

Michael  
Rauch  
im  
Dialog  
mit  
Marko  
Reimer



## „Der CFO steuert als Co-Pilot das Flugzeug mit“

---

Mit Blick auf die Ausrichtung des Unternehmens sollten CEO und CFO eng abgestimmt sein, und der CFO muss jederzeit in der Lage sein, vertretungsweise für den CEO die Steuerung zu übernehmen. Michael Rauch, Finanzvorstand des E-Health-Anbieters Compugroup Medical, erklärt im Interview, was einen modernen CFO auszeichnet.



### **Michael Rauch**

*führt seit Sommer 2019 den Finanzbereich der Compugroup Medical. Vor seinem Antritt war er Finanzvorstand bei Douglas und zuvor 16 Jahre in verschiedenen Finanz- und Strategiefunktionen der Henkel-Gruppe tätig, unter anderem langjährig als CFO der Unternehmensbereiche Adhesives Technologies und Beauty Care. In seinen ersten Berufsjahren war er Berater bei KPMG, bevor er Finanzdirektor für die DACH-Region bei der DCS Automotive Group wurde. Er ist Diplom-Kaufmann mit Zusatzausbildungen zum MBA, LL.M., CMA und arbeitete unter anderem mehrere Jahre in China, Schweden und Großbritannien.*

#### **Herr Rauch, Sie sind seit August 2019 CFO der Compugroup Medical, was hat Sie nach Ihren Positionen bei Henkel und Douglas am meisten an diesem Job gereizt?**

Während meiner 16 Jahre bei Henkel hatte ich Gelegenheit, viele Stationen in Finanz- und Führungspositionen im In- und Ausland kennenzulernen. Mit meinem Wechsel von Henkel zu Douglas konnte ich die Kultur eines Private-Equity-geführten Unternehmens erleben. Eine Position als Group-CFO in einem börsennotierten Unternehmen zu übernehmen, war für mich der nächste logische Entwicklungsschritt. Compugroup Medical agiert in äußerst spannenden und dynamischen Geschäftsfeldern: einerseits in der Informationstechnologie und andererseits in der Gesundheitsbranche. Auf beiden Gebieten – und besonders auch an der Schnittstelle – bietet die Digitalisierung im Gesundheitswesen sehr große Chancen. An diesen Projekten mitzuwirken und nicht nur für das Unternehmen etwas zu bewegen, sondern vielleicht etwas Größeres auf die Beine stellen zu können, das spornt mich an und macht mir Spaß.

#### **Ende vergangenen Jahres wurde Ihr Vertrag vorzeitig verlängert. Welche Themen stehen in den nächsten fünf Jahren auf Ihrer Agenda?**

Die Weiterentwicklung des Kernfinanzbereichs ist mit Sicherheit eine der Herausforderungen. In den vergangenen drei Jahren haben wir den Finanzbereich bereits auf die nächste Ebene gehoben und maßgeblich weiterentwickelt. Das gilt es

weiterzuführen. Darüber hinaus haben wir die Compugroup, die in ihrer Geschichte durch sehr viele Akquisitionen gewachsen ist, durch drei weitere Groß-Akquisitionen deutlich vergrößert. Damit haben wir einerseits das Umsatzniveau nochmals deutlich auf über eine Milliarde Euro gesteigert und uns neue Marktentwicklungschancen erschlossen, andererseits aber auch weitere Komplexität ins Haus geholt. Die mit Akquisitionen grundsätzlich verbundenen erhöhten Anforderungen zu managen, wird in den nächsten Jahren weiterhin eine zentrale Rolle einnehmen. Wir müssen fortlaufend unsere Strukturen überprüfen, die Prozesse neu ausrichten und auch die Mitarbeitenden mitnehmen. Denn es gilt, die Komplexität permanent zu reduzieren und damit das Unternehmen schlagkräftig zu halten, um anschließend die nächsten Entwicklungsstufen in Angriff nehmen zu können.

#### **Haben Sie neben M&A und anderen Wachstumsstrategien weitere Themen im Blickfeld?**

Ich verstehe mich als CFO auch als Sparringspartner des CEOs und damit als Teil eines führenden Leitungsorgans des Konzerns. An dieser Schnittstelle ist es wichtig, Impulse für unser Portfolio zu setzen; das heißt, als CFO analysiere ich mit meinen Teams unsere Business Units im Hinblick darauf, welche organischen Stärken und Schwächen die jeweiligen Einheiten mitbringen. Welche aus dem Markt abgeleiteten Chancen und Herausforderungen sehen wir, denen wir uns



stellen wollen? Um Portfolioverbesserungen herbeizuführen, müssen der Finanzbereich und vor allen Dingen auch der CFO Takt- und Impulsgeber sein.

*„Um Portfolioverbesserungen herbeizuführen, müssen der Finanzbereich und vor allen Dingen auch der CFO Takt- und Impulsgeber sein.“*

Der CEO der Compugroup, Dr. Dirk Wössner, hat kürzlich betont, dass Sie eine moderne CFO-Rolle verkörpern. Was zeichnet aus Ihrer Sicht – über die gerade angesprochenen Aspekte hinaus – einen modernen CFO heute aus?

Ich sehe den CFO in der Rolle des Co-Piloten, der mit dem CEO im Cockpit sitzt und jederzeit in der Lage sein muss, vertretungsweise die Position des CEOs einnehmen zu können. Moderne Top-CEOs wie Dirk Wössner wissen das zu schätzen. Das fängt bei einfachen Dingen an, wie in der Urlaubsvertretung einem Aufsichts- oder Verwaltungsrat über die Entwicklung und Performance der gesamten Gruppe Rede und Antwort zu stehen oder bei Investorengesprächen und Mitarbeiterversammlungen das Unternehmen zu repräsentieren. Meine Sicht auf die moderne Rolle des

CFOs ist die: Ein guter Co-Pilot fliegt gedanklich immer die Strecke des Piloten mit und gibt ihm Tipps, was an der einen oder anderen Stelle noch verbessert oder verändert werden könnte. Im Grunde genommen haben wir CFOs uns von der Rolle des Chief Pursers, der die Kabine unter Kontrolle hat, nach vorne ins Cockpit hinein weiterentwickelt, wo wir den Chefpiloten bei Navigation und Steuerung unterstützen.

**Was muss ein idealer Co-Pilot hinsichtlich Skills und Mindset sowie der Beziehung zum Piloten mitbringen?**

Ich halte es für wichtig, dass ein Co-Pilot jederzeit den Mut hat, auffällige Punkte klar anzusprechen. Probleme unter den Tisch zu kehren, ist eine schlechte Eigenschaft. Transparenz zu schaffen, ist meiner Meinung nach eine der wesentlichen Eigenschaften eines modernen CFOs. Das schließt durchaus mit ein, den Konflikt zu suchen und eine andere Meinung zu vertreten. Ein guter CEO weiß diese unabhängige Transparenz und Meinung auch zu schätzen. Ein Flugzeug kann am Ende jedoch nur von einem gesteuert werden, und da muss sich ein CFO auch einordnen können. Das heißt, wenn die Entscheidung des CEOs trotz offenen Dialogs in eine andere Richtung geht, als der CFO angeregt hat, muss ein CFO Loyalität zeigen und diesen Weg gemeinsam mit dem CEO



gehen und hier hundertprozentig den CEO und seinen Kurs unterstützen. Wenn beide das Steuer in unterschiedliche Richtungen reißen, würde das Flugzeug in Turbulenzen geraten.

**Es geht also um eine Rollenverschiebung im Kompetenzprofil des CFOs. Sie sagen, er sollte bereit sein, Konflikte einzugehen, aber auch Entscheidungen des CEOs zu folgen. Wie schafft er das?**

Die große Herausforderung ist, Konflikte auf der Arbeitsebene nicht auf eine persönliche Ebene überspringen zu lassen. Hierfür scheint mir der richtige Weg, Dinge offen anzusprechen: „Wir beide sind hier unterschiedlicher Meinung. Das liegt in der Sache begründet und hat nichts mit uns persönlich zu tun. Lass uns versuchen, unsere jeweiligen Standpunkte nachzuvollziehen, und gemeinsam nach einer Lösung suchen. Wenn wir nicht weiterkommen, gerne unter Hinzuziehung eines Dritten.“ Meistens ist einem gar nicht bewusst, gerade weil man es nicht offen angesprochen hat, wo der jeweils andere steht und aus welchem Blickwinkel er einen Sachverhalt betrachtet. In einem guten Team wissen sich CEO und CFO auch für die gegenseitige Offenheit sehr zu schätzen. Ich bin überzeugt, dass Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz am Ende siegen.

**Sollte sich ein moderner CFO noch stark mit Controlling, Accounting und weiteren Fachthemen auseinandersetzen oder sind andere Fähigkeiten wichtiger?**

In der Vergangenheit war das Profil des CFOs stärker fachlich orientiert. Aber auch heute noch bilden Themen wie ordnungsgemäße Buchführung, das Accounting, ein gewisses Verständnis im Finanz- und Treasury- sowie im Steuerbereich, Finanzierungsrechnung und Investitionsverhalten die Basis. Zum Anforderungsprofil eines modernen CFOs gehören also auf jeden Fall ein Zahlen- und analytisches Verständnis. Zusätzlich sollte er eine gewisse IT-Affinität haben und sich in Prozesse hineindenken können, um stets Unternehmensabläufe umgestalten zu können. Auch einen Zugang zu Künstlicher Intelligenz sollte ein CFO entwickeln, da Künstliche Intelligenz für viele Unternehmen ein Zukunftsthema darstellt. Aber auch das zwischenmenschliche Element darf nicht fehlen. Für die Führungs- und Steuerungskompetenz braucht ein CFO Soft Skills, die er sich meist während seiner Laufbahn angeeignet hat. Eine starke Kommunikationskompetenz ist sehr wichtig, da der CFO stets im Dialog mit den verschiedenen Stakeholdern eines Unternehmens steht. Der wesentliche Faktor eines guten CFOs ist aus meiner Sicht jedoch seine persönliche ethisch-moralische Integrität. Denn der CFO ist nicht nur der Co-Pilot, sondern gleichzeitig auch

der Chef-Wartungsingenieur des Flugzeugs und damit für alle Checks verantwortlich.

**Der Weg vom CFO zum CEO scheint ein durchaus gangbarer zu sein. Welches Profil muss Ihrer Einschätzung nach ein CFO mitbringen, um irgendwann die CEO-Position einnehmen zu können?**

Für die führende Rolle des CEOs ist aus meiner Sicht eine substanzielle Markterfahrung entscheidend. Wenn Sie als branchenfremder CFO in ein Unternehmen eintreten, werden Sie eine gewisse Zeit benötigen, um gegenüber einem brancheninhärenten CEO dieses Marktverständnis aufzuarbeiten und sich anzueignen. Da sollte man nicht vermessen sein oder sich überschätzen. Wenn jemand hingegen lange Jahre in einem Unternehmen tätig war und verschiedene, auch marktaffine Situationen erlebt und aktiv mitgestaltet hat, kann er meiner Einschätzung nach auch das Profil mitbringen, das er benötigt, um die CEO-Rolle auszuüben.

**Sie sprachen gerade branchenfremde CFOs an. Sehen Sie für CFOs, die quasi als Outsider in ein neues Unternehmen kommen, typische Vorteile oder besondere Herausforderungen?**

Ich beginne mal mit den Schwierigkeiten. Die erste Herausforderung besteht darin, die Firmenkultur aufzuschlüsseln. Man sollte als neuer CFO in einem Unternehmen nie das sogenannte „Uncle-Sam-Phänomen“ unterschätzen. Die Organisation öffnet sich zu Beginn nur zögerlich. Man braucht also eine gewisse Zeit, das interkulturelle Element eines Unternehmens zu durchdringen. Hierfür sollte man sich in den ersten

### Compugroup Medical

Die Compugroup Medical SE & Co. KGaA (CGM) ist ein internationaler Anbieter von Anwendungs-Software zur Unterstützung ärztlicher und organisatorischer Tätigkeiten in Arztpraxen, Apotheken, Laboren und Krankenhäusern. CGM ermöglicht digitale Arzt-Patienten-Interaktionen, die Nutzung von elektronischen Patientenakten sowie eine sichere digitale Kommunikation zwischen den Beteiligten im Gesundheitswesen. Das Produktsortiment wird von über 1,5 Millionen Nutzern in 56 Ländern in Europa, Amerika und Afrika eingesetzt. Die Unternehmensgruppe, die seit März 2022 im SDAX gelistet ist, erzielte 2021 weltweit mit rund 8.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,025 Milliarden Euro.

90 Tagen im Amt Zeit nehmen. Darüber hinaus gilt es, mit hoher Geschwindigkeit auch die Märkte des Unternehmens und die verschiedenen Geschäftsdynamiken zu verstehen. Das ist die zweite Herausforderung. Die dritte Falle schnappt zu, wenn man dem neuen Unternehmen das eigene Werteverständnis überstülpen will, ohne darüber zu reflektieren, dass das Unternehmen eigene KPIs bereits erfolgreich anwendet. Positiv betrachtet, besteht jedoch eine große Chance, dass ein Branchenfremder mit frischem Blick positive Änderungen im neuen Unternehmen gestalten kann. Er kann sich erlauben, das gewisse „Not-Invented-Here“-Phänomen zu durchbrechen. Denn häufig werden neue Impulse von außen grundsätzlich abgelehnt, nur weil die Ideen nicht aus dem eigenen Unternehmen stammen. Zudem kann ein Newcomer Lösungen, die in anderen Industrien oder Branchen erfolgreich waren, transformatorisch auf die neue Firma anwenden, weshalb viele branchenfremde CFO-Wechsel erfolgen, wenn sich Unternehmen in der Transformation befinden.

*„In einem guten Team wissen sich CEO und CFO auch für die gegenseitige Offenheit sehr zu schätzen.“*

**Können Sie ein Beispiel nennen, wo Sie Erfahrungen aus früheren Aktivitäten in ein neues Unternehmen übertragen konnten?**

Was den Kernfinanzbereich betrifft, haben mir die 16 Jahre bei Henkel gezeigt, wie viele Optimierungen im Finanzbereich möglich sind. Wichtige Elemente sind für mich konsolidierte Monatsabschlüsse und das Fast Close. Ich halte es für richtig, den Monatsabschluss schnellstmöglich zu erledigen, um mehr Zeit für Forecasts und andere Steuerungsinstrumente zu haben. Die Einführung dieser Instrumente bei Compugroup war für mein Team etwas schmerzhaft, da ich hohe Anforderungen gestellt und ein schnelles Tempo in der Umsetzung erwartet habe. Im Nachhinein erwies sich dieses Vorgehen aber als positiv, da wir schneller in der Lage waren, die Groß-Akquisitionen im Jahr 2020 erfolgreich zu integrieren und in die monatliche Finanzberichterstattung direkt auf konsolidiertem Niveau zu übernehmen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, die Anzahl der Legal Entities und damit die Komplexität im Unternehmen zu reduzieren. Die Kostenstellen- und Profitcenter-Struktur zu homogenisieren sind weitere Maßnahmen, die heutzutage Standard sein sollten, es aber in vielen Unternehmen immer noch nicht sind. Da lassen sich

durchaus bereits erprobte Vorgehensweisen und Erfahrungen in das neue Unternehmen übertragen.

**Lässt sich dieser Transformationsprozess aktiv steuern, um möglichst schnell die neue Unternehmenskultur zu verstehen und gleichzeitig Veränderungen zügig auf den Weg zu bringen?**

Hilfreich finde ich das 3L-Modell: Listen – Learn – Leverage. Viele, die neu in ein Unternehmen kommen, unterschätzen das „Listen“ und das „Learn“. Sie gehen zu schnell zum „Leverage“ über, aus der falschen Einschätzung heraus, bereits alles Relevante aus einem anderen Unternehmen zu kennen und dieses eins zu eins in dem neuen Konzern anwenden zu können. Deswegen rate ich jedem, der in ein neues Unternehmen einsteigt, die ersten 90 Tage für Listen und Learn zu nutzen. Sicherlich sollte nach 90 Tagen eine gewisse Wirkung sichtbar sein, dieser Impact muss jedoch nicht schon nach 60 oder 70 Tagen erfolgen. Was mir in meiner Laufbahn immer geholfen hat: nie aufhören zu fragen! Sie dürfen nie denken, es könnte ungeschickt aussehen, wenn Sie als CFO eine Frage stellen. Sie dürfen jederzeit jede einzelne Abkürzung hinterfragen. Sie müssen es sogar tun. Auch wenn Sie Fragen wiederholt stellen, wird es Ihnen meiner Erfahrung nach niemand übel nehmen. Es wäre viel schlimmer, nicht zu fragen und so zu tun, als wüssten Sie alles.

*„Der wesentliche Faktor eines guten CFOs ist aus meiner Sicht seine persönliche ethisch-moralische Integrität.“*

**Kommen wir auf das Bild des Piloten und Co-Piloten zurück, der aktiv das Flugzeug mitsteuert und dabei eigene Ideen umsetzt. Wie viel wird aus dem Tower, von Behörden und Kapitalmärkten vorgegeben, was seinen Einflussbereich einschränkt?**

Die verschiedenen Stakeholder bringen sich immer ein, oftmals auch ungefragt. Und gerade, wenn Ratschläge ungefragt kommen, müssen sich CEO und CFO mit den Ratgebern auseinandersetzen. Dennoch muss jeder seinen eigenen Kompass finden hinsichtlich der Frage, wie die verschiedenen Anspruchsgruppen zu managen sind, und sich einen Freiraum erkämpfen. Der Co-Pilotensitz, den Sie gerade angesprochen haben, ist die Kernweiterentwicklung des CFOs. In der Vergangenheit stand für einen CFO im Vordergrund, wie er Herr der Daten wird, wie er sich ein Cockpit aufbaut und aus der Analytik die richtigen Schlüsse zieht. Dieses Bild des CFOs wird mit Sicherheit noch länger bestehen bleiben. Die Weiterent-

wicklung dieser Rolle sehe ich darin, jetzt in die Aktion zu kommen, sprich nach der Analyse der Wetterdaten dem Piloten Empfehlungen für die Flugrichtung und -höhe zu geben. Diesen Schritt muss er proaktiv gehen. Dabei sollte er sich nicht durch irgendwelche Grenzen zurückhalten lassen. Die heutigen Freiraumeinschränkungen für den CFO sind im Wesentlichen regulatorischer Herkunft. Sie stammen entweder vom Gesetzgeber oder ähnlichen Standardsetzern wie den IFRS, die Grenzen setzen und damit auch Normierung formulieren. Die Market Abuse Regulation zum Beispiel schreibt Kapitalmarktakteuren ein sehr enges Raster vor, was und wann sie über Finanzdaten kommunizieren dürfen oder auch müssen.

*„Was mir in meiner Laufbahn immer geholfen hat: nie aufhören zu fragen!“*

**Sehen Sie neben den Standardsetzern starke Einflüsse durch Shareholder oder Governance-Systeme, die Ihre Freiheitsgrade oder Ihren täglichen Aktionsradius einschränken?**

Wie stark Ihr Handlungsfreiraum durch Corporate Governance eingeschränkt wird, können Sie mitgestalten! Natürlich hat ein Unternehmen eine Unternehmensverfassung. Schon allein die Rechtsform determiniert, wie Sie sich in gewissen Situationen bewegen können. Die Satzung gibt Ihnen einiges an Leitlinien mit. Aber bei Geschäftsordnungen für Leitungsgremien, die Ihre Tätigkeit überwachen oder in denen Sie selbst tätig sind, können Sie gleich zu Beginn Ihrer Amtszeit sowie in den Verhandlungen mit den Eigentümern oder Aufsichtsgremien Ihre Schwerpunkte setzen. Ist der Rahmen abgesteckt, können Sie sich in diesem in der Regel frei bewegen. Der eigene Freiraum endet dort, wo der Freiraum des anderen eingeschränkt wird. Das ist der Kompromiss, den Sie mit Ihrem Leitungsgremium gemeinschaftlich finden müssen. Auch hier kann ein CFO der Takt- und Impulsgeber sein.

**Herr Rauch, ich danke Ihnen für das Gespräch.**

**Das Gespräch führte Prof. Dr. Marko Reimer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar. E-Mail: marko.reimer@whu.edu**