Deloitte.

Partner der Region

Die Zukunft des CFO im Mittelstand

Aus der Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“

Deloitte.

Die Zukunft des CFO im Mittelstand

Inhaltsverzeichnis

4 Vorwort

5 Forschungsmethoden

6 Der CFO im Mittelstand: Besonderheiten und Herausforderungen

7 I. Wer ist der CFO im mittelständischen Unternehmen?
7 Rollenverständnis
7 Einfluss der Besitz- und Leitungsstruktur

11 II. Erwartungen an den CFO – Wo drückt der Schuh?
11 Unternehmensstrategie
15 Finanzierung
16 Administration

19 III. Treiber sein: Fünf Handlungsempfehlungen für den CFO
19 Strukturen verändern, Abstimmungsaufwand verringern
20 Controlling weiterentwickeln
20 Teams aufbauen
20 Eigene Kenntnisse vertiefen
21 Administrative Effizienz steigern

22 Zusammenfassung

23 Anhang A – Informationen zur Datenerhebung

Vorwort

Mittelstand – das Rückgrat der Wirtschaft

Es hieße, „Eulen nach Athen tragen", wollte man noch viele Worte über die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Mittelstands verlieren. Mittelständische Unternehmen sind die wahren Champions der deutschen Wirtschaft und vieler anderer entwickelter Volkswirtschaften rund um den Globus. Sie unterscheiden sich von Großunternehmen durch eigenständige Geschäftsmodelle, schlankere Strukturen und eine besondere Kultur. Viele strategische Fragestellungen müssen anders beantwortet werden als bei den ökonomischen Riesen. Mittelständler besetzen häufig Nischen und sind dabei nicht selten Weltmarktführer oder befinden sich in der internationalen Spitzengruppe. Internationalität ist keine Zukunftsvision, sondern gelebter Alltag. Innovation kommt aus dem mittelständischen Praxislabor. Mittelständische Unternehmer kennen ihre Kunden persönlich und sind außergewöhnlich flexibel. Flache Hierarchien sind für sie der kürzeste Weg zum Erfolg. Private Eigentumsverhältnisse und visionäre Führungspersönlichkeiten stellen den direkten Bezug zwischen Zukunftsorientierung und Risikoausgleich her.

Erfolgsfaktorenforschung für den Mittelstand

Der Mittelstand hat eine eigenständige Problemlandkarte und eigenständige Erfolgsfaktoren, die empirisch zu überprüfen und in ihrer Entwicklung zu beobachten sind. Deloitte möchte die Forschung zu den speziellen Belangen des Mittelstands vorantreiben und unterstreicht auch damit seinen Anspruch als Partner des Mittelstands. So entstand im Jahre 2007 das wissenschaftlich unabhängige Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Das Institut erforscht die bedeutsamen Erfolgsfaktoren im Mittelstand mit dem Ziel, Einsichten in die Megatrends von morgen zu gewinnen. Dies kommt den mittelständischen Unternehmen direkt zugute. Die Forschungsergebnisse bilden die Grundlage der Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand". Darin bringen wir nicht zuletzt das Denken der Praxis auf den Prüfstand der wissenschaftlichen Forschung.

Nach den ersten zwei Bänden „Talente für den Mittelstand" (05/2008) sowie „Unternehmensführung und Controlling" (09/2008) widmet sich der vorliegende Band nun einem weiteren Erfolgsfaktor, der vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen eine ganz besondere Rolle einnimmt: der Rolle des Finanzchefs, des CFO.

Aus der Praxis wissen wir, dass es gerade in der Weiterentwicklung der Finanzfunktion in vielen mittelständischen Unternehmen noch Hemmnisse gibt. Anhand der Ergebnisse und Daten aus dem Forschungsprojekt „Die Rolle des CFO im Mittelstand" des Deloitte Mittelstandsinstituts untersuchen wir im Folgenden einige Spannungsfelder und beleuchten, wie zukünftige Entwicklungen in die richtigen Bahnen gelenkt werden können.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!

Herbert Reiß

Leiter Deloitte Mittelstandsprogramm

Forschungsmethoden

Anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition

Für das Forschungsobjekt „Mittelstand“ gibt es vielfältige Abgrenzungsmerkmale. Häufig wird, beispielsweise in Medien und Politik, nicht unterschieden zwischen Kleingewerbetreibenden und mittelständischen Unternehmen. So hat die Europäische Union im Jahre 2003 Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und bis zu 50 Mio. Euro Jahresumsatz als „Mittlere Unternehmen“ definiert. Eine große Anzahl typisch mittelständischer Unternehmen in Deutschland mit deutlich mehr Beschäftigten und höherem Jahresumsatz wird damit nicht erfasst. Aus Forschungsgesichtspunkten und aufgrund ihrer Relevanz für die anwendungsorientierte Mittelstandforschung definiert das Deloitte Forschungsinstitut eigentümergeführte Unternehmen und managementgeführte Unternehmen mit Eigentümereinfluss ab einer Umsatzgröße von etwa 50 Mio. Euro und einer Mitarbeiterzahl von bis zu 3.000 Mitarbeitern als mittelständische Unternehmen.

Persönliche Interviews

Die Rolle des Finanzchefs in mittelständischen Unternehmen unterliegt einem immer schneller fortschreitenden Wandel. Um Hintergründe und Auswirkungen dieser Entwicklung zu beleuchten, wurden im Rahmen des Deloitte Mittelstandinstituts mehrstündige persönliche Interviews mit CFOs mittelständischer Firmen in ganz Deutschland geführt. Die Relevanz des Themas wird dadurch ersichtlich, dass von 95 Unternehmen, die hinsichtlich des Interesses an der Durchführung eines Interviews kontaktiert wurden, 42 CFOs für ein persönliches Gespräch gewonnen werden konnten. Die Interviews orientierten sich an Leitfäden, welche offene und geschlossene Fragen miteinander kombinierten.

Der CFO im Mittelstand: Besonderheiten und Herausforderungen

Im Organismus eines Unternehmens ist die Finanzfunktion das Nervenzentrum – hier laufen alle für die Steuerung des Unternehmens wichtigen Informationen zusammen. Die Rolle des für das Finanzressort verantwortlichen Geschäftsführers oder Leiters weist im mittelständisch geprägten Umfeld jedoch einige Besonderheiten auf, die vor allem aus den speziellen Charakteristika mittelständischer Unternehmen resultieren.

Wer ist der CFO?

Sowohl die Besitz- und Leitungsstruktur als auch die typischen Geschäftsmodelle des Mittelstands beeinflussen das Aufgabengebiet des CFO, als Führungspersönlichkeit übernimmt er sowohl übergeordnet strategische als auch administrative Funktionen. Im ersten Kapitel dieser Studie untersuchen wir Einflussfaktoren und Hintergründe, die das Rollenverständnis eines mittelständischen CFO prägen.

Wo drückt der Schuh?

Internationalisierung, Finanzkrise, rascher technologischer Wandel – die Komplexität des Unternehmensumfeldes wächst und stellt immer größere Anforderungen an Finanzchefs. Organisatorische Strukturen passen sich oft nicht schnell genug an. Das zweite Kapitel stellt die vielfältigen Erwartungen an mittelständische CFOs den Schwierigkeiten gegenüber, diese Erwartungen zu erfüllen.

Was kann der CFO tun?

Durch die kontinuierliche Anpassung von Organisationsstrukturen, Rationalisierung und eine zunehmende Formalisierung der Aktivitäten ihrer Finanzfunktion können CFOs die richtigen Strukturen schaffen, um wieder Freiräume zu gewinnen und das volle Potenzial ihrer Finanzstrategien zur Geltung zu bringen. Dabei müssen sie der Treiber sein – sowohl in der Definition der Problemfelder als auch der Umsetzung der Lösungen. Welche konkreten Schritte dazu nötig sind, beschreibt Kapitel III.

I. Wer ist der CFO im mittelständischen Unternehmen?

Position und Rolle des Finanzchefs im Mittelstand unterscheiden sich aufgrund der Besonderheiten dieses Unternehmenstyps noch immer deutlich von der in Großunternehmen. Traditionelle Positionsbeschreibungen reichen vom „Kaufmännischen Leiter", „Kaufmännischen Geschäftsführer" über „Leiter Rechnungswesen" bis hin zum „Finanzleiter". Nur langsam setzt sich im Mittelstand die Bezeichnung „CFO" (Chief Financial Officer) durch. Dieser Begriff wird dieser Entwicklung folgend auch in dieser Studie benutzt.

Rollenverständnis

Zur Ausübung seiner Tätigkeiten schlüpft der CFO je nach unternehmensspezifischer Ausgestaltung der Funktion in unterschiedlichem Maße in verschiedene Rollen. Dabei sind zwei grundlegende Richtungen zu unterscheiden:

Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien

- Als Stratege ist der CFO an der Unternehmensplanung beteiligt und zielt auf Business Performance sowie Wertsteigerung ab. Er führt aus finanzieller Sicht den Strategieprozess und leitet daraus die Finanzstrategie ab.
- Als Catalyst stimuliert der CFO wertschaffende oder strategiekonforme Verhaltensweisen im Unternehmen und fördert die Strategieumsetzung.

Aufbau des Verwaltungsapparates und Herstellung von Kontrollsicherheit

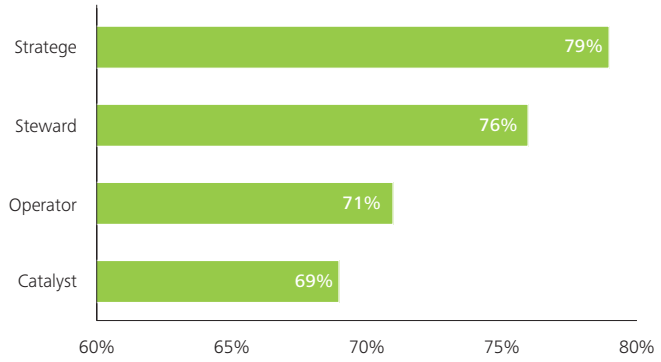
- Als Operator stellt er Finanzeffizienz und Serviceniveau sicher und sorgt für einen reibungslosen Finanzbetrieb.
- Als Steward baut er den Schutz und die Sicherung der Vermögenswerte des Unternehmens auf funktionierenden internen Kontrollen auf.

Nach Aussagen der für diese Studie befragten Finanzchefs haben alle vier Rollen eine ähnlich hohe Bedeutung (siehe Abb. 1). Die meisten sehen für sich ein balanciertes Rollenprofil als Kombination aller vier Rollen. Die Mehrheit der 42 Studienteilnehmer geht davon aus, dass sich das Rollenbild in den nächsten fünf Jahren noch stärker hin zum Strategen entwickeln wird. Diese Rolle wird bereits heute am häufigsten genannt, knapp gefolgt vom Steward.

Einfluss der Besitz- und Leitungsstruktur

Die Bedeutung des CFO in der heutigen Unternehmenspraxis sollte nicht unterschätzt werden. Seine Rolle hat sich in den letzten Jahren vom „obersten Buchhalter" und „Kontrolleur" zum „Strategen" gewandelt, er ist aktiver Part des unternehmerischen Willensbildungsprozesses. Jedoch ist die Ausprägung seiner Rolle gerade im Mittelstand stark abhängig von den strukturellen Gegebenheiten des Unternehmens. Eigentümergeführte Unternehmen stellen andere Anforderungen an den CFO als der fremdgeführte Mittelstand. Auch die Besitzstruktur beeinflusst seine Rolle: je größer der Anteil an Fremdbesitz, desto stärker der Fokus auf externe Publizitätspflichten.

Abb. 1 – Rollen des mittelständischen CFO



Nennungen in %, Mehrfachnennungen möglich

Mittelständische Unternehmenstypen

Zur Einordnung der spezifischen Anforderung an den Finanzchef kann zwischen fünf Typen mittelständischer Unternehmen unterschieden werden (siehe Abb. 2).[1]

Bei Eigentümer-Unternehmen (A) können sowohl Besitz als auch Leitung einer Einzelperson zugeordnet werden. Auch in Familienunternehmen (B) ist immer ein Familienmitglied oberster Entscheidungsträger – selbst dann, wenn Fremdmanagement in der Geschäftsführung etabliert ist. Der fremdgeführte Mittelstand (C) zeichnet sich dadurch aus, dass sich diese Unternehmen zum Großteil im Besitz einer Einzelperson oder Familie befinden, während die Leitung durch ein angestelltes Management erfolgt.

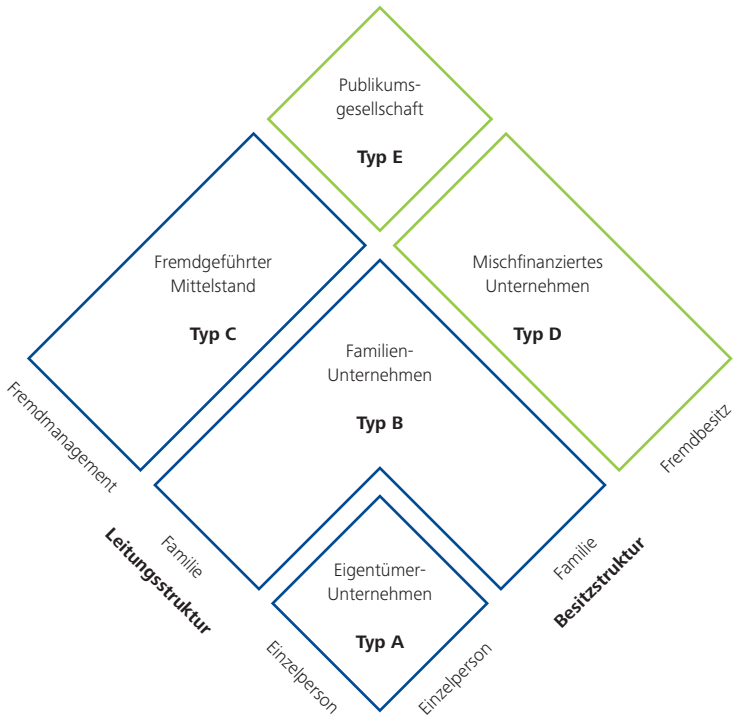
Darüber hinaus ist sowohl bei Familienunternehmen als auch im fremdgeführten Mittelstand noch zu unterscheiden, in welchem Ausmaß externe Kapitalbeteiligungen bestehen: So unterscheiden sich mischfinanzierte Unternehmen (D) und Publikumsgesellschaften (E).

Abhängig von der Besitz- und Leitungsstruktur ergeben sich in mittelständischen Unternehmen Unterschiede in Unternehmenskultur, Anreizsystemen und Anforderungen an die Transparenz. So orientieren sich angestellte Manager (fremdgeführter Mittelstand, Typ C) deutlich stärker an Kennzahlen. Außerdem zeigt sich, dass mit steigendem Einfluss von Fremdführung oder Fremdfinanzierung in einem Unternehmen (Typ D und E) auch die Bedeutung von Kennzahlen für die Unternehmensleitung steigt.

Unternehmer (Typ A und B) hingegen nutzen Intuition und Kennzahlen zur Fundierung der Unternehmensführung und verlassen sich – so die Aussage – häufiger auch auf ihr „Bauchgefühl". Sie erwarten von ihrem Finanzchef nicht nur harte Zahlen, sondern sehen in ihm einen vertrauensvollen Sparringspartner im unternehmerischen Entscheidungsfindungsprozess.

Die Erfahrung zeigt aber auch, dass der CFO als Aufgabenträger in Eigentümer-Unternehmen stark vom Willen

Abb. 2 – Unternehmenstypen des Mittelstands



[1] Becker, W./Ulrich, P.: Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 38. Jg., Nr. 1, S. 5

des Alleineigentümers abhängig ist. In Familienunternehmen lässt sich seine Rolle als Mittelsmann zwischen den Unternehmens- und Familieninteressen begreifen. Als finanzielles Gewissen ist er nicht nur ein Berater zur Vermögenssituation des Unternehmens, er kennt und überwacht oft auch die steuerlichen Verhältnisse des Eigentümers. Daraus leitet sich eine besondere Vertrauensstellung ab.

Im fremdgeführten Mittelstand wird der CFO häufig als Treuhänder der nicht mehr operativ tätigen Eigentümer verstanden und fungiert durchaus auch als Gegengewicht zum Unternehmensleiter. Im mischfinanzierten Mittelstand sowie in Publikumsgesellschaften äußern sich größere Publizitätspflichten aufgrund externer Kapitalbeteiligungen im Aufgabenspektrum und Rollenverständnis des CFO, der in dieser Unternehmenskategorie vermehrt als Ansprechpartner für aktuelle und potenzielle Investoren dient.

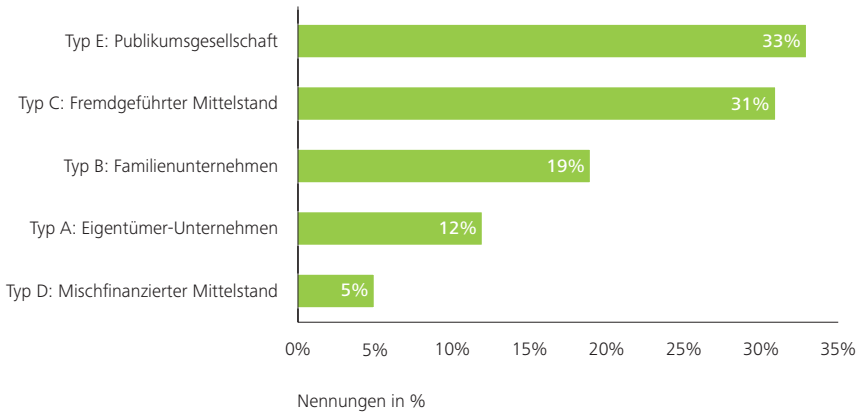
Studienteilnehmer

Unter den Teilnehmern dieser Studie dominiert die Form der Publikumsgesellschaft (Typ E). Hier liegt die Leitung stets in den Händen angestellter Manager, die Besitzstruktur variiert zwischen Konzernabhängigkeit, Streubesitz und Mehrheitsbeteiligung eines Investors. Fünf der 42 befragten Unternehmen sind börsennotiert. Eines der Unternehmen befindet sich im Besitz einer Einzelperson, zwölf sind familienbestimmt. Hinsichtlich Leitungsstruktur überwiegt mit 31 Prozent der fremdgeführte Mittelstand (Typ C).

Weitere 19 Prozent der befragten Unternehmen sind der Gruppe der Familienunternehmen zuzuordnen. Vier weisen in Besitz und Leitung ausschließlich Familienmitglieder auf, vier charakterisieren sich durch eine Beteiligung externer Manager. Eigentümer-Unternehmen sind mit einem Anteil von zwölf Prozent bzw. fünf Unternehmen vertreten. Eigentümer- bzw. familiengeführte Unternehmen erreichen somit einen Anteil von (kombiniert) über 30 Prozent. Mischfinanzierte Unternehmen, welche derzeit noch als eine der seltensten Ausprägungen mittelständischer Unternehmen zu charakterisieren sind, erreichen mit zwei Unternehmen einen Anteil von fünf Prozent an der Stichprobe (siehe Abb. 3).

Mit 83 Prozent attestiert die überwiegende Mehrheit der befragten CFOs der Besitz- und Leitungsstruktur einen Einfluss auf ihre Rolle im Unternehmen – und dieser wird größtenteils als positiv empfunden. So nennen 75 Prozent der Finanzchefs eine höhere Effizienz und die Kürze der Entscheidungswege als konkrete Auswirkungen dieser Besitzverhältnisse.

Abb. 3 – Besitz- und Leitungsstruktur der befragten Unternehmen



Karriereperspektiven

Vor dem Hintergrund der engen Zusammenarbeit von Eigentümer, Unternehmensleiter und CFO im Mittelstand überrascht es nicht, dass die Veränderung der Besitz- und Leitungsstruktur als einer der wichtigsten Einflussfaktoren in Bezug auf die Entwicklung der Rolle des CFO angeführt wird. Ein Gang an die Börse, der Einstieg eines Finanzinvestors oder ein Wechsel an der Spitze des Unternehmens schafft für den CFO völlig neue Rahmenbedingungen.

Gleichzeitig ist zu erkennen, dass die stärkere Einbindung des Finanzchefs in die Strategieentwicklung und -umsetzung offenbar direkten Einfluss auf seine Karrierechance haben kann: In jüngster Zeit wird sowohl von Unternehmen im In- als auch im Ausland immer häufiger berichtet, dass ein ehemaliger CFO die Leitung eines großen Geschäftsbereichs oder auch die Nachfolge eines ausscheidenden Unternehmensleiters antritt.

Aktuell zu beobachten sind derartige Karriereentwicklungen beispielsweise bei einem großen Telekommunikationsunternehmen in Nordeuropa, einem Unternehmen im Metall- und Maschinenbau in Österreich und einem Solaranbieter in der Schweiz. 2008 stieg bei einer großen deutschen Einzelhandelskette der Finanzchef zum Vorstandsvorsitzenden auf, auch bei einem mittelständischen Bad- und Sanitärspezialisten im Schwarzwald trat der CFO das Erbe des Familienvertreters als CEO an.

Eine enge Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung wirkt sich somit nicht nur maßgeblich auf die Ausprägung der CFO-Rolle im Unternehmen aus, sondern hat oft auch direkten Einfluss auf die Karriere des CFO.

II. Erwartungen an den CFO – Wo drückt der Schuh?

Als Mitglied der Unternehmensleitung ist der Finanzchef für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens von hoher Bedeutung. Er muss aktiv darauf hinwirken, Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation fortzuentwickeln, und den wachsenden, an ihn gestellten Anforderungen mit einem verbesserten Leistungsangebot begegnen.

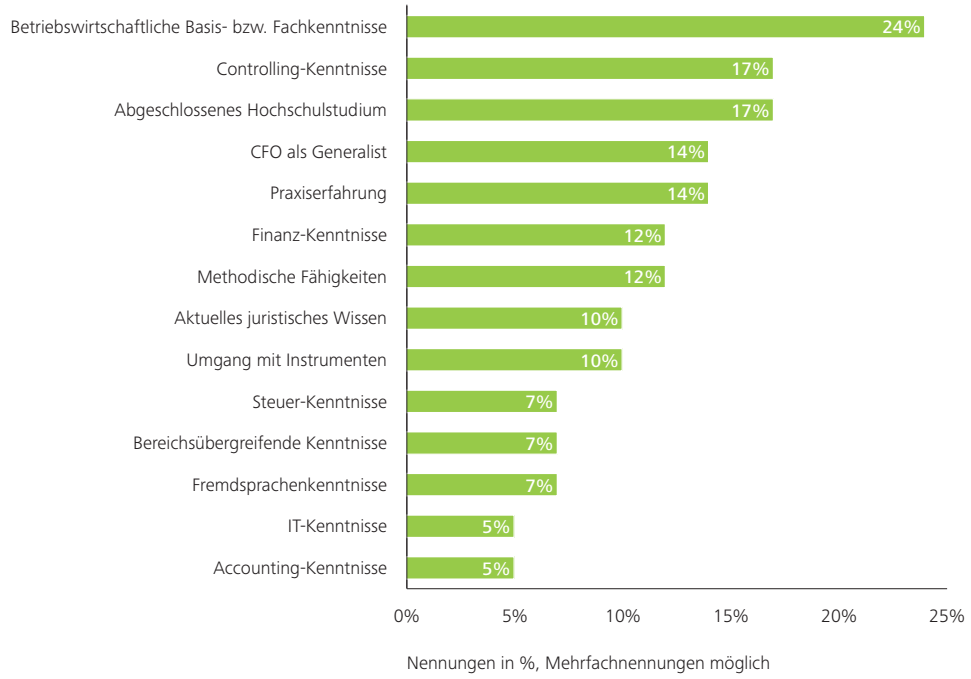
Ein „optimaler" CFO zeichnet sich nach Ansicht der Studienteilnehmer insbesondere durch eine hohe Fachkompetenz und ausgeprägte Flexibilität aus. Wesentliche Voraussetzungen für die fachliche Kompetenz sind dabei gleichermaßen Theorie und Praxis (siehe Abb. 4).

Ohne soziale Kompetenzen, insbesondere Teamfähigkeit, ist der CFO jedoch zum Scheitern verurteilt. Er ist als Akteur im Unternehmen nicht unabhängig, sondern in ein Netz wechselseitiger Abhängigkeiten und Kommunikation eingebunden. Will er seine Ziele erreichen, muss er seine Überzeugungsfähigkeit und Kommunikationskompetenz entwickeln.

Unternehmensstrategie

Der CFO eines mittelständischen Unternehmens ist heutzutage mit einer Vielzahl komplexer und in der Regel interdependenter Herausforderungen konfrontiert. Neben traditionellen Finanzfragen geht es immer öfter um Fragen zur Unternehmensentwicklung, Finanzstrategie oder um Risiko- und Compliance-Themen. Um auch finanziell ausgewogene Problemlösungen zu entwickeln, bedarf es seiner engen Einbindung in den unternehmerischen Entwicklungs- und Planungsprozess.

Abb. 4 – Fachliche Anforderungen an den CFO



Traditionell kommt in mittelständischen Unternehmen technischen und kundenorientierten Funktionen im Leitungsgremium besonderer Status zu, die Finanzfunktion hat oft ein schlechtes Image. Kommunikationsstörungen sind keine Seltenheit.

Strategieentwicklung

In 90 Prozent der Unternehmen, in denen die Studienteilnehmer tätig sind, existiert ein formalisierter Planungsprozess, in den der CFO zu 87 Prozent mittel bis stark eingebunden ist. Nur 13 Prozent sehen eine niedrige Integration ihrer Rolle in den strategischen Willensbildungsprozess (siehe Abb. 5).

Die Hauptaufgaben des CFO im strategischen Planungsprozess liegen dabei in der Entwicklung der Finanzstrategie und der Finanzierungsplanung. Darüber hinaus gehören unter anderem Realisierbarkeits- und Plausibilitätsprüfungen sowie die Entwicklung von Szenarien zu seinen Aufgaben.

Als wesentliche Hürden bei der Entwicklung des Rollenbildes des CFO werden ein hoher Abstimmungsaufwand sowie die mangelnde Akzeptanz des Finanzbereichs im Führungsgremium gesehen. Der CFO kann zwar Entscheidungen, die für den Finanzbereich in seiner aktuellen Ausprägung wichtig sind, relativ schnell durchsetzen. Eine Weiterentwicklung der CFO-Rolle zum Strategist und Catalyst wird jedoch erschwert, da die Entscheidungsfindung in den typisch technologie- und produktorientierten Geschäftsmodellen des Mittelstands oft von Entscheidern der Bereiche Vertrieb oder Produktion dominiert wird. Erst langsam etabliert sich ein modernes Verständnis der Finanzfunktion. Auch der für einen Ausbau der Finanzfunktion nötige Ressourcenaufwand und Konflikte aufgrund organisatorischer Strukturen werden als Hindernis gesehen (siehe Abb. 6).

Strategieumsetzung

Langsam setzt sich auch im Mittelstand die Praxis durch, den Finanzchef in strategische Überlegungen früh einzubeziehen. Zudem wird der CFO auch für die Umsetzung der Strategie zu einem immer wichtigeren Ansprechpartner – und steht dabei steigender interner und externer Komplexität gegenüber. Interne Komplexität erwächst besonders aus der Unternehmensstruktur und den Geschäftsprozessen, während externe Komplexität im Zusammenhang mit den Märkten zu sehen ist, in denen ein Unternehmen tätig ist.

Auf einer 5-stufigen Skala von -2 (sehr einfach) bis +2 (sehr komplex) bewerten über 80 Prozent der Befragten interne Komplexität als hoch bzw. sehr hoch (siehe Abb. 7a). Der primäre Grund für interne Komplexität liegt in der Unternehmensstruktur. Mittelständisch geprägte Unternehmen zeichnen sich oft durch hohe Marktanteile in ihren jeweiligen Segmenten aus, Innovation und Technologieführerschaft sind Kernelemente der Unternehmensstrategie. Dabei behalten sie viele Schritte der Wertschöpfung in eigener Hand. Diese hohe Wertschöpfungstiefe trägt zur Komplexität der internen Strukturen und Prozesse bei.

Außerdem sind viele mittelständische Unternehmen in den letzten Jahren stark gewachsen. Strukturen und Prozesse wurden dabei nicht immer in angemessener Art und Weise weiterentwickelt. Eine der sich ableitenden Kernherausforderungen für den CFO besteht daher darin, trotz aller (mitunter auch notwendigen) Komplexität für Transparenz im Unternehmen zu sorgen.

Im Gegensatz zur internen Komplexität, die im eigenen Unternehmen begründet ist, wird externe Komplexität durch das Marktumfeld geprägt. Mehr als zwei Drittel der Befragten (67 Prozent) bewerten externe Komplexität als hoch bzw. sehr hoch (siehe Abb. 7b).

Abb. 5 – Einfluss des CFO auf Unternehmensstrategie

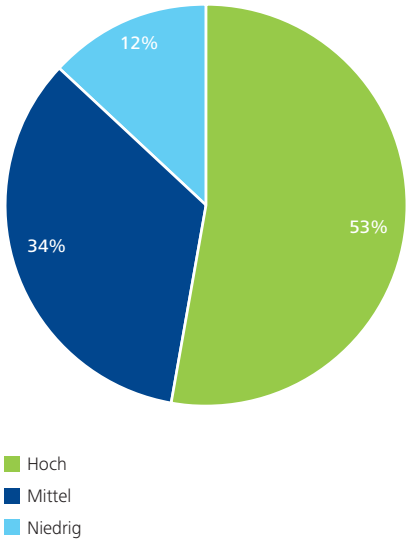


Abb. 6 – Konflikte bei der Entwicklung des CFO-Bildes

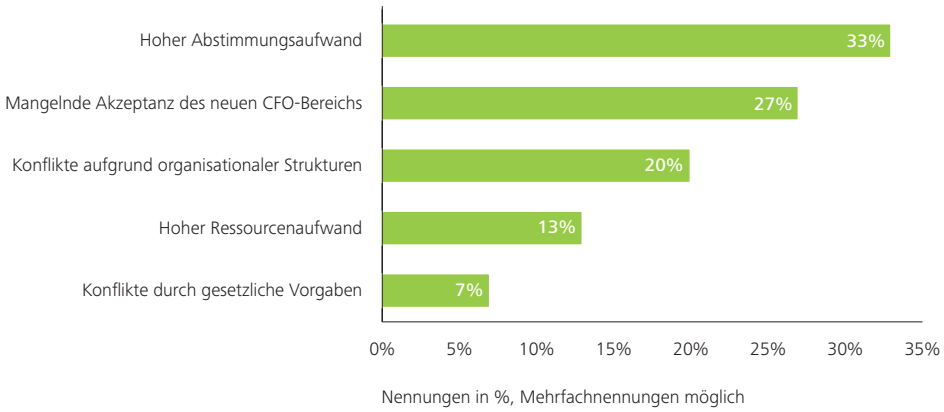


Abb. 7a – Bewertung interner Komplexität

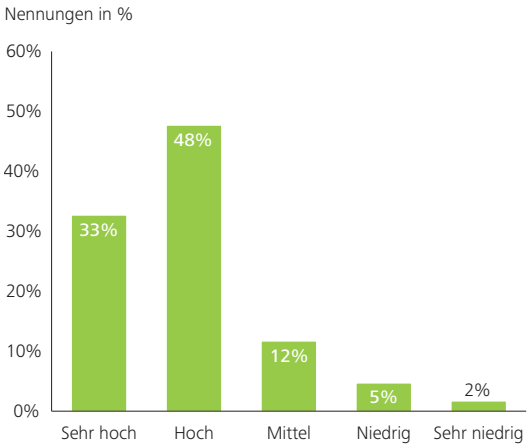
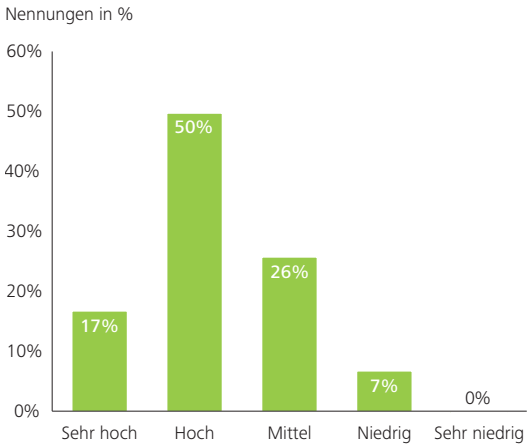


Abb. 7b – Bewertung externer Komplexität

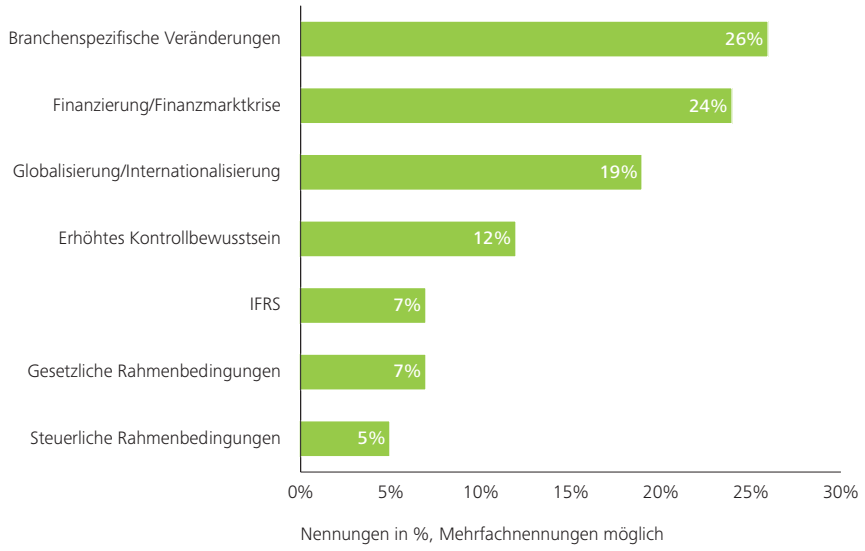


Gerade wegen der hohen Komplexität interner Strukturen sowie des Marktumfeldes ist der CFO anspruchsvolleren Erwartungen ausgesetzt: Er hat für Transparenz zu sorgen und Zukunftsaussagen zu erarbeiten.

Treiber der externen Komplexität sind branchenspezifische Entwicklungen, eine internationale Ausrichtung und aktuell auch die Finanzmarktkrise (siehe Abb. 8). Unter den Finanzchefs, die Angaben zu Branchenspezifika machten, zählen Zyklizität und Wettbewerbsintensität zu den Besonderheiten, die das Umfeld ihres Unternehmens prägen. Die Mehrheit der Befragten beschreibt dabei den Grad der Internationalisierung ihres Unternehmens als tendenziell hoch. Damit einhergehende formelle wie materielle Kontrollschritte tragen zur Komplexität der Finanzfunktion bei.

Die Komplexität sowohl der internen als auch externen Rahmenbedingungen führt zu anspruchsvolleren Erwartungen an den CFO, da vor allem er und sein Team potenziell über das Instrumentarium verfügen, diese Komplexität zu reduzieren oder wenigstens unter Kontrolle zu halten.

Abb. 8 – Veränderungen des externen Umfelds



Finanzierung

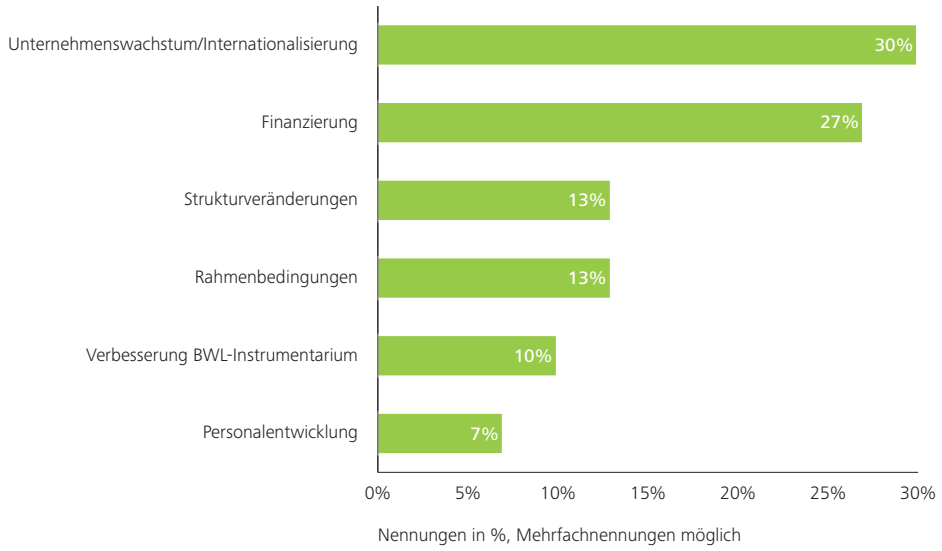
Die befragten CFOs mittelständischer Unternehmen sehen in den strategischen Fragen des Unternehmenswachstums sowie der Internationalisierung und der Finanzierung des Unternehmens ihre größten Herausforderungen. Dabei entwickelt der CFO nicht nur die Finanzstrategie für das Unternehmen, er ist auch für die tatsächlichen Finanzierungsvorgänge verantwortlich. Eine weitere wichtige Herausforderung besteht für die Befragten in den gegebenenfalls notwendigen Strukturveränderungen ihres Unternehmens (siehe Abb. 9).

Als Auswirkung der Finanzmarktkrise hat sich die Bedeutung der Finanzierungsfragen nochmals erhöht. So sehen immerhin 16 Prozent der befragten Finanzchefs die Finanzmarktkrise als Komplexitätsfaktor und 15 Prozent machen sie für Veränderungen des externen Umfelds in der jüngsten Vergangenheit verantwortlich.

In der Umsetzung der Finanzstrategie führt der CFO Verhandlungen mit Banken und anderen Investoren und kümmert sich um die Optimierung der Finanzströme. Auch dabei ergeben sich für ihn immer höhere Anforderungen – beispielsweise in Bezug auf Detailkenntnisse zu neuen und innovativen Finanzinstrumenten (sowohl auf Finanzierungs- als auch auf Anlageseite).

Neben immer stärkerer Einbindung in das strategische Management bleibt der CFO hauptverantwortlich für die Formulierung und Umsetzung der Finanzstrategie. Gleichzeitig wachsen die Komplexität und Vielfalt von Finanzierungsformen und Finanztransaktionen.

Abb. 9 – Zukünftige Herausforderungen



Die Controlling-Funktion ist in vielen mittelständischen Unternehmen unterentwickelt. Damit fällt dem CFO die von der Geschäftsleitung erwartete Bereitstellung von Entscheidungshilfen und relevanter Information häufig zu schwer.

Administration

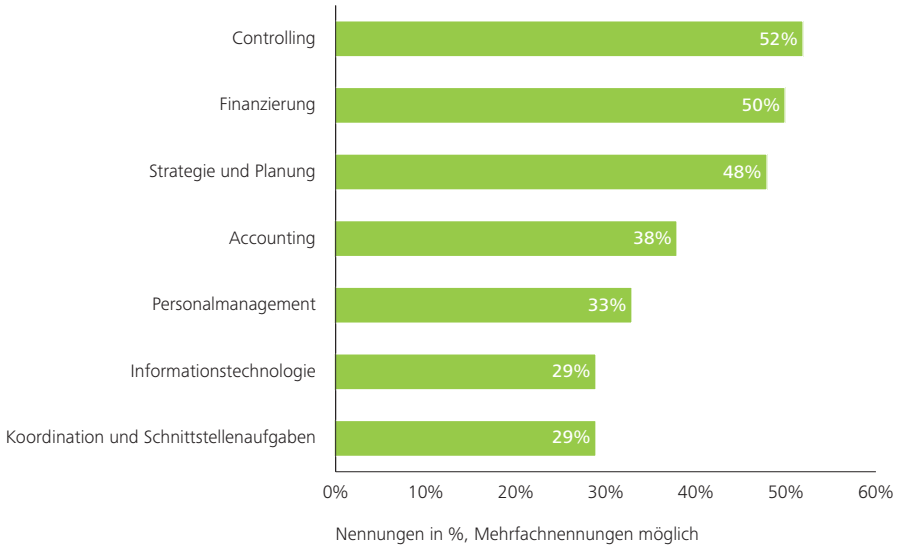
Stratege, Finanzexperte, Administrator und Kontrolleur – der CFO hat viele Hüte. Dabei ist der Finanzchef in mittelständischen Unternehmen auch noch relativ stark in das Tagesgeschäft einbezogen. Hinzu kommt, dass Aufgaben außerhalb der Finanzfunktion, wie beispielweise Personalmanagement und Informationstechnologie, zu seinem Aufgabenbereich gezählt werden (siehe Abb. 10).

Trotzdem zeigt sich bereits der Wandel des Rollenbildes des CFO im Mittelstand: Die befragten CFOs sehen ihre Kernaufgaben vor allem in Funktionen, mit denen sie insbesondere die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen.

Controlling-Funktion entwickeln

Vom mittelständischen CFO wird selbstverständlich erwartet, dass er im Unternehmen einen Regelkreis etabliert (hat), der die Umsetzung von lang- und kurzfristigen Plänen unterstützt und eine Gegensteuerung auslöst, sobald Abweichungen absehbar werden. Allerdings ist derzeit die Controlling-Funktion in vielen mittelständischen Unternehmen noch nicht ausgereift. Gerade in der Entwicklung von Frühwarnsystemen zur rechtzeitigen Identifikation von Risiken und zur Gegensteuerung belegen Studien bei mittelständischen Unternehmen noch Nachholbedarf.[2]

Abb. 10 – Die wichtigsten Aufgaben eines mittelständischen CFO



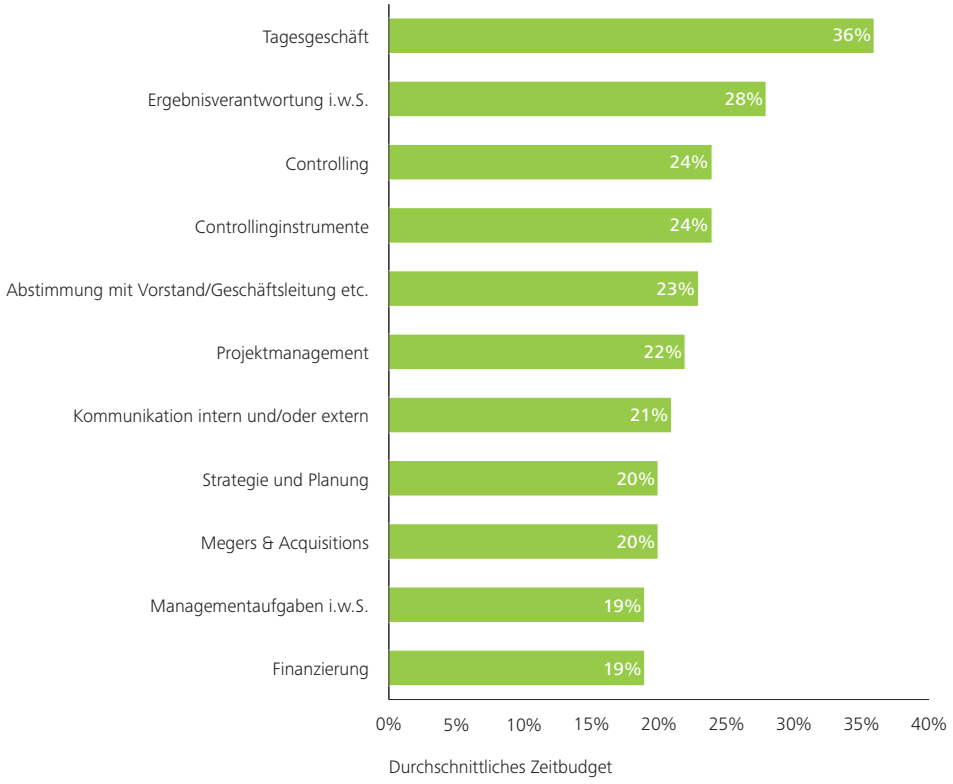
[2] „Unternehmensführung und Controlling“, aus: Erfolgsfaktoren im Mittelstand, Deloitte 2008

Effizienz herbeiführen

Eng verbunden mit der Entwicklung der Controlling-Funktion ist die Aufgabe des CFO als Operator, der für den reibungslosen und effizienten Finanzbetrieb sorgt. Sein Ziel muss dabei sein, die Prozesse und Systeme so zu optimieren, dass das Tagesgeschäft einen denkbar geringen Anteil des Zeitbudgets des Finanzchefs in Anspruch nimmt.

Leider zeigt sich, dass in der Realität dieses Ziel noch nicht erreicht ist. Obwohl Controlling, Finanzierung, Strategie und Planung als Aufgabenfelder höchster Priorität eingeschätzt werden, nimmt das Tagesgeschäft – definiert als wiederkehrende operative Tätigkeiten wie Besprechungen, Reportkontrolle etc. – noch zu viel Zeit in Anspruch. Auf das Tagesgeschäft entfällt mit durchschnittlich 36 Prozent der größte Teil des Zeitbudgets der Finanzchefs (siehe Abb. 11).

Abb. 11 – Anteiliges Zeitbudget der Aufgabengebiete



Delegation ist zu wenig ausgeprägt – operative Prozesse nehmen einen zu hohen Anteil des Zeitbudgets des CFO in Anspruch. Das hängt unter anderem auch damit zusammen, dass Personalentwicklung im Finanzbereich zu klein geschrieben wird.

Vorbild sein – und delegieren

Vor dem Hintergrund des Wandels der Finanzfunktion muss der CFO einen Weg finden, sich vom Tagesgeschäft zu lösen. Im Vordergrund seiner Aufmerksamkeit müssen jene Aufgaben stehen, die für das Unternehmen Mehrwert schaffen. Andere Aufgaben müssen weitgehend automatisiert oder delegiert werden. Doch Arbeitsteilung und Delegation – im eigenen Team oder auch außerhalb – fällt dem mittelständischen CFO noch sichtlich schwer.

Der durchschnittliche Studienteilnehmer delegiert über alle Aufgabengebiete nur knapp 65 Prozent seiner Aufgaben – das ist auf diesem Level ein relativ geringer Anteil. Oft verhindert die Komplexität des individuellen Aufgabenspektrums eine effiziente Arbeitsteilung, oder Mitarbeiter im Team sind nicht ausreichend in alle Prozesse involviert, um den großen Zusammenhang zu erkennen – beispielsweise im Hinblick auf die Internationalität oder Branchenspezifika. Denn auf diesen Feldern bestehen die größten Erwartungen an einen modernen CFO (siehe Abb. 12).

Mitarbeiter entwickeln

Gemessen an der hohen Bedeutung der Finanz-Funktion legen Unternehmen auch noch nicht genug Wert auf die Entwicklung ihrer Mitarbeiter in diesem Bereich. Nur 17 Prozent geben an, ein konkretes CFO-Nachwuchsprogramm zu haben. Weitere 19 Prozent der befragten Unternehmen erklären, dass es ein allgemeines kaufmännisches Nachwuchsprogramm, beispielsweise in Form eines Berufsakademie-Studiums, gibt. In 40 Prozent der Fälle existiert allerdings kein Nachwuchsprogramm (siehe Abb. 13), was angesichts der Größe dieser Unternehmen nicht verwundert und keine einfache Lösung erlaubt.

Abb. 12 – Die vier wichtigsten Kenntnisse des CFO

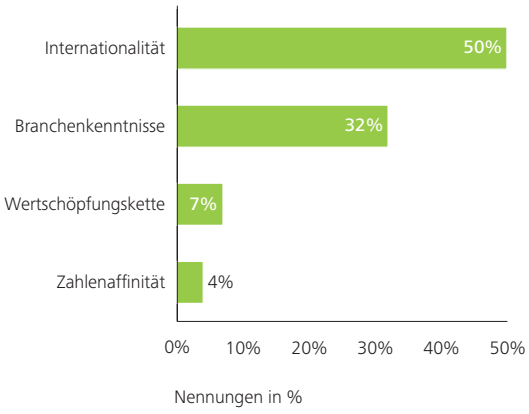
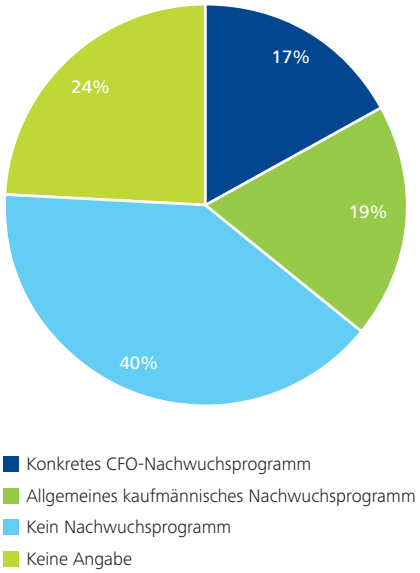


Abb. 13 – CFO Nachwuchs



III. Treiber sein: Fünf Handlungsempfehlungen für den CFO

Die CFO-Position ist eine der Rollen, die sich in mittelständischen Unternehmen in den letzten Jahren stark gewandelt hat. Ungeachtet dessen wächst der Druck auf den CFO – wie in Kapitel II beschrieben:

- Der Finanzbereich hat im Führungsgremium oft ein schlechtes Image, der CFO sieht sich als Opfer hoher organisatorischer Komplexität.
- Die Erwartungen an die Beiträge des CFO in der Geschäftsleitung steigen, vor dem mit der Fortentwicklung seines Bereichs verbundenen hohen Ressourcenaufwand schreckt man zurück.
- Die Anforderungen an die fachliche Expertise des CFO wachsen, beispielsweise im Bereich Finanzierungsformen und Finanztransaktionen.
- Die Controlling-Funktion ist in vielen mittelständischen Unternehmen unterentwickelt, sodass die Bereitstellung erwarteter Entscheidungshilfen und relevanter Informationen häufig zu schwer fällt.
- Delegation ist zu wenig ausgeprägt – operative Prozesse nehmen einen zu hohen Anteil des Zeitbudgets des CFO in Anspruch.
- Personalentwicklung wird im Finanzbereich zu klein geschrieben.

Durch die kontinuierliche Anpassung von Organisationsstrukturen, Rationalisierung und eine angemessene Formalisierung der Finanzfunktion kann der CFO für sich und sein Team die Freiräume schaffen, die er braucht, um das volle Potenzial seiner Fähigkeiten zur Geltung zu bringen.

Dabei muss er selbst der Treiber sein – sowohl in der Definition der Problemfelder als auch der Umsetzung der Lösungen. Für eine Neu-Ausrichtung der Finanzfunktion sollte der CFO seine Maßnahmen priorisieren und budgetieren und dann die Abarbeitung in einer sogenannten Roadmap straff planen und organisieren. Zumeist kann eine solche Agenda nicht in einem Jahr bewältigt werden und stellt selbst einen umfassenden Transformationsvorgang dar. Nachstehende fünf Themenfelder werden aller Voraussicht nach Bestandteil dieser Roadmap sein müssen.

Strukturen verändern, Abstimmungsaufwand verringern

Die dynamische Entwicklung von Märkten, Kundenbedürfnissen und Technologien fordert von Unternehmen die Bereitschaft und Fähigkeit, ihre Strukturen und Prozesse anzupassen. Dieses gelingt für gewöhnlich recht gut, wenn es um marktnahe und produktionsbezogene oder logistische Bereiche geht. Für die Veränderung der administrativen Bereiche hingegen sind die Budgets zumeist knapp, da entweder der Beitrag zum Wachstum des Unternehmens begrenzt ist oder Administration lediglich als notwendiger Kostenfaktor ohne große wertschaffende Wirkung angesehen wird.

Für den CFO ist dies eine schwierige Situation: Einerseits wird die Abbildung der Geschäftstätigkeit immer intransparenter, andererseits fällt der Reifegrad des Finanzbereichs womöglich weit hinter die erreichte Modernität des Unternehmens zurück. Der Abstimmungsaufwand steigt, Kommunikationsstörungen treten auf, den Erwartungen der wichtigsten Kunden des CFO wird schlecht entsprochen, der Finanzbereich hat ein schlechtes Image. „Mehr Leute und Geld" ist jedoch gerade heute nicht die Antwort, es bedarf intelligenter Konzepte, um die Komplexität zu meistern.

Ein Ansatz ist das „Konzept der zentralen Punkte": Eingangs- und Ausgangsrechnungen werden an einem zentralen Bearbeitungspunkt kanalisiert und dort möglichst weitreichend bearbeitet, die Erstellung von IFRS-Berichten sowie Management Reports wird in zentralen Teams gebündelt. Shared Service ist auch im Mittelstand möglich und sollte in moderne Strukturen eingebettet werden.

Auch das Outsourcing von Teilen der Informationstechnologie kann sich für mittelständische Unternehmen lohnen, insbesondere wenn man hohe IT-Investitionen gerade nicht tätigen möchte und man deren Verteilung über Service Fees anstrebt, oder sich Verbesserungen der Informationstechnologie immer weniger selbst zutraut.

CFOs können so die Struktur ihrer Finanzfunktion sowie die Effizienz der Administration verbessern, Budgets umwidmen und Freiräume gewinnen, um die effektive Unterstützung der Geschäftsleitung aus ihrem Bereich deutlich zu verbessern. Außerdem trägt der CFO damit zur Vereinfachung komplexer Unternehmensstrukturen bei.

Controlling weiterentwickeln

Auch in mittelständischen Unternehmen muss das Controlling sich auf die Werttreiber des Unternehmens ausrichten und Indikatoren und Messgrößen entwickeln, die nicht nur die Leistung vergangener Zeiträume messen, sondern auch einen zeitlichen Vorlauf aufweisen und Risiken aufzeigen. Dabei bringt die Masse von Kennzahlen keinen Fortschritt, entscheidend ist, dass wenige Kennzahlen die richtigen Impulse geben.

Teil dieses Controllings muss es sein, den Blick weg von Liquiditätsbeständen allein auch auf die Cashflow-Betrachtung zu richten. Eine allzu stark ergebnisgetriebene Sicht lässt die Veränderungen des Umlaufvermögens und die Generierung von Cashflows außer Betracht.

Wertschaffende und strategiekonforme Verhaltensweisen lassen sich stimulieren, wenn der CFO zusammen mit der Geschäftsleitung einen Regelkreis aus Planen, Umsetzen, Nachhalten, Verbessern und Belohnen etabliert – und lebt. Letzteres führt in ein klares Rollenspiel auch in der Geschäftsleitung: Der CFO sitzt mit am Tisch und beteiligt sich auf der Basis seiner Analysen an der Diskussion zur weiteren Entwicklung des Unternehmens oder zur Gegensteuerung bei unerwünschten Ereignissen.

Teams aufbauen

Der CFO kann die an ihn gestellten Anforderungen allein nicht bewältigen. Er ist auf ein gut aufgestelltes Team angewiesen und muss dieses zumeist selbst für sich entwickeln. Dabei muss eines der Kernziele sein, die Kenntnisse über das eigene Geschäft als Voraussetzung für die Analysefähigkeit des Finanzbereichs wesentlich zu erhöhen.

Die Entwicklung des Rollenprofils des CFO und die Anforderungen an die Mitarbeiter des Finanzbereichs sind dabei eng miteinander verbunden. Ein hohes Maß an Eigenverantwortung geht einher mit einem breit gefächerten, bereichsübergreifenden Tätigkeitsspektrum. Neben traditionellen Talenten in Rechnungslegung und Controlling werden aus dem CFO-Bereich zunehmend Mitarbeiter nachgefragt, die strategisch denken können, analytisch begabt sind und gut kommunizieren.

Um speziell auch den Führungskräftenachwuchs im Finanzbereich zu fördern, müssen konkrete Angebote zur Karriereplanung aufgezeigt werden. Bewährt haben sich in anderen Bereichen zum Beispiel Rotationsprogramme, die den Horizont der Betroffenen deutlich erweitern – insbesondere auch im Hinblick auf Internationalität und Branchenspezifika.

Eigene Kenntnisse vertiefen

Vor dem Hintergrund immer komplexerer Rahmenbedingungen muss der CFO verstärkt um die eigene Weiterbildung bemüht sein. Dabei sollte der Fokus sowohl auf fachlicher Fortbildung als auch auf der Stärkung sozialer Kompetenzen liegen.

(1) Fachkompetenz: In der Entwicklung und Umsetzung der Finanzstrategie kommen innovative Finanzinstrumente zum Einsatz (Venture Capital, Factoring, Mezzanine-Finanzierung). Daher sollte der CFO selbst die Hand am Puls neuer Finanztechniken haben und in ihren Anwendungen versiert sein. So kann er in Verhandlungen mit Banken und Investoren Paroli bieten und Entscheidungskraft zeigen. Ebenso wichtig ist die fachliche Fortentwicklung in den Instrumenten des strategischen Managements.

(2) Soziale Kompetenz: So wichtig fachliches Wissen ist, ohne soziale Kompetenz kann es seine Wirkung nicht entfalten. Ein wiederholter Fehler im Umgang mit komplexen Situationen ist die Missachtung von psychologischen Einflussfaktoren. Argumentation nur mit nüchternen Fakten und Messgrößen führt nicht zum Ziel. Ein erfolgreicher Manager zeichnet sich durch intuitives Gespür und klares Kommunikationsverhalten aus. Gerade in einem komplexen Prozess wie der Transformation des Finanzbereichs ist es wichtig, dass alle betroffenen Bereiche einbezogen werden und eine offene Kommunikation den Prozess von der Vision bis zum endgültigen Betrieb begleitet.

Administrative Effizienz steigern

Die Bandbreite von Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Finanzbereichs nimmt zu. Um seine eigene Einbindung in das Tagesgeschäft zu verringern, muss der CFO die Effizienz der Kernprozesse seines Bereiches erhöhen.

Dabei ist nicht nur an die Standardisierung und Automatisierung von Transaktionsprozessen zu denken, uneinheitliche Informationsprozesse mit hoher Fehleranfälligkeit bieten ähnlich hohe Effizienzpotenziale. Master Data Management bezieht sich nicht nur auf Kunden- und Lieferantenstammdaten, sondern beginnt in der Finanzfunktion mit einheitlich definierten Kontenplänen, Reports, Kennzahlen und dergleichen mehr. Effizienz der Finanzfunktion ist auch im Mittelstand ohne IT-unterstützte Prozesse nicht mehr denkbar. Dafür gibt es eine große Bandbreite von Software und Informationstechnologie, die ausgezeichnet auf die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen zugeschnitten sind. Diese umfassen Lösungen für die Transaktionsabwicklung, Business Intelligence und sogenannte Frontends.

Wichtig ist jedenfalls, dass der CFO sich nicht wegen mangelnder eigener technologischer Kenntnisse dazu verleiten lässt, ohne durchgängiges fachliches Konzept Implementierungen zuzulassen. Solche Lösungen erweisen sich oft genug als zu teuer und bringen nicht den gewünschten Qualitätsfortschritt in der Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen.

Zusammenfassung

CFO eines mittelständischen Unternehmens zu sein, ist nicht einfach. Die Anforderungen sowohl an fachliche als auch soziale Kompetenzen sind anspruchsvoll.

In mittelständischen Unternehmen kommt dem CFO eine wichtige Lenkungsfunktion zu: Er muss die Unternehmensstrategie absichern, für ihre Umsetzung sorgen und diese begleiten. Um diesen Mehrklang zu meistern, stehen oft ungenügende Ressourcen zur Verfügung. Deshalb ist es vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung besonders wichtig, aus einer gesamtheitlichen Sicht ein ausgewogenes CFO-Rollenprofil zu entwickeln und umzusetzen.

Derzeit liegt das Hauptaugenmerk von CFOs im Mittelstand noch verstärkt auf der Steward- und Operator-Rolle. Dies ist verständlich, schließlich kann er sich Fehler in diesen Rollen am wenigsten erlauben. Versagen Kontroll- oder Risikomanagement-Mechanismen im Raum, wird in der Regel sofort die Frage nach der Verantwortung des CFO gestellt.

Andererseits gibt es heute auch fast kein strategisches Thema mehr, an dem der CFO nicht in der einen oder anderen Weise beteiligt ist: Er gestaltet besonders vor dem Hintergrund der Internationalisierung Themen wie Standortverlagerung, Auslandsinvestitionen und M&A maßgeblich mit. Er identifiziert Wachstumspotenziale, übersetzt sie in operative Finanzziele und bricht sie auf die unteren Ebenen des Unternehmens herunter.

Oft sind im operativen Geschäft jedoch so viele Mitarbeiter und Ressourcen gebunden, dass für strategische Aufgaben und Entscheidungsunterstützung – also die eigentlich wertschaffenden Aktivitäten –Zeit und Mittel fehlen. Auf dem Weg zu einer integrierten Finanzfunktion sind eine klare Zielvorstellung und ein konkreter Entwicklungsplan („Roadmap“) entscheidend für den Erfolg.

Wer seine Rollen kennt und sie im Gleichgewicht hält, hat zu jedem Zeitpunkt die Fäden in der Hand und sitzt mit Sicherheit am Tisch, wenn es im Unternehmen um die Weichenstellungen von morgen geht.

Anhang A – Informationen zur Datenerhebung

Die Daten, die in dieser Studie verarbeitet wurden, stammen vorwiegend aus den Forschungsprojekten des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Detaillierte Angaben zu Konzept, Stichproben und Methoden der einzelnen Forschungsprojekte finden Sie in den jeweiligen Berichtsständen der Bamberger Betriebswirtschaftlichen Beiträge (BBB), insbesondere

BBB-Band 155: Die Rolle des CFO im Mittelstand (Becker, W./Krämer, J./Staffel, M./Ulrich, P.)

BBB-Band 163: Organisation des CFO-Bereichs im Mittelstand (Becker, W./Krämer, J./Staffel, M./Ulrich, P.)

Unsere Standorte

10719 Berlin
Kurfürstendamm 23
Tel: +49 (0)30 25468 01

01097 Dresden
Theresienstraße 29
Tel: +49 (0)351 81101 0

40476 Düsseldorf
Schwannstraße 6
Tel: +49 (0)211 8772 01

99084 Erfurt
Anger 81
Tel: +49 (0)361 65496 0

60486 Frankfurt am Main
Franklinstraße 50
Tel: +49 (0)69 75695 01
Consulting:
Franklinstraße 46–48
Tel: +49 (0)69 97137 0

85354 Freising
Weihenstephaner Berg 4
Tel: +49 (0)8161 51 0

06108 Halle (Saale)
Bornknechtstraße 5
Tel: +49 (0)345 2199 6

20355 Hamburg
Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel: +49 (0)40 32080 0

30159 Hannover
Georgstraße 52
Tel: +49 (0)511 3023 0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel: +49 (0)511 93636 0

50672 Köln
Magnusstraße 11
Tel: +49 (0)221 97324 0

04317 Leipzig
Seemannstraße 8
Tel: +49 (0)341 992 7000

39104 Magdeburg
Hasselbachplatz 3
Tel: +49 (0)391 56873 0

68165 Mannheim
Reichskanzler-Müller-Straße 25
Tel: +49 (0)621 15901 0

81669 München
Rosenheimer Platz 4
Tel: +49 (0)89 29036 0

90482 Nürnberg
Business Tower
Ostendstraße 100
Tel: +49 (0)911 23074 0

70597 Stuttgart
Löffelstraße 42
Tel: +49 (0)711 16554 01

69190 Walldorf
Altrottstraße 31
Tel: +49 (0)6227 7332 60

Autoren

Dr. Elisabeth Denison
Deloitte Research

Herbert Reiß
Partner
Leiter Mittelstandsprogramm

Christoph Greving
Partner

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite auf www.deloitte.com/de oder schreiben Sie uns eine E-Mail an mittelstand@deloitte.de

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Über Deloitte
Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktkompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence" – für rund 169.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich. Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

© 2009 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Stand 11/2009

FSC
Mix
Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern und anderen kontrollierten Herkünften
www.fsc.org Zert.-Nr. SCS-COC-001391
© 1996 Forest Stewardship Council