



LEAD USEFUL

**Warum Führung in Finance anderen
Regeln folgt und wie du sie meisterst**
Viktor Mendel

VORWORT

Warum dieses Buch und warum es nach Be Useful kommen musste

Mein erstes Buch handelte von Haltung. Davon, nützlich zu sein. Davon, den Unterschied zwischen einem Controller und einem echten Business Partner zu verstehen. Es handelte von der Reise, die ich selbst gemacht habe, vom Beteiligungscontroller zum CFO, zum Vice President Controlling, zum Berater und Trainer.

Dieses Buch handelt von Führung.

Nicht von Führung im klassischen Sinne. Nicht von Organigrammen und Dienstanweisungen. Nicht von den Führungsprinzipien, die in MBA-Programmen gelehrt werden. Sondern von der Art zu führen, die im Finance tatsächlich funktioniert. Leise. Ohne formale Macht über die meisten Menschen, die du beeinflussen musst. Durch Vertrauen, Relevanz und die Bereitschaft, die Realität deines Gegenübers wirklich zu verstehen.

Als ich *Be Useful* schrieb, dachte ich, die Geschichte sei erzählt. Haltung, Kompetenz, Praxistransfer. Was soll noch kommen?

Dann begann ich, meine Podcast-Gespräche in *Nice to know for CFO* anders zu hören. Immer wieder kamen dieselben Fragen: Wie bringe ich mein Team dazu, Business Partner zu werden? Wie schaffe ich es, dass der Vertriebsleiter mir zuhört? Wie führe ich meinen CEO, ohne dass es so aussieht? Wie gehe ich damit um, dass ich die Probleme sehe, aber niemand danach fragt?

Das waren keine Fragen nach Methoden. Es waren Führungsfragen. Und sie kamen von Menschen, die niemand als Führungskraft ausgebildet hatte.

Das ist das Paradox der Finance-Welt: Du sollst führen, aber niemand sagt dir, dass die Regeln hier andere sind.

In anderen Abteilungen hast du ein Team, das dir gehört. Du gibst Richtung vor. Du entscheidest. Im Finance führst du in alle Richtungen gleichzeitig. Nach oben, zur Seite, nach unten. Und die meisten Menschen, deren Entscheidungen du beeinflussen musst, sind dir nicht unterstellt.

Das macht Finance-Leadership härter. Aber auch interessanter. Und wenn du es verstehst, wirkungsvoller als jede andere Form der Führung.

In meinem Karate-Training gibt es einen Moment, der immer wiederkehrt. Du glaubst, eine Technik gemeistert zu haben. Und dann zeigt dir der Sensei eine Nuance, die alles verändert. Dieselbe Bewegung, aber tiefer. Präziser. Wirkungsvoller.

Be Useful war die Technik. Lead Useful ist die Nuance.

Dieses Buch folgt derselben Philosophie wie sein Vorgänger. Kurz. Persönlich. Mit Geschichten aus meinem eigenen Weg. Jedes Kapitel eine Lektion, jede Lektion ein Praxistransfer. Ich respektiere deine Zeit.

Lead Useful.

Jeden Tag. In jeder Entscheidung. In jedem Gespräch, das du nicht hättest führen müssen, aber trotzdem führst.

KAPITEL 1

Führen ohne Macht

Die reinste Form der Führung hat keinen Titel auf der Visitenkarte.

Niemand hat mir gesagt, dass ich führen soll.

Als ich Beteiligungscontroller bei der WMF war, hatte ich eine klare Rolle. Zahlen liefern. Analysen erstellen. Berichte zusammenstellen. Ich hatte einen Chef, der Chef hatte einen Chef, und die Welt war geordnet. Meine Aufgabe war es, korrekt zu sein. Nicht einflussreich.

Dann wurde ich CFO eines mittelständischen Unternehmens mit rund 100 Millionen Euro Umsatz. Plötzlich saß ich am Tisch mit Menschen, die ich nicht anweisen konnte. Der Vertriebsleiter, der sein eigenes Team führte und doppelt so viele Leute unter sich hatte wie ich. Die Produktionsleiterin, die seit zwanzig Jahren im Unternehmen war, als ich noch studierte. Der Geschäftsführer, der mich eingestellt hatte und dem ich formal unterstellt war.

Ich hatte einen Titel. Ich hatte Verantwortung. Was ich nicht hatte: Macht über die Menschen, die ich am meisten brauchte.

Das ist die Grundsituation jedes Finance-Leaders. Und die meisten unterschätzen, wie fundamental sie alles verändert.

Der Chef, der keiner war

In meiner ersten Woche als CFO machte ich einen Fehler, der mich Monate begleitete.

Wir hatten ein Kostenproblem in der Produktion. Die Zahlen waren eindeutig. Material zu teuer eingekauft, Ausschuss zu hoch, Nacharbeit an der Tagesordnung. Ich kannte jeden Treiber, jede Abweichung. Ich hatte eine saubere Analyse erstellt, mit Trend, Vergleichswerten und einer klaren Handlungsempfehlung. Ich war vorbereitet.

Also ging ich zum Produktionsleiter. Ich legte ihm die Zahlen vor. Sachlich. Korrekt. Vollständig. Und ich sagte ihm, was sich ändern müsste.

Er hörte mir zu. Nickte. Sagte: „Danke für die Information.“ Und dann änderte sich nichts.

Zwei Wochen später: dasselbe Gespräch. Dieselben Zahlen, nur schlimmer. Derselbe höfliche Blick. Dasselbe Ergebnis.

Ich war frustriert. Ich hatte doch Recht. Die Zahlen bewiesen es. Warum bewegte sich nichts?

Weil ich einen entscheidenden Denkfehler gemacht hatte. Ich dachte, Recht haben sei dasselbe wie Einfluss haben.

Es ist nicht dasselbe. Nicht einmal annähernd.

Was ich nicht sah

Was ich in diesen Wochen nicht verstand: Der Produktionsleiter hatte seinen eigenen Druck. Liefertermine, die

er halten musste. Ein Team, das unter Personalmangel litt. Einen Geschäftsführer, der mehr Output forderte, nicht weniger. Er kämpfte an drei Fronten gleichzeitig, und dann kam der neue CFO und sagte ihm, was er alles falsch machte.

Meine Zahlen waren korrekt. Aber sie erzählten nur meine Geschichte. Nicht seine.

Ich kam als jemand, der ein Problem identifiziert hatte. Was er brauchte, war jemand, der ihm half, es zu lösen. Das ist ein fundamentaler Unterschied.

Ein Chef kann sagen: „Mach das anders.“ Ein Finance-Leader ohne formale Macht muss fragen: „Was brauchst du, damit es anders wird?“

Ich hatte die erste Version gewählt. Die zweite hätte alles verändert.

Was mich im Nachhinein am meisten beschäftigt: Ich hatte gute Absichten. Ich wollte helfen. Ich wollte das Unternehmen besser machen. Aber mein Ansatz kommunizierte etwas anderes. Er kommunizierte: Ich bin schlauer als du. Ich sehe, was du nicht siehst. Und jetzt musst du tun, was ich sage.

Das war nie meine Intention. Aber Intention und Wirkung sind zwei verschiedene Dinge. Und als Führungskraft zählt nur die Wirkung.

► **Recht haben öffnet keine Türen. Verstehen wollen schon.**

Der zweite Versuch

Einige Wochen später versuchte ich es anders. Ich hatte in der Zwischenzeit viel nachgedacht. Ich hatte beobachtet, wie ein erfahrener Kollege aus dem Vorstand mit dem Produktionsleiter sprach. Er stellte Fragen. Er hörte zu. Er bot Hilfe an. Und der Produktionsleiter öffnete sich.

Ich ging nicht mit einer Analyse zum Produktionsleiter. Ich ging mit einer Frage. „Ich sehe, dass die Materialkosten steigen. Ich verstehe nicht genug davon, um zu wissen, warum. Kannst du mir helfen, das zu verstehen?“

Ein Satz. Eine Frage. Kein Vorwurf.

Er lehnte sich zurück. Zum ersten Mal in unseren Gesprächen wirkte er nicht defensiv. Er erzählte. Von einem Lieferanten, der Qualität gesenkt hatte, ohne die Preise zu senken. Von einem Maschinenpark, der überfällige Wartungen brauchte, aber das Budget dafür war im letzten Jahr gestrichen worden. Von einem Schlüsselmitarbeiter, der seit drei Monaten ausfiel und nicht ersetzt wurde, weil die Personalabteilung den Headcount eingefroren hatte.

Ich hörte zu. Ich machte mir Notizen. Keine Zahlen, sondern seine Realität.

Dann sagte ich: „Was davon könnte ich dir abnehmen? Wo kann Finance helfen?“

Es dauerte keine zehn Minuten, bis wir gemeinsam einen Plan hatten. Ich würde die Budgetfreigabe für die Maschinenwartung beim Geschäftsführer unterstützen. Er würde die Lieferantenverhandlung in den nächsten zwei Wochen führen. Gemeinsam würden wir einen Business Case für den Ersatz des ausgefallenen Mitarbeiters erstellen.

Dieser Plan funktionierte. Nicht, weil meine Zahlen besser geworden waren. Sondern weil ich aufgehört hatte, mit Zahlen zu führen, und angefangen hatte, mit Verständnis zu führen.

Das war der Moment, in dem ich zum ersten Mal verstand, was Finance-Leadership wirklich bedeutet.

Warum Finance-Führung anderen Regeln folgt

Klassische Führung funktioniert über Hierarchie. Du hast ein Team. Du gibst Richtung vor. Du entscheidest. Du trägst die Konsequenzen. Die Linie ist klar.

Finance-Leadership funktioniert anders. Grundlegend anders.

Als Finance-Leader führst du in drei Richtungen gleichzeitig. Nach unten: dein eigenes Team, die Controller, Analysten und Business Partner, die dir unterstellt sind. Nach oben: den CEO, den Geschäftsführer, den Vorstand, die Menschen, die formell über dir stehen, deren Entscheidungen du aber mitgestalten musst. Und zur Seite: die Fachbereiche, die Stakeholder, die Vertriebsleiter, Produktionsleiter, HR-Chefs, die dir nicht unterstellt sind, aber deren Entscheidungen du beeinflussen musst, wenn Finance seinen Wert entfalten soll.

Die Führung nach unten ist der einfachste Teil. Nicht leicht, aber bekannt. Dort gelten die Regeln, die jedes Führungsseminar lehrt. Ziele setzen. Feedback geben. Entwickeln. Entscheiden.

Die Führung nach oben und zur Seite ist das, was Finance-Leadership einzigartig macht. Und was die meisten Finance-Leader nie gelernt haben.

Denn dort hast du keine Weisungsbefugnis. Keine Entscheidungsgewalt. Keine Sanktionsmöglichkeit. Du kannst niemandem eine Anweisung geben. Du kannst niemanden bewerten. Du kannst niemandem drohen.

Du hast nur drei Dinge: deine Kompetenz, dein Vertrauen und deine Relevanz.

Wenn eines davon fehlt, bist du der Mensch mit den Tabellen, dem niemand wirklich zuhört. Und du wirst es nicht einmal merken, weil alle höflich nicken werden.

► **Die schwierigste Führung ist die ohne Titel. Aber sie ist auch die wirkungsvollste, denn sie basiert auf dem Einzigem, was nicht verordnet werden kann: Vertrauen.**

Das Paradox der leisen Führung

Im Karate gibt es ein Prinzip, das mir in diesem Zusammenhang immer wieder begegnet: Der stärkste Schlag ist nicht der lauteste.

Die Anfänger im Dojo schlagen hart und laut. Sie wollen beeindrucken. Sie investieren maximale Kraft in maximale Wirkung. Sie schreien dabei, stöhnen, schwitzen. Und verschleudern dabei Energie, die sie für die Präzision bräuchten.

Die Fortgeschrittenen schlagen anders. Präzise. Ruhig. Fast beiläufig. Ihre Bewegungen sind ökonomisch, ihre Kraft konzentriert. Aber die Wirkung ist verheerend. Nicht trotz der Ruhe. Wegen ihr.

Finance-Leadership folgt demselben Prinzip. Die lautesten Finance-Leader sind selten die wirkungsvollsten. Es

sind nicht diejenigen, die in Meetings die meisten Folien zeigen, die längsten Monologe halten oder am energischsten auf Zahlen pochen.

Die wirkungsvollsten sind die leisen. Die, die eine einzige Frage stellen, die den ganzen Raum zum Nachdenken bringt. Die, die nach einem Meeting einen kurzen Kommentar beim Kaffee machen, der eine Entscheidung verändert. Die, die nicht reden, um gehört zu werden, sondern zuhören, um zu verstehen.

Ich habe in meiner Karriere beide Typen erlebt. Und ich war selbst lange der laute Typ. Der, der seine Analysen verteidigen musste. Der, der beweisen wollte, dass er Recht hatte. Der, der die meisten Folien mitbrachte und die längsten Erklärungen lieferte.

Die Wende kam nicht plötzlich. Sie kam langsam. Über Jahre. Durch Beobachtung, Frustration und die Bereitschaft, mein eigenes Verhalten infrage zu stellen.

Leise Führung ist nicht passive Führung. Es ist die konzentrierteste Form von Führung, die es gibt.

Was das für dich bedeutet

Wenn du dieses Buch liest, bist du wahrscheinlich in einer Position, in der du Menschen beeinflussen musst, die dir nicht unterstellt sind. Vielleicht bist du Controller und willst als Business Partner wahrgenommen werden. Vielleicht bist du CFO und suchst den Zugang zu deinen Fachbereichen. Vielleicht bist du Teamleiter in Finance und merkst, dass die klassischen Führungswerkzeuge an ihre Grenzen stoßen.

In all diesen Fällen gilt dasselbe: Du kannst nicht führen, indem du anordnest. Du musst führen, indem du verstehst.

Das ist schwieriger. Es ist langsamer. Es erfordert Geduld, die in einer Welt der Quartalsberichte knapp ist. Es erfordert die Bereitschaft, zuerst zuzuhören und dann zu sprechen. Zuerst zu verstehen und dann verstanden zu werden.

Aber es ist die einzige Art von Führung, die im Finance dauerhaft funktioniert. Alles andere ist Kontrolle. Und Kontrolle ist nicht Führung.

Drei Fehler, die neue Finance-Leader machen

Im Rückblick erkenne ich drei Fehler, die fast jeder neue Finance-Leader macht. Ich habe sie alle gemacht. Und ich sehe sie bei den Führungskräften, die ich heute berate.

Erster Fehler: Du glaubst, dein Fachwissen reiche aus. Du wurdest befördert, weil du technisch exzellent bist. Also machst du weiter, was dich hierhergebracht hat: bessere Analysen, tiefere Modelle, präzisere Forecasts. Aber die Spielregeln haben sich geändert. Was dich zum CFO gemacht hat, reicht nicht, um als CFO erfolgreich zu sein. Jetzt zählen nicht mehr deine Analysen. Jetzt zählt dein Einfluss.

Zweiter Fehler: Du versuchst, Konflikte mit Daten zu gewinnen. Ein Stakeholder ist anderer Meinung? Dann zeigst du ihm die Zahlen. Mehr Zahlen. Bessere Zahlen. Und du wunderst dich, dass er trotzdem nicht überzeugt ist. Daten gewinnen keine Konflikte. Verständnis gewinnt Konflikte. Erst wenn dein Gegenüber spürt, dass du seine Perspektive verstehst, ist er bereit, deine zu hören.

Dritter Fehler: Du wartest, bis man dich fragt. Im Controlling warst du reaktiv. Jemand stellte eine Frage, du liefertest die Antwort. Als Finance-Leader funktioniert das nicht mehr. Wenn du wartest, bis man dich einlädt, bist du zu spät. Die Entscheidungen sind gefallen, bevor du den Raum betrittst. Proaktivität ist keine Option. Sie ist Pflicht.

► **Was dich zum Finance-Leader gemacht hat, reicht nicht, um als Finance-Leader erfolgreich zu sein. Der Aufstieg verändert die Spielregeln. Und du musst die neuen Regeln schneller lernen, als die alten dich einholen.**

DIE LEKTION AUS KAPITEL 1

Führung im Finance entsteht nicht durch Position. Sie entsteht durch Vertrauen, Relevanz und den aufrichtigen Wunsch, die Realität des anderen zu verstehen. Wer mit Zahlen führen will, wird gehört. Wer mit Verständnis führt, wird gebraucht.

PRAXISTRANSFER

Denke an einen Stakeholder, bei dem du das Gefühl hast, nicht durchzudringen. Jemand, der deine Analysen hört, aber nicht danach handelt. Plane diese Woche ein Gespräch mit dieser Person. Kein Termin mit Agenda, keine Folie, keine Analyse.

1. Stelle eine einzige Frage: „Was ist gerade deine größte Herausforderung?“
2. Höre zu. Mach dir Notizen. Nicht über seine Zahlen, sondern über seine Realität.
3. Frage am Ende: „Wo kann ich dir dabei helfen?“

Beobachte, was passiert. Nicht in den nächsten fünf Minuten. In den nächsten fünf Wochen.

Ende Kapitel 1

KAPITEL 2

Die Einsamkeit der Zahlen

Wer die Wahrheit kennt, die niemand hören will, braucht mehr als Fachwissen. Er braucht Rückgrat.

Es gibt einen Moment, den jeder Finance-Leader kennt. Du sitzt in einem Meeting. Um dich herum sitzen kluge, erfahrene Menschen. Sie diskutieren Pläne, Strategien, Investitionen. Der Ton ist optimistisch. Die Energie ist hoch. Jemand hat eine Idee, die alle begeistert.

Und du weißt, dass die Zahlen eine andere Geschichte erzählen.

Du weißt es, weil du gestern Abend die Daten noch einmal durchgegangen bist. Du weißt es, weil du die Abweichungen gesehen hast, die andere nicht sehen. Du weißt es, weil du die Muster erkennst, die sich in den letzten drei Quartalen aufgebaut haben.

Und jetzt sitzt du hier. Der Raum blickt nach vorne. Und du musst entscheiden: Sagst du es? Oder schweigst du?

Das ist die Einsamkeit der Zahlen.

Der Forecast, der nicht stimmte

Als CFO hatte ich einmal einen Forecast auf dem Tisch, den mein Team gemeinsam mit dem Vertrieb erstellt hatte. Die Zahlen sahen gut aus. Wachstum im dritten Quartal, stabile Margen, ein optimistischer Jahresausblick. Der Vertrieb hatte seine Zielvorgaben mit den

üblichen Puffern versehen, mein Controller hatte alles sauber konsolidiert.

Mein Team war zufrieden. Der Vertrieb war zufrieden. Der Geschäftsführer war zufrieden.

Ich war es nicht.

Nicht wegen der Zahlen selbst. Die Rechnung stimmte. Sondern wegen der Annahmen dahinter. Drei Großkunden, die zusammen fast 20 Prozent unseres Umsatzes ausmachten, waren als sicher gebucht. Keine Wahrscheinlichkeitsabschläge, keine Risikobewertung. Einfach: sicher.

Aber ich hatte in den letzten Wochen Signale bemerkt, die mich unruhig machten. Beim ersten Kunden wurden Bestellungen verzögert, ohne Erklärung. Beim zweiten bekam unser Vertrieb ausweichende Antworten auf Nachfragen zum Rahmenvertrag. Beim dritten hatte ein neuer Einkaufsleiter angefangen, der alle bestehenden Lieferantenbeziehungen auf den Prüfstand stellte.

Das waren keine Zahlen. Das waren Beobachtungen. Schwache Signale. Und sie standen in keiner Tabelle.

Ich hatte zwei Möglichkeiten: Den Forecast durchwinken und hoffen, dass mein Bauchgefühl falsch lag. Oder den Raum unbequem machen.

Ich wählte das Zweite.

Was passiert, wenn du die Wahrheit aussprichst

Ich bat um ein Gespräch mit dem Geschäftsführer. Unter vier Augen. Kein Meeting, kein Protokoll. Nur er und ich. Ich legte den Forecast vor und sagte: „Die Zahlen sehen

gut aus. Ich halte sie für zu optimistisch. Und ich möchte dir erklären, warum.“

Er schaute mich an. „Warum?“

Ich erklärte. Keine Tabelle, sondern meine Beobachtungen. Die drei Kunden. Die Signale. Die Muster, die ich erkannte. Was ich befürchtete, wenn auch nur einer dieser Kunden wegbrechen sollte.

Er schwieg eine Weile. Dann sagte er einen Satz, der sich eingebrannt hat: „Das will ich nicht hören. Aber ich bin froh, dass du es sagst.“

Dieser Satz ist für mich die Essenz von Finance-Leadership. Du sagst nicht, was angenehm ist. Du sagst, was wahr ist. Und du tust es auf eine Weise, die Vertrauen schafft statt Widerstand.

Wir vereinbarten, drei Szenarien zu erstellen.

Best case: Alle drei Kunden bleiben.

Base case: Einer fällt weg.

Worst case: Zwei fallen weg.

Für jedes Szenario entwickelten wir Maßnahmen.

Zwei Monate später verloren wir tatsächlich einen der drei Kunden. Der Forecast musste korrigiert werden. Aber wir waren vorbereitet. Wir hatten Szenarien, Maßnahmen, einen Plan B. Nicht, weil ich ein Prophet war. Sondern weil ich den Mut gehabt hatte, laut auszusprechen, was ich sah.

Der Geschäftsführer sagte später zu mir, das sei der Moment gewesen, in dem er mich nicht mehr als seinen CFO wahrgenommen habe, sondern als seinen Partner.

► **Der unbequemste Mensch im Raum ist oft der wertvollste. Vorausgesetzt, er ist unbequem aus Verantwortung, nicht aus Eitelkeit.**

Warum Finance-Leader einsam sind

Finance-Leader haben eine strukturelle Einsamkeit, die in keinem Führungsratgeber steht.

Du siehst Dinge früher als andere. Das klingt nach einem Vorteil. Es ist auch einer. Aber es hat einen Preis.

Du siehst die Schwächen eines Plans, den alle anderen feiern. Du erkennst die Risiken hinter einer Investition, für die sich alle begeistern. Du weißt, dass die Personalkosten nicht tragbar sind, während das Team gerade den besten Monat aller Zeiten feiert. Du erkennst in den Zahlen des letzten Quartals ein Muster, das auf Probleme im übernächsten Quartal hindeutet, während alle anderen noch die Korken knallen lassen.

Und jetzt musst du entscheiden, wie viel Wahrheit der Raum verträgt.

Zu viel, und du wirst der ewige Bedenkenträger. Der Schwarzseher. Der, den man lieber nicht einlädt, wenn man in Ruhe feiern will. Zu wenig, und du machst dich mitschuldig an schlechten Entscheidungen. Du hattest es gesehen, aber nichts gesagt.

Dieses Abwägen ist die eigentliche Führungsleistung. Nicht die Analyse. Die Analyse ist Handwerk. Jeder gute Controller kann eine Abweichungsanalyse erstellen. Das Abwägen, wann, wie und wem du die Wahrheit sagst, ist Kunst. Und es ist eine Kunst, die man nur durch Erfahrung lernt.

Ich habe beide Fehler gemacht. Ich habe zu viel gesagt, zur falschen Zeit, und wurde als Pessimist abgestempelt. Ich habe zu wenig gesagt, um den Frieden zu wahren, und habe mich danach verachtet. Beides fühlt sich schlecht an. Aber das Schweigen fühlt sich schlechter an. Denn dann hast du nicht nur die Chance verpasst, du hast auch dich selbst verraten.

Die drei Stufen der unbequemen Wahrheit

Im Laufe meiner Karriere habe ich gelernt, unbequeme Wahrheiten in drei Stufen zu kommunizieren. Nicht als Technik, sondern als Haltung.

Stufe 1: Die Frage. Nicht die Antwort voranstellen, sondern eine Frage, die zum Nachdenken bringt. „Was passiert, wenn Kunde X seine Bestellung um drei Monate verschiebt?“ Damit eröffnest du den Denkraum, ohne jemanden anzugreifen. Du lädst zum Nachdenken ein, statt Schlussfolgerungen aufzuzwingen.

Stufe 2: Die Beobachtung. Wenn die Frage gehört wurde, folgt die Beobachtung. „Ich sehe drei Signale, die mich nachdenklich machen.“ Keine Bewertung. Keine Schuldzuweisung. Nur Beobachtung. Du teilst, was du siehst, und lässt den anderen die Schlussfolgerung selbst ziehen.

Stufe 3: Die Empfehlung. Erst wenn der Raum bereit ist, kommt die Empfehlung. „Ich schlage vor, dass wir einen Plan B vorbereiten. Hier sind drei Szenarien.“ Jetzt erst bist du im Lösungsmodus. Und weil du den Weg über Frage und Beobachtung genommen hast, ist der Raum bereit, dir zuzuhören.

Wer alle drei Stufen auf einmal nimmt, verliert den Raum. Wer geduldig ist, gewinnt Vertrauen. Die Geduld ist der schwierigste Teil. Denn wenn du die Wahrheit kennst, willst du sie sofort aussprechen. Aber der richtige Moment ist wichtiger als die richtige Analyse.

► **Die Wahrheit braucht kein Megafon. Sie braucht den richtigen Moment und die richtige Dosierung.**

Rückgrat ist trainierbar

Viele Finance-Profis glauben, Mut sei eine Charaktereigenschaft. Entweder man hat ihn oder nicht. Manche Menschen sind mutig, andere vorsichtig. So ist es eben.

Das stimmt nicht. Mut ist eine Gewohnheit. Er wächst jedes Mal, wenn du ihn einsetzt. Und er schrumpft jedes Mal, wenn du ihn nicht einsetzt.

Der erste unbequeme Satz ist der schwerste. Der zweite schon leichter. Der dritte ist fast normal. Und irgendwann wirst du der Mensch, den andere fragen, bevor sie eine Entscheidung treffen. Nicht weil du die besten Zahlen hast. Sondern weil du der Einzige bist, der bereit ist, die Wahrheit zu sagen.

Im Karate gibt es dafür ein schönes Bild: Den ersten Bruchtest vergisst du nie. Du stehst vor einem Brett aus Holz. Es sieht massiv aus, unzerbrechlich. Dein Verstand sagt: Das kann nicht funktionieren. Deine Hand wird brechen, nicht das Brett. Dann holst du aus. Und schlägst zu. Und das Brett bricht. Nicht, weil du so stark bist. Sondern weil du dich getraut hast, voll durchzuschlagen.

Ohne zurückzuzucken. Ohne im letzten Moment die Kraft rauszunehmen.

Ab dem zweiten Brett weißt du: Es geht. Und dann wird es eine Gewohnheit.

Finance-Leadership ist dasselbe. Der erste unbequeme Forecast-Kommentar ist dein erstes Brett. Schlag durch.

Wie du die richtige Balance findest

Die Frage, wie viel Wahrheit der Raum verträgt, ist keine rhetorische Frage. Sie ist eine der schwierigsten Entscheidungen, die ein Finance-Leader regelmäßig treffen muss.

Ich habe für mich drei Leitfragen entwickelt, die mir helfen, die Balance zu finden.

Erste Leitfrage: Was passiert, wenn ich schweige? Wenn die Konsequenz des Schweigens gravierend ist, wenn eine Fehlentscheidung droht, die das Unternehmen Geld, Kunden oder Reputation kostet, dann musst du sprechen. Unabhängig davon, ob der Raum es hören will.

Zweite Leitfrage: Bin ich der Einzige, der es sieht? Wenn ja, liegt die Verantwortung bei dir. Wenn andere es auch sehen und bereits darüber sprechen, kannst du strategischer vorgehen und den richtigen Moment abwarten.

Dritte Leitfrage: Kann ich eine Lösung anbieten oder nur ein Problem benennen? Probleme benennen, ohne Lösungen anzubieten, macht dich zum Bedenkenträger. Probleme benennen und gleichzeitig einen Weg

aufzeigen, macht dich zum Partner. Versuche, beides zu liefern. Immer.

Diese drei Fragen lösen nicht das Dilemma. Aber sie strukturieren es. Und in der Führung ist Struktur oft der Unterschied zwischen einer guten und einer schlechten Entscheidung.

Es gibt noch etwas, das mir in diesen Momenten hilft. Ein Prinzip aus dem Karate: Handle so, dass du morgen in den Spiegel schauen kannst. Nicht so, dass alle heute zufrieden sind. Das sind zwei verschiedene Dinge. Und in der Führung ist der Spiegel von morgen wichtiger als der Applaus von heute.

DIE LEKTION AUS KAPITEL 2

Die Einsamkeit der Zahlen gehört zum Job. Aber sie ist kein Grund zu schweigen. Finance-Leader, die nur sagen, was andere hören wollen, machen sich überflüssig. Dein Wert liegt genau dort, wo es unbequem wird.

PRAXISTRANSFER

Identifiziere eine Sache, die du seit Wochen siehst, aber nicht aussprichst. Ein Risiko. Eine unrealistische Annahme. Ein Plan, der nicht aufgeht.

1. Formuliere eine Frage, die das Thema öffnet, ohne anzuklagen.
2. Wähle den richtigen Gesprächspartner und den richtigen Moment.
3. Sprich es aus. Diese Woche.

Beobachte, was es mit dir macht. Und was es mit der Entscheidung macht.

Ende Kapitel 2

KAPITEL 3

Übersetzer zwischen zwei Welten

Die Sprache der Zahlen und die Sprache des Business sind nicht dieselbe. Wer beide spricht, führt.

Ich erinnere mich an ein Meeting während meiner Zeit als Vice President Controlling. Es war ein strategisches Review, alle Bereichsleiter am Tisch. Der Vertriebsleiter für unsere größte Region präsentierte seine Strategie für das kommende Jahr. Er sprach von Kundenbeziehungen, die er ausbauen wollte. Von Marktpotenzialen in neuen Segmenten. Von einem innovativen Vertriebskanal, den er testen wollte. Er sprach mit Leidenschaft, mit Überzeugung, mit konkreten Kundenbeispielen.

Energie im Raum. Zuversicht. Aufbruchstimmung.

Dann war ich dran. Ich sollte die finanzielle Einordnung geben. Ich sprach über Deckungsbeiträge der verschiedenen Segmente, über den Break-Even-Punkt des neuen Vertriebskanals, über Amortisationszeiträume der notwendigen Investitionen und über die Auswirkungen auf das Working Capital.

Der Raum wurde still. Nicht aufmerksam still, wie in meiner Geschichte aus Be Useful, als ich den Laptop zuklappte. Gelangweilt still. Einige schauten auf ihre Handys. Der Geschäftsführer machte sich Notizen, aber ich bin nicht sicher, ob es Notizen zu meinem Vortrag waren.

Ich hatte dieselbe Strategie kommentiert wie der Vertriebsleiter. Dieselben Chancen, dieselben Risiken. Nur in einer Sprache, die niemand im Raum sprechen wollte.

Das war ein Schlüsselmoment. Nicht weil ich versagt hatte. Sondern weil ich verstand, dass fachliche Korrektheit und kommunikative Wirkung zwei völlig verschiedene Dinge sind.

Zwei Welten, ein Unternehmen

Finance lebt in einer Welt der Präzision. Zahlen stimmen oder sie stimmen nicht. Modelle haben Annahmen, die man benennen kann. Ergebnisse sind messbar. Wir lieben Dezimalstellen, Vergleichszeiträume und Abweichungsanalysen. Das ist unsere Stärke.

Das Business lebt in einer anderen Welt. Dort zählen Bauchgefühl, Erfahrung, Beziehungen und Geschwindigkeit. Dort ist eine gute Entscheidung oft besser als eine perfekte Entscheidung, die zu spät kommt. Dort werden Strategien mit Geschichten verkauft, nicht mit Tabellen.

Beide Welten haben Recht. Beide brauchen einander. Und beide verstehen einander viel seltener, als sie glauben.

Der Finance-Leader steht zwischen diesen Welten. Das ist keine bequeme Position. Du bist permanent zerrissen zwischen dem Anspruch auf Präzision und der Notwendigkeit von Geschwindigkeit. Zwischen der Tiefe deiner Analyse und der Kürze, die dein Gegenüber braucht.

Aber es ist die mächtigste Position im Unternehmen, wenn du lernst, sie zu nutzen. Denn du bist der Einzige, der beide Sprachen sprechen kann. Der Vertriebsleiter

verstehst kein Finance. Dein Controller versteht kein Business. Du kannst beides.

▸ **Du bist kein Zahlenmensch, der Business lernen muss. Du bist ein Übersetzer, der beide Sprachen beherrschen muss.**

Die Kunst der Übersetzung

Nach diesem Meeting habe ich angefangen, meine Sprache bewusst zu verändern. Nicht meine Inhalte. Meine Inhalte waren korrekt. Meine Sprache war das Problem.

Statt „Der Deckungsbeitrag liegt bei 23 Prozent“ sagte ich: „Von jedem Euro Umsatz bleiben uns 23 Cent, um die Fixkosten zu tragen. Das ist weniger als bei unseren anderen Produkten.“

Statt „Die Amortisation beträgt 4,2 Jahre“ sagte ich: „Ab dem fünften Jahr verdienen wir mit dieser Investition Geld. In den vier Jahren davor investieren wir. Die Frage ist: Können wir uns diese vier Jahre leisten?“

Statt „Das Working Capital bindet zu viel Liquidität“ sagte ich: „Unser Geld steckt in Lagern und unbezahlten Rechnungen. Es arbeitet gerade nicht für uns. Wenn wir das ändern, haben wir zwei Millionen Euro zusätzlich zur Verfügung, ohne einen Cent mehr zu verdienen.“

Dieselben Fakten. Andere Worte. Und plötzlich hörte der Raum zu.

Das war keine Vereinfachung. Es war Übersetzung. Und Übersetzung ist eine der wichtigsten Führungskompetenzen, die ein Finance-Leader entwickeln kann.

Übersetzen heißt nicht vereinfachen

Ein häufiges Missverständnis: Wer übersetzt, macht es sich leicht. Wer übersetzt, verwässert. Wer übersetzt, verliert Präzision.

Das Gegenteil ist wahr. Übersetzung erfordert tieferes Verständnis als die Originalsprache.

Um einem Vertriebsleiter zu erklären, warum eine bestimmte Preisstrategie die Marge gefährdet, musst du mehr verstehen als nur die Zahlen. Du musst seinen Markt verstehen. Seine Kunden. Den Wettbewerbsdruck, unter dem er steht. Die Incentive-Struktur, die sein Verhalten steuert. Erst dann findest du die Worte, die er nicht nur hört, sondern versteht.

Das ist der Unterschied zwischen einem Reporter und einem Leader. Der Reporter gibt die Zahlen weiter. Der Leader macht sie relevant. Er setzt sie in den Kontext des Gegenübers. Er verbindet die Welt der Zahlen mit der Welt des Business.

Ich habe Jahre gebraucht, um das zu lernen. Heute ist es die Fähigkeit, für die ich am meisten geschätzt werde. Nicht meine Analysen. Meine Fähigkeit, sie so zu kommunizieren, dass Entscheidungen daraus werden.

Auch nach oben übersetzen

Übersetzen funktioniert nicht nur zur Seite. Es funktioniert auch nach oben.

Als CFO habe ich gelernt, dass mein Geschäftsführer keine detaillierten Analysen wollte. Er wollte drei Dinge: Wo stehen wir? Was bedeutet das? Was empfiehlst du?

Alles andere war Rauschen.

Das hat mich anfangs frustriert. Ich hatte Stunden in eine Analyse investiert, mit Sensitivitäten, Szenarien und einer detaillierten Herleitung. Und er wollte drei Sätze hören. Mein erster Impuls war: Er versteht die Komplexität nicht. Er will es sich zu einfach machen.

Dann verstand ich: Die drei Sätze waren das Produkt der Stunden. Nicht die Analyse selbst. Die Stunden Arbeit waren notwendig, damit ich in der Lage war, die drei richtigen Sätze zu formulieren. Die Analyse war der Weg. Die drei Sätze waren das Ziel.

Wer nach oben führt, muss verdichten können. Nicht kürzen. Verdichten. Das ist ein Unterschied. Kürzen heißt, Dinge weglassen und hoffen, dass die fehlenden Teile nicht wichtig waren. Verdichten heißt, das Wesentliche so klar herauszuarbeiten, dass es in wenigen Sätzen steht. Und diese Sätze tragen. Sie halten stand, wenn jemand nachfragt. Sie sind der Extrakt, nicht die Kurzfassung.

► **Ein Finance-Leader, der drei Sätze braucht, hat mehr verstanden als einer, der dreißig Folien braucht.**

Fünf Übersetzungsregeln für Finance-Leader

Im Laufe der Jahre habe ich fünf Regeln entwickelt, die mir bei der Übersetzung helfen. Sie sind nicht akademisch. Sie stammen aus Gesprächen, die funktioniert haben, und aus Gesprächen, die gescheitert sind.

Regel 1: Beginne mit dem Warum, nicht mit dem Was. Niemand will wissen, dass der Deckungsbeitrag bei 23

Prozent liegt. Alle wollen wissen, warum das wichtig ist. „Wenn der Deckungsbeitrag unter 20 Prozent fällt, können wir unsere Fixkosten nicht mehr tragen. Dann müssen wir Stellen abbauen oder Standorte schließen.“ Jetzt hört der Raum zu. Nicht wegen der Zahl. Wegen der Konsequenz.

Regel 2: Nutze Analogien aus der Welt deines Gegenübers. Einem Vertriebsleiter erkläre ich Working Capital so: Stell dir vor, du hast zehn Verkäufer. Drei sitzen den ganzen Tag im Büro und tun nichts. So ist es mit unserem Geld. 30 Prozent unseres Kapitals sitzt im Lager und tut nichts. Wir müssen es auf die Straße bringen.

Regel 3: Eine Zahl pro Folie, eine Botschaft pro Gespräch. Finance-Leader neigen dazu, alles auf einmal zu kommunizieren. Zehn KPIs, fünf Szenarien, drei Handlungsoptionen. Das Ergebnis: Der Empfänger merkt sich nichts. Besser: Was ist die eine Sache, die mein Gegenüber verstehen muss? Alles andere ist Backup für den Fall, dass er nachfragt.

Regel 4: Vermeide Finance-Jargon, auch wenn er präziser wäre. „EBITDA-Marge“ sagt einem Produktionsleiter nichts. „Von jedem Euro Umsatz bleiben uns 18 Cent, bevor wir Kredite und Steuern bezahlen“ sagt alles. Die Präzision leidet nicht. Die Verständlichkeit steigt enorm.

Regel 5: Frag nach, ob du verstanden wurdest. Nicht herablassend, sondern ehrlich. Ich sage oft: Ich bin mir nicht sicher, ob ich das verständlich erklärt habe. Gibt es etwas, das ich anders formulieren sollte? Diese Frage signalisiert Respekt, nicht Überlegenheit. Und sie gibt dir sofort Feedback, ob deine Übersetzung funktioniert hat.

Warum Übersetzen eine Führungskompetenz ist

Viele Finance-Profis betrachten Kommunikation als Soft Skill. Als nettes Beiwerk. Als etwas, das man können sollte, aber das nicht zum Kern der Arbeit gehört.

Das ist falsch. Und es ist der Grund, warum so viele brillante Analysten keinen Einfluss haben.

Übersetzen ist keine Soft Skill. Es ist die härteste Kompetenz, die es gibt. Weil sie voraussetzt, dass du zwei Dinge gleichzeitig beherrschst: die technische Tiefe deiner Analyse und die empathische Fähigkeit, die Perspektive deines Gegenübers einzunehmen.

Die meisten Menschen können eines von beiden. Die Techniker verstehen die Zahlen, aber nicht die Menschen. Die Kommunikatoren verstehen die Menschen, aber nicht die Zahlen. Finance-Leader, die beides beherrschen, sind selten. Und genau deshalb sind sie so wertvoll.

Mein Rat: Übe Übersetzen wie eine Technik im Karate. Bewusst. Wiederholt. Nach jedem wichtigen Gespräch frag dich: Wurde ich verstanden? Wenn nicht, lag es nicht am Gegenüber. Es lag an mir. Und dann übe weiter.

Die häufigsten Übersetzungsfehler

In meiner Beratertätigkeit sehe ich immer wieder dieselben Übersetzungsfehler bei Finance-Profis. Drei sind besonders verbreitet.

Fehler 1: Zu viele Zahlen, zu wenig Geschichte. Ein Bericht mit zwanzig KPIs ist kein Bericht. Er ist eine Datenbank. Dein Gegenüber will nicht zwanzig Zahlen. Er will

eine Antwort auf die Frage: Sind wir auf dem richtigen Weg? Und wenn nicht, was müssen wir ändern?

Fehler 2: Die falsche Flughöhe. Mit dem CEO redest du auf einer anderen Ebene als mit dem Teamleiter in der Produktion. Der CEO will die strategische Implikation. Der Teamleiter will die operative Auswirkung auf seinen Alltag. Dieselbe Botschaft, zwei verschiedene Übersetzungen. Viele Finance-Leader haben nur eine Flughöhe. Das reicht nicht.

Fehler 3: Keine Handlungsempfehlung. Du präsentierst die Zahlen, erklärst die Abweichungen, zeigst die Trends. Und dann? Stille. Dein Gegenüber schaut dich an und denkt: Und was soll ich jetzt tun? Eine Analyse ohne Handlungsempfehlung ist wie eine Landkarte ohne Kompass. Sie zeigt dir, wo du bist. Aber nicht, wohin du gehen sollst.

All diese Fehler haben eine gemeinsame Ursache: Wir denken von den Daten her, nicht vom Empfänger. Wir fragen: Was habe ich zu sagen? Statt: Was muss mein Gegenüber verstehen? Diese Umkehrung der Perspektive ist der Schlüssel zur Übersetzung. Und sie ist eine Gewohnheit, die man jeden Tag üben kann.

DIE LEKTION AUS KAPITEL 3

Finance-Leadership ist Übersetzungsarbeit. Wer nur die Sprache der Zahlen spricht, bleibt isoliert. Wer auch die Sprache des Business spricht, wird unverzichtbar. Die Fähigkeit zu übersetzen ist keine Soft Skill. Sie ist die härteste Kompetenz, die es gibt.

PRAXISTRANSFER

Nimm deine letzte Analyse oder Präsentation. Suche drei Sätze, die Finance-Fachsprache enthalten.

1. Übersetze jeden Satz so, dass ihn jemand versteht, der noch nie eine GuV gesehen hat.
2. Prüfe: Geht dabei Information verloren? Wenn ja, übersetze noch einmal. Die beste Übersetzung verliert keine Information, sie verändert nur die Form.
3. Verwende die übersetzten Sätze in deinem nächsten Gespräch und beobachte die Reaktion.

Ende Kapitel 3

KAPITEL 4

Dein Team transformieren

Du kannst nicht Business Partner fordern, wenn du Zahlenlieferanten führst.

Als ich Vice President Controlling wurde und Verantwortung für ein internationales Business von rund einer Milliarde Euro übernahm, führte ich ein Finance-Team von acht Menschen. Technisch exzellent. Zuverlässig. Pünktlich. Die Berichte kamen immer am richtigen Tag, in der richtigen Qualität, mit den richtigen Zahlen.

Und komplett unsichtbar.

Kein Fachbereich kam proaktiv auf mein Team zu. Kein Manager fragte nach einer Einschätzung, bevor er eine Entscheidung traf. Die Berichte wurden gelesen, vielleicht, abgehakt, wahrscheinlich, und vergessen, sicher. Mein Team lieferte. Aber niemand suchte seinen Rat.

Ich verbrachte die erste Woche damit, mit jedem einzelnen Teammitglied zu sprechen. Keine Agenda. Nur eine Frage: Was glaubst du, worin dein größter Beitrag für das Unternehmen besteht?

7 von acht antworteten sinngemäß: korrekte Zahlen liefern.

Das war das Problem. Nicht die Antwort selbst. Sondern dass niemand eine andere Antwort kannte. Mein Team hatte nie gelernt, dass sein Beitrag größer sein könnte als korrekte Berichte. Und dafür war nicht das Team verantwortlich. Dafür war die Führung verantwortlich, die es bisher erfahren hatte.

Jetzt war ich die Führung.

Vom Lieferanten zum Partner

Ich machte in den ersten Wochen etwas, das mein Team zunächst verwirrte: Ich verbot Berichte.

Nicht buchstäblich. Aber ich sagte: „Für die nächsten zwei Wochen schickt ihr keinen Bericht, ohne vorher mit dem Empfänger gesprochen zu haben. Ruft ihn an. Geht in sein Büro. Fragt ihn, was er wirklich braucht. Nicht was er bestellt hat. Was er braucht.“

Die Reaktionen waren gemischt. Manche fanden es befreiend. Andere waren verunsichert. „Aber wir machen das doch immer so?“ Ja. Genau das war das Problem.

Die Gespräche, die in diesen zwei Wochen entstanden, veränderten alles.

Ein Controller erfuhr, dass der Vertriebsleiter seinen Monatsbericht nie las. Nie. Seit zwei Jahren nicht. Weil die Informationen für seine Entscheidungen drei Wochen zu spät kamen. Er brauchte wöchentliche Kennzahlen, keine monatlichen Berichte.

Eine Analystin entdeckte, dass die Produktionsleiterin sich eine wöchentliche Kurz-Auswertung wünschte, die es nie gegeben hatte. Zehn Minuten Arbeit, enormer Wert. Aber niemand hatte jemals gefragt.

Ein anderer Controller merkte, dass sein aufwendigstes Reporting, an dem er jeden Monat zwei Tage arbeitete, von niemandem gebraucht wurde. Es existierte, weil es schon immer existiert hatte.

Zwei Wochen ohne Berichte brachten mehr Erkenntnisse als zwei Jahre mit ihnen.

► **Wenn du dein Team verändern willst, verändere zuerst die Frage. Nicht: Was müssen wir liefern? Sondern: Was braucht das Business wirklich?**

Vorbild schlägt Anweisung

Ich habe eine wichtige Lektion über Führung gelernt, die so einfach klingt, dass sie fast banal wirkt: Menschen tun nicht, was du sagst. Sie tun, was du tust.

Wenn ich wollte, dass mein Team Fragen stellt, musste ich selbst Fragen stellen. Wenn ich wollte, dass sie aus ihrem Büro gehen und mit Stakeholdern reden, musste ich selbst aus meinem Büro gehen. Wenn ich wollte, dass sie Mut zeigen und unbequeme Wahrheiten aussprechen, musste ich selbst Mut zeigen.

