

Die Veränderung managen

Liebe Leserinnen und Leser,

auf der Finanzfunktion lastet seit geraumer Zeit ein hoher Veränderungsdruck. Im Fokus steht dabei die Entwicklung vom Hüter einer zentralen Unternehmensressource (Finanzen) zu einer Counterpart-Funktion für das Management. Der CFO wird so zum Challenger und Partner des CEOs.

Schaut man heute in die Vorstandsetagen, hat man allerdings den Eindruck, dass der anfängliche Veränderungsschwung vielerorts abgenommen hat. Die Ambition von manchem CFO, ein Counterpart des CEOs „auf Augenhöhe“ zu sein, hat sich als Anspruch erwiesen, der im täglichen Handeln nur schwer einzulösen ist. Auch für viele Controller ist der Schritt zum Business Partner eher eine Nummer zu groß gewesen.

Eine „1b-Position“ ist überaus herausfordernd: Intime Finanz- und Methodenkenntnisse werden dafür genauso benötigt wie kommunikative Fähigkeiten und umfassende Geschäftskennntnisse. Letztere sind nicht ohne Weiteres zu erwerben und erfordern ein radikales Umdenken. Dabei gilt es vor allem, die Counterpart-Funktion als zentralen Purpose der eigenen Arbeit anzuerkennen! Zudem bringt es die Rolle als „1b“ mit sich, die vergleichsweise geschützte Position eines Spezialisten aufzugeben und in das raue Leben einzutauchen, Mitverantwortung für das Ergebnis inklusive. Längst nicht jeder in der Finanzfunktion ist davon begeistert, und der eine oder andere mag auch schlichtweg Angst davor haben, den neuen Anforderungen nicht genügen zu können.

Der Weg zum Counterpart ist also steinig und sollte nicht leichtfertig und unvorbereitet gegangen werden. Er will gemanagt sein mit allem, was dazugehört, einem Entwicklungsplan, der sich über mehrere Jahre in die Zukunft erstreckt, mit einer klaren, gut kommunizierbaren Vision dessen, was man am Ende erreichen will, und mit einer konsequenten Personalentwicklung, die auf Karrierepfaden und Kompetenzprofilen beruht. Ein entsprechendes Veränderungsma-



Utz Schäffer



Jürgen Weber

nagement ist umso erforderlicher, weil mit der Digitalisierung, dem Thema Nachhaltigkeit und der Notwendigkeit, Controlling und Unternehmenssteuerung flexibler aufzustellen, eine ganze Reihe von Themen zusätzlichen Veränderungsdruck schaffen.

Die Frage nach der grundsätzlichen Positionierung der Finanzfunktion und der damit verbundenen Transformation stellt sich heute drängender denn je. Sie erfordert schneller Lösungen, als die meisten noch vor Kurzem gedacht haben. Und wir sind überzeugt: Das Management der Veränderung wird am Ende die Spreu vom Weizen trennen!

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber