

WHITEPAPER

DAS GANZE IM FOKUS

Die passenden Formen und das richtige Mindset für Controller:innen sowie die Transformation des Controlling Bereiches.



INHALT

1. Transformation - Konstante in der dynamischen Welt.
2. Richtung und Priorisierung mit der Controlling Agenda.
3. Der Business Partner hat die zentrale Rolle im Controlling.
4. Controller brauchen die passende Form.
5. Kontext und Kultur haben Vetorecht.
6. Ihre persönliche Analyse.
7. Ihr Fahrplan in die Zukunft.

Transformation – Konstante in der dynamischen Welt.

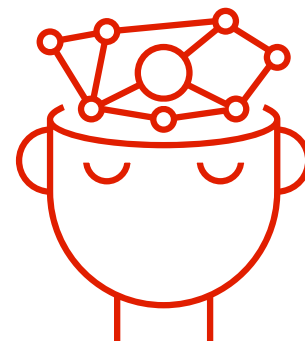
Befindet sich Ihr Unternehmen auch in einer Transformation? Oder wollen Sie sich zumindest in eine Transformation begeben? Das ist eine gute Idee, denn die Welt hat sich mit so großer Geschwindigkeit verändert, dass die Lösungen der Vergangenheit heute für viele Unternehmen zum größten Problem geworden sind. Gerade für das Controlling bedeutet es eine Zeitenwende.

Traditionelle Steuerungslogiken und Verhaltensmuster funktionieren nicht mehr wie gewohnt. Immer häufiger muss angepasst und adaptiert werden, da die VUCA-Welt sich nicht in standardisierten Prozessen allein abbilden lässt. Ergänzend muss der Umgang mit Dynamik und Komplexität erlernt werden.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um Dynamik zu beherrschen, ist die Erkenntnis, dass wir nicht mehr jede Aufgabe in eindeutig definierte Prozessschritte und organisatorische Zuständigkeiten zwingen können. Vielmehr braucht es einen gemeinsam getragenen Zielzustand, auf den hingearbeitet wird. Das heißt: Die Mitarbeitenden orientieren sich an Prinzipien, die zu Leitplanken werden und die den eigenen Entscheidungsspielraum begreifbar machen. Bei der Problemlösung werden Werkzeuge auf unterschiedliche Art und Weise zur Anwendung gebracht oder auch kombiniert und es wird nicht nur nach bestimmten vordefinierten Lösungsmethoden vorgegangen. Um Silodenken und isolierte Zielsetzungen zu vermeiden, wird mehr projektartig in interdis-

ziplinären Teams gearbeitet als in funktional organisierten Abteilungen. Damit all das möglich wird, müssen traditionelle Controllinginstrumente adaptiert und neue Methoden und Technologien zum Einsatz kommen.

Zusätzlich müssen sich Unternehmen mit immer neuen gesetzlichen Anforderungen auseinandersetzen und diese erfüllen. Die Verantwortung für das Reporting und die maßnahmenbasierte Steuerung der damit verbundenen Zielsetzungen findet sich in der Regel im Controlling wieder¹. Nicht zuletzt zeigt das Thema Nachhaltigkeit, dass das Spektrum dabei groß sein kann, z.B. von der Datensammlung für neue KPIs, über das Reporting und Ableiten von Maßnahmen, bis hin zur Erweiterung des Geschäftsmodells.



¹ Als Beispiele seien die Business Judgement Rule (§93 Abs. 1 Satz 2 AktG), §18 der Insolvenzordnung (InsO) und das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG) genannt, die alle auf die Stärkung der Risikomanagement-Funktion abzielen.



Abb. 1: Die Vielzahl neuer Themen und Anforderungen überfordert viele Controlling Bereiche.

Entscheidend ist, das Ganze im (Über-)blick zu haben und gleichzeitig einen hohen Spezialisierungsgrad in bestimmten Themenfeldern sicherzustellen. Um das zu gewährleisten, benötigen Controller einerseits veränderte Kompetenzen, damit sie fachlich „in Form“ sind. Andererseits muss es Controlling-Verantwortlichen und CFOs gelingen, diese Kompetenzen mit knappen Ressourcen bereitzustellen. Beide Aspekte erfolgreich zu gestalten, macht die Transformation des Finanz- und Controlling Bereiches aus.

Machen wir uns bewusst, dass Veränderung in einer VUCA-Welt niemals zu Ende ist. Damit wird die eigene Transformation zu einer Daueraufgabe im Controlling. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, wie Sie methodisch vorgehen können, um diese Aufgabe in Ihrem Unternehmen zu gestalten.

Richtung und Priorisierung mit der Controlling Agenda.

Eine Controlling Agenda hilft, die Themen und Trends, Methoden und Tools, die wir als Controller im Kopf haben, passend zum Unternehmenskontext zu ordnen und zu priorisieren. Die Controlling Agenda beginnt beim Selbstverständnis und der Vision des Controlling Bereiches, konkretisiert sich im Umsetzungsmodell und endet mit der Roadmap.

In diesem Schritt erarbeitet die Controlling-Leitung mit ihren Mitarbeitenden die individuelle Controlling Vision und schafft damit Orientierung und gemeinsames Verständnis. Diese leitet sich einerseits aus der Unternehmensvision ab, enthält aber durchaus auch Aspekte, die aus dem Controlling heraus betrieben werden und für das ganze Unternehmen einen Paradigmenwechsel darstellen. Hier einige Beispiele aus unseren Kundenprojekten:

LEISTUNGSVERSTÄNDNIS

- Wir schaffen durch Beratung qualitativen Mehrwert, der weit über Standard-Reporting hinausgeht.
- Wir werden als Moderatoren und Entscheidungsvorbereiter geschätzt und aktiv eingefordert.
- Wir gestalten die Unternehmensstrategie und die Geschäftsmodellentwicklung mit und moderieren den Prozess.
- Wir sorgen für Ergebnistransparenz und identifizieren die wesentlichen Treiber zur Erreichung der Unternehmensziele.
- Wir besitzen profunde Prozesskenntnisse unserer internen Partner und können auf dieser Basis KPI erarbeiten und Handlungsempfehlungen geben.

- Wir verantworten und gestalten alle Prozesse der Unternehmenssteuerung (insb. Planung und Forecasting).
- Unser Zusammenarbeitsmodell und unsere Kompetenzen unterstützen Standardabläufe und agiles Vorgehen.

DIGITALISIERUNG UND SYSTEME

- Wir steuern auf einheitlicher Datenbasis.
- Fach- und Führungskräfte können Self Service Reports nutzen und interpretieren.
- Wir nutzen Advanced Analytics zur Unterstützung der Entscheidungsfindung.
- Wir verantworten den Ausgleich des Spannungsfeldes zwischen Governance und Flexibilität im Reporting.
- Wir sind verantwortlich für Datenkompetenz im Unternehmen und gestalten die Datenarchitektur und BI-/Datenstrategie maßgeblich mit.

SICHTBARKEIT

- Unsere Controlling-Abteilung bietet ein attraktives Arbeitsumfeld.
- Wir sind uns unserer Stärken bewusst und erhöhen unsere Wahrnehmbarkeit.

„Transformation entwirft immer visionär die eigene Zukunft und sucht dann Wege, diese zu realisieren.“ →

Wie auch immer das Zielbild des Controlling Selbstverständnis aussieht, das Sie für Ihr Unternehmen erarbeiten, lassen Sie in dieser Phase alle Ideen und Impulse zu. Die Priorisierung erfolgt bei der Erarbeitung der Roadmap. Beachten Sie bei der Priorisierung unbedingt die Restriktionen der Unternehmenskultur.

„Transformation umfasst so viele unbekannte Variablen und unerkannte Abhängigkeiten, dass sie nur bedingt planbar und steuerbar ist.“

UMSETZUNGSMODELL DER CONTROLLING VISION



Abb. 2:
Handlungsfelder für die Umsetzung der Controlling Vision.

Um das Zielbild der Finanz-Controlling-Organisation zu operationalisieren, verwenden wir in der CA controller akademie eine Struktur, die wir Umsetzungsmodell der Controlling Vision nennen. Dabei wird im Workshop für jedes der 7s Handlungsfelder eine SWOT-Analyse erstellt und den in der Vision erarbeiteten Inhalten gegenübergestellt.

Beispielhafte Fragestellungen zu den 7 Handlungsfeldern:

GESCHÄFTSMODELL & STRATEGIE

Mit welchen Methoden entwickeln wir unser Geschäftsmodell weiter und wie operationalisieren wir unsere Strategie?

STEUERUNGSLOGIK & KPIs

Mit welchen Steuerungsobjekten und Steuerungsdimensionen, welchen KPI und welcher Incentivierungslogik wollen wir unsere Ziele erreichen?

Wie können wir Treiberbäume zur Planung und Steuerung aufbauen?

ROLLEN & ZUSAMMENARBEIT

Welche Rollen, Aufgaben und Kompetenzen benötigen wir im Controlling und wie gestalten wir die Zusammenarbeit?

PROZESSE & METHODEN

Welche Methoden passen zu den Herausforderungen unseres Unternehmens? Wie optimieren wir Controlling Prozesse, um handlungsfähig zu werden? Wie unterstützen wir die Fachbereiche, ihre Prozesse zu optimieren?

DATEN & SYSTEME

Wie gestalten wir die Welt der Daten und Systeme und welche Datenkompetenzen werden an welcher Stelle benötigt?

RISIKO & COMPLIANCE

Welche Vorgaben müssen/wollen wir einhalten?

MENSCH & ORGANISATION

Wie nehmen wir die Menschen mit in die Transformation?

Wie versehen wir die Menschen mit den nötigen Kompetenzen?

Das Ergebnis der Analyse der Handlungsfelder des Controlling Vision Umsetzungsmodells wird in konkrete Maßnahmen übersetzt. Diese lassen sich gut auf der Zeitachse ordnen. Somit können wir einerseits die Reihenfolge der Umsetzung festlegen und andererseits die Notwendigkeit von parallelem Arbeiten erkennen. Das Ergebnis wird in einer Roadmap dargestellt und an alle Stakeholder kommuniziert. Legen Sie nur die ersten Arbeitspakete fest und beginnen mit der Umsetzung. Alle weiteren bleiben zunächst im Themenspeicher. Berücksichtigen Sie bei der Umsetzung immer Methode, Prozess, organisatorische Rahmenbedingungen, IT-Unterstützung, Qualifikation der Mitarbeitenden und Aspekte der Unternehmenskultur.

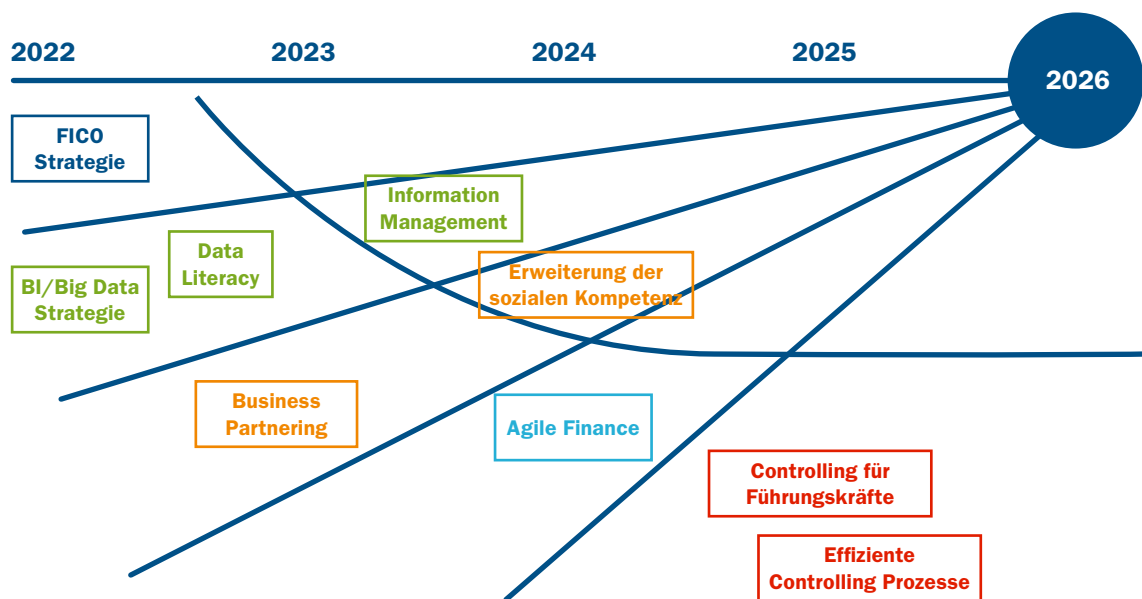


Abb. 3: Exemplarische Roadmap

Der Business Partner hat die zentrale Rolle im Controlling.



Der Begriff Business Partner wird viel verwendet, häufig jedoch mit ganz unterschiedlichem Verständnis der Rolle. Letztlich wird die Rolle bereits maßgeblich über das Controlling Selbstbild definiert. Je mehr der Fokus auf die aktive Betreuung der Fachbereiche gelegt wird, desto mehr entfernt sich der Business Partner vom reinen Standard-Reporting und wird zum Inhouse Consultant. In jedem Fall ist der Controlling Business Partner zentraler Ansprechpartner der Fachbereiche und pflegt einen regelmäßigen und engen Kontakt zu den Führungskräften im Fachbereich.

Um der beschriebenen Dynamik gerecht zu werden, sollten Controller in der Rolle als Business Partner nicht nur interdisziplinäre Teams zusammenstellen (dürfen), die für eine begrenzte Zeit zusammenarbeiten, um die Anforderungen der Fachbereiche unter Beachtung von bestimmten Prinzipien zu erfüllen. Der Lösungsweg kann dabei immer unterschiedlich sein. Auch die soeben gefundene Lösung könnte bereits nach einigen Monaten obsolet sein und angepasst werden müssen.

Die wesentliche Leistung des Business Partners besteht also darin, unterscheiden zu können, an welcher Stelle standardisierte Prozesse sinnvoll sind und wo es eine der Dynamik angepasste flexible Vorgehensweise braucht. Letztere muss von vielen Controllern noch gelernt und innerhalb des Unternehmens zugelassen werden. Das erfordert zudem erweiterte soziale Kompetenzen. Zusätzlich müssen Unternehmen flexiblere Vorgehensweisen zulassen und in ihre Unternehmenskultur aufnehmen.

Folgende Tätigkeiten können z.B. im Aufgabenbereich eines Business Partners liegen:

- Erarbeitung der Planung und Forecasts in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich
- Ausarbeitung von Vorschlägen zur Zielerreichung sowie Moderation und Koordination von Planungs- oder Maßnahmengesprächen
- Erstellung und Kommentierung des monatlichen Fachbereichsreportings
- Ableitung von Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für den Fachbereich
- Durchführung von ad-hoc- und Sonderanalysen für den Fachbereich sowie Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Anfertigung von Business Plänen
- Selbstständige Identifikation, Initiierung und Umsetzung von Optimierungs-, Effizienz- oder Entwicklungsmaßnahmen im Fachbereich
- Bildung von Task Forces mit Spezialisten aus Fachbereichen, Controlling und IT, um komplexe Aufgabenstellungen für den Fachbereich schnell zu lösen
- Übernahme von bereichsweiten Projekten
- Aufbereitung und Präsentation von Entscheidungsvorlagen für das Management sowie Moderation zur Entscheidungsfindung

Controller brauchen die passende Form.

Zur Umsetzung der Controlling Agenda sind neben der Rolle des Business Partners noch weitere Rollen sinnvoll. Auf weitere Rollen wird hier nicht im Detail eingegangen. Vielmehr richten wir den Fokus darauf, dass bestimmte Kompetenzstrukturen bei den Mitarbeitenden entstehen können oder besser bewusst erzeugt werden sollten. Diese können dann in ein passendes Rollenmodell überführt werden.

Sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte im Controlling sind diese Formen geeignete Hilfen, um die Weiterentwicklung der Kompetenzen im Rahmen der Controlling Agenda auch bei knappen Ressourcen auf die Talente und Neigungen der jeweiligen Person abzustimmen. Damit werden sowohl die individuelle Karriere als auch die Transformation unterstützt. So können Controller in Form kommen:

I-FORM DER SPEZIALIST

Der Experte/Spezialist hat ein profundes funktionales und/oder fachliches Wissen. Ihm fehlt es am Überblick, er beherrscht jedoch jedes Detail seines Spezialgebietes. Exemplarisch könnte hier ein Data Scientist oder Spezialist für Verrechnungspreise genannt werden. Er wird z. B. vom Business Partner mit hinzugezogen, wenn seine Expertise erforderlich ist.

Für das Verständnis untereinander ist es hilfreich, wenn auch der Spezialist sich einen Überblick über die Themen und Methoden im Controlling aneignet.

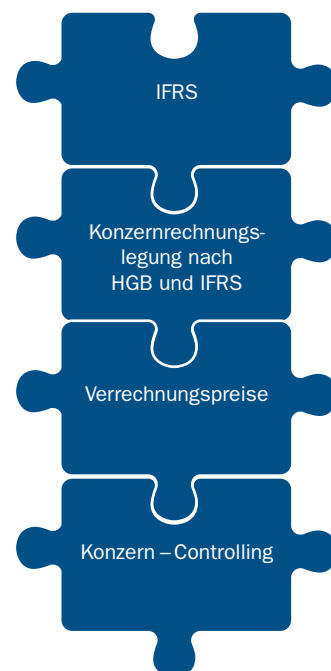


Abb. 4:
So könnte beispielsweise ein Spezialist im Bereich Accounting aussehen.

BINDESTRICH-FORM DER GENERALIST

Der Generalist hat einen strukturierten Überblick über alle Controlling Methoden und Tools. Er betrachtet diese nicht isoliert, sondern in ihrer Vernetzung. Er denkt und handelt ganzheitlich und überbrückt Silodenken mit der Bereitschaft und Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit. Er besitzt gute soziale Kompetenzen und kann angemessen präsentieren und moderieren.

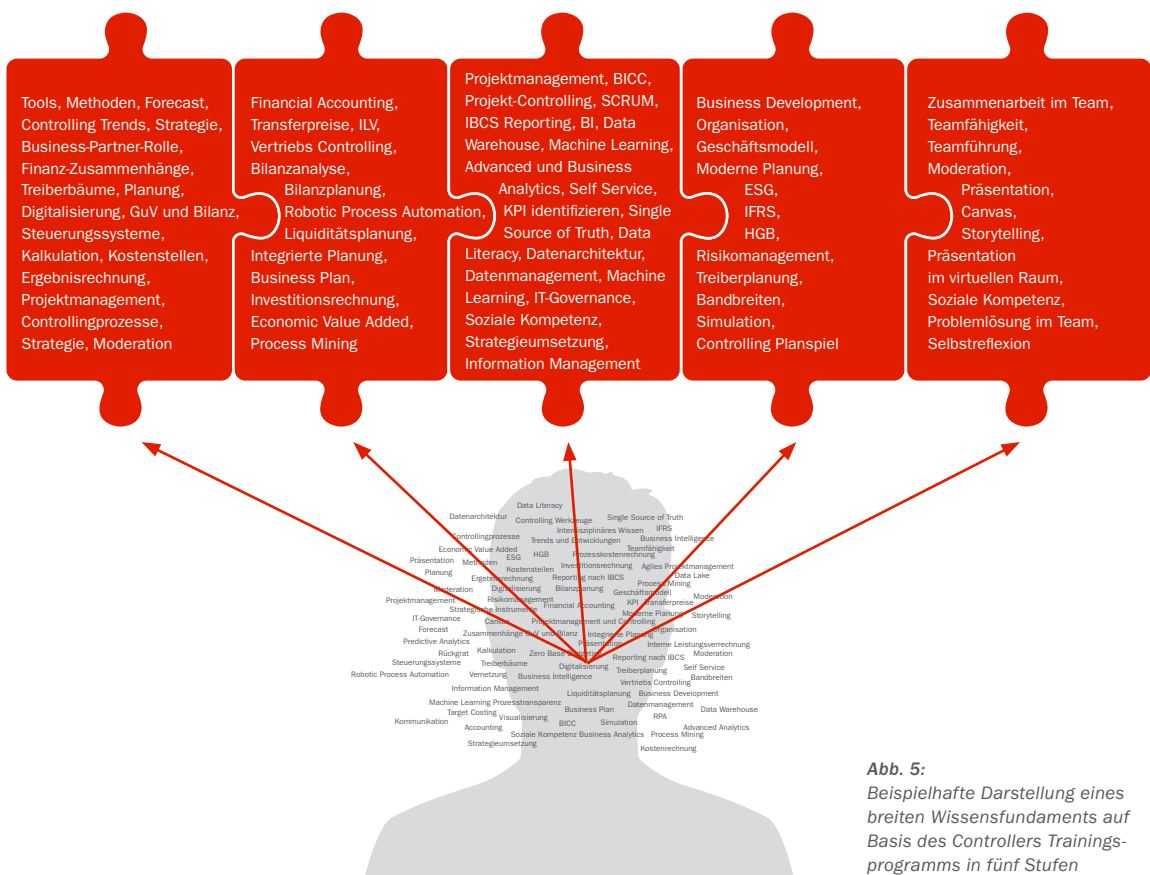


Abb. 5: Beispielhafte Darstellung eines breiten Wissensfundaments auf Basis des Controllers Trainingsprogramms in fünf Stufen



Wie wird man ein guter Generalist?

Verschaffen Sie sich zuerst einen Überblick über die Vielzahl an Themen, Methoden, Tools und Systemen und betrachten Sie diese ganzheitlich. Danach bauen Sie breites Wissen dazu auf und ergänzen bestehendes Know-how. Dabei ist es wichtig, die Zusammenhänge zu begreifen, das Wissen zu ordnen und in eine in sich vernetzte Struktur zu bringen. So behalten Sie die Unternehmenssteuerung ganzheitlich im Fokus.

Mit Controllers Trainingsprogramm in fünf Stufen helfen wir Ihnen step by step, dieses breite Wissensfundament aufzubauen und die Inhalte zu ordnen und zu vernetzen. So werden Sie zu einem gut ausgebildeten Generalisten.

T-FORM GENERALIST MIT TIEFEM SPEZIALWISSEN IN EINER DISZIPLIN

Der T-Form Controller verbindet die Kompetenzen des Generalisten mit denen des Spezialisten. In größeren Controlling Teams kann das ein sinnvolles Zielbild sein, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden ein gemeinsames Verständnis haben und alle wesentlichen fachlichen Themen durch den Controlling Bereich abgedeckt werden können.

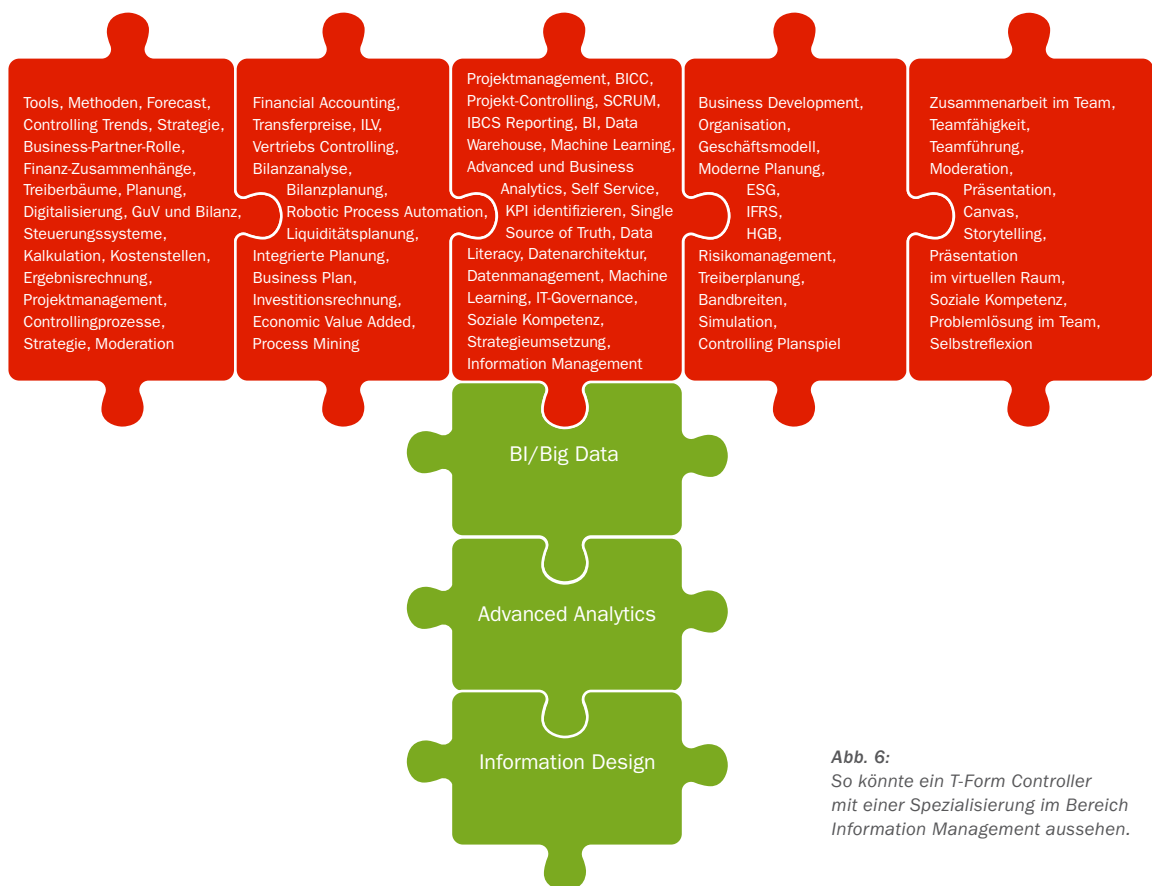


Abb. 6:
So könnte ein T-Form Controller mit einer Spezialisierung im Bereich Information Management aussehen.



Wie wird man zum T-Form Controller?

Als Generalist haben Sie ein breites Wissensfundament zu allen relevanten Controlling-Themen aufgebaut und erkennen, in welchem Bereich Expertenwissen für Sie persönlich und für Ihre Organisation wertvoll ist. Sie haben z.B. Ihre Leidenschaft für Daten entdeckt und möchten jetzt modernste Technologien und Methoden zur Datengewinnung und -analyse nutzen und in Ihrem Reporting effektiv einsetzen.

In diesem Fall wäre die Weiterbildung zum Information Manager das Richtige für Sie. Die CA bietet Spezialisierungsprogramme mit Zertifikat zu vielen Themen an.

M-FORM GENERALIST MIT TIEFE IN DER BREITE

Die M-Form ist eine gute Alternative für kleinere Controlling Teams. Sie besitzt ein breites Wissensfundament und es werden nur wenige Themen vollumfänglich beherrscht, trotzdem ist man in allen Themen handlungsfähig auf der Basis des gemeinsamen Controlling Verständnisses.



Abb. 7: So könnte beispielsweise ein M-Form Controller mit Vertiefungen in den Bereichen Controlling, Information Management und soziale Kompetenzen aussehen.



Wie wird man zum M-Form Controller?

Sie haben als Generalist das nötige Wissensfundament und wollen sich in den für Sie relevanten Themenbereichen nur so tief weiterbilden, dass Sie als Business Partner mit einem noch besseren Verständnis und auf Augenhöhe mit Ihren Spezialisten zusammenarbeiten können. So erweitern Sie z.B. Ihr Wissen zu Bilanzplanung, Automatisierung von Finanzprozessen und Kennzahlenentwicklung. Parallel dazu bauen Sie Ihre Kommunikationskompetenz für Ihre Business Partner Rolle weiter aus.

In diesem Fall wären Fachseminare in den Bereichen Finanz-Controlling, Robotic Process Automation (RPA) und Kennzahlen sowie soziale Kompetenzen sinnvoll.

Die CA bietet zu allen Themen spezialisierte Fachseminare und Zertifikatsprogramme an.

X-FORM M-FORM MIT BESONDEREM MINDSET FÜR VERÄNDERUNG

Das X symbolisiert die cross-funktionale Orientierung und die stetig zunehmende Vernetzung von Kompetenzen. Dieser Typus erweitert die M-Form um das Mindset „Offenheit für Veränderung und Neues“. Er sondiert permanent neue Trends und Strömungen. Die X-Form besitzt die

Fähigkeit, interdisziplinär als Businesspartner und Netzwerker zu agieren und sich dabei den stetig ändernden Anforderungen einer sich wandelnden Organisation anzupassen. Die X-Form eignet sich optimal als Business Partner!

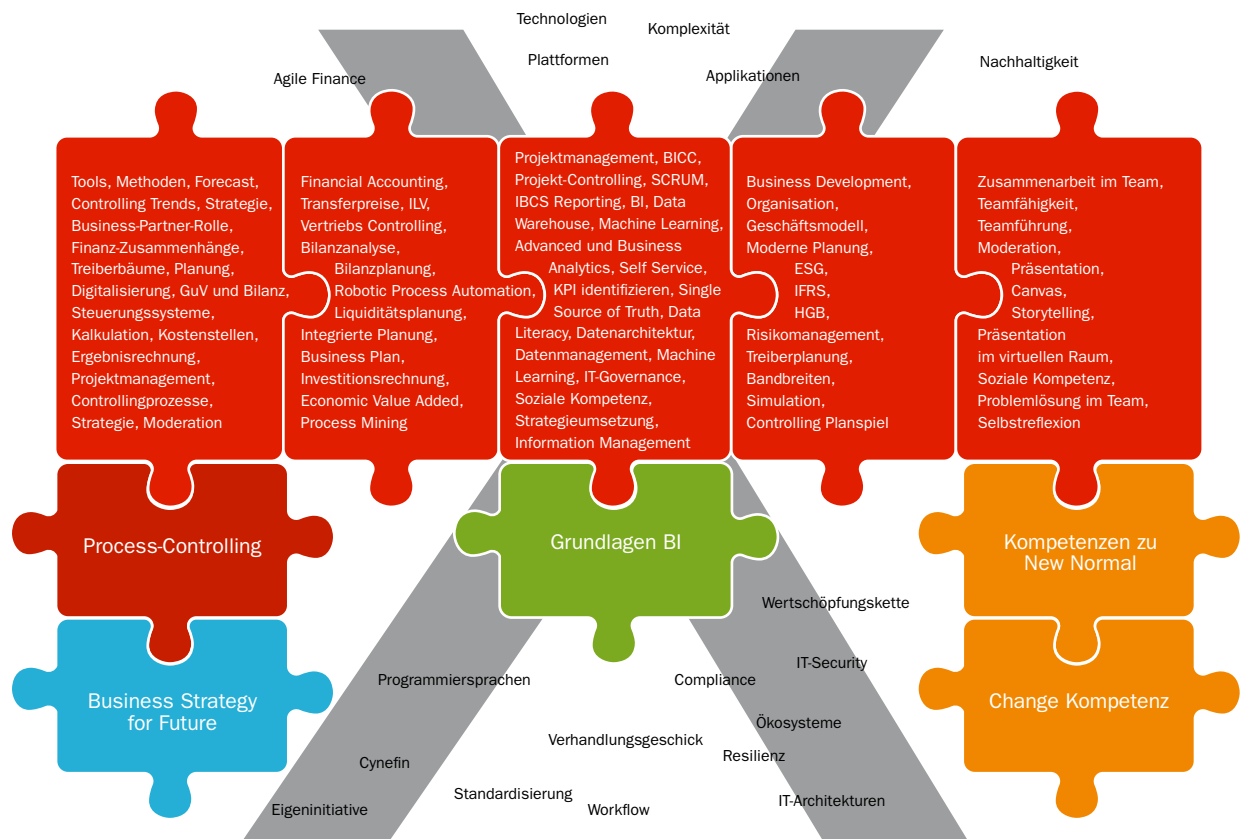


Abb. 8:
So könnte beispielsweise das Skill-Set eines Business Partners mit X-Form aussehen.



Wie wird man zum X-Form Controller?

Als X-Form spüren Sie neue Entwicklungen auf, tragen diese ins Unternehmen und treiben sie interdisziplinär voran. Sie agieren als Botschafter und gestalten die Transformation Ihres Unternehmens mit. Dabei unterstützen Sie die Integration von neuem Wissen, Systemen und Instrumenten und bringen diese mit der Unternehmenskultur in Einklang.

Neben einem breiten Wissensfundament benötigen Sie tiefere Kenntnisse in allen relevanten Funktionsbereichen, die Sie sich in Fachseminaren aneignen können. Parallel dazu erweitern Sie Ihre Kompetenzen zu Kommunikation, Transformation und Zusammenarbeit. Die CA bietet zu allen Themen spezialisierte Fachseminare und Zertifikatsprogramme an.

Kontext und Kultur haben Vetorecht.

Alle Methoden, Konzepte und organisatorischen Maßnahmen, selbst wenn sie als Best-Practice bezeichnet werden oder sogar Preise gewonnen haben, müssen sich immer im spezifischen Kontext beweisen. Denn ebenso vielfältig und dynamisch wie die Arbeitswelt sind auch die Unternehmen selbst. Einerseits gibt es systemische Verflechtungen, historische Entwicklungen und Glaubenssätze. Auf der anderen Seite haben z.B. Unternehmen im öffentlich-rechtlichen Bereich andere Rahmenbedingungen als Start-ups oder international agierende Großkonzerne.

Damit Sie die Transformation des Controlling Bereiches oder Ihre persönliche Weiterentwicklung aktiv gestalten können, empfehlen wir Ihnen eine Reise vom Wissen zum Können.

Verschaffen Sie sich einen Gesamtüberblick über die relevanten Controlling Instrumente als Generalist und priorisieren Sie, welche Methoden und Kompetenzen für Sie als weitere Schritte wichtig erscheinen oder in welche Form Sie sich oder Ihren Verantwortungsbereich bringen wollen. Haben Sie den Anspruch, bereits innerhalb eines Trainings über Fallstudien und/oder Rollenspiele Methoden und Verhalten in ihrer Anwendung zu festigen! Suchen Sie Gelegenheit, bereits im Training gemeinsam mit anderen Teilnehmenden branchenübergreifend den Bezug zu Ihren Unternehmenswirklichkeiten herzustellen und gemeinsam zu reflektieren!

Nach dem Training erfolgt der Abgleich mit der Ist-Situation in der eigenen Organisation und den Menschen. Jetzt ist es Ihre Aufgabe, Handlungssicherheit aufzubauen und die gewonnenen Erkenntnisse auch anderen nahezubringen. So schaffen Sie mithilfe des Gelernten in der Organisation einen Mehrwert. Dieser wird erst dann generiert, wenn durch Sie Veränderung stattfindet. Dazu passen Sie die gelernten Methoden auf Ihr Unternehmen an, berücksichtigen Kontext und Kultur und bauen dabei Ihr Können nachhaltig weiter aus. Bei Bedarf lassen Sie sich dabei unterstützen!

In einem dynamischen Umfeld hängt langfristiger Erfolg vom kontinuierlichen Hinterfragen, Adaptieren und Vernetzen der Methoden und des Verhaltens ab. Damit erst entsteht echte Transformation, mit der Sie die Zukunft des Unternehmens gestalten.

Die CA controller akademie versteht sich als Ihr Partner auf der gesamten Reise. Gerne gestalten wir mit Ihnen Ihren Fahrplan in die Zukunft!



6.



Ihre persönliche Analyse.

- Gibt es ein Controlling Selbstverständnis, das alle kennen und mittragen, das im Unternehmen bekannt ist und von der Unternehmensleitung akzeptiert wird?
- Gibt es eine Controlling Agenda und eine Roadmap mit einer klaren Priorisierung der ersten Schritte?
- Ist die Business Partner Rolle klar und eindeutig definiert und mit den richtigen „Talenten“ besetzt?
- Haben alle Controller das gleiche generalistische Grundverständnis und den gleichen Sprachgebrauch?
- Welche Controller Formen gibt es in Ihrem Unternehmen und welche Themen sollten von wem vertieft werden?
- Ist die Zusammenarbeit innerhalb des Controllings und mit den Fachbereichen eindeutig geregelt?
- Wie sieht Ihr persönlicher Weiterbildungsplan aus?



Sie möchten Ihre Analyse mit uns vertiefen?



Controlling Agenda

Jens Ropers, Partner

+49(0)160-93864324

j.ropers@ca-akademie.de

[Hier Online Terminvereinbarung mit Jens](#)



Individuelle Beratung Controller Rollen

Michael Schubert

+49(0)8153-88974-41

m.schubert@ca-akademie.de

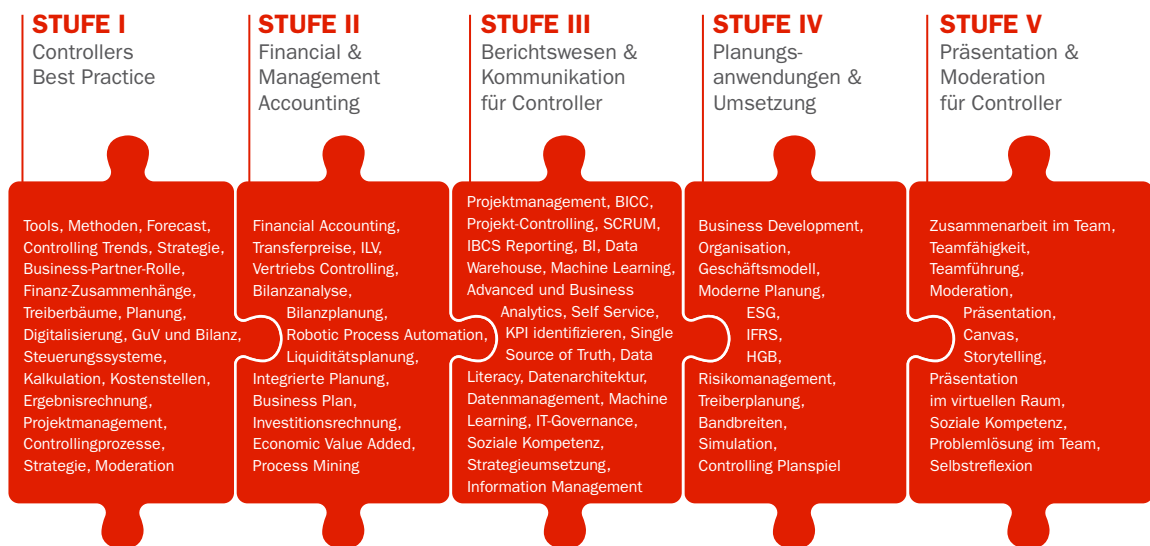
[Hier Online Terminvereinbarung mit Michael](#)

Ihr Fahrplan in die Zukunft.

Mit **Controllers Trainingsprogramm in fünf Stufen** erlangen Sie **step by step Controlling Excellence** und werden zu einem **guten Generalisten mit breitem Wissensfundament**.

Es wird stetig an die neuesten Entwicklungen der Controlling-Praxis angepasst und gilt seit über 50 Jahren als **Must-have** für alle Controller:innen.

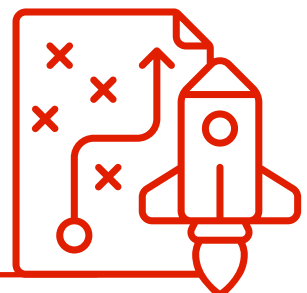
Damit Sie Ihr neues Wissen auch anwenden können, setzen wir den Fokus auf die Umsetzung in Ihre Praxis. Deshalb bieten wir zahlreiche Transfer- und Feedbackeinheiten während des Seminars und mit den Produktpaketen Professional und Professional Plus Übungseinheiten und Coaching nach dem Seminar an.



Wenn die T-Form, M-Form oder X-Form besser zu Ihren Anforderungen passt, benötigen Sie dazu weitere Fachkompetenzen z.B. mit den Zertifikats-Programmen der CA controller akademie.

[Ihr direkter Link zu Controllers Trainingsprogramm in fünf Stufen.](#)

[Ihr direkter Link zu allen Zertifikatsprogrammen.](#)





CA AKADEMIE
privates Institut für Controlling
und Unternehmensführung AG

Münchner Straße 8
D-82237 Wörthsee
Telefon +49(0)8153-88974-0
kontakt@ca-akademie.de

www.controllerakademie.de