

Stefan Genten
im Dialog
mit Jürgen
Weber



„Der Digitalisierungshebel ist sehr schnell wirksam“

Für die Altana AG ist die digitale Transformation kein IT-, sondern ein Kompetenzthema, so Stefan Genten, als CFO auch verantwortlich für die IT. Das dezentral aufgestellte Unternehmen hat eine digitale Agenda erarbeitet, um neue Geschäftschancen zu nutzen. Geschäftsverständnis und Erfahrungswissen der Controller sind dabei unverzichtbar, müssen jedoch durch neue Fähigkeiten und Arbeitsmethoden ergänzt werden.



© Fotos: Michael Jordan

Stefan Genten

ist seit 2015 Mitglied des Vorstands der Altana AG und in dieser Funktion als Chief Financial Officer (CFO) für die Bereiche Controlling, Rechnungslegung, Treasury, Steuern, Recht, Compliance und Patente sowie IT zuständig. Vor seiner Zeit bei der Altana AG war er von 2001 bis 2014 für den Pharmakonzern Grünenthal tätig, wo er ab 2005 zunächst Group CFO und ab 2009 Group COO & CFO war. Zuvor arbeitete er von 1998 bis 2001 in leitenden Funktionen im Bereich Corporate Controlling der RWE AG, Essen.

Herr Genten, die Altana AG hat insgesamt einen Umsatz von mehr als zwei Milliarden Euro und rund 6.000 Mitarbeiter. Fühlen Sie sich mit dem Begriff „Mittelstand“ überhaupt richtig charakterisiert?

Der Mittelstand wird ja nicht einheitlich definiert. Nähme ich das gängige Merkmal Unternehmensgröße, dann würde das Attribut Mittelstand nicht ganz passen. Aber häufig wird mit dem Mittelstand auch eine spezifische Unternehmenskultur verknüpft, nämlich unternehmerisches, agiles, schnelles und innovatives Handeln. Und dann passt es. Uns sind diese mittelständischen Tugenden wichtig. Wir geben unseren Mitarbeitern und Führungskräften einen großen Handlungsspielraum, übertragen Verantwortung, fördern unmittelbare und unbürokratische Zusammenarbeit, um unseren Kunden als Erster innovative Lösungen anbieten zu können.

Die Altana AG ist dezentral organisiert. Sind denn die Perspektiven und Herausforderungen in den einzelnen Geschäftsbereichen Ihres Unternehmens nicht sehr unterschiedlich?

Unsere vier Geschäftsbereiche mit ihren spezifischen Technologien und Produktionsprozessen sind in unterschied-

lichen Märkten unterwegs. Die gemeinsame Basis ist unsere Kompetenz in der Spezialchemie, vergleichbare Geschäftsmodelle und ähnliche oder gleiche Geschäftsprozesse. Dabei denke ich nicht nur an Finanzen und Controlling, sondern auch an die Basisprozesse, zum Beispiel typische End-to-End-Prozesse vom Einkauf über die Supply Chain bis hin zum Kunden.

„Häufig wird mit dem Mittelstand eine spezifische Unternehmenskultur verknüpft, nämlich unternehmerisches, agiles, schnelles und innovatives Handeln.“

Welche Bedeutung hat Digitalisierung für Ihr Unternehmen? Haben Sie schon einen hinreichenden Überblick?

Wir sehen im Business-to-Business-Sektor große Potenziale, die sich aus den Möglichkeiten der digitalen Transformation ergeben. Wir fragen uns ganz konkret: „Welche potenziellen Use Cases bieten unseren Kunden und uns neue Chancen?“, „Wo sind die Risiken und Bedrohungen für unsere Geschäfte?“, „Was könnten neue Geschäftsmodelle sein?“ und „Wo



können wir unsere Prozesse so anpassen, dass wir im Unternehmen den Weg in die digitale Transformation zügig und erfolgreich beschreiten können?“

„Letztlich haben wir uns für ein hybrides Modell als Organisationsform entschieden.“

Gelten die Fragen für den gesamten Konzern oder nur für einzelne Geschäftsbereiche?

Wir haben hier ganz bewusst die gesamte Altana Gruppe und nicht nur einzelne Geschäftsbereiche im Blick. 2016 haben wir deshalb ein Projekt zur Entwicklung unserer Digitalen Agenda für den Altana Konzern in einem strukturierten Prozess durchgeführt. Dazu haben wir ein sehr kleines, aber fokussiert arbeitendes Kern-Team gebildet und uns zusätzlich Unterstützung von außen geholt. Im Rahmen dieses Projekts haben wir eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Bottom-up wurden zudem in allen Geschäftsbereichen und der Holding zahlreiche Vorschläge und Ideen zusammengetragen, in Use Cases ausgearbeitet und bewertet. Zusätzlich wurde erarbeitet, welche Ressourcen und Fähigkeiten wir intern benötigen, um die Digitalisierungsprojekte erfolgreich durchführen zu können, und wie wir uns hierfür organisieren wollen. Dies alles haben wir in unserer Digitalen Agenda zusammengefasst. Aktuell befinden wir uns nun in der Implementierungsphase.

Wie organisieren Sie die Digitalisierung, wenn Sie so dezentral aufgestellt sind? Ist es nicht schwierig, die unterschiedlichen Aktivitäten organisatorisch zusammenzubekommen?

Gestartet sind wir mit einem kleinen Nukleus. Im Lead war unser Chief Digital Officer (CDO), der in enger Zusammenarbeit insbesondere mit unserem Strategiebereich, der IT und gleich von Anfang an mit einem Kern-Team von Kompetenzträgern aus den Geschäftsbereichen zusammengearbeitet hat. Um sowohl der Bedeutung als auch dem geschäftsbereichsübergreifenden Charakter der Digitalisierung Rechnung zu tragen, bestand der Steuerkreis aus der Unternehmensleitung, in der alle Geschäftsbereiche, wichtige Zentralfunktionen und der Vorstand vertreten sind. In diesem Kreis wurde die Digitale Agenda entschieden und in einem nächsten Schritt alternative Organisationsmodelle diskutiert. Letztlich haben wir uns dann für ein hybrides Modell als Organisationsform entschieden.

Wie sieht dieses Modell genau aus?

Die übergreifende Verantwortung liegt bei unserem CDO, der konzernweit die digitale Transformation vorantreibt. Er berichtet an unseren CEO. Damit verfolgen wir zwei Ziele. Erstens betonen wir die strategische Bedeutung und den globalen Anspruch dieses Veränderungsprozesses. Zweitens stellen wir sicher, dass die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen, lokalen Gesellschaften und Funktionen insbesondere auch an deren Schnittstellen optimal



funktioniert. Der CDO-Funktion ist auch eine kleine, zentrale Organisation zugeordnet, das Center of Excellence, das ausgewähltes Know-how und wichtige Technologien beherrscht und allen Geschäftsbereichen zur Verfügung stellt. Beispiele sind unter anderem agile Projekt-Management-Methoden, Data Analytics und Big Data Management sowie der Aufbau einer E-Commerce-Plattform. Kurz gesagt, das CDO-Office besteht aus einem kleinen Team mit verschiedenen Qualifikationen, das digitale Projekte kompetent unterstützt und zügig weiterentwickelt.

„In jedem Geschäftsbereich gibt es Mitarbeiter, die für Projekte der digitalen Transformation zuständig sind.“

Was Sie beschreiben, ist eine zentrale Organisation für alle Divisionen, die alles im Blick hat. Wird denn die Digitalisierung nur aus diesem Nukleus heraus betrieben?

Nein, wir haben neben dieser auf globaler Ebene agierenden Einheit noch eine weitere, deutlich breitere Ebene gebildet. Die konkreten Projekte werden im ganz überwiegenden Maße unmittelbar durch die Geschäftsbereiche oder auch von einzelnen Tochtergesellschaften gesteuert und bearbeitet. In jedem Geschäftsbereich gibt es daher Mitarbeiter, die für Projekte der digitalen Transformation zuständig sind und in Projekt-Teams zusammenarbeiten. So stellen wir sicher, dass die Projekte nicht losgelöst vom operativen Geschäft sind, son-

dern originäre Kunden- und Unternehmensbedarfe erfüllen. Der enge Bezug dieser Aktivitäten zu konkreten Geschäftsopportunitäten der Altana Geschäftsbereiche und Funktionen ist uns ausgesprochen wichtig. Wir haben also eine globale Steuerung, ein allen Geschäftsbereichen zur Verfügung stehendes globales Center of Excellence und verantwortliche Personen oder Einheiten in den Geschäftsbereichen selbst. Das ist unser hybrides Organisationsmodell.

Wie organisieren Sie in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit zwischen den digitalen Einheiten und der IT?

Ich halte es für ausgesprochen wichtig, dass der CDO-Bereich, die Projekt-Teams, die an Digitalprojekten arbeiten, und die IT sehr eng zusammenarbeiten. Daher muss schon im Kern vermieden werden, dass sich sogenannte Silos im Unternehmen bilden oder eine Schatten-IT entsteht. Diese Gefahr besteht meines Erachtens in jedem Unternehmen und erfährt durch die digitalen Herausforderungen und Möglichkeiten aktuell einen zusätzlichen Regelungsbedarf. Nehmen Sie beispielsweise die verstärkte Nutzung von cloudbasierten Lösungen, die die IT-Sicherheit vor neue Herausforderungen stellt, Know-how potenziell zu Drittanbietern verschiebt und Kostenstrukturen verändert. Dennoch bin ich der Ansicht, dass die digitale Transformation nicht primär ein IT-Thema ist. IT ist ein Enabler, also ein wichtiger Lösungspartner beim Betreiben digitaler Modelle. Die eigentliche Steuerung und Verantwortung liegen aber im Geschäft. Und konkret zu Ihrer Frage: In unserem Fall stellen wir diese notwendige Zusammenarbeit

durch ein globales IT-Steuerungskomitee als oberste Steuerungsebene für alle IT-Themen des Altana Konzerns sicher.

Wer sitzt in diesem Steuerungsorgan?

Dort sind zum einen der Altana Chief Information Officer (CIO), die CIOs der Geschäftsbereiche und der CDO vertreten und zum anderen die CFOs der Divisionen, ein Holdingvertreter und ich selbst. Damit erreichen wir drei Ziele. Erstens stellen wir sicher, dass neben den IT- und Technologiethemstellungen im engeren Sinne priorität die geschäftliche

„Die IT ist ein wichtiges Betätigungsfeld für den CFO.“

und ökonomische Perspektive vertreten ist. Zweitens bringen wir damit alle Digitalprojekte und die weiteren IT-Projekte in eine gemeinsame Governance, sowohl in Bezug auf verwendete Technologien als auch ganz praktisch mit Blick auf die Kosten- und Ressourcenplanung. Dazu sind alle Digital- und IT-Projekte in einem Altana-weiten Projekt-Portfolio-Management-Tool zusammengefasst. Und schließlich erarbeiten wir drittens so einen gemeinsamen langfristigen Bauungsplan für die IT-Architektur, also eine gemeinsame technologische Roadmap.

Altana AG

Die in reiner Spezialchemie tätige, global agierende Unternehmensgruppe bietet Speziallösungen für Lackhersteller, Lack- und Kunststoffverarbeiter, Druck- und Verpackungsindustrie, die Kosmetikbranche sowie die Elektroindustrie an. Das Produktprogramm der vier Geschäftsbereiche von Altana, BYK, Eckart, Elantas und Actega, umfasst Additive, Speziallacke und -klebstoffe, Effektpigmente, Dichtungs- und Vergussmassen, Imprägniermittel sowie Prüf- und Messinstrumente. Die Altana Gruppe hat ihren Sitz in Wesel am Niederrhein und verfügt über 49 Produktionsstätten sowie über 50 Service- und Forschungslaborstandorte mit rund 6.000 Mitarbeitern weltweit. Im Jahr 2016 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von über zwei Milliarden Euro. Davon fließen jedes Jahr rund sechs Prozent in die Forschung und Entwicklung.

Wie sehen Sie als CFO Ihre Rolle in Bezug auf die IT?

Die IT ist ein wichtiges Betätigungsfeld für den CFO. Mit der zunehmenden Digitalisierung steigen auch die Anforderungen an das IT-Controlling, das den CIO wie den CFO unterstützen muss. Eine langfristige IT-Strategie muss definiert werden. Mit Blick auf die zahlreichen digitalen Initiativen muss auch eine ordnende, nachhaltige IT-Architektur sichergestellt werden, ebenso wie die IT-Sicherheit und der Datenschutz. Nur eine gezielte Personalentwicklung garantiert, dass wir im benötigten Maße über das Know-how für diesen Veränderungsprozess verfügen und ein attraktiver Arbeitgeber für heutige und künftige Mitarbeitende bleiben. Als CFO liegt darüber hinaus mein Augenmerk auf einer effizienten, das heißt sowohl flexibel anpassungsfähigen als auch kostenmäßig wettbewerbsfähigen IT. Zudem muss die Vielzahl und Dynamik kleinerer sogenannter agiler Lösungsentwicklungen immer auch aus einem langfristigen und effizienten IT-Betriebsmodell heraus gedacht werden. Der Nutzen neuer digitaler Lösungen muss genauso messbar sein, wie dies für andere Projekte gilt.

Agilität ist gerade beim Thema Digitalisierung ein viel genannter Begriff ...

...und das zu Recht, wobei sich die häufig formulierte Forderung nach agilen Arbeitsmethoden nicht allein auf Digitalprojekte beschränkt. Unterschiedliche Zielsetzungen erfordern differenzierte Herangehensweisen. Agile Arbeitsmethoden, selbstständig agierende Teams, intensive Sprints sowie schnelle Abstimmungen und Entscheidungen können den Projektfortschritt erheblich beschleunigen, stellen ein endkundenorientiertes Produkt sicher und machen vielen Projektmitgliedern auch Freude.

Wenn die IT-Funktion jetzt so wichtig wird für das Unternehmen und praktisch als der Schlüssel betrachtet werden kann, um Digitalisierung umzusetzen: Ist sie dann im CFO-Bereich noch richtig zugeordnet? Wäre es nicht eher ein CEO-Thema?

Die IT-Verantwortung ist im Kern nach wie vor eine funktionale Verantwortung, denn letztlich ist IT ja ein Mittel zum Zweck. Erfolgskritisch ist hingegen die Ableitung der IT-Strategie. Sie muss sich aus der Geschäftsstrategie ergeben und diese prägt insbesondere der CEO. Erst wenn die Geschäftsstrategie festgelegt ist, kann im nächsten Schritt die IT-Strategie konkretisiert werden, natürlich unter Berücksichtigung langfristiger technologischer Entwicklungen. Zentrale

Aufgabe des Managements ist es, die Verkopplung und gegenseitige Bereicherung zwischen Geschäftsstrategie, Digital- und IT-Strategie sicherzustellen.

Und wie verhält sich die IT zur Digitalfunktion?

Das ist für uns eine Kernfrage. Die Digitalfunktion darf nicht zu einer reinen IT-Funktion und damit reduziert auf IT-technisches Know-how werden. Die digitale Transformation muss Teil der Geschäftsprozesse sein, diese hinterfragen und optimieren, weiterentwickeln und auch neu ausrichten. Und hierbei müssen wir auch die mittlere Größe von Altana und die dezentrale Geschäftsstruktur beachten. Die neuen notwendigen Kernkompetenzen bündeln wir – wie gesagt – in einem Kompetenz-Center. Unabdingbar für digitalisierte Prozesse ist zudem eine stabile, aber auch flexible, also anpassungsfähige IT-Infrastruktur. Das IT-Service-Management muss an der Schnittstelle zwischen den Anwendern und den IT-Delivery-Einheiten die neuen Lösungen effizient steuern können. Da die Einbindung externer Service-Provider stetig zunimmt, muss die IT sich auf die neuen technischen Anforderungen sowie auf eine enge Zusammenarbeit mit Dritten einstellen.

„Die digitale Transformation muss Teil der Geschäftsprozesse sein, diese hinterfragen und optimieren, weiterentwickeln und auch neu ausrichten.“

Kommen wir nun zu den Controllern. Was bedeutet Digitalisierung für das Aufgabenspektrum des Controlling-Bereichs? Wird sich da viel verändern?

Nun, zunächst einmal bleibt eine wesentliche Kernaufgabe des Controllers bestehen, nämlich als Business Partner das originäre Geschäft und seine Entscheidungsträger proaktiv zu unterstützen. Zielsetzungen wie Steuerungsorientierung, Wert- und Volatilitäts-Management sowie Unterstützung von Wachstums- und Effizienzprozessen ändern sich nicht. Dafür stehen den Controllern inzwischen deutlich leistungsfähigere Tools zur Verfügung. So werden in der Steuerungsunterstützung analytische Methoden eine rationalere Entscheidungsfindung ermöglichen. Datenbasierte und in hohem Maße automatisiert kalkulierbare Sensitivitäten zeigen zudem ein breiteres Handlungsfeld auf, Planungs-, Prognose- und Reporting-Prozesse können beschleunigt werden und verschlingen weniger Ressourcen. Das wird sukzessive zu einer Entlastung für den Con-

troller führen. Allerdings werden auch die Geschäfts- und damit Finanzprozesse selbst stärker harmonisiert, gebündelt, automatisiert und beschleunigt werden. Hier werden Controller in der Zukunft eine deutlich stärker gestaltende Rolle spielen, weil sie in End-to-End-Prozessen denken, Finanz- und Compliance-Anforderungen originär berücksichtigen und typischerweise erfahren darin sind, an der Schnittstelle zwischen Business, Finanzen und IT zu agieren.

„Künftig werden Controlling-Teams fachlich noch breiter aufgestellt sein müssen als heute.“

Wenn Sie beschreiben, dass die Controller aus diesen klassischen alten Geschäften herausgehen – Reporting, Datenbereitstellung und Ähnliches – und Business Partner werden, die versuchen, die Manager wirklich zu unterstützen: Wie viele Controller schaffen denn wirklich diesen Weg?

Ich bin bei dieser Frage optimistisch. Denn ich erlebe ein lebhaftes Interesse, eine echte Bereitschaft und Offenheit, diese neuen Chancen zu nutzen. Viele investieren gezielt darin, sich neue Kompetenzfelder und stärker technologisches Know-how aktiv zu erschließen. Wir bei Altana fördern das auch. Den größten Veränderungsbedarf sehe ich in der Tat auf der technologischen Seite. Hier liegt der Fokus auf modernen Kollaborations-, Enterprise-Resource-Planning-(ERP)-, Business-Intelligence- und Big-Data-Anwendungen, Analytics-Methoden, Mathematik und Statistik und wie diese Methoden und Instrumente für Finanz- und Controlling-Prozesse genutzt werden können.

Wenn man an jemanden, der sich mit abgefahrenen Algorithmen beschäftigt, denkt, taucht automatisch das Bild eines Nerds auf. Der muss dann ganz anders angesprochen und motiviert werden als ein Business Partner. Geht das noch zusammen oder kann man das spezialisieren?

Dieses doch eher negativ konnotierte Bild des Nerds gefällt mir nicht. Nur weil sich jemand in einem Feld hervorragend auskennt, dafür in besonderem Maße interessiert und leidenschaftlich einsetzt und so wichtige spezifische Ergebnisse erzielt, bedeutet das nicht, dass Führung und Interaktion hier grundlegend anders sein müssen. Der festzustellende Trend, vor allem Generalisten auszubilden und einzustellen, verkennet, dass in vielen Fällen gerade die spezifische Fachkompetenz, die auf einem breiten Fundament ruht und mit En-

agement und Durchhaltevermögen gepaart ist, sowohl für den Erfolg der Teams als auch ganzer Unternehmen unabdingbar ist. Und so werden künftig Controlling-Teams fachlich noch breiter aufgestellt sein müssen als heute: von der unternehmerischen Business-Partner-Rolle über ein starkes Prozess-Know-how bis hin zur Kompetenz, deutlich mehr und deutlich komplexere Datenstrukturen zu verstehen, für Steuerungsprozesse nutzbar zu machen und sich hierzu moderner IT-Tools zu bedienen. Es ist abwegig zu glauben, dass jeder jede dieser Rollen gleichermaßen ausfüllen kann und will. Hier wird eine gezielte Diversität an persönlichen und fachlichen Kompetenzen und damit auch unterschiedliche Ausbildungs- und Karrierewege die Voraussetzung dafür sein, ein leistungsfähiges Controlling-Team zu bilden.

„Bei den wirklich wesentlichen Entscheidungssachverhalten werden es am Ende Menschen sein, die diese Entscheidungen zu treffen und auch zu verantworten haben.“

Würde man für diese Kombination aus Geschäftsorientierung und Datenanalyse nicht einen Data Scientist einstellen? Wie realistisch schätzen Sie es, dass diese das Geschäft lernen und dann die Kombination besser hinbekommen als die Controller? Welche Berufsgruppe lernt das schneller?

Diese Frage lässt sich nicht verallgemeinernd beantworten. Sowohl von der Ausbildung als auch vom generellen Mindset, der Herangehensweise und der eingeübten täglichen Interaktion her sehe ich persönlich den Controller in der Poleposition. Zu den Kernkompetenzen von Controllern gehört es bereits seit vielen Jahren, das Geschäft an sich, die es kennzeichnenden Zusammenhänge und Hebel zu verstehen. Ohne dieses Verständnis kann der Controller seine Aufgaben nicht erfüllen. Er ist erfahren darin, diese Zusammenhänge anderen zu vermitteln, in einer kontinuierlichen Diskussion mit seinem Business Partner zu sein, auch unbequeme Fragen aufzuwerfen und Veränderungsprozesse zu unterstützen. Insofern ist diese Kernkompetenz, offen, flexibel und anpassungsfähig in einem sich immer ändernden Umfeld zu agieren, im Controller angelegt und dafür ist er mit einer breiten Controlling-Tool-Box gut ausgestattet. Dabei dürfen wir auch nicht vergessen, dass die Controller seit Langem gewohnt sind, IT-Lösungen mitzugestalten und einzusetzen. Aber: Die aus heutiger Sicht vergleichsweise beschränkten technologischen Möglichkeiten zum Beispiel im ERP- und Business-

Intelligence-Umfeld ändern sich jetzt rasant, und die Notwendigkeit, hier nahtlos mit Data Scientists und weiteren Spezialisten zusammenzuarbeiten, ist nochmals erfolgskritischer als zuvor. Und dies erfordert meines Erachtens diversifizierte Teams und eine unmittelbare, nicht durch komplexe Organisationsstrukturen gehemmte fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit mit gleichgerichteter Zielsetzung.

Sie sagen also, dass das Erfahrungswissen, das Geschäftsverständnis und die Intuition die Stärken des Controllers sind und auch bleiben sollten.

Ja, und dies in Verbindung mit der Fähigkeit, ein echter Business Partner und damit ein Berater für seine Counterparts im Geschäft und Management zu sein. Der Controller muss dieses Kompetenzfeld auch zukünftig beherrschen. Er braucht zwar neue Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, um stärker digitalisierte Instrumente und Prozesse nutzen und mit den Spezialisten hierfür zieladäquat interagieren zu können. Aber seine Kernkompetenz in der Steuerungsunterstützung darf dabei nicht verloren gehen. Wir brauchen also den Controller auch weiterhin in der Entscheidungsfindung, denn hier sind sein Sachverstand und seine Erfahrungen nach wie vor gefragt. Ich möchte noch eines hinzufügen: Die Verfügbarkeit von großen Datenmengen, wo sinnvoll auch realtime, führt nicht zu einer generellen Automatisierung von Entscheidungen. Sie ermöglicht eine Beschleunigung und erhöhte Transparenz von Informationen und damit eine Rationalisierung, Versachlichung von Entscheidungsfindungen. Es werden aber auch in Zukunft bei den wirklich wesentlichen Entscheidungssachverhalten eines Unternehmens am Ende Menschen sein, die diese Entscheidungen zu treffen und auch zu verantworten haben, und das finde ich persönlich auch gut so.

Wir leben gerade mitten in einer sehr spannenden Zeit. Man braucht alles, was man schon wusste, muss es aber teilweise ganz neu kombinieren. Jeder ist mittlerweile zu Veränderungen bereit, der Sense of Urgency ist da. Doch wie ist vorzugehen?

Was jetzt zählt, sind der Erfahrungsaustausch und konkrete, messbare Ergebnisse. Der Wertbeitrag zur Unternehmensentwicklung muss sichtbar und evaluierbar werden. Viele Fragestellungen zumindest in unserer Industrie haben sich nicht grundlegend geändert. Aber der Hebel, der uns durch digitalisierte Prozesse und Tools jetzt zur Verfügung steht, ist massiv. Und vor allem: Der Digitalisierungshebel ist in vielen Bereichen sehr schnell wirksam. Es zählt also, die richtigen

Prioritäten für einen nachhaltigen Veränderungsprozess zu setzen, dabei schrittweise vorzugehen, um den Mehrwert der digitalen Ansätze schnell beurteilen zu können, und hierbei flexibel neue technologische Möglichkeiten einzubeziehen. Diese Strategie des schrittweisen und agilen Vorgehens erfordert aber auch einen langfristig ausgerichteten Plan, eine Roadmap, die beschreibt, wie die Vielzahl der Einzelinitiativen auf ein strategisch definiertes Ziel einzahlt.

„Es zählt, die richtigen Prioritäten für einen nachhaltigen Veränderungsprozess zu setzen.“

Ja, wir merken: Es ist ein anderes Spiel geworden. Das ist extrem spannend und es bleibt spannend. Worauf werden Sie in fünf Jahren besonders stolz sein?

(lacht) Ich bin davon überzeugt, dass die Digitalisierung definitiv gänzlich neue Lösungen, neue Kundenbeziehungen und Arbeitsprozesse sowie effizientere, schnellere Finanz- und Controlling-Instrumente hervorbringen wird. Die CFO-Aufgaben und Prozesse werden sich deutlich ändern und dies

in einem schnelleren Maße als zuvor. Insofern beschreiten wir derzeit tatsächlich nicht nur im Kunden- und Operationsbereich, sondern gerade auch im Finanzbereich die nächste Phase der Industrialisierung. Altana und sein Finanz- und IT-Team durch diese Veränderungsphase zu führen und so unsere Zukunft aktiv zu gestalten, ist eine fordernde, aber auch höchst inspirierende und befriedigende Aufgabe. Ich bin mir sicher, dass uns dies mit gemeinsamer Anstrengung gelingen wird. Und wir werden auf diese Leistung dann zu Recht gemeinsam stolz sein.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management und Mitherausgeber der *Controlling & Management Review*.

Jürgen Weber
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland
E-Mail: juergen.weber@whu.edu

Orientierung auf dem Weg in die Neue Welt der Arbeit



B. Hackl, M. Wagner, L. Attmer, D. Baumann
New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt

Management-Impulse,
Praxisbeispiele, Studien

2017. XIV, 234 S. 37 Abb. Brosch.

€ (D) 39,99 | € (A) 41,11 | *sFr 41,50

ISBN 978-3-658-16265-8

€ 29,99 | *sFr 33,00

ISBN 978-3-658-16266-5 (eBook)

- Aktuelle New-Work-Ansätze im Überblick (u.a. Mitarbeiterbestimmung, Hierarchieabbau, neue Führungswege)
- Ein farbiger Bildteil untermauert die praxisrelevanten Anwendungen

Die Autoren gehen der Frage nach, wie Unternehmen die aktuellen New-Work-Ansätze wie z.B. Mitarbeiterbeteiligung, Hierarchieabbau und neue Führungswege in Ihre Personalstrategie und Organisationsgestaltung einbauen und den Wandel in der Arbeitswelt positiv mitgestalten können.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf springer.com/Angebot1 oder in Ihrer Buchhandlung

Part of **SPRINGER NATURE**