

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Praxiswissen zur Unternehmenssteuerung

## Immer schön flexibel bleiben!



---

AGILITÄT IM CONTROLLING

Das Controlling  
als Dauerkrisen-  
Navigator

Die Supply-  
Chain stottert

Künstliche  
Intelligenz im  
Controlling



B 12688 | 47. Jg | EUR 38,00 | ISSN 16160495

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins  
und der RMA Risk Management & Rating Association e.V.

**NEU**  
3 Produkt-  
pakete



## Step by step mit Umsetzungsbegleitung zu **Controlling Excellence.**

### Controllers Trainingsprogramm in fünf Stufen – das must have für alle Controller:innen

Das permanent weiterentwickelte Seminarprogramm in 5 Stufen macht Sie zum gefragten Businesspartner. Ob Sie frisch aus dem Studium kommen oder schon länger im Controlling arbeiten, Controllers Diplom CA befähigt Sie, einen Controllingbereich aufzubauen oder diesen zukunftsorientiert weiterzuentwickeln.

Weitere Informationen zu Inhalt und Terminen (Online/Präsenz) finden Sie auf unserer Website.

Jetzt anrufen und gleich buchen:  
+49 (0)8153-88974-41

[www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)

**NEU!** Für mehr Handlungssicherheit begleiten wir Sie auch nach dem Seminar bei der Umsetzung in Ihre Praxis. Damit Ihr neues Wissen im Job mehr Wirkung zeigt, üben Sie zusätzlich im CAonAir Retraining, treffen sich in Follow-up Sessions und reflektieren im Personal Business Coaching.

Die Intensität bestimmen Sie selbst, indem Sie Ihr Paket für jedes Seminar auswählen:

■ **STANDARD**

■ **PROFESSIONAL**

■ **PROFESSIONAL PLUS**

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Putins brutaler und menschenverachtender Angriffskrieg gegen die Ukraine hat die Welt erschüttert und in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft innerhalb kürzester Zeit langjährige Gewissheiten über den Haufen geworfen, sodass Bundeskanzler Scholz von einer „Zeitenwende“ sprach. Auch wenn die Folgen und die daraus abzuleitenden Maßnahmen noch nicht in Gänze absehbar sind, so ist uns allen doch klar, dass unsere Welt noch mehr „VUCA“ geworden ist als wir bisher schon angenommen haben.

Ein zusätzlicher Grund und eine Bestätigung dafür, **das Thema Agilität im Controlling** auszuleuchten und zum Themenschwerpunkt dieser Ausgabe zu machen. Agilität ist ein weiter und schillernder Begriff, deshalb ist es erfreulich, dass eine Studie Orientierung gibt, was unter Agilität im Controlling verstanden wird und wie es um deren Anwendung in der Praxis bestellt ist, S. 6. Die Praxis ist vielfältig und umso schöner ist es, dass wir sie mit vielen konkreten Beispielen aus Unternehmen darstellen können. Diese kommen aus mittelständischen Unternehmen, die man ohnehin für recht agil hält. Wo man es vielleicht nicht vermuten würde, sind die in dieser Ausgabe vertretenen Großunternehmen wie SAP, Roche oder Deutsche Bahn. Unabhängig von der Unternehmensgröße wird deutlich, dass Agilität im Controlling viel mit Organisationsentwicklung, Change Management und dem entsprechenden Mindset der Controllerinnen und Controller zu tun hat. In diese Richtung weisen auch die Arbeiten des Fachkreises Future of Work und der daraus hervorgegangenen Zukunftswerkstatt für Controller im Internationalen Controller Verein, S. 22.

Wie immer bewegen sich Controller:innen zwischen den beiden Polen „wichtig“ und „dringend“. Parallel zum Umbau von Controlling und Finance in Richtung Agilität müssen kurzfristig Fragen zur Supply Chain, zu explodierenden Energiepreisen oder der allgemeinen Inflation beantwortet werden. Wie das eine das andere nicht ausschließt, sondern sogar zusammenhängt, beschreibt Michael Kappes sehr eindrücklich in seinem Beitrag **Das Controlling als Multikrisen-Navigator**, S. 46.

Gleichermaßen wichtig wie dringlich sind die bevorstehenden **Congresse von Internationalem Controller Verein am 9./10. Mai sowie der Risk Management & Rating Association am 16./17. Mai**, jeweils in München. Endlich wieder in Präsenz und mit der Möglichkeit zum direkten Dialog mit Referent:innen und aktivem Netzwerken im Kreis der Teilnehmenden! Beide Organisationen, deren Verbandszeitschrift das Controller Magazin ist, freuen sich auf zahlreiche Anmeldungen. Und auch wir vom Controller Magazin freuen uns sehr auf den Dialog mit Autor:innen und Teilnehmenden am Rande beider Veranstaltungen!

Der regulären Ausgabe liegt diesmal wieder unser jährliches BI-Special mit dem Titel **Blooming Digitization** bei. Durch Digitalisierung gelingt es, dass sich Controlling und Finance von Standardaufgaben befreien und sich auf Agilität und Krisenbewältigung fokussieren können.

Es gibt also wieder viele wichtige und dringende Gründe, das aktuelle Controller Magazin und das BI-Special zu lesen, sei es in der Printausgabe oder in Webviewer bzw. App. Dabei wünsche ich Ihnen viel Inspiration und Lesefreude!



Conrad Günther, Herausgeber

## ÖFFENTLICHES PREISRECHT UND PREISPRÜFUNG

VO PR 30/53 und LSP besser verstehen

Beratung und Seminare  
aufgrund über 30-jähriger Erfahrung

1. Offene Seminare Preisrecht an verschiedenen Orten und online
2. Inhouse-Seminare Preisrecht maßgeschneidert auf Ihre Situation
3. Simulation von Preisprüfungen mit einem ehemaligen Preisprüfer
4. Unterstützung und Beratung vor, während und nach der Preisprüfung



Michael Singer  
Singer Preisprüfung GmbH  
Telefon: 040 - 695 73 04  
Mobil: 0151 - 15 63 29 15  
[www.singer-preispruefung.de](http://www.singer-preispruefung.de)



# Excel-Vorteile **nutzen.**

## Herausforderungen **eliminieren.**



### **Vereinfachte Zusammenarbeit**

Erhöhen Sie die Transparenz und sorgen Sie für Klarheit dank Workflows und Nutzerrollen.



### **Schluss mit Spreadsheet-Chaos**

Lassen Sie Probleme wie fehlerhafte Formeln und verschiedene Versionen der Vergangenheit angehören.



### **Verlässliche Datenbasis**

Fokussieren Sie sich auf die Auswertung der Daten und nicht auf Diskussionen über deren Richtigkeit.



### **Hohe Nutzerakzeptanz**

Bauen Sie auf vorhandenem Wissen auf und profitieren Sie von einer schnellen Lernkurve.

# Planung und Analyse neu erleben

ohne Ihre gewohnte Excel-Umgebung aufzugeben



**Schließen Sie sich über 2.500 Jedox-Kunden an:**



Seit der Einführung von Jedox liegt unser Fokus auf der Planung selbst statt auf Administration und manueller Arbeit in Excel.

Daniel dos Santos Rodrigues Schiche – Head of Controlling  
EQS Group AG



[www.jedox.com](http://www.jedox.com)

Stellenanzeigen  
im Controlling

Seite 48

48



22

68

Controller auf dem Weg  
in die Zukunft

Seite 22

ERP  
im Controlling

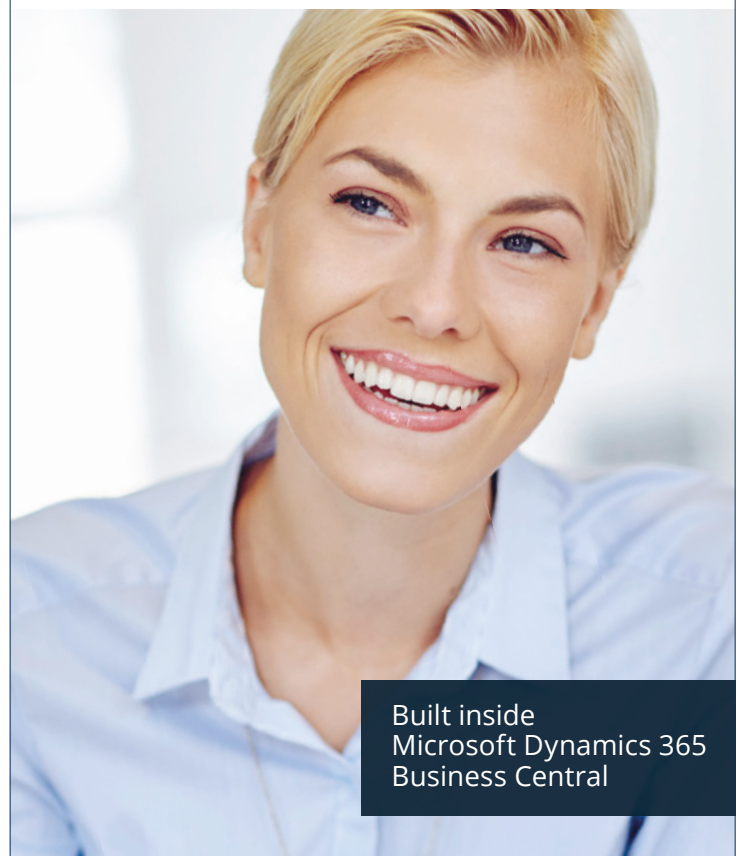
Seite 68

|   |    |
|---|----|
| ■ EDITORIAL   | 1  |
| ■ AGILITÄT IM CONTROLLING   |    |
| <b>Agilität im Controlling</b><br>Saskia Bochert / Salvatore Crapanzano   | 6  |
| <b>Agilität wirtschaftlich erfolgreich leben</b><br>Julia Winkler   | 12 |
| <b>Zukunft gemeinsam gestalten</b><br>Svenja Amrhein / Eike Holst   | 18 |
| <b>Controller auf dem Weg in die Zukunft</b><br>Jörg Thienemann / Thomas Falter   | 22 |
| <b>Agilität bei der Beschaffung der Deutschen Bahn</b><br>Interview mit Jan Grothe, Günther Lehmann                     | 26 |
| <b>Modernes Controlling ist „beidhändig“</b><br>Jens Ropers   | 31 |
| <b>Agilität: Der unterschätzte Enabler<br/>    im Wandel der Controller-Rolle</b><br>Jochen Fellhauer / Andreas Ziegler | 32 |
| <b>„In jedem Mitarbeiter muss ein<br/>    kleiner Controller etabliert werden“</b><br>Thomas Kleiner                    | 40 |

Inhalt

## Die Controllinglösung und Betriebs- ergebnisrechnung für Microsoft Dynamics 365 Business Central

- Voll- / Teilkostenrechnung
- Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung
- Leistungsverrechnung / ILV
- Plankosten
- Multi-Dimensionen
- Power BI / Pivot Integration



Built inside  
Microsoft Dynamics 365  
Business Central

Die *Kostenrechnung* als Zweikreissystem zur Finanzbuchhaltung – flexible Ergebnisrechnung mit Berücksichtigung von Umlagen, Leistungsverrechnung und Zuschlägen für Handels, Produktions- und Serviceorganisationen.

[www.ckl-kore.de](http://www.ckl-kore.de) · [www.ckl365.com](http://www.ckl365.com)  
040 / 533 00 999-0

### ■ AKTUELL

|  |    |
|--|----|
| <b>Controlling als Multikrisen-Navigator</b><br>Michael Kappes   | 46 |
| <b>Stellenanzeigen im Controlling</b><br>Stefan Mayr / Birgit Feldbauer-Durstmüller /<br>Sebastian Wiesinger | 48 |
| <b>Eine neue Herangehensweise an eine Restrukturierung</b><br>Interview mit Dietmar Haffa                    | 52 |
| <b>Die Supply Chain stottert, der Cashflow stolpert!</b><br>Heinz-Jürgen Klepzig                             | 54 |

### ■ IT / DIGITALISIERUNG

|  |    |
|--|----|
| <b>Künstliche Intelligenz im Controlling</b><br>Elena Larina / Christian Faupel                              | 62 |
| <b>ERP im Controlling</b><br>Günter Lubos  | 68 |
| <b>Predictive Analytics am Beispiel<br/>einer Schweinepreisprognose</b><br>Ludwig Hierl / Angela Oberndörfer | 72 |
| <b>Digitalisierter Informationsaustausch<br/>in Wertschöpfungsketten</b><br>Clemens Löffler                  | 77 |

### ■ HINTERGRUND

|  |    |
|--|----|
| <b>Denken in Effizienzen – nachgefragt</b><br>Interview mit Utz Schäffer, Alfred Biel  | 82 |
| <b>Change Management als Herausforderung<br/>für Controller</b><br>Heinz-Josef Botthof | 86 |
| <b>ROCE Kennzahlensystem</b><br>Marc-Marcel Bäcker                                     | 88 |

### ■ LITERATURFORUM

|  |    |
|--|----|
| <b>Fachbücher im Fokus</b> Alfred Biel | 93 |
|--|----|

### ■ VERBÄNDE

|   |     |
|---|-----|
| <b>Risk Management &amp; Rating Association</b> | 101 |
| <b>Internationaler Controller Verein</b>        | 107 |

### ■ KOLUMNEN

|  |    |
|--|----|
| <b>Servitization – eine neue Mammutaufgabe<br/>für das Controlling?</b><br>Ronald Gleich | 58 |
| <b>AKC: Data as an Investment</b><br>Max Monauni / Thomas Plank                          | 60 |
| <b>Controlling rockt!</b><br>Nicole Jekel  | 80 |

### ■ IMPRESSUM

76



# Agilität im Controlling

## Ergebnisse einer 360° Befragung zum Stand agiler Arbeitsweisen

Saskia Bochert / Salvatore Crapanzano

Der Begriff Agilität bestimmt nun schon seit einiger Zeit die Unternehmenswelt. Ausgehend von der Softwareentwicklung und den IT-Abteilungen haben agile Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen mehr und mehr Einzug auch in andere Unternehmensbereiche gehalten. Auch immer mehr Controllingfunktionen setzen sich mit dem agilen Mindset, zumindest aber mit agilen Methoden und Instrumenten auseinander. Doch in welchem Ausmaß ist Agilität tatsächlich bereits in Controlling-Abteilungen wiederzufinden? Welche Bedeutung wird Agilität im Controlling beigemessen? Und haben Führungskräfte, Berufsstarter, Lehrende und Berater<sup>1</sup> eigentlich ein einheitliches Verständnis von Agilität?

Wenn über Agilität im Controlling berichtet wird, dann sind dies oft Erfahrungsberichte vom Einsatz agiler Methoden und Instrumente. Gleichzeitig wird in verschiedenen Quellen darauf verwiesen, dass es zum Einsatz von Instrumenten und Methoden

(Doing Agile) auch den richtigen agilen Mindset (Being Agile) benötigt (vgl. Lehmann et al., 2021, S. 28). Dieser beruht auf den Werten und Prinzipien des Agilen Manifests (vgl. Beck et al., 2001). Sind diese Werte, ist dieser Mindset bereits in den Controllingfunktionen wiederzufinden?

Um die Bedeutung und den Umsetzungsgrad von Agilität im Controlling zu untersuchen, wurde Ende 2021 eine 360 Grad Studie durchgeführt, bei der sowohl Controlling Führungskräfte und Berufseinsteiger, Controlling Professoren als auch Berater befragt wurden. Zwischen dem 17. November und 29. Dezember 2021 wurden insgesamt 16 Interviews geführt, die im Schnitt 37 Minuten dauerten. Die Interviews wurden alle per Online-Videotelekommunikation durchgeführt und aufgenommen, um anschließend transkribiert zu werden. Dies ermöglichte eine anschließende Kodierung und Auswertung mit der Software MAXQDA.

## Beschreibung der Stichprobe

Aus den vier befragten Gruppen wurden sechs Interviews mit Führungskräften, vier mit Professoren und jeweils drei mit Bera-



### Summary

Agilität bietet auch im Controlling Chancen. Aber werden diese auch bereits genutzt? In diesem Artikel werden Ergebnisse einer 360° Befragung aufgezeigt, bei der Controlling Führungskräfte, Berufseinsteiger, Professoren und Berater zu Agilität im Controlling befragt wurden. Dabei wird das Verständnis von Agilität beleuchtet sowie u. a. die Voraussetzungen für und die Hürden bei der Einführung agiler Arbeitsweisen.

tern und Berufseinsteigern (zwischen ¼ und 3 Jahren im Unternehmen) geführt. Die Professoren kommen aus deutschen bzw. Schweizer Hochschulen, die Berater sowohl aus einer international tätigen Managementberatung als auch aus kleineren bundesweit agierenden Beratungshäusern. Die Führungskräfte und die Berufseinsteiger kommen aus Unternehmen, die sowohl eine Bandbreite von Branchen (sowohl Dienstleistungsunternehmen als auch produzierende Unternehmen), Geschäftsmodellen (analog und digital) als auch Unternehmensgrößen (von KMU bis Großkonzern) abdecken.

Allen Interviewpartnern wurden anhand eines Interviewleitfadens die gleichen Fragen gestellt. Dieses Grundgerüst an Fragen wurde dann je nach Befragtengruppe durch spezifische Fragen ergänzt. Der für alle gültige Interviewleitfragen beinhaltete Fragen nach der individuellen Einschätzung der größten Herausforderungen im Controlling, dem generellen Verständnis des Begriffs Agilität sowie diversen Fragen zu Agilität speziell im Controlling Kontext. Einige der Ergebnisse dieser Befragung werden in diesem Beitrag betrachtet.

## Veränderungen und Herausforderungen im Controlling

Als wesentliche **Herausforderung im Controlling** wird von der Mehrheit der Befragten die Digitalisierung und die damit verbundene Automatisierung von Controlling Prozessen genannt. Ergänzt wird diese Aussage um die besondere Herausforderung, die immer größer werdende Datenmenge auszuwerten und den Anforderungen an Geschwindigkeit gerecht zu werden. Gerade die Führungskräfte haben zudem eine komplexere und unsichere Umwelt sowie eine erhöhte Geschwindigkeit (VUCA Welt) als Herausforderung genannt.

Auch die sich verändernde Rolle des Controllings wird von 7 Gesprächspartnern (44%) als Herausforderung genannt. Hier wird auf die notwendige Neuausrichtung als Business Partner ebenso hingewiesen wie auch auf die Frage der Definition der zukünftigen Aufgaben im Controlling und der Existenzberechtigung einer Controllingfunktion oder der Auslagerung von Controllingaufgaben in ein Shared Service Center. Zwei Gesprächspartner machen dabei bereits deutlich, dass

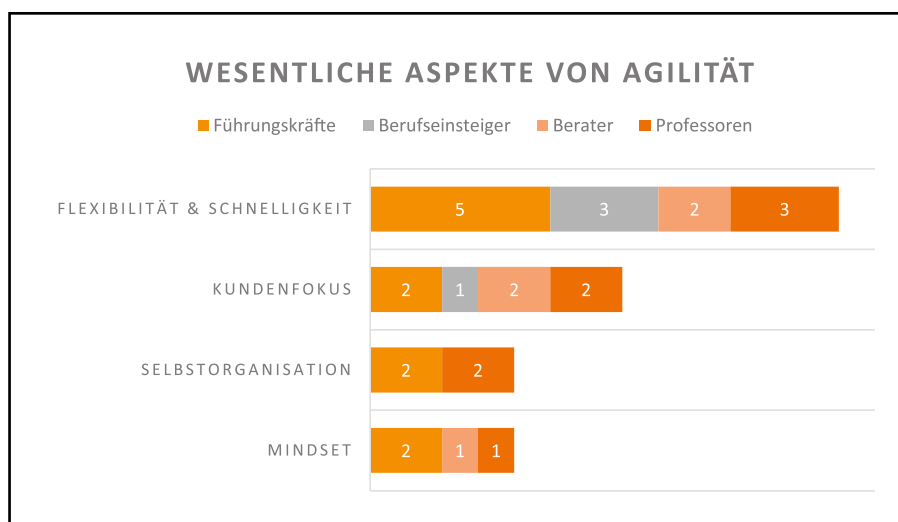


Abb. 1: Definition / Wesentliche Aspekte von Agilität

der Anteil an Controllingstellen im Unternehmen zurückgeht und daher nicht nur die Aufgaben neu sortiert werden müssen, sondern auch eine strikte Arbeitstrennung innerhalb des Controllings kritisch hinterfragt werden muss.

Obwohl auch bei der Nennung dieser Herausforderungen bereits mehrmals auf eine nötige Anpassung des Controllings hingewiesen wird, sind sich doch alle Befragten einig, dass die ‚traditionellen‘ Controllinginstrumente nach wie vor ihre Berechtigung haben. Das Controlling wird sich nach wie vor mit Budgetierung, Kosten- und Effizienzüberlegungen beschäftigen. Eine klassische Kalkulation wird auch in (naher) Zukunft noch bedeutsam sein. Die Kompetenzanforderungen an das Controlling werden sich erweitern, die klassischen Steuerungsinstrumente müssen weiterentwickelt, aber nicht grundsätzlich ersetzt werden.

Vor allem ein Professor betont, dass das Controlling in seinen grundsätzlichen Prozessen und mit seinen bestehenden Instrumenten nicht an Bedeutung verlieren wird. Andere Interviewpartner aus allen Befragtengruppen machen hier einen größeren Anpassungsbedarf und Wandel aus. Zwei Befragte (ein Professor und ein Berater) weisen explizit darauf hin, dass die klassischen Controllinginstrumente gerade bei neuen, digitalen Geschäftsmodellen zum Teil an Bedeutung verlieren. Als Beispiel wurden die Prozesskostenrechnung oder das Target Costing genannt, geeignete Instrumente, um Kostentransparenz aufzuzeigen, die aber in einer dynamischen Umwelt viel zu statisch sind.

## Agilität im Controlling

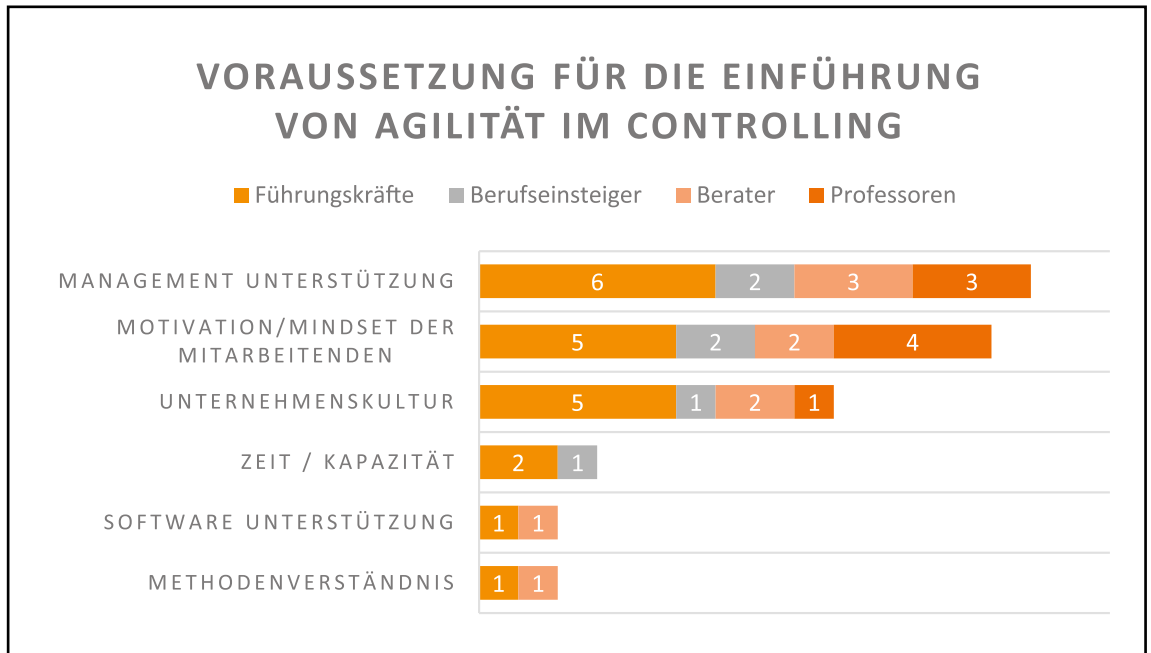
Auffällig bei der Auswertung der Interviews ist das eher heterogene und zum Teil nur auf einzelne Aspekte beschränkte Verständnis zum Begriff Agilität. Vor allem die Berufseinsteiger haben zwar bereits Begriffe wie Scrum oder eventuell Design Thinking gehört, diese aber größtenteils weder in ihrer Ausbildung behandelt, noch im Unternehmen damit gearbeitet. Ihre Tätigkeiten im Controlling sind sehr operativ und es fiel ihnen schwer, Agilität auf ihr eigenes Arbeitsumfeld zu übertragen.

Aber auch die Befragten der anderen Gruppen nennen keine durchgehend einheitliche Definition (vgl. **Abb. 1**). 13 der 16 Gesprächspartner (81%) geben die Anpassungsfähigkeit auf veränderte Umweltbedingungen bzw. Flexibilität und Schnelligkeit als Hauptmerkmale von Agilität an. Während der Großteil der Gesprächspartner bei der Definition von Agilität eher Elemente des ‚Doing Agile‘ beschreibt, gehen nur 4 Gesprächspartner (25%; 2 Führungskräfte, 1 Berater und 1 Professor) explizit auf das Mindset und die grundsätzliche Einstellung (‚Being Agile‘) ein. Der Kundenfokus wird bei dieser Frage zwar nur von einem Berufseinsteiger als wesentliches Merkmal genannt, aber sowohl zwei Berater, zwei Professoren und zwei Führungskräfte gehen auf diesen Aspekt als Vorteile von Agilität im Verlauf der Interviews noch ein und machen deutlich, dass der Kundenfokus ein wesentliches Merkmal von Agilität im Controlling darstellt. Dies spiegelt sich auch in einem Unterneh-



**Prof. Dr. Saskia Bochert**

ist Professorin für Controlling an der Fachhochschule Kiel. Sie ist Mitglied des AKC sowie der ICV Fachkreise Agiles Controlling und Digitale Transformation. [saskia.bochert@fh-kiel.de](mailto:saskia.bochert@fh-kiel.de)



**Abb. 2:** Voraussetzungen für Agilität im Controlling

men in der organisatorischen Neuausrichtung des Controllings auf definierte Persona als interne Kunden wider.

**Das Potential von Agilität im Controlling** wird von den Befragten vor allem bei der Arbeit in Projekten und dem Umgang mit komplexen Prozessen gesehen. Interessant ist, dass aus der Gruppe der Führungskräfte, der Professoren und der Berater je ein Interviewpartner explizit die Möglichkeit nennt, durch Agilität Silos aufzubrechen und eine interdisziplinäre, cross-funktionale Zusammenarbeit zu ermöglichen. Dies, sowie die Übertragung von Verantwortung, kann zudem zu mehr Motivation der Mitarbeiter führen bzw. entsprechende Talente anziehen.

Als **Grund für die Einführung von Agilität** wird von 2 Führungskräften und von 2 Berufseinsteigern auch die Personalsituation im Controlling genannt. Während die Berufseinsteiger dabei Agilität vor allem als zusätzliches Attraktivitätsmerkmal eines Unternehmens für potentielle Kandidaten sehen, beschreiben die beiden Führungskräfte eine Situation, in der die Controlling-Abteilung mit gleichen oder nur gering steigenden personellen Ressourcen das stärkere Wachstum des Unternehmens mit vorantreiben soll. Die Einführung von Agilität ist also auch ein Effektivitäts- und Effizienzthema, um mit einer vorgegebenen Personaldecke durch eine agile Organisation flexibel auf Unsicherheit und sich verändernde Anforderungen reagieren zu können. Agiles Arbeiten setzt dabei die klare Priorisierung der Aufgaben voraus.

In den Interviews findet zudem ein intensiver Austausch darüber statt, welche **Voraussetzungen** vorliegen müssen, **um Agilität im Controlling zu ermöglichen** (vgl. **Abb. 2**). Dabei wird von 14 der 16 Befragten

(88%) die Unterstützung durch das Management angegeben. Lediglich ein Berufseinsteiger und ein Professor nannten diese Voraussetzung nicht direkt, obwohl aus den Gesprächsverläufen deutlich wird, dass auch sie dies als Voraussetzung erachten. In einigen Gesprächen wird hier konkretisiert, dass das Top-Management oder die Controlling Führungskräfte agilen Arbeitsweisen gegenüber aufgeschlossen sein müssen. Von den Befragten, in deren Unternehmen Agilität im Controlling bereits gelebt wird, wird diese Unterstützung aber nicht nur als generelles Interesse oder als ein ‚Nicht im Weg stehen‘ beschrieben, sondern eher auf eine aktive Treiberrolle hingewiesen. Dies geht einher mit der Nennung einer entsprechenden Unternehmenskultur als Voraussetzung, bei der auch die Unternehmensführung aktiv Agilität vorlebt und sich dabei gegebenenfalls auch durch Agile Coaches und Schulungen unterstützen lässt. Durch ein entsprechendes Verhalten der Führungskräfte wird dann eine Zusammenarbeit über Hierarchiegrenzen oder auch in cross-funktionalen Teams oder das Auflösen von Hierarchien möglich. Dies bedingt allerdings auch eine entsprechende Motivation und ein offenes Mindset der Mitarbeiter.

Diese Aussagen werden unterstützt durch die Antworten auf die Frage, welche **Veränderungen sich für Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Einführung von Agilität** ergeben. Vor allem die Verlagerung von Entscheidungen auf die Teamebene kann zu Unsicherheit und auch Überforderung bei Mitarbeitern führen. Gleichzeitig kann diese Übernahme von Verantwortung, auch begleitet durch entsprechende Trainings, zu einer höheren Motivation führen. Eine besondere Rolle spielen auch hier wieder die Führungskräfte. Sieben Befragte (44%) geben an, dass sich vor allem die Rolle



**Salvatore Crapanzano**

Masterstudent am Studiengang Financial Accounting, Controlling & Taxation an der Fachhochschule Kiel. [s.crapanzano@web.de](mailto:s.crapanzano@web.de)

# MEHR POWER MIT BISSANTZ.

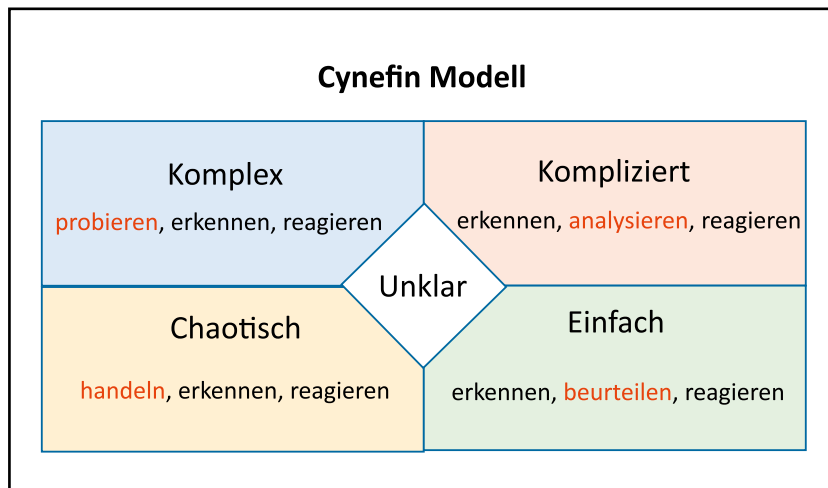


Abb. 3: Cynefin Modell (in Anlehnung an Snowden / Boone, 2007, S. 4)

der Führungskräfte durch eine agile Arbeitsweise ändert. Sie müssen Verantwortung abgeben und ihren Platz eventuell ganz neu finden, wenn durch agile Strukturen Hierarchieebenen abgebaut werden. Gerade das mittlere Management ist davon betroffen. Ein Professor nannte dies explizit den Verlust des Monopols auf Information. Um diese Veränderungen zu bewältigen und sie nicht zu Stolperfallen bei der Einführung von Agilität im Controlling werden zu lassen, geben 5 Interviewpartner (31%) an, dass Mitarbeiter durch Führungskräfte befähigt („empowered“) werden sollen, die Führungskraft mehr als Coach agiert und sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte im Umgang mit Agilität und den damit verbundenen Tools ausreichend geschult werden sollten.

Als weitere **Hürden bei der Einführung von Agilität im Controlling** wird in jeder Befragten-Gruppe einmal ein Generationen-Problem genannt. Dabei wird auf Mitarbeiter hingewiesen, die schon sehr lange in den alten (nicht agilen) Strukturen arbeiten und sich daher sehr schwer tun mit Veränderungen. Ein Professor nannte als zusätzliche Herausforderung, dass durch das agile Arbeiten in Teams eventuell eine Gefahr besteht, dass die Controllingfunktion die Objektivität und Neutralität verliert. Dies ist vielleicht nicht so sehr die Gefahr bei der Arbeit in Projekten, aber in der Unternehmenshierarchie könnte das zum Problem werden. Eine mögliche Hürde besteht nach Aussage eines Beraters zudem darin, dass es Unternehmen schwerfällt, keine klare Zieldefinition zu haben und daher eine Scheu vor Agilität besteht.

## Wann funktioniert Agilität im Controlling nicht?

Ohne dass die Gesprächspartner auf das Cynefin-Modell (vgl. Snowden & Boone, 2007 sowie **Abb. 3**) im Konkreten eingegangen sind (nur ein Professor erwähnt das Modell), geben 6 Befragte (38%) an, dass eine agile Vorgehensweise bei Controllingaufgaben, die klar definiert sind, bei denen es also ein klar definiertes Ziel und konstante Prozesse gibt, nicht sinnvoll ist. Dabei werden aber durchaus unterschiedliche Bereiche genannt: der Monats- oder Jahresabschluss wurde fünfmal genannt, die Planung dreimal, die Buchhaltung zweimal und das regelmäßige Berichtswesen zweimal. Interessant ist hier die Aussage einer Führungskraft, die darauf hinweist, dass Agilität nicht generell schädlich ist bei bestimmten Aufgaben, aber eben auch kein Selbstzweck sein sollte. Ohne auf die konkreten Kriterien einzugehen, die anzuwenden sind bei der Entscheidung, ob Agilität bei bestimmten Aufgaben sinnvoll ist, weist er darauf hin, dass es zunächst gilt zu definieren, was erreicht werden soll und dann die geeignete Methode festgelegt werden soll. Nur so können die Vorteile agiler Vorgehensweisen wirklich genutzt werden und es kann vermieden werden, dass die Methoden als Modeerscheinungen im Unternehmen schnell wieder untergehen. Dabei geht es auch darum, zu evaluieren, ob man an neuen Lösungen interessiert ist oder Genauigkeit die oberste Priorität hat.



Machen Sie mehr aus Ihren  
**Power-BI-Daten**

- ✓ Planen
- ✓ Visualisieren
- ✓ Automatisieren

**Live-Webinar am**  
19. Mai 2022, 10:00 Uhr  
Danach als Aufzeichnung verfügbar.

**Jetzt anmelden**  
[bissantz.de/kennenlernen](https://bissantz.de/kennenlernen)



**BISSANTZ**

## Unterschiede bei den befragten Gruppen

Neben den Antworten aller Befragten, wurden die einzelnen Gruppen noch individuell befragt. Diese Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

### Führungskräfte

Bei der Frage nach der Anwendung von Agilität im Controlling zeigt die Auswertung große Unterschiede. Den meisten Gesprächspartnern ist Scrum als am weitesten verbreitete agile Methode bekannt, aber nur wenige nutzen diese aktiv im Controlling. Zwei Führungskräfte (33%) berichten davon, dass Controlling Mitarbeiter in Scrum Teams mitarbeiten, vor allem wenn es um Projekte geht, die von der IT initiiert wurden oder sich mit innovativen Themen beschäftigen. Oft werden diese Projekte allerdings nicht explizit als Scrum Projekte ausgewiesen, sie beinhalten daher wohl in der Regel auch nur einige Bestandteile der Methode, wie z. B. selbststeuernde Teams, Backlogs, Sprints, Daily Stand-ups, Retrospektiven, etc.. Von der Anwendung agiler Organisationsstrukturen auf Gesamtunternehmensebene oder aber auch im Controllingbereich berichten 3 Führungskräfte (50%). Dabei handelt es sich in der Regel um organisationsübergreifende, selbstorganisierte, cross-funktionale Zusammenarbeit. In einem Unternehmen wurden von der Führungskraft im Controlling bewusst Hierarchieebenen entfernt, um eine bessere interdisziplinäre Zusammenarbeit und Flexibilität zu erreichen. Ein anderes Unternehmen hat die Organisation der kontinuierlich wiederkehrenden Tätigkeiten von den eher einmaligen und innovativen Tätigkeiten getrennt. Letztere werden in Swarms, also in kleinen cross-funktionalen agilen Teams durchgeführt, in denen Expertise für die zu bearbeitenden Themen zusammenkommt. Eine Führungskraft sagt aus, dass in ihrer Controllingfunktion zwar explizit noch keine agilen Methoden und Instrumente genutzt werden, gleichzeitig beschreibt sie aber, wie die Organisation im Controlling deutlich flexibler und agiler aufgestellt wurde, um schneller reagieren zu können. Es scheint also, dass Maßnahmen vielleicht nicht explizit als agil ausgewiesen werden, aber dennoch die Voraussetzung für Agilität darstellen – und mit diesen Maßnahmen ein ‚Being Agile‘ erreicht werden kann.

### Berater

Alle Interviewpartner erachten Agilität auch im Controlling für sinnvoll. In ihrer Beratungstätigkeit integrieren sie zwar Agilität, allerdings nicht explizit im Controlling. Wo sinnvoll, versuchen sie agile Aspekte vor allem in Projektstätigkeiten zu integrieren. Ähnlich wie die Führungskräfte setzen sie dabei auf eine individuelle Auswahl von agilen Methoden, die sich von der Einführung von SAFe bis zu einzelnen Aspekten der Scrum Methode erstrecken. Ein Berater fasst zusammen, dass er Agilität bei der Verkürzung von Entscheidungsprozessen empfiehlt, dem Grundsatz folgend: Bringe die Entscheidung dorthin, wo die Information ist und nicht die Information dorthin, wo der Entscheider ist.

### Professoren

Obwohl drei Professoren der Agilität im Controlling eine hohe und ein Professor eine generelle Bedeutung attestieren, ist das Thema Agilität an keiner der betrachteten Hochschulen im derzeitigen Controlling Curriculum fest verankert. In Übereinstimmung mit der Aussage zu der Bedeutsamkeit der traditionellen Controllinginstrumente geben die Professoren an, dass das Controlling Curriculum bereits dicht gedrängt mit der Vermittlung wichtiger Kompetenzen ist. Das Thema Agilität kann also nicht nur ‚on top‘ gesetzt werden, sondern dafür müssten andere Bereiche wegfallen und das Curriculum neu gedacht

werden. Platz für die Vermittlung dieser Inhalte wird eher in Master- als in Bachelormodulen und eher in Wahl- als in Pflichtmodulen gesehen. Ein Professor weist darauf hin, dass auch Lehre an sich nicht agil ist. Ein anderer deutet auf die Gefahr hin, dass Agilität in anderen Bereichen, wie z. B. der Wirtschaftsinformatik oder im Bereich Data Science gelehrt wird und diese Personen auch immer mehr im Controlling ein zukünftiges Berufsfeld sehen. Dies kann durchaus als Bedrohung für die klassische Controllingausbildung wahrgenommen werden und zeigt die Notwendigkeit, sich kritisch mit den bestehenden Controlling Curricula auseinanderzusetzen.

### Berufseinsteiger

Nur einem der drei Befragten wurde während seiner Ausbildung im Rahmen eines Wahlmoduls explizit Wissen im Bereich Agilität vermittelt. Keiner der Befragten sieht agiles Arbeiten als (momentan) wesentliches Entscheidungskriterium für die weitere Karriereentscheidung an. Allerdings sagen alle drei, dass dies zukünftig anders sein kann, da agiles Arbeiten mehr Entscheidungsspielräume und Abwechslung bietet. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse muss allerdings beachtet werden, dass keiner der Befragten wirklich schon Erfahrungen mit Agilität im Controlling gemacht hat und oft auch das Verständnis von Agilität sich nur auf einzelne Aspekte bezieht.

## Fazit und Handlungsempfehlungen

Obwohl das Thema Agilität immer mehr Aufmerksamkeit in der Controlling Community erhält, zeigen die Ergebnisse dieser Befragung ein nach wie vor sehr heterogenes Bild. Während einige Unternehmen sich bereits sehr intensiv mit einem agilen Mindset und dem Einsatz agiler Methoden und Instrumente sowohl auf Gesamtunternehmensebene als auch im Controlling beschäftigen, sehen andere darin nur eine Option für die Zukunft. Dies mag auch daran liegen, dass kein einheitliches Verständnis darüber vorliegt, was Agilität eigentlich bedeutet. Um die in den Interviews genannten Potentiale von Agilität im Controlling ausschöpfen zu können, ist es daher nötig, zunächst den Unterschied zwischen dem Mindset (Being Agile) und der Anwendung (Doing Agile) zu verstehen. Nicht jede agile Methode eignet sich für den Einsatz im Controlling, aber wenn die grundsätzliche Haltung vorhanden ist, dann kann auch das ‚cherry picking‘ – die Auswahl der agilen Elemente, die für die jeweilige (Controlling-) Organisation geeignet sind – vorgenommen werden. Das erstreckt sich dann von der organisatorischen Ausgestaltung (z. B. selbststeuernde Teams) über die Anwendung agiler Projektmanagement Elemente (z. B. Scrum) bis zur geeigneten Verknüpfung agiler Vorgehensweisen mit den traditionellen Prozessen im Controlling. Damit können dann die Potentiale von Agilität auch im Controlling ausgeschöpft werden. ■

### Literatur

- Beck, K. et al. (2001): *Agiles Manifest*: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (14.02.2022).
- Lehmann, M.-L., Keimer, I., Egle, U. (2021): *Agile Controlling – Grundlagen Agilität: Agile Methoden und Agilen Mindset sinnstiftend im Controlling einsetzen*. In: *Controller Magazin*, 2021(1), S. 26-31.
- Snowden, D.J., Boone, M.E., (2007): *A Leader's Framework for Decision Making*. In: *Harvard Business Review*. November 2007, S. 69-76.

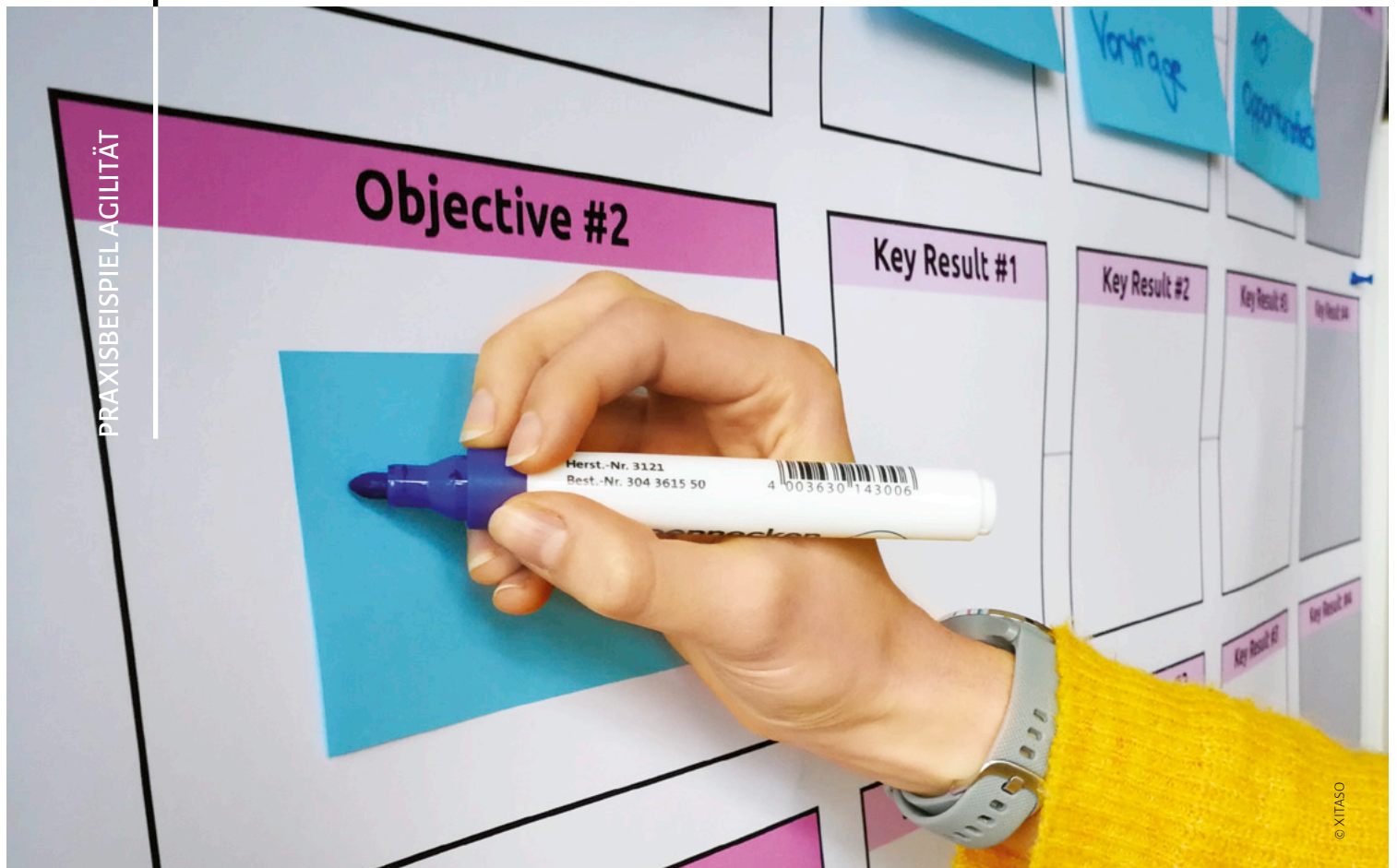
### Fußnote

1 Aus Gründen der Lesbarkeit und der Anonymität wird in diesem Artikel durchgehend die männliche Form verwendet.

# Eine optimal aufgestellte Finanzfunktion ist keine Zukunftsmusik. Wir arrangieren das.



**CFO Strategy:** Vertrauen Sie auf ein Team, das Ihnen hilft, die Finanzfunktion Schritt für Schritt auszubauen und zu koordinieren, so dass sie in Zukunft noch leistungsfähiger ist. So schaffen wir gemeinsam mit Ihnen nachhaltige Wertschöpfung und Vertrauen – heute und in Zukunft.  
[www.pwc.de/cfo-strategy](http://www.pwc.de/cfo-strategy)



# Agilität wirtschaftlich erfolgreich leben

Ein Praxisbeispiel der Firma XITASO. Julia Winkler

In unserem Alltag stehen wir mehreren Herausforderungen gegenüber. Wir befinden uns in einem hochkomplexen Umfeld. Der Begriff VUCA zeigt dies deutlich – unser Umfeld wird volatiler, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger. Die Geschwindigkeit und die Schwankungsbreite von Veränderungen nehmen zu. Dinge werden unvorhersehbarer und die Konsequenzen des eigenen Handelns werden unklar. Ursache und Wirkung können nicht mehr klar erkannt werden. Informationen sind mehrdeutig und müssen aus unterschiedlichen Gesichtspunkten betrachtet werden.

## Warum agil? Und was bedeutet das für uns?

Diese Komplexität begegnet nicht nur uns, sondern auch unseren Kunden und Wettbewerbern. Unsere Kunden unterstützen wir da-

bei, komplexe Sachverhalte anzugehen und die Digitalisierung zu nutzen. Dafür arbeiten wir in unseren Projekten seit der Gründung mit agilen Methoden wie Scrum. Zeitgleich wachsen wir seit Jahren stark. Ein durchschnittliches Wachstum von größer 30% sorgt dafür, dass sich die Strukturen und Prozesse in unserer Organisation stetig anpassen müssen, um ein strukturiertes Vorgehen weiter zu ermöglichen. Mitarbeiter:innen müssen schnell Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen, um Engpässe bei der Geschäftsführung zu vermeiden.

Den Effekt dieser Herausforderungen sehen wir einerseits darin, dass wir Strukturen und Prozesse schaffen müssen, mit denen wir diesen Herausforderungen begegnen können. Diese müssen in sich selbst agil und anpassbar bleiben, da die Veränderungen weiter zunehmen. Andererseits zeigt sich auch

im Controlling, dass klassische Instrumente, bspw. ein Plan-Ist-Vergleich, nicht mehr passend sind. Agilität ist für uns kein Selbstzweck, sondern die Herangehensweise, die für uns am besten funktioniert. Wichtig ist für uns daher, eine agile Organisation mit schlanken Prozessen zu schaffen, die jederzeit anpassbar bleibt. Dies heißt für die Rolle der Controller:innen, dass die Entwicklung frühzeitig begleitet und das Unternehmen weiter vorangebracht werden kann.

## Agile Methoden in der Theorie

Durch unsere agile Arbeitsweise in Software-Entwicklungsprojekten haben wir gelernt, dass Konzepte nie komplett durchgeplant werden sollten. Wenn man sie stattdessen schrittweise definiert und umsetzt, behält man sich vor, auf Veränderungen reagieren zu können. So können sich beispielsweise An-

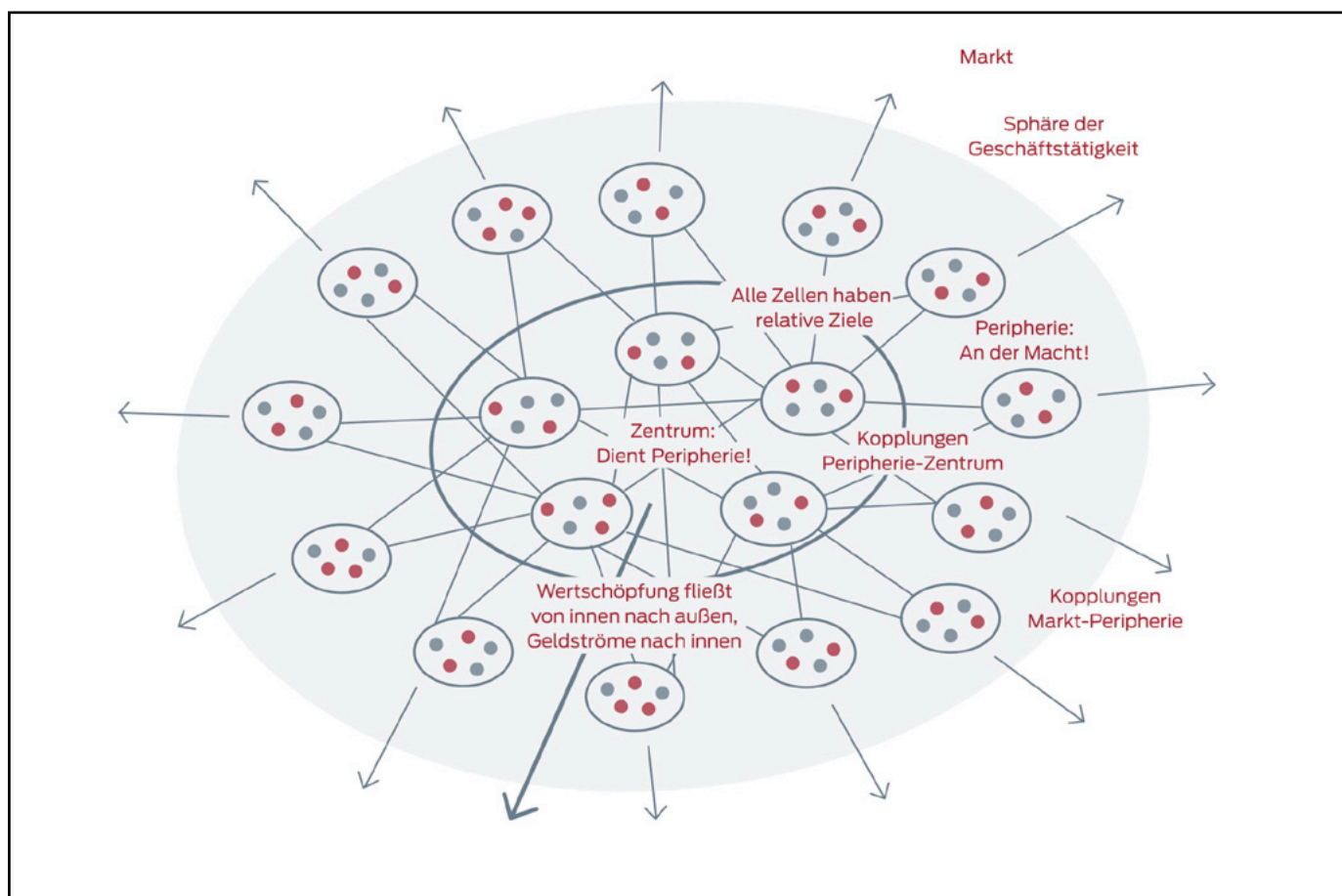


Abb. 1: Cell Structure Design (in Anlehnung an Pflaeging, Hermann, 2019)

nahmen entweder als falsch herausstellen oder Voraussetzungen wieder ändern. Das Lernen aus Erfahrungen kann genutzt werden und in die Weiterentwicklung einfließen.

Daher haben wir uns darauf konzentriert, nach und nach ein Gesamtkonzept zusammenzustellen, das aus einzelnen agilen Methoden und Modellen ein funktionierendes Ganzes ergibt. Um dies zu schaffen, haben wir uns Methodiken angesehen, adaptiert, Testphasen gemacht und Prozesse eingeführt.

### Organisationsmodell

Grundlegend war für uns, eine Organisationsstruktur und einen formalen Aufbau zu schaffen, die uns dabei helfen, agil zu bleiben. Vor allem war uns wichtig, dass Informationen schnell fließen, keine ausstehenden Entscheidungen die Arbeit behindern, eine enge Zusammenarbeit mit Kunden möglich ist und wichtige interne Themen effizient vorangetrieben werden können. Für unser Organisationsmodell und die darin stattfindende Kommunikation haben wir uns mit den Konzepten „Organize for complexity“ und „Holokratie“ beschäftigt.

Das Buch „Organize for complexity“ beschäftigt sich mit der Frage, wie Komplexität Organisationen beeinflusst und wie diese gemanagt werden kann. Zudem wird die Frage aufgegriffen, wie ein Wachstum der Organisation bewerkstelligt werden kann, während man zeitgleich innovativ und unbürokratisch bleibt. Das Buch bietet Ansatzpunkte dafür, wie Organisationsstrukturen aussehen und möglichst sinnvoll gestaltet werden können. Es werden Themen wie die Entscheidungsfindung und der Informationsfluss betrachtet. Das Buch schlägt als Umsetzung der Organisationsform eine Zellstruktur vor, die aus zwei Bereichen besteht (vgl. Abb. 1). Der innere Bereich bündelt Teams ohne Marktkontakt, also beispielsweise auch das Finance-Team. Der äußere Bereich hat Marktkontakt und bildet die Grenze zwischen Organisation und Kunde. Die Teams im Zentrum unterstützen die Kundenteams auf Anfrage bei spezifischen Fragestellungen. Die Entscheidungsfindung und Kommunikation für kundenspezifische Themen liegen im äußeren Kreis. Die Teams sind selbstorganisiert und durch ihren Zweck verbunden.

Einen ähnlichen Ansatz zur Organisation verfolgt das Modell „Holokratie“. Basis für holokratische Modelle sind Rollendefinitionen. Mitarbeiter:innen können mehrere Rollen einnehmen. Diese bündeln Verant-



### Summary

Als Experte für High-End Software Engineering steht XITASO seinen Kunden beratend zur Seite und erstellt digitale Strategien und Lösungen. Dabei bewegen wir uns in einem hochkomplexen, volatilen Umfeld. Agilität ist für uns die Antwort darauf, um in diesem Umfeld erfolgreich zu arbeiten. In diesem Artikel zeigen wir, warum dies so ist und wie agile Konzepte eingeführt werden. Dabei durchläuft vor allem die Rolle von Controller:innen einen Wandel: Sie begleiten die Einführung aktiv, tragen Verantwortung und erfüllen in der agilen Organisation spezielle Aufgaben.



**Julia Winkler**

ist seit 2016 Controllerin bei XITASO. In ihrer täglichen Arbeit sorgt sie nicht nur für Transparenz, sondern testet und etabliert auch neue agile Controlling-Konzepte. Sie ist aktives Mitglied im ICV Fachkreis „Agiles Controlling“. [julia.winkler@xitaso.com](mailto:julia.winkler@xitaso.com)

wortlichkeiten und erfüllen konkrete Aufgaben für einen bestimmten Zweck. Aus Rollen können sich dann Kreise zusammensetzen, die selbstorganisierte und selbstbestimmte Teams sind und themenverwandte Arbeit bündeln. Der übergeordnete Kreis bündelt alle Arbeit, die in der Organisation erledigt wird und enthält alle Unterkreise.

### Werte und zugrunde liegende Ausrichtung

Um in dieser Struktur arbeiten zu können, braucht es viel Selbstverantwortung, Transparenz, Wissen und befähigte Mitarbeiter:innen. Um hier ein genaueres Bild über mögliche Vorgehensweisen zu bekommen, haben wir uns mit dem Buch „Reinventing Organizations“ beschäftigt. Das Buch geht vor allem auf drei Prinzipien ein – Selbstmanagement, Ganzheit, Sinn.

Im Bereich Selbstmanagement geht es darum, Mitarbeiter:innen zu befähigen, Daten transparent zu machen und damit zu ermöglichen, dass Entscheidungen dezentral und schnell getroffen werden können. Organisationen sind nicht mehr hierarchisch organisiert und Entscheidungen brauchen keinen Konsens. Entscheidungsträger:innen holen sich die benötigten Informationen und befragen betroffene Kolleginnen und Kollegen, bevor sie selbst eine Entscheidung treffen. Eine Kernaufgabe ist es, Vertrauen zu schaffen und Kontrolle abzuschaffen. Im Bereich Ganzheit geht es darum, dass der Mensch als Ganzes auf der Arbeit verstanden wird. Das Privatleben wird nicht „an der Tür abgegeben“. Zusätzlich geht es darum, dass wir stetig lernen und uns weiterentwickeln. Scheitern wird als Chance verstanden und genutzt. Die Struktur der Organisation ergibt sich aus den Beziehungen der Menschen. Im Bereich Sinn geht es darum, den kollektiven Sinn der Organisation zu definieren, dem die Mitarbeiter:innen folgen können. Dies hilft Mitarbeitenden, ohne feste Grenzen und Ziele im Sinne des Unternehmens zu handeln, da die Ausrichtung klar ist. Aus wirtschaftlicher Sicht gibt es kein Ziel – Profit stellt sich ein, solange das Richtige getan wird.

### Prozesse und Tools

Nachdem wir uns mit unserer Organisationsstruktur, den benötigten Werten und der zugrunde liegenden

Ausrichtung beschäftigt hatten, mussten die operativen Prozesse folgen. Hierbei war uns wichtig, eine Orientierung zu geben, die dann von unterschiedlichen Einheiten in der Organisation sowie von Einzelpersonen als Basis ihrer Handlungen und Zielsetzungen dienen konnte. Dafür haben wir uns mit OKRs beschäftigt. OKRs sind Teil einer Management-Methode, mit der die Vision und Strategie eines Unternehmens über Ziele in Aktionen übersetzt werden. Sie verbindet die Ziele der einzelnen Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen und legt dabei einen klaren Fokus auf die nächsten drei bis vier Monate. Sie bestehen aus den zwei Kernelementen Objectives (Ziele) und Key Results (Schlüsselresultate). Objectives beschreiben einen Zustand, der in der Zukunft erreicht werden soll (Das „Was“). Die Key Results sind konkrete, messbare Schlüsselresultate auf dem Weg zur Zielerreichung (Das „Wie“). OKRs folgen einem klaren Zyklus, bestehend aus der OKR Planung, dem OKR Weekly, dem OKR Review und der OKR Retrospektive. Die OKRs sind für alle Mitarbeitenden im Unternehmen transparent.

### Umsetzung in der Praxis – Agilität bei XITASO

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass wir uns immer dann mit neuen Konzepten beschäftigen, wenn wir Spannungen spüren und der Veränderungswille daher vorhanden ist. Das Gesamtkonstrukt unserer Organisation und dem begleitenden Controlling ist nie final. Einzelne Puzzlestücke müssen immer wieder verändert oder ergänzt werden, um zu unserer aktuellen Situation zu passen. Aus den oben aufgezeigten Konzepten hat sich für uns folgendes Gesamtkonzept ergeben:

### Organisationsmodell

Wir organisieren uns in drei Säulen, die drei unterschiedliche Sichten auf unsere Organisation geben (vgl. **Abb. 2**). Als erstes hat jeder Mitarbeitende eine Heimat in einem selbstorganisierten, crossfunktionalen Team. Hier wird das Kerngeschäft bearbeitet. Dargestellt wird unsere Organisation in Anlehnung an „Organizing for complexity“ in unterschiedlich großen Kreisen. Von innen nach außen unterscheiden sich die Teams durch ihre Nähe zum



**Abb. 2:** Unser Organisationsmodell – drei Sichten

Kunden. Zusätzlich verbinden Communities in Anlehnung an das Modell der Holokratie Menschen in Interessensgruppen. So gibt es zum Beispiel Communities für technische Themen, aber auch für das Recruiting, für die Strategieentwicklung oder die operative Steuerung. Jede:r Mitarbeiter:in hat die Möglichkeit, nach eigenen Interessen und Fähigkeiten an Communities teilzunehmen. Die dritte Säule unserer Organisation bildet das Mentoring. Jeder Mitarbeitende hat eine:n Mentor:in. In diesem Tandem erfolgt die persönliche Weiterentwicklung.

### Werte und zugrunde liegende Ausrichtung

Um den Prinzipien Selbstorganisation, Ganzheit und Sinn eine Bedeutung in unserem Unternehmen zu geben, haben wir uns zuerst mit unseren Werten beschäftigt. Dabei haben sich drei Begriffspaare gefunden, die in einem bewussten Spannungsfeld zueinander stehen – eXpertise und State of the Art; Team und Individualität; Offenheit und Antworten. Diese Werte packen in Worte, was wir täglich vorleben und erleben. Um die Werte mit Leben zu füllen, gibt es u. a. einen stringenten Bewerbungsprozess und regelmäßige unternehmensweite Veranstaltungen. In diesen wird auch an den Themen Vision und Mission gemeinsam gearbeitet. Partizipation ist hierbei sehr wichtig – die Mitarbeiter:innen können sich mit den Worten identifizieren und ihr Tun und Handeln daran ausrichten.

Alle wichtigen Punkte wurden in einer Verfassung festgehalten, die als Grundlage für unser Handeln gilt. Sie legt unter anderem auch den Entscheidungsprozess fest. Alle Entscheidungen werden in Anlehnung an „Reinventing Organizations“ im Advice Process gefällt. Mitarbeitende dürfen und sollen Entscheidungen eigenverantwortlich treffen. Beispielsweise sind die Teams am nächsten am Kunden dran. Eine Technologieentscheidung in der Geschäftsführung zu treffen, würde keinen Sinn ergeben. Stattdessen holen sich Entscheidungsträger:innen von allen betroffenen Personen in der Firma Beratung, treffen die Entscheidung dann aber selbst und kommunizieren diese. Um ausgewogene Entscheidungen treffen zu können, gilt es zumeist drei Punkte zu betrachten: Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, wirtschaftlicher Erfolg.

### Prozesse und Tools

Transparenz ist eine der Hauptsäulen dafür, dass unsere Organisationsform funktioniert. Daher gibt es unter anderem jede Woche ein Team-übergreifendes Meeting, Town Hall Forum genannt. Hier stellen alle Teams und alle Communities die wichtigsten Änderungen, Entscheidungen und Vorkommnisse in ihren Projekten vor. Unternehmens-, Team- und Projektkennzahlen werden präsentiert und der aktuelle Forecast wird einsortiert und besprochen. Es können Themen adressiert werden, für die es einer unternehmensweiten Abstimmung bedarf. Die operative Steuerungscommunity nutzt dieses Meeting, um an Hand der aktuellen Zahlen einen operativen Impuls für alle Kolleg:innen zu geben. Dazu werden vor dem firmenweiten Meeting die Zahlen im Community-Board besprochen. Es wird herausgearbeitet, was der aktuelle Fokus und der richtige Blick auf die Zahlen ist und der zugebende Impuls hiervon abgeleitet. Unternehmenseweite, gemeinsam zu erreichende KPIs bilden die Grundlage für die weiteren Abstimmungen und To Dos.

Für unsere Zielsetzung und Planung verwenden wir den OKR Prozess. In der Strategiecommunity werden hierfür strategische, langfristige Ziele besprochen. Die langfristige Ausrichtung wird dann dahingehend bewertet, welche nächsten Schritte Fokus benötigen. Das einjährige MOAL (midterm goal) wird von der Strategiecommunity an die ganze Firma kommuniziert. Im OKR Planungszyklus legen dann die weiteren Communities ihre OKRs ausgerichtet an diesem MOAL fest. Zusätzlich zu den abgestimmten Objectives können Communities auch einen eigenen themenspezifischen Schwerpunkt setzen, wenn dies für den aktuellen Zyklus als wichtig empfunden wird. OKRs können durch Health Metrics ergänzt werden – wenige, komprimierte KPIs. Je nach Community zeigen diese übergreifend quantifizierbare Ziele und geben Leitplanken für das tägliche Handeln.

# Erweitern Sie Ihren Horizont

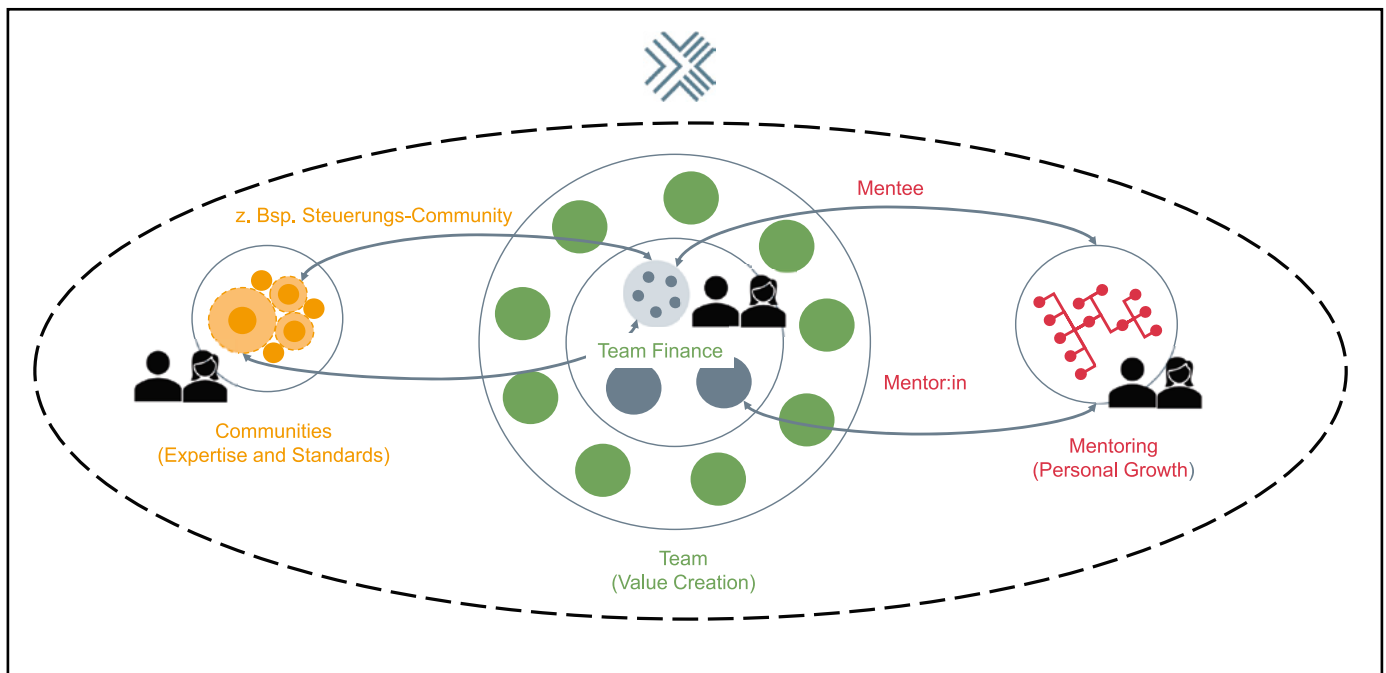
**Controlling and  
Financial Leadership, MSc**  
Beginn: Wintersemester 2022  
Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend

**Business Controlling, MBA**  
Beginn: Wintersemester 2022  
Dauer: 6 Semester, berufsbegleitend

**Universität für Weiterbildung Krams**  
cornelia.sam@donau-uni.ac.at  
+43 (0)2732 893-2826

[www.donau-uni.ac.at/controlling](http://www.donau-uni.ac.at/controlling)





**Abb. 3:** Die Rolle von Controller:innen im XITASO Organisationsmodell

## Die Rolle von Controller:innen in einem agilen Unternehmen

Für die Rolle der Controller:innen bedeutet die Arbeit bei einem agilen Unternehmen eine völlig neue Herangehensweise an den Job. Einerseits sind klassische Methoden nicht mehr anwendbar, andererseits ändert sich die komplette Bedeutung der Rolle in der Organisation.

### Business Partner, Challenger und Entscheidungsträger:innen

Erst einmal sind Controller:innen genauso in die Organisation eingebunden wie bspw. Entwickler:innen – die Heimat und die tägliche Arbeit liegen im interdisziplinären Team. Außerdem haben wir eine:n Mentor:in, um die persönliche Entwicklung zu fördern. Zusätzlich beteiligen wir uns an Communities (vgl. Abb. 3). Von besonderer Bedeutung sind hierbei sicherlich die Strategiecommunity und die Community zur operativen Steuerung. Aber auch die Teilnahme an der Product Owner Community ist wichtig – sowohl, um gemeinsame Prozesse wie das Projektcontrolling abzustimmen, als auch um für wichtige Entscheidungen eine finanzwirtschaftliche Perspektive einbringen zu können. Da all unsere Entscheidungen im Dreieck Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und wirtschaftlicher Erfolg entstehen, ist es wichtig, dass Diskussionen in einem möglichst interdisziplinären Kreis stattfinden. Trifft man dann eine Entscheidung, ist diese ausgegli-

chen und sinnvoll. Die Verantwortung dafür kann gemeinsam übernommen und von jedem vertreten werden. Diese Abstimmungen finden natürlich nicht nur in Communities statt, sondern auch in vielen Einzelmeetings. Dafür ist es wichtig, dass Controller:innen stets für Meetings zur Verfügung stehen, sich aber auch aktiv mit den Zahlen beschäftigen, um selbst Diskussionen anstoßen zu können. Dies ist vor allem von Bedeutung, da die meisten Kolleg:innen aus der Software-Entwicklung keine finanzwirtschaftliche Ausbildung haben und ihr täglicher Fokus woanders liegt.

### Bereitsteller:innen von Transparenz und Impulsgeber:innen

Damit Selbstorganisation funktionieren kann, ist es wichtig, dass Zahlen transparent verfügbar sind. Controller:innen beschäftigen sich daher als Teil der ERP Community damit, wie und welche Zahlen im System verfügbar sind. Sie sind mit dafür verantwortlich, dass die bereitgestellten Auswertungen schnell einen Überblick geben und richtig interpretiert werden können. Um die Eingruppierung von Zahlen für Kolleg:innen in anderen Bereichen verständlicher zu machen, haben wir ein Kennzahlen-Wiki erarbeitet und zur Verfügung gestellt. Zusätzlich wurden Schulungen zu dem Thema finanzwirtschaftlicher Erfolg gehalten und aufgezeichnet. Damit das Wissen nicht verwässert wurde, wurde die Aufzeichnung in den Onboarding Guide aufgenommen und steht neuen Mitarbeitenden zur Verfügung.

### Treiber:innen der Weiterentwicklung

Controller:innen in agilen Unternehmen müssen die Organisationsentwicklung aktiv begleiten – einerseits ist es wichtig, die finanzwirtschaftliche Perspektive frühzeitig in Weiterentwicklungen einzubringen. Andererseits können neue Ansätze genutzt werden, um die Gesamttransparenz des Unternehmens auszubauen oder ein fehlendes „Puzzleteil“ in der Steuerung zu ergänzen. So haben wir uns lange mit der Fragestellung beschäftigt, wie wir einerseits Entscheidungen dezentral treffen und andererseits einen Überblick über unsere Kosten behalten können. Insbesondere Kosten, die keine Personalkosten sind und die an eine konkrete Maßnahme geknüpft sind, waren unser Fokus. Es ließ sich eine mögliche Lösung ableiten, als wir uns mit dem OKR Prozess beschäftigt haben. Zeitgleich haben wir uns mit dem Konzept Beyond Budgeting befasst. Hierbei geht es um Führungswerte und Managementprozesse. Auf der Seite der Werte hatten wir bereits vieles umgesetzt – befähigte, crossfunktionale Teams, Transparenz, Vertrauen, ein starkes Wertekonstrukt. Jedoch bot uns Beyond Budgeting einen Blick auf diese Art der Organisation aus einer Managementprozesssicht. Wie der Name vermuten lässt, wird auch die Fragestellung behandelt, wie Budgets sinnvoll ersetzt werden können. Eine detaillierte Planung von Aktivitäten und Maßnahmen am Anfang des Jahres und die Verteilung dazugehöriger Budgets, ermöglicht es, Kontrolle über die Ausgaben zu haben. Zeit-

gleich mussten wir in der Vergangenheit feststellen, dass ein Budget zu irrationalem Verhalten führt. Chancen werden im Laufe des Jahres nicht genutzt, wenn nur anhand des Budgets entschieden wird. Beispielsweise könnte sich im Laufe des Jahres herausstellen, dass die Teilnahme an einer Messe mit einem Stand werthaltig und sinnvoll ist. Die Entscheidung der Teilnahme sollte nicht auf Grund einer veralteten Annahme und einem damit verbundenen Budget getroffen werden. Daher haben wir uns dazu entschlossen, eine verschlankte Planung nur innerhalb der Geschäftsführung abzustimmen, diese Planung jedoch nicht in Budgets nach unten zu reichen. Stattdessen wurde im Einzelfall über Kosten, die für bestimmte Maßnahmen anfallen, entschieden. Individualentscheidungen brauchen jedoch viel Abstimmungsbedarf und schaffen Entscheidungsgpässe. Wir sahen im OKR Prozess die Chance, unser Problem des realistischen Forecasts und der Abstimmung von Kosten anzugehen. Da in der OKR Planung konkrete, kurzfristige Maßnahmen geplant werden, können Communities sehr leicht mit abschätzen, ob weitere Kosten anfallen. Wir können daher schauen, ob die Gesamtsumme der Kosten aller Maßnahmen zu unserer übergreifenden, schlanken Unternehmensplanung passt. Handlungsbedarf ergab sich bis jetzt daraus nie, da bereits ein starkes Kostenbewusstsein vorhanden ist. Dennoch bietet das OKR-Planungsmeeting nun die neue Möglichkeit, einen Überblick über Kosten zu erhalten und diese zu diskutieren. Communities stellen ihre OKRs in Anlehnung an das MOAL im OKR Planungsmeeting allen anderen Communities vor. Die gewählte Ausrichtung sowie auch die geplanten Kosten können dann gemeinsam besprochen und bewertet werden. Wichtig ist, dass die geschätzten Kosten hierbei auch während des Zyklus weiterhin veränderbar sind. Neue Erkenntnisse können dazu führen, dass Objectives, Maßnahmen oder auch Kosten umgeplant werden. Der aktuelle Forecast bildet dann die Grundlage fürs Unternehmensreporting.

## Wichtige Erkenntnisse zur Umsetzung agiler Methoden

Als Unternehmen können wir nur agil sein und bleiben, wenn wir konstant weiterlernen und nicht an Prozessen festhalten. Das derzeit funktionierende Gesamtkonzept muss je nach Entwicklung unserer Organisation weiter angepasst werden. Dabei ist es wichtig, Themen dann anzugehen, wenn Spannungen zu groß werden. In diesem Moment ist der Wille für Veränderungen da. Während der Veränderung oder Einführung von neuen Themen ist es wichtig, dass diese „safe enough to try“ sind. Einerseits sollte man Kolleg:innen frühzeitig informieren, einbinden und Feedback einholen, um noch Anpassungen einarbeiten zu können, andererseits muss ein Grundgerüst stehen, um direkt Fragen beantworten zu können und auf Akzeptanz zu stoßen. Ein gesundes Mittelmaß hilft dabei, dass neue Prozesse akzeptiert und mitgetragen werden und die Erarbeitung und Einführung effizient bleibt. Manchmal kann es auch sinnvoll sein, Dinge nicht zu tun, solange der Änderungsdruck noch nicht groß genug ist oder ansonsten zu große Eingriffe in die Selbstorganisation vonnöten wären. Auch bei bestehenden Strukturen und Prozessen ist es wichtig, dass es immer begründete Ausnahmen von Prozessen geben kann – bspw. mag der 4-Monatszyklus für bestimmte Communities nicht passend sein, sodass er verlängert oder verkürzt werden kann. Bei der Beschäftigung mit neuen Modellen und Theorien ist es wichtig, diese auf ihren Fit für uns zu prüfen – jedes Modell wird Anpassungen benötigen, um in unser Gesamtkonzept zu passen und uns voranzubringen. ■

### Literatur

- Bogsnes, B., *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential*, New Jersey 2016.
- Doerr, J., *Measure What Matters. OKR – The Simple Idea That Drives 10x Growth*, London 2017.
- HolacracyOne LLC, *HOLACRACY – Discover A Better Way of Working*, <https://www.holacracy.org/whitepaper>, Stand: 04.02.2022.
- Laloux, F., *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Brüssel 2014.
- OPEX Deutschland GmbH, *VUCA & New Work*, <https://www.vuca.de/>, Stand: 04.02.2022.
- Pflaeging, N., Hermann, S., *Cell Structure Design Concept Overview*, 2019, <https://www.redforty2.com/cellstructuredesign/>, Stand: 04.02.2022.
- Pflaeging, N., *Organize for Complexity: How to Get Life Back into Work to Build the High-Performance Organization*, New York 2014.

## FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

Topaktuelle Weiterbildungsangebote  
für die Controllingpraxis!

Jetzt zielgerichtet  
auf die Energie-Krise  
reagieren!

### Neu: Sondertagung Energiekostenmanagement für Controller:innen

Die Explosion der Energiepreise erfordert neue Antworten für das Controlling. Erfahren Sie kompakt an einem Tag, wie Sie

- ein effizientes Energiekostenmanagement etablieren,
- Einsparpotenziale aufdecken und ausschöpfen,
- Energiekosten nachhaltig reduzieren.

So sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens ab.

Jetzt informieren:  
[www.haufe-akademie.de/34060](http://www.haufe-akademie.de/34060)

- Seminare und Trainings
- Live-Online-Trainings und E-Learnings
- Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- Tagungen und Kongresse
- Unternehmenslösungen

# Zukunft gemeinsam gestalten

Purpose und Kultur als wichtige Hebel für erfolgreiche Veränderungen.

Svenja Amrhein / Eike Holst

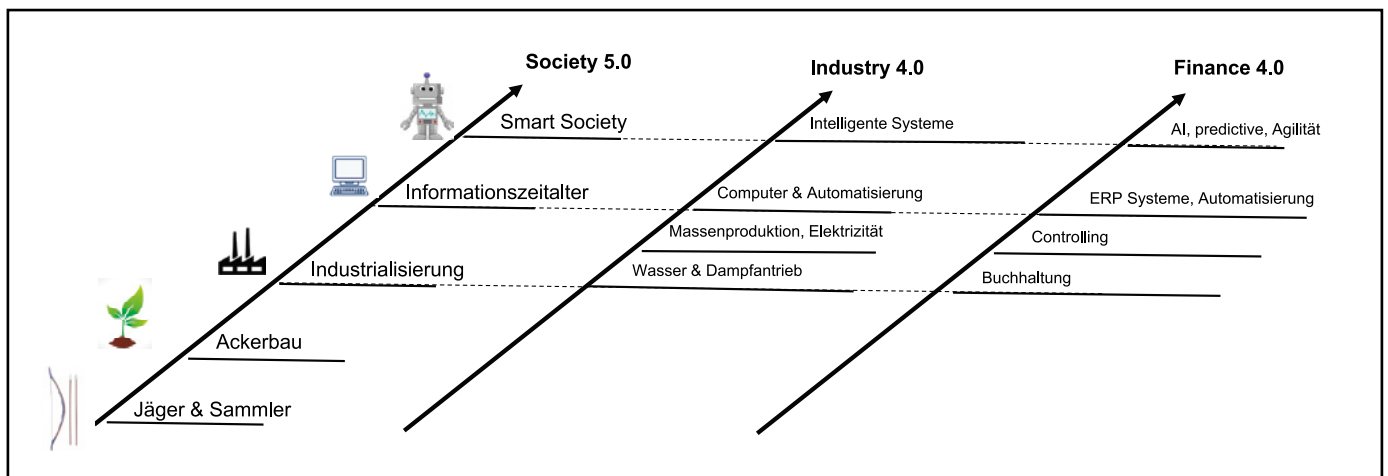
Die Arbeitswelt unterliegt generell einem permanenten Wandel durch die ständige Weiterentwicklung von Fähigkeiten und technischen Möglichkeiten (siehe **Abb. 1**). Gerade im produzierenden Umfeld hat dies immer wieder zu teilweise extremen Einschnitten in die Organisation der Abläufe sowie bei den benötigten Kompetenzprofilen geführt. Manuelle Prozesse sind entfallen, die Bedienung von Maschinen sowie zunehmende Automatisierung rückten in den Fokus. Auch das Finanzumfeld hat sich stets weiterentwickelt: Von klassischer Buchhaltung auf Papier hin zu mehr und mehr digitalen Tools und Aufgabenteilung. Treiber war auch im Finanzumfeld neben einer zunehmenden Aufgabenteilung aufgrund steigender Komplexität der technische Fortschritt – heute insbesondere die Digitalisierung: Vom Kopfrechnen über den Taschenrechner hin zu Tabellenkalkulationen und ERP-Systemen. Trotz aller Veränderung ging es im Kern dennoch weiterhin um vergleichbare Aufgaben: Die Erstellung, Bereitstellung und Auswertung von Finanzdaten.

## Wandel macht vor Finance & Controlling nicht Halt

Viele dieser Aufgaben können heute im Rahmen der nächsten Digitalisierungsschritte immer häufiger maschinell erledigt werden. Konsolidierung von Daten aus verschiedenen Systemen und Erstellung von Reports sind etwas, das Systeme heute schon effizienter und zuverlässiger erledigen können als der Mensch. Planungen basierend auf Data Mining und Machine Learning Algorithmen sind robustere Vorhersagen als individuell von Menschen gemachte. Zudem gehen solche Planungen schneller vonstatten und ermöglichen neue und kürzere rollierende Planungszyklen. Unter der Annahme „sauber auswertbarer“ Daten könnte man sagen: Ohne kontinuierliche Weiterentwicklung des Teams und seiner Aufgaben würde für die Controlling-Abteilungen im Extremfall lediglich die Betreuung der IT-Systeme sowie die Anpassung der Reports auf sich verändernde Geschäftsabläufe als Aufgabe verbleiben.

Überdies erfordern die zunehmende Geschwindigkeit in der sich Märkte verändern, die verfügbaren Informationen und Daten mehr werden und Planungszyklen kürzer bzw. rollierend und dadurch häufiger werden, dass sich auch die Arbeitsweisen in diesem Umfeld verändern. Dies bedeutet immer öfter die Einführung agiler Methoden.

Die sich daraus ergebenden Veränderungen bzw. Erweiterungen der Aufgaben, neue Arbeitsweisen, schnellere Abläufe, zunehmende Automatisierung und Nutzung künstlicher Intelligenz mögen im ersten Moment Angst machen. Gleichzeitig eröffnen sich daraus neue Möglichkeiten: Mit dem aufkommenden Fokus auf interne Kunden und dem damit verbundenen Ruf nach internen Business Partnern kann man sagen, viele Controlling-Teams haben die Zeichen der Zeit erkannt. Die Entwicklung soll weg gehen von reinen Datenlieferanten hin zu zusätzlicher Wertschöpfung die durch engere Kundenbeziehungen möglich werden soll.



**Abb. 1:** Die Entwicklung von Gesellschaft, Wirtschaft und Finance. Quelle: eigene Darstellung nach Kaidanren

Statt primär Daten zu sammeln, zu verarbeiten und auf Vollständigkeit zu prüfen verlagert sich der Fokus auf Auswertung, Beratung und Interpretation der Daten. Hinausgehend über transaktionale Tätigkeiten und deskriptive Beobachtungen hin zu Herausarbeitung von Erklärungen und Entwurf von Handlungsempfehlungen und somit der Einführung kreativer, weniger standardisierter Prozesse. Damit einher geht auch immer häufiger die Einführung agiler Arbeitsweise, da dies einen erhöhten Fokus auf die Kundenbedürfnisse und eine rasche Anpassung an eben diese sowie an sich ändernde Rahmenbedingungen ermöglicht. Der Wandel des Arbeitsfeldes Controlling in genau diese Richtung ist in vollem Gange und die hierfür erforderliche Erweiterung der Kompetenzprofile im Controlling ist umfassend. In einigen Unternehmen ist der Wandel bereits weit vorangeschritten. Es wird weniger Kapazität für transaktionale Tätigkeiten benötigt und die freiwerdende Kapazität für kreative Tätigkeiten wie Datenanalyse, Kontextualisierung und Interpretation sowie das Erarbeiten der Bedürfnisse der internen Kunden genutzt. Um diese Veränderungen erfolgreich umzusetzen ist häufig ein Umdenken erforderlich.

## Auch Agilität muss gelernt werden

In der Vergangenheit ließen sich Veränderungen im Controlling gut durch kontinuierliche „Hard-Skill“-Schulungen begleiten. Mit dem Aufkommen neuer Tools ging ein Bedarf für zielgerichtete Fortbildungen einher. Die Einführung neuer Systeme erfordert, dass die Fähigkeiten zum Umgang erlernt werden. Diese Komponente ist auch heute noch wichtig, stellt sie doch sicher, dass jeder sein Handwerkszeug für die täglichen Aufgaben beherrscht. Natürlich gilt dies auch bei der Einführung agiler Arbeitsweisen. Sei es „sprinten“, arbeiten mit OKRs oder nach Kanban – die Methoden müssen geschult werden und auch eine laufende Begleitung der Einführung durch z. B. Agile Coaches sind hierfür erforderlich. Die neuen Arbeitsweisen benötigen wie alles Neue Übung. In der Vergangenheit waren Veränderungen im Controlling zumeist jedoch weniger inhaltlicher, sondern technischer oder methodischer Natur – nicht das „Was ich tue“ veränderte sich, sondern mehr das „Wie“ bzw. „Womit“.

Mit einer stärkeren Veränderung des Arbeitsinhaltes und der erhöhten Fokussierung auf interne Kunden zeigt sich allerdings, dass technische bzw. methodische Weiterbildung allein nicht mehr ausreicht. Es geht nicht nur darum, andere Tools zu bedienen oder gewohnte Dinge anders zu machen. Vielmehr geht es gleichzeitig um eine starke Veränderung des Arbeitsinhaltes. Nicht nur das „Wie“, sondern auch das „Was“ verändert sich. Statt Aufbereitung der Daten und Bereitstellung in einem Report, rückt die Interpretation der Daten, die Ableitung und das Aussprechen von Handlungsempfehlungen viel stärker in den Fokus. Auch die Berücksichtigung des Geschäftsumfeldes und sich daraus ergebender veränderter Anforderungen wird relevanter. Und damit geht auch eine deutliche Veränderung des Anforderungsprofils einher. Es wird mehr gesamt-betriebswirtschaftliches Denken erforderlich, um die Zusammenhänge zwischen Märkten, Produkten, Kundensegmenten und der Zahlenwelt des Unternehmens sinnvoll zusammenzuführen. Auch erfordert die iterative Anpassung an Kundenbedürfnisse eine stärkere Ausrichtung auf agiles Arbeiten.

Je größer der Veränderungsschritt ist, umso schwieriger erscheint das Unterfangen. So ist es möglich, dass ein Team die Veränderung hin zu automatisierten Reports und datengetriebenen Modellierungen bei gleichzeitiger Einführung selbstorganisierter Arbeitens bzw. agiler Methoden nicht mitträgt. Die möglichen Gründe sind mannigfaltig, z. B.:

- Angst, den eigenen Job obsolet zu machen
- Mangelnde Wertschätzung oder drohender Machtverlust, da die eigenen, hart erworbenen und womöglich einzigartigen Fähigkeiten nicht mehr benötigt werden
- Zweifel an den eigenen Fähigkeiten, etwas fachlich „Neues“ erlernen zu können
- Fehlende Perspektive und Vision der Veränderung
- Zweifel an der Funktionsfähigkeit des „Neuen“ entgegen dem „Bekanntem und Etabliertem“

## Ohne „Purpose“ geht es nicht

Der Schlüssel zur individuellen Bereitschaft zur Veränderung liegt bekanntlich bei jedem Einzelnen. Im Kern geht es darum zu verstehen, was Menschen motiviert, Veränderung zu suchen, zu unterstützen, voran zu

treiben. Diese Motivation kann genutzt werden, um einen positiven Einfluss auf die Veränderung zu nehmen. Im persönlichen Umfeld ist häufig vom tieferen Sinn der Aufgabe bzw. neudeutsch dem „Purpose“ die Rede. Der Antwort auf die Frage, warum man etwas überhaupt tut. Dem größeren Ziel, einem Leitstern, einer Idealvorstellung.

Je klarer einer Person der Zusammenhang zwischen dem eigenen Purpose und den bevorstehenden Aufgaben und Veränderungen ist, umso motivierter ist sie in der Regel, diese voranzutreiben oder zumindest mit zu tragen. Das gilt nicht nur im Privaten, sondern ebenso im geschäftlichen Umfeld. Purpose schafft Raum für Innovation und zeigt auf, welchen Mehrwert zum Beispiel das Unternehmen für die Gesellschaft oder auch wie in unserem Fall, das Controlling-Team für das Unternehmen liefert oder liefern will. Durch ihn wird ausgedrückt, wofür das Unternehmen stehen soll und somit, warum die für dieses Unternehmen geleistete Arbeit sinnvoll ist. So lautet der Firmenslogan z. B. bei der Firma Dräger „Technologie für das Leben“ – als Kurzform für den Purpose des Unternehmens, mit seinen Produkten auf der ganzen Welt das Leben von Menschen zu schützen, zu unterstützen und zu retten. Und Roche schreibt sich auf die Fahne „Doing now what patients need next“ also die Fortschritte in der Forschung zu nutzen, um immer bessere Produkte und neue Lösungen für die Patienten zu entwickeln. Beide formulieren die Vision, heute schon Themen von morgen zu adressieren. In beiden Fällen ist der Bezug



### Summary

*Der Bereich Finance & Controlling steht vor großen Veränderungen: Erweiterung der Tätigkeitsprofile durch zunehmende Digitalisierung, Einführung automatisierten Reportings, Planung mittels Machine Learning, verstärkter Fokus auf beratenden Aufgaben für interne Kunden, Einführung agiler Arbeitsweisen. Wer die Themen Purpose und Kultur bei der Neugestaltung des Finance & Controlling Bereichs gezielt berücksichtigt, erhöht die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens.*



**Svenja  
Amrhein**

Head Group Strategic  
Planning bei F. Hoffmann-  
La Roche AG, Basel  
und Speakerin.  
[svenja.amrhein@roche.com](mailto:svenja.amrhein@roche.com)

zum Produkt klar. Was genau trägt jedoch das Controlling dazu bei, diesen Purpose zu erfüllen? Manch einem mag es Motivation genug sein für ein Unternehmen mit solch großen Zielen zu arbeiten, egal was er in diesem Unternehmen jeden Tag tut. Je abstrakter die Tätigkeit ist, umso mehr kann eine genauere Auseinandersetzung mit dem Mehrwert der eigenen Rolle für den Unternehmens-Purpose die Motivation für die tägliche Arbeit befördern. Produkt- und kundennahen Abteilungen fällt dies tendenziell leichter als Abteilungen der allgemeinen Unternehmensinfrastruktur, da die entwickelten Produkte häufig im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Purpose eines Unternehmens stehen. Die Definition eines Team-Purpose und damit ggf. ein gemeinsames Zukunftsbild für die Abteilung kann somit letztlich hilfreich sein, die Eigenmotivation der Mitarbeiter zu stärken und für Veränderungen zu motivieren. Der Team-Purpose selber mag dabei weniger markant klingen als ein Unternehmens-Purpose, hilft jedoch zu verstehen, was genau das Team leisten will. Und wenn er abgeleitet wurde vom Unternehmenspurpose, so trägt er systemisch dazu bei, die eigenen Aufgaben klar in den Unternehmenskontext einzubetten. Natürlich geht es hier nicht darum, einen schicken Werbe-Slogan zu entwerfen. Vielmehr geht es darum, den Mehrwert bzw. die häufig impliziten und somit potentiell unterschiedlichen Ziele einer Abteilung zu artikulieren, somit greifbarer zu machen und gleichzeitig eine klare Richtung für die zukünftige Entwicklung zu formulieren. Besonders unter dem Scheinwerfer von Veränderungen ist die Formulierung eines Purpose für alle hilfreich zur Orientierung. Auch in Zeiten der Stabilität ist der Purpose hilfreich, neue Mitarbeiter zu orientieren und dem Team die Verbindung zum Unternehmenskontext vor Augen zu halten.

Ein klarer Purpose kann helfen, die Veränderung mit Wertschätzung für die bisherigen Aufgaben einzuläuten. Im Kontext von Purpose fällt es leichter anzuerkennen, was bereits vorhanden ist und aufzuzeigen, wofür das gut ist und auch weiter seine Berechtigung behalten wird. Der/Die Mitarbeiter:in kann so besser verstehen, was der Wandel bedeutet. Sowohl für das Team und das Unternehmen, wie auch für die eigenen Aufgaben. Unter Einbeziehung von Unternehmens- und Team-Purpose kann aufgezeigt werden, wie die Entwicklung in der Zukunft aussehen kann. So hat zum Beispiel Roche mit der Future of Finance Vision eine klare Perspektive für den gesamten Finance-Bereich geschaffen und dabei den Beitrag zum Unternehmenserfolg herausgearbeitet: Die Finanzabteilung trägt dazu bei, dass Ressourcen dort eingesetzt werden können, wo sie den größten Wert schaffen. Dadurch ist der Beitrag zum Unternehmens-Purpose offensichtlicher.

### Können – Wollen – Dürfen

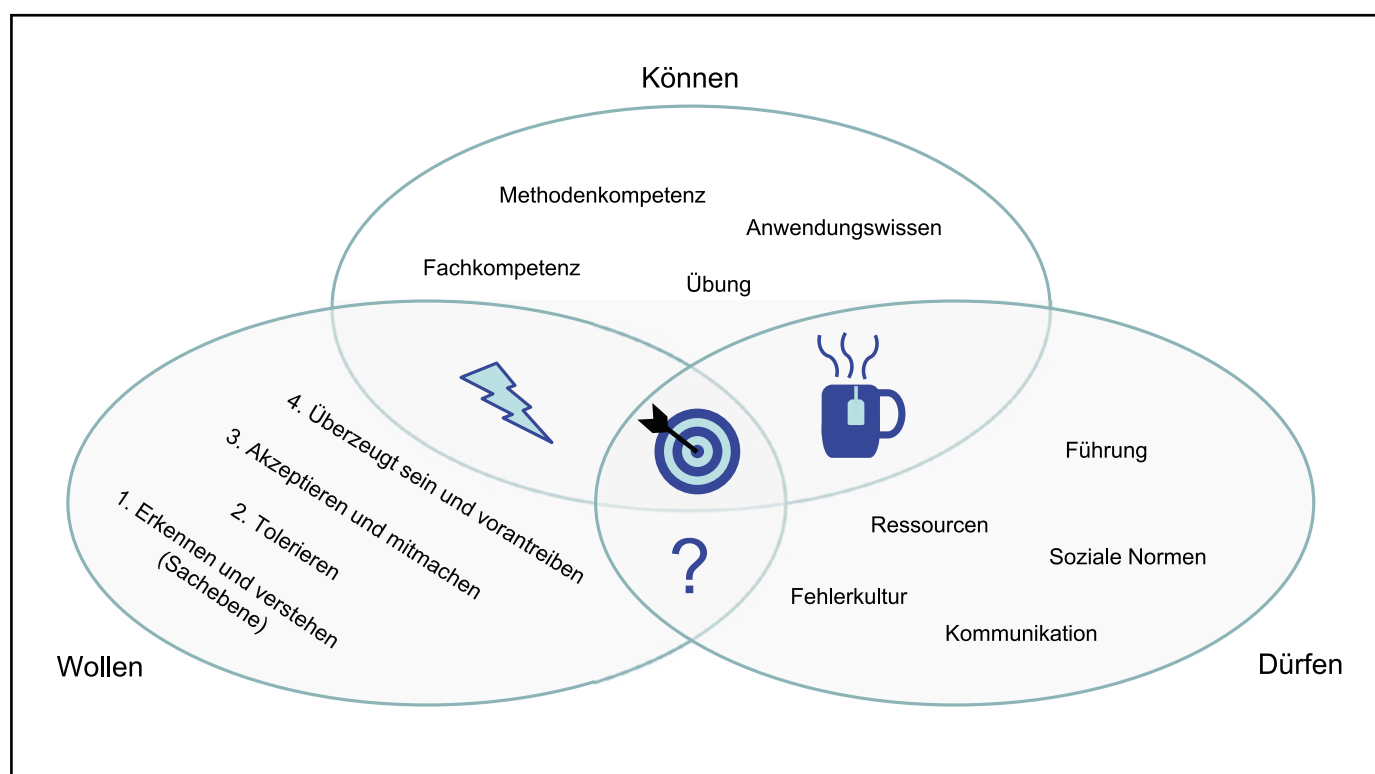
Wer nun also neben dem Aspekt des Könnens – der fachlichen und methodischen Befähigung – auch den Aspekt

des Wollens – der individuellen Handlungsmotivation über den Purpose – im Blick hat und aktiv gestaltet, dessen Veränderungsprozess wird zwar nicht zwingend ein Erfolg, aber zumindest erhöht sich die Wahrscheinlichkeit dafür. Um Veränderung nachhaltig zu gestalten erfordert es noch einen dritten Aspekt: den des Dürfens, der im Change-Kontext maßgeblich von der Unternehmenskultur geprägt ist, siehe **Abb. 2**.

Ehrlicherweise genügen Expertise und Purpose allein nicht, um Veränderungen zum Erfolg zu bringen. Wer will und kann ist schon auf einem guten Weg. Damit Veränderungen nachhaltig umgesetzt werden, erfordert dies jedoch auch die „Erlaubnis“ bzw. den Raum zur Umsetzung. Schließlich gilt es, auch immer laufende grundlegenden Bedürfnisse abzudecken. Für ein Unternehmen wie auch als Privatperson bedeutet das oft recht einfach: Am Ende des Monats wollen weiterhin die Rechnungen bezahlt werden. Schnell wird die Frage gestellt: „Wie lange kann ich mir die Veränderung leisten?“. Häufig sind Veränderungen schließlich von äußeren Zwängen getrieben und reaktiv: Die Profitabilität soll gesteigert werden, dem steigenden Wettbewerb soll entgegengetreten werden. Und damit werden schnelle Ergebnisse erwartet. Auf jeden Fall gehen Veränderungen in der Regel kurzfristig zunächst mit gegenläufigen Effekten einher: Durch die Umstellungen werden Abläufe erstmal langsamer, es kommt häufiger zu Fehlern, es werden zusätzliche Kosten erzeugt. Und diese „Rückschläge“ führen häufig dazu, dass Veränderungsprozesse frühzeitig unter- oder gar abgebrochen werden oder mit den Worten von Prof. Dr. Peter Kruse: „Die Veränderungsgeschwindigkeit ist höher auf der Beschluss-Ebene als auf der Umsetzungs-Ebene“ (8 Regeln für völligen Stillstand).

### Entscheidend ist die Kultur

Hier kommt nun die Unternehmenskultur zum Tragen. Da ist zum einen die organisatorische Kultur. Wie hierarchisch ist das Unternehmen aufgestellt und vor allem, wie stark hängen Entscheidungen an der Hierarchie? Wer in einem aktuell streng hierarchisch organisierten Unternehmen agiles, selbstorganisiertes Arbeiten einführen möchte sollte sich der damit einhergehenden Herausforderungen klar sein. Vermutlich ist es hier erforderlich, bei Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen Zurückhaltung aufzubrechen, da sie gar nicht gewohnt sind, Dinge selbst zu entscheiden. Der „neu gewonnenen Freiheit“ wird nicht vertraut. Und solche Beobachtungen werden sich durch alle Ebenen ziehen. Neben der Art der Führung geht es auch um den allgemeinen Umgang miteinander. Als weiterer exemplarischer Aspekt sei hier der Umgang mit Fehlern genannt. Wer Dinge verändert oder andere Dinge macht, wird Fehler machen. Wenn Fehler bestraft werden, ist die Bereitschaft für Veränderung von Anfang an limitiert. Ein komplexer Wandel wie er durch die Digitalisierung oder durch den Wandel hin zu mehr Agilität notwendig wird, kann dann gut gelingen,



**Abb. 2:** Das Zusammenspiel von Können, Wollen und Dürfen. Quelle: eigene Darstellung

wenn der Wandel frühzeitig im Team begleitet wird. Ebenso ist es wichtig, frühzeitig und transparent zu kommunizieren und somit soweit möglich Betroffene ehrlich zu Beteiligten zu machen. Selbst mitgestalteter Wandel wird leichter angenommen als vorgeschriebener Wandel. Je mehr die Mitarbeitenden mitgestalten dürfen, umso leichter gelingt der nachhaltige Wandel. Dieser Prozess dauert gegebenenfalls länger. Da mit weniger Widerstand in der Umsetzung gerechnet werden darf, ist die Veränderungsgeschwindigkeit insgesamt jedoch meist höher. Dies gilt insbesondere, wenn Mitarbeitende durch eine partizipative Kultur bereits gewöhnt sind, Entscheidungen mitzugestalten.

In diesem Zusammenhang wird auch die Vorbildfunktion der leitenden Positionen im Unternehmen deutlich. Veränderung hört nicht auf irgendeinem Level auf, sondern betrifft alle bis zum Vorstand. Hier gilt im Besonderen: Wer andere zu Veränderungen bewegen möchte, sollte selber vorangehen. Neben Führung, Kommunikation und Fehlerkultur spielt nun auch wieder das Thema Weiterentwicklung eine wichtige Rolle. Je mehr die Firmenkultur verankert hat, dass Veränderung und kontinuierliche Weiterentwicklung normal sind, umso leichter geschieht der Wandel. Die Art wie das Unter-

nehmen seine Mitarbeiter bei individueller Weiterbildung und Veränderung unterstützt beeinflusst unmittelbar die grundsätzliche Haltung zu Veränderung und somit auch, wie unternehmensweit mit Veränderungen umgegangen wird.

Hier schließt sich der Kreis zum Wollen, getrieben durch den Purpose, und zum Können, unterstützt durch kontinuierliche Weiterbildung. Wenn der Purpose klar ausgesprochen ist und die Mitarbeitenden durch kontinuierliche Weiterentwicklung befähigt sind, kann kontinuierliche Veränderung gelingen. Eine Kultur die ständige Veränderung und Verbesserung propagiert, kann nur mit einem klaren Ziel gelingen. Das „warum“ der Veränderung muss klar sein. Dies verdeutlicht: Die Aufgabe der Teamentwicklung besteht immer auch darin, nicht nur die technischen Fähigkeiten – das Können – im Blick zu haben, sondern auch dazu beizutragen, dass die individuelle Bereitschaft zur Veränderung da ist – das Wollen. Ebenso ist es wichtig, dass das Unternehmensumfeld diese Veränderung ermöglicht – es erlaubt bzw. erwünscht ist.

Wie eingangs aufgezeigt, können die Veränderungen, die durch Digitalisierung und Wandel hin zu mehr Agilität anstehen, durchaus eine Chance für das Finanzteam

sein, die eigene Funktion weiterzuentwickeln. Um die Veränderung nachhaltig zu gestalten, ist es sinnvoll, den Fokus nicht nur auf die Befähigung der Mitarbeitenden, das Können zu legen. Auch das Wollen, getrieben durch den Purpose und das Dürfen, das in der Unternehmenskultur verankert ist, spielen eine zentrale Rolle. Gelingt es einem, diesen Dreiklang zu berücksichtigen, sind die Voraussetzungen gut für einen nachhaltigen Wandel, gemeinsam mit dem Team. ■

#### Literatur

- [https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/controlling-40-bei-otto-steuerung-statt-planung\\_112\\_504542.html](https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/controlling-40-bei-otto-steuerung-statt-planung_112_504542.html)
- [https://www.ey.com/de\\_de/purpose/wie-der-unternehmenszweck-zum-erfolgsweg-wird](https://www.ey.com/de_de/purpose/wie-der-unternehmenszweck-zum-erfolgsweg-wird)
- <https://www.darmstadt.ihk.de/service/marken/news/pressearchiv/archiv-online-magazin/aus-betroffenen-beteiligte-machen-4765292>
- <https://www.sphinx-it.eu/from-the-agenda-of-the-world-economic-forum-2019-society-5-0/>
- 8 Regeln für völligen Stillstand, nach Dr. Peter Kruse  
[https://www.youtube.com/watch?v=4f\\_mIRns2U](https://www.youtube.com/watch?v=4f_mIRns2U)
- Kulturwandel bei Otto – Interview mit Vorstandsvorsitzendem Alexander Birken  
<https://www.youtube.com/watch?v=L-E6NMtEnCs>



# Controller auf dem Weg in die Zukunft

Wegweiser aus der Zukunftswerkstatt für Controller. Jörg Thienemann / Thomas Falter

icv

Unternehmen sehen sich vor einer Kombination an Herausforderungen, wenn es um die Gestaltung der Zukunft und der zukünftigen Arbeitswelt geht. Veränderungen von Kundenerwartungen, Digitalisierung der Geschäftsprozesse sowie neue Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitenden stellen hierbei wichtige Treiber für eine Transformation dar. Daraus ergeben sich insbesondere Fragen, inwiefern die Belegschaft sich auf neue Aufgaben und Skill-Anforderungen anpassen kann, beziehungsweise ausrichten lässt. Dies ist ein Kernthema der strategischen Personalplanung und -Entwicklung, welches nicht nur Personal- sondern auch Geschäftsverantwortliche und Controller:innen interessieren sollte.

Denn die Zukunft der Arbeit hat auch im Controlling bereits begonnen: Neben autonomen Organisationsstrukturen, neuen Technologien und agilen Arbeitsmethoden, spielen auch Veränderungen im fachlichen Fokus der Controller\*innen eine wichtige Rolle. Es wird nicht die „eine“ Zukunft der Arbeit im Controlling geben. Diese ist abhängig vom jeweiligen Unternehmenskontext und Branchenumfeld. Auch der Ausgangspunkt für die Veränderung ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Daher stellt sich die Frage wie Controlling-Organisationen ihre Zukunft der Arbeit individuell gestalten können. Worauf ist zu achten und was sind die kritischen Erfolgsfaktoren?

|  |   |     |
|--|---|-----|
| <b>TECHNOLOGIEN &amp; METHODEN</b>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digitale Transformation und neue Ansätze aus Data Science werden die Arbeit im Controlling in den nächsten 5 Jahren komplett verändern.</li> <li>2. Digitale Kommunikations- und Kollaborationsplattformen behalten auch nach der Pandemie eine große Bedeutung im Controlling.</li> <li>3. Agile Methoden und Projektarbeit werden verstärkt im Controlling Einzug erhalten.</li> </ol>  | 3,3 |
| <b>ARBEITSINHALTE &amp; -FOKUS</b>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Zukünftig werden Controller/-innen verstärkt mit Akteuren außerhalb der Organisation kollaborieren.</li> <li>5. Im Controlling wird der Wissensaustausch mit anderen Abteilungen und Know-how Trägern in der Organisation wichtiger werden.</li> <li>6. Nicht-finanzielle Informationen und deren Qualität spielen eine zunehmend wichtige Rolle in der Arbeit von Controllern.</li> <li>7. Controller/-innen werden zum Gestalter von digitalen Wertschöpfungsprozessen</li> </ol> | 3,1 |
| <b>ORGANISATIONALE STRUKTUREN (DÜRFEN)</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Teile des Controllings werden zunehmend dezentral in Fachbereichen oder Teams angesiedelt sein.</li> <li>9. Entscheidungsprozesse im Controlling werden zukünftig weniger hierarchisch gefäht.</li> <li>10. Neben Flexibilität und Agilität spielen effiziente Strukturen wie Shared Services oder Reporting Factories weiter eine wichtige Rolle.</li> </ol>   | 2,8 |
| <b>SKILLS (KÖNNEN)</b>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Kreativität wird eine wichtige Fähigkeit für Controller/-innen.</li> <li>12. Soziale Skills werden für Controller immer wichtiger</li> <li>13. Sich selbst zu führen wird im Controlling wichtiger als andere zu führen</li> </ol>   | 3,1 |
| <b>MIND-SET (WOLLEN)</b>                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Veränderungsbereitschaft wird zunehmend wichtiger für Controller/-innen.</li> <li>15. Weiterbildung und Lebenslanges Lernen werden im Controlling zukünftig einen zentralen Stellenwert besitzen.</li> <li>16. Controller/-innen müssen offen sein für neue Impulse von Innen und Außen</li> </ol>   | 3,7 |

**Abb. 1:** Thesen zum Controller Congress April 2021; Durchschnittliche Bewertung (Skala: 1 niedrige Bedeutung – 4 hohe Bedeutung)

## Zukunftswerkstatt für Controller

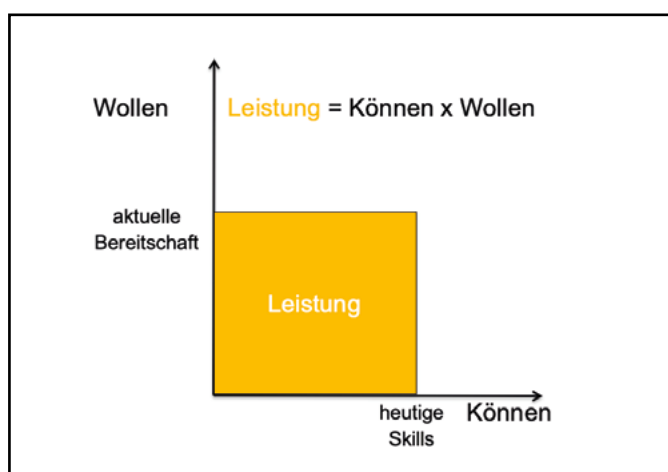
Diesen Fragen wurde im **ICV Fachkreis Future of Work (FoW)** nachgegangen. Der Fachkreis hat in den Jahren 2018 bis 2021 Treiber- und Vorgehensmodelle untersucht. Ziel war es, CFOs, Controlling-Verantwortlichen und Controllern einen Weg aufzuzeigen, ihre Mitarbeitenden, Teams und Organisation zu entwickeln, Aufgaben zu verteilen, Rollen zuzuschneiden und ihre Ziele mit Hilfe einer selbstorganisier-ten Zusammenarbeit zu erreichen.

Das **Format der Zukunftswerkstatt für Controller ging aus den Arbeiten des Fachkreises FoW hervor**. Im Folgenden greifen wir auf Praxisbeispiele der ICV Zukunftswerkstatt zurück, in der wir die Veränderung des Controller-Job-Fits bei einem neuen Aufgabenzuschnitt anhand von Skill- und Energie-Profilen (Mind-Set) ermittelt haben.

Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Antizipation zukünftiger Aufgaben, Rollen und Arbeitsweisen im Controlling. An Vorstellungskraft mangelt es hierbei nicht – wie auch eine Reihe von Artikeln im Controller Magazin zeigt (z. B. Ausgabe 6/2021). Die Vielzahl der möglichen Rol-

len führt mitunter auch zur Verunsicherung und zur Frage, welche Rollen die richtigen für die eigene Organisation sind und wie man diese etablieren kann. Hierbei geht es den meisten Vordenkern in erster Linie um die Frage nach den Skills. Aber es ist auch durchaus einigen bewusst, dass der Mind-Set (das Wollen) eine noch wichtigere Rolle als Skills oder Technologien spielt, wie es die Ergebnisse einer Umfrage von 49 Teilnehmern des Fachkreises FoW im April 2021 zeigen (**Abb. 1**). In dieser Umfrage wurden 16 Thesen zu insgesamt 5 Themenclustern vorgestellt. Zum Themencluster Mind-Set gehören z. B. Veränderungsbereitschaft, Bereitschaft für lebenslanges Lernen und Offenheit für neue Impulse.

In der Zukunftswerkstatt wurden Aufgaben im Controlling in Rollen, Jobs oder Funktionen zusammengefasst und daraufhin die Job-Passung einzelner Probanden analysiert. Mit der Softwarelösung „grow-space<sup>®</sup>“ konnte dabei pragmatisch transparent gemacht werden, inwiefern nicht nur Skills, sondern auch der Mind-Set, beschrieben durch Werte, eine Bedeutung bei der Rollenbesetzung haben. Daraus werden in grow-space Handlungsoptionen für Teams bei der Aufgaben- bzw. Rollenverteilung vorgeschlagen. Dies wird im Folgenden anhand von Praxisbeispielen näher erläutert.



**Abb. 2:** Neben den Skills (Können) beeinflusst die Leistungsbereitschaft (das Wollen) die Leistung und die Qualität der Leistung<sup>3</sup>

## Werteorientierung steuert Leistungsbereitschaft

Während bei der Job-Besetzung primär der „demands-ability fit“, d. h. der Skill-Fit für die Rolle im Vordergrund steht, liegt der Fokus aus Sicht der Mitarbeitenden und Bewerbenden auf dem „needs-supplies fit“, d. h. der Passung der Werte und Bedürfnisse<sup>2</sup>. Die Leistungsbereitschaft (das Wollen) der Mitarbeitenden sowie die Qualität der Arbeit werden durch deren Motivation (Werte, Bedürfnisse, Interessen) bestimmt. Werte sind Bewertungsmaßstäbe, sie steuern unsere Wahrnehmung, die Priorisierung zwischen unseren Bedürfnissen, oder wie wir Skills aufbauen und Tätigkeiten ausführen. Die individuelle Leistung und auch die Freude an der Tätigkeit hängt damit nicht nur von den Skills (dem Können) ab, sondern auch von der Leistungsbereitschaft (dem Wollen). **Abb. 2** zeigt, dass eine hohe Leistung nur dann erbracht werden kann, wenn beides in einer gleichermaßen hohen Ausprägung vorhanden ist.



**Dr. Jörg Thienemann**

CEO, Sr. Consultant HR,  
Analytics und  
Transformation,  
Initiator Zukunftswerkstatt,  
Detect Value AG,  
Walldorf.  
joerg.thienemann@  
detect-value.com

## Skill- und Werte-orientierter Transformations-Prozess

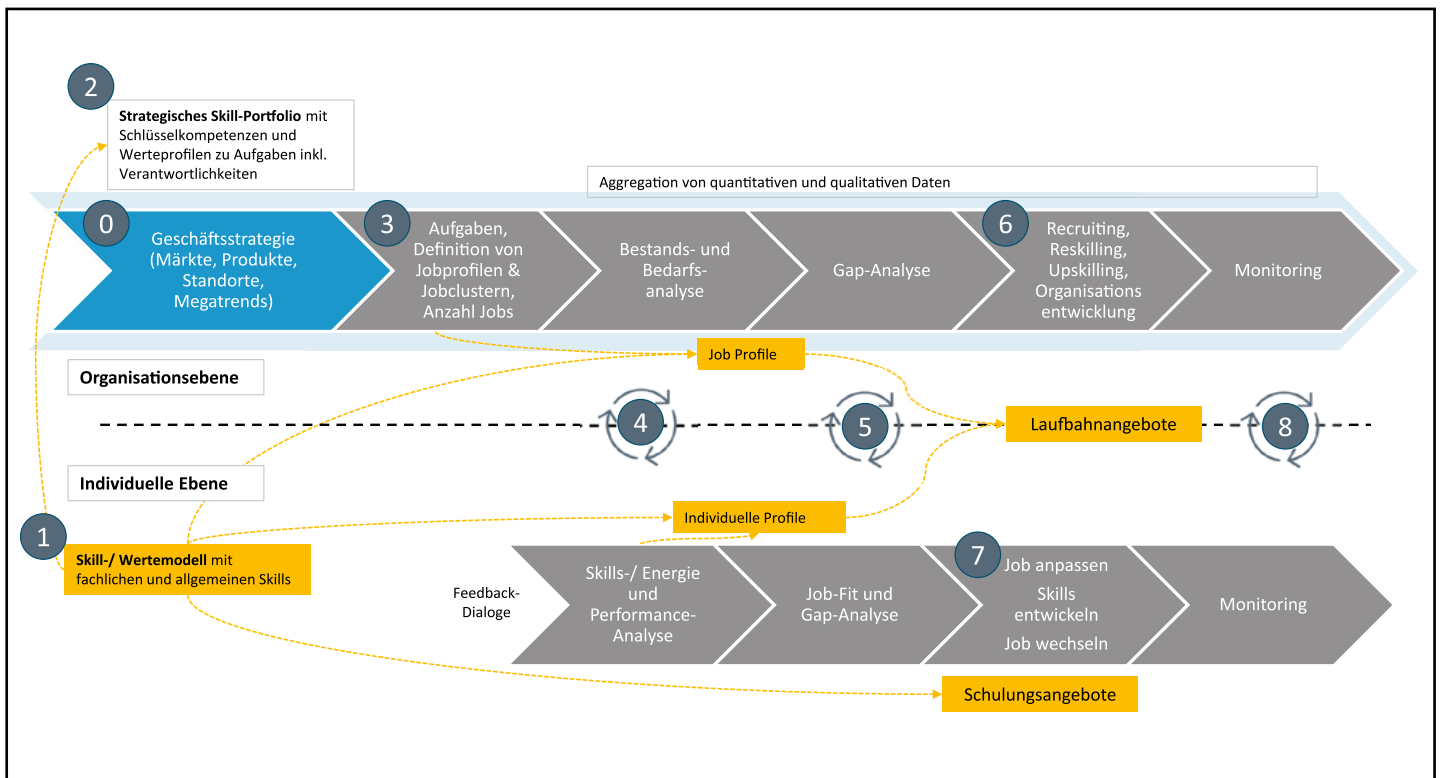
Steht eine strategische Neuausrichtung einer Controlling-Organisation an, weil z. B. ein Großteil der Prozesse zukünftig automatisiert werden kann oder das Geschäftsmodell mittelfristig verändert werden soll, dann geht es nicht nur um die kurzfristige Neuverteilung von Aufgaben sondern vielmehr darum, Transformationsvorhaben zu gestalten und diesen nicht reaktiv begegnen zu müssen. Hierzu gehört:

- Neue Jobs (Rollen) zu designen inkl. Aufgaben, Skill- und Werte-Profilen
- Transparenz zu schaffen für zukünftige Personalanforderungen
- Skill- und Werte-Gaps zwischen der Zielorganisation und der heutigen Organisation ermitteln zu können
- passende Personen zu finden
- bedarfsorientierte Entwicklungspfade abzuleiten (upskilling, reskilling)
- die Abhängigkeit von Recruiting Maßnahmen zu reduzieren.

Um den Transformationsprozess so effektiv wie möglich zu gestalten, sollten die strategische Personalplanung und die Prozesse der Organisations- und Personalentwicklung dynamisch ineinandergreifen (Abb. 3). Hierbei sind zwei Handlungsebenen zu betrachten: die Organisationsebene mit strukturellen und prozessualen Anforderungen sowie die individuelle Ebene mit dem persönlichen Portfolio an Skills und Werten. Beide Ebenen sind

idealerweise mit einem Skill- und Werte-Modell verlinkt, so dass Passungen und Gaps ermittelt werden können. Neu an diesem Ansatz ist die Werteperspektive, die ebenso wie die Skills beiden Prozessebenen zugeordnet werden sollte.

Dabei werden folgende Phasen durchlaufen: In den Phasen 1 und 2 werden geeignete Skill- und Wertemodelle identifiziert, die die methodische Grundlage bilden, um die heutigen und zukünftigen Job-Anforderungen eindeutig zu beschreiben. Beide Modelle bilden auch die Grundlage zur Ermittlung der individuellen Profile der Mitarbeitenden und Bewerber. Sie sind somit ein elementarer Bestandteil im Prozess. Die zukünftigen Jobs leiten sich aus der Unternehmensstrategie und den zu erledigenden Aufgaben ab (Phase 3). In Phase 4 erfolgt die Bestands- und Bedarfsanalyse auf Personen-, Job-, Skill- und Werte-Ebene. In Phase 5 werden Skill- und Werte-Gaps auf Job-Level und in der Organisation ermittelt, so dass daraus Personalbeschaffungsmaßnahmen oder Personalentwicklungsmaßnahmen zielgerichtet abgeleitet werden können (Phasen 6 und 7). Für diese Phasen empfiehlt es sich, auf Grundlage der verwendeten Skill- und Werte-Modelle Laufbahn- und Schulungsangebote zu entwickeln, die auf die Zielorganisation und auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten sind. Auch das Monitoring der Umsetzungsschritte und Ergebnisse in Phase 8 sollte nicht nur auf Jobs und Vakanzen fokussiert sein, sondern auch die Skills und Wertesysteme abfragen (Aufbau eines Skill-Pools, Bewertung der



**Abb. 3:** Integrierter Prozess der strategischen Personalplanung, Organisations- und Personalentwicklung<sup>4</sup>

Maßnahmen seitens der Mitarbeitenden, Engagement und Kulturcheck, ...). Wichtige Erfolgsfaktoren für den Transformationsprozess von Controlling- Organisationen sind bezogen auf:

### Vorbereitung der Transformation

- die Zielorganisation im Controlling ist mit Aufgaben, Fach-Skills und Jobs beschrieben
- es liegt ein einheitliches Skill-Modell vor, das für Jobs und Controller:innen gleichermaßen angewandt werden kann (inkl. Skill-Level)
- Personal-Bestand, -Bedarfe und Gaps werden auf Skill-Ebene identifiziert
- für die Besetzung von Schlüsselpositionen wird neben dem Skill-Modell auch ein Werte-Modell angewandt
- es werden Perspektiven für die Beteiligten aufgezeigt (z. B. Laufbahn- und Schulungsangebote, alternative Jobs)

### Transformationsprozess

- der Prozess hat die Aufmerksamkeit der Führungskräfte
- Controller:innen werden als Menschen in den Mittelpunkt gestellt und am Prozess beteiligt
- die Transformation wird als Gemeinschaftsaufgabe verstanden und umgesetzt
- Veränderungen, Ergebnisse und Maßnahmen werden kontinuierlich gemonitort und kommuniziert.

## Fazit und Ausblick

Controller brauchen auf ihrem Weg in die Zukunft neue Skills. Gleichmaßen wird es wichtiger, sich mit seinem persönlichem Werteprofil auseinanderzusetzen, um sich auf zukünftige Aufgaben besser vorbereiten zu können. Die Kombination von Skills- und Werten ist für die Beschreibung von Job-Anforderungen in den heutigen Prozessen kein Standard, aber aus unserer Sicht sinnvoll und sogar erforderlich. Eine Umsetzung eines skill- und werteorientierten Prozesses ist trotz seiner Komplexität anzustreben, da er mit der Werteperspektive nicht nur wichtige Informationen zur Job-Passung liefert, sondern auch einen wirksamen Hebel für Veränderungs- und Gestaltungsbereitschaft, Commitment, Performance sowie der Übernahme von Verantwortung bietet. Softwarelösungen bieten schon heute die Möglichkeit, Aufgaben mit Skill- und Wertemodellen zu kombinieren und auf dieser Basis gemeinsam mit den Mitarbeitenden und ihren individuellen Profilen die geeignete Job-Passung zu finden.

In der nächsten Ausgabe wird an Beispielen aus der Zukunftswerkstatt gezeigt, welche Bedeutung die Kombination aus Skills- und Werten für die Job-Passung hat und wie diese gemessen werden kann. Im dritten Teil wird dann beschrieben, wie sich agile Teams mit Hilfe von Skill- und Werte-basierten Job-Profilen selbst organisieren können, um ihre Ziele effizienter und mit mehr Begeisterung zu erreichen. ■



**Prof. Dr. Ing. Thomas Falter**

Gründer und Gesellschafter der develo GmbH, Entwickler von Menschen, Organisation und Tools, Regensburg.  
thomas.falter@develo-online.de

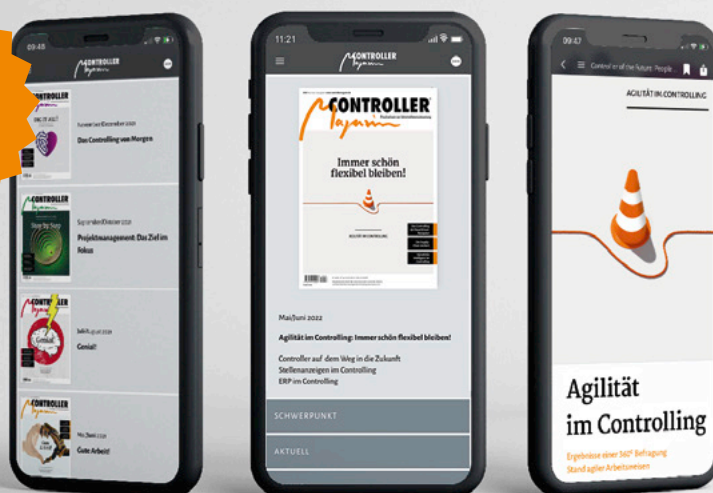
### Fußnoten

1 Ein Produkt der develo GmbH, [www.growspace.de](http://www.growspace.de); 2 Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R. D. & Jonson, E.C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organisation, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342; 3 von Rosenstiel, L. (1972). *Motivation im Betrieb*. München: Wilhelm Goldmann Verlag; 4 In Anlehnung an Siemens Kompetenz Management Prozess

## Die Controller Magazin App ist da!

Seit Januar können Sie das CM auch via App per Tablet und Smartphone lesen. Die Desktop-Ausgabe wurde ebenfalls modernisiert. Das neue Digital-Format kann jetzt auch separat bezogen werden. Die neuen Medienformen stehen allen registrierten Abonnentinnen und Abonnenten sowie Mitgliedern von ICV und RMA zur Verfügung. Bei Fragen können Sie sich gerne an [silvia.frohlich@vcw.de](mailto:silvia.frohlich@vcw.de) wenden.

Controller  
Magazin  
digital



Download im Play Store und App Store möglich.



# Agilität bei der Beschaffung der Deutschen Bahn

Interview mit Jan Grothe, Chief Procurement Officer der Deutschen Bahn. Günther Lehmann

**Lehmann:** Hallo Herr Grothe, stellen Sie doch zunächst bitte Ihre Tätigkeit und Ihren Bereich vor.

**Grothe:** Gern. Ich bin Chief Procurement Officer (CPO) – zu Deutsch Leiter Beschaffung – der Deutschen Bahn (DB), einer der größten Nachfragerinnen in Deutschland. Mittlerweile bin ich im zwanzigsten Jahr für die Beschaffung des Konzerns tätig und darf seit einem Jahr die Gesamtverantwortung übernehmen. Für mich ist das der spannendste CPO-Job, den man sich in Deutschland und Europa überhaupt vorstellen kann.

In der DB Beschaffung haben wir im vergangenen Jahr ein Einkaufsvolumen von 22 Mrd. Euro verantwortet, aufgeteilt in über eine Million Bestellungen. Wir verstehen uns als einen wichtigen Werttreiber im Konzern, der

nicht nur das monetäre Ergebnis im Blick hat, sondern auch die Qualität, unsere Versorgungssicherheit, Nachhaltigkeitsaspekte und Innovationen. Damit leisten wir einen entscheidenden Beitrag zu unserer Konzernstrategie „Deutschland braucht eine starke Schiene“ (s. **Abb. 1**).

**Lehmann:** Inwieweit ist die Beschaffung bei der Deutschen Bahn zentralisiert? Ist Ihr Bereich vorrangig für die Systeme, die Infrastruktur und Standards zuständig? Wofür zeichnen hingegen die dezentralen Einheiten verantwortlich?

**Grothe:** Die DB hat eine vergleichsweise stark zentralisierte Beschaffung. Mein Bereich verantwortet sowohl alle wesentlichen Verträge als auch alle IT-Systeme und Prozesse der Beschaffung. Unsere Richtlinien



Jan Grothe

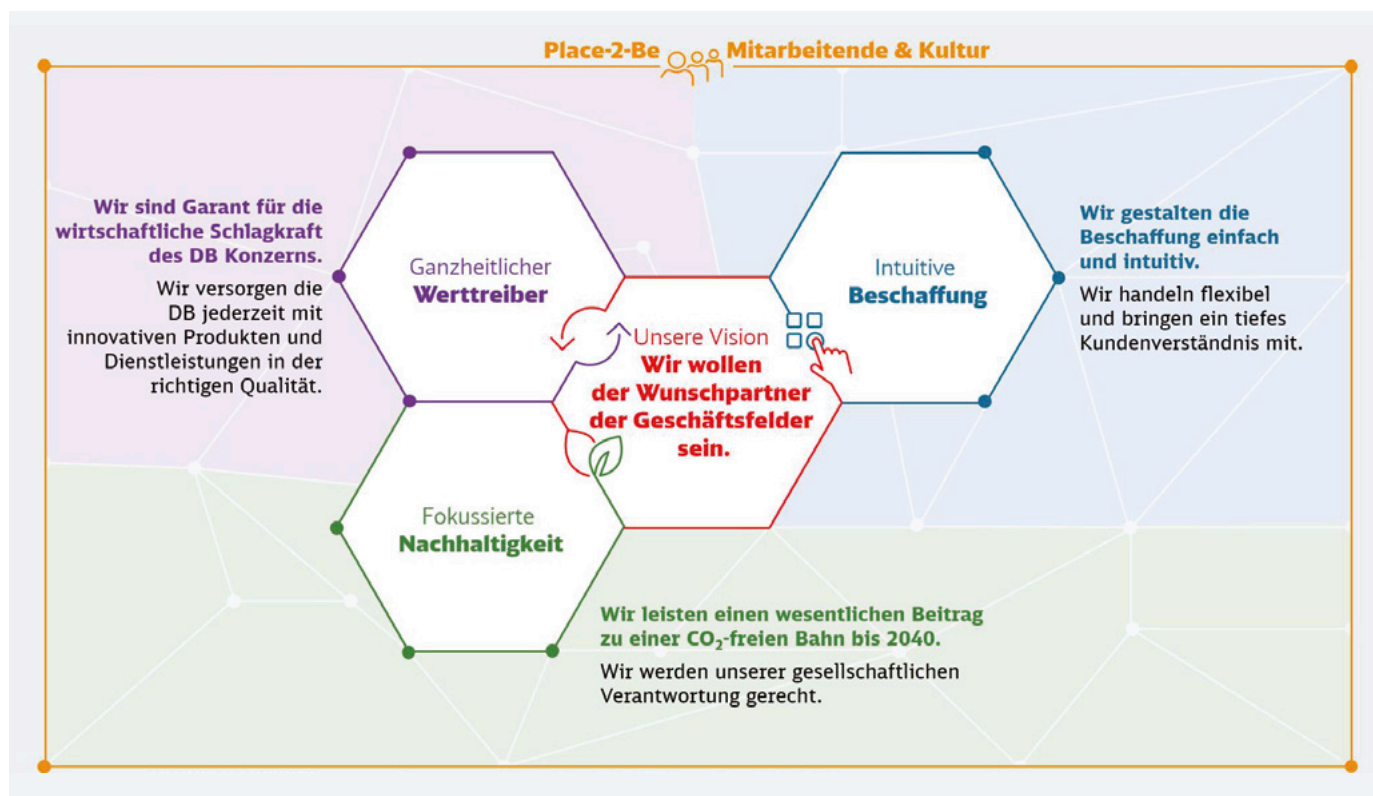


Abb. 1: Zielbild 2025 der DB Beschaffung

und Tools stellen wir den Geschäftsfeldern des Konzerns und unseren Tochtergesellschaften zur Verfügung, die dann eine rechtssichere Anwendung gewährleisten. Nur Weniges haben wir, da wo strategisch sinnvoll, delegiert.



### Summary

Die Engpässe durch Corona und Materialknappheit haben auch den Beschaffungsbereich der Deutschen Bahn vor große Herausforderungen gestellt. In diesem Interview erläutert Jan Grothe, Chief Procurement Officer der DB, wie sein Bereich dazu beigetragen hat, den Bahnbetrieb an sich als auch die Baustellen am Laufen zu halten. Im Mittelpunkt stehen Veränderungen im Risikomanagement und im Beschaffungscontrolling sowie der Einsatz agiler Methoden zur Steigerung der Flexibilität. Dazu gibt er einen Ausblick, wie die Erfahrungen aus dem Krisenmanagement in die zukünftige Organisation einfließen sollen.

**Lehmann:** Zum Beispiel?

**Grothe:** Die Tochtergesellschaft DB Energie ist der fünfgrößte Energieanbieter in Deutschland und verfügt über eine ausgeprägte Fachkompetenz im Energieeinkauf. Daher ist es angemessen, diese Beschaffungsverantwortung direkt dort zu führen.

**„Die Pandemiebeschaffung ist uns so gut gelungen, dass uns auch öffentliche Auftraggeber und Bundesministerien gebeten haben, ihre Versorgung sicher zu stellen.“**

**Lehmann:** Kommen wir auf die Entwicklung der letzten Zeit zu sprechen: Wie hat sich die Corona-Krise auf die DB Beschaffung ausgewirkt? Mit welchen Herausforderungen in Bezug auf Liefertermine oder -mengen waren Sie konfrontiert?

**Grothe:** Ich bin wirklich stolz darauf, wie wir die Pandemiephase gemeinsam gestemmt haben. Dazu zwei Beispiele:

- Trotz Lockdowns in Deutschland ist es uns gelungen, 99 Prozent unserer Bau-

stellen mit laufendem Betrieb aufrecht zu erhalten. Diese Kontinuität sucht ihresgleichen.

- Wir haben die Beschaffung von Pandemie-schutzartikeln sehr schnell professionalisiert. Unser eigenes Büro in Shanghai und auch die Kolleginnen und Kollegen unserer Konzerntöchter DB Cargo und DB Schenker haben dafür Sorge getragen, ausreichende Mengen an vor allem medizinischen Masken und Desinfektionsmitteln über den Land- oder Luftweg nach Deutschland zu bringen. Das ist uns so gut gelungen, dass uns auch öffentliche Auftraggeber und Bundesministerien gebeten haben, ihre Versorgung sicher zu stellen. Beispielsweise haben wir das Bundesgesundheitsministerium dabei unterstützt, die dringend benötigten Masken nach Deutschland zu bekommen.

**Lehmann:** Was waren dafür die entscheidenden Faktoren?

**Grothe:** Wir haben extremen Mehraufwand in die Gewährleistung der Versorgungssicherheit gesteckt. So hatten wir einige gestörte Lieferketten, für die wir alternative Bezugsquellen ausmachen mussten. In Einzelfällen sind auch Lieferanten ausge-

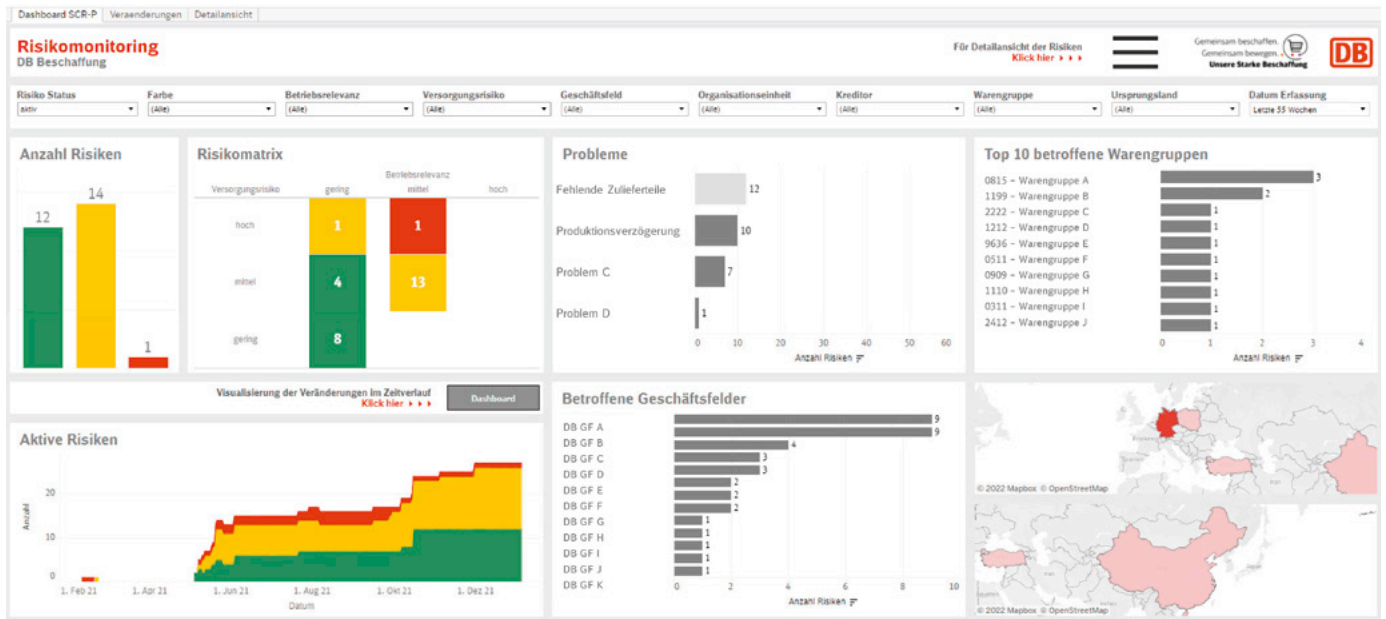


Abb. 2: Einblick in das Risikomonitoring-Tool der DB Beschaffung (Prinzip)

fallen und wir hatten ad hoc darauf zu reagieren. In Summe können wir jedoch sagen, wir haben zu nahezu hundert Prozent versorgt. Im Rückblick kann ich festhalten, dass wir das volle Potenzial einer funktionierenden Beschaffung trotz deutlichem Mehraufwand für uns eindrucksvoll unter Beweis gestellt haben. Übrigens hatten wir dabei eine große Aufmerksamkeit unseres Top-Managements, mit dem wir uns während der Hochphasen wöchentlich abgestimmt haben.

**Lehmann:** Wie haben Sie organisatorisch darauf reagiert? Was haben Sie verändert?

**„Es geht darum, die Dinge anders zu machen und weiter zu denken, damit solche Marktrisiken sich nicht 1:1 in unserer Planung niederschlagen.“**

**Grothe:** Einerseits habe ich ein starkes Grundvertrauen in die Leistungsfähigkeit unserer strategischen Einkäuferinnen und Einkäufer. Andererseits sind wir in den Taskforce-Modus übergegangen. Dafür haben wir unser Risikomonitoring-Tool geschärft, so dass wir in der Lage waren, Schwierigkeiten rechtzeitig zu erkennen und geeignete Lösungsmaßnahmen abzuleiten. Eine entsprechende Visualisierung hat unser Risikoreporting unterstützt (s. Abb. 2).

**Lehmann:** Haben Sie im Risikomanagement gegenüber der vorherigen Vorgehensweise andere Kennzahlen eingesetzt? Was haben Sie dort geändert?

**Grothe:** Unser Kennzahlensystem, die Scorecard, haben wir natürlich weiterentwickelt. Doch manche Dinge kann man nicht über Kennzahlen erarbeiten – oder nur zu spät. So haben wir mit allen erfolgskritischen und strategischen Lieferanten Gespräche über die aktuelle Lage etabliert – anfangs wöchentlich, später alle zwei Wochen. Außerdem haben wir versucht, die Auswirkungen auf unsere Organisation zu antizipieren. Beispiel Rohstoffpreise: Was heißt eine Verdoppelung der Stahlpreise, was bedeutet eine Verdreifachung der Kosten für Holz für uns? Dazu haben wir ein Input-Output-Modell beispielhaft erarbeitet, das wir nun weiterentwickeln. Wenn Input-Faktoren sich ändern, soll uns eine Simulation veranschaulichen, wie sich das auf unsere Warengruppen auswirkt und was das auch für den Output an monetärem Risiko bedeutet. Diese Transparenz ist mir sehr wichtig. Meine These ist, dass uns dafür einzelne Kennzahlen nicht genügen, eher müssen wir die Simulationsfähigkeit deutlich erhöhen.

**Lehmann:** Können Sie das an einem Beispiel veranschaulichen?

**Grothe:** Nehmen Sie die geplante Erhöhung des Mindestlohns auf 12 Euro, der die DB beispielsweise im Reinigungssektor betrifft.

Sie könnten die Arme hochheben und sagen, dass dies eine Entscheidung der Bundesregierung sei und wir deswegen künftig in allen mindestlohnrelevanten Stundensätzen um zwei Euro teurer sein müssen. Doch das kann nicht die Antwort eines professionellen Einkaufs oder Einkaufscontrollings sein. Genau an dieser Stelle müssen wir die Diskussion anzetteln: Wollen wir einfach die Mehrkosten durch eine Lohnsteigerung um 20 Prozent in Kauf nehmen? Wenn man diese Situation so akzeptieren würde, ergäbe sich ein durchschlagender negativer Effekt in der Planung. Also müssen wir uns stattdessen die Frage stellen, wie wir z. B. das Reinigungskonzept und die -frequenz anpassen, oder aber technologisch unterstützen etwa mit Reinigungsrobotern. Es geht darum, die Dinge anders zu machen und weiter zu denken, damit solche Marktrisiken sich nicht 1:1 in unserer Planung niederschlagen.

**Lehmann:** Jetzt würde ich doch gern mehr über Ihren Kennzahleneinsatz erfahren.

**Grothe:** Wir nutzen natürlich Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit, zu Savings (Einsparungen) und auch das EBIT. Wesentlich ist für uns zudem die Termintreue für das Risikomanagement. Wenn sich diese verschlechtert oder schlichtweg volatil wird, sehen Sie relativ schnell, dass Handlungsbedarf entsteht. Wir betrachten bei uns nicht nur den Materialaufwand, sondern sehr viele Investitionen, da wir häufig mit Fremdmitteln des Bundes arbeiten. Hier

müssen wir höchst verantwortungsvoll agieren. Darin unterscheidet sich unser Einkaufscontrolling sicher von anderen Beschaffungsorganisationen.

**Lehmann:** Hat der Beschaffungsbereich sein eigenes (Einkaufs-)Controlling? Und in welchem Umfang arbeiten Sie mit dem zentralen Konzerncontrolling der DB zusammen?

**Grothe:** Wir haben ein eigenes kleines Einkaufscontrollingteam. Darüber hinaus arbeiten wir natürlich sehr eng mit dem Konzerncontrolling und unseren Geschäftsfeldcontrollern zusammen. Wir zeigen auf, wie sich Materialaufwand und Leistungen marktseitig in den kommenden Jahren voraussichtlich entwickeln und mit welchen Maßnahmen wir bestenfalls dagegen steuern. Das interessiert sowohl unsere einzelnen Geschäftsfelder als auch aggregiert das Konzerncontrolling.

**Lehmann:** Hat sich das durch die Corona-Pandemie verändert?

**„Bei der neuen Value Guideline ist es uns sehr wichtig, dass die Darstellung der Einkaufsleistung nicht in eine Schattenaufschreibung verkommt, sondern dass dieser Wertmaßstab und die Maßnahmen, die dahinter liegen, bestenfalls unmittelbar in der Gewinn- und Verlustrechnung der Geschäftsfelder wirksam werden.“**

**Grothe:** In Hochzeiten der Pandemie herrschte eine besondere Notwendigkeit, wirklich jeden Euro zu finden, der einsparbar ist. Trotz Lockdown sind unsere Züge der DB gerollt, um Krankenhaus- oder systemrelevantes Personal zur Arbeit und zurück zu fahren. Wir haben ein extrem Asset-lastiges Geschäft mit hohem Fixkostenanteil. Das bedeutet, dass fehlende Umsätze eine sofortige negative Auswirkung auf unser Ergebnis haben. Im Rahmen der Taskforce-Aktivitäten haben wir gemeinsam mit dem Konzerncontrolling Ideen gesucht, mit denen die Beschaffung dazu beitragen kann, die Ergebnissituation der DB gesamthaft zu verbessern. Dafür haben wir das Gegensteuerungsprogramm „My Profit Recovery“ aufgesetzt und jeden Stein umgedreht, um weitere Einsparmöglichkeiten zu identifizieren. Rückblickend lässt sich konstatieren, dass die wirtschaftliche Nachfrage sehr viel schneller zurückgekommen und auf ein nur mühsam steigendes Angebot getroffen ist. Einige unserer Annahmen – die sich aus den Erkenntnissen der letzten Krisen speisten – mussten wir wieder verwerfen und neue Ideen generieren.

**Lehmann:** Was nehmen Sie aus den letzten Jahren zum Anlass, grundsätzliche Veränderungen in Ihrem Bereich anzugehen?

**Grothe:** Eine zentrale Frage für uns ist, wie wir den Wert einer Einkaufsleistung für die operativen Geschäftsfelder messen. Dafür gibt es keine einfache Lösung, die für immer Bestand hat. Die Erfahrungen der letzten beiden Jahre haben wir zum Anlass genommen, unsere Value Guideline oder Savings Guideline, wie sie in manchen Unternehmen heißt, zu überarbeiten. Dabei ist uns sehr wichtig, dass die Darstellung der Einkaufsleistung nicht in eine Schattenaufschreibung verkommt, sondern dass dieser Wertmaßstab und die Maßnahmen, die dahinter liegen, bestenfalls unmittelbar in der Gewinn- und Verlustrechnung der Geschäftsfelder wirksam werden. Dabei sind wir aktuell in 2 Geschäftsfeldern pilothaft unterwegs und gewährleisten einen engen Schulterschluss zwischen Controlling und Beschaffung. Unser Ziel ist, das Projekt dort Mitte des Jahres so weit abgeschlossen zu haben, dass wir den Ansatz in die Planung für 2023 einbringen können.

**Lehmann:** Wollen Sie einen kurzen Ausblick geben, was sich in der Value Guideline ändern soll?

**Grothe:** Wir prüfen derzeit eine neue Logik. Ohne zu sehr ins Detail zu gehen: Wir starten zunächst im operativen Geschäft einer Gesellschaft (und mit deren Ergebniszielen, ggf. auch -lücken) und spiegeln die Chancen und Risiken der Marktentwicklung, die für das Geschäft relevant ist, dagegen. Gemeinsam mit dem Geschäftsfeld erarbeiten wir Maßnahmen, die entsprechend gegensteuern. Je nach Priorität der identifizierten Maßnahmen erstatten wir bis zum Vorstand des jeweiligen Geschäftsfeldes regelmäßig Bericht. Der Einkaufserfolg ist dann gemeinsam erzielt, wenn die Maßnahmen erfolgreich umgesetzt sind. Das beschert uns ein sehr praxisorientiertes Modell.

**Lehmann:** Wie wirken sich die Preissteigerungen auf die bisher ermittelte Einkaufsleistung aus?

**Grothe:** Lassen Sie mich an dieser Stelle allgemein antworten: Keine Frage, auch wir sind von der aktuellen dynamischen Preisentwicklung, insbesondere bei den Rohstoffen, nicht abgekoppelt. Die DB hat ein großes und verlässliches Lieferantennetzwerk mit langfristigen Verträgen. Dennoch werden wir mit Kostensteigerungen bei Vertragserneuerungen umgehen müssen. Jetzt gilt es, ein umfassendes Risikomanagement zu betreiben und intelligent gegenzusteuern, um die Auswirkungen für die DB so gering wie möglich zu halten. Denn unser Ziel ist es allem voran, die Versorgungssicherheit für die DB trotz der Dynamik in den Märkten und Problemen in den Lieferketten zu gewährleisten.

**Lehmann:** Inwieweit kamen in dieser herausfordernden Situation agile Methoden zum Einsatz? Beispielsweise in heterogenen Teams mit Selbstverantwortung arbei-



**Günther  
Lehmann**

ist Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen und Mitglied der Controller Magazin-Redaktion / Chefredakteur Compliance und Controlling von Haufe.  
[guenther.lehmann@haufe-lexware.com](mailto:guenther.lehmann@haufe-lexware.com)

ten, Ziele regelmäßig neu justieren, intensiv kommunizieren und sich darauf verständigen, Aufgaben in kurzen Zyklen umsetzen – haben Sie solche Methoden bewusst eingesetzt? Oder war es einfach eine Selbstverständlichkeit, dass solche Elemente zur Anwendung kamen?

**„Wenn man kritisch auf die Details agiler Methoden schaut, kann man mit guten Hebeln die Organisation tatsächlich Stück für Stück flexibilisieren.“**

**Grothe:** Sowohl als auch, würde ich sagen. Traditionell kommen wir aus einer relativ hierarchischen Organisation. Da ist es kulturell gar nicht so einfach, das von heute auf morgen zu ändern. Ich glaube aber, wir sind trotz gewisser Berichtswege deutlich flexibler geworden. Das liegt daran, dass wir sehr marktseitig strukturiert sind und mit einem hohen Maß an Selbstverantwortung arbeiten.

Wir sind in verschiedenen Prozessen unterwegs, agiler zu werden. Einzelne Bereiche sind bei uns schon komplett agil aufgestellt, etwa der IT-Bereich, in dem ich diese Entwicklung vor fünf Jahren gestartet habe. Dort sprechen inzwischen alle dieselbe Sprache: Sie wissen, was wir in einer Retro machen, oder was ein „Minimum Viable Product“ ist.

Andererseits bin ich auch ein kritischer Geist gegenüber Modeerscheinungen. Nur weil jetzt überall „agil“ draufsteht, ist nicht alles schon längst agil. Wir müssen uns fragen: Wie schießen wir damit Tore, stiften also Nutzen für unsere Organisation und Kunden?

**Lehmann:** Können Sie dafür Beispiele nennen?

**Grothe:** Wir haben einen umfangreichen Strategieprozess gestartet, den wir in einer agilen Struktur umsetzen. Aktuell laufen sechs Projekte, in denen wir an unserem Zielbild 2025 arbeiten. Die neue Aufstellung hat zwei Gründe.

- Zunächst geht es uns natürlich um die inhaltliche Weiterentwicklung der Beschaffungsorganisation entlang der Bedürfnisse unserer Kunden unter breiter Beteiligung von Leistungsträgern.
- Zum anderen möchte ich, dass die Gesamtorganisation agiles Handwerkszeug systematisch versteht und auch künftig da anwenden kann, wo es sinnvoll ist. Dort, wo wir strategisch arbeiten und Risiken managen, wo es darum geht, wirklich kreativ und schnell zu neuen Ideen und Entscheidungen zu kommen sowie erste Produkte zu entwickeln, da hat Agilität eine hohe Relevanz. Dagegen hat in einem Bestellcenter, in dem repetitiv tausende von Bestellungen abgearbeitet werden, ein agiler Ansatz einen vergleichsweise geringen Hebel.

**Lehmann:** Wie bereiten Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf vor?

**„Andererseits bin ich auch ein kritischer Geist gegenüber Modeerscheinungen. Nur weil jetzt überall ‚agil‘ draufsteht, ist nicht alles schon längst agil.“**

**Grothe:** Nehmen wir den bereits erwähnten Strategieprozess, an dem zahlreiche Kolleginnen und Kollegen aus unserer Organisation beteiligt sind. Uns ist wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Hand zu nehmen. Wir schulen sie und haben Agile Coaches im Einsatz, die den Prozess begleiten. Die Resonanz auf agile Methoden, gerade bei den jüngeren Beschäftigten, ist enorm positiv. Teils muss ich jedoch auch auf die Bremse treten, wenn der Eindruck mitschwingt, man könne in agiler Struktur anarchistisch sein Ding machen. Nein, Agilität ist aus meiner Sicht sogar sehr rigoros am Kundennutzen orientiert, mit einer klaren Organisation und einer eindeutigen Regelung zur Abfolge von Themen. Wenn man kritisch auf die Details agiler Methoden schaut, kann man mit guten Hebeln die Organisation tatsächlich Stück für Stück flexibilisieren. Und genau das brauchen wir für solche volatilen Zeiten, die wahrscheinlich nicht vergehen werden.

**Lehmann:** Herr Grothe, herzlichen Dank für das Gespräch. ■

# CONTROLLER

Praxiswissen zur Unternehmenssteuerung

Magazin

## Themen in der nächsten Ausgabe:

- SAP S4/Hana aus der Controlling-Perspektive (Themenschwerpunkt)
- Wie steht es um das Forecasting?
- Funktionsbereichs- und Prozess-Controlling
- Controlling und Benchmarking der Produktivität
- Changemanagement statt Krisenbewältigung
- Führung im digitalen Zeitalter

Freuen Sie sich auf spannende Themen! Ihr Controller Magazin Team.

CM 4/2022

Erscheinungs-Termin:

13. Juli 2022

# Modernes Controlling ist „beidhändig“

Nur das Bemühen um Standardprozesse UND erfolgreicher Umgang mit Dynamik erzeugen Agilität.

Jens Ropers – Partner bei der CA Akademie AG

Jahrzehntelang wurden Unternehmensprozesse optimiert, mit Kennzahlen belegt und auf Ziele hin gesteuert. Im Vordergrund stand dabei der Effizienzgedanke. Es wurde nach hoher Qualität zu möglichst niedrigen Kosten gestrebt. Dieses Muster gilt natürlich auch heute noch. Nur eben nicht mehr ausschließlich. Ambidextre oder „beidhändige“ Unternehmen haben erkannt, dass sich die zunehmende Dynamik der VUCA-Welt nicht in standardisierten Prozessen allein abbilden lässt. Ergänzend braucht es einen Umgang mit Dynamik. Dr. Gerhard Wohland bezeichnet Unternehmen, die auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet sind, als dynamikrobust<sup>1</sup>.

Der robuste Anteil beruht auf Wissen und Erfahrungen, die über Regeln und Methoden in Prozesse einfließen. Wenn die Prozesse nicht mehr effizient ablaufen, werden sie auf Schwachstellen hin analysiert. Eine Prozessverbesserung erfolgt dann meist auf Basis von Benchmarks, Best Practice Beispielen oder internen Maßnahmen. Dabei wird davon ausgegangen, dass das den Prozess bestimmende Umfeld zumindest nahezu vollständig erfasst und verstanden und ein neuer Sollprozess definiert werden kann. Das Problem ist allerdings, dass sich in unserer volatilen und komplexen Welt die Veränderungsgeschwindigkeit unter anderem durch die Digitalisierung und Ereignisse wie Corona und den Krieg gegen die Ukraine rasant erhöht hat. Mit dem Ergebnis, dass soeben definierte Sollprozesse nicht mehr zur Ruhe kommen. Permanent muss angepasst und adaptiert werden, wodurch nicht selten Chaos entsteht. In Wirklichkeit ist das der Versuch, zunehmende Dynamik in Standardprozesse zu zwingen. Genau das führt dazu, dass das Unternehmen weder effiziente Prozesse hat, noch mit Dynamik umgehen kann.

Der wesentliche Erfolgsfaktor für den Umgang mit Dynamik ist die Erkenntnis, dass wir nicht mehr jede Aufgabe in eindeutig definierte Prozessschritte, Arbeitsanweisungen und organisatorische Zuständigkeiten zwingen können. Vielmehr braucht es einen gemeinsam getragenen Zielzustand, auf den hingearbeitet wird. Dabei orientieren sich die Mitarbeiter an Prinzipien, welche zu Leitplanken werden, die den eigenen Entscheidungsspielraum begreifbar machen. Bei der Problemlösung werden Werkzeuge auf ganz unterschiedliche Art und Weise zur Anwendung gebracht oder auch kombiniert und es wird nicht nach bestimmten vordefinierten Lösungsmethoden vorgegangen. Und schließlich wird mehr projektartig in interdisziplinären Teams gearbeitet, als in funktional organisierten Abteilungen dem Silodenken und isolierten Zielsetzungen nachzugehen.

„Die erfolgreichen Denktraditionen für träge Märkte sind heute keine Lösung, sondern das Problem!“<sup>2</sup> Das gilt natürlich auch für die Controller. Wir stecken fast ausnahmslos in dem Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Governance. Controller tun gut daran, nicht mehr mit einem Standardprozess zum Ziel kommen zu wollen. Um der entstandenen Dynamik gerecht zu werden, sollten Controller in der Rolle als Business Partner 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 ganz unterschiedlich sein. Auch die soeben gefundene Lösung könnte bereits nach einigen Monaten obsolet sein und angepasst werden müssen.

Die wesentliche Leistung für beidhändige Controller 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.

## Fragen an das Controlling:

- Unterscheiden Sie bereits in Prozesse, die standardisierbar sind und klaren Regeln folgen und Themen, die aufgrund ihrer Komplexität agiler angegangen werden müssen und eher Prinzipien folgen?
- Haben Sie sich bereits gefragt, wie Sie regelbasierte Prozesse zunächst mit Workflows abbilden und im Anschluss automatisieren können, um Ressourcen für komplexe Aufgabenstellungen zu schaffen?
- Haben Sie Ihr Rollen- und Zusammenarbeitsmodell daran angepasst?
- Haben Sie sich bereits mit Technologien zur Prozessautomation beschäftigt?
- Wie transparent kommunizieren Sie diese Themen mit Ihren Mitarbeitenden?
- Kennen Sie die Ängste Ihrer Mitarbeitenden, wenn es um Automatisierung einerseits und den Umgang mit Dynamik andererseits geht?
- Wie qualifizieren Sie Ihre Mitarbeitenden für die zukünftigen Aufgaben?
- Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen zukünftig?

Viele dieser Fragen werden in der aktuellen Ausgabe des Controller Magazins besprochen. Sollten Sie dazu mit mir diskutieren mögen, erreichen Sie mich unter [j.ropers@ca-akademie.de](mailto:j.ropers@ca-akademie.de) ■

### Fußnoten

<sup>1</sup> Gerhard Wohland: *dynamikrobust.com*

<sup>2</sup> ebenda



# Agilität: Der unterschätzte Enabler im Wandel der Controller-Rolle

Jochen Fellhauer / Andreas Ziegler

Die Digitalisierung ist weiterhin eine der zentralen Aufgaben in nahezu allen Unternehmen und Branchen. Das gilt insbeson-

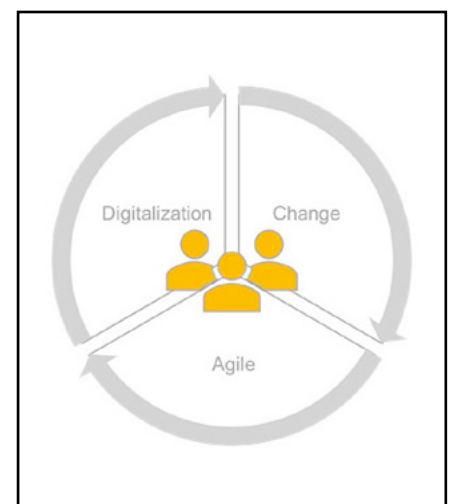
dere auch für die Softwarebranche selbst. Kurze Innovationszyklen und schnell wachsende Start-ups treiben den Wandel der Geschäftsmodelle und die Veränderung des Marktes. Ureigene Aufgabe des Controllings ist es, die Steuerung des Unternehmens bestmöglich zu unterstützen und somit auch eine anstehende Unternehmenstransformation in Verbindung mit Digitalisierung zu forcieren. Gleichzeitig ist das Controlling gefordert, die Digitalisierung der eigenen Controlling-Prozesse und des Business Partnering voran zu treiben. Wenn die Controlling-Abteilung beide Herausforderungen annimmt, wird sie zum gestalterischen Treiber der Digitalisierung im Unternehmen und droht nicht als Getriebene in die Defensive zu geraten. Noch wird die Bedeutung von agilen Konzepten in Finanzabteilungen unterschätzt. Aber beschleunigte Digitalisierung, kontinuierlicher Wandel von Business Modellen, Wandel in den Anforderungen an die Control-

ling Funktion und der Transformation der Controller-Rollen passen sehr gut zum Potenzial von agilen Ansätzen auf diesem Weg der Veränderung, siehe **Abb. 1**.



## Summary

Agile Konzepte können für Controlling-Organisationen bei der Digitalisierung und dem damit verbundenen Wandel der Controller-Rolle ein wichtiger Erfolgsfaktor sein. Wie agile Prinzipien<sup>1</sup> wie z. B. Kundenorientierung, eigenverantwortliches und interdisziplinäres Arbeiten, kontinuierliche Priorisierung, inkrementelle Lieferung oder auch die kontinuierliche Reflektion der eigenen Arbeitsweise im Controlling Mehrwert schaffen, beschreiben die Autoren am Beispiel der Transformation des Controllings bei der SAP SE.



**Abb. 1:** Eckpfeiler des Wandels im Controlling

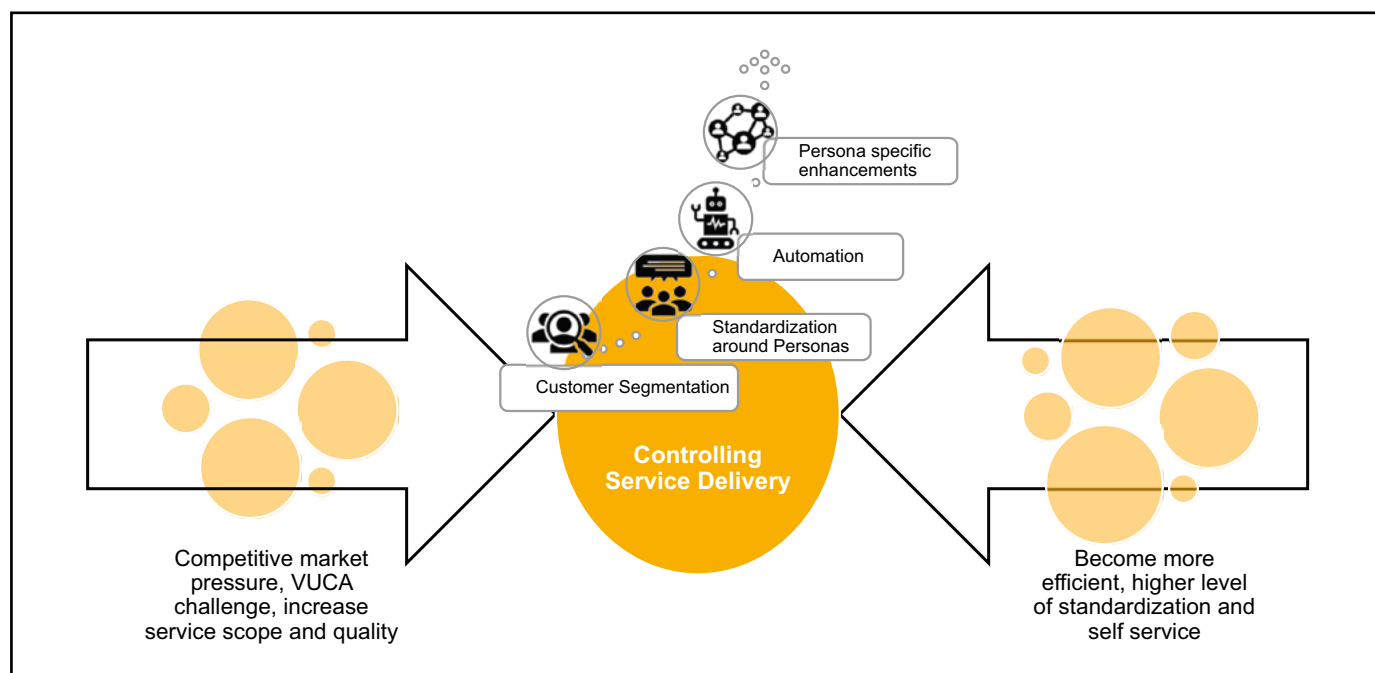


Abb. 2: Ausgangssituation & Motivation für die Transformation

## Herausforderung Ambidextrie

Standardisierungs- und Digitalisierungsprojekte werden zunächst häufig aus einem Effizienzgedanken heraus betrieben. Selbstverständlich muss Controlling als Unterstützungsfunktion im Unternehmen auch immer einen eigenen Beitrag zur **Effizienzsteigerung** des Unternehmens leisten. Im Rahmen der digitalen Transformation von Unternehmen werden nun aber gleichzeitig zwei auf den ersten Blick gegenläufige Anforderungen an das Controlling gestellt: gleichzeitig **effizienter** UND **effektiver** bzw. innovativer zu werden – dies wird auch als Ambidextrie<sup>2</sup> bezeichnet. Die **Effektivität** zu steigern bedeutet in diesem Fall, eine bessere Unterstützung der Fachbereiche der SAP zu leisten. Etablierte Unternehmen werden ständig mit neuen Geschäftsmodellen herausgefordert. Start-ups können in der Cloud-Welt heute in sehr kurzer Zeit mit neuen Ideen sehr schnell zu großen Anbietern am Markt heranwachsen. Der Fachbereich fordert bestmögliche Analysen und Handlungsempfehlungen als Grundlage für seine anstehenden Business-Entscheidungen.

Die digitale Transformation stellt einen entscheidenden Schlüssel als Antwort auf die Ambidextrie dar. Einerseits können wenig wertstiftenden Routinetätigkeiten standardisiert und automatisiert werden. Und gleichzeitig werden neue, innovative Ansätze möglich. Beides zusammen ermöglicht es

Controllern, den Fachbereich schneller und besser unterstützen zu können, siehe **Abb. 2**.

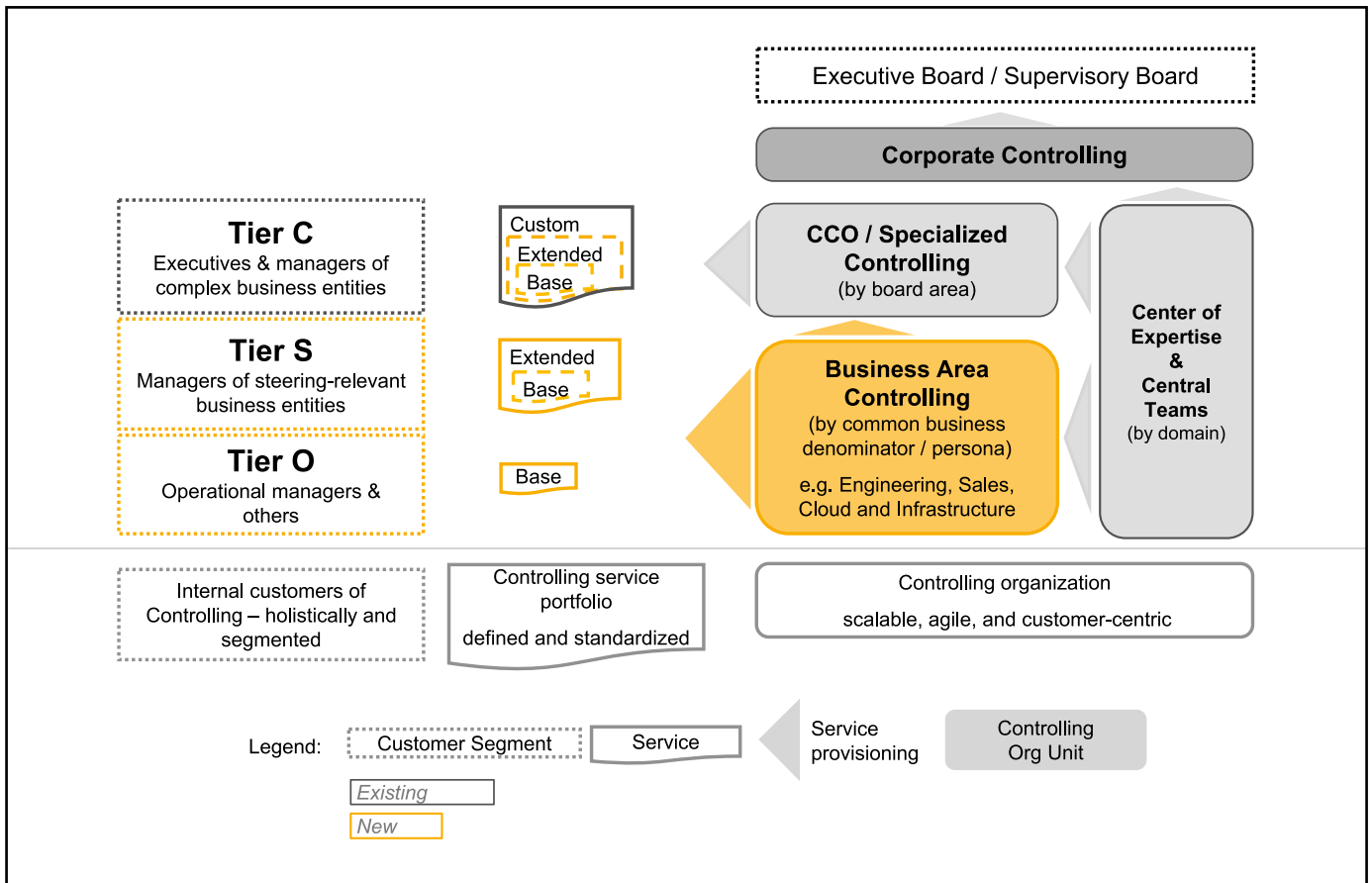
Die Controlling-Organisation von SAP ist überzeugt, dass durch die gezielte Investition in **Digitalisierung** in Verbindung mit **agilen Organisationsansätzen** den Anforderungen nach mehr Innovation und Effizienzsteigerung gleichermaßen Rechnung getragen werden kann. Dabei wird der Begriff der „agilen Methoden“ gezielt deutlich weiter gefasst als die Anwendung von bekannten Frameworks wie Scrum<sup>3</sup> oder Kanban<sup>4</sup> in IT-Projekten. Agilität hilft, die Controlling-Service-Lieferung konsequent auf den Kundennutzen auszurichten, kreative Lösungen für die betreuten Fachbereiche zu entwickeln, sich auf die wichtigen Themen zu konzentrieren und die Service-Leistung mit Blick auf die internen Kunden zu verbessern. Mittelfristig hilft Digitalisierung also, die Relevanz des Controllings für den Fachbereich zu steigern.

### Kundensegmentierung als Ausgangspunkt

Der Controlling Bereich bei SAP hat sich dafür entschieden, die Digitalisierung nicht aus einer sehr fragmentierten, individuellen Kundenorientierung heraus anzugehen. Stattdessen sollen **Kundensegmente** passgenau bedient werden. Dies wird als wesentlicher Schlüssel für die erfolgreiche Bewältigung der Herausforderung der Ambidextrie gesehen. Die Idee dabei ist, Fachbereiche des Unternehmens mit sehr ähnlichen Steu-

erungsanforderungen zu identifizieren und zu (internen) Kundensegmenten zusammenzufassen – und zwar ganz unabhängig von deren Verortung in der Aufbauorganisation des Unternehmens. Eine notwendige agile Kompetenz der Controller ist die **konsequente Ausrichtung am Wert für das jeweils betreute Kundensegment**. Es geht dabei um die Fähigkeit, **Empathie** für die Entscheidungsträger im Business zu entwickeln und jenseits oberflächlich artikulierter Anforderungen an Controlling die eigentlichen Herausforderungen und Rahmenbedingungen des Fachbereichs herauszuarbeiten. Ist man sich dieser Kernanforderungen bewusst, kann man daran arbeiten, die eigene Serviceleistung daran auszurichten. Ziel ist es, den Mehrwert in Bezug auf genau diese Kernanforderungen zu erhöhen.

Für ein solches Kundensegment wird dann die Kalibrierung und Standardisierung der Controlling-Services vorangetrieben und gleichzeitig kundensegmentenspezifische Ausprägungen weiterentwickelt. Somit erzielt das Controlling den geforderten Skalierungseffekt ohne das Service-Level im Kern zu beeinträchtigen. Stattdessen soll durch digitale Innovation spezifischer Mehrwert für das ganze Kundensegment und somit für sehr viele Manager im Business geschaffen werden, statt nur für einzelne Manager in Personalisierung des Service zu investieren. Die These ist, dass persönliche Individualisierungsanforderungen dann mehrwert-



**Abb. 3:** Die neue Aufbauorganisation des Controllings bei SAP entlang der Kundensegmente

stiftend für das Unternehmen sind und umgesetzt werden sollten, wenn sie auch für das Kundensegment insgesamt einen Mehrwert darstellen. Um einen möglichst guten Skalierungseffekt einerseits zu erzielen, andererseits aber auch den besonderen individuellen Anforderungen des Top-Managements Rechnung zu tragen, wurden die durch Controlling betreuten Fachbereiche bei SAP zunächst in drei Segmente unterteilt, siehe **Abb. 3**:

- **Tier-C Kundensegment (Executives & manager of complex business entities):** Managementvertreter mit äußerst komplexen Unternehmensbereichen und hohem individuellen Betreuungsbedarf
- **Tier-S Kundensegment (Managers of steering-relevant business entities):** Unternehmensbereiche, die auch einen hohen Analyse- und Steuerungsbedarf haben. Innerhalb eines Kundensegments sind die Steuerungsanforderungen aber durchaus vergleichbar und somit auch in sich wieder standardisierbar: gleiche Haupt-KPIs, ähnliche Steuerungsprozesse.
- **Tier-O Kundensegment (Operational managers & others):** Aus gesamtunternehmerischer Sicht weniger steuerungsrelevante Unternehmensbereiche sowie Pro-

jektleiter. Diese sollen nicht mehr individuell von Controlling betreut werden, sondern zukünftig vornehmlich automatisiert unterstützt werden.

Im Tier-C-Kundensegment mit sehr komplexen und individuellen Unterstützungsanforderungen wird jeder Manager weiterhin durch ein spezifisches Controlling-Team mit strategischem Aufgabenschwerpunkt und stark individualisiertem Business Partnering betreut. Dieses Kundensegment macht dabei aber nur noch ca. 5% der insgesamt durch Controlling direkt betreuten Manager aus.

Das Tier-S-Kundensegment repräsentiert den Großteil der durch Controlling direkt unterstützten Businessbereiche. Diese werden nun aus einer neu geschaffenen Controlling-Einheit „Business Area Controlling“ betreut. Alle Business Teams des Tier-S Kundensegments sind entsprechend ihrer ähnlichen Steuerungsanforderungen wiederum in weitere Untersegmente wie z. B. „Engineering“, „Service“ oder „Infrastructure“ untergliedert.

Das Tier-O Kundensegment wird weitestgehend über Self-Service-Szenarien bedient. Über automatisierte Management Dashbo-

ards und das unternehmensweite Web-basierte Reporting-Repository „Enterprise Analytics Store“ stehen umfassende Berichte und Analysen zur Verfügung.

### Orientierung am Mehrwert für ein ganzes Kundensegment

Der Controlling-Bereich bei SAP hat sich 2020 entschieden, sich konsequent entlang solcher Kundensegmente auszurichten. Sowohl das Liefermodell als auch die Aufbauorganisation von Controlling bei SAP wurden entlang dieser Kundensegmente neu aufgestellt. Von der Konzeption bis zur Implementierung kamen dabei agile Ansätze zum Einsatz, siehe **Abb. 4**:

- Das Führungskräfte-Team im Controlling hat mit Hilfe von **Lego-Serious-Play**<sup>5</sup> – und **Design-Thinking-Workshops**<sup>6</sup> die Grundlagen für die neue Aufbauorganisation von Controlling erarbeitet und ein Zielbild für das „Controlling 2023“ entwickelt.
- Im Rahmen eines **Scrum-Projektes** haben die Führungskräfte die Details der neuen Controlling-Aufbauorganisation und des Controlling-Liefermodells ausgearbeitet.
- Mit Hilfe von **Personas**<sup>7</sup> als Grundlage für die Kundensegmentierung haben erfahrene Mitarbeiter aus dem Controlling die

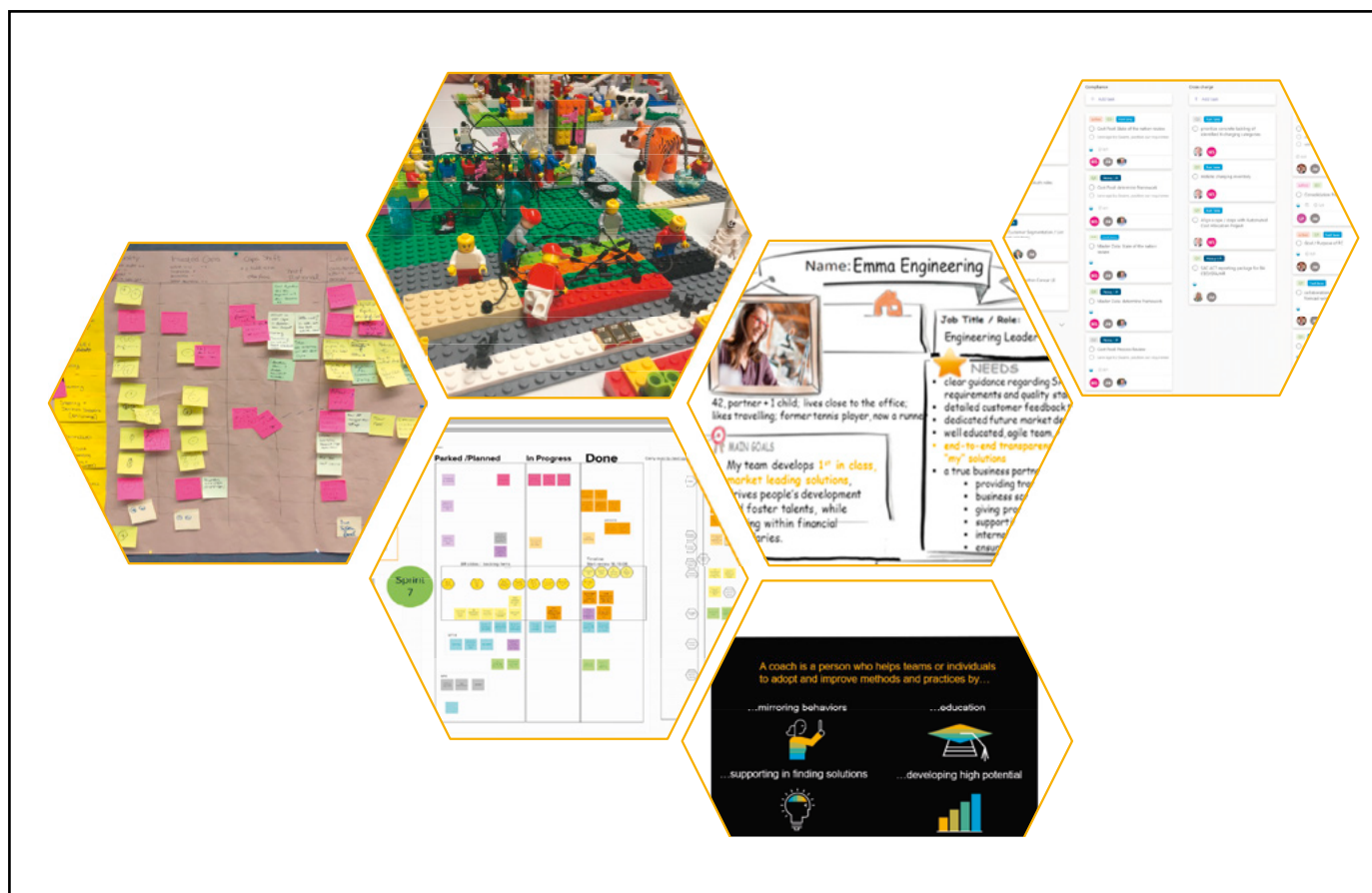


Abb. 4: Beispiele für die Anwendung unterschiedlicher agiler Methoden im Controlling bei SAP

neue Leitstruktur für die Aufbauorganisation im Controlling der SAP definiert.

### Digitalisierung: „Sweetspot“ für Innovation, Effektivität und Effizienz

Ein konkretes Beispiel, wie Digitalisierung helfen kann, sowohl die Effizienz als auch die Effektivität zu steigern, kann anhand des Forecast Prozesses erläutert werden. Seit einer Weile werden Machine Learning<sup>8</sup> Verfahren erfolgreich in Finanzprozessen wie z. B. dem Cash-Collection-Prozess eingesetzt, um aufwendige manuelle Prozesse mit intelligenter Software effizienter und besser zu machen. Nun sollen Machine Learning Verfahren auch den Forecast-Prozess verbessern. Mit der automatisierten Analyse von zahlreichen Datenquellen können auf innovative Weise ganz neue Referenzdatenpunkte für den Forecast zur Verfügung gestellt werden. Diese neuen Referenzpunkte ermöglichen es z. B., die bisherigen, sehr aufwendigen manuellen Bottom-up-Aggregationsprozesse abzulösen. Der Prozess zur Erstellung der Datenbasis wird also innovativer und effizienter. Da er auch deutlich kürzer wird, gewinnen die beteiligten Controller Zeit, die nun z. B. in die Erarbeitung von Handlungsoptionen investiert werden

kann. Unterschiedliche Szenarien können ausgearbeitet werden, die dem Fachbereich eine bessere Entscheidungsgrundlage liefern. Der Prozess wird also nicht nur effizienter, sondern auch effektiver.

### Forecast Reimagined

Agil organisierte Digitalisierungsprojekte können als erste Impulsgeber eine Transformation in Richtung einer agilen Controlling Organisation anstoßen. Im größeren Kontext betrachtet geht dies weit über die pure Anwendung des Scrum Projekt-Frameworks hinaus. Ausgehend von diesen agilen Keimzellen ergeben sich Fragestellungen in Richtung Priorisierung, Erweiterung der Rolle und Kompetenzen von Controllern bis hin zu einer gewandelten Form von Führungsverhalten und dem Teilen von Verantwortung in der Organisation. Ein konkretes Projekt in diesem Kontext ist die Neukonzeption des Prozesses Financial Forecast bei SAP: „Forecast Reimagined“.

### Digitalisierung als Teil der Controller-Rolle

Die Controlling Einheit „Business Area Controlling“, die das Tier-S Kundensegment und somit den weitaus größten Teil

der Fachbereiche bei SAP betreut, hat die Standardisierung, Simplifizierung und Automatisierung der Controlling Prozesse als Teil ihrer Mission definiert. Dies unterstreicht in gewisser Weise einen Parademenwechsel: Projekte rund um die Digitalisierung waren bisher häufig eher Aufgabe einer Stabsstelle, oder „on top“ der Linienaufgaben des Controlling Teams betrieben worden. Jetzt werden sie neben dem Business Partnering mit zur **Kernaufgabe** einer der größten Controlling-Einheiten. In Anbetracht der Innovationszyklen und der Potentiale, die sich daraus ergeben, ist damit zu rechnen, dass dies zumindest für die nächsten 5 bis 10 Jahre eine bedeutende Kernaufgabe im Controlling sein wird. Dies erzeugt Herausforderungen in mehrfacher Hinsicht – sowohl an den einzelnen Controllern, die Controlling-Organisation, als auch an die betreuten Fachbereiche. Am Beispiel des Projekts Forecast Reimagined soll verdeutlicht werden, welche agilen Kompetenzen sich Controller erarbeiten sollten, welchen Einfluss dies auf die gesamte Controlling Organisation haben kann und welche agilen Aspekte dabei aus Sicht der SAP nachhaltig im Controlling Einzug halten werden.



**Jochen  
Fellhauer**

arbeitet als Agile Coach und Organisationsentwicklungsberater im Controlling der SAP SE. In seiner Freizeit engagiert er sich für die Themen Digitalisierung und Anwendung agiler Konzepte auf kommunaler Ebene.  
jochen@fellhauer.org

**Nachhaltige und effektive Digitalisierung von Prozessen**

Der Finanz-Forecast soll bei SAP zukünftig noch mehr datenbasiert erstellt werden und weniger von subjektiven Management-Einschätzungen geprägt sein. Er soll zu einem noch höheren Maße standardisiert und automatisiert ablaufen und mit neuen digitalen Möglichkeiten wie beispielsweise der Machine Learning Technologie ergänzt und verbessert werden. Neben dem Einarbeiten in Process Mapping und dem Denken in Abläufen müssen sich die beteiligten Controller nun verstärkt in neue Konzepte der Digitalisierung einarbeiten. War die bisherige Herangehensweise hauptsächlich davon geprägt, Algorithmen zu definieren und dann in Softwareprogrammen umzusetzen, sind die Ansätze des Machine Learning fundamental anders. Es gilt, sich inhaltlich und technisch in diese Materie einzuarbeiten. Und es erfordert eine enge Zusammenarbeit mit IT- und Softwareentwicklungsabteilungen. Da IT-Teams heute bereits sehr häufig **agil** arbeiten<sup>9</sup> müssen sich auch die betroffenen Controlling Teams zwangsläufig mit dieser Denk- und Arbeitsweise vertraut machen. Agiles Arbeiten wird defacto an den Schnittstellen von anderen Fachbereichen vorgegeben und somit weniger in die Controlling-Organisation induziert.

**Agiles Mindset wichtiger als Methoden**

Oberflächlich werden beim Arbeiten in Digitalisierungsprojekten zunächst agile Methoden und Frameworks wie Scrum, Persona-Konzepte, User Stories und User Story Maps<sup>10</sup> usw. formal angewendet. Wichtig ist dabei, mittelfristig die dahinterliegenden Ideen in der Organisation zu verankern und auf eine tiefgreifende Änderung in der Grundhaltung einzuwirken. Eine der wichtigsten agilen

Grundhaltungen ist, den **Kunden und seine Anforderungen und Erwartungen in den Mittelpunkt zu stellen** (im beschriebenen Fall steht der SAP Fachbereich für den internen Kunden). Somit sollte auch der Wertstrom im Finanzprozess vom Endabnehmer aus, also vom betreuten Manager aus, quasi „rückwärts“ gedacht werden. Bevor Finanzkennzahlen Dashboards und Lösungen umgesetzt werden, muss zunächst einmal eine ausführliche Betrachtung des Kunden, seiner Situation und seiner Entscheidungs herausforderung erfolgen. Im zweiten Schritt ist dann zu erarbeiten, welchen Wertbeitrag Controlling erbringen kann, um dem Fachbereich in seinen Entscheidungssituationen zu helfen. Bezogen auf den Forecast-Prozess besteht eine einfache Übung darin, den Entstehungsprozess einmal vom Abnehmer des Forecasts her rückwärts zu denken. Wie schwer allein diese trivial erscheinende Übung fällt, haben wir im Laufe des Projekts 2021 erfahren. Kaum einer der 16 interviewten Fachbereichs-Controller war tatsächlich in der Lage, den Wertestrom vom Kunden her rückwärts aufzubauen. Nahezu alle interviewten Teams brachen in der ersten Interviewrunde ab und kehrten zu ihrem gewohnten Schema des Bottom-up-Aufbaus aus Sicht der Finanzorganisation zurück.

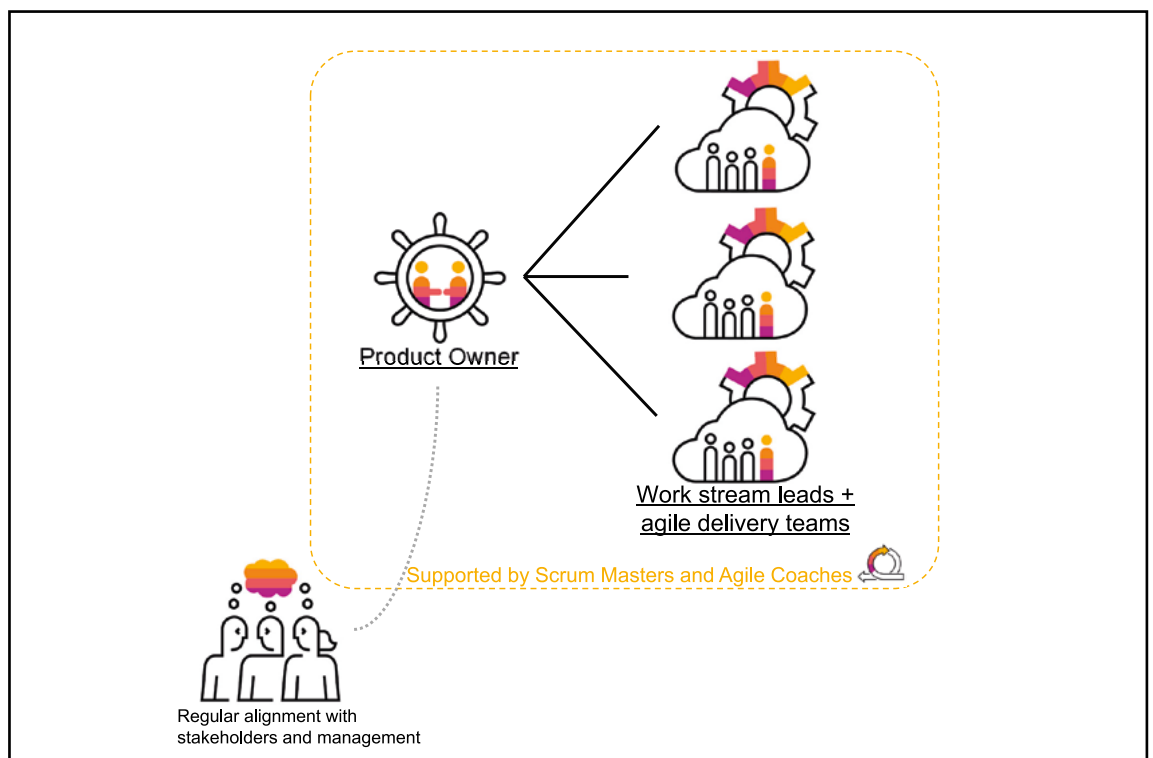
**Agile Leadership: Annehmen und Abgeben von Verantwortung**

Forecast Reimagined ist mit ca. 50 beteiligten Controllerinnen und Controllern aktuell das umfangreichste und thematisch mit das wichtigste Projekt im Controlling-Bereich der SAP. **Und es kommt ohne Steuerkreis aus**, siehe **Abb. 5!** Stattdessen sind **Product Owner**<sup>11</sup> im Projekt

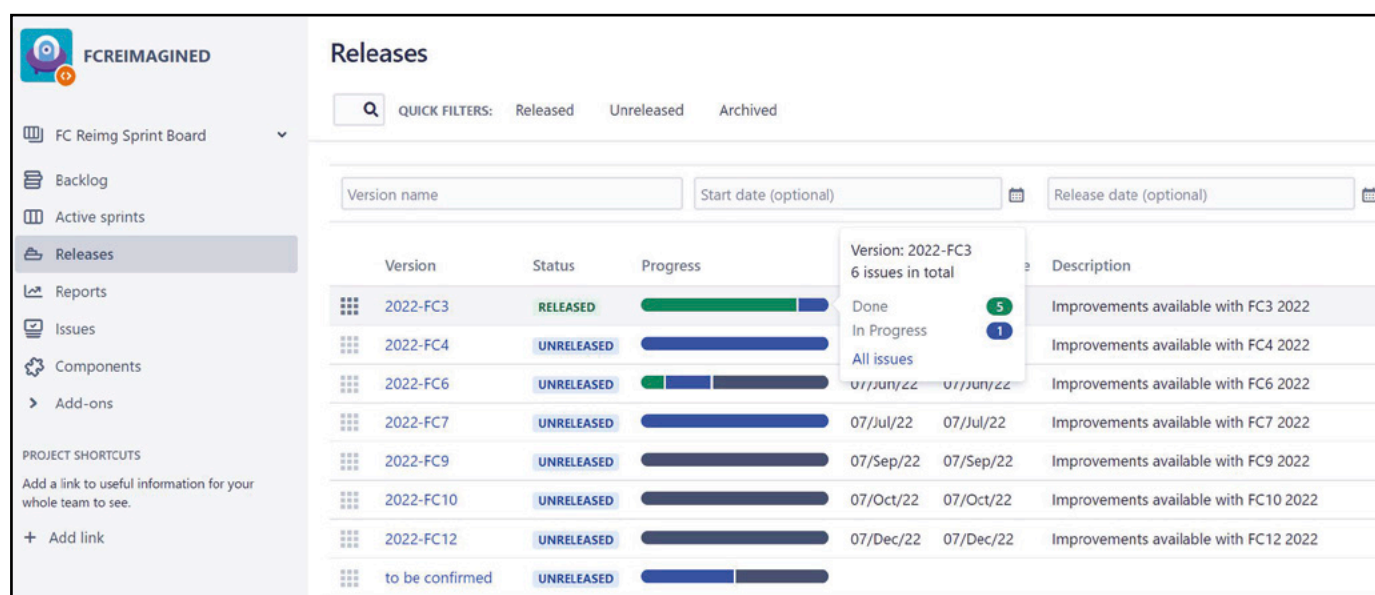


**Andreas  
Ziegler**

Bachelor Int. Industrial Engineering & Master Int. Accounting & Taxation. Leitet das Team Controlling Interaction Model, das die Organisationsentwicklung des Controllings bei SAP verantwortet. Letzteres umfasst ca. 800 Mitarbeitende.  
andreas.ziegler@outlook.com



**Abb. 5:** Controlling Projekt ohne Steuerkreis



**Abb. 6:** Inkrementelle Lieferung als agiles Prinzip in der Controlling Organisation verankern

dafür verantwortlich, im angemessenen, fachbezogenen Austausch mit dem Management zu bleiben. Verantwortung wird also an die Product Owner delegiert. Sie binden das Management über einen kontinuierlichen, themenbezogenen Dialog geeignet ein und schaffen somit Vertrauen. Im Projekt Forecast Reimagined wurde ein sonst im Unternehmen übliches schematisches Reporting an einen Steuerkreis durch zeitnahen und relevanten Austausch mit den Managementvertretern über Richtung und Inhalt ersetzt. Dabei variieren die Gesprächsteilnehmer abhängig vom jeweiligen Thema. Abstimmungs-Meetings werden nicht als Serientermin geplant, sondern durchgeführt, sobald relevante Entscheidungen gefällt werden müssen. Die Managementvertreter agieren nicht klassisch als Entscheider, sondern eher in der Form von Coaches für die Product Owner.

Im Projekt Forecast Reimagined sind die Hälfte der Product Owner Fachexperten ohne klassisches Personalführungsmandat. Hier zeigt sich auch ein weiteres Potential agiler Organisationen: die Entkopplung wirklicher fachlicher Führung von klassischer Personalführung eröffnet Chancen einer weiteren Personalentwicklungsebene.

In bisherigen Projektformaten werden Managementvertreter entsandt, die die im Projekt beteiligten Teams repräsentieren. Ein Product Owner vertritt aber in erster Linie den Kunden / Abnehmer des Projektergebnisses. Wir verlagern also von einer starken

Binnensicht in einem Projekt hin zu einer kundenzentrierten Sicht. Der Product Owner steht mit den Managementvertretern der beteiligten Controlling-Einheiten im engen Austausch. Er repräsentiert aber in erster Linie die Anforderungen des Kunden an das Projektergebnis.

#### Agiles Projektmanagement und Toolbox

Im konkreten Projekt arbeiten 8 **Scrum-Teams** in 4-Wochen-Sprints gemeinsam an der Umgestaltung des Forecast-Prozesses. Wie beschrieben übernehmen Experten und Teamleiter die Rolle des **Product Owners**. Sie entwickeln eigenverantwortlich eine Vision für ihren Teil des Prozesses, definieren ihre Ziele und machen zusammen mit den Scrum-Teams eine high-level Projektplanung in Form eines **Projektbacklogs**. Agile Projektarbeit heißt im Vergleich zu klassischen Projektformaten eine stärkere Eigenverantwortlichkeit des Projektteams. Statt einer Top-down-Projektplanung organisieren die Scrum-Teams ihren **Projektbacklog** sowie Meilensteine eigenständig. Sie definieren für die nächsten vier Quartale eine Ambition, welche Prozessverbesserungen und Tools sie fertigstellen wollen. Dieser Lieferplan ist mit dem Management abgestimmt und wird kontinuierlich aktualisiert. Statt des Rollouts eines komplett neuen Forecast-Prozesses am Ende des Projekts werden den Controlling-Teams zu jedem Forecast-Zyklus Prozessverbesserungen als **inkrementelle Lieferung** zur Verfügung gestellt, siehe **Abb. 6**. Komplexere Änderungen werden zunächst mit ausgewählten Fachbe-

reichen pilotiert. Die Erfahrungen daraus werden als Verbesserungsiteration eingearbeitet, bevor sie an weitere Controlling Teams ausgerollt werden.

Vor dem Entwickeln von automatisierten Dashboards für den Forecast werden zunächst **User Stories**<sup>12</sup> entwickelt, um den tatsächlichen Anwendungskontext und die Ziele des Digitalisierungsprojekts zu beschreiben. Der spätere Anwender rückt in den Mittelpunkt der Entwicklung. Anstatt sich nur auf technische Definitionen und Berechnungen von KPIs und deren Zurverfügungstellung in Dashboards zu limitieren, nehmen wir die Entscheidungsprobleme des Business Managers in den Blick:

- Was ist das eigentliche Problem, das er in dieser Situation mit Hilfe der KPI lösen will?
- Welche Kontexte müssen wir ihm vielleicht zusätzlich an die Hand geben?
- Wie kann er unseren Input am besten konsumieren?
- Wie ist der Entscheidungsprozess gestaltet?
- Wie betten wir unsere Analyseergebnisse am besten in den Entscheidungsprozess ein?

#### Agile Werte hinter Scrum sichtbar machen

Die Scrum-Teams reflektieren regelmäßig ihr Arbeitsmodell mittels **Retrospektiven** und prüfen, ob sie effektiv genug arbeiten. Verbesserungspotentiale werden besprochen und mögliche Anpassungen gemeinsam vereinbart und umgesetzt. Moderiert

werden sie von einem Agile Coach, der das Projekt betreut. Er achtet darauf, dass den beteiligten Controllern die wesentlichen Ideen agilen Arbeitens jenseits der Scrum-Methode bewusst werden:

- Kundenorientierung
- Empowerment und eigenverantwortliches, interdisziplinäres Arbeiten
- Kontinuierliche und konsequente Priorisierung
- Inkrementelle Lieferung
- Kontinuierliche Reflektion und Verbesserung des eigenen Arbeitsprozesses

## Fazit und Ausblick

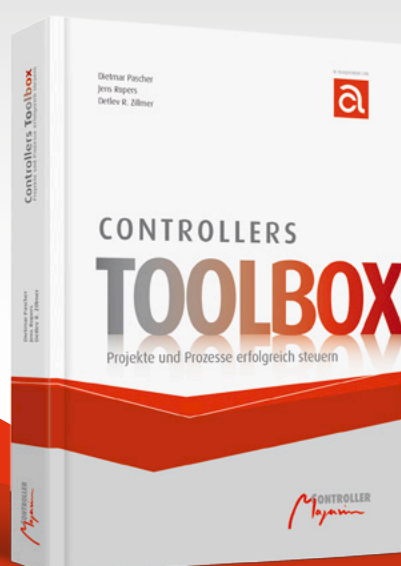
Ein Projekt wie Forecast Reimagined ist geeignet, agiles Arbeiten im Controlling einzuführen und die Vorteile agiler Grundhaltungen erlebbar zu machen. Agiles Arbeiten ist aus unserer Sicht aber keineswegs auf Projektformate begrenzt. Wir sind überzeugt, dass agile Ansätze insbesondere auch in der Linienorganisation des Controllings sehr mehrwertstiftend sein werden. Konkrete Einsatzszenarien sehen wir z. B. bei der Überführung der Unternehmensstrategie in die Finanzorganisation mittels **OKR Methode**<sup>13</sup>. Projekte und strategische Arbeitsschwerpunkte können damit stringent auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Organisationsübergreifend arbeiten Controller bei SAP heute schon in sogenannten Community of Practices<sup>14</sup> kontinuierlich an der Standardi-

sierung von Prozessen und der Weiterentwicklung der Persona-Konzepte. Da die Controller nun neben dem klassischen Business Partnering immer mehr Zeit in Community of Practices und in Digitalisierungsprojekten investieren, steigt auch der Abstimmungsbedarf all dieser Aktivitäten. Es müssen deutlich mehr Stakeholder als zuvor in Einklang gebracht werden. Hier könnte beispielsweise die Einführung von **Kanban Boards** helfen, die Transparenz über die Arbeitsbelastung der Controller zu erhöhen und eine kontinuierliche Abstimmung der Priorisierung zu ermöglichen.

Agile Grundhaltungen wie beispielsweise Kundenorientierung, Empowerment, Transparenz und kontinuierliche Priorisierung der eigenen Aufgaben halten wir nicht nur für kompatibel zu Aufgaben des Controllings. Wir sind überzeugt, dass sie ein wichtiger Enabler bei der Entwicklung einer neuen Qualitätsstufe des Controllings sind. Diese Transformation verlangt aber auch von allen Controllern ein hohes Maß an Eigeninitiative, Motivation und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen – Verantwortung für die inhaltliche Weiterentwicklung der Controlling Services und auch Verantwortung für die eigene individuelle Weiterentwicklung. ■

### Fußnoten

- 1 Haufe: Agilität | News und Fachwissen | <https://www.haufe.de/thema/agilitaet/>
- 2 Gabler Wirtschaftslexikon: Ambidextrie | <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ambidextrie-123472>
- 3 Atlassian: Scrum – Was es ist, was nicht und warum es so großartig ist | <https://www.atlassian.com/de/agile/scrum>
- 4 Atlassian: Kanban – Eine kurze Einführung | <https://www.atlassian.com/de/agile/kanban>
- 5 <https://www.lego.com/de-de/themes/serious-play/about>
- 6 SAP: Design Thinking: Agile Methoden sorgen für schnellere und bessere Innovation | <https://news.sap.com/germany/2019/03/agile-methoden-innovation/>
- 7 matter of design: In 3 Schritten eine Persona erstellen | <https://matter-of-design.com/in-3-schritten-eine-persona-erstellen/>
- 8 SAP: Was ist maschinelles Lernen | Neuronale Netze & Deep Learning | <https://www.sap.com/germany/insights/what-is-machine-learning.html>
- 9 BearingPoint: Studie Agile Pulse 2020 | [https://www.bearingpoint.com/files/BearingPoint\\_Studie\\_Agile\\_Pulse\\_2020.pdf](https://www.bearingpoint.com/files/BearingPoint_Studie_Agile_Pulse_2020.pdf); Kienbaum: All Agile IT | [https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/05/New\\_Kienbaum\\_Studie\\_All\\_Agile\\_IT\\_2017.pdf](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/05/New_Kienbaum_Studie_All_Agile_IT_2017.pdf)
- 10 easyagile.com: The Ultimate Guide to User Story Mapping [2021 Guide] | <https://www.easyagile.com/blog/the-ultimate-guide-to-user-story-maps/>
- 11 Agile Scrum Group: Product Owner – die 5 wichtigsten Aufgaben | <https://agilescrumgroup.de/product-owner-aufgaben/>
- 12 Atlassian: User Storys | Beispiele und Vorlage | <https://www.atlassian.com/de/agile/project-management/user-stories>
- 13 OKR – Objectives and Key Results – <https://www.okr.de/>
- 14 SAFe: Communities of Practice | <https://www.scaledagileframework.com/communities-of-practice/>



## Projekte und Prozesse erfolgreich steuern

### Praxiswissen für effektives Projektmanagement

Mit „Controllers Toolbox“ haben Dietmar Pascher, Jens Ropers und Detlev R. Zillmer, Trainer der CA controller akademie, ein Standardwerk zur erfolgreichen Steuerung von Projekten und Prozessen in Zeiten der digitalen Transformation vorgelegt.

Die Experten zeigen auf, wie man Projekte auf klassische Weise steuert und mit agilen Methoden zum Erfolg führt. Sie vermitteln, wie man das Berichtswesen standardisiert, automatisiert und zum digitalen Boardroom entwickelt. Und sie beschreiben, welchen neuen Herausforderungen sich das Controlling auf dem Weg zum echten Businesspartner stellen muss.

Autoren: Dietmar Pascher, Jens Ropers, Detlev R. Zillmer  
 ISBN: 978-3-7775-0050-8, Umfang: 327 Seiten  
 Buch: 49,95 €, eBook: 44,99 €

## FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreenz/stock.adobe.com

**Tipp:** Mit dem Jobmailer **kostenlos neue Jobs** per E-Mail erhalten!

## BRANCHE & BERUFSFELD: CONTROLLING

### Verwaltungsleiter\*in

Fraunhofer-Institut für Kurzzeitdynamik,  
Ernst-Mach-Institut, EMI,  
Freiburg im Breisgau  
[Job-ID 027905778](#)

### Senior Controller (m/w/d) für dezentrales Controlling

Versicherungskammer Bayern  
Versicherungsanstalt des öffentlichen  
Rechts, München  
[Job-ID 027924683](#)

### Head of Finance (m/w/d)

Hays AG, Eisenach  
[Job-ID 028225705](#)

### Controller (m/w/d) Produktion/ Operations

CORVENTIS GmbH, Wangen im Allgäu,  
Kempten, Lindau  
[Job-ID 027930771](#)

### Specialist (m/f/d)

**Financial Planning & Analysis**  
HAVI Logistics GmbH, Duisburg  
[Job-ID 027521540](#)

### Senior Controller IT-Services (m/w/d)

BWI GmbH, Bonn, München, Nürnberg  
[Job-ID 027523554](#)

### Head of Department (m/f/d)

**Finance and Sales South Africa**  
ABO Wind AG, Wiesbaden  
[Job-ID 026881683](#)

### Sales Controller/Business Partner (m/w/d)

Wacker Neuson Group, München  
[Job-ID 027522204](#)

### Chief Financial Officer (m/w/d)

Klax International GmbH, Berlin  
[Job-ID 028206314](#)

### Business Controller

**Vertrieb und Marketing (m/w/d)**  
Melitta Gruppe, Minden  
[Job-ID 028232761](#)

### Group Controller (m/w/d)

Erwin Müller Mail Order Solutions GmbH,  
Wertingen bei Augsburg  
[Job-ID 028227534](#)

### Senior Controller\* for our Business Unit Pharma/ Financial Analyst\*

SCHOTT AG, Mainz  
[Job-ID 028192595](#)

### Senior Controller (m/w/d) Controlling und Analysen - Wertschöpfungsstufe Handel

Mainova AG,  
Frankfurt am Main  
[Job-ID 027511976](#)

Finden Sie weitere Stellenangebote unter [www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)  
Job-ID eingeben und direkt bewerben!

**Buchungsschluss** für die nächste Ausgabe ist am **02. Juni 2022**

### Für Arbeitgeber:

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

### Online-Buchung

Bequem und direkt eine Anzeige nach  
Ihren Wünschen schalten unter  
[www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



### Ihr Ansprechpartner:

**Jonas Cordruwisch**  
Tel. 0931 2791-557  
[stellenmarkt@haufe.de](mailto:stellenmarkt@haufe.de)



# „In jedem Mitarbeiter muss ein kleiner Controller etabliert werden“

Thomas Kleiner

Als iXenso vor nahezu einem Vierteljahrhundert gegründet wurde, standen weniger monetäre Motive dahinter. Auslöser war vielmehr der Wunsch, die Mitarbeitenden mit einer anders gearteten Unternehmenskultur in den Fokus zu stellen, unnötigen Bürokratismus und Overhead zu vermeiden, aber dennoch erfolgreich zu sein. Es war 1999 eine Vision, aber war ihre Umsetzung ohne umfangreiches Kapital auch realistisch?

## Die Vision: neue Unternehmenskultur statt Bürokratie

Über die Jahre hinweg ist hieraus eine eigene Organisationsform entstanden – ein Mix aus Holacracy, Services, Projektmanagement- und klassischen Managementmethoden. Als der Einzelkaufmann iXenso Software-Solutions e.K. 2014 eine Aktiengesellschaft akquiriert hat (ein Novum im bisherigen Gesellschaftsrecht), kam seitens des Aufsichtsrats prompt die Frage des „Kontrollverlusts“ des Managements auf. Team und Umsatz mal schnell verdoppelt, auf mehr als sechs Millionen Euro!

## Transparenz und Steuerungshilfen statt Kontrolle und Micromanagement

Es lag auf der Hand, dass die Organisationsform nachjustiert werden musste und die Eigenverantwortung und gewährten Freiräume des Teams auf der betriebswirtschaftlichen Ebene ein Controlling notwendig machen. Nicht, weil Kontrolle oder Micromanagement das Thema war, vielmehr um den Teams mit den immer größer werdenden Projekten und dem Management Transparenz und wichtige Kennzahlen zu Steuerung zur Verfügung zu stellen – bestenfalls in Echtzeit.

Heute ist MOLOGA (Molekulare Organisationsform) in der iXenso group fest etabliert (s. **Abb. 1**).

- Unternehmensprozesse wie u. a. Accounting & Controlling, Partner Management, Culture & Communication oder Human Resources verantworten und treiben die entsprechenden **Service Owner**.
- **Technology Owner** beobachten die Ent-

wicklung im Markt, entwickeln die entsprechenden Mitarbeitenden technologisch (Techskills) und in Zusammenarbeit mit HR auf der persönlichen Ebene (Softskills) weiter.



## Summary

*Können Unternehmen ausschließlich „agil“ gesteuert werden? Und wenn das Unternehmen wächst? Und auch im Controlling? Ja, sagt Thomas Kleiner, Gründer und Gesellschafter-Vorstand der iXenso AG in Freiburg. In diesem Beitrag stellt er die Molekulare Organisationsform (MOLOGA) vor, die eine Selbststeuerung bei flachen Hierarchien auch im 120-Personen-Unternehmen ermöglicht. Dabei geht er insbesondere auf den KPI-Einsatz und die Anwendung bei einer Unternehmensübernahme ein.*

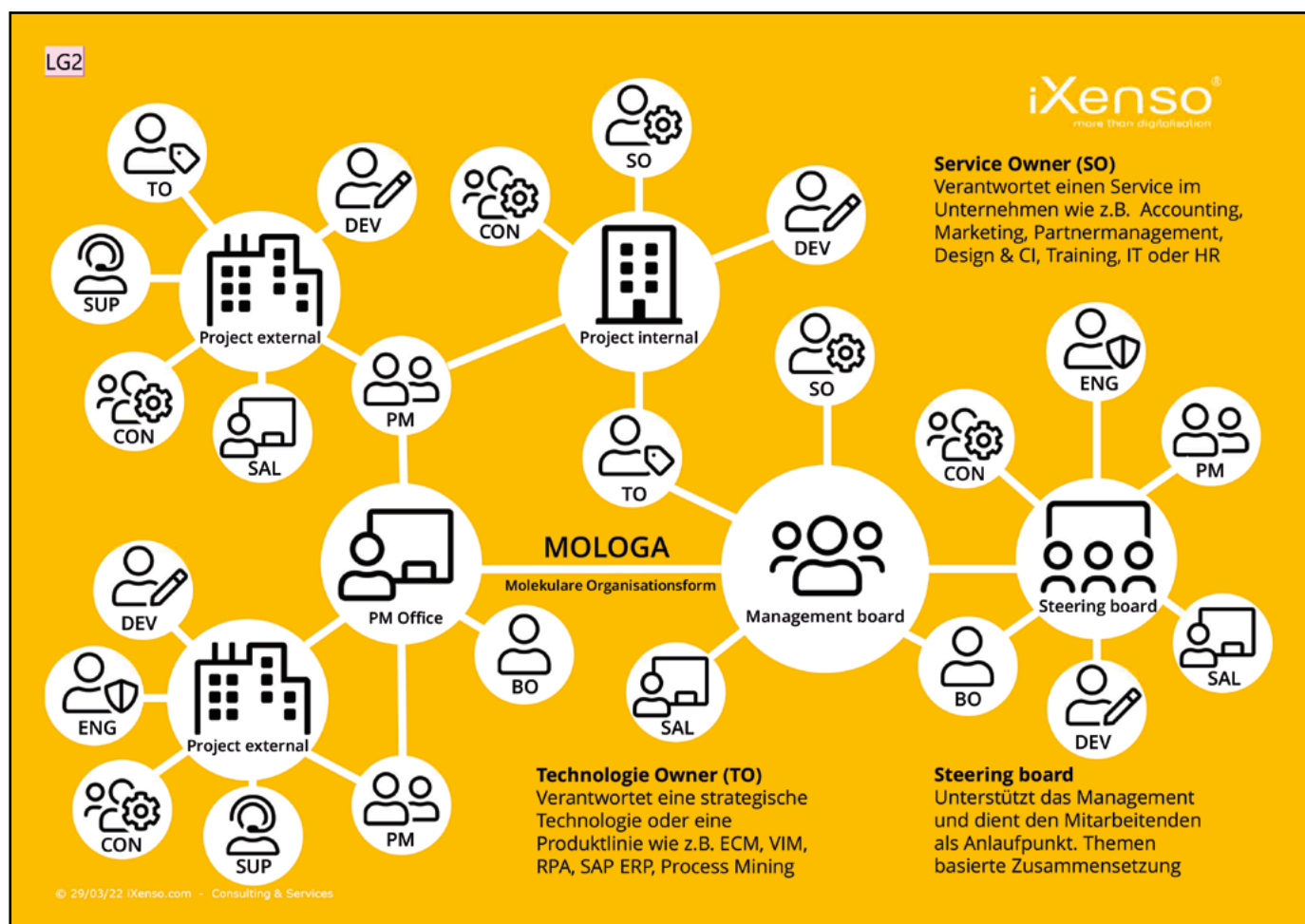


Abb. 1: Die molekulare Organisationsform MOLOGA

- Als Dienstleister in umfangreichen Digitalisierungsprojekten war ein **Projekt Management Office** unabdingbar. Die Projekte selbst werden von Projektmanagern und bei sehr großen Projekten durch einen übergeordneten Gesamtprojektleiter klassisch oder agil gesteuert.
- Das **Steering Board** als Sparringspartner des Management Boards, aber auch explizit für die Mitarbeitenden bei vertraulichen oder kritischen Themenkomplexen ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil dieser Organisationsform.

## Agile Zusammenarbeit im Alltag

So weit so gut, aber wie funktioniert diese Organisationsform im operativen Alltag? Hier kommt eine weitere wichtige Plattform ins Spiel – Microsoft Teams mit Office365. Je nach Bedarf der Service Owner (SO) erfolgt in regelmäßigen Abständen ein Jour-fixe von max. 20-30 Minuten, z. B. im Accounting wöchentlich vor dem SAP Zahllauf (Microsoft Teams-Seite). Das Projektmanagement und auch das Steering Board stimmen sich zwei Mal die Woche intern virtuell/hybrid ab. So-

fern es keine akuten Themen gibt, wird der Jour-fixe nach 5 Minuten beendet. Zur Kostenkontrolle werden alle Zeiten und Tätigkeiten auf die internen Projekte gebucht.

**Umgang mit Abweichungen:** Werden in den Jour-fixes Abweichungen, Herausforderungen oder eine notwendige Nachjustierung identifiziert, übernimmt eine Person direkt die Verantwortung (Leader) und kreiert – sofern notwendig – ein temporäres „Molekül“ und stellt sein Team zusammen (vgl. Abb. 1). Bei komplexeren Themen wird ein internes Projekt initiiert und mit Budget und Ressourcen versehen. Bei dringlichen technischen Belangen erfolgt ein unternehmensweiter Teams-Aufruf per Mail mit dem Subject „Taskforce | Problemstellung“.

**Unmittelbare Führung im Team:** Weisungsbefugt ist immer der „Leader“ des jeweiligen Teams (Projektes), so wird u. a. der Urlaub ohne Genehmigungsprozess einfach im aktuellen Team abgestimmt. Erst ab einer Urlaubsdauer von zwei Wochen erfolgt eine Genehmigung direkt in SAP. Jeder fakturierbare Mitarbeitende wird entsprechend sei-

ner Technologie-Skills direkt einem Technologie Owner zugeordnet, welcher sein primärer Ansprechpartner ist. Jedem neuen Kollegen wird während des Onboarding ein Pate zur Seite gestellt.

**Controlling als Business Partner:** Das interne Controlling ist kontinuierlich mit allen Molekülen connected, sofern es sich um Themenkomplexe handelt, welche direkt oder auch indirekt die betriebswirtschaftlichen Zahlen beeinflussen. Stellt der SO Controlling über die Reports Auffälligkeiten, negative Tendenzen oder Abweichungen fest, klinkt er sich in die entsprechenden Jour-fixe situativ ein. Sollte es notwendig sein, erstellt auch dieser SO ein temporäres Molekül zur Problemlösung und löst es anschließend wieder auf. Die notwendigen Ressourcen werden über das Projektmanagement allokiert und gesteuert, ungelöste Konflikte werden in das Steering-board zur Entscheidungsfindung getragen.

**Budgetierung:** Budgets werden zu Beginn des Jahres in den Molekülen ermittelt, vom Vorstand festgelegt und vom Aufsichtsrat

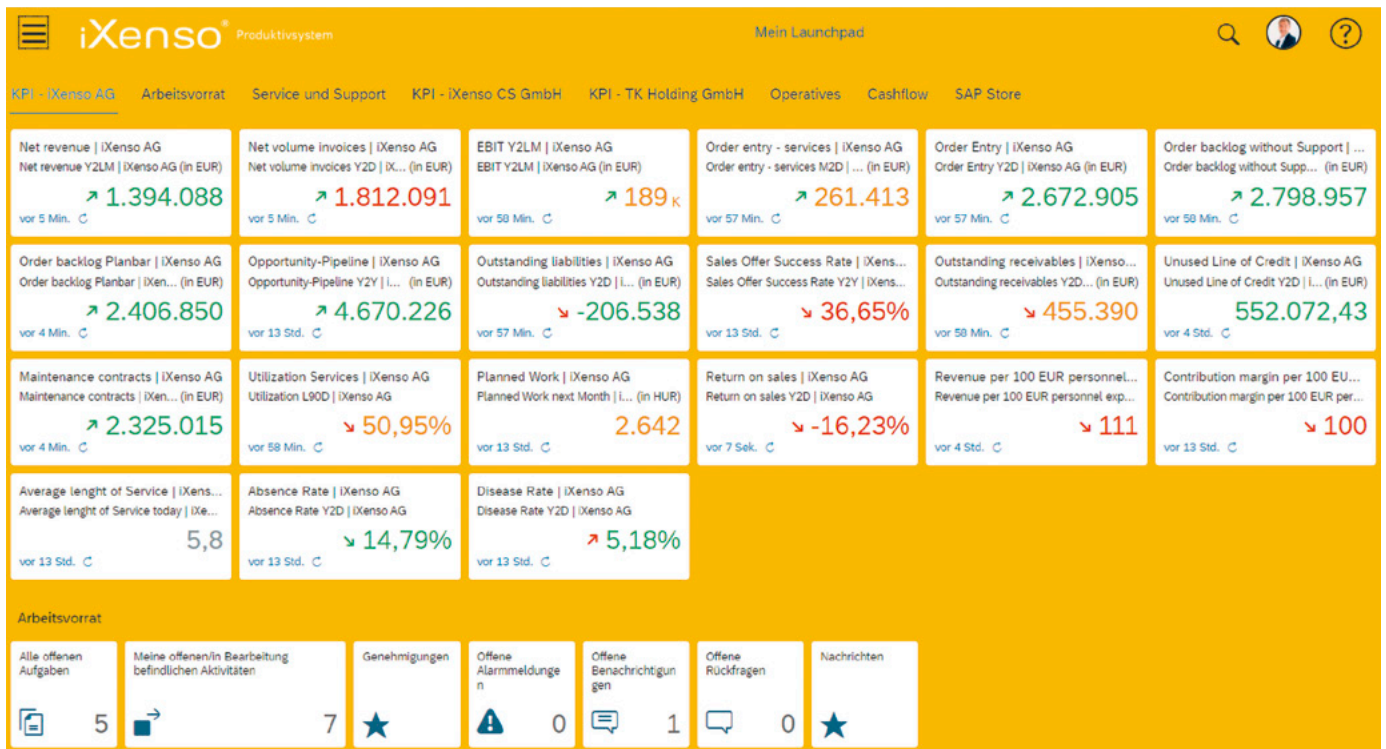


Abb. 2: SAP Dashboard als Beispiel

ganz klassisch via Budgetplanung genehmigt (Quartalsitzungen zzgl. Hauptversammlung).

**Unternehmenskultur:** Ein wesentlicher Bestandteil unserer DNA ist eine (vor)gelebte Fehlerkultur und der Teamspirit. Das wöchentliche Stand-up Meeting ist für alle Mitarbeitenden verpflichtend. Hierin wird informiert (neue Aufträge, erfolgreiche Projekte, Einträge/Änderungen im Mitarbeiterhandbuch) oder kritische Punkte angerissen. Auch stellen sich neue Kollegen kurz vor, Mitarbeitende werden für ihr Engagement oder eine besondere Leistung hervorgehoben. Noch zu selten wird auch über einen Fauxpas gesprochen – Vertrauen, Kommunikation und kritische Selbstreflexion sind elementar für so eine Organisationsform.

Mit MOLOGA haben wir nicht die 100% Lösung. Sicherlich könnte man bestimmte Bereiche perfektionieren, es standen und stehen jedoch Agilität und Performanz absolut im Vordergrund.

Zu unserer Unternehmenskultur gehört auch absolute Transparenz gegenüber den Mitarbeitenden, was die betriebswirtschaftlichen Zahlen angeht. In jedem Quartal wird in einem Mitarbeitermeeting der Status präsentiert und wenn nötig, auf die Entwicklung dedizierter KPI eingegangen. Bei Rück-

fragen aus dem Team erfolgt ein direkter Switch in das System und ein Drill down/ Drill through in die Datenbasis. Und ab und an muss in den wöchentlichen Stand-up's (Montagsmorgen) auch einmal eine KPI oder Kennzahl ein subjektives Gefühl im Team widerlegen.

### Leistungsfähige Steuerung erforderte neue Systeme

Nur, wie nun die Unternehmensprozesse auf der betriebswirtschaftlichen Ebene stets im Blick haben? Jederzeit gegensteuern zu können und Risiken u. a. in der Auftragsreichweite, bei der Liquidität oder im Projekt (Ressourcen, Meilensteine, Projektfortschritt vs. Kosten) frühzeitig erkennen? Mit einer externen Buchhaltung (in unserem Fall DATEV), dem Transfer von Buchungsbelegen und begleitet von Controllers liebstem Tool Microsoft Excel war das für mich nur schwer vorstellbar. Warum also nicht auch eine Business Suite suchen, welche in der Gesamtheit und Durchgängigkeit der Prozesse ihre Stärken ausspielt, auch wenn sie vielleicht nicht in jedem Teilbereich absolut perfekt ist? Natürlich nur noch in der Cloud. Nach einer umfangreichen Marktanalyse haben wir uns für die Business Suite von SAP in der Cloud entschieden... und ja, als Mittelständler mit etwas mehr als einhundert Mitarbeitenden. „Aber SAP ist teuer, unflexibel

und starr, die Implementierung extrem langwierig und komplex ...“. Dies mag in der Vergangenheit durchaus so gewesen sein. Die moderne Cloud Architektur, das intuitive HTML5 UI, die Echtzeit-HANA-Datenbank und insbesondere die mächtigen Analytics- und Reporting-Funktionalitäten – und letztendlich auch der Preis – haben uns überzeugt. Nach nur wenigen Monaten war bereits Accounting produktiv, gefolgt von sechs Monaten für das Projektmanagement und nochmals ungefähr ein Vierteljahr später standen auch die wichtigsten Kennzahlen, KPI und Reports zur Verfügung. Seitdem ist SAP – in Verbindung mit einer vollständig integrierten ECM Plattform – der zentrale „Dreh- & Angelpunkt“ für unsere Unternehmensprozesse. Die Business Suite wird kontinuierlich ergänzt und optimiert, mittlerweile entwickeln wir sogar eigene Anwendungen – sogenannte Workcenter – in die SAP Cloud Umgebung ohne die quartalsweisen Updates zu tangieren.

### Jedem Mitarbeitenden sein Dashboard

Jeder Mitarbeitende kann sich sein Dashboard individuell konfigurieren und mit KPIs oder Grafiken versehen – sofern er mit seiner Rolle dafür berechtigt ist. Mit nur wenigen Klicks taucht man bei Bedarf dann in die Tiefen der Daten ab – intuitive Analytics Funkti-

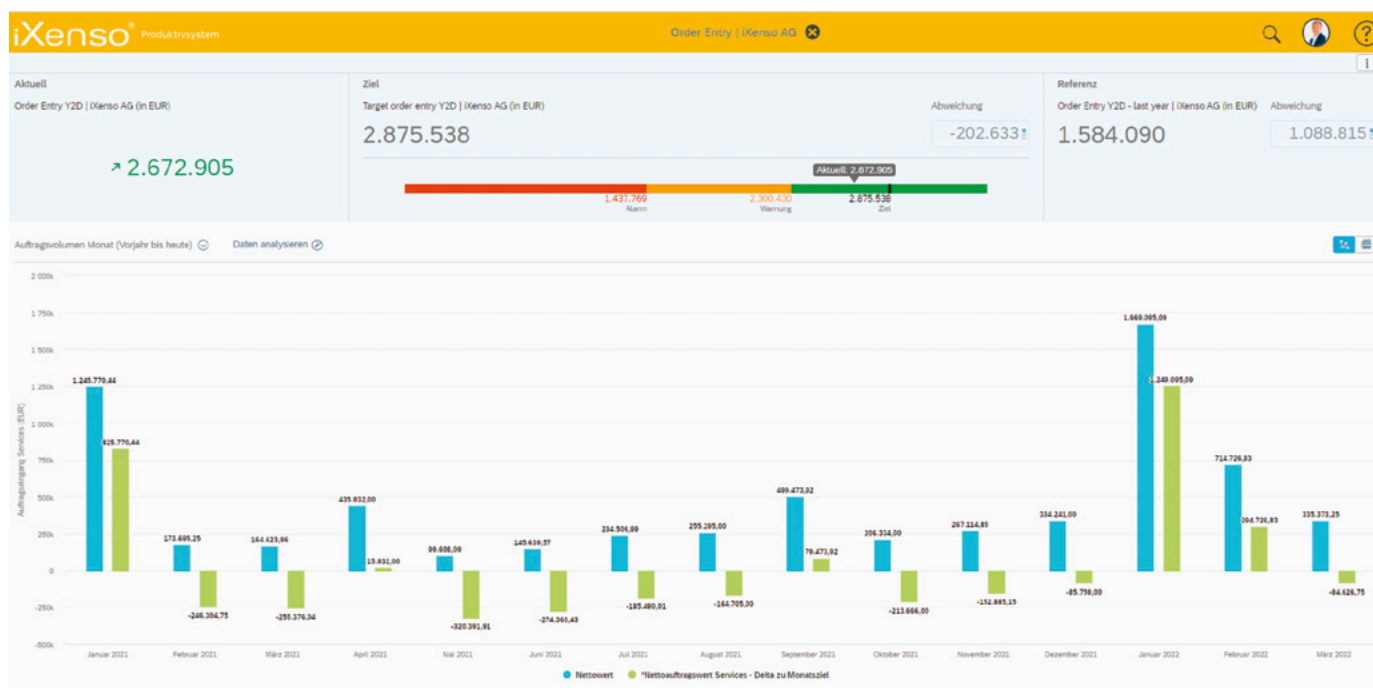


Abb. 3: KPI Auftragseingang als Beispiel

onalitäten, grafische Reports und Diagramme unterstützen dabei. Das Controlling erfolgt somit nicht via Micromanagement durch den Vorstand, sondern auf molekularer Ebene durch jeden einzelnen Mitarbeitenden, Technologie Owner oder Service Owner in Echtzeit. Nur dadurch lässt sich eine sehr agile und durch viel Freiraum gestaltete Organisationsform wie die unsere im Sinne einer unternehmerischen Ertragsabsicht erfolgreich etablieren (s. Abb. 2 und 3).

Die Unternehmensplanung und der kontinuierliche Soll-Ist-Vergleich erfolgen direkt in SAP. Wir erstellen für jedes Geschäftsjahr sowohl eine „real case“- als auch eine „best case“-Planung, an der wir uns mit unseren KPI intern ausrichten. In der Pandemie wurde zudem eine „worst case“-Planung hinzugefügt, denn gerade in solchen herausfordernden Zeiten sind Transparenz und das Durchspielen von unterschiedlichen Szenarien (Liquiditätsvorschauvarianten) existenziell. Somit konnten wir zu unserer Erleichterung frühzeitig staatliche Unterstützungsleistungen ausschließen und waren gegenüber unserem Aufsichtsrat und den Kapitalgebern mit nur wenigen Mausklicks aussagefähig. Dies galt sowohl für Momentaufnahmen der Bilanz oder der GuV als auch für die betriebswirtschaftliche Auswertung, eine Kapitalflussrechnung oder den Sales Funnel.

Die Cashflow- und Liquiditätsplanung ist durch die automatische Verarbeitung der

Kontoauszüge, die systemseitige Projektabrechnung mit den Abrechnungsplänen und die tagesaktuelle Buchung gewährleistet. Durch das integrierte Projektmanagement mit Projektplänen, Meilensteinen (an denen bei uns direkt die Teilabrechnung erfolgt), Ressourcenplänen, Materialkosten und den jeweiligen kritischen Pfaden, werden Risiken frühzeitig sichtbar (Time & Budget).

Durch das recht einfache Customizing in der Business Suite können Zusatzfelder in die Oberflächen oder auch komplette Tab's umgesetzt werden. Neben dem kritischen Pfad war uns in den Projekten insbesondere die individuelle Bewertung des Projektmanagers zur Risikotendenz wichtig, was wir relativ schnell mit einem weiteren KPI integriert haben.

## Kennzahlen mit Zielkorridor als wichtiges Steuerungsinstrument

Gerade bei einer flachen Organisationsform mit viel Eigenverantwortung in das Team hinein, ist die reine Einführung von Kennzahlen nicht ausreichend. Vielmehr muss in jedem Mitarbeitenden ein kleiner Controller etabliert werden und ein persönlicher Zielkorridor, der im Einklang mit den KPI-Zielen des Unternehmens steht. Für einige Rollen im Unternehmen wird über diese auch die variable Zielvergütung gesteuert. Enorm wichtig hierbei ist jedoch, dass der tägliche Aufwand für die Mitarbeitenden so überschaubar wie nur möglich gehalten wird und mit einem

i

### Das Unternehmen

Die iXenso Group ist Digitalisierungsexperte & Reseller für Enterprise Content Management (OpenText ECM) und Enterprise Resource Planning (SAP ERP). Seit mehr als zwei Jahrzehnten implementiert das Unternehmen Lösungen zur Optimierung von Geschäftsprozessen auf Basis von OpenText. Robotic Process Automation, Process Mining und die Business-processing.cloud Plattform sind wichtige Säulen in dieser Strategie. Hauptsitz ist Freiburg im Breisgau mit Standorten in München, Hannover, Renningen und Turin (IT). Das Unternehmen mit insgesamt rund 120 Mitarbeitern setzt die angebotenen Lösungen seit vielen Jahren selbst produktiv ein und ist fast vollständig „digital unterwegs“. Hierfür wurde iXenso unter anderem von der Wirtschaftswoche mit dem „Digital Champion Award“ ausgezeichnet.

Abb. 4: Anlage einer neuen KPI

Mausklick im persönlichen Dashboard in Echtzeit zur Verfügung steht (s. Abb. 4).

## Anorganisches Wachstum als Unternehmensstrategie

In der IT-Branche ist organisches und schnelles Wachstum in der heutigen Zeit nur sehr schwer möglich. In der iXenso group haben wir uns für das anorganische Wachstum entschieden, wir akquirieren strategisch und kulturell (MOLOGA) passende Unternehmen, wie zuletzt die bc-competence gmbh in Renningen. Es war insgesamt die vierte, aber nun die erste Akquisition im Zeitalter der SAP Business Suite. Bereits in der Due Diligence Phase hat sich herauskristallisiert, dass der wirtschaftliche Erfolg dieser Akquisition maßgeblich von der Geschwindigkeit des Integrationsprojektes abhängt, um das Cross- und Upselling Potential umgehend in Erträge zu wandeln.

**Schnelle Integration notwendig:** Insbesondere die schnelle Übernahme der Buchhaltung, der Aufträge und der Projekte waren entscheidend, damit die Rechnungsstellung an die Kunden bereits zu Beginn des neuen

Geschäftsjahres (dem Jahr der Verschmelzung) über SAP erfolgen kann. Hierfür standen uns gerade einmal 8 Wochen zur Verfügung. Ein weiterer sehr wichtiger Aspekt war, die Ressourcen optimal auf den konsolidierten Auftragsbestand zu verplanen und freie Kapazitäten umgehend zu heben – im Dienstleistungsbereich ist jeder nicht fakturierte Tag nicht mehr aufzuholen und verloren.

In SAP Cloud erfolgt die Verbuchung nur bei den wenigsten Vorgängen als manuelle Transaktion. Der überwiegende Teil der Transaktionen erfolgt, anhand des Belegtyps und des Vorgangs, automatisch durch Regeln in der Kontenfindung auf die hierfür vorgesehenen Konten. Somit schied eine direkte Datenübernahme aus DATEV aus, auch, da wir unseren SKR04 Rahmen auf unsere speziellen Bedürfnisse in der Bilanz ausgerichtet haben (u. a. Darstellung von Umsatz/Aufwand in Wartung, Lizenzen, Subscription oder interne und externe Services).

In den von SAP bereitgestellten Migrationstemplates auf Excel Basis konnten die Daten der unterschiedlichen Ursprungsapplikationen zusammengeführt und mit der SAP Da-

tenstruktur in Einklang gebracht werden. Die Aufbereitung der Datenbasis und das Mapping war keine unbeherrschbare Herausforderung, es war insbesondere die Stammdatenbereinigung von Dubletten, inaktiven Kunden oder veralteten Leads. Hierbei können auch die besten digitalen Tools nur eine Hilfestellung sein. Zwar hat gerade RPA (Robotics Processing Automation) mit seinen Bots viel Zeit eingespart. Aber letztendlich mussten Sales und das Accounting jeden Fall einzeln beurteilen und eine Entscheidung treffen, was wiederum zeitintensiv war.

Für den Verkäufer musste zudem die Transparenz für das neue Profitcenter „Office Renningen“ erhalten bleiben, da ein Bestandteil des Kaufpreises eine „Earnout“ Komponente enthält. Hierbei kam uns ein wesentlicher Bestandteil der Cloudlösung gelegen – die visuelle Organisationsstruktur mit Standorten, Bereichen, Rollen und Kostenstellen. Somit können die Organisationseinheit „Office Renningen“ IXDE140 nun in einer dedizierten Bilanz oder betriebswirtschaftlichen Auswertung ausgewertet und vereinbarte „Earnout“ Vergütungen mit wenig Aufwand überwacht und berechnet werden.

### Auszug einiger KPI / Kennzahlen

|  |   |
|--|---|
| Outstanding liabilities                            | Offene Verbindlichkeiten  |
| Personal Utilization                               | Persönliche Auslastungsquote                                    |
| Projected Order Entry                              | Geplanter Auftragseingang                                       |
| Order backlog without Support                      | Auftragsbestand ohne Support Verträge                           |
| EBIT Y2LM  | EBIT lfd. Jahr bis letzten Monat                                |
| Unused Line of Credit                              | Freie Kreditlinien  |
| Net revenue  | Nettoumsatz   |
| Planned Work                                       | Geplante Projektstunden im nächsten Monat                       |
| Order entry - services                             | Auftragseingang – Dienstleistung                                |
| Return on sales                                    | Marge in % konsolidiert (DB1)                                   |
| Revenue per 100 EUR personnel expenses             | Umsatz/100 EUR Personalaufwand                                  |
| Net volume invoices                                | Nettoumsatz der Rechnung (keine Abgrenzung)                     |
| Personal Order Entry                               | Persönlicher Auftragseingang                                    |
| Personal Contract Volume                           | Persönlicher Auftragseingang für Support-Verträge               |
| Contribution margin per 100 EUR personnel expenses | Deckungsbeitragsvolumen/ 100 EUR Personalaufwand                |
| Maintenance contracts                              | Volumen der Support-Verträge                                    |
| Opportunity-Pipeline                               | Gewichteter Umsatz der Opportunity Pipeline                     |
| Personal Support Activities                        | Persönliche Quote in % der Support Aktivitäten                  |
| Personal Presales Activities                       | Persönliche Quote in % der PreSales Aktivitäten                 |
| Order backlog for planning                         | Auftragsbestand der geplant werden kann (ohne Abrufkontingente) |
| Order Entry  | Auftragseingang   |
| Disease Rate                                       | Krankheitsquote in %  |



**Thomas Kleiner**

CEO & Gründer der iXenso group. Seit mehr als einem Jahrzehnt als Principal Business Consultant rund um die digitale Transformation – insbesondere im Kontext der Technologien von SAP (Cloud ERP) und OpenText (ECM) – mit tätig.  
[t.kleiner@ixenso.com](mailto:t.kleiner@ixenso.com)

**Integration in gerade einmal zwölf Wochen:** Durch MOLOGA war es uns recht schnell möglich, die neuen Kolleg:innen auf unsere entsprechenden Rollen und Service Owner zu verteilen. Es wurde ein internes Integrationsprojekt initiiert und kleine Teams um unsere Service Owner gebildet. Jede Aktivität wurde in unser Tracking Tool aufgenommen und einem Verantwortlichen zugordnet. Die Projektleiterin war temporäres Mitglied im Steering board, um bei neuen Erkenntnissen oder Herausforderungen schnelle Entscheidungen herbeizuführen.

Selbstverständlich wird es noch einige Monate dauern, bis alle Mitarbeitenden der bc-competence gmbh unsere DNA verinnerlicht haben. Und es wird auch eine gewisse Fluktuation geben, denn nicht jeder kommt mit so viel Eigenverantwortung und Freiraum klar. Die situative Führung jedes Einzelnen über das Reifegradmodell, egal ob durch das Management oder das Team, ist ein elementarer Bestandteil unserer Selbstorganisation.

**Kennzahlen im M&A-Zusammenhang:** Gerade der KPI „Contribution margin per 100 EUR personnel expenses“ zeigte sehr schnell auf, dass durch diese Akquisition kei-

ne zusätzlichen Overhead Costs entstehen und sich dieser KPI weiter positiv entwickeln wird. Der KPI „Order backlog for planning“ zeigte in der Simulation auf, wie schnell wir den konsolidierten Auftragsbestand durch die gemeinsamen Personalressourcen in direkten Umsatz realisieren können. Nach der Integration wird nun natürlich der KPI „Planned Work“ immer wichtiger, da wir aus diesem direkt unsere Einnahmen für die Liquiditätsvorschau der nächsten 8-10 Wochen ableiten können, was direkt im Zusammenhang mit dem KPI „Unused Line of Credit“ korreliert.

Ich bin überzeugt, dass wir nur durch unsere moderne Organisationsform und das vorhandene und geschäftsprozessorientierte ERP System, dem hierin integrierten Projektmanagement und der konsequenten Nutzung von digitalen Tools wie RPA und Analytics, diese Integrationsgeschwindigkeit erreichen konnten. In diesem Zusammenhang sei auch erwähnt, dass uns das Durchspielen möglicher Szenarien während der Due Diligence – direkt in der SAP Business Suite – Planungssicherheit und ein gutes Gefühl für diese Transaktion vermittelt hat. ■

# Controlling als Multikrisen-Navigator

Erfolgreich steuern in Zeiten von Corona, Krieg gegen die Ukraine und Inflation.

Michael Kappes, Partner bei der Managementberatung Horváth

Die Finanzabteilungen im Allgemeinen und das Controlling im Speziellen sind spätestens seit März 2022 wieder einmal im „Fire-fighting-Modus“. Immer wieder tauchen neue Brände auf, die bekämpft und gelöscht werden müssen. Schien das Corona-Feuer schon eingedämmt, flammt es gerade wieder auf. Die „Brandstiftung“ gegenüber der Ukraine bringt Auslandsmärkte und Lieferketten zum Schmelzen und befeuert zusätzlich die ohnehin schon hohe Inflation an. In dieser Situation wird das Controlling definitiv gebraucht, aber die herrschende Unsicherheit (nicht zuletzt auch die Frage: „Was kommt als Nächstes?“) sorgt für viel Stress bei den Akteuren.

Klar ist: Keine Krise ist permanent. Aber auch: Wer glaubt, es wird wieder ruhig („wie früher“), der täuscht sich. Die Unsicherheit wird bleiben, vielleicht sogar noch weiter zunehmen. Die Controllerinnen und Controller müssen sich dieser Realität stellen, sonst droht mittelfristig der Burnout (hierzu gerne einmal „Stockdale-Paradox“ googeln).

Sich der Realität stellen heißt in diesem Zusammenhang, das Controlling „krisenfest“ zu machen, also so aufzustellen, dass die gestiegenen Anforderungen an die Unternehmenssteuerung in Zeiten enormer Unsicherheit und unterschiedlicher Disruptionen („VUCA“) souverän und effizient bewältigt werden können. Ich empfehle hier an drei Stellen anzusetzen:

1. Dem Selbstverständnis des Controllings
2. Dem betrachteten Rahmen
3. Den vom Controlling zugrunde gelegten Beurteilungskriterien.

## Stoßrichtung 1: Aktiver agieren

Statt umfangreicher rückwärtsgewandter Berichte und Analysen („Wo haben wir wieso welche Abweichungen?“) bedarf es eines kontinuierlichen Nach-vorne-Schauens in Form von Forecasts kombiniert mit Simula-

tionen. Dabei sollten immer auch eigene Maßnahmenvorschläge seitens des Controllings mit einfließen. Um ein Bild zu verwenden: Es gilt, die im Weg liegenden Eisberge zu identifizieren und Wege vorzuschlagen, die Eisberge elegant zu umschiffen. Ein Bericht (oder Dashboard) mit der Anzahl der bereits umschifften Eisberge als Kennzahl ist dagegen nicht relevant!

In Zeiten größerer Unsicherheit und Umbrüche kann die dafür notwendige Vorausschau nicht einfach wie in ruhigen Zeiten an den Autopiloten bzw. eine Maschine delegiert werden. Die vielgepriesenen Predictive Analytics („Machine Learning“ / KI) bringen hier nur begrenzten Mehrwert. Das heißt nicht, auf Analytics zu verzichten, wohl aber ihre Grenzen anzuerkennen. Bei hoher Unsicherheit wie aktuell erweisen sich manuelle top-down-Anpassungen einfacher Trendprojektionen als der effektivste Weg – Krisenzeiten sind „top-down-Zeiten“!

DAS Controlling-Instrument in VUCA-Umfeldern sind zweifellos Simulationsmodelle. Ein Simulationsmodell sollte auf dem Forecast bzw. einer intelligenten Trendprojektion aufsetzen und es ermöglichen, auf dieser Basis verschiedene Entwicklungen in allen relevanten Dimensionen betrachten zu können. Im Idealfall liegt ein umfassendes und durch ein professionelles Tool unterstütztes Modell vor, das eine gemeinsame Modellierung ohne Verzögerungen ermöglicht. Das Ziel der Simulation besteht darin, externe Entwicklungen mit internen Maßnahmen zu kombinieren, um so verschiedene sinnvolle Szenarien als Basis für rationale Entscheidungen zu generieren.

## Stoßrichtung 2: Umfassender agieren

Statt sich auf eine Betrachtung der Finanzzahlen zu beschränken („weniger Umsatz, mehr Kosten“) sollten die zugehörigen Trei-

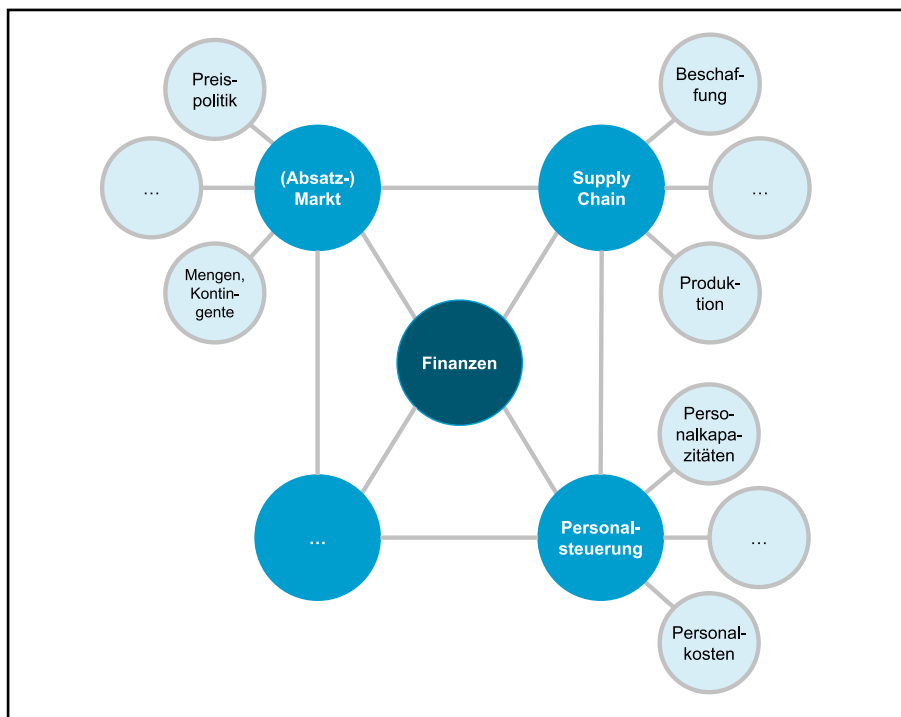
ber („Absatzmengen“, „Auslastung“, „Einkaufspreise“, ...) im Vordergrund stehen. Dabei müssen alle für das Unternehmen wesentlichen Funktionsbereiche einbezogen werden (abhängig vom Geschäftsmodell). Typischerweise heißt das, dass im Minimum sowohl Vertriebssteuerung und Supply-Chain-Steuerung als auch Personalsteuerung integrativ mitbetrachtet und in Szenariendiskussionen und Entscheidungsvorbereitung einbezogen werden müssen, siehe **Abb. 1**!

Zentral ist dabei die Betrachtung von Absatzmarkt (Kundenseite) und Supply-Chain (Produktions- und Beschaffungsseite). In Zeiten erhöhter Inflation müssen hier sowohl die Auswirkungen veränderter Beschaffungskosten als auch die Preispolitik gegenüber den Kunden modelliert werden können. Selbstverständlich müssen auch ein Wegfall bestimmter Absatzmärkte sowie eine Beeinträchtigung von Lieferketten bzw. Lieferanten-Beziehungen abbildbar sein; eine Fragestellung, die mit der Ukraine Krise nochmals relevanter wurde.

Schon im Verlauf der Coronakrise wurde sehr deutlich, dass personalbezogene Fragestellungen wie z. B. der Anteil der Kurzarbeit, die Auslastung von Produktionsstätten, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften bis hin zu den Personalkosten einen essenziellen Bestandteil der Unternehmenssteuerung bilden. Entsprechend müssen auch diese Treiber und die aus ihnen resultierenden Finanzeffekte Teil der Betrachtung und modellierbar sein.

## Stoßrichtung 3: Mehrdimensionaler bewerten

Nicht nur die Betrachtung verschiedener Szenarien ist in Zeiten von hoher Unsicherheit unerlässlich, auch die Bewertung sollte mehrere Dimensionen umfassen, statt sich auf eine finanzielle Bewertung im Sinne einer Rentabilität (wie RoI oder EVATM) zu beschränken, siehe **Abb. 2**.



**Abb. 1:** Alle wesentlichen Bereiche müssen in die Betrachtung einbezogen werden!  
(Quelle: Michael Kappes, Horváth & Partners GmbH)

Die zentrale zwingend notwendige zweite Dimension ist die Risikobewertung: Wie verändert sich durch das jeweilige Szenario die Risikoposition des Unternehmens? Auch die Diskussion um eine stärkere „Resilienz“ gehört hier dazu: Würde sich durch eine Entscheidung die Flexibilität (geringerer Fixkostenanteil) erhöhen? Wie wirkt sich das auf eventuelle Produktionsausfälle aus? Etc. Damit keine Missverständnisse aufkommen: Eine gute Risikobewertung zahlt auch auf den Shareholder Value ein, der bei gleicher Profitabilität und geringerem Risiko höher ist!

Weniger ein Produkt der Krise(n) als des gesellschaftlichen Wandels ist die zunehmende Bedeutung von ESG-Aspekten (Environmental Social Governance) für die Unternehmen – eng verwandt mit der unternehmerischen Sozialverantwortung (CSR bzw. Corporate Social Responsibility). Auch diese Entwicklung kann das Controlling nicht ignorieren, sondern muss die zugehörigen Aspekte schrittweise in die Unternehmenssteuerung (und deren Kern – die Szenarien-Betrachtung!) mit integrieren und bei Entscheidungen immer mitberück-

|            |              | Rentabilität |         |     |  |
|------------|--------------|--------------|---------|-----|--|
| PLAN       |              | ✓            |         |     |  |
|            | Rentabilität | Risiko       | „Green“ | ... |  |
| Szenario 1 | ✓            | ✗            | ✗       | ... |  |
| Szenario 2 | (✓)          | (✓)          | ✓       | ... |  |
| Szenario 3 | ✓            | (✓)          | ✗       | ... |  |
| ...        | ...          | ...          | ...     | ... |  |

**Abb. 2:** Nicht nur unterschiedliche Szenarien, sondern immer auch verschiedene Beurteilungskriterien betrachten (Quelle: Michael Kappes, Horváth & Partner GmbH)

sichtigen. Am dominantesten sind hier aktuell sicherlich Nachhaltigkeitsthemen (z. B. Pflicht zum Reporting von CO<sub>2</sub>-Emissionen), aber auch viele weitere Größen (z. B. Umgang mit Minderheiten) dürften zukünftig eine entsprechende Mitberücksichtigung erfordern.

**Fazit**

**Ein richtig aufgestelltes Controlling ist in Krisenzeiten die Schlüsselfunktion im Unternehmen!**

Die Weiterentwicklung entlang der geschilderten Stoßrichtungen dürfte für viele Unternehmen in Summe eine Ausweitung der Controlling-Aktivitäten bedeuten. Daraus folgt aber keineswegs zwingend ein Ausbau der Controlling-Ressourcen. Parallel zur Ausweitung wertschöpfender Aktivitäten sollte möglichst eine Rückdrängung nicht-wertschöpfender Controlling-Prozesse erfolgen; Stichworte sind hier: Eliminierung und Verzicht sowie Automatisierung und Digitalisierung. Auch hier bieten Krisenzeiten eine gute Chance, alte Zöpfe abzuschneiden! Und meiner Erfahrung nach gibt es durchaus Einiges zum Abschneiden in vielen Controlling-Bereichen.

Wie skizziert kann ein gutes Controlling in Krisenzeiten seinen Wertbeitrag zeigen und sich als der zentrale und anerkannte Business Partner im Unternehmen etablieren. Dafür muss man aber bereit sein, alte Pfade zu verlassen und die eigenen Kompetenzen und Prozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln. Hierzu ist erfahrungsgemäß einiges an Change Management erforderlich. Viele Controller tun sich schwer damit, „bewährte“ Praktiken aufzugeben; es könnte ja doch noch mal jemand nach der vor 3 Jahren einmal vom Vorstand angeforderten und seitdem regelmäßig angefertigten Analyse fragen.

Der Prognose des ehemaligen Volkswagen CIOs Martin Hofmann aus dem Jahr 2016, dass es in zehn Jahren in großen Unternehmen keine Controller mehr geben werde, kann man als Controllerin oder Controller gelassen entgegensehen. Die Unsicherheit wird bleiben, neue Krisen werden kommen und das Controlling wird als Krisen-Navigator dringender denn je gebraucht werden! ■



# Stellenanzeigen im Controlling

Spiegeln sie die Flexibilisierung im Controlling wider?

Stefan Mayr / Birgit Feldbauer-Durstmüller / Sebastian Wiesinger

Die Covid-19 Pandemie hat 2020 und 2021 sämtliche Bereiche der Wirtschaft stark getroffen. Einzelhandel, Industrieunternehmen und Gastronomie mussten von heute auf morgen schließen oder waren in ihrer Tätigkeit stark eingeschränkt. Der Zusammenbruch von Lieferketten sowie verminderte Nachfrage von Kunden erschwerten es Unternehmen, ihre Ziele zu erreichen. Die Folgen reichen von operativen Verlusten bis zu Liquiditätsschwierigkeiten. Viele Unternehmen haben seitdem in einem Krisenmodus agiert (vgl. Lux et al. 2020).

Das Controlling war und ist zweifach von den Auswirkungen der Covid-19 Pandemie betroffen. Zum einen waren die Controlling-Abteilungen selbst mit organisatorischen Einschränkungen und Homeoffice konfrontiert. Zum anderen sind die zentralen Kompetenzen der Controller im Krisenmanagement ganz besonders gefragt. Zu diesen zählen etwa die Bereitstellung eines zeitnahen

Reportings, Liquiditätssicherung durch Cash Management oder die Identifikation von Einsparungspotentialen (vgl. Schäffer/Weber 2020). Im Zuge dessen haben sich die Aufgaben des Controllings kurzfristig mit einem starken Fokus auf Überlebenssicherung und Stabilisierung der Unternehmen verändert (vgl. Munck et al. 2020). Controlling-Instrumente wie z. B. Szenario-Analysen, Stresstests, Kostenmanagement oder rollierende Forecasts gewannen an Bedeutung. Im Zusammenhang mit „resilienten Unternehmen“ wird die Forderung nach einer stärkeren Verbindung zwischen Controlling und Risikomanagement laut (vgl. Gleißner 2020). Des Weiteren haben insbesondere Senior Controller die Chance, verstärkt in die Rolle des Business Partners als unternehmensinterner Berater zu schlüpfen und auf Augenhöhe mit den Entscheidungsträgern die Bewältigung der Krise voranzutreiben (vgl. Schäffer/Weber 2020). Dazu gehört auch, die Krise als Chance zu sehen.

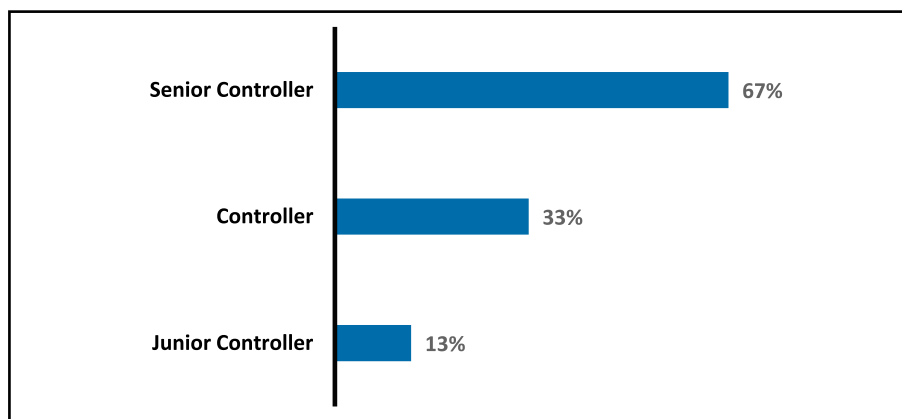


Abb. 1: Nachfrage nach der Business Partner-Rolle in Stellenanzeigen

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich daher mit der Frage, inwieweit die Covid-19 Pandemie Auswirkungen auf das Rollenbild und die Aufgaben der Controller sowie die Arbeitsorganisation im Controlling hat. Die dargestellten Ergebnisse beruhen auf einer Analyse von Stellenanzeigen für Controller.

### Methodik und Untersuchungsdesign

Zur Analyse wurden 160 Stellenanzeigen aus Österreich und Deutschland untersucht. Insgesamt wurden 80 Stellenanzeigen aus Österreich und 80 Stellenanzeigen aus Deutschland vom Institut für Controlling und Consulting an der Johannes Kepler Universität Linz analysiert. Dabei wurde zwischen drei Controller-Positionen differenziert, um Unterschiede in den Anforderungen zu identifizieren. 60 Anzeigen für Junior Controller, 60 für Senior Controller und 40 für allgemeine Controllerstellen, welche schwergewichtig als operative Sachbearbeiter im Controlling fungieren, wurden für die Stichprobe herangezogen.

In Rahmen des Projektes wurde die Klassifizierung der Europäischen Kommission für die

Unternehmensgröße verwendet. Rund 86% der inserierenden Unternehmen sind als große und rund 24% als kleine beziehungsweise mittlere Unternehmen zu klassifizieren.

### Auswirkungen auf das Rollenbild der Controller

Das (selbst) wahrgenommene Rollenbild der Controller weist sehr unterschiedliche Ausprägungen auf und reicht etwa vom Finanzanalysten und Aufseher über den Data Scientist hin zum internen Berater und betriebswirtschaftlichen Gewissen (vgl. Pabinger et al. 2020). Die wichtige Rolle des internen Beraters und Business Partners wird somit nun in Krisenzeiten, wie der Covid-19 Pandemie, bestätigt. So sollen Controller das Top-Management im gesamten Krisenmanagement-Prozess unterstützen (vgl. Munck et al. 2020).

Die Analyse der Stellenanzeigen verdeutlicht den hohen Stellenwert des Business Partners unter den Senior Controllern, rund 67% nehmen darauf explizit Bezug (vgl. Abb. 1). Bei Junior Controllern und allgemeinen Controllerstellen, die oft nicht unmittelbar mit der Geschäftsführung oder dem Top-Management zusammenarbeiten, ist diese

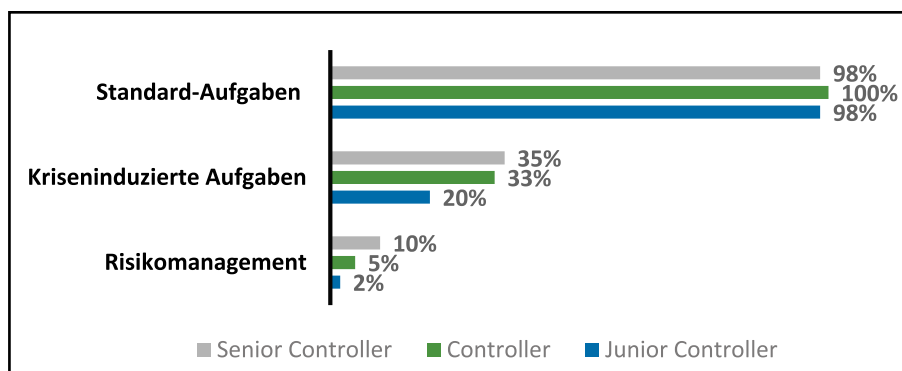


Abb. 2: Aufgaben von Controllern in Stellenanzeigen

Ausprägung der Rolle deutlich geringer. Die Literatur weist immer wieder auf die zentrale Rolle des Business Partners hin. Dabei wird der Controller als eine proaktive Anlaufstelle mit hoher Kommunikationsfähigkeit und Unternehmensorientierung beschrieben. Die Stärkung der Business Partner-Rolle führt dazu, dass Manager einen Teil ihrer Macht und ihres Wissens an Controller abgeben und somit ein erfolgreiches Zusammenspiel auf Augenhöhe ermöglichen (vgl. Wolf/Heidlmayer 2019). Neben der Krisenbewältigung kann der Controller als Business Partner auch in der in vielen Unternehmen notwendigen strategischen Neuausrichtung durch eine Bewertung adjustierter oder gänzlich neuer Geschäftsmodelle beitragen (vgl. Munck et al. 2020).

### Auswirkungen auf Controller-Aufgaben

In einer Krise sind die zentralen Kompetenzen der Controller gefragt. Dem Controlling obliegt die Entscheidungsunterstützung für das Management sowie die Koordination von Gegensteuerungsmaßnahmen (vgl. Kappes 2020). Für die Analyse der Auswirkungen auf die Aufgabenfelder wurde zwischen Standard-Aufgaben wie Budgetierung, Reporting, Abweichungs- bzw. Ad-hoc-Analysen sowie Forecasting und Szenarienrechnung, sowie stärker kriseninduzierten Aufgaben, wie Finanzplanung, Liquiditätsmanagement oder Kostenmanagement und Aufgaben des Risikomanagements unterschieden. Abb. 2 gibt



### Summary

Die zentralen Kompetenzen der Controller waren und sind im Krisenmanagement der Covid-19 Pandemie ganz besonders gefragt. Dazu zählen die Bereitstellung eines zeitnahen Reportings oder die Liquiditätssicherung durch Cash Management. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die Covid-19 Pandemie Auswirkungen auf das Rollenbild und die Aufgaben der Controller, sowie die Arbeitsorganisation im Controlling hat. Die dargestellten Ergebnisse beruhen auf einer Analyse von Stellenanzeigen für Controller.



Assoz. Univ. Prof. Dr.  
Stefan Mayr

ist stellvertretender  
Institutsvorstand an der  
Johannes Kepler Universität  
Linz, Institut für Controlling  
& Consulting.  
stefan.mayr@jku.at

einen Überblick über die Ausprägungen der einzelnen Aufgabenbereiche nach Controllerposition.

## Standard-Aufgaben

Standard-Aufgaben des Controllings kommt auch in Krisensituationen eine hohe Bedeutung zu, so wurde in fast allen Stellenanzeigen auf diese Bezug genommen. Wie eine Analyse der im Detail nachgefragten Aufgaben zeigt, zählen Forecasting und Szenarien-Analysen mit einer Ausprägung von rund 58% (Junior Controller) hin zu rund 77% (Senior Controller) zu den wichtigsten Aufgabengebieten der Controller im Management der durch die Pandemie verursachten Unsicherheiten. Die fortlaufende Aktualisierung des Forecasts unter Berücksichtigung verschiedener möglicher Unternehmensentwicklungen und Szenarien trägt zur Entscheidungsunterstützung des Managements bei (vgl. Kappes 2020). Der Abkehr von rein statischen Budgets wird somit Rechnung getragen.

## Kriseninduzierte Aufgaben

Kriseninduzierten Aufgaben wird in den analysierten Stellenanzeigen nur eine untergeordnete Bedeutung beigemessen. Diese werden in rund 20% (Junior Controller) bzw. rund 33% und 35% (Controller und Senior Controller) der Anzeigen erwähnt. Hier fällt auf, dass diese Aufgaben insbesondere von erfahrenen Controllern erwartet bzw. übernommen werden.

Der Liquiditätsplan mit einer Gegenüberstellung von geplanten Ein- und Auszahlungen schafft die notwendige Liquiditätstransparenz und ist Basis für finanzielle Stresstests. Die Covid-19 Pandemie kann in diesem Zusammenhang als Chance betrachtet werden, systematisches Cash-Management im Unternehmen einzuführen bzw. weiter zu entwickeln (vgl. Schäffer/Weber 2020). Daneben gewinnt in Krisenzeiten das Kostenmanagement an Bedeutung, es verlagert sich jedoch vom Fokus zunehmend hin zu einer Verringerung des Fixkostenanteils im Unternehmen sowie zur Erzielung kurzfristiger Kosteneinsparungen (vgl. Munck et al. 2020).

## Risikomanagement

Kaum adressiert wurde in den analysierten Stellenanzeigen das Risikomanagement. Während zumindest in rund 10% der Anzeigen bei Senior Controllern Risikomanagement zu den nachgefragten Aufgaben zählt, ist es unbedeutend für Berufseinsteiger (rund 2% bei Junior Controllern). Dies lässt den Schluss zu, dass die Covid-19 Pandemie bisher offenbar zu keiner verstärkten Integration von Controlling und Risikomanagement führt und die beiden Bereiche in der kurzfristigen Krisenbewältigung weiterhin isoliert geführt werden. Die Grundidee des integrativen Risikomanagements, das entscheidungsorientiert ist und Ressourcen des Controllings

nutzt, basiert auf der Erkenntnis, dass identifizierte Planabweichungen auch immer Risiken darstellen und damit deren Identifikation, Quantifizierung und kontinuierliche Überwachung weitgehend im Planungs- und im Kontrollsystem verankert werden kann und soll (vgl. Gleißner 2020).

## Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation

Wie Analysen von Karriereentwicklungen und Laufbahnmustern im Controlling zeigen, werden die Arbeitsverhältnisse im Controlling deutlich flexibler. Aufgrund der technologischen Entwicklungen und der demographischen Herausforderungen ergibt sich daher ein starker Anpassungsdruck auf die beruflichen Karrieren (vgl. Thaller et al. 2019). Die Digitalisierung schafft in diesem Zusammenhang die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitsgestaltung, sowohl die Arbeitszeit als auch den Arbeitsort betreffend.

Die Covid-19 Pandemie hat nun ebenfalls tiefgreifende Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Verpflichtendes Arbeiten im Homeoffice und die tägliche Anwendung von Kommunikations-Applikationen wurden zum Alltag für viele Mitarbeiter. Vor der Pandemie wurde Homeoffice in der Praxis bereits vielfach diskutiert, ist aber noch vergleichsweise selten zum Einsatz gekommen. Im Zuge der Covid-19 Pandemie änderte sich die Situation jedoch sehr kurzfristig aufgrund teilweiser oder vollständiger Unternehmensschließungen. Pandemiebedingt erfolgte in vielen Unternehmensbereichen, wie auch dem Controlling, eine vollständige Umstellung auf Homeoffice.

Flexible Arbeitszeitmodelle gehören seit längerem zu den wichtigen Attraktivitätsmerkmalen von Stellen. Die pandemiebedingte vollständige oder teilweise Umstellung auf Homeoffice führte zwangsläufig in vielen Bereichen zu einer (weiteren) Flexibilisierung der Arbeitszeiten. **Abb. 3** gibt einen Überblick über die in den Stellenanzeigen explizit angebotenen Möglichkeiten dieser Arbeitsformen.

Während flexible Arbeitszeitmodelle bereits in rund 45% der Stellenanzeigen angeboten werden und wohl auch zu Erhöhung der Attraktivität der ausgeschriebenen Stellen beitragen sollen, wird Homeoffice lediglich in rund jeder sechsten Stelle angeboten. Eine mögliche Ursache dafür ist unter Umständen in den weitreichenden rechtlichen und organisatorischen Fragen, welche mit einer generellen Homeoffice Tätigkeit verbunden sind, zu sehen. So wirft das Auslaufen der mittels „Corona Arbeitsschutzverordnung“ angeordneten Homeoffice-Pflicht in Deutschland eine Reihe von Fragen auf.<sup>1</sup> Dem oben angeführten Anpassungsdruck in Richtung flexible Arbeitsorganisation im Controlling, welcher durch die Covid-19 Pandemie noch verstärkt wurde, wird in der Unternehmenspraxis offensichtlich noch nicht Rechnung getragen.



Prof. Dr. Birgit  
Feldbauer-Durstmüller

ist Professorin für Betriebs-  
wirtschaftslehre / Controlling  
und Vorstand des  
Instituts für Controlling &  
Consulting der Johannes  
Kepler Universität Linz.  
birgit.feldbauer-durstmüller@  
jku.at

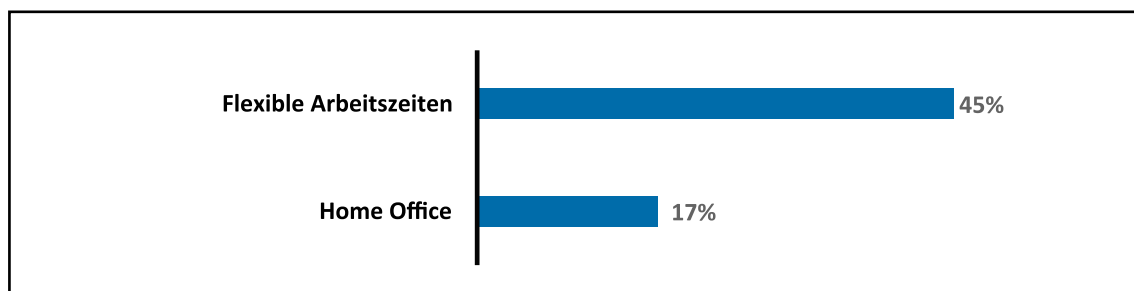


Abb. 3: Arbeitsorganisation in den ausschreibenden Unternehmen

## Resümee und Implikationen

Im Hinblick auf die Rolle der Controller im Unternehmen, insbesondere im Zusammenspiel mit dem Top-Management, stellt sich die Frage, ob diese aktuell wahrgenommene hohe Bedeutung der Senior Controller als interne Berater auch nachhaltig anhält bzw. sich in Zukunft noch weiter verstärkt.

Im Hinblick auf die Aufgaben der Controller zeigt die Analyse der Stellenanzeigen, dass Standard- Aufgaben erwartungsgemäß weiter dominieren. In einem Teil der Unternehmen, welche unter Umständen stärker von der Covid-19 Pandemie betroffen ist, werden auch kriseninduzierte Aufgaben nachgefragt. Der aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvollen Integration des Controllings mit dem Risikomanagement wird aktuell noch nicht Rechnung getragen. Diese Verbindung stellt für Controller eine Chance dar, da dies zu einem Bedeutungsgewinn im Unternehmen führen kann. Dies setzt jedoch die Auseinandersetzung der Controller mit stärker formal orientierten Ansätzen des Risikomanagements voraus, wie etwa die Diskussion in Deutschland um die die Regelungen zur Business Judgement Rule (§ 93 AktG) mit den Anforderungen an ein entscheidungsorientiertes Risikomanagement zeigen (vgl. Gleißner 2020).

Während flexible Arbeitszeiten in der Unternehmenspraxis bereits häufig angeboten werden, bleibt es abzuwarten, inwieweit sich Homeoffice formell in den Stellenausschreibungen und mittelfristig nach Überwindung der Covid-19 Pandemie als Arbeitsform im Controlling etablieren wird. Neben der Klärung rechtlicher Fragen stellen sich für die Unternehmen in diesem Zusammenhang offensichtlich auch noch eine Reihe organisatorischer Fragen. Es bleibt abzuwarten, inwieweit die Covid-19 Pandemie zukünftig zu einer Flexibilisierung der Laufbahnmodelle und Arbeitsformen im Controlling führt.

Als Implikation für Controller selbst als auch für Ausbildungseinrichtungen, wie Universitäten, lässt sich aus der Analyse ableiten, dass neben den zunehmenden Anforderungen im Bereich Digitalisierung und Data Science Kompetenzen im Umgang mit Volatilitäten und das Chancen-Risiken-Management immer wichtiger für Con-

troller werden. Insbesondere für Senior Controller bietet sich aktuell die Chance, stärker als strategischer Berater des Managements zu positionieren. Für Unternehmen als Arbeitgeber für Controller zeigt sich, dass die Auseinandersetzung mit dem Arbeitsumfeld von Controllern sowohl die Arbeitszeit als auch den Arbeitsort betreffend dringend notwendig ist. ■

### Quellen:

- Gleißner, W. (2020): *Integratives Risikomanagement: Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision*, *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung*, 32. Jg., Nr. 4, S. 23-29.
- Kappert, F. (2020): *Schuldenfrei aus der Krise: Die wichtigsten Instrumente zur Liquiditätssicherung*, *Controller Magazin*, 45. Jg., Nr. 5, S. 46-47.
- Kappes, M. (2020): *Controller contra Coronavirus – Instrumente und Empfehlungen für effektive Gegensteuerung*, *Controller Magazin*, 45. Jg., Nr. 3, S. 86-87.
- Lux, W./Pallas, S./Christodoulou, A. (2020): *Anforderungen an ein resilientes Geschäftsmodell nach der Corona-Krise*, *Controller Magazin*, 45. Jg., Nr. 5, S. 39.
- Munck, J. C./Gleich, R./Schlüter, A. (2020): *Krisenmanagement – Die Rolle des Controllers geht weit über Kostensenkung hinaus*, *Controller Magazin*, 45. Jg., Nr. 4, S. 39-41.
- Schäffer, U./Weber, J. (2020): *Corona Krise: Die Stunde der Controller!* *Controller Magazin*, 45. Jg., Nr. 3, S. 46-47.
- Thaller, J./Gärtner, B./Duller, Ch./Feldbauer-Durstmüller, B. (2019): *Karriereentwicklung im Controlling*, in: *Feldbauer-Durstmüller, B./Mayr, St. (Hrsg.) Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Spezialaspekte*, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 399-431.
- Pabinger, D./Duller, Ch./Feldbauer-Durstmüller, B. (2020): *Der/die typische Controlling-Leiter/in im Zeitalter der Digitalisierung*, *Controller Magazin*, 45. Jg., Nr. 6, S. 63-67.
- Wolf, T./Heidlmayer, M. (2019): *Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers*, in: *Feldbauer-Durstmüller, B./Mayr, St. (Hrsg.) Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Spezialaspekte*, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 21-48.

### Fußnote

1 In Österreich traten bereits entsprechende Regelungen mit 1.4.2021 in Kraft, welche unter anderem Fragen der Arbeitszeit, Vergütung von Arbeitsmitteln sowie den Versicherungsschutz regeln („Änderung des Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetzes“).



Sebastian Wiesinger

war Studienassistent am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz und absolviert derzeit das Bachelorstudium Wirtschaftswissenschaften. [sebastianwiesinger@gmx.at](mailto:sebastianwiesinger@gmx.at)

# Eine neue Herangehensweise an eine Restrukturierung

Interview mit Dr. Dietmar Haffa, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht bei Schultze & Braun. Controller Magazin

Seinen ersten Geburtstag hat das StaRUG zum Jahreswechsel gefeiert. Bislang gibt es aber noch relativ wenig StaRUG-Restrukturierungen. Dr. Dietmar Haffa von Schultze & Braun ist bereits in mehreren davon als Restrukturierungsbeauftragter tätig. Im Interview mit dem Controller Magazin berichtet er über seine Erfahrungen und erläutert, welche Aufgaben und Funktionen ein Restrukturierungsbeauftragter über- und wahrnehmen können muss.

**Controller Magazin:** Herr Dr. Haffa, Restrukturierungsbeauftragter ist eine vergleichsweise neue Funktion, die ja mit dem StaRUG zu Beginn des letzten Jahres eingeführt wurde. Wie wird man Restrukturierungsbeauftragter?

**Haffa:** Ein wichtiger Punkt ist, dass es nicht den einen Restrukturierungsbeauftragten gibt. Vielmehr kann man auf unterschiedlichen Wegen Restrukturierungsbeauftragter werden – entweder setzt einen das Gericht ein – quasi von Amts wegen, oder das Schuldnerunternehmen oder die Gläubiger schlagen einen als Restrukturierungsbeauftragten vor. Die Möglichkeiten ähneln also denen bei der Bestellung eines Sachwalters. Es ist jedoch immer so, dass ein Restrukturierungsbeauftragter – auch wenn es sich beim StaRUG um ein außergerichtliches Restrukturierungsverfahren handelt – vom Gericht bestellt wird.

**CM:** Welche Kriterien spielen dabei eine Rolle?

**Haffa:** Wenn man von Amts wegen vom Gericht bestellt wird, trägt man den Titel „Notwendiger Restrukturierungsbeauftragter“. Das Gericht muss einen solchen Restrukturierungsbeauftragten unter anderem einsetzen, wenn durch den Restrukturierungsplan in die Rechte von Gläubigern eingegriffen wird oder diese Rechte ausgeübt werden sollen, und die Gläubiger selbst nicht in der Lage sind, ihre Interessen zu vertreten. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Unternehmen eine StaRUG-Restrukturierung angehen will und die Gläubiger hauptsächlich Verbraucher oder kleine und mittlere Unternehmen sind. Die Pflicht zur Einsetzung eines notwendigen Restrukturierungsbeauftragten greift jedoch nicht, wenn von der StaRUG-Restrukturierung hauptsächlich Finanzgläubiger betroffen sind.

**CM:** Gibt es noch weitere Kriterien?

**Haffa:** Ja, etwa, wenn das Schuldnerunternehmen bei Gericht beantragt, dass eine Vollstreckungs- oder Verwertungssperre angeordnet wird, die im Wesentlichen alle Gläubiger umfasst oder das Gericht es für nötig erachtet, dass überwacht wird, dass die Ansprüche erfüllt werden, die den Gläubigern zustehen. In beiden Fällen muss das Gericht einen notwendigen Restrukturierungsbeauftragten bestellen.

Man kann also durchaus davon ausgehen, dass in der Mehrzahl der StaRUG-Restrukturierungen ein notwendiger Restrukturierungsbeauftragter eingesetzt wird.

**CM:** Sie haben erwähnt, dass auch das Schuldnerunternehmen oder die Gläubiger die Einsetzung eines Restrukturierungsbeauftragten beantragen können. Wie ist das möglich?

**Haffa:** Die Gläubiger können beim Gericht beantragen, dass ein Restrukturierungsbeauftragter eingesetzt wird, wenn sie mehr als 25 Prozent der Stimmrechte in einer Gläubiger-Gruppe auf sich vereinen. Zudem müssen die Gläubiger, die die Einsetzung des Restrukturierungsbeauftragten beantragen, dessen Kosten übernehmen. Die Gläubigerrechte gehen dann sogar so weit, dass sie einen Kandidaten als Restrukturierungsbeauftragten vorschlagen können. Und das Gericht kann diesen Kandidaten nur dann ablehnen, wenn er für die Übernahme des Amtes offensichtlich ungeeignet ist. Wird der Restrukturierungsbeauftragte auf Vorschlag der Gläubiger eingesetzt, lautet sein Titel „Fakultativer Restrukturierungsbeauftragter“.

**CM:** In welcher Funktion sind Sie tätig?

**Haffa:** In den StaRUG-Restrukturierungen, in denen ich tätig bin, übernehme ich sowohl die Funktion des notwendigen als auch die des fakultativen Restrukturierungsbeauftragten. Und ich kann Ihnen sagen, dass es trotz meiner langjährigen Erfahrung als Insolvenzverwalter und Sachwalter eine ganz neue Herangehensweise an eine Restrukturierung ist. Denn der Restrukturierungsbeauftragte ist im Prinzip ein Sachwalter „light“. Das liegt hauptsächlich daran, dass ein Restrukturierungsbeauftragter im Vergleich zu einem Insolvenzverwalter über weniger Rechtsmacht verfügt. Die Herausforderung ist, dieses Delta an Rechtsmacht durch ein Mehr an Moderation, Einfühlungsvermögen und Kommunikation auszugleichen. Und auch wenn ich natürlich über die Mandate nicht sprechen darf, bin ich der Meinung, dass mir die Transformation zu dieser neuen Herangehensweise bis dato gut gelungen ist.

**CM:** Was sind aus Ihrer Sicht die Haupt-Unterschiede zu einer Eigenverwaltung oder Regelinsolvenz?

**Haffa:** Zunächst einmal ist das die Tatsache, dass sie bei einer StaRUG-Restrukturierung anders als in einer Insolvenz nicht in Verträge eingreifen und sie beenden können. Zudem hat man kein Insolvenzgeld zur Verfügung, das eine finanzielle Verschnaufpause bringt und mit dem man arbeiten kann. Daraus abgeleitet hat mir meine Tätigkeit als Restrukturierungsbeauftragter ganz klar

gezeigt: Eine StaRUG-Restrukturierung funktioniert nur bei Unternehmen, die liquiditätsmäßig besser aufgestellt sind als es in einer Insolvenz oder einer Eigenverwaltung der Fall ist.

**CM: Wie sehen Ihre Aufgaben als Restrukturierungsbeauftragter aus?**

**Haffa:** So unterschiedlich wie die Art und die Bedingungen für eine Bestellung. Meine Aufgaben als notwendiger Restrukturierungsbeauftragter sind qua Gesetz umfangreicher als die eines fakultativen Restrukturierungsbeauftragten, der eine moderierende Funktion hat und die Verhandlungen zwischen den Beteiligten fördern soll. Als notwendiger Restrukturierungsbeauftragter muss ich die Restrukturierung überwachen und dem Gericht mitteilen, wie es wirtschaftlich um das Schuldnerunternehmen bestellt ist. Dabei muss ich im Blick haben, ob es Umstände gibt, aufgrund derer die StaRUG-Restrukturierung aufgehoben werden sollte. Darüber hinaus übernimmt man als Restrukturierungsbeauftragter – wenn man zum Schutz der Gläubiger bestellt wurde – eine leitende Funktion bei der Abstimmung über den Restrukturierungsplan, der Prüfung der Forderungen und der Klärung der Stimmrechte.

**CM: Was nehmen Sie aus Ihrer bisherigen Tätigkeit als Restrukturierungsbeauftragter mit?**

**Haffa:** Gerade in einer StaRUG-Restrukturierung sind der Dialog mit den Beteiligten und der Ausgleich der unterschiedlichen Interessen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Genauso wie für den Schuldner eine Restrukturierung gegen die Gläubiger aussichtslos ist, müssen auch die Gläubiger dazu bereit sein, Kompromisse einzugehen. Nur so sichern sie den Fortbestand des Schuldnerunternehmens und sorgen dadurch gleichzeitig für eine möglichst umfangreiche Befriedigung ihrer Forderungen. Und hierbei nimmt der Restrukturierungsbeauftragte eine zentrale Rolle als Moderator ein. Daher eignen sich gerade erfahrene Insolvenzverwalter und Sachwalter dafür, diese Position zu übernehmen. Sie sind gewohnt, umfangreiche Restrukturierungsprojekte zu steuern und in der Gemengelage der unterschiedlichen Interessen den Überblick zu behalten.

**CM: Wofür eignet sich aus Ihrer Sicht eine StaRUG-Restrukturierung?**

**Haffa:** Eine StaRUG-Restrukturierung ist sinnvoll, wenn die leistungswirtschaftlichen Komponenten nicht zu groß sind und nur die finanziellen Verbindlichkeiten restrukturiert werden sollen. Gut ist auch, wenn man als Schuldner bei einer generellen finanziellen Restrukturierung nur mit relativ wenigen Gläubigern zu tun hat. Dabei müssen die Hauptgläubiger hinter der Restrukturierung stehen, da der Restrukturierungsplan eine 75%-Mehrheit erfordert. Gibt es viele Gläubiger, sollten die im Zusammenhang mit einem Finanzierungsinstrument stehen – etwa einer Anleihe. In einem solchen Fall ist das StaRUG ebenfalls gut einsetzbar.

**CM: Was raten Sie einem Unternehmer auf Basis Ihrer Erfahrungen als Restrukturierungsbeauftragter?**

**Haffa:** Eine Restrukturierung sollte immer frühzeitig angegangen werden. Damit es idealerweise gar nicht zu einer Krise kommt, oder diese zumindest so früh wie möglich erkannt wird, sollten Unternehmen zudem ein Risikofrüherkennungssystem implementieren, wie es ja auch

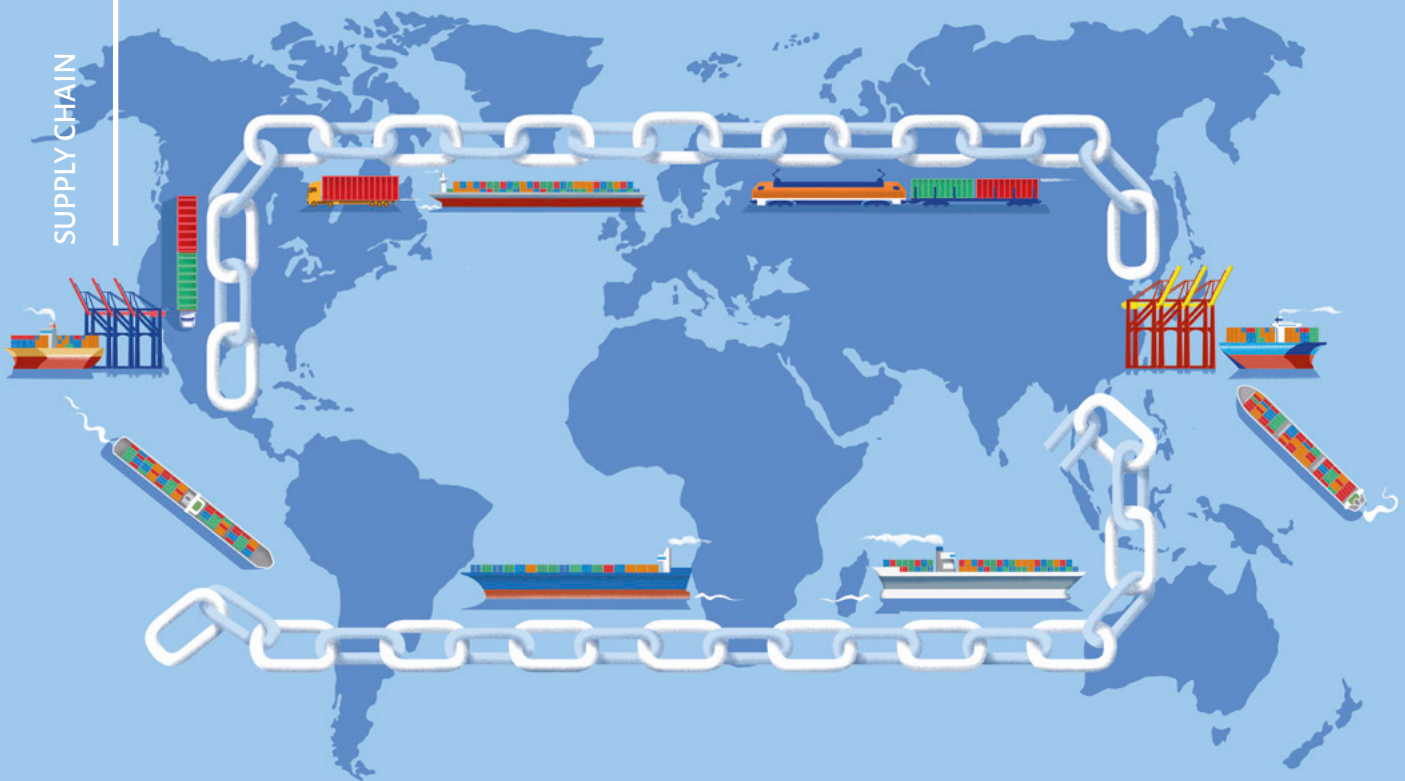
in § 1 des StaRUG gefordert wird. So lassen sich Risiken und daraus möglicherweise resultierende Krisen frühzeitig erkennen. Wenn ein Unternehmen eine StaRUG-Restrukturierung angehen möchte, ist die Vorbereitung das A und O. Dazu zählt auch, dass man als Unternehmen für eine StaRUG-Restrukturierung in der Regel eine IDW S6-ähnliche Planung, eine ergänzende Liquiditätsplanung und einen Restrukturierungsplan benötigt. Essentiell ist zudem, dass die Gläubiger – oder zumindest ein Großteil der Gläubiger – mit ins Boot geholt werden. Da in einer StaRUG-Restrukturierung das Finanzierungsmittel Insolvenzgeld fehlt und mindestens 75% der Gläubiger dem Restrukturierungsplan zustimmen müssen, ist eine Restrukturierung nur im Einvernehmen mit den Hauptgläubigern erfolversprechend.

**CM: Herr Haffa, vielen Dank für das Gespräch und die spannenden Einblicke in Ihre Tätigkeit als Restrukturierungsbeauftragter. ■**

### Außergerichtliche Restrukturierung mit dem StaRUG

Seit dem 1. Januar 2021 können sogenannte StaRUG-Restrukturierungen schnell und gezielt umgesetzt werden – mit einem umfangreichen modularen Baukasten, großen Gestaltungs- und Eingriffsmöglichkeiten und ohne Insolvenzverfahren. Bei einer solchen Restrukturierung können Unternehmen selbst bestimmen, mit welchen ihrer Gläubiger und in welchem Umfang sie sich restrukturieren möchten – und das im Wesentlichen nicht öffentlich. Die gesetzliche Grundlage bildet das Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz, kurz StaRUG. Die maßgebliche Voraussetzung für eine StaRUG-Restrukturierung ist jedoch, dass das Unternehmen noch nicht zahlungsunfähig oder überschuldet ist und ein Restrukturierungskonzept vorliegt. Oder anders formuliert: Nur, wenn ein Unternehmen maximal drohend zahlungsunfähig ist, können die handelnden Personen eine StaRUG-Restrukturierung initiieren. Wichtig: Treten während der StaRUG-Restrukturierung die Zahlungsunfähigkeit und/oder die Überschuldung des Unternehmens ein, kann sie unter bestimmten Voraussetzungen trotzdem und ohne Insolvenz fortgeführt werden. Kern des StaRUG ist der sogenannte Restrukturierungsplan. In ihm werden die Maßnahmen aus dem umfangreichen modularen Baukasten aufgeführt, die für die erfolgreiche Restrukturierung notwendig sind. Dabei haben Unternehmen große Gestaltungs- und Eingriffsmöglichkeiten:

- Unternehmen können in Forderungen, Sicherheiten und Anteile eingreifen.
- Es ist beim StaRUG nicht erforderlich, dass alle Gläubiger der Restrukturierung zustimmen. Eine Mehrheit von 75 Prozent der (betroffenen) Gläubiger reicht aus.
- Eine Begrenzung auf bestimmte Gläubigergruppen ist möglich. So können Unternehmen die Restrukturierung beispielsweise auf die Forderungen der Kreditgläubiger beschränken.
- Ein Eingriff in Arbeitnehmerrechte ist jedoch nicht zulässig. Die weitreichenden Gestaltungs- und Eingriffskompetenzen sind jedoch kein Freifahrtschein. Der Gesetzgeber hat für das StaRUG eigene Haftungsregelungen geschaffen. In die Rechte der Arbeitnehmer kann mit dem StaRUG nicht eingegriffen werden. Sie können aber individuell geregelt werden. Als neutrale Dritte können Restrukturierungsbeauftragte oder -moderatoren in die Restrukturierung eingebunden werden.



# Die Supply Chain stottert, der Cashflow stolpert!

Heinz-Jürgen Klepzig

Tagtäglich verfolgen wir die Entwicklungen zur Covid-Pandemie und zum Krieg in der Ukraine. Das sich daraus ergebende wirtschaftliche Geschehen verläuft in verschiedenen Bereichen sehr unterschiedlich. Generell werden jedoch Abhängigkeiten, ja zum Teil schon Monopolstellungen von Zulieferern und Lieferländern schmerzhaft deutlich. Engpässe bei Transportkapazitäten (Containerknappheit, weniger Belly Freight durch Passagierflugzeuge, Mangel an Berufskraftfahrern) verstärken das Problem.

Aktuell versuchen Unternehmen, ihre Bestände aufzufüllen, um lieferfähig zu sein, auch für einen möglichen Aufschwung. Denn jeder Aufschwung erfordert entlang den Lieferketten Investitionen in das Umlauf- und Anlage-



## Summary

*Die Supply Chain stottert. Die wesentliche Ursache: Verwerfungen in der Lieferkette. Cash-relevante Wirkungen sollten dringend im Unternehmen durch geeignete Instrumente rechtzeitig erkannt und gesteuert werden. Darüber hinaus sollte die Kette aber auch unternehmensübergreifend optimiert werden. Der Autor gibt Hinweise, welche Stellschrauben beachtet werden sollten, um Stolperfallen für den Cashflow zu reduzieren.*

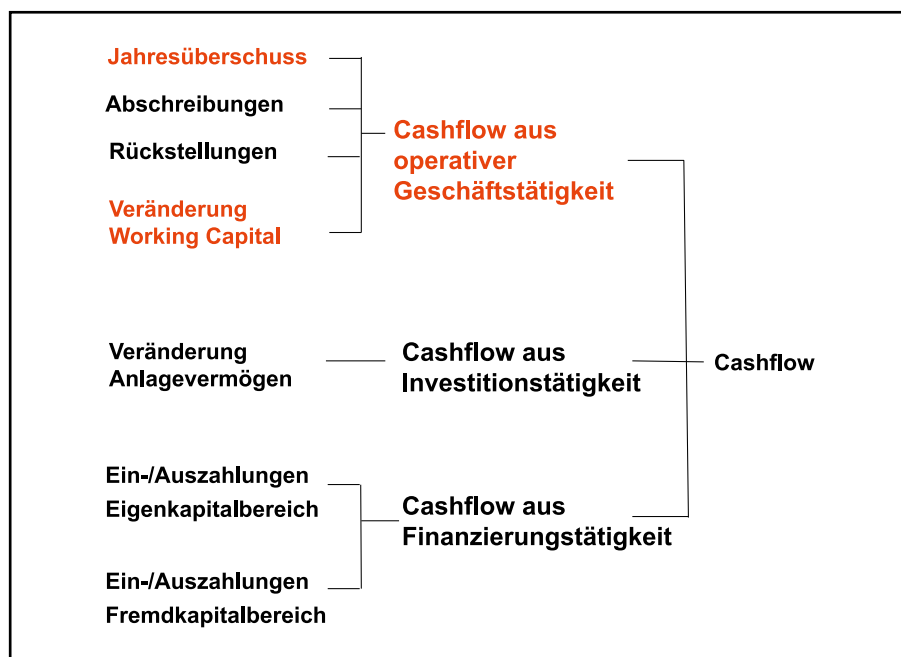


Abb. 1: Cashflow-Übersicht

vermögen. Zwecks Abdeckung dieser Investitionen gilt: **Cashflow-Optimierung ist ein Muss!** Doch welche Optionen bieten sich heute? Wir haben erhebliche Verwerfungen entlang der Supply Chains beispielhaft in der Automobil-Zulieferindustrie dargestellt.

### Die aktuelle Lage

Für eine Cashflow-Optimierung zeigen sich derzeit für die Zulieferindustrie massive Hindernisse. Die für die Zulieferer der Automobil-Branche dargestellte Situation ist nach Erfahrung des Verfassers auf viele andere Branchen übertragbar. Tenor entlang der Lieferketten: die Aufträge am Kettenende sind da, aber entlang der Kette fehlen wesentliche Einsatzmaterialien, sodass der geplante Absatz nicht realisiert werden kann. Der Umsatz der PKW-Hersteller konnte zwar durch priorisierte Fertigung hochwertiger Modelle stabilisiert werden. Die guten Aktienkurse der

OEM (Original Equipment Manufacturer) überdecken allerdings die prekäre Cashflow-Situation der Zulieferindustrie. Zum Verständnis lohnt sich ein Blick auf den Cashflow eines Unternehmens. Dieser setzt sich zusammen (siehe **Abb. 1**) aus dem

- Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit
- Cashflow aus Investitionstätigkeit
- Cashflow aus Finanzierungstätigkeit

Wir konzentrieren uns nachfolgend auf den operativen Cashflow insbesondere mit seinen Positionen „Jahresüberschuss“ und „Veränderung Working Capital“.

Mehrheitlich schlägt sich der Absatzeinbruch der OEM beim Zulieferer direkt in einem Umsatzeinbruch nieder. Ein Ausweichen auf höherwertige Produkte ist ihm bei bestehendem OEM-Kundenstamm nicht möglich. Durch Kostenremanenz wird sein Jahresüberschuss verringert. Ergänzender massiver Druck auf den Cashflow kommt

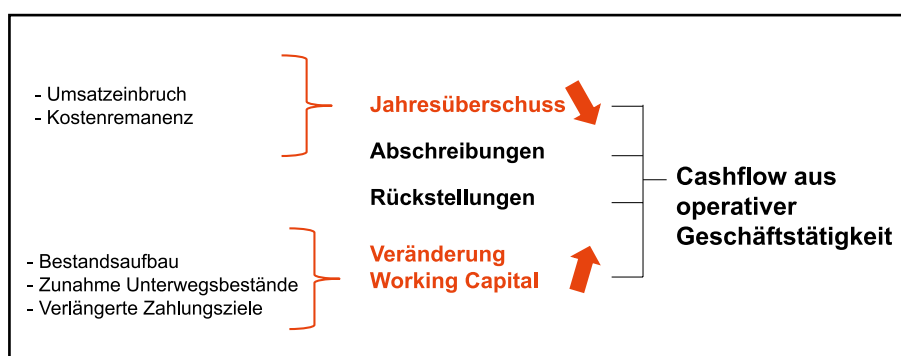


Abb. 2: Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit in der Klemme

über die Veränderung des Working Capital: In den Verträgen zwischen OEM und 1tier-Zulieferer sind zur Beruhigung der Lieferströme „frozen zones“ sowie definierte Zeitvorgaben bei größeren Mengenveränderungen festgelegt. Die frozen zones legen fest, dass ein Lieferabruf z. B. 10 Tage vor Anlieferung nicht mehr geändert wird. Größere Mengenveränderungen z. B. von +/- 10% werden teilespezifisch zu einem definierten Zeitraum vorher angekündigt. Da der OEM derzeit gemäß verfügbaren Engpass-Materialien (z. B. Halbleiter!) sein Produktionsprogramm kurzfristig optimiert, entstehen vielfach größere Veränderungssprünge im Abruf und die frozen zone wird nicht mehr eingehalten. Der Zulieferer erlebt ein Stop-and-Go!

Für den Zulieferer bedeutet dies eine Zunahme der Bestände auf Fertigwaren-Niveau. Da er auch bei Abrufänderungen lieferfähig sein muss, muss er sich diese Flexibilität durch ergänzende Bestände erkaufen. Beides vergrößert sein Working Capital. Die Zahlungsziele der OEM sind in den letzten Monaten vorherrschend auf 90 Tage verlängert worden. Diese Zahlungsziele können in der Lieferkette nur selten 1:1 an Vorlieferanten durchgereicht werden. Auch dies vergrößert das Working Capital des Zulieferers. Falls Materialien insbesondere aus Asien per Deep-Sea-Transport bezogen werden, ist dies:

- ergebnisrelevant insbesondere aufgrund explodierender Transportkosten (Container-Transport derzeit ca. 10 x teurer als „normal“).
- Working Capital-wirksam durch dem Lieferanten zurechenbare Unterwegsbestände! Laufzeiten werden erheblich länger z. B. durch Container-Knappheit, Diesel-Knappheit, Überlast vor den Häfen, dadurch resultierende Störungen in den Transportketten.

Wir fassen die Cashflow reduzierenden Einflüsse eines 1tier-Lieferanten in **Abb. 2** zusammen: **Fazit: Der Cashflow stolpert!** Die für den 1tier-Lieferanten skizzierte Situation wiederholt sich im Prinzip in der Kette der Vorlieferanten. Während der 1tier-Lieferant in aller Regel jedoch ein größeres Unternehmen mit hinreichendem finanziellem Gestaltungsspielraum ist, sind die Vorlieferanten dagegen mehrheitlich mittelständische oder mittlere Unternehmen mit eingeschränktem finanziellem Gestaltungsspielraum. Diese sollten gut gewappnet sein!

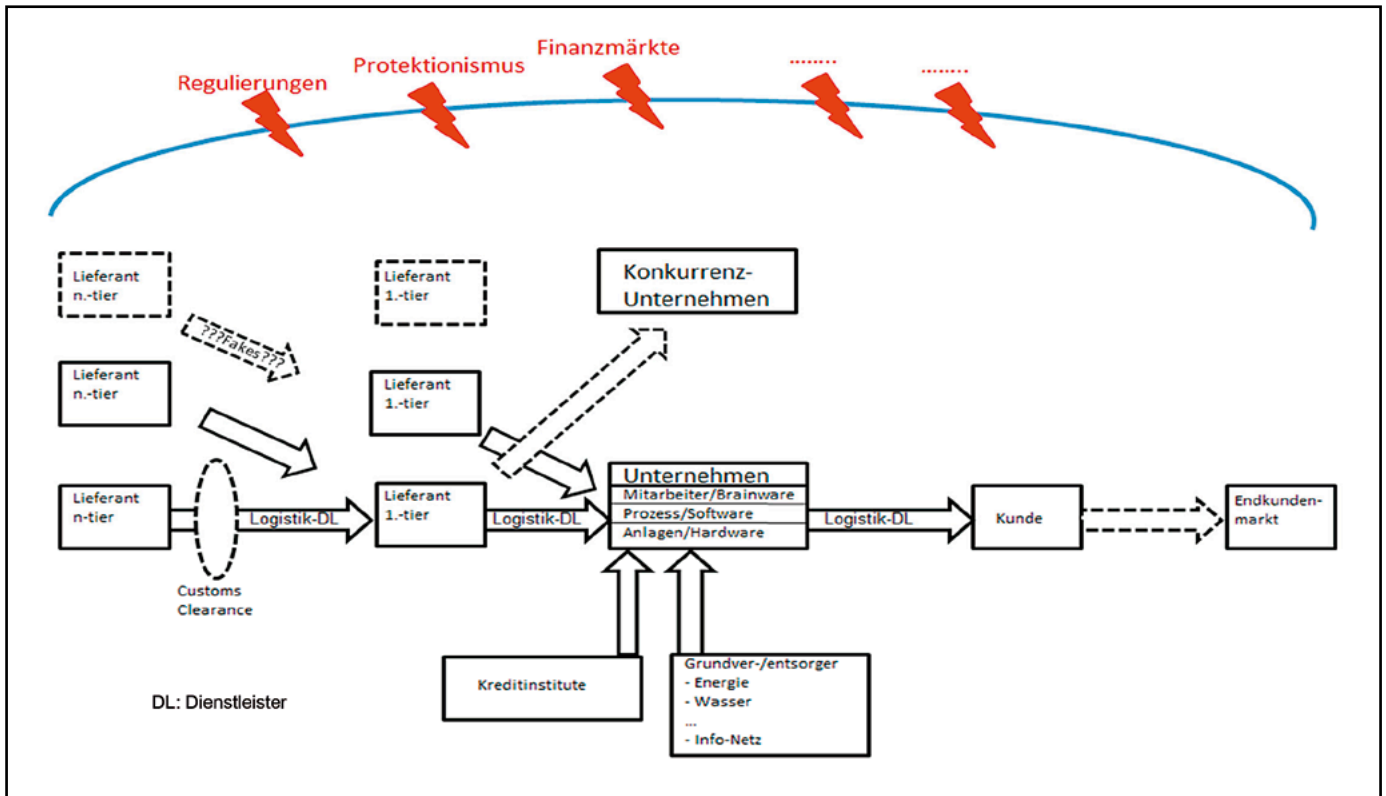


Abb. 3: Risiko-Landkarte

### Was ist zu tun?

Es gilt, den Cashflow angepasst an die vorliegende angespannte Situation zu optimieren. Wir schlagen folgende wesentliche Vorgehensschritte zur Gestaltung des operativen Cashflow vor, die wir mit Beispielen detaillieren. Die Betrachtung des Cashflow aus Investitions- oder Finanzierungstätigkeit liefert ergänzende Optionen, die wir hier nicht weiter betrachten.

#### Durchführung einer kurz- und mittelfristigen Cash Flow-Verfolgung<sup>2</sup>

Deutsche Unternehmen arbeiten stark GuV-orientiert: Der EBIT ist eine wesentliche resultierende Ziel-Kennzahl. Doch die Zielsetzung EBIT ist einseitig. In den letzten Monaten war vielerorts festzustellen, dass guter EBIT durch Bestandsaufbau massiv reduziert wurde. Die konsequente Steuerung der den Cashflow beeinflussenden Größen – insbesondere die Bestandsveränderungen neben den weiteren Größen des Working Capital – ist in vielen mittelständischen und mittleren Unternehmen ebenso ein Defizit wie die kurzfristige Liquiditätsverfolgung.

#### Risikoanalyse der Lieferkette

Einige Risiken zeigen sich tatsächlich unerwartet, einige kann man wachsen sehen.

Derzeit entstehen so viele greifbare neue Risikofelder, dass es dringend geraten ist, unternehmensspezifisch die Risiken für kritische Teile einerseits sowie für alle wesentlichen Geschäftspartner andererseits entlang der Lieferkette einzuschätzen. Nachfolgend einige Risiko-Hinweise für die Lieferkette, die sich nach den Krisen der letzten Dekaden (z. B. Lehman, Fukushima) als zweckmäßig erwiesen haben.

**Stücklistenanalyse für kritische Teile:** Die Lieferfähigkeit für absehbar kritische Teile sollte man entlang der Supply Chain über den Vorlieferanten hinaus weiter verfolgen. Mit der Stücklistenanalyse der Teile kann man Risikoherde und Engpässe eingrenzen und Informationsdefizite entlang der Kette aufzeigen. Die Engpässe verändern sich dynamisch: Die Magnesium- und Aluminium-Versorgung werden beispielsweise derzeit als weitere hoch-brisante Versorgungslücken für die Automobilproduktion diskutiert. Generell führen derzeit steigende Energiekosten zu temporären Produktionskürzungen und damit zu Versorgungsengpässen z. B. bei Ferrolegierungen, Stahl, Zink.

**Risiko-Landkarte für kritische Stakeholder:** Für die praktische Risiko-Analyse entlang der Lieferkette wird empfohlen, eine Risiko-

Landkarte zu erstellen, die – über die Stücklistenanalyse hinaus – mit neuen Informationen aktuell gehalten wird. **Abb. 3** skizziert die Komponenten einer Risiko-Landkarte. Aufgeführt werden die wesentlichen Stakeholder entlang der Lieferkette und ihre möglichen Verhaltensweisen als Basis für eigene Aktionen:

- Lieferanten: Für kritische Teile sollte die Versorgungskette über den Vorlieferanten hinaus untersucht werden. Bei neuen Alternativ-Lieferanten insbesondere aus dem Ausland ist gemäß aktuellen Erfahrungen ein Audit auf Fakes durchzuführen. Auch die Übernahme-Gefährdung des Lieferanten durch M&A ist zu prüfen.
- Kunden: Der Kunde hängt von der Entwicklung in seinem Markt bzw. dem Endkundenmarkt ab. Informationen über diese Märkte bzw. Kunden ermöglichen Einschätzungen der realistischen Kundenbedarfe.
- Logistik-Dienstleister: Er bestimmt mit seinen Kapazitäten den Teilestrom.
- Kreditinstitute: Sie sind derzeit besonders gefordert bei der Aufrechterhaltung der Unternehmensliquidität.
- Grundversorgung/-entsorgung: Engpässe sind derzeit bei der Energieversorgung zu beobachten.

- Konkurrenz-Unternehmen: Falls ein Konkurrenz-Unternehmen z. B. durch Insolvenz ausfällt, können sich erhebliche Rückwirkungen auf die Auslastung der eigenen Zulieferer ergeben, die damit auch insolvenzgefährdet werden können („Domino-Effekt“). Auch kann ein Konkurrenz-Unternehmen durch aggressive Einkaufspolitik gemeinsam benötigte Engpassteile beim Zulieferer absaugen.

Über die Lieferkette hinweg erstreckt sich der „Himmel“ mit Rahmenbedingungen und daraus resultierenden

- politischen
- ökonomischen
- rechtlichen
- gesellschaftlichen
- ökologischen

Einflüssen. Auch dieser „Himmel“ mit seinen sich stetig verändernden Einflüssen ist aktuell in den für das Unternehmen relevanten Bereichen zu verfolgen.

## Was wollen wir?

Um die Unternehmensexistenz kurz- bis langfristig zu sichern, sind die Hürden auf den folgenden drei Erfolgsstufen erfolgreich zu bewältigen:

1. Liquidität
2. Rendite
3. Gegenwärtige und zukünftige strategische Positionierung

In Krisenzeiten verschieben sich die Prioritäten für den Zulieferanten: Umsätze brechen weg, Kostenremanenz drückt den Jahresüberschuss, Working Capital wächst, Liquidität wird zum Engpass! Ohne Liquidität hat ein Unternehmen keine Zukunft! Kurz- wie mittelfristig muss also hinreichender positiver Cashflow erwirtschaftet werden, notfalls auch auf Kosten der Rendite! Viele Unternehmen verfolgen zwar aggregierte Cashflow-Kennzahlen, nicht jedoch das gezielte Ausbalancieren der Cashflow-Komponenten. Dies erscheint uns als derzeitige Akut-Aufgabe, die wir nachfolgend skizzieren.

## Wie packen wir's an?

Kernaufgabe ist eine zentrale aktive Verfolgung und Steuerung der cashrelevanten Prozesse insbesondere für Einkauf + Produktion + Vertrieb. Eine wesentliche Teilaufgabe ist die aktive Verfolgung und Steuerung des Cash-to-Cash-Zyklus mit seinen Komponenten DSO (Days Sales Outstanding), DIO (Days Inventory Outstanding), DPO (Days Payables Outstanding). Hier gilt das Motto: Nur was gemessen wird, kann gezielt geändert werden! Bei beiden Aufgaben ist eine integrierte ausbalancierte Betrachtung angebracht, da sich häufig an den Schnittstellen, insbesondere zwischen den Funktionsbereichen, besondere Verbesserungspotenziale verstecken, z. B. die Erhöhung der Bestände durch ein vom Vertrieb

gefordertes Konsignations-Lager. Somit ergeben sich als Detailaufgaben die

- Stabilisierung des Jahresüberschusses
- Reduzierung des Working Capital.

Maßnahmenkataloge zur Umsatzgenerierung und Kostenreduzierung gibt es in hinreichendem Umfang in der einschlägigen Fachliteratur. Entsprechende Maßnahmen finden sich regelmäßig in der Praxis. Wir werden diese Aspekte hier nicht weiter vertiefen. Maßnahmenkataloge zur Reduzierung des Working Capital gibt es ebenso in der einschlägigen Fachliteratur<sup>3</sup>. Gezielte Maßnahmen finden sich jedoch nur selten insbesondere bei mittelständischen und mittleren Unternehmen. Dieser Bereich erscheint uns bei allzu vielen Unternehmen als unterbelichtet. Positiv formuliert: Es gibt hier erhebliches Verbesserungspotenzial!

Ein weiterer Ansatz zur Working Capital-Optimierung: Die Volatilität der Märkte schlägt sich in den Lieferketten nieder. Um die Lieferfähigkeit zu sichern und dennoch das Working Capital weitmöglichst zu reduzieren, ist aktive Kommunikation zwischen den Partnern förderlich. Möglichst getragen von wechselseitigem Vertrauen, denn die Praxis zeigt: Komplexe Abläufe (z. B. Lieferstörungen) lassen sich bei beziehungsorientierter Kommunikation schneller regeln. Derzeit besonders wichtig sind für die Lieferanten verlässliche und rechtzeitige Informationen zum Scheduling / Forecasting des Kunden und bei Abruf-Änderungen des Kunden.

## Supply Chain Management: ein Plädoyer

Unser Ausgangspunkt war: Die Supply Chain stottert. Die wesentliche Ursache: Verwerfungen in der Lieferkette. Cash-relevante Wirkungen sollten dringend im Unternehmen durch geeignete Instrumente rechtzeitig erkannt und gesteuert werden!

Supply Chain Management heißt, die Kette zu optimieren. Dann sollten unternehmensübergreifend auch alle Beteiligten in der Kette unterstützen und unterstützt werden, um zu optimieren. Und selbstinduzierte Unruhe in der Kette weitmöglichst vermieden werden: durch verlässliche und rechtzeitige Kommunikation. In beiden Bereichen gibt es nach Erfahrung des Verfassers noch erheblichen Verbesserungsbedarf, um Stolperfallen für den Cashflow zu reduzieren! ■

### Fußnoten

1. Vgl. Klepzig H.J. *Logistics makes the Cash flow! For a better Cashflow!* in *Controller Magazin*, Sept/Okt 2021 S. 89/92
2. Vgl. Klepzig H.J. *Liquide sein Liquide bleiben.* in *Controller Magazin* Juli/August 2020 S. 40/43
3. Zum Beispiel: *Internationaler Controller Verein (Hrsg) 2013: Working Capital Management, Freiburg und München; Klepzig H.J. (2014) Working Capital und Cash Flow, 3. Aufl., Wiesbaden*



**Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig**

lehrt an der Hochschule Augsburg. Er war als Berater und Geschäftsführer in der Kienbaum-Unternehmensgruppe mit den Arbeitsschwerpunkten Effizienzverbesserung und Krisenmanagement betraut. Er untersucht und gestaltet seit vielen Jahren in Theorie und Praxis das Zusammenspiel von Prozessmanagement mit Asset Management und Working Capital Controlling. Zudem ist er langjähriges Mitglied im Fachkreis „Working Capital Management“ des Internationalen Controller Vereins (ICV).  
[hj.klepzig@t-online.de](mailto:hj.klepzig@t-online.de)

# Servitization – eine neue Mammutaufgabe für das Controlling?

Ronald Gleich

Was ist „Servitization“? Im Kern geht es darum, dass die Hersteller von Produkten sich immer mehr zu Serviceanbietern entwickeln bzw. entwickeln müssen, um erfolgreich am Markt zu bestehen und wirtschaftlich erfolgreicher zu werden. Diese Entwicklung verändert die Geschäftsmodelle und erfordert deshalb elementare Anpassungen im Controlling. Bei der Themenauswahl in der ICV-Ideenwerkstatt haben wir schnell festgestellt, dass es zu diesem sehr wichtigen und relevanten Thema, speziell für die produzierende Industrie, kaum Literatur gibt und noch weniger spezielle Hinweise für das Controlling. Wir wussten also, dass einige Grundlagenarbeit zu leisten ist und wir auf ein relevantes Thema gestoßen sind.



## Summary

*Wie wandeln sich Maschinenhersteller erfolgreich zu dienstleistungsbasierten Unternehmen? Welche Transformationsschritte sind erforderlich? Welche neuen Aufgaben und Herausforderungen ergeben sich durch die Servitization für das Controlling? In dieser Kolonne werden basierend auf den Arbeiten der ICV-Ideenwerkstatt erste Antworten gegeben.*

## Entwicklungsschritte der Servitization

Ausgangspunkt der wirtschaftlichen Aktivitäten vieler produzierender Unternehmen sind Maschinen, Maschinenkomponenten oder Anlagen. Das Leistungsangebot basiert auf dieser Hardware und wird um einige notwendige Services ergänzt, wie das Ersatzteilgeschäft oder die Instandhaltung. Dies ist die **Phase 1** der Servitization.

Die **Phase 2** ist davon geprägt, dass ergänzende Dienstleistungsangebote geschaffen werden, zum Beispiel beratungsbezogene Services wie Training oder Prozessberatung.

Der nächste Transformationsschritt bringt Unternehmen auf die Stufe eines Full-Service-Dienstleisters. In dieser **3. Phase** wird das Geschäftsmodell des einstigen Produktherstellers weiter Richtung Services ausgebaut. Darunter fallen etwa neue Angebote wie datenbasierte Dienstleistungen oder ein erweiterter Datenschutz, was speziell im Kontext von Industrie 4.0 überlebensnotwendig erscheint, sowohl für den Hersteller bzw. Anbieter als auch für den Kunden.

Im Endausbau der Servitization, der **Phase 4**, entwickeln sich die Unternehmen zum Anbieter integrierter Lösungen. Es werden z. B. nicht mehr Maschinen oder Anlagen zum Verkauf angeboten, sondern Output

(etwa die Lackierung von Maschinenteilen) oder Verfügbarkeit. Diese Stufe kann auch die Schaffung von Plattformen oder Eco-Systemen mit vielen Dienstleistungen oder Partnerangeboten rund um das Produkt umfassen.

Bekannte Beispiele für erfolgreiche Servitization-Lösungen veranschaulicht die **Abb. 1**. Ein guter Einstieg in das Thema mit weiteren Beispielen ist neben den ICV-Dream Car-Bericht übrigens auch eine aktuelle Studie von Porsche Consulting<sup>1</sup>.

## Lohnt die Servitization?

Servitization ist natürlich kein Selbstzweck, sondern auch besonders lohnenswert. Mit Dienstleistungen rund um das Produkt wird in der Regel mehr Geld verdient als mit der Hardware allein. Das zeigen viele Studien der letzten Jahre. Margen von bis zu 25% EBIT mit Dienstleistungsumsätzen und auch höhere Umsätze sowie schnelleres Wachstum werden für Unternehmen mit ausgeprägten Dienstleistungsanteilen propagiert und schlagen die Performancewerte von dienstleistungsschwächeren Vergleichsgruppen deutlich.

Dennoch haben erstaunlich wenig produzierende Unternehmen eine Servitization-Strategie. Das verwundert sehr, da erfolgreiche Unternehmen zum Beispiel im Maschinenbau deutlich höhere Serviceanteile haben als weniger erfolgreiche Unternehmen und

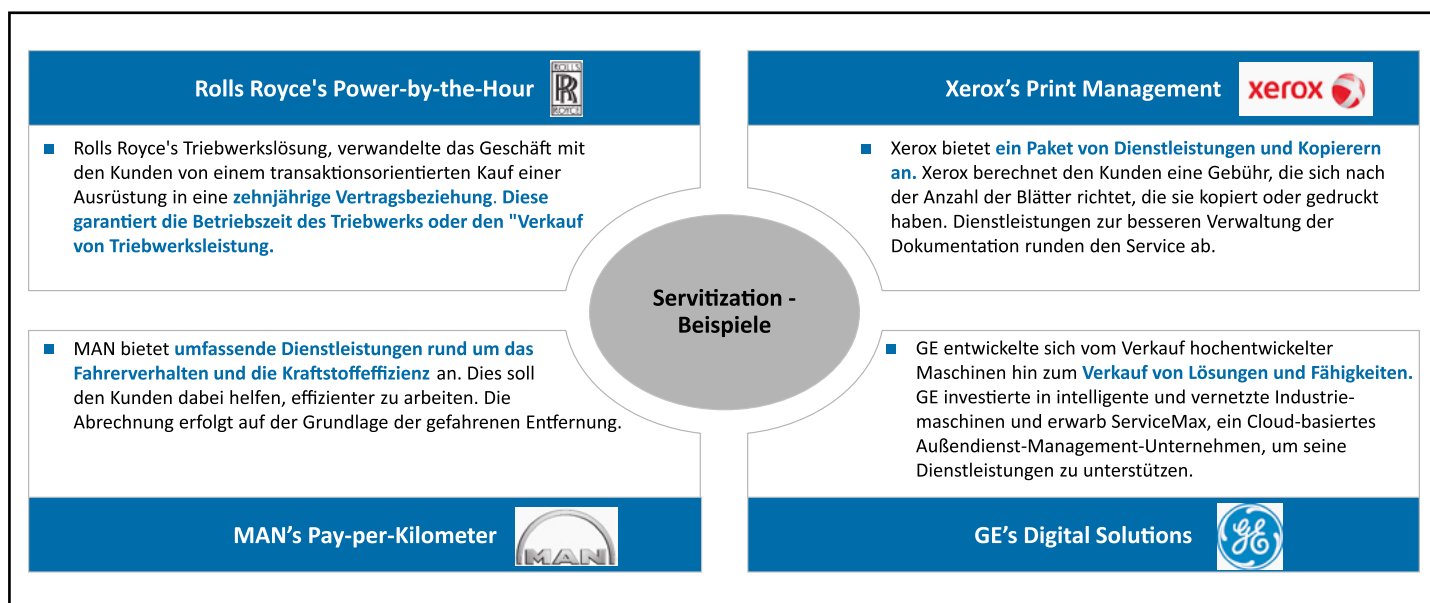


Abb. 1: Beispiele zur Servitization in unterschiedlichen Industrien<sup>2</sup>

auch, wie oben bereits skizziert, erheblich profitabler sind. Hier muss also nachgebessert werden und damit wären wir auch schon beim Controlling angekommen.

## Neue Aufgaben für das Controlling

Controllerinnen und Controller müssen natürlich zunächst im eigenen Unternehmen Aussagen machen können, ob die oben beschriebene Servitization-Transformation tatsächlich lohnenswert ist und neue Wertbeiträge geschaffen werden können. Die Bewertung der neuen oder geänderten Geschäftsmodelle sowie der Transformationsaufwendungen wäre demzufolge eine erste wichtige Tätigkeit für das Controlling in diesem Kontext.

Weitere wesentliche Aufgaben und Herausforderungen für das Controlling folgen:

- Der Umgang mit geänderten Liquiditätsflüssen und Finanzierungsherausforderungen
- Statt Kauf der Maschine wird z. B. je Output [pay-per-use] gezahlt, d. h. die Maschinen müssen vorfinanziert werden und die Erlöse fließen dann zu anderen Zeitpunkten, etwa über den Lebenszyklus bzw. die Vertragslaufzeit.
- Etablierung einer mehr lebenszyklusbezogenen Kostenbetrachtung aus dem Controlling heraus, um Verkäufer und Ingenieure im Hinblick auf produktzentrierte Dienstleistungen zu sensibilisieren (speziell neue Dienstleistungen der Phasen 2 und 3 können wichtige OPEX-Komponenten für die Kunden sein und ein erhebliches Verkaufsargument darstellen).
- Kalkulation der verschiedenen (neuen) Komponenten des angepassten Geschäftsmodells
- Wie kalkuliert man beispielsweise Datenzugänge oder Datenschutz?

- Etablierung kundenzentrierter Preissysteme (z. B. verfügbarkeits-, nutzungs- oder ergebnisabhängig).
- Aufbau eines erweiterten Reporting, das zum Geschäftsmodell und den neuen Dienstleistungen passt (mit Kennzahlen wie z. B. Umsatzanteil neuer Dienstleistungen, milestone-basierte KPI welche Auskunft geben, ob bestimmte Services termingerecht erledigt wurden oder Auslastung bei pay-per-use-Angeboten).
- Aufbau von Dienstleistungskompetenz im Controlling (sowie Schaffung geeigneter Tools) und Erarbeitung neuer passender Controllerrollen oder Anpassung der bestehenden Rollen.

Natürlich ist im neuen ICV-Dream Car-Bericht das Controlling der Servitization ausführlicher skizziert, indem wir uns auf die aus unserer Sicht sechs wesentlichen Prozesse des Prozessmodells der International Group of Controlling (IGC) konzentriert haben und jeweils Lösungsvorschläge anbieten. Es gibt, so meine Einschätzung, bei vielen Unternehmen noch sehr viel zu tun und man sollte, sofern dies noch nicht erfolgt ist, die ersten zarten „Servitization-Pflänzchen“ aus Controllersicht setzen. Dieser Schub aus dem Controlling kann helfen die anstehende Mammutaufgabe des Geschäftsmodellumbaus, speziell für die vielen Unternehmen der produzierenden Industrie ohne eine explizite Servitization-Strategie, markt- und effizienzbezogen zu bewältigen. ■

### Fußnoten

- 1 Ziegler, M. et al. 2021: *Beyond the product: How industrial goods providers improve their competitive advantage with servitization*, Study Porsche Consulting
- 2 Gleich et al. 2022: *ICV-Dream Car-Bericht Servitization, auf Basis von DHL Trend Research 2018*, S. 4



Prof. Dr. Ronald Gleich

ist Academic Director des Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Aufsichtsrat der Wittenstein SE und Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins.  
r.gleich@fs.de

# Data as an Investment

Wie kann das Controlling von Unternehmensdaten als Investitionsobjekt gelingen?

Max Monauni / Thomas Plank

**Problem** Durch die exponentielle Zunahme der Datenverfügbarkeit werden Auswahl und Steuerung von Digitalisierungsinitiativen (Data Asset Management) strategisch und finanziell wichtiger. Mit den Anforderungen nehmen auch die Risiken des Data Asset Management zu:

- Ein Risiko ergibt sich durch die mangelhafte Auswahl relevanter Datenquellen: Dies führt zum Aufbau von umfassenden und kostenintensiven Data-Lakes und resultiert in einer unzureichenden Verfügbarkeit der Strukturierungs- und Analysekapazitäten zur Datenverarbeitung.
- Ein weiteres Risiko ist die unstrukturierte Datensammlung: Ohne Data Asset Management zur einheitlichen Bestimmung der Verwertbarkeit von Unternehmensdaten werden die Klassifizierungen oder Metainformationen der Datenquellen potenziell fehlerhaft erfasst, was künftige Datennutzungen ausschließt oder erschwert.
- Ein wirtschaftliches Risiko liegt in der unzureichenden Priorisierung von Datenströmen mit überdurchschnittlichem Monetarisierungs- und Nutzungspotential: Diese Fehlentwicklung wird durch hohe (aber profitable) Anfangsinvestitionen zur Verfügbarmachung dieser Datengrundlagen zusätzlich begünstigt.

Zusammenfassend fehlt bei unzureichendem Data Asset Management die Verbindung zwischen Digitalisierungs- und Dateninitiativen sowie Erfolgscontrolling. Negative Konsequenz wäre eine nicht zielgerichtete Allokation von Data-Ressourcen mit unbe-

stimmter Relevanz für aktuelle und zukünftige Geschäftsmodelle. Dies führt zu Kostensteigerungen für die Sammlung und Strukturierung von Daten, jedoch nicht zu datengetriebenen Innovationspotentialen.

**Ziel** Entwicklung einer Kategorisierungsmethode für Datenströme: Vergleichbar mit dem Target Costing sollen Controlling & CFOs künftig Datenprojekte analog zu anderen Assetklassen als Investitionsobjekte managen. Neben der Bestimmung des strategiekonformen Nutzenpotentials (marktorientierte Ermittlung über Discounted Cashflow) und dem Transformationsaufwand (kostenorientierte Ermittlung über Cost-Plus-Methode) wird auch die unternehmensspezifische Analysekapazität hinsichtlich Datenverarbeitung in den Entscheidungsprozess einbezogen. Die Daten-Portfolio-Analyse kategorisiert Digitalisierungsinitiativen anhand ihrer Nutzenstiftung, Ermittlungs- und Verarbeitungskosten sowie der unternehmensindividuellen Kapazität zur Datenverarbeitung.

**Methode** Übertragung von etablierten Bewertungsverfahren für materielle Güter (vgl. Zechmann, 2018). In Anlehnung an den physischen Herstellungsprozess werden Datenströme so klassifiziert:

- Commodity: unstrukturiertes Zusatzprodukt des Wertschöpfungsprozesses
- Harmonized Data: strukturierte, aber nicht zielgerichtete Datenbasis
- Insights: spezifische Erkenntnisse für einen Anwendungsfall

Diese Unterteilung (siehe **Abb. 1**) erlaubt eine nachfolgend vereinfachte Bewertung und Auswahl der Datenströme nach einem dreiteiligen Schema (vgl. Moro Visconti et al., 2017):

- 1) Commodity-Stufe:** relativ einfache und kostengünstige Erfassung und unstrukturierte Speicherung von Daten. Beispiel: Sensoreinbau zur Erfassung einer Maschinenvibration.
- 2) Harmonized Data-Stufe:** Verbesserung und Sicherstellung der Datenqualität – Aggregation und Strukturierung ist kostenintensiv und durch verfügbare Kapazitäten begrenzt. Beispiel: Vibrationsdaten (Commodity) mit Metadaten wie Maschineninformationen, Nutzungsdauer und zeitpunktgenauen Drehzahlbereichen anreichern und konsolidieren.
- 3) Insight-Stufe:** Überführung der Datenbasis (Harmonized Data) in nutzenstiftende und monetarisierbare Business Cases. Dies bedingt weiterführende, kostenintensive Analysen und die Verfügbarkeit von Anwendungsfällen. Beispiel: Verbesserte Prognosen zum Abnutzungsgrad der Maschinenkugellager aufgrund des Vibrationssensors.

**Beschreibung** Eine Herausforderung liegt in der zielgerichteten Auswahl und Priorisierung der verfügbaren und potenziell verfügbar zu machenden Datenströme des Unternehmens. Die Autoren empfehlen hierzu ein rückwärtsgerichtetes Datenwertanalyseverfahren über die o.g. Klassifizierung der Datenströme mit der Prämisse: **Data Value > Handling Costs**



**Abb. 1:** Datenklassifikation nach Verarbeitungszustand und Nutzenstiftung

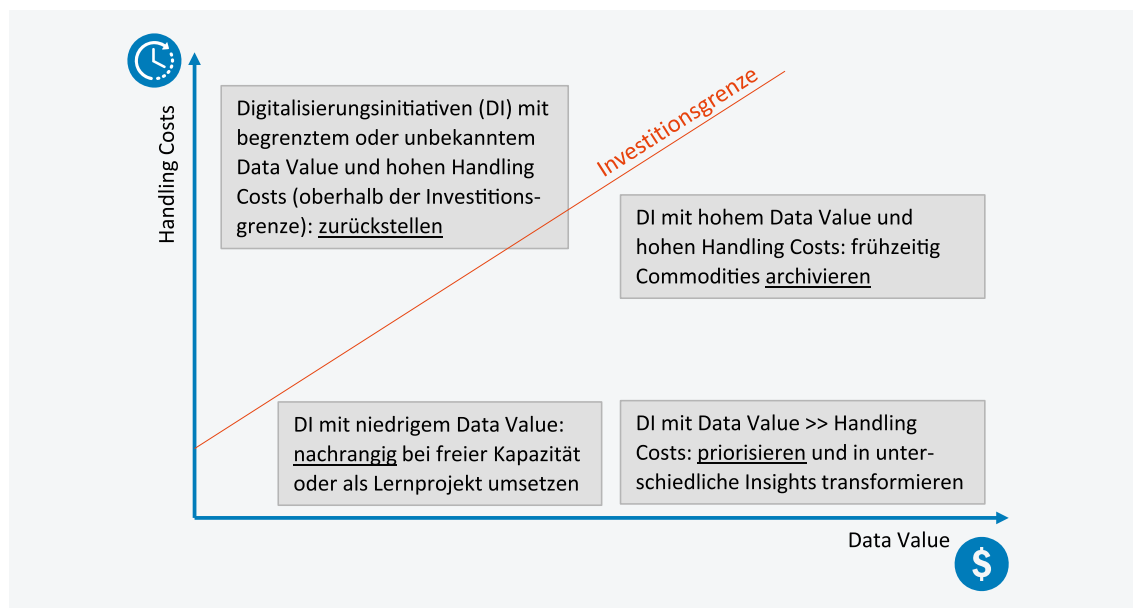


Abb. 2: Beispielhafte Daten-Portfolio-Analyse für Digitalisierungsinitiativen

Zur Identifikation und Auswahl der potentialträchtigsten Datenströme werden die Nutzenstiftung (Data Value) und die Ermittlungs- und Verarbeitungskosten (Handling Costs) prognostiziert. Die Handling Costs sind als Ermittlungs- und Analysekosten der Datenharmonisierung zu verstehen. Diese werden durch Faktoren wie Konnektivität der Sensorik, Aufzeichnungsfrequenz und -komplexität sowie Datenbereinigungsnotwendigkeit beeinflusst. Der Data Value ist neben der Datenqualität und -integrität von der Halbwertszeit und Standardisierbarkeit der Daten und der Verfügbarkeit von Data Marketplaces zum Verkauf bzw. zur kollaborativen Nutzung abhängig (vgl. Monauni et al., 2021).

In Analogie zum Target Costing erfolgt der Abgleich zwischen Data Value und Handling Costs zur strukturierten Kategorisierung der Datenströme. Eine Priorisierung von Digitalisierungsinvestitionen wird durch eine Daten-Portfolio-Analyse möglich (Abb. 2). Die (kurzfristige) Investitionsgrenze resultiert aus der qualitativen und quantitativen Kapazität des Unternehmens zur Datenauswertung.

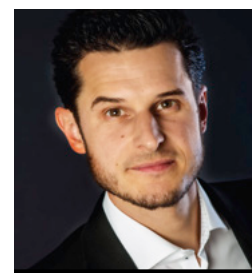
**Handlungsempfehlung** Die profitable Nutzung von Daten als Investitionsobjekte erfordert eine finanzwirtschaftliche Bewertung, die über informationstechnische Aspekte wie Datenverfügbarkeit, Datenvolumen etc. (5Vs of Big Data, vgl. Moro Visconti et al., 2017) hinaus reicht. Aktives Data Asset Management erlaubt die Bewertung der einzelnen Datenströme nach einem einheitlichen Kosten-Nutzen-Verhältnis. Das Controlling ist gefordert, digitale Corporate Assets künftig analog zu physischen Investitionen zu analysieren und die Geschäftsführung bei der Identifikation und Priorisierung von Dateninvestitionsprojekten zu beraten.

**Ausblick** Zur frühzeitigen Bewertung von Digitalisierungsinitiativen erscheint das Konzept der Umlage-schlüssel vielversprechend. Zur Operationalisierung

kann aus Use Cases ein Verhältnis zwischen dem Kostenanteil der einzelnen drei Stufen und dem generierten Mehrwert für das Unternehmen durch z. B. Kosteneinsparung abgeleitet und laufend optimiert werden. ■

#### Literatur

- Monauni, M.; Plank, T.; Maier, D. (2021): Controlling of Data – Kategorisierung, Steuerung und Monetarisierung von Daten als Unternehmensassets. In: RETHINKING FINANCE (1), S. 9-14.
- Moro Visconti, R.; Larocca, A.; Marconi, M. (2017): Big Data-Driven Value Chains and Digital Platforms: From Value Co-Creation to Monetization. In: SSRN Electron J. 2017; <https://doi.org/10.2139/ssrn.2903799>.
- Zechmann, A. (2018): Nutzungsbasierte Datenbewertung: Entwicklung und Anwendung eines Konzepts zur finanziellen Bewertung von Datenvermögenswerten auf Basis des AHP, epubli, Berlin.



Dr. Max  
Monauni

ist Dozent für Controlling und simulation-based Learning am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern und Mitglied des AKC.  
[max.monauni@hslu.ch](mailto:max.monauni@hslu.ch)



Dipl.-Wirtsch.Ing. (FH)  
Thomas Plank, MA

ist Certified Risk Manager und CEO der Tributech Solutions GmbH.  
[t.plank@tributech.io](mailto:t.plank@tributech.io)



#### Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

##### Sprecherin dieser Artikelreihe:

Prof. Dr. Ute Vanini, Fachhochschule Kiel,  
E-Mail: [ute.vanini@fh-kiel.de](mailto:ute.vanini@fh-kiel.de)

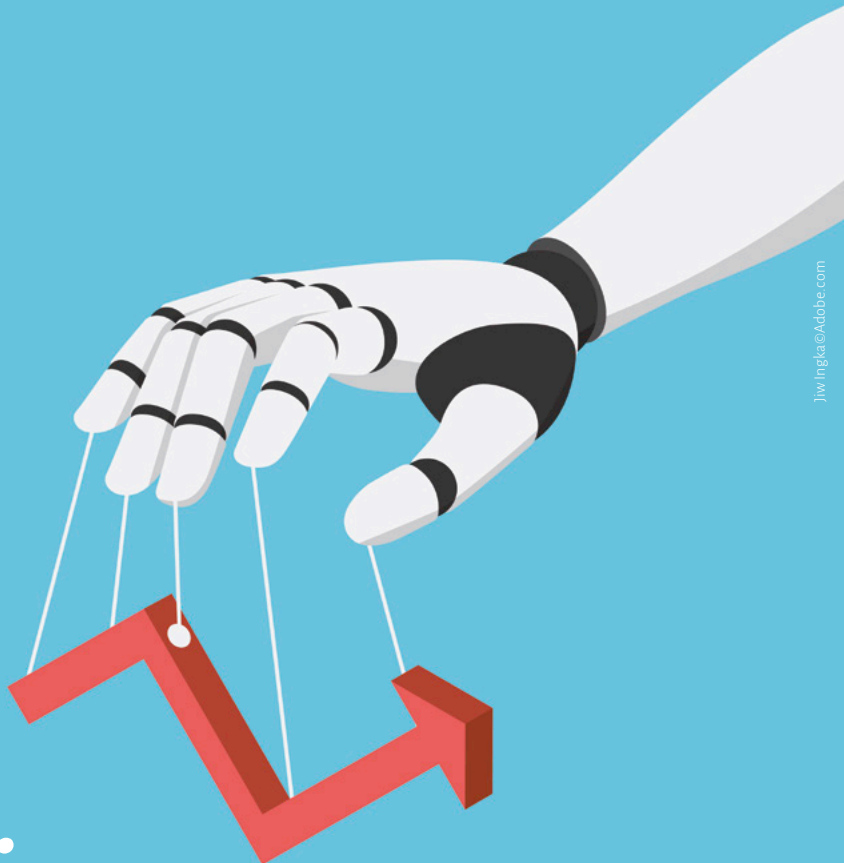
##### Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Hanno Drews (Verhaltensorientiertes Controlling),  
Prof. Dr. Nicole Jekel (Marketingcontrolling),  
Prof. Dr. Britta Rathje (Operatives Controlling, insb. Kosten- und Erfolgsmanagement),  
Prof. Dr. Solveig Reißig-Thust (Controlling und Compliance, Value Based Management, Unternehmensbewertung, Controlling in Gründungsunternehmen),  
Prof. Dr. Andreas Taschner (Management Reporting, Investitionscontrolling, Supply Chain Controlling),  
Prof. Dr. Andreas Wieseahn (Einkaufscontrolling, Nachfolgecontrolling, Nachhaltigkeitscontrolling)

# Künstliche Intelligenz im Controlling

Status quo auf Basis eines Reviews der deutschsprachigen Praxismagazine im Controlling.

Elena Larina / Christian Faupel



Jwlingka@Adobe.com

Aktuell gehört die Künstliche Intelligenz (KI) zu den wichtigsten Schlüsseltechnologien. Ihre Anwendungen können es Organisationen ermöglichen, eine exponentiell wachsende Zahl von Daten smart zu nutzen, Geschäftsprozesse zu automatisieren und zu optimieren, um somit die notwendigen Effizienz- und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.<sup>1</sup>

Trotz zunehmender Relevanz und vieler potenzieller Einsatzmöglichkeiten der KI, stehen die KI-Anwendungen im Controlling noch am Anfang. Für einen erfolgreichen Einstieg von Unternehmen in die neue „intelligente Welt“ ist es erforderlich, den Status quo der KI im Controlling zu erfassen und zu verstehen. Nur so kann Kenntnis über die unternehmensspezifischen Vorteile, Chancen und Risiken von KI-Anwendungen gewonnen werden.<sup>2</sup>

Obwohl die KI schon seit Jahrzehnten ein zunehmend bedeutsames Thema darstellt, existiert im deutschsprachigen Raum keine umfangreiche und systematische Aufarbeitung der Praxisliteratur zum Thema „KI im Controlling“. Es gibt keine durchgängige Vorstellung darüber, wie mit der KI ein konkreter Mehrwert für ein Unternehmen generiert werden kann. Dies führt zu Unsicherheiten, sodass viele Unternehmen mit der Implementierung und Verbreitung von intelligenten Technologien zögern.

Ziel dieses Artikels ist, die skizzierte Lücke zu schließen, indem ein aktueller Überblick geschaffen wird, in welchen Unternehmensprozessen eine KI-Implementierung bisher vorgenommen wurde. Daraus werden mögliche Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für den Einsatz von KI im Controlling abgeleitet.

## Forschungsdesign

Konkret werden drei zentrale Fragen adressiert:

1. Welche aktuellen Hauptanwendungsfelder der KI im Controlling lassen sich identifizieren?
2. Wo liegen Herausforderungen beim Einsatz von KI im Controlling?
3. Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für Unternehmen ableiten, damit die KI nutzbringend in das Instrumentenportfolio des Controllings integriert und ein Mehrwert für das Unternehmen geschaffen wird?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde die Methode des Systematic Literaturreviews (SLR) ausgewählt. Das vorliegende SLR untersucht für den Zeitraum 2010-2021 104 Aufsätze aus den drei in Deutschland wichtigsten Controlling-Fachzeitschriften: Con-

troller Magazin (40 Beiträge), Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung (35 Beiträge) und Controlling & Management Review (29 Beiträge).

## Autoren und Inhaltsanalyse

Die Strukturierung der Autoren der analysierten Beiträge erfolgte anhand der drei Kategorien: Wissenschaft, Beratung und Praxis. Sie ist in **Abb. 1** dargestellt.

Grundlage der Analyse zu Anwendungsfällen war der KI-Einsatz in Controlling-Hauptprozessen auf Basis des Controlling-Prozessmodells der International Group of Controlling.<sup>3</sup> Die Ergebnisse der Datenanalyse demonstrieren, dass die KI zurzeit überwiegend in zwei Controlling-Hauptprozessen: Planung, Budgetierung und Forecast (63% aller Aussagen) und Management Reporting (23% aller Aussagen) eingesetzt wird.

Im Controlling-Prozess **Planung, Budgetierung und Forecast** wird die KI überwiegend für die Vorhersage bzw. Planung der Absatzmenge eingesetzt. Im Forecast und in der Planung werden zurzeit die Predictive bzw. Advanced Analytics sowie die Techniken des Maschinellen Lernens (ML) zur Analyse und Vorhersage künftiger Entwicklungen verwendet und für die Unterstützung von Simulationen eingesetzt. Überwachtes ML erkennt die kausalen Abhängigkeiten zwischen den unterschiedlichen Einflussfaktoren (bspw. der Einführung von Kundenrabatten oder der Konjunktur des Marktes) und der Zielvariablen (bspw. Absatzmenge). Ziel ist es, eine KI-gestützte Simulationen zu ermöglichen, um möglichst realistische Wirkungsketten abzuleiten und folglich bspw. kundenorientierte Maßnahmen und Aktionen zu erarbeiten.

Im Controlling-Prozess **Management Reporting** wird die KI überwiegend in Form von intelligenten Assistenten eingesetzt. Da im Management Reporting viele repetitive Aktivitäten durchzuführen sind, werden intelligente Software bzw. Roboter immer häufiger für die Datenaufbereitung und -prüfung sowie Datenkonsolidierung und Datenanalyse eingesetzt. Ziel ist es, mit Hilfe von KI-Standardberichte vollautomatisiert zu erstellen.

Im Controlling-Prozess **Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung** steht die aktuelle KI-Anwendung erst am Anfang. In der Kos-

| Kategorie    | Absolute Anzahl der Autoren | Relative Anzahl der Autoren |
|--------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Wissenschaft | 84                          | 43%                         |
| Beratung     | 59                          | 30%                         |
| Praxis       | 53                          | 27%                         |

**Abb. 1:** Strukturierung der Autorenschaft der analysierten Beiträge nach Autorenherkunft

tenrechnung werden unter anderem viele Pilotprojekte, die auf Anwendung der Advanced Analytics zielen, realisiert. Der Einsatz der ML-Methoden erfolgt vorrangig im Bereich der Stammdatenbereinigung und Konsistenz.

Auch im Controlling-Prozess **Strategische Planung** steckt der KI-Einsatz noch in den „Kinderschuhen“. Die Advanced Analytics werden z. B. für die Unterstützung der SWOT-Analyse eingesetzt, um die notwendigen Unternehmens- und Marktinformationen aufzubereiten.

Der Controlling-Prozess Risikocontrolling steht ebenso am Anfang der KI-Anwendung. Zurzeit kann ML die Controller bei der Minimierung finanzieller Risiken unterstützen. Dies kann z. B. durch die Identifizierung von verdächtigen Zahlungen an Lieferanten in Echtzeit erfolgen. Anschließend können entsprechende Maßnahmen initiiert werden.

In den analysierten Beiträgen konnten keine Erkenntnisse über momentane KI-Anwendungen in den Controlling-Prozessen Investigationscontrolling, Business Partnering, Projektcontrolling, Datenmanagement, der Weiterentwicklung von Organisationen, Prozesse, Instrumente und Systeme gefunden werden. Eine mögliche Erklärung dafür ist die geringe Wiederholungsrate der Tätigkeiten in diesen Prozessen. Folglich ist beispielweise eine Implementierung von Bots nicht sinnvoll.

## Herausforderungen

Aus den untersuchten Zeitschriftenbeiträgen lassen sich aktuelle Herausforderungen

beim Einsatz der KI im Controlling gut ableiten. Zunächst bietet sich dazu eine Strukturierung in die drei Hauptgruppen Data Governance, IT-Infrastruktur und Menschen an. Die Autoren der untersuchten Praxisbeiträge zeichnen ebenfalls ein eindeutiges Bild der Unterkategorien, was **Abb. 2** zusammenfassend veranschaulicht.

