

Die Rolle des CFO – vom Controller zum aktiven Teil der Wertschöpfung

Die Gallup Studie aus dem Frühjahr 2017 belegt es erneut: unser Führungsverständnis wandelt sich - vielmehr muss sich wandeln. Führung wird künftig situativ passieren, ist nicht zwingend mehr an hierarchisch-organisatorische Knotenpunkte gebunden und versteht sich künftig als „Enabler“ von Innovation und Förderer von Eigeninitiative.

Begriffe wie „servant leadership“ oder „business partner“ etablieren sich.

Je weniger prognostizierbar Markt- und Geschäftsentwicklung werden, desto stärker ist selbstorganisierte Zusammenarbeit gefragt. Entscheidungsfindung wird an die Ränder und Basis der Organisation verlagert, um auf Kunden- und Marktanforderungen agil und flexibel zu reagieren und attraktive Wertangebote zu entwickeln. Strenge hierarchische Organisationsmodelle bieten keine ausreichenden Lösungen für die Komplexität der Anforderungen und nicht selten stehen ganze Branchen vor der Herausforderung, ihre kompletten Geschäfts- und Organisationsmodelle umzustellen, um weiterhin zukunftsfähig zu bleiben.

Das sind nun nicht gerade völlig neue Erkenntnisse. Bezogen auf ihre rasanten, tiefgreifenden und über alle Branchen hinweg geltenden Auswirkungen allerdings schon.

Dieser Wandel wird auch Führungskräften und Entscheidern aus dem Bereich des Finanzmanagements nicht vorübergehen.

Das bisherige Verständnis guten Finanzmanagements wird in Zeiten zunehmender Volatilität und Komplexität als träge, ja gar als erfolgshinderlich beschrieben.

Wenn bisher stabile finanzplanerische Prozesse und ausgereifte Ziel- und Soll-Ist-Messsysteme im Zentrum eines effektiven Finanzmanagements standen, so erweisen sie sich heute als nicht mehr ausreichend, um die sich rasch ändernden Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen zu unterstützen. Sie werden von anderen Unternehmensbereichen und Führungskräften in operativer Verantwortung als träge, ja gar als erfolgshinderlich beschrieben.

Die Rolle des CFO als „Informationslieferant, Polizist oder Kontrolleur und Genehmiger, der an der Seitenlinie des Spielfelds steht und seine Kommentare und Anweisungen abgibt“ hat laut eines Artikels in der „CFO“-Ausgabe vom Juli 2016 ausgedient. Vielmehr rückt Finanzführung ins Zentrum der eigentlichen Wertschöpfung.

Bestätigt wird dieser Trend durch einen beobachtbaren kulturellen Paradigmenwechsel in unserem Führungsverständnis.

Einer aktuellen Studie der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (befragt wurden 400 Führungskräfte) zufolge:

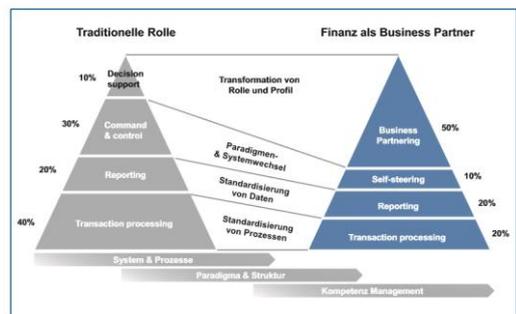
- Sind Steuerung und Regelung angesichts der Komplexität und Dynamik der zukünftigen Arbeitswelt nicht mehr angemessen
- Verringern zunehmende Volatilität und abnehmende Planbarkeit die Tauglichkeit ergebnissichernder Managementwerkzeuge wie Zielemanagement und Controlling
- Werden sich klassische Aufgaben des Finanzmanagement künftig grundlegend wandeln.

Quelle: https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile

Dennoch: der CFO steht weiterhin in der Verantwortung, Leistung und Erfolg zu messen, gegenüber Shareholdern und Kapitalgebern Transparenz über Kapitalverwendung und Rendite zu schaffen und alle Erfordernisse einer korrekten Rechnungslegung zu erfüllen. Und auch künftig sichern operativer Erfolg, positiver Cash Flow und eine gesunde Kapitalstruktur die Existenz des gesamten Unternehmens.

Berücksichtigt man jedoch, dass – getrieben durch die Technologisierung – klassische Finanzprozesse wie die des Reportings, des Compliance- und Risk-Controllings standardisiert werden und (in einem digitalen Zukunftsbild) Prognosen und Handlungshinweise von künstlichen Intelligenzen zuverlässig ausgefüllt werden können, wird klar:

Die digitale und damit einhergehende organisationale Transformation bringt ohne Zweifel eine tiefgreifende Reflexion des bisherigen Rollenverständnisses und eine Neuausrichtung des Finanzmanagements mit sich.



Quelle: CFO aktuell, Ausgabe Juli 2016

Zu den bisherigen Aufgaben des Finanzmanagements gehören (meist sequentiell

Dieser Artikel beleuchtet die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Unternehmensführung – insbesondere die Bedeutung eines Rollen- und Paradigmenwechsels in der Finanzführung.

Die Rolle des CFO wird künftig weniger der Typ „Controller“ sondern vielmehr der „Business Partner“ als Gestalter sein und sich als interner Dienstleister und direkter Teil der Wertschöpfung verstehen.

und arbeitsteilig, nicht selten mit hohem bürokratischen Zeitaufwand verbunden): Planung, Kontrolle, Information, Koordination.

In einer VUCA* Welt, geprägt von komplexen und beschleunigten Entscheidungs- und Steuerungsprozessen, ist dies nicht mehr zeitgemäß. Künftige Finanzführung ist vor neue, anspruchsvolle Aufgaben gestellt:

Um den einzelnen Geschäftsbereichen eine klare Orientierung zur Selbststeuerung zu geben, gilt es flexible, relative Zielsysteme zu entwickeln.

Um Entscheidung, Kontrolle und Steuerung zu dezentralisieren, werden klare Regeln und Richtlinien für die Ressourcenallokation benötigt.

Grundlage, um Transparenz zu schaffen und Daten im Pull-Mode zur Verfügung zu stellen (Geschäftsbereiche holen bedarfsgerecht Informationen ab), ist der Aufbau eines möglichst automatisierten, internen Kontroll- und Informationssystems.

Und nicht zuletzt gilt es, ein ganzheitliches Mess- und Beurteilungssystem zu entwickeln, das stärker nicht-finanzielle Werttreiber abbildet und das bestehende Soll-Ist-Vergleiche mit Trends, Ist-Ist-Vergleichen und rollierenden Forecasts kombiniert.

Zusammenfassend sind Steuerungssysteme künftig

- Flexibel und relativ (Ist-Ist-Potenzial-Vergleiche)
- Involvierend und an den Bedürfnissen und Potenzialen der Geschäftsbereiche orientiert
- Transparent und dezentral abrufbar
- Ganzheitlich, nicht-finanzielle Werttreiber abbildend

Moderne Finanz-Steuerungssysteme sind folglich ein wesentliches Element in der Transformation der gesamten Organisation in Richtung eines agilen, zukunftsorientierten Unternehmens.

Eine gute Systemarchitektur führt zudem zu einer tiefgreifenden Verhaltensänderung in der gesamten Organisation, entdeckt und entwickelt Ressourcen und Potentiale.

Reibungsverluste und taktisches Verhalten werden aufgrund der Eigenverantwortlichkeit eliminiert. Transparenz ermöglicht ein (bereichs-übergreifendes) Mitgestalten und eine höhere Identifikation mit der Gesamtstrategie des Unternehmens. Aufgrund der Ganzheitlichkeit wird der Sinn der eigenen Tätigkeit erkannt und Ziele deutlich ambitionierter verfolgt.

Dabei sei erwähnt: Unabdingbare Voraussetzung für einen gelingenden System-Umbau ist eine klare Strategiedefinition und eine von Vertrauen und Verantwortung geprägte Unternehmenskultur.

* Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity und Amiguity

Mindestens ebenso bedeutend ist die Ausbildung weicher Kompetenzen in der Finanzführung - die Entwicklung einer Haltung des „Enablers“.

Nachgerade verwegen wäre, einen Paradigmenwechsel von „Command&Control“ hin zu einer agileren Art der Steuerung zu erwarten, indem nur neue Steuerungssysteme eingeführt werden.

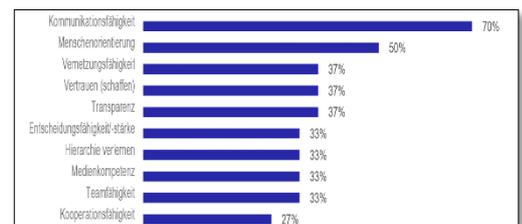
Neben einem guten Geschäftsverständnis und hohen fachlichen Kompetenzen, erfordert der Finanz-Transformationsprozess auch die Ausbildung zeitgemäßer Führungs-Kompetenzen, um das neue Rollenverständnis des CFO erfolgreich mit Leben zu füllen.

Allein das Anstoßen einer offenen, vertrauensvollen Diskussion in den einzelnen Geschäftsbereichen bzgl. Rendite, Werttreibern, Potenzialen und Zielen entspringt einer völlig neuen Haltung der Finanzführung.

Der Abbau des Wissensgefälles (Transparenz durch „offene Bücher“) und der damit verbundene Machtabbau wird sicherlich als grundlegende Neuerung im Rollenbild erfahren werden – vom CFO selbst und vom gesamten Unternehmen.

Letztlich wandelt sich das Rollenverständnis hin zu einem aktiven Teil des Wertschöpfungsprozesses mit eigener Ergebnis- und Lösungsverantwortung.

Der CFO wird in diesem Prozess anspruchsvollen Herausforderungen gegenüberstehen, die Offenheit, Mut, Vertrauen und den Aufbau empathischer Beziehungen zu allen Stakeholdern im und um das Unternehmen erfordern.



Quelle: IFIDZ-Meta-Studie aus 12/2016, Analyse von 30 Studien und Umfragen aus den Jahren 2012-2016

Generisch gehören diese weichen Kompetenzen eher weniger zum klassischen Rollenbild eines CFO. Als „wissendes Gewissen“ der Unternehmung wird ihm eher das Testat der „grauen Eminenz im Hintergrund“ erteilt. Es ist daher nicht zu erwarten, dass dieses neue Rollenverständnis auf Knopfdruck erworben werden kann.

Vielmehr gilt es, Begegnungsräume für kollegiale Reflexion zu schaffen, sich der Forderungen anderer und eigener Unsicherheiten zu stellen und die eigene Entwicklung schrittweise und bewusst zu gestalten.

Zur Autorin:

Seit 2010 begleitet Blanca Pohl Unternehmen durch Wachstums- und Finanzierungsphasen. Als Finanzverantwortliche und Beraterin einer Organisationsberatung gewann sie tiefe Einblicke in die Systemische Organisationsentwicklung und die aktuellen Anforderungen an Unternehmen, Geschäfts- und Zusammenarbeitsmodelle zu transformieren.

2017 gründete sie die Initiative **Finanzcafé** Offene und in-house Begegnungsräume für handlungsfreudige Vordenker und Entscheider rund um eine neue Finanz-Kultur.



BLANCA POHL
+49 (0) 170 – 81 72 714
mail@blanca-pohl.de
Seestaller Weg 5
D - 86925 Asch
blancapohl.com