



BE USEFUL

Finance Business Partner,
den das Business braucht

Viktor Mendel

BE USEFUL

*Vom Controller zum Business Partner,
den das Business wirklich braucht*

Warum dieses Buch und warum dieser Titel

Als ich zum ersten Mal ein Bild von Arnold Schwarzenegger sah, war ich noch ein Kind. Nicht als Schauspieler, sondern als Bodybuilder. Sondern als Bodybuilder. Als jemand, der es durch pure Willenskraft und bedingungslosen Einsatz aus einem kleinen Dorf in der Steiermark zum mehrfachen Mr. Olympia, zum Hollywood-Star und schließlich zum Gouverneur von Kalifornien geschafft hat.

Schwarzenegger ist seit meiner Kindheit ein Vorbild. Nicht, weil ich Bodybuilder werden wollte, sondern weil er etwas verkörpert, das mich bis heute fasziniert: die Verbindung von Disziplin, Klarheit und dem aufrichtigen Wunsch, nützlich zu sein. Für andere. Für ein Unternehmen. Für eine Gesellschaft.

Als er 2023 sein Buch „Be Useful“ veröffentlichte, in dem er sieben Lebensregeln aus seinem außergewöhnlichen Leben präsentiert, war ich sofort gefesselt. Nicht von den sieben Regeln allein. Sondern von der Haltung, die dahintersteckt. „Be Useful“. Sei nützlich. Tu Dinge, die einen Unterschied machen. Für andere, nicht nur für dich.

Dieser Gedanke hat mich nicht losgelassen. Er fasst zusammen, was ich in 25 Jahren Karriere im Finanzbereich gelernt habe und in diesem Buch weitergeben möchte.

Wer weiß, vielleicht habe ich eines Tages auch das Glück, Arnold Schwarzenegger persönlich kennenzulernen.

Be Useful. Zwei Wörter. Eine Lebensphilosophie. Und das präziseste Bild eines großen Business Partners, das ich kenne.

Ich habe mir Schwarzeneggers Titel als Inspiration für mein eigenes Buch genommen. Nicht, weil ich seine Geschichte neu erzählen möchte, das hat er selbst besser gemacht, als ich es je könnte, sondern weil dieser Titel auch für unsere Welt gilt. Sondern weil dieser Titel auch für unsere Welt gilt. Die Welt der Controller, der CFOs, der Finance Business Partner.

Auch hier geht es darum, nützlich zu sein. Nicht als reiner Zahlenlieferant. Nicht als Kontrollinstanz. Sondern als echter Partner. Als jemand, der dabei hilft, bessere Entscheidungen zu treffen. Der Orientierung gibt, wenn alles komplex wird. Jemand, der die Geschichte erzählt, die jemand hören muss, auch wenn sie unbequem ist.

Wer ich bin und warum ich dieses Buch schreibe

Meine Karriere begann als Beteiligungscontroller bei der WMF AG. Später wurde ich CFO eines mittelständischen Unternehmens mit einem Umsatz von rund 100 Millionen Euro. Danach war ich als Vice President Controlling tätig und verantwortlich für ein internationales Business von rund einer Milliarde Euro. Seit einigen Jahren bin ich als Berater, Trainer und Autor tätig und gebe das Wissen, das ich auf diesem Weg gesammelt habe, weiter.

Ein Teil dieses Wissens ist in meinem ersten Buch „Kompetenzentwicklung im Controlling“ enthalten, das 2026 in zweiter Auflage erschienen ist. Es steckt in meinem Podcast „Nice to know for CFO“, in dem ich regelmäßig mit erfahrenen Finance-Führungskräften spreche. Und es steckt in diesem Buch.

Ich praktiziere seit über 35 Jahren Karate, trage den dritten Dan und somit den schwarzen Gürtel. Was mich der Kampfsport gelehrt hat – Fleiß, Ausdauer, Präzision und die permanente Bereitschaft zur Weiterentwicklung – habe ich auch auf mein Berufsleben übertragen. Das ist kein Zufall. Es ist eine Haltung.

Was dich in diesem Buch erwartet

Dieses Buch folgt meiner eigenen Reise. Es erzählt von den ersten unsicheren Jahren als Controller, der zwar Zahlen lieferte, aber keinen Einfluss hatte. Über die lang-

same Erkenntnis, was wirklich zählt. Bis hin zu dem Moment, in dem ich verstand: Finance ist keine Funktion. Finance ist eine Haltung.

Jedes Kapitel ist eine Lektion. Jede Lektion enthält eine persönliche Geschichte, eine Erkenntnis und eine konkrete Übertragung in deine Praxis. Das Buch ist bewusst kurz gehalten, ich respektiere deine Zeit. Aber die Lektionen sind dicht. Lies langsam.

Am Ende des Buches findest du einen Ausblick auf das Zertifikatsseminar „Black Belt in Finance Business Partnering“, mit dem ich diese Reise für diejenigen vertiefe, die tiefer gehen wollen. Doch dazu später mehr. Zunächst kommt das Buch.

Be Useful. Jeden Tag. In jedem Gespräch. Mit jeder Analyse. Das ist der Maßstab, an dem ich meine Arbeit messe. Und der Maßstab, den ich dir empfehle.

Tell the Story

Tell the Story.

Ich höre diesen Satz noch heute. Mein Chef bei der WMF AG sagte ihn regelmäßig. Sachlich, direkt, beinahe beiläufig. Als ob es das Selbstverständlichste der Welt wäre. Für mich war es das nicht.

Ich war Beteiligungscontroller. Ich konnte Tabellen erstellen, Abweichungen analysieren und Forecasts modellieren. Ich konnte dir sagen, warum die EBIT-Marge um 1,3 Prozentpunkte gefallen war. Was ich nicht konnte: Es jemandem erklären, dem es wirklich wichtig war. Jemandem, der keine Freude an Excel-Tabellen hatte. Jemandem, der Entscheidungen treffen musste.

Erzähle die Geschichte. Was meinte er damit eigentlich?

Das Missverständnis, das ich lange mit mir trug

Lange dachte ich, gute Arbeit spreche für sich selbst. Wenn die Analyse stimmt, die Zahlen korrekt sind und die Folie vollständig ist, dann ist der Job getan. So denken viele Controller. Vielleicht auch deiner.

Es ist falsch.

Nicht, weil die Analyse unwichtig wäre. Sie ist essenziell. Aber sie ist nicht das Produkt. Das Produkt ist die Entscheidung, die jemand danach trifft. Für diese Entscheidung braucht es keine perfekte Tabelle. Es braucht eine Geschichte.

Eine Geschichte hat einen Anfang: Wo stehen wir? Eine Mitte: Was ist passiert und warum? Und ein Ende: Was sollten wir jetzt tun?

Das klingt einfach. Es ist es jedoch nicht.

Die Jahre, in denen ich es nicht verstand

Ich ließ mir Zeit. Mehr Zeit, als mir lieb war.

Bei der WMF hörte ich diesen Satz. Ich nickte. Ich dachte, ich verstehe. In Meetings präsentierte ich weiterhin meine Zahlen: sorgfältig, vollständig und korrekt. Und ich bemerkte, wie die Augen wanderten. Wie Gespräche nach meiner Präsentation woanders hingingen. Wie Entscheidungen getroffen wurden, ohne dass meine Analyse wirklich berücksichtigt wurde.

Das hat mich frustriert. Und gleichzeitig hat es mich neugierig gemacht. Was machen die anderen anders?

Ich fing an zu beobachten. Nicht analysieren, sondern beobachten. Wer hatte Einfluss in Meetings? Wer wurde gehört? Was genau sagten diese Menschen, das ich nicht sagte?

Die Antwort war überraschend einfach: Sie redeten nicht über Zahlen. Sie redeten über Konsequenzen. Über Menschen. Über das Unternehmen als lebendiges System. Die Zahlen waren nur der Beweis, den sie gelegentlich heranzogen, aber nicht die Hauptdarsteller.

► **Zahlen sind Belege. Keine Argumente. Den Unterschied zu kennen, verändert alles.**

Der Moment, in dem es Klick machte

Das war in meiner zweiten Station. Ich war CFO eines mittelständischen Unternehmens mit einem Umsatz von etwa 100 Millionen Euro. Verantwortung. Sichtbarkeit. Druck.

Wir hatten ein schwieriges Quartal. Die Zahlen lagen vor mir, ich kannte jeden Treiber, jede Abweichung. Der Geschäftsführer bat mich um eine kurze Einschätzung, fünf Minuten vor dem gesamten Führungskreis.

Ich hätte meine Folie zeigen können. Ich hätte die Abweichungsanalyse aufrufen und Punkt für Punkt durchgehen können. Ich hätte sachlich, korrekt und vollständig informiert.

Stattdessen schloss ich den Laptop.

Und ich erzählte eine Geschichte. Ich erzählte, was in diesem Quartal wirklich passiert war. Nicht als Zahlenreihe,

sondern als Narrativ: ein Markt, der sich schneller verändert hatte, als wir antizipiert hatten. Eine gut gemeinte Entscheidung, die wir gemeinsam getroffen hatten, wurde zu langsam umgesetzt. Und was das für die nächsten drei Monate bedeutete.

Der Raum war still. Nicht unangenehm still, sondern aufmerksam still.

Danach kamen drei Kollegen auf mich zu. Nicht, um die Zahlen zu diskutieren. Sondern um weiterzumachen. Um zu entscheiden.

Das war der Moment.

Was Tell the Story wirklich bedeutet

Es geht nicht ums Erzählen. Es geht ums Verstehen.

Wer eine Geschichte erzählen möchte, muss zunächst verstehen, was wirklich passiert ist. Nicht nur, was die Zahlen zeigen, sondern auch, warum. Was die Menschen dahinter bewegt hat. Welche Entscheidungen zu welchen Ergebnissen geführt haben. Und was das für die Zukunft bedeutet.

Das setzt etwas voraus, das in keinem Finance-Studium gelehrt wird. Neugier auf das Business. Echtes Interesse an den Menschen, die es führen. Die Bereitschaft, Fragen zu stellen, auch unbequeme.

Ich hatte dieses Interesse immer. Aber ich hatte gelernt, es zu unterdrücken. Controller fragen nicht nach dem

Warum hinter dem Warum. Controller liefern Antworten. So lautete die unausgesprochene Regel.

Das Aufbrechen dieser Regel war der Beginn meiner Transformation.

Was dich das kostet und was es dir gibt

Es kostet Mut. Die Komfortzone des Controllers ist die Tabelle. Dort bist du sicher. Solange die Formel stimmt, kannst du dort nicht falsch liegen.

Eine Geschichte kann jedoch falsch sein. Sie kann angezweifelt werden. Sie macht dich angreifbar. Das ist unangenehm. Aber genau dort entsteht echter Einfluss.

Was du dafür bekommst: Du wirst gehört. Du wirst gebraucht. Nicht als Datenproduzent, sondern als Gesprächspartner. Als jemand, der dabei hilft, Komplexität zu ordnen und Entscheidungen zu erleichtern.

Du wirst – und das ist das Ziel dieses ganzen Buches – **useful**.

DIE LEKTION AUS KAPITEL 1

Zahlen erklären nicht sich selbst. Das tust du. Und wie du es tust, entscheidet darüber, ob man dir wirklich zuhört.

• PRAXISTRANSFER

Nimm die nächste Analyse oder das nächste Meeting, das du vorbereiten musst. Schreibe, bevor du auch nur eine Folie öffnest, drei Sätze:

1. Was ist die eine Sache, die mein Gegenüber verstehen soll?
2. Was hat zu dieser Situation geführt?
3. Was sollte als Nächstes passieren und warum?

Das ist deine Geschichte. Alles andere sind Beweise.

– Ende Kapitel 1 –

Zahlen sind nur der Anfang

Die Zahlen lügen nicht. Aber sie sagen auch nie die ganze Wahrheit.

In meiner Karriere habe ich einen Satz besonders von Nicht-Finance-Kollegen oft gehört: „Das sind doch nur Zahlen.“ Damit war meist gemeint: „Das ist doch nicht so wichtig.“ Oder: „Das sagt uns nicht, was wir wirklich wissen müssen.“

Anfangs war ich beleidigt. Dann wurde ich nachdenklich. Schließlich verstand ich, dass sie Recht hatten.

Zahlen ohne Kontext sind bedeutungslos. Zahlen ohne Interpretation sind stumm. Zahlen ohne Verbindung zum echten Leben eines Unternehmens – zu seinen Menschen, seinen Entscheidungen, seinen Ambitionen – sind bestenfalls Dekoration.

Das mag ketzerisch klingen für jemanden, der seit Jahrzehnten im Controlling arbeitet. Es ist es nicht. Es ist die tiefste Wahrheit unseres Berufs.

Was Zahlen können und was nicht

Zahlen können messen. Das ist ihre Stärke. Sie können präzise festhalten, was war. Sie können Trends sichtbar machen. Sie können Muster aufdecken, die dem menschlichen Auge verborgen bleiben.

Was sie nicht können: Sie können nicht erklären, warum jemand eine Entscheidung getroffen hat. Warum ein Vertriebsleiter in einer Region besonders erfolgreich ist. Oder warum ein Produkt trotz schwacher Zahlen strategisch unverzichtbar ist. Oder warum ein Team, das auf dem Papier gut performt, kurz vor der Erschöpfung steht.

All das liegt hinter den Zahlen. Und genau dort beginnt die Arbeit des Business Partners.

► Der Controller sieht, was die Zahlen zeigen. Der Business Partner versteht, was dahintersteckt.

Meine Erfahrung mit den Grenzen der Daten

Während meiner Zeit als Beteiligungscontroller bei der WMF AG hatte ich Zugang zu den Zahlen vieler Tochtergesellschaften. Ich analysierte Margen, Cashflows und Investitionen. Ich war gut darin.

Doch ich erinnere mich an eine Beteiligung, die mich über Monate hinweg beschäftigte. Die Zahlen sahen durchwachsen aus, nicht schlecht, aber auch nicht gut. Es

war kein klares Bild erkennbar. Meine Analysen drehten sich im Kreis.

Dann fuhr ich hin. Ich verbrachte zwei Tage vor Ort. Ich sprach mit dem Geschäftsführer, dem Vertriebsleiter und zwei Produktionsmitarbeitern.

Ich verstand innerhalb von Stunden, was mir Monate der Tabellenarbeit nicht gezeigt hatten. Das Unternehmen steckte mitten in einem stillen kulturellen Wandel. Eine neue Führungsgeneration verdrängte langsam die alte. Die dadurch entstehende Unsicherheit machte sich in den Zahlen bemerkbar, nicht als explizite Position, sondern als diffuse Bremse überall.

Das war in keinem KPI zu sehen. Es war aber entscheidend. Und es veränderte die Empfehlung, die ich anschließend gab, fundamental.

Das Dreieck des Verstehens

Im Laufe der Jahre habe ich ein Modell entwickelt, das ich „Dreieck des Verstehens“ nenne. Es besteht aus drei Ebenen, die ein Business Partner stets im Blick haben muss.

Ebene 1: Die Daten. Was zeigen die Zahlen? Welche Trends, welche Abweichungen, welche Muster?

Ebene 2: Der Kontext. Was passiert gerade im Unternehmen, im Markt, im Team? Welche Entscheidungen wurden zuletzt getroffen? Was ist in Bewegung?

Ebene 3: Die Implikation. Was bedeutet das alles für die Zukunft? Was sollte entschieden werden und wer muss daran beteiligt sein?

Wer nur auf Ebene 1 arbeitet, ist ein Reporter. Wer hingegen alle drei Ebenen beherrscht, ist ein Partner.

► **Daten sind der Eintrittspreis. Kontext und Implikation sind das Produkt.**

Warum viele Controller nicht weiterkommen

Im Laufe meiner Karriere habe ich viele talentierte Finance-Profis kennengelernt, die auf der Stelle traten. Technisch exzellent. Analytisch brillant. Und trotzdem ohne Einfluss.

Der Grund war fast immer derselbe: Sie blieben auf Ebene 1, lieferten Zahlen und warteten darauf, dass jemand sie fragt. Sie warteten darauf, dass jemand sie fragte. Sie sahen ihre Rolle als reaktiv, als Antwortgeber, nicht als Fragesteller.

Das Business braucht aber Fragesteller. Menschen, die nicht warten, bis ein Problem in der GuV auftaucht, sondern es bereits erkennen, wenn es noch Thema am Kaffeautomaten ist.

Diese Haltung lässt sich lernen. Es ist keine Frage der Persönlichkeit. Sie ist eine Kompetenzfrage.

Die Kraft des Warums

Als ich noch Vice President Controlling war, wollte ich meinem Finance-Team eine Gewohnheit beibringen. Frage immer zuerst nach dem „Warum“, bevor du das „Was“ erklärst.

Nicht: „Der Umsatz ist um 8 % gefallen.“ Sondern: Warum ist der Umsatz um 8 % gefallen? Und was können wir daraus schließen?

Das klingt trivial. Es ist jedoch eine Revolution im Denken. Denn die Antwort auf das „Warum“ liegt selten in den Daten, sie liegt im Gespräch. Im Zuhören. Im Interesse an den Menschen hinter den Zahlen.

Finance-Profis, die diese Haltung verinnerlichen, werden zu den wertvollsten Personen im Raum – nicht trotz, sondern wegen ihrer Zahlen-Expertise. Nicht trotz, sondern wegen ihrer Zahlen-Expertise. Wegen ihr. Denn sie sind die Einzigen, die sowohl das quantitative Fundament als auch die qualitative Tiefe beherrschen.

• DIE LEKTION AUS KAPITEL 2

Die Qualität deiner Arbeit misst sich nicht an der Genauigkeit deiner Zahlen, sondern an der Qualität der Entscheidungen, die danach getroffen werden.

• PRAXISTRANSFER

Nimm eine Analyse, die du gerade erstellst oder kürzlich erstellt hast. Stelle dir dazu drei Fragen:

1. Warum sind die Zahlen so, wie sie sind? (Suche mindestens drei Gründe.)
2. Was weißt du über den Kontext, das nicht in den Daten steht?
3. Was würdest du dem Entscheider empfehlen und warum?

Schreibe die Antworten auf. Vergleiche sie anschließend mit dem, was du ursprünglich präsentieren wolltest. Der Unterschied zeigt dir den Weg, den du noch gehen kannst.

— Ende Kapitel 2 —

Die Haltung entscheidet

Technik ist wichtig. Aber Charakter ist alles.

Ich praktiziere seit über 35 Jahren Karate. Nicht als Hobby im klassischen Sinn, eher als Teil meiner Identität. Der dritte Dan, den ich heute trage, ist nicht das Ergebnis von Talent. Er ist das Ergebnis von Fleiß, Ausdauer, Präzision und einem Prinzip, das ich im Dojo gelernt und im Berufsleben nie vergessen habe:

Technik kann man lehren. Haltung muss man entwickeln.

Im Karate nennen wir das Zanshin, die fortdauernde Aufmerksamkeit. Den Zustand, in dem man wach ist, präsent ist, bereit ist. Nicht angespannt, aber nicht entspannt. Aktiv in der Ruhe.

Der beste Business Partner, den ich je erlebt habe, hatte genau dieses Zanshin. Er trat in jeden Raum, als würde er ihn bereits kennen. Er hörte zu, als wäre jeder Satz wichtig. Er stellte Fragen, die niemand sonst gestellt hätte. Und er tat all das ohne Ego, nur mit dem aufrichtigen Wunsch, nützlich zu sein.

Was Haltung im Business bedeutet

Haltung ist nicht gleichzusetzen mit Körpersprache. Haltung ist auch keine Selbstdarstellung. Haltung ist die innere Grundüberzeugung, aus der heraus du handelst.

Die Haltung des klassischen Controllers lautet: „Ich liefere Zahlen.“ Der Rest ist nicht meine Aufgabe.“

Die Haltung des Business Partners lautet dagegen: „Ich bin hier, um zu helfen.“ Um zu verstehen. Um nützlich zu sein. Ich frage, bevor ich antworte. Ich höre zu, bevor ich spreche. Ich denke mit, bevor ich präsentiere.

Das ist kein semantischer Unterschied. Es ist ein fundamentaler Unterschied in der Art, wie du arbeitest, kommunizierst und Einfluss nimmst.

Beobachten, Fragen, Helfen

Ich habe früh gemerkt, dass ich drei Dinge besonders gut kann und gerne tue: beobachten, Fragen stellen und anderen helfen. Das klingt unspektakulär. Es ist jedoch mein größtes Kapital.

Beobachten: Ich sitze in Meetings und höre nicht nur auf das, was gesagt wird. Ich beobachte auch, was nicht gesagt wird. Wer schweigt, wenn ein Thema aufkommt? Wer die Augen verdreht. Wer nickt, obwohl er eigentlich anderer Meinung ist. Diese Signale sind oft wichtiger als die Worte selbst.

Fragen stellen: Die meisten Menschen stellen zu wenige Fragen. Aus Angst, dumm zu wirken. Oder aus Ungeduld. Oder aus dem Reflex, lieber zu reden als zuzuhören. Ich habe jedoch gelernt, dass eine gute Frage die beste Reaktion auf fast jede Situation ist, eine echte Frage, die ich selbst nicht beantworten kann.

Helfen: Das ist der Kern von allem. Wer wirklich helfen will, denkt zuerst an das Gegenüber und nicht nur an die zu erbringende Leistung. Was braucht diese Person? Was würde ihr Leben leichter machen? Was hilft ihr, eine bessere Entscheidung zu treffen?

► Service-Orientierung ist keine Schwäche. Sie ist die Quelle von Einfluss.

Das Karate-Prinzip der Gürtelstufen

Im Karate gibt es ein System von Gürtelstufen, das die Entwicklung sichtbar macht. Es reicht vom weißen Gürtel für Anfänger bis zum schwarzen Gürtel für Fortgeschrittene. Was viele jedoch nicht wissen: Der schwarze Gürtel ist nicht das Ziel. Er ist der Beginn.

Mit dem schwarzen Gürtel hört die Ausbildung nicht auf, sondern sie beginnt erst. Man beginnt zu verstehen, wie viel man noch nicht weiß. Man wird bescheidener, neugieriger und lernbereiter. Der erste Dan öffnet die Tür. Der dritte Dan, den ich heute trage, bedeutet vor allem eines: Ich lerne noch.

So ist es auch im Berufsleben. Die Karriereleiter zu erklimmen, ist nicht das Ziel. Die Fähigkeit, kontinuierlich besser zu werden, für sich selbst und für andere, das ist das Ziel. Ein Business Partner ist nie fertig. Er ist permanent in Entwicklung.

Warum viele scheitern, obwohl sie alles richtig machen

Ich kenne Finanzprofis, die alle richtigen Kurse absolviert haben. Die die neuesten Tools beherrschen. Die ihre Präsentationen optimiert haben. Und trotzdem werden sie nicht als Business Partner wahrgenommen.

Woran liegt das? Fast immer an der Haltung.

Sie wirken wie Experten, die Lösungen verkaufen wollen. Nicht wie Partner, die Probleme verstehen wollen. Dieser Unterschied ist subtil und gleichzeitig alles.

Ein Experte kommt mit Antworten. Ein Partner kommt mit Neugier. Ein Experte demonstriert Kompetenz. Ein Partner schafft Vertrauen. Ein Experte hat immer Recht. Ein Partner findet gemeinsam das Richtige.

Haltung lässt sich nicht vortäuschen. Nicht auf Dauer. Menschen spüren, ob jemand wirklich helfen will oder nur gut dastehen will.

• DIE LEKTION AUS KAPITEL 3

***Werkzeuge machen dich fähig.
Haltung macht dich wertvoll.
Wer nur die Technik beherrscht,
ist ersetzbar. Wer die richtige
Haltung hat, ist unverzichtbar.***

• PRAXISTRANSFER

Reflektiere nach jedem bedeutenden Meeting diese Woche:

1. Bin ich mit Neugier oder mit Antworten in dieses Gespräch gegangen?
2. Habe ich mehr geredet oder mehr zugehört?
3. Was hätte ich fragen können, was ich nicht gefragt habe?

Keine Bewertung, nur Beobachtung. Die Beobachtung ist der erste Schritt zur Veränderung.

— Ende Kapitel 3 —

Fragen stellen, die zählen

Wer fragt, führt. Wer antwortet, folgt.

Es gibt eine Eigenschaft, die alle erfolgreichen Geschäftspartner gemeinsam haben, unabhängig von Branche, Unternehmen oder Karrierestufe: Sie stellen die besseren Fragen als alle anderen im Raum.

Nicht mehr Fragen. Bessere Fragen.

Viele Finance-Profis stellen Fragen, um Informationen zu sammeln. „Wie hoch war der Umsatz im letzten Quartal?“ Das ist eine transaktionale Frage. Sie holt Daten ab. Sie schafft jedoch keine Verbindung, kein Verständnis und keine Zusammenarbeit.

Große Business Partner hingegen stellen Fragen, die zum Denken anregen. Was hat dich am letzten Quartal am meisten überrascht, positiv oder negativ? Das ist eine strategische Frage. Sie öffnet ein Gespräch. Sie zeigt Interesse. Sie liefert Informationen, die du nirgendwo anders erhältst.

Die drei Arten von Fragen

Im Laufe meiner Karriere habe ich gelernt, drei Arten von Fragen zu unterscheiden:

Informationsfragen dienen der Faktenerhebung. Sie sind notwendig, aber sie sind nur der Anfang. Wie viele Einheiten wurden produziert? Welches Budget steht zur Verfügung?

Verständnisfragen gehen tiefer. Sie erforschen das „Warum“ hinter dem „Was“. Warum haben wir uns damals für diese Strategie entschieden? Was hat sich seitdem verändert? Welche Annahmen lagen dieser Entscheidung zugrunde?

Zukunftsfragen hingegen öffnen den Blick nach vorne. Was wäre, wenn wir uns für Option B entschieden hätten? Was müsste passieren, damit dieses Szenario realistisch wird? Wer müsste an dieser Entscheidung beteiligt sein?

Wer alle drei Arten souverän einsetzt, führt Gespräche im besten Sinne des Wortes: Er gibt ihnen Richtung und Tiefe.

► Eine gute Frage ist wertvoller als zehn Antworten.

Stakeholder wirklich verstehen

Als ich zum Vice President ernannt wurde, gehörte es zu meinen ersten Amtshandlungen, mit allen wichtigen Stakeholdern einzeln zu sprechen. Ohne Agenda, ohne Präsentation. Nur Fragen.

- Was ist Ihre größte Herausforderung gerade?
- Was würden Sie anders machen, wenn Sie könnten?
- Was brauchen Sie von Finance, das Sie bisher nicht bekommen haben?

Die Antworten haben mich mehr gelehrt als jede Analyse. Ich verstand innerhalb weniger Wochen, wo der echte Schmerz lag. Wo die Frustration saß. Wo Potenzial brach lag.

So konnte ich mein Team neu ausrichten, nicht auf Basis von Strategiepräsentationen, sondern auf Basis echter Bedürfnisse. Das ist Stakeholder-Management in seiner reinsten Form: nicht verwalten, sondern verstehen.

Die Kunst des aktiven Zuhörens

Fragen zu stellen ist nur die halbe Miete. Die andere Hälfte ist zuhören. Wirklich zuhören.

Die meisten Menschen hören nur zu, um anschließend antworten zu können. Nicht, um zu verstehen.

Beim aktiven Zuhören hörst du, was gesagt wird. Du bemerkst auch, was nicht gesagt wird. Du merkst, wenn jemand ausweicht. Du spürst, wenn ein Thema Unbehagen

auslöst. Und du verfolgst diese Signale mit Neugier, nicht mit Druck.

In einem Gespräch mit einem Vertriebsleiter habe ich einmal gemerkt, dass er bei einem bestimmten Produkt immer kurz zögerte, bevor er antwortete. Ich habe nachgefragt. Es stellte sich heraus, dass er intern seit Monaten gegen eine Entscheidung kämpfte, von der er wusste, dass sie falsch war, aber er hatte keine Daten, um seine Intuition zu belegen. Ich half ihm, die Daten zu finden. Wir haben die Entscheidung gemeinsam revidiert.

Das wäre nicht passiert, wenn ich nur an der Oberfläche geblieben wäre.

Vertrauen durch Fragen aufbauen

Gute Fragen bewirken noch etwas anderes: Sie bauen Vertrauen auf.

Wenn jemand merkt, dass du wirklich verstehen willst und nicht nur Informationen sammeln oder deinen Job machen willst, dann öffnet sich etwas. Menschen teilen mehr. Sie laden dich früher ins Gespräch ein. Sie kommen proaktiv auf dich zu.

Das ist der Punkt, an dem du vom Controller zum Business Partner wirst. Nicht offiziell, nicht durch Beförderung, sondern in den Köpfen der Menschen, mit denen du arbeitest.

Ich erinnere mich an einen Kollegen, der einmal zu mir sagte: „Du bist der einzige Finance-Mensch, dem ich vertraue und von meinen echten Problemen erzähle.“ Das war ein großes Kompliment für mich.

• DIE LEKTION AUS KAPITEL 4

Kontrolle über ein Gespräch entsteht nicht dadurch, dass du viel weißt. Sie entsteht dadurch, dass du die richtigen Fragen stellst und den Antworten wirklich zuhörst.

• PRAXISTRANSFER

Bereite dein nächstes Stakeholder-Gespräch anders vor. Anstatt eine Agenda mit Punkten zu erstellen, die du abarbeiten willst, schreibe drei Fragen auf, die du stellen möchtest. Eine Informationsfrage, eine Verständnisfrage und eine Zukunftsfrage.

Beginne das Gespräch mit den Fragen. Höre zu. Beobachte dann, wie sich das Gespräch verändert.

— Ende Kapitel 4 —

Der schwarze Gürtel im Business

Im Geist des Anfängers gibt es viele Möglichkeiten. Im Geist des Experten gibt es nur wenige.

Der schwarze Gürtel ist das bekannteste Symbol im Kampfsport. Er steht für Meisterschaft, Disziplin und jahrelanges hartes Training.

Was die meisten nicht wissen: Der schwarze Gürtel verändert mit der Zeit seine Farbe. Im japanischen Karate-Verständnis bedeutet dies, dass der schwarze Gürtel irgendwann wieder weiß wird. Der Meister kehrt zum Anfänger zurück, aber als ein Anfänger, der weiß, was er noch nicht weiß.

Das ist die schönste Metapher für lebenslanges Lernen, die ich kenne. Und sie ist der Kern meiner Philosophie, sowohl im Sport als auch im Beruf.

Was der schwarze Gürtel im Finance wirklich bedeutet

Der schwarze Gürtel im Kampfsport erfordert bestimmte Eigenschaften, die ich mir in über 35 Jahren Karate angeeignet habe.

Fleiß: Ohne jahrelanges, konsequentes Training gibt es keinen schwarzen Gürtel. Im Business bedeutet das: Kompetenzen entwickeln, für die sich andere nicht die Zeit genommen haben. Tiefer gehen, als es von dir erwartet wird.

Ausdauer: Im Karate gibt es Tage, an denen alles wehtut, aber man geht trotzdem ins Dojo. Im Business gibt es Phasen, in denen Einfluss mühsam erkämpft werden muss. Wo Veränderungen auf Widerstand stoßen. Wo Ergebnisse auf sich warten lassen.

Präzision: Ein Karateka, der ungenau schlägt, ist wirkungslos. Ein Finance-Profi, der ungenau kommuniziert, ebenso. Präzision bedeutet nicht Perfektion, sondern Klarheit. Die richtigen Worte. Die richtigen Zahlen. Die richtige Botschaft zur richtigen Zeit.

Kontinuierliche Verbesserung: Im Karate gibt es immer etwas zu verfeinern. Im Business auch. Wer aufhört, besser zu werden, fängt an, schlechter zu werden.

Führung als Business Partner

Mit dem schwarzen Gürtel geht Verantwortung einher. Im Dojo bedeutet das, dass du dein Wissen weitergibst. Du unterrichtest. Du entwickelst andere weiter.

Im Berufsleben ist es dasselbe.

Als Vice President Controlling habe ich mein Finance-Team bewusst in zwei Rollen aufgeteilt: Analysten und Business Partner. Nicht als Hierarchie, sondern als Kompetenzmodell. Beide Rollen sind wertvoll. Beide erfordern unterschiedliche Fähigkeiten.

Die Entwicklung vom Analysten zum Business Partner ist keine Beförderung. Es ist eine Entscheidung. Die Entscheidung, mehr Verantwortung zu übernehmen. Mehr Einfluss zu suchen. Tiefer ins Business einzutauchen.

Dieses Kompetenzmodell war später die Grundlage für mein erstes Buch Kompetenzentwicklung im Controlling, das 2026 in einer zweiten Auflage mit meinen lieben Mitautoren Stephan Schöning und Eva Gold erschien.

► Wer andere entwickelt, wächst selbst am meisten. Das ist die größte Lektion der Führung.

Einfluss ohne Autorität

Einfluss ohne Autorität ist die reinste Form der Führung. Und genau das ist die Domäne des Business Partners.

Der CFO hat formale Macht. Er kann Anordnungen erteilen. Genehmigen. Er kann ablehnen.

Der Business Partner hat dagegen keine formale Macht über seine Stakeholder. Sein Einfluss entsteht durch Vertrauen, Kompetenz und die Qualität seiner Beiträge.

Das macht Business Partnering schwieriger als klassische Führung. Aber es ist auch befriedigender.

Wenn ein Vertriebsleiter sagt: „Ich will deine Meinung hören, bevor ich diese Entscheidung treffe“, dann hat der Business Partner seinen schwarzen Gürtel verdient.

Das Erbe des Kampfsports

Respekt für den Gegner, für den Partner, für das System. Im Business bedeutet das: Respekt für Stakeholder, für das Unternehmen, für den Prozess und für die Daten.

Demut bedeutet, zu wissen, dass man nie auslernt. Im Business bedeutet dies, immer wieder die Bereitschaft zu zeigen, Anfänger zu sein.

Integrität: Im Dojo gibt es keine Abkürzungen. Im Business auch nicht, wenn man langfristig erfolgreich sein will.

Diese Werte klingen nach Sonntagsrede. Sie sind gelebte Praxis, zumindest für diejenigen, die wirklich zum Business Partner werden wollen.

• DIE LEKTION AUS KAPITEL 5

Der schwarze Gürtel ist kein Ziel. Er ist der Beginn der eigentlichen Reise. Wer glaubt, angekommen zu sein, hat aufgehört zu wachsen.

• PRAXISTRANSFER

Denke an eine Person aus deinem Team oder deinem Umfeld, die du weiterentwickeln könntest.

Was könnte diese Person lernen, um ihr berufliches Leben zu verändern? Wie könntest du das möglich machen? Durch ein Gespräch? Durch eine Aufgabe? Durch ein Vorbild?

Tu es. Diese Woche.

— Ende Kapitel 5 —

Dein Kompetenzmodell

***Was du nicht beschreiben
kannst, kannst du nicht entwi-
ckeln.***

Als Vice President Controlling war ich für ein Milliarden-Business verantwortlich. Ich hatte ein Finance-Team, das technisch gut war, aber nicht das Potenzial ausschöpfte, das ich in ihm sah.

Also fragte ich mich: Was unterscheidet eigentlich einen guten Controller von einem großartigen Business Partner? Nicht in vagen Begriffen wie Kommunikation oder strategisches Denken, sondern ganz konkret. Was tut jemand, der wirklich Einfluss hat? Was tut er anders als jemand, der nur Zahlen liefert?

Diese Fragen trieben mich über Monate um. Ich beobachtete mein Team. Ich führte Gespräche mit Kollegen in anderen Unternehmen. Ich las Studien. Ich sprach mit Professoren und Beratern.

Das Ergebnis war mein Kompetenzmodell: ein strukturiertes Bild aller Fähigkeiten, die ein moderner Finance-Profi benötigt, um wirklich nützlich zu sein.

Die vier Kompetenzfelder

Das Modell gliedert sich in vier Bereiche, die zusammen das vollständige Bild eines exzellenten Business Partners ergeben.

Fachliche Kompetenz: das Fundament. Dazu gehören Finanzanalyse, Rechnungslegung, Controlling-Methoden, Planung und Forecasting. Ohne dieses Fundament bist du kein Finance-Profi. Mit ihm allein bist du nur ein Techniker.

Methodische Kompetenz: Die Werkzeuge. Datenanalyse, digitale Tools, Prozessmanagement, Projektarbeit. Die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu strukturieren und zu kommunizieren.

Soziale Kompetenz: Die Brücke. Kommunikation, Stakeholder-Management, Teamarbeit und Konfliktlösung. Die Fähigkeit, mit Menschen und nicht nur mit Zahlen zu arbeiten.

Persönliche Kompetenz ist der Kern. Sie umfasst Haltung, Resilienz, Lernbereitschaft und Selbstreflexion. Sie ist die innere Grundlage, auf der alles andere aufbaut.

► Technische Kompetenz gibt dir den Job. Soziale und persönliche Kompetenz geben dir Einfluss.

Das Ungleichgewicht der Ausbildung

Das Problem der meisten Finance-Ausbildungen, ob im Studium oder in der betrieblichen Weiterbildung, ist ein massives Ungleichgewicht: 80 % des Lerninhalts konzentrieren sich auf fachliche und methodische Kompetenz. Nur 20 % oder weniger sind für soziale und persönliche Kompetenz vorgesehen.

In der Praxis kehrt sich dieses Verhältnis um. Die größten Einfluss- und Karrierehebel liegen zu 70–80 % in sozialen und persönlichen Kompetenzen.

Das ist keine Meinung. Es ist das Ergebnis von Studien, Expertengesprächen und 25 Jahren eigener Beobachtung.

Das Modell in der Praxis

Als ich das Modell zum ersten Mal einführte, tat ich etwas, das für mich selbstverständlich war: Ich machte es transparent. Ich zeigte meinem Team, wo es in allen vier Feldern stand. Nicht als Bewertung, sondern als Landkarte.

Das hier sind deine Stärken. Das hier sind Bereiche, in denen Entwicklung möglich ist. Und das hier ist, was ich mir vorstelle, wie du in drei Jahren sein könntest, wenn du möchtest.“

Die Reaktionen waren unterschiedlich. Manche waren zunächst unsicher. Andere waren motiviert. Alle waren neugierig.

Was dann passierte, hat mich beeindruckt: Die Menschen begannen, eigenverantwortlich zu lernen. Nicht, weil ich es verlangt hatte, sondern weil sie wussten, wohin die Reise gehen konnte.

Dein persönliches Kompetenzprofil

Das Schönste an einem Kompetenzmodell ist nicht das Modell selbst. Es ist das, was entsteht, wenn du es auf dich anwendest.

Wo bist du stark? Wo bist du schwach? Was möchtest du entwickeln und was passt nicht zu dir?

Die meisten Menschen meiden diese Fragen. Sie sind unbequem. Sie zwingen zur Ehrlichkeit. Aber sie sind der einzige Weg zu wirklichem Wachstum.

Ein Business Partner braucht kein perfektes Profil. Er braucht ein klares Profil. Wer weiß, wo er steht, kann entscheiden, wohin er will.

• DIE LEKTION AUS KAPITEL 6

Entwicklung beginnt mit Klarheit. Wer nicht weiß, wo er steht, kann nicht entscheiden, wohin er will. Das Kompetenzmodell ist kein Urteil – es ist eine Landkarte.

• PRAXISTRANSFER

Beurteile dich selbst in den vier folgenden Kategorien von 1 bis 10:

1. Fachliche Kompetenz: Wie solide ist mein Finance-Fundament?
2. Methodische Kompetenz: Wie gut nutze ich Werkzeuge und Strukturen?
3. Soziale Kompetenz: Wie gut arbeite ich mit Menschen?
4. Persönliche Kompetenz: Wie gut kenne und entwickle ich mich selbst?

Wo liegt die größte Lücke? Und was wäre der erste kleine Schritt, um sie zu schließen?

— Ende Kapitel 6 —

Der CFO als Business Partner

Finance ist nicht der Wächter der Zahlen. Finance ist der Architekt der Entscheidungen.

Als ich CFO wurde, dachte ich, ich hätte mein Ziel erreicht. Ich hatte eine Führungsrolle, ein Team und eine Stimme im Unternehmen.

Doch dann merkte ich, dass das Ankommen erst der Anfang war, nicht das Ende.

Die Frage, die mich als CFO beschäftigte, war nicht: „Wie führe ich meine Abteilung?“ Es war die Frage: Wie führe ich das Unternehmen, ohne die formale Macht des CEOs?

Die Antwort auf diese Frage hat alles verändert.

Die Rolle des CFO hat sich verändert

Der klassische CFO war Hüter der Zahlen. Er stellte sicher, dass die Bücher stimmten, die Berichte fristgerecht eingingen und Risiken erkannt und gemeldet wurden. Eine wichtige Rolle. Eine notwendige Rolle.

Aber sie reicht nicht mehr.

Der moderne CFO ist strategischer Partner des CEO. Er bringt finanzielle Klarheit in strategische Diskussionen. Er stellt unbequeme Fragen, wenn die Euphorie überhandnimmt. Er zeigt Möglichkeiten auf, wenn der Pessimismus dominiert.

Er ist nicht derjenige, der einfach Ja oder Nein sagt. Er hilft dabei, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Was ich als CFO anders gemacht habe

Als ich meine Tätigkeit als CFO aufnahm, traf ich eine bewusste Entscheidung: Ich würde nie das erste Meeting mit jemandem beginnen, indem ich das Thema Finanzen anspräche.

Ich begann immer mit einer Frage: „Was beschäftigt Sie gerade am meisten?“

Nicht: „Hier sind die aktuellen Zahlen.“ Oder: „Wir müssen über das Budget sprechen.“ Sondern: Was beschäftigt Sie?

Durch diese Frage öffneten sich Türen, die ich mit keiner Präsentation geöffnet hätte. Menschen erzählten mir von Projekten, die feststeckten. Von Konflikten, die niemand ansprach. Von Ideen, für die sie keine Unterstützung fanden. Von Ängsten, die sie gegenüber der Unternehmensführung nicht äußern konnten.

Und dann konnte ich helfen. Manchmal mit Daten. Manchmal mit einer Perspektive. Manchmal reichte es auch, dass jemand zugehört hatte.

► Der CFO, der wartet, bis man zu ihm kommt, verliert Einfluss. Der CFO, der auf die Menschen zugeht, gewinnt Vertrauen.

Finance als strategischer Treiber

Es gibt eine Vorstellung von Finance, die mich immer geärgert hat. Finance als Bremse. Als das Departement, das immer Nein sagt. Das nur die Kosten sieht, wo andere Chancen sehen.

Diese Wahrnehmung entsteht, wenn die Finanzabteilung nur reaktiv arbeitet. Wenn Finance wartet, bis eine Entscheidung getroffen wurde, und dann die Zahlen liefert.

Exzellentes Business Partnering bedeutet das Gegenteil: Finance ist proaktiv. Finance kommt mit Ideen, nicht nur mit Analysen. Finance sagt nicht: „Das kostet zu viel“, sondern: „So können wir es finanzieren“ oder „Das sind die Bedingungen, unter denen es sich lohnt“.

Das erfordert Mut. Und es erfordert ein tiefes Verständnis des Geschäfts und nicht nur der Zahlen.

Lernen hört nie auf: der Podcast

Einer der Gründe, warum ich meinen Podcast „Nice to know for CFO“ gestartet habe, ist genau das: Ich wollte weiterlernen. Ich wollte mit Menschen sprechen, die andere Erfahrungen gemacht, andere Unternehmen gesehen und andere Herausforderungen gemeistert haben.

Das Leben ist permanentes Lernen. Es geht darum, Perspektiven zu sammeln. Es geht darum, sich für Erfahrungen zu öffnen, die die eigenen bereichern. Wer aufhört, neugierig zu sein, hört auf zu wachsen.

Das gilt als CFO genauso wie als Junior Controller. Vielleicht sogar mehr.

• DIE LEKTION AUS KAPITEL 7

Der CFO, der nur über Finance redet, verliert den Raum. Der CFO, der über das Business redet und Finance als Werkzeug einsetzt, gewinnt Einfluss, der weit über seine formale Rolle hinausgeht.

• PRAXISTRANSFER

Plane in dieser Woche ein informelles Gespräch mit einem Stakeholder außerhalb der Finanzabteilung. Ohne Agenda, ohne Zahlen, ohne Präsentation.

Stelle nur eine Frage: „Was beschäftigt Sie gerade am meisten?“

Höre zu. Mach dir anschließend Notizen, nicht für dein Reporting, sondern für dich. Was hast du erfahren, das du sonst nicht erfahren hättest?

— Ende Kapitel 7 —

Be Useful – jeden Tag

Exzellenz ist kein Ziel. Es ist eine ununterbrochene Reise, die niemals endet.

Wir sind am Ende dieses Buches angelangt. Ich möchte mit dem beginnen, womit alles begann: dem Satz meines Chefs von der WMF AG.

„Tell the Story.“

Ich habe lange gebraucht, um ihn zu verstehen. Noch länger, um ihn umzusetzen. Und noch heute lerne ich, ihn besser umzusetzen.

Das ist das Wesen exzellenter Arbeit: Sie ist nie fertig. Sie entwickelt sich weiter. Sie wächst mit dir. Sie fordert dich heraus, selbst wenn du glaubst, auf der Höhe zu sein.

„Be Useful“ ist kein Endzustand. Es ist eine tägliche Entscheidung.

Was „Be Useful“ in Finance bedeutet

In seinem Buch „Be Useful“ hat Arnold Schwarzenegger Regeln aufgestellt, die aus seinem außergewöhnlichen Leben destilliert sind. Was mich daran von Anfang an begeistert hat, ist nicht die Liste der Regeln an sich. Es ist die Haltung dahinter.

Ich bin seit meiner Kindheit ein Fan von ihm. Nicht wegen der Muskeln. Sondern wegen seiner Disziplin, Konsequenz und der Tatsache, dass er immer größer denkt, als sein aktuelles Umfeld es zulässt. Er hat sich nie damit abgefunden, nur das zu sein, was andere von ihm erwartet haben.

Das kenne ich. Nicht in seinem Maßstab, aber in der Essenz. Auch im Finanzbereich gibt es den stillen Erwartungsdruck: Bleib in deiner Rolle. Liefere deine Zahlen. Tritt nicht zu weit vor.

„Be Useful“ bedeutet für mich: Tritt vor. Nicht laut und nicht aggressiv, sondern klar und mit Haltung.

► Das Ziel ist nicht, der beste Controller zu sein. Das Ziel ist, der nützlichste Mensch im Raum zu sein.

Die Reise ist nie vorbei

In diesem Buch habe ich von meiner Reise erzählt. Von den ersten ungläubigen Blicken nach meinen Präsentationen bis zu dem Moment, in dem ich den Laptop zuklappte und stattdessen eine Geschichte erzählte.

Doch meine Reise ist noch nicht zu Ende. Sie geht weiter in meinem Podcast, in den Gesprächen, die ich täglich führe, und in der zweiten Auflage meines Buches. In den Fragen, die ich noch nicht beantworten kann.

Das ist das Schöne an diesem Weg: Er endet nie. Und er wird mit der Zeit nicht schwerer, sondern tiefer. Reicher. Interessanter.

Was du jetzt tun kannst

Du hast acht Kapitel gelesen. Acht Lektionen. Acht Einladungen zum Weiterdenken.

Jetzt kommt die alles entscheidende Frage: Was machst du damit?

Ich habe dir in jedem Kapitel einen kleinen Praxistransfer angeboten. Diese Übungen sind nicht zufällig gewählt. Sie sind der kürzeste Weg zwischen Lesen und Tun.

Wähle eine aus. Nur eine. Und fange heute noch an.

Nicht morgen. Nicht nach dem nächsten Kurs. Heute.

• DIE LEKTION AUS KAPITEL 8

Be Useful ist kein Ziel. Es ist eine Haltung. Eine tägliche Entscheidung. Eine Einladung, die du jeden Morgen neu annehmen kannst oder nicht.

• DEIN LETZTER PRAXISTRANSFER

Schreibe jetzt, in diesem Moment, einen einzigen Satz:

Die eine Sache, die ich nach diesem Buch anders machen will, ist

Mach ein Foto davon. Stell dir eine Erinnerung in einer Woche. Schick es mir, wenn du willst.

Und dann: Tue es.

Das ist alles. Das ist genug.

— Ende Kapitel 8 —

Der nächste Schritt:

BLACK BELT IN FINANCE BUSINESS PARTNERING

Dieses Buch ist eine Einladung. Es zeigt die Richtung, skizziert die Reise und gibt dir Werkzeuge für den Anfang an die Hand.

Wer tiefer gehen will, wer diese Reise nicht allein, sondern in einer kleinen Gruppe von Gleichgesinnten machen will, mit direktem Feedback, konkreten Vorlagen und 25 Jahren verdichtetem Praxiswissen, für den habe ich das Zertifikatsseminar „Black Belt in Finance Business Partnering“ entwickelt.

Was das Seminar ist

Acht Module à drei Stunden in einer Gruppe von maximal zehn Teilnehmenden, live. Kein Webinar, sondern ein Programm, das verändert.

Die acht Module decken den kompletten Weg ab.

Modul 1: Rollenbild und Zielbild. Du definierst deinen Wertbeitrag so klar, dass du im Business als Sparringspartner wahrgenommen wirst.

Modul 2: Kommunikation und Stakeholder. Du führst Gespräche so, dass Entscheidungen fallen, statt in Abstimmungsschleifen zu enden.

Modul 3: Agiles Controlling und Entscheidungsfindung. Du lieferst Orientierung in unsicheren Zeiten mit klaren Szenarien und konkreten Empfehlungen.

Modul 4: Prozess- und Methodenkompetenz. Du reduzierst Reibungen im Tagesgeschäft und schaffst Kapazität für echte Beratung.

Modul 5: Projektmanagement: Du erhöhst die Lieferfähigkeit von Projekten durch klare Entscheidungsstrukturen.

Modul 6: KI und Daten für Controller: Du nutzt KI als Produktivitätshebel, ohne Verantwortung abzugeben oder die Qualität zu gefährden.

Modul 7: Entscheidungswirksame Visualisierung: Du strukturierst Finance-Inhalte so, dass sie Entscheidungen ermöglichen und nicht nur Informationen transportieren.

Modul 8: Dashboard und KPI-Systeme: Vom Decision Slide zum konsistenten, nutzbaren Dashboard-System.

Für wen das Programm ist

Für Controller, die nicht nur berichten, sondern Orientierung geben möchten. Für Teamleiter, die Steuerung im Business verankern möchten. Für Finance Professionals, die als Sparringspartner wahrgenommen werden möchten.

Wenn du dich darin wiedererkenntst, dass du präzise berichtest, aber selten früh eingebunden wirst und deine Analysen im Postfach landen, statt in Entscheidungen einfließen, dann ist dieses Programm für dich.

Was sich nach dem Black Belt ändert

Du wirst früher eingebunden, weil du Orientierung lieferst. Du präsentierst Optionen mit Empfehlung statt Zahlen mit Fragezeichen. Du reduzierst Schleifen, weil du für Klarheit und Entscheidungsvorlagen sorgst. Du gewinnst Zeit, weil Standards und KI dir die Routinearbeit abnehmen.

Der Unterschied zwischen einem Controller, der berichtet, und einem Business Partner, der Entscheidungen treibt, ist in vielen Unternehmen ein erheblicher Gehaltsunterschied. Das Black Belt gibt dir die Werkzeuge und das Profil für genau diesen Schritt.

Alle Informationen und Termine

Das vollständige Programm, aktuelle Termine, Teilnehmerstimmen und Anmelde­möglichkeit findest du hier:

<https://viktormendel.de/black-belt-in-finance/>

Bei Fragen schreib direkt an kontakt@viktormendel.de, ich antworte persönlich.

Danksagung

Dieses Buch wäre nicht ohne die Menschen entstanden, die mir im Laufe der Jahre zugehört, mich herausgefordert und gefördert haben.

Meinem Chef bei der WMF AG, der mir drei Wörter gegeben hat, über die ich 20 Jahre nachgedacht habe.

Arnold Schwarzenegger, nicht persönlich, aber durch sein Werk. Seine Haltung, seine Disziplin und sein Buch „Be Useful“ haben mich inspiriert, meine eigenen Erfahrungen in Worte zu fassen.

Den Teams, die ich führen durfte. Ihr habt mir mehr beigebracht, als ihr euch vorstellen könnt.

Den Experten, die sich für meinen Podcast Zeit nehmen. Jedes Gespräch ist ein Geschenk.

Und dir – dafür, dass du dieses Buch gelesen hast. Dafür, dass du dich auf diese Reise eingelassen hast. Ich hoffe, es war nützlich.

Be Useful.

Dein Viktor

Über den Autor

Viktor Mendel ist Finance-Führungskraft, Berater, Trainer und Autor mit über 25 Jahren Erfahrung in internationalen Unternehmen. Er begann seine Karriere als Beteiligungscontroller bei der WMF AG, wurde CFO eines mittelständischen Unternehmens und war zuletzt als Vice President verantwortlich für ein internationales Business mit rund einer Milliarde Euro Umsatz.

Er ist Autor des Buches Kompetenzentwicklung im Controlling (zweite Auflage 2026) und Gründer des Zertifikatsseminars Black Belt in Finance Business Partnering.

Seit über 35 Jahren praktiziert er Karate und trägt den dritten Dan. Die Prinzipien des Kampfsports – Fleiß, Ausdauer, Präzision und permanente Entwicklung – sind die Grundlage seiner beruflichen Philosophie.

Er ist Produzent und Gastgeber des Podcast „Nice to know for CFO“, in dem er regelmäßig mit erfahrenen Finance-Führungskräften über die Zukunft des Controllings, Transformation, KI und des Business Partnerings spricht.

Links:

Seminar: Black Belt in Finance Business Partnering

Podcast: Nice to know for CFO - Der Podcast für CFOs und Finanzexperten

Buch: Kompetenzentwicklung im Controlling - Prof. Dr. Stephan Schöning, Viktor Mendel, Eva Gold