktion digitalisiert. Eine Gesprächspartner sagt:

**„Mit dem Schub durch Corona geht bei der Digitalisierung doch jetzt einiges zackiger in der Umsetzung.“**

Drei Viertel unserer Befragten geben an, dass die Corona-Krise die Digitalisierung der Prozesse ihres Finanzressorts beschleunigt. Die Digitalisierung wird dabei als Instrument und Voraussetzung begriffen, das „New Normal“ besser zu managen.

Schon in unserer Studie zum „Finanzvorstand der Zukunft“ war klar erkennbar, dass die Digitalisierung eine hohe Priorität genießt, die es den CFOs letztlich erlaubt, sich noch intensiver um strategische und operative Aufgabenfelder zu kümmern.

Um zu diesem Aspekt den „State of the Art“ zu ermitteln, fragten wir grundsätzlich nach dem „Stand der Digitalisierung“ des Finanzressorts. 70 Prozent vergaben ihren Abteilungen die Note 2 (auf einer Skala von 1 bis 4), was eine grundsätzliche Zufriedenheit markiert. Dass von 50 CFOs allerdings nur ein Einziger die Note 1 vergab, mag ein Hinweis darauf sein, dass

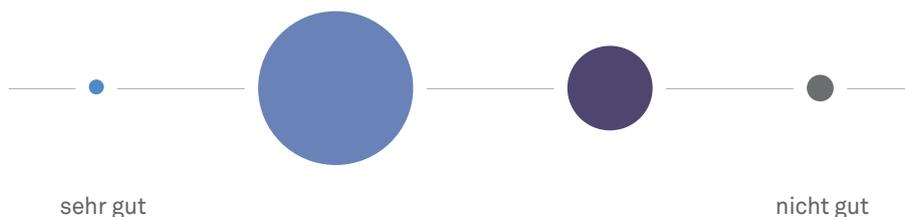
es noch deutlich Raum für Verbesserungen gibt.

**„Wir hatten die Digitalisierung schon vor der Krise ganz oben auf der Agenda.“**

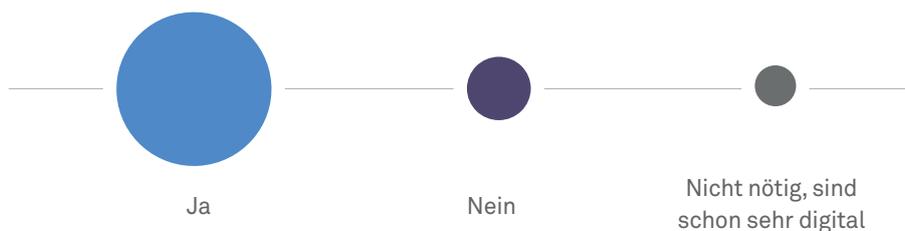
Im Zuge der Digitalisierung des Finanzressorts wurden auch kritische Stimmen laut. Ein Interviewpartner wies auf folgende Entwicklung hin:

**„Man sourct derzeit mehr als man sollte, das ist ein gefährlicher Trend.“**

### Wie schätzen Sie grundsätzlich den Stand der Digitalisierung im Finanzressort ein?



### Beschleunigt die Corona-Krise die Digitalisierung der Prozesse Ihres Finanzressorts?



## CFO & Digitalisierung

In unserem White Paper „Der Finanzvorstand der Zukunft“ beleuchteten wir bereits den State of the Art der Digitalisierung der Finanzressorts. Vier von fünf CFOs sagten dabei, die Digitalisierung hätte ihre Arbeit und ihren Alltag bereits verändert. Gleichzeitig sei die Digitalisierung bei weitem noch nicht ausgereizt. Effizienzsteigerungen wurden in der Automatisierung des Reportings, der Standardisierung von Prozessen und Systemen, der verbesserten Datenverfügbarkeit und -auswertbarkeit und damit einer schnelleren und klareren Transparenz über zentrale Kennzahlen

gesehen. Insbesondere die Bereiche Accounting, Treasury und Controlling galten unseren Gesprächspartnern als wertsteigernd digitalisierbar. Als Ziel sahen es die CFOs auch an, ihre „Finanzwelt“ noch besser mit den gesamten anderen betrieblichen Daten- und Prozessflüssen zu integrieren. Als Zukunftsthemen wurden Artificial Intelligence, Block Chain Technology, die weitere Digitalisierung der Prozesslandschaft, Erkenntnisse durch Big Data Analytics und Robotics für Abschlüsse genannt.

## Konkrete Auswirkungen der Corona-Krise

Inhaltlich steht die Frage im Zentrum unserer Studie, welche Auswirkungen die Pandemie auf das Finanzressort besitzt und welche spezifischen Aufgaben des CFO dabei im Zuge der Veränderungen durch die Corona-Krise an Bedeutung gewinnen. Dazu gaben wir neun relevante Kategorien vor, die bewertet werden sollten (Grafik diese Seite). Um die Sichtweise der Finanzvorstände noch besser in eine Reihenfolge bringen zu können, sollten die befragten CFOs die neun Kategorien zusätzlich priorisieren (Grafik nächste Seite).

### Szenario- und Cash-flow-Planung

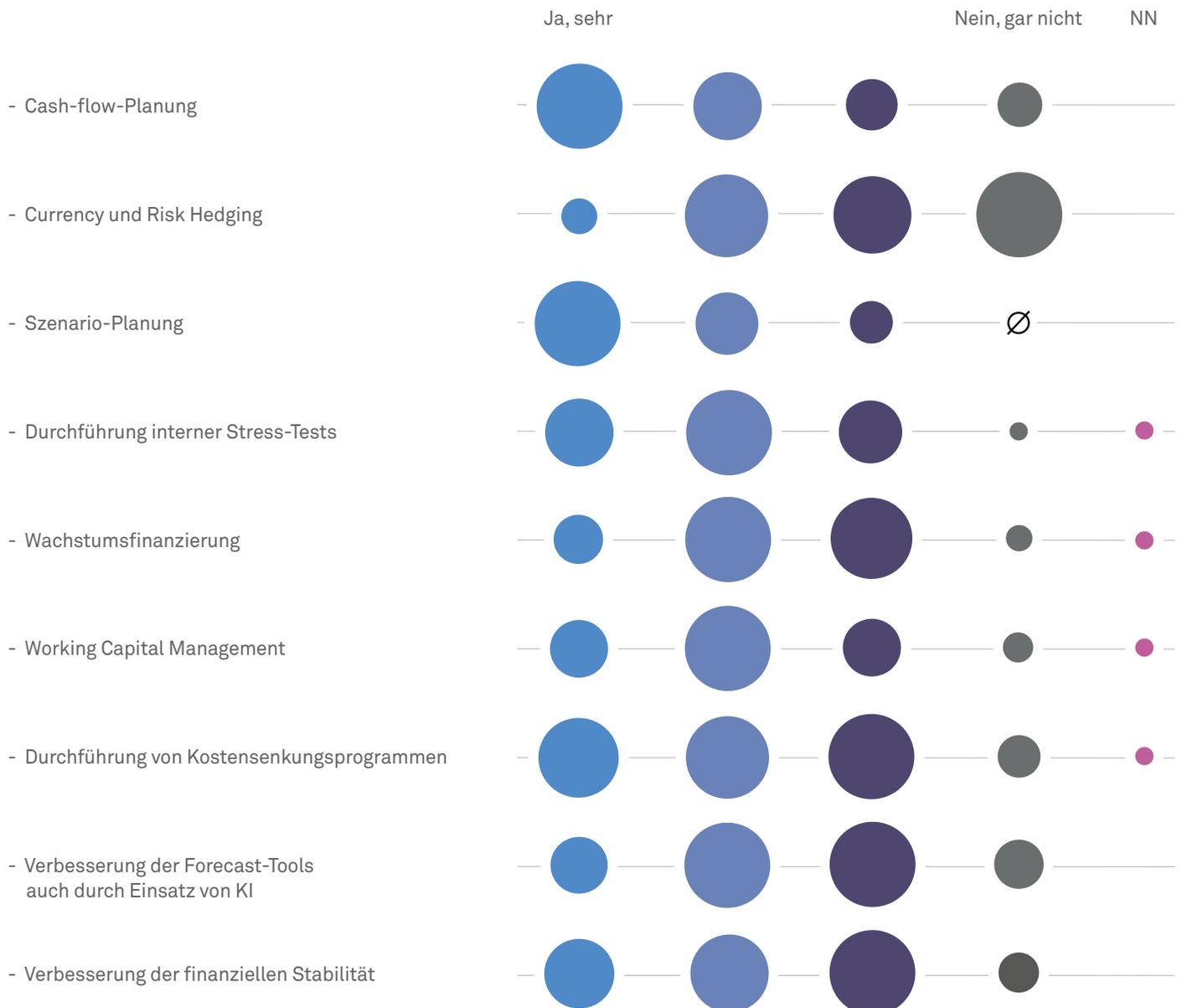
Finanzvorstände legten während der bisherigen Pandemie und über diese hinaus ihr größtmögliches Augenmerk auf „Cash is King“. Über die Priorisierung der „Szenario-Planung“ und der „Cash-flow-Planung“ ist die Zahlungsfähigkeit ihrer Unternehmen fest im Blick der CFOs. Mit der Kontrolle über diese beiden Felder wird auch die Grundlage für oft notwendige zusätzliche Verhandlungen mit Banken und Investoren geschaffen.

