



# Neues Kompetenzprofil für CFOs: Finanzchef:innen als Changemaker

**Eine globale Umfrage von Egon Zehnder zeigt: Die CFOs großer Unternehmen bauen ihr Kompetenzprofil aus. Sie sehen sich heute als Treiber:innen der Unternehmenstransformation – und als Co-Leader auf Augenhöhe mit den CEOs.**

■ April 2024

Chief Financial Officers (CFOs) haben in Unternehmen schon immer eine besonders erfolgskritische und vielschichtige Führungsrolle eingenommen. Sie sind Meister:innen im Umgang mit Risiken und in der Planung von „Was-wäre-wenn“-Momenten. Sie sind die Architekt:innen der finanziellen Widerstandsfähigkeit und des Wachstums von

Unternehmen. Sie gestalten die Grundlage für Übernahmen und Fusionen. Und auch in vielen anderen unternehmensstrategischen Fragen hat ihr Wort Gewicht. Wer heute eine CFO-Position erfolgreich ausfüllen will, braucht ein breites Kompetenzprofil.

Eine aktuelle Studie von Egon Zehnder, für die rd. 600 CFOs in Europa und

den USA befragt wurden, zeigt: Das geforderte Profil wird in Zukunft noch breiter. **Die CFO-Rolle wird immer anspruchsvoller.** Die vergangenen fünf Jahre, in denen Unternehmen durch ein besonders volatiles und herausforderndes Umfeld steuern mussten, haben Finanzchef:innen viel abgefordert. CFOs sind sich in dieser Zeit ihrer Bedeutung für den

Unternehmenserfolg bewusster geworden als früher – und entwickeln sich und ihre Kompetenzen über den reinen Finanzbereich hinaus.

**Finanzchef:innen in Deutschland sehen sich der Umfrage zufolge heute und in Zukunft vor allem als Treiber:innen der Unternehmenstransformation.**

Sie nehmen eine Schlüsselfunktion für Transformationsthemen wie den Umbau zu einer nachhaltigeren und digitaleren Unternehmensführung ein. Und sie sehen sich dabei auch in einer entscheidenden Rolle, um Unternehmensstrukturen und Governance an neue Anforderungen des Gesetzgebers anzupassen.

## Die wichtigsten Ergebnisse der Studie:

### 1 – Die CFO-Rolle entwickelt sich weiter

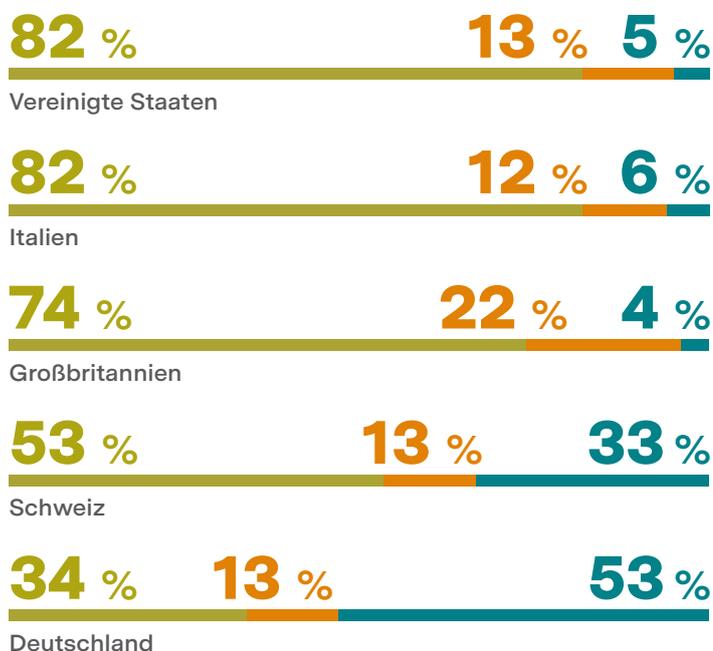
Eine überwältigende Mehrheit der CFOs in den USA (82 Prozent) und in Großbritannien (74 Prozent) berichten in der Umfrage, dass ihre **CFO-Rolle in den vergangenen fünf Jahren** deutlich umfangreicher und komplexer geworden ist. In Deutschland hingegen sind nur 34 Prozent der CFOs dieser Meinung.

Trotz dieser grundsätzlich eher zurückhaltenden Selbsteinschätzung haben auch **viele deutsche CFOs**

in den vergangenen zwei Jahren **zahlreiche neue Aufgaben jenseits des klassischen Finanzmanagements übernommen.**

Insbesondere haben sie Verantwortung übernommen in den Bereichen **ESG** (ökologische und soziale Verantwortung und Unternehmensverantwortung, 58 Prozent), bei **Fusionen und Übernahmen** (39 Prozent), im **Risikomanagement** (30 Prozent), in der gemeinsamen **Unternehmensführung** mit dem/der CEO (33 Prozent), in der **Cyber-Sicherheit** (33 Prozent), bei der **Digitalisierung** (27 Prozent) und im Bereich der **Compliance/Umsetzung** neuer Regulatorik (27 Prozent).

## Welche der folgenden Aussagen beschreibt Ihre Perspektive auf die CFO-Rolle am besten?



Die CFO-Rolle ist in den vergangenen Jahren deutlich umfangreicher und komplexer geworden. Dieser Trend wird sich fortsetzen.

Die CFO-Rolle ist in den vergangenen Jahren deutlich umfangreicher und komplexer geworden, hat sich nun aber auf diesem Niveau stabilisiert.

Die CFO-Rolle ist in den vergangenen Jahren NICHT deutlich umfangreicher und komplexer geworden.

Basis: 581 CFO-Interviews

Welche neuen Verantwortungsbereiche haben Sie in den vergangenen zwei Jahren übernommen?



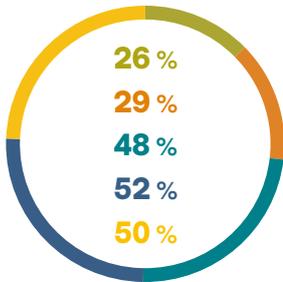
Vor allem die Rolle als Treiber:innen der Unternehmenstransformation hat die befragten CFOs hierbei stark

gefordert – in diesem Aufgabenbereich haben sie ihre Kompetenzen am stärksten weiterentwickelt. Auch in die

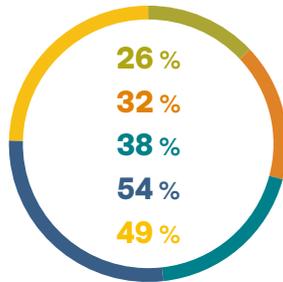
Rolle als Co-Leader mit dem/der CEO mussten viele Finanzchef:innen erst hineinwachsen.

Wenn Sie zurückblicken auf Ihre erste CFO-Rolle: In welchen Bereichen mussten Sie sich fachlich und persönlich besonders stark weiterentwickeln?

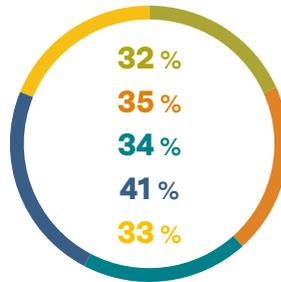
**Externe Glaubwürdigkeit und Investor Relations**



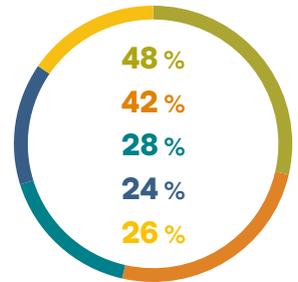
**Interaktion mit dem Aufsichtsrat**



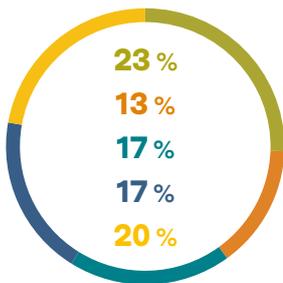
**Co-Leadership mit dem/der CEO**



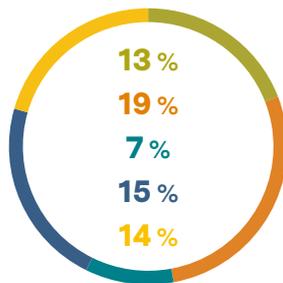
**Unternehmenstransformation vorantreiben**



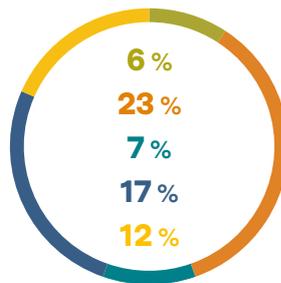
**Technisches Know-how**



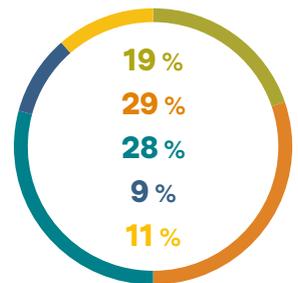
**Operatives Business Partnering**



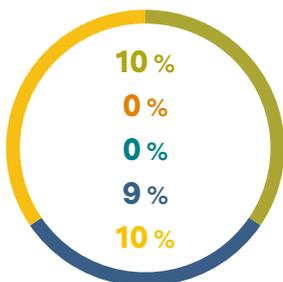
**Unternehmensstrategie**



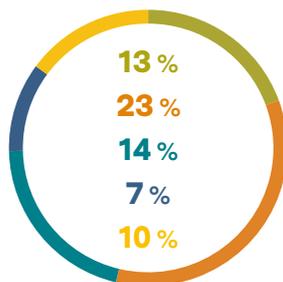
**Kommunikation**



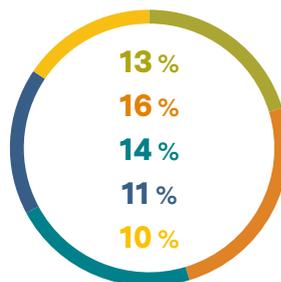
**Unternehmerisches Mindset**



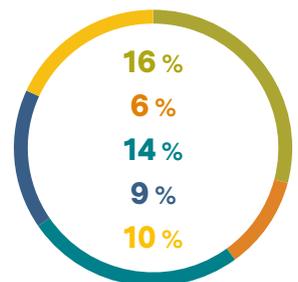
**Nutzung neuer Technologien**

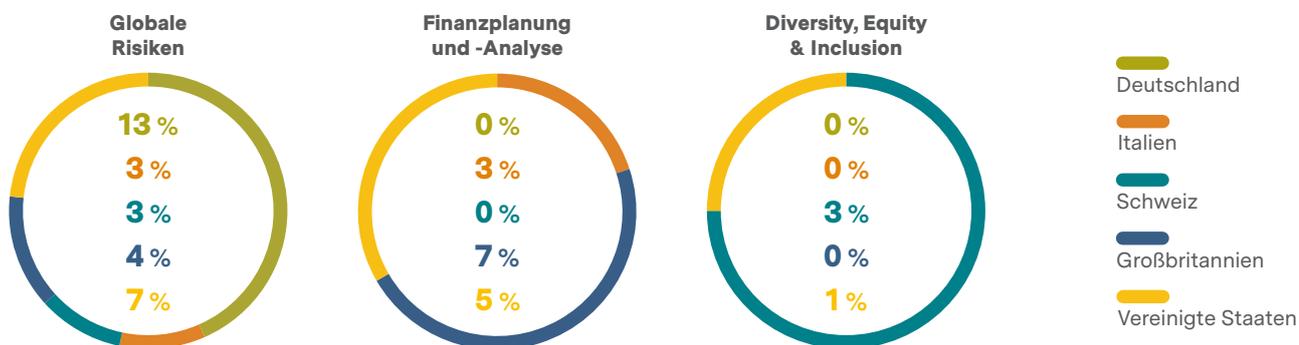


**Führen großer Teams**



**Steuerstrategie und Compliance**





Basis: 581 CFO-Interviews

Die Schlussfolgerungen und Prioritäten, die Finanzchef:innen aus diesen Entwicklungen ziehen, unterscheiden sich international stark. Während sich etwa **deutsche**

CFOs in den kommenden fünf Jahren in allererster Linie als **Treiber:innen der Unternehmenstransformation** sehen, gehen CFOs in Großbritannien und den USA davon aus, dass sie

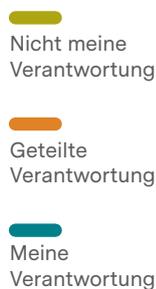
insbesondere bei allgemeinen unternehmensstrategischen Fragen gefordert sein werden.

Bitte wählen Sie die Kompetenz, die in den kommenden fünf Jahren besonders wichtig werden wird.

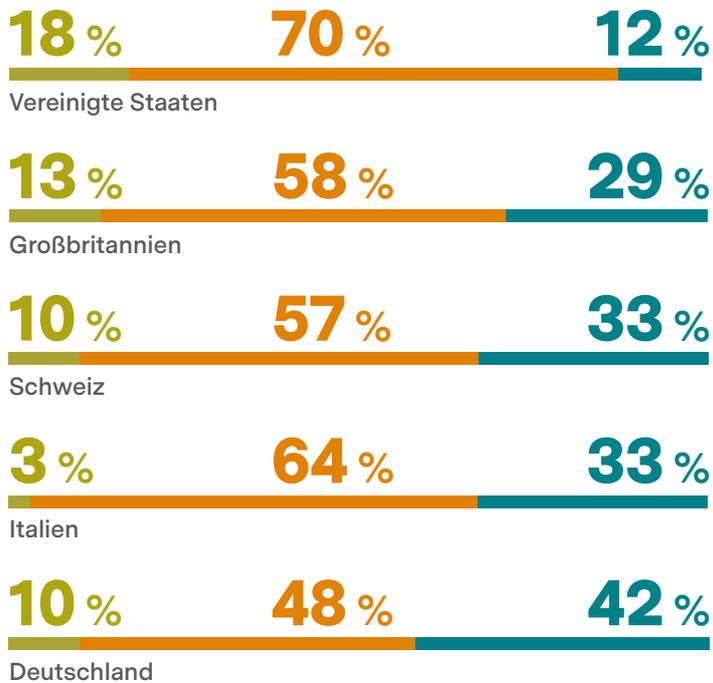


Basis: 581 CFO-Interviews

Insbesondere die Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit und hier in erster Linie für Analyse, Monitoring und Messung der ESG-Zielerreichung fällt in den Verantwortungsbereich vieler CFOs.



Liegt es in Ihrer Verantwortung, die ESG-Performance im Unternehmen zu messen?



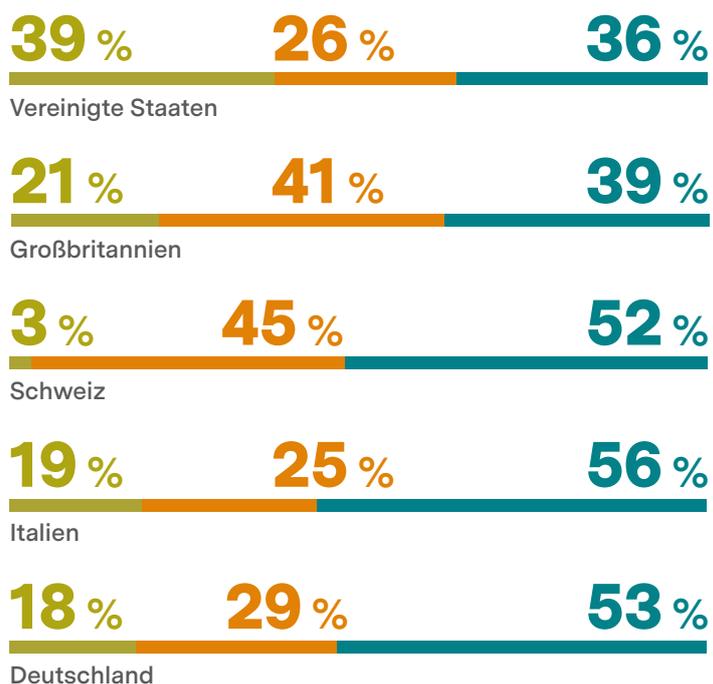
Basis: 581 CFO-Interviews

## 2 – Teambuilding und Talententwicklung werden immer wichtiger

Insgesamt geben mehr als 40 % der befragten CFOs an, dass es heute schwieriger sei, Spitzenkräfte im Finanzbereich zu finden, als noch vor zwei Jahren. Besonders ausgeprägt ist dieses Problem in Italien (56 Prozent), Deutschland (53 Prozent) und der Schweiz (52 Prozent). In den USA (36 Prozent) und Großbritannien (39 Prozent) betrifft dieses Problem weniger CFOs.



Im Vergleich zur Situation vor zwei Jahren: Ist es heute einfacher oder schwieriger, Top-Finance-Talente zu gewinnen?



Basis: 581 CFO-Interviews

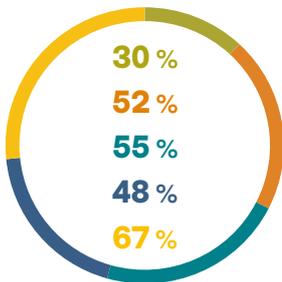
Fähigkeiten im Teambuilding und in der Talententwicklung werden in diesem Umfeld immer wichtiger.

CFOs großer deutscher Unternehmen setzen hierbei insbesondere auf eine offene Feedback-Kultur und gezielte

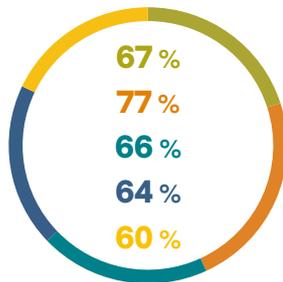
Entwicklungsprogramme für ihre Mitarbeitenden.

## Wie haben Sie sichergestellt, dass in Ihrem Team die richtigen Kompetenzen vorhanden sind?

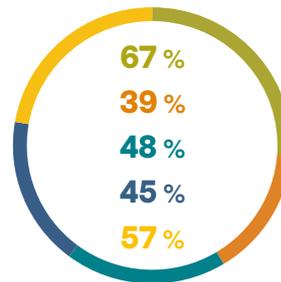
**Rotieren von Top-Talenten in andere Bereiche der Finanzteams**



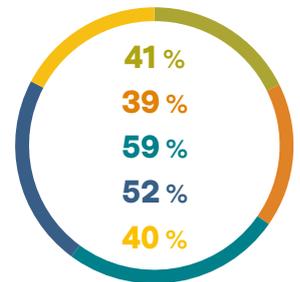
**Offenes und ehrliches Feedback in den Teams**



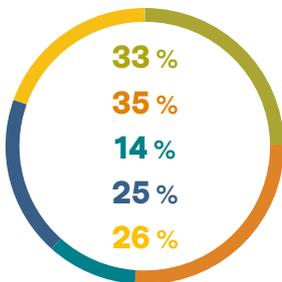
**Gezielte Entwicklungsprogramme**



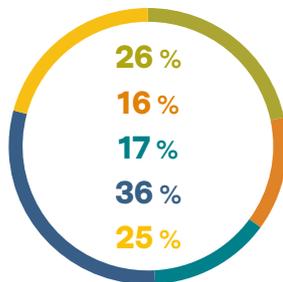
**Kulturelle Passung bei Einstellungen**



**Rotieren von Top-Talenten in Rollen außerhalb der Finanzbereiche**



**Intensivierter Einstellungsprozess**



**Fokus auf Vielfalt und Inklusion**



Basis: 581 CFO-Interviews

Zudem wollen CFOs digitale Tools und neue Technologien nutzen, um die Effizienz und Schlagkraft ihrer Teams zu unterstützen. Künstliche Intelligenz, Datenmanagement und Automatisierung spielen hierbei eine besonders wichtige Rolle.

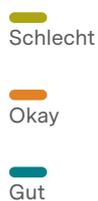


Welche neuen Technologien werden in Zukunft die größte Auswirkung auf die Performance der Finance-Teams haben?

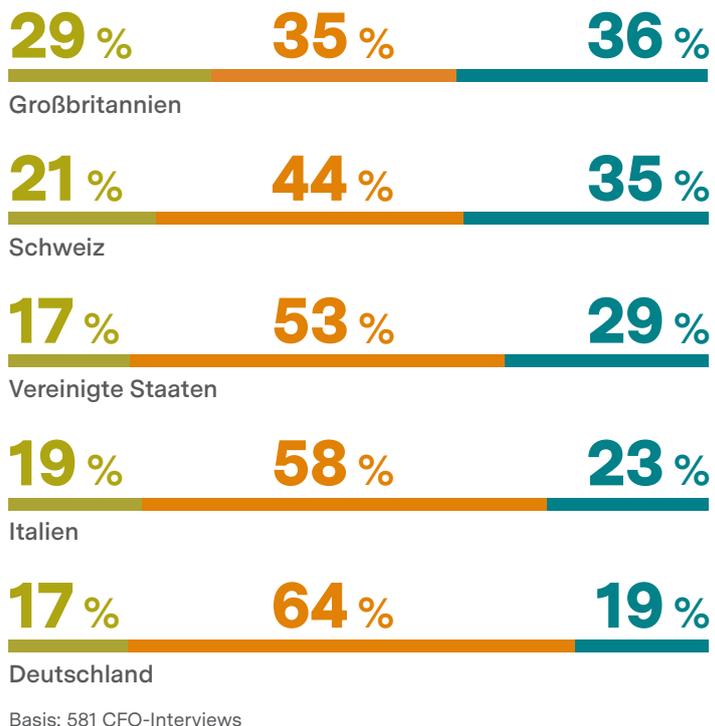


### 3 – Work-Life-Balance: Keine Überforderung in Sicht

Trotz der steigenden Herausforderungen fühlen sich CFOs nicht mit ihren Aufgaben überfordert. Sie schätzen ihre Work-Life-Balance als zufriedenstellend ein und ziehen auch aus ihren neuen Aufgaben Motivation und Begeisterung.

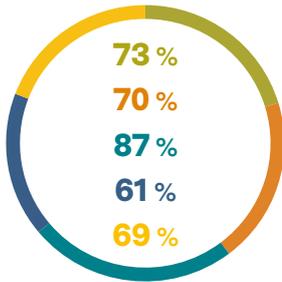


Wie würden Sie Ihre aktuelle Work-Life-Balance bewerten?

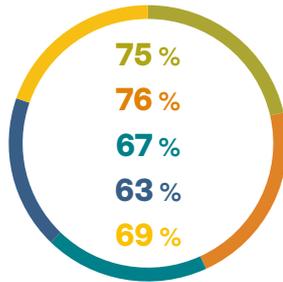


Bewerten Sie die folgenden Aufgabenbereiche auf einer Skala von 1 bis 5, mit 1 = „Kostet viel Energie“, 3 = „Neutral“ und 5 = „Motivierend“

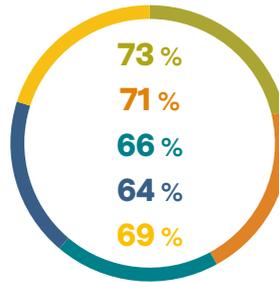
**Buchhaltung/Controlling**



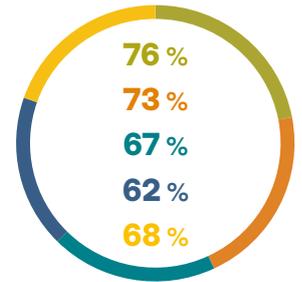
**Strategie**



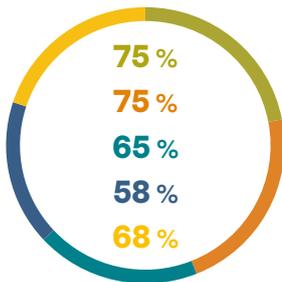
**Entwicklung von  
Finanztalenten**



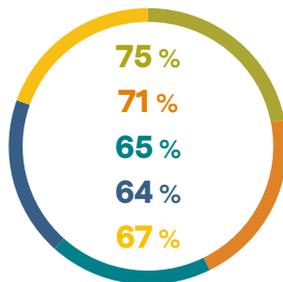
**Business  
Partnering/FP&A**



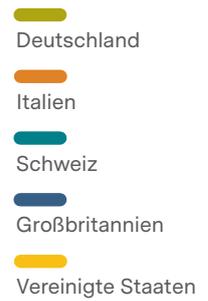
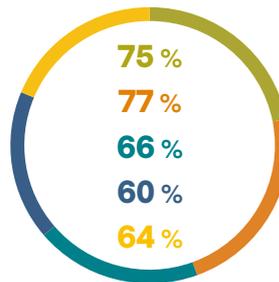
**Kapitalallokation**



**Investor Relations**



**Risikomanagement**



Basis: 581 CFO-Interviews

## 4 – Neue Karriereperspektiven: CFOs sind gefragter denn je – und rechnen sich Chancen auf den CEO-Posten aus

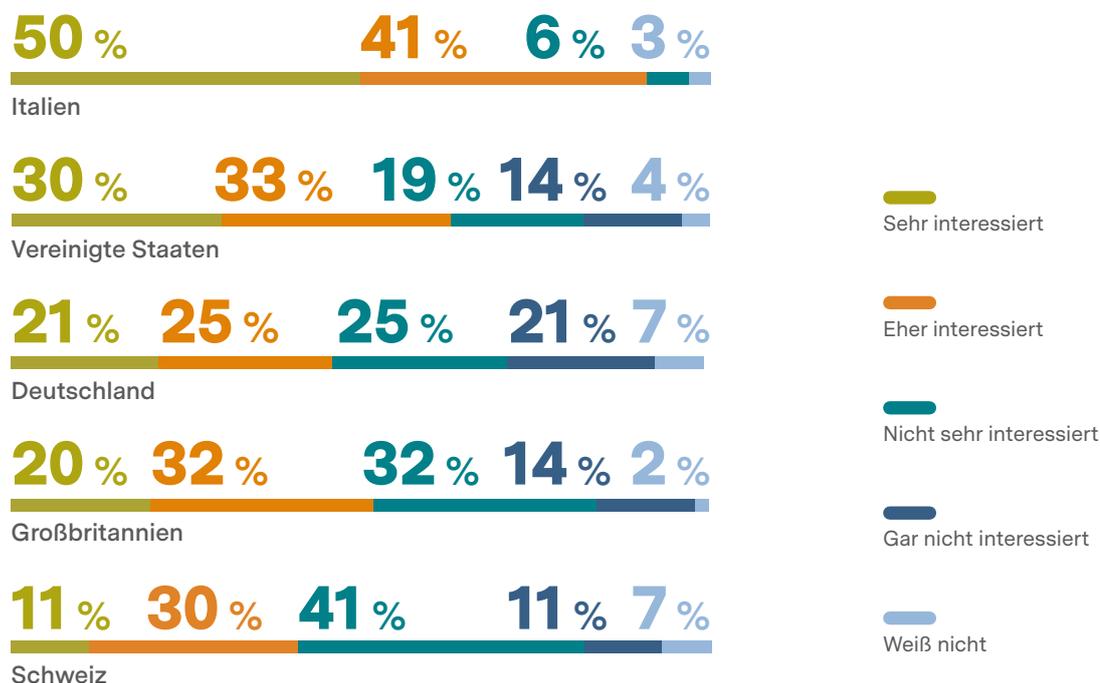
Zugleich berichten 43 % der deutschen CFOs, dass sie häufiger als früher Abwerbeangebote erhalten. Weibliche CFOs werden insgesamt häufiger angesprochen als Männer – ein Zeichen dafür, dass Unternehmen der Geschlechtervielfalt innerhalb der Vorstandsgremien weiterhin Priorität einräumen.

Insgesamt 62 % der CFOs wollen irgendwann im Laufe ihrer Karriere eine CEO-Rolle übernehmen. Sieben von zehn CFOs fühlen sich schon jetzt dazu bereit.

Auch bei den Karriereambitionen zeigen sich allerdings große, internationale Unterschiede: Insbesondere in Italien (91 Prozent) und den USA (63 Prozent) sind viele CFOs grundsätzlich an der Übernahme einer CEO-Rolle sehr oder relativ stark

interessiert. In Deutschland wollen hingegen nur etwas weniger als die Hälfte (46 Prozent) der befragten CFOs einmal selbst die CEO-Rolle übernehmen.

Wie stark sind Sie daran interessiert, in Ihrem aktuellen oder einem anderen Unternehmen CEO zu werden?



Basis: 581 CFO-Interviews

Um eine CEO-Rolle zu übernehmen, fehlt es deutschen CFOs nach eigener Einschätzung derzeit noch vor allem an Netzwerken und Sichtbarkeit (62 Prozent), an Kunden- und Marktkenntnis (23 Prozent) und an

Kommunikationsfähigkeiten (23 Prozent).

In der Gesamtschau zeigen die Studienergebnisse, dass CFOs ihre Führungsqualitäten in den kommenden

Jahren weiter ausbauen und ihre Führungsrolle aktiv gestalten müssen. CFOs brauchen neue Kompetenzen, um in ihrer aktuellen Rolle erfolgreich zu sein – wie auch, um den nächsten Schritt in ihrer Laufbahn zu machen.

Welche Fähigkeiten fehlen Ihnen, um CEO zu werden? Wählen Sie die zwei Fähigkeiten, bei denen Sie den größten Nachholbedarf hätten.

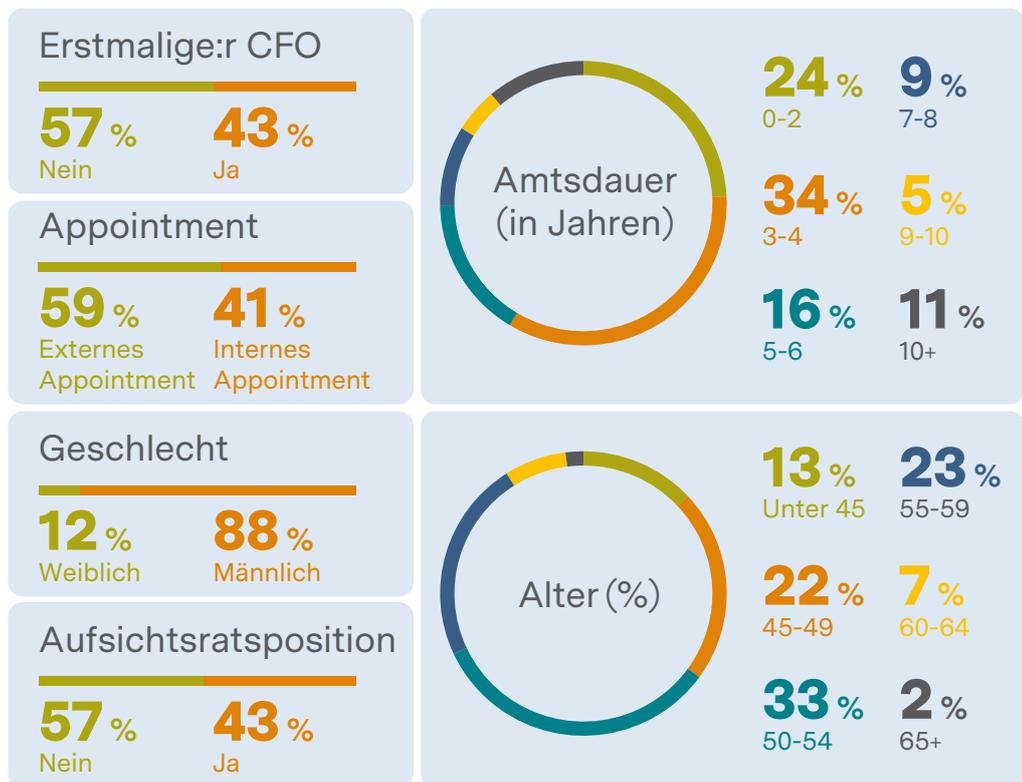
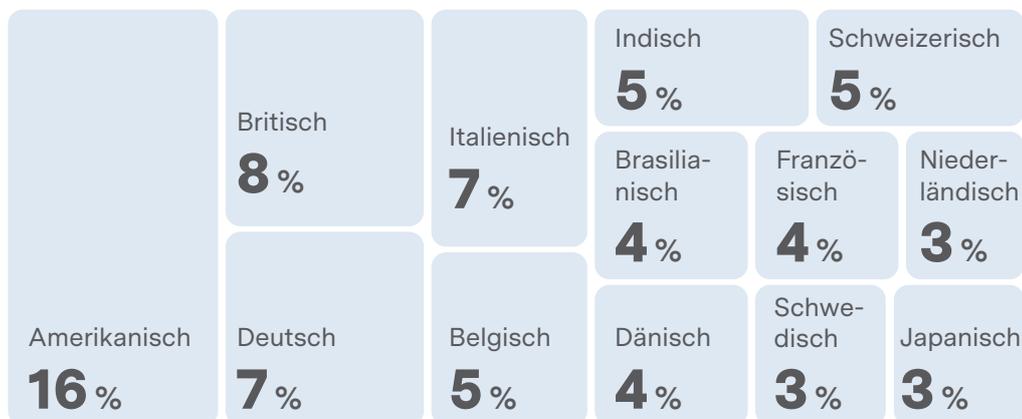


## Die Umfragedaten auf einen Blick

Für die Studie wurden rd. 600 CFOs großer Unternehmen weltweit aus verschiedenen Branchen befragt. Fast die Hälfte von ihnen haben erstmals eine CFO-Rolle übernommen.

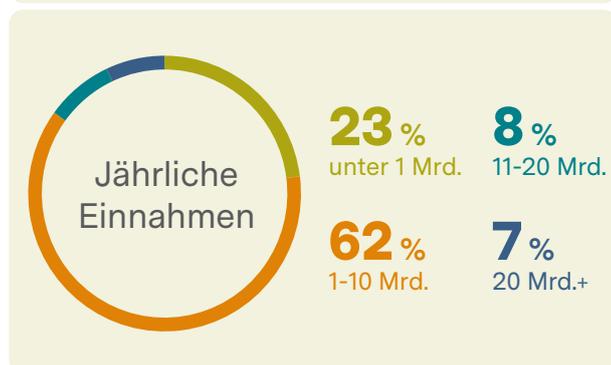
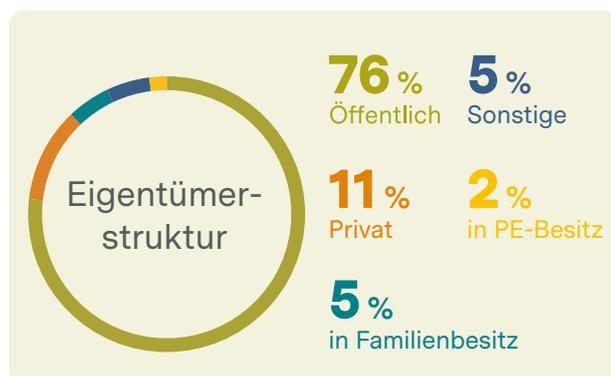
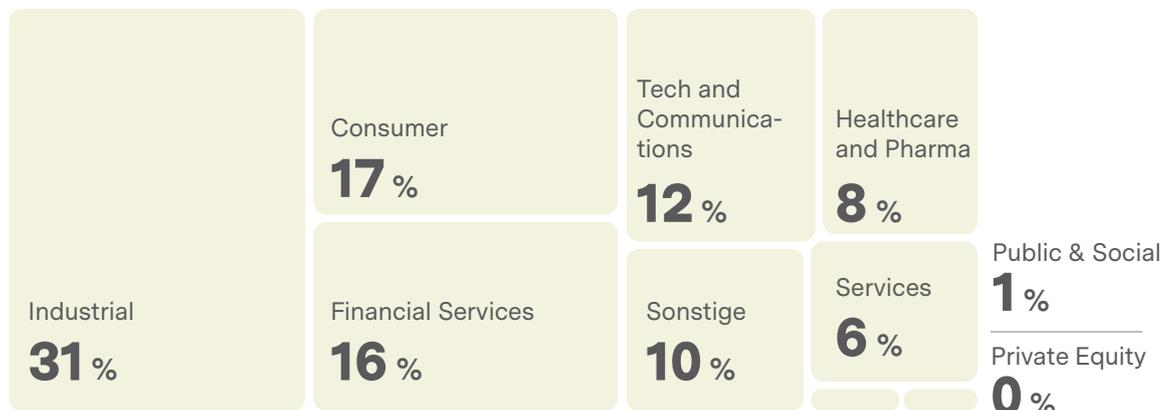
## CFO-Profile

### Nationalität



## Unternehmensprofile

### Branche



Basis: 581 CFO-Interviews

## Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- sowie Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Weitere Informationen finden Sie auf [www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com), [LinkedIn](#) und [Twitter](#).