



Der Weg an die Spitze der Finanzabteilung ist mit viel Fleiß und harter Arbeit verbunden.

Vom Treasurer zum CFO

Gerade erst sind wieder einige Treasurer zum CFO aufgestiegen. Dennoch bleibt dies eher die Ausnahme. Woran liegt das und worauf kommt es für Treasurer mit CFO-Ambitionen an? Von Philipp Hafner

Steffen Hoffmann, Franz Weinberger oder Florian Heindl: In der Treasury-Welt sind diese Namen keine unbekannt. Sie gehören zu den Treasurern, die in den vergangenen Monaten zum CFO aufgestiegen sind. Mercedes-Benz Treasury-Chef Hoffmann wechselt zum 1. Oktober zum MDax-Konzern Aurubis, wo er Rainer Verhoeven als Finanzchef ersetzt.



Steffen Hoffmann wird CFO.

Für Sixt-Treasurer Weinberger war es ein In-house-Karrieresprung: Der Autovermieter hat dem Leiter des Bereichs Corporate Finance, der seit über zehn Jahren für Sixt tätig ist, zum 1. Juni die Nachfolge für Kai Andrejewski als Finanzvorstand anvertraut. Vier Wochen zuvor,

am 1. Mai, begann die CFO-Karriere von Florian Heindl beim österreichischen Flugzeugzulieferer FACC: Er kehrte nach einem rund zweijährigen Intermezzo in der Consulting- und Baubranche zu seiner alten Wirkungsstätte, an der fünfeinhalb Jahre das Treasury verantwortete, als Finanzchef zurück.

Starke Konkurrenz

Treasurer, die es wie diese drei auf den Finanz-Spitzenposten schaffen, gibt es immer wieder. Und doch: Der Weg vom Treasurer zum

CFO ist weiterhin die Ausnahme. „Gerade Führungskräfte aus Accounting und Controlling sind tendenziell im Vorteil, wenn es um die Besetzung einer CFO-Vakanz geht“, erklärt Paul Taaffe, Gründer und CEO der CFO-Personalberatung Finance People Solutions. Vor allem der fachliche Background sei hier im Vergleich mit Treasurern wesentlich umfassender: „Gerade Controller lernen das Unternehmen stark von der operativen Seite kennen. Für das Anforderungsprofil eines modernen CFO ist das extrem wichtig“, so Taaffe.

»Führungskräfte aus Accounting und Controlling sind tendenziell im Vorteil.«

Paul Taaffe, Finance People Solutions

Karl Markel, Geschäftsführer bei der Personalberatung Treasury Executives 53°, stellt unverblümt fest: „Treasurer sind sicher nicht die geborenen CFOs. Einem Head of Treasury, der auf die CFO-Position wechselt, werden in der neuen Rolle maximal 20 Prozent seiner bis dato vertrauten Aufgaben wiederbegegnen.“ Er sieht Accountants und Controller zudem mit Blick auf die für CFOs hochrelevanten Themen Kommunikation und Konfliktmanagement oft besser aufgestellt. Der Grund dafür liege im intensiveren Austausch mit internen wie externen Stakeholdern. →



Ex-Treasurer Lars Schnidrig ist seit 2017 als CFO tätig.

Entmutigen lassen sollten sich Treasurer mit CFO-Ambitionen davon gleichwohl nicht. Geduld sollte man allerdings haben: „Für ein CFO-Amt bringt man sich über viele Jahre mit viel Fleiß und guter Arbeit in Stellung“, sagt Lars Schnidrig. Dem langjährigen Treasury-Chef von Vonovia gelang 2017 der Aufstieg auf den CFO-Posten beim börsennotierten Investment und Asset Manager Corestate Capital. Nach einer weiteren Station bei dem Projektentwickler Gröner Group fungiert er seit dem 1. Mai dieses Jahres als Finanzchef und Geschäftsführer des Betreibers und Entwicklers von Datacenters Nexspace, der von dem Private Equity Investor Infrared Capital Partners gegründet wurde.

Der Wunsch, auf Vorstandsebene die Finanzen eines Unternehmens zu verantworten, sei bereits früh in ihm gereift, berichtet Schnidrig. „Noch während meiner ersten Station als Real-Estate-Investment-Banker bei der Hypovereinsbank hat sich das für mich als Karriereziel herauskristallisiert.“ Der Banking-Background – Schnidrig war sieben Jahre als Bereichsleiter im Real Estate Investment Banking der Hypovereinsbank und einem Spinn-off in New York, London, Paris, Dublin und München im Einsatz – habe ihm dabei gute Dienste erwiesen, ebenso wie die anschließenden knapp zehn Jahre als Bereichsleiter Finanzen und Treasury bei Vonovia, das zu Schnidrigs Anfangszeiten ebenfalls noch in Private-Equity-Hand war.

Um das CFO-Profil abrunden zu können, war ihm aber auch klar, dass er noch mehr Erfahrungen würde sammeln müssen. „Für den Posten muss man sich möglichst breit aufstellen. Zugleich gilt es, tief in den Maschinenraum eines Unternehmens einzusteigen“, so Schnidrig.

IR-Erfahrung lohnt sich

Doch wie genau lassen sich die Wettbewerbsnachteile aus Treasurer-Sicht am besten überwinden? „Wertvoll ist es, wenn parallel zum Treasury auch Investor-Relations-Erfahrungen gemacht werden können“, sagt Berater Markel.

»Für ein CFO-Amt bringt man sich über viele Jahre in Stellung.«

Lars Schnidrig, Nexspace

10 Beispiele für Treasurer, die zu CFOs wurden (in alphabetischer Reihenfolge)

Name	CFO-Positionen*	Letzte Treasury-Position
Henner Böttcher	Claas (seit 01/2022)	Heidelberg Cement
Daniel Bossert	Mediamarkt Saturn (04/2020 bis 11/2022)	Ceconomy
Matthias Heiden	SAF-Holland (03/2017-06/2020), SAP Software AG (07/2020-12/2022), IFS (seit 04/2023)	SAP
Sara Hennicken	Fresenius (seit 09/2022)	Fresenius
Frank Herzog	VFS Global (10/2019-12/2020), Sig Group (01/2021-12/2022)	Kion
Christoph Koch	Hüttenes-Albertus (seit 04/2015)	Lanxess
Johannes Lattwein	Porsche SE (seit 02/2022)	Porsche SE
Kurt Plattner	Rehau (08/2018-05/2020)	Rehau
Michael Rauch	Douglas (01/2017-06/2019), Compugroup Medical (08/2019-02/2024**)	Henkel
Sven Schneider	Linde (03/2017-02/2019), Infineon (seit 05/2019)	Linde

* Nicht berücksichtigt sind Stationen als Regional-CFO, Division-CFO oder Interims-CFO.

** Seit April 2024 ist Michael Rauch CEO von Compugroup Medical.

Quelle: Eigenrecherche DerTreasurer

Das operative Know-how lässt sich nach Einschätzung von Paul Taffee gut mit einer Station als Division-CFO einer konzerninternen Tochter erlernen: „Noch besser macht es sich im Lebenslauf natürlich, wenn diese Erfahrung im Ausland gemacht wird“, betont er. Steffen Hoffmann, designerter Aurubis-CFO, hat genau das getan: Für jeweils knapp drei Jahre war er als CFO von Mercedes-Benz Frankreich und China aktiv.

Auch Lars Schnidrig übernahm ab 2013, parallel zu seinen Treasury-Pflichten, für rund vier Jahre die Rolle als CFO der niederländischen Finanzierungstochter von Vonovia: „Den Aufbau einer solchen Konzerntochter kann ich rückblickend nur empfehlen, das ist mit der besten Weg, um sich an die Aufgaben als CFO heranzutasten“, sagt Schnidrig. Nicht zu unterschätzen sei dabei der erhöhte Arbeitsaufwand: „Das

waren schon einige Nachtschichten, um die Abschlüsse bis im Detail zu verstehen. Nur so kann man da am Ende aber guten Gewissens seine Unterschrift daruntersetzen“, betont der CFO.

Eine Typfrage

Bei allen fachlichen Kompetenzen zählten auch persönliche Aspekte. „Das ist schon eine Typfrage: Als CFO trägt man qua Amt mehr Verantwortung, es ist noch mehr Arbeit und das Risiko ist höher, Stichwort ‚Managerhaftung‘. Das muss jeder gründlich abwägen“, gibt Schnidrig zu bedenken. Allein des Geldes wegen sollte man den Schritt lieber nicht gehen: „Wer nur darauf aus ist, wird langfristig nicht glücklich in dem Job.“

Den Treasury-Job aufzugeben für mehr Gehalt und Prestige sei ein Risiko, das sich nicht immer auszahle, beobachtet auch Personalberater Markel. „Zudem ist der Antritt auf dem CFO-Posten nur der erste Schritt – sich langfristig in der Position zu bewähren ist die eigentliche Herausforderung.“ Pauschal davon abraten würde er Treasurern allerdings niemals: „Es gibt genügend Beispiele, wo das fantastisch funktio-

niert“, betont Markel. Beraterkollege Taaffe zufolge reüssieren Treasurer insbesondere bei Unternehmen inmitten anspruchsvoller Transformationsphasen, was angesichts der anhaltenden Konjunkturprobleme zunehmend häufiger der Fall sei: „Expertise in den Bereichen Liquiditätsplanung, Distressed Private Equity oder Debt Restructuring steht in der deutschen Wirtschaft aktuell wieder hoch im Kurs, auch auf CFO-Ebene. Da sind Treasurer definitiv im Vorteil.“ Für den ein oder anderen könnte der Zeitpunkt für den Karrieresprung derzeit deshalb gerade günstig ein.

Am Ende, so die Überzeugung von CFO Schnidrig, ist jeder seines Glückes Schmied: „Man kann das ja genauso gut umdrehen: Ein Leiter Rechnungswesen ist weniger bewandert in IR oder der Finanzierung und muss sich das entsprechend aneignen. Es ist daher, wie eigentlich immer im Leben, eine Frage des Willens.“ ←



Sixt-CFO Franz Weinberger

ANZEIGE

CONVISTA 

Erleben Sie Exzellenz mit unserem **Convista Treasury Assessment**

Erfahren Sie strategische Treasury-Lösungen mit Convista. Als branchenführendes IT-Beratungsunternehmen haben wir uns auf die Optimierung des Treasury-Managements spezialisiert. Mit unserem Treasury Component Framework analysieren unsere erfahrenen Beraterinnen und Berater in gemeinsamen Workshops Ihre Abläufe und Systeme. Anschließend schneiden wir ein Treasury Target Operating Model auf Ihre spezifischen Bedürfnisse zu, um die Effizienz zu steigern und strategisches Wachstum in Ihrer Treasury Abteilung zu fördern. Entdecken Sie Verbesserungsmöglichkeiten durch das Convista Treasury Assessment!

KONTAKTIEREN SIE UNS:

Christina Millon
Managing Partner
christina.millon@convista.com

T +49 821 428 428 0-302 | M +49 171 682 568 03
F +49 821 428 428 302 | W www.convista.com

