

# Digital Leadership im Finanzbereich: Der Spagat des CFOs

Der Beitrag skizziert vor dem Hintergrund der aktuellen Rahmenbedingungen des Wirtschaftens die Herausforderungen des Digital Leadership im Finanzbereich und gibt konkrete Handlungsempfehlungen zur Führung: Ambidextrie, „beidhändige“ Führung ist gefragt.

Text — Norbert Müller

## Die Ausgangssituation: Viele moving Targets

Die Vielzahl der aktuellen einschneidenden Ereignisse führt zu ständigen Veränderungen der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Die Konfrontation mit diesen „moving Targets“ muss ergebnissichernd bewältigt werden. Beispielhaft ist da ein herausragendes Ereignis zu nennen, nämlich die mit dem Ukraine-Krieg verbun-

denen Sanktionen. Diese Blockaden bedeuten praktisch eine Rückentwicklung von der multipolaren zu einer bipolaren Welt mit erheblichen Auswirkungen auf die globale Wirtschaft und auch auf die Marktmöglichkeiten. Da ist es auf längere Zeit wohl nichts mehr mit: „Unser Markt ist die Welt!“ – mit nahezu freien Zugängen zu allen Märkten der Welt, seit dem Fall des Eisernen Vorhangs auch der Länder der früheren Sowjetunion. Von dieser Entwicklung hat während der letzten 30 Jahre keine Wirtschaft der Welt so stark profitiert wie die deutsche Wirtschaft.

Neben diesem folgenschweren Ereignis, das ja nicht nur Auswirkungen auf freie Marktzugänge, sondern sehr gravierend auch auf die Energieversorgung und die Entwicklung der Energiepreise hat, gab es schon vorher die großen Veränderungstreiber: digitale Transformation, Coronapandemie, veränderte Wertvorstellungen und Erwartungshaltungen der Generationen Y und Z an den Beruf, Brüche in den Lieferketten und einiges mehr. All diese



**Norbert Müller**  
ist geschäftsführender Inhaber des Beratungsunternehmens *aducon*.

Darüber hinaus ist er Mitglied in verschiedenen Bei- und Aufsichtsräten. Er war langjähriger Vorsitzender der Geschäftsführung von Rittal International und von 1999 bis 2010 in Personalunion CEO des Softwarehauses Eplan.

Veränderungen markieren eine unternehmerische Zeitenwende. So hat beispielsweise Corona – bezogen auf die Digitalisierung – in kürzester Zeit den Hebel zu Veränderungen von der Beliebigkeit zur radikalen Notwendigkeit umgelegt: Lockdowns, Kontaktbeschränkungen, Homeoffice und Videokonferenzen sind zu starken Beschleunigern der Digitalisierung geworden.

Mit virtuellen Team-Meetings, Business-Konferenzen, ganzen Kongressen im Online-Format machen wir Erfahrungen, die prägend bleiben werden – auch für die Nach-Corona-Zeit. Wir erkennen Alternativen zu verankerten Handlungsweisen mit Potenzialen in Zeit- und Kosteneinsparungen. Diese Entwicklung kommt den Erwartungen der angesprochenen Generationen Y und Z sehr entgegen. Gut die Hälfte dieser Jahrgänge bevorzugt eine Verschmelzung von Work und Life und das Verschwinden der strikten Trennlinie von Familie und Arbeit. Die Auswirkungen dieser Tendenz auf das Kraftfeld der Unternehmenskultur müssen sehr sorgfältig bedacht werden.

### Die (Finanz-)Führungskraft: Vom Alleinentscheider zum Coach und Moderator

Unverändert bleibt die Feststellung: Für die Unternehmenskultur mit Lust auf Veränderungen ist ausschließlich die Führungskraft verantwortlich. Nur ein verändertes Führungsverhalten durch das Vorbild Führungskraft stimuliert die Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten in der Organisation, schafft die Beseitigung von Unsicherheiten und fördert den Perspektivenwechsel. In diesem Umfeld des „New Normal“ wird der (Finanz-)Verantwortliche zum Coach, zum Moderator, Motivator, Mediator, bezogen auf wirkungsstarke Teamstrukturen auch zum Facilitator. Er bzw. sie behält als Navigator die Verantwortung für die Zielsteuerung, Zielkontrolle und Zielerreichung. Außerdem gilt: Wer führt, der ist und bleibt Visionär für das Unternehmen.

In dem so definierten Führungsverständnis des Moderators oder Coaches mag man einen Machtverlust erkennen. Es darf aber unter keinen Umständen einen Verantwortungs- bzw. Kontrollverlust bedeuten. Zu „New Normal“ gehört auch, dass die Entscheidungsprozesse viel weniger hierarchiebasierend und damit deutlich stärker teambasierend, das heißt in interdisziplinären und interfunktionellen Teams, erarbeitet werden. Sie sind damit datenbasierter, Kompetenz-vielfältiger und Umsetzungswahrscheinlicher. Auch im neuen Führungsverständnis gehören zu den zentralen Führungsaufgaben:

#### 1. Nachhaltigkeit

konkretisiert durch die drei Schwerpunkte

##### Ökonomie

im Sinne der langfristigen Erfolgssicherung und des verantwortungsbewussten Handelns

##### Ökologie

bezogen auf umweltfreundliche Maßnahmen wie das Ziel der CO<sub>2</sub>-Neutralität, Energieeffizienz und umweltschonenden Materialien

##### Soziales

kurz: ein würdiges Leben und auch Arbeiten der Menschen, Gerechtigkeit und generationenübergreifende Verantwortung

#### 2. Krisen-Resilienz

- finanzielle Stabilität
- organisatorische Flexibilität
- entwicklungstechnische Kreativität (Innovationen)
- kürzeste Prozessketten mit risikominimierten Prozessschritten (Agilität)

#### 3. Veränderungsbereitschaft

- offene Kommunikation
- Feedback-Kultur
- Eigenverantwortung
- kontinuierliche Weiterbildung

Zusammengefasst: eine proaktive Gegenwartsgestaltung und erfolgreiche Zukunftssicherung.

### Digital Leadership bedeutet Bottom-up-Führung

In der „vor-digitalen Zeit“ behielt die Führung den Überblick auf der Basis von vielen Einzel- bzw. Abteilungsberichten. Die Herausforderung war, die richtigen Informationen strukturiert und aufgabenspezifisch an die richtigen Stellen „top down“ zu leiten. Oftmals wurde dieser Informationsfluss schon im Mittelmanagement gebremst. Das ist in der heutigen „end-to-end“-digitalisierten Unternehmens- bzw. Geschäftswelt komplett umgekehrt: Daten sind der neue, für alle strategischen Entscheidungen wichtigste Rohstoff. Die Schnelligkeit ihrer ergebnisstrukturierten und strategisch bewerteten Aufbereitung und Weiterleitung – bottom-up – sind zur Herausforderung für agile und damit wettbewerbsentscheidende Entscheidungen geworden.

