

Hanns
Goedel
im Dialog
mit
Utz
Schäffer



„Für eine CFO-Rolle braucht man heute Neugier und Mobilisierungskraft“

Beratungsprojekte im CFO-Bereich sind eine Kernexpertise von Hanns Goedel, Partner bei der Personalberatung Egon Zehnder. Im Interview spricht er über veränderte Rollenbilder, die sich durch die Digitalisierung ergeben, sowie über neue Anforderungen an die Kompetenzen und neue Karrierepfade von CFOs.



Fotos: © Michael Jordan

Dr. Hanns Goedel

ist Deutschland-Chef und Partner bei Egon Zehnder, wo er seit 2001 tätig ist. Seit seinem Eintritt hat er sich auf Executive Search und Leadership Advisory im kaufmännischen Bereich und in der Service-Industrie spezialisiert. Zuvor war Goedel von 1999 bis 2001 als CFO in einem Internet-Start-up tätig. Von 1991 bis 1998 arbeitete er in verschiedenen kaufmännischen Positionen beim VEBA-Konzern. Goedel hat an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar studiert und dort auch seine Promotion zum Dr. rer. pol. abgeschlossen.

Herr Dr. Goedel, Sie sind spezialisiert auf die Besetzung von CFO-Positionen. Was ist aus Ihrer Sicht heute die wichtigste Rolle eines Finanzvorstands?

CFOs sollten Business Partner sein. Das ist die Rolle, in der sie den größten Wert im Unternehmen stiften können. Als Business Partner durchdringen CFOs alle strategischen und operativen Themen aus ihrer kaufmännischen Perspektive und agieren als Sparringspartner für den CEO und die anderen Kollegen der Geschäftsführung. Das ist eine wichtige eigenständige Funktion, in der CFOs mit eigenen Standpunkten, Ideen und Vorschlägen aktiv auf das Unternehmen einwirken und einen großen Wertbeitrag leisten.

„CFOs sollten Business Partner sein. Das ist die Rolle, in der sie den größten Wert im Unternehmen stiften können.“

Wie viele CFOs füllen diese Rolle tatsächlich aus?

Auf der obersten Führungsebene verstehen sich die meisten CFOs durchaus als Business Partner und werden auch so wahrgenommen. Dies entspricht zudem der Erwartungshaltung der Eigentümer und Aufsichtsgremien, die genau diese Eigenschaft als wichtiges Kriterium einfordern und damit eine klare Richtung bei der Bestellung der CFOs und der Entwicklung potenzieller Nachfolger vorgeben. Sicherlich gibt

es aber auch immer noch CFOs, die ihre Hauptrolle darin sehen, Transparenz über die Unternehmensentwicklung zu schaffen und die Ordnungsmäßigkeit des Zahlenwerks sicherzustellen.

Ist es eine Frage der Persönlichkeit, ob man ein guter Business Partner wird, oder ist es eher eine Frage der Prägung durch Ausbildung und Karriere?

Bei der Entwicklung zum Business Partner kommen beide Aspekte zusammen. Ob und inwieweit man sich in diese Rolle entwickeln kann, ist zu einem guten Teil eine Frage der Persönlichkeit und des Potenzials. Wir schätzen das Potenzial von Personen anhand von vier Persönlichkeitsfaktoren ein, und alle vier scheinen mir für einen echten Business Partner relevant. Zum einen muss man Neugier und Erkenntnisvermögen mitbringen, um die Komplexität und Veränderung von Märkten und Geschäftsmodellen zu durchdringen. Zum anderen muss man aber auch über Entschlossenheit und Mobilisierungskraft verfügen, um notwendige Veränderungen im Unternehmen durchsetzen zu können. Wie stark man sein Potenzial ausschöpfen kann, hängt aber sicher auch von der Art der Tätigkeit ab, die man über Jahre ausübt und durch die man geprägt wird. Menschen, die sich jahrelang in „Kaminkarrieren“ auf die effiziente Abwicklung von Planungs- und Reporting-Prozessen konzentrieren, werden nicht die notwendigen Erfahrungen machen können, um in der Rolle des CFOs als Business Partner Akzeptanz zu finden. Daher ist



es sinnvoll, unterschiedliche Funktionen zu durchlaufen und über Projekte das eigene Profil zu verbreitern oder in unterschiedlichen Unternehmensumgebungen zu lernen, zum Beispiel in einem Start-up, in der Beratung oder in einem Private-Equity-Portfoliounternehmen. Für eine gewisse Zeit selbst operative Verantwortung zu übernehmen, führt in vielen Fällen zu einem zusätzlichen Entwicklungsschritt. Viele Unternehmen fördern solche breit angelegten Entwicklungen im Unternehmen oder suchen bewusst nach CFO-Kandidaten, die durch solche Lernphasen gegangen sind.

„Es ist sinnvoll, unterschiedliche Funktionen zu durchlaufen und über Projekte das eigene Profil zu verbreitern oder in unterschiedlichen Unternehmensumgebungen zu lernen.“

Welches CFO-Profil ist im Kontext einer Transformation gefragt? Hat ein ausschließlich kapitalmarkt- und finanzorientierter Finanzvorstand in einem solchen Umfeld noch eine Existenzberechtigung?

In Unternehmen, die als Holding ihre Beteiligungen wie ein Portfolio steuern, kann der CFO mit einer stark kapitalmarkt-

und finanzorientierten Sicht ein exzellenter Sparringspartner für den CEO sein, gerade wenn es um die Beurteilung von neuen Geschäftsmodellen und entsprechende Investitionsentscheidungen geht, um das Portfolio der Beteiligungen neu auszurichten. Aber der CFO einer operativen Einheit kann aus meiner Sicht die Transformation nur dann vorantreiben, wenn er die Geschäftsmodelle und die operativen Geschäftsprozesse im Detail kennt und versteht, welche Veränderungen notwendig sind, um das eigene Unternehmen nachhaltig wettbewerbsfähig aufzustellen.

Ist der Fokus des Kapitalmarkts auf Quartalszahlen und kurzfristige Effizienzgewinne letztlich der Grund dafür, dass sich viele Unternehmen so schwertun, ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln?

Es ist derzeit sicher eine der größten Herausforderungen für Unternehmen, das bestehende Geschäft erfolgreich zu führen und gleichzeitig dessen Transformation zu bewältigen. CFOs stehen dabei vor der besonderen Herausforderung, beide Aspekte zu berücksichtigen und wirtschaftlich in Einklang zu bringen. CFOs müssen eine gute Balance sicherstellen zwischen der Gewährleistung der erforderlichen Renditen auf der einen und der Investition in Innovationen auf der anderen Seite. Das ist bei börsennotierten Unternehmen, die im Quartalsrhythmus berichten müssen, sicher eine besondere Herausforderung im Sinne des Erwartungs-Managements und



der Ergebnisse. Familienunternehmen hingegen haben eher mal die Möglichkeit, kurzfristige Nachteile beziehungsweise Schwankungen zugunsten von Investitionen in innovative Prozesse oder Geschäftsmodelle in Kauf zu nehmen.

„Ich würde CFOs raten, die Automatisierung der eigenen Bereiche zügig und konsequent voranzutreiben.“

Noch mal zurück zum CFO: Wie wird sich die Digitalisierung auf seine Rolle im Unternehmen auswirken?

Dieser Prozess hat ja längst begonnen. Viele CFOs haben zahlreiche Projekte zur Digitalisierung beziehungsweise Automatisierung der kaufmännischen Prozesse gestartet und umgesetzt. Diese Entwicklung wird sich fortsetzen. Durch die Automatisierung werden zudem viele der bisher sehr personalintensiven Prozesse im kaufmännischen Bereich wegfallen. Weite Teile im Rechnungswesen, im Reporting, aber auch im Bereich Planung und Forecasts werden automatisch ablaufen. Zum Teil passiert das heute schon mit manchmal sehr interessanten Ergebnissen. So ist die Forecast-Genauigkeit in manchen Unternehmen deutlich gestiegen bei gleichzeitig deutlich geringerem Aufwand. Dieser Effizienzgewinn bei den Standardprozessen bietet dem CFO die Chance, breiter

zu denken, verstärkt strategische oder transformatorische Themen anzugehen und sich damit noch mehr in Richtung eines Business Partners zu entwickeln.

Was empfehlen Sie Finanzvorständen heute?

Ich würde CFOs raten, die Automatisierung der eigenen Bereiche zügig und konsequent voranzutreiben. Dies wird zu einer weiteren Steigerung der Effizienz und der Qualität im Finanzbereich führen. Gleichzeitig kann der CFO Freiraum für Analysen und Projekte schaffen, die für das Unternehmen einen höheren Wertbeitrag als die bisherigen Standardprozesse leisten. Zudem sollten CFOs die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und Teams im Daten-Management ausbauen. Viele Finanzorganisationen sind hier nicht wirklich gut aufgestellt. Es wird immer mehr darum gehen, finanzielle und nichtfinanzielle sowie externe und interne Daten miteinander zu verknüpfen. Um daraus als Business Partner die richtigen Schlüsse ziehen zu können, müssen CFOs in ihrer eigenen Funktion besonders auf die intensive Zusammenarbeit zwischen Kollegen mit IT-Kompetenz und denen mit Finanz- und Business-Expertise achten.

Wo hapert es noch?

Social Skills werden noch bedeutsamer, also Themen wie Empathie oder Kommunikations- und Motivationsfähigkeit. Die Diskussion über die Bedeutung dieser Fähigkeiten läuft zwar

schon seit Langem, sie wird aber mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik noch wichtiger. Es wird außerdem immer entscheidender, die Kolleginnen und Kollegen auf dem Weg der Veränderungen mitnehmen zu können. Damit geht es auch beim CFO immer mehr darum, ob er Menschen für sich und seine Ideen gewinnen kann.

„Social Skills werden noch bedeutsamer, also Themen wie Empathie oder Kommunikations- und Motivationsfähigkeit.“

Kann man das lernen?

Sicherlich hat jeder von uns bestimmte Persönlichkeitsstrukturen, die nicht von heute auf morgen veränderbar sind. Gleichzeitig glaube ich aber fest daran, dass jeder Mensch die Möglichkeit hat, sich zu entwickeln. In welchem Maß hängt sicher davon ab, wie stark die Potenzialfaktoren, von denen ich gesprochen habe, ausgeprägt sind.

Hat sich die Gewichtung dieser Potenzialfaktoren im Vergleich zu früher verändert?

Vor zehn Jahren hätte man wahrscheinlich gesagt, dass ein CFO-Kandidat vor allem über Erkenntnisvermögen und Entschlossenheit verfügen muss. CFOs mit einem hohen Maß an Erkenntnisvermögen können ein breites Spektrum an komplexen Informationen verarbeiten, besitzen kognitive Flexibilität

Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory in Deutschland. Zum Leistungsportfolio gehören neben der Besetzung von Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand die Entwicklung von Führungskräften und Teams, die Stärkung von Organisationsstrukturen und Unternehmenskulturen und die Begleitung von Transformationsprogrammen. Jüngst hat Egon Zehnder in Deutschland mit „BEYOND“ eine Einheit von Experten aufgebaut, die aus der Mitte des Unternehmens agiert und Berater und Praxisgruppen bei Mandaten jenseits von Executive Search unterstützt.

und haben oft einen ausgeprägten Geschäftsfokus. Und Menschen mit einem hohen Grad an Entschlossenheit bleiben auch im Angesicht schwieriger Herausforderungen belastbar, üben Selbstdisziplin und können Emotionen kanalisieren, um durchzuhalten. Heute benötigen Menschen, die sich in Richtung einer CFO-Rolle entwickeln wollen, aber weitere Fähigkeiten. Bei der aktuellen Veränderungsgeschwindigkeit geht es dabei zum einen um Neugier, also um die Eigenschaft, immer wieder nach neuen Erfahrungen, Informationen und Wissen zu suchen. Gerade wenn Unternehmen durch Transformationsprozesse gehen, zahlt sich diese Neugier aus: Ein neugieriger CFO kennt das operative Geschäft genau und schaut weit über seinen Bereich hinaus. Das ist eine zentrale Voraussetzung, um in der Geschäftsführung gerade auch mit den finanziellen Aspekten von Transformationen Akzente setzen zu können. Bei Neugier geht es aber auch um die persönliche Ebene, nämlich um die Bereitschaft, Feedback aufzunehmen und das eigene Verhalten anzupassen. Schließlich brauchen CFOs zunehmend eine ausgeprägte Mobilisierungskraft. Damit gemeint ist die Fähigkeit, echte Verbindungen zu anderen aufzubauen. Hinzu kommt die Fähigkeit, einen gemeinsamen Sinn zu formulieren und dadurch eine gemeinsame Ausrichtung auf ein Ziel zu erreichen.

Das sind zum Teil Fähigkeiten, die an der Hochschule nicht wirklich geübt werden – wenn überhaupt vielleicht im Rahmen von extracurricularen Aktivitäten.

Das Thema Erkenntnisvermögen wird im Studium ganz gut abgedeckt. Man lernt, Komplexität zu bewältigen, Muster zu erkennen und unterschiedliche Wirkungszusammenhänge zu verstehen. Und wie man sich organisiert, unter Druck bestimmte Dinge abliefert, lernt man ebenfalls. Das sind sicher Erfahrungen, die helfen, sich im Sinne von Entschlossenheit zu entwickeln. Aber haben wir an der Universität beispielsweise auch darüber nachgedacht, wie eigene Verhaltensweisen auf andere wirken, wie man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich gewinnt, wie man mit Widerständen umgeht oder wie man sich selbst reflektiert? Hier sehen wir Bedarf, Kandidaten für die CFO-Nachfolge im Laufe ihrer Karriere zu unterstützen und systematisch weiterzuentwickeln.

Gibt es denn in den Unternehmen Karrierepfade, über die so ein breites Fähigkeitsprofil aufgebaut werden kann? Woher kommen die Leute mit solch umfassenden Kompetenzen?

Ich denke, am Ende braucht man in einem Unternehmen gar nicht so viele von ihnen. Das Geheimnis ist aus meiner Sicht,

sehr frühzeitig Kandidatinnen und Kandidaten zu erkennen – wahrscheinlich schon im Alter von 28 bis 30 Jahren –, die das Potenzial für diese Aufgaben haben. Es gibt psychometrische Verfahren, um die beschriebenen Fähigkeiten schon bei Berufseinsteigern zu erkennen. Diese herausragenden Potenzialkandidaten muss man dann sehr systematisch über einen Zeitraum von, sagen wir, zehn Jahren entwickeln. Am Ende gewinnt man Kandidatinnen und Kandidaten, die wirklich eine Business-Partner-Rolle einnehmen können.

Das heißt, ich suche einen 28-jährigen High Potential, der dann auch mal drei oder vier Jahre in den Data-Analytics-Bereich geht?

Richtig. Aus meiner Sicht ist es wichtig, Potenzialträger Erfahrungen über Stationen und Projekte in verschiedenen Kompetenzbereichen sammeln zu lassen. Fachlich bedeutet dies, nicht nur Erfahrungen im Controlling, Rechnungswesen und in der Finanzierung aufzubauen, sondern sich mit Themen wie Data Analytics zu beschäftigen, über M&A-Projekte Einblicke in Unternehmensbewertungen zu bekommen oder an strategischen Fragestellungen mitzuarbeiten. Hilfreich wäre sicherlich auch Erfahrung in operativen Bereichen wie Sales oder Operations oder die Mitarbeit am Aufbau eines ganz neuen Geschäftsbereichs. Parallel ist es dann ebenso wichtig, die beschriebenen Management-Kompetenzen aufzubauen und sich durch systematische Entwicklungsmaßnahmen als Führungskraft weiterzuentwickeln.

„Das Geheimnis ist aus meiner Sicht, sehr frühzeitig Kandidaten zu erkennen, die das Potenzial für diese Aufgaben haben.“

Muss sich so ein High Potential dann frühzeitig zwischen einer Finanz- und einer Management-Karriere entscheiden?

Man öffnet durch einen so breit angelegten Ausbildungsweg verschiedene Möglichkeiten, über die die entsprechenden Kollegen nicht sofort entscheiden müssen. Eine davon ist, sich in der Finanzfunktion zu verbreitern und in Richtung einer übergreifenden CFO-Funktion zu entwickeln. Sicherlich kann

sich dabei auch ergeben, dass ein High Potential an der einen oder anderen Stelle abbiegt und sich beispielsweise in eine General-Management-Richtung entwickelt. Das kann passieren, und damit muss man rechnen.

Ist es nicht manchmal problematisch, wenn man Top-Talente früh aussortiert und speziell fördert? Sagt man den Leuten, dass man sie für Top-Talente hält? Welche Erwartungshaltung schürt man damit, und wird man die dann auch erfüllen können?

Aus meiner Erfahrung erwarten Top-Talente Klarheit über Entwicklungswege und auch über die Maßnahmen, die eine Unternehmung bereit ist, dafür einzusetzen. Wichtig ist auch regelmäßiges Feedback über die erreichten Entwicklungsschritte und gegebenenfalls das Gespräch über noch bestehende Lücken. Manchmal muss man auch feststellen, dass ursprünglich angestrebte Karriereschritte nicht erreicht werden können. Hier ist eine offene und ehrliche Kommunikation gefragt. Auf der anderen Seite werden Top-Talente bei erfolgreicher Entwicklung auch erwarten, dass ihnen entsprechende Karriereschritte ermöglicht werden. Dazu ist eine systematische Entwicklungsplanung notwendig.

Wie nehmen die Kolleginnen und Kollegen, die diese Entwicklungsmöglichkeiten nicht bekommen, das auf?

Das ist eine wichtige Frage und auch eine Frage der Unternehmenskultur. Die Akzeptanz steigt sicher, wenn Transparenz über die Kriterien besteht und der Prozess offen ist für alle, die sich bewerben möchten. Weil die Anforderungen an Führungskräfte so hoch sind und die systematische Entwicklung eine hohe Investition ist, muss man sich allerdings auf ausgewählte Kandidatinnen und Kandidaten beschränken und diese gezielt fördern.

Herr Dr. Goedel, ich bedanke mich für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.
E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu