

Zurück im CFO-Sessel

Seit fünf Jahren ist Lorenz Zwingmann CFO bei Knorr-Bremse. Fast zwei Jahre davon war er auch Sprecher des Vorstands. Zurück im Finanzressort, stürzt sich Zwingmann wieder mit heller Freude auf seine CFO-Projekte.

Von Marc-Christian Ollrog

In diesem Jahr wird Lorenz Zwingmann 50. Für viele Menschen ist dies ein Zeitpunkt, um neue Lebensziele festzulegen oder um neue Stationen anzupeilen. Nicht so für den CFO der Knorr-Bremse: Zwingmann wirkt zufrieden in seiner Position, mit sich im Reinen – genauso wie mit seinen Gestaltungsspielräumen. „Ich bin kein Jobhopper.“ Knorr-Bremse ist seine dritte Karrierestation, nach einer weiteren sieht es nicht aus – jedenfalls derzeit.

Fast 20 Monate lang war Zwingmann auch Vorstandssprecher bei Knorr-Bremse, vertrat dort interimistisch die vakante CEO-Position. Mit Michael Buscher ist der Vorstandsvorsitz nun nachbesetzt, was sich für Zwingmann bemerkbar macht: „Meine Arbeitsbelastung hat sich normalisiert“, schmunzelt Zwingmann.

In einer Zeit, in der immer mehr CFOs an die Unternehmensspitze drängen und ihnen die Türen mehr denn je offenstehen

(vgl. FINANCE Dezember 2013), ist das ein deutlicher Gegenakkord. „Die Frage, ob ich nicht noch weiter will, ist mir schon drei oder vier Mal in meiner Karriere gestellt worden. Und ich habe sie immer gleich beantwortet“, erzählt Zwingmann. Man muss in den Spiegel schauen und sich dann ganz ehrlich fragen, was man ist. Für mich gilt: Qua Persönlichkeit und qua Anspruch bin ich kein CEO-Typ.“ Dies lässt an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig.

Und ob nun seine Position im Vorstand durch seine Zeit als Sprecher gestärkt sei? Zwingmann, ein ruhiger, konzentrierter Gesprächspartner, zögert. So würde er das selbstverständlich nicht ausdrücken. „Wir agieren im Vorstand gemeinschaftlich.“ Dies habe sich auch durch seine Zeit an der Vorstandsspitze nicht verändert, sagt er – vielleicht auch weil ihm die Rückkehr auf die Finanzfunktion keine Trennungsschmerzen bereitet, kann Zwingmann auch das Für und Wider von CFO-Wechseln analytisch betrachten: „Ein CFO an

der Spitze hat den Vorteil der Neutralität gegenüber allen operativen Vorständen.“ Sagt er und glaubt er. Gleichzeitig hält er kaufmännische CEOs in „technikgetriebenen Unternehmen wie Knorr-Bremse“ für keine dauerhafte Idealbesetzung. „In die Tiefe der technischen Details kann man nur begrenzt einsteigen“, gibt er ganz offen zu.

In seiner Zeit an der Konzernspitze hat er Themen wie Personalentwicklung und Unternehmenswerte angestoßen. Zwingmann sieht sich als CFO, der die langfristige Unternehmensausrichtung mitträgt und nicht kurzfristig „versucht alles rauszuquetschen bis auf die allerletzte Nachkommastelle.“

Daten in die Cloud?

Nun nimmt er seine CFO-Agenda wieder auf, zu der auch IT-Fragen zählen. Der promovierte Diplom-Kaufmann ist Aufsichtsratsvorsitzender der von ihm mit



Lorenz Zwingmann: Mit Leib und Seele CFO und Eintracht Braunschweig-Fan

deutlichen Kostenvorteilen ausgegründeten IT-GmbH. Gerade treibt ihn angesichts der Datenskandale die Frage um, ob und wie viele Daten in die Cloud ausgelagert werden sollen und mit welchen Dienstleistern man dort zusammenarbeiten will. Es wäre nicht unwahrscheinlich, dass Knorr-Bremse am Ende stark auf eigene Server setzt.

Zwingmann denkt gerne in längeren Zyklen. „Nicht jedes Quartalsergebnis muss besser sein als das des Vorquartals. Damit kann man auch Projekte angehen, die sich erst langfristig in der Ergebnislinie zeigen. Und das ist eigentlich das Schöne an Familienunternehmen.“

Langfristige Orientierung

Zwar bezeichnet er die gelungene Carve-out-Transaktion von Still aus dem Linde-Konzern, die er als kaufmännischer Geschäftsführer vorbereitete, als seinen größten beruflichen Erfolg. Jedoch war

■ Lorenz Zwingmann

Nach der Promotion an der Universität Göttingen will er zunächst Wirtschaftsprüfer werden, entscheidet sich dann aber für die Unternehmenslaufbahn. 1994 bis 2003 arbeitet Zwingmann in verschiedenen Managementfunktionen bei Philips Electronics, zuletzt als kaufmännischer Geschäftsführer für die deutschsprachigen Länder in Hamburg. Von 2003 bis 2008 ist er kaufmännischer Geschäftsführer der Still-Gruppe, einem der führenden Hersteller von Flurförderfahrzeugen, und bereitet den Verkauf an die PE-Investoren Goldman Sachs und KKR mit vor. Seit Dezember 2008 ist der Vater von zwei Töchtern CFO von Knorr-Bremse. Zwingmann ist Mitglied im Regionalbeirat Süd der Commerzbank AG und im Wirtschaftsbeirat der BayernLB.

die anschließende Zeit bei Private Equity, nachdem er als einer der wenigen Manager auch das Assessment-Center der Private-Equity-Investoren überstanden hatte, lehrreich, aber „nicht sein Ding“: „Zu aktivistisch, zu sehr auf Financial Engineering ausgerichtet, immer im Bewusstsein, nicht der letzte Eigentümer des Unternehmens zu sein“, findet Zwingmann. Auch ein Misserfolg verbindet sich mit der Zeit:

Das Outsourcing-Projekt der Still-Buchhaltung nach Rumänien scheiterte. „Die Gehälter stiegen schneller als erwartet, Fluktuation war ein großes Problem“, erinnert sich Zwingmann. „Das würde ich heute nicht mehr machen“, gibt er zu.

Im Familienunternehmen ist er angekommen, auch wenn das für ihn mit der Pendelei von München an den Familienwohntort Hamburg verbunden ist. Für >>

■ Knorr-Bremse

Knorr-Bremse ist Weltmarktführer im Bereich Bremssysteme mit den beiden Sparten Schienenfahrzeuge und Nutzfahrzeuge. Das Familienunternehmen im Besitz von Heinz Hermann Thiele erzielte 2013 einen Gruppenumsatz von rund 4,3 Milliarden Euro. Der Jahresüberschuss betrug 2012 knapp 300 Millionen Euro. Ungewöhnlich für ein Familienunternehmen ist, dass nur noch 20 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland tätig sind. Standard & Poor's bewertet Knorr-Bremse mit A- und Moody's mit A3. Knorr-Bremse-Eigentümer Heinz Hermann Thiele hält auch eine signifikante Anteilsposition am sauerländischen Bahntechnikkonzern Vossloh als Privatinvestment.

den CFO bedeutet es angesichts der kleinen Stäbe seiner Abteilung zudem, regelmäßig selbst mit Hand anzulegen. Gerade etwa tüftelt er an einer Lösung zur Ausfinanzierung der nach Defined-Benefit-Systematik vergebenen Pensionsplänen, in England. „In manchen Themen stecke ich wirklich tief mit drin und nicht erst bei der Entscheidungsfindung.“

Seit seinem Amtsantritt hat er sich der Verbesserung der Working-Capital-Position angenommen und bereits dreistellige Millionenbeträge erwirtschaftet. So gilt der dauerhaften Verbesserung sein besonderes Augenmerk: „Wir haben kontinuierlich die Umschlaghäufigkeit der Vorräte verbessert – und zwar fast ohne externe Hilfe.“ Das gilt für die Produktion, die an Erstausstattungskunden im Schienen- und Nutzfahrzeugbereich liefert, und genauso auch für das Nachmarktgeschäft.

Beraterresistent und nah dran

Eine gewisse Beraterresistenz attestiert sich Zwingmann zudem: „Mein starker Glaube ist, dass das Management in der Verantwortung steht, die an es gestellten Aufgaben zu lösen.“ Natürlich gebe es immer wieder Situationen, in denen man auf spezielles Wissen angewiesen sei, das man nicht im Haus hat. Aber für die generellen Fragen halten wir das nicht für notwendig.“

Näher an den Kapitalmarkt heran will Knorr-Bremse nicht. „Das steht auf keiner Agenda“, sagt Zwingmann, nüchtern und klar, wie er ist. Wo andere Manager gern bilderreiche Anekdoten zum Besten geben, setzt er auf die Kraft des ruhig vorgetra-

genen Arguments. „Ich bin ein sehr realistischer Mensch“, beschreibt sich Zwingmann.

Eine Umstellung auf IFRS hat Knorr-Bremse verworfen, mit der HGB-Rechnungslegung sieht Zwingmann keine Schwierigkeiten beim Zugang zu kapitalmarktnahen Finanzierungsformen. Eine Anleihe zu begeben traut er sich jederzeit zu. Vor rund zehn Jahren hat Knorr-Bremse dies bereits erfolgreich getan. Angesichts einer Liquidität von über 550

>>

Man darf sich nicht ausruhen. Das ist der erste Schritt zum Satisfied Underperformer. Sich ständig ambitionierte Ziele zu setzen, gehört für ihn zur CFO-Rolle.

denkbaren Opportunitäten gewappnet zu sein, hält Zwingmann das Geld vor allem „on hand“ – in kurzfristigen Termingeldern.

Euphorisch zu werden widerstrebt seiner niedersächsischen Nüchternheit: „Wir Norddeutsche neigen ja nicht zum Überschwang.“ Allerdings gibt es eine Ausnahme: Fußball, genauer: Eintracht Braunschweig. Dass der niedersächsische Traditionsclub wieder in der Bundesliga kickt, bewegt den Norddeutschen. In dem Bundesligaprojekt erkennt er deutliche Parallelen zu seinem eigenen Unternehmen: Die Langfristigkeit der Ausrichtung, die die finanzielle Solidität betont, imponiert ihm, auch weil diese sich wohlthuend von der Welt des Glamour und schnellen Geldes der Branche unterscheidet. Braunschweig hat keinen Mäzen: „Eins kann man nicht: Man kann keine Tradition kaufen.“

Nachhaltig und unbequem

Wer nun annimmt, Zwingmann möge es beschaulich, verwechselt Nachhaltigkeit mit Bequemlichkeit. Die hält er in protestantischer Tradition wohl für schädlich: „Man darf sich nicht ausruhen“, sagt Zwingmann. „Das ist der erste Schritt zum Satisfied Underperformer.“ Es zählt zu Zwingmanns Grundverständnis der Rolle, sich ständig ambitionierte Ziele zu setzen – ein Erbe seiner ersten beruflichen Station bei Philips, wo er

<<

in der internen Revision begann. Seinem damaligen Chef Werner Hundesrügge ist er noch heute dankbar. Überhaupt Philips: „Das war eine Brutstätte für die Kaufmannschaft“, erinnert sich Zwingmann. Frühere Kollegen wie Axel Salzmann bei ProSiebenSat.1 und Wolfgang Weggen bei Diehl haben inzwischen selbst prominente CFO-Mandate. Auch das Netzwerk ist also intakt. ||

marc-christian.ollrog@finance-magazin.de



Lorenz Zwingmann ist Teil des CFO-Almanachs bei finance-magazin.de. Werden auch Sie Mitglied!