

CONTROLLER®

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

LESEPROBE

PREPARE

FOR

YOUR

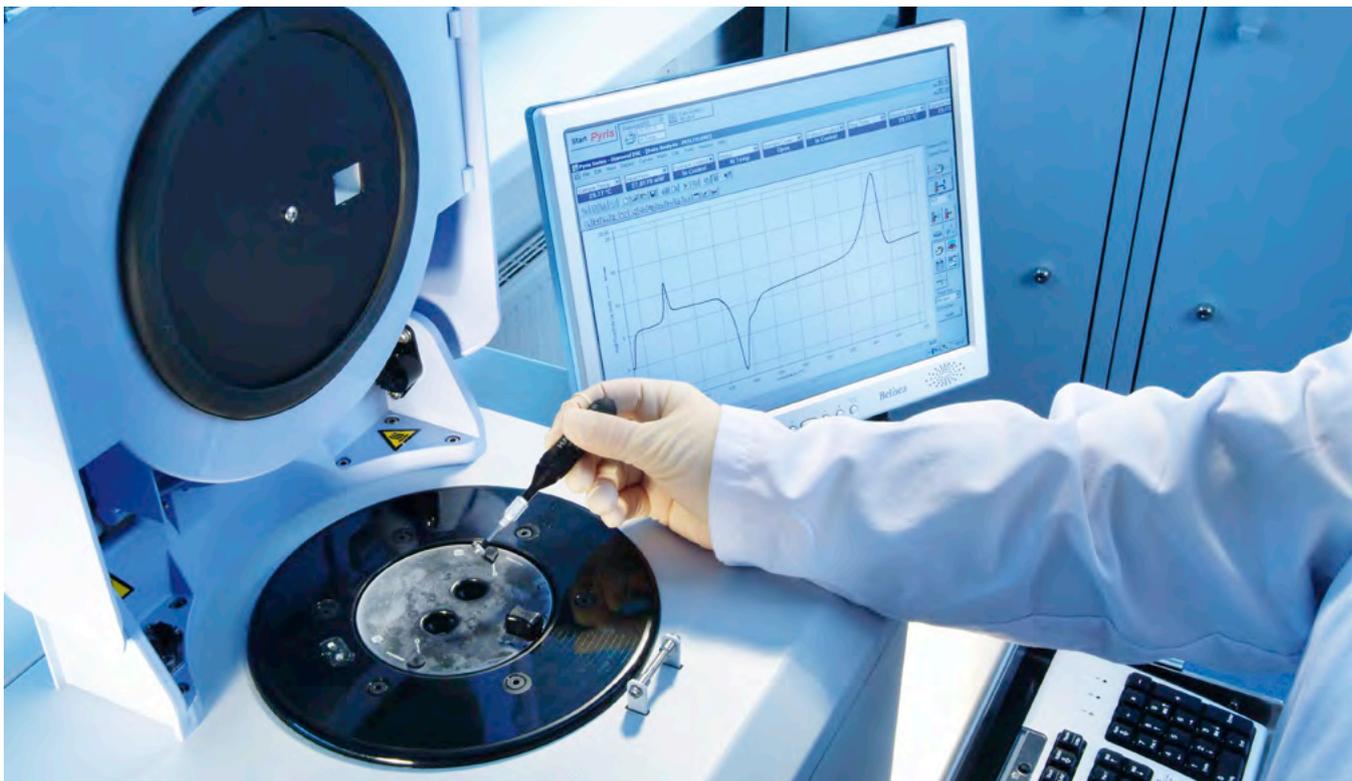
FUTURE

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Gesundheit will controlled sein
Risikoanalyse / -management
Compliance



01450-5121



Spezialisieren und im Fokus beieinanderbleiben

Interview mit Armin Rauch und Oliver K. D. Watz, Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG

von Jens Ropers

Jens Ropers: Herr Rauch und Herr Watz, herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft zu diesem Interview. Unser Thema ist die Entwicklung von stark differenzierten Rollen im Controlling. Sie beide bekleiden als Vice President Controlling (VP) sehr unterschiedliche Rollen bei Vetter. Wie lassen sich diese am besten beschreiben?

Rauch: In meinem Verantwortungsbereich „Controlling Systeme & BI“ liegen die Aufgaben in der Gestaltung und Entwicklung von Rechnungswesen- und Controlling-Konzepten, auf deren Basis wir unsere Controlling-Prozesse gestalten und betreiben. Dabei steht die enge Anbindung an die operativen Prozesse bei uns im Fokus, um auch die Steuerungsinformationen bereitstellen zu können, mit denen letztlich Unternehmenssteuerung betrieben werden

kann. Dabei geht es um die Verbindung von Ergebnis- und Finanzsteuerung sowie die operative Steuerung, aber auch die Bereitstellung relevanter Steuerungsinformationen für Fachbereiche, das Management und die „Controlling Business Partner“. Diese **konsistente Informationsversorgung** sichern wir zum einen über ein stringentes Prozess-Design, aber auch über unsere BI-Architektur und -Organisation in enger Zusammenarbeit mit unserer IT.

JR: Herr Watz, bei Ihnen sieht die Rollenausprägung ein wenig anders aus. Wie können wir uns diese vorstellen?

Watz: Als „Controlling Business Partner“ betreuen wir die Fachbereiche in nahezu allen Fragestellungen von Kostenstellen- und Wirt-

schaftlichkeitsanalysen über Investitionsentscheidungen bis hin zu Strategie-Projekten. Der Fokus liegt dabei auf der Planung und dem Forecasting mit entsprechendem Reporting (Gremien, CEO- bis Bereichsreporting) sowie auf Projektarbeit und Prozessoptimierung. Man kann sagen, dass wir ganz klassisch beim Planen und Steuern helfen – allerdings **im Sinne eines Berateransatzes**. Das bedeutet, wir wollen nicht als isolierte Analytiker unterwegs sein und Problembeschreibungen abliefern oder Reports generieren, sondern es geht darum, als Teil des Management Teams zu agieren und Lösungsansätze zu erarbeiten und Handlungsempfehlungen abzugeben. Übergeordnet ist unsere primäre Aufgabe die Entscheidungsvorbereitung, -erarbeitung und -umsetzung auf Gesamtunternehmensebene.

JR: Könnte man sagen, Sie, Herr Rauch, stellen die Datenversorgung inklusive einer Analyse zur Verfügung und Sie, Herr Watz, machen das managementorientierte Reporting inklusive der Erarbeitung und Begleitung der daraus resultierenden Maßnahmen?

Rauch: Ja, es gibt diese unterschiedlichen Schwerpunkte, aber auch enge Berührungspunkte. **Man kann sich das Ganze als iterativen Prozess vorstellen.** Die Informationsbereitstellung ist der Output meines Bereichs. Ergibt sich hierbei ein neuer Bedarf an Steuerungsinformationen, so übergibt der Fachbereich diese an seine Key-User/Prozessexperten und gleichzeitig werden wir durch die Business Partner eingebunden. Damit sind meine Mitarbeiter dann wieder gefragt, um die Prozess- und Systemoptimierung zu initiieren.

JR: Also sind Ihre zwei Bereiche gar nicht vollständig abgegrenzt, sondern sehr stark verzahnt?

Rauch/Watz: Absolut!

Watz: Das würde ich genauso unterschreiben. Für mich war es von Anfang an ein absolutes Privileg, dass die Daten bereits von Armin Rauchs Team in einer extrem guten Art und Weise aufbereitet werden und wir Business Partner mit dieser Datenbasis auf die Fachbereiche zugehen können, um mit ihnen dann in Analysen und Auswertungen zu gehen. Also an dieser Stelle eine ganz **starke Trennung von Datenaufbereitung sowie Analyse und Erarbeitung von Maßnahmen.** Letztlich liefern wir Business Partner aber natürlich eine Menge Daten an „Controlling Systeme & BI“. Zum Beispiel in der Planung.

JR: Ihre Rollen sind jetzt gut nachvollziehbar. Letztlich ergibt sich aus dieser Form der Zusammenarbeit auch eine gewisse Komplexität. Was ist genau der Grund gewesen, dafür zwei Bereiche zu schaffen, statt einfach den Controllingbereich zu erweitern?

Rauch: Die Aufteilung der Aufgaben und somit Bildung der beiden Bereiche entstand bereits im Jahr 2008. Mit dem Wachstum des Unternehmens, der steigenden Komplexität und Dynamik, welche auf das Unternehmen zukamen,

haben wir uns parallel zur Einführung eines neuen ERP-Systems entschieden, den Controllingbereich aufzuteilen. Die bis dahin von mir geleitete Abteilung wurde zweigeteilt. Die Fokussierung meines Bereichs lag in der Gestaltung und Entwicklung der Rechnungswesen- und Controlling-Konzepte, der Sicherstellung von integrativen operativen Prozessen und somit der für die Steuerung relevanten Wertflüsse. Auch der Betrieb der klassischen Kosten-Leistungs-Rechnung (KLR) und Konzernkonsolidierung sowie die Weiterentwicklung unserer Business-Intelligence-Lösungen blieb in meinem Verantwortungsbereich. Insbesondere die konsistente Informationsversorgung rückte in den Vordergrund.

Watz: Ich bin seit 2011 im Unternehmen und habe die beiden Bereiche schon so vorgefunden, wenn auch in einem sehr frühen Stadium. Einmal die klassische Kosten-Leistungs-Rechnung und daneben das Controlling. Für mich war es danach ein evolutionärer Prozess. Was wir im Laufe der Zeit erkannt haben – trotz aller Unterschiede in den Aufgabenbereichen – war einfach die Sinnhaftigkeit, sich auf Gemeinsamkeiten zu fokussieren, gemeinsam aufzutreten, so dass wir uns auch dann Schritt für Schritt weiterentwickelt haben. Das war keine Erkenntnis von (schnippt mit den Fingern) so, da ist es jetzt, sondern wir haben Learnings gehabt. Wir haben gemerkt, dass wir unterschiedliche Sichten haben, und auch viel miteinander gerungen. Irgendwann erkannten wir die Notwendigkeit, dass es erforderlich war, einen Schnitt zu machen und zu sagen: Wir fokussieren uns. Zu diesem Zeitpunkt wurde auch eine VP-Struktur eingeführt, die uns sehr geholfen hat. Dort waren zwei VP vorgesehen, so dass Armin Rauch die Möglichkeit hatte, den Fokus intensiver auf das Thema Business Intelligence (BI) zu legen und wir die klassische Business-Partner-Rolle übernommen und neu interpretiert haben. Wir haben erkannt, dass die Trennung in zwei VP-Bereiche sinnvoll ist und sich jeder auf seine individuellen Stärken konzentrieren und sich so am besten für das Unternehmen einbringen kann. **Gleichzeitig mussten wir im Unternehmen gemeinsam auftreten und gemeinsam Ziele verfolgen.** Das war ein Prozess, der sich über mehrere Phasen entwickelt hat.

JR: Das stellt sicher eine enorme Herausforderung dar. Einerseits eine Richtung stark zu verfolgen und diese auch weiterzuentwickeln, und gleichzeitig sich wieder in eine Art Konsens hineinzubewegen. Was war rückblickend die wesentliche Herausforderung, damit diese neue Struktur auch erfolgreich implementiert werden konnte, und was war der wesentliche Erfolgsfaktor?

Rauch: Ich glaube, hier muss man mehrere Punkte betrachten. Zum einen war, als wir die Trennung vorgenommen haben, die Bereitstellung von Informationen zur finanziellen Steuerung im Unternehmen noch nicht so verbreitet wie heute. Damals betraf das einen deutlich engeren Kreis auf der Management-Seite, was uns Raum für Weiterentwicklung ließ. Zum Beispiel haben wir unsere KLR neu gestaltet, alle Umlagen eliminiert und eine entsprechend hohe Automatisierung in unserer kurzfristigen Erfolgsrechnung etabliert. Diese Fokussierung auf Automatisierung und Integration haben wir nach der Trennung sehr intensiv in verschiedenen Projekten gelebt, sodass wir bereits in den unterschiedlichen Rollen agiert haben. Das war die Basis, auf der wir das Ganze dann weiterentwickelt haben. Darüber hinaus war die spätere Umbenennung der Bereiche ganz wichtig in der Wahrnehmung nach außen hin und damit in der Akzeptanz. Insbesondere bei mir von klassischer „Kosten-Leistungs-Rechnung“ in „Controlling Systeme & BI“. Obwohl wir schon seit 2008 die gleichen Inhalte gemacht und die gleichen Schwerpunkte gehabt hatten, hat allein schon die Begrifflichkeit dazu geführt, dass die Wahrnehmung im Unternehmen unserer Rolle nicht gerecht wurde.

Watz: Wir haben ab einem gewissen Zeitpunkt erkannt, dass wir verstärkt und gemeinsam ins Unternehmen wirken und an einem Strang ziehen müssen. Wir absolvierten damals einen Workshop, auf dem wir eine gemeinsame Controlling-Vision, -Mission und ein gemeinsames Leitbild entwickelt und bei dem wir uns über Schwerpunkte, Überschneidungen und Zusammenarbeit abgestimmt haben. Hinzu kam die klar wahrnehmbare organisatorische Trennung und damit auch die Differenzierung im Unternehmen. Herausforderungen haben für mich mehrere Dimensionen. Die wichtigste ist für mich die persönliche Kompo-

nente, nämlich einfach viel mehr Kompromisse eingehen zu müssen. Eine verstärkte Abstimmung, die wir brauchen und auch die Bereitschaft, mal eigene Ideen zurückzustellen und schlicht die Kompetenz des anderen anzuerkennen (grinst). **Immer wieder Verständnis aufzubringen, wo kommt der andere her, und sich immer wieder auch mal ein Stück weit zurücknehmen zu können, ohne dass man seine eigenen Ziele verliert.** Das ist so etwas wie die Quadratur des Kreises. Und es ist ein Prozess, der nie endet. Wir haben immer Themen und müssen uns permanent abstimmen. Dabei haben wir fast immer einen unterschiedlichen Fokus. Das klassische Beispiel ist, wenn Armin Rauch eine langfristige BI-Strategie entwickelt. Dann sollte diese natürlich möglichst rund sein, am besten passt sie zu 100%. Vielleicht haben wir diese aber erst in 3-5 Jahren umgesetzt. Ich betreue den Fachbereich. Der will gedanklich morgen Ergebnisse haben, sodass ich oftmals mit dem Ansatz komme, wir machen 80% und legen gleich los. Das führt aber dazu, dass wir vielleicht kurzfristige Lösungen aufbauen, die sich möglicherweise langfristig nicht gut ins System überführen lassen. Dann müssen wir halt darum ringen. Wenn wir einen 10-Jahresplan erstellen, erledigen wir momentan noch viel manuell. Das soll dauerhaft nicht so bleiben. Das wäre ein Beispiel dafür, dass wir uns halt zwangsläufig reiben müssen, weil wir unterschiedliche Rollen und ein unterschiedliches Verständnis haben. Wichtig ist dabei, die Dinge nicht persönlich zu nehmen. Dies gelingt, weil ich weiß, wo kommt der andere her, was treibt ihn um und was sind seine Erfordernisse.

Rauch: Das ist ein schöner Punkt und, wie Du gesagt hast, ist es eine Entwicklung. Wenn man sich das anschaut, wir haben die Trennung 2008 gemacht und wir haben genau das, was Du gerade beschreibst, dann auch 2013/14 noch einmal erarbeitet. Da liegt ein langer Entwicklungsweg dazwischen, der uns dahin gebracht hat, wo wir heute sind.

Watz: Absolut. Wenn man dies dann als weitere Dimension unsere Teams sieht – wir mussten ja auch die Mitarbeiter mitnehmen und ganz klar kommunizieren, was ist dieses neue Controlling-Verständnis, wo grenzen wir uns ab, wo sind wir zusammen. Das war wichtig, um die

ganze Idee zum Leben zu erwecken. Letztlich ist es wichtig, dann natürlich immer wieder auf die Chancen hinzuweisen, sich auf die Stärken zu fokussieren, statt die Befindlichkeiten in den Vordergrund zu stellen – und natürlich auch, das selbst zu leben und dadurch auf die Teams zu übertragen. Dieser Prozess dauert an. Dass die Zusammenarbeit klappt, ist absolut elementar. Wenn ich das aus Sicht der Organisation betrachte, ist es eher einfacher geworden. Es ist klar geworden, wer der jeweilige Ansprechpartner für welches Thema ist.

JR: Trotz unterschiedlicher Schwerpunkte praktizieren Sie kein Silodenken, sondern gerade das Gegenteil davon. Man könnte Ihre Bereiche auch isoliert sehen, gegeneinander kämpfend. Aber Sie haben einen anderen Weg gefunden. Die von Ihnen beschriebenen Erfolgsfaktoren gelten aus meiner Sicht jedoch nicht nur für zwei Controlling-Abteilungen. Herr Watz, die Frage an Sie, den Business Partner und Change Agent: Ist das ein Zusammenarbeitsmodell, das Unternehmen, die in einer schnelllebigen Umwelt erfolgreich sein wollen, auch auf andere Bereiche und Abteilungen übertragen sollten?

Watz: Da stimme ich 100%ig zu. Wenn man von einem systemischen Ansatz kommt und sagt, es gibt nicht schwarz oder weiß, es gibt nicht richtig und falsch, es ist eigentlich immer „in between“, dann ist das auch Teil eines Change-Prozesses, dass man diese neuen Wege geht und sich Gedanken macht, was Sinn hat, und nicht stur an Hierarchie oder an einem jetzt akzeptierten Instrument oder einem jetzt bestehenden Status festhält. Dieser Prozess findet natürlich auch bereits in anderen Vetter-Abteilungen statt. **Es geht darum, Change-Akzeptanz zu schaffen**, Ängste abzubauen und möglichst viele Leute zu involvieren.

JR: Wir haben die Zusammenarbeit Ihrer Teams beleuchtet und auch den Grund, warum sich diese Entwicklung vollzogen hat. Wenn wir jetzt etwas intensiver hineinschauen, Herr Rauch, dann sehe ich zunächst einmal in Ihre Richtung. Bei Ihnen ist das Information Management angesiedelt. Da braucht es ja, um zukunftsorientiert aufgestellt zu sein, auch bestimmte Rollen und Kompetenzen. Wie haben Sie denn jetzt Ihren Bereich konkret aufgestellt?

Rauch: Wir haben schon relativ früh angefangen, bei Vetter die ersten BI-Lösungen zu nutzen. Vor über 20 Jahren, allerdings immer mit einem ganz starken Fokus auf Financial Reporting. Das wurde dann um eine integrierte Unternehmensplanung erweitert. Aber mit dem Wachstum des Unternehmens erkannten wir einen deutlich höheren Informationsbedarf, auch in den operativen Bereichen. Wir haben uns dann 2015 entschieden, ein BICC (Business Intelligence Competence Center) als virtuelle Organisationseinheit aufzubauen, im Kernteam bestehend aus Mitarbeitern meines Bereichs und auch aus der IT, um somit den Single Point of Truth für die Informationsversorgung sicherzustellen. Ganz wesentlich dafür, dass das funktioniert, ist natürlich ein klares Rollenmodell, das wir dazu erarbeitet haben. Und zwar für alle an der BI beteiligten Rollen aus dem Fachbereich, der IT und dem Controlling heraus. Diese Klarheit ist ganz wichtig. Wir haben dann vor drei Jahren unsere BI-Strategie parallel aber auch verzahnt zur IT-Strategie aufgebaut, um neben inhaltlichen Themen und der Architektur auch weiter an Organisationsentwicklungen zu arbeiten.

JR: Das heißt, es sind auch neue Rollen entstanden?

Rauch: Ja, und es sind auch bestehende Rollen anders ausgeprägt worden. Das zentrale Thema ist auch hier die Zusammenarbeit. Ich kann nicht alles zentralisieren, kann nicht alles dezentralisieren. Neben der reinen Methode und organisatorischen Vorbereitung ist auch die Einstellung und das Verhalten der Menschen von großer Bedeutung. **Je mehr wir in Zukunft mit solchen Informations-Systemen arbeiten, desto mehr werden sich auch die Rollen verändern.** Auch hier liegt die Kontinuität im Change.