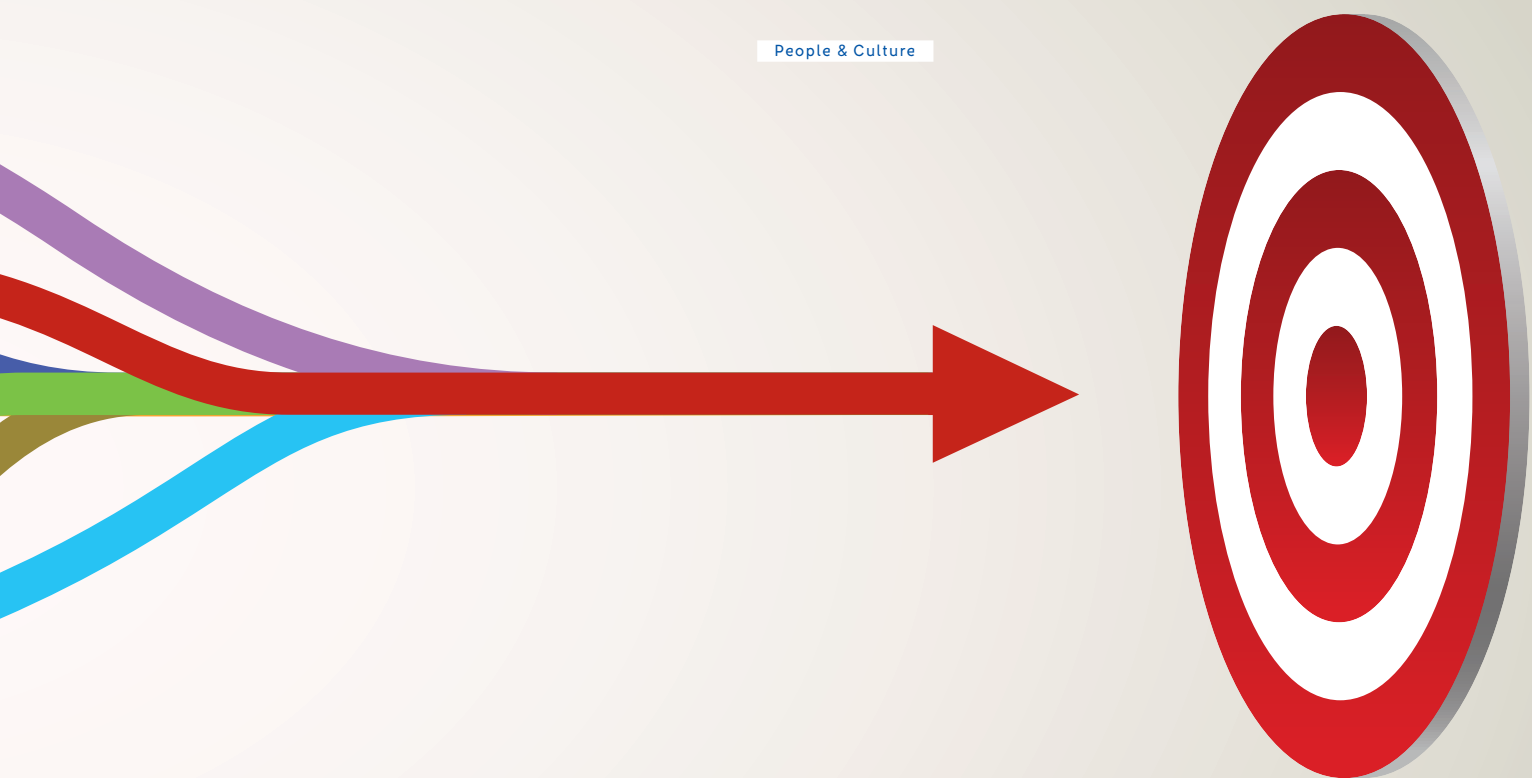
Den ersten Zugang zu den entscheidungsrelevanten Informationen haben in digitalisierten Organisationen die prozessverantwortlichen Teams. Damit verlagert sich das sogenannte Informationsmonopol zunächst von der Top-ebene in die Basisebenen. Das Echtzeitwissen ist ja immer da, wo die Daten anfallen. Entscheidend sind die Qualität und die Aussagekraft dieser Informationen. Letztendlich geht es um den größtmöglichen Nutzen der in den digitalen Prozessen anfallenden riesigen Datenmengen. Für die Datentransformation bottom-up zur Top Line haben die Informationsstränge, ihre Aussagefähigkeit und das Tempo ihrer Verfügbarkeit größte Bedeutung. Je präziser diese Informationen auf die zu treffenden Entscheidungen ausgerichtet sind und je zeitnaher sie vorliegen, desto agiler und ergebniswirksamer kann die Führung entscheiden und handeln.

Dies ist insbesondere in Zeiten extremer Inflationsraten bzw. von Kostenexplosionen bei den Rohstoffen, den Energiekosten und auch der Frachtraten unverzichtbar. Jede ungenutzte Zeiteinheit zwischen dem höheren Preis auf der Beschaffungsseite und der Weitergabe dieser Mehrkosten in den Verkaufspreisen bedeutet Ergebnisverluste. Besser kann die Notwendigkeit einer agilen Organisation mit durchgängig vernetzten Datenflüssen nicht begründet werden.

### Der CFO im Zentrum von Digital Leadership

Unzweifelhaft ist gerade auch die Position des CFOs spätestens seit Industrie 4.0 und der dargestellten Veränderungen des Digital Leadership wesentlicher Teil des Wandels in der Führungskultur. Kennzeichnend ist die Ergänzung von „Rückblick“ verstärkt zum „Ausblick“: Nicht nur Vergangenheitsbetrachtung und -bewertung, vor allem auch „Zukunftsermöglichung“. Es steht außer Zweifel, dass eine sorgfältige Analyse der Vergangenheit für die Weichenstellung in die Zukunft für den CFO unverzichtbar ist. Ebenso unbestreitbar gehören ein effektives Risikomanagement, ein zuverlässiges Rechnungswesen, eine fundierte Finanzplanung, ja, letztlich die Aufbereitung und Dokumentation aller Zahlen des Unternehmens zu den Standards der CFO Verantwortung. Aber alle aufgezeigten Veränderungen und Herausforderungen verdeutlichen eines: Die Herausforderungen für die Führung insgesamt sind deutlich komplexer geworden.

Es geht darum, aus der Digitalisierung Wettbewerbsvorteile zu gewinnen, es geht um Krisenfestigkeit und damit die Stärkung der Resilienz und es geht um die datengestützte Zukunftsstrategie. Damit rückt die Position des CFOs aus dem früher etwas „isolierten“ oder von der restlichen Führung „losgelösten“ Status mitten



in das Zentrum von Digital Leadership. Das kann veränderte Eigenschaften und Kompetenzen bedeuten. Im Ergebnis dieser Betrachtung steht jedenfalls ein verändertes Engagement: Neben der betriebswirtschaftlichen Kompetenz gewinnt die soziale Kompetenz, die Fähigkeit überzeugender Kommunikation an Gewicht. Der CFO wird verstärkt zum Sparringspartner des CEOs und der weiteren Mitglieder des C-Levels. Er wird ganz wesentlich Mitgestalter der Unternehmenskultur und er sollte Impulsgeber in den Innovations- und Verbesserungsprozessen sein.

Zusammengefasst kennzeichnet der Begriff der Ambidextrie am besten die neue Definition der CFO-Führungsverantwortung<sup>1</sup>: Beidhändig arbeiten, einerseits die Finanzen steuern und verantworten, andererseits die aktive Beteiligung am Digital Leadership und damit der Ausrichtung der Unternehmenskultur zu einer „winning culture“ mit leidenschaftlichem Siegeswillen, einer effizienten Teamarbeit, agilen und flexiblen Prozessstrukturen. Kurz: Proaktiv an den Fähigkeiten mitzuwirken, um die Wettbewerbe zu gewinnen.

### Was bedeutet das konkret für den CFO?

Fünf Handlungsempfehlungen für den CFO ergeben sich aus dem skizzierten Spannungsfeld:

1. Mit kräftigen Motivationsimpulsen zur Entwicklung der Unternehmenskultur zu einer „winning culture“ mit leidenschaftlichem Siegeswillen beitragen.
2. Als Dirigent eines breit aufgestellten Project Team Ensembles strategische Entscheidungen zielgenauer ausrichten.
3. Als Key Player „Nachhaltigkeit“ fördern und sichern.
4. Treiber der Nutzung von Digitalisierung sein.
5. Mit zielkonformen Big-Data-Analysen das Potenzial der Datennutzung deutlich stärker ausschöpfen. ■

<sup>1</sup> Vgl. etwa Weibler, Ambidextre Führung, 2018, <https://fmos.link/17979> (Abruf: 24.07.2022).