

# Controller of the Future: People make the Difference

Gewinner des ICV Controlling Excellence Awards 2021. Sven Grandi / Moritz Möbus

Das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Bosch nutzt seine Erfahrungen in der Vernetzung (Internet der Dinge, IoT) und künstlicher Intelligenz (AI) für künftiges Geschäft und will zum führenden AIoT-Unternehmen werden. Um die Geschäftseinheiten im Wandel zu unterstützen, hat Bosch seine Controlling-Rollen weiterentwickelt. Dafür erhielt das Projekt-Team den ICV Controlling Excellence Award 2021.

## Zukunftsorientierung, Methodenkompetenz und maßnahmenorientierte Umsetzungsfähigkeit im Fokus des Bosch-Controllings

In der digitalen Transformation des Unternehmens begleiten Controller mit neuen Steuerungskonzepten alle operativen Bereiche, u. a. durch eine transparente Abbildung geschäftseinheitenübergreifender Prozesse. Außerdem nimmt die Bedeutung der professionellen Entwicklung und Imple-

mentierung digitaler Geschäftsmodelle mit starker Beteiligung von Controlling-Experten rasant zu. Gleichzeitig nutzen die Controller im eigenen Funktionsbereich die sich aus der Digitalisierung ergebenden Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung u. a. durch Prozessautomatisierung mit Robotic Process Automation (RPA), Erstellung von KI-basierten Forecasts mit Predictive Analytics und durch den Einsatz von hochintegrierten Reportingsystemen mit kundenorientierten Dashboards.

Die Kernanforderung an das Controlling der Zukunft ist es, die operativen Geschäftsaktivitäten als kompetenter Business Partner zu begleiten und mitzugestalten. Der Fokus des Controllings muss in einem sich rasch wandelnden Umfeld auf Zukunftsorientierung, Methodenkompetenz und maßnahmenorientierter Umsetzungsfähigkeit liegen. Agilität, auch funktions- und prozessübergreifend sind zwingend. Generell erfordert der Wandel eine Schlüsselfähigkeit, nämlich „lebenslanges Lernen“. Diesbezüglich leistet die

Bosch Finance Controlling Academy, unter der Leitung von Dieter Kirschmann, mit ihren vielfältigen Aus- und Weiterbildungsangebo-



## Summary

*Bosch sieht die Kernanforderung an das Controlling der Zukunft darin, die operativen Geschäftsaktivitäten als kompetenter Business Partner zu begleiten und proaktiv mitzugestalten. Um Zukunftsorientierung, Methodenkompetenz und Umsetzungsfähigkeit zu gewährleisten, hat Bosch das Projekt „Controller of the Future – People make the Difference“ gestartet. In dem Beitrag werden Projektablauf und Ergebnisse sowie die Erfolgsfaktoren mit den Schwerpunkten Stakeholder-Einbindung, Kommunikation und Weiterbildung beschrieben.*



Abb. 1: Ecosystem of New Controlling Roles

ten einen wertvollen Beitrag – it starts with the people, it starts with us!

### Entwicklung von fünf Controlling-Rollen

Um die Controlling-Rollen im Unternehmen weiterzuentwickeln und die fortschrittliche Digitalisierung im Finanzbereich noch besser zu nutzen, entstand 2019 das

Projekt „Controller of the Future“, in dem der Mensch im Mittelpunkt stand. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die diverse Zusammensetzung des Projektteams mit sehr engagierten hierarchieübergreifenden Vertretern aus Geschäftsbereichen und Zentralfunktionen mit langjähriger internationaler Erfahrung, die gemeinsam und fokussiert an die jeweiligen Meilensteine herangegangen sind.

Zu Beginn des Projektes stand zunächst die Entwicklung der Rolle des Business Partners im Vordergrund. Schnell reifte die Erkenntnis, dass für eine erfolgreiche Implementierung neuer Controlling-Rollen neben dem Business Partner auch die angrenzenden Rollen im Kontext definiert werden müssen. Dazu hat das Projektteam auf Basis von über Umfragen ermittelten Stakeholderbedürfnissen, externen

## IBM Planning Analytics TM1

BI-Lösungen für den Mittelstand und globale Konzerne

**elKom**  
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH  
Tel. +49(0)7461 / 96611-0



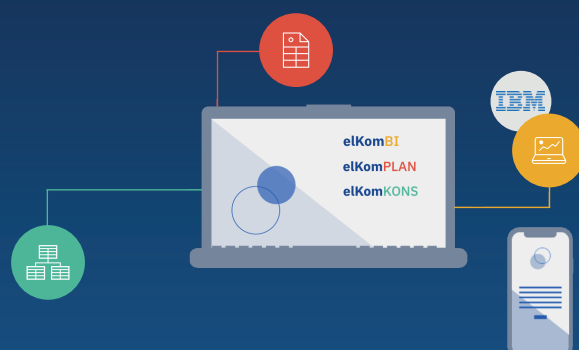
**BUSINESS INTELLIGENCE**



**UNTERNEHMENSPLANUNG**



**KONZERNKONSOLIDIERUNG**



weitere Informationen [www.elkomsolutions.de](http://www.elkomsolutions.de)

## Fact Sheet - Business Partner Consultant of the management and key interface to business

### Role Description

- Analyzes, interprets and summarizes cross-functional information
- Is able to communicate appropriately relevant information to management
- Monitors financial target achievement, risks and opportunities
- Develops proactively suggestions for countermeasures to achieve targets
- Provides trustfully decision relevant information/recommendation to management including evaluation of different scenarios
- Supports development of new business models
- Supports Finance Transformation and Digital Transformation

### Major Tasks

- Financial Planning and Analysis (FP&A) Tasks:
  - Planning of Steering P&L and relevant KPI's
  - Develop scenarios
  - Identify risks and opportunities
  - Evaluation of deviations vs. target
  - Initiate measures to close potential gaps
  - Evaluate effectiveness of measures (incl. tracking)
- Cross-functional story-telling for Business Owner and Functional Manager
- Performance Management (incl. identification/ selection of appropriate tools)
- Handling of ad hoc requests incl. prioritization and escalation
- Consulting of management and other stakeholders in commercial context
- Financial objectivity as basis for decision-making
- Evaluation of business cases (e.g. investment calculations, scenarios)
- Support development of new business models (e.g. digital services)
- Initiation and result interpretation of benchmarking activities
- Contribution to strategic planning (DSM)

### Competence Profile (minimum requirement)

Competence Area	Level
Finance and Controlling Expertise	4
Technology and Analytics	3
Business Acumen	4
Communication and Collaboration Skills	4
Management Expertise	3
Personal Competencies	4

Abb. 2: Fact Sheet für die Rolle Business Partner

Benchmarks und intern bewährten Ansätzen unter Einbindung aller Geschäftsbereiche und Regionen, fünf konkrete Rollen für das Controlling entwickelt und in einen Gesamtkontext (Ecosystem, siehe Abbildung 1) eingebunden.

1. Die Rolle des **Business Partners** fokussiert sich auf die Beratung des Managements und ist damit eine wichtige Schnittstelle in die operativen Verantwortungsbereiche.
2. Unterstützt wird er vom **Business Analyst**, welcher sehr prozessorientiert wichtige Daten aus IT-Systemen strukturiert, analysiert und über ansprechende Reports zielgruppenspezifisch aufbereitet.
3. Für tiefgreifende Expertise in Spezialgebieten (u. a. Tax, M&A, IT-Prozesse) steht der **Subject Matter Expert** auf Anfrage der operativen Bereiche für einen definierten Zeitraum bereit.
4. Den konzernweit gültigen Rahmen an Regelungen und Standardprozessen im Controlling entwickeln und überwachen wenige zentral angesiedelte **Governors**.
5. Die sich durch die Digitalisierung ergebenden Chancen, insbesondere die zielgerichtete Nutzung von Big Data im Controlling, werden von **Data Scientists** umgesetzt. Dabei werden beispielsweise im Predictive Forecasting wissenschaftliche Methoden angewandt, um aus einer Kombination von Algorithmen Zukunftsszenarien zu simulieren.

Die Geschäftseinheiten profitieren dabei v. a. durch die enge Zusammenarbeit und gegenseitige Ergänzung aller fünf Controlling-Rollen.

### Festlegung der Kompetenzprofile über sechs Kompetenzfelder

Aufbauend auf dem Ecosystem (Abb. 1) erfolgte im nächsten Schritt die detaillierte Ausarbeitung der fünf neuen Controlling-Rollen. Grundsätzlich stellt die Bosch-Gruppe mit dem Prozess des Kompetenzmanagements das systematische Identifizieren und Entwickeln von Fertigkeiten und Kompetenzen zur Erreichung der Geschäftsziele sicher. Hierzu werden zuerst die Berufsrollen bzw. die Jobprofile definiert sowie charakterisiert und mit ihren wesentlichen Aufgaben beschrieben. Die für die wirksame Ausübung der Rollen erforderlichen Kompetenzstandards und -profile sowie deren rollenspezifischen Ausprägungen standen hierbei im Fokus. Hierfür wurden als übergeordnete Kompetenzstandards die Kategorien „Professional Skill Set“, „Social Skill Set“ und „Digital Skill Set“ festgelegt. Dabei wurde gegenüber dem bisherigen Ansatz das „Social Skill Set“ in seiner Bedeutung aufgewertet und das „Digital Skill Set“ neu aufgenommen. Damit wird berücksichtigt, dass schon heute, ganz sicher aber in der Zukunft, digi-

tale Kompetenzen mit professionellen und sozialen Kompetenzen in ihrer Wichtigkeit gleichzusetzen sind und somit zu sich verändernden und steigenden Anforderungen an den „Controller of the Future“ führen. Die drei genannten, übergeordneten Kompetenzbereiche wurden in einem nächsten Schritt durch sechs Kompetenzfelder weiter konkretisiert. Diese Felder umfassen:

1. **Finance & Controlling Expertise** mit breitem Fachwissen im Finanzbereich,
2. **Business Acumen** zum Verständnis strategischer Themen und funktionsübergreifender Geschäftsvorgänge,
3. **Management Expertise** u. a. im Projektmanagement, in der Linie oder auch bei größeren Veränderungsinitiativen,
4. **Communication & Collaboration** mit Storytelling, Konfliktmanagement, Präsentationskunst,
5. **Personal Competencies** mit Fokus auf Resilienz, Verhandlungsgeschick und Umsetzungsstärke sowie
6. **Technology and Analytics** u. a. ERP-Kenntnisse, Digitalisierungstrends, Statistische Methoden.

Für alle fünf definierten Controller-Rollen ist ein rollenspezifisches Kompetenzprofil mit unterschiedlicher Ausprägung der sechs Kompetenzfelder auf einer Skala von 1-5 entwickelt worden.



## Das Fact Sheet: Beschreibung, Aufgaben und Kompetenzen für jede Controller-Rolle

In einem weiteren Schritt wurde für jede der neu entwickelten Berufsrollen ein sogenanntes „Fact Sheet“ mit zusammenfassenden Informationen zur Rollenbeschreibung, wesentlichen Tätigkeiten und dem zugehörigen Kompetenzprofil erarbeitet. Abbildung 2 zeigt beispielhaft das Fact Sheet des Business Partners.

Darauf aufbauend wurde ein umfassendes Trainingsportfolio mit rollenspezifischen Curricula entwickelt, das neben Präsenztrainings und Webinaren mit Experten auch zahlreiche autodidaktische Angebote, wie z. B. Web Based Trainings, Impulse Talks und Videos beinhaltet. Eine transparente Übersicht des sich kontinuierlich weiterentwickelnden Trainingsangebots mit Empfehlungen, welche konkreten Maßnahmen für das angestrebte Level im jeweiligen Kompetenzfeld geeignet sind, erhielten die Mitarbeiter bereitgestellt. Es förderte ihre Eigeninitiative, entsprechende Lernangebote wahrzunehmen.

## Kommunikation als Erfolgsfaktor des Projekts

Um die Mitarbeitenden im Controlling und in anderen Bereichen bestmöglich zu erreichen, war die Kommunikation der Projektfortschritte und -ergebnisse ein zentrales Element über die gesamte Projektlaufzeit. Dazu wurden, neben der frühen Einbindung aller wesentlichen Stakeholder in den geschäftsverantwortlichen Einheiten und Regionen, v.a. umfangreiche Informationsmaterialien auf diversen Kanälen zur Verfügung gestellt.

Aufgrund der im Februar 2020 beginnenden Covid-19 Pandemie waren physische Präsenzveranstaltungen als Kommunikationsmittel nicht mehr möglich. Vor diesem Hintergrund wurden allen Interessierten kurzfristig digitale „enabling calls“ als Videokonferenz angeboten. Die Resonanz auf dieses Angebot war durchweg positiv und so wurden von März-September 2020 über 500 Fach- und Führungskräfte der Bosch-Gruppe über die Einführung der fünf neuen Controlling-Rollen weltweit vom zentralen Projektteam informiert. Das Angebot wurde durch zahlreiche weitere frei zugängliche Kommunikationsmaterialien wie z. B. rollenbezogene Videoclips, Guiding Principles zur Implementierung, Info-Broschüre, FAQ-Sammlung in Bosch Connect und zielgruppenspezifische Präsentationen ergänzt.

## Systemunterstützte Implementierung

Die Zuordnung der neuen Rollen für die weltweit 4.000 Controller erfolgte im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche zum Jahreswechsel 2020/2021. Dabei wur-

den im persönlichen Gespräch die veränderten Anforderungen diskutiert und das relevante rollenspezifische Trainings-Curriculum im global verfügbaren HR-System entsprechend zugewiesen. Dadurch wird sichergestellt, dass gemeinsam identifizierte Steigerungspotenziale zur Erlangung des definierten Ziel-Kompetenzprofils strukturiert und zeitnah geschlossen werden. Bei Unsicherheiten hinsichtlich der Rollenzuordnung halfen u. a. gemeinsam entwickelte „Guiding Principles“ zur Implementierung, ausführliche FAQs und dem aus den rollenspezifischen Kompetenzprofilen abgeleiteten Weiterbildungsangebot. Durch die intensive und frühzeitige Einbindung von Vertretern aus allen Bereichen und Regionen, sowie die breite Kommunikation diverser Zwischenstände über verschiedenste Kanäle wurde eine sehr hohe Akzeptanz in der Organisation erreicht.

Um den langfristigen Erfolg des „Controller of the Future“-Konzepts zu gewährleisten übernahm die FC Academy die Verantwortung über das Rollenkonzept und dessen Weiterentwicklung.

## Vorteile für Mitarbeiter und Unternehmen

Durch die erfolgreiche geschäftsbereichsübergreifende Implementierung der neuen Controller-Rollen leistet das Projekt „Controller of the Future – People make the Difference“ einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg der Bosch-Gruppe. Das entwickelte Konzept unterstützt die digitale Transformation der Finanzfunktion durch die verstärkte Berücksichtigung wichtiger Digitalkompetenzen. Dies zeigt sich durch die Ergänzung der rollenbezogenen Kompetenzprofile um den Bereich „Digital Skills“ neben den fachlichen und sozialen Kompetenzbereichen. Mit der Rolle des „Data Scientist“ wird explizit ein rein IT-spezifisches, digitales Profil berücksichtigt, das exzellent ausgebildete, hochtalentiertere Experten erfordert, welche auch durch das attraktive Rollenkonzept positiv angesprochen werden. Darüber hinaus hat das Konzept auch die Mitarbeiterzufriedenheit spürbar gesteigert, insbesondere durch die sich ergebenden beruflichen Entwicklungsperspektiven und Karrierepfade. Gleichzeitig unterstützt das ansprechende und weltweit verfügbare Trainingsangebot das Bedürfnis des lebenslangen Lernens, was nicht zuletzt ebenso die Arbeitgeberattraktivität erhöht.

Die Auszeichnung des Themas mit dem ICV Controlling Excellence Award und das hohe Interesse in der Branche an dem Projekt zeigen, wie bedeutend die Zukunftsaufgaben der Controller-Funktion und deren Rollenbilder für Unternehmen sind. Für Bosch ist der ICV Award Auszeichnung und Ansporn zugleich, sich in die Weiterentwicklung der Controller-Funktion einzubringen. ■



**Sven Grandi**

Projektleiter „Controller of the Future“ und CFO des Geschäftsbereich Bosch Service Solutions.  
[sven.grandi@de.bosch.com](mailto:sven.grandi@de.bosch.com)



**Moritz Möbus**

Kaufmännischer Referent des CFOs im Geschäftsbereich Bosch Global Service Solutions.  
[moritz.moebus@de.bosch.com](mailto:moritz.moebus@de.bosch.com)