JR: Die Zusammenarbeit ist also nicht nur hinsichtlich der Kollegen im Business Partnering zu gestalten, sondern auch in Bezug auf die IT. Jetzt höre ich heraus, dass auch die Fachbereiche, mit denen die Business Partner maßgeblich zusammenarbeiten, eine Schnittstelle zu Ihnen haben. Betrachten Sie die Kommunikation als die größte Herausforderung?

Rauch: Absolut! Ich glaube, dass – egal welches Rollenmodell zugrunde gelegt wird – die

Kommunikation und Abstimmung ganz essenziell ist. Oliver Watz mit seinem Team hat ganz enge Berührungspunkte in die Managementebenen hinein, wo es darum geht, Entscheidungen zu treffen, um das Geschäft in die richtige Richtung zu entwickeln. Daraus ergeben sich immer wieder Anforderungen an den Informationsbedarf. Um diesen sicherzustellen, sitzen wir immer wieder anlassbezogen in interdisziplinären Teams zusammen.

JR: Könnte ich das so formulieren, dass es die Aufgabe Ihres Teams ist, das Spannungsfeld zwischen Governance und Flexibilität auszubalancieren?

Rauch: Genau! Es sind hier natürlich immer verschiedenste Interessen, die zusammenkommen. Zum einen der Fachbereich, der seine Anforderungen hat, und auf der anderen Seite Gesamtunternehmensfragestellungen, die sich dann auch in einer Governance wiederfinden, egal ob jetzt bezogen auf das Rechnungswesen-Controlling-Konzept oder auch auf eine einheitliche Informationsversorgung. Oliver Watz ist zum Beispiel gerade dabei, mit seinem Team das Steuerungskonzept zu optimieren und Messgrößen für die finanzielle als auch operative Steuerung zu definieren. Dieses bilden wir dann entsprechend in Kennzahlensteckbriefen ab und stellen die Informationen für die Fachbereiche als auch für die Business Partner bereit. Dabei achten wir auf die Einhaltung der Vorgaben, welche wir auch bei Bedarf hinterfragen.

JR: Welches ganz konkrete Thema beschäftigt gerade Ihr Team?

Rauch: Hochaktuelle Themen rund um die Digitalisierung gibt es ganz viele auf dem Markt. Bei Vetter haben wir begonnen, uns neben der Weiterentwicklung der klassischen Steuerungsinformationen mit Advanced Analytics zu beschäftigen. Wir erweitern zu diesem Zweck auch die Rollenmodelle und entwickeln Mitarbeiter in Richtung Data Scientist und Citizen Data Scientist. Ebenso wird unsere Systemarchitektur weiterentwickelt. Vom Data Warehouse hin zum Data-Lake-Konzept, um auch unstrukturierte Daten in unsere Analysen mit einbeziehen zu können. Wir wollen hier in Kürze erste Use Cases umsetzen. Auch neue Prozess-Analysemög-

lichkeiten wie Process Mining beginnen wir an ersten Pilot-Prozessen zu testen. Um diese Weiterentwicklung sicherzustellen, setze ich darauf, die Kompetenzen in meinem Bereich gleichmäßig wachsen zu lassen. Konkret heißt dies, dass wir in diesem Jahr die gesamte Abteilung zertifizieren lassen, indem wir **Know-how in den Kompetenzfeldern Business Intelligence, Advanced Analytics und Management Information Design ausbauen** und nachweisen. Durch die intensive Nutzung von Daten zur Unternehmenssteuerung zeigen sich aber auch Schwachstellen bezüglich der Datenqualität. Wir werden also die Rollenkonzepte weiterentwickeln, z. B. um mit Governance-Rollen klare Data Ownership im Unternehmen zu etablieren. Nur dann schaffen wir es, qualitativ hochwertige und vertrauenswürdige Informationen für die Steuerung zu generieren.

JR: Herr Watz, bei Ihnen sind ganz andere Rollen und Kompetenzen erforderlich. Auch wenn der Begriff Business Partner schon sehr lang verwendet wird, so haben Sie ihn doch auch auf eine ganz spezielle Art und Weise ausgeprägt und zum Leben erweckt. Können Sie uns da etwas Hintergrund geben, welche Rollen, welche Kompetenzen bei Ihnen im Bereich der Business Partner von großer Bedeutung sind?

Watz: Im Moment wird zum Teil der Begriff Business Partner ersetzt oder auch ergänzt durch den Begriff Change Agent. Ich finde allerdings, das muss man ein Stück weit relativieren. Der Change Agent hört sich immer so nach einem modernen Supermann an. Und das ist er natürlich nicht, denn auch ein Controller im modernen Verständnis bzw. ein Business Partner/Interner Berater war schon immer jemand, der durch sein Wirken im Unternehmen Veränderung identifiziert und damit natürlich auch angestoßen hat. Die Bedeutung dieser Rolle wächst im Moment aus unterschiedlichen Gründen. Bei Vetter erwarten wir, dass die Business Partner intensiv in die Fachbereichsthemen involviert sind. Es wird ein starkes Know-how der betreuten Bereiche erwartet. Das ist z. B. ein ganz spezielles Produktions-Know-how, das können aber auch ein spezielles IT-Know-how oder auch Qualitätsaspekte sein. Hier ist es absolut elementar, dass sich die jeweiligen Bereichscontroller umfassend einarbeiten. Das wird vorausgesetzt und das ist auch eine vollkommen gerechtfertigte Erwartung auch der Fachbereiche, denn man erwartet nicht nur Berichte und Analysen, sondern Beratungstätigkeit. Das heißt, wir generieren keine Reports und spielen diese in die Organisation, sondern ver-

Autoren



■ Dipl.-Wirtsch.-Ing. Armin Rauch

ist Vice President Controlling Systeme & BI bei Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG.

E-Mail: armin.rauch@vetter-pharma.com



■ Dipl.-Betriebswirt (FH) Oliver K. D. Watz

ist Vice President Controlling Business Partner bei Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG.

E-Mail: oliver.watz@vetter-pharma.com



■ Jens Ropers

ist Partner und Trainer der CA controller akademie, Wörthsee.

E-Mail: j.ropers@ca-akademie.de



suchen, Problemlösungen oder Lösungsansätze zu finden. Das ist das Grundverständnis, wie wir als Business Partner agieren. Das heißt also, es geht nicht darum, als isolierter Analytiker zu denken, sondern als Teil des Management Teams zu agieren. Dazu bereiten wir Business-Partner-Entscheidungen auf. Von mir bekommt bereits jeder Junior-Controller vermittelt, **dass eine Analyse ohne eine Handlungsempfehlung oder einen Lösungsansatz nicht denkbar ist.** Natürlich ist es auch so, dass ein Fokus dieser Beratung auf der Vermittlung von relativ komplexen finanziellen Sachverhalten liegt oder Erfordernissen aus finanzieller Perspektive des Unternehmens. Das heißt also, ein zentrales Thema im Controlling ist die Kommunikation. Dieser kommt eine ganz erhebliche Bedeutung zu. Das ist eigentlich unser Kerngeschäft und führt zu Verständnis und Akzeptanz auf Managementebene und umgekehrt. Ein Change ergibt sich dann durch den Willen und auch die Notwendigkeit der permanenten Optimierung und Verbesserung von Prozessen. Das ist nicht neu. Der Controller war hier schon immer aktiv. Ich glaube, was im Moment das Thema Change Agent treibt, ist, dass versucht wird, Akzeptanz für notwendige Veränderungen zu schaffen. Die bringt oftmals Ängste mit sich. Wir versuchen Akzeptanz durch Verstehen zu erzeugen, warum wir neue Wege gehen müssen, welchen Mehrwert diese bieten und was das für die Organisation, die Mitarbeiter oder die Führungskräfte bedeutet. Die Bedeutung des sinnvollen Umgangs mit Veränderungen ist durch das hohe Tempo und die hohe Dynamik der Digitalisierung gestiegen. Das führt dazu, dass man hier einfach stärker erklären muss. Es ist natürlich leicht zu sagen „das ist der technische Fortschritt“, aber es nützt nichts, wenn ich die Menschen, die Organisation dahinter nicht mitnehmen kann. Wir sind mit unserem Change-Prozess auf einem vielversprechenden Weg angekommen, weil wir versuchen, die Chancen zu sehen, ohne die Risiken auszublenden.

JR: Das heißt, insbesondere die Qualifikation in Soft Skills ist für Ihre Mitarbeiter von hoher Bedeutung?

Watz: Die ist elementar wichtig. Das Fachliche wird quasi vorausgesetzt. Soft Skills sind bei

der Vermittlung zwischen Menschen von hoher Bedeutung, nicht nur die Expertise. Wir setzen uns zum Beispiel mit Mikrobiologen zusammen, die uns natürlich in ihrem Wissensgebiet meilenweit überlegen sind. Wir versuchen aber, ein Miteinander zu finden. Wir versuchen zu verstehen, was treibt den Fachbereich, und umgekehrt versuchen wir zu vermitteln, was treibt uns und warum sind gewisse finanzielle Aspekte und Sachverhalte jetzt notwendig.

JR: Haben Sie ein konkretes Beispiel von Veränderungsprozessen für uns?

Watz: Da gibt es eine ganze Reihe. Eines davon betrifft im Moment das ganze Unternehmen Vetter. Wir arbeiten an einem zentralen, bereichsübergreifenden Projekt-Portfolio-Ansatz. Dieser soll einheitlich für alle Vetter-Projekte gelten, mit einer klaren Priorisierung, Kapazitätsplanung und finanziellen Bewertung der Projekte. Darin spiegeln sich alle Aspekte, die in jedem klassischen Change-Prozess auftauchen, wider. Man kann die Chancen sehen und die neuen Wege, die man gehen muss. Aber es gibt natürlich auch eine Menge Befindlichkeiten oder Bedenken. Ein weiteres Thema von zentraler Bedeutung ist ein strategisches Projekt bei Vetter. Es geht um die Frage, wie die Kultur von Vetter im Jahr 2025 aussehen soll. Hier kommen verschiedene Aspekte zusammen. Wir diskutieren über Digitalisierung, Innovation, Arbeitgeberattraktivität und Führungsverhalten. All das prägt natürlich im Unternehmen die Kultur. Allein durch das Hinzukommen neuer junger Mitarbeiter und die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt verändert sich die Kultur zwangsläufig, ob wir wollen oder nicht. Hier können erhebliche Spannungen zwischen dem „Neuen und dem Alten“ entstehen. Daher wird es sehr interessant und ein Thema über Jahre, weil es Zeit braucht, bis sich eine neue Unternehmenskultur entwickelt. Es ist schlicht nicht möglich, hier ein Projekt aufzusetzen und es z. B. 2021 abzuschließen. Ein weiteres aktuelles Thema ist der Punkt Werttreiber. Hier möchten wir die wesentlichen Treiber identifizieren und ein dynamisches Modell aufbauen. Im Idealfall hoffentlich auch einmal durch unser BI-System unterstützt. Das sind Themen, an denen wir im Moment arbeiten und die sehr wichtig für das Unternehmen sind.

JR: All das anzustoßen und erfolgreich zu begleiten, vielleicht auch gerade dann, wenn es dem Unternehmen nicht schlecht, sondern sehr gut geht, benötigt nicht nur Methode, sondern auch Persönlichkeit und Kraft. Wie gelingt es denn, die Führungskräfte im Unternehmen mitzunehmen?

Watz: Wenn ich es einmal ein bisschen flapsig sagen darf, Führungskräfte sind auch Mitarbeiter, wenn auch in einer etwas exponierteren Position. Sie haben die gleichen Vorbehalte bezüglich Veränderungen, nämlich Ängste, Unsicherheiten und ggf. Verständnisprobleme bedingt durch unterschiedliche Rollen und Perspektiven. Auch hier ist es natürlich so, dass, wenn man neue Wege geht, diese erarbeitet und damit Verständnis schafft, dadurch Ängste abbaut und aus meiner Sicht so viele Kollegen/Innen mitnimmt, wie es überhaupt nur geht. **Veränderungskompetenz sollte nicht nur siloartig im Controlling aufgebaut werden, sondern im gesamten Unternehmen,** bei jedem Mitarbeiter. Im Idealfall unterstützt die GF einen Kompetenzaufbau vom Führungskreis bis zur Sachbearbeiterebene. So kann man jeden Mitarbeiter mit auf die Reise nehmen. Dann wird es, glaube ich, rund.

JR: Das heißt, es gilt eine Haltung im Unternehmen zu erzeugen, die Menschen diesen Veränderungsprozessen offen gegenüberstehen und Impulse dazu liefern lässt?

Watz: Ja genau. Wenn ich von großen Projekten betroffen bin, die vielleicht meinen Arbeitsplatz und mein Umfeld komplett verändern, dann ist das nicht einfach. Aber dieser Change kommt sowieso. Die Frage ist, wie gehe ich damit um? Mit welcher inneren Haltung, mit welcher Einstellung? Und wenn ich Change als etwas Konstantes begreife, das schon immer passiert ist und auch zukünftig immer passieren wird und ich genau das als positive Möglichkeit sehe, etwas aktiv und zukunftsorientiert zu entwickeln, dann bin ich auf einem guten Weg. Es geht immer darum, Ängste und Befindlichkeiten abzubauen.

JR: Herr Rauch, jetzt haben wir über die Change-Kompetenzen etwas gehört. Die Veränderungen für Führungskräfte im Unternehmen werden auch von Schlagworten wie Self

Service BI (SSBI) ausgelöst. Manager, die jetzt selbst auf entsprechende Services zugreifen sollen, um Informationen zu holen. Wie erleben Sie da das Management, welche Skills sind dort möglicherweise auszubauen?

Rauch: Es gibt mehrere Entwicklungen, die genau in diese Richtung führen. Zum einen eine deutliche technologische Weiterentwicklung von BI Tools, die dieses **Self-Service-Paradigma** auch unterstützen. Auf der anderen Seite stelle ich bei Vetter aber auch ein deutlich höheres betriebswirtschaftliches Verständnis im Management fest als noch vor 20 Jahren. Beides unterstützt diese Entwicklung. In welchem Maße man dann von SSBI oder nur von Self Service Reporting sprechen kann, hängt natürlich sehr stark auch vom Know-how des Nutzers ab. Dann sind wir auch wieder beim Rollenkonzept. Denn in so einem Fall gestaltet sich die Arbeit zwischen Management und unseren Business Partnern ganz anders. In unserem BICC sichern wir diese zentrale Informationsbereitstellung für die Business Partner, das Management und die Fachbereiche. Die Nutzung dieser Informationen wird in Zukunft wohl tatsächlich immer mehr auch dezentralisiert durch das Management selbst und durch Key User bzw. Experten der Fachbereiche stattfinden. Hier streben wir eine höhere Automatisierung sowie den Aufbau weiterer Dashboards und standardisierter Visualisierungsformen an und unterstützen damit mehr das Pull-Prinzip. Die enge Verzahnung der Finanzsteuerung mit den operativen Prozessen und Systemen ermöglicht es uns, viel früher in die Prozesse eingreifen zu können, und stellt damit auch viel mehr die Einhaltung von Finanz- und Ergebnisgrößen sicher. Der Aufbau eines ganzheitlichen rollierenden Forecasts – aus dem wir dann Budget und Jahresend-Forecast ableiten – ist hier Dreh- und Angelpunkt des Ganzen. Dazu braucht es aber auch ein profundes betriebswirtschaftliches Wissen. Um dieses auf- und auszubauen, biete ich neuen aber auch erfahrenen Mitarbeitern interne Schulungen an. Darüber hinaus haben wir unser BI Marketing intensiviert. Wir stellen beispielsweise Wissenswertes rund um die Thematik in unserem BI-Portal ein und machen einmal im Jahr einen BI-User-Tag, um auch das, was wir tun, ins Unternehmen hinein zu tragen und den Usern eine Kommunikationsplattform zu bieten. SSBI wird

sicherlich auch hier das Controlling und die Informationsversorgung weiter verändern. Ich glaube aber, dass die Informationsbereitstellungsfunktion und auch die klassische Koordinationsfunktion, die das Controlling innehat, weiterhin Kernelement im Controlling bleiben wird. Das eine mehr auf Oliver Watz' Seite, was Koordination angeht, das andere, Informationsbereitstellung, mehr auf meiner Seite zusammen mit unserer IT. Inwieweit die Rationalitätssicherungsfunktion dann irgendwann überflüssig wird, muss man sehen.

Watz: Wenn ich zur Kompetenzerweiterung des Managers in betriebswirtschaftlichen Themen ein Beispiel ergänzen darf: Wir haben vor dem Hintergrund des Overkills geforderter Business Cases im Unternehmen, sozusagen als Schutz der Controlling-Mitarbeiter vor vollkommener Überlastung, ein Wirtschaftlichkeitstool entwickelt, das jedem auf einer Plattform zur Verfügung steht. Mit einer Guideline dahinter. Das bedeutet, die Bereiche können selbst Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen erstellen und danach den Sparring mit den Business Partnern noch einmal suchen. Das heißt, dieses Controlling-Know-how haben wir an vielen Stellen bereits ins Unternehmen übertragen. Vor einigen Jahren, als ich angefangen habe, hat nur die erste und zweite Ebene überhaupt Finanzdaten erhalten. Mittlerweile haben wir das auf den Kreis der Abteilungsleiter erweitert. Das heißt, es wird immer stärker damit gearbeitet. Und das ist eine Notwendigkeit, die wächst.

Rauch: Wenn man die Definition von Controlling betrachtet und es als den Prozess der Zielvereinbarung, Planung und Steuerung begreift, merkt man, dass in jeder dieser Positionen der Fachbereich und das Management eine ganz große Rolle einnehmen, bei der Zielfestlegung, bei der Maßnahmenplanung und natürlich bei der Steuerung und Erreichung dieser Ziele. Und allein das zeigt schon, dass Controlling zu machen, Aufgabe jeder Führungskraft ist.

JR: Meine Herren, welche Quintessenz würden Sie unseren Lesern gerne mitgeben?

Watz: Mein Fazit lautet: In die Spezialisierung gehen und im Fokus beieinanderbleiben! Der Controller kann nicht alles abdecken, so wie die berühmte eierlegende Wollmilchsau. **Die**

Spanne vom Data Scientist zum Change Agent ist dabei zu groß. In einer immer komplexeren Welt wird auch der Controller sich spezialisieren müssen. Genau wie andere Unternehmensbereiche. Auf Basis eines gemeinsamen Grundverständnisses und Zieles agieren dann die beteiligten Spezialisten miteinander. Diese Zusammenarbeit sollte eher befruchtend gesehen werden als trennend, auch wenn oft unterschiedliche Meinungen vorherrschen. Jeder hat seine Berechtigung in dem, was er macht, und in Summe, wenn man das Gesamtbild sieht, muss das Unternehmen sich damit positiv entwickeln. Mögliche inhaltliche Auseinandersetzungen und Reibungen müssen als Chance zur Weiterentwicklung begriffen werden. Damit das funktioniert, ist es erforderlich, die Controller und die Organisation in Change-Kompetenzen fit zu machen.

Rauch: Schaffen Sie crossfunktionale Teams und **entwickeln Sie die betriebswirtschaftliche Kompetenz in den Fachbereichen!** Wir praktizieren diese Form der Zusammenarbeit bei jeglicher Prozess- oder Systemanpassung. Dabei gelingt es nicht nur, das Ergebnis effizienter zu erreichen. Auch das Verständnis und die Sinnhaftigkeit füreinander, für die Aufgaben des anderen steigt, und trotzdem bringt jeder seine Kernkompetenzen mit ein und nimmt seine Verantwortung wahr. Wenn Controlling als Managementprozess verstanden wird und mehr und mehr Self-Service-Funktionen auch in den Fachbereichen angesiedelt sein sollen, ist es erfolgskritisch, an dieser Stelle über entsprechende Kompetenzen zu verfügen.

JR: Herr Rauch, Herr Watz, vielen Dank für die authentischen Einblicke in die Unternehmenspraxis von Vetter. ■