

# FINANCE

November 2017

Das Magazin für Finanzchefs

# FINANCE- Gehaltsreport 2017

So viel verdienen CFOs, Controller,  
Treasurer, Buchhalter, Interimsmanager und  
andere Spezialisten im Corporate Finance

Mit freundlicher  
Unterstützung von

**HAYS**  
Recruiting experts  
in Finance

## Impressum

**Verlag:**  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag,  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main,  
E-Mail: verlag@frankfurt-bm.com  
**Gründungsherausgeber:**  
F.A.Z.-Institut für Management-,  
Markt- und Medieninformationen GmbH,  
manager magazin Verlagsgesellschaft mbH,  
Dr. Günther Würtele Information GmbH  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
**Geschäftsführung:**  
Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig  
**Herausgeber:** Dr. André Hülsbömer

**Chefredaktion:** Markus Dentz (Print, V.I.S.d.P),  
Michael Hedtstück (Online)

**Redaktion:** Jakob Eich (jae)  
Telefon: (069) 75 91-22 07  
Telefax: (069) 75 91-32 24  
E-Mail: redaktion@finance-magazin.de

**Verantwortlich für Anzeigen:**  
Dominik Heyer  
Telefon: (0 60 31) 73 86-17 15  
Telefax: (0 60 31) 73 86-17 09  
E-Mail: dominik.heyer@frankfurt-bm.com

**Gestaltung:** Daniela Seidel,  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH

**Druck & Verarbeitung:** Boschen Offsetdruck GmbH,  
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main

**Konzept:** Arndt Benedikt, Multidisciplinary Design,  
Frankfurt am Main

© Alle Rechte vorbehalten.  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH, 2017.

**Haftungsausschluss:** Alle Angaben wurden  
sorgfältig recherchiert und zusammengestellt.  
Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts  
des „FINANCE-Gehaltsreports 2017“ übernehmen  
Verlag und Redaktion keine Gewähr.  
Für unverlangt eingesandte Manuskripte und  
unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken  
wird keine Haftung übernommen.

## INHALT

## INTERVIEW

- 6 **»Gute Financer verstecken sich nicht«**  
IT-Nerds, Kommunikationsgenies, Projektvirtuosen: Hays-Experte Johannes Becker spricht im Interview über den Finanzexperten der Zukunft.

## DAX-CFOS

- 8 **Börse-CFO Pottmeyer springt an die Spitze**  
Deutsche-Börse-Finanzchef Gregor Pottmeyer ist mit 6,8 Millionen Euro Jahresgehalt überraschend der neue Spitzenverdiener unter den Dax-Finanzchefs.

## MDAX-CFOS

- 9 **Kion-CFO Toepfer toppt Gehaltsliste im MDax**  
Mit 3,1 Millionen Euro Jahresgehalt hat sich Kion-CFO Thomas Toepfer 2016 an die Spitze des CFO-Gehaltsrankings im MDax gesetzt. Er profitierte von den Gehaltseinbußen der Konkurrenz.

## CFOS UND BEREICHSLEITER

- 10 **Große Unterschiede im Führungsteam**  
CFOs und ihre Fachbereichsleiter können sehr gut verdienen. Allerdings gilt: Zwischen Mittelstand und Konzernen liegen bei der Vergütung mitunter Welten.

## CONTROLLER

- 11 **Weiterentwicklung in Echtzeit**  
Controller müssen mit der Digitalisierung Schritt halten und alle Unternehmensbereiche genau kennen. Fachidioten sterben aus, Allrounder sind gefragt.

## TREASURER

- 12 **Sammelbecken für Ex-Banker**  
Ex-Banker strömen ins Corporate Treasury. Viele von ihnen müssen dadurch zunächst auf Geld verzichten. Nach Karrieresprüngen kann sich das ändern.

## CASH MANAGER

- 13 **Versicherung gegen Betrüger**  
Mitarbeiter im Cash Management sehen sich Kriminellen gegenüber, die Millionenbeträge abzweigen wollen. Das macht gute Cash Manager unentbehrlich.

## ZINS- UND WÄHRUNGSMANAGER

- 14 **Die Milliarden-Absicherer**  
Zins- und Währungsmanager sollen ihre Konzerne gegen Wechselkurs- und Zinskapriolen absichern. Sie können ihren Unternehmen im Ernstfall Milliarden von Euro sparen.

## BUCHHALTER

- 15 **Internationale Langweiler**  
Der Job des Buchhalters gilt als langweilig, die Gehaltsperspektiven sind mau. Mit gezielten Weiterbildungen können Accountants ihr Gehalt jedoch deutlich aufpeppen.

## RISIKOMANAGER

- 16 **Allzweckwaffe gegen äußere Gefahren**  
Trump, Erdogan, Brexit: Die Arbeit der Risikomanager kann für Unternehmen extrem wertvoll sein. Der Aufstieg innerhalb der Abteilung ist mit enormen Gehaltssprüngen verbunden.

## INTERNER AUDITOR/REVISOR

- 17 **Kaderschmiede ohne Beliebtheitspreis**  
Interne Revisoren sollen laufende Prozesse im Unternehmen kritisch hinterfragen. Ihr Detailwissen qualifiziert sie oft für Führungsaufgaben im Finanzbereich.

## COMPLIANCE MANAGER

- 18 **Ethikexperten auf Selbstfindungstrip**  
Diverse Beispiele zeigen, wie wichtig gute Compliance für Unternehmen ist. Obwohl dieser Bereich in der Industrie noch immer in den Kinderschuhen steckt, sind die Gehälter gut.

## TAX MANAGER

- 19 **Auserwählte Spezialisten mit Top-Vergütung**  
Die Regulierungswut der EU stellt Steuerberater vor große Probleme. Eine gute Ausbildung ist immens wichtig. Unternehmen bezahlen ihre Steuerspezialisten besonders gut.

## INVESTOR-RELATIONS-MANAGER

- 20 **Das Sprachrohr des Finanzchefs**  
Obwohl IR-Manager die wichtigsten Sprachrohre der CFOs zum Kapitalmarkt sind, tummeln sich dort viele Quereinsteiger. Und sie erfahren durchaus viel Anerkennung – auch beim Gehalt.

## WIRTSCHAFTSPRÜFER

- 21 **Unternehmenskenner mit Bilanzierungsexpertise**  
Vonovia, Siemens, Hella: Das sind nur einige Konzerne, die auf CFOs mit Wirtschaftsprüfererfahrung bauen. Weil gute Karrierechancen locken, strömt der Nachwuchs in den Beruf.

## INTERIMSMANAGER

- 22 **Projektjongleure mit hoher Gage**  
Unternehmen suchen händeringend nach Spezialisten, die Projekte begleiten. Dafür setzen sie vermehrt auf das Know-how von Interimsmanagern.

# Friede, Freude, Sonnenschein



Jakob Eich, FINANCE-Redakteur

— **Die Konjunktur läuft**, die Kapitalmärkte notieren über oder nahe ihren Höchstständen. Trotz Gewitterwolken wie den Brexit-Verhandlungen oder den Manövern von US-Präsident Donald Trump scheint über der deutschen Wirtschaft die Sonne.

Davon profitieren auch die Mitarbeiter in den Finanzabteilungen. Durch die Bank sind ihre Vergütungen in den vergangenen zwölf Monaten gestiegen. Dabei zeigt sich immer mehr: Wer auf die Herausforderung Digitalisierung vorbereitet ist, hat bei Gehaltsverhandlungen die besten Karten. Egal ob Buchhalter (Seite 15), Controller (Seite 11) oder Cash Manager (Seite 13): Es zeigt sich immer klarer, dass fast jeder Finanzexperte von diesem Megatrend betroffen ist.

Da Unternehmen Digitalisierungsprojekte oft nicht mit der eigenen Mannschaft stemmen können, greifen sie zunehmend auf Interimsmanager zurück. Daher sind die Tagessätze der Übergangspis dieses Jahr erstmals in unserem Gehaltsreport enthalten. Wie tief Mittelständler für Interimslösungen in die Tasche greifen müssen, erfahren Sie auf Seite 22.

Doch auch andere Trends prägen die Finanzabteilungen. Durch den Stellenabbau bei großen deutschen Geldhäusern strömen vermehrt Banker ins Corporate Treasury (Seite 12). Skandale wie bei der Deutschen Börse oder Volkswagen erhöhen die Nachfrage nach Compliance-Spezialisten (Seite 18), regulatorische Vorgaben die nach Steuerexperten (Seite 19).

Stürzen Sie sich also in die Texte und Zahlen, und prüfen Sie, ob Sie genug Geld bekommen – oder vielleicht sogar viel mehr als die Kollegen! Vielleicht finden Sie ja auch die eine oder andere Inspiration, wie Sie auf die nächste Karrierestufe kommen.

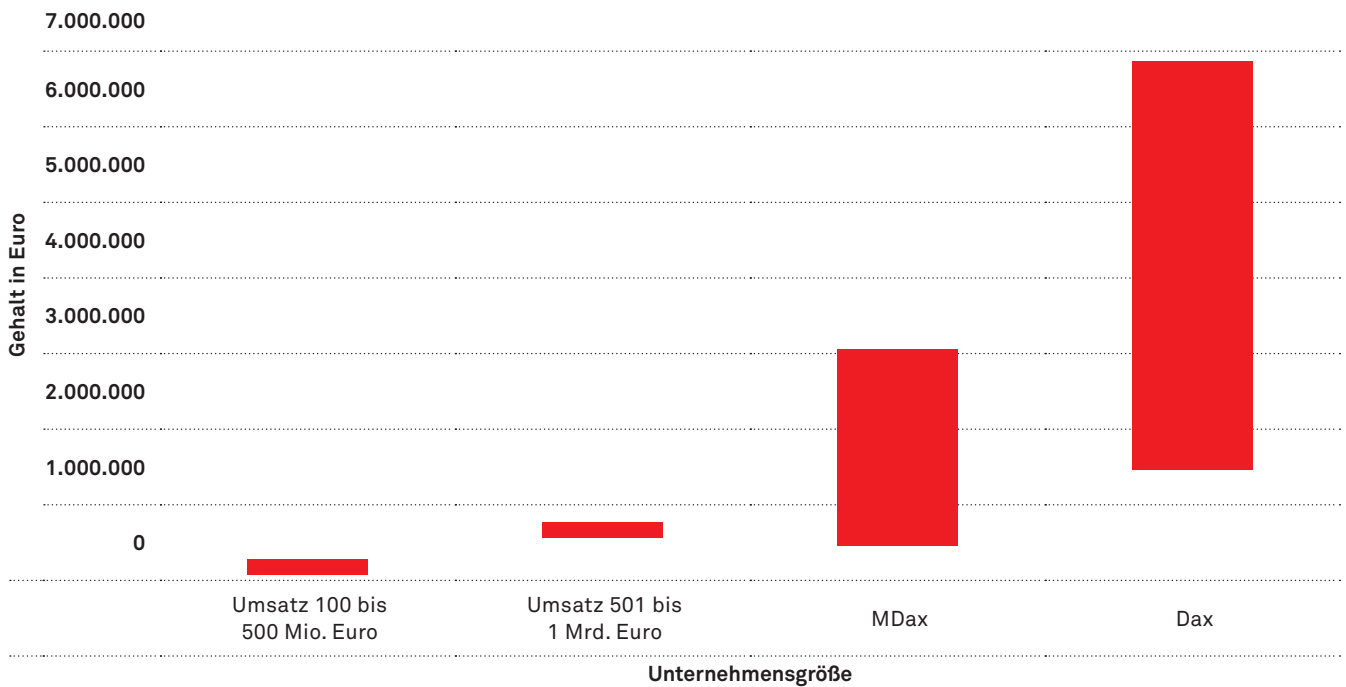
Viel Gewinn beim Lesen wünscht

Jakob Eich

[jakob.eich@finance-magazin.de](mailto:jakob.eich@finance-magazin.de)

# Wer sind die Top-Verdiener unter den Finanzexperten? Der große FINANCE-Überblick der Gehälter im Finanzbereich

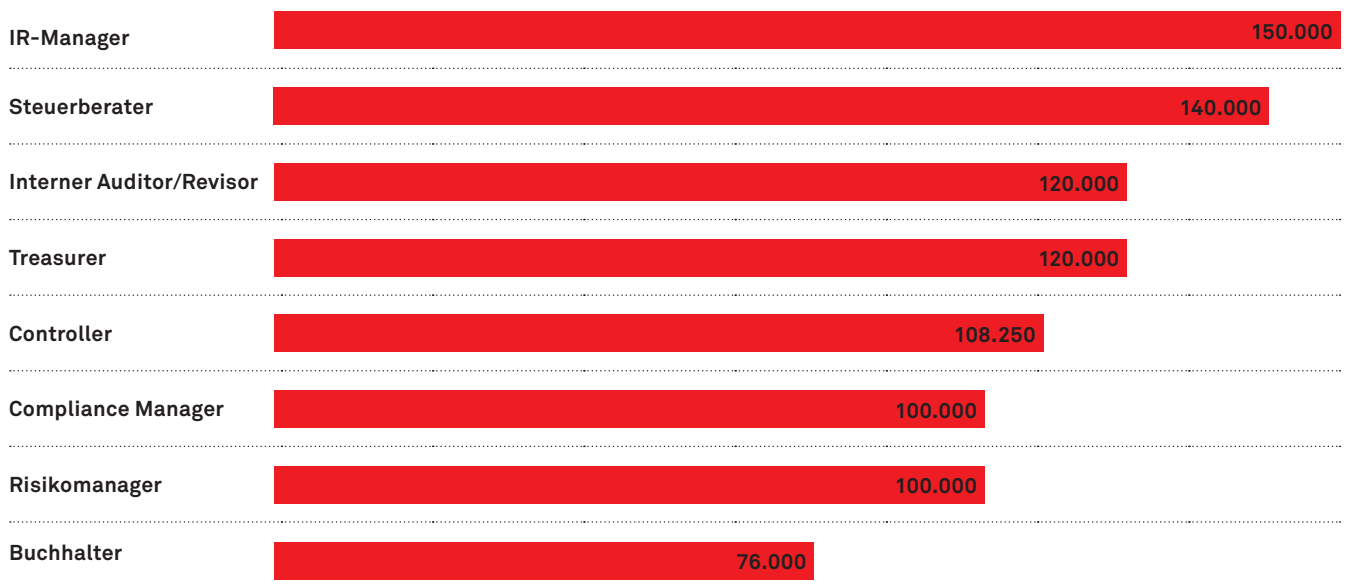
## Hohe Differenz: So viel verdienen die unterschiedlichen CFOs



Quellen: HKP, Korn Ferry

## So viel können Manager in den jeweiligen Bereichen der Finanzabteilung maximal verdienen

(Angaben in Euro inklusive Boni)



Quellen: Compensation Partner, Fricke Finance & Legal, Korn Ferry, Michael Page, Robert Half, Robert Walters, Tri Finance

# »Gute Financer verstecken sich nicht«

IT-Nerds, Kommunikationsgenies, Projektvirtuosen: Hays-Experte Johannes Becker spricht im Interview über den Finanzexperten der Zukunft – und darüber, wie Controller, Treasurer & Co. sich für Unternehmen unentbehrlich machen können. Interview: Jakob Eich

## Johannes Becker

Der Personalexperte ist seit 2006 für den Personaldienstleister Hays als Managing Director aktiv. Zuvor war Becker, der an der Universität in Reutlingen studiert hat, Senior Consultant Transaction Advisory Services bei den Unternehmensberatern von Ernst & Young.



Johannes Becker, Managing Director bei Hays, sieht hohe Ansprüche im Mittelstand.

**Herr Becker, zu Beginn ein kleines Gedanken-spiel: Sie sind angehender BWL-Student und wollen unbedingt in der Finanzabteilung Karriere machen. Wie würden Sie Ihre Schwerpunkte setzen, damit Ihr Plan aufgeht?**

Erst einmal vorweg: Die Digitalisierung verändert die Arbeit der Finanzmitarbeiter enorm. Sie dominiert auch den Kandidatenmarkt. Mitarbeiter im Finanzbereich werden somit immer mehr zum Berater innerhalb des Unternehmens. Um für die Zukunft gut gerüstet zu sein, würde ich darauf achten, dass ich mir frühzeitig IT-Kenntnisse aneigne. Ein Studium der Wirtschaftsinformatik wäre momentan die ideale Wahl.

**Spulen wir vor: Sie haben das Studium sehr gut abgeschlossen, stehen vor dem Berufseinstieg. Was raten Sie da?**

Projektarbeit wird immer wichtiger. Daher ist es gut, wenn sich junge Financer einen Job suchen, bei dem sie projektbasierte Erfahrungen sammeln

können. Darunter können die Automatisierung des Rechnungswesens, die Einführung eines Systems zum Enterprise Resource Planning fallen, kurz ERP, oder der Aufbau eines Data Warehouses. Solche Erfahrungen sind sehr wertvoll.

**Wie stark verändert die Digitalisierung das Anforderungsprofil der Experten in der Finanzabteilung?**

Auf jeden Fall sehr stark. Finanzmitarbeiter, seien es Controller, Treasurer oder Buchhalter, dienen immer mehr als Bindeglied zwischen einzelnen Unternehmensbereichen, wie etwa dem Einkauf, dem Vertrieb oder der Produktion. Das klassische Ablegen und Abstempeln entfällt dafür zunehmend. Financer müssen somit viel mehr kommunizieren und das Unternehmen in seiner Gesamtheit verstehen. Dafür brauchen sie eine hohe Sozialkompetenz, da mit den anderen Bereichen geredet werden muss. Das wird in Zukunft noch zunehmen. Überspitzt gesagt: Der Finanzexperte der Zukunft ist eine Mischung aus IT-Nerd und Kommunikationsgenie.

**»Der Finanzexperte der Zukunft ist IT-Nerd und Kommunikationsgenie.«**

**Das klingt nicht, als würde man diese Mischung häufig finden.**

Nein, aber man sieht sie immer häufiger. Der Ruf der Financer ist schlechter als die Realität. Die guten Leute, die Karriere machen, sind keine Fachidioten, die sich hinter Büchern verstecken. Sie denken vernetzt und bringen die nötige Expertise mit.

**Kommen wir in die Realität: Wie sieht der Kandidatenmarkt für Finanzexperten im Jahr 2017 aus?**

Die Nachfrage nach Finanzexperten ist weiterhin enorm. Wir können sogar im Vergleich zu den Vorjahren nochmal einen leichten Aufwärtstrend erkennen. Es ist eine gute Zeit, um hohe Gehälter zu verhandeln.

### Das dürfte viele Financer freuen. Welche Spezialisten sind bei deutschen Unternehmen besonders begehrt?

Unternehmen fragen weiterhin Buchhalter sehr stark nach ...

**»Der Job des Buchhalters wird in Zukunft deutlich spannender.«**

... die für gewöhnlich aber am schlechtesten bezahlt werden von all den Experten in der Finanzabteilung.

Die einfachen Buchhalter schon. Aber wenn Accountants fundiertes Wissen innerhalb von SAP mitbringen, gepaart mit einem guten Prozessverständnis und internationalen Bilanzierungskennnissen, dann sind sie sehr gefragt und können so viel verdienen wie ihre Kollegen aus Controlling oder Treasury. Das breitere Aufgabenspektrum macht den langweilig wirkenden Buchhalter-Job dann auch spannender.

### Wer ist neben den Buchhaltern noch stark nachgefragt?

Spezialisten im Controlling profitieren von der guten wirtschaftlichen Lage und den vollen Auftragsbüchern der Industrie. Produktions- und Beteiligungscontroller sind daher sehr beliebt. Auch Steuerspezialisten sind bei Unternehmen unglaublich gefragt.

### Die Nachfrage nach Tax Managern überrascht. Wieso sind gerade die Spezialisten aus der Steuerabteilung so beliebt?

Speziell das Thema Transfer Pricing stellt viele Unternehmen vor Probleme. Da gab es zuletzt auch einige Strafzahlungen für Unternehmen, und die regulatorischen Anforderungen steigen. Konzerne wollen sich gegen solche Bußgelder schützen und verlagern die Steuerabteilungen in der Tendenz wieder zurück ins Unternehmen.

**Unternehmen treiben durch die Digitalisierung zahlreiche Projekte parallel voran. Dazu gehören die Einführung von Enterprise-Resource-Planning- oder Business-Intelligence-Tools, ohne die Unternehmen den Anschluss an die Konkurrenz zu verlieren drohen. Können sie das mit der eigenen Mannschaft stemmen?**

Nein, in der Regel nicht. Wir beobachten einen hohen Bedarf an Interimsmanagern, die einzelne Projekte begleiten. Das wird in den kommenden Jahren eher noch zunehmen. Viele Unternehmen, besonders im Mittelstand, haben einen hohen Nachholbedarf beim Thema Digitalisierung.

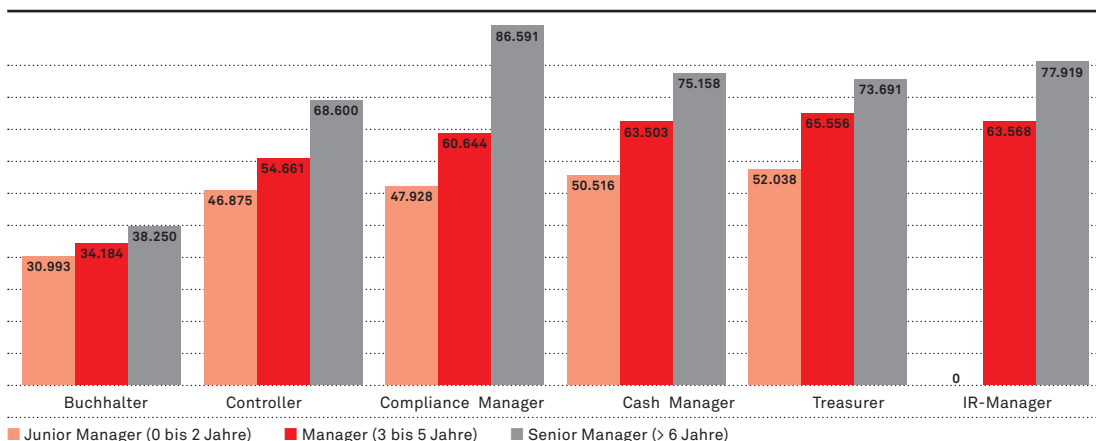
**Dass speziell im Mittelstand Nachholbedarf herrscht, steht außer Frage. Ich wäre aber skeptisch, mir einen externen Manager ins Haus zu holen, der am Herzen des Unternehmens operiert.**

Das sind Mittelständler normalerweise auch. Die Akzeptanz seitens der Unternehmen steigt jedoch. Sie schätzen die Flexibilität der Interimsmanager und dass sie neue Sichtweisen einbringen. Ein Buchhalter, der seine Arbeit seit 20 Jahren macht, wird die Digitalisierung nicht vorantreiben und neue Systeme einführen. Das muss dann ein Externer machen.

### FINANCE-Gehaltsreport

Der FINANCE-Gehaltsreport 2017 ist eine umfangreiche Analyse der Gehälter in deutschen Finanzabteilungen. Die Zahlen speisen sich aus den Einschätzungen von Headhuntern sowie Personal- und Vergütungsexperten.

### Karriere: So entwickeln sich die Gehälter der Finanzexperten im Median (Angaben in Euro)



Quelle: Compensation Partner

# Börse-CFO Pottmeyer springt an die Spitze

Deutsche-Börse-Finanzchef Gregor Pottmeyer ist mit 6,8 Millionen Euro Jahresgehalt überraschend der neue Spitzenverdiener unter den Dax-Finanzchefs.

— **Die lange geplante** und letztlich gescheiterte Fusion mit der Londoner Börse dürfte den Deutsche-Börse-CFO Gregor Pottmeyer in den vergangenen Monaten viele Nerven gekostet haben. Entschädigt haben dürfte ihn das hohe Gehalt: Der 54-Jährige verdiente im Vorjahr etwas mehr als 6,8 Millionen Euro und war damit der Top-Verdiener unter den Dax-Finanzchefs. Das geht aus einer Analyse der Unternehmensberatung HKP hervor.

Pottmeyer hat sich mit einem riesigen Gehaltsprung an die Spitze des Rankings gesetzt – und sein Gehalt gegenüber 2015 glatt verdoppelt. Der Grund: „Die Deutsche Börse hat 2016 ihr Vergütungssystem umgestellt und die variable Vergütung angepasst“, erklärt Regine Siepmann, Partnerin bei HKP. Das hohe Gehalt aus dem Jahr 2016 ist ihr zufolge durch eine Auszahlung aus den alten Strukturen entstanden. „Die Ansprüche aus dem vorherigen mehrjährigen Vergütungsprogramm wurden allen Vorständen der Deutschen Börse vorzeitig ausbezahlt.“ Insgesamt flossen dem Deutsche-Börse-CFO so zusätzlich 3,9 Millionen Euro zu – mehr als die Hälfte seines Gehalts. Doch das Geld steht ihm nicht frei zur Verfügung, sondern ist an Bedingungen geknüpft: „Er ist verpflichtet, den Betrag in

Aktien der Deutschen Börse zu investieren“, sagt HKP-Expertin Siepmann zu der Vergütungsstruktur von Pottmeyer.

## Beiersdorf-CFO ist Schlusslicht

Durch seinen Mega-Gehaltsprung hat Pottmeyer die Spitzenposition vom Vorjahressieger und langjährigen Fresenius-CFO Stephan Sturm übernommen. Dieser taucht in den Daten nicht mehr auf, weil er bei dem Medizintechnikkonzern seit Juli 2016 CEO ist. Sturm hatte im Jahr 2015 7,9 Millionen Euro verdient. Seit August dieses Jahres ist Rachel Empey Finanzchefin bei den Bad Homburgern. Auf Rang 2 in der CFO-Gehaltsliste 2016 findet sich ein alter Bekannter wieder: Daimler-CFO Bodo Uebber. Der Manager gehört seit Jahren zu den Top-Verdienern im Dax und erhielt 2016 insgesamt 6,7 Millionen Euro. Der drittplatzierte Michael Brosnan hat bereits einen gehörigen Abstand zum Spitzenduo. Er ist CFO von Fresenius Medical Care (FMC), der Fresenius-Tochter, die ebenfalls im Dax notiert ist. Brosnan verdiente 2016 knapp 4,9 Millionen Euro und damit ein Viertel weniger als im Vorjahr.

Ganz unten in der Tabelle finden sich Finanzchefs wieder, die erst seit kurzem im Amt sind und so noch nicht auf die lukrativen Langzeitboni zugreifen können. Drittletzte ist Melanie Kreis von der Deutschen Post, die 1,4 Millionen Euro verdiente. Dahinter folgt Gunnar Wiedenfels, im vergangenen Jahr CFO des Medienkonzerns ProSiebenSat.1, von dem er 1,1 Millionen Euro erhielt. Wiedenfels ist mittlerweile zum US-Medienriesen Discovery gewechselt, wo er ebenfalls Finanzchef ist. Schlusslicht ist Jesper Andersen, CFO des Konsumgüterherstellers Beiersdorf. Er erhielt 913.000 Euro von den Hamburgern – gerade einmal ein Siebtel des Gehalts von Top-Verdiener Pottmeyer.

### Die Spitzenverdiener unter den Dax-CFOs

Gregor Pottmeyer (Deutsche Börse)	6,82 Millionen Euro
Bodo Uebber (Daimler)	6,66 Millionen Euro
Michael Brosnan (Fresenius Medical Care)	4,86 Millionen Euro

### Diese Dax-CFOs verdienen am wenigsten

Melanie Kreis (Deutsche Post)	1,42 Millionen Euro
Gunnar Wiedenfels (ProSiebenSat.1)	1,09 Millionen Euro
Jesper Andersen (Beiersdorf)	913.000 Euro

Quelle: HKP Group



# Kion-CFO Toepfer toppt Gehaltsliste im MDax

Mit 3,1 Millionen Euro Jahresgehalt hat sich Kion-CFO Thomas Toepfer 2016 an die Spitze des CFO-Gehaltsrankings im MDax gesetzt. Er profitierte von den Gehaltseinbußen der Konkurrenz.

— **Der MDax hat** einen neuen CFO-Top-Verdiener: Kions Finanzchef Thomas Toepfer hat sich 2016 an die Spitze gesetzt und den Vorjahresspitzenreiter Mark Frese vom Handelskonzern Metro verdrängt. Toepfer erhielt von dem Wiesbadener Gabelstaplerhersteller knapp 3,1 Millionen Euro.

Toepfers Topsalär geht aus einer Analyse hervor, die die Unternehmensberatung HKP für FINANCE aufbereitet hat. Die Zahlen beziehen sich auf den „Zufluss“ aus den Vergütungsberichten der MDax-Konzerne für das Jahr 2016. In den HKP-Daten nicht enthalten sind Unternehmen, die entweder während des Jahres 2016 einen CFO-Wechsel hatten oder die Managementbezüge nicht gemäß dem Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) angeben. Insgesamt haben sich 30 MDax-Konzerne für die Auswertung qualifiziert.

Toepfers Sprung an die Spitze ist bemerkenswert, weil er sich von Platz 3 auf 1 verbessert hat, ohne mehr zu verdienen. Der Kion-CFO rückt nach vorne, weil der vorherige MDax-Spitzenreiter Frese 2016 deutlich weniger kassierte als im Jahr 2015. Der Metro-Finanzchef hatte 2015 einen kräftigen Bonus durch den Verkauf von Galeria Kaufhof erhalten. Dieser Einmaleffekt von 1,5 Millionen Euro fiel 2016 weg, wodurch Frese mit knapp 2 Millionen Euro Jahressalär zurück ins MDax-Mittelfeld rutschte. Mit einem Minus von 46 Prozent musste er wegen des fehlenden Sondereffekts auch den größten Gehaltseinbruch im Index verkraften.

## Gehaltstrend geht nach unten

Der Zweitplatzierte von 2015, Ralph Heuwing, verdiente ebenfalls deutlich weniger. Der Ex-Dürr-CFO, der künftig für Knorr-Bremse aktiv sein wird, hatte 2015 für den Zukauf der Homag-Gruppe eine Sonderprämie von 200.000 Euro erhalten.

Insgesamt flossen Heuwing im vergangenen Jahr 900.000 Euro weniger an Bonuszahlungen zu. Mit seinen 2,8 Millionen Euro Jahresgehalt findet er sich aber immer noch auf Platz 3 des Gehaltsrankings wieder. 2015 waren es noch 3,7 Millionen Euro. Zweitplatzierte im Jahr 2016 ist Eckhard Schultz, Finanzchef von LEG Immobilien, der knapp 2,9 Millionen Euro verdiente – 400.000 Euro mehr als im Jahr 2015.

Unter allen MDax-CFOs am wenigsten verdiente Olaf Borkers, Finanzchef des Shoppingcenter-Investors Deutsche Euroshop. Er war mit 440.000 Euro nicht nur der am schlechtesten bezahlte CFO im MDax, sondern musste auch noch die zweitgrößte Gehaltseinbuße hinnehmen. Seine Vergütung ging im vergangenen Jahr von 665.000 Euro um mehr als ein Drittel zurück. Der Grund: CFO Borkers erhielt 2016 keine Auszahlung aus seinen Langzeitboni (LTIs). Das könnte aus Sicht von Vergütungsexpertin Regine Siepmann von der Unternehmensberatung HKP zwei Gründe haben: Entweder sei die Laufzeit im Plan umgestellt worden, wodurch eine Lücke entstanden sei. „Oder der LTI hat null ausgezahlt.“ Die letztere Variante sei aber unwahrscheinlich.

## Diese CFOs waren die Top-Verdiener im MDax

Thomas Toepfer (Kion)	3,09 Millionen Euro
Eckhard Schultz (LEG Immobilien)	2,89 Millionen Euro
Ralph Heuwing (Dürr)	2,78 Millionen Euro

## Die Schlusslichter im MDax-Gehaltsranking

Olaf Klinger (Symrise)	746.000 Euro
Martin Thiel (TAG Immobilien)	465.000 Euro
Olaf Borkers (Deutsche Euroshop)	440.000 Euro

Quelle: HKP Group

# Große Unterschiede im Führungsteam

CFOs und ihre Fachbereichsleiter können sehr gut verdienen. Allerdings gilt: Zwischen Mittelstand und Konzernen liegen bei der Vergütung mitunter Welten.

— **Natürlich sind Finanzvorstände** im Dax und MDax mit großem Abstand die Top-Verdiener in der Finanzabteilung. Doch als CFO lässt sich auch außerhalb der Leitindizes ordentlich verdienen. Laut einer Erhebung des Personaldienstleisters Korn Ferry bekommen Finanzchefs in Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 500 Millionen und 750 Millionen Euro jährlich bis zu 600.000 Euro ausgezahlt – das ist schon mehr, als einige CFOs im MDax kassieren. Bei noch größeren Unternehmen kann das Gehalt sogar auf 750.000 Euro steigen.

Der Mittelstand vergütet erwartungsgemäß nicht ganz so gut. Korn Ferry zufolge zahlen Un-

ternehmen mit Umsätzen zwischen 100 Millionen und 200 Millionen Euro ihren Finanzchefs 180.000 bis 200.000 Euro. Bei Umsätzen bis 350 Millionen Euro steigt das Gehalt der CFOs auf bis zu 300.000 Euro.