Zur Szenario- und Cash-flow-Planung

gehört auch ein exakter Überblick zu Risikoforderungen, die „wir uns sehr genau angeschaut haben“ (ein Gesprächspartner) und eine deutlich tiefere Analyse der Bilanzen und Cash-Positionen von Kunden und Lieferanten.

„Unser Motto ist: Liquidität hält uns am Leben. Eine solche Überlegung spielte früher keine Rolle, da war es eine Selbstverständlichkeit, zu überleben.“

## Wenn Sie den Blick in die Zukunft richten: Sehen Sie für die Post-Corona-Zeit relevante Auswirkungen auf die folgenden Bereiche Ihrer Tätigkeit als CFO?



Der enorme Bedeutungsgewinn der Szenario-Planung spiegelt wider, wie volatil und sensibel viele Märkte auf die Maßnahmen der Pandemiebekämpfung reagieren. Mit Best- und Worst-Case Szenarien bereiten sich die Unternehmen demnach systematisch auf die Auswirkungen von Marktveränderungen auf die finanzielle Situation ihrer Unternehmen vor und bestimmen letztlich auch, in welchem Maße sie sich über einen zusätzlichen Kreditbedarf in die Abhängigkeit von Banken begeben müssen.

Die hohe neue Aufmerksamkeit auf die Szenario-Planung ist dabei nicht nur ein Teil des Krisenmodus der vergangenen Monate. Unsere Befragung legt die Vermutung nahe, dass diese Form der professionellen Vorhersage auch in Zukunft bleiben wird. Die Installation und die hohe Aufmerksamkeit für eine Szenario-Planung deuten auch darauf hin, dass Finanzvorstände als Folge des Corona-Schocks für die Zukunft für etwaige weitere Krisen gerüstet sein wollen.

### „Liquidität und Kreditbeschaffung sind key für uns.“

Dieser Wandel der Prioritäten zieht sich durch das gesamte Unternehmen und ist nicht nur auf die Finanzressorts beschränkt. Auch Funktionen wie beispielsweise Human Resources und die Tätigkeit von Betriebsräten werden auf lange Zeit wachsam und vorbereitet sein für etwaige künftige Unbill. Auch in diesen und weiteren Bereichen werden verantwortliche Manager ein entsprechend leistungsfähiges System der Szenario-Planung implementieren.

Szenario-Planung und Cash-flow-Planung gehen aus Sicht der Finanzvorstände Hand in Hand. Von ihnen hängen Agilität und unternehmerische Beweglichkeit ab. Sie setzen dem Vorstand den Rahmen für die erforderlichen und möglichen Entscheidungen. Ohne diese Transparenz mit Hilfe von belastbaren Daten wäre es kritisch, Antworten auf die Covid-19 Herausforderungen zu finden. Je hochwertiger die Qualität der finanziellen Szenario-Planung, desto präziser der Diskussionsprozess in den Vorständen.

### „Mehr denn je liefert ein pragmatischer CFO mit Hilfe von Szenario- und Cash-flow-Pla-

### nung jene Fakten, die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen sind.“

Waren die Sicherung der Liquidität sowie die Kontrolle über den Cash-flow und die Zahlungsziele vornehmliche Aufgaben der ersten Stunde, hat sich die Lage in vielen Unternehmen inzwischen stabilisiert. Ein CFO stellvertretend: „Mittlerweile hat sich die Cash-Lage wieder etwas entspannt, man sieht zu, dass die Vorräte auch wiederaufgebaut werden.“ Was sich jedoch so rasch nicht mehr ändern wird, ist eine grundsätzliche Bewertung: „Das Bewusstsein für die Bedeutung von Cash ist deutlich ausgeprägter als früher“.

### Working Capital Management

Auf Platz drei unseres Prioritäten-Rankings landet das „Working Capital Management“. Auch das wäre in Vor-Corona-Zeiten so nicht der Fall gewesen. Dieses Aufgabenfeld dient der Erhöhung der Liquidität, etwa durch die Reduzierung der Lagerbestände oder eines strengeren Forderungsmanagements. Auch eine forcierte Veräußerung von Forderungen (Factoring) wird dabei in Betracht gezogen. Insofern ergänzt die Schwerpunktsetzung

auf das Working Capital Management den Trend zur Sicherung der Cash-Position.

Szenario-Planung, Cash-flow-Planung und Working Capital Management als (künftige) Prioritäten der Tätigkeit des CFO machen die einschneidenden Folgen der Covid-19 Pandemie deutlich. Diese Aufgaben ersetzen frühere Schwerpunkte, die auf der Erhöhung der Profitabilität, der Finanzierung globaler Expansion und, bei börsennotierten Unternehmen, aktienkursfördernden Maßnahmen wie beispielsweise dem Rückkauf eigener Wertpapiere lagen.

Gleichzeitig gilt es zu differenzieren: Während kein einziger unserer 50 befragten Finanzvorstände keine Auswirkungen der Corona-Krise auf die Szenario-Planung konstatiert, ist eine größere Gruppe bei den Auswirkungen auf Cash-flow Planung und das Working Capital Management zurückhaltender. Hier wird sichtbar, dass selbstverständlich die Folgen der Pandemie sehr unterschiedlich auf einzelne Branchen und Unternehmen durchschlagen. Die Auswirkungen auf die Tätigkeit von CFOs in krisenaffinen Sektoren wie der Automobilindustrie oder dem Anlagen- und Maschinenbau sind

### Künftige Priorisierung der Aufgaben des Finanzchefs



stärker und zeigen sich in den Antworten der entsprechenden Finanzvorstände. CFOs in anderen Branchen, beispielsweise Healthcare, Pharma, Konsumgüter oder Handel berichten umgekehrt von anderen Schwerpunkten ihrer Tätigkeit. Die Szenario-Planung und Liquiditätssicherung spielt für diese Gruppe eine große, aber keine so überragende Rolle.

### **Kostensenkungsprogramme und Wachstumsfinanzierung**

In der aktuellen und künftigen Prioritätenliste von Finanzvorständen deutscher Unternehmen rangiert die „Durchführung von Kostensenkungsprogrammen“ an vierter Stelle. Dies ist ein deutlicher Hinweis auf anstehende Restrukturierungen, sofern diese nicht schon auf den Weg gebracht sind.

Neben und nach der Sicherung der Liquidität im Jahr 2020 werden sich die CFOs im laufenden Jahr nun zunehmend damit beschäftigen, die notwendigen Anpassungen ihrer Unternehmen an die neuen Realitäten vorzunehmen. Die Finanzressorts geben dabei den Rahmen vor und werden mittels der Steuerung über die KPIs die einzelnen Restrukturierungsprozesse maßgeblich beeinflussen. Zusammen mit dem Vorstandsvorsitzenden bestimmen die CFOs die Richtung der Kostensenkungsmaßnahmen, um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Firmen mittel- bis langfristig zu gewährleisten.

Mit diesem Fokus auf der Kostenseite vollziehen viele Unternehmen und ihre Finanzvorstände eine Kehrtwendung gegenüber der Vor-Corona-Zeit. Das Aufgabenfeld „Wachstumsfinanzierung“ rangiert nur noch auf Platz fünf der CFO-Prioritäten mit einem sichtbaren Abstand zu „Durchführung von Kostensenkungsprogrammen“. Diese Gewichtung über die Breite der deutschen Wirtschaft wäre in der vergangenen Dekade nach der Überwindung der großen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 undenkbar gewesen. In dieser langen Phase der Prosperität standen Wachstumsprogramme im Vordergrund, nicht Restrukturierungsmaßnahmen.

Demnach ist der aktuell stärkere Fokus auf die Kostenseite auch für viele CFOs Neuland. Das Gros von ihnen ist erst im

vergangenen Jahrzehnt auf die Position der Leitung der Finanzabteilung gerückt. Die Rolle des „Sanierungs-CFOs“ ist auch deshalb eine besondere Herausforderung. Zur gelungenen Bewältigung dieser Aufgabe gehört es, notwendige Restrukturierungsmaßnahmen passend nach innen und außen zu kommunizieren. Restrukturierungen sollten im aktuellen Umfeld nicht nur präzise analysiert und exekutiert, sondern auch angemessen vermittelt werden. Zu häufig wurden in der Vergangenheit entsprechende Konzepte zwar umgesetzt, die Mitarbeiterschaft dabei aber verloren, was dann im Übergang zu einer weiteren Wachstumsphase zum Problem wurde. Auch die Kapitalmärkte erwarten heute, dass Anpassungen nicht so durchgeführt werden, dass zu viel Porzellan zerschlagen wird und damit bei Mitarbeitern und im Markt ein vermeidbares Maß an Unsicherheit ausgelöst wird.

Auch bei dem Aspekt „Durchführung von Kostensenkungsmaßnahmen“ war bei Online-Befragung und Intensivinterviews eine deutliche Branchendifferenzierung sichtbar. Traditionelle, produzierende Sektoren stehen vor deutlich größeren Aufgaben als Branchen wie Healthcare oder jüngere digitale Geschäftsmodelle, die zum Teil durch die Pandemie einen Schub erhalten haben und bei denen Restrukturierungen demnach überhaupt nicht auf der Tagesordnung stehen.

### **Verbesserung der Forecast-Tools**

Obwohl professionelle „Szenario-Planung“ im Pandemiejahr 2020 eine herausragende Bedeutung gewonnen hat, rangiert die „Verbesserung der Forecast-Tools, auch durch den Einsatz von KI“ lediglich auf einem hinteren Platz der künftigen CFO-Prioritätenliste. Erklärbar ist dieses Ergebnis unserer Befragung durch die bislang auf diesem Feld noch nicht wirklich großen Fortschritte beim Einsatz der entsprechenden Technologien. Noch scheinen KI-unterstützte Systeme in Finanzressorts in weiten Teilen Zukunftsmusik zu sein, ohne dass die Mehrzahl der amtierenden Finanzvorstände ihnen bereits eine überragende Relevanz zur Zukunftsgestaltung einräumen würde. Gleichzeitig, so auch einzelne Antworten in unseren Intensivinterviews, bewerten CFOs die bestehenden Forecast-Tools als

ausreichend leistungsfähig, auch ohne KI-Unterstützung.

### **Stress-Tests sowie Currency und Risk Hedging**

Was für KI-gestützte Forecast-Tools gilt, ist auch bei dem Thema „Durchführung von Stress-Tests“ zu beobachten. Sie spielen eine gewisse Rolle, verändern ihre Bedeutung durch die aktuelle Corona-Krise aber nicht grundsätzlich. Diese Instrumente werden nach unserer Überzeugung aber dennoch im Anschluss der konkreten Krisenbewältigung auf dem Radar der Finanzressorts ihren Platz einnehmen.

Anders verhält es sich mit unserer Frage zu „Currency und Risk Hedging“. Dies ist in jenen Finanzressorts, für die dieses Instrument eine Rolle spielt – etwa, wenn es darum geht, Rohstoffpreise oder den Ölmarkt abzusichern – gang und gäbe. Entsprechend ist der letzte Platz auf unserer Prioritätenliste nur die logische Folge des befriedigenden Status quo und kein Versäumnis.

**„Currency und Risk Hedging ist bei uns übliche Praxis und hat sich durch die Krise nicht groß verändert.“**

### **Der Einstieg des Staats**

Finanzvorstände diskutieren derzeit mit großer Leidenschaft über die Möglichkeiten, neue Finanzierungsformen seitens des Staates in Anspruch zu nehmen. Im Rahmen unserer Interviews kam klar zum Ausdruck, dass viele CFOs davor jedoch massiv zurückschrecken. Sie argumentieren, die unternehmerische Freiheit würde dadurch erheblich eingeschränkt werden. Diese Sichtweise wird in Gesprächen, Verhandlungen und durch erste Erfahrungen mit dem Bund und seinen Institutionen und Vertretern bestätigt. Finanzhilfen des Staates werden von CFOs, mit denen wir gesprochen haben, lediglich als ultimo ratio betrachtet.

**„Wenn Sie einmal den Staat mit am Tisch sitzen haben, werden Sie ihn nur schwer wieder los. Genug prominente Beispiele gibt es ja in Deutschland.“**

## Corona-Krise: Verhältnis zwischen Finanzvorstand und CEO sowie COO

Die Corona-Krise hat das interne Zusammenspiel von Vorständen markant verändert. Durch die überragende Bedeutung der Sicherung der Liquidität und der finanziellen Stabilität von Unternehmen – bislang eine Selbstverständlichkeit – rückten in vielen Unternehmen die Finanzvorstände ins Zentrum des Geschehens. Ein Trend der vergangenen Dekade – der Bedeutungszuwachs der Funktion des CFO – wurde 2020 im Zuge der Bekämpfung der Pandemieauswirkungen noch verstärkt.

Diese Entwicklung manifestiert sich auch in unserer Befragung. Eine große Zahl von Finanzvorständen intensivierte nochmals ihre Kooperation mit dem Vorstandsvorsitzenden. So gaben 72 Prozent der von uns befragten CFOs an, dass ihre Zusammenarbeit mit dem CEO seit März 2020 „enger“ geworden sei. Und auch zum Chief Operations Officer (COO) gestaltet sich bei knapp über der Hälfte der Befragten „die Zusammenarbeit enger“. Ein entgegengesetzter Trend wurde uns auch in den Intensivinterviews von keinem Gesprächspartner berichtet.

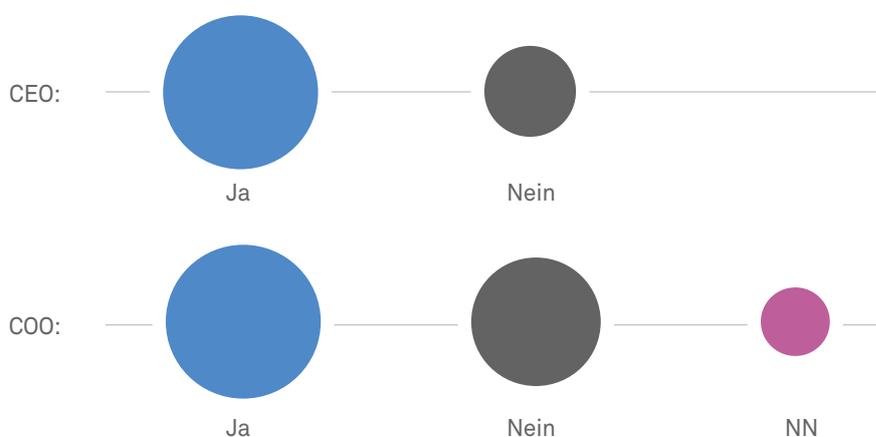
Es ist die Aufgabe eines unabhängig denkenden CFOs, seine Vorstandskollegen zeitnah mit allen relevanten finanziellen Daten zu versorgen. Gleichzeitig werden Vorstände und vor allem der CEO die Analysen und Standpunkte des Finanzvorstandes in ihre Betrachtungen miteinbeziehen. Wenn CFO, CEO und COO im Rahmen der Krisenbekämpfung nun noch

enger zusammenrücken, ist das nur gut für die Unternehmen.

Um es mit den Worten eines CFOs zu sagen:

„Seit Ausbruch der Pandemie passiert bei uns ohne Abstimmung mit dem Finanzressort nichts mehr.“

### Gestaltet sich die Zusammenarbeit seit Ausbruch der Corona-Krise mit CEO und COO enger?

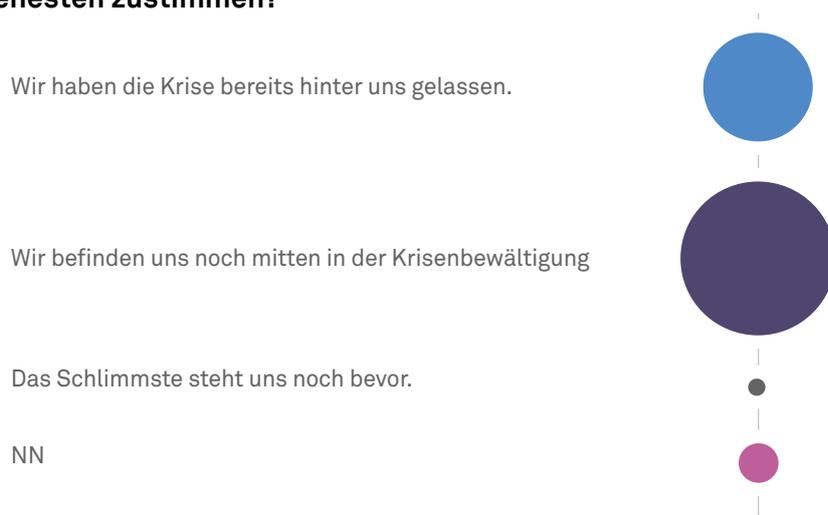


## Ausblick

Abschließend baten wir in unserer Befragung um eine generelle Einschätzung, in welchem Stadium der Krisenbewältigung sich das Unternehmen der teilnehmenden CFOs befindet. Zum Stichtag 4. November sah sich knapp ein Drittel der Finanzvorstände bereits in einer Post-Krisen-Phase, in der die konkreten Gefahren durch Covid-19 und die wirtschaftlichen Folgen überwunden sind. Die Mehrheit von 60 Prozent sieht sich noch mitten in der Krisenbewältigung, während nur ein einziger Finanzvorstand anmerkte, seinem Unternehmen stünde „das Schlimmste noch bevor“.

Mit diesem tiefen Blick in die Praxis bestätigt sich, was sich seitens des Bundeswirtschaftsministeriums und der Wirtschaftsforschungsinstitute jüngst als Konjunkturbild für Deutschland herausgestellt hatte. Entgegen der Befürchtungen im ersten Lockdown und im Sommer 2020 scheint die Pandemiebekämpfung zwar in weiten Teilen der Unternehmenswelt

### Bezüglich der Corona-Krise und Ihrer Funktion als CFO: Welcher Aussage würden Sie mit Blick auf die Kennzahlen am ehesten zustimmen?



Schäden hinterlassen zu haben, aber es droht kein unkontrollierter flächendeckender Brand.

Dieses Fazit ist auch ein Verdienst der Finanzvorstände, sofern diese Liquidität und Zahlen im Griff behalten haben. Jen-

seits besonders hart betroffener Unternehmen in Luftfahrt und Touristik scheint die Mehrzahl der deutschen Unternehmen mit Flexibilität und Anpassungsfähigkeit durch die Krise zu kommen. Dies ist jedoch lediglich eine Momentaufnahme.

# Zusammenfassung

Die Online-Befragung wie die Intensivinterviews mit Finanzvorständen zu der „veränderten Rolle des CFO in der Post-Corona-Zeit“ lässt zusammenfassend folgende Ergebnisse und Interpretationen zu:

- Die Bedeutung des Finanzressorts und seiner Leitung hat seit Ausbruch der Pandemie zugenommen: 74 Prozent der Befragten geben dies zu Protokoll. 26 Prozent geben an, die Bedeutung sei gleichgeblieben. In keinem Unternehmen ist die Bedeutung des Finanzressorts, laut befragter CFOs, gesunken. Diese Gewichtsverlagerung ist bleibend.
- 44 Prozent sagen, dass die Corona-Krise und die Reaktion darauf grundsätzlich Aufgaben, Struktur und Prioritäten des Finanzressorts im Unternehmen verändert hätten. Immerhin eine knappe Mehrheit sieht diese fundamentale Neuausrichtung nicht. Die Problemlösungen werden in diesen Unternehmen offensichtlich in den gegebenen Strukturen bewältigt.
- Eine deutliche Veränderung wird dennoch bei der Digitalisierung von rund drei Viertel der befragten CFOs konstatiert. Die Corona-Krise habe die Digitalisierung im Finanzressort in 76 Prozent der Unternehmen beschleunigt. Acht weitere Prozent sagen, dies sei nicht nötig, weil die Digitalisierung ihrer Firma ohnehin weit fortgeschritten sei.
- Wir wollten zudem wissen, welche Auswirkungen die Corona-Pandemie im Detail auf einzelne Tätigkeitsfelder des CFOs hat. Wir haben dazu neun Kategorien zur Bewertung zur Auswahl gestellt. Die größten Veränderungen ergeben sich in der folgenden Reihenfolge: Szenario-Planung, Cash-flow Planung, Working Capital Management, Durchführung von Kostensenkungsprogrammen, Wachstumsfinanzierung, Verbesserung der Forecast-Tools auch durch Einsatz von KI, Verbesserung der finanziellen Stabilität, Durchführung interner Stress-Tests sowie Currency und Risk Hedging.
- Es wird deutlich, dass insbesondere die Sicherung

der Liquidität (“Cash is King“) als höchste Priorität angesehen und diese Aufgabe auch die nächste Zeit prägen wird. Zudem soll über eine hochwertige Szenario Planung die bestmögliche Transparenz für operative und strategische Vorstandsentscheidungen geschaffen werden.

- Die Durchführung von Kostensenkungsprogrammen steht vor der Finanzierung von Wachstum. Dies ist ein deutliches Zeichen dafür, dass im Jahr 2021 Restrukturierungen auf der Agenda einer erheblichen Zahl von CFOs stehen. Bei dieser Aufgabe zeichnet sich eine breite Spreizung von Branche zu Branche und Unternehmen zu Unternehmen ab.
- 72 Prozent der CFOs geben an, dass sich seit Ausbruch der Pandemie die Zusammenarbeit mit ihrem Vorstandsvorsitzenden intensiviert hat. 52 Prozent sagen, ihre Zusammenarbeit mit dem COO gestalte sich seither enger. CFO, CEO und COO rücken demnach im Angesicht der aktuellen und künftigen Herausforderungen deutlich enger zusammen.
- 32 Prozent der CFOs sind der Meinung, ihre Unternehmen hätten die durch die Corona Pandemie ausgelöste Krise bereits hinter sich gelassen, 60 Prozent geben an, sie befänden sich noch mitten in der Krisenbewältigung, nur 2 Prozent sagen, das Schlimmste stünde ihrem Unternehmen noch bevor.

Insbesondere die ergänzenden Interviews mit Finanzvorständen machten deutlich, dass die Relevanz von CFO und Finanzressort während der Pandemie und aller Voraussicht nach auch in der Post-Corona-Zeit, wenn es darum geht, verlorenes Wachstum zügig aufzuholen, zugenommen hat.

Viele CFOs stehen aktuell vor dem Spagat, über die Sicherung der Liquidität und mit Hilfe von Restrukturierungsmaßnahmen kurzfristig die Überlebensfähigkeit ihrer Unternehmen zu garantieren und gleichzeitig die Weichen für mittel- bis langfristiges Wachstum zu stellen.

# Methodik

Heidrick & Struggles hat im Oktober 2020 einen strukturierten Online-Fragebogen an knapp 200 Finanzvorstände deutscher Unternehmen verschickt. Bis zum 4. November haben 50 CFOs ausgefüllte Fragebögen an uns zurückgesendet. Die Antworten geben eine große Breite der deutschen Wirtschaft wieder, sie reichen von Unternehmen des DAX und Firmen anderer Börsensegmente über große Familienunternehmen bis in die Mitte des deutschen Mittelstands. Die teilnehmenden CFOs bilden ebenfalls eine Vielzahl von Branchen ab.

Im November wurden die Ergebnisse der Befragung durch rund ein Dutzend Intensivinterviews ergänzt und vertieft.

# Danksagung

Wir möchten uns bei allen Teilnehmern unsere Online-Befragung und insbesondere bei den Gesprächspartnern der Intensivinterviews ganz herzlich bedanken.

# Autor

## Peter Behncke

Peter Behncke ist Partner im Frankfurter Büro von Heidrick & Struggles und Mitglied der weltweiten Industrie- sowie der CFO-Practice Group.

Peter Behncke verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Executive Search. Bevor er in die Personalberatung gewechselt ist, gehörte er dem Vorstand einer börsennotierten Venture Capital Firma in Berlin an. Der Betriebswirt startete seine Karriere bei Price Waterhouse, heute PwC, im Bereich Corporate Finance mit Schwerpunkt auf M&A und Restrukturierungen.

Innerhalb seiner heutigen Tätigkeit im Feld der CFO Practice von Heidrick & Struggles ist Peter Behncke auf die Besetzung von Finanzvorständen spezialisiert sowie auf die Bereiche Controlling, Steuern und Treasury.



---

# HEIDRICK & STRUGGLES

THE LEADERSHIP COMPANY®

Heidrick & Struggles (Nasdaq: HSII) serves the senior-level talent and leadership needs of the world's top organizations as a trusted advisor across executive search, leadership assessment and development, organization and team effectiveness, and culture shaping services. Heidrick & Struggles pioneered the profession of executive search more than 60 years ago. Today, the firm provides integrated leadership solutions to help our clients change the world, one leadership team at a time.®

[www.heidrick.com](http://www.heidrick.com)

---

**Düsseldorf:**

Dreischeibenhaus 1  
40211 Düsseldorf  
Germany  
Phone: +49 211 82820  
Fax: +49 211 591627

**Frankfurt:**

Ulmenstrasse 30  
60325 Frankfurt/Main  
Germany  
Phone: +49 69 6970020  
Fax: +49 69 69700299

**Bremen:**

Contrescarpe 45  
28195 Bremen  
Germany  
Phone: +49 421 62658830

**München:**

Lenbachplatz - Ottostrasse 1  
80333 München  
Germany  
Phone: +49 89 998110  
Fax: +49 89 99811111