

Drei Kontinente, über 20 Länder und vier CFOs

Ich, der Finanzchef, packe meinen Koffer, gehe ins Ausland und nehme mit zurück: persönliche Erfahrung, fremde Kulturen und ein neues Netzwerk. Vier CFOs sprechen über ihre Erfahrung als Expat. Text: Sarah Backhaus



Hella

Svenja Laurie

Svenja Laurie arbeitet schon lange im Ausland. Sie war bereits für den Windkraftanlagenbauer Nordex in Chicago, Uruguay und Chile. Seit Januar 2018 ist sie für den Automobilzulieferer Hella in Mexiko.

— **Alle Autofenster hochkurbeln**, genügend Abstand halten und möglichst nicht anhalten – so sieht der tägliche, etwa zwanzigminütige Arbeitsweg von Svenja Laurie, Finanzchefin des Lippstädter Automobilzulieferers Hella am Standort Mexiko, aus. Die gebürtige Hagenerin und ihre Familie mussten sich vor eineinhalb Jahren ziemlich umstellen, nachdem sie sich dazu entschieden hatte, eine Auslandsstation in Mexiko City anzutreten. Obwohl eine Expatstation für die ehemalige Finanzchefin einer Nordex-Tochter nichts Neues war, da sie davor schon rund zehn Jahre im Controlling-Bereich unter anderem in Chicago, Chile und Uruguay gearbeitet hatte, war es bei dem Schritt, nach Mexiko zu gehen, anders.

Im Koffer nahm sie die große Sorge mit, dass es dort nicht sicher genug sei. „Das war alles neu für uns – keinen Schmuck mehr tragen, nicht überall in der Dunkelheit rausgehen und vor allem abends oder in unbelebten Straßen am Bankautomaten keine größeren Summen abheben. Man ist in seiner Freiheit schon eingeschränkt“, berichtet Laurie.

Doch mit den nötigen Vorsichtsmaßnahmen fühlt sie sich inzwischen sicher und kann ihre Sorgen bisher nicht bestätigen. „Mexiko ist ein tolles und schönes Land, und man sollte sich nicht abschrecken lassen. Vorsichtsmaßnahmen muss man fast überall auf der Welt treffen.“ Neben der Sicherheit spielt im Arbeitsalltag von Laurie, die durch ihren peruanischen Mann bereits Spanisch sprechen konnte, auch der unterschiedliche Arbeitselan von Mexikanern im Vergleich zu Deutschen eine große Rolle. „In Deutschland gibt man jemanden eine Aufgabe, und die wird in der Regel auch erledigt – in Mexiko ist das nicht immer der Fall. Einige Mitarbeiter gehen ihren Aufgaben gewissenhaft und ohne weiteres Nachhaken nach, während andere oftmals erst überzeugt werden müssen, dass die Aufgabe sinnvoll ist und genau wie abgesprochen erfüllt werden muss.“ In anderen südamerikanischen Ländern, wie Chile oder Uruguay, sei das nicht so gewesen.

Die Finanzchefin arbeitet nicht nur das erste Mal in Mexiko, sondern auch das erste Mal für das MDax-Unternehmen Hella. Die Tochter Automotive Mexico gehört für Hella mit zu den wachstumsstärksten Standorten. An die Stelle kam Laurie über ihren alten Chef von Nordex: „Der Hella-Finanzchef Bernard Schäferbarthold rief mich an und fragte, ob ich das machen wolle. Weil ich ihn sowie zwei weitere Ex-Kollegen bei Hella kenne, nahm ich die Herausforderung an.“

Wie Svenja Laurie gehen auch viele andere CFOs ins Ausland. Laut Peter Behncke, Personalberater bei Heidrick & Struggles, ist Auslandserfahrung aber in jedem Fall ein Pluspunkt – und das unabhängig davon, ob es um verantwortliche Finanzposten in Konzernen oder im Mittelstand geht. Dabei spielt jedoch der Zeitpunkt, wann der CFO ins Ausland geht, eine wichtige Rolle: „Ich empfehle mitten in der Karriere, im Alter von 40 bis 45 Jahren und mit rund 20 Jahren Berufserfahrung, ins Ausland zu wechseln. Der CFO ist in diesem Abschnitt seiner Karriere bereit für den nächsten Level“, sagt Behncke.

»Wichtig ist, dass man sich nicht im Büro einschließt.«

— Markus Fröhlich, Körber

Markus Fröhlich ist sehr früh ins Ausland gegangen. Bereits mit 29 Jahren wechselte er 2013 für den Hamburger Körber-Konzern nach Brasilien und arbeitete dort das erste Mal in einer Führungsposition. „Zum ersten Mal war ich für ein Team aus 20 Mitarbeitern verantwortlich, das war schon eine Herausforderung“, erinnert sich Fröhlich zurück. Fröhlich war Teil der Körber-Talentschmiede „International Finance Program“, die junge Nachwuchskräfte zum Finanzchef ausbildet.

Auch die Sprache war für ihn eine Herausforderung: „Wichtig ist, dass man sich nicht im Büro einschließt. Ich habe bei allem mitgemacht, auch



Das Elektronikwerk in Apaseo el Grande ist einer von sechs Hella-Standorten in Mexiko, von denen aus Landes-CFO Svenja Laurie die Finanzen leitet.

wenn ich anfangs nur die Hälfte verstanden habe. Nur so lernt man die Sprache richtig.“ Nach zweieinhalb Jahren beendete er seine Station – mit Erfolg. Der Körber-Konzern belohnte seinen Mut: Er stieg 2018 zum CFO eines der fünf Geschäftsfelder, des Geschäftsfelds Tissue, des Technologiekonzerns auf.

Um wie der Köber-Sparten-CFO nach der Auslandsstation bessere Aufstiegsmöglichkeiten zu haben, empfehlen Experten, in eine „komplexe“ Region zu gehen. „Für einen möglichen Karrieresprung ist es zentral, dass man sich eine für das Unterneh-

men strategisch wichtige Region aussucht. Je wichtiger die Region, desto eher erhöht sich der eigene Marktwert für das eigene Unternehmen, aber auch gegenüber Dritten“, rät Marcus Schneider, Senior Client Partner bei der Personalberatung Korn Ferry.

Neben der Komplexität spielt auch die Länge der Auslandsstation eine wichtige Rolle. Heidrick-&-Struggles-Experte Behncke findet, „der CFO sollte nicht länger als zwei oder drei Jahre wegbleiben und mindestens halbjährliche Besuche im Headquarter pflegen.“ Ist der Kontakt zur Zentrale zu lose, verliert man dort womöglich wichtige Kontakte für die weitere Karriere.

Markus Fröhlich

Der Technologiekonzern Körber beförderte Markus Fröhlich 2018 zum CFO einer seiner fünf Sparten, des Tissue-Geschäftsbereichs. Derzeit lebt und arbeitet er in Italien.

Das sollte ein Expat beachten

- **Region:** Die Expatstation sollte sich möglichst in einer für das Unternehmen strategisch wichtigen Region befinden.
- **Alter:** Experten empfehlen, mit 40 bis 45 Jahren, also mit rund 20 Jahren Berufserfahrung, ins Ausland zu gehen.
- **Länge:** Der CFO sollte nur zwei bis drei Jahre ins Ausland gehen, weil sonst der Kontakt zur Zentrale verlorenzugehen droht.
- **Kontakt:** Der Kontakt zur Zentrale ist enorm wichtig, aber der CFO muss sich selbst darum kümmern und ihn pflegen. Mindestens halbjährliche Besuche sind empfehlenswert.

Neue Länder, neue Herausforderungen

Noch nicht so lange in einer strategisch wichtigen Region arbeitet Stefan Pfaffenbach, der seit September 2017 für Evonik die Finanzen in der Region Asien-Pazifik Süd, die sich von Pakistan bis Neuseeland erstreckt, leitet. Der in Singapur stationierte Expat stieg 2012 bei dem Essener Chemiekonzern als Vice President Procurement Strategy ein. Ihm stellte sich schon immer die Frage, wie es wäre, im Ausland zu arbeiten. Als dann das konkrete Angebot von seiner Vorgängerin kam, rückte die Expatstation näher. „Als meine Frau dann noch meinte: ‚Haben wir doch schon immer gewollt, dann ›



Die Infineon-Zentrale in Singapur: Hier fühlt sich der Langzeitexpat und Asien-CFO Hans-Martin Stech zu Hause.

machen wir das jetzt auch!“, stand die Entscheidung fest“, erinnert sich der 36-Jährige.

»Meine Aufgabe ist es, die Brücke zu schlagen.«

— Stefan Pfaffenbach, Evonik Asien

Nach fast zwei Jahren hat er sich nach eigenem Bekunden in Singapur schon gut eingelebt und hat ein gutes Gespür für die Verknüpfung der einzelnen Länder der Region bekommen, für die er verantwortlich zeichnet. Die regionalen Unterschiede hatten ihn anfangs vor Herausforderungen gestellt. „Mein erster Eindruck war: In Singapur haben alle einen klaren Plan und ziehen den durch. In Indien entscheiden die Leute eher aus dem Bauch heraus. Aber es ist natürlich vielschichtiger. Ich musste die einzelnen Kulturen erstmal selber verstehen und dann den anderen Mitarbeitern beibringen.“ Das kostet ihn allerdings viel Zeit: „Ich bin ungefähr 50 Prozent meiner Zeit im Flugzeug unterwegs.“ Auch das Thema Talent-Management steht – anders als in Deutschland – ganz oben auf seiner Agenda. „In Südostasien ist es ungewöhnlich, wenn die Mitarbeiter länger als drei Jahre in einem Unternehmen arbeiten. Sie zu halten und zu fördern ist hier viel wichtiger als in Deutschland.“ Zudem fehle den Talenten neben dem deutschen Netzwerk noch das Verständnis, wie man dort arbeitet: „Meine Aufga-

be ist es, die Brücke zwischen den Kolleginnen und Kollegen an unseren Standorten hier in Asien und der Zentrale in Deutschland zu schlagen.“

Für den Austausch über das Thema Talentförderung und andere Themen, die einen Expat beschäftigen, legt Pfaffenbach viel Wert auf sein Netzwerk: „In meinen ersten zwei Wochen kontaktierte ich die Handelskammer und erkundigte mich nach Events, wo ich andere Expats kennenlernen kann.“ Mittlerweile hat er einen internationalen Freundeskreis. Wann er nach Deutschland zurückkehrt, ist noch nicht geplant. Aber schon jetzt steigt er mit einigen Learnings ins Flugzeug: „Die Auslandsstation kann ein Karriere-Booster sein, prägt aber überwiegend die Persönlichkeit.“ Außerdem nimmt er die Dynamik und den Elan aus Singapur mit, „von denen können die Deutschen noch was lernen“, meint der Regional-CFO Pfaffenbach.

Schwierige Heimkehr

Allerdings ist die Heimkehr für Auslands-Manager nicht immer ganz einfach. „Manchmal bleiben die CFOs, die aus dem Ausland zurückgekehrt sind, zunächst auf einer Parkposition, bis ein geeigneter Posten frei wird. Einige von ihnen müssen auch das Unternehmen wechseln, um befördert zu werden. Eine Auslandsstation sollte ein CFO vor allem als eine langfristige Investition in seine Karriere anse-

Hans-Martin Stech

Seit 2006 bekleidet er die CFO-Position für alle Standorte von Infineon in Asien. Bei dem Chip-Hersteller leitet er unter anderem die Bereiche Treasury und Steuern.

hen“, sagt Headhunter Schneider. Auch Personalberater Behncke meint, der Vorteil der Expatstation sei eher persönlicher Natur als fachlicher. „Ein absolutes Muss, um auf der Karriereleiter eine Stufe höherzusteigen, ist eine Auslandsstation aber nicht“, meint er.

Noch kein Thema ist die Rückkehr für Hans-Martin Stech, Infineon-CFO für die Region Asien: Der gebürtige Ulmer fühlt sich in Singapur zu Hause. Nur an das asiatische Klima konnte er sich bis heute nicht ganz gewöhnen. „Auch nach 20 Jahren macht mir das Klima bei meinem täglichen Lauf noch zu schaffen“, erzählt er. Der Langzeitexpat war gleich für zwei Unternehmen in Singapur, zunächst für knapp acht Jahre für Siemens in unterschiedlichen Positionen und seit 2006 dann als Regional CFO für den Chip-Hersteller Infineon (ehemals Siemens Halbleiter), für den er seit 1997 arbeitet. „Nach meiner ersten Singapur-Station bei Siemens hatte ich das Glück, dass mich der damalige Infineon-CFO persönlich zurück nach Deutschland holte und mir eine Stelle als Managing Director in Dresden anbot.“

Doch schon damals wusste er, „wenn wieder eine Stelle in Singapur frei wird, will ich zurück.“



Hans-Martin Stech arbeitet seit über 20 Jahren in Asien.

Das passierte dann zum Glück auch, und mit meiner Erfahrung war ich sozusagen in der Poleposition dafür.“ Trotz der mittlerweile über 20 Jahre in Singapur ist eine Sache immer noch ungewöhnlich für ihn: die Hierarchie. „In Singapur herrscht eine relativ klare Hierarchie – was der Chef sagt, wird meist auch gemacht, obwohl es vielleicht einen besseren Weg geben würde.“ Dieses strenge Hierarchiedenken nehme aber immer mehr ab, vor allem die ganz jungen Mitarbeiter seien da anders und offener. „Ich habe auch schon Feedback bekommen, dass ich zu formal sei, dabei sehe ich mich als recht informell. Vor ein paar Jahren sagte ich zu meinen Direct Reports, von denen ich die Mehrheit bis dahin seit zehn Jahren kannte, dass sie mich beim



Seit zwei Jahren ist Pfaffenbach Evonik-CFO in Singapur.

Vornamen nennen sollen. Nur wenige haben das bis heute umgesetzt.“

Auch wurde Finanzchef Stech in Asien zum Schauspieltalent, er muss von Land zu Land in eine neue Rolle schlüpfen: „In Indonesien wollen die Leute von Anfang an herzlich behandelt werden. Da hilft auch mal ein Schulterklopfen. In Singapur muss man dafür erst eine Beziehung aufbauen.“ Wie Evonik-Asia-CFO Pfaffenbach sieht auch er massive kulturelle Unterschiede in der Region Süd Asien. So schlüpft er in jedem Land in eine neue Rolle, um den besten Draht zu den Mitarbeitern zu finden. Eine Rolle davon ist auch die des Entdeckers: „Eines meiner Lieblingsprojekte war die Expansion von Infineon nach Südostasien. Dazu mussten wir Länder wie Vietnam oder die Philippinen persönlich bereisen, um uns einen Eindruck von den lokalen geschäftlichen Gepflogenheiten zu verschaffen. Das hat sich ein wenig wie eine Expedition angefühlt.“ Für Stech steht fest, es gibt keine Alternative zu Singapur: „Für mein verbleibendes Berufsleben plane ich nicht mehr, nach Deutschland zurückzukehren.“

»Der CFO sollte nicht länger als zwei oder drei Jahre wegbleiben.«

— Peter Behncke, Heidrick & Struggles

Auf der Reiseliste eines Expats sollte also vor allem stehen: Wann der richtige Zeitpunkt für die Auslandsstation ist, wie lange der Aufenthalt dauern sollte, was für das Unternehmen ein strategisch wichtiges Ziel ist und dass das Netzwerk zu pflegen das A und O ist. Ob und wie der CFO dann die Heimreise antritt und in der Heimat empfangen wird, ist total offen – er kann befördert werden, auf einer Parksituation bleiben oder gar nicht mehr zurückwollen.

sarah.backhaus@finance-magazin.de

Stefan Pfaffenbach

Der Financier arbeitet seit 2012 für den Chemiekonzern Evonik, derzeit verwaltet er die Finanzen für die Region Asien-Pazifik Süd. Vorher arbeitete er in einer Managerposition bei McKinsey.