Also ging ich voran. Ich nahm ein Teammitglied mit zu jedem wichtigen Stakeholder-Gespräch. Nicht als stilles Anhängsel. Als aktiven Teilnehmer. Ich bat sie, eine Frage vorzubereiten, die sie im Gespräch stellen wollten.

Nach dem Gespräch machten wir eine kurze Reflexion, zehn Minuten, nicht mehr. Was hast du beobachtet? Was hat dich überrascht? Was hat der Stakeholder gesagt, das nicht in den Zahlen steht? Was würdest du beim nächsten Mal anders machen?

Diese zehn Minuten nach dem Gespräch waren die wirkungsvollste Personalentwicklung, die ich je betrieben habe. Wirksamer als jedes Seminar. Wirksamer als jedes

Coaching. Weil sie real waren. Keine Simulation, keine Fallstudie. Echte Situationen mit echten Konsequenzen.

Innerhalb von drei Monaten begannen meine Teammitglieder, eigenständig Stakeholder-Gespräche zu führen. Nicht weil ich es angeordnet hatte. Sondern weil sie gesehen hatten, was möglich ist, und es selbst erleben wollten.

Sicherheit schaffen

Transformation braucht psychologische Sicherheit. Das klingt nach einem Buzzword aus der HR-Abteilung. Es ist keines. Es ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Menschen ihr Verhalten ändern.

Mein Team war es gewohnt, für Fehler bestraft zu werden. Nicht offensichtlich. Niemand wurde angeschrien. Es war subtiler. Ein falscher Forecast bedeutete unangenehme Nachfragen im nächsten Meeting. Eine unpopuläre Meinung bedeutete, dass man beim nächsten Projekt übergangen wurde. Eine missglückte Präsentation bedeutete den stillen Verlust von Sichtbarkeit.

In diesem Klima wagt niemand etwas Neues. Warum sollte ich aus meinem Büro gehen und mit dem Vertriebsleiter reden, wenn ich dabei einen Fehler machen könnte, der mich intern schwächt?

Also tat ich etwas Einfaches: Ich teilte meine eigenen Fehler. Öffentlich. Vor dem gesamten Team.

„Letzte Woche habe ich dem Geschäftsführer eine Empfehlung gegeben, die falsch war. Ich hatte die Wechselkurseffekte unterschätzt, weil ich mich zu sehr auf die operative Seite konzentriert hatte. Hier ist, was ich daraus gelernt habe, und hier ist, was ich beim nächsten Mal anders machen werde.“

Stille. Dann Neugier. Dann Erleichterung.

Wenn der Chef Fehler zugeben kann, darf ich es auch. Das war die unausgesprochene Botschaft. Und sie war wirksamer als jede Vertrauensübung.

Ab diesem Moment änderte sich die Kultur. Nicht über Nacht. Aber stetig. Menschen begannen, Fragen zu stellen, die sie vorher für sich behalten hatten. Sie teilten Beobachtungen, die sie vorher nur in ihren Notizen hatten. Sie wagten Empfehlungen, wo sie vorher nur Daten geliefert hatten.

► **Kultur entsteht nicht durch Werte an der Wand. Sie entsteht durch das, was der Anführer vorlebt. Jeden Tag. Besonders an den schlechten Tagen.**

Die Entwicklung vom Analysten zum Business Partner

Im Laufe dieses Transformationsprozesses wurde mir klar, dass ich mein Team in zwei Rollen aufteilen musste. Nicht als Hierarchie, nicht als Bewertung, sondern als Kompetenzmodell.

Die Analystenrolle: technisch exzellent, datengetrieben, präzise. Die Basis, ohne die nichts funktioniert.

Die Business-Partner-Rolle: kommunikativ stark, kontextbewusst, proaktiv. Die Entwicklungsstufe, die echten Einfluss ermöglicht.

Nicht jeder im Team musste Business Partner werden. Manche waren brillante Analysten und wollten es bleiben. Das war in Ordnung. Aber jeder musste verstehen,

wohin die Reise gehen könnte, wenn er wollte. Und jeder musste die Chance bekommen.

Dieses Kompetenzmodell war später die Grundlage für mein erstes Buch Kompetenzentwicklung im Controlling, das 2026 in einer zweiten Auflage erschien. Es entstand nicht am Schreibtisch. Es entstand im Team, in der täglichen Arbeit, in den Gesprächen nach den Stakeholder-Meetings.

Sieben Dinge, die Finance-Leader anders machen sollten

Aus meiner Erfahrung mit der Transformation meines eigenen Teams und aus Dutzenden Gesprächen mit anderen Finance-Führungskräften habe ich sieben konkrete Handlungen identifiziert, die den Unterschied machen.

Erstens: Führe Eins-zu-eins-Gespräche, die nicht über Zahlen gehen. Einmal im Monat, dreißig Minuten, ohne Agenda. „Was beschäftigt dich? Was brauchst du? Was willst du lernen?“ Diese Gespräche sind unbequem, besonders am Anfang. Aber sie sind der schnellste Weg, um Vertrauen aufzubauen und Probleme früh zu erkennen.

Zweitens: Gib Feedback sofort, nicht im Jahresgespräch. Wenn ein Teammitglied eine gute Präsentation gehalten hat, sag es heute. Wenn eine Analyse ungenau war, sprich es heute an. Feedback verliert mit jedem Tag an Wirkung. Am Tag selbst verändert es Verhalten. Drei Monate später ist es eine Erinnerung.

Drittens: Delegiere nicht nur Aufgaben, sondern Verantwortung. Es gibt einen Unterschied zwischen: Erstell mir

bitte die Abweichungsanalyse, und: Du bist verantwortlich für das Kostencontrolling in der Produktion. Was fällt dir auf? Die erste Version macht dein Teammitglied zum Ausführer. Die zweite zum Denker.

Viertens: Schaffe Sichtbarkeit für dein Team. Nimm deine Leute mit in wichtige Meetings. Lass sie präsentieren, nicht du. Wenn ein Teammitglied eine großartige Analyse gemacht hat, nenne seinen Namen. Nicht deinen. Die Sichtbarkeit, die du deinem Team gibst, kommt zu dir zurück. Zehnfach.

Fünftens: Investiere in die Kompetenzen, die kein Studium lehrt. Kommunikation, Stakeholder-Management, Präsentationstechniken, Verhandlungsführung. Das sind die Kompetenzen, die den Unterschied zwischen einem Analysten und einem Business Partner machen. Und die meisten Finance-Teams haben nie die Gelegenheit, sie zu entwickeln.

Sechstens: Feiere Fragen, nicht nur Antworten. Wenn jemand in einem Meeting eine brillante Frage stellt, die alle zum Nachdenken bringt, dann sage das. Laut. Vor allen. Die Kultur eines Teams zeigt sich daran, ob Fragen als Zeichen von Unwissen gelten oder als Zeichen von Klugheit.

Siebtens: Sprich über Fehler, als wären sie Lernmaterial. Weil sie es sind. In meinem Team hatten wir ein Ritual: Jede Woche teilte jemand einen „Fehler der Woche“ und was er daraus gelernt hatte. Anfangs war das unangenehm. Nach drei Monaten war es der beliebteste Teil unseres Teammeetings.

DIE LEKTION AUS KAPITEL 4

Dein Team wird nicht besser, weil du es forderst. Es wird besser, weil du es vormachst. Die Transformation des Teams beginnt immer mit der Transformation der Führungskraft. Zeige den Weg, schaffe Sicherheit, und dein Team wird dich überraschen.

PRAXISTRANSFER

Wähle eine Gewohnheit in deinem Team, die du verändern möchtest.

1. Frage dich ehrlich: Lebe ich das selbst vor? Wenn nicht, beginne dort.
2. Identifiziere eine konkrete Situation diese Woche, in der du das Neue vorleben kannst.
3. Tu es. Und sprich danach mit deinem Team darüber, was du getan hast und warum. Nicht als Predigt. Als geteilte Erfahrung.

Ende Kapitel 4

KAPITEL 5

Die Bremse, die keiner braucht

Finance hat ein Imageproblem. Und du bist der Einzige, der es lösen kann.

„Lass uns das erst mal durch Finance laufen.“ Dieser Satz klingt harmlos. Er ist eine Katastrophe.

Denn er bedeutet: Lass uns warten, bis jemand Nein sagt. Lass uns die Begeisterung abkühlen. Lass uns die Idee durch den Fleischwolf drehen, bis nur noch Zahlen übrig sind.

In vielen Unternehmen hat Finance ein Imageproblem. Die Abteilung, die bremst. Die, die Kosten sieht, wo andere Chancen sehen. Die, die immer mehr Daten braucht, bevor eine Entscheidung fallen kann. Die, die am liebsten gar nichts entscheiden würde, weil die Datenlage nie ausreicht.

Das Image ist nicht unbegründet. Ich sage das ungern, aber es ist wahr. Viele Finance-Abteilungen arbeiten genau so. Reaktiv. Kontrollierend. Bremsend. Nicht aus bösem Willen. Aus Tradition. Aus Gewohnheit. Aus einer Ausbildung, die Risikominimierung über Wertschöpfung stellt.

Aber das Image ist auch nicht unveränderlich. Du kannst es ändern. Allerdings nicht mit einer Charme-Offensive und nicht mit besserer Kommunikation allein. Nur mit einer fundamental anderen Art zu arbeiten.

Wie ich selbst zur Bremse wurde

In meiner frühen CFO-Zeit habe ich genau diesen Fehler gemacht. Ich war die Bremse. Ohne es zu merken.

Ein Abteilungsleiter kam mit einer Investitionsidee zu mir. Neues CRM-System. Er hatte sich bereits informiert, einen Favoriten identifiziert, Referenzkunden gesprochen. Der geschätzte Nutzen war deutlich erkennbar. Die Kosten waren überschaubar. Er war begeistert.

Was tat ich? Ich fragte nach dem Business Case. Nach der Nutzwertanalyse. Nach den Total Cost of Ownership über fünf Jahre, inklusive Implementierung, Schulung, Wartung und Opportunitätskosten. Nach der Vergleichsanalyse mit mindestens zwei Alternativenanbietern. Nach der Risikoanalyse.

Alles berechnete Fragen. Alles fachlich korrekt. Alles wichtig.

Und alles zum falschen Zeitpunkt.

Der Abteilungsleiter kam mit Begeisterung und einem konkreten Problem. Er ging mit einer Hausaufgabenliste und dem Gefühl, bestraft zu werden. Drei Monate später hatte er seinen Business Case, professionell, vollständig, korrekt. Aber die Begeisterung war weg. Das Momentum war weg. Sein Team, das sich auf das neue Tool gefreut hatte, war demotiviert. Und der beste Anbieter hatte inzwischen einen Vertrag mit einem Wettbewerber unterschrieben.

Ich hatte alles richtig gemacht und trotzdem alles falsch.

Das war der Moment, in dem ich verstehen musste: Der richtige Prozess zum falschen Zeitpunkt ist der falsche Prozess.

► **Wer immer erst fragt „Was kostet das?“ statt „Was bringt das?“, wird zur Bremse. Nicht aus Absicht. Aus Gewohnheit.**

Vom Nein-Sager zum Möglichmacher

Die Wende kam, als ich anfang, meine erste Reaktion bewusst zu verändern. Nicht meine zweite oder dritte Reaktion. Meine erste. Denn die erste Reaktion setzt den Ton für das gesamte Gespräch.

Alte Reaktion: „Dafür brauchen wir einen Business Case.“

Neue Reaktion: „Das klingt interessant. Hilf mir verstehen, welches Problem das löst.“

Alte Reaktion: „Das Budget reicht nicht.“

Neue Reaktion: „Lass mich schauen, wie wir das finanzieren können. Was wäre der minimale erste Schritt?“

Alte Reaktion: „Das Risiko ist zu hoch.“

Neue Reaktion: „Was müsste stimmen, damit sich das Risiko lohnt?“

Keine dieser neuen Reaktionen bedeutet, unkritisch zu sein. Sie bedeuten, konstruktiv zu sein. Der Unterschied ist enorm. Ein Nein-Sager stoppt Gespräche. Ein Möglichmacher führt sie weiter. Und wer Gespräche weiterführt, hat Einfluss.

Die Fragen kommen trotzdem. Der Business Case wird trotzdem erstellt. Die Risiken werden trotzdem bewertet. Aber der Ausgangspunkt ist ein anderer. Statt: Beweise

mir, dass es funktioniert. Jetzt: Lass uns gemeinsam herausfinden, ob es funktioniert.

Dieser Unterschied im Ausgangspunkt verändert alles. Er verändert die Dynamik. Er verändert die Beziehung. Er verändert das Image.

Proaktiv statt reaktiv

Das Imageproblem löst sich nicht durch Reaktion. Es löst sich durch Aktion.

Die besten Finance-Leader, die ich kenne, warten nicht, bis jemand mit einer Idee zu ihnen kommt. Sie gehen selbst mit Ideen und Beobachtungen zum Business.

„Ich habe mir eure Vertriebsdaten der letzten drei Quartale angeschaut. Mir ist aufgefallen, dass Region Süd eine überdurchschnittliche Kundenretention hat, fast 15 Prozent besser als der Durchschnitt. Habt ihr eine Idee, woran das liegt? Und wenn ja: Können wir das auf andere Regionen übertragen?“

Das ist kein Controlling. Das ist Führung. Und es verändert das Image schneller als jede Reorganisation, jede Umstrukturierung, jede Umbenennung von Controller zu Business Partner.

Proaktivität ist ansteckend. Wenn dein Team beginnt, mit solchen Beobachtungen zu den Fachbereichen zu gehen, ändert sich die Wahrnehmung radikal. Finance wird von der Abteilung, die man informieren muss, zur Abteilung, die man fragen will.

Und das ist der entscheidende Unterschied. Informiert werden ist passiv. Gefragt werden ist Einfluss.

► **Finance wird nicht durch bessere Berichte relevant. Sondern durch bessere Fragen zur richtigen Zeit.**

Fünf Gewohnheiten, die Finance-Leader ablegen müssen

Das Bremser-Image entsteht nicht durch große strategische Fehlentscheidungen. Es entsteht durch kleine tägliche Gewohnheiten, die sich über Jahre einschleifen.

Gewohnheit 1: Die Datensucht. Die Überzeugung, dass mehr Daten bessere Entscheidungen bedeuten. In Wahrheit führen mehr Daten oft zu Analyse-Paralyse. Zu dem Punkt, an dem niemand mehr entscheidet, weil immer noch eine Frage offen ist. Als Finance-Leader musst du lernen, zu sagen: Wir haben genug. Lass uns entscheiden.

Gewohnheit 2: Das Rückwärts-Denken. Finance ist darauf trainiert, die Vergangenheit zu erklären. Was ist im letzten Quartal passiert? Warum gab es die Abweichung? Das ist wichtig, aber es ist nicht genug. Finance-Leader müssen nach vorne schauen. Was bedeutet das für die nächsten drei Monate? Was müssen wir jetzt anders machen?

Gewohnheit 3: Die Kontroll-Mentalität. Der Reflex, jede Ausgabe zu hinterfragen, jeden Business Case zu zerpfücken, jede Investition als Risiko zu betrachten. Kontrolle ist eine notwendige Funktion. Aber sie darf nicht die einzige sein. Wer nur kontrolliert, wird zur Bremse. Wer auch ermöglicht, wird zum Partner.

Gewohnheit 4: Die Perfektions-Falle. Der Bericht muss perfekt sein, bevor er rausgeht. Die Analyse muss jede Eventualität abdecken. Die Empfehlung muss wasserdicht sein. Das Ergebnis: Alles dauert zu lange. Der Bericht kommt, wenn die Entscheidung schon getroffen wurde. Die Analyse ist fertig, wenn das Zeitfenster geschlossen ist.

Gewohnheit 5: Die Sprache der Ablehnung. Standardsätze wie: Das geht nicht. Dafür haben wir kein Budget. Das ist zu riskant. Die Zahlen sagen etwas anderes. All diese Sätze sind nicht falsch. Aber sie sind destruktiv, weil sie Gespräche beenden statt sie zu eröffnen. Ersetze sie durch konstruktive Alternativen. Statt: Das geht nicht, sage: Unter diesen Bedingungen könnte es gehen.

► **Die größte Bremse in Finance ist nicht die Abteilung. Es ist die Gewohnheit. Und Gewohnheiten lassen sich ändern. Jeden Tag. Eine nach der anderen.**

Der Unterschied zwischen Kontrolle und Steuerung

Es gibt einen fundamentalen Unterschied, den viele Finance-Abteilungen nicht verstehen: den Unterschied zwischen Kontrolle und Steuerung.

Kontrolle schaut zurück. Was ist passiert? Wo gab es Abweichungen? Wer ist verantwortlich? Kontrolle ist notwendig. Aber sie reicht nicht.

Steuerung schaut nach vorne. Was wird passieren? Was können wir beeinflussen? Welche Entscheidungen stehen an? Steuerung ist das, was Finance zum Partner macht. Weil sie dem Business hilft, bessere Entscheidungen zu treffen, nicht nur bessere Berichte zu lesen.

Finance-Abteilungen, die nur kontrollieren, werden als Polizei wahrgenommen. Finance-Abteilungen, die steuern, werden als Navigatoren wahrgenommen. Der Unterschied ist nicht in den Werkzeugen. Er ist in der Haltung.

Als Finance-Leader musst du dein Team bewusst von der Kontrolle zur Steuerung führen. Das bedeutet: Weniger Zeit für Abweichungsanalysen, mehr Zeit für Szenarien und Empfehlungen. Weniger Berichte über die Vergangenheit, mehr Gespräche über die Zukunft. Weniger Fokus auf Fehler, mehr Fokus auf Möglichkeiten.

Das ist kein leichter Wandel. Er erfordert, dass du die Komfortzone verlässt. Die Vergangenheit ist sicher: Die Zahlen stehen fest, die Analyse ist beweisbar, du kannst nicht falsch liegen. Die Zukunft ist unsicher: Deine Szenarien können sich als falsch erweisen, deine Empfehlungen können scheitern, du machst dich angreifbar.

Aber genau dort, in der Unsicherheit der Zukunft, entsteht der Wert eines Finance-Leaders. Nicht in der Sicherheit der Vergangenheit.

► **Kontrolle sagt dir, wo du warst. Steuerung sagt dir, wohin du gehen kannst. Finance-Leader, die nur kontrollieren, schauen in den Rückspiegel. Finance-Leader, die steuern, schauen durch die Windschutzscheibe.**

DIE LEKTION AUS KAPITEL 5

Das Image von Finance ändert sich nicht durch Kommunikationskampagnen. Es ändert sich durch eine andere Art zu arbeiten. Jeden Tag. In jedem Gespräch. Die erste Reaktion auf eine Idee entscheidet, ob du als Bremse oder als Partner wahrgenommen wirst.

PRAXISTRANSFER

Achte diese Woche auf deine erste Reaktion, wenn jemand mit einer Idee oder einer Anforderung zu dir kommt.

1. Notiere, was du normalerweise als Erstes sagst oder denkst. Ehrlich.
2. Formuliere eine alternative Erstreaktion, die konstruktiv und offen ist, ohne unkritisch zu sein.
3. Setze sie beim nächsten Mal bewusst ein. Beobachte den Unterschied. Nicht nur in der Reaktion des anderen. Auch in deiner eigenen Energie.

Ende Kapitel 5

KAPITEL 6

Entscheiden unter Unsicherheit

Wer auf perfekte Daten wartet, entscheidet nie. Wer ohne Daten entscheidet, entscheidet blind. Die Kunst liegt dazwischen.

Es gibt ein Paradox, das jeder Finance-Leader kennt, auch wenn er selten darüber spricht: Du bist der Datenexperte. Menschen kommen zu dir, weil du Fakten lieferst. Weil du Unsicherheit reduzierst. Weil du Klarheit schaffst, wo andere im Nebel stochern.

Und gleichzeitig musst du täglich Entscheidungen treffen und ermöglichen, bei denen die Daten nicht ausreichen. Bei denen du weißt, dass dein Modell Lücken hat. Bei denen du spürst, dass die Annahmen wackelig sind.

Das ist unbequem. Besonders für Menschen, die in der Welt der Zahlen zu Hause sind. Die es gewohnt sind, dass es eine richtige Antwort gibt.

Im echten Leben gibt es selten eine richtige Antwort. Es gibt nur die beste Antwort mit dem, was du hast.

Die Entscheidung, die nicht warten konnte

In meiner CFO-Zeit stand ich vor einer Situation, die mich bis heute begleitet. Wir hatten die Möglichkeit, einen kleineren Wettbewerber zu übernehmen. Ein Unternehmen, das uns in einem strategisch wichtigen Segment ergänzt hätte. Die Synergien waren offensichtlich. Das Zeitfenster war eng. Drei Wochen für eine Entscheidung.

Mein Controller-Instinkt sagte: Due Diligence. Detailanalyse. Jede Zahl prüfen, jedes Risiko bewerten, jede Annahme hinterfragen. Wir bräuchten mindestens sechs Wochen, eher acht.

Drei Wochen reichten dafür nicht. Nicht einmal annähernd.

Ich hatte zwei Optionen: Mehr Zeit fordern und die Chance verlieren, weil ein anderer Bieter schneller war. Oder mit unvollständigen Daten eine Empfehlung aussprechen und das Risiko tragen, falsch zu liegen.

Ich wählte die zweite Option. Und ich werde nie vergessen, wie sich das anfühlte.

Ich erstellte eine Analyse auf Basis der verfügbaren Informationen. Ich identifizierte die drei größten Risiken: Kundenkonzentration, eine offene Rechtsstreitigkeit und eine unklare IT-Infrastruktur. Ich baute drei Szenarien: Best case, base case, worst case. Ich quantifizierte die Unsicherheit, so gut es ging. Und ich schrieb eine Empfehlung.

Mein Schlusssatz an den Geschäftsführer: „Die Daten reichen nicht für Sicherheit. Aber sie reichen für eine informierte Entscheidung. Meine Empfehlung ist: kaufen, mit den folgenden Bedingungen.“

Wir kauften. Es war die richtige Entscheidung. Nicht, weil alles glatt lief. Die Rechtsstreitigkeit kostete uns mehr als erwartet. Aber die Synergien übertrafen unsere Prognosen. Und wir waren auf die Risiken vorbereitet, weil wir sie identifiziert und bewertet hatten, auch mit unvollständigen Daten.

► **Perfekte Daten gibt es nicht. Es gibt nur den richtigen Moment, mit dem Besten zu entscheiden, was du hast.**

Das 70-Prozent-Prinzip

Aus dieser Erfahrung und vielen ähnlichen habe ich für mich eine Faustregel entwickelt, die ich das 70-Prozent-Prinzip nenne.

Wenn du 70 Prozent der Informationen hast, die du dir wünschst, ist es Zeit zu entscheiden. Bei weniger als 50 Prozent fehlt zu viel, und du bist im Blindflug. Bei mehr als 80 Prozent wartest du zu lang, und die Chance ist vorbei.

70 Prozent ist der Sweet Spot. Genug, um ein fundiertes Urteil zu bilden. Wenig genug, um schnell zu sein.

Das bedeutet nicht, fahrlässig zu sein. Es bedeutet, die fehlenden 30 Prozent durch drei Dinge zu kompensieren: Szenarien, die die Bandbreite der Möglichkeiten abdecken. Erfahrung, die dir sagt, welche Risiken realistisch sind und welche theoretisch. Und Risikoabschätzung, die dir erlaubt, die Konsequenzen des Scheiterns einzuschätzen.

Das ist genau die Kompetenz, die Finance-Leader einzigartig macht. Kein anderer Bereich im Unternehmen kann mit Unsicherheit so strukturiert umgehen wie Finance. Wir können Szenarien bauen. Wir können Risiken quantifizieren, selbst wenn die Datenbasis dünn ist. Wir können Entscheidungen unter Unsicherheit ermöglichen, weil wir die Werkzeuge und das Denken dafür haben.

Das ist keine Schwäche unserer Analyse. Es ist die Stärke unserer Denkweise.

Entscheidungen ermöglichen, nicht erzwingen

Eine Erkenntnis, die ich spät hatte, vielleicht zu spät: Als Finance-Leader ist es selten deine Aufgabe, die Entscheidung selbst zu treffen. Es ist deine Aufgabe, sie zu ermöglichen.

Das bedeutet: Optionen aufzeigen, nicht Antworten vorgeben. Risiken benennen, nicht Angst schüren. Empfehlungen geben, nicht diktieren. Den Entscheidungsraum strukturieren, nicht verengen.

Der Geschäftsführer, der CEO, der Vertriebsleiter, sie alle treffen ihre eigenen Entscheidungen. Dein Job ist es, dafür zu sorgen, dass diese Entscheidungen auf dem besten verfügbaren Fundament stehen. Dass die Risiken benannt sind. Dass die Alternativen durchdacht sind. Dass die Konsequenzen klar sind.

Das klingt nach weniger Einfluss. Es ist mehr. Denn wer die Entscheidungsgrundlage liefert, formt die Entscheidung. Wer den Rahmen setzt, in dem entschieden wird, hat mehr Einfluss als der, der innerhalb des Rahmens wählt.

▸ **Wer Entscheidungen ermöglicht, hat oft mehr Einfluss als der, der sie trifft.**

Was gute Entscheidungsvorlagen ausmacht

Im Laufe meiner Karriere habe ich Hunderte von Entscheidungsvorlagen gesehen. Die meisten waren schlecht. Nicht weil die Daten fehlten, sondern weil sie dem Entscheider nicht halfen, zu entscheiden.

Eine gute Entscheidungsvorlage hat fünf Elemente, nicht mehr.

Erstens: Die Ausgangslage in drei Sätzen. Wo stehen wir? Was ist das Problem oder die Chance? Warum müssen wir jetzt entscheiden?

Zweitens: Zwei bis drei Optionen. Nicht eine (dann ist es keine Entscheidung, sondern eine Anweisung). Nicht fünf (dann ist es Überforderung). Zwei bis drei, klar beschrieben, mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen.

Drittens: Die finanziellen Konsequenzen jeder Option. In Szenarien, nicht in Einzelwerten. Was passiert im besten Fall, was im wahrscheinlichsten Fall, was im schlechtesten Fall?

Viertens: Die Risiken und wie wir sie managen würden. Nicht als Abschreckung, sondern als Vorbereitung. Der Entscheider muss wissen: Wenn es schiefgeht, haben wir einen Plan.

Fünftens: Deine Empfehlung. Klar. Eindeutig. Mit Begründung. Nicht: Alle drei Optionen haben ihre Berechtigung. Sondern: Ich empfehle Option B, weil sie das beste Verhältnis aus Chance und Risiko bietet.

Finance-Leader, die solche Entscheidungsvorlagen liefern, werden nicht nur gehört. Sie werden gesucht. Weil sie dem Entscheider das geben, was er am meisten braucht: Klarheit in der Komplexität.

Der Mut zur Empfehlung

Viele Finance-Profis scheuen sich davor, eine klare Empfehlung auszusprechen. Sie präsentieren Optionen, Szenarien, Pro-und-Contra-Listen. Und dann sagen sie: Die Entscheidung liegt bei Ihnen.

Das ist feige. Und es ist nutzlos.

Natürlich liegt die Entscheidung beim Entscheider. Aber der Entscheider will wissen, was du denkst. Er hat dich nicht gefragt, damit du ihm drei Optionen auf den Tisch legst und dich dann wegduckst. Er hat dich gefragt, weil er deine Einschätzung will. Deine Erfahrung. Dein Urteil.

Eine Empfehlung ist kein Befehl. Sie ist ein Angebot. Der Entscheider kann sie annehmen oder ablehnen. Aber er hat etwas, woran er sich orientieren kann. Und du hast gezeigt, dass du bereit bist, Verantwortung zu übernehmen, nicht nur für die Analyse, sondern auch für das Urteil.

Im Karate gibt es den Begriff Kime: die Entschlossenheit im Moment des Schlags. Keine Halbherzigkeit. Voller Einsatz. Der Schlag trägt oder er trägt nicht. Dazwischen gibt es nichts.

Empfehlungen sind dasselbe. Sie tragen oder sie tragen nicht. Aber ein halbherziger Vorschlag ist schlimmer als gar keiner.

Der Umgang mit Fehlentscheidungen

Jeder Finance-Leader wird Fehlentscheidungen treffen. Oder Empfehlungen geben, die sich als falsch herausstellen. Das ist unvermeidlich, wenn du unter Unsicherheit arbeitest.

Die Frage ist nicht, ob du Fehler machst. Die Frage ist, wie du mit ihnen umgehst.

Ich habe drei Regeln für den Umgang mit Fehlentscheidungen entwickelt.

Regel 1: Erkenne den Fehler schnell an. Nicht verteidigen. Nicht relativieren. Nicht jemand anderem die Schuld geben. Sag: Meine Empfehlung war falsch. Hier ist, warum. Und hier ist, was wir jetzt tun sollten. Die Geschwindigkeit, mit der du einen Fehler eingestehst, bestimmt, wie viel Vertrauen du dabei behältst.

Regel 2: Unterscheide zwischen Prozess und Ergebnis. Eine Entscheidung kann richtig getroffen worden sein und trotzdem falsch ausgehen. Wenn du mit 70 Prozent der Informationen eine fundierte Empfehlung ausgesprochen hast und die Realität sich anders entwickelt hat, war dein Prozess richtig. Das Ergebnis war trotzdem schlecht. Beides ist wahr. Beides musst du anerkennen.

Regel 3: Lerne und passe an. Jeder Fehler enthält Information. Was habe ich übersehen? Welche Annahme war falsch? Was würde ich beim nächsten Mal anders machen? Diese Fragen sind wertvoller als jede nachträgliche Analyse. Denn sie machen dich beim nächsten Mal besser.

Finance-Leader, die keine Fehler machen, haben entweder nie eine Empfehlung ausgesprochen oder sie haben ihre Fehler nur gut versteckt. Beides ist schlechter als ehrliches Scheitern.

DIE LEKTION AUS KAPITEL 6

Finance-Leader müssen mit Unsicherheit führen können, nicht trotz ihrer Datenexpertise, sondern wegen ihr. Die Fähigkeit, aus unvollständigen Daten fundierte Empfehlungen abzuleiten, ist die wertvollste Kompetenz in der Führungsetage.

PRAXISTRANSFER

Denke an eine anstehende Entscheidung, bei der du auf mehr Daten wartest.

1. Schätze: Wie viel Prozent der gewünschten Informationen hast du bereits?
2. Wenn es mehr als 70 Prozent sind: Formuliere jetzt eine Empfehlung mit Szenarien. Warte nicht auf die restlichen 30 Prozent.
3. Wenn es weniger sind: Identifiziere die zwei bis drei fehlenden Informationen, die den größten Unterschied machen, und beschaffe nur diese. Nicht alle. Die wichtigsten.

Ende Kapitel 6

KAPITEL 7

Der CFO am Tisch

Du sitzt nicht am Tisch, weil du die Zahlen kennst. Du sitzt am Tisch, weil du das Business verstehst.

Es gibt einen Moment in jeder CFO-Karriere, der alles verändert. Es ist nicht die Beförderung. Es ist nicht das erste Board-Meeting. Es ist nicht der Moment, in dem du zum ersten Mal das Budget eines ganzen Unternehmens verantwortest.

Es ist der Moment, in dem du merkst, dass dein CEO dich nicht als Zahlenmensch braucht. Er hat genug Zahlenmenschen. Er hat Controller, Analysten, Business-Intelligence-Spezialisten. Alle können Zahlen liefern.

Er braucht dich als Sparringspartner.

Jemanden, der widerspricht, wenn alle nicken. Jemanden, der Fragen stellt, die niemand sonst stellt. Jemanden, der die finanzielle Realität nicht als Einschränkung präsentiert, sondern als Navigationshilfe. Jemanden, der ihm hilft, bessere Entscheidungen zu treffen, nicht indem er für ihn entscheidet, sondern indem er seinen Denkprozess bereichert.

Das zu verstehen hat bei mir gedauert. Zu lange. Ich war so beschäftigt damit, ein guter CFO im technischen Sinne zu sein, dass ich fast verpasst hätte, ein guter CFO im strategischen Sinne zu werden.

Die Partnerschaft, die alles entscheidet

Die Beziehung zwischen CFO und CEO ist die wichtigste Partnerschaft in jedem Unternehmen. Und die am meisten unterschätzte.

Jeder kennt die Beziehung zwischen CEO und Aufsichtsrat. Zwischen CEO und Betriebsrat. Zwischen CEO und seinem Vertriebschef. Aber die Beziehung zwischen CEO und CFO findet oft im Stillen statt. Hinter geschlossenen Türen. In den fünf Minuten vor dem Board-Meeting. Im informellen Gespräch am Freitagabend.

In meiner CFO-Zeit hatte ich das Glück, einen Geschäftsführer zu haben, der diese Partnerschaft einforderte. Er wollte keinen Ja-Sager. Er wollte keinen Bedenkenräger. Er wollte jemanden, der seine Ideen besser macht.

Das klingt einfach. Es ist es nicht.

Denn „besser machen“ bedeutet manchmal: sagen, dass eine Idee nicht funktioniert. Und das einem CEO zu sagen, dem Menschen, der dich eingestellt hat, dem Menschen, der über deine Karriere entscheidet, erfordert Vertrauen auf beiden Seiten. Enormes Vertrauen.

Dieses Vertrauen entsteht nicht in einem Meeting. Es entsteht in hundert kleinen Momenten. In der ehrlichen Rückmeldung, die du gibst, als niemand zuhört. In der Analyse, die du schickst, bevor er darum bittet, weil du gespürt hast, dass er sie braucht. In dem Moment, in dem du sagst: „Ich weiß es nicht, aber ich finde es heraus.“ Und es dann tatsächlich herausfindest.

Vier Rollen des CFO am Tisch

Im Laufe meiner Karriere habe ich erkannt, dass der CFO am Führungstisch vier verschiedene Rollen gleichzeitig spielt. Nicht nacheinander. Gleichzeitig. Und die Kunst besteht darin, in jeder Situation zu wissen, welche Rolle gerade gebraucht wird.

Der Navigator: Du gibst Orientierung. Wo stehen wir finanziell? Wohin bewegen wir uns? Was können wir uns leisten und was nicht? Du bist der Kompass, der dem Unternehmen zeigt, wo Norden ist, auch wenn alle anderen sich im Nebel verirrt haben.

Der Herausforderer: Du stellst die unbequemen Fragen. Sind unsere Annahmen realistisch? Was passiert, wenn wir falsch liegen? Haben wir einen Plan B? Du bist der, der den Enthusiasmus nicht bremst, aber erdet. Der die Frage stellt, die alle denken, aber niemand ausspricht.

Der Ermöglicher: Du findest Wege, Dinge möglich zu machen. Wie können wir diese Investition finanzieren? Welche Ressourcen können wir umschichten? Was wäre ein sinnvoller erster Schritt, der das Risiko begrenzt? Du bist nicht der, der Nein sagt. Du bist der, der einen Weg findet.

Der Integrator: Du verbindest die Perspektiven. Du siehst, was der Vertrieb plant, was die Produktion leisten kann, was HR an Kapazitäten hat und was die Zahlen zu all dem sagen. Du bringst diese Perspektiven zusammen, weil du der Einzige am Tisch bist, der die Gesamtsicht hat.

Wer nur eine dieser Rollen spielt, wird unterschätzt. Der reine Navigator wird als Buchhalter gesehen. Der reine

Herausforderer als Nörgler. Der reine Ermöglicher als Ja-Sager. Der reine Integrator als Moderator.

Wer alle vier beherrscht, wird unverzichtbar.

► **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.**

Was ich heute anders mache

Wenn ich heute auf meine CFO-Zeit zurückschaue, gibt es eine Sache, die ich sofort ändern würde: Ich würde schneller aus meinem Büro gehen.

Ich habe zu lange geglaubt, dass mein Wert in meinem Büro entsteht. Am Schreibtisch. Vor dem Bildschirm. Bei den Zahlen. In den Excel-Tabellen, in den Modellen, in den Berichten.

Mein Wert entstand draußen. In Gesprächen. Im Flur. In der Kantine. Bei einem Kaffee mit dem Einkaufsleiter, der mir nebenbei erzählte, dass ein wichtiger Lieferant Probleme hatte. Bei einem Spaziergang mit dem CEO, in dem wir über die strategische Richtung sprachen, ohne Folien, ohne Agenda, ohne Druck.

Die besten Entscheidungen, an denen ich beteiligt war, entstanden nicht in geplanten Meetings mit vorbereiteten Folien. Sie entstanden in diesen informellen Momenten, in denen jemand ehrlich sprach und ich ehrlich zuhörte. In denen das Vertrauen so groß war, dass man die offizielle Sprache fallen lassen konnte.

Wenn du heute CFO bist oder es werden willst: Geh raus. Sprich mit Menschen. Nicht über Zahlen. Über das Business. Die Zahlen kommen von alleine.

Was ein CFO niemals tun sollte

Genauso wichtig wie die vier Rollen am Tisch ist das, was ein CFO niemals tun sollte. In meiner Karriere habe ich einige Fehler gesehen, die andere begangen haben, und viele, die ich selbst gemacht habe.

Niemals: Dich hinter den Zahlen verstecken. Wenn du in einem strategischen Meeting nur Folien mit Tabellen zeigst, hast du deinen Job missverstanden. Die Zahlen sind dein Werkzeug, nicht dein Schild. Nutze sie, um Geschichten zu erzählen, nicht um dich zu schützen.

Niemals: Als Letzter eingebunden werden. Wenn du von einer strategischen Entscheidung erst erfährst, wenn du den Business Case dafür erstellen sollst, bist du zu spät. Ein guter CFO sorgt dafür, dass er von Anfang an am Tisch sitzt. Nicht als Kontrolleur, sondern als Mitdenker.

Niemals: Den CEO in der Öffentlichkeit korrigieren. Wenn dein CEO in einem Meeting etwas sagt, das den Zahlen widerspricht, korrigiere ihn nicht vor versammelter Mannschaft. Sprich es danach an, unter vier Augen. Das Vertrauen, das du damit aufbaust, ist mehr wert als jeder öffentliche Beweis, dass du Recht hattest.

Niemals: Aufhören, das operative Geschäft zu verstehen. Je höher du steigst, desto größer wird die Versuchung, nur noch auf Dashboards und Berichte zu schauen. Widerstehe. Geh in die Produktion. Besuche Kunden. Sprich

mit dem Vertrieb. Ein CFO, der das operative Geschäft nicht mehr versteht, verliert seine Relevanz. Egal wie gut seine Modelle sind.

Niemals: Vergessen, warum du am Tisch sitzt. Du sitzt nicht dort, weil du die Zahlen kennst. Jeder Controller kennt die Zahlen. Du sitzt dort, weil du das Business verstehst. Weil du Zusammenhänge siehst, die andere nicht sehen. Weil du den Mut hast, das Unbequeme auszusprechen. Und weil du in der Lage bist, aus Komplexität Klarheit zu machen.

Die informellen Momente nutzen

Ein Phänomen, das ich in meiner gesamten Karriere beobachtet habe: Die wichtigsten Gespräche finden nicht in Meetings statt. Sie finden davor und danach statt. Am Kaffeeautomaten. Im Flur. Auf dem Parkplatz. Beim Mittagessen.

In diesen Momenten fallen die offiziellen Rollen weg. Menschen sind ehrlicher. Sie sagen Dinge, die sie im Meeting nie sagen würden. Sie teilen Sorgen, Ideen und Informationen, die in keinem Protokoll stehen.

Finance-Leader, die nur in geplanten Meetings präsent sind, verpassen diese Momente. Sie verpassen die Informationen, die zwischen den Zeilen stehen. Die Stimmungen, die sich nicht in Zahlen messen lassen. Die Entscheidungen, die längst gefallen sind, bevor das Meeting beginnt.

Mein Rat: Plane bewusst informelle Zeit ein. Nicht als Zeitverschwendung, sondern als Investition. Komm fünf

Minuten früher zum Meeting und nutze die Zeit. Iss in der Kantine, nicht am Schreibtisch. Geh zum Drucker, auch wenn du nichts drucken musst. Sei präsent. Sei ansprechbar. Sei menschlich.

Die wertvollsten Informationen, die ich als CFO jemals erhalten habe, kamen nicht aus Berichten. Sie kamen aus Gesprächen, die ich nicht geplant hatte.

Die Beziehung zum CEO pflegen

Die Beziehung zwischen CFO und CEO ist wie jede wichtige Beziehung: Sie braucht Investition. Nicht einmal im Jahr beim Strategieworkshop. Jeden Tag.

Konkret bedeutet das: Halte deinen CEO nie öffentlich auf dem falschen Fuß. Wenn du eine Information hast, die sein Bild der Lage verändert, teile sie zuerst mit ihm. Unter vier Augen. Nicht im nächsten Board-Meeting.

Liefere, bevor du gefragt wirst. Wenn du weißt, dass dein CEO morgen eine bestimmte Zahl braucht, schick sie ihm heute Abend. Mit einem Satz Kontext. Dieses proaktive Liefern baut mehr Vertrauen auf als jede perfekte Präsentation.

Verstehe seine Sprache. Jeder CEO hat seine eigene Art, Informationen aufzunehmen. Manche wollen Zahlen, manche wollen Geschichten, manche wollen Szenarien. Finde heraus, was deiner braucht, und liefere in seinem Format, nicht in deinem.

Und das Wichtigste: Sei loyal, aber nicht unterwürfig. Loyalität bedeutet, dass du das Beste für das Unternehmen

willst. Unterwürfigkeit bedeutet, dass du immer Ja sagst. Ein CEO, der nur Ja-Sager um sich hat, trifft schlechtere Entscheidungen. Dein Wert als CFO liegt genau darin, dass du Nein sagen kannst, auf respektvolle, fundierte und konstruktive Weise.

DIE LEKTION AUS KAPITEL 7

Der CFO sitzt nicht am Tisch, um Zahlen zu referieren. Er sitzt am Tisch, um bessere Entscheidungen zu ermöglichen. Das erfordert vier Rollen: Navigator, Herausforderer, Ermöglicher und Integrator. Und die Bereitschaft, mehr Zeit mit Menschen als mit Tabellen zu verbringen.

PRAXISTRANSFER

Reflektiere deine letzte Woche als Führungskraft.

1. Wie viel Prozent deiner Zeit hast du am Schreibtisch verbracht, wie viel in Gesprächen mit Stakeholdern? Zähl ehrlich.
2. Welche der vier Rollen (Navigator, Herausforderer, Ermöglicher, Integrator) hast du am häufigsten gespielt? Welche gar nicht?
3. Plane für nächste Woche ein informelles Gespräch mit einem Stakeholder, dem du normalerweise eine E-Mail schreiben würdest. Ohne Agenda. Nur eine Frage.

Ende Kapitel 7

KAPITEL 8

Führen in der Transformation

Die einzige Konstante in Finance ist der Wandel. Wer sein Team nicht darauf vorbereitet, verliert es.

Als das Thema Künstliche Intelligenz in unserem Unternehmen ankam, war es zuerst eine Schlagzeile. Dann ein Pilotprojekt. Dann eine Bedrohung.

Mein Finance-Team reagierte so, wie die meisten Finance-Teams weltweit reagierten: mit einer Mischung aus Neugier und Angst.

Die Neugier war oberflächlich. „Interessant, was das kann. Hast du das gesehen? Das Tool kann in drei Sekunden einen Bericht erstellen, für den ich zwei Tage brauche.“

Die Angst war tief. „Braucht man mich dann noch? Wenn die KI meinen Bericht erstellen kann, was ist dann mein Job? Warum sollte das Unternehmen mich bezahlen?“

Ich verstand beides. Ich kannte beides. Denn auch ich stellte mir dieselbe Frage. Nicht laut, nicht vor dem Team. Aber in den stillen Momenten, abends am Schreibtisch, wenn ich die neuesten Demos gesehen hatte und mir dachte: Wow. Das verändert alles.

Transformation ist kein Projekt

Der größte Fehler, den Unternehmen bei Transformationen machen: Sie behandeln sie wie Projekte. Startdatum,

Enddatum, Meilensteine, Abschlussbericht, Lessons Learned. Fertig.

Transformation hat kein Enddatum. Sie ist ein permanenter Zustand.

KI wird nicht „eingeführt“ und dann ist es erledigt. Sie entwickelt sich weiter. Neue Modelle, neue Fähigkeiten, neue Anwendungsfälle. Was heute beeindruckend ist, ist morgen Standard. Was heute unmöglich scheint, ist übermorgen Routine.

Reporting-Standards ändern sich nicht einmal und bleiben dann stehen. Regulatory-Anforderungen wachsen. ESG-Reporting kommt dazu. Digitale Taxonomien werden eingeführt. Die nächste Anforderung kommt, bevor du die letzte umgesetzt hast.

Rollenbilder im Finance entwickeln sich nicht auf Knopfdruck und sind dann fertig. Der Controller von heute ist nicht der Controller von morgen. Der Business Partner von heute wird in fünf Jahren anders arbeiten als heute.

Transformation ist die neue Normalität. Und dein Team muss lernen, darin zu leben. Nicht trotz der Unsicherheit, sondern mit ihr.

Wie ich mein Team durch die Angst führte

Als die KI-Angst in meinem Team aufkam, machte ich drei Dinge.

Erstens: Ich war ehrlich. Brutal ehrlich. „Ich weiß nicht, was KI in fünf Jahren für unsere Arbeit bedeutet. Niemand weiß das. Wer behauptet, es zu wissen, lügt oder verkauft etwas. Aber ich weiß, dass sich diejenigen

durchsetzen werden, die lernen, damit zu arbeiten. Nicht diejenigen, die sie ignorieren. Und nicht diejenigen, die Angst vor ihr haben.“

Zweitens: Ich machte Lernen zur Pflicht. Nicht als Drohung, sondern als Investition. Jeder im Team bekam zwei Stunden pro Woche, freigestellt von der regulären Arbeit, für Experimente mit neuen Tools. Keine Ergebnisspflicht. Keine Präsentation am Ende. Nur Neugier. Probiere etwas aus. Scheitere. Probiere etwas anderes. Erzähl uns, was du gelernt hast.

Drittens: Ich zeigte, wo KI uns nicht ersetzen kann. Kein Algorithmus kann in ein Meeting gehen und spüren, dass der Vertriebsleiter bei einem bestimmten Thema zögert. Kein Tool kann die richtige Frage stellen, die niemand sonst stellt. Kein Modell kann einem CEO unter vier Augen sagen: „Das funktioniert nicht, und hier ist warum.“ Kein Chatbot kann das Vertrauen aufbauen, das entsteht, wenn ein Mensch einem anderen Menschen ehrlich in die Augen schaut.

Das sind menschliche Kompetenzen. Und je mehr Routinearbeit die Maschine übernimmt, desto wertvoller werden genau diese Kompetenzen. Die KI macht den menschlichen Finance-Leader nicht überflüssig. Sie macht ihn sichtbar.

► **KI ersetzt nicht den Finance-Leader. Sie macht sichtbar, was an seiner Arbeit wirklich menschlich ist. Und das ist mehr, als die meisten denken.**

Die zwei Seiten der Veränderung

Jede Transformation hat zwei Seiten. Die technische und die menschliche.

Die technische Seite ist lösbar. Neue Tools einführen, Prozesse anpassen, Systeme migrieren, Schnittstellen bauen. Das kostet Zeit, Geld und Nerven, aber es ist machbar. Es gibt Experten, Berater, Implementierungspartner. Jedes technische Problem hat eine technische Lösung.

Die menschliche Seite ist die eigentliche Herausforderung. Ängste, die niemand ausspricht. Widerstände, die sich als sachliche Einwände tarnen. Identitätsfragen, die tief gehen. „Bin ich noch relevant?“ „Was ist mein neuer Wert?“ „Werde ich das schaffen, in meinem Alter?“ „Habe ich die falschen Dinge gelernt?“

Finance-Leader, die nur die technische Seite managen, die das richtige Tool auswählen und den richtigen Prozess implementieren, scheitern. Nicht am Tool. Am Team. Weil das Team die Veränderung nicht trägt. Weil die Angst größer ist als die Neugier. Weil niemand die menschliche Seite angesprochen hat.

Finance-Leader, die auch die menschliche Seite ernst nehmen, die die Ängste ansprechen, die Perspektiven geben, die Sicherheit schaffen und die vorleben, was sie erwarten, gewinnen. Nicht trotz des Wandels. Durch den Wandel.

▸ **Technologie einzuführen ist Management. Menschen durch Veränderung zu führen ist Leadership.**

Sechs Schritte, um dein Team durch Veränderung zu führen

Im Laufe mehrerer Transformationen, die ich als Finance-Leader begleitet habe, hat sich ein Muster herauskristallisiert. Sechs Schritte, die immer wieder den Unterschied gemacht haben.

Schritt 1: Sprich die Angst an, bevor sie sich ausbreitet. Veränderung erzeugt Unsicherheit, und Unsicherheit erzeugt Angst. Wenn du die Angst nicht ansprichst, breitet sie sich im Stillen aus. Sie zeigt sich als Widerstand, als Zynismus, als passive Verweigerung. Sprich es an. Benenne es. Zeige, dass es normal ist.

Schritt 2: Male ein klares Bild der Zukunft. Menschen können mit Veränderung umgehen, wenn sie wissen, wohin die Reise geht. Nicht jedes Detail. Aber die Richtung. Was wird in zwei Jahren anders sein? Welche Rolle wird das Team spielen? Welche Kompetenzen werden gebraucht? Dieses Bild muss attraktiv sein, nicht bedrohlich.

Schritt 3: Beginne mit kleinen Erfolgen. Nichts überzeugt mehr als ein Beweis. Starte mit einem kleinen Pilotprojekt, das schnell sichtbare Ergebnisse liefert. In meinem Team war das ein KI-Tool, das einen zeitfressenden Monatsabschluss-Schritt automatisierte. Die Zeitersparnis war messbar. Die Skepsis verwandelte sich in Neugier.

Schritt 4: Schaffe Freiräume zum Experimentieren. Transformation scheitert, wenn sie als Zusatzbelastung auf das Tagesgeschäft draufgepackt wird. Gib deinem Team Zeit und Erlaubnis, Neues auszuprobieren. Ohne Ergebnisdruck. Die Erlaubnis zu scheitern ist die Voraussetzung für Innovation.

Schritt 5: Mach die Fortschritte sichtbar. Menschen in Veränderungsprozessen verlieren schnell das Gefühl, voranzukommen. Zeige regelmäßig, was sich verändert hat. Nicht in großen Meilensteinen, sondern in kleinen, konkreten Verbesserungen. Was konnten wir letzte Woche, das wir vor einem Monat nicht konnten?

Schritt 6: Sei geduldig mit den Langsamen und mutig mit den Schnellen. Nicht jeder im Team verändert sich gleich schnell. Das ist in Ordnung. Manche brauchen mehr Zeit, mehr Sicherheit, mehr Begleitung. Andere sind sofort Feuer und Flamme. Nutze die Schnellen als Vorbilder und Multiplikatoren. Und gib den Langsamen die Zeit, die sie brauchen, ohne sie abzuhängen.

Wann Transformation scheitert

Ich habe auch Transformationen scheitern sehen. Die Muster sind immer dieselben.

Sie scheitern, wenn die Führungskraft selbst nicht transformiert ist. Wenn der Chef KI-Tools fordert, aber selbst weiterhin alles in Excel macht. Wenn er Agilität predigt, aber an jedem Prozessschritt festhält. Wenn er Business Partnering erwartet, aber seine Controller für Abweichungen vom Forecast bestraft.

Sie scheitern, wenn Veränderung verordnet wird, aber nicht vorgelebt. Die Ankündigung einer Transformation ist wertlos, wenn das tägliche Verhalten der Führungskraft dasselbe bleibt. Dein Team beobachtet dich genauer, als du glaubst. Es hört nicht, was du sagst. Es sieht, was du tust.

Und sie scheitern, wenn die menschliche Seite ignoriert wird. Wenn nur über Tools, Prozesse und Effizienz gesprochen wird, aber nie über Ängste, Identität und Bedeutung. Jeder Mensch im Team stellt sich in einer Transformation dieselbe Frage: Was bedeutet das für mich? Wenn du diese Frage nicht beantwortest, beantworten sie die Menschen selbst. Und die Antwort ist meistens: nichts Gutes.

Die Skills der Zukunft im Finance

Wenn mich Teams fragen, welche Kompetenzen in fünf Jahren die wichtigsten sein werden, antworte ich immer mit derselben Liste. Sie überrascht viele, weil sie nicht technisch ist.

Erstens: Die Fähigkeit, Fragen zu stellen. KI kann Antworten liefern. Aber die richtige Frage zu stellen, die Frage, die niemand sonst gestellt hat, die das Problem neu rahmt und eine bessere Lösung ermöglicht, das bleibt menschlich.

Zweitens: Empathie und Stakeholder-Verständnis. Je mehr Routine die Maschine übernimmt, desto mehr Zeit hat der Finance-Leader für Gespräche. Für Beziehungen. Für das Verstehen der Menschen hinter den Zahlen. Das ist keine weiche Kompetenz. Das ist die Kernkompetenz der Zukunft.

Drittens: Kommunikation und Übersetzung. Die Daten werden mehr. Die Modelle werden komplexer. Die Tools werden mächtiger. Aber all das ist wertlos, wenn niemand die Ergebnisse versteht. Die Fähigkeit,

Komplexität in Klarheit zu verwandeln, wird mit jeder technologischen Entwicklung wertvoller, nicht weniger.

Viertens: Urteilsvermögen unter Unsicherheit. Algorithmen können Szenarien durchrechnen. Aber die Entscheidung, welches Szenario wahrscheinlich ist, welches Risiko akzeptabel ist und welche Empfehlung angemessen ist, erfordert menschliches Urteil. Erfahrung. Intuition. Das, was man nicht programmieren kann.

Fünftens: Die Fähigkeit, andere zu entwickeln. Wenn KI die Routinearbeit übernimmt, wird die Führungsarbeit zur Hauptaufgabe. Teams entwickeln. Menschen befähigen. Kultur gestalten. Das ist nicht das Beiwerk des Finance-Leaders. Das ist sein Kern.

► **Die Skills der Zukunft im Finance sind nicht technisch. Sie sind zutiefst menschlich. Und genau deshalb sind sie die sicherste Investition, die du in dich selbst machen kannst.**

DIE LEKTION AUS KAPITEL 8

Transformation ist kein Projekt mit Enddatum. Sie ist die neue Normalität. Die Aufgabe des Finance-Leaders ist nicht, die Veränderung zu managen. Sondern sein Team so zu führen, dass es in permanenter Veränderung wachsen kann, statt daran zu zerbrechen.

PRAXISTRANSFER

Führe diese Woche ein Gespräch mit einem Teammitglied über Veränderung. Kein Briefing, kein Statusupdate, kein Tool-Demo.

1. Frage: „Was beschäftigt dich gerade an den Veränderungen in unserem Bereich?“
2. Höre zu. Widerstehe dem Impuls, Lösungen anzubieten oder zu beruhigen.
3. Frage: „Was brauchst du von mir, damit du dich sicher genug fühlst, Neues auszuprobieren?“

Ende Kapitel 8

KAPITEL 9

Der schwarze Gürtel der Führung

Führungsimpulse bekommt man im Seminar. Aber man lernt sie im Dojo des Alltags.

Seit über 35 Jahren gehe ich ins Dojo. Nicht regelmäßig im Sinne von: wenn es in den Kalender passt. Regelmäßig im Sinne von: es ist Teil von mir. Wie Atmen. Wie Denken.

Ich habe den dritten Dan erreicht, den schwarzen Gürtel. Und ich habe dabei mehr über Führung gelernt als in jedem Management-Programm, jedem MBA-Kurs, jedem Leadership-Seminar zusammen.

Das klingt provokant. Es ist meine Erfahrung.

Karate hat mir beigebracht, dass Meisterschaft kein Zustand ist, den man erreicht. Es ist ein Weg, den man geht. Ein Weg, der nie endet. Ein Weg, der mit jedem Schritt demütiger macht, weil du mit jedem Schritt erkennst, wie viel du noch nicht weißt. Wie viel du noch lernen kannst. Wie viel besser du noch werden kannst.

Das ist die beste Beschreibung von Führung, die ich kenne. Und sie steht in keinem Managementbuch.

Vier Prinzipien aus dem Dojo

Über die Jahre habe ich vier Prinzipien aus dem Karate destilliert, die mein Verständnis von Finance-Leadership geprägt haben. Sie sind nicht abstrakt. Sie sind konkret. Und sie lassen sich auf jeden Tag im Büro übertragen.

Fleiß: Es gibt keine Abkürzung. Nicht im Dojo und nicht im Business. Im Dojo trainierst du eine Kata hundertmal, tausendmal, bis die Bewegung in deinem Körper lebt, nicht nur in deinem Kopf. Die Controller, die zu Business Partnern werden, sind nicht die talentiertesten. Es sind die fleißigsten. Die, die ein Gespräch mehr führen, eine Frage mehr stellen, eine Stunde mehr investieren. Die, die abends nochmal die Zahlen durchgehen, nicht aus Pflicht, sondern aus Neugier.

Ausdauer: Veränderung braucht Zeit. Einfluss braucht Geduld. Der schwarze Gürtel kommt nicht nach einem Jahr. Er kommt nach vielen Jahren beharrlichen Übens. Es gibt Plateaus, auf denen nichts voranzugehen scheint. Phasen, in denen du zweifelst. Momente, in denen du aufgeben willst. Finance-Leadership ist dasselbe. Du wirst nicht über Nacht zum vertrauenswürdigen Sparringspartner deines CEOs. Du wirst es durch Konsistenz. Durch tausend kleine Handlungen, die zusammen ein Bild ergeben.

Präzision: Im Karate zählt nicht die Kraft des Schlags. Es zählt die Genauigkeit. Ein unpräziser Schlag mit maximaler Kraft ist wirkungslos. Ein präziser Schlag mit minimaler Kraft ist verheerend. Im Finance-Leadership zählt nicht die Menge deiner Analysen. Es zählt die Genauigkeit deiner Empfehlung. Ein einziger präziser Satz zur richtigen Zeit kann eine Entscheidung verändern.

Dreißig Folien zum falschen Zeitpunkt verändern gar nichts.

Demut: Der schwarze Gürtel weiß, dass er nicht aus-
gelernt hat. Im Gegenteil: Er weiß jetzt erst, wie wenig er
weiß. Der Finance-Leader, der glaubt, alles zu verstehen,
hat aufgehört zu wachsen. Demut ist keine Schwäche. Sie
ist die Voraussetzung für echtes Lernen. Und echtes Ler-
nen ist die Voraussetzung für echtes Vertrauen.

▸ **Der schwarze Gürtel wird im japanischen Karate mit der Zeit wieder weiß. Der Meister kehrt zum Anfänger zurück. Das ist die schönste Metapher für Führung, die ich kenne.**

Führen heißt Weitergeben

Im Dojo gilt ein ungeschriebenes Gesetz: Wer einen Gür-
tel erreicht hat, gibt sein Wissen an die weiter, die nach
ihm kommen. Das ist keine Option. Es ist eine Pflicht. Es
gehört zur Identität des Karateka.

Im Berufsleben habe ich das lange nicht so gesehen. Ich
war zu beschäftigt mit meiner eigenen Entwicklung, mit
meinen eigenen Zahlen, mit meiner eigenen Karriere. Ich
dachte, Wissen weitergeben sei etwas, das man tut, wenn
man Zeit hat. Und ich hatte nie Zeit.

Dann begann ich, jüngere Kollegen zu begleiten. Nicht als
formeller Mentor mit Vertrag und Zielsetzung. Einfach
als jemand, der seine Erfahrung teilte. Der Fragen beant-
wortete. Der auch mal sagte: „Das habe ich genauso
falsch gemacht. Hier ist, was ich daraus gelernt habe.“

Was passierte, überraschte mich: Ich lernte mehr dabei, als sie.

Wenn du jemandem erklärst, warum du etwas auf eine bestimmte Art tust, musst du es selbst verstehen. Wirklich verstehen. Nicht nur intuitiv, nicht nur aus Gewohnheit, sondern so, dass du es in Worte fassen kannst. Das Weitergeben zwang mich, mein eigenes Wissen zu ordnen, zu hinterfragen, zu schärfen. Es machte mich besser. Und es machte andere besser.

Heute ist das Weitergeben für mich keine Option mehr. Es ist der Kern meiner Arbeit. In meinem Podcast, in meinen Seminaren, in meinen Büchern. Und in jedem Gespräch, in dem jemand eine Frage stellt, die ich beantworten kann.

Der Anfängergeist

Im Zen gibt es den Begriff Shoshin. Der Geist des Anfängers. Ein Geist, der offen ist, neugierig, ohne vorgefasste Meinungen. Ein Geist, der jede Situation betrachtet, als sähe er sie zum ersten Mal.

Je erfahrener wir werden, desto mehr verlieren wir diesen Geist. Wir glauben, die Antworten zu kennen. Wir hören auf, Fragen zu stellen. Wir vertrauen unserer Erfahrung mehr als unserer Neugier. Wir sehen ein Problem und denken sofort an die Lösung, die beim letzten Mal funktioniert hat.

Das ist der Moment, in dem Führung stirbt. Nicht dramatisch. Schleichend. Wie ein Muskel, der nicht mehr trainiert wird. Er ist noch da. Aber er wird schwächer. Tag für Tag.

Die besten Finance-Leader, die ich in meinem Podcast getroffen habe, die Besten von über hundert Gesprächspartnern, haben eines gemeinsam: Sie sind neugierig geblieben. Trotz 20, 30 Jahren Erfahrung. Trotz Titeln, Beförderungen und Erfolgen. Sie stellen noch immer Fragen, auf die sie keine Antwort haben. Sie lassen sich noch immer überraschen. Und genau das macht sie großartig.

Im Dojo beginnt jedes Training mit einer Verbeugung. Es ist eine Geste der Demut. Eine Erinnerung: Du bist hier, um zu lernen. Egal welchen Gürtel du trägst.

Finance-Leadership braucht dieselbe Verbeugung. Jeden Tag.

▸ **Der Tag, an dem du aufhörst, Anfänger zu sein, ist der Tag, an dem du aufhörst zu wachsen.**

Was der Kampfsport mich über Konflikte gelehrt hat

Im Dojo lernst du, Konflikte nicht zu vermeiden, sondern sie zu beherrschen. Du lernst, einem Angriff nicht auszuweichen, sondern ihn zu nutzen. Die Energie des Gegners umzulenken. Aus seiner Kraft deine Chance zu machen.

Im Finance-Leadership begegnen dir ständig Konflikte. Der Vertriebsleiter, der deine Analyse infrage stellt. Der Produktionsleiter, der dein Budget anzweifelt. Der CEO, der eine andere Richtung einschlagen will, als deine Zahlen empfehlen.

Die meisten Finance-Profis reagieren auf Konflikte mit einer von zwei Strategien: Rückzug oder Eskalation. Entweder sie weichen aus, geben nach und fühlen sich danach schlecht. Oder sie verhärten ihre Position, bestehen auf ihren Zahlen und gewinnen die Schlacht, aber verlieren die Beziehung.

Karate hat mich eine dritte Strategie gelehrt: Aufnehmen und umlenken. Wenn jemand deine Analyse angreift, verteidige sie nicht reflexartig. Nimm den Angriff auf. Frage: Was genau siehst du anders? Welche Information habe ich übersehen? Die meisten Angriffe enthalten wertvolle Informationen, die du in deiner Analyse verpasst hast. Wenn du sie aufnimmst statt abzuwehren, wird der Angriff zur Verbesserung.

Das erfordert innere Stabilität. Die Sicherheit, dass dein Wert nicht von der Korrektheit jeder einzelnen Analyse abhängt. Dass du auch dann wertvoll bist, wenn du dich irrst. Diese Sicherheit kommt nicht von außen. Sie kommt aus der Praxis, aus der täglichen Übung, aus dem, was die Japaner Musubi nennen: die innere Verbundenheit mit dem eigenen Weg.

Der tägliche Trainingsplan des Finance-Leaders

Im Karate trainiere ich nach einem Plan. Aufwärmen, Grundtechniken, Kata, Kumite, Cooldown. Jeder Teil hat seinen Zweck. Keiner wird ausgelassen.

Finance-Leadership braucht einen ähnlichen Trainingsplan. Nicht als starres Programm, sondern als tägliche Praxis.

Morgens: Eine Frage. Für wen bin ich heute nützlich?
Diese Frage setzt den Fokus für den Tag.

Vor jedem Gespräch: Drei Sekunden Stille. Was will ich erreichen? Nicht was will ich sagen, das ist ein Unterschied. Was will ich erreichen? Welche Wirkung soll mein Beitrag haben?

Nach jedem wichtigen Gespräch: Reflexion. Was habe ich beobachtet? Was hat funktioniert? Was würde ich beim nächsten Mal anders machen? Keine Bewertung, nur Beobachtung. Die Beobachtung ist der erste Schritt zur Verbesserung.

Abends: Dankbarkeit. Was hat heute funktioniert? Wo habe ich einen Unterschied gemacht? Diese Frage klingt weich. Sie ist es nicht. Sie trainiert den Blick für das, was gelingt. Und in einem Job, in dem du ständig auf Probleme schaust, ist das ein überlebenswichtiges Gegengewicht.

Im Karate sagen wir: Übe nicht, bis du es richtig machst. Übe, bis du es nicht mehr falsch machen kannst. Das gilt für den Schlag. Und es gilt für die Führung.

DIE LEKTION AUS KAPITEL 9

Führung ist eine Praxis, kein Zertifikat. Sie wird jeden Tag im Dojo des Alltags geübt. Die vier Prinzipien Fleiß, Ausdauer, Präzision und Demut gelten im Karate wie im Finance-Leadership. Und der Anfängergeist ist das Wertvollste, was du bewahren kannst.

PRAXISTRANSFER

Wähle diese Woche eine Situation, in der du normalerweise als Experte auftrittst.

1. Gehe stattdessen als Anfänger hinein. Stelle drei Fragen, auf die du die Antwort wirklich nicht kennst. Keine rhetorischen Fragen. Echte.
2. Beobachte, wie sich das Gespräch verändert, wenn du fragst statt erklärst.
3. Identifiziere eine Person in deinem Umfeld, der du aktiv Wissen weitergeben kannst. Nicht als formelles Mentoring. Einfach ein Gespräch, eine Erfahrung, eine Frage. Biete es an. Diese Woche.

Ende Kapitel 9

KAPITEL 10

Lead Useful

Führung ist kein Titel. Führung ist eine tägliche Entscheidung.

Wir sind am Ende dieses Buches angelangt. Aber nicht am Ende der Reise.

In zehn Kapiteln habe ich dir erzählt, was ich in 25 Jahren Finance-Leadership gelernt habe. Von der Erkenntnis, dass Führung ohne Macht funktionieren muss, weil Finance-Leader selten formale Autorität über die Menschen haben, die sie am meisten beeinflussen müssen. Über den Mut, unbequeme Wahrheiten auszusprechen, auch wenn der Raum sie nicht hören will. Über die Kunst der Übersetzung zwischen der Welt der Zahlen und der Welt des Business. Über die Transformation von Teams, die Überwindung des Bremser-Images, das Entscheiden unter Unsicherheit und die strategische Partnerschaft mit dem CEO.

Bis hin zu der Einsicht, die mich mein Karate-Training gelehrt hat: Der Anfängergeist ist das Wertvollste, was eine Führungskraft besitzen kann. Und der Tag, an dem du aufhörst, Anfänger zu sein, ist der Tag, an dem du aufhörst zu wachsen.

Jede Lektion war ein Schritt. Kein Ziel.

Denn Finance-Leadership hat kein Endziel. Es hat nur eine Richtung: nützlicher werden. Jeden Tag. Für dein Team. Für dein Unternehmen. Für die Menschen, die bessere Entscheidungen treffen müssen.

Was Lead Useful bedeutet

In meinem ersten Buch habe ich geschrieben: Be Useful. Sei nützlich. Tu Dinge, die einen Unterschied machen. Für andere, nicht nur für dich. Das war der Maßstab, an dem ich meine Arbeit messe.

Lead Useful geht einen Schritt weiter. Es bedeutet nicht nur, selbst nützlich zu sein. Es bedeutet, andere nützlicher zu machen.

Dein Team nützlicher machen, indem du es entwickelst, forderst, förderst und vormachst, was du erwartest. Deine Stakeholder nützlicher machen, indem du ihnen hilfst, bessere Entscheidungen zu treffen. Dein Unternehmen nützlicher machen, indem du Finance von der Bremse zum Treiber machst, vom Zahlenlieferanten zum strategischen Partner.

Das ist Führung in ihrer reinsten Form: andere befähigen, Dinge zu tun, die sie alleine nicht könnten. Nicht durch Anordnung. Durch Verstehen, Vertrauen und die Bereitschaft, den ersten Schritt zu machen.

Die Frage, die bleibt

Wenn ich morgens aufstehe, stelle ich mir eine Frage. Nicht jeden Tag bewusst, nicht immer in Worten. Aber sie ist immer da, im Hintergrund, wie ein Grundton, der alles andere färbt.

„Für wen bin ich heute nützlich?“

Nicht: Was muss ich heute erledigen? Nicht: Welche Meetings stehen an? Nicht: Welche Zahlen muss ich liefern? Nicht: Welche Deadlines drücken?

Sondern: Für wen bin ich heute nützlich?

Diese Frage verändert alles. Sie verändert, wie du in ein Meeting gehst, nicht als Pflichttermin, sondern als Gelegenheit, jemandem zu helfen. Wie du eine E-Mail schreibst, nicht als Absicherung, sondern als Beitrag. Wie du mit deinem Team sprichst, nicht als Anweisungsgeber, sondern als Ermöglicher. Wie du mit deinem CEO umgehst, nicht als Berichterstatter, sondern als Partner.

Sie macht aus einer Aufgabe eine Haltung. Und aus einem Job eine Berufung.

Ich kenne keinen besseren Kompass für Führung als diese eine Frage.

► **Lead Useful ist keine Methode. Es ist eine Entscheidung, die du jeden Morgen neu triffst.**

Was du jetzt tun kannst

Du hast zehn Kapitel gelesen. Zehn Lektionen. Zehn Einladungen zum Weiterdenken.

Jetzt kommt die 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. Zwischen Verstehen und Verändern.

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

Nicht morgen. Nicht nach dem nächsten Kurs. Nicht wenn die Quartalsberichte fertig sind. Nicht wenn du mehr Zeit hast. Heute.

Die beste Lektion, die ich in 35 Jahren Karate gelernt habe, ist diese: Der perfekte Moment kommt nie. Es gibt nur den Moment, in dem du anfängst.

Also fang an.

Zehn Sätze, die alles verändern

Am Ende dieses Buches möchte ich dir zehn Sätze mitgeben. Zehn Sätze, die ich in 25 Jahren Finance-Leadership gelernt habe und die mein Handeln jeden Tag prägen. Sie sind keine Theorie. Sie sind gelebte Praxis.

„Was brauchst du von mir?“ Die mächtigste Frage, die ein Finance-Leader stellen kann. Sie signalisiert: Ich bin hier, um zu helfen. Nicht um zu kontrollieren.

„Hilf mir, das zu verstehen.“ Die Einladung zur Zusammenarbeit. Sie öffnet Türen, die mit Aussagen verschlossen bleiben.

„Ich weiß es nicht. Aber ich finde es heraus.“ Der Satz, der Vertrauen aufbaut. Nicht trotz der Unwissenheit. Wegen der Ehrlichkeit.

„Was würde passieren, wenn wir es nicht tun?“ Die Frage, die Prioritäten klärt. Sie trennt das Wichtige vom Dringenden.

„Das habe ich falsch eingeschätzt. Hier ist, was ich daraus gelernt habe.“ Der Satz, der psychologische Sicherheit schafft. Wenn du ihn sagen kannst, kann es dein Team auch.

„Die Zahlen sagen X. Mein Bauchgefühl sagt Y. Ich möchte beides besser verstehen.“ Der Satz, der zeigt, dass Finance nicht nur Zahlen ist. Sondern Urteil.

„Wie kann ich das verständlicher erklären?“ Die Selbstkritik, die dich besser macht. Wenn dein Gegenüber nicht versteht, liegt es an dir, nicht an ihm.

„Was siehst du, das ich nicht sehe?“ Die Einladung zur Ergänzung. Kein Finance-Leader hat alle Perspektiven. Wer danach fragt, bekommt sie.

„Lass mich schauen, wie wir das möglich machen können.“ Der Satz, der vom Nein-Sager zum Möglichmacher macht. Eine veränderte Erstreaktion, die alles verändert.

„Für wen bin ich heute nützlich?“ Die Frage, die jeden Tag neu beantwortet werden muss. Sie ist der Kompass. Mein Kompass. Und ich hoffe, ab heute auch deiner.

Der letzte Gedanke

Dieses Buch ist zu Ende. Deine Reise nicht.

Sie geht weiter in jedem Gespräch, das du morgen führst. In jeder Frage, die du stellst. In jeder Empfehlung, die du aussprichst. In jedem Moment, in dem du dich entscheidest, nützlich zu sein oder bequem zu sein.

Be Useful war der erste Schritt. Lead Useful ist der zweite. Aber der wichtigste Schritt ist immer der nächste. Der, den du heute noch machst.

Im Dojo verneigen wir uns am Ende des Trainings. Es ist eine Geste des Dankes. Für das Training. Für den Partner. Für die Gelegenheit, besser zu werden.

Ich verneige mich vor dir. Danke, dass du dieses Buch gelesen hast. Danke, dass du dich auf diese Reise eingeladen hast. Und danke, dass du bereit bist, Finance-Leadership anders zu denken.

Lead Useful. Jeden Tag.

Was ich meinem jüngeren Ich sagen würde

Wenn ich dem Viktor von vor zwanzig Jahren einen Brief schreiben könnte, dem jungen Beteiligungscontroller bei der WMF AG, der seine Tabellen perfektionierte und sich wunderte, warum niemand zuhörte, würde ich ihm drei Dinge sagen.

Erstens: Geh raus aus deinem Büro. Die Antworten, die du suchst, stehen nicht in Excel. Sie stehen in den Gesichtern der Menschen, die du noch nicht angesprochen hast. In den Gesprächen, die du noch nicht geführt hast. In den Fragen, die du noch nicht gestellt hast. Geh raus. Heute.

Zweitens: Hab Geduld mit dir selbst. Du wirst nicht über Nacht zum Business Partner. Du wirst Fehler machen. Du wirst in Meetings sitzen und das Falsche sagen. Du wirst Empfehlungen geben, die sich als falsch herausstellen. Das gehört dazu. Jeder Fehler ist ein Schritt. Kein Rückschritt.

Drittens: Sei nützlich. Nicht perfekt. Nicht brillant. Nicht der Klügste im Raum. Nützlich. Frag dich bei allem, was

du tust: Hilft das jemandem, eine bessere Entscheidung zu treffen? Wenn ja, mach weiter. Wenn nein, hör auf damit und mach etwas, das hilft.

Das ist die einfachste und zugleich schwierigste Lektion meiner Karriere. Und ich lerne sie immer noch. Jeden Tag.

DIE LEKTION AUS KAPITEL 10

Lead Useful ist kein Ziel. Es ist eine Haltung. Eine tägliche Entscheidung. Eine Einladung, die du jeden Morgen neu annehmen kannst. Führe so, dass andere durch dich besser werden. Das ist alles. Das ist genug.

PRAXISTRANSFER

Schreibe jetzt, in diesem Moment, einen einzigen Satz:

Die eine Sache, die ich nach diesem Buch als Führungskraft 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 10

WEITERFÜHRENDES

WEITERFÜHRENDES

Der nächste Schritt: Finance Leadership Excellence Retreat

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

Wer Finance nicht nur als Funktion, sondern als Führungsraum gestalten will, wer diese Reise nicht allein, sondern in einem vertraulichen Kreis von Finance-Führungskräften machen will, mit direktem Feedback, konkreter Arbeit an den eigenen Führungssituationen und 25 Jahren verdichtetem Praxiswissen, für den habe ich gemeinsam mit Eva Gold und Thomas Pfitzer das „Finance Leadership Excellence Retreat – Lead Useful in Finance“ entwickelt.

Alle Informationen und Termine findest du hier:

<https://viktormendel.de/finance-leadership-excellence-retreat/>

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

DANKSAGUNG

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

Meinem Chef bei der WMF AG, der mir drei Wörter gab, über die ich zwanzig Jahre nachgedacht habe. Tell the Story. Dieser Satz hat meinen beruflichen Weg geprägt wie kein anderer.

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. Besonders in den Momenten, in denen ich selbst unsicher war und ihr trotzdem mitgegangen seid.

Den Experten, die sich für meinen Podcast „Nice to know for CFO“ Zeit nehmen. Jedes Gespräch ist ein Geschenk. Jede Perspektive macht mein eigenes Denken reicher.

Meinem Sensei im Dojo, der mir beigebracht hat, dass der schwarze Gürtel der Anfang ist, nicht das Ziel.

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

Lead 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 Teiligungscontroller 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 der Bücher Kompetenzentwicklung im Controlling (zweite Auflage 2026, gemeinsam mit Stephan Schöning und Eva Gold), Be Useful und Lead Useful. Er ist Gründer des Zertifikatsseminars Black Belt in Finance Business Partnering und Finance Leadership Excellence Retreat.

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 Podcasts „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.