

# Neue Karrierepfade braucht das Land!

## Liebe Leserinnen und Leser,

eine Karriere als Controller – das ist schon was. Alles in allem ein gleichermaßen anspruchsvoller wie krisensicherer Job mit nicht unerheblichem Aufstiegs Potenzial. Der Nachwuchs lernt während der ersten Stationen der Laufbahn das Handwerkszeug in Kalkulation, Abweichungsanalyse und Budgetierung, bevor er sich schrittweise zum Business-Partner an der Schnittstelle zum Management entwickelt. Guten Controllern winken zudem vielversprechende Angebote aus der Linie, und das Zentral-Controlling großer Konzerne wird regelmäßig als Goldfischteich wahrgenommen. Wem das noch nicht reicht: Viele Vorstandsvorsitzende sind nicht zuletzt über eine Position im Controlling auf diese erstrebenswerte Position gekommen.

Allein: Die klassische Karriere im Controlling wird vermutlich bald der Vergangenheit angehören. Zu groß sind die digitalisierungsinduzierten Veränderungen in der Controlling-Organisation: Standardisierung, Shared Service und Automatisierung führen zu einem Silent Upgrade vieler Controller-Stellen, insbesondere auch in den Zentralbereichen. Unternehmen können einfach nicht mehr genug Einstiegspositionen zur Verfügung stellen, die es dem Nachwuchs erlauben würden, seine Fertigkeiten schrittweise auszuweiten. Gleichzeitig rücken Controller als Business-Partner noch näher an das Management, und die Anforderungen an das Verständnis des zugrunde liegenden Geschäfts sowie an soziale und kommunikative Fähigkeiten werden höher. Diese entwickelt man aber viel besser im Rahmen einer Laufbahn als Manager statt durch die Analyse von Zahlen im Controlling. Und nicht zuletzt gilt es, in großen und international aufgestellten Unternehmen zu überlegen, wie die besten Leute im Shared Service weiterentwickelt und in Karrierepfade im Konzern integriert werden können.

Alle genannten Entwicklungen machen es wahrscheinlich, dass sich die Karrierepfade im Controlling sichtbar verändern. Wir gehen davon aus, dass wir bei der Mehrzahl der Controller in Zukunft eher über Karrieren von Managern reden, die den einen oder anderen Abstecker ins Controlling machen. Daneben wird es eine vergleichsweise geringe Zahl



*Utz Schäffer*



*Jürgen Weber*

von Expertenlaufbahnen innerhalb der Finanzfunktion geben. Die klassische Schornsteinkarriere im Controlling gehört dann in jedem Fall der Vergangenheit an, und die Karriermuster passen sich an das im angelsächsischen Raum Übliche an. Beispiele dafür gibt es bereits. So wird der Management-Nachwuchs bei Henkel dazu aufgefordert, über die Zeit zwei Regionen, zwei Funktionen und zwei Business-Units in seine Laufbahn zu integrieren – das berühmte „3x2“. Schornsteinkarriere sieht anders aus.

Ist das Controlling aber erst einmal Bestandteil einer Laufbahn von Managern, wird dies nicht unerhebliche Auswirkungen auf das Selbstbild der Controller und das Selbstverständnis der Profession haben. In jedem Fall werden wir aber weiterhin jedem Nachwuchstalente empfehlen, die eine oder andere Controlling-Position in seine Laufbahn einzubauen – wo sonst bekommt man einen so guten Überblick über Prozesse, Systeme und nicht zuletzt Daten des ganzen Unternehmens?

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber