

Für Finance Business Partner

Gebrauchsanleitung Finance Business Partner

*Dein 6-Monats-Plan, um Business Partner
zu werden — und zu bleiben.*



VIKTOR MENDEL

16 WERKZEUGE · 15 ÜBUNGEN · 6 VIER-WOCHEN-PLÄNE

INHALT

Was dich erwartet.

Vorwort: Wissen reicht nicht.

Kapitel 1 — Monat 1: Wer bist du gerade? — Haltung & Mindset

Kapitel 2 — Monat 2: Hör auf, Zahlen zu reden. — Von Zahlen zu Geschichten

Kapitel 3 — Monat 3: Ruf jetzt an. — Beziehungen aufbauen

Kapitel 4 — Monat 4: Nimm den Raum. — Meetings & Präsentationen

Kapitel 5 — Monat 5: Einfluss ist keine Position. — Einfluss ohne formale Macht

Kapitel 6 — Monat 6: Zeig, was zählt. — KPIs & Analysen, die entscheiden

Schluss: Du bist jetzt dran.

Wissen reicht nicht.

Jeder Controller weiß, was ein Business Partner ist. Die wenigsten werden einer.

Ich war fünfzehn Jahre im Controlling, als mir jemand eine Frage stellte, die ich bis heute nicht vergessen habe.

»Viktor, was machst du eigentlich, wenn du nicht gerade unsere Zahlen kontrollierst?«

Wir saßen nach einem langen Strategy-Workshop zusammen — ich, der CFO und der Vertriebsleiter. Der Abend war gut. Entspannt. Und dann fragte der Vertriebsleiter, fast beiläufig, genau diese Frage.

Ich habe geschluckt.

Nicht weil die Frage böse gemeint war. Sondern weil sie mir gezeigt hat, wie ich wahrgenommen wurde. Als Kontrolleur. Als Zahlenlieferant. Als jemand, der auf Anfrage erscheint — und ansonsten unsichtbar ist.

Dabei hatte ich in den Jahren davor alles gegeben. Perfekte Reports. Präzise Forecasts. Wasserengte Abweichungsanalysen. Ich war technisch auf der Höhe. Ich kannte die Zahlen auswendig. Und trotzdem saß ich an diesem Abend da und merkte: Das Business sieht mich nicht als Partner. Es sieht mich als Werkzeug.

► **Der Unterschied zwischen einem guten Controller und einem echten Business Partner ist nicht Können. Es ist Haltung.**

Dieses Buch ist aus 25 Jahren entstanden. Aus meiner Zeit als Controller, als Vice President Controlling, als CFO. Aus Hunderten von Seminaren, in denen ich mit Controllern gearbeitet habe, die dieselbe Frage hatten: Wie werde ich wirklich relevant?

Ich habe viele Antworten ausprobiert. Manche waren falsch. Manche haben funktioniert. Einige haben alles verändert.

Die wichtigste Erkenntnis: Es gibt keinen Trick. Kein Patentrezept. Keine Liste mit zehn Verhaltensweisen, die du morgen früh abhakst und dann Business Partner bist.

Aber es gibt einen Plan. Sechs Monate. Einen Schritt nach dem anderen.

Dieses Buch ist kein Lehrbuch. Es ist eine Gebrauchsanleitung. Lies nicht einfach. Tu etwas. Jedes Kapitel endet mit einem konkreten Transfer — etwas, das du diese Woche umsetzen kannst. Nicht nächsten Monat. Diese Woche.

Ein Buch, das du nur liest, ist ein Buch, das du vergisst.

Ich bin kein Theoretiker. Ich habe die Fehler gemacht, die ich beschreibe. Ich trainiere und berate seit vielen Jahren Controller und Finance-Teams in Unternehmen jeder Größe — von Hidden Champions bis zu börsennotierten Konzernen.

Was ich dabei gelernt habe: Die Herausforderungen sind überall dieselben. Die Zahlen sind verschieden. Die Menschen sind verschieden. Aber die Frage ist immer gleich: Wie werde ich wirklich nützlich?

Fang an. Monat eins wartet.

Dein Viktor

Wer bist du gerade?

Ein Business Partner wird nicht ernannt. Er entscheidet sich.

Monat eins beginnt nicht mit einer Analyse. Nicht mit einem neuen Werkzeug. Nicht mit einer Präsentation.

Monat eins beginnt mit einer Frage. Einer, die unangenehm ist. Einer, auf die du vielleicht keine sofortige Antwort hast.

Wer bist du gerade — in den Augen deines Business?

Ich habe diese Frage vor mehr als zwanzig Jahren zum ersten Mal wirklich ernst genommen. In einem Meeting, das mich gelehrt hat, was ich wirklich war. Und was ich nicht war.

Die Geschichte, die ich nie vergessen habe

Es war ein Dienstag. Neun Uhr morgens. Ich saß in einem Meeting, das ich selbst anberaumt hatte.

Thema: Monatsabschluss Q3. Abweichungsanalyse. Ich hatte mich vorbereitet. Zwanzig Folien. Klare Struktur. Alle wesentlichen Zahlen drin — Umsatz, Marge, EBIT-Entwicklung, Forecast-Anpassung. Wasserdicht.

Fünf Minuten nach Beginn schaute der Bereichsleiter auf sein Handy. Zehn Minuten später fragte die Marketingleiterin, ob sie kurz raus müsse. Nach zwanzig Minuten bat mich der Vertriebschef höflich, »zum Ende zu kommen«.

Das Meeting war in dreißig Minuten vorbei. Niemand hatte eine einzige Frage gestellt.

Ich fuhr nach Hause und dachte lange nach. Nicht über das Meeting. Über mich. Was mache ich hier eigentlich?

► **Du wirst nicht bewertet, wenn du das Meeting verlässt. Du wirst bewertet, während du sprichst.**

Die drei Rollen — wo stehst du heute?

In 25 Jahren habe ich Controller in drei sehr unterschiedlichen Rollen erlebt. Ich habe alle drei selbst gespielt — in verschiedenen Phasen meiner Karriere.

Rolle 1: Der Cruncher

Er liefert. Zahlen, Reports, Auswertungen. Korrekt, pünktlich, zuverlässig. Das Business schätzt ihn — so wie es den Drucker schätzt, der nie klemmt. Solange er funktioniert, denkt niemand darüber nach. Seine Gefahr: Er wird zur Infrastruktur.

Rolle 2: Der Analyst

Er erklärt. Warum die Zahlen sind, wie sie sind. Er kennt die Hintergründe, die Treiber, die Zusammenhänge. Das Business fragt ihn — wenn etwas nicht stimmt. Er ist nützlich, wenn ein Problem aufgetaucht ist. Selten vorher. Seine Gefahr: Er reagiert immer. Er gestaltet nie.

Rolle 3: Der Business Partner

Er gestaltet. Er ist nicht da, weil ihn jemand gefragt hat. Er ist da, weil seine Anwesenheit einen Unterschied macht. Das Business denkt mit ihm — nicht nach ihm. Seine Sprache: »Was beschäftigt euch gerade wirklich?«

► **Die meisten Controller wollen Business Partner sein. Die wenigsten haben je entschieden, aufzuhören, Analyst zu sein.**

ÜBUNG: DEINE ROLLENDIAGNOSE

Nimm dir zehn Minuten. Schreib ehrlich — nicht was du sein willst, sondern was du wirklich getan hast.

- 1. Die letzten vier Wochen:** Ruf dir deine letzten fünf Interaktionen mit dem Business in Erinnerung. Schreib sie auf.
- 2. Rollencheck:** Ordne jede Situation einer Rolle zu: Cruncher, Analyst oder Business Partner. Sei schonungslos ehrlich.
- 3. Das Verhältnis:** Wie viel Prozent Cruncher — Analyst — Business Partner? Die meisten liegen bei 60/35/5. Was ist dein Verhältnis?

Das Ergebnis ist dein Ausgangspunkt. Nicht dein Urteil.

Die unbequeme Kernfrage

Würde dein Business etwas vermissen, wenn du morgen nicht mehr da wärst? Nicht dein Reporting. Nicht die Reports. Nicht die Zahlen. Dich.

Ich habe diese Frage vor Jahren zum ersten Mal wirklich ehrlich beantwortet. Die Antwort war: Nein. Das Business würde die Zahlen vermissen. Mich — nicht.

► **Niemand baut eine Beziehung zum Drucker auf. Und niemand baut eine Beziehung zu jemandem auf, der sich selbst als Drucker versteht.**

Werkzeug 1: Die Wahrnehmungslandkarte

WERKZEUG: WAHRNEHMUNGSLANDKARTE

Bereichsleiter Vertrieb: Wie nimmt er meine Beiträge wahr?

CEO / CFO: Wann werde ich geholt — und wann nicht?

Bereichsleiter Operations: Was erwartet er von mir?

Mein direkter Vorgesetzter: Wie beschreibt er meine Rolle?

Werkzeug 2: Der Rollenkompass — Wöchentliche Selbstreflexion

WERKZEUG: ROLLENKOMPASS

Frage 1: Mit wem aus dem Business habe ich diese Woche gesprochen — aus eigenem Antrieb, nicht weil ich musste?

Frage 2: Welche Entscheidung hat das Business diese Woche getroffen, bei der ich hätte nützlich sein können — und war ich dabei?

Frage 3: Was habe ich kommuniziert — Zahlen oder Konsequenzen?

Frage 4: Was weiß ich heute über das Business, das ich vor einer Woche noch nicht wusste?

ÜBUNG: DEIN PERSÖNLICHER LEITSATZ

Diese Übung ist die wichtigste in diesem Kapitel.

1. Schreib deinen Satz: Vervollständige: »Als Business Partner tue ich ab heute ...« Sei konkret. Nicht: »kommuniziere ich besser.« Sondern: »gehe ich einmal pro Woche unaufgefordert auf einen Bereichsleiter zu.«

2. Kleb ihn auf: An deinen Monitor. Wo du ihn jeden Tag siehst.

3. Teile ihn: Optional, aber wirksam: Teile diesen Satz mit einem Kollegen oder deiner Führungskraft.

Dieser Satz ist dein Kompass für die nächsten sechs Monate.

Dein 4-Wochen-Plan für Monat 1

	Fokus dieser Woche	Deine Aufgabe
WOCHE 1	Diagnose	Rollendiagnose durchführen. Wahrnehmungslandkarte ausfüllen. Leitsatz formulieren und aufhängen.
WOCHE 2	Fremdwahrnehmung	Drei informelle Gespräche: »Wie würdest du meine Rolle beschreiben?« Nur zuhören.
WOCHE 3	Erstes neues Verhalten	Ein Meeting nach neuem Vorbereitungsschema vorbereiten. Einmal proaktiv auf einen Bereichsleiter zugehen — ohne Anlass.
WOCHE 4	Erste Reflexion	Rollenkompass erstmals ausfüllen. Wahrnehmungslandkarte mit Gesprächsergebnissen abgleichen. Was überrascht dich?

▪ DIE LEKTION AUS KAPITEL 1

Business Partner ist kein Titel. Es ist eine Entscheidung — eine, die du jeden Tag neu triffst.

Die meisten Controller scheitern nicht an fehlendem Wissen. Sie scheitern daran, dass sie ihre Rolle nie wirklich neu definiert haben.

Monat eins gehört nicht dem Business. Er gehört dir. Nimm ihn.

▪ PRAXISTRANSFER

Deine Aufgabe bis Ende Monat 1:

1. Rollendiagnose: Führe sie heute noch durch. Schreibe dein Verhältnis auf: x % Cruncher — x % Analyst — x % Business Partner.
2. Drei Gespräche: Sprich mit drei Personen aus dem Business. Frag sie, wie sie deine Rolle wahrnehmen. Schreibe die Antworten wörtlich auf.
3. Dein Leitsatz: Formuliere ihn. Drucke ihn aus. Häng ihn auf.

Hör auf, Zahlen zu reden.

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

Jetzt beginnt Monat zwei. Er ist technisch gesehen der schwierigste — nicht weil das, was du lernst, kompliziert ist, sondern weil es so fundamental anders ist als das, was du die letzten Jahre trainiert hast.

Du lernst, anders zu reden.

Der perfekte Report, den niemand verstand

Ich saß an einem Donnerstagabend in meinem Büro — kurz nach neun. Vor mir lag der monatliche Management-Report meines Teams. Dreißig Seiten. Vollständig. Korrekt. Jede Abweichung erklärt. Ich war stolz darauf.

Am nächsten Freitag kam der CEO zu mir. Er legte den Report auf meinen Tisch und fragte: »Viktor, was soll ich mit diesem Dokument tun?«

Ich begann zu erklären. Die Struktur. Die Seite mit der Zusammenfassung. Er unterbrach mich. »Ich meine nicht, wie ich ihn lese. Ich meine: Was willst du, dass ich danach tue?«

Ich hatte keine Antwort.

► **Ein Report ohne klare Handlungsempfehlung ist kein Kommunikationsmittel. Es ist eine Ablage.**

Das Kommunikationsmodell für Business Partner

Ich arbeite in meinen Trainings mit einem Modell, das ich über viele Jahre entwickelt habe: die Drei-Ebenen-Kommunikation.

Ebene 1: Was ist passiert? — Der Befund

Hier leben die meisten Controller. Sie beschreiben Zahlen, Abweichungen, Trends. Das ist notwendig — aber nicht ausreichend. Eine Faustregel: Wenn du für den Befund mehr als drei Sätze brauchst, hast du das Wesentliche noch nicht identifiziert.

Ebene 2: Was bedeutet das? — Die Konsequenz

Das ist die Ebene, auf der du als Business Partner sichtbar wirst. Hier verlassen wir die Vergangenheit und betreten die Zukunft. »Wenn sich dieser Trend fortsetzt, schließen wir das Jahr mit einem EBIT-Gap von rund 1,2 Millionen Euro ab.« Das ist die Sprache, die Manager hören.

Ebene 3: Was empfehle ich? — Die Handlung

Das ist die Ebene, auf der sich Business Partner von Analysten trennen. Die Empfehlung muss nicht perfekt sein. Sie muss mutig sein. Business Partner haben Meinungen. Analysten haben Reports.

ÜBUNG: DREI EBENEN — DEIN LETZTER REPORT

Nimm deinen zuletzt verschickten Report. Wende die drei Ebenen darauf an.

- 1. Befund formulieren:** Die eine wesentliche Aussage in maximal zwei Sätzen.
- 2. Konsequenz ableiten:** Was bedeutet dieser Befund für das Business in den nächsten 30 bis 90 Tagen?
- 3. Empfehlung formulieren:** Was empfehlst du? Mit dem Wort »Ich empfehle«.

Wenn du Ebene 3 nicht hattest: Das ist kein Urteil. Das ist dein Startpunkt.

Werkzeug 3: Der Drei-Sätze-Test

WERKZEUG: DER DREI-SÄTZE-TEST

Satz 1 — Befund: [Was ist passiert — in einem Satz]

Satz 2 — Konsequenz: [Was bedeutet das für das Business]

Satz 3 — Empfehlung: [Was empfehle ich — mit »Ich empfehle«]

Zeitaufwand: 5 Minuten pro Analyse — vor jedem Meeting, Report oder Gespräch

Werkzeug 4: Die Botschafts-Pyramide

WERKZEUG: DIE BOTSCHAFTS-PYRAMIDE

Spitze: Die Hauptbotschaft — Ein Satz. Das, was der Empfänger mitnehmen soll — auch wenn er den Rest vergisst.

Mitte: Die 2–3 wichtigsten Konsequenzen — Was bedeutet die Botschaft für den Plan, für Entscheidungen? Nicht mehr als drei Punkte.

Basis: Die Daten und Analysen — Sie belegen die Botschaft — aber sie sind nicht die Botschaft. In Reports: Anlage. In Meetings: auf Nachfrage.

Abschluss: Die Empfehlung — Was soll das Business tun? Dieser Satz fehlt in neun von zehn Controller-Präsentationen.

Werkzeug 5: Das Kommunikations-Briefing

WERKZEUG: KOMMUNIKATIONS-BRIEFING — VOR JEDEM WICHTIGEN GESPRÄCH

Mein Gegenüber: Wer sitzt mir gegenüber? Was beschäftigt ihn wirklich?

Sein Informationsbedarf: Was braucht er, um eine gute Entscheidung zu treffen?

Meine Hauptbotschaft: Ein Satz. Das Wichtigste, das er mitnehmen soll.

Meine Empfehlung: Beginnt mit: »Ich empfehle ...«

Mögliche Einwände: Welche Fragen erwarte ich? Wie antworte ich?

Mein Ziel: Was soll nach diesem Meeting anders sein als vorher?

Dein 4-Wochen-Plan für Monat 2

	Fokus dieser Woche	Deine Aufgabe
WOCHE 1	Diagnose deiner Sprache	Drei-Sätze-Test an deinem letzten Report anwenden. Botschafts-Pyramide ausdrucken.
WOCHE 2	Erster Einsatz	Kommunikations-Briefing vor dem nächsten wichtigen Meeting ausfüllen. Drei-Sätze-Test vor jedem Report anwenden.
WOCHE 3	Mut zur Empfehlung	In jedem Meeting dieser Woche mindestens einmal »Ich empfehle ...« aussprechen. Reaktionen beobachten.
WOCHE 4	Reflexion & Kalibrierung	Rollenkompass: Wie oft habe ich Konsequenzen statt Zahlen kommuniziert? Was ändere ich in Monat 3?

▪ DIE LEKTION AUS KAPITEL 2

Zahlen sind Belege. Keine Argumente. Wer das verinnerlicht, verändert seine gesamte Kommunikation.

Das Business interessiert sich nicht für deine Analyse. Es interessiert sich für seine nächste Entscheidung.

Botschaft zuerst. Belege danach. Wer keine Empfehlung ausspricht, ist kein Partner — er ist ein Berichterstatter.

▪ **PRAXISTRANSFER**

Deine Aufgabe bis Ende Monat 2:

- 1. Drei-Sätze-Test:** Wende ihn auf jeden Report und jede Präsentation an. Bevor du etwas verschickst — die drei Sätze zuerst.
- 2. Kommunikations-Briefing:** Vor jedem wichtigen Gespräch. Mindestens dreimal diesen Monat.
- 3. Mutige Empfehlung:** In jeder wichtigen Kommunikation mindestens eine klare Empfehlung mit »Ich empfehle«.

— Ende Kapitel 2 —

Ruf jetzt an.

Vertrauen entsteht nicht in Meetings. Es entsteht in den fünf Minuten davor.

Business Partner werden nicht im Büro geboren. Sie werden geboren in Gesprächen, die niemand angeordnet hat.

Monat drei führt dich raus. Aus dem Büro. Aus dem Report. Rein ins Business.

Der Tag, an dem ich in die Produktion gegangen bin

Es war ein Mittwoch. Ich hatte keinen Termin. Keinen Report zu besprechen. Keinen Anlass.

Ich hatte dem Produktionsleiter — einem Mann, der seit zwanzig Jahren im Werk arbeitete und für den »Controller« ein Synonym für »Kostendruck« war — gefragt, ob ich mir anschauen dürfe, wie ein Schichtplan entsteht.

Er hatte mich etwas seltsam angeschaut. »Warum?« — »Weil ich verstehen will, warum unsere Planungsannahmen so oft nicht zur Realität passen.«

Er hat kurz nachgedacht. Dann: »Morgen früh. Sieben Uhr.«

Ich war um sieben Uhr dort. Zwischen Maschinen, Schichtplänen und Kaffeebecher. Zwei Stunden zugehört. Keinen Laptop dabei.

Was ich mitnahm: ein grundlegend anderes Verständnis, warum unsere Kapazitätsplanung strukturell nicht funktionieren konnte. Nicht weil die Zahlen falsch waren — sondern weil sie eine Realität abbildeten, die es in der Praxis nicht gab.

Was der Produktionsleiter mitnahm: einen Controller, der zuhört. Drei Monate später rief er mich an — bevor ein Problem entstand.

► Das Business öffnet sich nicht, weil du gut bist. Es öffnet sich, weil du präsent bist. Präsenz entsteht nicht durch Reports — sie entsteht durch Besuche.

Die zwei Arten von Kontakten

Transaktionale Kontakte

Jemand braucht eine Zahl. Jemand hat ein Problem. Du lieferst. Das Gespräch endet. Die meisten Controller-Kontakte sind so. Sie sind nicht wertlos — aber sie sind kein Fundament für Einfluss.

Relationale Kontakte

Gespräche ohne konkreten Anlass. Eine Nachfrage, ob ein Projekt noch auf Kurs ist — nicht weil du einen Report brauchst, sondern weil es dich interessiert. Business Partner haben ein Verhältnis von 50:50. Controller liegen bei 90:10.

ÜBUNG: DEINE KONTAKT-BILANZ

Schau dir deine letzten vier Wochen an — Kalender, E-Mails, Gespräche.

- 1. Liste deine Kontakte:** Alle Personen, mit denen du beruflich gesprochen hast.
- 2. Kategorisiere:** T = transaktional, R = relational. Was ist dein Verhältnis?
- 3. Das blinde Feld:** Gibt es wichtige Personen, die gar nicht auftauchen? Das ist dein blinder Fleck.

Das Verhältnis zeigt dir, wo du stehst.

Werkzeug 6: Die Stakeholder-Matrix

WERKZEUG: STAKEHOLDER-MATRIX — BEZIEHUNGEN SYSTEMATISCH ENTWICKELN

Name / Funktion: Wen meinst du?

Einfluss auf Entscheidungen: Hoch / Mittel / Gering

Aktuelle Beziehungsqualität: Stark / Neutral / Schwach / Kein Kontakt

Letzter Kontakt: Wann? Aus welchem Anlass?

Sein aktuelles Hauptthema: Was beschäftigt ihn gerade wirklich?

Mein nächster Schritt: Was tue ich konkret?

Werkzeug 7: Der Beziehungs-Kontaktplan

WERKZEUG: BEZIEHUNGS-KONTAKTPLAN — MONATLICHE PFLEGE

Stakeholder: Name und Funktion

Letzter Kontakt: Datum und Thema

Nächster geplanter Kontakt: Wann? Welcher Anlass?

Offene Zusagen: Was habe ich zugesagt — und noch nicht geliefert?

Mein Mehrwert: Was habe ich in den letzten vier Wochen wirklich gebracht?

Werkzeug 8: FZEM — Gesprächs-Framework

WERKZEUG: FZEM — GESPRÄCHS-FRAMEWORK FÜR BUSINESS PARTNER

F — Fragen (ca. 3–5 Min.): Beginne mit einer offenen Frage: »Was beschäftigt dich gerade am meisten?«

Z — Zuhören (ca. 5–10 Min.): Hör wirklich zu. Stelle Nachfragen. Zeige, dass du da bist.

E — Einbringen (ca. 3–5 Min.): »Dazu habe ich etwas gesehen, das interessant sein könnte — darf ich das kurz teilen?«

M — Mehrwert (ca. 2 Min.): Beende mit einem konkreten nächsten Schritt. Dann tue ihn.

ÜBUNG: DAS KENNENLERNGESPRÄCH

Wähle eine Person, bei der deine Beziehung schwach oder neutral ist. Führe dieses Gespräch in den nächsten zwei Wochen.

1. Die Einladung: »Ich würde gern dreißig Minuten mit dir sprechen — nicht über einen konkreten Anlass, sondern weil ich besser verstehen möchte, was dich gerade antreibt und wie ich nützlicher sein kann.«

2. Die fünf Fragen: (1) Was sind deine drei größten Prioritäten in den nächsten sechs Monaten? (2) Was hindert dich daran, schneller voranzukommen? (3) Wo bekommst du zu wenig Unterstützung? (4) Was würdest du heute anders machen? (5) Was kann ich tun, damit ich für dich nützlicher bin?

3. Nach dem Gespräch: Schick innerhalb von 24 Stunden eine kurze Nachricht: »Danke für das Gespräch. Das hat mir sehr geholfen.« Dann tu, was du gesagt hast.

Dieses Gespräch kostet dich dreißig Minuten. Es kann eine Beziehung für Jahre grundlegen.

Dein 4-Wochen-Plan für Monat 3

	Fokus dieser Woche	Deine Aufgabe
WOCHE 1	Bestandsaufnahme	Stakeholder-Matrix für 5–8 wichtige Personen ausfüllen. Kontakt-Bilanz auswerten. Beziehungs-Kontaktplan einrichten.
WOCHE 2	Erstes Kennenlerngespräch	Mit einer Person führen, bei der die Beziehung schwach ist. FZEM-Framework anwenden. Nachbereitung innerhalb von 24 Stunden.
WOCHE 3	Die eine Frage	Drei Gespräche: »Was bräuchtest du von Finance, das du heute nicht bekommst?« Ergebnisse dokumentieren.
WOCHE 4	Erste Pflege & Reflexion	Beziehungs-Kontaktplan aktualisieren. Mindestens zwei Stakeholder ohne konkreten Anlass kontaktieren.

▪ DIE LEKTION AUS KAPITEL 3

Business Partner werden nicht am Schreibtisch geboren. Sie werden geboren in Gesprächen, die niemand angeordnet hat.

Vertrauen ist keine weiche Währung. Es ist die Voraussetzung dafür, dass jemand zuhört, wenn du etwas Wichtiges zu sagen hast.

Die wichtigste Frage: Was bräuchtest du von Finance, das du heute nicht bekommst?

▪ PRAXISTRANSFER

Deine Aufgabe bis Ende Monat 3:

1. Stakeholder-Matrix: Für deine fünf wichtigsten Stakeholder ausfüllen. Für jeden einen konkreten nächsten Schritt ableiten.
2. Kennenlerngespräch: Mindestens eines führen. Mit einer Person, bei der die Beziehung schwach ist.
3. Die eine Frage: Drei Personen fragen. Antworten wörtlich notieren. Einen konkreten Schritt ableiten.

Nimm den Raum.

Vorbereitung ist nicht das Gegenteil von Spontaneität. Sie ist deren Voraussetzung.

Jetzt kommt der Moment, vor dem viele Controller instinktiv zurückschrecken. Die Bühne. Meetings. Präsentationen. Der Lenkungsreis. Das Gespräch, in dem alle auf dich schauen und warten, dass du etwas sagst, das zählt.

Monat vier ist der Monat, in dem du lernst, diesen Raum zu nehmen — ohne aufzudrängen, aber mit der Klarheit und Präsenz, die ein Business Partner braucht.

Der Lenkungsreis, in dem ich zu wenig gesagt habe

Neunzehn Millionen Euro. Vier Bereichsleiter, der CFO, externe Berater. Ich hatte die Zahlen. Ich hatte drei Szenarien berechnet, die klar zeigten: Das mittlere Szenario war das einzige, das wirklich Sinn machte.

Ich habe das nicht gesagt. Nicht weil ich es nicht wusste — weil ich dachte: Meine Folie kommt gleich. Ich sagte: »Das mittlere Szenario erscheint am robustesten.« Kein Argument. Keine Empfehlung. Eine Meinung in Passivform.

Das Projekt wurde im oberen Szenario bewilligt. Achtzehn Monate später lagen wir zwanzig Prozent unter Plan.

► **In dem Moment, in dem du weißt, dass etwas wichtig ist und es trotzdem nicht sagst, hast du deine Rolle als Business Partner aufgegeben.**

Werkzeug 9: Die Meeting-Vorbereitung in drei Schritten

WERKZEUG: MEETING-VORBEREITUNG — 20 MINUTEN, DIE ALLES VERÄNDERN

Schritt 1: Ziel definieren: Was soll nach diesem Meeting anders sein? Formuliere in einem Satz — mit »entscheiden«, »zustimmen« oder »beau auftragen«.

Schritt 2: Die Raum-Analyse: Wer ist im Meeting? Was sind ihre Interessen, Vorbehalte? Wer wird widersprechen? Bereite dich auf den Widerstand vor — nicht auf die Zustimmung.

Schritt 3: Drei Interventionspunkte: Für deine Hauptbotschaft, für die Empfehlung und für einen erwarteten Einwand. Formuliere diese Sätze vorab — als Anker, nicht als Skript.

Werkzeug 10: Das Ein-Seiten-Briefing

WERKZEUG: DAS EIN-SEITEN-BRIEFING — VORLAGE

Kopfzeile: Datum, Meeting-Titel, dein Name, Verteiler

Die Situation (3–5 Sätze): Aktueller Stand. Fokus auf das Wesentliche.

Die Konsequenz (2–3 Sätze): Was bedeutet das für den Plan, für Entscheidungen?

Die Empfehlung (1–2 Sätze): »Wir empfehlen ...« Konkret und direkt.

Offener Entscheidungsbedarf: Was muss heute entschieden werden? Maximal drei Punkte.

Anhang (optional): Detailanalysen für alle, die tiefer einsteigen wollen.

Werkzeug 11: Meetingtypen — dein Verhaltensguide

WERKZEUG: MEETINGTYPEN — VERHALTENSGUIDE

Informationsmeeting: Fasse auf einer Seite zusammen. Bereite drei Abschlussfragen vor.

Entscheidungsmeeting: Bringe eine klare Empfehlung. Konsequenz des Nicht-Handelns darstellen.

Problemlösungsmeeeting: Komm mit Hypothese zur Ursache und mindestens einer Lösungsoption.

Review-Meeting: Konzentriere dich auf Konsequenzen für die Zukunft: »Was ändern wir jetzt?«

Strategisches Meeting: Bring Szenarien. Stelle Fragen, die angenommene Wahrheiten herausfordern.

ÜBUNG: DAS AFTER-MEETING-PROTOKOLL

Führe diese Routine nach deinem nächsten wichtigen Meeting durch.

1. Die 24-Stunden-Zusammenfassung: Was wurde entschieden? Wer macht was bis wann? Maximal zehn Sätze. Keine Folien.

2. Das Nachgespräch: Ruf eine Person an — die wichtigste aus dem Meeting.
»Wie hast du das Meeting erlebt?«

3. Die nächste Handlung: Einen konkreten nächsten Schritt ableiten und proaktiv kommunizieren — ohne Aufforderung.

Das After-Meeting ist das, was aus einem guten Meeting eine Entscheidung macht.

Dein 4-Wochen-Plan für Monat 4

	Fokus dieser Woche	Deine Aufgabe
WOCHE 1	Vorbereitung neu lernen	Meeting-Vorbereitung (Werkzeug 9) anwenden. Ein-Seiten-Briefing erstmals erstellen. Pre-Meeting-Gespräch führen.
WOCHE 2	Im Raum wirken	In jedem Meeting in den ersten 15 Minuten mindestens einmal sprechen. After-Meeting-Protokoll anwenden.
WOCHE 3	Präsentation umbauen	Eine Präsentation nach Business-Partner-Prinzip umbauen: Empfehlung zuerst. In einem Meeting präsentieren.
WOCHE 4	Reflexion	Wann habe ich den Raum genommen? Wann habe ich geschwiegen, obwohl ich etwas zu sagen gehabt hätte?

▪ DIE LEKTION AUS KAPITEL 4

Vorbereitung ist nicht das Gegenteil von Spontaneität. Sie ist deren Voraussetzung.

Den Raum nehmen bedeutet: früh sprechen, Positionen einnehmen, Fragen stellen, die den Verlauf des Gesprächs verändern.

Widersprechen ist eine Dienstleistung. Wer einen Fehler sieht und schweigt, dient dem Business nicht.

▪ PRAXISTRANSFER

Deine Aufgabe bis Ende Monat 4:

1. Meeting-Vorbereitung: Werkzeug 9 auf jedes wichtige Meeting anwenden. Zwanzig Minuten. Ziel, Raum, drei Interventionspunkte.
2. Ein-Seiten-Briefing: Für das nächste Management-Meeting erstellen. Vorab verteilen. Reaktion beobachten.

3. Früh sprechen: In jedem Meeting dieser Woche in den ersten 15 Minuten aktiv werden.

— Ende Kapitel 4 —

Einfluss ist keine Position.

Einfluss entsteht nicht durch bessere Argumente. Er entsteht durch besseres Zuhören.

Monat fünf ist der anspruchsvollste. Du wirst auf Widerstand stoßen. Auf Skepsis. Auf Menschen, die deine Empfehlung kennen — und sie trotzdem nicht umsetzen. Du lernst jetzt, Einfluss zu gewinnen ohne formale Macht.

Die Investition, die ich fast verloren hatte

Dreiundzwanzig Millionen Euro. Ich hatte alle Fakten. Ich hatte die besseren Argumente. Ich hatte recht.

Und ich verlor.

Drei Monate später sagte mir der CFO: »Viktor, du hattest recht. Aber du hast den Bereichsleiter nie wirklich verstanden. Du hast seine Zahlen angegriffen — nicht seine Bedenken gehört. Das ist ein Unterschied.«

► **Wer Recht hat und trotzdem verliert, hat den Menschen nicht erreicht. Argumente überzeugen den Verstand. Einfluss bewegt den Menschen.**

Die vier Hebel des informellen Einflusses

Hebel 1: Glaubwürdigkeit

Sie entsteht durch eine einzige Sache: Du tust, was du sagst — und sagst, was du weißt. Benenne Unsicherheiten in deinen Analysen, bevor sie jemand anderes findet. Nichts stärkt Glaubwürdigkeit mehr.

Hebel 2: Timing

Die richtige Botschaft zum falschen Zeitpunkt ist die falsche Botschaft. Business Partner verstehen den Entscheidungsrythmus ihres Unternehmens — wann jemand offen für Impulse ist und wann er im Durchführungsmodus ist.

Hebel 3: Framing

Wie du etwas sagst, ist oft wichtiger als was du sagst. »Euer Forecast ist zu optimistisch« erzeugt Widerstand. »Ich habe eine Beobachtung, die euch helfen könnte, das Quartal besser zu steuern« öffnet eine Tür.

Hebel 4: Beziehung

Je stärker deine Beziehung, desto weniger Überzeugungsarbeit brauchst du. Menschen folgen den Empfehlungen von jemandem, dem sie vertrauen — nicht von jemandem, der die besseren Zahlen hat.

► **Der Controller mit den besten Argumenten gewinnt selten. Der Controller, der die Menschen versteht, gewinnt meistens.**

Werkzeug 12: Die Einfluss-Landkarte

WERKZEUG: EINFLUSS-LANDKARTE — DAS UNSICHTBARE NETZ VERSTEHEN

Entscheider: Wer hat formale Entscheidungsgewalt?

Beeinflusser: Wer beeinflusst die Entscheider ohne selbst zu entscheiden?

Blockierer: Wer kann eine Entscheidung verzögern — auch ohne formale Macht?

Verbündete: Wer denkt ähnlich wie ich?

Neutrale: Wer hat noch keine Meinung?

Meine Lücken: Mit wem brauche ich eine stärkere Beziehung?

Werkzeug 13: Die Framing-Bibliothek

WERKZEUG: FRAMING-BIBLIOTHEK — FÜNF GRUNDMUSTER

Chance-Framing: *Statt:* »Euer Forecast ist falsch.« — *Besser:* »Ich habe eine Möglichkeit gesehen, euren Forecast robuster zu machen.«

Gemeinsames-Problem-Framing: *Statt:* »Ihr habt ein Kostenproblem.« — *Besser:* »Ich sehe eine Entwicklung, die uns beide betrifft — lass uns gemeinsam schauen.«

Risiko-Framing: *Statt:* »Das ist zu riskant.« — *Besser:* »Ich möchte sicherstellen, dass wir die Risiken vollständig verstehen, bevor wir entscheiden.«

Unterstützungs-Framing: *Statt:* »Ihr braucht eine bessere Planung.« — *Besser:* »Ich möchte euren Planungsprozess stärken — ich habe ein paar Ideen.«

Zukunfts-Framing: *Statt:* »Die Marge war zu niedrig.« — *Besser:* »Wenn wir die aktuelle Entwicklung fortschreiben, haben wir in Q3 ein Problem — lass uns jetzt handeln.«

Werkzeug 14: Das Einfluss-Gespräch — drei Phasen

WERKZEUG: DAS EINFLUSS-GESPRÄCH

Phase 1: Zuhören (10 Min.): Beginne mit einer offenen Frage. Hör zu — um zu verstehen, was ihn wirklich antreibt. Was sind seine Hoffnungen? Was sind seine Ängste?

Phase 2: Einbringen (5 Min.): Verankere deine Botschaft an dem, was du gehört hast: »Du hast gesagt, dass euch der Cash-Flow unter Druck setzt — genau dazu habe ich eine Analyse.«

Phase 3: Gemeinsam weiterdenken (5 Min.): »Was hältst du davon?« Das gibt ihm die Kontrolle — und schafft Mitverantwortung.

Dein 4-Wochen-Plan für Monat 5

	Fokus dieser Woche	Deine Aufgabe
WOCHE 1	Einfluss analysieren	Einfluss-Landkarte für eine wichtige Entscheidung ausfüllen. Entscheidungskalender erstellen.
WOCHE 2	Timing und Framing	Framing-Bibliothek auf zwei aktuelle Kommunikationen anwenden. Welches Muster öffnet die Tür?
WOCHE 3	Das Einfluss-Gespräch	Mit einer Person führen, bei der eine wichtige Entscheidung ansteht. Drei-Phasen-Struktur anwenden.
WOCHE 4	Reflexion	Wann hatte ich Einfluss — und wann nicht? Was war der Unterschied? Feedback einholen.

▪ DIE LEKTION AUS KAPITEL 5

Einfluss entsteht nicht durch bessere Argumente. Er entsteht durch besseres Zuhören.

Glaubwürdigkeit, Timing, Framing, Beziehung — wer alle vier nutzt, ist als Business Partner nahezu unschlagbar.

Business Partner sein bedeutet nicht, immer zu gewinnen. Es bedeutet, immer nützlich zu sein.

▪ **PRAXISTRANSFER**

Deine Aufgabe bis Ende Monat 5:

- 1.** Einfluss-Landkarte: Für eine aktuelle wichtige Entscheidung ausfüllen. Lücken identifizieren und angehen.
- 2.** Framing: Mindestens drei Muster aus der Bibliothek anwenden. Reaktionen dokumentieren.
- 3.** Einfluss-Gespräch: Führe es. Mit der Person, bei der eine wichtige Entscheidung ansteht. Zuhören zuerst.

— Ende Kapitel 5 —

Zeig, was zählt.

Der beste KPI ist nicht der präziseste. Es ist der, über den das Business wirklich spricht.

Sechs Monate. Haltung. Sprache. Beziehungen. Meetings. Einfluss.

Jetzt schließt sich der Kreis.

Wir kehren zurück zu den Zahlen. Nicht weil wir von ihnen weg wollten — sondern weil wir jetzt in der Lage sind, sie anders einzusetzen. Mit dem Blick eines Business Partners. Mit dem Verständnis dafür, was das Business wirklich braucht. Und mit dem Mut, Dinge wegzulassen, die niemanden interessieren.

Das Dashboard, das alles verändert hat

Ich überarbeitete ein KPI-Dashboard — zum ersten Mal nicht allein, sondern gemeinsam mit dem Business.

Ich hatte den Vertriebsleiter, den Bereichsleiter Operations und den Produktionsleiter gebeten, sich eine Stunde Zeit zu nehmen. Nicht um mir zu sagen, was sie sich wünschen. Sondern um mir zu zeigen, welche Kennzahlen sie tatsächlich nutzen — und welche sie ignorieren.

Das Ergebnis war ernüchternd.

Von dreiundzwanzig Kennzahlen, die wir regelmäßig berichteten, nutzte das Business aktiv genau sieben. Die anderen sechzehn wurden zur Kenntnis genommen — und dann vergessen.

Ich fragte: »Warum nutzt ihr die anderen nicht?« Die Antwort kam vom Vertriebsleiter, ohne zu zögern: »Weil wir damit keine Entscheidungen treffen können. Wir verstehen nicht, was sie bedeuten sollen.«

Das war nicht das Problem meines Controllers. Das war mein Problem. Ich hatte sechzehn Kennzahlen gebaut, die technisch korrekt, analytisch vollständig und praktisch wertlos waren.

► **Es ist nicht deine Aufgabe, alle Zahlen zu messen, die messbar sind. Es ist deine Aufgabe, die Zahlen zu messen, die entschieden werden.**

Was KPIs wirklich leisten müssen

Bedingung 1: Er ist entscheidungsrelevant

Er zeigt etwas, das das Business verändern kann — oder verändern muss. Eine Kennzahl, auf die niemand reagieren kann, ist keine Steuerungsgröße. Sie ist Statistik.

Bedingung 2: Er ist verständlich ohne Erklärung

Wenn du eine Kennzahl erklären musst, bevor das Business sie interpretieren kann, ist sie zu komplex. Ein guter KPI ist so formuliert, dass ein Bereichsleiter ohne Controlling-Hintergrund sofort versteht: Das ist gut. Oder: Das ist ein Problem.

Bedingung 3: Er hat einen klaren Zielwert und eine Reaktionsschwelle

Nicht nur: »Hier ist die Zahl.« Sondern: »Ab diesem Wert müssen wir handeln. Und das ist die Handlung.« KPIs ohne Reaktionsschwelle sind Beobachtungsinstrumente. KPIs mit Reaktionsschwelle sind Steuerungsinstrumente.

ÜBUNG: DER KPI-AUDIT

Nimm dein aktuelles KPI-Set oder Dashboard. Führe diesen Audit für jede einzelne Kennzahl durch.

- 1. Entscheidungsrelevanz:** Welche Entscheidung wird auf Basis dieser Kennzahl getroffen? Wenn du keine konkrete Antwort hast: Die Kennzahl ist ein Kandidat für die Streichung.
- 2. Verständlichkeit:** Würde ein Bereichsleiter ohne Controlling-Hintergrund diese Kennzahl ohne Erklärung interpretieren können? Wenn nein: Wie formulierst du sie um?
- 3. Reaktionsschwelle:** Ab welchem Wert ist Handeln erforderlich? Wer handelt? Bis wann? Wenn du das nicht definiert hast, ist der KPI kein Steuerungsinstrument.
- 4. Das Ergebnis:** Streiche alles, was keine dieser drei Bedingungen erfüllt. Was übrig bleibt, ist dein Business-Partner-Dashboard.

Weniger ist mehr. Ein Dashboard mit sieben aussagekräftigen KPIs ist besser als eines mit vierzig, die niemand versteht.

Werkzeug 15: Der Business-Partner-Filter für KPIs

WERKZEUG: DER BUSINESS-PARTNER-FILTER — 5 FRAGEN FÜR JEDEN KPI

Frage 1: Wer nutzt diese Kennzahl?: Name einer konkreten Person im Business — nicht »das Management«. Wenn du keine Person nennen kannst, ist der KPI intern.

Frage 2: Welche Entscheidung ermöglicht sie?: Eine konkrete Entscheidung. Wenn die Antwort »keine« lautet: raus.

Frage 3: Versteht das Business sie ohne mich?: Teste es. Schick die Kennzahl ohne Erklärung an eine Person aus dem Business.

Frage 4: Hat sie eine Reaktionsschwelle?: Ab welchem Wert muss gehandelt werden? Wer handelt? Was ist die Handlung?

Frage 5: Ist sie im letzten Quartal diskutiert worden?: Hat das Business diese Kennzahl in einem Meeting aktiv verwendet?

Werkzeug 16: Das Analyse-Briefing

WERKZEUG: DAS ANALYSE-BRIEFING — VOR JEDER WICHTIGEN ANALYSE

Die Entscheidung: Was wird entschieden? Wer entscheidet? Bis wann?

Der Auftraggeber: Wer hat die Analyse angefragt — oder: Wer sollte sie angefragt haben?

Der Informationsbedarf: Was braucht der Entscheider wirklich? Nicht mehr, nicht weniger.

Die Hypothese: Was vermute ich — bevor ich in die Daten schaue? Business Partner beginnen mit einer Hypothese.

Die Szenarien: Drei Szenarien: optimistisch, realistisch, konservativ. Schlüsselannahmen für jedes.

Die Empfehlung: Was empfehle ich — auf Basis meiner aktuellen Einschätzung?

Format und Länge: Ein-Seiten-Briefing, kurze Präsentation oder ausführlicher Report? Für wen?

ÜBUNG: DAS DASHBOARD-GESPRÄCH

Plane und führe dieses Gespräch in Monat sechs.

1. Die Einladung: Lade zwei bis drei Bereichsleiter ein. Kündige an: »Ich möchte unser Reporting gemeinsam mit euch überarbeiten. Ziel: Kennzahlen, die ihr wirklich nutzt.«

2. Die Vorbereitung: Bring das aktuelle Dashboard. Für jede Kennzahl: Wer nutzt sie? Welche würdest du sofort streichen, wenn du könntest?

3. Das Gespräch: Geh durch jede Kennzahl. Frage das Business: »Nutzt ihr das wirklich?« Hör zu. Halte aus, wenn jemand sagt, dass eine Kennzahl niemanden interessiert.

4. Das Ergebnis: Ein schlankes Dashboard, das das Business kennt, versteht und nutzt.

Dieses Gespräch ist der Beweis, dass du angekommen bist. Nicht als Lieferant. Als Partner.

Dein 4-Wochen-Plan für Monat 6

	Fokus dieser Woche	Deine Aufgabe
WOCHE 1	KPI-Audit	KPI-Audit für dein aktuelles Dashboard durchführen. Business-Partner-Filter auf jede Kennzahl anwenden. Streichliste erstellen.
WOCHE 2	Dashboard-Gespräch	Mit zwei bis drei Bereichsleitern führen. Gemeinsam entscheiden: Was bleibt? Was fällt weg? Was fehlt?
WOCHE 3	Entscheidungsorientierte Analyse	Eine aktuelle Analyse nach dem neuen Schema erstellen. Analyse-Briefing vorab ausfüllen. Drei Szenarien, eine Empfehlung.
WOCHE 4	Abschluss & Ausblick	Rollenkompass ein letztes Mal ausfüllen. Was hat sich in sechs Monaten verändert? Was ist dein Plan für die nächsten Monate?

▪ DIE LEKTION AUS KAPITEL 6

Es ist nicht deine Aufgabe, alle Zahlen zu messen, die messbar sind. Es ist deine Aufgabe, die Zahlen zu messen, die entschieden werden.

Der beste KPI ist nicht der präziseste. Es ist der, über den das Business wirklich spricht — und auf den es reagiert.

Baue Analysen nicht für dich. Baue sie für die Entscheidung, die danach getroffen wird.

Wenn Finance und Business gemeinsam entscheiden, was zählt, ist der Business Partner angekommen.

▪ PRAXISTRANSFER

Deine Aufgabe bis Ende Monat 6:

1. KPI-Audit: Für jede Kennzahl den Business-Partner-Filter anwenden. Streiche alles, was keine der drei Bedingungen erfüllt.
2. Dashboard-Gespräch: Plane es. Führe es. Gemeinsam mit dem Business — nicht für das Business.
3. Entscheidungsorientierte Analyse: Mindestens eine in diesem Monat nach dem neuen Schema erstellen. Analyse-Briefing vorab, Empfehlung am Ende.

Am Ende von Monat 6 wirst du merken: Die Zahlen sind dieselben. Dein Blick auf sie hat sich verändert. Und das ist alles, was es braucht.

Du bist jetzt dran.

Business Partner zu sein ist kein Ziel. Es ist eine tägliche Entscheidung.

Sechs Monate.

Du hast an deiner Haltung gearbeitet. Du hast die Sprache des Business gelernt. Du hast Beziehungen aufgebaut, die über Reports hinausgehen. Du hast den Raum genommen — in Meetings, in Präsentationen, in Gesprächen, die du vorher nicht geführt hättest. Du hast Einfluss gewonnen ohne formale Macht. Und du hast dein Controlling-Handwerk neu ausgerichtet — auf Entscheidungen, nicht auf Vollständigkeit.

Das ist keine kleine Reise. Das ist eine fundamentale Veränderung dessen, wie du über deine Rolle denkst — und wie du sie lebst.

Was sich verändert hat — und was bleibt

Ich möchte ehrlich mit dir sein: Nicht alles ist jetzt gelöst.

Es gibt noch Meetings, in denen du zu spät sprichst. Analysen, die niemand nutzt. Stakeholder, bei denen die Beziehung noch schwach ist. Entscheidungen, die ohne dich getroffen wurden.

Das ist normal. Business Partner sein ist kein Zustand, den du erreichst und dann hältst. Es ist eine Praxis — wie Karate. Der schwarze Gürtel ist nicht das Ende. Er ist der Beginn des wirklichen Trainings.

Was sich verändert hat: dein Bewusstsein. Du siehst jetzt, wann du Analyst bist — und wann du Business Partner bist. Du erkennst den Unterschied. Und du weißt, was du tun musst, um ihn zu verändern.

Das ist mehr, als die meisten Controller in ihrer gesamten Karriere erreichen.

► **Wissen ohne Handeln ist Unterhaltung. Dieses Buch war kein Unterhaltungsprogramm. Es war ein Arbeitsauftrag.**

Die eine Frage, die alles entscheidet

Ich schließe dieses Buch mit der Frage, mit der ich es begonnen habe.

Würde dein Business etwas vermissen, wenn du morgen nicht mehr da wärst?

Nicht dein Reporting. Nicht die Reports. Nicht die Zahlen.

Dich.

Wenn du diese Frage heute anders beantwortest als vor sechs Monaten — dann hat dieses Buch seinen Zweck erfüllt.

Wenn nicht: Dann beginne morgen wieder mit Kapitel 1. Und diesmal sei schonungsloser mit dir selbst.

Und wenn ja — wenn das Business dich vermissen würde — dann frage dich: Was tue ich morgen, um sicherzustellen, dass das so bleibt?

Deine eine Aufgabe für morgen früh

Schreib einen Satz auf. Einen einzigen. Den Satz, der beschreibt, was du morgen früh als Business Partner anders tust als gestern.

Kleb ihn an deinen Monitor. Neben den Satz aus Kapitel 1.

Und dann tu es.

Es war mir eine Freude, dich auf diesem Weg zu begleiten.

Dein Viktor

ÜBER DEN AUTOR

Viktor Mendel

Viktor Mendel ist Berater, Trainer und Speaker mit 25 Jahren Erfahrung im Controlling und Finance Leadership. Er war Controller, Vice President Controlling und CFO in mittelständischen und international tätigen Unternehmen.

Seit vielen Jahren begleitet er Controller, Finance-Teams und CFOs dabei, den Schritt vom Zahlenlieferanten zum echten Business Partner zu vollziehen. Seine Seminare und Trainings sind bekannt für einen Ansatz, der Praxis vor Theorie stellt — und der nichts verspricht, das er nicht selbst erlebt hat.

»Be Useful« ist sein erstes Buch. »Gebrauchsanleitung Finance Business Partner« ist das zweite — und das konkreteste.

www.viktormendel.de