## Die zweite Reihe verdient gut

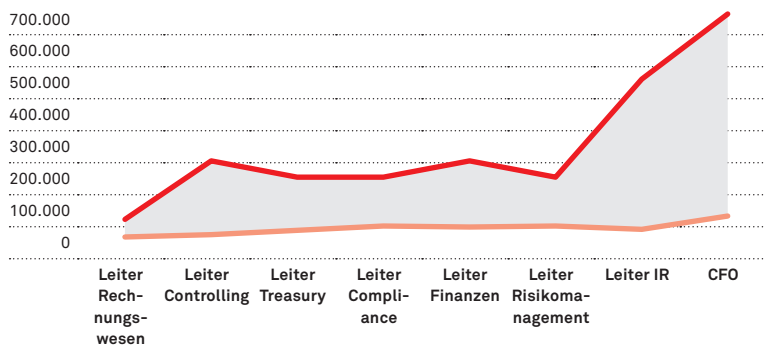
Unterhalb der CFO-Position tummelt sich eine ganze Armada Finanzprofis, die dafür sorgen, dass die alltäglichen Aufgaben wie Cash Pooling, die Erstellung von Berichten und die Kapitalmarktkommunikation reibungslos funktionieren. Die Abteilungsleiter können entsprechend sehr gut verdienen – je nach Unternehmensgröße sogar mehr als die CFOs mancher Mittelständler. Der Leiter Controlling verdient in großen Unternehmen beispielsweise bis zu 300.000 Euro, doch die Spannweite ist groß: Die untere Grenze liegt bei gerade einmal 73.500 Euro. Damit spielen Leiter Controlling in der gleichen Liga wie Leiter Finanzen, die zwischen 80.000 und 300.000 Euro verdienen. Treasury-Chefs kommen schon etwas schlechter weg. Die Finanzierungsspezialisten starten bei 87.000 Euro und kommen auf ein Jahresgehalt von bis zu 250.000 Euro.

Am besten verdienen die Chefs des Bereichs Investor Relations, die für die Kapitalmarktkommunikation verantwortlich sind. Sie starten bei einem Jahreslär von 100.000 Euro. Dadurch, dass die Manager oft bei großen börsennotierten Konzernen arbeiten, sind den Gehältern nach oben fast keine Grenzen gesetzt. Sie können 550.000 Euro im Jahr verdienen – und manchmal sogar noch mehr.

Am unteren Ende finden sich die Leiter des Rechnungswesens (Rewe) wieder. Sie starten bei einem Gehalt von 66.500 Euro, mit dem sich noch nicht einmal einfache Controller begnügen müssen (siehe Seite 11). Im Maximum verdienen die Rewe-Chefs bis zu 120.000 Euro.

## So viel verdient die oberste Führungsriege der Finanzabteilung

(Angaben in Euro)



Leiter Rechnungswesen	66.500 Euro bis 120.000 Euro
Leiter Controlling	73.500 Euro bis 300.000 Euro
Leiter Treasury	87.000 Euro bis 250.000 Euro
Leiter Compliance	100.000 Euro bis 250.000+ Euro
Leiter Finanzen	80.000 Euro bis 300.000 Euro
Leiter Risikomanagement	100.000 Euro bis 250.000+ Euro
Leiter IR	100.000 Euro bis 550.000+ Euro
CFO	120.000 Euro bis 750.000 Euro

Quellen: Compensation Partner, Fricke Finance & Legal, Korn Ferry, Michael Page, Robert Half, Robert Walters, Tri Finance

# Weiterentwicklung in Echtzeit

Controller müssen mit der Digitalisierung Schritt halten und alle Unternehmensbereiche genau kennen. Fachidioten sterben aus, Allrounder sind gefragt.

— **Kaum ein Berufsbild** verändert sich im Zuge der Digitalisierung so sehr wie das des Controllers. Waren die Experten früher für die Akquise der wichtigsten Finanzdaten zuständig, übernehmen Computer immer mehr diese Kernaufgabe. In modernen Finanzabteilungen stehen die wichtigsten Kennziffern inzwischen per Knopfdruck zur Verfügung.

Controller müssen sich daher anpassen und andere Fähigkeiten entwickeln: „Ein guter Controller versteht das operative Geschäft seines Unternehmens. Er kann dieses anhand von Kennzahlen zusammenfassen und daraus Impulse formulieren, die Effizienzgewinne generieren“, formuliert es Thomas von Ciriacy-Wantrup, Partner bei der Unternehmensberatung Fricke Finance & Legal.

Mittlerweile hat sich eine breite Palette an Aufgaben im Controlling entwickelt. Diese reicht vom klassischen Corporate Controller über den Personalbereich bis zum Controller für Einkauf oder IT. Es gilt: Die Kontrolleure dürfen nicht in Silos denken, sondern sollen die Kollegen einbeziehen und vernetzt denken.

Nach einigen Jahren sammeln gute Controller so einen großen Erfahrungsschatz, was sie für den Sprung zum CFO prädestiniert. Kein anderer Fachbereich der Finanzabteilung bringt so viele Finanzchefs hervor. So sind etwa Giulio Terzariol, ab Januar 2018 neuer CFO der Allianz, und Harald Vogelsang vom Hamburger Mischkonzern Körber im Controlling groß geworden. Und es gibt noch zahlreiche weitere Beispiele.

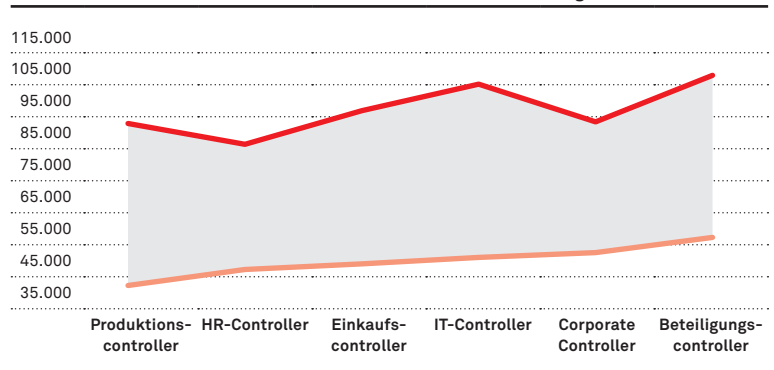
## 108.000 Euro für Fach-Controller

Die Gehälter im Controlling unterscheiden sich je nach Erfahrung und Aufgaben gewaltig. Ein Produktionscontroller liegt laut Zahlen des Personalberaters Robert Half am unteren Ende der Gehalts-

tabelle mit einem Mindestgehalt von 42.750 Euro im Jahr. Ein Beteiligungscontroller kommt hingegen auf mindestens 57.750 Euro.

Auch am oberen Ende können die Unterschiede enorm sein. Ein Beteiligungscontroller kann bis zu 108.250 Euro verdienen. Auch die Kollegen aus der IT werden mit bis zu 105.500 Euro überdurchschnittlich gut entlohnt. Die seltene Mischung aus IT- und Controlling-Expertise schraubt hier den Preis nach oben, den Unternehmen zahlen. Controller aus dem Personalwesen kassieren hingegen in der Spitze am wenigsten. Sie haben mit 47.750 Euro zwar ein höheres Mindestgehalt als Produktionscontroller, kommen in der Spitze jedoch nur auf knapp 87.000 Euro, während Kontrolleure aus der Fertigung über 93.000 Euro verdienen können.

**So viel verdienen die verschiedenen Controller** (Angaben in Euro)



Produktionscontroller	42.750 Euro bis 93.250 Euro
HR-Controller	47.750 Euro bis 86.750 Euro
Einkaufscontroller	49.500 Euro bis 97.250 Euro
IT-Controller	51.500 Euro bis 105.500 Euro
Corporate Controller	53.000 Euro bis 93.750 Euro
Beteiligungscontroller	57.750 Euro bis 108.250 Euro

Quelle: Robert Half

# Sammelbecken für Ex-Banker

Ex-Banker strömen ins Corporate Treasury. Viele von ihnen müssen dadurch zunächst auf Geld verzichten. Das muss aber nicht so bleiben: Nach Karrieresprüngen kann sich der Wechsel finanziell lohnen.

— **Treasurer sind bei Unternehmen** zurzeit sehr beliebt. Wie eine Auswertung der FINANCE-Schwesterpublikation „DerTreasurer“ ergeben hat, ist die Nachfrage nach diesen Experten 2017 so groß wie seit 2011 nicht mehr. Treasurer kümmern sich um Spezialthemen wie die Unternehmensfinanzierung, den Zahlungsverkehr, die Währungsabsicherung und Anlagethemen. Die Spezialisten können ihren Unternehmen entsprechend viel Geld sparen.

Die Aufgaben ähneln sehr stark denen, die Spezialisten bei Banken erledigen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass viele Ex-Banker auf die Unternehmensseite wechseln. Verstärkt wird der Effekt dadurch, dass viele deutsche Geldhäuser derzeit Stellen im Firmenkundenbanking abbauen. Die Freigestellten sehen den Job auf der Corporate-Seite als attraktiv an. Sie können sich vom in Geldhäusern alltäglichen Spezialistendasein lösen und ihren Erfahrungsschatz erweitern.

Zwischen Ex-Bankern und Unternehmen gibt es aber immer wieder harte Gehaltsverhandlungen, berichten frühere Mitarbeiter von Geldhäusern, die mittlerweile im Corporate Treasury arbeiten. Firmenkundenbanker verdienen zwischen 90.000 und 130.000 Euro, wie eine Auswertung des Headhunters Indigo ergeben hat. Hinzu kommen Boni über 10.000 bis 50.000 Euro.

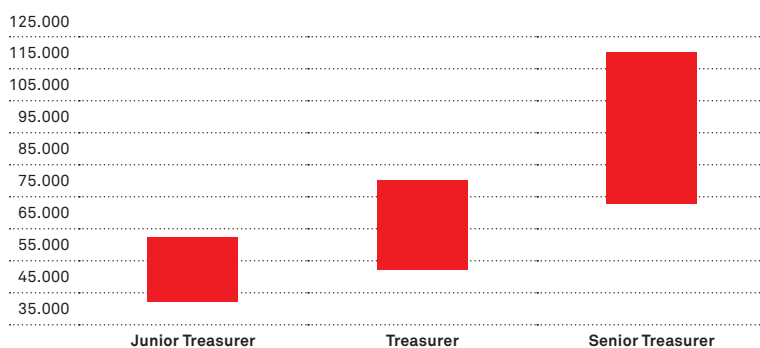
## Gehaltseinbußen hinnehmbar?

Das lässt sich im Treasury nicht verdienen. Ein Junior Treasurer startet bei einem Gehalt von gerade einmal 42.300 Euro und kommt in der Regel nicht auf mehr als 63.400 Euro. Ein einfacher Treasurer mit etwas mehr Erfahrung verdient in der Spitze bis zu 80.000 Euro – und ist damit immer noch weit entfernt vom Gehalt eines Firmenkundenbankers. Erst als Senior Treasurer wird der Abstand geringer. Die alten Hasen in der Treasury-Abteilung kommen auf ein Jahresgehalt von mindestens 74.250 Euro und bis zu 120.000 Euro. Besonders erfahrene Banker müssen bei einem Wechsel auf die Unternehmensseite also meistens Einschnitte hinnehmen, starten sie doch in der Regel nicht als Senior Manager. Ob das auf Dauer befriedigend ist, muss jeder Ex-Banker letztlich für sich selbst entscheiden.

Mit Blick auf die Karriere kann sich der Schritt aber doch lohnen – sofern man im Konzern aufsteigt. Ein Treasury-Chef verdient bis zu 250.000 Euro (siehe Seite 10). Es kommt auch vor, dass Manager von dieser Position aus zum CFO aufsteigen. Aktuelle Beispiele sind Sven Schneider, seit März CFO des Industriegasekonzerns Linde, der Ex-SAP-Treasurer Matthias Heiden, der sich inzwischen um die Finanzen des Lkw-Zulieferers SAF-Holland kümmert, und der frühere Henkel-Manager Michael Rauch, der seit Jahresbeginn CFO der Parfümeriekette Douglas ist.

## Die Gehaltsspannen von Mitarbeitern im Treasury

(Angaben in Euro)



Junior Treasurer	42.300 Euro bis 63.400 Euro
Treasurer	52.500 Euro bis 80.000 Euro
Senior Treasurer	74.250 Euro bis 120.000 Euro

Quellen: Compensation Partner, Michael Page, Robert Half, Robert Walters, Tri Finance

# Versicherung gegen Betrüger

Die Mitarbeiter im Cash Management sehen sich einer neuen Bedrohung gegenüber: gewieften Kriminellen, die Millionenbeträge abzweigen wollen. Das macht Cash Manager umso wichtiger.

— **Wohl kaum ein** Mitarbeiter der Finanzabteilung ist so wichtig wie der Cash Manager. Bei den Experten, die im Treasury angesiedelt sind, laufen die konzernweiten Zahlungsströme zusammen. Überweisungen werden hier geprüft und freigegeben – oft von mehreren Personen. Täglich werden Millionen von Euro über sogenannte Cash Pools von Tochtergesellschaften in die Zentrale und zurück verschoben. Die Manager helfen dabei, diese Geldströme zu optimieren und für das Unternehmen möglichst hohe Gewinne zu generieren.

Das viele Geld zieht jedoch zwielichtige Gestalten an. Über die Fake-President-Masche – auch Chef-Betrug genannt – versuchen Betrüger, hohe Beträge abzuzweigen. Der klassische Chef-Betrug läuft via Telefon, manipulierte Kontodaten oder abgefangene E-Mails: Die Kriminellen gehen trickreich vor und haben oft intime Kenntnisse über die internen Abläufe des Unternehmens – und sie werden immer raffinierter.

## Herausforderungen nehmen zu

Mitarbeiter im Cash Management müssen daher stets auf der Hut sein. Überweisungen können nicht immer rückgängig gemacht werden, es drohen hohe Verluste. So verlor der fränkische Autozulieferer Leoni im Sommer 2016 gut 40 Millionen Euro durch einen Fake-President-Vorfall. Weltweit lagen die Schäden in den vergangenen drei Jahren bei 5,3 Milliarden US-Dollar, schätzt der US-Netzwerkausrüster Cisco. Prominenteste Opfer: Die Tech-Riesen Facebook und Google mussten im Frühjahr eingestehen, dass sie über einen Zeitraum von zwei Jahren insgesamt 100 Millionen US-Dollar durch einen Betrüger aus Litauen verloren haben.

Darum ist es keine Überraschung, dass Unternehmen Cash Manager suchen. Laut einer Auswertung der FINANCE-Schwesterpublikation

„DerTreasurer“ ist das Cash Management mittlerweile die nachgefragteste Fähigkeit in deutschen Treasury-Abteilungen – sogar vor den Klassikern Finanzierung und Liquiditätsplanung. Die hohe Nachfrage wird sich kaum ändern: Neuerungen wie Instant Payments, durch die Überweisungen

**»Neuerungen wie Instant Payments erhöhen die Möglichkeiten – aber auch die Risiken.«**

in Sekundenschnelle von einem Konto auf dem anderen landen, erhöhen die Möglichkeiten im Zahlungsverkehr – aber auch die Risiken.

Aufgrund der hohen Verantwortung sind die Gehaltsaussichten für Cash Manager gut. Ein einfacher Mitarbeiter verdient im Median 63.500 Euro pro Jahr. Die Spanne liegt dabei nach Angaben der Personalberatung Michael Page zwischen 45.000 und 80.000 Euro.

In gehobenen, verantwortungsvollen Positionen liegen die Gehälter deutlich darüber. Ein Senior Cash Manager kassiert im Median 75.150 Euro, ein Leiter Cash Management kommt sogar auf 137.250 Euro. Da die meisten Mittelständler keine großen Treasury-Abteilungen aufweisen, sind Cash Manager meistens in größeren Unternehmen zu finden.

## So viel kassieren Cash Manager im Median (Angaben in Euro)

Leiter Cash Management	137.250
Senior Cash Manager	75.150
Cash Manager	63.500
Junior Cash Manager	50.500

Quelle: Compensation Partner

# Die Milliarden-Absicherer

Zins- und Währungsmanager sollen ihre Konzerne gegen Wechselkurs- und Zinskapriolen absichern. Sie können ihren Unternehmen im Ernstfall Milliarden von Euro sparen.

— **Zins- und Währungsmanager** haben keinen leichten Job, müssen sie ihrer Finanzabteilung doch Ratschläge geben, wie sie mit Risiken umgehen soll, die oft noch gar nicht richtig erkennbar sind. Wertet der US-Dollar ab? Hebt Mario Draghi den Leitzins an? Bedrohen politische Reibereien den Brasilianischen Real? Das sind nur einige der Fragen, mit denen Zins- und Währungsmanager in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert sind.

Zwei Beispiele aus dem Jahr 2016 machen die Relevanz besonders deutlich: Das Britische Pfund

**»Währungsmanager müssen CFOs bei schwierigen Entscheidungen helfen.«**

stürzte nach dem überraschenden Brexit-Votum ab, und die Wahl Donald Trumps zum US-Präsidenten schickte den US-Dollar auf einen unerwarteten Sinkflug. Nachdem Trump im Wahlkampf noch ein Konjunkturprogramm angekündigt hatte, recheneten nach seiner Wahl beinahe alle Experten mit einem Marsch in Richtung Euro-Dollar-Parität. Doch es sollte ganz anders kommen: Im Spätsom-

mer 2017 lag der Euro-Dollar-Kurs bei 1,20 Euro. „So etwas ist extrem schwer zu planen und beeinflusst aufgrund der Translationsrisiken auch unsere Prognosen“, ärgerte sich der Finanzchef eines börsennotierten Konzerns damals.

Umso wichtiger sind Zins- und Währungsmanager, die ihren Finanzchefs die richtigen Einschätzungen geben. Auch bei M&A-Deals kann das bares Geld wert sein. Mega-Deals wie die 66 Milliarden US-Dollar schwere Übernahme von Monsanto durch den Chemie- und Pharmakonzern Bayer können bei der falschen Hedging-Strategie zig Milliarden mehr kosten als geplant. So erhielt die Treasury-Abteilung von Merck im Jahr 2016 die Auszeichnung als „Treasury des Jahres“, weil sie den Dax-Konzern im Zuge der Sigma-Aldrich-Übernahme durch eine geschickte Absicherungsstrategie vor milliardenschweren Währungsverlusten bewahrt hatte.

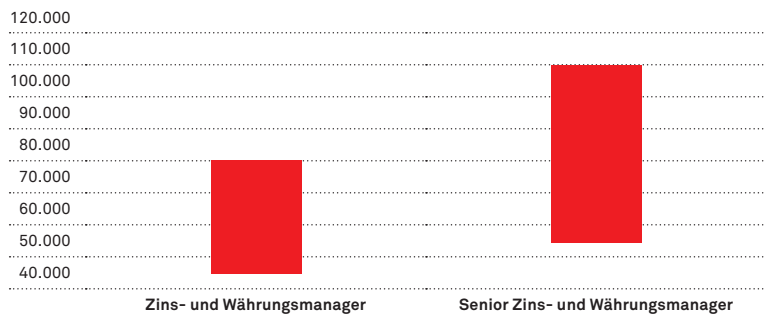
## Bis zu 80.000 Euro Gehalt

Zins- und Währungsmanager sind praktisch immer Teil der Treasury-Abteilung. Da diese im Mittelstand aber meist nur eine Handvoll Mitarbeiter beschäftigt, sind diese Spezialisten am ehesten in größeren Familienunternehmen oder bei Dax- und MDax-Konzernen anzutreffen, in kleineren Unternehmen aber eher nicht. Aufgrund der großen Verantwortung ist Erfahrung ein wichtiges Gut, weshalb es nur wenige Mitarbeiter mit wenig Berufserfahrung in diesem Bereich gibt.

Wenig verwunderlich ist, dass die Gehälter der Währungs- und Zinsexperten im Vergleich zu ihren Kollegen in der Finanzabteilung ordentlich sind. Ein einfacher Manager verdient zwischen 45.000 und 80.000 Euro. Bei mehr Berufsjahren winken schon bis zu 110.000 Euro Jahresgehalt. Ein Aufstieg innerhalb der Treasury-Abteilung ist problemlos möglich, wodurch später eine noch bessere Vergütung winkt. Das ist vor allem für die vielen Ex-Banker relevant, die es ins Zins- und Währungsmanagement zieht.

## So viel können Zins- und Währungsmanager verdienen

(Angaben in Euro)



Zins- und Währungsmanager	45.000 Euro bis 80.000 Euro
Senior Zins- und Währungsmanager	55.000 Euro bis 110.000 Euro

Quellen: Fricke, Finance & Legal, Michael Page



# Internationale Langweiler

Der Job des Buchhalters gilt als langweilig, die Gehaltsperspektiven sind mau. Mit gezielten Weiterbildungen können Accountants ihr Gehalt jedoch deutlich aufpeppen.

— **Viele Buchhalter sind** mit ihrem Gehalt nicht so reich gesegnet wie ihre Kollegen in der Finanzabteilung. So kommt ein Sachbearbeiter in dem Bereich auf ein Gehalt zwischen 32.000 und 49.000 Euro. Zum Berufseinstieg können es sogar deutlich unter 30.000 Euro sein. Auch für Kreditoren- und Debitorenbuchhalter sieht es nur ein wenig besser aus. Sie verdienen maximal ein Gehalt von gut 51.000 Euro.

Das Problem: Für einfache Accountant-Jobs ist oft kein Studium notwendig. Die Tätigkeiten sind einfach und oft auch eintönig. Kernaufgaben wie die Verarbeitung von Rechnungen sind aufgrund der hohen Automatisierbarkeit zunehmend auch von der Digitalisierung bedroht. Zukunftsträchtig sind die einfachen Buchhalter-Tätigkeiten daher kaum.

## Weiterbildungen erhöhen Gehalt

Der Ausweg: Weiterbildungen. Denn die schwierigeren Aufgaben der Buchhaltung können Unternehmen nicht durch die Digitalisierung ersetzen. Die Kenntnis internationaler Bilanzierungsstandards wie IFRS oder US-GAAP ist ein wertvolles Gut für Unternehmen.

Vor allem im Mittelstand wächst die Zahl der Unternehmen, die IFRS-Kenntnisse benötigen, sie aber nicht haben. Ihr Problem: Die Bilanzierung von Posten wie Schulden oder Rückstellungen unterscheidet sich zwischen den jeweiligen Bilanzierungsstandards oft nur durch Feinheiten. Fehleinschätzungen können für Unternehmen aber teuer werden. Speziell Konzerne müssen in dem Bereich sehr vorsichtig agieren.

Es gibt daher inzwischen eine ganze Schar an Anbietern, die Weiterbildungen anbieten. Dort werden konkrete Fallbeispiele behandelt, um den Buchhaltern bei den Einschätzungen zu helfen. Die Kurse dauern zwischen wenigen Tagen und mehreren Wochen, seriöse Angebote sind vom Industrie- und Handelskammertag (IHK) anerkannt. Teilnehmer erhalten nach dem erfolgreichen Bestehen ein Zer-

tifikat. Die Kosten liegen zwischen mehreren Hundert und mehreren Tausend Euros.

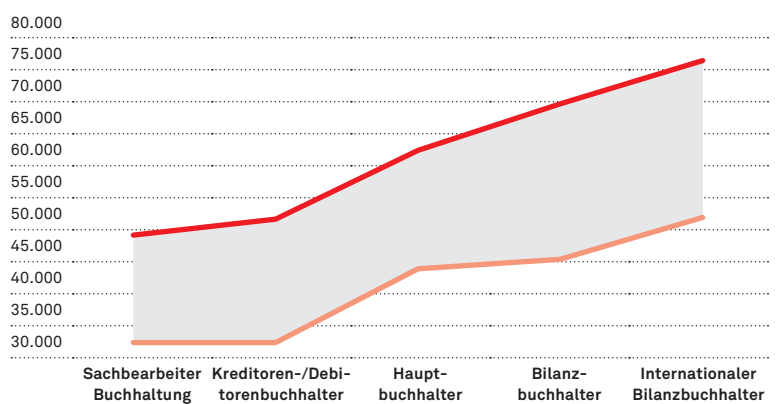
Diese Investition lohnt sich jedoch: Während ein einfacher Bilanzbuchhalter zwischen 45.000 und 69.250 Euro verdient, erhält sein international versierter Kollege schon zwischen 51.500 und

**»Breitere Aufgaben machen das Accounting spannender.«**

— Johannes Becker, Hays

76.000 Euro pro Jahr – ein Gehaltssprung von gut 10 Prozent. Aber eine Weiterbildung kann nicht nur das Gehalt steigern, sondern auch die Jobzufriedenheit: „Das breitere Aufgabenspektrum macht den langweilig wirkenden Buchhalter-Job dann auch spannender“, sagt etwa Hays-Experte Johannes Becker.

**So viel verdienen die verschiedenen Buchhalter** (Angaben in Euro)



Sachbearbeiter Buchhaltung	32.000 Euro bis 48.750 Euro
Kreditoren-/Debitorenbuchhalter	32.000 Euro bis 51.250 Euro
Hauptbuchhalter	43.500 Euro bis 62.000 Euro
Bilanzbuchhalter	45.000 Euro bis 69.250 Euro
Internationaler Bilanzbuchhalter	51.500 Euro bis 76.000 Euro

Quelle: Robert Half

# Allzweckwaffe gegen äußere Gefahren

Trump, Erdogan, Brexit: Die Arbeit der Risikomanager kann für Unternehmen extrem wertvoll sein. Klassisch ist der Aufstieg innerhalb der Abteilung, der zu enormen Gehaltssprüngen führen kann.

— **Risiken gibt es** für Unternehmen momentan nicht zu wenige: US-Präsident Donald Trump hält gemeinsam mit seinem nordkoreanischen Konterpart Kim Jong-un die Welt in Atem. Gleichzeitig wird die Türkei unter Präsident Recep Tayyip Erdogan immer unzuverlässiger. Hinzu kommen die feststehenden Brexit-Verhandlungen sowie weitere

**»Risikomanager helfen Unternehmen, sich auf Turbulenzen vorzubereiten.«**

Risiken, die Finanzabteilungen ohnehin beobachten müssen (Währungskapriolen, Finanzkrisen, Terrorismus).

Damit das gelingt, haben Konzerne Risikomanager in ihren Reihen. Diese sorgen dafür, dass Unternehmen auf Turbulenzen vorbereitet sind und gegebenenfalls schnell Gegenmaßnahmen einlei-

ten können. Das ist nicht immer einfach, denn oft müssen neben den rein wirtschaftlichen auch die regulatorischen Konsequenzen einbezogen werden. Daher sollten Risikomanager ein gutes Verständnis für die Prozessabläufe ihres Unternehmens haben, aber auch über regulatorische Anforderungen wie MaRisk und Basel III stets bestens informiert sein, um ihren Konzern zu schützen.

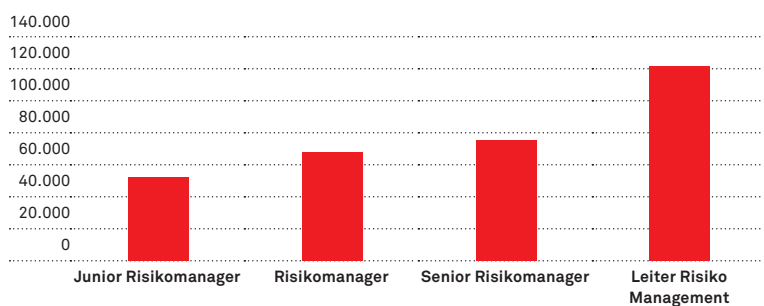
In Banken sind Risikomanager wesentlich verbreiteter als in der klassischen Industrie. Doch auch dort gewinnt der Bereich an Bedeutung – vor allem bei großen Konzernen. Grundsätzlich gelten Risikomanager in Unternehmen als Spezialisten, die die Prozesse sehr gut verstehen und dadurch die diversen Gefahren gut einordnen können. Da es dafür einiges an Erfahrung braucht, sind meistens einige Jahre an Berufserfahrung notwendig, um in dem Bereich zu arbeiten.

## Lukrativer Aufstieg

Beim Gehalt gehören die Risikomanager zu den Top-Verdienern in Unternehmen. Sie starten laut der Personalberatung Michael Page bei einer Vergütung zwischen 50.000 und 75.000 Euro, Senior Manager kommen auf bis zu 100.000 Euro. Auch am Median lässt sich diese Entwicklung gut ablesen. Startet ein Junior-Experte bei 53.450 Euro, kommen erfahrene Kollegen im Mittelwert schon auf über 77.000 Euro, geben die Vergütungsspezialisten von Compensation Partner an.

Oft können sich die Spezialisten innerhalb ihrer Abteilung nach oben arbeiten. Das lohnt sich finanziell: Personalexperten zufolge können Leiter des Bereichs bis zu 250.000 Euro im Jahr verdienen. In der Realität sieht das Gehalt der Bereichsleiter jedoch etwas anders aus: Laut Compensation Partner liegt die mediane Vergütung bei 120.000 Euro.

## Das kassieren Risikomanager im Median (Angaben in Euro)



Junior Risikomanager	53.450 Euro
Risikomanager	66.000 Euro
Senior Risikomanager	77.050 Euro
Leiter Risiko Management	120.300 Euro

Quelle: Compensation Partner



# Kaderschmiede ohne Beliebtheitspreis

Interne Revisoren sollen laufende Prozesse im Unternehmen kritisch hinterfragen. Ihr Detailwissen qualifiziert sie oft für Führungsaufgaben im Finanzbereich.

— **Die wenigsten Mitarbeiter** in Unternehmen freuen sich, wenn die Kollegen aus der internen Revision vorbeischauchen. Denn sie kommen nicht auf einen Kaffee vorbei, sondern wollen Aufklärungsarbeit leisten. Sie sollen bestehende interne Prozesse kritisch hinterfragen und, wenn nötig, bei den Mitarbeitern unbeliebte Anpassungen vornehmen.

Damit das gelingt, haben die Auditoren eine breite Aufgabenpalette: Unter anderem konzipieren sie interne Kontrollsysteme, sind für die spontane Prüfung von Bereichen zuständig und erledigen auch den Financial und Operational Audit. Zusätzlich sorgen sie für die Einhaltung der Corporate Governance. Als kritisches Auge des Unternehmens sind Auditoren bei CFOs hingegen gern gesehen: „Der Internal Auditor hat einen direkten Kontakt zum Management und kann zu Prozessoptimierungen beitragen“, sagt Arnd Degener von der Personalberatung Tri Finance.

Neueinsteiger haben es in dem Beruf schwer. Eine Weiterbildung zum Certified Internal Auditor gilt mittlerweile als Muss. Unternehmen verlangen zudem erste Erfahrungen in der Wirtschaftsprüfung, eine hohe Affinität für Zahlen sowie eine ausgeprägte Reisebereitschaft.

## Bis zu 120.000 Euro möglich

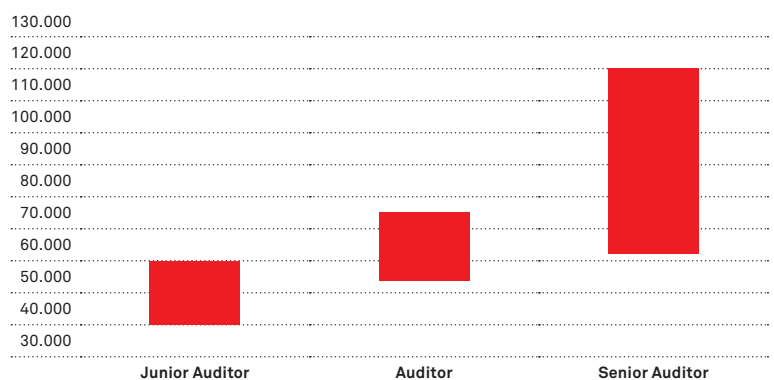
Junior-Mitarbeiter in dem Bereich werden mit 40.000 bis 60.000 Euro nicht so gut bezahlt wie Kollegen aus anderen Finanzbereichen. Der Grund: Sie bieten aufgrund ihrer mangelnden Erfahrung noch nicht den nötigen Mehrwert. Später aber sind gute Gehälter von bis zu 75.000 Euro möglich. Senior Manager können sogar auf 120.000 Euro Jahreslöhne kommen.

Experte Degener hält eine Zwischenstation in der Revision für einen guten Karriereschritt: „Kaum jemand bekommt so viel Einblick in Pro-

zesse, Bereiche und Strategien eines gesamten Unternehmens.“ So kann ein Manager zum Leiter der Revision oder der Compliance-Abteilung aufsteigen. Andere Führungspositionen im kaufmännischen Bereich sind ebenfalls möglich. Die Revision gilt daher als Kaderschmiede für Führungskräfte. Sie werden entsprechend wertgeschätzt: Laut der Personalberatung Robert Half haben die Gehälter der Revisoren mit etwa 3 Prozent stärker zugelegt als der Durchschnitt der Finanzabteilung.

Gerade die Nähe zur Compliance wird für Revisoren aber zunehmend zum Problem: „Durch die wachsende Bedeutung von Compliance muss die Revision ihren Status im Unternehmen teilweise rechtfertigen und ihr eigenes Aufgabengebiet und ihren Auftrag abgrenzen“, sagt Thomas von Ciriacy-Wantrup von den Headhuntern bei Fricke, Finance & Legal. Auditoren dürfen also ruhig ein wenig Eigenwerbung machen.

**So bezahlen Unternehmen ihre internen Auditoren** (Angaben in Euro)



Junior Auditor	40.000 Euro bis 60.000 Euro
Auditor	53.500 Euro bis 75.000 Euro
Senior Auditor	62.500 Euro bis 120.000 Euro

Quellen: Michael Page, Robert Half, Tri Finance

# Ethikexperten auf Selbstfindungstrip

Fälle wie die umstrittenen Aktienkäufe von Deutsche-Börse-Chef Carsten Kengeter unterstreichen die enorme Bedeutung guter Compliance. Obwohl dieser Bereich in der Industrie noch immer in den Kinderschuhen steckt, sind die Gehälter gut.

— **Wie wichtig eine** gute Compliance-Abteilung für Unternehmen sein kann, zeigt der Fall Carsten Kengeter. Compliance Manager prüfen, ob ihr Unternehmen die regulatorischen und internen Vorgaben einhält. Bei Kengeter hat das nicht gut funktioniert: Der Chef der Deutschen Börse ist ins Visier der Frankfurter Staatsanwaltschaft und der Bundesfinanzaufsicht (Bafin) geraten. Der Grund: Kengeter hatte im Dezember 2015 im Zuge seines Vergütungsprogramms Aktien im Wert von 4,5 Millionen Euro gekauft. Das Problem: Schon damals soll die im Februar 2016 angekündigte (und mittlerweile gescheiterte) Fusion mit der Londoner Börse LSE für den Ex-Investmentbanker absehbar gewesen sein.

Er hätte entsprechend keine Aktien mehr kaufen dürfen und sich des Insiderhandels schuldig gemacht, argumentiert die Staatsanwaltschaft. Kengeter hatte sich Berichten zufolge vor dem Aktienkauf

mit seiner Compliance-Abteilung abgestimmt, die ihm grünes Licht gegeben habe. Die Staatsanwaltschaft ermittelt nun wegen des Verdachts auf Insiderhandel und Marktmanipulation, während die Bafin die Zuverlässigkeit des CEOs prüft.

Dieser Fall zeigt auch, wie sehr solche Fehleinschätzungen ins Geld gehen können. Die Deutsche Börse hat bereits zugesagt, 10,5 Millionen Euro für die Versäumnisse zu zahlen – obwohl sie jegliche Schuld von sich weist. Ein langwieriger Prozess wäre wohl noch teurer. Kengeter soll sich für einen Betrag von 500.000 Euro freikaufen können.

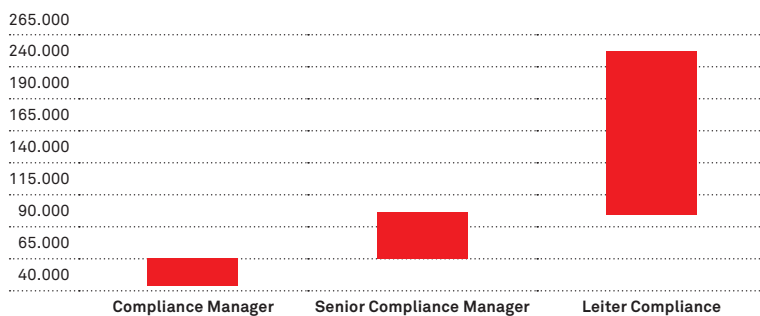
## Im Findungsprozess

Doch nicht nur die Deutsche Börse hat Probleme mit der Compliance. Auch Konzerne wie Adidas, Volkswagen und der ADAC waren in den vergangenen Jahren in Skandale verwickelt. Derart prominente Fälle steigern immer kurzfristig die Nachfrage nach Compliance-Spezialisten. Deren Arbeitsbereich ist bei vielen Unternehmen jedoch noch gar nicht klar definiert: „Unternehmen sind ein Stück weit im Selbstfindungsprozess, wie sie Regularien und Kontrollprozesse definieren sollen“, sagt etwa Thomas von Ciriacy-Wantrup von der Personalberatung Fricke, Finance & Legal.

Bei der Vergütung sind Compliance Manager innerhalb der Finanzabteilung in der oberen Hälfte anzusiedeln. Junior-Mitarbeiter findet man selten, da Erfahrung und juristisches Know-how notwendig sind, um in dem Bereich zu arbeiten. Ein Compliance-Experte kassiert zwischen 45.000 Euro und 100.000 Euro pro Jahr. Gehälter können später deutlich nach oben gehen. Compliance-Chefs kassieren jährlich mindestens 100.000 Euro und können in großen Konzernen sogar auf ein Jahreslär von über 250.000 Euro kommen.

## So viel können Compliance Manager verdienen

(Angaben in Euro)



Compliance Manager	45.000 Euro bis 65.000 Euro
Senior Compliance Manager	65.000 Euro bis 100.000 Euro
Leiter Compliance	100.000 Euro bis 250.000+ Euro

Quellen: Korn Ferry, Michael Page

# Auserwählte Spezialisten mit Top-Vergütung

Die Regulierungswut der EU stellt Steuerberater vor große Probleme, denn Vorgaben wie BEPS, PSD2 und Emir sorgen vielerorts für Kopfzerbrechen. Eine gute Ausbildung ist immens wichtig. Unternehmen bezahlen ihre Steuerspezialisten besonders gut.

— **Beim Thema Steuern** ist für Unternehmen besondere Vorsicht geboten, denn Vergehen können teuer werden. So haben die Kartellwächter der Europäischen Union (EU) im Juni die Autozulieferer Hella und Automotive Lighting zu Geldstrafen für illegale Preisabsprachen verurteilt. Hella musste gut 10 Millionen Euro zahlen, der Reutlinger Konkurrent sogar 16 Millionen Euro. Dem französischen Wettbewerber Valeo wurde die Strafe trotz eigener Beteiligung erlassen, da dieser das Kartell gemeldet hatte.

Natürlich sind illegale Preisabsprachen nicht der Alltag in deutschen Steuerabteilungen. Die große Anzahl an regulatorischen Vorgaben erschwert es Unternehmen zusehends, alle Vorgaben der EU einzuhalten. Projekte zur Eindämmung von Maßnahmen zur Gewinnverkürzung und -verlagerung (BEPS), die Zahlungsverkehrsrichtlinie PSD2 und die Derivate-Vorgabe (Emir) binden erhebliche Kapazitäten und sorgen nicht nur in der Steuerabteilung für Kopfzerbrechen. Unternehmensweit sind Einheiten betroffen und auf den Rat ihrer hausinternen Spezialisten angewiesen.

## 50 Prozent Durchfallquote

Unternehmen beschäftigen zwar nur noch selten Steuerberater, lassen sich die Spezialisten aber einiges kosten. Ein festangestellter Steuerexperte kommt auf ein Jahresgehalt von bis zu 140.000 Euro und liegt damit deutlich über dem Niveau eines Senior Treasurers (siehe Seite 12). Die geringste Vergütung liegt bei 66.250 Euro.

Bis zu einem lukrativen Gehalt ist es jedoch ein weiter Weg. Wer sich Steuerberater nennen will, muss ein schwieriges Examen absolvieren. Ein BWL-Studium ist Voraussetzung, jedoch erst nach zwei bis drei Jahren Berufserfahrung erhalten An-

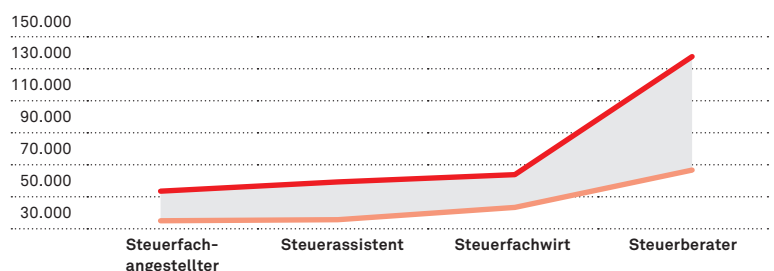
wärter die Eintrittskarte zur Prüfung zum Steuerberater. Und auch die hat es in sich: Im Langzeitvergleich fallen der Bundessteuerkammer zufolge gut die Hälfte der Kandidaten durch. Diejenigen, die durchkommen, sind sozusagen die Auserwählten.

**»Steuerassistenten verdienen zwischen 34.000 Euro und 58.500 Euro im Jahr.«**

Finanziell lohnt sich der beschwerliche Weg zum zertifizierten Steuerberater in jedem Fall, denn vor der Prüfung sind die Gehälter überschaubar: So verdient ein Steuerfachwirt zwischen 42.000 Euro und 63.250 Euro. Als Steuerassistent – also am Anfang der Karriere – sind es sogar noch weniger. Die Gehilfen kassieren nur zwischen 34.000 Euro und 58.500 Euro.

## Das sind die möglichen Gehälter für Steuerspezialisten

(Angaben in Euro)



Steuerfachangestellter	33.250 Euro bis 52.500 Euro
Steuerassistent	34.000 Euro bis 58.500 Euro
Steuerfachwirt	42.000 Euro bis 63.250 Euro
Steuerberater	66.250 Euro bis 140.000 Euro

Quellen: Michael Page, Robert Half, Robert Walters

# Das Sprachrohr des Finanzchefs

Obwohl IR-Manager die wichtigsten Sprachrohre der CFOs zum Kapitalmarkt sind, tummeln sich dort viele Quereinsteiger. Und sie erfahren durchaus viel Anerkennung – auch beim Gehalt.

— **Gute Investor-Relations-Manager sind** für jeden CFO unverzichtbar, um die Equity und Debt Story des Unternehmens an den Kapitalmarkt zu tragen. Sie gehen auf Roadshows, bereiten Präsentationen vor und sind im Tagesgeschäft die Hauptansprechpartner der Investoren.

Dass das IR-Ressort in den vergangenen Jahren eine Aufwertung erfahren hat, lohnt sich für die Investor-Relations-Spezialisten auch finanziell: In den drei Jahren seit 2015 ist das Gehalt von IR-Managern im Schnitt um fast 8 Prozent gestiegen. Das hat der Personaldienstleister Korn Ferry zusammen mit dem IR-Club in einer Umfrage unter 163 IR-Spezialisten herausgefunden. Ein einfacher IR-Manager kommt demnach auf ein Grundgehalt von jährlich 79.100 Euro (ohne Boni oder sonstige Vergütungsanteile). Ein Director kassiert 110.400 Euro Jahresgehalt. Das ist deutlich mehr als viele Kollegen aus der Finanzabteilung, die nicht einmal mit ihren Boni auf solche Summen kommen.

Die Gehaltsunterschiede sind jedoch sogar unter IR-Experten je nach Unternehmensgröße gewaltig. Ein Manager bei einem Small-Cap-Unternehmen (Marktkapitalisierung zwischen 100 Millionen und 500 Millionen Euro) verdient maximal 100.000 Euro. Bei einem Konzern mit einer Marktkapitalisierung zwischen 5 Milliarden und 25 Milliarden Euro liegt das Grundgehalt schon bei maximal 140.000 Euro. Ein Head of IR kann mehr als 240.000 Euro verdienen – in großen Konzernen samt Boni sogar über eine halbe Million.

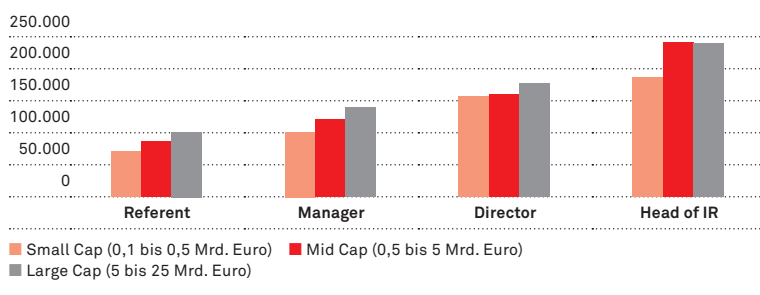
## Frauen verdienen weniger als Männer

Frauen in der IR-Abteilung kassieren in der Spitze deutlich weniger als ihre männlichen Kollegen in gleicher Position. Ein männlicher Director kommt im Mid-Cap-Segment (500 Millionen bis 5 Milliarden Euro Umsatz) auf maximal 195.000 Euro inklusive Bonus. Bei einer IR-Direktorin liegt das Maximum bei gerade einmal 131.000 Euro. Bei der durchschnittlichen Vergütung liegen die Geschlechter aber deutlich näher beieinander als im Spitzengehalt.

Seit jeher sind die Einstiegsmöglichkeiten in das Berufsfeld des IR-Managers bunt gemischt – die IR-Abteilung ist die klassische Landungsstelle für Quereinsteiger in der Finanzabteilung. Kaum mehr als jeder Fünfte wählt den Direktanstieg. 18,6 Prozent der IRler kommen aus dem Bereich Corporate Finance, jeder Sechste aus der Unternehmenskommunikation.

Rund ein Viertel der IR-Profis spekuliert auf den Sprung zum CFO. Dass das nicht unrealistisch ist, zeigen Beispiele wie Marc Spieker, der vor seinem Aufstieg zum CFO IR-Chef des Energiekonzerns Eon war. Auch der MDax-Konzern K+S hat im Jahr 2016 seinen IR-Chef Thorsten Boeckers zum Finanzvorstand befördert.

## Obergrenzen des Jahresgrundgehalts der IR-Manager nach Unternehmensgröße und Position (Angaben in Euro)



	Referent	Manager	Director	Head of IR
Small Cap (0,1 bis 0,5 Mrd. Euro)	70.000	100.000	155.000	185.000
Mid Cap (0,5 bis 5 Mrd. Euro)	85.000	120.000	160.000	240.000
Large Cap (5 bis 25 Mrd. Euro)	100.000	140.000	175.000	240.000

Quelle: Korn Ferry

# Unternehmenskenner mit Bilanzierungsexpertise

Vonovia, Siemens, Hella: Das sind nur einige Konzerne, die auf CFOs mit Wirtschaftsprüfererfahrung bauen. Weil gute Karrierechancen locken, strömt der Nachwuchs in den Beruf.

— **Der Beruf des** Wirtschaftsprüfers wird wieder beliebter. Nachdem die Wirtschaftsprüfungskammer (WPK) in den vergangenen Jahren fehlenden Nachwuchs beklagt hatte, freute sich die Organisation 2016 über einen starken Anstieg der Prüfungszahlen. So legten im vergangenen Jahr 688 Kandidaten die Prüfung ab – satte 20 Prozent mehr als ein Jahr zuvor.

Die Prüfung gilt allerdings als schwierig. Nur rund 60 Prozent der Teilnehmer bestanden 2016 das Examen auf Anhieb. Etwas weniger als 20 Prozent mussten in die Ehrenrunde und eine Ergänzungsprüfung ablegen. Das bedeutet: Sie durften Teile der Prüfung wiederholen, ohne dass dies als neuer Versuch galt. Der Rest fiel durch und muss es zu einem späteren Zeitpunkt nochmal probieren.

## WP-Vorstände mit Top-Gehalt

Dass sich so viele junge Menschen für den Beruf des Wirtschaftsprüfers interessieren, ist kein Wunder. Die WPLer kontrollieren die Jahresabschlüsse der Unternehmen und erhalten tiefe Einblicke in unterschiedlichste Konzerne. So können sie schnell wichtige Erfahrungen sammeln. Stellen bei den „Big 4“ sind besonders begehrt, da sich Engagements bei PWC, EY, Deloitte und KPMG gut im Lebenslauf lesen. Nicht zu unterschätzen ist auch der Netzwerkeffekt: Oft finden sich ehemalige WP-Kollegen zu einem späteren Zeitpunkt wieder. Die Arbeitsbelastung ist jedoch hoch. Denn die WP-Gesellschaften kämpfen um jedes Mandat. Aufgrund der Strapazen wechseln viele Wirtschaftsprüfer nach dem Karrierestart in einer WP-Gesellschaft recht zügig auf die Unternehmensseite.

Dort sind die Karriereperspektiven exzellent: Wirtschaftsprüfer verfügen über sehr gute Bilanzierungskennntnisse, kennen die neuesten Bilanzierungsstandards und sind mit den Abläufen im

Rechnungswesen vertraut. Viele CFOs wie Bernard Schäferbarthold vom Autozulieferer Hella oder Ralf Thomas vom Elektronikkonzern Siemens haben bei WP-Gesellschaften ihre ersten Schritte ge-

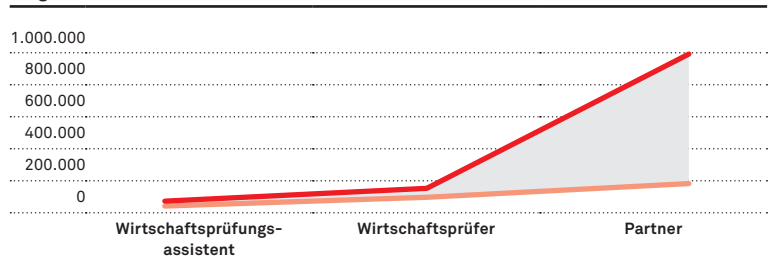
**»Viele CFOs haben Erfahrungen in der Wirtschaftsprüfung gesammelt.«**

wagt. Ihre Zeit dort hat ihren späteren Karriereweg zur CFO-Position geebnet.

Das Gehalt in der Wirtschaftsprüfung ist speziell nach der bestandenen WPK-Prüfung exzellent. Ein zertifizierter Wirtschaftsprüfer kassiert zwischen 93.000 Euro und etwas mehr als 130.000 Euro. Denjenigen, die es nicht auf die Corporate-Seite zieht, winken auch bei den WP-Gesellschaften gute Gehälter. Ein Partner verdient 180.000 Euro und mehr. Wenn es gelingt, in den Vorstand einzuziehen, kann das Jahressalär sogar bis auf 1 Million Euro steigen.

## Die Gehälter von Wirtschaftsprüfern während der Karriere

(Angaben in Euro)



Wirtschaftsprüfungsassistent	37.250 Euro bis 68.250 Euro
Wirtschaftsprüfer	93.000 Euro bis 150.000 Euro
Partner	300.000 Euro bis 1 Million Euro

Quellen: Fricke, Finance & Legal, Michael Page, Robert Half, Robert Walters

# Projektjongleure mit hoher Gage

Im Finanzbereich herrscht in Deutschland beinahe Vollbeschäftigung. Deshalb nutzen Unternehmen zunehmend Interimsmanager – und müssen für diese tief in die Tasche greifen.

— **Mit harten Bandagen** kämpfen deutsche Finanzabteilungen um die besten Talente. Doch nicht immer können Unternehmen freie Stellen direkt neu besetzen. Die Arbeitslosigkeit im Finanzbereich liegt Schätzungen von Personalberatern zufolge bei gerade einmal 1,5 Prozent.

Speziell für die Abwicklung von Projekten greifen Unternehmen daher immer öfter auf Übergangsmanager zurück – beispielweise bei der Einführung eines neuen ERP-Systems. „Wir beobachten einen hohen Bedarf an Interimsmanagern, die einzelne Projekte begleiten. Das wird in den kommenden Jahren eher noch zunehmen“, prophezeit Johannes Becker vom Personaldienstleister Hays. Der Vorteil der Übergangslösungen: Interimsmanager haben solche Projekte auch schon in anderen Unternehmen durchgeführt und kennen die Fallstricke. Eine langfristige Besetzung der Stelle ergibt

bei vielen Unternehmen hingegen keinen Sinn, da das Know-how oft nur in der Projektphase intensiv benötigt wird.

## Tagessätze von über 1.000 Euro

Kurzfristig kosten Interimsmanager jedoch mehr, hat die Personalberatung Robert Walters herausgefunden. So müssen Unternehmen bei einem Interims-CFO mit mindestens 900 Euro Gage am Tag rechnen. Ein Finanzdirektor kostet zwischen 650 und 1.050 Euro. Bei den Zahlen handelt es sich um die Festvergütung ohne Bonuszahlungen oder sonstige zusätzliche Vergütungselemente.

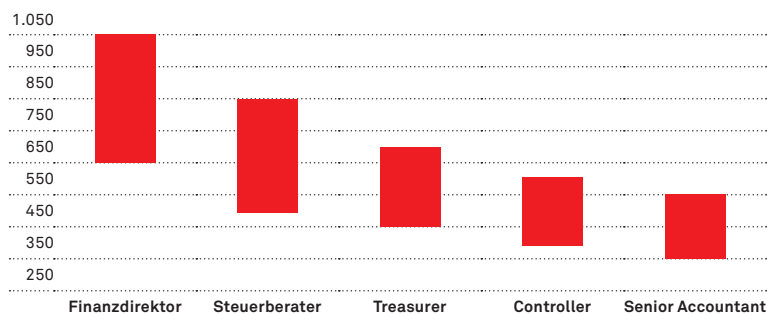
Die Spitze der Controlling-Abteilung mit einer Übergangslösung zu besetzen kostet Robert Walters zufolge zwischen 600 und 850 Euro am Tag. Ein einfacher Interims-Controller ist deutlich günstiger: Er bekommt pro Einsatztag zwischen 400 und 600 Euro.

Bei 200 Arbeitstagen kommen Interimskontrollere somit auf maximal 120.000 Euro. Zum Vergleich: Ein Controller mit sechs bis neun Jahren Berufserfahrung verdient im Jahr laut Zahlen der Personalberatung Robert Half maximal 78.250 Euro brutto ohne Boni. In Hessen kamen Mitarbeiter 2016 auf 253 Arbeitstage. Bei voller Auslastung können Übergangsmanager also brutto deutlich mehr verdienen als in Festanstellung.

Für Interims-Treasurer zahlen Unternehmen am Tag maximal 700, aber nicht weniger als 450 Euro. Tagessätze von über 1.000 Euro sind für vorübergehende Treasury-Chefs jedoch möglich, wie ein Interims-Treasurer dem Magazin FINANCE berichtete. Die Buchhalter bilden abermals das Schlusslicht im Gehaltsranking: Ein Senior Accountant, der auf Übergangsbasis arbeitet, muss sich mit einem Tagessatz zwischen 350 und 550 Euro begnügen.

## Das sind die Tagessätze von Interims-Managern im Finanzbereich

(Angaben in tausend Euro ohne Zulagen)



Finanzdirektor	650 Euro bis 1.050 Euro
Steuerberater	500 Euro bis 850 Euro
Treasurer	450 Euro bis 700 Euro
Controller	400 Euro bis 600 Euro
Senior Accountant	350 Euro bis 550 Euro

Quelle: Robert Walters

ANSPRECHPARTNER

---

**Hays AG**

Johannes Becker  
City Plaza Rotebühlplatz 21 – 25  
70178 Stuttgart  
Telefon: 0711 / 3 42 29-2 35  
E-Mail: johannes.becker@hays.de

**FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –**

**Der F.A.Z.-Fachverlag**

Redaktion FINANCE  
Jakob Eich  
Frankenallee 68 – 72  
60327 Frankfurt am Main  
Telefon: 069 / 75 91-22 07  
E-Mail: jakob.eich@finance-magazin.de

