

Ist der Finanzvorstand ein guter Chef?

Finanzvorstände sind heute vor allem strategischer Business-Partner für den Vorstandsvorsitzenden. Aber reicht das aus, um dessen Posten zu übernehmen?

Von
Barbara Weißenberger

Kurt Bock (BASF), Stephan Gemkow (Haniel), Timotheus Höttges (Deutsche Telekom), Heinz Jörg Fuhrmann (Salzgitter) und Joe Kaeser (Siemens) haben eines gemeinsam: Sie sind vom Posten des Finanzvorstands (CFO) in den Chfessel des Vorstandsvorsitzenden (CEO) aufgerückt. Ein solcher Wechsel ist heute kein Einzelfall mehr und wird auch von den Kapitalmärkten meist mit einer positiven Kursreaktion begleitet. Noch zu Beginn der 2000er Jahre sah das anders aus. Finanzvorstände konzentrierten sich vor allem auf die Bereitstellung von Finanzdaten. Den Vorstandsvorsitz aber vergab man an Techniker oder Marketingleute.

Heute hat sich nicht nur dies gewandelt, und von der Beschränkung auf die Rolle des kaufmännischen Gewissens im Vorstand sind moderne Finanzvorstände weit entfernt. „Ein guter Finanzvorstand muss heute auch Financial Leader sein“, erläutert Franz Hiesinger, seit 2007 Finanzvorstand des globalen Verpackungskonzerns Mondi Europe & International, auf der Konferenz „Next Generation CFO 2015“ an der Universität Düsseldorf. Neben der funktionalen Kompetenz, die noch genauso wichtig sei wie früher, werden heute zusätzlich auch Führungsqualitäten, Geschäftsverständnis und kommerzieller Durchblick gefordert. Als Sparringspartner des Vorstandsvorsitzenden muss der Finanzvorstand den Einfluss einer Änderung der Rechnungslegungsvorschriften auf das operative Ergebnis genauso beurteilen können wie den Effekt einer Erhöhung der Rohstoffpreise, die Auswirkungen negativer Zinsen oder makroökonomischer Trends. Deshalb reicht es für einen erfolgreichen Finanzvorstand nicht mehr aus, sich auf die Bereitstellung von Daten zu beschränken, sondern er muss sie in Entscheidungsvorlagen überführen. Nur so leistet er einen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Hinter dieser Entwicklung stehen mehrere Faktoren. Begonnen hat die Veränderung der Rolle des Finanzvorstands mit der Durchsetzung der internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) seit den 1990er Jahren. Die IFRS sind die Finanzsprache, in der kapitalmarktorientierte Unternehmen heute auch intern geführt werden. Ganz selbstverständlich wird der Finanzvorstand so vom Zahlenlieferanten zum strategischen Interpreten – der erste Schritt in die Rolle des Business-Partners für den Vorstandsvorsitzenden. Zudem wurde seit der Finanzkrise mit der Beförderung des Finanzvorstands auf den Chfessel gern auf Nummer sicher gesetzt: Die Unternehmensführung sollte in die Hände eines Experten gelegt werden, der nicht nur die finanziellen Risiken großer Investitionsentscheidungen angemessen berücksichtigen kann, sondern der auch die Umsetzung von Regeln im Sinne guter Unternehmensführung von der Pike auf gelernt hat.

Als dritter wichtiger Treiber kommt die Digitalisierung hinzu. Thomas Fischer, Vorstand von Avantium Consult, sieht gerade im Finanzressort die Kernkompetenz für die Verarbeitung großer Mengen unstrukturierter Informationen und deren Integration in Planungs-, Steuerungs-



Illustration Peter von Tresckow

und Kontrollprozesse. Heute müssen in den internen Informationssystemen nicht mehr nur Finanzzahlen verarbeitet werden, sondern auch die vielfältigen Informationen über Kundenverhalten, Lieferanten, Märkte oder makroökonomische Trends, die als Big Data häufig sogar in Echtzeit bereitstehen und Prognosen von ganz neuer Qualität im Sinne von Predictive Analytics (Vorhersagefunktion) erlauben. Da reicht es erst recht nicht mehr aus, wenn sich der CFO auf reine Analyse- und Berichtsfunktionen beschränkt.

Um das Finanzressort erfolgreich zu führen, müssen Finanzvorstände ihren betriebswirtschaftlichen Werkzeugkasten erweitern. Zum einen brauchen sie Instrumente, mit denen komplexe Entscheidungsprozesse beherrschbar werden. Hier liefert das verhaltensorientierte Controlling unter dem Stichwort De-Biasing wegweisende Erkenntnisse. Hintergrund ist die Einsicht, dass viele Entscheidungen auf der Basis von Heuristiken, verstanden als „edanklichen Abkürzungen“ (Biases), getroffen werden. Auch wenn dies erlaubt, viele Fragen in kurzer Zeit zu lösen, können dennoch systematische und schwerwiegende Entscheidungsfehler auftreten: Projekte werden zu optimistisch beurteilt (Over-Confidence), Risiken werden ausgeblendet (Groupthink), oder die Meinung von Vorgesetzten wird nicht kritisch hinterfragt (Sunflower-Management). Aber es gibt Lösungsansätze, und einer der Vorreiter ist der Essener RWE-Konzern, der im Mai 2015 dafür vom Internationalen Controller Verein ausgezeichnet wurde. Peter Scherpereel, der das Thema gemeinsam mit Bereichsfinanzvorstand Martin Muhr bei RWE vorantreibt, nennt als wichtiges Instrument den Advocatus Diaboli, dessen Aufgabe es ist, bei Entscheidungen vor allem auf kritische Aspekte hinzuweisen. Ähnlich arbeitet die Pre-mortem-Analyse, in der

noch vor Projektbeginn mögliche Gründe für Fehlschläge identifiziert und damit im Entscheidungsprozess angemessen berücksichtigt werden.

Auch die Investorenkommunikation wird für Finanzvorstände modernen Zuschnitts anspruchsvoller. Zusätzlich zur traditionellen Finanzberichterstattung wird heute nämlich mit wachsendem Nachdruck ein integriertes Reporting verlangt. Dies ist die ganzheitliche Abbildung der Unternehmensleistung und schließt auch eine Berichterstattung über die Erfüllung von Umwelt- und Sozialzielen ein. Ein Pionier ist hier das Softwarehaus SAP, das seit 2012 einen integrierten Geschäftsbericht veröffentlicht: Finanzielle und nichtfinanzielle Informationen werden miteinander verzahnt, so dass Wechselwirkungen verschiedener Prozesse deutlich werden. Christopher Sessar, Leiter Konzernreporting und verantwortlich für den integrierten Bericht bei SAP, sieht im Integrated Reporting aber nicht nur ein reines Informationsvermittlungskonzept nach außen. Es sei gleichzeitig auch ein wichtiges Steuerungsinstrument nach innen. Denn den Führungskräften werde auf diese Weise besser als bisher deutlich gemacht, dass auch Maßnahmen im nichtfinanziellen Bereich, beispielsweise über soziale Investitionen in Mitarbeiter oder die Reduktion von CO₂-Emissionen, einen wichtigen Einfluss auf die Unternehmensziele und die Zufriedenheit der verschiedenen Anspruchsgruppen besitzen.

Aber reicht dieser neue betriebswirtschaftliche Werkzeugkasten des Finanzvorstandes in der Position des Vorstandsvorsitzenden aus? Stutzig macht, dass nach einer aktuellen Befragung von Bearing Point zwar sieben von zehn Finanzvorständen sofort die Vorstandsvorsitzenden-Position annehmen würden, wenn sie ihnen angeboten würde. Ande-

erseits klagten deutsche Finanzvorstände 2012 in einer Studie der Autorin, dass sie viel Zeit für operative Reporting-Themen aufbringen müssten und deshalb durchschnittlich ein halber Tag je Woche für die Beschäftigung mit strategischen Themen fehle. Zudem sehen die CFOs eher controllinglastige Aufgaben wie Strategieentwicklung und -implementierung oder Mergers & Acquisitions (Übernahmen und Beteiligungen) auf ihrer Agenda. Weiche Themen wie Change Management oder Mitarbeiterentwicklung haben demgegenüber ein deutlich geringeres Gewicht. Dirk Meier, Finanzvorstand von Canon Deutschland, glaubt deshalb an den erfolgreichen Positionswechsel des CFO zum CEO nur, wenn es bei aller neuerworbenen strategischen Kompetenz tatsächlich gelingt, sich in die Rolle des Vorstandsvorsitzenden einzufinden.

Denn während der Finanzvorstand vor allem durch die Fähigkeit zur Beherrschung statischer Komplexität erfolgreich ist, zeichnet sich ein guter Vorstandsvorsitzender vor allem durch die Fähigkeit aus, den dynamischen Wandel in der Organisation voranzutreiben. Ein erfolgreicher Vorstandsvorsitzender besitzt deshalb neben einer klaren strategischen Vision auch die Fähigkeit zur Inspiration und Motivation der Mitarbeiter. Ganz anders als sein Finanzvorstand muss er das Talent haben, weitreichende Entscheidungen mit wohlinformierter Intuition, aber ohne Eintauchen in operative Details zu treffen und dann auch überzeugend zu vertreten. Gerade in Übergangszeiten mit starken Veränderungen, in denen Prognosen nur schwer möglich sind und „auf Sicht“ gefahren werden muss, tun sich viele Finanzvorstände immer noch schwer.

Barbara E. Weißenberger ist Inhaberin des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Rechnungswesen (Accounting) an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.