

Ronald Gleich (Hrsg.)

Organisation des Controllings

Wie der Spagat zwischen Effizienz und Flexibilität gelingt



HAUFE.

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Ronald Gleich (Hrsg.)

Organisation des Controllings

Wie der Spagat zwischen Effizienz und Flexibilität gelingt

Ronald Gleich (Hrsg.)

Organisation des Controllings

Wie der Spagat zwischen Effizienz und Flexibilität gelingt

Haufe Group
Freiburg • München • Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-15514-1

Bestell-Nr.: 11471-0001

ePDF: ISBN 978-3-648-15515-8

Bestell-Nr.: 11471-0150

Ronald Gleich (Hrsg.)

Organisation des Controllings

1. Auflage 2021

© 2021, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © Alex, Adobe Stock

Produktmanagement: Kathrin Salpietro

Lektorat: Günther Lehmann (V.i.S.d.P.)

Schriftleitung: Dr. Christoph Munck (EBS Universität für Wirtschaft und Recht),

Deborah Nasca (EBS Universität für Wirtschaft und Recht), Letizia Credico

(Frankfurt School of Finance & Management)

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Vorwort

Als Informationsquelle ist das Controlling für Entscheidungsträger im Unternehmen von enormer Bedeutung. Doch die stetige Transformation stellt die Organisation sowie Gestaltung der Controllertätigkeit immer wieder vor neue Herausforderungen. Auf der einen Seite steht der wachsende Informationsbedarf, auf der anderen Seite stehen die zahlreichen Möglichkeiten, Daten und Informationen zu generieren. Neue Technologien führen dazu, dass Controllingeinheiten zunehmend dezentral ausgerichtet werden, wodurch Entscheidungen flexibler und marktnäher getroffen werden können. Dennoch sind die dezentralen Einheiten meist einem zentralen Controlling untergeordnet.

Der Wandel des Controllings betrifft sowohl Aufbau- und Ablauforganisation als auch die Weiterentwicklung des Controllings und der Controllerinnen und Controller selbst. Die zunehmende Komplexität innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie die Integration in unternehmensübergreifende Prozesse erfordern organisatorische Lösungen. Die digitale Transformation und nicht zuletzt die Corona-Krise haben diesen Wandel enorm befeuert. Tagtäglich stellen sich Controller die Frage, wie sie den Wandel mit geringem Aufwand und wenigen Ressourcen bewältigen können. Hinzu kommt, dass auch der Controller seine Kompetenzen an die Transformation anpassen muss und in Zukunft neue Rollenbilder einnehmen wird, die eine gewisse Vorbereitungszeit beanspruchen.

Das vorliegende Buch greift diese Herausforderungen auf und erklärt, welche Anforderungen Controller bewältigen müssen. Empirische Erkenntnisse aus der praktischen Controller-Forschung verdeutlichen Trends und bieten fundamentale Einblicke in die unterschiedlichen Veränderungsbereiche des Controllings. Neue Rollenprofile und Kompetenzanforderungen des Controllers werden diskutiert sowie der Einfluss von Corporate Governance und Compliance auf die Controllingorganisation erläutert. Außerdem werden neue und agile Formen der Zusammenarbeit innerhalb und mit der Controllingorganisation vorgestellt sowie aufgezeigt, wie mit OKRs Veränderungen geplant und gesteuert werden können. Wer bis dato noch keine Controllingorganisation im Unternehmen hat, findet in diesem Band gute Gründe, eine solche zu implementieren. Des Weiteren wird dargestellt, wie Effizienzziele geschaffen werden können und wie die Ausprägungen der digitalen Transformation eine Weiterentwicklung der Controllingorganisation vorantreiben. Viele Beiträge werden durch anschauliche Praxisbeispiele ergänzt, um mögliche Lösungswege aufzuzeigen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und informationsreiche Lektüre und viel Erfolg für die Transformation Ihrer Controllingorganisation. Auch möchten wir uns bei allen Autorinnen und Autoren herzlich bedanken, die bei der Erstellung der einzelnen Beiträge mitgewirkt haben.

Frankfurt a.M., im Juni 2021

Prof. Dr. Ronald Gleich

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Organisation des Controllings“ <i>Stefan Hofmann, Ronald Gleich, Deborah Nasca</i>	13
---	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Organisation des Controllings: Empirische Erkenntnisse zum Stand in der Praxis <i>Ronald Gleich</i>	21
Agile Organisation und Controlling: Welche Impulse bieten Organisationstheorien und -konzepte? <i>Péter Horváth</i>	37
Controllerkompetenzen für die Digitalisierung weiterentwickeln: Trends, Organisation und Instrumente <i>Philipp Thiele</i>	57
Controllingorganisation unter dem Einfluss von Corporate Governance und Compliance <i>Andreas Wald</i>	75

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Gestaltung und Weiterentwicklung von Controllingorganisationen in Zeiten von Digitalisierung und Automatisierung <i>Wolfgang Wiesmann, Mike Schulze</i>	91
Corona-Krise als Katalysator für Digitalisierung und neue Zusammenarbeitsmodelle im CFO-Bereich <i>Kai Grönke, Constanze Eckstein</i>	109
OKRs als Grundlage für Transformationserfolge: Planung und Steuerung neuer Organisationsformen <i>Karsten Knechtel, Katharina Meiler</i>	123

Kapitel 4: Organisation & IT

Leitfaden zur Implementierung einer Controllingorganisation
in der Praxis

Mladen Meter 139

ERP-Einführung in Familienunternehmen: Grundlage für ein
effizientes Controlling

Günter Lubos, Philipp Hoog 159

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Thema „Organisation des Controllings“ 172

Stichwortverzeichnis 179

Die Autoren

Constanze Eckstein

Managing Consultant im Competence Center CFO Strategy & Organization bei Horváth & Partners Management Consultants. Sie hat in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Projekten zur Neugestaltung des Finanzbereichs und Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung begleitet.

Prof. Dr. Ronald Gleich

Academic Director des Centers for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Aufsichtsrat der Wittenstein SE und Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins.

Kai Grönke

Partner bei Horváth & Partners Management Consultants und Leiter des Büros in Düsseldorf sowie des Competence Centers CFO Strategy & Organization. Er ist Impulsgeber, Sparringspartner und Unterstützer bei der (digitalen) Transformation des Finanzbereichs.

Dr. Stefan Hofmann

Senior Vice President & CFO Voith Turbo Mobility, Voith Group.

Dr. Philipp Hoog

Manager bei Dr. Wieselhuber und Partner GmbH in München. Er berät Unternehmen aus den Bereichen Konsumgüter und Handel bei Herausforderungen in Strategie, Marketing/Vertrieb und Organisation.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

Emeritierter Professor für Controlling an der Universität Stuttgart, Gründer und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG sowie des International Performance Research Institute (IPRI) gGmbH in Stuttgart.

Karsten Knechtel

Partner bei Selected Advisory. Zuvor war er 23 Jahre geschäftsführender Gesellschafter der Process Management Consulting GmbH und vor allem auf dem Gebiet der Strategie- und Organisationsberatung tätig. In einem interdisziplinären und organisationsübergreifenden Team hat er die agile/vernetzte Unternehmensführung entwickelt und 2015 mit seinem Unternehmen erfolgreich an den deutschen Markt gebracht.

Dr. Günter Lubos

Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber und Partner GmbH und verantwortlich für das Geschäftsfeld Controlling, kaufmännische Systeme und Gewinn- und Kostenmanagement.

Katharina Meiler

Gründerin von Selected Advisory. Sie berät seit 15 Jahren deutsche und internationale Unternehmen bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie und deren Umsetzung. Sie ist Spezialistin für den strukturellen Angang großer Transformationsprozesse und Zusammenarbeitsmodelle in Unternehmen. Als Partnerin und Geschäftsführerin hat sie neun Jahre lang die Process Management Consulting GmbH geführt, bevor sie Selected Advisory gründete.

Dr. Mladen Meter

Berater und Direktor des Unternehmens Poslovna ucinkovitost d.o.o. (Business Effectiveness Ltd.) in Zagreb, Kroatien. Er verfügt über mehrjährige Erfahrung in Führungspositionen in internationalen Unternehmen.

Prof. Dr. Mike Schulze

Vizedekan und Professor für Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der CBS International Business School am Campus Mainz. Darüber hinaus ist er als Senior Research Fellow an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht sowie als externer Dozent im Bereich der Executive Education an der Frankfurt School of Finance & Management tätig. Zu seinen aktuellen Forschungs- und Beratungsschwerpunkten gehören u.a. die Themen Trends und Entwicklungen im CFO-Bereich sowie Digitalisierung der Unternehmenssteuerung.

Dr. Philipp Thiele

Manager bei der International Management Holding der ALDI Süd Group.

Prof. Dr. Andreas Wald

Professor für Strategie an der School of Business and Law der University of Agder in Kristiansand (Norwegen). Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Temporäre Organisation/Projektmanagement, Innovation und Controlling.

Prof. Dr. Wolfgang Wiesmann

Professor für Controlling und Kostenmanagement an der Hochschule Bochum. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die Digitalisierung im Controlling sowie die Weiterentwicklung von Controlling-Organisationen. Vor seiner Ernennung zum Professor war er zuletzt als Leiter Global Financial Services für die unternehmensweiten internen Dienstleistungen im Rechnungswesen und Controlling eines internationalen Industriekonzerns verantwortlich. In dieser Funktion transformierte er fragmentierte lokale Rechnungswesen- und Controlling-Aktivitäten in eine einheitliche globale Organisation.

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview „Organisation des Controllings“

Interviewpartner: Dr. Stefan Hofmann, Senior Vice President & CFO Voith Turbo Mobility, Voith Group.

Kurzbeschreibung des Unternehmens: Die Voith Group ist ein weltweit agierender Technologiekonzern. Mit seinem breiten Portfolio aus Anlagen, Produkten, Serviceleistungen und digitalen Anwendungen setzt Voith Maßstäbe in den Märkten Energie, Öl & Gas, Papier, Rohstoffe und Transport & Automotive. Das operative Geschäft der Voith Group ist in 4 Konzernbereichen gebündelt: Voith Hydro, Voith Paper, Voith Turbo und Voith Digital Ventures. Gegründet 1867 ist Voith heute mit mehr als 20.000 Mitarbeitern, 4,2 Mrd. EUR Umsatz und Standorten in über 60 Ländern der Welt eines der großen Familienunternehmen Europas.

Das Interview führten:

Prof. Dr. Ronald Gleich, Academic Director des Center for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Aufsichtsrat der Wittenstein SE und Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins.

Deborah Nasca, Doktorandin im Forschungsbereich „Controlling“ an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

■ A Hintergrund

Würden Sie bitte sich und Ihren Verantwortungsbereich bei der Voith Group näher vorstellen?

Dr. Hofmann: Ich bin Senior Vice President und CFO Mobility und weltweit verantwortlich für den Bereich Finance & Commercial. Mobility ist eine Division innerhalb von Voith Turbo, die im Gesamtkonzern Voith eingegliedert ist. Mit rund 20 % am Konzernumsatz ist der Mobility Bereich damit die größte Division von Voith Turbo und des Voith Konzerns. Mobility umfasst die 3 Bereiche Rail, Commercial Vehicle und Marine. Wir produzieren z.B. Bremssysteme für Lkw, Getriebe für Busse, Radsatzgetriebe und Kupplungen für Güter- und Personenzüge und bieten das entsprechenden Service-Portfolio an. Ein vielleicht bekanntes Produkt aus dem Marine-Bereich ist der Voith-Schneider-Propeller, mit dem u.a. die Fähren am Bodensee in Konstanz angetrieben werden.

Wie ist die Controllingorganisation bei der Voith Group ausgestaltet und welche Aufgaben übernimmt sie?

Dr. Hofmann: Das Controlling ist entlang der Organisationsstruktur des Konzerns aufgestellt. In der Voith Zentrale ist das Konzerncontrolling „Group-Controlling“ beheimatet. Die 3 Konzernbereiche Turbo, Paper und Hydro haben ihr jeweils

eigenes Konzernbereichscontrolling. Abhängig von der Organisationsstruktur in den Konzernbereichen gibt es dann ein entsprechendes Divisionscontrolling. Bei Voith Turbo sind es die beiden Divisionen Mobility und Industry. Geht man noch eine Ebene tiefer, gibt es das Controlling der Legal Entities bzw. die lokalen Werkscontrolling-Teams. Man sieht, dass das Controlling daher relativ dezentral (insb. räumlich) geprägt ist. Jedoch mit der einen übergeordneten zentralen Einheit in der Konzernzentrale, dem Konzerncontrolling.

Wie ist das Zusammenspiel zwischen den zentralen Einheiten und den dezentralen Controllingbereichen?

Dr. Hofmann: Das zentrale Group-Controlling nimmt die klassische Governance-Rolle ein und gibt Standards vor, damit alle Bereiche unternehmenseinheitlich planen und berichten. Darunter fallen u.a. IT und eben gewisse für das Controlling relevante Standardprozesse. Es übernimmt die Aufgabe der zielgerichteten Führung und Überwachung von Unternehmensprozessen. Das Konzerncontrolling entwickelt Instrumente, Richtlinien sowie Handbücher und übernimmt im Rahmen des Jahres- und Halbjahresabschlusses die Konsolidierungsaufgaben. Dazu gehört auch die Konsolidierung des Berichtswesens, sprich Planung und Reporting. Wobei hier gesagt werden muss, dass auch die einzelnen Konzernbereiche jeweils konsolidieren, es wird quasi immer eine Stufe nach oben konsolidiert. Das Konzerncontrolling nimmt zusätzlich zu den unteren Ebenen eine eher strategischere Komponente ein und unterstützt direkt das Top-Management bei strategischen Entscheidungen. Abschließend kann man sagen, dass die Organisation des Controllings in einem Konzern grundsätzlich sehr komplex ist, jedoch eine gut strukturierte Aufgabenverteilung, wie hier bei Voith, es ermöglicht, dass die verschiedenen Bereiche sich spezialisieren und somit effizient und effektiv zusammenarbeiten können.

Was sind aus Ihrer Sicht aktuell die größten Herausforderungen für die Controllingorganisation bei der Voith Group?

Dr. Hofmann: Das Familienunternehmen Voith ist in einem dynamischen und komplexen Wettbewerbsumfeld tätig und trotz unserer marktführenden Positionen in unseren Nischenmärkten ist die Zukunft von Unsicherheit geprägt. Die Erfüllung der Kundenbedürfnisse sowie die Sicherung der Liquidität erfordern schnelle Entscheidungen und entschiedenes Handeln. Um dies zu gewährleisten, benötigt es eine sehr effiziente Unternehmensplanung verbunden mit Prognosen in immer kürzeren Zyklen. Es gilt, schneller aussagekräftige Ergebnisse zu liefern und daher muss die Planung integrierter und vor allem automatisierter erfolgen. Natürlich beschäftigt uns auch das Thema Digitalisierung immer mehr. In diesem Zusammenhang sollte die Datenqualität angesprochen werden. Durch die zur Verfügung stehenden „Datenberge“ müssen wir uns immer wieder fragen, ob wir einerseits schnell genug an die Daten gelangen und andererseits, ob wir die richtigen Daten heranziehen. Ein spannendes Thema, das uns in der Zukunft sehr beschäftigen wird, sind daher Big Data & Analytics und deren gezielte und effektive Nutzung zur Entscheidungsunterstützung im Controlling.

■ B Controllingorganisation im Wandel

Nutzen Sie in der Verwaltung und im Speziellen im Controlling neue Organisationsformen?

Dr. Hofmann: Ja, vor ein paar Jahren wurden Shared Services Center gegründet. Diese werden im Einkauf, im Accounting und vor allem im HR-Bereich genutzt, im Controlling allerdings eher noch nicht. Das hat den Grund, dass das Center of Competence bereits durch die eben erläuterten Strukturen, d.h. Konzerncontrolling, Konzernbereichscontrolling und Divisionscontrolling, abgebildet ist. In der Vergangenheit haben wir im Controlling mit einer Reporting Factory gearbeitet. Hintergrund der Idee war, dass z.B. standardisierte Managementberichte oder auch Beiratsunterlagen auf Knopfdruck erstellt werden können.

Arbeitet die Voith Group mit standardisierten Prozessmodellen z.B. für Planung, Kostenmanagement, Reporting oder Forecasting?

Dr. Hofmann: Wie bereits angesprochen hat das Konzerncontrolling die Governance-Rolle inne und gibt den entsprechenden Rahmen vor. Dadurch kann gewährleistet werden, dass Voith-weit, d.h. weltweit, auf Basis standardisierter Prozessmodelle gearbeitet wird. Aus verschiedenen Gründen ist dies auch zwingend notwendig: Prozesstransparenz und Wissensaustausch werden erleichtert, neue Mitarbeiter können einfacher und schneller eingearbeitet werden, und standardisierte und gut kommunizierte Prozesse verbessern die Prozessqualität und Prozesssicherheit. Beim Thema Digitalisierung und somit auch der weiteren Automatisierung der Prozesse stehen wir eher noch am Anfang unserer Reise.

Sie haben die Herausforderungen durch die digitale Transformation bereits erwähnt. Wo sieht Voith die größten Potenziale, prozessbezogen im Controllingbereich?

Dr. Hofmann: Voith arbeitet historisch bedingt noch auf Basis verschiedener ERP-Systeme. Es wurde daher ein Projekt ins Leben gerufen, um die bestehenden ERP-Systeme in ein einziges ERP-System zu integrieren und zusammenzufassen. Hintergrund ist folgender: Die Geschwindigkeit und der Abgleich der Informationen werden zunehmend wichtiger. Die vielen verschiedenen ERP-, aber auch BI- und Konsolidierungssysteme brauchen zu viel Zeit und Geld. Zudem ist das Konstrukt aus den Systemen nicht immer stabil genug. Die Integration der IT-Systeme ist aus meiner Sicht ein essenzieller Treiber, der die Effektivität und Effizienz der Prozesse erheblich steigern wird.

Gibt es ein Benchmarking, das Ihnen als Vorbild dient und hilfreiche Impulse liefert?

Dr. Hofmann: In diesem Thema bin ich nicht aktiv involviert; das Konzerncontrolling nimmt hier die zentrale Rolle ein. Voith ist aber stets mit anderen Unternehmen aus dem produzierenden und industriellen Umfeld in entsprechen-

den fachspezifischen Arbeitskreisen in Gesprächen, die entsprechend neue Impulse für die eigene Controllingorganisation liefern.

Wie könnte das Zukunftsbild der Controllingorganisation bei der Voith Group aussehen und was könnten die wichtigen Einflussfaktoren sein, um dieses Bild der Zukunft letztendlich realisieren zu können?

Dr. Hofmann: Meines Erachtens haben wir bereits eine sehr gute und weit entwickelte Controllingorganisation. Natürlich beschäftigt uns die Frage, wie wir als Controllingorganisation kontinuierlich schneller und auch schlanker werden. Die Controllingorganisation muss der Dynamik und der Komplexität der Unternehmensumwelt Rechnung tragen. Durch die wachsende Volatilität und Schnelligkeit steigen die Anforderungen an das System, aber auch an uns Controller selbst, wie wir mit den Veränderungen umgehen. Unser Selbstverständnis als Controller ist, dass wir als aktive Business Partner des Managements agieren und somit ein aktiver, integraler und akzeptierter Bestandteil in der Unternehmensführung sind. Beeinflusst wird die Organisation in diesem Zusammenhang natürlich auch zunehmend durch die Digitalisierung, um an dieser Stelle nur mal ein paar Schlagworte zu nennen: Welche Rolle werden die Datengewinnung, Business Intelligence und Big Data sowie Datenanalyse, Predictive und Advanced Analytics oder auch Management Information Design, wie die Gestaltung von Dashboards, spielen? Monatliche Management Reports wird es natürlich weiterhin noch geben, aber der Fokus wird zunehmend auf der Analyse von Echtzeitdaten und Vorhersagen liegen.

Was würden Sie benötigen, um den Wandel der Controllingorganisation bei der Voith Group noch besser/schneller vorantreiben zu können?

Dr. Hofmann: Wir stecken bereits mitten im Wandel. Für uns ist es wichtig, konsequent die Umstellung auf das eine konzernweite ERP-System auf Basis standardisierter Prozessmodelle voranzutreiben. Auch die Beschäftigung bzw. die Auseinandersetzung mit modernen neuen (digitalen) Tools und Systemen spielt eine wichtige Rolle. Die Verwendung von effizienten, schlanken und schnellen Controllingprozessen ist und wird die Anforderung und Voraussetzung für die sich wandelnde Controllingorganisation bleiben.

■ C Rollenverständnis des Controllers

Welche Rolle hat ein klassischer Business Partner in Ihrer Division? Was muss ein Controller in der Division Mobility alles können, um dem Manager auf Augenhöhe begegnen zu können?

Dr. Hofmann: Der Business Partner hat ganz unterschiedliche Rollen, wobei ich hier ganz bewusst kein Ranking einbringen möchte. Vornehmlich muss er Controllingexperte oder auch Service-Experte sein. Er muss die Controllingprozesse sicherstellen und kontinuierlich verbessern. Er muss koordinieren und funktionsübergreifend Themen abstimmen, um zu planen, zu berichten und den entsprechenden Problemen nachzugehen. Der Business Partner sollte ein guter Kommunikator sein, der im

Management-Team selbst, aber auch funktionsübergreifend Strategien, z.B. KPIs, transparent kommuniziert und aufbereitet erklärt. Hinzu kommt, dass der Business Partner mit seinem Controllingwissen und Zahlenverständnis Funktionen unterstützt. Das kann bspw. im Engineering die Auslastung der Kapazitäten oder im Service die Detaillierung der Entwicklung der Gross Margins sein. Daneben übernimmt er natürlich auch Routineaufgaben, wie z.B. Ad-hoc-Analysen, operative Controllingaufgaben, Teile des Monatsabschlusses und der Planungen und jeglicher anderer Prozesse. Das Controlling als Business Partner ist das „kritische Gewissen“ und ein Sparringspartner zur Lösungsfindung zugleich. Ganz im Sinne eines „Gatekeepers“ kennt das Controlling die Unternehmensziele, weiß wo man aktuell steht und was nötig ist, das Ziel zu erreichen, immer die damit einhergehenden Chancen und Risiken im Blick.

Gibt es bei der Voith Group eine Daumenregel, wie viele Controller es pro Division gibt? In der Literatur wird dafür der Bezug zur Wertschöpfung oder zum Umsatzanteil hergestellt. Wie ist Ihre Maßgabe oder Richtlinie diesbezüglich?

Dr. Hofmann: Ein genauer Wert lässt sich hier leider gar nicht nennen. Die Voith Group ist mit ihren 3 Konzernbereichen und selbst innerhalb der Konzernbereiche in den Divisionen in ganz unterschiedlichen Märkten tätig, vom Anlagenbau, Projektgeschäft über Klein-/Mittelserienfertigung bis hin zum Service. Unser Fokus liegt insgesamt auf einer dem Geschäftsbereich entsprechenden Gemeinkostenquote, die natürlich in den letzten Jahren aufgrund der Herausforderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld angepasst wurde.

Welche Möglichkeiten bietet die Voith Group ihren Controllern an, neue Fähigkeiten zu erlernen?

Dr. Hofmann: Es gibt bei der Voith Group ein sehr gut strukturiertes Weiterbildungsprogramm. Dies bietet den Controllern vielfältige Möglichkeiten, neue Fähigkeiten zu erlernen. Die vielleicht beste Möglichkeit, sich stets weiterzuentwickeln, ist das Bearbeiten von neuen Fragestellungen, das „learning on the job“. Hier haben wir eine ausgeprägte Voith-weite Controllinggemeinschaft, in der man sich stets unterstützt. Wie bereits mehrfach angesprochen ist die Voith Group sehr international und in unterschiedlichen Märkten zu Hause. Das bietet den Controllern große Möglichkeiten der Weiterentwicklung im Rahmen von Job Rotation bei konzernübergreifenden Einsätzen und/oder sogar internationalen Aufenthalten. Ich selbst war bereits in allen 3 Konzernbereichen tätig und habe schon auf 3 Kontinenten einige Jahre gearbeitet.

Welche Voraussetzungen sollte ein Controller mitbringen, um in der Controllingorganisation der Zukunft arbeiten zu können?

Dr. Hofmann: Ein Controller sollte in jedem Fall dynamisch und neugierig auf neue Systeme und Prozesse sein. Er sollte starkes Interesse an der Verbesserung der Systemlandschaft haben und sich proaktiv in die Weiterentwicklung des Controllings und der Controllingorganisation einbringen. Neben der Fachkompetenz ist immer mehr Sozialkompetenz gefragt. Als integraler Bestandteil des Unter-