

---

**Deloitte.Mittelstandsinstitut**

an der Universität Bamberg



---

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

---

# **Organisation des CFO-Bereichs im Mittelstand**

von

Wolfgang Becker, Johannes Krämer,  
Michaela Staffel und Patrick Ulrich



**Otto-Friedrich-Universität Bamberg**

**Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 163**

**ISBN 3-931810-86-0**

## **Impressum**

### *Herausgeber*

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker  
Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg (i. G.)

Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
Feldkirchenstrasse 21  
D-96052 Bamberg

Fon +49.(0)951.863.2507

Fax +49.(0)951.39705

Mail [dmi@uni-bamberg.de](mailto:dmi@uni-bamberg.de)

Internet [www.professorwbecker.de](http://www.professorwbecker.de)

### *Druck*

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.  
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!

Bamberg 2011, Printed in Germany.



## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Executive Summary.....</b>	<b>2</b>
<b>3 Einführung zur Rolle des CFO im Mittelstand .....</b>	<b>6</b>
3.1 Das Four-Faces-Modell des modernen CFO.....	7
3.2 Spezifika der CFO-Position im Mittelstand .....	9
<b>4 Beschreibung der Forschungsmethodik .....</b>	<b>13</b>
4.1 Begründung des qualitativen Forschungsansatzes .....	13
4.2 Charakterisierung der Forschungsmethode Fallstudie .....	15
4.3 Das problemzentrierte Interview im Zentrum der Fallstudien .....	17
<b>5 Aufbau und Durchführung der Interviews .....</b>	<b>20</b>
5.1 Vorbereitung der Interviews .....	20
5.2 Durchführung der Interviews .....	23
5.3 Nachbereitung der Interviews .....	27
<b>6 Charakterisierung der Probanden.....</b>	<b>30</b>
6.1 Rechtsform- und gründungsspezifische Charakterisierung .....	30
6.2 Marktspezifische Charakterisierung .....	32
6.3 Unternehmensgrößenspezifische Charakterisierung.....	35
6.4 Personenspezifische Charakterisierung .....	42
<b>7 Organisation des CFO-Bereichs im Mittelstand .....</b>	<b>45</b>
7.1 Organisationsformen des CFO-Bereichs im Mittelstand.....	45
7.2 Charakteristika und Ziele der organisatorischen Gestaltung .....	54
7.3 Veränderungen im CFO-Bereich .....	63
7.4 Zusammenarbeit im CFO-Bereich .....	66
7.5 Zusammenarbeit zwischen dem CFO und anderen C-Levels ....	77
7.6 Einflussmöglichkeiten des CFO .....	87
<b>8 Alphabetisches Verzeichnis der CFOs.....</b>	<b>100</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Die Autoren .....</b>	<b>XV</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Integration von Controlling, Finance und Accounting .....	7
Abbildung 2: Die vier Facetten des CFO Framework.....	8
Abbildung 3: Mittelständische Unternehmen nach DMI .....	10
Abbildung 4: Allgemeine Unternehmenstypologie des Mittelstands .....	11
Abbildung 5: Vorgehensweise in Fallstudienuntersuchungen.....	16
Abbildung 6: Forschungskonzeption im Gegenstrom nach <i>Becker</i> .....	18
Abbildung 7: Grobstruktur Aufbau und Inhalt Leitfaden .....	22
Abbildung 8: Strukturanalyse .....	23
Abbildung 9: Standorte der befragten Unternehmen .....	27
Abbildung 10: Rechtsform der befragten Unternehmen.....	31
Abbildung 11: Gründungsjahr der befragten Unternehmen .....	32
Abbildung 12: Wirtschaftsbereiche der befragten Unternehmen .....	33
Abbildung 13: Produkte und Dienstleistungen .....	34
Abbildung 14: Marktanteil der befragten Unternehmen .....	35
Abbildung 15: Anzahl der Standorte im Inland.....	36
Abbildung 16: Anzahl der Standorte im Ausland.....	37
Abbildung 17: Anzahl der Beschäftigten der befragten Unternehmen .....	38
Abbildung 18: Jährlicher Umsatz der befragten Unternehmen .....	39
Abbildung 19: Größenklassen der befragten Unternehmen.....	40
Abbildung 20: Beschäftigte im CFO-Bereich.....	41
Abbildung 21: Kosten im Finanzbereich.....	42
Abbildung 22: Funktion der Interviewten .....	43
Abbildung 23: Geschlecht der Probanden.....	44
Abbildung 24: Strukturierung Controlling nach Anwendungsbereichen .....	47
Abbildung 25: Beispiel für eine mittelständische CFO-Organisation .....	48
Abbildung 26: Verbreitete Funktionen im CFO-Bereich .....	49

Abbildung 27: Anzahl der Abteilungen für die Funktionen CFA .....	50
Abbildung 28: Verteilung der CFA-Abteilungen.....	51
Abbildung 29: Differenzierte internationale Struktur.....	52
Abbildung 30: Integrierte internationale Struktur .....	53
Abbildung 31: Strukturierung der internationalen CFO-Organisation .....	54
Abbildung 32: Modell des unternehmerischen Handelns .....	55
Abbildung 33: Charakteristika der organisatorischen Gestaltung I .....	56
Abbildung 34: Charakteristika der organisatorischen Gestaltung II .....	58
Abbildung 35: Existenz von Besonderheiten in der CFO-Organisation .....	60
Abbildung 36: Besondere Ausgestaltungsmerkmale CFO-Organisation .....	61
Abbildung 37: Veränderungen CFO-Organisation in der Vergangenheit.....	63
Abbildung 38: Geplante Veränderungen der CFO-Organisation .....	65
Abbildung 39: Zusammenarbeit CFA und Hierarchieebenen.....	67
Abbildung 40: Mechanismen zur Sicherstellung der Zusammenarbeit.....	68
Abbildung 41: Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen CFA .....	69
Abbildung 42: Grad der Verzahnung zwischen CFA.....	70
Abbildung 43: Existenz von CFOs in Tochtergesellschaften .....	72
Abbildung 44: Zusammenarbeit Holding-CFO und Tochter-CFOs .....	74
Abbildung 45: Einheiten CFO-Bereich mit Standardisierung .....	75
Abbildung 46: Einheiten CFO-Bereich ohne Standardisierungspotential ....	76
Abbildung 47: Zusammenarbeit zwischen CEO und CFO .....	80
Abbildung 48: Aufgabengebiete von CEO und CFO.....	81
Abbildung 49: Ausschließliche Zuständigkeit CEO .....	82
Abbildung 50: Ausschließliche Zuständigkeit CFO .....	83
Abbildung 51: Gemeinsame Zuständigkeit CEO und CFO .....	84
Abbildung 52: Zusammenarbeit mit anderen Akteuren.....	86
Abbildung 53: Klassifizierung von Zwei-Personen-Spielen.....	88
Abbildung 54: Ausübung von Macht bzw. Einfluss .....	90
Abbildung 55: Übergeordnete Führungsprinzipien.....	92

Abbildung 56: Formen der Einflussnahme .....	93
Abbildung 57: Machtbasis der CFOs.....	95
Abbildung 58: Verwendete Begrifflichkeit für den Einfluss.....	96
Abbildung 59: Subjektiv wahrgenommene Machtstärke der CFOs.....	98
Abbildung 60: Bestärkende/beschränkende Akteure für den CFO .....	99

## 1 Einführung

Im Forschungsprojekt „**Die Rolle des CFO im Mittelstand**“ stand das veränderte Rollenverständnis des modernen CFO in mittelständischen Unternehmen im Mittelpunkt. In besonderer Art und Weise wurden die Einflussfaktoren auf die Tätigkeit des modernen CFO sowie dessen primäre Aufgabengebiete thematisiert. Insbesondere die Facetten des Strategist und des Stewards treten vermehrt in den Vordergrund der Betrachtung.

In den geführten **42 Interviews** mit mittelständischen CFOs zum Thema „Die Rolle des CFO im Mittelstand“ wurde zusätzlich zu den genannten Themen auch die **organisatorische Gestaltung des CFO-Bereichs** thematisiert. Diese bildet die Grundlage des vorliegenden Forschungsberichtes.

**Besonderer Dank** gilt den teilnehmenden CFOs, die mit ihrer Unterstützung dieses Forschungsprojekts einen Einblick in die praktische Arbeit eines CFO gegeben und damit die **vorliegende Untersuchung** erst möglich gemacht haben. Unser Dank gilt auch Herrn Dr. rer. pol. Christian Kunz für seinen fachlichen Input und die zahlreichen Diskussionen zum Thema CFO. Besonderer Dank schließlich auch an die studentischen Mitarbeiter des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling für ihre Ideen, Anregungen und Mithilfe bei der Durchführung der Interviews und der Erstellung dieses Beitrags.

Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der **Forschung**, sondern auch aus Sicht der **Unternehmenspraxis** wertvolle Einblicke in das Rollenverständnis des CFO in mittelständischen Unternehmen ermöglicht.

Bamberg, im Juli 2009

Die Autoren



## 2 Executive Summary

Der CFO-Bereich in mittelständischen Unternehmen ist analog zur Rolle des CFO im Mittelstand einem fortschreitenden **Wandel** unterzogen.

Die für mittelständische Unternehmen charakteristischen flachen Hierarchien und schnellen Entscheidungswege zeigen sich auch in der vorliegenden Untersuchung. Mittelständische CFOs verantworten durchschnittlich **5,5 Abteilungen**, während es in Großunternehmen acht bis neun sind.

Alle CFOs, die Angaben zur Organisation des CFO-Bereichs machen, weisen eine **funktionale Gliederung** ihres Aufgabebereichs auf. Die Funktionen Controlling (88 Prozent), IT (75 Prozent) und Finanzen (69 Prozent) sind am häufigsten in Abteilungsform ausgestaltet.

Hinsichtlich der Aufteilung der klassischen CFO-Aufgabebereiche Controlling, Finance und Accounting ist in der Stichprobe eine **Vielzahl von Organisationsalternativen** identifizierbar. Es lässt sich feststellen, dass mit zunehmender Größe von Unternehmen und CFO-Bereichen eine **organisatorische Trennung** der einzelnen Aufgaben in getrennte Abteilungen einhergeht.

In Bezug auf die **organisatorische Ausgestaltung** des CFO-Bereichs werden von den CFOs insbesondere die Abteilungsanzahl, die Organisationsstruktur, die Strukturiertheit/Standardisierung sowie die Verzahnung zwischen den Abteilungen des CFO-Bereichs als charakteristisch angesehen. Die **wesentlichen Ziele** im Rahmen der Organisation des CFO-Bereichs sind der Ausbau internationaler Kompetenz, die Sicherstellung der Finanzierung sowie die Einführung klarer Prozesse und Regeln.

In 38 Prozent der befragten Unternehmen liegen nach Einschätzung der CFOs besondere Ausgestaltungsmerkmale der Organisation des CFO-Bereichs vor. Als wichtigste **Besonder-**

**heit** wird hierbei das breitere Aufgabenspektrum des CFO als in einem klassischen CFO-Bereich, verbunden mit einem **gesteigerten Wertbeitrag** des CFO für das Gesamtunternehmen, gesehen. Diese Ausweitung des Aufgabengebietes stellt höhere Anforderungen an die Qualifikation des CFO und erfordert eine holistische Sicht auf die Disziplinen Controlling, Finance und Accounting.

Als in der Vergangenheit stattgefundenen Veränderungen im CFO-Bereich lassen sich vor allem **Umstrukturierungsmaßnahmen** identifizieren. Ein großer Teil der befragten CFOs gibt aber auch an, dass in der Vergangenheit keine Veränderungen in den Organisationsstrukturen des CFO-Bereichs stattgefunden haben.

Ein ähnliches Bild zeigt sich für die zukünftig geplanten Veränderungen der Organisation des CFO-Bereichs. Der überwiegende Teil der CFOs, die eine Einschätzung zu dieser Fragestellung abgeben, plant **keine Veränderungen** in der näheren Zukunft. In anderen Unternehmen der Stichprobe werden aufgrund der zu beobachtenden **Komplexitätssteigerung** hingegen häufig Umstrukturierungs- und Standardisierungsmaßnahmen angestrebt.

Die Zusammenarbeit der Bereiche Controlling, Finance und Accounting mit anderen Hierarchieebenen wird als **sehr eng**, allerdings als **nur teilweise institutionalisiert** beschrieben. Die Kooperation wird vorrangig durch regelmäßige Meetings, informelle Abstimmungen, regelmäßige Reports und IT-Systeme sichergestellt.

Die Bereiche Controlling, Finance und Accounting arbeiten jedoch auch untereinander sehr eng zusammen und stimmen sich mit Hilfe **regelmäßiger Meetings** sowie IT-Systemen ab. Die Kommunikation wird dabei durch die räumliche Bündelung der Abteilungen unterstützt.

Sieben Prozent der Interviewteilnehmer streben eine **stärkere Verzahnung** der Bereiche Controlling, Finance und Accounting,

beispielweise durch die Schaffung einer internationalen CFA-Community, an. Wichtig ist hierbei, dass die Bereiche Controlling, Finance und Accounting zwar als **eigenständige Abteilungen** bestehen bleiben sollen, dass aber die Zusammenarbeit zwischen diesen Abteilungen weiter intensiviert werden muss.

In 26 Prozent der untersuchten Unternehmen agieren **eigenständige CFOs** in den Tochtergesellschaften. Diese stimmen sich einerseits im Rahmen regelmäßiger Meetings, andererseits aber auch durch **direkten Kontakt**, beispielsweise in Form von Telefonaten, mit dem Holding-CFO ab. Die Zusammenarbeit ist auch an dieser Stelle sehr eng.

In Hinblick auf die standardisierten Einheiten des CFO-Bereichs werden von den CFOs hauptsächlich **Prozess- und Reporting-standards** genannt. Da jedoch eine zu starke Standardisierung zu Flexibilitätsverlusten führt, erachten 19 Prozent der befragten CFOs eine Standardisierung sowohl generell als auch bezogen auf einzelne Bereiche als nicht sinnvoll.

Die Zusammenarbeit zwischen CFO und CEO bei der Strategischen Planung, bei Investitionsentscheidungen und der Unternehmenskommunikation ist **überwiegend sehr eng** und wird durch regelmäßige Meetings und eine gegenseitige Information/Kommunikation sichergestellt. Es existieren jedoch auch Aufgabengebiete, die entweder ausschließlich in den Zuständigkeitsbereich des CFO oder in den des CEO fallen. So obliegen die **Unternehmensstrategie** und die Kommunikation an externe Stakeholdergruppen vorrangig dem CEO, während der CFO für **finanzielle Themen** und die Repräsentation gegenüber internen Stakeholdern zuständig ist.

Die Zusammenarbeit zwischen CFO und anderen Akteuren ist ebenfalls sehr eng und wird durch eine offene/direkte Kommunikation sowie regelmäßige Meetings gewährleistet. Auch spielt an dieser Stelle ein **gutes persönliches Verhältnis** eine große Rolle.

Der CFO ist Teil des unternehmerischen **Willensbildungsprozesses** und mit anderen Akteuren im Unternehmen interdependent verbunden. Die Ausübung von **Einfluss** zulasten einer Abstimmung und Verhandlungsstrategie wird von 34 der befragten 42 CFOs bevorzugt. Nach ihren obersten Führungsprinzipien befragt, geben die CFOs vor allem die Prinzipien **Kooperation**, **Transparenz**, aber auch **Hierarchie** an.

In Bezug auf konkrete Formen der Ausübung von Einfluss bzw. Macht bevorzugen CFOs die Taktik der **Überzeugung/Überredung** und greifen weniger auf traditionelle Mechanismen wie Information oder positive/negative Sanktionen zurück. Dies könnte in der einzigartigen Informationsposition des CFO begründet sein, der mit seinem **Fachwissen** prädestiniert dafür ist, andere Akteure von der Richtigkeit seiner Auffassung zu überzeugen.

Die CFOs schreiben ihren Einfluss mehrheitlich ihrer **Position** und weniger ihrer Person oder der Situation zu. 35 der 42 Befragten sehen für sich eine subjektiv **hohe Machtstärke**, was zusammen mit den bisherigen Ausführungen als ein weiteres Indiz für die Stärkung der Rolle des CFO im Mittelstand gesehen werden kann.

### 3 Einführung zur Rolle des CFO im Mittelstand

Die Bedeutung der Position des CFO in der heutigen **Unternehmenspraxis** sollte nicht zu gering angesetzt werden. Doch war dies nicht immer so. Früher war die Funktion des Finanzchefs eher innengerichtet und durch **administrative Tätigkeiten** geprägt.<sup>1</sup> Die Tätigkeit ähnelte der Aufgabe eines obersten Buchhalters. Das fehlende Renommee des CFO, der meist kaufmännischer Geschäftsführer oder Finanzvorstand hieß, ging mit dem oftmals **beschränkten Verständnis** der Öffentlichkeit bezüglich der Themenbereiche Controlling, Finance und Accounting einher. Zudem galten Kenntnisse in den genannten Bereichen Controlling, Finance und Accounting als ausreichend für die Position als CFO.<sup>2</sup> Diese **enge Auslegung** der CFO-Tätigkeit erscheint in der heutigen Praxis jedoch mehr und mehr obsolet.<sup>3</sup>

Heutzutage wird die Rolle des CFO zumeist anders interpretiert. Nicht selten wird der CFO als **zweiter Mann** in Vorstand oder Geschäftsführung gesehen, welcher dem Vorsitzenden beratend und unterstützend zur Seite steht.<sup>4</sup> Eine der Hauptaufgaben des modernen CFO ist die Verbindung einer soliden Basis aus Controlling, Finance und Accounting mit dem Ziel der **Performancesteigerung**.<sup>5</sup> Als Lohn für die CFOs bieten sich unter anderem **neue Karriereperspektiven**. So ist in jüngster Zeit im In- und Ausland zu beobachten, dass sich der CFO als möglicher Nachfolger für die Leitung eines großen Geschäftsbereichs oder auch für die **Nachfolge** eines ausscheidenden CEOs anbietet. Ein aktuelles Erfolgsbeispiel ist *Karl-Gerhard Eick*. Er war von 2000 bis 2009 Finanzvorstand der *Deutsche*

---

<sup>1</sup> Vgl. *Daum* (2008), S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. *Schäffer/Büttner/Zander* (2009), S. 375.

<sup>3</sup> Vgl. *Angel/Rampersad* (2005), S. 45.

<sup>4</sup> Vgl. *Schäffer/Büttner/Zander* (2009), S. 375.

<sup>5</sup> Vgl. Deloitte/Economist Intelligence Unit (Hrsg., 2007), S. 6.

Telekom AG und ist seit 1. März 2009 Vorstandsvorsitzender des Konzerns *Arcandor* (früher *KarstadtQuelle*).

Der CFO ist zudem – aus Sicht betriebswirtschaftlicher Funktionen – derjenige im Leitungsgremium, der in seiner Hauptfunktion der fortschreitenden **Integration** der Themenbereiche **Controlling**, **Finance** und **Accounting** verpflichtet ist.

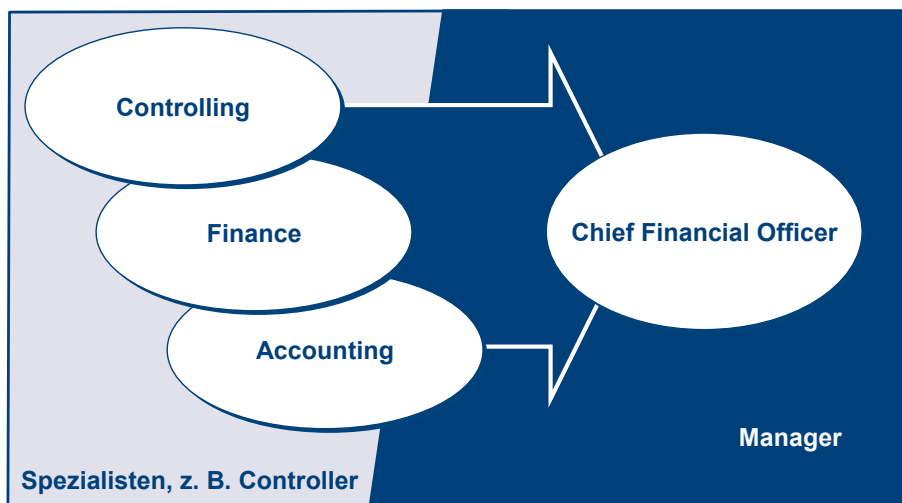


Abbildung 1: Integration von Controlling, Finance und Accounting<sup>6</sup>

Insofern könnte man den CFO als Institutionalisierung einer modern geprägten Controllingsicht verstehen, welche sich in der Unternehmenspraxis am ehesten unter dem Oberbegriff des **Value Based Management**<sup>7</sup> subsumieren lässt.

### 3.1 Das Four-Faces-Modell des modernen CFO

Basierend auf aktuellen empirischen und theoretischen Erkenntnissen wurden von mehreren – meist US-amerikanischen – Beratungs- und Prüfungsunternehmen Ansätze der Klassifikation von CFO-Rollen entwickelt.<sup>8</sup> Von der US-amerikanischen Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaft

<sup>6</sup> Quelle: *Becker (2009a)*, S. 174.

<sup>7</sup> Zum Zusammenhang von Controlling und Value Based Management vgl. z.B. *Böhl (2006)*.

<sup>8</sup> Vgl. z.B. die Ansätze von *booz&co. (Hrsg., 2004)*, *IBM (Hrsg., 2007)*, *KPMG (Hrsg., 2007)*, *Ernst & Young (Hrsg., 2008)*.

Deloitte, welche eine eigene Serviceline zur Unterstützung von CFOs unterhält, stammt ein alternatives Modell zum **Rollenverständnis** des **modernen CFO**. Dieses weist dem CFO vier mögliche Facetten im Rahmen der Ausübung seiner Aufgaben zu.

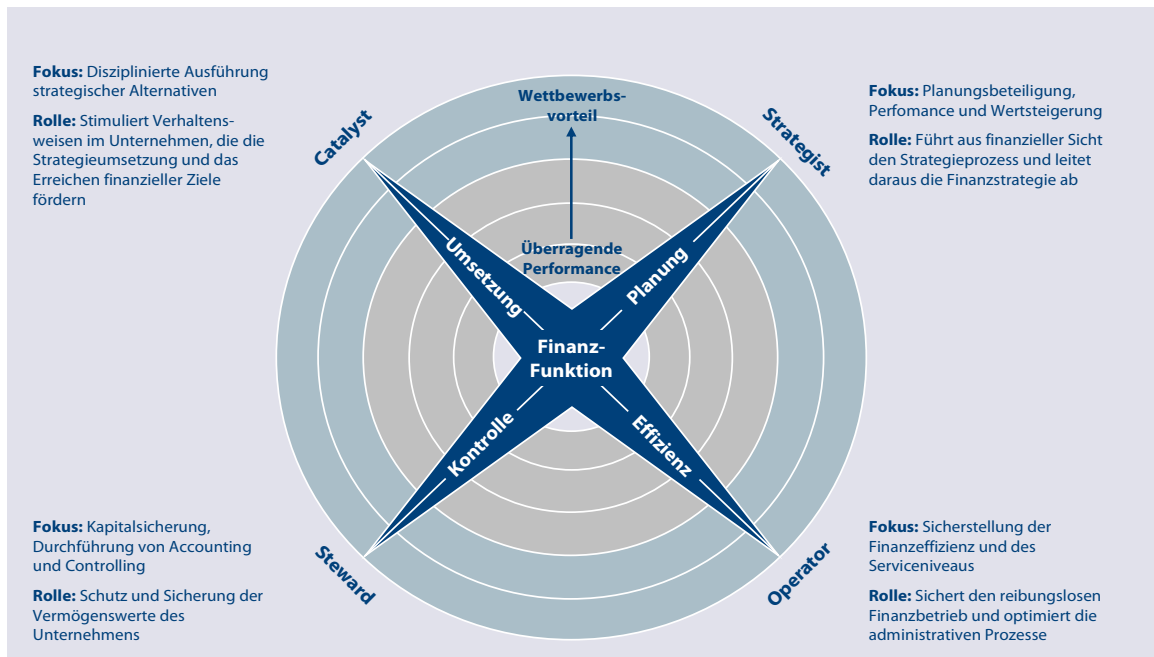


Abbildung 2: Die vier Facetten des CFO Framework<sup>9</sup>

Zwei der Facetten des Modells werden als eher traditionell, zwei als eher modern gesehen. Die Facette des **Operator**, welche die Größe Effizienz in den Vordergrund stellt, spricht dem CFO die Aufgabe zu, die **Finanzeffizienz** und das Serviceniveau innerhalb des gesamten Unternehmens sicherzustellen.

Die Facette des **Steward** fokussiert die Kapitalsicherung. Eine reibungsfreie Abwicklung von Accounting und Controlling ermöglicht es dem CFO, seiner Funktion als **Treuhänder** nachzukommen und die Vermögenswerte des Unternehmens zu sichern. Aus theoretischer Perspektive ließe sich die Rolle des CFO als Treuhänder der Kapitaleigentümer mit der **Stewardship Theory** von *Davis, Schoorman* und *Donaldson* erklären,

<sup>9</sup> In Anlehnung an: *Deloitte/Economist Intelligence Unit* (Hrsg., 2007), S. 4.

nach der Manager altruistisch orientiert sind und versuchen, den Nutzen der Unternehmenseigentümer zu maximieren.<sup>10</sup>

Die beiden Facetten des **Strategist** und des **Catalyst** wurden bisher in dieser Form nicht oder kaum beim CFO gesehen.<sup>11</sup> Die Facette des Strategist teilt dem CFO die Rolle zu, für **Performance** und Wertsteigerung federführend verantwortlich zu sein. Dies äußert sich insbesondere durch die starke Beteiligung des CFO am Prozess der **operativen** und **strategischen** Planung.

Aus der Facette des Catalyst ließe sich die Anforderung an CFOs ableiten, nicht nur vorbereitende Aktivitäten zu übernehmen, sondern **Veränderungen** auch **aktiv anzustoßen**. Insofern wird der CFO zum obersten Architekten des **Change Management** im Unternehmen. Themen wie der Unternehmens- und Personalentwicklung kommt in diesem Zusammenhang große Bedeutung zu.

### 3.2 Spezifika der CFO-Position im Mittelstand

Die Position des CFO in mittelständischen Unternehmen muss aufgrund der Spezifika dieses Betriebstyps als von der Ausprägung der CFO-Rolle in Großunternehmen unabhängige, eigenständige Problemstellung betrachtet werden. Die Größenkriterien der vorliegenden Operationalisierung wurden im Vergleich zu früheren Untersuchungen mit Mittelstandsfokus deutlich nach oben angehoben. Mittelständische Unternehmen sind gemäß *Becker* und *Ulrich*<sup>12</sup> in einer ersten Annäherung quantitativ und qualitativ wie folgt zu definieren:

---

<sup>10</sup> Vgl. *Davis/Schoorman/Donaldson* (1997), S. 26ff.

<sup>11</sup> Ansätze finden sich z.B. in der Wahrnehmung des CFO als sogenanntem business navigator, welcher profitables Wachstum vorantreiben soll. Vgl. *Daum* (2008), S. 2ff.

<sup>12</sup> Vgl. *Becker/Ulrich* (2009), S. 2ff.



Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
<b>Mittlere Unternehmen</b>	<b>bis ca. 3.000</b>	<b>bis ca. 600 Mio. EUR</b>
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

**Mittelständische Unternehmen sind:**

- Eigentümer- bzw. Familien-geführte Unternehmen;
- Manager-geführte Unternehmen  
bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder  
einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio. Euro und
- Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

**Abbildung 3: Mittelständische Unternehmen nach DMI<sup>13</sup>**

Um eine überschneidungsfreie Untersuchung mittelständischer Unternehmen zu ermöglichen, wird diese **erweiterte Mittelstandsdefinition** mit einer Typologie mittelständischer Unternehmen verbunden, welche auf dem konstitutiven Charakter der beiden Kategorien Besitz und Leitung beruht.<sup>14</sup>

In der vorliegenden Untersuchung wird davon ausgegangen, dass die unterschiedliche **Besitz- und Leitungskonstellation** der verschiedenen Unternehmenstypen einen der Haupteinflussfaktoren auf die Tätigkeit des CFO in mittelständischen Unternehmen darstellt.

Eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen kann als **Eigentümer-Unternehmen** klassifiziert werden. Diese Unternehmen besitzen hinsichtlich ihrer Leitungs- und Besitzstruktur besondere Merkmale. So kann sowohl Besitz als auch Leitung einer Einzelperson zugeordnet werden. Bezüglich dieses Unternehmenstyps sind insbesondere die Auswirkungen der vorliegenden Besitz- und Leitungsstruktur auf die Rolle des CFO von wissenschaftlichem und auch praktischem Interesse. Insofern

<sup>13</sup> In Anlehnung an: *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 20.

<sup>14</sup> Vgl. *Gutenberg* (1962), S. 12ff.

muss untersucht werden, wie die Zusammenarbeit zwischen dem Eigentümer in seiner Position als **oberstem Leitungsorgan** und dem CFO ausgestaltet ist. Dabei wird vermutet, dass der Eigentümer eines Eigentümer-geführten Unternehmens an allen Entscheidungen, die finanzielle Auswirkungen auf sein Privatvermögen aufweisen, partizipieren möchte.

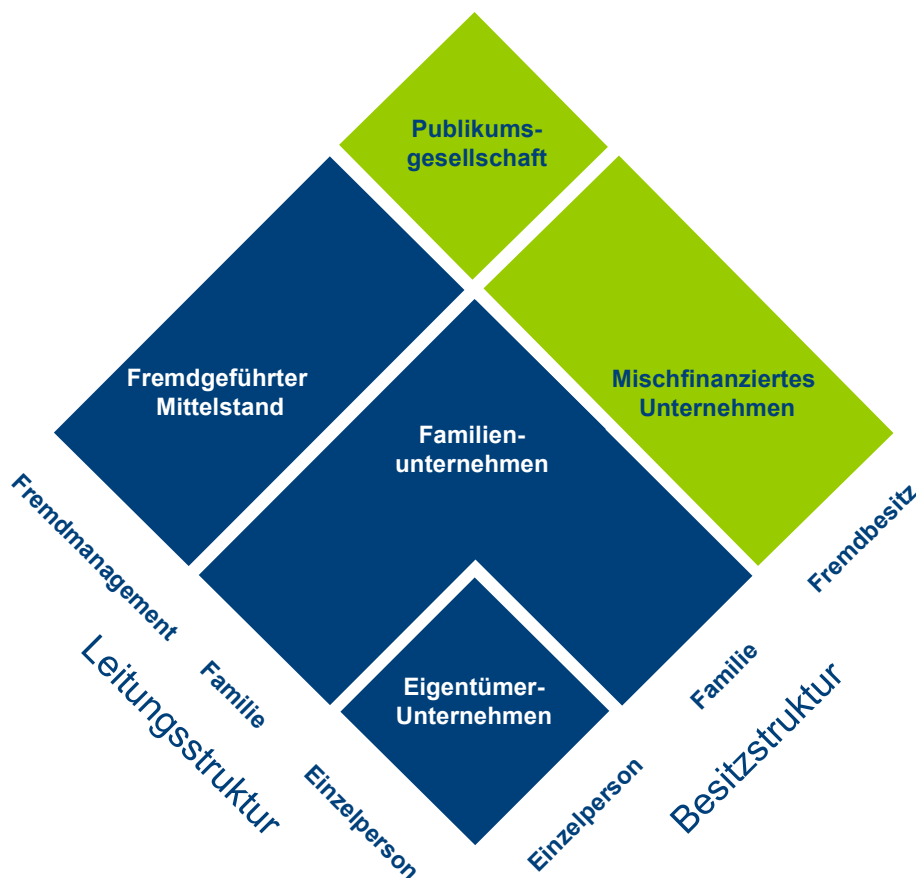


Abbildung 4: Allgemeine Unternehmenstypologie des Mittelstands<sup>15</sup>

**Familienunternehmen** weisen in Bezug auf Leitungs- und Besitzstruktur einen unmittelbaren Einfluss der Familie auf. Oberster Entscheidungsträger (z.B. als CEO) ist stets ein Familienmitglied – auch dann, wenn ein Fremdmanagement in der Geschäftsführung etabliert ist. Auch hier soll untersucht werden, welche Auswirkungen diese Leitungs- und Besitzstruktur auf

<sup>15</sup> In Anlehnung an: Becker/Ulrich (2009), S. 6.

Aufgaben, Funktionen und Rollen des CFO hat. Ein möglicher Untersuchungsgegenstand könnte die Frage sein, welche **Weisungsgebundenheit** der CFO zum einen in Bezug auf die Familienmitglieder, die aktiv oder passiv im Unternehmen agieren, und zum anderen in Bezug auf das Fremdmanagement aufweist. Darüber hinaus könnte auch eine Untersuchung des **Vertrauensverhältnisses** zwischen dem CFO und den im Unternehmen agierenden Familienmitgliedern von Bedeutung sein.

Der **fremdgeführte Mittelstand** zeichnet sich dadurch aus, dass sich das Unternehmen im Besitz einer Einzelperson oder einer Familie (mindestens zwei Personen) befindet, während die Leitung komplett an ein externes Management vergeben wurde. Aufgrund der zunehmenden Entfernung der Familie vom operativen Geschäft werden in Anlehnung an die quantitative Mittelstandsdefinition des *Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg*<sup>16</sup> nur Unternehmen bis ca. 3.000 Mitarbeiter oder 600 Millionen Euro Umsatz zu dieser Gruppe gezählt. Größere Unternehmen mit vergleichbaren Besitz- und Leitungsstrukturen sind qualitativ eher mit Publikumsgesellschaften vergleichbar.

Für die CFO-Forschung stellt sich insbesondere die Frage, wie sich die vermutete Mittlerfunktion des CFO zwischen der Unternehmerfamilie und dem angestellten CEO/Vorstandsvorsitzenden auf die Rolle und Aufgabengebiete des CFO auswirkt. Da der CFO in solchen Unternehmen nicht nur die Belange des Unternehmens, sondern aufgrund der Besitzstruktur auch indirekt die Vermögenssituation der nicht operativ tätigen Eigentümer oder der Unternehmerfamilie treuhänderisch verantwortet, könnte sich diese spezielle Konstellation im Aufgabenportfolio niederschlagen.

---

<sup>16</sup> Vgl. *Becker/Ulrich* (2009), S. 2ff.

## 4 Beschreibung der Forschungsmethodik

Die vorliegende Untersuchung verfolgt vornehmlich das Ziel, ein geschlossenes Aussagensystem zur Rolle des CFO in mittelständischen Unternehmen zu generieren. Im Folgenden wird der gewählte Forschungsansatz thematisiert.

### 4.1 Begründung des qualitativen Forschungsansatzes

Die Fragestellung nach dem Rollenverständnis von CFOs in mittelständischen Unternehmen weist einen sehr **hohen Novitätsgrad** auf. Aufgrund des Mangels an theoretischen und empirischen Erkenntnissen stehen vor allem Fragen des „Wie?“ und „Warum?“ im Vordergrund. Durch geschlossene Fragebögen würde man das Untersuchungsfeld eventuell zu stark einschränken, da unter anderem keine Nachfragen der Untersuchungsteilnehmer möglich wären. Hinzu kommt der **große Umfang** des Themenfeldes, welcher den Zugang zum Untersuchungsobjekt zusätzlich erschwert. Die generelle Überflutung mit Studienanfragen führt dazu, dass geschlossene Fragebögen auf Führungsebenen von Unternehmen generell eher selten beantwortet werden. Die Rücklaufquoten liegen kaum jenseits von 20 Prozent.<sup>17</sup>

Die skizzierte Forschungssituation setzt eine Offenlegung von **individuellen Kausalstrukturen** voraus, welche durch eine auf standardisierten Fragebögen basierende Forschung kaum zu leisten ist. Deshalb muss ein Forschungsansatz verwendet werden, der einerseits die für die quantitative Analyse notwendige Tiefe bietet und andererseits hinreichend flexibel und offen ist um die Auswertung verschiedener Tendenzen innerhalb des untersuchten Bereichs zu ermöglichen.

---

<sup>17</sup> Vgl. z.B. *Flacke* (2007), S. 90.

Hierzu gilt der **qualitative Forschungsansatz** nach *Bortz* und *Döring*<sup>18</sup> als besonders geeignet. Eine spezielle Variante der qualitativen Forschung ist die sogenannte **Grounded Theory Methodology** (GTM).<sup>19</sup> Dieser auch als gegenstandsverankerte Theoriebildung titulierte Ansatz stellt in diesem Zusammenhang keine eigene Methode dar, sondern basiert auf einer Reihe in-einander greifender Verfahren wie z.B. der **komparativen Analyse** oder dem **theoretischen Sampling**. Zusätzliche Fälle werden nur dann für die Analyse hinzugenommen, wenn sie einen Mehrwert im Vergleich zur bereits bestehenden Stichprobe darstellen.<sup>20</sup>

Zentraler Vorteil der GTM ist die Anwendung **unterschiedlicher Kodierprozeduren** zur Auswertung einer qualitativen Befragung. Die Leitidee dieses Kodierprozesses ist die Methode ständigen Vergleichens oder „constant comparative method“. Für diesen analytisch geprägten Prozess wird eine Reihe von **Mitteln** und **Verfahren** vorgeschlagen<sup>21</sup>, von denen in der vorliegenden Untersuchung eine **systematische Konzeptionalisierung** der Konzepte und ein als **Kodierparadigma** bezeichnetes Set grundsätzlicher generativer Fragen von Bedeutung sind.

Für die Auswertung der erhobenen Daten wird das **Prinzip der theoretischen Sensibilität** verfolgt. Dies bedeutet, dass der Hauptteil der Informationen zwar aus empirischen Daten generiert wird, aber gleichzeitig durch die ex ante Festlegung einer bestimmten **theoretischen Perspektive** die Gewinnung neuer Einsichten durch das empirische Material eingeschränkt wird.<sup>22</sup>

Die theoretische Perspektive der vorliegenden Untersuchungen basiert auf konzeptionellen Arbeiten vor allem im Themenfeld

---

<sup>18</sup> Vgl. *Bortz/Döring* (2002), S. 295ff.

<sup>19</sup> Vgl. *Mruck/Mey* (2009), S. 32ff.

<sup>20</sup> Vgl. *Mruck/Mey* (2009), S. 34.

<sup>21</sup> Vgl. *Strübing* (2008), S. 18ff.

<sup>22</sup> Vgl. *Strübing* (2008), S. 58.

**Unternehmensführung & Controlling.** Als **zentrales Element** des empirischen **Forschungsdesigns** der vorliegenden qualitativen Untersuchung ist die Fallstudie zu identifizieren. Im Folgenden wird dementsprechend die Forschungsmethode Fallstudie als zentrales Element der vorliegenden Untersuchung näher erläutert.

#### 4.2 Charakterisierung der Forschungsmethode Fallstudie

Eine Fallstudie ist eine Art der **empirischen Untersuchung**, bei der ein Phänomen oder Konstrukt in seinem natürlichen Kontext untersucht wird.<sup>23</sup> Gemäß *Yin* können für Fallstudien **verschiedene Datenquellen** herangezogen werden, unter anderem Beobachtungen, Dokumente und Interviews.<sup>24</sup> Fallstudien führen im Vergleich zu anderen Forschungsmethoden zu einem besseren Verständnis relevanter **Zusammenhänge** und damit zur Erklärung des untersuchten Phänomens.

Das methodische Vorgehen der Arbeit orientiert sich an der bei *Eisenhardt* dargestellten Methode zur Ableitung theoretischer Erkenntnisse aus Fallstudien. In der ersten Phase der Untersuchung wird das Betrachtungsobjekt Mittelstand mit Hilfe einer Typologisierung eingegrenzt und auf die spezifische Frage der CFO-Forschung übertragen. So können erste Hypothesen generiert werden. In der zweiten Phase werden die Unternehmen für die Befragung ausgesucht. Es ist wichtig, keine zufällige, sondern eine theoretisch begründete Auswahl der Interviewpartner vorzunehmen um die **Reliabilität** und **Validität** der Untersuchung sicherzustellen. In der dritten Phase werden die explorativen Interviews durchgeführt und die erhobenen Daten ausgewertet. In der vierten Phase erfolgt schließlich die mögliche Verifikation der erlangten Erkenntnisse. Am Ende der Untersuchung soll die Generierung von Hypothesen stehen.

---

<sup>23</sup> Vgl. *Seider* (2006), S. 215.

<sup>24</sup> Vgl. *Yin* (2003), S. 12ff.; 86.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Vorgehensweise von Fallstudienuntersuchungen in Anlehnung an *Eisenhardt*:



**Abbildung 5: Vorgehensweise in Fallstudienuntersuchungen<sup>25</sup>**

Die in der vorliegenden Studie angewendete **Untersuchungsmethodik** basiert darauf, mit Hilfe persönlicher Interviews Hypothesen abzuleiten. Diese Hypothesen werden dann in einem weiteren Schritt mit bereits bestehenden Theorien und Konstrukten der Literatur abgeglichen.

In der vorliegenden Untersuchung wird der Ansatz **multipler Fallstudien** gewählt. *Yin* unterscheidet in Abhängigkeit von Fallanzahl und Analyseeinheiten vier unterschiedliche Forschungsdesigns für Fallstudien. Aus diesen wird die multiple Fallstudie mit **eingebetteten Analyseeinheiten** ausgewählt.<sup>26</sup> Ziel ist es, nicht nur einzelne Fälle konkret zu analysieren, sondern auch fallübergreifend Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.

<sup>25</sup> In Anlehnung an: *Eisenhardt* (1989), S. 533.

<sup>26</sup> Vgl. *Yin* (2003), S. 51.

Mit Blick auf die optimale Anzahl zu untersuchender Fälle schlägt *Eisenhardt* aus Gründen der Komplexität eine Fallzahl von vier bis zehn Fallstudien vor.<sup>27</sup> In der vorliegenden Untersuchung wurde diese Zahl bewusst überschritten um ein umfassendes Bild zum Thema CFO-Forschung im Mittelstand zu generieren. Als eine der Datenquellen für Fallstudien wird von *Yin* das **Interview** genannt. Auch *Peräkylä* verweist auf die Vorteile des Interviews, da durch dieses **subjektive Zusammenhänge** erschlossen werden könnten.<sup>28</sup> Im Folgenden werden Grundlagen zum **problemzentrierten Interview** als einer Spezialform des Interviews erläutert.

#### 4.3 Das problemzentrierte Interview im Zentrum der Fallstudien

Eine mögliche Konkretisierung der Datenerhebung im Kontext der Fallstudienforschung stellt das sogenannte **problemzentrierte Interview**<sup>29</sup> dar. Dieses wird **leitfadenbasiert** durchgeführt und dient im Sinne von „**theory-building research**“<sup>30</sup> der Ableitung und Verdichtung theoretischer Erkenntnisse durch empirische Forschung. Diese Vorgehensweise soll auch im Fall der CFO-Forschung Anwendung finden.

Das sogenannte **narrative Interview**<sup>31</sup>, bei dem Interviews ohne vorab definiertes wissenschaftliches Konzept geführt werden, zielt auf die induktive Ableitung von Erkenntnissen ab. Das **problemzentrierte Interview** beruht hingegen auf der Kombination induktiver und deduktiver Argumentationsschritte, welche letztendlich zur Modifikation der vom Forscher angewandten Theorien führen können.<sup>32</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. *Eisenhardt* (1989), S. 545.

<sup>28</sup> Vgl. *Peräkylä* (2005), S. 869.

<sup>29</sup> Vgl. *Lamnek* (2006), S. 363ff.; *Kurz et al.* (2008), S. 463ff.

<sup>30</sup> Vgl. *Dul/Hak* (2008), S. 175ff.

<sup>31</sup> Vgl. *Lamnek* (2006), S. 357ff.

<sup>32</sup> Vgl. *Lamnek* (2006), S. 364.



Insofern steht das problemzentrierte Interview in engem Zusammenhang mit der **Forschungskonzeption im Gegenstrom**, wie sie von *Becker*<sup>33</sup> propagiert wird.

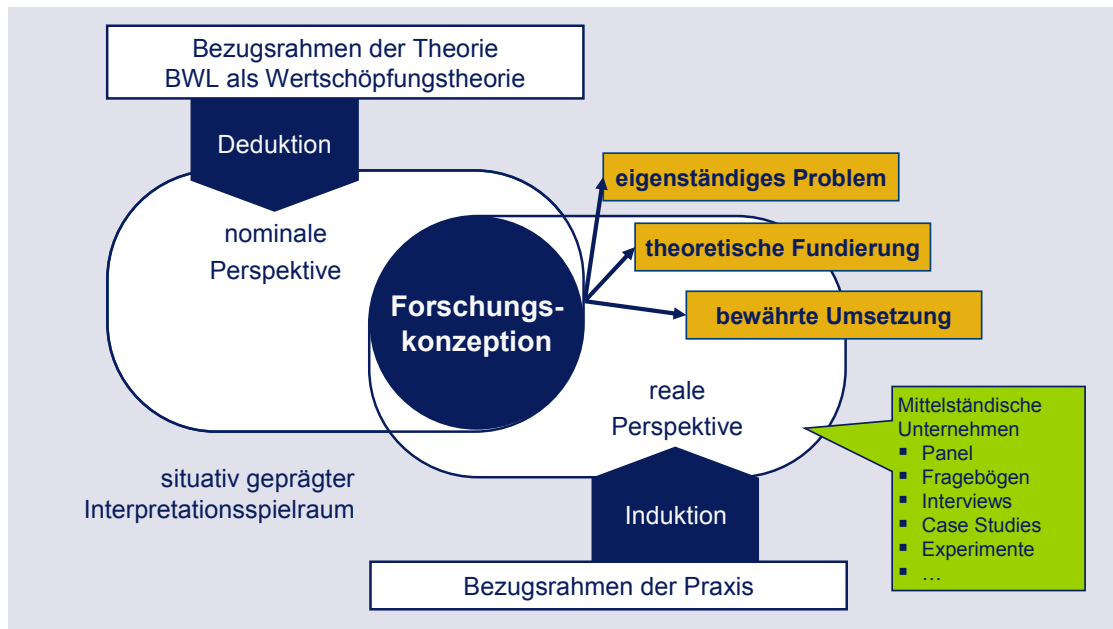


Abbildung 6: Forschungskonzeption im Gegenstrom nach *Becker*<sup>34</sup>

Forschung im Gegenstrom beruht auf der Synthese von aus betriebswirtschaftlichen Theorien **deduzierten** und aus empirischen Erhebungen und Daten **induktiv** ermittelten Erkenntnissen um Wissenszuwächse zu produzieren. Diese Vorgehensweise gleicht der in der **Wissenschaftstheorie** immer wieder geforderten **Triangulation** von Erkenntnissen aus verschiedenen Perspektiven. Hier bietet sich neben der Auswahl verschiedener Methoden der Datenerhebung zusätzlich eine Anwendung verschiedener Ansätze der Dateninterpretation an.<sup>35</sup> Dies soll dazu dienen, ein möglichst geschlossenes Bild der Untersuchungseinheit zu erhalten.

<sup>33</sup> Vgl. *Becker* (1990), S. 296.

<sup>34</sup> In Anlehnung an: *Becker* (1990), S. 296; *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 34.

<sup>35</sup> Vgl. *Flick* (2007), S. 107ff.

Die **Triangulation innerhalb** der Fallstudien (z.B. durch Verwendung eines Interviewleitfadens), **zwischen** den Fallstudien (z.B. durch den gleichen Interviewleitfaden in allen Fallstudien) und durch die Wahl **unterschiedlicher Erhebungsmethoden** (Interviews, Dokumente, Beobachtungen, kommunikative Rückkopplung der Ergebnisse mit den Interviewteilnehmern) steigern die Konstruktvalidität sowie die interne und externe Validität der Untersuchung.<sup>36</sup>

Im Folgenden werden die Details zum Aufbau und der Durchführung der Interviews näher beschrieben.

---

<sup>36</sup> Vgl. *Enkel* (2005), S. 26; *Lühring* (2006), S. 125.

## 5 Aufbau und Durchführung der Interviews

Zentrales Element der vorliegenden empirischen Untersuchung sind qualitative Interviews mit CFOs mittelständischer Unternehmen. In Anlehnung an *Mayring* wurde dabei die Methode des **problemzentrierten Interviews** ausgewählt.<sup>37</sup> Gerade problemzentrierte und somit teilstrukturierte Interviews ermöglichen es, **individueller** auf das Unternehmen und die Probleme des Gesprächspartners einzugehen und damit dessen Vertrauen zu gewinnen. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit, sensible Informationen zu erhalten.

### 5.1 Vorbereitung der Interviews

Die **Generierung der Probanden** für die vorliegende Untersuchung basiert auf vorab definierten theoretischen Kriterien. Zunächst wurden auf Basis der Mittelstandstypologie des Deloitte Mittelstandsinstituts potentielle Unternehmen via Internetrecherche und über die Datenbank Hoppenstedt sowie Kontakte des Deloitte Mittelstandsinstituts identifiziert. In einem weiteren Schritt wurde die Untersuchung auf Unternehmen zwischen 50 und 5.000 Mitarbeitern eingegrenzt.

Letztendlich wurden 95 Unternehmen auf telefonischem Wege hinsichtlich des Interesses an der Durchführung eines Interviews zum Thema „Die Rolle des CFO im Mittelstand“ kontaktiert. Insgesamt konnten auf diesem Wege **42 CFOs** für ein **persönliches Interview** gewonnen werden. Dies entspricht einer zufriedenstellenden Quote von 44 Prozent.

Nach einer Terminvereinbarung für das gemeinsame Gespräch wurden die CFOs gebeten, dem Deloitte Mittelstandsinstitut im Vorfeld des Interviews ihren **Lebenslauf** und ein **Organigramm** des CFO-Bereichs zu übermitteln. Diese Daten dienten den Interviewern zur **besseren Vorbereitung** auf die jeweiligen Inter-

---

<sup>37</sup> Vgl. *Mayring* (2002), S. 67ff.

views. Darüber hinaus flossen diese Daten auch in die spätere Auswertung aller gewonnenen Daten ein.

Den qualitativ geprägten Interviews lag ein **strukturierter Interviewleitfaden** zugrunde. Der Einsatz eines solchen Leitfadens ermöglicht die Vergleichbarkeit der Befragungen und damit eine objektivere Auswertung der Ergebnisse.

In einem einführenden Teil wurden **allgemeine Angaben** über das Unternehmen erfragt. Diese wurden von den Interviewern bereits im Vorfeld der Befragung recherchiert. Sie sollten von den Interviewpartnern lediglich innerhalb des Gesprächs korrigiert oder gegebenenfalls ergänzt werden. Die Angaben umfassten Aspekte wie den **Namen** des Unternehmens, die **Rechtsform** sowie **quantitative Daten** zu Gründungsdatum, Umsatz und Mitarbeiterzahl.

Der Interviewleitfaden der vorliegenden Untersuchung umfasste neben den genannten allgemeinen Angaben zum Unternehmen **drei Teile**. Im ersten Teil des Leitfadens standen die **Rahmenbedingungen** der CFO-Tätigkeit im Vordergrund. Im zweiten Teil wurden **Aufgaben, Funktionen** und **Rollen** des CFO beleuchtet. Diese beiden Teile bildeten die Grundlage für den bereits veröffentlichten Forschungsbericht ‚Die Rolle des CFO im Mittelstand‘.

Der dritte Teil des Leitfadens thematisierte die **organisatorische Gestaltung** des CFO-Bereichs. Aufgrund der vielfältigen Antworten und großen Bedeutung dieses dritten Teils werden die Ergebnisse zur organisatorischen Gestaltung im **vorliegenden Forschungsbericht** der Reihe Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge gesondert thematisiert. Die Struktur des Aufbaus und der Inhalte des Leitfadens kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden.




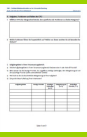



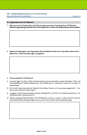

	Aufbau des Leitfadens				Inhalte des Leitfadens
Teil 1					<b>Allgemeine Angaben zum befragten Unternehmen:</b> Name, Rechtsform, Branche, Produkte/ Dienstleistungen, Marktanteil, Anzahl der Standorte, Anzahl der Beschäftigten und jährlicher Umsatz, Kosten CFO-Bereich
Teil 2 (nicht thematisiert)					<b>Rahmenbedingungen der CFO-Tätigkeit:</b> Fragen zur Person, Leitungs-/Besitzstruktur, Einfluss des Geschäftsmodells auf die Rolle/ Funktion/Position des CFO, Bewertung der Komplexität, Veränderungen mit Einfluss auf das Rollenbild des CFO
Teil 3 (nicht thematisiert)					<b>Aufgaben, Funktionen und Rollen des CFO:</b> Funktionen des CFO, Aufgabengebiete des CFO, Einbindung des CFO in die strategische Unternehmensplanung, Rolle des Controlling, Rollenbild des CFO, Anforderungen an CFO
Teil 4					<b>Organisation des CFO-Bereichs:</b> Charakteristika/Ziele der Organisation des CFO-Bereichs, Ausgestaltungsmerkmale der CFO-Organisation, Veränderungen der Organisation, Zusammenarbeit im CFO-Bereich, Zusammenarbeit CFO und C-Levels, Einflussmöglichkeiten des CFO

Abbildung 7: Grobstruktur Aufbau und Inhalt Leitfadens

Alle 42 geführten Interviews orientierten sich an diesem **Interviewleitfadens**. Dieser wurde den Probanden **im Vorfeld** des Interviews inklusive einer Projektbeschreibung zur Verfügung gestellt. Folglich war aus Sicht eines jeden interviewten CFO eine Vorbereitung auf die Inhalte der Interviews sichergestellt.

Die nachfolgende Abbildung gibt in Form einer **Strukturanalyse** einen detaillierten Überblick über die Organisation des CFO-Bereichs als einen zentralen Themenbereich des Interviews.

Die **Strukturanalyse** dient nicht der Bewertung des empirischen Sachverhalts, der an Hand der vorliegenden Studie untersucht werden soll. Diese Bewertung soll gesondert in dem nachfolgenden Kapitel dieser Studie erfolgen. Die Strukturanalyse steht vielmehr am Anfang eines jeden empirischen Forschungsprozesses.

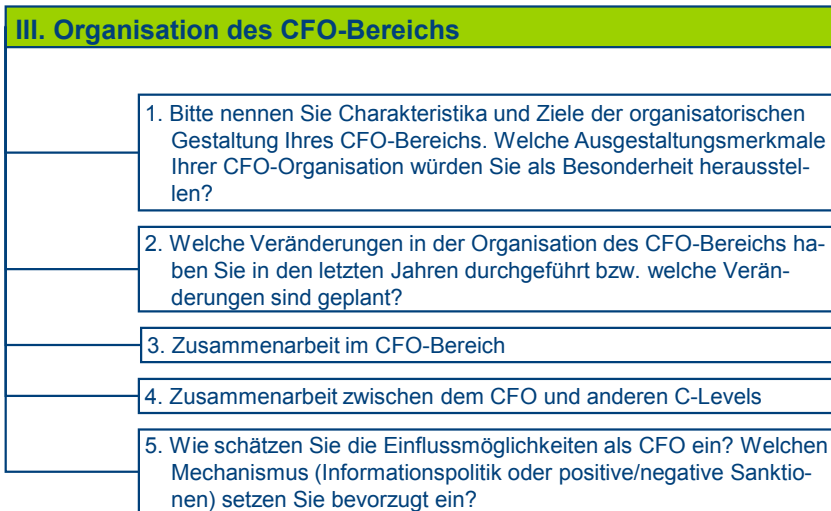


Abbildung 8: Strukturanalyse

Ihre methodische Funktion besteht in der **Präzisierung der Fragestellung**. Wie oben dargestellt, erfolgen eine Abgrenzung einzelner Dimensionen sowie deren Strukturierung nicht nur verbal, sondern auch graphisch in Diagrammform.<sup>38</sup>

In Vorbereitung auf die Interviews bedurfte es einer intensiven **Schulung** der Interviewer und auch der Protokollanten. Leitfadengespräche unterscheiden sich von vollstandardisierten Befragungen insbesondere durch ihren **geringeren Standardisierungsgrad**. Folglich steigen mit abnehmender Standardisierung auch die Anforderungen an die Interviewer. So sind fundierte Kenntnisse über Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung wesentliche Grundlage für eine weitgehend freie Gesprächsführung.<sup>39</sup>

## 5.2 Durchführung der Interviews

Gemäß Terminvereinbarung wurden die Interviews direkt am **Standort** des Unternehmens, in dem der Interviewpartner tätig ist, durchgeführt. Allerdings wurde das Interview in zwei Ausnahmefällen aus terminlichen Gründen in den Räumen des De-

<sup>38</sup> Vgl. Wessel (1996), S. 75; Lamnek (2005), S. 533f.

<sup>39</sup> Vgl. Wessel (1996), S. 135; Gläser/Laudel (2009), S. 41ff.

loitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg durchgeführt.

Es handelte sich stets um **persönliche Interviews**. Anwesend waren hierbei jeweils der interviewte CFO, ein interviewender wissenschaftlicher Mitarbeiter des Deloitte Mittelstandsinstituts und eine studentische Hilfskraft, welche das Transkript zum Interview durch persönliche Mitschrift erstellte.

Der **Zeitraumen** eines jeden Interviews bewegte sich dabei zwischen 90 und 120 Minuten. Die Länge eines Leitfadengesprächs konnte nie genau abgeschätzt werden, da es sich um eine **freie Gesprächsführung** handelte, bei der es möglich und auch erwünscht ist, vom Kernthema „abzuschweifen“ und erst im späteren Gesprächsverlauf auf den Leitfaden zurückzukehren.<sup>40</sup>

Während des Gesprächs hatte der Interviewer unter anderem zu entscheiden, welche Fragen bereits hinreichend beantwortet wurden oder ob nachgefragt werden muss. Darüber hinaus setzt ein Interviewer prinzipiell gezielt **Standardisierungen**, **Kontrollfragen** oder **Verständnisfragen** ein, bevor neue Themenbereiche in den Gesprächsablauf eingebaut werden.<sup>41</sup> Der Interviewleitfaden lag während des gesamten Interviews sowohl dem Interviewten als auch dem Interviewer in ausgedruckter Form vor.

Häufig nähert sich ein Interview einer **alltäglichen Gesprächssituation**. Einerseits waren die Themenschwerpunkte in den Interviews der vorliegenden Untersuchung hinsichtlich ihres Inhalts und ihrer Reihenfolge vorgegeben, andererseits musste die Frageformulierung vom Interviewer der jeweiligen Gesprächssituation flexibel angepasst werden. Jedes Interview orientierte sich jeweils am Leitfaden. Dieser beinhaltete alle **Themenbereiche**, die es im Interview anzusprechen galt. Die

---

<sup>40</sup> Vgl. Wessel (1996), S. 136.

<sup>41</sup> Vgl. Spöhring (1995), S. 158.

Reihenfolge der Themen wurde folglich so festgelegt, wie sie einem idealtypischen Gesprächsablauf entspricht.

Der Interviewleitfaden der vorliegenden Studie beinhaltete auch die konkreten Frageformulierungen. Allerdings diente er – trotz seiner detailgetreuen Ausgestaltung – für jedes Interview lediglich als **Orientierungsrahmen**, von dem, sofern dies die Gesprächssituation erforderte, jederzeit abgewichen werden konnte. Aufgabe des Interviewers war es, in jedem Interview sicherzustellen, dass alle **Themenkomplexe**, die für die Untersuchung unbedingt erforderlich waren, im Verlauf des Interviews angesprochen wurden.<sup>42</sup>

Die geführten Interviews wurden jeweils von einem studentischen Mitarbeiter transkribiert.<sup>43</sup> Die **Transkription** ist eine Dokumentationsgrundlage wissenschaftlicher Untersuchungen mündlicher Kommunikationsprozesse. Der Terminus leitet sich vom lateinischen „transcribere“ mit der Bedeutung „überschreiben“ oder „umschreiben“ ab.<sup>44</sup> Die schriftliche Wiedergabe der Kommunikation soll in diesem Zusammenhang eine möglichst genaue Abbildung der realen Kommunikationssituation sein.

Die Transkription dient der **schriftlichen Fixierung** der in einem Interview getroffenen Aussagen und gewonnenen Erkenntnisse. Im Gegensatz zu **narrativen Interviews**, in denen häufig zusätzlich auf die Gesprächsatmosphäre eingegangen wird und Gespräche protokolliert oder per Tonband aufgenommen werden, wurde in der vorliegenden Erhebung bewusst auf eine Protokollierung verzichtet. Stattdessen wurde zu jedem Interview ein **Gedächtnisprotokoll**<sup>45</sup> erstellt, welches den Befragten nach dem Interview zur Freigabe vorgelegt wurde.

Selbstverständlich wurde die Transkription der Interviews nicht ohne das vorab eingeholte **Einverständnis** der Probanden

---

<sup>42</sup> Vgl. Wessel (1996), S. 132.

<sup>43</sup> Zur Vorgehensweise der Transkription vgl. Dittmar (2004).

<sup>44</sup> Vgl. Dittmar (2004), S. 50ff.



vorgenommen. Keiner der Befragten lehnte eine Transkription des Interviews ab. Auf Tonbandaufnahmen wurde bewusst verzichtet, da die Ablehnungsquote der Befragten in Bezug auf Tonbandmitschnitte erfahrungsgemäß sehr hoch ist und unter Umständen durch den Mitschnitt des Interviews eine Verfälschung der **Gesprächssituation** hervorgerufen werden könnte.

Die Interviews wurden im Zeitraum September 2008 bis Januar 2009 durchgeführt. Eine Übersicht über die **regionale Verteilung** der Interviews kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden.

Insgesamt legte das Interviewteam 20.044 Kilometer an Wegstrecke zu den Interviewpartnern zurück. Vom nördlichsten bis zum südlichsten Punkt Deutschlands bemisst sich die Luftlinie auf circa 886 Kilometer. Bei einer **Wegstrecke** von insgesamt 20.044 Kilometer konnte Deutschland innerhalb der gesamten Interviewaktion rund 22 Mal von Norden nach Süden durchquert werden.

---

<sup>45</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 616; Gläser/Laudel (2009), S. 157.



Abbildung 9: Standorte der befragten Unternehmen

### 5.3 Nachbereitung der Interviews

Nach Durchführung der Interviews wurde, wie bereits erwähnt, ein **Transkript** zum Interview erstellt, welches alle Aussagen des Interviews in Satzform strukturiert gemäß dem Interviewleitfaden wiedergibt. Die Transkripte wurden den CFOs jeweils zur **Durchsicht** und **Freigabe** per E-Mail zugesandt. Alle 42 auf diese Weise freigegebenen Transkripte bilden folglich die Basis für die Auswertung dieser Studie.

Bei den **Primärergebnissen** der Interviews handelt es sich um frei formulierte Antworten der Probanden. Diese müssen nach Abschluss der Erhebungsphase einer aufwändigen **Systematisierung** und **Klassifizierung** unterworfen werden um eine Vergleichbarkeit aller Interviewergebnisse erreichen zu können.<sup>46</sup>

Alle Unterlagen zu den Interviews unterliegen strengsten Anforderungen der **Anonymisierung**. Sie sind in den Räumen des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg archiviert und können an dieser Stelle der Öffentlichkeit nicht zur Verfügung gestellt werden. Den Probanden wurde jeweils versichert, alle Daten **streng vertraulich** zu behandeln und nur im Rahmen der hier vorliegenden Studie für Zwecke der wissenschaftlichen Auswertung zu nutzen.

Deutlich wird, dass die Durchführung von Leitfadengesprächen in jedem Abschnitt der Untersuchung – von der Vorbereitung über die Durchführung bis hin zur Auswertung – einen erheblichen **finanziellen, zeitlichen** und **organisatorischen Aufwand** erfordert.

Dennoch erwies sich die Technik der leitfadengestützten Interviews im Rahmen der Studie „Die Rolle des CFO im Mittelstand“ aus Sicht der Forschenden als **geeignete Methode**. Der Einsatz solcher Experteninterviews liefert darüber hinaus in Bezug auf die Forschung in den Wirtschaftswissenschaften wichtige Erkenntnisse über Teilbereiche bereits bekannter Problemzusammenhänge. Darüber hinaus können Ansätze gefunden werden um **neue Problemzusammenhänge** zu strukturieren.<sup>47</sup>

Die Auswertung der Interviews wurde gemäß der in Kapitel 4 bereits diskutierten **Grounded Theory Methodology** durchgeführt. Für jede einzelne Fragestellung bzw. jeden einzelnen Themenkomplex wurde zunächst von einem **theoretischen**

---

<sup>46</sup> Vgl. Wessel (1996), S. 136; Lamnek (2005), S. 368.

<sup>47</sup> Vgl. Wessel (1996), S. 137; Lamnek (2005), S. 368.

**Rahmengebilde** ausgegangen. Dieses wurde als grobes Raster für die Auswertung der Fragestellungen verwendet.

Die **schrittweise Kodierung** der einzelnen Aussagen lässt sich mit einer Clusterung vergleichen. Anhand der Bearbeitung durch **mehrere Personen** wurde eine **intersubjektive Überprüfbarkeit** der gewählten Kategorisierungen sowie der Interpretation von Ursache-Wirkungsbeziehungen sichergestellt. Nicht zuletzt sind diese Faktoren wichtige Bedingungen für eine hinreichende interne und externe **Validität** und **Reliabilität** der im Rahmen dieser Studie enthaltenen Auswertungen.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Zu Gütekriterien qualitativer Forschung vgl. *Mayring* (2002), S. 140ff.

## 6 Charakterisierung der Probanden

Zu Beginn des Leitfadens, der die Grundlage für ein jedes Interview darstellt, werden jeweils **grundlegende Daten** zum befragten Unternehmen erhoben. Die Daten wurden zunächst grundlegend im Vorfeld über die Unternehmensdatenbank **Hoppenstedt** und über die frei zugängliche **Homepage** des jeweiligen Unternehmens recherchiert. Zu Beginn eines jeden Gesprächs wurden diese Daten dem CFO kurz vorgestellt und so auf **Aktualität** und **Richtigkeit** geprüft.

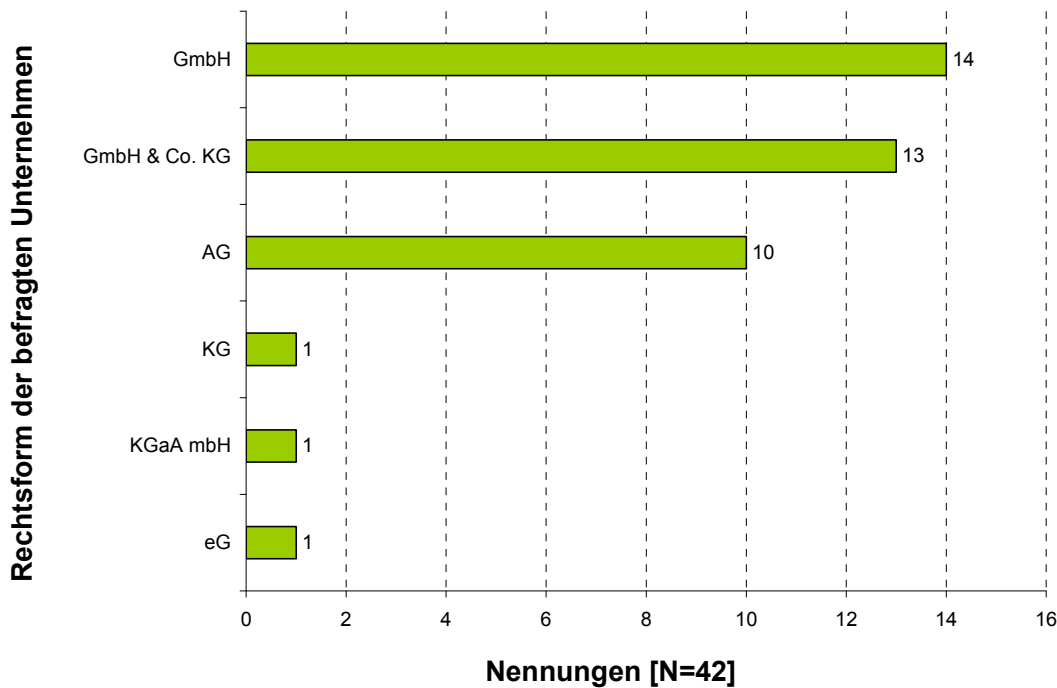
Die Unternehmensdaten dienen im Folgenden der Charakterisierung der Probanden. Des Weiteren werden bereits in Bezug auf die Zusammensetzung der Stichprobe **erste Rückschlüsse** zum Themenfeld CFO im Mittelstand abgeleitet.

### 6.1 Rechtsform- und gründungsspezifische Charakterisierung

Die häufigste in der Stichprobe vorzufindende **Rechtsform** ist mit 15 Nennungen die **GmbH & Co. KG**. Es folgen die GmbH mit 14 sowie die AG mit zehn Nennungen. Jeweils ein befragtes Unternehmen weist die Rechtsform der eG, der KGaA mbH oder der KG auf. Diese Verteilung der Rechtsformen mittelständischer Unternehmen deckt sich mit der Tatsache, dass häufig gewählte Rechtsformen im Mittelstand die GmbH & Co. KG bzw. die GmbH sind.<sup>49</sup> Insofern kann die vorliegende Untersuchung als gut geeignete Abbildung des **gehobenen industriellen Mittelstands** angesehen werden.

---

<sup>49</sup> Vgl. *Handlanger* (2008), S. 47.



**Abbildung 10: Rechtsform der befragten Unternehmen**

Die Frage nach dem **Gründungsjahr** der befragten Unternehmen steht mit der **Unternehmenskomplexität** in Beziehung. *Kieser* und *Walgenbach* betrachten das Alter eines Unternehmens als klassischen situativen Einflussfaktor auf die Unternehmenskomplexität.<sup>50</sup> Laut *Breinlinger* könnte es einen Zusammenhang zwischen zunehmendem Alter und steigender Komplexität geben.<sup>51</sup>

Insgesamt 18 CFOs verweisen auf ein Gründungsdatum, welches in den Zeitraum von **1950 bis 1999** einzuordnen ist. 13 Unternehmen wurden **zwischen 1900 und 1949** gegründet. Acht befragte CFOs arbeiten in Unternehmen, die vor 1900 gegründet worden sind. Drei Unternehmen wurden innerhalb der letzten neun Jahre gegründet.

Die vorliegende Stichprobe liefert einen ersten Anhaltspunkt dafür, dass eine **Institutionalisierung** des **CFO** auf Ebene der

<sup>50</sup> Vgl. *Kieser/Walgenbach* (2007), S. 218.

<sup>51</sup> Vgl. *Breinlinger* (2006), S. 131ff.

Unternehmensleitung **komplexitätsabhängig** sein könnte und dass vor allem reife Unternehmen eine solche Position aufweisen.

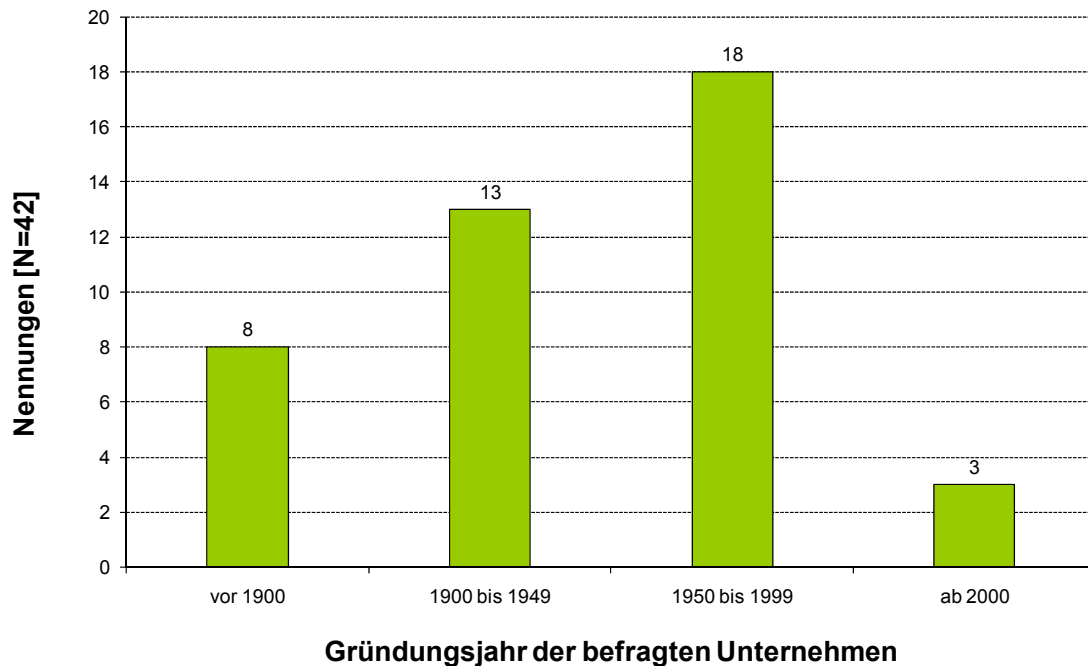


Abbildung 11: Gründungsjahr der befragten Unternehmen

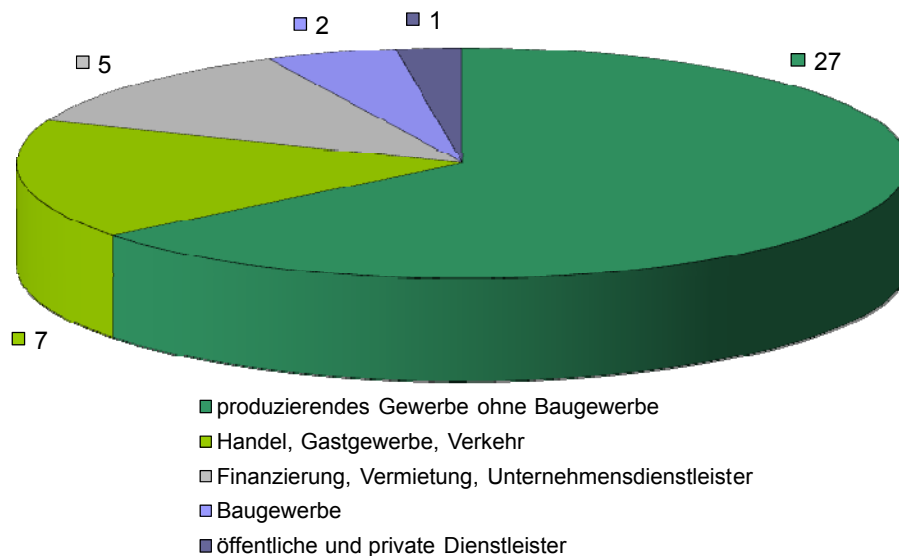
## 6.2 Marktspezifische Charakterisierung

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (n=27) sind dem **produzierenden Gewerbe ohne Baugewerbe** zuzuordnen. Sieben Unternehmen gehören den Bereichen **Handel, Gastgewerbe und Verkehr** an. Fünf Unternehmen sind in **Finanzierung, Vermietung** oder als **Unternehmensdienstleister** tätig. Zwei CFOs hingegen sind für den kaufmännischen Bereich eines Unternehmens verantwortlich, welches sich dem Baugewerbe zuordnen lässt. Ein Unternehmen gehört der Gruppe der öffentlichen und privaten Dienstleister an.

Die Verteilungen der Wirtschaftsbereiche innerhalb der vorliegenden Stichprobe sprechen unter anderem für die immer wie-

der propagierte **industrielle Prägung** des Mittelstandes in Deutschland.<sup>52</sup>

**Wirtschaftsbereiche der befragten Unternehmen [N=42]**



**Abbildung 12: Wirtschaftsbereiche der befragten Unternehmen**

Um die Vielfalt der Produkte und Dienstleistungen aller befragten Unternehmen abbilden zu können, wurde auf eine Einteilung des EU-Handels zurückgegriffen. Danach erfolgt eine Kategorisierung von Produkten nach **Hauptprodukten**. Folgende Hauptproduktgruppen werden unterschieden: Nahrungsmittel, Rohstoffe, Energieprodukte, Chemische Erzeugnisse, Maschinen und Fahrzeuge, andere bearbeitete Waren und andere nicht genannte Waren.<sup>53</sup>

15 Unternehmen können demnach der Hauptproduktgruppe **andere bearbeitete Waren** zugeordnet werden. Elf in die Stichprobe gelangte Unternehmen weisen Produkte auf, die der Hauptproduktgruppe **Maschinen** und **Fahrzeuge** zugeordnet werden können. Weitere sieben CFOs sind in Unternehmen tätig, deren Produkte im Bereich **Nahrungsmittel** einzuordnen sind. Zwei Unternehmen lassen sich dem Bereich Dienstleis-

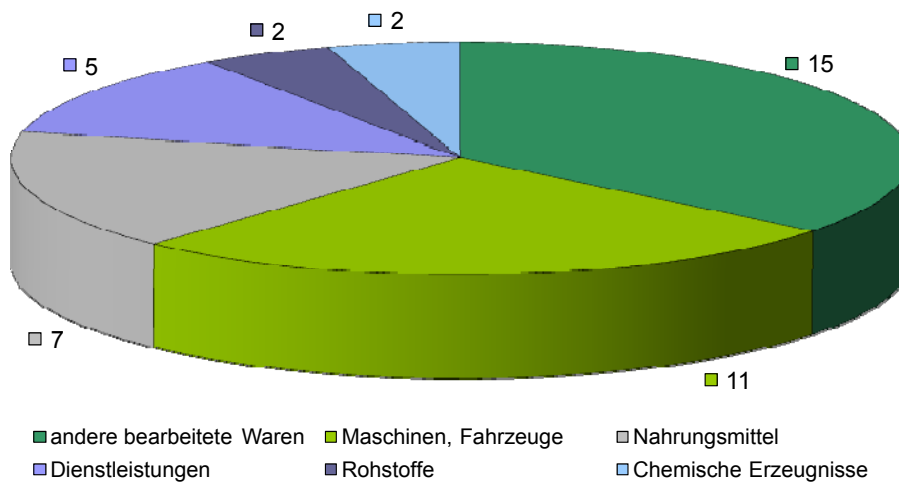
<sup>52</sup> Vgl. Hausch (2004), S.92.

<sup>53</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), vom 31.03.2009



tungen zuordnen. Jeweils zwei befragte mittelständische Unternehmen handeln mit Produkten aus dem Bereich Rohstoffe bzw. Chemische Erzeugnisse.

**Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen [N=42]**



**Abbildung 13: Produkte und Dienstleistungen**

Der Marktanteil ist in der **Erfolgsfaktorenforschung** ein klassischer Indikator für Unternehmenserfolg.<sup>54</sup> Um zu erheben ob die befragten Unternehmen hinsichtlich ihrer Marktstellung besonders erfolgreich sind, wurde auch der Marktanteil erhoben.

Drei der befragten Unternehmen weisen einen Marktanteil von weniger als zehn Prozent auf. Sechs geben an, einen Marktanteil **zwischen zehn und weniger als 30 Prozent** zu besitzen. Vier Unternehmen, die in die Stichprobe gelangt sind, können einen Marktanteil zwischen 30 und weniger als 50 Prozent aufweisen, während sechs befragte CFOs von einem Marktanteil **zwischen 50 Prozent und weniger als 70 Prozent** ausgehen. Einen Marktanteil von 70 Prozent und mehr weisen lediglich zwei der befragten, mittelständischen Unternehmen auf.

Auf Grund der großen Sensibilität der Fragen nach dem Marktanteil, stellen 21 der befragten CFOs an dieser Stelle des Interviews keine Daten zur Verfügung.

<sup>54</sup> Vgl. die Ergebnisse der PIMS-Forschung.

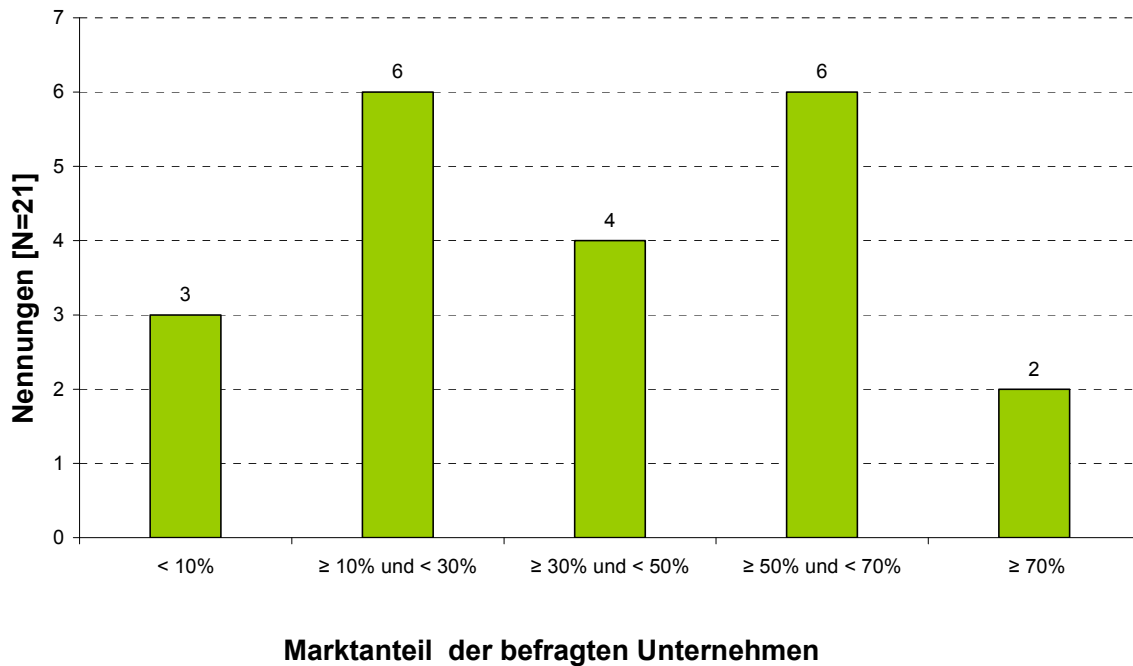


Abbildung 14: Marktanteil der befragten Unternehmen

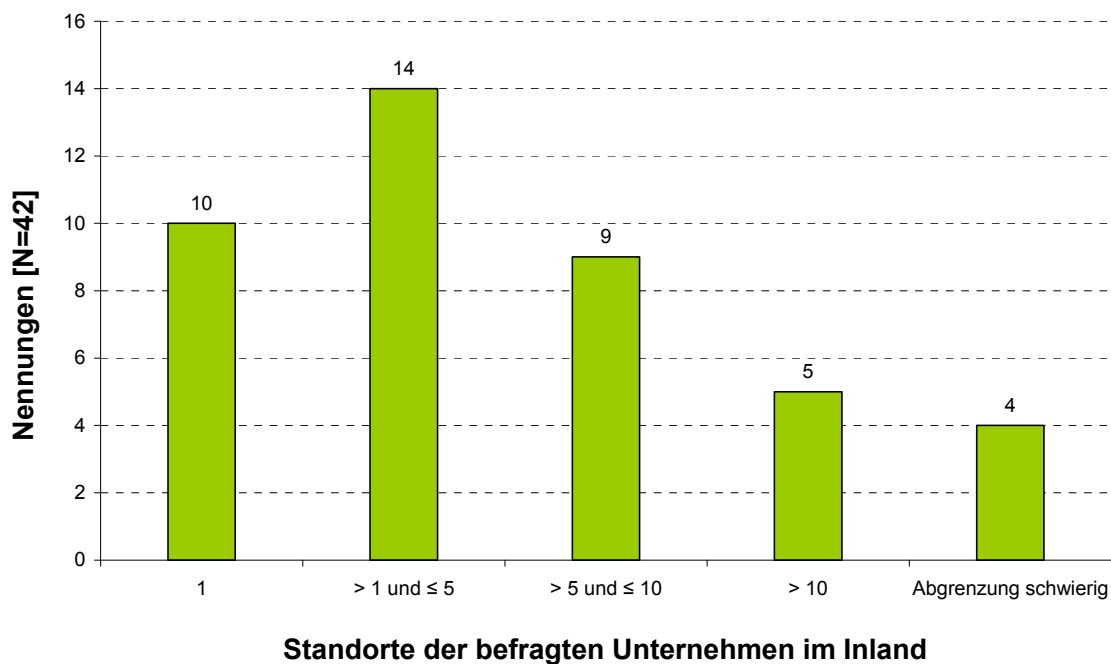
Darüber hinaus verweisen – unabhängig von den Ausführungen über den quantitativen Marktanteil – sieben CFOs darauf, sie gehörten zu den **TopTen** der Branche. Neun Interviewte ordnen sich in diesem Zusammenhang als **Marktführer** ein. Allerdings geben 26 aller befragten CFOs keine qualitative Einschätzung ihrer Marktposition ab. Viele Probanden verweisen darauf, sie könnten ihren Marktanteil weder selbst ermitteln noch abschätzen.

Dies kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass die befragten mittelständischen Unternehmen in **Marktsegmenten** agieren, in denen eine zuverlässige Angabe des Marktanteils auf Grund der Vielzahl der Anbieter oder auf Grund der Größe des Marktgebietes kaum möglich ist.

### 6.3 Unternehmensgrößenspezifische Charakterisierung

Die befragten CFOs werden zunächst gebeten, Auskunft über die Anzahl der Standorte im Inland zu geben. Die Anzahl der Standorte ist nach *Kieser* und *Walgenbach* ein Einflussfaktor auf die Unternehmenssituation und damit die Komplexität des

Unternehmens.<sup>55</sup> Die Anzahl der Standorte im In- und Ausland könnte folglich als **Komplexitätsmaß** interpretiert werden. Es liegt die Vermutung nahe, dass mit steigender Unternehmensgröße – gemessen an der Anzahl der in- und ausländischen Standorte – höhere Anforderungen an die gesamte Organisationsstruktur des Unternehmens und vermutlich auch an die des CFO-Bereichs gestellt werden (müssen).



**Abbildung 15: Anzahl der Standorte im Inland**

14 Unternehmen verweisen darauf, **mehr als einen** und **maximal fünf** Standorte im Inland aufzuweisen. Zehn Unternehmen geben an, einen Standort im Inland zu besitzen. Neun Unternehmen sind an **mehr als fünf** – allerdings **maximal zehn** – inländischen Standorten tätig. Fünf befragte CFOs geben an, die Anzahl der Standorte im Inland sei größer als zehn. Allerdings wird in vier Interviews auch darauf verwiesen, dass eine **Abgrenzung** der Anzahl der inländischen Standorte **schwierig** ist. Folglich machen diese Probanden an dieser Stelle keine Angabe zur Anzahl der Standorte im Inland.

<sup>55</sup> Vgl. *Kieser/Walgenbach* (2007), S. 218.

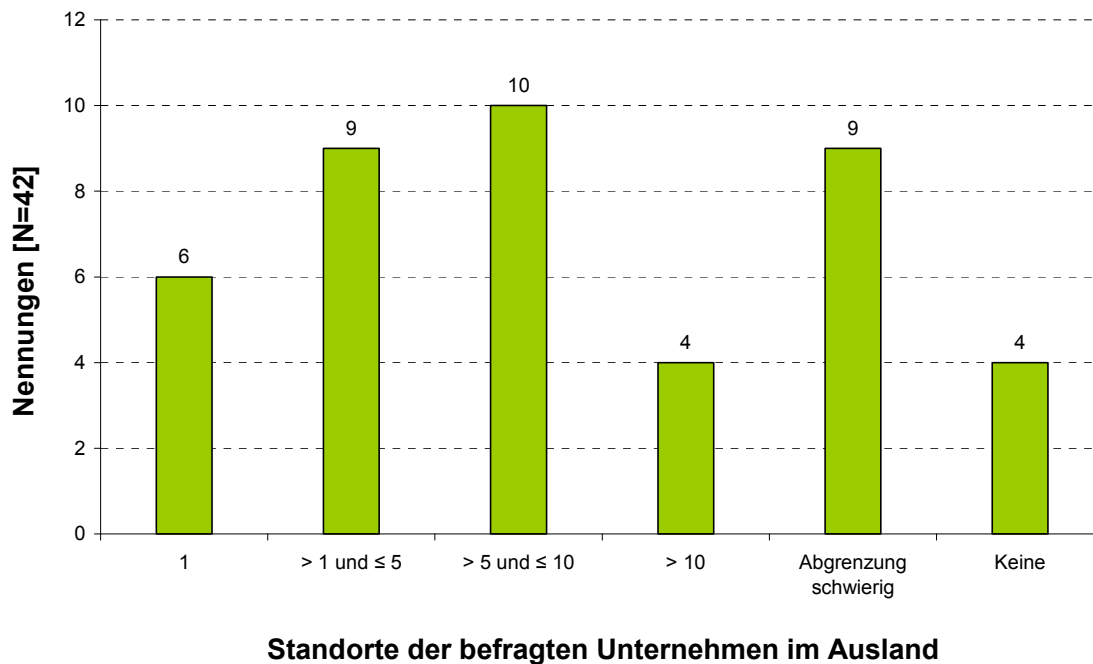


Abbildung 16: Anzahl der Standorte im Ausland

Zehn Unternehmen haben **mehr als fünf und maximal zehn** ausländische Standorte. Neun in der Stichprobe befindliche Unternehmen weisen **mehr als einen** und **maximal fünf** Standorte im Ausland auf. Sechs befragte CFOs geben an, einen Standort im Ausland aufzuweisen. Vier CFOs können mehr als zehn Standorte im Ausland angeben. Allerdings wird – analog zur Frage nach den Standorten im Inland – in neun Interviews auf die Schwierigkeit der Abgrenzung ausländischer Standorte verwiesen. Vier befragte Unternehmen haben keine Standorte im Ausland.

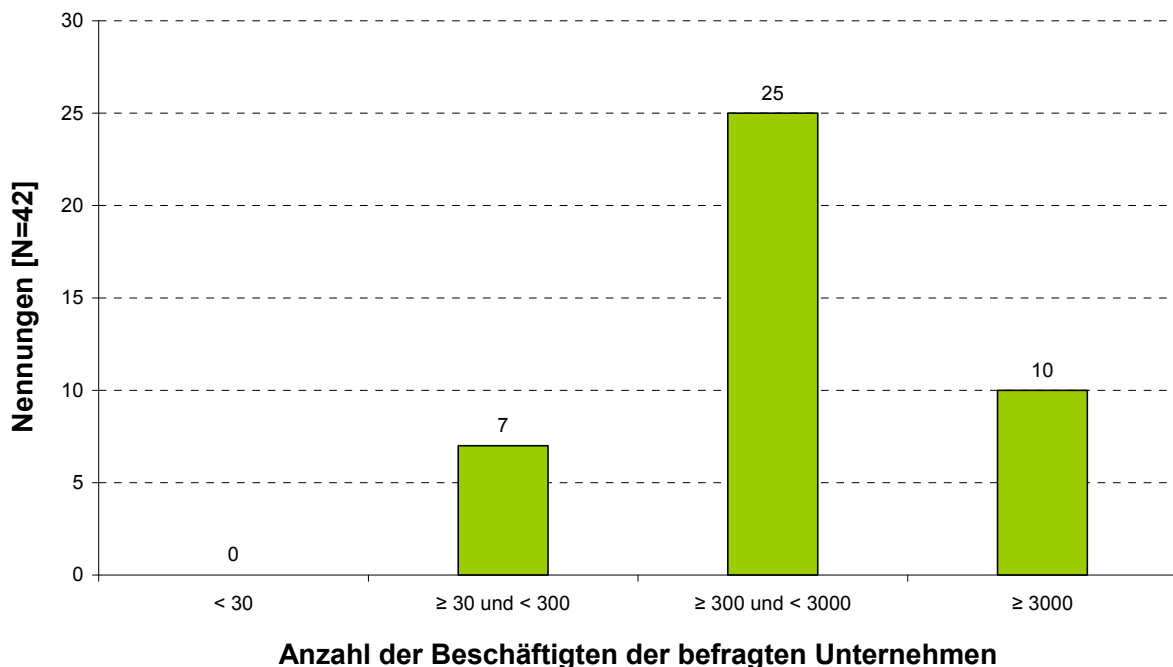
Die Unternehmen der Stichprobe weisen – zumindest aus Sicht der Standorte – eine **neutrale bis hohe Komplexität** auf. Dies könnte sich – so eine Vermutung – in der organisatorischen Ausgestaltung des CFO-Bereichs widerspiegeln.

Die **Anzahl** der Mitarbeiter ist ein klassischer Indikator für die Unternehmenskomplexität.<sup>56</sup> Zudem kann die Analyse der Mitarbeiterzahl einen Aufschluss über die Strukturierung der Stich-

<sup>56</sup> Vgl. Keuper (2008), S. 16.

probe geben und für weitergehende Kontrastierungen genutzt werden.

25 der in der Stichprobe vertretenen Unternehmen beschäftigen **mindestens 300 und weniger als 3.000** Mitarbeiter. Zehn befragte CFOs geben an, **mindestens 3.000** Mitarbeiter in Bezug auf das gesamte Unternehmen, für welches sie tätig sind, zu zählen. Sieben Unternehmen weisen mindestens 30, allerdings weniger als 300 Beschäftigte auf. Folglich besitzt kein befragtes Unternehmen weniger als 30 Mitarbeiter.

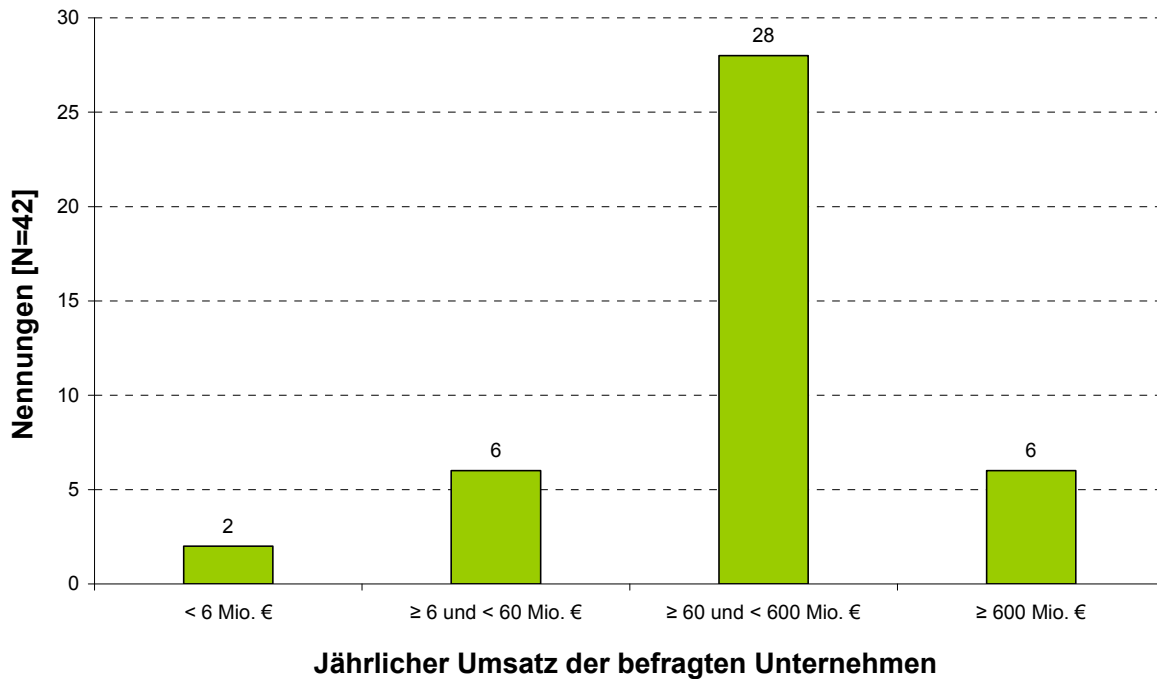


**Abbildung 17: Anzahl der Beschäftigten der befragten Unternehmen**

Auch die Frage nach dem letzten oder durchschnittlichen **Jahresumsatz** steht in engem Zusammenhang mit der Mitarbeiterzahl. Der Jahresumsatz wird als **Indikator** für die **Unternehmensgröße** interpretiert.

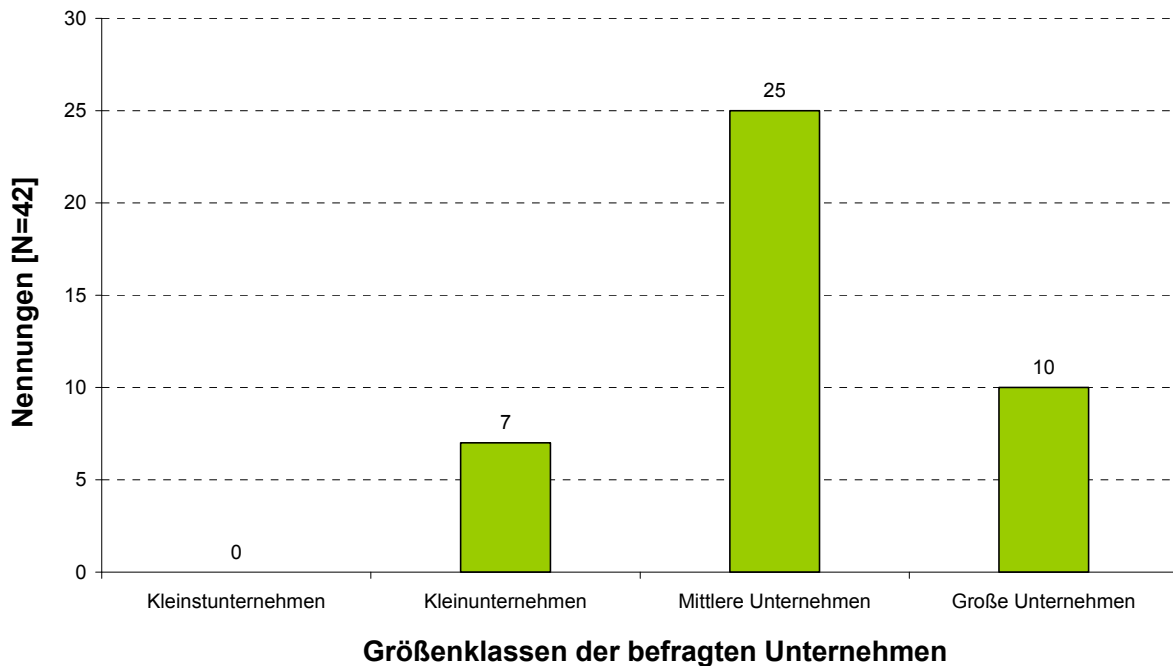
28 und folglich mehr als die Hälfte aller 42 befragten Interviewpartner können einen Jahresumsatz von **mindestens 60 bis unter 600 Millionen Euro** angeben. Jeweils sechs CFOs geben einen Jahresumsatz von zwischen mindestens sechs und unter 60 Millionen Euro bzw. mindestens 600 Millionen Euro an.

Zwei Unternehmen der Stichprobe weisen einen Jahresumsatz bis unter sechs Millionen Euro auf.



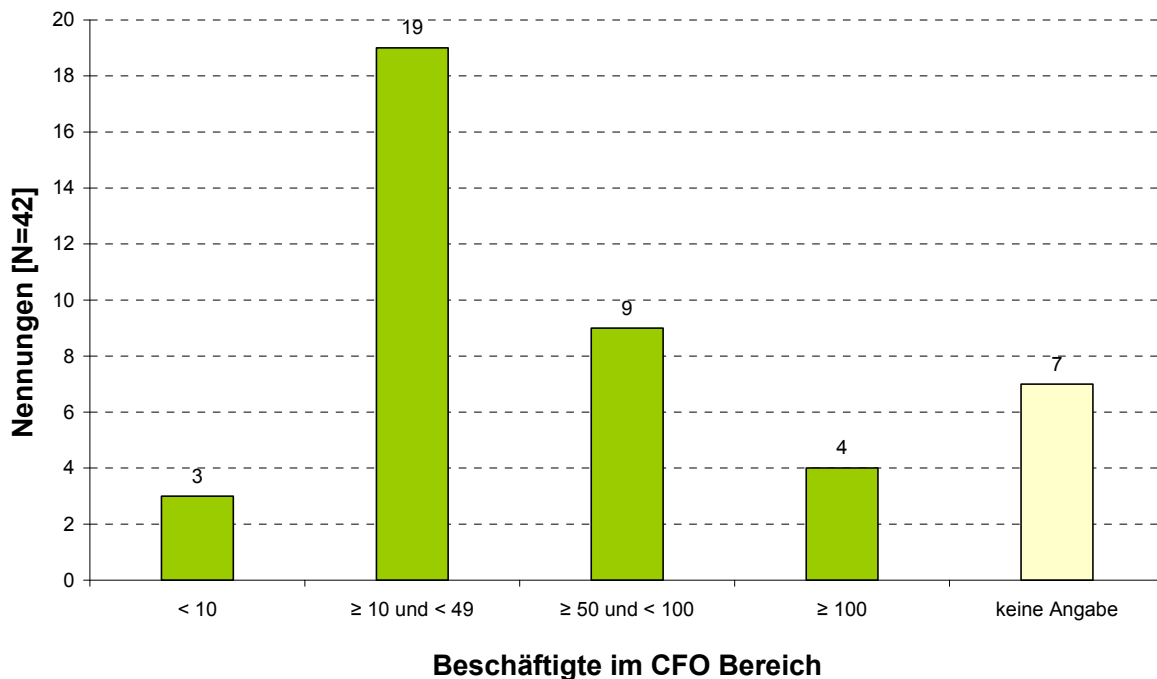
**Abbildung 18: Jährlicher Umsatz der befragten Unternehmen**

Auf Basis der beschriebenen Unternehmensdaten kann mit Hilfe der bereits in dieser Studie vorgestellten **Mittelstandsdefinition** des Deloitte Mittelstandsinstituts eine Einteilung aller befragten Unternehmen nach Größenklassen vorgenommen werden. So befinden sich in der vorliegenden Stichprobe keine Kleinstunternehmen. Allerdings sind sieben **Kleinunternehmen**, 25 **Mittlere Unternehmen** und zehn **Große Unternehmen** vertreten.



**Abbildung 19: Größenklassen der befragten Unternehmen**

Für die Analyse der organisatorischen Gestaltung des CFO-Bereichs ist die **Anzahl der Beschäftigten im CFO-Bereich** von Interesse. Alle 42 interviewten CFOs machen eine Angabe zu dieser Frage. 19 CFOs geben an, mindestens zehn bis unter 49 Mitarbeiter innerhalb ihres Verantwortungsbereiches zu haben. Mindestens 50 bis unter 100 Beschäftigte im CFO-Bereich weisen neun befragte Unternehmen auf. Mindestens 100 Mitarbeiter im CFO-Bereich beschäftigen vier der befragten Unternehmen. Drei befragte CFOs geben an, bis zu neun Mitarbeiter im CFO-Bereich zu beschäftigen. Sieben CFOs machen in Bezug auf die Mitarbeiterzahl in ihrem Verantwortungsbereich keine Angaben.



**Abbildung 20: Beschäftigte im CFO-Bereich**

An dieser Stelle wird darauf verwiesen, dass eine **Interpretation** der Angaben zu den Beschäftigten im CFO-Bereich **nicht einwandfrei** erfolgen kann, da einige der befragten CFOs in Holding-Gesellschaften mit entsprechend kleinerem Beschäftigtenstand, andere CFOs in operativen Einheiten angesiedelt sind.

Neben den Angaben zur Anzahl der Beschäftigten im CFO-Bereich, machen 17 der insgesamt 42 Befragten CFOs auch eine Angabe zum Anteil der Kosten des Finanzbereichs gemessen an den Gesamtkosten. Diese Kennzahl kann einerseits als Maß für die Ausgestaltung und somit Bedeutung des CFO-Bereichs, andererseits auch als Gütekriterium für dessen Effizienz interpretiert werden.

Drei Befragte geben an, die **Kosten des Finanzbereichs** gemessen an den Gesamtkosten würden weniger bzw. maximal ein Prozent betragen. Neun interviewte CFOs bemessen diesen Kostenanteil höher als ein Prozent, jedoch maximal auf fünf Prozent. Hinsichtlich dreier, in die Stichprobe gelangter Unternehmen liegt dieser Anteil über fünf Prozent – allerdings maxi-



mal bei zehn Prozent. Bei zwei Unternehmen kann der besagte Anteil auf mehr als zehn Prozent bemessen werden.

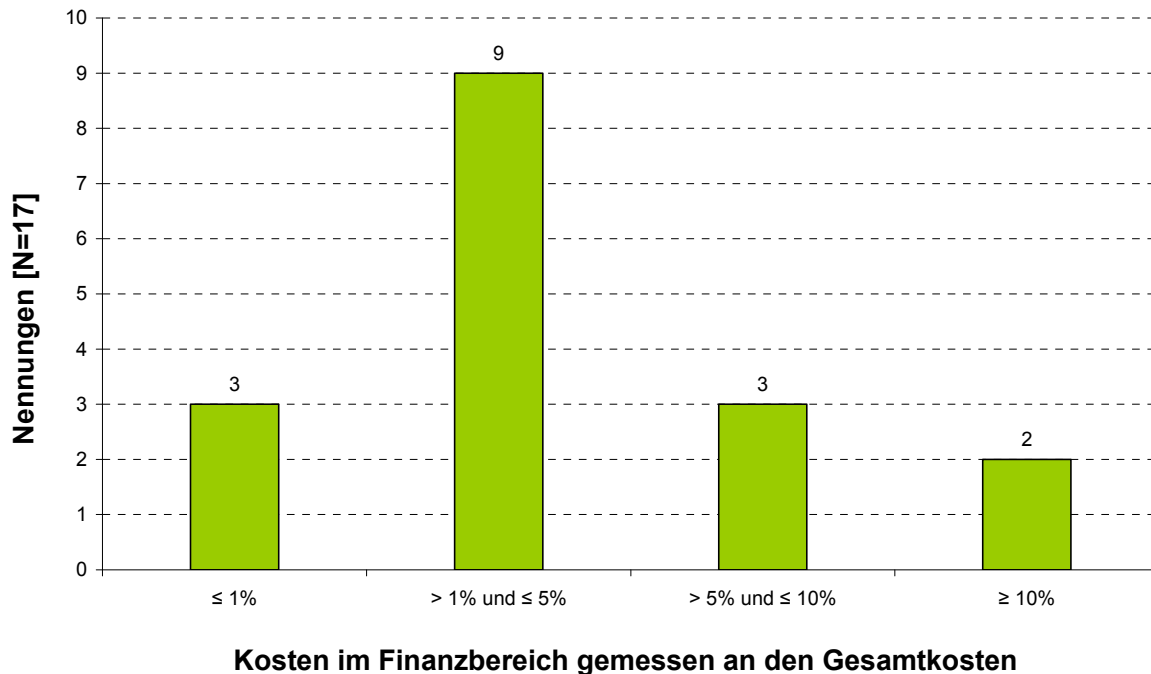


Abbildung 21: Kosten im Finanzbereich

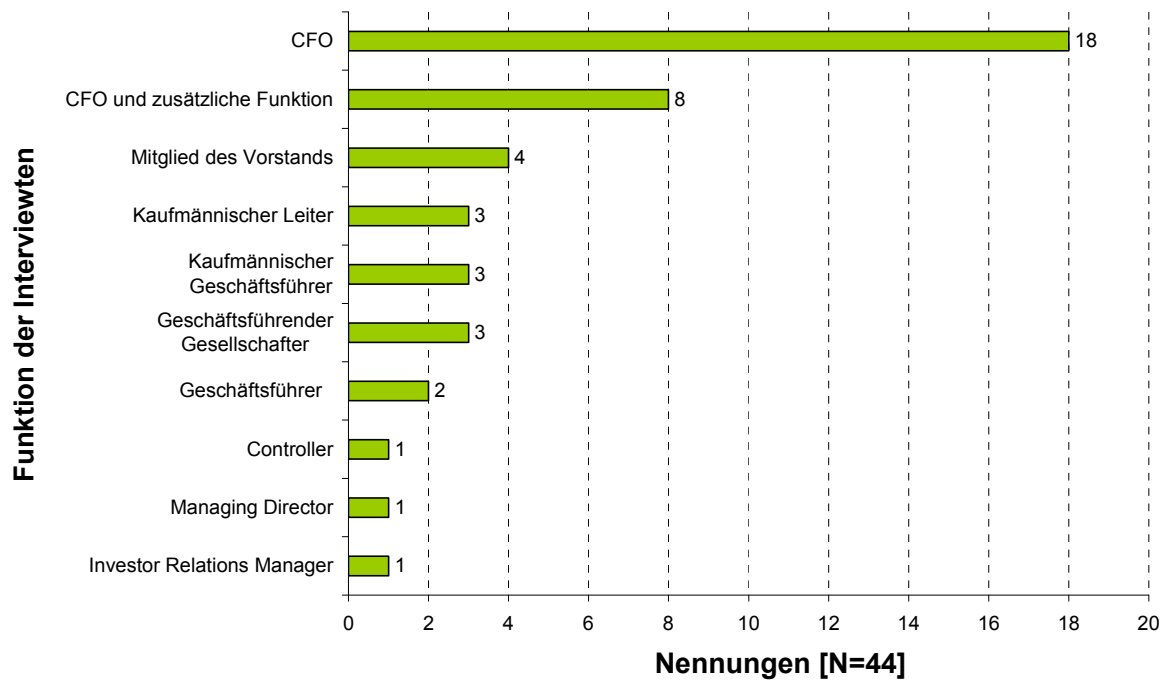
Die Daten der vorliegenden Stichprobe sprechen für **relativ schlanke Strukturen** innerhalb der einzelnen CFO-Bereiche. Dieser Punkt wird in den Ausführungen zur organisatorischen Gestaltung des CFO-Bereichs wieder aufgegriffen.

#### 6.4 Personenspezifische Charakterisierung

Hinsichtlich der Auswertung der Funktion der Interviewpartner sei angemerkt, dass jeweils zwei Gespräche mit **zwei Unternehmensvertretern** an Stelle nur mit einem Unternehmensvertreter durchgeführt worden sind. Für zwei CFOs fungierten in den Interviews zusätzliche Aufgabenträger als Unterstützung. Folglich ergeben sich – an Stelle der 42 Nennungen – 44 Nennungen.

Der überwiegende Teil aller Befragten wird innerhalb des Unternehmens als **CFO** bezeichnet (n=18). Acht Interviewte geben an, die Position des CFO und einer zusätzlichen Funktion inne zu haben. Vier Befragte sind **Mitglied des Vorstandes**. Jeweils

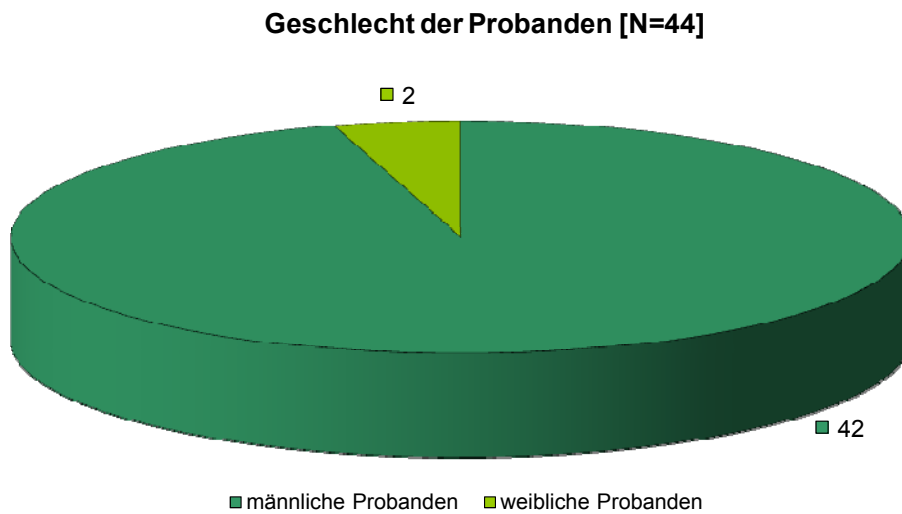
drei Interviewte nehmen die Position eines Kaufmännischen Leiters(n=3), des Kaufmännischen Geschäftsführers (n=3) oder des Geschäftsführenden Gesellschafters (n=3) ein. Zwei der befragten Unternehmensvertreter sind Geschäftsführer. Lediglich eine Nennung entfällt auf die Positionen Controller, Managing Director und Investor Relations Manager.



**Abbildung 22: Funktion der Interviewten**

Die hier aufgeführte Verteilung der Funktionen der Interviewten macht die **hohe Aussagekraft** und **Datenqualität** der **Erhebung** deutlich. 39 von 42 und somit 93 Prozent der befragten CFOs sind Mitglieder des Leitungsgremiums der jeweiligen Gesellschaft, drei CFOs sind als kaufmännische Leiter Mitglied der erweiterten Geschäftsführung.

Bei den insgesamt 44 Personen, die sich an den insgesamt 42 Interviews beteiligt haben, sind 42 **männliche** Probanden und zwei **weibliche** Probanden zu verzeichnen.



**Abbildung 23: Geschlecht der Probanden**

Die Zusammensetzung der vorliegenden Stichprobe ermöglicht fundierte Aussagen zur Rolle des CFO im Mittelstand. In Bezug auf die Unternehmensdaten der Unternehmen, die sich an der Studie beteiligt haben, lässt sich eine **große Bandbreite** charakterisierender Merkmale feststellen.

Die in der Charakterisierung der Probanden abgefragten Merkmale werden in der vorliegenden Studie als **Hintergrund** für die Auswertung verwendet. Eine **Kontrastierung** der Ergebnisse anhand einzelner Merkmalskategorien wird in diesem ersten Schritt noch nicht durchgeführt.

Die Analyse der deskriptiven Daten zur Charakterisierung der Stichprobe konstatiert folglich eine **hohe Aussagekraft** und Datenqualität der Ergebnisse dieser Studie.

## 7 Organisation des CFO-Bereichs im Mittelstand

Der Fragenkomplex des Interviews zum Thema „Die Rolle des CFO im Mittelstand“ beschäftigt sich mit der **organisatorischen Gestaltung des CFO-Bereichs** im Mittelstand. Neben der Analyse möglicher Organisationsformen des CFO-Bereichs standen folgende Aspekte im Mittelpunkt: Charakteristika und Ziele der organisatorischen Gestaltung, Veränderungen im CFO-Bereich, Zusammenarbeit im CFO-Bereich, Zusammenarbeit zwischen dem CFO und anderen C-Levels sowie Einflussmöglichkeiten des CFO im Unternehmen.

### 7.1 Organisationsformen des CFO-Bereichs im Mittelstand

Organisationen sind **formale Gebilde**, welche folgende Charakteristika aufweisen:<sup>57</sup>

- Verfolgung eines **dauerhaften Ziels**;
- Existenz einer **formalen Struktur**, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.

Die Notwendigkeit der Organisation als Aufgabe der Unternehmensführung beruht vor allem in der **Komplexität** des unternehmerischen Handelns. Diese Notwendigkeit der Vorgabe organisatorischer Regelungen konkretisiert sich regelmäßig in der **Gestaltungsaufgabe** der Unternehmensführung.<sup>58</sup>

Organisationen sind besonders dann bedeutsam, wenn einzelne Individuen ihre Ziele nicht allein erreichen können, sondern dabei auf die Mitwirkung weiterer Akteure angewiesen sind. Um die **Kooperation** dieser durch ein gemeinsames Ziel verbundenen Akteure zweckmäßig auszugestalten, werden Organisationsstrukturen als Koordinationsinstrument eingeführt.

---

<sup>57</sup> Vgl. *Kieser/Walgenbach* (2007), S. 6.

Die Art und Weise, wie diese Organisationsstruktur ausgestaltet ist, beeinflusst einerseits die direkten Organisationsmitglieder, andererseits aber auch indirekt Akteure, die nicht zum Mitgliederkreis der Organisation gehören. Nicht zuletzt wird durch die Ausgestaltung der Organisationsstruktur Ausmaß und Geschwindigkeit des **Erreichens der Organisationsziele** beeinflusst, für die das Regelungssystem in erster Instanz geschaffen wurde.<sup>59</sup>

Ein **Organigramm** veranschaulicht die Organisation eines Unternehmens oder Bereichs.<sup>60</sup> Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Darstellung der **Aufbauorganisation**<sup>61</sup>. Diese steckt den groben Rahmen ab, welcher die Tätigkeiten von in Unternehmen tätigen Akteuren in eine bestimmte Richtung lenken soll.<sup>62</sup> Im Vorlauf der Interviews wurden die teilnehmenden CFOs gebeten, den Interviewern ein **Organigramm** des jeweiligen CFO-Bereichs zur Verfügung zu stellen. 16 der 42 CFOs kamen dieser Bitte nach.

In einem ersten Schritt wird auf Basis der zur Verfügung gestellten Organigramme der **Umfang** der von den CFOs im Mittelstand verantworteten CFO-Bereiche diskutiert. Dieser Aspekt wird in der Literatur unter dem Oberbegriff der **Funktionsspanne** diskutiert.<sup>63</sup> Die in der Regel **flachen Hierarchien** in mittelständischen Unternehmen führen dazu, dass die Funktionsspanne in diesen Unternehmen sehr groß ist.<sup>64</sup>

Zwar ist die **Anzahl** der verantworteten Bereiche in Großunternehmen absolut gesehen recht hoch. Vorstände in kapital-

---

<sup>58</sup> Vgl. *Becker* (2009a), S. 50.

<sup>59</sup> Vgl. *Heidtmann* (2008), S. 78.

<sup>60</sup> Vgl. *Fiedler* (2007), S. 28.

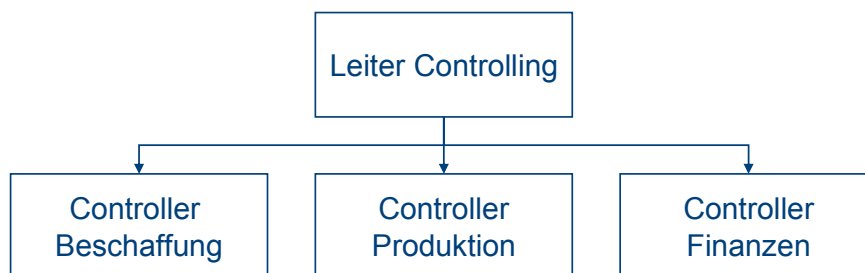
<sup>61</sup> Der komplementäre Begriff zur Aufbauorganisation ist die ‚Ablauforganisation‘, welche die Strukturierung des unternehmerischen Handelns in Prozessabläufen beschreibt. Vgl. *Scherm/Pietsch* (2007), S. 150f.

<sup>62</sup> Vgl. *Laux/Liermann* (2005), S. 180.

<sup>63</sup> Vgl. *Flacke* (2007), S. 20.

<sup>64</sup> Vgl. z.B. *Merker* (1997), S. 183.

marktorientierten Großunternehmen verantworten durchschnittlich etwa acht bis neun Abteilungen. Jedoch beziehen sich diese Abteilungen auf wenige, sehr spezielle Funktionsbereiche, in denen dafür eine stärkere Auftrennung einzelner Funktionen auftritt. So wird z.B. die Funktion Controlling in Großunternehmen häufig nach **Anwendungsbereichen** strukturiert (vgl. *Abbildung 24*).<sup>65</sup>



**Abbildung 24: Strukturierung Controlling nach Anwendungsbereichen**<sup>66</sup>

Da sich mittelständische Unternehmen durch die bereits genannte große Funktionsbreite sowie eine eher geringe **Leitungstiefe**<sup>67</sup> sowie **Leitungsbreite**<sup>68</sup> auszeichnen, ist mit einer geringeren Abteilungsanzahl zu rechnen. Diese weisen aber in der Regel ein höheres Aggregationsniveau als Abteilungen in Großunternehmen auf.<sup>69</sup> Die 16 CFOs, von denen ein Organigramm zur Verfügung gestellt wurde, verantworten durchschnittlich **5,5 Abteilungen**. Dies könnte ein Indiz für die im Mittelstand verbreitete und bereits angeführte Tendenz sein, eher **größere, generelle Abteilungen** zu bilden.<sup>70</sup>

Die folgende *Abbildung 25* veranschaulicht beispielhaft die Struktur eines CFO-Bereichs eines mittelständischen Familien-

<sup>65</sup> Vgl. *Barth/Barth* (2008) S. 60ff.

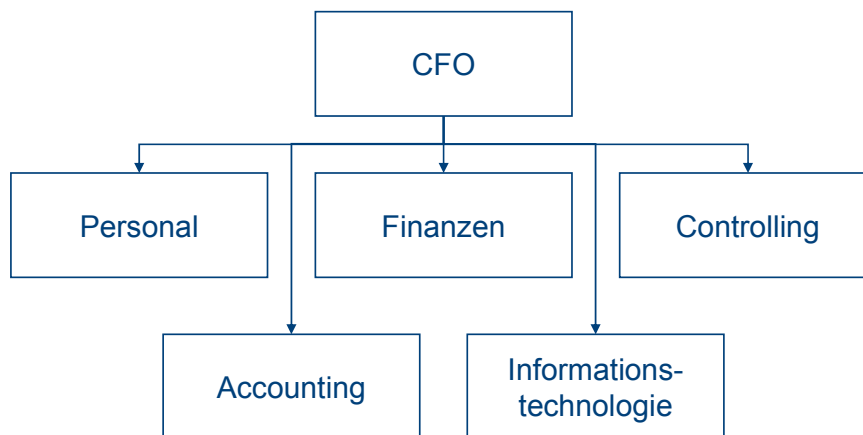
<sup>66</sup> In Anlehnung an: *Barth/Barth* (2008), S. 61.

<sup>67</sup> Die Leitungstiefe beschreibt die Anzahl der Hierarchieebenen eines Unternehmens. Vgl. *Schmidt* (2002), S. 61f.

<sup>68</sup> Die Leitungsbreite beschreibt die Anzahl einer Leitungsstelle direkt zugeordneter Mitarbeiter. Vgl. *Steinle* (2005), S. 534.

<sup>69</sup> Vgl. *Pietsch* (2003), S. 186.

unternehmens. Diese Struktur ist an ein Unternehmen der Stichprobe angelehnt, erhebt aber nicht den Anspruch der Repräsentativität.



**Abbildung 25: Beispiel für eine mittelständische CFO-Organisation**

Die Strukturierung erfolgt nach betrieblichen Funktionsbereichen. In Bezug auf die generelle Organisationsform können **eindimensionale** und **mehrdimensionale Ansätze** unterschieden werden. Eindimensionale Strukturen verwenden als Bezugsgrößen entweder Funktionen oder Divisionen (Regionen, Kundengruppen). Mehrdimensionale Strukturen beziehen sich gleichzeitig auf zwei oder mehr Größen.<sup>71</sup>

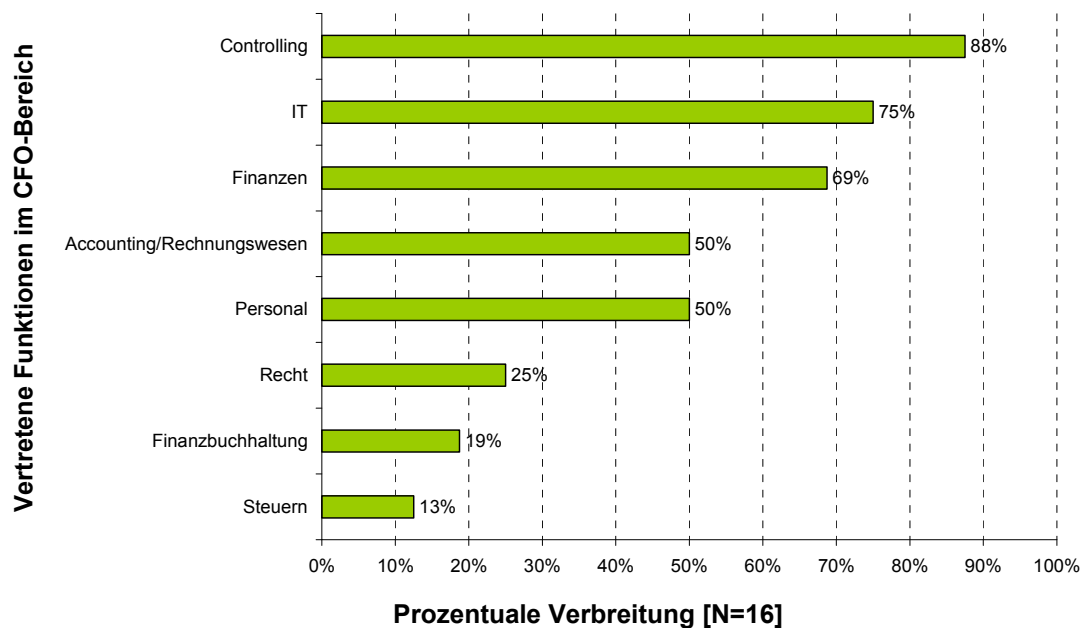
Alle 16 Unternehmen der Stichprobe, von denen ein Organigramm des CFO-Bereichs vorliegt, weisen eine **funktionale Organisation** dieses Bereichs auf. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass im CFO-Bereich die **spezielle Ausbildung** und Tätigkeit der Mitarbeiter eine besonders hohe Bedeutung hat.<sup>72</sup>

*Becker et al.* stellen in Ihrer Studie ‚Die Rolle des CFO im Mittelstand‘ fest, dass die **Aufgabengebiete** Controlling, Finanzierung, Personalmanagement und Accounting/Rechnungswesen am häufigsten von den teilnehmenden mittelständischen CFOs

<sup>70</sup> Vgl. *Tegel* (2005), S. 12ff.

<sup>71</sup> Vgl. *Kraut* (2002), S. 136ff.

mit einer hohen Priorität versehen werden.<sup>73</sup> Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ist zusätzlich von Bedeutung, ob diese Aufgabengebiete auch explizit in Form **eigener Abteilungen**<sup>74</sup> organisiert sind.



**Abbildung 26: Verbreitete Funktionen im CFO-Bereich**

Bezogen auf die 16 CFOs, zu deren CFO-Bereich ein Organigramm vorliegt, existiert in 88 Prozent der Fälle eine Abteilung mit **Controllingbezug**. Auch die **Informationstechnologie** (75 Prozent) und die **Finanzen** (69 Prozent) sind in mehr als der Hälfte der 16 Unternehmen in Abteilungsform ausgestaltet. Weniger häufig treten die Abteilungen **Accounting/Rechnungswesen** (50 Prozent), **Personal** (50 Prozent), **Recht** (25 Prozent), **Finanzbuchhaltung** (19 Prozent) und **Steuern** (13 Prozent) auf. Es werden nur die wichtigsten genannten Abteilungen analysiert. Abteilungen mit weniger als zehn Prozent Verbreitungsgrad sind nicht aufgeführt.

<sup>72</sup> Zu den Vorteilen der funktionalen Organisation vgl. *Neus* (2007), S. 159ff.

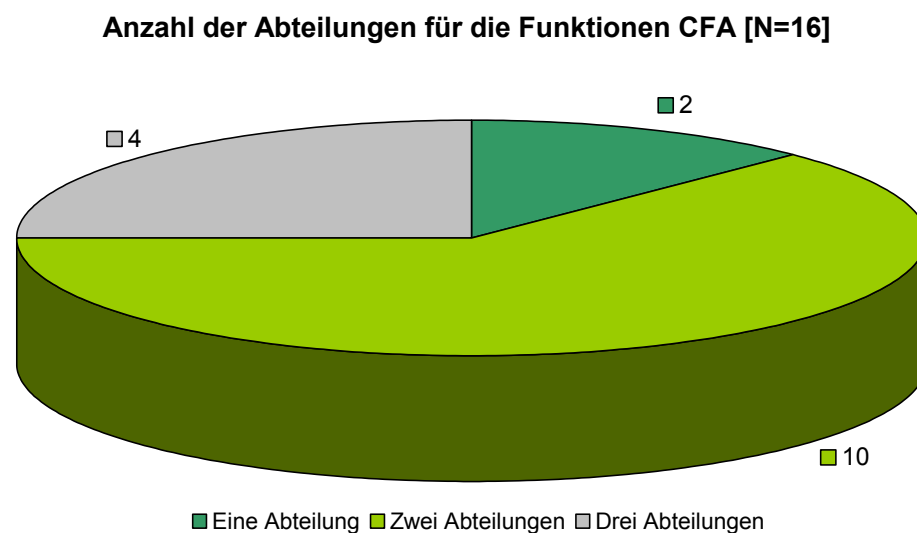
<sup>73</sup> Vgl. *Becker et al.* (2009), S. 77ff.

<sup>74</sup> Eine Abteilung ist die dauerhafte Zusammenfassung von Stellen unter einer Leitungsstelle. Vgl. *Bühner* (2004), S. 82ff.



Beim Vergleich der Verteilung der Prioritäten der Aufgabengebiete mit der organisatorischen Ausgestaltung fällt auf, dass die Informationstechnologie nur mit einer relativ geringen Priorität eingeschätzt wird,<sup>75</sup> aber einen **hohen organisatorischen Verbreitungsgrad** aufweist.

In Bezug auf die Kernaufgabengebiete des CFO, welche als Controlling, Finance und Accounting (CFA) identifiziert werden können, ist die Frage interessant, **wie viele Abteilungen** für diese drei Funktionsbereiche existieren.



**Abbildung 27: Anzahl der Abteilungen für die Funktionen CFA**

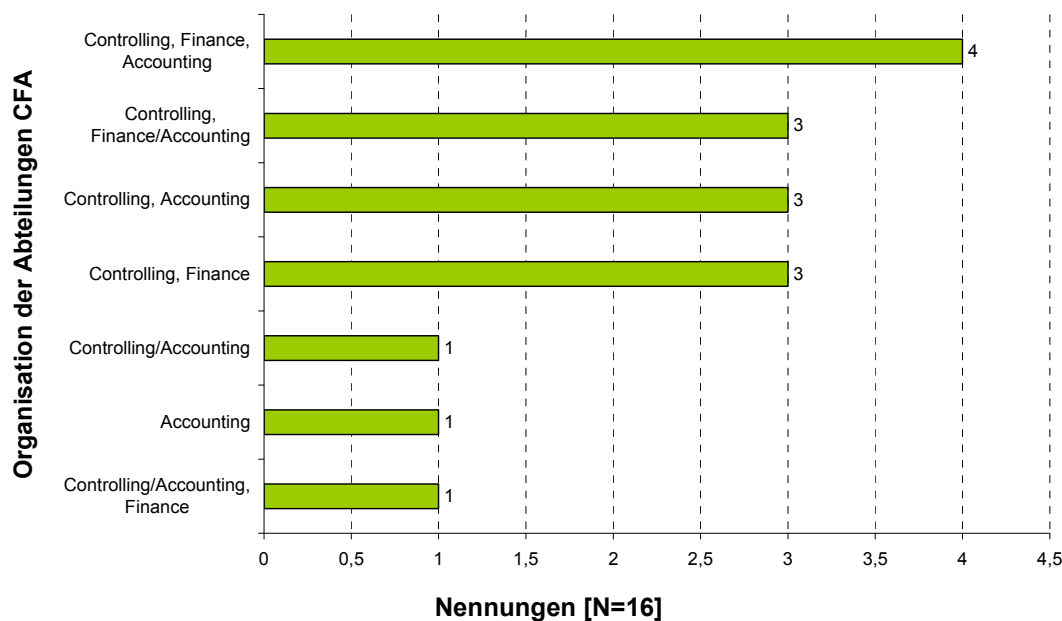
In zehn der 16 Unternehmen und somit bei 63 Prozent der Befragten, die ein Organigramm zur Verfügung gestellt haben, existieren **zwei Abteilungen** für die Aufgabengebiete CFA. Dies bedeutet gleichzeitig, dass jeweils zwei der Aufgabengebiete CFA organisatorisch zu einer Abteilung zusammengelegt werden. Eine **Differenzierung** der Aufgabengebiete und somit Aufteilung auf drei Abteilungen findet in vier Unternehmen, eine **Komplettintegration** in einer Abteilung in zwei der Unternehmen statt.

---

<sup>75</sup> Vgl. Becker et al. (2009), S. 77ff.

Es besteht die Vermutung, dass die Ausgestaltung einzelner Aufgabengebiete in Abteilungsform einen Rückschluss einerseits auf das **Verständnis** der jeweiligen Funktion und andererseits auf die **Komplexität der Unternehmenssituation** erlaubt. Es ist davon auszugehen, dass eine Integration der Aufgabengebiete CFA in einer Abteilung, welche dann z.B. als ‚Rechnungswesen‘ bezeichnet wird, nur dann sinnvoll ist, wenn die zu verarbeitenden Informationen eher vergangenheitsorientiert und die Komplexität gering ist.<sup>76</sup>

In einer detaillierten Analyse werden deshalb die Bezeichnungen und Strukturierungen der **jeweiligen Organisation der Aufgabengebiete CFA** analysiert.



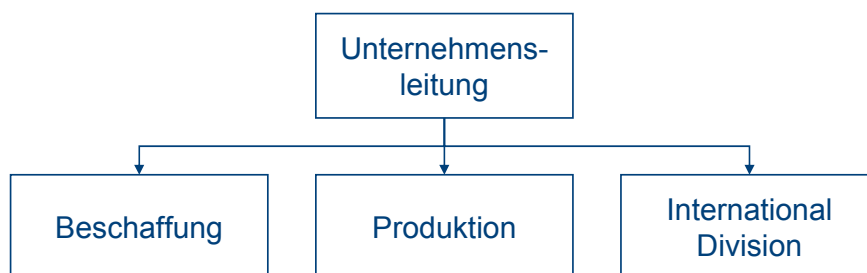
**Abbildung 28: Verteilung der CFA-Abteilungen**

In der vorliegenden Stichprobe ist eine **große Bandbreite** verschiedener Organisationsalternativen festzustellen. In vier Unternehmen erfolgt eine **Trennung** in die Abteilungen Controlling, Finance und Accounting. Drei Unternehmen weisen eine Controllingabteilung sowie eine Abteilung auf, welchen den

<sup>76</sup> Zu verschiedenen Möglichkeiten der Controllingorganisation vgl. z.B. Jung (2007), S. 34ff.

Namen Finance/Accounting trägt und diese beiden Themen somit **integriert**. Weitere drei Unternehmen besitzen die beiden getrennten Abteilungen Controlling und Accounting, wobei Finance dem Accounting untergeordnet, jedoch **nicht explizit genannt** wird. Weitere drei Unternehmen weisen je eine Abteilung für Controlling und Finance auf, Accounting wird dem Controlling hierarchisch untergeordnet. Auf die **übrigen Alternativen** entfällt je eine Nennung: eine gemischte Abteilung Controlling/Accounting und hierarchische Unterordnung von Finance; eine gesamthafte Abteilung Accounting; eine zusammengefasste Abteilung Controlling/Accounting sowie eine Abteilung Finance.

Ein **genereller Trend** lässt sich in der Stichprobe kaum beobachten. Jedoch wird insbesondere auf die vier Unternehmen, welche jeweils eigene Abteilungen für die Bereiche CFA aufweisen, verwiesen. Diese stellen zugleich die vier größten der 16 Unternehmen, welche Organigramme zur Verfügung stellen, dar. Somit könnte ein **Zusammenhang** zwischen **Größe des Unternehmens** und **Ausdifferenzierung der CFA-Abteilungen** hergestellt werden.



**Abbildung 29: Differenzierte internationale Struktur<sup>77</sup>**

Als letzter Aspekt in Bezug auf die Organisationsformen des CFO-Bereichs im Mittelstand wird auf die **Strukturierung der internationalen CFO-Organisation** abgestellt. Hier kann zwischen differenzierten (vgl. *Abbildung 29*) und integrierten (vgl.

---

<sup>77</sup> In Anlehnung an: *Scherm/Pietsch* (2007), S. 179.

Abbildung 30) internationalen Strukturen unterschieden werden.<sup>78</sup>

Die differenzierte internationale Struktur unterstellt das Auslandsgeschäft direkt der Unternehmensleitung. Sie eignet sich insbesondere für das **Anfangsstadium** von Auslandsaktivitäten.

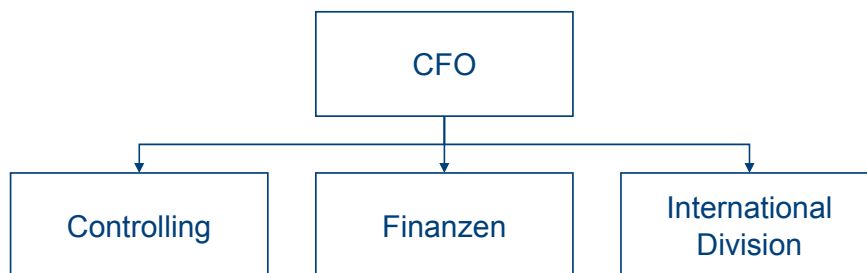


Abbildung 30: Integrierte internationale Struktur<sup>79</sup>

In einer integrierten internationalen Struktur werden die internationalen Aktivitäten hingegen in die jeweiligen Funktionsbereiche verlagert. Diese Struktur eignet sich für Unternehmen, die zwar **internationalisiert** sind, bei denen das Auslandsgeschäft jedoch im Vergleich zum Gesamtgeschäft **keinen herausragenden Stellenwert** einnimmt. Mit der Analyse der Strukturierung der internationalen CFO-Organisation soll ein Querbezug zur Internationalisierung des Unternehmens ermöglicht werden.

12 der 16 Unternehmen weisen eine differenzierte internationale CFO-Organisation und vier eine integrierte internationale CFO-Organisation auf. Dies spricht dafür, dass zumindest in Bezug auf die **internationalen Aktivitäten** des CFO in den mittelständischen Unternehmen der Stichprobe noch kein allzu hoher Internationalisierungsgrad vorliegt.

---

<sup>78</sup> Vgl. Scherm/Pietsch (2007), S. 179.

<sup>79</sup> In Anlehnung an: Scherm/Pietsch (2007), S. 180.

### Strukturierung der internationalen CFO-Organisation [N=16]

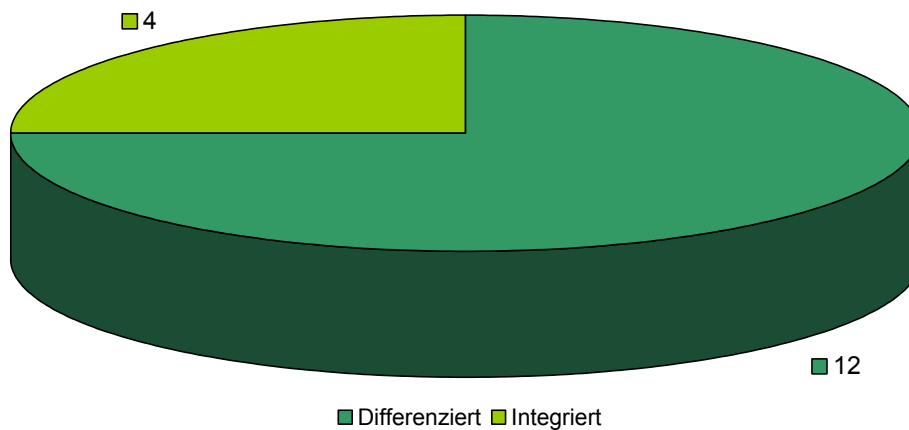


Abbildung 31: Strukturierung der internationalen CFO-Organisation

Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass bei zunehmender Internationalisierung und steigender Bedeutung des Auslandsgeschäfts letztendlich in der Zukunft mit dem Wechsel zu einer divisional geprägten Organisation des CFO-Bereichs zu rechnen ist.

## 7.2 Charakteristika und Ziele der organisatorischen Gestaltung

Die primäre Aufgabe von Unternehmensführung und Controlling sind das Anstoßen der betrieblichen Wertschöpfung sowie die Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf die **Wertschöpfung** als Ergebnis der betrieblichen Leistungserstellung. Um einen Mehrwert generieren zu können, müssen sowohl die (Real-)Güter- als auch die Interaktionssphäre betrachtet werden. Dies geschieht durch die Berücksichtigung des **Dualismus** zwischen Handlungsstrukturen und Handlungsprozessen. Unternehmensführung und Controlling haben hierzu in Bezug auf Strukturen und Prozesse also einerseits **gestaltende Funktionen** sowie im Rahmen der Lenkung sowohl steuernde als auch regelnde Aktivitäten zu erfüllen. Darüber hinaus haben Unternehmensführung und Controlling die Funktionen der Lokomoti-

on und Führung sicherzustellen, um einen value added erzeugen zu können.<sup>80</sup>

Die Gestaltung der Organisationsstruktur stellt somit eine der zentralen sachbezogenen Aufgaben der Unternehmensführung zur Rahmumgebung des unternehmerischen Handelns vor dem Hintergrund der Wertschöpfung dar. Nach *Werder* beschreibt die organisatorische Gestaltung die **Bildung organisatorischer Einheiten** – also Abteilungen oder Bereiche als Orte der Aufgabenerfüllung – und die Festlegung deren Kompetenzen.<sup>81</sup> Hierbei geht es somit insbesondere um die den Aufgabenträgern zugeteilten Arbeitsinhalte.<sup>82</sup>

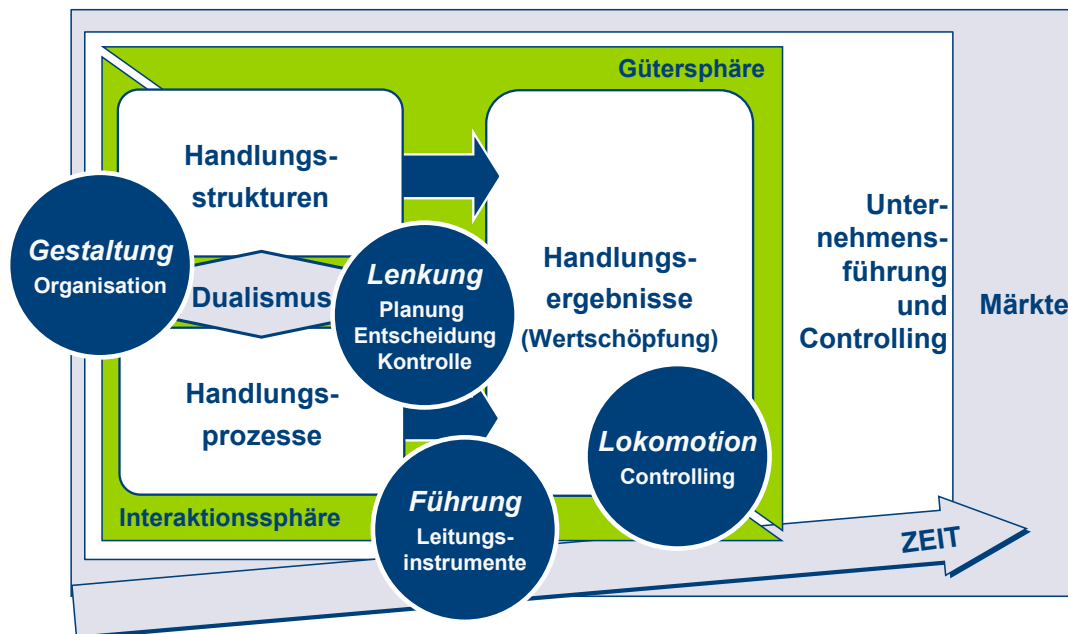


Abbildung 32: Modell des unternehmerischen Handelns<sup>83</sup>

Unter organisatorischer Ausgestaltung ist allerdings nicht nur die initiale Gestaltung einer Unternehmenseinheit zu verstehen, sondern gleichermaßen die **fortwährende Anpassung** der organisationalen Strukturen.

<sup>80</sup> Vgl. *Becker* (2008), S. 18.

<sup>81</sup> Vgl. *Werder* (2008), S. 24.

<sup>82</sup> Vgl. *Bullinger/Warnecke/Westkämper* (2008), S. 21.

Nachfolgend werden zunächst die Charakteristika und Ziele sowie anschließend die Besonderheiten der organisatorischen Ausgestaltung des CFO-Bereichs in den befragten Unternehmen analysiert.

### Charakteristika und Ziele

In einem ersten Schritt werden die Charakteristika der organisatorischen Gestaltung des CFO-Bereichs untersucht. In diesem Abschnitt der Frage wird gezielt nach dem Ist-Zustand der organisatorischen Ausgestaltung des CFO-Bereichs gefragt, um im weiteren Verlauf des Interviews auf die geplanten Veränderungen der Organisation des CFO-Bereichs abstellen zu können.

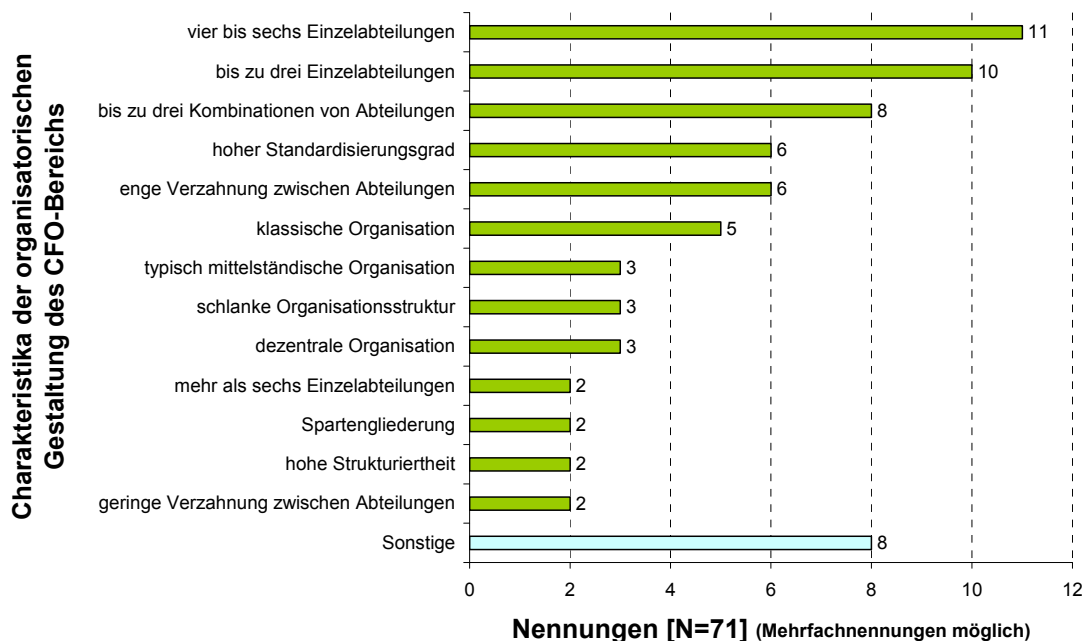


Abbildung 33: Charakteristika der organisatorischen Gestaltung I

Als wesentliche Charakteristika werden eine Abteilungsanzahl von **vier bis sechs Einzelabteilungen** (n=11) sowie eine Abteilungsanzahl von **bis zu drei Einzelabteilungen** (n=10) genannt. Acht CFOs sehen **bis zu drei Kombinationen von Abteilungen** (n=8) als relevantes Ausgestaltungsmerkmal der Or-

<sup>83</sup> In Anlehnung an: Becker (2009a), S. 50.

organisation des CFO-Bereichs an. Weiterhin werden ein hoher Standardisierungsgrad (n=6), eine **enge Verzahnung zwischen Abteilungen** (n=6) sowie eine **klassische Organisation** (n=5) als wichtige Charakteristika der organisatorischen Ausgestaltung des CFO-Bereichs gesehen.

„Meine Aufgaben entsprechen im Wesentlichen dem Anforderungsprofil eines CFOs eines mittelständigen und gelisteten Unternehmens.“

*Jürgen Hahn, Marc O'Polo AG*

Darüber hinaus werden auch eine typisch mittelständische Organisation (n=3), eine schlanke Organisationsstruktur (n=3), eine dezentrale Organisation (n=3), mehr als sechs Einzelabteilungen (n=2), eine Spartengliederung (n=2), eine hohe Strukturiertheit (n=2) sowie eine geringe Verzahnung zwischen Abteilungen (n=2) als Ausgestaltungsmerkmale genannt. Zu den sonstigen Charakteristika (n=8) gehören unter anderem ein klarer Mitarbeiterfokus, ein deutliches Wachstum des CFO-Bereichs, eine zentrale Organisationsstruktur, eine unternehmensübergreifende Projektsteuerung sowie die Etablierung einer neuen Führungsebene (vgl. *Abbildung 33*).

In Hinblick auf die Charakteristika der organisatorischen Gestaltung des CFO-Bereichs lassen sich im Wesentlichen vier Kategorien unterscheiden (vgl. *Abbildung 34*). Die oben genannten Aussagen der befragten CFOs lassen sich dann auf einer **höheren Abstraktionsebene** zu Angaben hinsichtlich Abteilungsanzahl, Organisationsstruktur, Strukturiertheit/Standardisierung sowie Verzahnung zwischen Abteilungen verdichten:



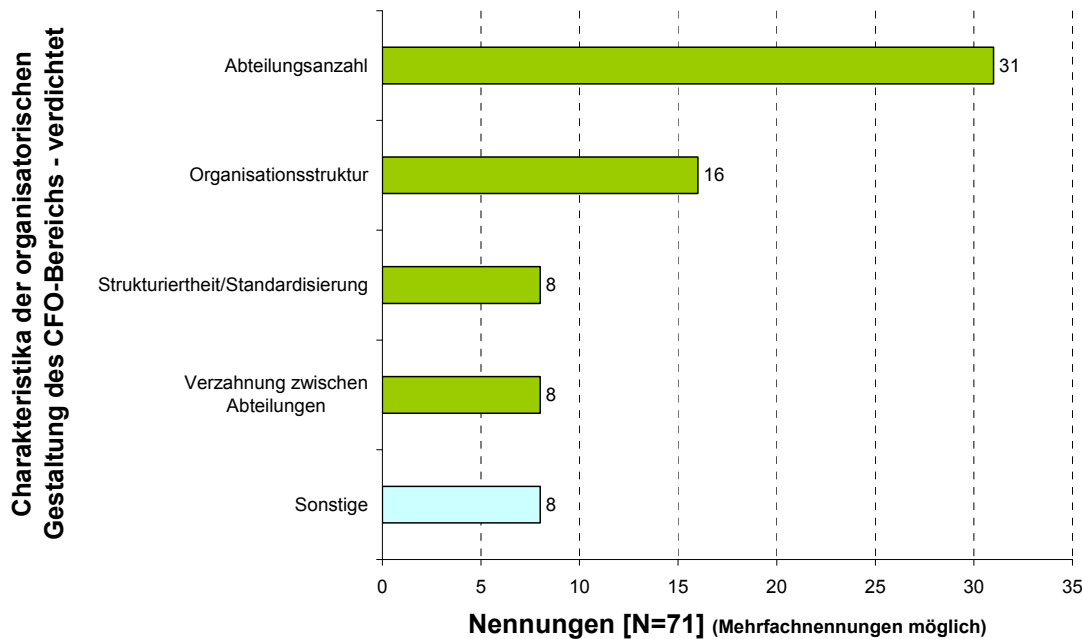


Abbildung 34: Charakteristika der organisatorischen Gestaltung II

In Anlehnung an die *Aston-Studien* weisen Unternehmen mit zunehmendem Wachstum im Vergleich zu kleineren Organisationen ein höheres Maß an Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung sowie ein geringeres Maß an Entscheidungs-zentralisierung auf.<sup>84</sup> Aus dem höheren Grad an **Strukturiertheit/Standardisierung** und der **Dezentralisierung** von Abteilungen innerhalb des CFO-Bereichs, wie sie von den befragten CFOs bestätigt werden, lassen sich daher Rückschlüsse auf ein **Wachstum** des CFO-Bereichs in den untersuchten Unternehmen im Zeitablauf ziehen. Dies deckt sich unter anderem mit der Aussage, dass der CFO-Bereich in vielen Fällen durch ein breiteres Aufgabenspektrum geprägt ist als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Aufgrund der mit der Größe des CFO-Bereichs zunehmenden **Komplexität von Prozessen**<sup>85</sup> ist eine stärkere Strukturierung und Standardisierung dieser Prozesse sowie deren Dokumentation unerlässlich.

<sup>84</sup> Vgl. Pugh/Hickson (1969), S. 98f.

<sup>85</sup> Vgl. Martin/Bartscher-Finzer (2006), S. 208.

Als wesentliche Ziele der organisatorischen Ausgestaltung des CFO-Bereichs werden mit jeweils einer Nennung eine **internationale Kompetenz**, die Bereitstellung entscheidungsorientierter/prognostischer Daten, die Sicherstellung der kaufmännischen Prozesse, das Management und die Umsetzung der kaufmännischen Projekte, die **Sicherstellung der Finanzierung**, das Fungieren des CFO-Bereichs als Servicedienstleister für das Gesamtunternehmen durch die vorübergehende oder dauerhafte Übernahme von Routineaufgaben oder komplexen Prozessen durch Shared Service Center<sup>86</sup>, die **Einführung klarer Prozesse und Regeln** sowie die Erstellung von Direct Reports im CFO-Bereich genannt.

„Der CFO-Bereich arbeitet als Service-Dienstleister für das Gesamtunternehmen.“

*Kurt Stiefel, Herrenknecht AG*

### Besonderheiten der organisatorischen Ausgestaltung

Bevor die Besonderheiten der organisatorischen Ausgestaltung des CFO-Bereichs dargestellt werden, wird zunächst analysiert, ob die Organisation des CFO-Bereichs überhaupt besondere Ausgestaltungsmerkmale aufweist (vgl. *Abbildung 35*).

Laut Aussage der befragten CFOs weisen 17 Prozent der untersuchten Unternehmen **besondere Ausgestaltungsmerkmale** in der CFO-Organisation auf. 38 Prozent der Befragungsteilnehmer verneinen besondere Ausgestaltungsmerkmale der CFO-Organisation und 45 Prozent der Interviewpartner machen keine Angabe zu eventuellen Besonderheiten.

---

<sup>86</sup> Vgl. *Keuper/Vocelka/Häfner* (2007), S. 160.

Weist die CFO-Organisation besondere Ausgestaltungsmerkmale auf?  
[N=42]

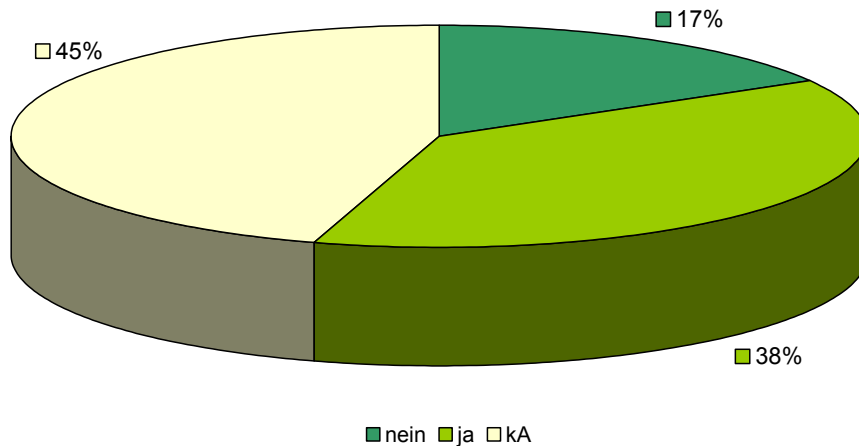


Abbildung 35: Existenz von Besonderheiten in der CFO-Organisation

Als Referenz für die von den Interviewteilnehmern genannten Besonderheiten werden folgende von *Pfohl* als typisch für mittelständische Unternehmen angesehene **Merkmale** der Organisation herangezogen. Dabei handelt es sich um ein auf den Unternehmer ausgerichtetes **Einliniensystem**, eine **Funktionshäufung**, eine kaum vorhandene Abteilungsbildung, kurze direkte Informationswege, starke persönliche Bindungen, direkten personenbezogenen Kontakt, eine in beschränktem Umfang stattfindende Delegation, kaum vorhandene Koordinationsprobleme, einen **geringen Formalisierungsgrad** sowie eine **hohe Flexibilität**.<sup>87</sup> In wie fern die befragten CFOs ähnliche, für mittelständische Unternehmen spezifische Organisationsmerkmale als Besonderheit ihrer CFO-Organisation betrachten, wird nachfolgend untersucht:

---

<sup>87</sup> Vgl. *Pfohl* (2006), S. 19ff.

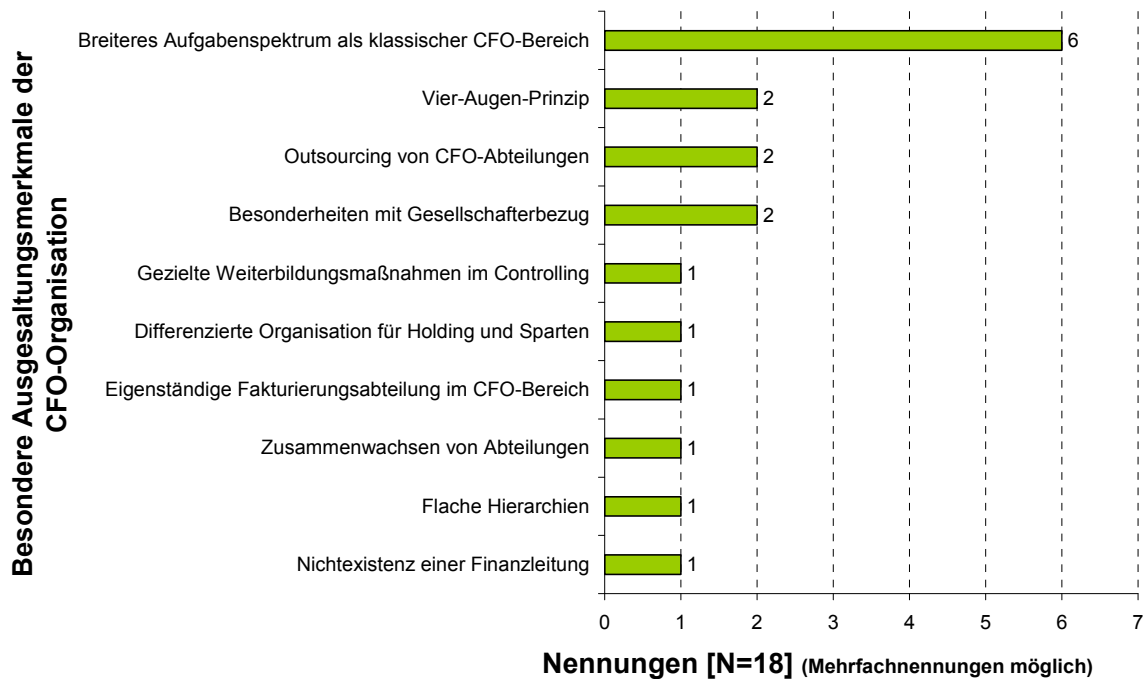


Abbildung 36: Besondere Ausgestaltungsmerkmale CFO-Organisation

Als wesentlichste Besonderheit wird von den befragten CFOs ein **breiteres Aufgabenspektrum** als im klassischen CFO-Bereich (n=6) genannt. Dieses ist häufig auch mit einem gestiegenen Wertbeitrag des CFO für das Gesamtunternehmen im Vergleich zur früheren, ausschließlichen Zuständigkeit des CFO für die Bereiche Controlling, Finance und Accounting verbunden.

„Finanzen und Controlling sind getrennte Bereiche, welche jeweils Aufgabengebiete über die klassische Zuteilung hinaus umfassen.“

*Gerd Manefeld, HSM GmbH & Co. KG*

Weitere wichtige Besonderheiten sind das **Vier-Augen-Prinzip** (n=2) innerhalb des CFO-Bereichs zur gegenseitigen Kontrolle und gemeinsamen Übernahme von Verantwortung<sup>88</sup>, das **Outsourcing von CFO-Abteilungen** (n=2) sowie **Besonderheiten**

<sup>88</sup> Vgl. Müller (2005), S. 100.

**mit Gesellschafterbezug** (n=2). Darüber hinaus werden mit jeweils einer Nennung gezielte Weiterbildungsmaßnahmen im Controlling, eine differenzierte Organisation für Holding und Sparten, eine eigenständige Fakturierungsabteilung im CFO-Bereich, das Zusammenwachsen von Abteilungen, flache Hierarchien sowie die Nichtexistenz einer Finanzleitung genannt (vgl. *Abbildung 36*).

Das breiter als im klassischen Sinne ausgerichtete Aufgabenspektrum innerhalb des CFO-Bereichs lässt auch die **Anforderungen** an die Person des CFO steigen. So muss der CFO nicht wie früher ein reiner Fachspezialist auf den Gebieten Controlling, Finance und Accounting sein, sondern vielmehr muss er über eine **holistische Sicht** auf die genannten Disziplinen verfügen.<sup>89</sup> Dies ist eine Eigenschaft, die Finanzvorstände in Großunternehmen noch in weitaus stärkerem Maße besitzen müssen, da sie sich eher auf die Rollenbilder des Strategist und Catalyst fokussieren, als dies im Mittelstand bislang der Fall ist. Allerdings ist eine immer weiter fortschreitende **Annäherung der Qualifikationsprofile** von CFOs in mittelständischen Unternehmen sowie Großunternehmen zu beobachten. Der Grund hierfür ist, dass sich die CFOs auch in mittelständischen Unternehmen zunehmend von den Rollenbildern des Operator und Steward distanzieren, diese Aufgaben delegieren und sich in Richtung Strategist und Catalyst ausrichten.<sup>90</sup>

An dieser Stelle muss darauf verwiesen werden, dass die genannten Besonderheiten der CFO-Organisation auf einer **subjektiven Einschätzung** der befragten CFOs basieren. So kann ein organisatorisches Ausgestaltungsmerkmal des CFO-Bereichs zwar für einen Befragungsteilnehmer ein besonderes sein, nicht jedoch für einen anderen CFO, der dieses Ausgestaltungsmerkmal als **Standard** für seinen Bereich ansehen würde. Folglich ergibt sich in Bezug auf diese Frage auch eine

---

<sup>89</sup> Vgl. *Becker* (2009b), S. 26.

<sup>90</sup> Vgl. *Becker et al.* (2009), S. 116.

Vielzahl von Einzelnennungen, die die Subjektivität der Probanden bei der Beantwortung dieser Frage widerspiegelt. Lediglich das breitere Aufgabenspektrum des CFO-Bereichs im Vergleich zu einem **klassischen CFO-Bereich**, in dem der CFO vorrangig die Sicherstellung der Liquidität, die Optimierung der Kapitalstruktur, die Kommunikation mit Kapitalgebern sowie die Rechnungslegung nach dem Handelsgesetzbuch gewährleistet<sup>91</sup>, wird von mehreren CFOs gleichermaßen bestätigt und kann somit als intersubjektiv anerkannte Besonderheit interpretiert werden.

### 7.3 Veränderungen im CFO-Bereich

In Hinblick auf die Veränderungen im CFO-Bereich werden zunächst die in der Vergangenheit stattgefundenen Veränderungen der Organisation des CFO-Bereichs analysiert:

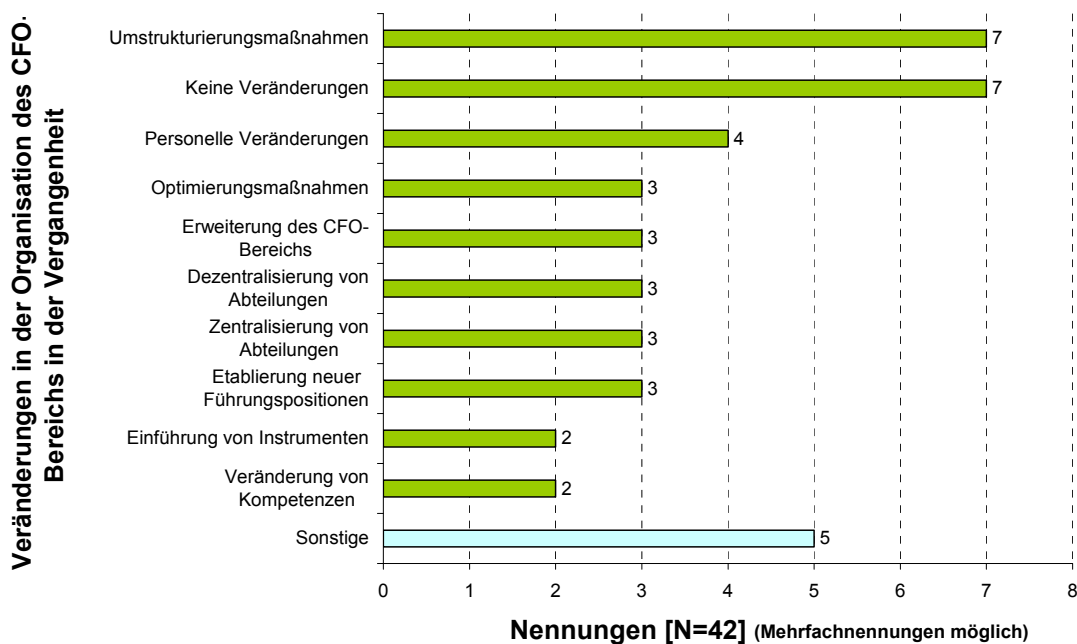


Abbildung 37: Veränderungen CFO-Organisation in der Vergangenheit

Die am häufigsten getroffene Aussage zu vergangenen Veränderungen der CFO-Organisation sind **Umstrukturierungs-**

<sup>91</sup> Vgl. Becker (2009b), S. 24.

**maßnahmen** (n=7). **Keine Veränderungen** (n=7) werden von sieben Befragungsteilnehmern für die Vergangenheit festgestellt. Vier Probanden nennen **personelle Veränderungen** (n=4) als in der Vergangenheit stattgefundenene Anpassungen. Weiterhin sind **Optimierungsmaßnahmen** (n=3), eine **Erweiterung des CFO-Bereichs** (n=3), die **Dezentralisierung** von Abteilungen (n=3), die **Zentralisierung** von Abteilungen (n=3) und die **Etablierung neuer Führungspositionen** (n=3) relevante Veränderungen der organisatorischen Ausgestaltung des CFO-Bereichs in der Vergangenheit. Darüber hinaus sind die Einführung von Instrumenten (n=2) sowie die Veränderung von Kompetenzen (n=2) Veränderungen im Rahmen der Organisation des CFO-Bereichs, die in der Vergangenheit durchgeführt wurden. Die sonstigen vergangenen Veränderungen (n=5) umfassen unter anderem die Einführung eines ERP-Systems, die Ausweitung der Servicefunktion des CFO-Bereichs auf das gesamte Unternehmen sowie lediglich marginale Veränderungen der Organisation (vgl. *Abbildung 37*).

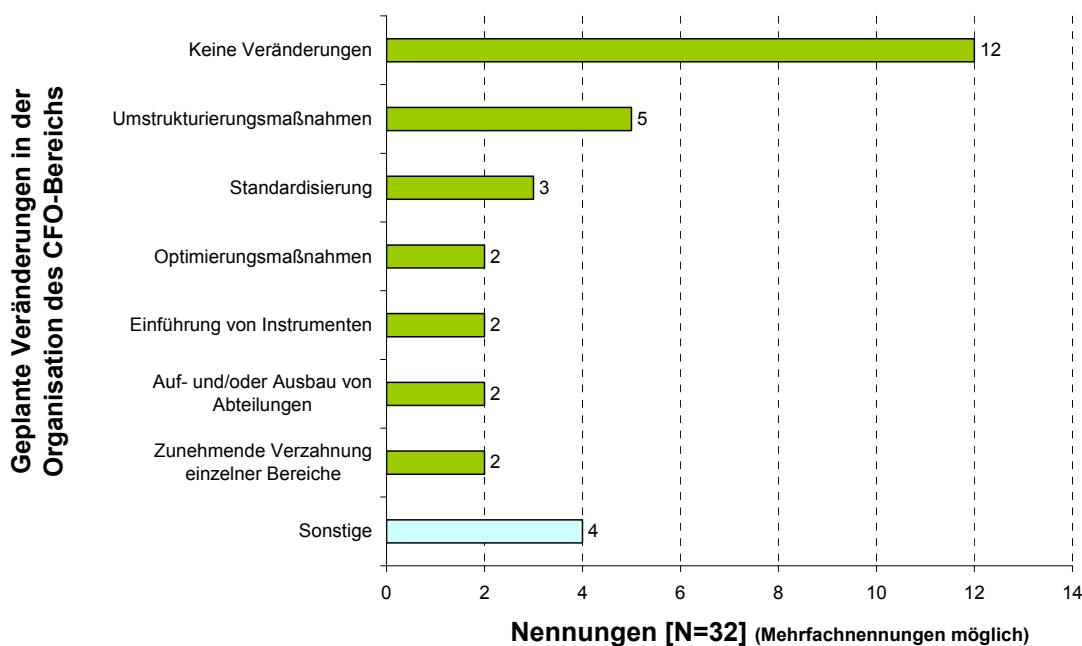
Es zeigt sich, dass sich ein großer Teil der in der Vergangenheit durchgeführten Veränderungen auf die **Organisationsstruktur** bezieht. So lassen sich Umstrukturierungsmaßnahmen, die Erweiterung des CFO-Bereichs sowie die Zentralisierung und Dezentralisierung von Abteilungen als Maßnahmen mit Einfluss auf die **Struktur des CFO-Bereichs** zusammenfassen.

„Wichtigste Veränderung der Vergangenheit war die stärkere Verzahnung von internem und externem Rechnungswesen.“

*Titus Ottinger, Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG*

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch für die zukünftig geplanten Veränderungen in der Organisation des CFO-Bereichs, auf die im zweiten Teil der Frage eingegangen wird (vgl. *Abbildung 38*).

Die Mehrheit der Interviewpartner, die eine Aussage zu den geplanten Veränderungen in der Organisation des CFO-Bereichs treffen, sieht für die Zukunft **keine Veränderungen** (n=12). Fünf befragte CFOs planen hingegen **Umstrukturierungsmaßnahmen** (n=5) und drei Befragungsteilnehmer streben eine **Standardisierung** (n=3) an. Diese Neuausrichtung von Organisation und Prozessen wird künftig verstärkt dem Aufgabenbereich des CFO zuzurechnen sein. Weitere für die Zukunft geplante Veränderungen sind Optimierungsmaßnahmen (n=2), die Einführung von Instrumenten (n=2), der Auf- und/oder Ausbau von Abteilungen (n=2) sowie die zunehmende Verzahnung einzelner Bereiche (n=2).



**Abbildung 38: Geplante Veränderungen der CFO-Organisation**

Als sonstige, für die Zukunft geplante Veränderungen (n=4) in der Organisation des CFO-Bereichs werden unter anderem die Etablierung von Regionalleitern, der Aufbau interner kaufmännischer Kompetenz in kleineren Gesellschaften sowie eine verstärkte Konsolidierung der Daten genannt.

Die sowohl in der Vergangenheit stattgefundenen als auch für die Zukunft geplanten **Umstrukturierungsmaßnahmen** gehen



einher mit der bereits an anderer Stelle genannten Zunahme der Unternehmensgröße und der dadurch bedingten **Komplexitätssteigerung** im Unternehmen. Eine zentrale Organisationsstruktur ist insbesondere bei stärkeren **Internationalisierungstendenzen** nicht mehr geeignet und muss durch dezentralisierte Funktionen abgelöst werden, um einen besseren Umgang mit sowie eine Reduktion von Komplexität zu gewährleisten.

#### 7.4 Zusammenarbeit im CFO-Bereich

Die Zusammenarbeit im CFO-Bereich ist aufgrund der zunehmenden **Dezentralisierung** von Aufgaben und der verstärkten **Prozessorientierung** im Wesentlichen durch laterale Kooperationsbeziehungen zwischen weitgehend gleichberechtigten Abteilungen gekennzeichnet. Da im Rahmen der **lateralen Kooperation** keine formalen Weisungsbefugnisse zwischen den einzelnen Abteilungen existieren, besteht die Notwendigkeit zur Abstimmung und Findung eines Konsenses, was sich in einer **hohen Intensität der Zusammenarbeit** niederschlägt. So sind insbesondere jegliche Formen der Kommunikation und Abstimmung, aber auch die überschneidungsfreie Zuweisung von Kompetenzen von hoher Relevanz. Darüber hinaus spielen weiche Faktoren wie **Vertrauen** und **gegenseitige Unterstützung** eine wichtige Rolle.<sup>92</sup>

Nachfolgend wird die Ausgestaltung und Intensität der abteilungsübergreifenden Kooperation zwischen CFA und Hierarchieebenen, innerhalb CFA sowie zwischen Holding-CFO und CFOs der Tochtergesellschaften analysiert.

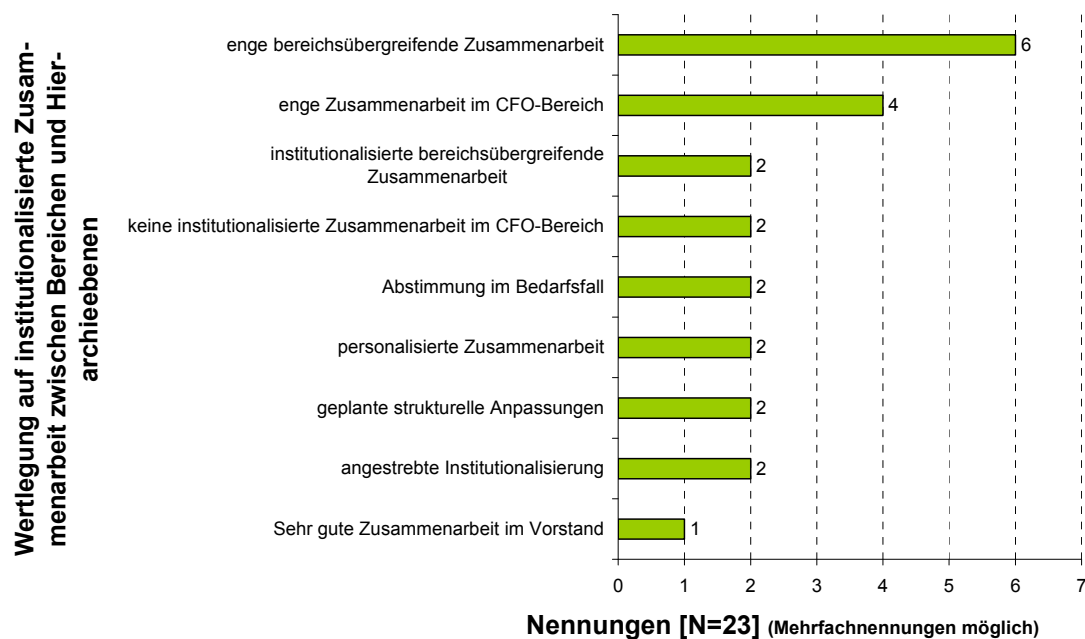
#### Zusammenarbeit zwischen CFA und Hierarchieebenen

Im ersten Teil der Frage wird auf den Institutionalierungsgrad der Zusammenarbeit zwischen Bereichen und Hierarchieebenen eingegangen (vgl. *Abbildung 39*).

---

<sup>92</sup> Vgl. Wunderer (2006), S. 26f., 391ff., 469.

Für sechs der befragten CFOs steht eine **enge bereichsübergreifende Zusammenarbeit** (n=6) und für vier Interviewpartner eine **enge Zusammenarbeit im CFO-Bereich** (n=4) im Vordergrund.



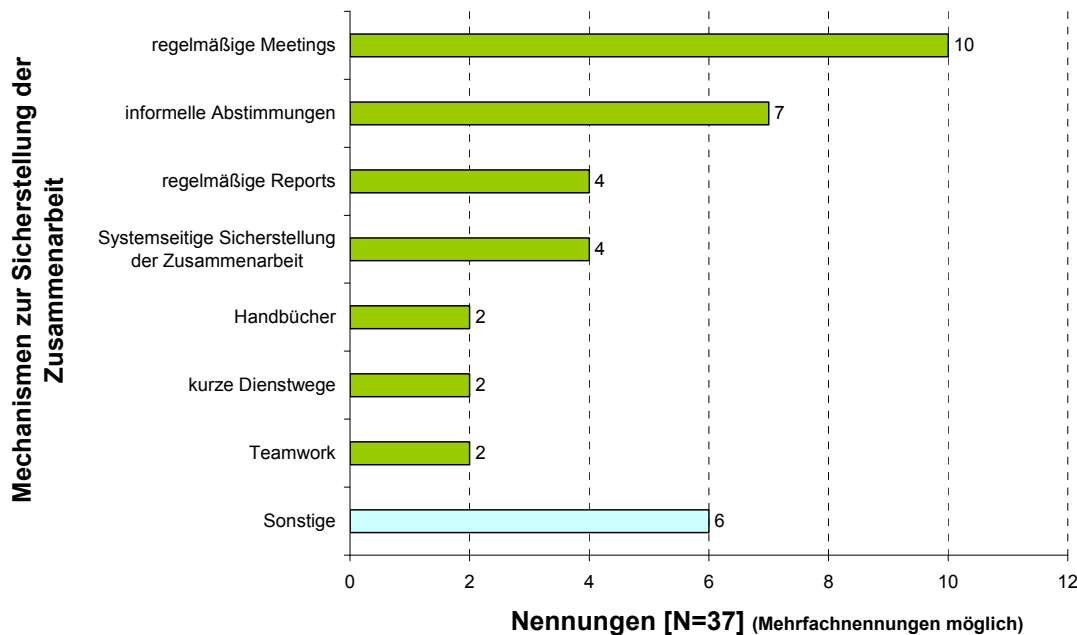
**Abbildung 39: Zusammenarbeit CFA und Hierarchieebenen**

Jeweils zwei Befragungsteilnehmer nennen eine institutionalisierte bereichsübergreifende Zusammenarbeit (n=2), keine institutionalisierte Zusammenarbeit im CFO-Bereich (n=2), Abstimmung im Bedarfsfall (n=2), personalisierte Zusammenarbeit (n=2), geplante strukturelle Anpassungen (n=2) sowie eine angestrebte Institutionalisierung (n=2). Ein CFO gibt die sehr gute Zusammenarbeit im Vorstand (n=1) als Charakteristikum der Zusammenarbeit zwischen Bereichen und Hierarchieebenen an.

Der zweite Teil der Frage bezieht sich auf die Mechanismen, welche die Zusammenarbeit zwischen CFA und Hierarchieebenen sicherstellen (vgl. *Abbildung 40*).

Als wichtigste Mechanismen zur Sicherstellung der Zusammenarbeit zwischen Bereichen und Hierarchieebenen werden von den befragten CFOs **regelmäßige Meetings** (n=10) und

**informelle Abstimmungen** (n=7) gesehen. Weiterhin erachten die Befragungsteilnehmer **regelmäßige Reports** (n=4) und eine **systemseitige Sicherstellung der Zusammenarbeit** (n=4) als wesentliche Instrumente.



**Abbildung 40: Mechanismen zur Sicherstellung der Zusammenarbeit**

Darüber hinaus dienen Handbücher (n=2), kurze Dienstwege (n=2) und Teamwork (n=2) als Mechanismen zur Sicherstellung der Kooperation von Bereichen und Hierarchieebenen. Die sonstigen Mechanismen (n=6) umfassen unter anderem die Einhaltung der Revision, die personalisierte Abstimmung mit untergeordneten Einheiten, unregelmäßige Meetings von IT und Personal sowie eine zentrale Steuerung des CFO-Bereichs.

„Mit den Leitern der anderen Bereiche findet ein laufender, in der Regel täglicher Kontakt statt.“

*Oliver Seidl, Loewe AG*

Wesentlich für die Sicherstellung der Zusammenarbeit ist also ein **regelmäßiger Informationsaustausch** zwischen CFO und

anderen Hierarchieebenen. Dieser wird sowohl durch **formelle** und teilweise systemgestützte als auch durch **informelle Kommunikation** zwischen den Entscheidungsträgern sichergestellt. Insbesondere die formalisierten Kommunikationsströme werden durch einen gewissen Grad an Standardisierung in Form von Handbüchern und Reports unterstützt.

### Zusammenarbeit innerhalb CFA

In Abschnitt 7.1 wurden allgemeine Organisationsformen des CFO-Bereichs im Mittelstand diskutiert. Der Schwerpunkt lag auf der Strukturierung der Funktionsbereiche CFA. Es konnte festgestellt werden, dass sich mit zunehmender Größe von Unternehmen und CFO-Bereich eine organisatorische Trennung in einzelne Fachabteilungen beobachten lässt. Inwiefern sich die Zusammenarbeit der CFA-Funktionen verändert hat, steht im Fokus des folgenden Abschnitts.

Die nachfolgende Frage bezieht sich auf die Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Controlling, Finance und Accounting:

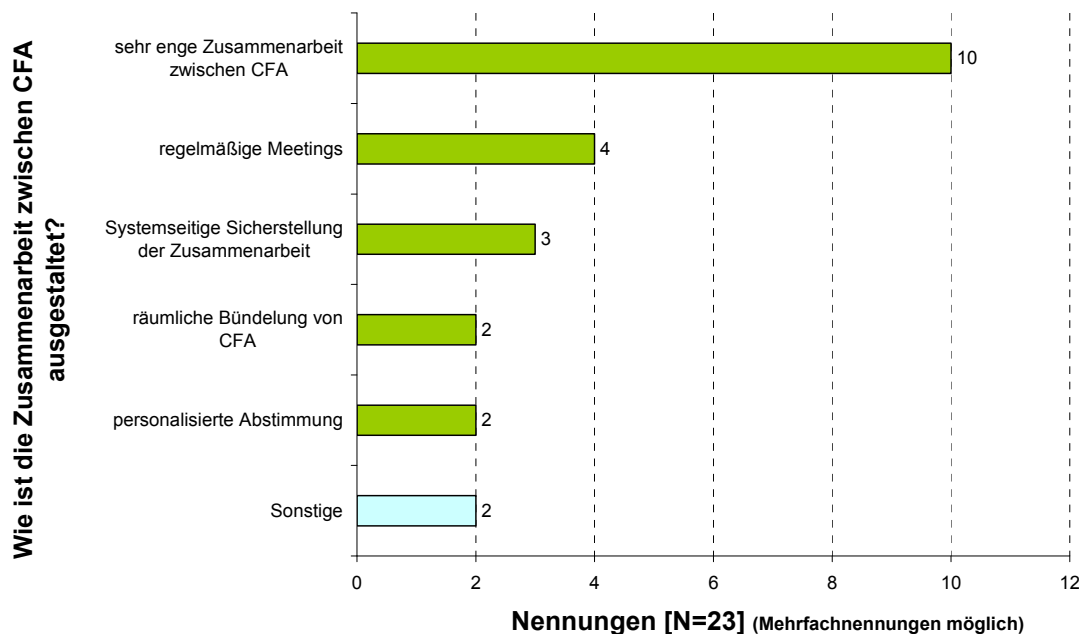


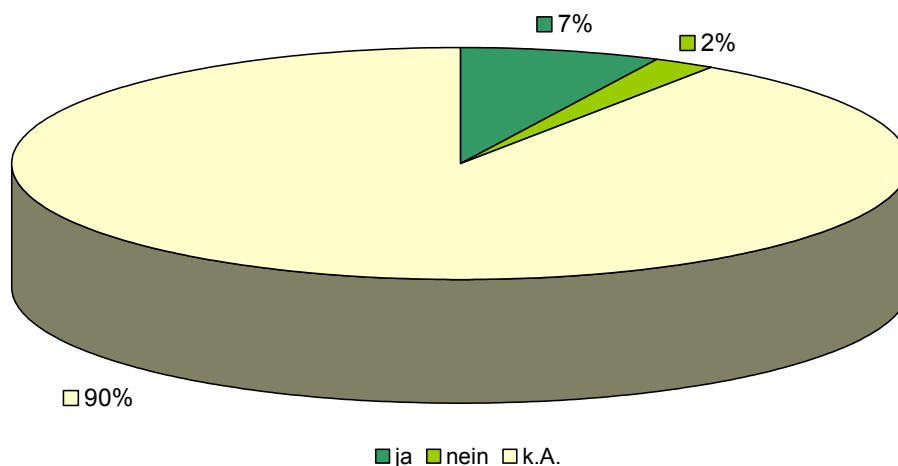
Abbildung 41: Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen CFA

Zehn der befragten CFOs sehen eine **sehr enge Zusammenarbeit** zwischen den Bereichen Controlling, Finance und Accounting (n=10). Diese Zusammenarbeit wird vor allem durch **regelmäßige Meetings** (n=4), eine **systemseitige Sicherstellung** (n=3), eine räumliche Bündelung von CFA (n=2) sowie eine personalisierte Abstimmung (n=2) garantiert. Zu den sonstigen Nennungen (n=2) gehören der intensive Informationsaustausch über zahlreiche Schnittstellen sowie die Einführung von Standards zur Sicherstellung der Zusammenarbeit zwischen Controlling, Finance und Accounting (vgl. *Abbildung 41*).

Ähnlich wie auch bei der Zusammenarbeit zwischen CFO und anderen Hierarchieebenen stellen **Abstimmungsrunden** in regelmäßigen Abständen sowie **definierte Standards** die Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Controlling, Finance und Accounting dar.

Im zweiten Teil der Frage wird darauf eingegangen, ob eine stärkere Verzahnung zwischen den Bereichen Controlling, Finance und Accounting angestrebt wird:

#### Streben Sie eine stärkere Verzahnung an? [N=42]



**Abbildung 42: Grad der Verzahnung zwischen CFA**

Sieben Prozent der Befragungsteilnehmer streben eine **stärkere Verzahnung** von Controlling, Finance und Accounting an.

„Die Zusammenarbeit im CFO-Bereich ist sehr eng und ich gehe davon aus, dass sich die Bereiche in der Zukunft noch weiter verzahnen werden.“

*Dirk Wientgen, Carl Kühne GmbH & Co. KG*

Weitere zwei Prozent der Interviewpartner wollen den aktuellen Integrationsgrad der Abteilungen Controlling, Finance und Accounting nicht erhöhen und 90 Prozent der befragten CFOs treffen keine Aussage hinsichtlich einer stärkeren Verzahnung der genannten Bereiche (vgl. *Abbildung 42*).

Vergleicht man diese Ergebnisse mit denen aus dem vorangegangenen Forschungsbericht ‚Die Rolle des CFO im Mittelstand‘, so ist festzustellen, dass das **Zusammenwachsen** der Funktionen Controlling, Finance und Accounting zwar in den meisten Fällen als **unerlässlich** angesehen wird, dass diese stärkere Verzahnung aber nur in einigen wenigen Fällen propagiert wird und in der näheren Zukunft umgesetzt werden soll. Aus den vorherrschenden Ausgestaltungsmerkmalen der Zusammenarbeit zwischen Controlling, Finance und Accounting lässt sich schließen, dass die Abteilungen Controlling, Finance und Accounting zwar weiterhin als jeweils **eigenständige Abteilungen** erhalten bleiben sollen, dass jedoch ein weiterer Ausbau der **Kooperation** zwischen diesen Bereichen unbedingt erstrebenswert ist.

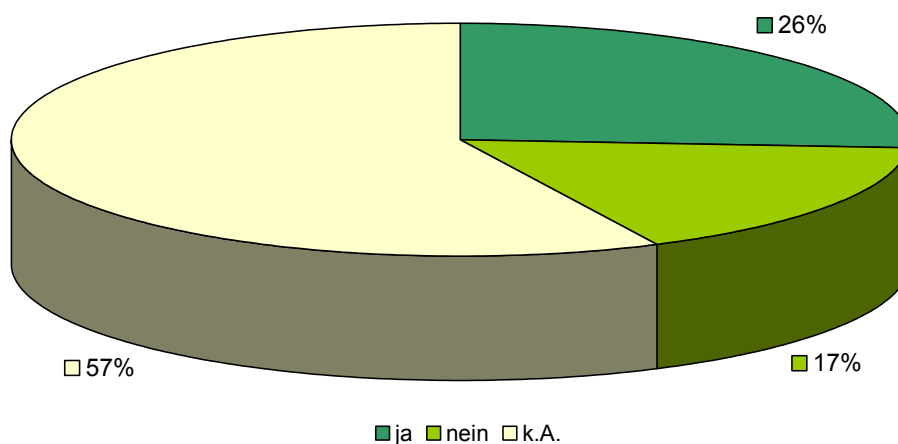
Eine stärkere Integration der Bereiche Controlling, Finance und Accounting kann durch diverse Maßnahmen erreicht werden. Eine Möglichkeit ist die Schaffung einer **unternehmensweiten CFA-Community** mit verteilten Kompetenzen, die eine verstärkte internationale Kommunikation und ein ausgeprägtes Networking im Unternehmen unverzichtbar macht. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Controlling, Finance und Accounting stets

**effizient ausgestaltet** sein muss, da sich die intendierten Synergieeffekte andernfalls ins Gegenteil umkehren können, so dass die verstärkte Zusammenarbeit **zusätzliche Kosten** verursacht, die den Vorteil der stärkeren Integration überkompensieren.

### Zusammenarbeit zwischen Holding-CFO und Tochter CFOs

Um den Institutionalierungsgrad der Zusammenarbeit zwischen Holding-CFO und Tochter-CFOs bzw. Geschäftsbereichen zu ermitteln, ist zunächst zu analysieren, ob in den Tochtergesellschaften eigenständige CFOs tätig sind. Es wird an dieser Stelle darauf verwiesen, dass die **Bezeichnung Holding** im Rahmen der Interviews auch mit **Stammzentrale**, **Stammsitz** oder **Zentrale** gleichgesetzt wurde.<sup>93</sup> Darüber hinaus können Tochterunternehmen auch in Form von einzelnen Standorten und/oder Geschäftsbereichen organisiert sein.

**Sind CFOs in den Tochtergesellschaften tätig? [N=42]**



**Abbildung 43: Existenz von CFOs in Tochtergesellschaften**

In **26 Prozent** der untersuchten Unternehmen agiert in den Tochtergesellschaften ein **eigenständiger CFO**. 17 Prozent der

<sup>93</sup> Im allgemeinen Sprachgebrauch der befragten CFOs wird der Begriff ‚Holding‘ mit den Begriffen ‚Stammzentrale‘, ‚Stammsitz‘ oder ‚Zentrale‘ synonym verwendet, da die untersuchten Unternehmen häufig nicht als Holding organisiert sind.

Interviewteilnehmer geben allerdings an, dass es keine CFOs in den Tochtergesellschaften gibt, sondern beispielsweise lediglich einen **kaufmännischen Leiter** oder eine **Controlling-Abteilung**. 57 Prozent der befragten CFOs treffen keine Aussage zur Existenz eigenständiger CFOs in Tochterunternehmen bzw. Geschäftsbereichen (vgl. *Abbildung 43*).

Der relativ große Anteil an Unternehmen, die **keine eigenständigen CFOs** in ihren Tochtergesellschaften beschäftigen (17 Prozent der befragten Unternehmen), legt die Vermutung nahe, dass der CFO-Bereich in einer Vielzahl der untersuchten Unternehmen weitgehend **zentral** durch den Holding-CFO geführt wird.

Im Anschluss wird analysiert, wie stark die Zusammenarbeit zwischen Holding-CFO und – falls vorhanden – CFOs der Tochtergesellschaften ausgeprägt ist (vgl. *Abbildung 44*).

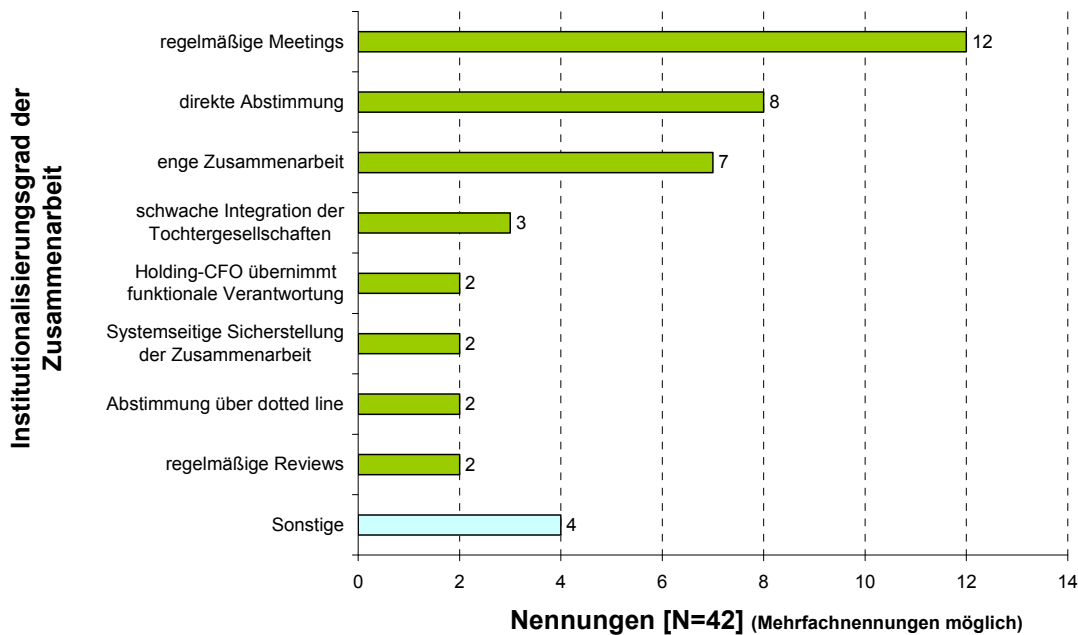
Die meisten Nennungen in Hinblick auf den Institutionalierungsgrad der Zusammenarbeit zwischen Holding-CFO und Tochter-CFOs entfallen auf **regelmäßige Meetings** (n=12), eine **direkte Abstimmung** (n=8) sowie eine **enge Zusammenarbeit** (n=7).

„Alle Finanz-Entscheidungsträger weltweit stimmen sich ab und alle großen Standorte haben CFOs, die sich jährlich treffen.“

*Johann von Löbbecke, Stabilus GmbH*

Darüber hinaus wird die Zusammenarbeit zwischen Holding-CFO und Tochter-CFOs durch eine **schwache Integration der Tochtergesellschaften** (n=3), eine Übernahme funktionaler Verantwortung durch den Holding-CFO (n=2), eine systemseitige Sicherstellung der Zusammenarbeit (n=2), eine Abstimmung über eine dotted line (n=2) sowie regelmäßige Reviews (n=2) beschrieben.





**Abbildung 44: Zusammenarbeit Holding-CFO und Tochter-CFOs**

Die sonstigen Nennungen (n=4) beinhalten unter anderem eine schwierige Abstimmung zwischen Holding und operativen Geschäftsbereichen, die Einbindung des CFO in die Entscheidungsfindung der Tochtergesellschaften ausschließlich bei signifikanten Änderungen sowie die Zusammenarbeit mit Tochtergesellschaften über externe Dienstleister.

Auch an dieser Stelle zeigt sich erneut, wie wichtig für die Zusammenarbeit ein **enges**, zum Teil sogar **persönliches Verhältnis** zwischen Holding-CFO und Tochter-CFOs ist, um eine zielgerichtete Zusammenarbeit zu gewährleisten.

### Standardisierungen im CFO-Bereich

Im nächsten Schritt wird untersucht, welche untergeordneten Einheiten des CFO-Bereichs standardisiert sind bzw. in naher Zukunft standardisiert werden:

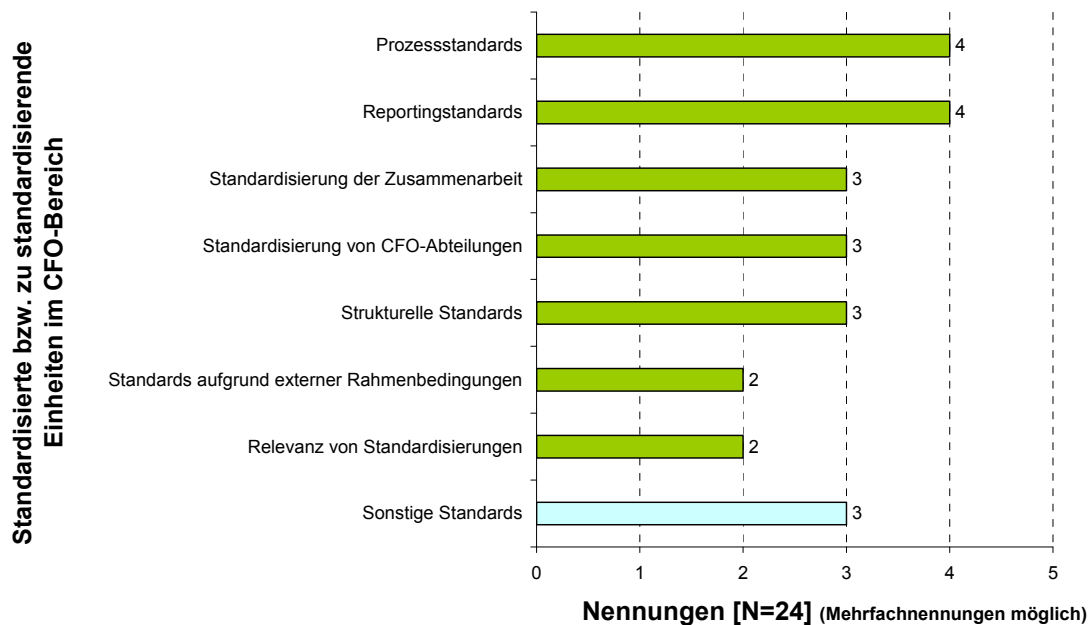


Abbildung 45: Einheiten CFO-Bereich mit Standardisierung<sup>94</sup>

Als Standards für den CFO-Bereich geben die befragten CFOs vor allem **Prozessstandards** (n=4) und **Reportingstandards** (n=4) an. Weiterhin werden die **Standardisierung der Zusammenarbeit** (n=3), die **Standardisierung von CFO-Abteilungen** (n=3) sowie **Strukturelle Standards** (n=3) genannt. Darüber hinaus geben die befragten CFOs die Existenz von Standards aufgrund externer Rahmenbedingungen (n=2) sowie die Relevanz von Standardisierungen (n=2) an. Die sonstigen Standards (n=3) umfassen einen standardisierten Accounting-Pool, die Nutzung von Standards als Kontrollinstrument und standardisierte Definitionen für Begrifflichkeiten (vgl. *Abbildung 45*).

Ein häufiger Kritikpunkt an einem zu hohen Standardisierungsgrad – definiert als „*Grad, zu dem Tätigkeiten von wiederkehrenden Routineverfahren bestimmt werden*“<sup>95</sup> – ist der Verlust an **strategischer Flexibilität**, wodurch die Handlungsspielräu-

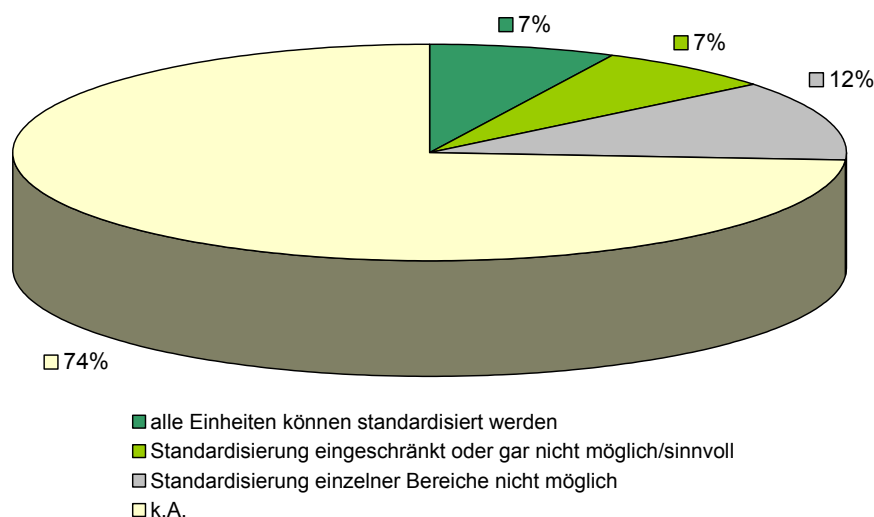
<sup>94</sup> An dieser Stelle werden von den befragten CFOs mehrheitlich keine konkreten Einheiten des CFO-Bereichs genannt, sondern vielmehr zu beobachtende Arten von Standardisierungen in ihrem Bereich.

<sup>95</sup> Irgel (2004), S. 94.

me des Unternehmens derart eingeschränkt werden können, dass auf eine Veränderung der **situativen Bedingungskonstellationen** des Unternehmens nicht mehr adäquat reagiert werden kann.<sup>96</sup> In der Folge kann sich die häufig auf Kostenreduktion abzielende Standardisierung für das Unternehmen bzw. die Gesamtunternehmensentwicklung nachteilig auswirken. Dies ist insbesondere bei exogenen Störungen in der externen Unternehmensumwelt der Fall.

Aus diesem Grund werden im zweiten Teil der Untersuchung zum Thema Standardisierung die Einheiten des CFO-Bereichs analysiert, die sich nicht für eine Standardisierung eignen.

**Welche Einheiten eignen sich nicht für eine Standardisierung? [N=42]**



**Abbildung 46: Einheiten CFO-Bereich ohne Standardisierungspotential**

Sieben Prozent der befragten CFOs gehen davon aus, dass **alle Einheiten des CFO-Bereichs standardisiert** werden können. Weitere sieben Prozent sehen eine Standardisierung aufgrund des damit einhergehenden Verlusts an Flexibilität nur als **eingeschränkt oder gar nicht möglich bzw. sinnvoll** an.

<sup>96</sup> Vgl. Kaluza/Blecker (2004), S. 48.

„Zu viele Standards führen zu einem extrem statischen Unternehmen und schränken die Handlungsmöglichkeiten ein.“

*Titus Ottinger, Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG*

Zwölf Prozent der Befragungsteilnehmer treffen die Aussage, dass eine **Standardisierung einzelner Bereiche nicht möglich** ist (vgl. *Abbildung 46*). Bei diesen nicht standardisierbaren Einheiten handelt es sich insbesondere um die Catalyst-Tätigkeit des CFO, die Buchhaltung sowie die Abwicklung der Debitoren und Kreditoren, die Rechtsabteilung, die Kommunikationswege und Entscheidungsprozesse sowie die Projektentwicklung. Der überwiegende Teil der Interviewteilnehmer (74 Prozent) macht keine Aussage zum Standardisierungspotential von Einheiten des CFO-Bereichs.

## 7.5 Zusammenarbeit zwischen dem CFO und anderen C-Levels

Eine wichtige Frage im Rahmen der organisatorischen Gestaltung des CFO-Bereichs ist die Zusammenarbeit des CFO mit anderen Mitgliedern des Leitungsorgans. An dieser Stelle verweisen die Autoren auf die Problematik, dass die Funktion CFO im **deutschen Gesellschaftsrecht** nicht festgelegt ist. Eine Trennung von Aufgabengebieten, wie sie im angloamerikanischen **one-tier-System**<sup>97</sup> vorgesehen ist, wäre im deutschen Gesellschaftsrecht nicht zulässig. Der Vorstand ist nach § 76 I AktG ein **Kollegialorgan**, welchem die eigenverantwortliche Leitung einer Gesellschaft zukommt. In § 77 I 1 AktG wird dies auf das Prinzip der gemeinschaftlichen Geschäftsführung erweitert. Eine ähnliche Konstellation ist auch in einigen Perso-

---

<sup>97</sup> Das one-tier-System ist in den USA, Großbritannien und der Schweiz verbreitet und zeichnet sich dadurch aus, dass es nur ein Gremium, das Board, an der Spitze eines Unternehmens gibt, welches die Funktionen der deutschen Gremien Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat vereint. Vgl. *Zöllner (2007)*, S. 18.

nengesellschaften zu beobachten (vgl. für die GbR § 709 I BGB).

In einer **GmbH** hingegen obliegt dem Geschäftsführer neben der Leitungsfunktion im Innenverhältnis die Vertretung der Gesellschaft nach außen. Während erstere durch die **Gesellschafterversammlung** teilweise stark beschränkt werden kann, ist Letztere ein Privileg des Geschäftsführers.<sup>98</sup>

Die bisherigen Ausführungen lassen erkennen, dass aufgrund der **unterschiedlichen Ausgestaltung** der Leitungsgremien im deutschen Gesellschaftsrecht als Kollektivorgane ein gewisser Zwang zur Zusammenarbeit der Mitglieder dieser Gremien gegeben ist.

Anders im **angloamerikanischen Gesellschaftsrecht**. Dort ist eine klare Trennung verschiedener Aufgabengebiete normal.<sup>99</sup> Nicht zuletzt ist darauf hinzuweisen, dass der **CEO** eines angloamerikanischen Unternehmens eine deutlich stärkere Position aufweist als ein Sprecher der Geschäftsführung oder Vorstandsvorsitzender in deutschen Unternehmen. Der CEO sitzt häufig als **Chairman** auch dem **Board of Directors** vor und besitzt hierdurch gegenüber dem CFO direkte Weisungskompetenz.

Die getroffenen Aussagen sollten vor der Lektüre der Ausführungen zur Zusammenarbeit zwischen CFO und anderen C-Levels konsultiert werden. Die Erkenntnisse lassen sich nicht direkt auf angloamerikanische Verhältnisse übertragen. Auch **Rückschlüsse** auf die Rolle des CFO in Großunternehmen (meist AG) sollten aufgrund der Struktur der Stichprobe (mehrheitlich GmbH und GmbH & Co. KG) nur sehr vorsichtig unternommen werden.

Für die Kooperation zwischen CFO und anderen C-Levels spielt aufgrund der sehr engen Zusammenarbeit die Kompatibilität

---

<sup>98</sup> Vgl. *Jula* (2007), S. 22ff.

<sup>99</sup> Vgl. *Macharzina/Wolf* (2008), S. 161ff.

der **kognitiven Stile** eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Diese wurde von *Hambrick/Mason* für Akteure in Führungspositionen von Unternehmen in der **Upper Echelon (UE)-Theorie**<sup>100</sup> untersucht. Da strategische Entscheidungen in Unternehmen häufig durch mehrere Manager der Unternehmensführung gemeinsam getroffen werden, sind einerseits Eigenschaften der Führungskräfte wie Branchenerfahrung und Wissen an sich, aber auch die **Kompatibilität** zwischen den kognitiven Eigenheiten dieser Personen maßgeblich für die zu treffende strategische Entscheidung.<sup>101</sup> Die Führungseigenschaften des Managements lassen sich **fünf Dimensionen** zuordnen: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.<sup>102</sup> Diese Dimensionen können jeweils stark oder schwach ausgeprägt sein und geben Aufschluss über die **Art der Zusammenarbeit** zwischen den Akteuren der Unternehmensführung. Dies wurde bereits in einem früheren Forschungsvorhaben zum Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen analysiert.<sup>103</sup>

### Zusammenarbeit zwischen CEO und CFO

Die nächste Frage stellt ab auf die Zusammenarbeit zwischen CEO und CFO (vgl. *Abbildung 47*).

Die Zusammenarbeit zwischen CEO und CFO wird von den befragten CFOs als **sehr enge Zusammenarbeit** (n=17) beschrieben. Weiterhin werden von den Interviewpartnern **regelmäßige Meetings** (n=8), eine **gegenseitige Information/Kommunikation** (n=6), die fallweise Zusammenarbeit (n=3), das Bestreben zur Findung eines Konsens (n=3) sowie ein gutes persönliches Verhältnis (n=3) als wesentliche Charakteristika der Zusammenarbeit zwischen CEO und CFO genannt.

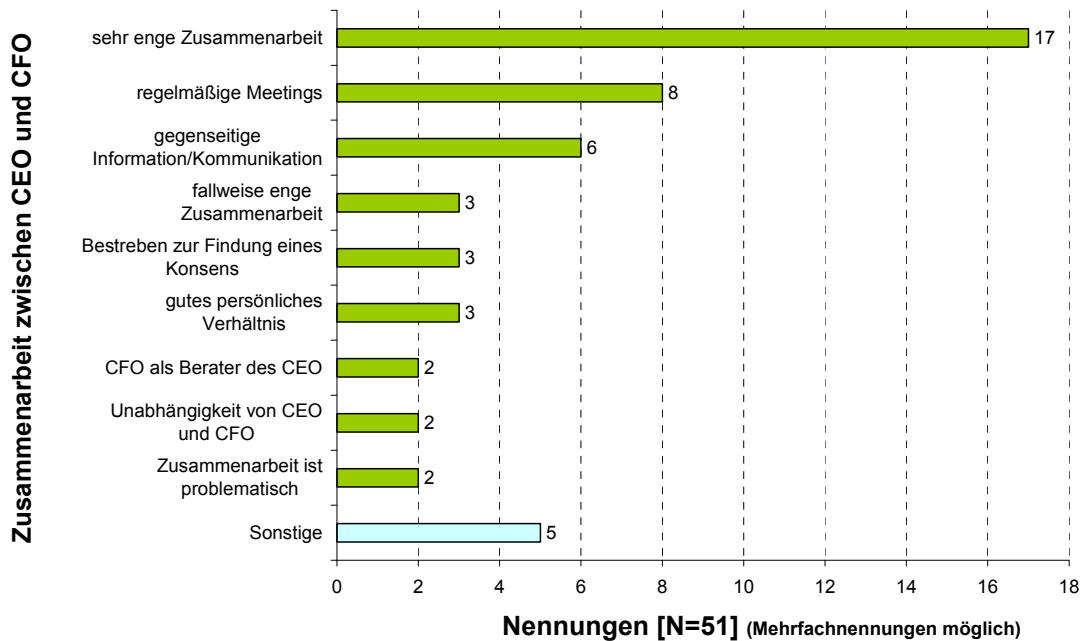
---

<sup>100</sup> Vgl. *Hambrick/Mason* (1984), S. 193.

<sup>101</sup> Vgl. *Hammann* (2008), S. 141.

<sup>102</sup> Vgl. *McCrae/Costa* (1985), S. 712f.

<sup>103</sup> Vgl. *Becker et al.* (2008), S. 59ff.



**Abbildung 47: Zusammenarbeit zwischen CEO und CFO**

Darüber hinaus fungiert der CFO als Berater des CEO (n=2), es wird von einer Unabhängigkeit von CEO und CFO ausgegangen (n=2) und die Zusammenarbeit wird von zwei Befragten als ‚problematisch‘ (n=2) empfunden. Zu den sonstigen Charakteristika (n=5) der Zusammenarbeit zwischen CEO und CFO gehören unter anderem der CFO ‚als schlechtes Gewissen des CEO‘, die **fachliche und menschliche Kompatibilität** als Grundvoraussetzung für die Zusammenarbeit, die Einstimmigkeit bei Entscheidungen sowie kurze Entscheidungswege.

„Grundvoraussetzung ist, dass die Mitarbeiter der C-Levels und der CFO fachlich sowie menschlich gut zusammenarbeiten können.“

*Niels Herrmann, Computec Media AG*

Um die konkrete Aufgabenteilung bzw. Zusammenarbeit zwischen CEO und CFO ermitteln zu können, müssen zunächst die **Aufgabengebiete** bestimmt werden, die entweder ausschließlich vom CEO oder CFO oder von diesen gemeinsam bearbeitet werden (vgl. *Abbildung 48*).

Bei den Aufgabengebieten, an denen CEO und/oder CFO beteiligt sind, handelt es sich nach Aussage der Interviewteilnehmer um die **Strategische Planung** (n=15), **Investitionsentscheidungen** (n=12), die **Unternehmenskommunikation** (n=9) sowie **Innovationen und Produktentscheidungen** (n=9). Weitere für CEO und/oder CFO relevante Aufgabengebiete sind die externe Unternehmenskommunikation (n=4), Personalentscheidungen (n=4), Finanzen (n=4) und Strategische Entscheidungen (n=3). Darüber hinaus spielen die interne Unternehmenskommunikation (n=2), der kaufmännische Bereich (n=2), der technische Bereich (n=2), das Projektmanagement (n=2), das Operative Management (n=2) sowie Mergers & Acquisitions (n=2) eine Rolle für den Tätigkeitsbereich von CEO und/oder CFO.

Die sonstigen Aufgabengebiete (n=13) umfassen unter anderem die **Unternehmensorganisation**, die Monatsberichterstattung, Gewerkschaftsverhandlungen, die Unternehmensplanung sowie die **Unternehmensnachfolge**.

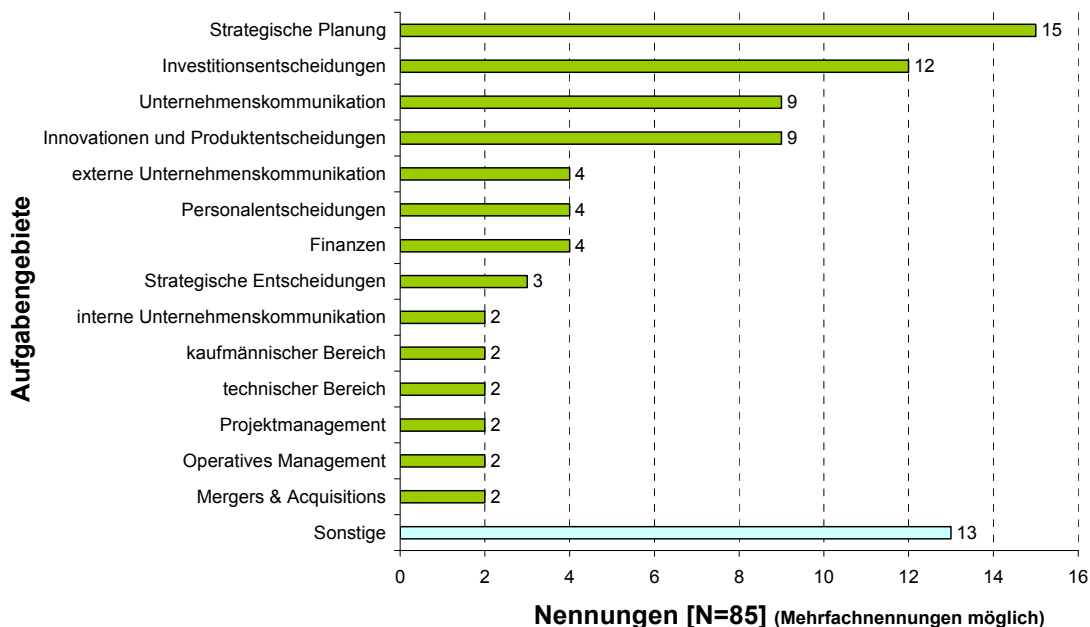


Abbildung 48: Aufgabengebiete von CEO und CFO

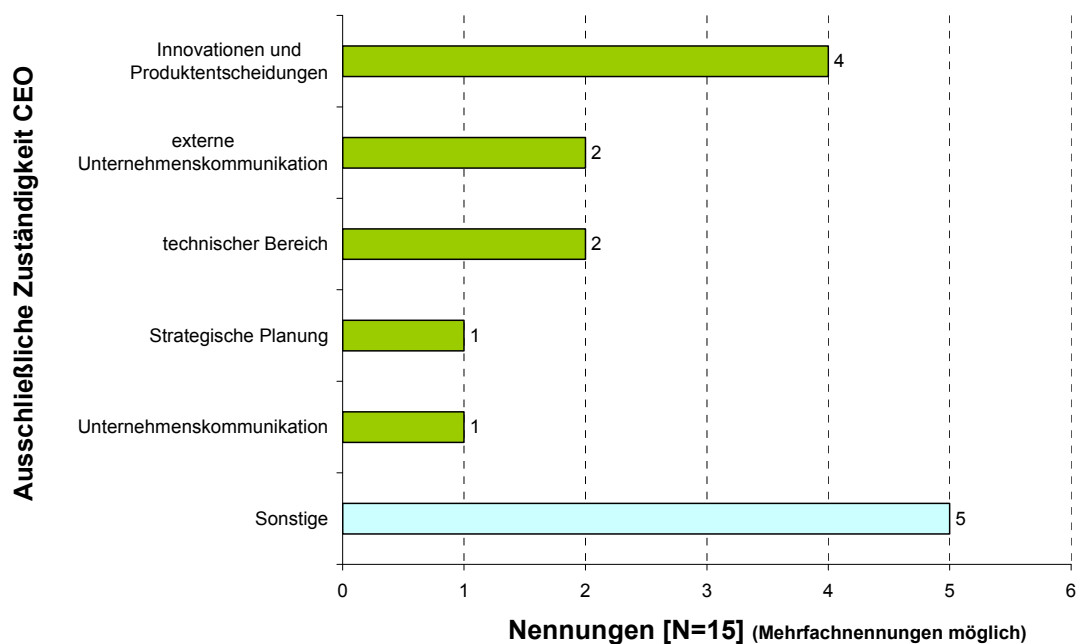
Nach Darstellung der Aufgabengebiete wird nun analysiert, welche Aufgaben von welchen **Entscheidungsträgern** wahr-



genommen werden. Zunächst werden diejenigen Aufgabengebiete beschrieben, die im alleinigen **Zuständigkeitsbereich des CEO** liegen (vgl. *Abbildung 49*).

Ausschließlich vom CEO werden **Innovationen und Produktentscheidungen** (n=4), die **externe Unternehmenskommunikation** (n=2), der **technische Bereich** (n=2), die Strategische Planung (n=1) sowie die Unternehmenskommunikation (n=1) übernommen. Die sonstigen Aufgabengebiete (n=5), die im alleinigen Verantwortungsbereich des CEO liegen, umfassen unter anderem die Kommunikation des Geschäftsverlaufs, den Kundenbereich, den Vertrieb sowie die Produktion.

Nach Aussage der befragten CFOs liegen also hauptsächlich die **Unternehmensstrategie** sowie die Repräsentation des Unternehmens gegenüber **externen Stakeholdern** im alleinigen Verantwortungsbereich des CEO.



**Abbildung 49: Ausschließliche Zuständigkeit CEO**

In einem weiteren Schritt werden die Aufgabengebiete mit alleiniger **Zuständigkeit des CFO** ermittelt (vgl. *Abbildung 50*).

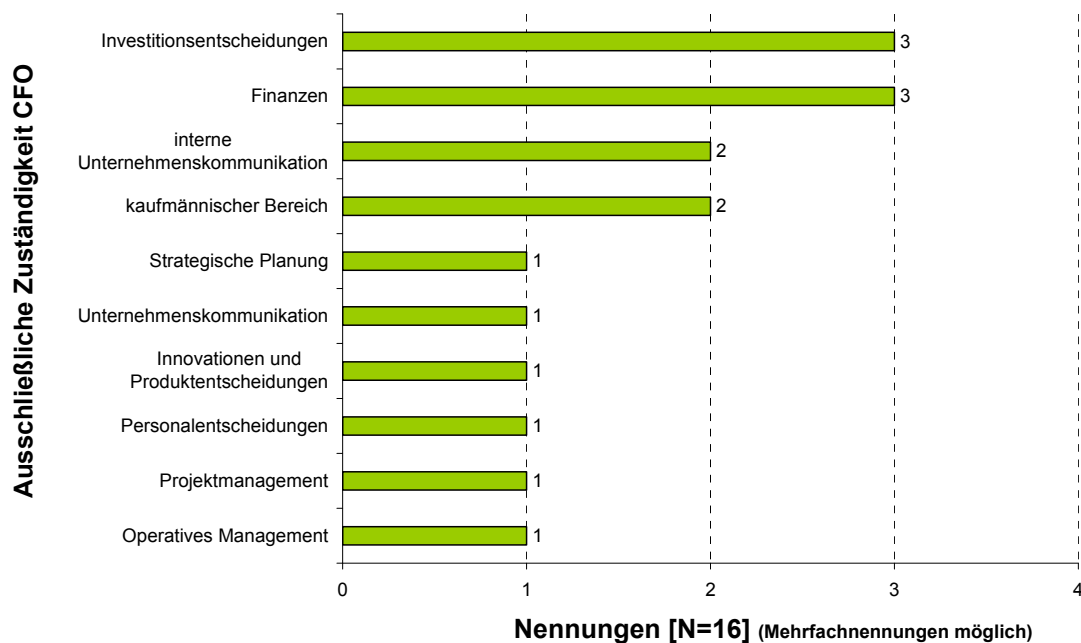
Nach Aussage der Befragungsteilnehmer ist der CFO allein verantwortlich für **Investitionsentscheidungen** (n=3), **Finan-**

zen (n=3), die **interne Unternehmenskommunikation** (n=2) sowie den **kaufmännischen Bereich** (n=2).

„Bei Investitionsentscheidungen übernimmt der CFO alle Entscheidungen bezüglich des Gesamterfolgs.“

*Thomas Bauer, Gebr. Märklin & Cie. GmbH*

Weiterhin gibt jeweils ein Befragungsteilnehmer eine alleinige Zuständigkeit des CFO für die Strategische Planung (n=1), die Unternehmenskommunikation (n=1), Innovationen und Produktentscheidungen (n=1), Personalentscheidungen (n=1), das Projektmanagement (n=1) sowie das Operative Management (n=1) an.

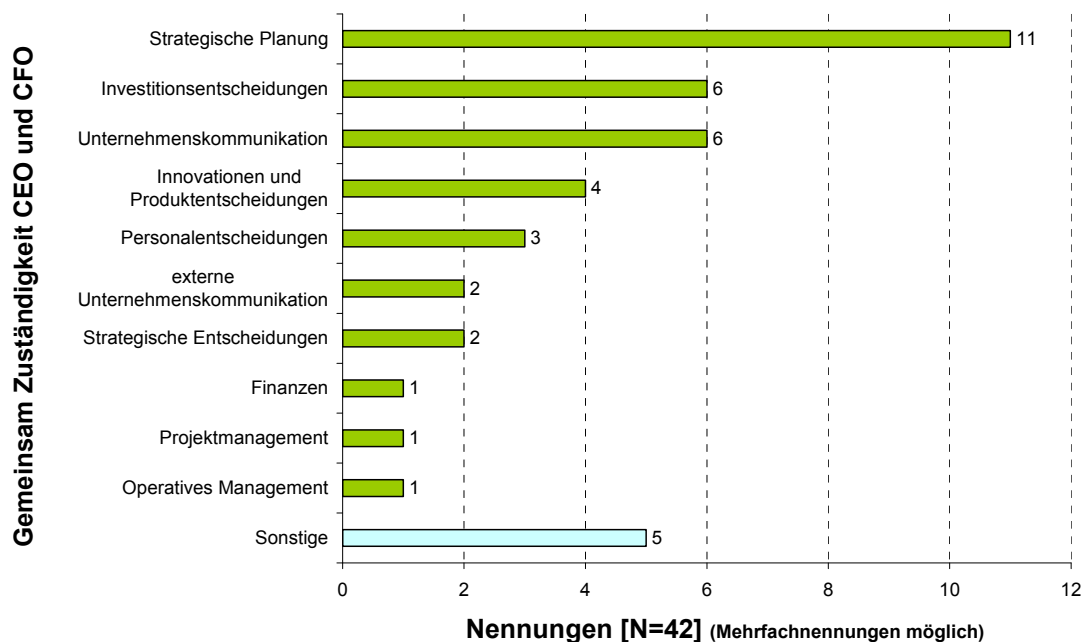


**Abbildung 50: Ausschließliche Zuständigkeit CFO**

Bei den Bereichen, für die allein der CFO verantwortlich ist, handelt es sich insbesondere um **finanzielle Themen** sowie die Repräsentation des Unternehmens gegenüber **internen Stakeholdergruppen**.

Der Großteil der Aufgabengebiete im Verantwortungsbereich von CEO und/oder CFO wird allerdings von beiden **Entschei-**

**ungsträgern gemeinsam** ausgeführt (vgl. *Abbildung 51*). Bei diesen Aufgabengebieten handelt es sich laut Aussage der Befragungsteilnehmer um die **Strategische Planung** (n=11), **Investitionsentscheidungen** (n=6) sowie die **Unternehmenskommunikation** (n=6). Weiterhin werden Innovationen und Produktentscheidungen (n=4), Personalentscheidungen (n=3), die externe Unternehmenskommunikation (n=2), strategische Entscheidungen (n=2), Finanzen (n=1), das Projektmanagement (n=1) sowie das Operative Management (n=1) als von CEO und CFO gemeinschaftlich bearbeitete Aufgabengebiete gesehen. Die sonstigen Aufgabengebiete (n=5) umfassen unter anderem die Unternehmensorganisation sowie die Monatsberichterstattung.



**Abbildung 51: Gemeinsame Zuständigkeit CEO und CFO**

An dieser Stelle werden erneut das **breitere Aufgabenspektrum** des CFO und damit die Einbeziehung des CFO in Themenbereiche deutlich, die bislang nicht zu den klassischen Aufgabengebieten eines Finanzvorstands zu rechnen waren. So beteiligt sich der CFO einerseits an den eher dem CEO zuzuordnenden **strategischen Themenkomplexen** und anderer-

seits wird er in Aufgaben eingebunden, die bislang weder primär CFO- noch CEO-Aufgaben waren.

Neben diesen eindeutigen Zuständigkeiten existieren eine Reihe **weiterer Zuständigkeiten**, in die auch die Gesellschafter und Geschäftsführer mit einzubeziehen sind. So wird die Strategische Planung in einem Fall vom **gesamten Vorstand** sowie in einem anderen Fall gemeinschaftlich von CEO, CFO und dem **Gesellschafter** übernommen. Investitionsentscheidungen werden laut jeweils einem befragten CFO vom gesamten Vorstand, dem **Investment Board** oder dem Gesellschafter getroffen. Die Unternehmenskommunikation obliegt in einem Unternehmen der gemeinschaftlichen Ausführung durch CEO, CFO und Gesellschafter. Strategische Entscheidungen werden in einem der untersuchten Unternehmen von CEO und **Generalbevollmächtigtem** gemeinsam getroffen. Bei den sonstigen Aufgabengebieten werden von den befragten CFOs als weitere Zuständigkeiten mit einer Nennung die Verantwortung der drei Geschäftsführer sowie die gemeinsame Zuständigkeit von CFO und Gesellschafter genannt.

„Alle strategischen Entscheidungen werden im Team, bestehend aus dem Generalbevollmächtigten und allen Geschäftsführern, getroffen.“

*Dirk Schiemann, Brauerei C. & A. VELTINS GmbH & Co. KG*

### Zusammenarbeit zwischen CFO und anderen Akteuren

Anschließend werden die CFOs nach der Zusammenarbeit zwischen CFO und anderen Akteuren – also Mitgliedern aus Vorstand bzw. Geschäftsführung, Aufsichtsrat bzw. Beirat und Anteilseignern des Unternehmens – gefragt:

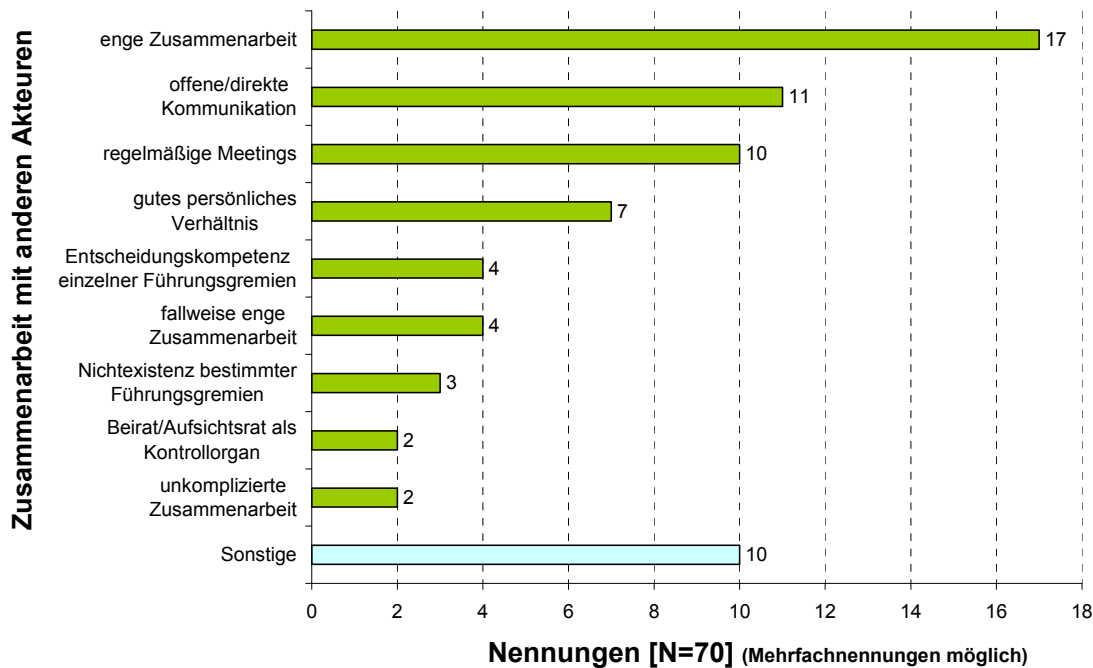


Abbildung 52: Zusammenarbeit mit anderen Akteuren

Die Zusammenarbeit zwischen CFO und anderen Akteuren ist nach Aussage der Befragungsteilnehmer durch eine **enge Zusammenarbeit** (n=17), eine **offene/direkte Kommunikation** (n=11) sowie **regelmäßige Meetings** (n=10) charakterisiert. Weiterhin sind ein **gutes persönliches Verhältnis** (n=7), die **Entscheidungskompetenz einzelner Führungsgremien** (n=4) und die **fallweise enge Zusammenarbeit** (n=4) charakteristisch für die Zusammenarbeit des CFO mit anderen Führungsgremien. Die **Nichtexistenz bestimmter Führungsgremien** (n=3), der **Beirat/Aufsichtsrat als Kontrollorgan** (n=2) und eine **unkomplizierte Zusammenarbeit** (n=2) sind weitere Nennungen, die von den befragten CFOs gemacht werden. Zu den sonstigen Formen (n=10) der Zusammenarbeit zwischen CFO und anderen Führungsgremien sind unter anderem die **Bevorzugung eines antizipativen Informationsaustauschs** gegenüber einem Nachjustieren, **keine totalitäre Delegation** durch die Eigentümerfamilie sowie eine **dezentrale Führungsstruktur** zu rechnen (vgl. *Abbildung 52*).

## 7.6 Einflussmöglichkeiten des CFO

Das Handeln verschiedener Aufgabenträger in Unternehmen vollzieht sich jeweils im Rahmen des **unternehmerischen Willensbildungsprozesses**.<sup>104</sup> Verschiedene Akteure sind in unterschiedlich starkem Ausmaß an dem Output dieses Prozesses beteiligt. Im Rahmen der bereits angesprochenen **Upper Echelon (UE)-Theorie**<sup>105</sup> wird untersucht, wie die verschiedenen kognitiven Stile von Führungskräften sowie die Zusammensetzung des Topmanagement-Teams Strategie und Erfolg eines Unternehmens beeinflussen. Neben den kognitiven Stilen der einzelnen Mitglieder eines Gremiums sind auch die **Beziehungen** dieser Mitglieder untereinander und zu nachgelagerten Hierarchieebenen von Bedeutung.

Im Forschungsprojekt ‚Die Rolle des CFO im Mittelstand‘ wurde immer wieder eine **zunehmende Bedeutung** der Position des CFO in Unternehmen propagiert.<sup>106</sup> Falls dem so ist, sollte sich diese gestiegene Bedeutung auch in größeren Einflussmöglichkeiten für den CFO äußern. Um diese Fragestellung empirisch zu analysieren, werden die teilnehmenden CFOs um eine Einschätzung ihres **Einflusses** im Unternehmen gebeten.

Der CFO ist als Akteur im Unternehmen nicht unabhängig, sondern in ein **Netz wechselseitiger Abhängigkeiten** eingebunden. Insofern liegen individuellen Entscheidungen auch immer wechselseitige Kommunikationsaktivitäten zugrunde, wie Sie zwischen CFO und anderen C-Levels im vorhergegangenen Abschnitt diskutiert werden.

In Anlehnung an *Kirsch, Seidl* und *van Aaken* kann jede Interaktionssituation von zwei Aufgabenträgern als Zwei-Personen-Spiel interpretiert werden.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. z.B. *Bea* (1968), S. 41ff.

<sup>105</sup> Vgl. *Hambrick/Mason* (1984), S. 193-206.

<sup>106</sup> Vgl. *Becker et al.* (2009), S. 109ff.

<sup>107</sup> Vgl. *Kirsch/Seidl/van Aaken* (2009), S. 145. Obwohl Interaktionssituationen an dieser Stelle mit Zwei-Personen-Spielen veranschaulicht werden,

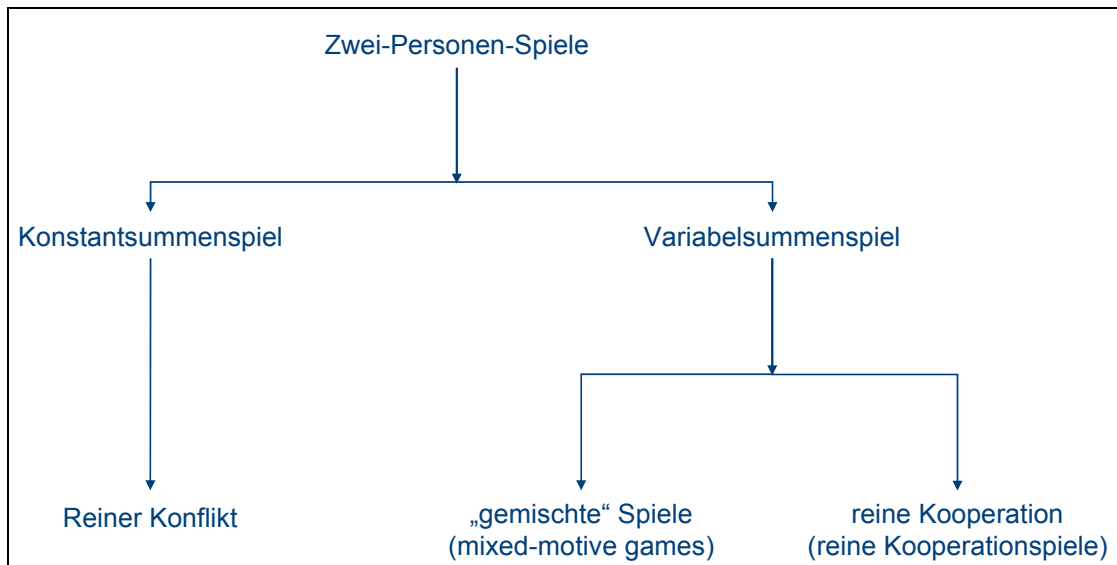


Abbildung 53: Klassifizierung von Zwei-Personen-Spielen<sup>108</sup>

**Konstantsummenspiele** zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Ergebnisse der Beteiligten immer auf einen konstanten Betrag addieren. Bei wechselseitigen Abhängigkeiten sind Konflikte unvermeidlich. In **Variabelsummenspielen** addieren sich die Spielergebnisse jeweils auf eine andere Summe. Während in **Kooperationsspielen** durch entsprechende Kooperation jeder Akteur seine präferierte Alternative erreichen kann, ist in **gemischten Spielen** nur eine suboptimale Lösung möglich.<sup>109</sup>

In der **Abstimmungssituation** von in Unternehmen tätigen Akteuren kommt es regelmäßig zu Konflikten der dargestellten Ausprägung. Diese können sowohl auf der gleichen hierarchischen Ebene (z.B. innerhalb des Exekutivgremiums) oder zwischen Hierarchieebenen auftreten. **Konflikte** sind nach *Krüger* ein normales, permanent vorhandenes und nutzbares Phänomen.<sup>110</sup>

---

kann die Argumentation auch auf komplexere n-Personen-Spiele erweitert werden.

<sup>108</sup> In Anlehnung an: *Kirsch/Seidl/van Aaken* (2009), S. 145.

<sup>109</sup> Vgl. *Kirsch/Seidl/van Aaken* (2009), S. 145.

<sup>110</sup> Vgl. *Krüger* (1972), S. 15; *Krüger* (1973), S. 23ff.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird davon ausgegangen, dass es zwei grundlegende Möglichkeiten gibt, mit der Austragung von Konflikten umzugehen. Zum einen kann eine **Kompromiss- oder Verhandlungsstrategie** gewählt werden. Zum anderen ist die gezielte Ausübung von **Einfluss** möglich. Letztere Alternative wird oftmals auch unter dem Oberbegriff **„Macht“** diskutiert.<sup>111</sup> Das Konstrukt der Macht ist sehr vielschichtig und umfassend, so dass es an dieser Stelle nur soweit diskutiert wird, wie dies für die vorliegende Untersuchung notwendig ist.<sup>112</sup>

Die **klassische Machtdefinition** gibt *Max Weber*, nach dem Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“<sup>113</sup> beschreibt. *Krüger* als wahrscheinlich einflussreichster Denker zum **betriebswirtschaftlichen Machtbegriff** definiert Macht folgendermaßen: „Macht ist die Möglichkeit von Personen(-gruppen), auf das (die) Handlungsfeld(er) anderer Personen(-gruppen) einzuwirken“.<sup>114</sup> Die Untersuchung des **Machtkonstruktes** beinhaltet unter anderem die Aspekte Aggregatzustand, Machtbasis, Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung.<sup>115</sup>

Als **Aggregatzustände** der Macht kommen potentielle Macht, angekündigte Macht, aktivierte Macht und eingesetzte Macht in Betracht. Dabei ist zu beachten, dass diese Aufzählung zwar prinzipiell den gängigen **Prozess** der Abfolge von Aggregatzuständen wiedergibt, jedoch müssen nicht alle Aggregatzustände wirklich durchlaufen werden. Als **Machtbasen** können alle

---

<sup>111</sup> Für einen Überblick vgl. *Eichler* (2003), S. 118ff.

<sup>112</sup> Es wird darauf verwiesen, dass es durchaus einen Unterschied zwischen den beiden Konstrukten ‚Einfluss‘ und ‚Macht‘ gibt. Ersteres ist eher beschränkter und zudem meist im Einklang mit den Interessen des Betroffenen. Letzteres hat einen größeren Umfang und umfasst auch jene Formen der Einflussnahme, die gegen den Willen von Betroffenen erfolgen. Vgl. *Wolf* (2008), S. 264f.

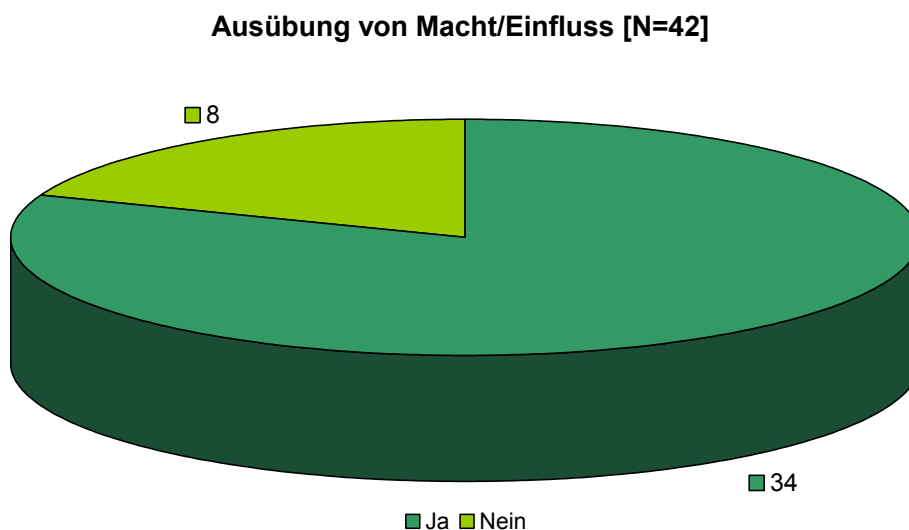
<sup>113</sup> *Weber* (1972), S. 28.

<sup>114</sup> *Krüger* (1976), S. 5.



ökonomischen und außerökonomischen Ressourcen verwendet werden.<sup>116</sup> Hier unterscheidet *Krüger* insbesondere die Sanktionsmacht (Belohnung und Bestrafung) und die Informationsmacht.<sup>117</sup> Als **Machtbereich** werden die möglichen inhaltlichen Handlungsfelder des Machteinsatzes bezeichnet. Die **Machtstärke** als letzter Teilbereich bezeichnet die Intensität der Einflussnahme.

Zunächst ist für die vorliegende Studie von Interesse, ob die teilnehmenden CFOs **potentielle Konflikte** eher über eine **Kompromiss- oder Verhandlungsstrategie** oder durch die **Ausübung von Einfluss** lösen.<sup>118</sup>



**Abbildung 54: Ausübung von Macht bzw. Einfluss**

Zu diesem Zweck werden die Antworten nach folgendem Schema zugeordnet: Sprechen die CFOs explizit über die Ausübung von Macht bzw. Einfluss und angewandte Mechanismen, zählt dies als Ausübung von Einfluss. Fehlt eine solche Angabe oder werden Strategien der Kompromissfindung und Verhand-

<sup>115</sup> Vgl. *Krüger* (1976), S. 7ff.

<sup>116</sup> Vgl. *Krüger* (1976), S. 12.

<sup>117</sup> Vgl. *Krüger* (1976), S. 11ff.

<sup>118</sup> Vgl. ähnliche Gedanken bei *Steinle* (2005), S. 190ff.

lung genannt, wird die Nennung der korrespondierenden Gruppe zugeordnet.

Es zeigt sich, dass 34 von 42 und somit **81 Prozent** der CFOs auf Möglichkeiten der Einflussnahme zurückgreifen. Nur 8 von 42 und somit **19 Prozent** der CFOs setzen zur Lösung von Konflikten durchgängig auf Verhandlungs- und Kompromisslösungen.

Die Möglichkeiten der Interpretation sind vielfältig. An dieser Stelle soll ein Verweis zum **Rollenverständnis** des modernen CFO gemacht werden. In der genannten Untersuchung weisen *Becker et al.* darauf hin, dass die gewachsene Bedeutung der CFO-Position in Unternehmen mit **Konflikten** behaftet<sup>119</sup> ist und dass die **Bedeutung**<sup>120</sup> der CFO-Rolle weiter zunehmen wird. Die Tatsache, dass ein Großteil der befragten CFOs Macht oder Einfluss ausübt, könnte ein Indiz dafür sein, dass sich der CFO in mittelständischen Unternehmen seine starke Position ‚erkämpfen‘ muss.

Die Antworten der CFOs enthalten **Querbezüge** zum Thema Führung, da viele der Befragten im Rahmen der Frage nach Einflussmöglichkeiten des CFO wichtige **Führungsprinzipien** nennen.

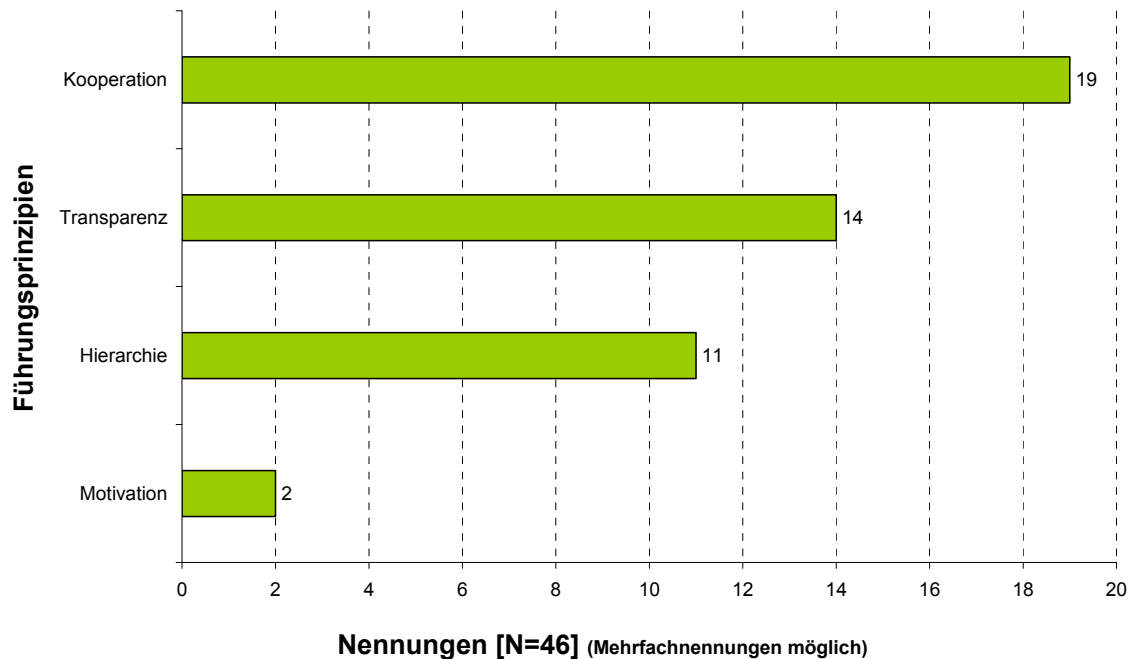
Als wichtigstes Führungskriterium ist mit 19 Nennungen die **Kooperation** (n=19) zu nennen. Weitere Prinzipien sind **Transparenz** (n=14), **Hierarchie** (n=11) und **Motivation** (n=2). Da sich die Führungsprinzipien eher auf den Umgang der CFOs mit ihren jeweiligen Untergebenen beziehen, kann davon ausgegangen werden, dass der Kontakt in der Regel durch Kooperation mit Hierarchien in bestimmten Situationen geprägt ist, wie es in einem System des **Management by Exception (MBE)** der Fall ist.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. *Becker et al.* (2009), S. 114.

<sup>120</sup> Vgl. *Becker et al.* (2009), S. 115ff.

<sup>121</sup> Zum Management by Exception vgl. *Dittmer* (2002), S. 10f.



**Abbildung 55: Übergeordnete Führungsprinzipien**

In Bezug auf konkrete Formen der Einflussnahme<sup>122</sup> – bei *Krüger*, wie bereits erwähnt, Machtbasis<sup>123</sup> genannt – kommt in der vorliegenden Studie die **erweiterte Typologie** von *Kirsch, Seidl* und *van Aaken* zur Anwendung.<sup>124</sup>

Die Autoren unterscheiden folgende Einflussmöglichkeiten:<sup>125</sup>

- **Manipulation:** Der Beeinflusste erkennt nicht, dass eine Einflussnahme vorliegt;
- **Drohung:** Ankündigung negativer Sanktionen;
- **Belohnung/bedingte Kompensation:** Versprechen positiver Sanktionen als Gegenleistung für gewünschtes Verhalten;

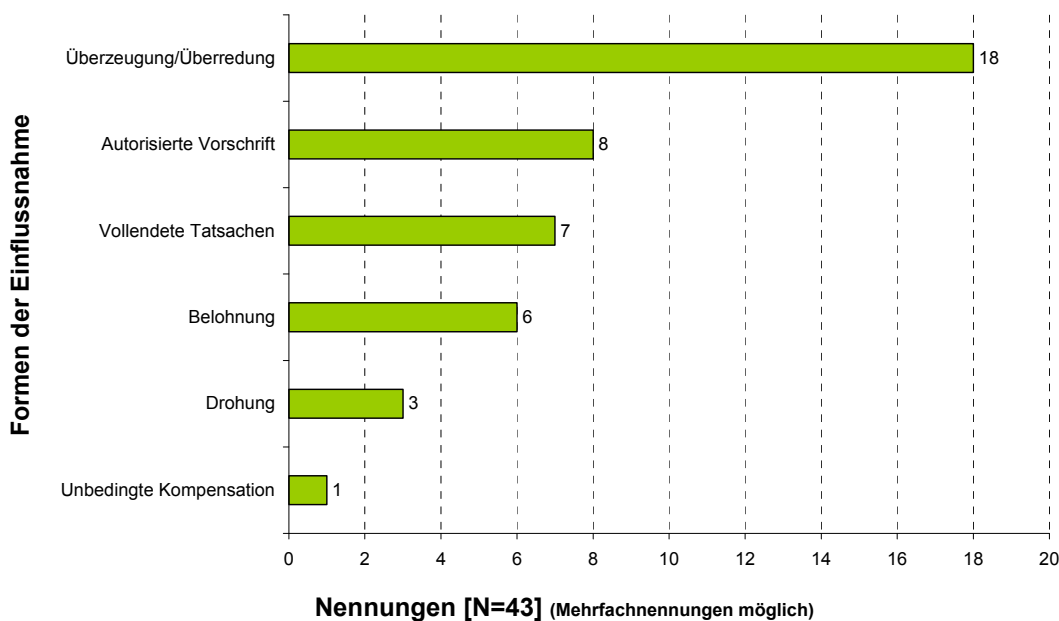
<sup>122</sup> Eine Übersicht über mögliche Formen von Machtgrundlagen gibt *Saam* (2002), S. 146.

<sup>123</sup> In der Literatur werden auch die Begriffe ‚Machtquelle‘, ‚Machtdomäne‘, sowie ‚Machtressourcen‘ verwendet. Vgl. *Wolf* (2008), S. 270.

<sup>124</sup> Vgl. *Kirsch/Seidl/van Aaken* (2009), S. 149ff.

<sup>125</sup> Vgl. *Kirsch/Seidl/van Aaken* (2009), S. 150ff.

- **Unbedingte Kompensation:** Kompensation ohne Bedingung einer Gegenleistung;
- **Reziprozitätsnorm:** Subtile Methodik der Einflussnahme, die zu einer ‚fairen‘ Gegenleistung verpflichtet;
- **Taktik der vollendeten Tatsachen:** Entscheidungen werden so getroffen, dass dem Verhandlungspartner nur die Akzeptanz bleibt;
- **Autorisierte Vorschrift:** Schaffung von durch Kultur und Verfassung legitimierten Informationen;
- **Überzeugen und Überreden:** Rational und empirisch motiviertes Einverständnis (Persuasion).



**Abbildung 56: Formen der Einflussnahme**

Für die vorliegende Untersuchung werden die von den CFOs genannten Formen der Einflussnahme den genannten Kategorien zugewiesen (vgl. *Abbildung 56*).

Die Strategie der **Überzeugung** bzw. **Überredung**, welche als heutzutage in Organisationen gängigste Art<sup>126</sup> der Einflussnahme gilt, wird mit 18 Nennungen am häufigsten genannt. Es folgen die **autorisierte Vorschrift** (n=8), die **Taktik der vollendeten Tatsachen** (n=7), die **Belohnung/bedingte Kompensation** (n=6), die **Drohung** (n=3) sowie die **unbedingte Kompensation** (n=1).

Die Nennungen können in sequenzieller Form oder unabhängig voneinander interpretiert werden. Im Allgemeinen ist davon auszugehen, dass CFOs in mittelständischen Unternehmen vor allem durch **sachliche Argumente** Einfluss ausüben.

„Der CFO ist die am besten informierte Person im Unternehmen.“

*Thomas Mayer, Solar Millenium AG*

Der CFO besitzt insbesondere eine starke Informationsposition und muss so nicht einmal aktiv Macht ausüben, sondern kann versuchen, andere durch **rationale Argumentation** zu überzeugen bzw. zu überreden. Aus der Stichprobe geht auch hervor, dass CFOs – sollten sie mit Überzeugung und Überredung keinen Erfolg haben – die Macht ihrer **Position** ausnutzen. Keiner der CFOs verweist auf Sanktionen als geeignete Methode der Einflussnahme.

„Sanktionen sind die schlechteste Möglichkeit der Machtdemonstration.“

*Gerd Manefeld, HSM GmbH & Co. KG*

Die Art der möglichen Einflussnahme ist auch von der Grundlage der Macht oder **Machtbasis** abhängig. In der vorliegenden Studie wird der Begriff Machtbasis nicht im Sinne von *Krüger*, sondern umfassender interpretiert. Es soll veranschaulicht wer-

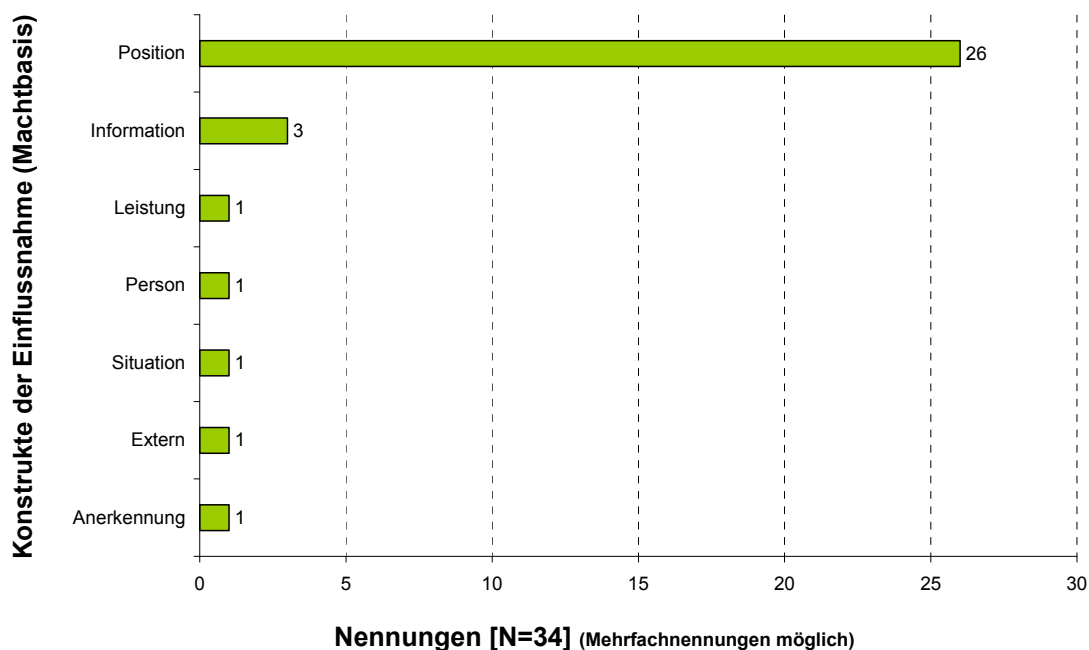
---

<sup>126</sup> Vgl. *Kirsch/Seidl/van Aaken* (2009), S. 153.

den, welche **Grundlage** die CFOs in mittelständischen Unternehmen für ihren Einfluss sehen.

Die teilnehmenden CFOs machen insgesamt 34 Angaben (Mehrfachnennungen möglich) zu den Aspekten oder Konstrukten, von denen ihre Einflussnahmemöglichkeiten abhängen (vgl. *Abbildung 57*).

Insgesamt 26 Nennungen und damit 76 Prozent entfallen auf die **Position** als Grundlage des Einflusses des CFO. Weitere explizit genannte Aspekte sind die **Information** (n=3) sowie mit jeweils einer Nennung die Leistung, Person, Situation, externe Grundlage sowie Anerkennung.



**Abbildung 57: Machtbasis der CFOs**

Eine Interpretation der Nennungen könnte in Zusammenhang mit der **organisatorischen Bedeutung** der CFOs gegeben werden. 93 der befragten CFOs sind **Mitglied des Exekutivgremiums** des jeweiligen Unternehmens und 100 Prozent sind Teil der – zumindest erweiterten – Geschäftsleitung. Im Gegensatz zur früheren Rolle des (beschränkt interpretierten) kaufmännischen Leiters ist folglich den CFOs in mittelständischen Unternehmen heute qua Position eine **große Einflussnahme**

möglich. Immer häufiger wird der CFO neben dem CEO zum wichtigsten Aufgabenträger innerhalb des Exekutivgremiums.

Die eingangs diskutierte Facette ‚**Machtstärke**‘, die einen Teilbereich der Macht in Organisationen darstellt, wird in der vorliegenden Untersuchung in **zwei Teilfragen** aufgeteilt. Zum einen wird analysiert, mit welcher **Begrifflichkeit** die CFOs in mittelständischen Unternehmen ihre Einflussnahme belegen. Dies kann Auskunft über die ‚Philosophie‘ geben. In einem zweiten Schritt werden **explizite Aussagen** zur subjektiv wahrgenommenen Machtstärke ausgewertet.

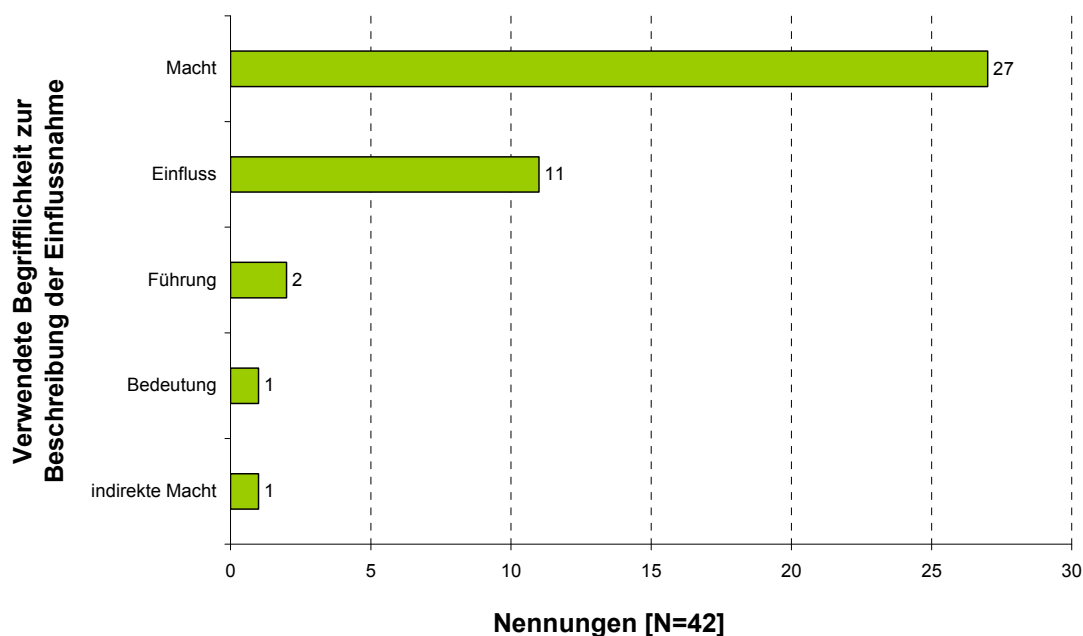


Abbildung 58: Verwendete Begrifflichkeit für den Einfluss

27 von 42 und somit 64 Prozent der CFOs verwenden explizit den Begriff **Macht**. Ein weiterer häufig genannter Term ist der **Einfluss** (n=11). Eher untergeordnete Bedeutung besitzen mit zwei Nennungen der Begriff **Führung** sowie mit nur je einer Nennung die Begriffe **Bedeutung** und **indirekte Macht**.

Offensichtlich stehen die befragten CFOs dem Konstrukt Macht **sehr offen** gegenüber. Gleichzeitig besteht die Vermutung, dass ein Akteur, welcher den Machtbegriff explizit verwendet, diese Macht auch ausübt. Verbinden lässt sich diese Einschät-

zung mit einer parallel durchgeführten Auswertung zur **Einstellung zum Machtbegriff**.

„Ein CFO besitzt in mittelständischen Unternehmen umfangreiche Einflussmöglichkeiten.“

*Johann von Löbbecke, Stabilus GmbH*

Während der Begriff ‚Macht‘ oftmals – ähnlich wie der ‚Befehl‘ - negativ konnotiert<sup>127</sup> ist, machen in der vorliegenden Untersuchung nur acht CFOs eine Aussage zum Machtbegriff. Sechs CFOs sehen ihn als negativ konnotiert und je ein CFO als negativ bzw. negativ und positiv konnotiert an.

Die **wahrgenommene Machtstärke** wird als Stärke der Einflussmöglichkeit interpretiert. Im Kontext des propagierten Rollenwandels des CFO in mittelständischen Unternehmen ist damit zu rechnen, dass auch die subjektiv wahrgenommene Machtstärke der CFOs relativ groß sein sollte.

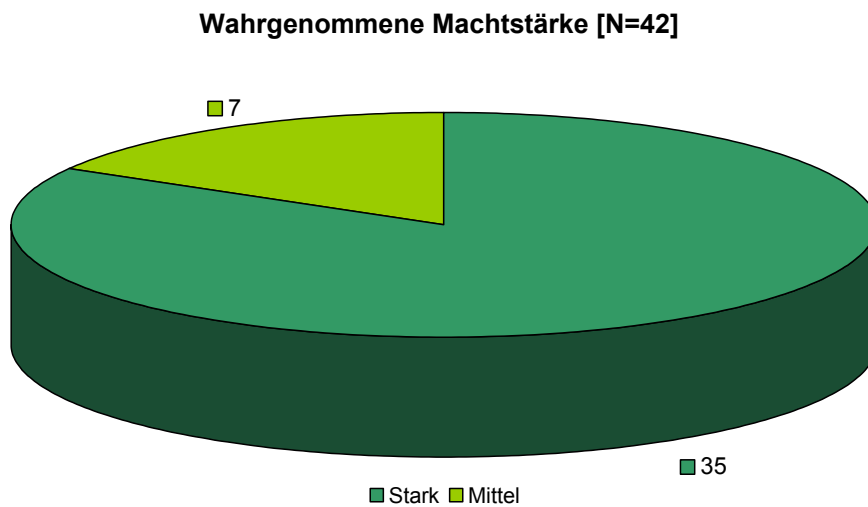
Die Antworten der CFOs werden dahingehend interpretiert, dass **explizite Einschätzungen** der Machtstärke in Kategorien wie z.B. ‚Groß-Klein‘ oder ‚Hoch-Niedrig‘ einer Kategorisierung ‚Stark-Mittel-Schwach‘ zugeordnet werden. Spricht ein CFO von einer relativ starken Position, nennt aber andere Akteure, von denen er abhängig ist, wird seine Position als ‚Mittel‘ beurteilt.

**35** der befragten CFOs schätzen ihre Machtstärke als ‚**Stark**‘ ein. **Sieben** CFOs sehen eine relativ starke Position, verweisen aber gleichzeitig auf unternehmensinterne oder -externe Akteure, welche ihren Einfluss beschränken. Deswegen wird ihre Machtstärke als ‚**Mittel**‘ eingestuft.

---

<sup>127</sup> Vgl. *Franken* (2007), S. 236ff.





**Abbildung 59: Subjektiv wahrgenommene Machtstärke der CFOs**

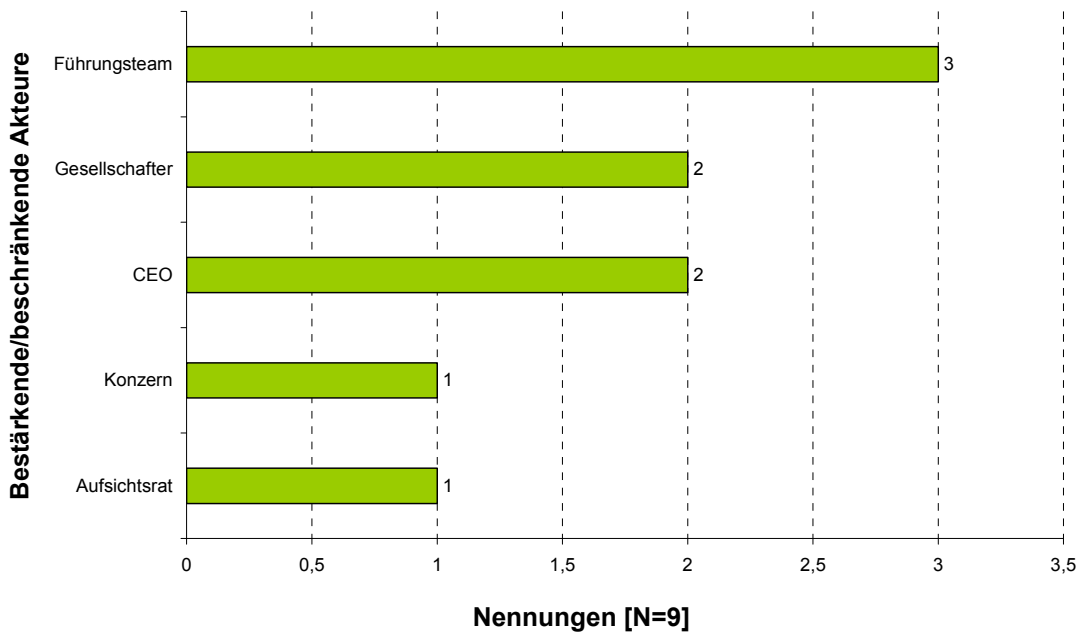
Die Daten geben – zumindest aus der subjektiven Sicht der befragten CFOs – einen erneuten Hinweis auf die **gestiegene Bedeutung** des CFOs in mittelständischen Unternehmen. Hinzu kommt, dass mehrere CFOs explizit einen Wandel der CFO-Bedeutung im Unternehmen andeuten.

An dieser Stelle wird darauf verwiesen, dass die Auswertung bezüglich der Machtstärke lediglich das Eigen- oder Selbstbild der befragten CFOs darstellt. Das Fremdbild von Führungskollegen und Mitarbeitern auf die Einflussmöglichkeiten des CFO könnte von den Antworten der CFOs abweichen.

„In der Vergangenheit waren die Einflussmöglichkeiten des CFO im Vergleich zu Verantwortlichen aus dem technischen Bereich eher gering. In der letzten Zeit deutet sich ein Wandel in der Bedeutung der CFO-Position an.“

*Ulrich Pieringer, Viessmann Kältetechnik AG*

Zuletzt wird auf die **Akteure** eingegangen, welche die Einflussmöglichkeiten des CFO in mittelständischen Unternehmen bestärken bzw. beschränken können (vgl. *Abbildung 60*).



**Abbildung 60: Bestärkende/beschränkende Akteure für den CFO**

Grundsätzlich kommen hierfür **unternehmensinterne und unternehmensexterne Akteure** in Betracht, welche unter Umständen eine stärkere Verhandlungsposition als der CFO haben können. Die sieben CFOs, welche eine mittlere Machtstärke aufweisen, machen insgesamt neun Angaben zu bestärkenden bzw. beschränkenden Akteuren. Mit drei Nennungen wird das **Führungsteam** am häufigsten genannt. Je zwei Nennungen entfallen auf **Gesellschafter** und den **CEO**. Die Alternativen **Konzern** und **Aufsichtsrat** werden je einmal angeführt.

## 8 Alphabetisches Verzeichnis der CFOs

**Ahmann, Josef**

Dr. R. Pflger GmbH

**Bauer, Thomas**

Gebr. Märlin & Cie. GmbH

**Butz, Bernhard**

GHP Holding GmbH

**Deligios, Gian-Mario**

C.Rob.Hammerstein GmbH & Co KG

**Dreuse, Wolfgang**

apetito AG

**Esser, Dr. Carsten**

Kobusch Sengewald GmbH & Co. KG

**Fischer, Arwed**

Patrizia Immobilien AG

**Guthier, Werner**

Pepperl + Fuchs GmbH

**Häberle, Dr. Matthias**

ALD Vacuum Technologies GmbH

**Hahn, Jürgen**

Marc O'Polo AG

**Hardering, Theodor**

Teekanne Holding GmbH

**Herrmann, Niels**

Computech Media AG

**Hertel, Gerlinde**

Hertel & Co. GmbH

**Jansen, Stephan**

Zentis GmbH & Co. KG

**Jehle, Frank**

Mann + Hummel Group

**Klatt, Thomas**

Claas KGaA mbH

**Koetke, Gert**

Bijou Brigitte modische accessoires AG

**Köhr, Peter**

Martin Bauer Holding GmbH

**Langerbeins, Harald**

Heitkamp & Thumann KG

**Leistenschneider, Michael**

DATEV eG

**Löbbecke, Johann von**

Stabilus GmbH

**Manefeld, Gerd**

HSM GmbH & Co. KG

**Mayer, Thomas**

Solar Millenium AG

**Möller, Jens**

Greiff Mode GmbH & Co. KG

**Nösekabel, Thomas**

Putsch GmbH & Co. KG

**Oehler, Marc T.**

BILSTEIN Gruppe

**Ohl, Dr. Hanns-Peter**

Erich NETZSCH GmbH & Co. Holding KG

**Ottinger, Titus**

Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG

**Pieringer, Ulrich**

Viessmann Kältetechnik AG

**Pöschko, Harald**

JELD-WEN Deutschland GmbH & Co. KG

**Reichert, German**

Hansa-Heemann AG

**Schiemann, Dirk**

Brauerei Veltins GmbH & Co. KG

**Schonunger, Heinz**

SKF GmbH

**Seidl, Oliver**

Loewe AG

**Stahl, Timo**

SUSPA Holding GmbH

**Steffen, Dr. Norbert**

G. Schürfeld + Co. (GmbH & Co.) KG

**Steuerlein, Rüdiger**

AREVA NP GmbH

**Stiefel, Kurt**

Herrenknecht AG

**Vierling, Manfred**

Vierling Holding GmbH & Co. KG

**Warnken, Jens**

Papierfabrik Hamburger-Spremberg GmbH & Co. KG

**Wengeler, Max C.**

Thomas Beton GmbH

**Wientgen, Dirk**

Carl Kühne KG

## Literaturverzeichnis

**Angel, Robert/Rampersad, Hubert (2005)**

Improving people performance: The CFO's new frontier, in: Financial Executive, Vol. 21, No. 8, S. 45-48

**Barth, Thomas/Barth, Daniela (2008)**

Controlling, 2. Aufl., München

**Bea, Franz Xaver (1968)**

Kritische Untersuchungen über den Geltungsbereich des Prinzips der Gewinnmaximierung, Berlin

**Becker, Wolfgang (1990)**

Funktionsprinzipien des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 3, S. 295-318

**Becker, Wolfgang (2008)**

Strategie und Performance, 8. Aufl., Bamberg

**Becker, Wolfgang (2009a)**

Controlling: Konzepte, Methoden und Instrumente, 5. Aufl., Bamberg

**Becker, Wolfgang (2009b)**

Finanzielle Führung im Wandel, in: uni.vers, Mai 2009, S. 24-27

**Becker, Wolfgang/Fischer, Stefan/Staffel, Michaela/Ulrich, Patrick (2008)**

Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 149, Bamberg

**Becker, Wolfgang/Krämer, Johannes/Staffel, Michaela/Ulrich, Patrick (2009)**

Die Rolle des CFO im Mittelstand, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 155, Bamberg

**Becker, Wolfgang/Staffel, Michaela/Ulrich, Patrick (2008)**

Mittelstand und Mittelstandsforschung, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 153, Bamberg

**Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2009)**

Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 38. Jg., Nr. 1, S. 2-7

**Böhl, Susan (2006)**

Wertorientiertes Controlling. Eine ganzheitliche führungsprozessorientierte Konzeption zur Unterstützung der Implementierung einer wertorientierten Unternehmensführung, Hamburg

**booz&co. (Hrsg., 2004)**

The new CFO agenda: Global G&A survey insights and implications, Chicago

**Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2002)**

Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg

**Breinlinger, Ursula (2006)**

Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittelgroße Familienunternehmen in der Schweiz, Schaan

**Bühner, Rolf (2004)**

Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Aufl., München

**Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans-Jürgen/Westkämper, Engelbert (2008)**

Neue Organisationsformen im Unternehmen – Ein Handbuch für das moderne Management, 2. Aufl., Berlin

**Daum, Jürgen H. (2008)**

Die Entwicklung der Rolle des CFO in europäischen Unternehmen. Auswirkungen auf und Zukunftsperspektiven für Controller und Controlling – Ein Praxisbericht, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 52. Jg., Nr. 6, S. 2-8

**Davis, James H./Schoorman, David F./Donaldson, Lex (1997)**

Toward a stewardship theory of management, in: Academy of Management Review, Vol. 22, S. 20–47

**Deloitte/Economist Intelligence Unit (Hrsg., 2007)**

The finance talent challenge: How leading CFOs are taking charge, New York

**Dittmar, Norbert (2004)**

Transkription, 2. Aufl., Wiesbaden

**Dittmer, Gonde (2002)**

Rationales Management, Berlin/Heidelberg/New York

**Dul, Jan/Hak, Tony (2008)**

Case study methodology in business research, Amsterdam et al.

**Eichler, Bernd (2003)**

Machtverteilung und Konfliktregelung in Netzwerken, in: Bach, Norbert/Krüger, Wilfried/Buchholz, Wolfgang/Eichler, Bernd (Hrsg., 2003), Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, S. 117-132

**Eisenhardt, Kathleen M. (1989)**

Building theories from case study research, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, S. 532-550

**Enkel, Ellen (2005)**

Management von Wissensnetzwerken: Erfolgsfaktoren und Beispiele, Wiesbaden

**Ernst & Young (Hrsg., 2008)**

What's next for the CFO? Where ambition meets reality, o.O.

**Fiedler, Rudolf (2007)**

Organisation kompakt, München

**Flacke, Klaus (2007)**

Controlling in mittelständischen Unternehmen: Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und Einfluss auf die Bankkommunikation, URN urn:nbn:de:hbz:6-29539358259, Münster

**Flick, Uwe (2007)**

Triangulation: Eine Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden

**Franken, Svetlana (2007)**

Verhaltensorientierte Führung, Wiesbaden

**Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009)**

Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse, 3. Aufl., Wiesbaden

**Gutenberg, Erich (1962)**

Unternehmensführung: Organisation und Entscheidung, Wiesbaden

**Hambrick, Donald C./Mason, Phyllis A. (1984)**

Upper echelons: The organization as a Reflection of Its Top Managers, in: Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2, S. 193-206

**Hammann, Eva-Maria (2008)**

Dezentrale Leadership – Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen von unternehmerischem Führungsverhalten in Tochtergesellschaften diversifizierter Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden

**Handlanger, Carina (2008)**

Die europäische Aktiengesellschaft als Rechtsform für den Mittelstand: Ein Vergleich zwischen Basel II und DRS, Bremen

**Hausch, Kerstin T. (2004)**

Corporate Governance im deutschen Mittelstand: Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden

**Heidtmann, Volker (2008)**

Organisation von Supply Chain Management. Theoretische Konzeption und empirische Untersuchung in der deutschen Automobilindustrie, Wiesbaden

**IBM (Hrsg., 2007)**

Balancing risk and performance with an integrated finance organization. The Global CFO Study 2008, Somers

**Irgel, Lutz (2004)**

Gablers Wirtschaftswissen für Praktiker: Zuverlässige Orientierung in allen kaufmännischen Fragen, 5. Aufl., Wiesbaden

**Jula, Rocco (2007)**

Der GmbH-Geschäftsführer, Wiesbaden



**Jung, Hans (2007)**

Controlling, 2. Aufl., München

**Kaluza, Bernd/Blecker, Thorsten (2004)**

Erfolgsfaktor Flexibilität: Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, 1. Aufl., Berlin

**Keuper, Frank (2008)**

IT-Management im Kontext des Strategie-Struktur-Zusammenhangs, in: Keuper, Frank/Grimm, Robert/Schomann, Marc (Hrsg., 2008), Strategisches IT-Management: Management von IT und IT-gestütztes Management, Wiesbaden, S. 14-38

**Keuper, Frank/Vocelka, Alexander/Häfner, Michael (2007)**

Die moderne Finanzfunktion – Strategien, Organisation und Prozesse, 1. Aufl., Wiesbaden

**Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2007)**

Organisation, 5. Aufl., Stuttgart

**Kirsch, Werner/Seidl, David/van Aaken, Dominik (2009)**

Unternehmensführung – eine evolutionäre Perspektive, Stuttgart

**KPMG (Hrsg., 2007)**

CFO of the future: The evolving role of the CFO, Australia

**Kraut, Nicole (2002)**

Unternehmensanalyse in mittelständischen Industrieunternehmen, Wiesbaden

**Krüger, Wilfried (1972)**

Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konfliktbehandlung in der Unternehmung, Berlin

**Krüger, Wilfried (1973)**

Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe, München

**Krüger, Wilfried (1976)**

Macht in der Unternehmung – Elemente und Strukturen, Stuttgart

**Kurz, Andrea/Stockhammer, Constanze/Fuchs, Susanne/Meinhard, Dieter (2008)**

Das problemzentrierte Interview, in: Buber, Renate H./Holzmüller, Hartmut H./Holzmüller, Hartmut M. (Hrsg., 2008), Qualitative Marktforschung, Wiesbaden, S. 463-475

**Lamnek, Siegfried (2005)**

Qualitative Sozialforschung, Weinheim

**Laux, Helmut/Liermann, Felix (2005)**

Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York

**Lühring, Norbert (2006)**

Koordination von Innovationsprojekten, Wiesbaden

**Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (2008)**

Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden, Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden

**Martin, Albert/Bartscher-Finzer, Susanne (2006)**

Die Führung mittelständischer Unternehmen – Zwischen Defizit und Äquivalenz, in: Krüger, Wolfgang et al. (Hrsg.), Praxishandbuch des Mittelstands – Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden, S. 203-217

**Mayring, Philipp (2002)**

Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Aufl., Weinheim

**McCrae, Robert R./Costa, Paul T. Jr. (1985)**

Updating Norman's "Adequate Taxonomy": Intelligence and Personality Dimensions in Natural Language and in Questionnaires, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 49, No. 3, S. 710-721

**Merker, Richard (1997)**

Organisatorische Erscheinungsformen von Klein- und Mittelbetrieben – Ansätze für eine Organisationstypologie von KMU, Bochum

**Mruck, Katja/Mey, Günter (2009)**

Der Beitrag qualitativer Methodologie und Methodik zur Marktforschung, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg., 2009), Qualitative Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 21-45

**Müller, Klaus-Rainer (2005)**

IT-Sicherheit mit System, 2. Aufl., Wiesbaden

**Neus, Werner (2007)**

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, 5. Aufl., Tübingen

**Peräkylä, Anssi (2005)**

Analysing talk and text, in: Denzin, Norman K./Lincoln, Yvonna S. (Hrsg.), Handbook of Qualitative Research, 3. Aufl., Newbury Park, S. 869-886

**Pfohl, Hans-Christian (1997)**

Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3. Aufl., Berlin

**Pietsch, Gotthard (2003)**

Reflexionsorientiertes Controlling, Wiesbaden

**Pugh, Derek S./Hickson, David J. (1969)**

The Context of Organization Structures, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 14, S. 91-114

**Saam, Nicole J. (2002)**

Prinzipale, Agenten und Macht, Tübingen

**Schäffer, Utz/Büttner, Volker/Zander, Kevin (2008)**

CFO-Karrieren im Wandel. Eine Untersuchung der Karrierewege von CFOs in DAX-30-Unternehmen, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 52. Jg., Nr. 6, S. 375-382

**Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2007)**

Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel, München

**Schmidt, Götz (2002)**

Einführung in die Organisation, Wiesbaden

**Seider, Uwe (2006)**

Vertriebsintegration, Berlin

**Spöhring, Walter (1995)**

Qualitative Sozialforschung, Stuttgart

**Statistisches Bundesamt (2009)**

Intra- und Extra-EU-Handel 2008 nach Hauptprodukten, [http://www.edsdestatis.de/de/tdm/downloads/2009\\_04/eu\\_trade\\_sitc.xls](http://www.edsdestatis.de/de/tdm/downloads/2009_04/eu_trade_sitc.xls), 31.03.2009

**Steinle, Claus (2005)**

Ganzheitliches Management, Wiesbaden

**Strübing, Jörg (2008)**

Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung, 2. Aufl., Wiesbaden

**Tegel, Tatjana (2005)**

Multidimensionale Konzepte zur Controllingunterstützung in kleinen und mittleren Unternehmen, Wiesbaden

**Weber, Max (1972)**

Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen

**Werder, Axel von (2008)**

Führungsorganisation – Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation, 2. Aufl., Wiesbaden

**Wessel, Karin (1996)**

Empirisches Arbeiten in der Wirtschafts- und Sozialgeographie: Eine Einführung, Paderborn

**Wolf, Joachim (2008)**

Organisation, Management, Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden

**Wunderer, Rolf (2006)**

Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre, 6. Aufl., Neuwied

**Yin, Robert K. (2003)**

Case study research: Design and methods, 3. Aufl., Thousand Oaks/New York/New Delhi

**Zöllner, Christine (2007)**

Interne Corporate Governance, Wiesbaden

## **Die Autoren**

### **Univ.- Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker**

E-Mail: [ufc@uni-bamberg.de](mailto:ufc@uni-bamberg.de) (Sekretariat)

Fon: +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Strategisches Performance Management, Kostenmanagement sowie betriebswirtschaftliche Konzepte für mittelständische Unternehmen.

### **Dipl.-Kfm. Johannes Krämer**

E-Mail: [johannes.kraemer@uni-bamberg.de](mailto:johannes.kraemer@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.2507

Johannes Krämer ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Er studierte an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmensführung & Controlling, Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Internationale Wirtschaftspolitik.

### **Dipl.-Kffr. Michaela Staffel**

E-Mail: [michaela.staffel@uni-bamberg.de](mailto:michaela.staffel@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.2509

Michaela Staffel ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, insbesondere Fixkostenmanagement in mittelständischen Unternehmen sowie verhaltensorientierte Ansätze der Führungskräfteerkrutierung speziell für mittelständische Unternehmen.

**Dipl.-Kfm. (Europa-Studiengang) Patrick Ulrich**

E-Mail: [patrick.ulrich@uni-bamberg.de](mailto:patrick.ulrich@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.2744

Patrick Ulrich ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Governance, Risk Management und Compliance (GRC), Strategische Unternehmensführung, Corporate Governance im Mittelstand, Betriebswirtschaftliche Fragestellungen von Mittelstand, KMU und Familienunternehmen.

## Die Schriftenreihe

In der Schriftenreihe **Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge** (BBB) werden die Forschungsarbeiten des Deloitte Mittelstands Instituts jeweils als bibliographisch selbständige Titel veröffentlicht.

Alle bislang erschienenen Arbeiten sind auf der Homepage des Deloitte Mittelstands Instituts unter der Rubrik Forschung frei verfügbar:

[www.dmi-bamberg.de](http://www.dmi-bamberg.de)