

Finanzchefs mit erweitertem Gesichtsfeld

Rolle und Ziele der angeblichen Pfennigfuchser ändern sich / *Von Judith Ströhle und Thomas Beschorner*

Sie gelten in Unternehmen als die Zahlenfuchse. Und wenn man danach fragt, aus welchen Unternehmensbereichen wesentliche Impulse für sozial-ökologische Change- und Transformationsprozesse erfolgen können, so rangieren sie regelmäßig auf den hinteren Plätzen. Die Rede ist vom Chief Financial Officer (CFO).

Unternehmen sehen sich zunehmend nicht nur wirtschaftlichen Anforderungen ihrer Anteilseigner, sondern auch denen eines breiten Spektrums von Interessengruppen mit nicht-ökonomischen Interessen konfrontiert. Ein ausschließlicher Fokus des CFO auf Kosten, Erträge und Bilanzwerte erscheint zunehmend nicht mehr angemessen, kann doch eine Fixierung auf zu enge unternehmerische Kennzahlen die Gefahr bergen, ein deutlich breiteres Spektrum von Unternehmenszielen aus dem Blick zu verlieren.

Welche weiteren Hinweise lassen sich vor diesem Hintergrund für eine neue Rolle der Finanzchefs formulieren? Wir betrachten insbesondere vier pragmatische, durchaus aber anspruchsvolle Veränderungen als maßgeblich.

Statt sich nur auf das finanzielle Wohlergehen ihres Unternehmens zu konzent-

rieren, sollte der CFO zunächst eine mehrdimensionale Sicht auf den Wertschöpfungsprozess entwickeln, die soziale und ökologische Aspekte integriert. Chancen und Risiken werden dann nicht nur aus einer kurzfristigen Renditeperspektive bewertet, sondern auch unter Berücksichtigung langfristiger Auswirkungen auf unterschiedliche Interessengruppen und die Gesellschaft. Die Identifikation und das Management von Zielkonflikten werden damit zu einer zentralen Aufgabe. Der CFO agiert in dieser Rolle als Vermittler, der zwischen konkurrierenden Interessen abwägt und ausgewogene Kompromisse findet.

Zudem sollte Nachhaltigkeit nicht als isoliertes Thema in einzelnen Abteilungen wahrgenommen werden, denn es betrifft in einem wohlverstandenen Sinne alle denkbaren Unternehmensbereiche, die entsprechend von den Finanzchefs funktionsübergreifend in den Blick genommen werden sollten. Der CFO wird zum Gesicht eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs – nicht nur gegenüber Kapitalmärkten, sondern auch gegenüber anderen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit. Er oder

sie muss nicht nur nachweisen, wie das Unternehmen durch Nachhaltigkeit finanzielle Werte schafft, sondern auch überzeugend und authentisch kommunizieren, welchen Mehrwert dies für die Gesellschaft leistet. Dies setzt neue kommunikative Fähigkeiten voraus, die in Finanzfunktionen oft noch nicht existieren.

Ein nachhaltiges Unternehmen zu führen, bedeutet zum Dritten, über das Quartal hinauszudenken. Der CFO wird zum Hüter der Vorausschau, der die Märkte der Zukunft erkennt und das Unternehmen strategisch darauf vorbereitet. Es wird proaktiv in innovative Technologien, neue Geschäftsmodelle und nachhaltige Lösungen investiert, auch wenn diese mit einem kurzfristigen Gewinninteresse konfliktieren. Kapitalallokation wird genau dadurch zum Hebel für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Der CFO sollte dabei sicherstellen, dass Investitionen nicht nur auf die finanzielle Rendite abzielen, sondern auch langfristige Werte wie Ressourceneffizienz, Klimaneutralität und soziale Fairness schaffen. Dies erfordert auch eine Budgetplanung, die verschiedene Dimensionen der Wertschöpfung integ-

riert, und den Mut, auch in unsicheren Zeiten Vorabinvestitionen zu tätigen.

Viertens wird der CFO in einer neuen Rolle zum Kurator eines integrierten Leistungsmanagements, das weit über die Erstellung von Finanzberichten hinausgeht. Dies bedeutet, dass er oder sie Anreizsysteme schafft, die sowohl finanzielle als auch soziale und ökologische Ziele belohnen. Erfolgreiches und integriertes Performancemanagement erfordert Leitplanken, die sicherstellen, dass alle Wertziele der Organisation, von Rentabilität über Umweltverträglichkeit bis hin zur sozialen Verantwortung, bestmöglich in Einklang gebracht werden. Dafür gilt es, geeignete Kennzahlen zu entwickeln und zu implementieren, die den Fortschritt in allen Dimensionen nachhaltiger Entwicklung messbar und – nach innen wie nach außen – kommunizierbar machen.

Judith Ströhle ist Assistenzprofessorin für Sustainability Governance an der Universität St. Gallen.

Thomas Beschorner ist Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.