

Wolfgang Becker, Johannes Krämer,  
Michaela Staffel, Patrick Ulrich

# **Chief Financial Officers (CFO) im Mittelstand**

**Aufgabengebiete, Rollenverständnis  
und organisatorische Gestaltung**

Verlag W. Kohlhammer

# Inhaltsverzeichnis

1	Einführung .....	13
1.1	Problemstellung .....	13
1.2	Zielsetzung und Aufbau des Buchs.....	14
2	Theoretische Grundlagen .....	17
2.1	Mittelstand .....	17
2.2	CFO-Forschung .....	20
2.2.1	Position des CFO.....	21
2.2.2	Das Four-Faces-Modell des modernen CFO .....	22
2.2.3	Spezifika der CFO-Position im Mittelstand .....	24
3	Forschungskonzeption .....	27
3.1	Beschreibung der Forschungsmethodik .....	27
3.1.1	Begründung des qualitativen Forschungsansatzes .....	27
3.1.2	Charakterisierung des Fallstudiendesigns .....	28
3.1.3	Das problemzentrierte Interview .....	30
3.2	Aufbau und Durchführung der Interviews .....	31
3.2.1	Vorbereitung der Interviews.....	31
3.2.2	Durchführung der Interviews .....	33
3.2.3	Nachbereitung der Interviews .....	34
4	Charakterisierung der Probanden.....	37
4.1	Rechtsform und Unternehmensgründung .....	37
4.2	Marktspezifische Charakterisierung .....	38
4.3	Betriebsgröße.....	40
4.4	Personenspezifische Charakterisierung.....	45
5	Rahmenbedingungen der CFO-Tätigkeit .....	47
5.1	Person des CFO .....	47
5.2	Leistungs- und Besitzstruktur der Unternehmen .....	51
5.3	Einfluss des Geschäftsmodells auf den CFO .....	54

5.4	Bewertung der Komplexität.....	57
5.5	Bedeutende interne und externe Veränderungen .....	59
6	Aufgaben, Funktionen und Rollen des CFO .....	63
6.1	Führungspersönlichkeit und Funktionen des CFO.....	63
6.2	Aufgabengebiete des CFO .....	64
6.2.1	Aufgabengebiete und Priorisierung.....	64
6.2.2	Anteiliges Zeitbudget und zukünftige Priorität .....	65
6.2.3	Delegationsgrad und Aufteilung der Aufgabengebiete .....	67
6.3	Veränderungen der Aufgabengebiete.....	68
6.3.1	Veränderung der Aufgabengebiete in der Vergangenheit .....	68
6.3.2	Neue Aufgabengebiete .....	70
6.4	Einbindung des CFO in die strategische Planung .....	71
6.5	Rolle des Controlling für das Gesamtunternehmen .....	76
6.6	Rollenbild des CFO .....	83
6.7	Entwicklung des CFO-Rollenbilds .....	89
6.8	Anforderungen an die Person des CFO.....	91
7	Organisation des CFO-Bereichs im Mittelstand .....	95
7.1	Organisationsformen des CFO-Bereichs .....	95
7.2	Spezifika der organisatorischen Gestaltung.....	102
7.2.1	Charakteristika und Ziele .....	103
7.2.2	Besonderheiten der organisatorischen Ausgestaltung .....	105
7.3	Veränderungen im CFO-Bereich .....	107
7.4	Zusammenarbeit im CFO-Bereich.....	109
7.4.1	Zusammenarbeit zwischen CFA und Hierarchieebenen.....	110
7.4.2	Zusammenarbeit innerhalb CFA .....	111
7.4.3	Holding-CFO und Tochter-CFO .....	113
7.4.4	Standardisierungen im CFO-Bereich .....	115
7.5	Zusammenarbeit des CFO mit anderen C-Levels .....	116
7.5.1	Zusammenarbeit zwischen CEO und CFO.....	118
7.5.2	Zusammenarbeit zwischen CFO und anderen Akteuren .....	122
7.6	Einflussmöglichkeiten des CFO im Unternehmen.....	123
	Fazit.....	133

---

Literaturverzeichnis.....	135
Alphabetisches Verzeichnis der CFO.....	145
Informationen zu den Autoren.....	147