

Handelsblatt print:.com vom 19.06.2025

Karriere

Warum Finanzexperten gerade beste Chancen auf Beförderung haben

In unsicheren Zeiten rücken CFOs näher an die Unternehmensspitze heran. Dafür braucht es heute zusätzliche Skills. Wie der Sprung nach ganz oben gelingt.

Sie kennen sich mit Zahlen und Bilanzen aus, kalkulieren Kosten und entwickeln Finanzpläne: Chief Financial Officer (CFO) sind als Finanzvorstände in einem Unternehmen für Ausgaben und Einnahmen, Budgets und sämtliche andere finanzielle Fragen zuständig. In den vergangenen Jahren hat sich das Stellenprofil jedoch stark gewandelt. Die Vorstellung von einem reinen Verwalter, der von seinem Schreibtisch aus Zahlen überwacht, ist weit von der Realität entfernt.

In einer Umfrage der Personalberatung Egon Zehnder unter 600 CFOs gaben 82 Prozent der Teilnehmer an, in den vergangenen fünf Jahren zusätzliche Aufgaben übernommen zu haben. Dazu gehören etwa die Durchsetzung von Nachhaltigkeits- und Verantwortungsstandards (ESG) sowie Fusionen und Übernahmen oder Unternehmensentwicklung.

Das Handelsblatt hat mit Finanzvorständen darüber gesprochen, vor welchen Herausforderungen sie aktuell stehen und welche Fähigkeiten sie dafür benötigen. Außerdem ordnen Experten ein, warum Finanzexperten gerade in unsicheren Zeiten immer häufiger an die Spitze eines Unternehmens befördert werden.

Vom Zahlenmensch zum Transformationstreiber

Harald Wilhelm ist Finanzchef bei Mercedes und Mitglied im Kuratorium der CFO Stiftung. "Der Automobilsektor befindet sich global in einer nie dagewesenen Transformationsphase", sagt er. Die Umstellung auf Elektromobilität und intelligente Fahrzeuge bringt massive technische Veränderungen mit sich. Hinzu kommen geopolitische Unsicherheiten und eine neue Dynamik an den Märkten, beides beeinflusst die Entscheidungsprozesse. "Das verändert die Rolle des CFOs".

Wilhelm ist seit mehr als 30 Jahren im Finanzbereich tätig. Seit April 2019 ist er Vorstandsmitglied der Mercedes Benz Group. Vor 20 Jahren hätten vor allem Themen wie Reporting oder Unternehmensfinanzierung im Vordergrund gestanden. "Damals hieß es, salopp gesagt: Besorg mal Geld und schreib einen schönen Geschäftsbericht", sagt er. "Das ist aber schon seit einigen Jahren anders."

Heute gehe es nicht mehr nur darum, Geld zu verwalten, sondern es klug zu verteilen und die Resilienz des Unternehmens zu stärken. Der CEO, sagt Wilhelm, gebe die Strategie des Unternehmens vor. "Und der CFO stellt sicher, dass das vorhandene Kapital effizient eingesetzt wird."

Dafür brauchen Finanzchefs nicht nur ein tiefes Wissen über ihre Organisation und die hergestellten Produkte. Sie müssen globale Zusammenhänge verstehen - und die Herausforderungen des Unternehmens in Zahlen übersetzen können.

"Der Kapitalmarkt ist sehr herausfordernd geworden", sagt Wilhelm. CFOs müssten genau wissen, wo das Unternehmen steht, welche Ziele es hat und wie es auf aktuelle Herausforderungen reagieren kann. Allein zum Thema Zölle habe er in diesem Jahr schon zig Roadshows und Meetings gehabt.

"Der CFO ist der Copilot vom CEO", sagt Wilhelm. Er bereitet Entscheidungen vor, gibt Impulse und steuert die Performance im Unternehmen. Dabei geht es auch um die Kultur. Also zum Beispiel: Wie bringt man die komplette Organisation dazu, eine Veränderung mitzutragen? "Man muss erklären können, warum ein Unternehmen etwas macht", sagt Wilhelm.

Soft Skills werden ebenso wichtig wie Fachwissen

Vom CFO wird heute also weit mehr verlangt als nur das klassische Finanzhandwerk. Matthias Wittkowski ist ebenfalls Mitglied im Kuratorium der CFO Stiftung und verantwortet als Partner bei EQT, einer internationalen Beteiligungsgesellschaft, das Private-Equity-Geschäft in Deutschland, Österreich und der Schweiz. "Früher war der CFO überspitzt eher ein Kassenwart", sagt er. "Das allein funktioniert heute aber nicht mehr."

In einem sich ständig wandelnden Umfeld seien strategische Weitsicht und eine gute Analysefähigkeit essenziell, um ein Unternehmen nach vorne zu bringen. Ebenso brauche ein guter CFO ausgeprägte Führungskompetenzen und starke Kommunikationsfähigkeiten. "Solche Soft Skills sind mittlerweile genauso wichtig wie Fachwissen", betont Wittkowski.

» **Lesen Sie auch:** 144.000 Euro Jahresgehalt und mehr: Mit diesen Jobs gehören Sie zu den Spitzenverdienern in Deutschland

Eigenschaften, die auch einen guten Vorstandschef ausmachen. "Die Anforderungen an beide Positionen gleichen sich immer mehr an", sagt Wittkowski. "CEO und CFO müssen ein eingespieltes Team sein." Durch die sich ständig wechselnden Rahmenbedingungen habe sich die Bedeutung des Finanzvorstands erhöht. Ein CFO, der nicht nur Finanzwissen, sondern auch die entsprechenden menschlichen Fähigkeiten mitbringt, sei deshalb auch durchaus für die Chefposition eines Unternehmens geeignet.

Vom CFO zum CEO

Prominente Beispiele gibt es zuhauf. Der heutige Chef der Telekom Tim Höttinges etwa war zuvor CFO. Und auch der CEO von RWE, Markus Krebber, war zunächst Finanzchef, bevor er an die Spitze des Essener Konzerns rückte.

"Da gibt es viele große Namen", sagt Nicolas von Rosty. Der Deutschlandchef von Heidrick & Struggles gilt als einer der profiliertesten Personalberater im Land. Dass Finanzvorstände vermehrt in die erste Reihe rücken, beobachtet er schon seit Längerem. "Das hat vor mehr als 20 Jahren mit der Shareholder-Value-Diskussion begonnen", sagt von Rosty. Dadurch rückte der CFO mehr ins Rampenlicht, da er auf Roadshows und Konferenzen die Kennzahlen des Unternehmens präsentierte.

Hinzu komme, dass das Thema M&A - also der Ein- und Verkauf von Unternehmensbereichen - beim CFO liege. "Auch das hat eine enorme Außenwirkung", erklärt von Rosty.

Angesichts der derzeitigen wirtschaftlichen Lage geht der Personalberater davon aus, dass auch zukünftig viele CFOs den Sprung in den Chefsessel schaffen werden. "Gerade jetzt wollen viele Unternehmen jemanden an der Spitze, der anhand von Zahlen sofort erkennt, wo Probleme liegen - und wie gegengesteuert werden muss." Zudem lägen viele wichtige Transformationsthemen, wie etwa die Digitalisierung, beim Finanzchef.

Um strategische Weichenstellung und Transformationsthemen geht es auch im Arbeitsalltag von Vanessa Hellwing. Seit Anfang 2025 ist sie CFO vom österreichischen Konzern Andritz. Zuvor hat sie viele Jahre bei Siemens gearbeitet und war bereits Finanzvorständin unter anderem beim Maschinenbauer Chiron und beim Heiztechnik-Unternehmen Viessmann.

Früher sei der Finanzchef als klassischer Kaufmann vor allem für das Reporting und Performancecontrolling zuständig gewesen. "Da war vor allem wichtig, dass die Zahlen aus der Vergangenheit stimmten", sagt Hellwing. "Das hat sich verändert." Heute zähle: Was bedeuten die Zahlen von gestern für die Strategie von morgen? Seit einigen Jahren, sagt sie, gehe es in ihrem Job überwiegend nur noch um Transformations- und Kommunikationsthemen. "Controlling ist mittlerweile ein integrierter Bereich, aber nicht mehr das führende Element."

Bei Andritz, einem börsennotierten Technologiekonzern, zeige sich das etwa, wenn sie an die Analysten berichtet. "Dass die Quartalszahlen stimmen, ist Voraussetzung, und wie sie zu interpretieren sind, weiß auch die KI der Analysten", sagt sie. Es gehe vor allem um die Analyse: Welche Aktionen leitet man aus den Zahlen für die Zukunft des Unternehmens ab.

In ihrer früheren Position als Finanzchefin beim Mittelständler Chiron hat Hellwing sogar während einer laufenden Restrukturierung die alleinige Geschäftsführung übernommen. Als die Dieselkrise 2018 die Automobilbranche erschütterte, geriet auch Chiron als Zulieferer in wirtschaftliche Schwierigkeiten. "Als CFO durfte ich die entsprechenden Maßnahmen umsetzen, um das Unternehmen wieder zukunftssicher aufzustellen."

Sie und ihr Team führten Portfolioanalysen durch, identifizierten neue Märkte und überlegten, wie sie durch Zukäufe uns auch Ausgliederungen mehr Diversität ins Geschäft bringen könnten. Ziel war es, sich aus der Abhängigkeit vom kriselnden Automobilssektor zu lösen. Parallel ging es darum, die Kostenstrukturen zu optimieren, Produkte weiterzuentwickeln und das Unternehmen fit für die nächste Generation zu machen.

Wie sollte man sich positionieren, um CEO zu werden?

Gerade in komplexen Konzernstrukturen mit Holding-Organisationen kommt es laut Personalexperten von Rosty häufig vor, dass CFOs die Rolle des CEO übernehmen. "Dort hat oft nur der Finanzchef noch den vollständigen Überblick über das gesamte Unternehmen", sagt er. Im Mittelstand zeige sich dagegen ein anderes Bild. Dort stammen Vorstandschefs eher aus dem operativen Geschäft und haben beispielsweise einen technischen Hintergrund als Ingenieur.

Marcus Schneider, Partner bei der Beratung Korn Ferry, sieht noch einen anderen Punkt: "Ob ein CFO ein geeigneter Kandidat für den Chefposten ist, hängt auch davon ab, in welcher Phase sich ein Unternehmen gerade befindet." Steht ein Unternehmen etwa vor der Entwicklung neuer Produkte oder hat einen technologischen Trend verschlafen, werde oft jemand mit viel Innovationskraft gesucht. "In solchen Fällen bringt ein klassischer Finanzchef unter Umständen nicht genug unternehmerische Dynamik mit."

Ein Vorstandsvorsitzender brauche laut Schneider strategische Weitsicht, eine gute Marktkenntnis, Kommunikationstalent, ein Gespür für Menschen und Begeisterungsfähigkeit. "CFOs, die nicht nur reine

Zahlenverwalter sind, sondern es schaffen, sich in diesen Feldern weiterzuentwickeln, haben eine realistische Chance auf den Chefposten", sagt Schneider.

CFO - Ein besonderes Sprungbrett für Frauen?

Studien zeigen, dass auch immer mehr Frauen den Posten des CFOs bekleiden. "Vor allem seit die Frauenquote eingeführt wurde, achten viele Unternehmen hier gezielt auf einen diverseren Kandidatenpool", sagt von Rosty.

Von weiblichen CFOs, die zum CEO aufgestiegen sind, gibt es dagegen bislang eher weniger Beispiele. Am prominentesten ist wohl Bettina Orlopp von der Commerzbank. Personalberater von Rosty ist jedoch zuversichtlich, dass man in den kommenden Jahren noch mehr weibliche Karrieren wie die von Orlopp sehen wird.

Mehr: Wie zu viel Veränderung Mitarbeiter zu Low Performern macht

Erstpublikation: 19.06.2025 10:37 Uhr

Telser, Franziska

Quelle:	Handelsblatt print:.com vom 19.06.2025
Personen:	Orlopp, Bettina
Land:	Bundesrepublik Deutschland C4EUGE
Schlagworte:	Arbeit und Sozialstaat Betriebswirtschaft Geld und Börse
Dokumentnummer:	HB_100132722

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

archiv.handelsblatt.com/document/HBON__1f52d0c422029eb0150e9f9630d7bf9752c48ce7

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH