



Oben: Ulrich Kenk, Inhaber und CEO der En.Value Management Unternehmensberatung
Links: Patrick Lux, Managing Director der pro med instruments GmbH, A part of the Black Forest Medical Group Fotos: ZVG

FÜHRUNG

„Vom Historien-schreiber zum Zukunftsgestalter“

Mit der Corona-Krise wachsen die Aufgaben und Herausforderungen in Führungspositionen. Dies tritt nicht zuletzt auf der Ebene des Finanzvorstands oder Chief Financial Officer (CFO) offen zutage. Ein Gespräch über diesen Wandel mit Ulrich Kenk, Geschäftsführer der Freiburger Unternehmensberatung En.Value und mit Patrick Lux, einem der Geschäftsführer der Black Forest Medical Group.

INTERVIEW: RUDI RASCHKE

Die Aufgaben eines CFO waren bereits vor der Pandemie einer eher unberechenbaren Arbeitswelt unterworfen. Was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie an weitergehende Herausforderungen in den Zeiten nach Corona denken?

Patrick Lux: Der Blick in eine Zeit nach Corona ist aktuell ein Blick in die Glaskugel – und das ist gerade für CFOs schwer auszuhalten. Sie müssen plötzlich damit klarkommen, dass sich die wirtschaftliche Entwicklung in vielen Märkten derzeit

gar nicht seriös abschätzen lässt und Vergangenheitswerte nur bedingt taugen. Sie müssen mit den nie dagewesenen Schwankungen leben und in der Lage sein, auch sehr kurzfristig Entscheidungen zu revidieren.

Wie viele andere auch müssen Krankenhäuser aktuell Investitionsentscheidungen unter Unsicherheit und in einer oft angespannten Finanzlage treffen. Wir beobachten eine gewisse Zurückhaltung. Es ist allerdings sehr schwer, daraus abzulei-

ten, ob und wie lange Corona die Investitionsbereitschaft für neurochirurgisches Equipment letztlich ausbremsen wird.

Ulrich Kenk: Viele Geschäftsmodelle waren bereits vor der Pandemie unter Druck – einerseits durch die Globalisierung, andererseits aber durch die massiven Veränderungen der Digitalisierung oder die Elektrifizierung der Mobilität. Corona hat schonungslos offengelegt, wo die Schwachpunkte in den Unternehmen sind, und wird in vielen Fällen als Brandbeschleuniger für überholte Geschäftsmodelle wirken. In guten Zeiten ist eine schlechte Performance ärgerlich, in Krisenzeiten entscheidet sie über das wirtschaftliche Überleben. Klar ist jetzt schon, dass Unternehmen in der Lage sein müssen, viel agiler auf Veränderungen zu reagieren.

Wie lässt sich das erweiterte Aufgabenfeld eines CFOs schildern, welche Felder „beackert“ er heute schon, welche kommen hinzu?

Lux: Viele Aufgaben eines CFOs sind traditionell retrospektiv. Monats- und Jahresabschlüsse sowie viele Analysen schauen auf die Vergangenheit. Heute sind CFOs aber immer stärker für die Zukunftsplanung gefragt. Sie modellieren, welche Auswirkungen strategische Entscheidung voraussichtlich haben werden und liefern damit eine wichtige Datengrundlage für Entscheidungen. Außerdem antizipieren sie, welche Entscheidung welchen Investitionsbedarf nach sich ziehen, wie Investitionen finanziert werden können und wo gegebenenfalls Kennzahlen (KPIs) angepasst oder ausgetauscht werden müssen. Sie sind also heute viel stärker in strategische, unternehmerische Entscheidungen eingebunden und meistern damit jeden Tag den Spagat zwischen Liquiditätsmanagement, Finanzierungsbedarf und notwendigen Investitionen für Innovation und Modernisierung in der Zukunft.

Nun ist die Verantwortung für die Zahlen und die strategische finanzielle Aufstellung bereits heute eine zentrale Aufgabe. Welche weiteren strategischen Erwartungen müssen künftig ebenfalls befriedigt werden?

Kenk: CFOs müssen zu jeder Zeit Transparenz im Zahlenwerk liefern können, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen. Das ist aber in vielen Unternehmen gar nicht der Fall, wie wir in unserer Beratungspraxis oft feststellen mussten. Da gibt es vielfach keine validen Monatsabschlüsse oder eine integrierte Planung, sondern es wird mit Insel-Lösungen auf Excel-Basis gearbeitet. Entwicklungen werden oft linear in die Zukunft fortgeschrieben. Zahlentransparenz quasi in Echtzeit ist eine der wichtigsten Anforderungen an einen CFO. Mit Zahlentransparenz können Unternehmen agil wie ein Schnellboot umsteuern, bevor es zu spät ist.

Inwieweit ist der CFO auch zunehmend bei der Digitalisierung seines Unternehmens gefordert?

Lux: Zum einen muss auch ein CFO sich damit auseinandersetzen, welche Chancen die Digitalisierung für die Beschleunigung von Prozessen im eigenen Finanzbereich bietet. Im besten Fall liefert sie Lösungen für valide Zahleninformationen aus allen relevanten Geschäftsbereichen. CFOs sollten das als Chance begreifen, denn damit wird der CFO vom Historien-schreiber zum Zukunftsgestalter.

Zum anderen muss ein CFO dafür sorgen, dass genügend Finanzmittel zur Verfügung stehen, damit Unternehmen gezielt in zukunftsweisende Technologien oder Digitalisierungsprojekte investieren können. Der Innovationsdruck und damit auch der Investitionsdruck sind in den letzten Jahren enorm gestiegen. Der CFO kann Spielräume für Investitionen schaffen.

Immer häufiger wird ein CFO auch zum Gestalter neuer Geschäftsmodelle. Abrechnungsmodelle wie Pay-per-Click oder Pay-per-Use werden mittlerweile in vielen Branchen vorangetrieben, um hohe Investitionsschwellen zu eliminieren und wiederkehrende Umsätze, sogenannte „Recurring Revenues“ zu generieren. Damit wird der CFO zu einer der Schlüsselfiguren in der gesamten Organisation und Motor der Digitalisierung.

Kenk: Digitalisierung bedeutet in vielen Fällen auch eine Änderung des Geschäftsmodells. Wir sehen vermehrt, dass Daten und damit immaterielles Vermögen die eigentlichen Treiber des Unternehmenswerts sind. Daneben gibt es verstärkt den Trend zu mietbasierten Geschäftsmodellen, bei Software oder Cloud zum Beispiel. Ein CFO muss hierbei verschiedene Abrechnungsmethoden modellieren. Welche Leistungen können künftig wie in Rechnung gestellt werden? Ist damit weiterhin die Profitabilität gewährleistet? Und vor allem: wie lassen sich die gewonnenen Daten nutzen, um Geschäftsmodell oder Produkt zu optimieren?

Wenn wir gegenwärtige Manager-Biografien anschauen: Ist der CFO vielerorts auch als eine Art Co-CEO gefragt – oder auch in der Verantwortung, evtl. die Leitung des Unternehmens angehen zu können?

Lux: Definitiv! Eines der prominentesten Beispiele für den gelungenen Wechsel vom CFO zum CEO ist sicher Timotheus Höttges, jetzt CEO und zuvor vier Jahre lang CFO der Deutschen Telekom AG. Auch ich war im Laufe meiner Karriere zunächst im Finanzbereich als Kaufmännischer Leiter tätig, bevor ich Teil der Geschäftsführung der Black Forest Medical Group wurde. Unabhängig von Einzelbiografien: In erfolgreichen Unternehmen agieren CEO und CFO längst als eingespieltes Management-Team.

Welche Fähigkeiten brauchen Führungstalente künftig neben den technischen „Skills“?

Lux: Künftige CFOs sollten vor allem ihre strategischen Skills stärken. Sie sollten eben nicht nur in den Rückspiegel schauen, sondern den Blick nach vorne richten, finanzielle Spielräume für wichtige Investitionen ermöglichen und deutlich machen, dass Investitionen in Innovation sich langfristig auszahlen werden. Sie sollten auch offen für neue Lösungen und Ansätze aus anderen Bereichen und über Branchengrenzen hinaus sein und Führungsstärke besitzen – um wichtige Unternehmensentscheidungen auch durchzusetzen.

Das veränderte Selbstverständnis von Führungskräften wie dem CFO wird auch Gegenstand einer Podiumsdiskussion sein, die En.Value und netzwerk südbaden im Frühjahr in Freiburg abhalten werden, wenn die Corona-Situation dies zulässt. Wir halten Sie diesbezüglich auf dem Laufenden.