

Der bessere Chef

Ein rückwärtsgewandter Erbsenzähler war er gestern. Heute muss der Finanzvorstand Kosten senken, Wachstum treiben, Aktionäre beglücken. Wer das leistet, rückt immer öfter ganz nach oben.

Von Thomas Reinhold

Anfang Mai wird Markus Mosa die Leitung des größten deutschen Lebensmittel-Einzelhändlers Edeka übernehmen. Seine jetzige Aufgabe: Finanzvorstand. Auch der Armaturenhersteller Hansgrohe bekommt dann einen neuen Chef. Klaus Grohe scheidet aus, Nachfolger wird Siegfried Gänßlen, bisher Finanzvorstand. Der Energieversorger EnBW wird nach Utz Claassen nun von Hans-Peter Villis geführt. Seine vorherige Aufgabe: Finanzvorstand eines Tochterunternehmens von Eon. Das sind nur drei Beispiele, leicht zu finden – und es werden mehr werden. „Der Anspruch der Finanzvorstände auf Führung ist massiv gewachsen“, sagt Jürgen Daum, CFO-Berater des Softwarekonzerns SAP.

CFO – Chief Financial Officer, das ist längst der gängige Titel für die Finanzvorstände geworden. Er ruft nicht zufällig viel stärker als der deutsche Begriff das Bild eines verantwortlichen Dieners des Finanzmarkts hervor. Früher hat der oberste Buchhalter im Betrieb die Fabrik bezahlt, die das Unternehmen baute. Heute muss er die Investition kreativ finanzieren. Daum erzählt zu diesem Imagewechsel eine Anekdote: Profitables Wachstum stand einmal auf der Tagesordnung eines Netzwerks, in dem sich CFOs über Beispiele gelungenen Managements austauschen. Der Topmanager einer Beteiligungsgesellschaft sollte die Rolle der CFOs aus Sicht eines Investors erläutern. Offenbar eine leichte Aufgabe: „We love you guys“, habe er schlicht gesagt. Und er erklärte auch, warum: Leute wie euch finden wir großartig, denn ihr führt an Fakten orientierte Entscheidungen in euren Unternehmen ein. „Das zeigt die Aufwertung der CFO-Rolle“, ist Daum überzeugt. Dabei geht es nicht nur um nackte Zahlen, sondern um ihre Interpretation – eine dynamische Entwicklung der vergangenen zehn Jahre.

Tatsächlich machen zwei anhaltende Trends den Finanzvorstand zu einem Schwergewicht unter den Kollegen. Erstens: die mit der Öffnung der Finanzmärkte einhergehende Orientierung an den Bedürfnissen der Aktionäre – Shareholder-Value-Management. Zweitens: die Globalisierung der Einkaufs- und Absatzmärkte. Vor allem heiße das, „einer muss sich im Vorstand um die Perspektive der Anleger kümmern und die nach innen tragen“, sagt Daum. Außerdem seien die Aufgaben auch komplexer geworden: „Wenn Sie alle Standorte in Deutschland haben, können Sie noch hinfahren. Aber die Globalisierung bringt Kontroll- und Steuerungsprobleme mit sich.“ Standards setzen, Kosten senken, Wachstum treiben, Unternehmen steuern – mindestens das alles müsse der Finanzvorstand draufhaben. Und wer das kann, ist ein gefragter Typ.

Erfolgreiche Spitzenmanager aus dem Fachbereich sind deshalb auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu finden. „Typischerweise sind die Leute nicht frei“, sagt Burkhard Wagner, auf Finanzdienstleistungen spezialisierter Geschäftsführer und Partner der Managementberatung Kienbaum, „wer verfügbar ist, hat wohl etwas falsch gemacht.“ Wagner geht weiter: „Der CFO ist mitunter der wichtigste Mann in der Organisation geworden, verantwortlich für den Master-Plan des Unternehmens. Der bessere CEO.“ CEO, das sind die anderen drei Buchstaben, die für Macht im Unternehmen stehen. Der Chief Executive Officer ist der neue Titel für Geschäftsführer oder Vorstandschefs.

Der Finanzchef als der bessere Vorstandschef – darauf seien aber nicht einmal die Aufsichtsräte ausreichend ein-

gestellt, die diese hochkarätigen Stellen zu besetzen haben. „Ich habe es jedenfalls noch nicht erlebt“, sagt Wagner, der deshalb neue Schwerpunkte bei der Ausbildung fordert, um ausreichend kompetenten Managementnachwuchs heranzubilden: nicht nur Bilanzierung, mehr allgemeines Management, Regeln und Instrumente des Kapitalmarkts. Darauf ist er hoffentlich vorbereitet, denn als Prellbock der Investoren muss er nach landläufiger Einschätzung mindestens ein Drittel seiner Arbeitszeit der Beziehungspflege am Finanzmarkt widmen.

Diese wichtige Aufgabe wird entsprechend gut dotiert, heißt es bei Kien-

baum. Im Rampenlicht verdient der CFO oft mehr als viele seiner Vorstandskollegen. Dennoch sei er nur scheinbar verwundbarer als früher, sagt Wagner. Denn der Herr der Zahlen sei schließlich auch Herr des Verfahrens – und könne sich selbst im Notfall aus der Schusslinie nehmen.

Irmgard Heinz, Partnerin der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton, betont auch rechtliche Aspekte, die CFOs eine Schlüsselfunktion zuweisen. Seit zehn Jahren analysiert sie deren Standing, gerade ist ihre jüngste Studie erschienen. Die Einführung neuer Compliance-Richtlinien – darunter Veröffentlichungs- und Bilanzierungspflichten nach dem Sarbanes Oxley Act – habe der Debatte um die Führungsmacht der Finanzleute vorübergehend eine Delle verpasst. „Absichern ist eine Kernaufgabe, man kann die Strategie erst dann bedienen, wenn alle anderen Dinge am Schnürchen laufen.“ Unzählige Unternehmensrichtlinien und -prozesse wurden angepasst. Doch das hätten die Finanzabteilungen weitgehend hinter sich, neue Freiräume entstünden. „Die nächste Stufe bringt nun wieder Wachstums- und Profitabilitätsmanagement.“

Irmgard Heinz spricht von Experten mit größtem Selbstbewusstsein, die sich in allen Bereichen sicher fühlen – „echte Diamanten“, wie sie sagt. Diese Zuversicht wird durch die Karriereoptionen in deutschen Finanzabteilungen weiter gestärkt, hat Booz Allen be-

obachtet. Im internationalen Vergleich gebe es in Deutschland schnellere Beförderungen und klarere Verantwortlichkeiten. 54 Prozent der Umsteiger in deutschen Finance-Funktionen verbinden damit auch einen Aufstieg. Im internationalen Durchschnitt steigen nur 47 Prozent der Frauen und Männer beim Antritt einer neuen Stelle die Karriereleiter hinauf, zeigt die Studie.

Vom Mittelstand ist in dem Zusammenhang selten die Rede. Doch gerade dort hat sich die Rolle des CFO weiterentwickelt. Finanziert der Unternehmer sein Geschäft überwiegend aus Krediten, hat er nur wenige Stellschrauben. „Das ändert sich fundamental bei anderen Finanzierungsinstrumenten“, sagt Professor Thomas Heimer von der Frankfurt School of Finance and Management. „Bei diesen Unternehmen sind nicht nur Kapitalbeschaffung und Liquiditätsmanagement Aufgabe des CFO, sondern auch verstärkt die Wertschöpfung aus Finanzgeschäften selber.“ Ein prominentes Beispiel ist die gekonnte Finanzakrobatik der Stuttgarter Porsche-Manager, die ihr Geld nicht nur mit dem 911er verdienen, sondern mit Spekulationsgeschäften.

Doch wer liest CFO-Studien außer gebauchpinselten CFOs? „Berater müssen überhöhen, um gehört zu werden“, lästert ein Vorstandsmitglied eines Dax-Konzerns. „Da wird das Leben mit Theorie überzogen.“ Es sei völlig egal, ob der CFO der Kopilot, Berater oder getreuer Ekkehard des Vorstandschefs

sei. Investoren wollten auch den CEO sehen. Und in der Nachfolgefrage gehe es nicht nur um Qualifikationen eines Kandidaten, sondern auch um den Lebenszyklus des Geschäfts. Müssen Kunden gewonnen, Innovationen getrieben oder das Vertrauen der Investoren gestärkt werden? Für schwierige Akquisitionen sei finanzieller Sachverstand unerlässlich, für neue Produkte oder Kunden dagegen nicht zwingend. Die Suche nach dem Nachfolger für Siemens-Chef Klaus Kleinfeld habe gezeigt: Gutes Personal ist auf allen Gebieten knapp, „man beginnt, in Nischen zu suchen“.

Kienbaum-Geschäftsführer Wagner streicht dagegen heraus, dass Peter Löscher zwar Impulse gebe, „das ist gut und wichtig“, doch sei ja fürs Business auch ein zweiter Mann da: Joe Kaeser, der CFO. Es ist nachvollziehbar, dass er so argumentiert, denn ein Finanzvorstand sei auch „der ideale Eingangskanal für Beratungsleistungen“; niemand sei so gut wie er informiert über alle Projekte. Damit bringt er den CFO wieder in seine gute Ausgangslage – in Deutschland und darüber hinaus.

Der britische Telekomkonzern BT erhält zur Jahresmitte einen neuen Vorstandschef: Ian Livingston, früherer Finanzvorstand, folgt auf Ben Verwaayen. Und nach dem Abgang von Hans Kofler bei Premiere hat im Herbst 2007 Michael Börnicke übernommen – natürlich: Finanzvorstand. Gerade greift er nach Pro Sieben Sat.1. Sicher nicht, um ein paar mehr Erbsen zu zählen.



Illustration: Cyprian Koscielnik

WIE WAR DEIN TAG, SCHATZ?



Von Georg M. Oswald

Leonie Geerts arbeitete seit zehn Jahren hart an ihrer Karriere. Sie hatte Betriebswirtschaft studiert, promoviert und es in einem mittelständischen Unternehmen zur Prokuristin gebracht. Von den Leuten, die mit ihr zusammenarbeiteten, wurde sie als Kandidatin für die Geschäftsführung gehandelt. Ihre männlichen Konkurrenten konnten nur insgeheim darauf hoffen, dass sie vorher schwanger würde oder ein noch besseres Angebot von außen bekäme, sonst hätten sie keine Chance. Leonie Geerts wusste, dass sie so dachten und belächelte sie mitleidig – so einfach würde sie es ihnen nicht machen.

Der sympathische, junge Geschichtslehrer, den sie auf dem Sommerfest einer Freundin kennenlernte, sollte daran nichts ändern, auch nicht die Tatsache, dass sie ein halbes Jahr später mit ihm zusammenzog. Gelegentlich blätterte sie am Wochenende auch die Stellenanzeigen durch und registrierte, dass es Angebote gab, die für sie ihn Frage kamen und für die sie in Frage kam, doch sie verschwendete keinen ernsthaften Gedanken daran, es den Leuten neben ihr unnötig leichtzumachen. Sie verdrängte deshalb, dass die ersten Anrufe eines Headhunters, der sie für einen Geschäftsführerposten abwerben wollte, in eine Zeit fielen, in der sie erhöhte Temperatur hatte, sich müder als sonst fühlte, morgendliche Übelkeit und einen unerklärlichen Heißhunger verspürte.

Als sie erfuhr, dass man sie für die Geschäftsführung der Möhring Werke in Betracht zog, war sie wirklich sprachlos. Die Möhring Werke waren dreimal so groß wie ihr bisheriger Arbeitgeber, nicht im Traum hätte sie daran gedacht, jemals so eine Position in Aussicht gestellt zu bekommen.

„Wir haben schlechte Erfahrungen mit Führungskräften gemacht, die in erster Linie von ihrem Image leben – so unterschiedlich es auch sein mochte“, erläuterte ihr die Mehrheitsgesellschafterin Klara Möhring in einem persönlichen Gespräch. „Ich für meinen Teil war skeptisch, als vorgeschlagen wurde, die Stelle mit einer jungen Frau zu besetzen. Sie wissen schon.“

Leonie nickte.

„Deutlicher gefragt: Sie planen nicht gerade, eine Familie zu gründen?“

Leonie verneinte.

„Gut. Meine Berater versichern mir glaubhaft, dass Sie bereit und in der Lage wären, unser Unternehmen wieder auf einen stabilen Kurs zu bringen.“

Leonie stimmte eifrig zu. Sie handelte ihren Geschäftsführervertrag aus und unterzeichnete ihn. Anschließend ging sie zu ihrer Ärztin und holte sich das Ergebnis ihres Schwangerschaftstests ab. Wie sie geahnt hatte, war er positiv.

Der Autor ist Schriftsteller und Rechtsanwalt und lebt in München.

ZAHL DER WOCHE

32,8 Jahre alt sind deutsche Studenten im Durchschnitt, wenn sie ihre Promotion abschließen.

Quelle: Statistisches Bundesamt

Ohne Fesseln ins Ausland
Worauf Expats achten sollten, wenn sie ihre Verträge verhandeln. **Seite 2**

Manager von Karrieren
Der Studentenrebell Dieter Scheiff führt den Zeitarbeitskonzern Adecco. **Seite 3**



Sorge Dich nicht, arbeite!
Viele Unternehmen spendieren den Mitarbeitern psychologische Beratung. **Seite 4**

Blinde Studenten
Trotz Spezialsoftware ist der Weg zum Examen steinig. **Seite 8**