Die Ergebnisse der durchgeführten Strukturierung, die in **Abb. 3** dargestellt sind, demonstrieren eindrücklich, dass die Hauptherausforderungen beim Einsatz der KI im Controlling mit den Faktoren Menschen und Data Governance verbunden sind.

Der **menschliche Faktor** dominiert und beeinflusst somit maßgeblich eine erfolgreiche Implementierung der KI im Controlling.<sup>4</sup> Mangelnde KI-Kompetenz und fehlende



## Summary

In diesem Artikel werden die Standpunkte von praxisorientierten Wissenschaftlern und Praxisvertretern zum Thema KI im Controlling aus den Beiträgen der führenden Controlling-Fachzeitschriften im deutschen Sprachraum analysiert und systematisiert. Kennzeichnend ist, dass ein Konsens bezüglich der Bewertung des Status quo der KI im Controlling besteht. Es zeigt sich, dass das Controlling erst am Anfang seiner „Reise“ in die vielversprechende Welt der KI steht.



Abb. 2: Herausforderungen beim Einsatz der KI im Controlling

| Herausforderung                                   | Absolute Anzahl der Nennungen | Relative Anzahl der Nennungen |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
| Data Governance                                   | 28                            | 39%                           |
| Datenqualität/-sicherheit/-schutz/-zugänglichkeit | 20                            | 28%                           |
| Blackbox-Problem/Intransparenz                    | 8                             | 11%                           |
| Infrastruktur                                     | 6                             | 8%                            |
| Menschen  | 38                            | 53%                           |
| Akzeptanz der KI                                  | 5                             | 7%                            |
| Mangel an KI-Wissen                               | 15                            | 21%                           |
| Angst vor dem Arbeitsplatzverlust                 | 4                             | 6%                            |
| Kosten-Nutzen-Problem                             | 6                             | 8%                            |
| Fehlende Fachkräfte                               | 8                             | 11%                           |
| Gesamte Anzahl der Nennungen                      | 72                            | 100%                          |

Abb. 3: Struktur der Herausforderungen beim KI-Einsatz im Controlling

Fachkräfte stellen dabei die Hauptherausforderungen dar.

Die zweitgrößte Gruppe von Aussagen – **Data Governance** – ergibt sich aus Problemen mit der Datenqualität und -sicherheit sowie dem Zugang zu Daten. Da die Datenqualität für die Qualität der Analyseergebnisse maßgeblich ist, kann ein geringer Qualitätsgrad von Input-Informationen zu falschen Resultaten bei der KI-Anwendung und somit zu Misstrauen gegenüber der KI sowie Verzögerungen bei der KI-Implementierung im Controlling führen.<sup>5</sup> Obwohl die zweite Unterkategorie **Blackbox bzw. Intransparenz** der Daten weniger dominant ist, ist es gleichwohl bedeutsam, dies bei den Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Einsatz der KI im Controlling zu berücksichtigen. Datentransparenz kann die oben dargestellte, humanorientierte Herausforderungsgruppe beeinflussen, da fehlende Transparenz der Informationen negative Auswirkungen auf die Akzeptanz der KI-Technologie haben kann. Die Ergebnisse der „künstlichen“ Arbeit sind schwer nachvollziehbar. Als Beispiel ist ein künstliches neuronales Netzwerk zu nennen, welches eine eigene „Logik“ und „Intelligenz“ besitzt.<sup>6</sup> Dies kann zu erheblichem Misstrauen gegenüber der KI und zu einer reduzierten Akzeptanz dieser Technologie bei Mitarbeitenden und somit zur Verzögerung oder mangelndem Einsatz der KI im Controlling führen.<sup>7</sup>

Für eine erfolgreiche Implementierung der KI in den Bereichen des Controllings ist es somit erforderlich, die praxisrelevanten Handlungsempfehlungen auszuarbeiten. Als Orientierungsrahmen können dazu die im Folgenden erläuterten Ergebnisse dienen.

## Handlungsempfehlungen

Bei der Analyse der Zeitschriftenbeiträge hinsichtlich der praxisrelevanten Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche KI-Implementierung im Controlling ergibt sich folgende Rangfolge:

- Menschen (52%)
- KI-Pilotprojekte und Use Cases (16%)
- Organisation (12%)
- Verbesserung der Data Governance (9%)
- KI-Strategie, -Ziele, -Roadmap (8%)
- Verbesserung der IT/KI-Infrastruktur (3%)

Als zentraler Erfolgsfaktor des KI-Einsatzes im Controlling ist der Faktor Mensch zu nennen. Dabei ist vor allem zu empfehlen, die grundlegenden **KI-Kompetenzen der Controller** in den Bereichen Big Data, Algorithmen, Robotic Process Automation sowie Advanced Analytics aufzubauen.<sup>8</sup> Damit ein besserer Zugang und Vertrauen zu den KI-Möglichkeiten und Potenzialen im Controlling geschaffen wird, brauchen Controller „ein gewisses Grundverständnis für die neuen Technologien“.<sup>9</sup> Das Verständnis der KI-Funktionsweise kann dazu beitragen, dem Blackbox-Problem bei einem KI-Einsatz vorzubeugen sowie mehr Vertrauen und Akzeptanz gegenüber der KI zu schaffen.<sup>10</sup> Dies kann durch ein gezieltes Unterstützen des Weiterbildungsprozesses von Controllern durch Unternehmen und Hochschulen realisiert werden.<sup>11</sup> Auch für die zukünftigen Controller (wie Studierende der Betriebswirtschaftslehre) ist es empfehlenswert, sich grundlegende KI-Kenntnisse (z. B. durch die Teilnahme an freiwilligen Kursen) aufzubauen.<sup>12</sup>

Ferner empfiehlt es sich, **Manager und Controller für den KI-Einsatz zu sensibilisieren**. Dabei ist es erforderlich, die Nutzenpotenziale und einige erfolgreiche Anwendungen der KI im Controlling transparent zu kommunizieren, um die Veränderungsbereitschaft zu stärken und folglich eine erhöhte Akzeptanz zu schaffen.<sup>13</sup>

Eine weitere Empfehlung ist das **Aufsetzen von Use Cases bzw. Pilotprojekte** im Controlling. Es ist sinnvoll, die konkreten, erfolgsversprechenden KI-Einsatzbereiche im Controlling zu identifizieren, damit die KI sinnvoll eingesetzt werden kann.<sup>14</sup> Die KI-Anwendbarkeit und die Möglichkeiten im Controlling können z. B. im Rahmen einer KI-Roadmap untersucht oder mittels einer Prozesslandkarte bewertet werden.<sup>15</sup> Von großer Bedeutung für eine erfolgreiche KI-Implementierung ist es, die richtige KI-Software und die passenden Analyseverfahren auszuwählen.<sup>16</sup> Ebenfalls ist die Auswahl und Implementierung

von KI-Pilotprozessen mit sichtbarer Erfolgswirkung sinnvoll.<sup>17</sup>

Eine weitere Empfehlung bezieht sich auf die **organisatorischen Aspekte**. Für eine erfolgreiche KI-Implementierung ist es ratsam, zumindest eine KI-Arbeitsgruppe oder ein KI-Kompetenzzentrum im Unternehmen einzurichten.<sup>18</sup>

In der Unternehmenspraxis, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen, scheitert eine erfolgreiche KI-Einführung häufig an den Punkten Datenqualität, Datensicherheit, Datenzugänglichkeit sowie immer häufiger an der ethischen Vertretbarkeit der Datennutzung und -speicherung.<sup>19</sup> Dazu sind übergreifende Aspekte wie die **Data Governance** und entsprechende **Cybersecurity** sowie spezifische **Technologieplattformen** notwendig.<sup>20</sup>

Darüber hinaus ist eine weitere wichtige Bedingung für den erfolgreichen Einsatz im Controlling die strategische Ausrichtung der gesamten Organisation sowie eine klare Definition der KI-Ziele im Controlling.<sup>21</sup> Aus diesem Grund empfiehlt es sich, eine eindeutig definierte **KI-Strategie oder eine KI-Roadmap zu entwickeln** sowie an Führungskräfte und Mitarbeiter transparent zu kommunizieren.<sup>22</sup>

Abschließend ist anzumerken, dass eine **konsolidierte und standardisierte IT-Landschaft** in der Organisation eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche KI-Implementierung darstellt.<sup>23</sup>

## Fazit und Ausblick

In diesem Artikel sind die Standpunkte von praxisorientierten Wissenschaftlern und Praxisvertretern zum Thema KI im Controlling aus den Beiträgen der führenden Controlling-Fachzeitschriften im deutschen Sprachraum analysiert und systematisiert worden. Kennzeichnend ist, dass zwischen den Autoren ein Konsens bezüglich der Bewertung des Status quo der KI im Controlling besteht. So zeigt sich, dass das Controlling erst am Anfang seiner „Reise“ in die vielversprechende Welt der KI steht.<sup>24</sup>

Es zeigt sich insbesondere, dass die aktuellen Hauptanwendungsfelder der KI im Controlling in den zwei Controlling-Hauptprozessen **Planung, Budgetierung und Forecast** und **Management Reporting** liegen. Dabei wird KI vor allem im Bereich Predictive bzw. Advanced Analytics in Simulationsmodellen eingesetzt.<sup>25</sup> Diese fortgeschrittenen Analytics-Anwendungen können einen wesentlichen Beitrag leisten, um Prognosen effizienter, detaillierter und genauer zu gestalten.<sup>26</sup> Im Reporting wird überwiegend Robotic Process Automation verwendet, dessen Einsatz Controller von repetitiven Routinetätigkeiten entlastet und mehr Zeit für an-



Elena  
Larina, M.Sc.

Absolventin des Master Management mittelständischer Unternehmen an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe.  
[elena.larina@web.de](mailto:elena.larina@web.de)



Prof. Dr. Christian  
Faupel

Inhaber der Professur für Controlling und Kostenmanagement an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe.  
[christian.faupel@th-owl.de](mailto:christian.faupel@th-owl.de)

spruchsvollere strategische, wertschöpfende, analytische und kreative Aufgaben ermöglicht. Somit kann die Controller-Rolle als Business Partner intensiviert werden.<sup>27</sup>

Die wesentlichen Herausforderungen und die daraus abgeleiteten Maßnahmen, verbunden mit der KI-Implementierung, sind humanorientiert. Für einen erfolgreichen KI-Einsatz ist es notwendig, eine klare KI-Strategie zu entwickeln, eine ausreichende Datenqualität und -sicherheit zu gewährleisten, die Entwicklung der KI-Kompetenzen von Mitarbeitern zu fördern sowie in erfolgsversprechenden Controlling-Prozessen KI-Pilotprojekte aufzusetzen und die erreichten Erfolge zu kommunizieren. Darüber hinaus ist es notwendig, eine moderne, konsolidierte und standardisierte IT-Landschaft in der Organisation zu etablieren sowie die gesamte Organisation entsprechend auszurichten.

Um von der KI profitieren zu können, müssen Controller schon heute ihre Kompetenzen in den Bereichen Data Science, Algorithmen, Advanced Analytics und Robotik aufbauen. Nur so haben sie Chancen, den Controller-Beruf nicht nur zu sichern, sondern auch seine Bedeutung zu steigern. Einen wesentlichen Beitrag dazu sollten flankierend die Unternehmensführung sowie die Hochschuleinrichtungen liefern. ■

#### Fußnoten

- 1 Vgl. Gentsch (2019), S. 1.  
 2 Vgl. Weber (2018), S. 14, Friedl (2019), S. 35, Losbichler/Ablinger (2018), S. 40.  
 3 Vgl. International Group of Controlling (2017), S. 20.  
 4 Vgl. Reuschenbach/Isensee/Ostrowicz (2019), S. 13.  
 5 Vgl. Schlatter/Stoll/Möller (2020), S. 61, Coners/Matthies (2015), S. 664.  
 6 Vgl. Federmann et al. (2020), S. 28f., Schäffer (2019), S. 22, Glöckner (2020), S. 63.  
 7 Vgl. Lubos (2020), S. 49.  
 8 Vgl. Knauer/Nikiforow/Wagener (2020), S. 75, Freistühler et al. (2019), S. 68, Matanovic/Sabel/Wöhrmann (2019), S. 56.  
 9 Matanovic/Sabel/Wöhrmann (2019), S. 56.  
 10 Vgl. Kesten (2019), S. 46.  
 11 Vgl. Freistühler et al. (2019), S. 68.

- 12 Vgl. Schäffer (2019), S. 23.  
 13 Vgl. Sejdíć (2020), S. 65, Hermann/Stoi/Wolf (2018), S. 32.  
 14 Vgl. Knauer/Nikiforow/Wagener (2020), S. 75.  
 15 Vgl. Hermann/Stoi/Wolf (2018), S. 30, Isensee/Hüsler (2020), S. 9.  
 16 Vgl. Derwisch et al. (2016), S. 482.  
 17 Vgl. Reuschenbach/Isensee/Ostrowicz (2019), S. 13.  
 18 Vgl. Hermann/Stoi/Wolf (2018), S. 33.  
 19 Vgl. Friedl (2019), S. 38, S. 494, Nobach/Zirkler/Hofmann (2020), S. 57.  
 20 Vgl. Nobach/Zirkler/Hofmann (2020), S. 57, Schönherr/Wehrum (2020), S. 41.  
 21 Vgl. Vierkorn (2019), S. 58, Isensee/Hüsler (2020), S. 11.  
 22 Vgl. Reuschenbach/Isensee/Ostrowicz (2019), S. 12, Schlösser/Borkenhagen/Schentler (2019), S. 73.  
 23 Vgl. Isensee/Hüsler (2020), S. 9.  
 24 Vgl. Sejdíć (2020), S. 65.  
 25 Vgl. Matanovic/Sabel/Wöhrmann (2019), S. 54, Oehler (2020), S. 24, Federmann et al. (2020), S. 29.  
 26 Vgl. Schlatter/Stoll/Möller (2020), S. 59.  
 27 Vgl. Reuschenbach/Isensee/Ostrowicz (2019), S. 12, Egle/Keimer (2018), S. 53, Kappes/Leyk (2018), S. 9.

#### Literatur

- Coners/Matthies (2015): *Textanalysen im Controlling*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 27. Jg., Heft 11, S. 658-663.  
 Derwisch/Iffert/Fuchs/Bange (2016): *Business Analytics-Software für das Controlling – eine Marktübersicht*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 28. Jg., Heft 8-9, S. 480-487.  
 Egle/Keimer (2018): *Kompetenzprofil „Digitaler Controller“*, in: *Controller Magazin*, 43. Jg., Heft 5, S. 49-53.  
 Federmann/Häckel/Isbruch/Kratsch/Möller/Voit/Wunderlich (2020): *Treiberbasierte Simulation im Controlling bei Infineon*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 32. Jg., Heft 2, S. 28-35.  
 Freistühler/Kempkes/Suprano/Wömpener (2019): *Controller und Data Scientist in der Unternehmenspraxis: Eine empirische Analyse der Aufgabenprofile im digitalen Zeitalter*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 31. Jg., Heft 3, S. 63-69.  
 Friedl (2019): *Künstliche Intelligenz im Controlling*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 31. Jg., Heft 5, S. 35-38.  
 Gentsch (2019): *Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service: Mit AI und Bots zu einem Algorithmic Business – Konzepte und Best Practices*, 2. Aufl., Wiesbaden, 2019.  
 Glöckner (2020): *Digitale Transformation, Künstliche Intelligenz sowie Robotic Process Automation – und was ist mit dem menschlichen Faktor?* In: *Controller Magazin*, 45. Jg., Heft 3, S. 61-64.  
 Hermann/Stoi/Wolf (2018): *Robotic Process Automation im Finance & Controlling der MANN+HUMMEL Gruppe*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 30. Jg., Heft 3, S. 28-34.  
 International Group of Controlling (2017): *Controlling-Prozessmodell 2.0: Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controllingprozessen*, 2. Aufl., Freiburg, 2017.  
 Isensee/Hüsler (2020): *Effizienz im Reporting steigern! Mit den richtigen Maßnahmen den Aufwand reduzieren*, in: *Controller Magazin*, 45. Jg., Heft 3, S. 4-1.  
 Kappes/Leyk (2018): *Digitale Planung: Überblick über die Planung der Zukunft im Zuge der Digitalisierung*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 30. Jg., Heft 6, S. 4-12.  
 Kesten (2019): *Digitalisierung in Rechnungswesen und Controlling und ihre Folgen für die Hochschullehre: Chancen und Herausforderungen*, in: *Controller Magazin*, 44. Jg., Heft 6, S. 44-49.  
 Knauer/Nikiforow/Wagener (2020): *Bedeutung und Ausgestaltung von Robotic Process Automation (RPA) im Controlling*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 32. Jg., Heft 4, S. 68-75.  
 Losbichler/Ablinger (2018): *Digitalisierung und die zukünftigen Aufgaben des Controllers*, in: Gleich/Tschanhl (Hrsg.): *Digitalisierung & Controlling: Technologien, Instrumente, Praxisbeispiele*, Freiburg, München, 2018, S. 49-71.  
 Lubos (2020): *Künstliche Intelligenz im Controlling*, in: *Controller Magazin*, 45. Jg., Heft 1, S. 45-49.  
 Matanovic/Sabel/Wöhrmann (2019): *Controller vs. Data Scientist: Eine empirische Analyse des Status quo der Aufgaben*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 31. Jg., Heft 6, S. 54-62.  
 Nobach/Zirkler/Hofmann (2020): *Implikationen der Digitalisierung für das Controlling*, in: *Controller Magazin*, 45. Jg., Heft 6, S. 56-62.  
 Oehler (2020): *Ist maschinelles Lernen in der Planung einsetzbar?* In: *Controlling & Management Review*, 64. Jg., Heft 3, S. 22-30.  
 Reuschenbach/Isensee/Ostrowicz (2019): *RPA im Controlling: Steigerung der Effizienz im Reporting durch Robotic Process Automation*, in *Controller Magazin*, 44. Jg., Heft 5, S. 8-13.  
 Schäffer (2019): *„KI sehe ich als zweite Welle der Digitalisierung.“* in: *Controlling & Management Review*, 63. Jg., Heft 4, S. 18-23.  
 Schlatter/Stoll/Möller (2020): *Predictive Analytics erfolgreich implementieren*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 32. Jg., Heft 1, S. 58-64.  
 Schlösser/Borkenhagen/Schentler (2019): *Durch Integration, Automatisierung und Analytics zur digitalisierten Planung*, in: *Controller Magazin*, 44. Jg., Heft 4, S. 71-73.  
 Schönherr/Wehrum (2020): *Reporting im digitalen Wandel: Ansatzpunkte und Herausforderungen*, in: *Controller Magazin*, 45. Jg., Heft 3, S. 37-41.  
 Sejdíć (2020): *Digitale Transformation des Controlling/Finance-Bereichs: Ein Orientierungsrahmen für Controlling/Finance im Kontext der umfassenden Digitalisierung*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 32. Jg., Heft 4, S. 61-67.  
 Vierkorn (2019): *BI Hot Topics 2019: Worauf Controller ein Auge haben sollten*, in: *Controller Magazin*, 44. Jg., Heft 4, S. 58-60.  
 Weber (2018): *„Einige betreiben Kostenrechnung ohne Zielbild für das Morgen.“* in: *Controlling & Management Review*, 62. Jg., Heft 9, S. 8-15.

**HAUFE.**

**FÜR ZEITGEMÄßES  
CONTROLLING!**



## **Zuverlässig planen, steuern und kalkulieren**

Haufe Controlling Office liefert Ihnen alle Informationen, die Sie für **aussagekräftige Reportings** und **valide Kennzahlen** benötigen. Von Planung und Budgetierung über Kalkulation bis zur Unternehmens- und Liquiditätssteuerung.

- > Fachwissen und Erfahrungsberichte aus der Praxis
- > Best-Practice-Lösungen, aussagekräftige Reportings und Top-Tools, Diagramme von Hichert + Partner mit Schulungsvideos
- > Inkl. Online-Seminare zu vielfältigen Controlling-Themen

Jetzt 4 Wochen  
kostenlos testen

[www.haufe.de/  
controlling-office](http://www.haufe.de/controlling-office)

0800 50 50 445 (kostenlos)



# ERP im Controlling

**Mitgestaltung des Systems für Qualität und Effizienz bei Planung und Steuerung.** Günter Lubos

Es ist unstrittig, dass Daten die Grundlage jeder Controlling-Tätigkeit sind. Eine umfassende Datenbasis, Plandaten ebenso wie Ist-Daten, bilden die Grundlage unternehmerischer Entscheidungsfindung. Sie werden vom Controlling so aufbereitet, dass sich daraus Empfehlungen und Maßnahmen ableiten lassen. Das Management stützt seine Entscheidungen auf diese Daten.

Bei den Plandaten liegt es in der Hoheit des Controllings, wie diese hinsichtlich geltender Prämissen, der Strukturen und Detailtiefe oder der zu planenden Daten hinsichtlich Produkten oder Kunden auszugestaltet ist. Das Controlling definiert – in Abstimmung mit dem Management – die entsprechenden Anforderungen an Vertrieb, Produktion und Kostenstellenverantwortliche. Am Ende des Planungsprozesses verdichtet es diese Daten zu einem Gesamtplan.

## Das ERP-System – Quelle für Controlling-relevante Stamm- und Bewegungsdaten

Etwas anders sieht dies bei den Stamm- und Bewegungsdaten aus, die typischerweise im ERP-System des Unternehmens erfasst und

vorgehalten werden. Unter die typischen Stammdaten fallen beispielsweise hinterlegte Zahlungskonditionen bei Kunden und Lieferanten, Boni und Kundenrabatte in unterschiedlichen Ausprägungen. Mengenstaffeln gehören ebenso dazu, wie Verkaufsförderung oder Aktionen. Um deren Pflege im ERP-System kümmern sich – anders als bei der Planung – unterschiedliche Funktionen im Unternehmen. Der Vertrieb pflegt seine Kundendaten im CRM-Bereich des ERP, das Finanz- und Rechnungswesen die Zahlungsziele und Konditionen der Kunden, der Einkauf die Ziele und Konditionen der Lieferanten, die Produktion Daten zum Maschinenpark des Unternehmens. Im Idealfall sind diese Daten im ERP vorhanden, zumindest jedoch via Schnittstelle über Vorsysteme integriert oder integrierbar. Die im ERP-System erfassten Bewegungsdaten resultieren im Wesentlichen aus den Buchungsdaten des Finanz- und Rechnungswesens betreffend Erlöse und Kosten sowie Daten aus den Bereichen Materialwirtschaft und Produktion. Vor allem dort sind sowohl Mengendaten als auch Wertdaten vorhanden.

Das ERP-System ist damit eine Datenquelle, die sich aus unterschiedlichen Funktionsbe-

reichen speist und sich insbesondere bei den Stammdaten an den Erfordernissen dieser Bereiche orientiert. Gleichzeitig sind alle Daten jedoch auch eine Datenquelle für die Aufgaben des Controllings. Erkenntnisse lassen sich für Controlling-Zwecke sowohl aus



## Summary

*Ohne Daten kein Controlling. Neben Plandaten greift das Controlling im Rahmen seiner Aufgabenerfüllung auch auf die Ist-Daten des Unternehmens zu. Wesentliche Quelle ist dabei das ERP-System. Umfang und Strukturierung der darin enthaltenen Daten bestimmen wesentlich, ob und in welcher Aussagequalität das Controlling seinen Aufgaben nachkommen kann. Vor diesem Hintergrund ist es für das Controlling wichtig, einen aktiven Part bei der Optimierung eines bestehenden und insbesondere bei der Einführung eines neuen ERP-Systems einzunehmen.*

Mengendaten wie auch den Kostendaten gewinnen. Die Bildung einer Vielzahl relevanter KPIs kann dabei auf beiden Datenkategorien aufbauen. Kunden- oder Produktdeckungsbeiträge für das Vertriebscontrolling, OEE Daten für das Produktionscontrolling, Prozesskosten der Logistik für Lagerbewegungen, etc. fließen dafür in das Controlling ein. Um hier ein möglichst breites Spektrum an auswertbaren Daten zu haben, sind ein leistungsfähiges ERP-System als Instrument aber auch eine zielorientierte Datenstrukturierung unerlässlich. Gleichzeitig bildet das ERP-System die Basis dafür, dass den Plandaten auch die entsprechenden Ist-Daten gegenübergestellt werden. Denn: Was nutzt eine differenzierte Planung, wenn kein Plan-Ist Vergleich möglich ist?

## Controlling-Anforderungen an die Ausgestaltung des ERP-Systems

Ein möglichst umfassender Einsatz der im ERP-System vorgehaltenen oder gesammelten Stamm- und Bewegungsdaten macht eine Berücksichtigung der Anforderungen seitens des Controllings unerlässlich. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden muss es eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen:

- Das System muss geeignet sein, das Geschäftsmodell des Unternehmens bestmöglich abzubilden und den aus dem Geschäftsmodell entsprechenden Treibern und Steuerungsschwerpunkten sowie den daraus resultierenden verschiedenen Aufgabenstellungen wie Vertriebscontrolling, Produktionscontrolling, etc. gerecht werden.
- Das Controlling wird möglichst früh in die Einführung und Weiterentwicklung des ERP-Systems eingebunden, um seine Anforderungen positionieren zu können.
- Das System sollte die Möglichkeit bieten, ohne großen Aufwand ergänzende BI- und Auswertungssysteme (KI basierte Systeme) „anzuflanschen“.

Ziel der Mitwirkung des Controllings ist es, einen für Controllingzwecke möglichst gut nutzbaren Datenpool zu schaffen. Dieser bildet die Basis für die Auswertungen und die Steuerungs-KPI des Controllings. Je strukturierter die Datenbasis ist, desto einfacher lassen sich Controlling-relevante Daten verknüpfen und Erkenntnisse ableiten. Dies gilt vor allem für Bereiche, bei denen Mengendaten mit Wertdaten verknüpft werden. Diese frühzeitige Einbindung sorgt für Vollständigkeit und eine angemessene Breite und Tiefe der relevanten Daten.

Wie wichtig dies ist, veranschaulicht ein Blick auf eine ERP-Landschaft, in der diese frühzeitige Einbindung nicht gegeben war. Das Controlling versucht in diesen Fällen mit einer Vielzahl von Überleitungsrechnungen und auf Tabellenkalkulation basierenden Auswertungen, verschiedene Datenbestände zu verknüpfen oder diese Inhalte zu plausibilisieren. Diese Vorgehensweise zeichnet sich in der Regel durch verschiedene Merkmale aus. Zunächst einmal sind derartige Prozesse sehr arbeitsauf-

wändig, ohne dass daraus eine wirkliche Controlling-Wertschöpfung im Sinne einer Entscheidungsvorbereitung resultiert. Oft dienen diese Tätigkeiten dazu, Dinge lediglich nachvollziehbar zu machen, ohne zu einem zusätzlichen Erkenntnisgewinn zu führen. Gleichzeitig geht mit derartig manuell erstellten Überleitungen und Datenaufbereitungen ein gewisses Fehlerrisiko einher. „Formelfehler“ als Schreckenswort ist ein Beispiel dafür. Deren Verhinderung oder gar Beseitigung erfordert zeit- und ressourcenintensive Kontrollprozesse, die ebenfalls zu keiner inhaltlichen Wertschöpfung führen.

Ein anderes Element ist eine mögliche Personenabhängigkeit. Personenbezogenes Know-how bei der Auswertung und Aufbereitung schafft Abhängigkeiten von einzelnen Personen und damit Risiken bei deren Weggang oder Ausfall. Um dies zu kompensieren, bedarf es redundanter Strukturen mit ebenfalls zusätzlichem Kapazitätsbedarf. All diese Faktoren beeinträchtigen die Effizienz einer Controlling-Abteilung.

Ein ERP-System, das aufgrund seiner Ausgestaltung für diese Anforderungen eingebunden wurde, schafft einerseits die Voraussetzungen für eine hohe Aussagequalität des Controllings und wirkt sich andererseits auch auf die Ressourceneffizienz aus. Das Controlling verwendet seine Zeit nicht mehr darauf, Daten aufzubereiten und abzustimmen, sondern kann sich seiner eigentlichen Aufgabe der Analyse und Erkenntnisgewinnung widmen.

## Controllingqualität und -effizienz steigern – das ERP-System mitgestalten

Um diese Aufgabenstellung zu erfüllen, sollte das Controlling das ERP-System aktiv in seinem Sinne mitgestalten. In welchem Umfang dies erfolgt, hängt auch vom aktuellen Reifegrad des Systems ab. Die Einflussmöglichkeiten des Controllings auf ein Bestandssystem unterscheiden sich sicherlich von einer Situation, bei der es um die Überarbeitung oder Implementierung eines neuen Systems geht. Letzteres bietet die umfangreichsten Möglichkeiten und bildet so auch den Maßstab, um die Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Für das Controlling bieten sich dabei unterschiedliche Ansatzpunkte als „Einfallstore“ an (**Abb. 1**).

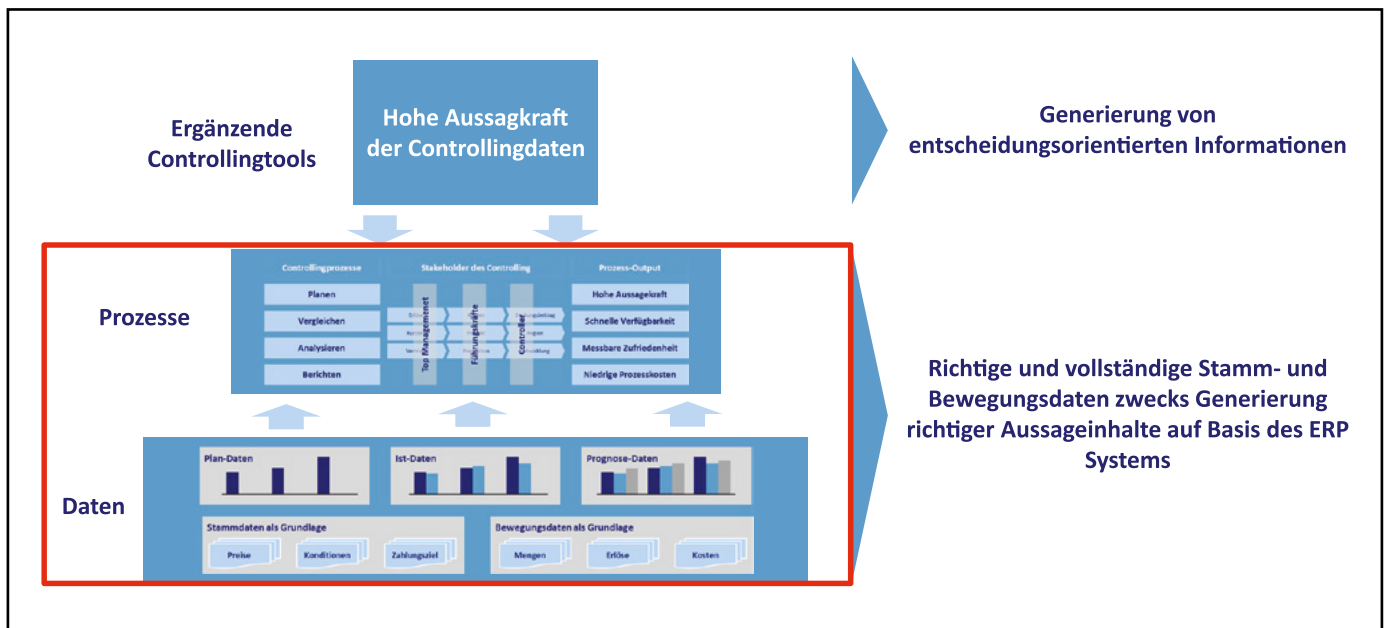
### Mitgestaltung auf der Datenebene

Die Mitgestaltung auf der Datenebene schafft die Grundlage dafür, dass Controlling-Aspekte hinsichtlich aller Stamm- und Bewegungsdaten berücksichtigt werden. Dies lässt sich am Beispiel der Liquiditätsplanung darstellen. Soll sich diese an den Einzahlungs- und Auszahlungsströmen orientieren und ein realistisches Bild bieten, so sind Informationen über Zahlungstermine bei Kreditoren und Debitoren unerlässlich. Diese beinhalten bei den Stammdaten hinterlegte Zahlungsziele, die bei Kunden gewährt und von Lieferanten eingeräumt wer-



Dipl.-Kfm. Dr. Günter Lubos

ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner, München. Er verantwortet das Competence Center Controlling & Gewinnmanagement.  
lubos@wieselhuber.de



**Abb. 1:** Ansatzpunkt für die Einbringung von Controlling-Aspekten in das ERP-System

den. Sie bilden die Basis für eine Planung. Da sich Debitoren nicht immer an eingeräumte Ziele halten, sondern – aus welchen Gründen auch immer – durchaus verspätet zahlen, ist eine Analyse des tatsächlichen Zahlungsverhaltens, abgeleitet aus den Bewegungsdaten und verglichen mit den gewährten Zahlungszielen, eine wichtige Eingangsgröße in eine realistische Liquiditätsplanung.

All diese Daten sind in einem ERP-System vorhanden und können für Controlling-Zwecke genutzt werden. Um sie rasch nutzen zu können, muss das Controlling gegenüber Vertrieb und Finanzbuchhaltung darauf dringen, dass die vereinbarten Zahlungskonditionen vollständig im System hinterlegt sind und das tatsächliche Zahlungsverhalten auch auswertbar aus den Bewegungsdaten extrahierbar ist. Dies erspart es dem Controlling, mit unsicheren Annahmen arbeiten zu müssen oder vor einer Liquiditätsplanung arbeitsaufwändig derartige Daten selbst zu generieren. Gerade wenn die Liquiditätssteuerung für das Unternehmen große Bedeutung hat, sollte dies in der Ausgestaltung des ERP-Systems berücksichtigt werden. Ähnliche Ansätze finden sich für die Absatzplanung des Vertriebs ebenso wie die Kapazitätsplanung für das Controlling.

#### Mitwirkung bei den Prozessen

Neben dem reinen Datenpool als Basis der Controlling-Tätigkeit sind auch die Prozesse, die zur Entstehung und Befüllung des Datenpools führen, ein relevantes (Mit)Gestaltungsobjekt für das Controlling. Deren Aus-

gestaltung hat entscheidenden Anteil daran, ob und wie effizient die Datenbereitstellung in einem ERP-System erfolgen kann. Eine rasche und zeitnahe Verfügbarkeit auf Basis effizienter und effektiver Prozesse ermöglicht dem Controlling ebenfalls, zeitnah Daten auszuwerten und Analysen vorzunehmen. Es ist also im Sinne des Controllings, bei der Gestaltung ERP-relevanter Prozesse mitzuwirken. Einerseits um so für die richtigen Daten zu sorgen, andererseits um eine rasche Datenbereitstellung zu ermöglichen.

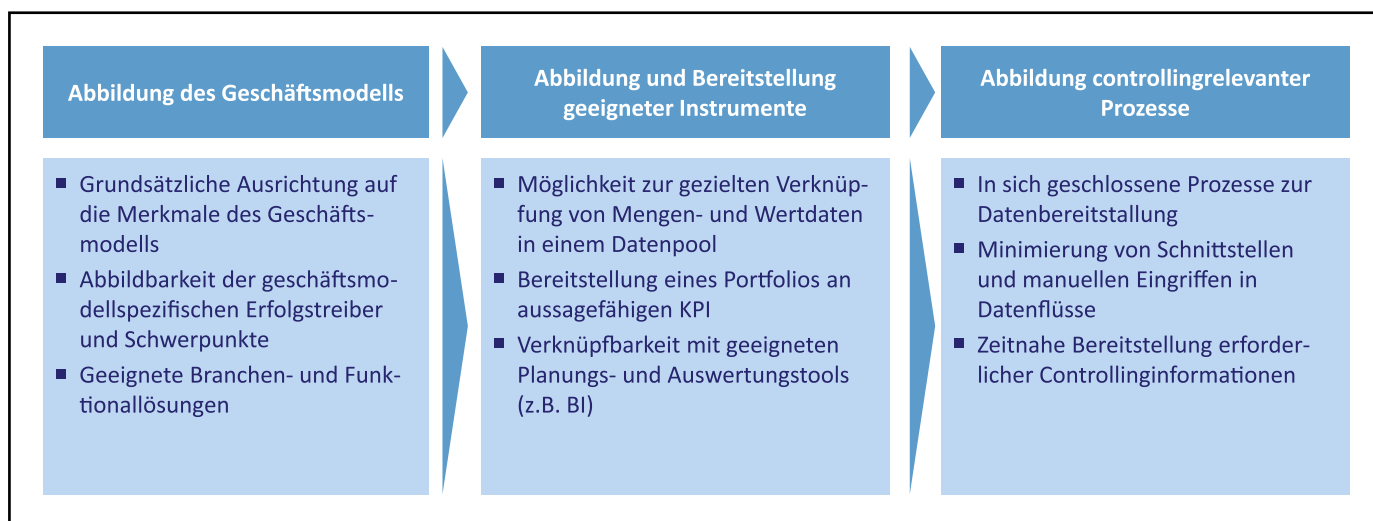
#### Einbindung von Controlling-Tools

In einer dritten Ebene bilden ERP Daten und Prozesse die Grundlage, um mit ergänzenden Controlling-Tools die Arbeit des Controllings zu unterstützen. BI-Tools oder KI-gestützte Planungsinstrumente sind hierfür als Anwendungsfeld zu nennen. Diese basieren idealerweise auf dem Datenpool des ERP-Systems und sollten mit diesem harmonisieren. Je früher daher Klarheit herrscht, welche Schnittstellen und Verknüpfungen erforderlich sind, desto besser lassen sich die verschiedenen Systeme aufeinander abstimmen.

Was bedeuteten diese Anforderungen und Rahmenbedingungen für die Mitwirkung des Controllings? Um diese Frage zu beantworten bedarf es zunächst eines Blicks auf den Entwicklungsstand des ERP-Systems. Handelt es sich um ein etabliertes, weil vor längerer Zeit eingeführtes System, so sollte das Controlling in die Weiterentwicklung und Modifikationen eingebunden sein.

Stetige Anpassungen sind vor allem dann eine Herausforderung, wenn sie mit hohem Änderungsaufwand am ERP-System verbunden sind, weil das vorhandene System den Anforderungen des Controllings nicht entspricht. Dies führt dann in vielen Fällen zur Frage, ob nicht die Einführung eines neuen ERP-Systems sinnvoll ist. Wird diese Frage positiv beantwortet, so bietet sich dem Controlling die Gelegenheit, eigene Vorstellungen und Anforderungen bestmöglich einzubringen. Damit dies in der Praxis auch erfolgen kann, sollte das Controlling von Anfang an in den gesamten Prozess der Einführung eingebunden sein. Nur dann wird sichergestellt, dass eine ERP-Einführung kein reines IT-Projekt ist, sondern vor allem auf die Anforderungen der Nutzer ausgelegt ist. Um dies zu gewährleisten, sollte das Controlling im Hinblick auf verschiedene Anforderungen eingebunden werden. Dies umfasst die Auswahl eines geschäftsmodellkonformen Systems, die Abbildung der notwendigen Controllinginstrumente und die Abbildung controllingrelevanter Prozesse im System (**Abb. 2**).

Bereits mit der Auswahl des ERP-Systems im Hinblick auf die Anforderungen des Geschäftsmodells wird die Basis dafür gelegt, dass das Controlling später über die notwendigen Daten verfügen kann. So hat – um es an einem Extrembeispiel zu zeigen – ein Unternehmen mit Serienfertigung andere Anforderungen als ein Unternehmen, das im Projektgeschäft tätig ist. Demzufolge sind auch die Anforderungen des Controllings an



**Abb. 2:** Grundsätzliche Anforderungen des Controllings an ein ERP-System

die Instrumente unterschiedlich. In dem einem Fall ist das Instrument der Fertigungsauftragsabrechnung, eingebunden in die Produktionsprozesse wichtig. Im anderen Fall bedarf es einer Projektabrechnung bzw. Projekterfolgsrechnung, die beginnend mit der Vorkalkulation, der mitlaufenden Kalkulation und der Nachkalkulation einzelner Projekte völlig andere inhaltliche Schwerpunkte setzt. Nur wenn das Controlling hier frühzeitig seine Anforderungen an die Instrumente einbringen kann, wird die umfassende Fähigkeit des Controllings gewährleistet, steuerungs- und entscheidungsrelevante Informationen bereitstellen zu können. Die Abbildbarkeit controllingrelevanter Prozesse im ERP-System ist ein weiteres Element, das sich vor allem auf die Controlling-Effizienz auswirkt. In sich schlüssige Prozesse mit wenig manuellen Schnittstellen stellen die Vollständigkeit der Daten und Informationen sicher und vermeiden mögliche Fehler, die durch manuelle Eingriffe und Datenaufbereitungen entstehen können. Mit der Vermeidung der manuellen Aufbereitung, z. B. auf Basis von Tabellenkalkulationen, reduziert sich auch der Arbeitsaufwand für das Controlling. Ein auf Effizienz ausgerichtetes Controlling sollte daher bestrebt sein, möglichst viele Prozesse der Datengewinnung und Datenbereitstellung in das ERP-System zu verlagern. Dies setzt wiederum voraus, dass diese Prozesse zuvor klar strukturiert werden.

Damit ist auch eine weitere Grundvoraussetzung für die ERP-Einführung angesprochen. Um seine Anforderungen konkret einbringen zu können muss das Controlling vor der Auswahl und Einführung des

ERP-Systems über ein klares Konzept verfügen. Dieses beschreibt, mit welchen Informationen und Instrumenten das Unternehmen zukünftig aus Sicht des Controllings zu steuern ist. Allzu oft ist in der Praxis anzutreffen, dass im Vertrauen auf die Fähigkeiten und Funktionalitäten eines Standardsystems die Erstellung eines Konzepts unterbleibt. Um im Nachgang dennoch die Anforderungen des Controllings zu erfüllen, bedarf es dann umfassender und kostenintensiver Anpassungen im System, die dann oft auch nicht zum optimalen Ergebnis führen.

### Anforderungen an das Controlling und Zusammensetzung eines ERP-Teams

Angesichts des Stellenwerts, den ein ERP-System für das Controlling genießt, stellt sich die Frage, welches ERP Know-how im Controlling sinnvoll und erforderlich ist. Gerade in der Einführungsphase sind zwei Felder wichtig.

Das Wissen und Verständnis um die Datenquellen und die Prozesse, die zu deren Nutzung und Verarbeitung führen steht im Vordergrund. Ausgeprägtes IT Know-how tritt dem gegenüber beim Controlling in den Hintergrund. Der Controller muss kein IT-Experte sein. Er muss allerdings um Zusammenhänge und Möglichkeiten eines Systems wissen. Damit ist auch eine idealtypische Zusammensetzung eines ERP-Teams – zumindest aus der Sicht des Controllings – angesprochen. Während dem Controlling die Aufgabe zukommt, die fachlichen Inhalte auf Basis des eigenen

Konzepts zu formulieren, ist es Aufgabe des IT-Teams oder des externen Implementierers, diese Anforderungen umzusetzen. Je besser dieses Zusammenspiel klappt, desto besser funktioniert auch die spätere Nutzung des Systems durch das Controlling.

### Zusammenfassung

Das ERP-System bildet für jede Controlling-Abteilung eine wichtige Grundlage für die inhaltliche Aufgabenerfüllung. Auch für die eigene Arbeitseffizienz im Hinblick auf den optimalen Einsatz personeller Ressourcen ist ERP eine wichtige Basis. Je strukturierter und zielorientierter relevante Daten im ERP bereitgestellt werden, desto niedriger ist der Aufbereitungsaufwand für das Controlling. Der Fokus kann dann auf Analyse und Interpretation und nicht auf Datensammeln und Datenstrukturieren liegen. Damit die ERP-Nutzung bestmöglich gelingt, muss das Controlling die Möglichkeit haben, das System entsprechend den eigenen Anforderungen und Vorstellungen mitzugestalten. Dies wiederum setzt ein klares Konzept des voraus, mit welchen Instrumenten und Kennzahlen das Unternehmen aus Sicht des Controllings zu steuern ist. Bereits bei der Auswahl eines ERP-Systems hat das Controlling die Möglichkeit, aktiv mitzugestalten und seine Anforderungen einzubringen. Wird diese Gelegenheit wahrgenommen, so wirkt sich das positiv auf den Wertschöpfungsbeitrag des Controllings bei Planung und Steuerung des Unternehmens aus. ■



PREDICTIVE ANALYTICS

PREDICTIVE ANALYTICS

Wladimir804@adobe.com

# Predictive Analytics am Beispiel einer Schweinepreisprognose

Ludwig Hierl / Angela Oberndörfer

Die Unternehmensplanung basiert in der betrieblichen Praxis noch häufig auf einfachen Trendfortschreibungen von historischen Daten unter Berücksichtigung von subjektiven Erwartungen (sog. „Expertenwissen“). Ziel dieses Beitrags ist es nicht, eine Empfehlung zur Ausblendung des menschlichen Urteilsvermögens auszusprechen, im Gegenteil. Insbesondere mittelständischen Unternehmen soll am realen Fallbeispiel einer Schweinepreisprognose der Einstieg in die Möglichkeiten zur mathematisch-statistischen Prognosemodellierung (Predictive Analytics) auf Basis von Regressionsanalysen erleichtert werden. Die auf diesem Weg ermittelten Ergebnisse sind anschließend auf Basis menschlicher Intelligenz kritisch zu reflektieren und beispielsweise um erwartete Sondereinflüsse anzupassen.

## Vorgehen zur Modellbildung und -anwendung

In Anlehnung an Abraham und Ledolter (FN 1) ist vor der Entwicklung eines Prognosemodells eine Prüfung zu empfehlen, inwiefern für den Untersuchungsgegen-

stand bereits auf ein Referenzmodell zurückgegriffen werden kann. Sowohl bei unternehmenssituationen Anpassungen, als auch bei Neuentwicklungen ist zu beachten, dass sich Einflussfaktoren nur dann auf Prognoseberechnungen auswirken können, wenn diese bereits in der Vergangenheit eine Wirkung entfaltet haben und entsprechend identifiziert und berücksichtigt werden können. Absehbare oder erst vor Kurzem eingetretene Strukturbrüche können die Vorhersage verzerren und sind bei der Modellierung gesondert zu berücksichtigen. Ohne eine breite und qualitativ hochwertige Datenbasis sind insbesondere auch Schätzungen von zunächst noch unbekanntem Modellparametern mithilfe von mathematisch-statistischen Verfahren nicht zu empfehlen. Weil die Wahl des zeitlichen Bezugsrahmens der Datenbasis die Schätzung des zugrundeliegenden Modells beeinflussen kann, empfiehlt sich für die Regressionsanalytik eine Variation der einbezogenen Datenzeiträume.

Nach einem Prämissentest wird in der Validierungsphase geprüft, ob das ermittelte Modell die spezifizierten An-



Abb. 1: Determinanten des Schweinepreises im Zeitvergleich

forderungen im Anwendungstest erfüllt. Unter anderem sollten in diesem Prozessschritt ungeeignete Variablen sowie falsch interpretierte funktionale Zusammenhänge erkannt und soweit möglich angepasst werden. Der Modellbildungsprozess sollte iterativ erfolgen. Die Anzahl der Repetitionsschleifen variiert dabei in Abhängigkeit der situativ vorhandenen Datenbasen sowie der angestrebten Prognosegüte.

Sobald ein für hinreichend geeignet befundenes Modell vorliegt, erfolgt der Übergang in die Prognosephase, bei der zunächst auf eine Konstanz der modellspezifischen Parameterfestlegung zu achten ist. Sich ergebende Prognosefehler dienen der Identifizierung erforderlicher Modellkorrekturen. Bei konstanten Über- oder Unterschätzungen sind eventuell direkte Anpassungen möglich, wohingegen bei größeren und heterogen ausgeprägten Abweichungen die Schritte der Modellbildung nochmals durchlaufen werden sollten.

Abschließend zur theoretischen Vorgehensbeschreibung ist noch darauf hinzuweisen, dass eine Regressionsanalyse lediglich Korrelationen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen feststellen, aber keine kausalen Zusammenhänge attestieren kann.

## Anwendungsbezug

Der vorliegende Anwendungsfall, der in ausführlicher Form als Band 12 der BWL-Hochschulschriften veröffentlicht wurde (FN 2), bezieht sich auf einen Hersteller von Wurst- und Fleischwaren, dessen betriebswirtschaftlicher Erfolg in hohem Maße vom Beschaffungspreis für Schweinefleisch abhängig ist. Ziel war eine Rohstoffpreisprognose für Schweinefleisch im Sinne des Notierungspreises der VEZG Vereinigung der Erzeugergemeinschaften für Vieh und Fleisch e.V. (FN 3) mit der vorhandenen MS Excel-Anwendung, d. h. es sollte keine Investition in neue Software-Programme erfolgen.

Zur Prüfung, welche Faktoren den Preis für Schweinefleisch beeinflussen, erfolgte zunächst ein Rückgriff auf das Referenzmodell von Arthur Hanau (FN 4), der mit seiner Dissertationsschrift den Begriff des Schweinepreiszyklus prägte. Durch die Bereinigung von Trend- und Saisonkomponenten konnte er eine in drei- bis vierjährigen Zyklen verlaufende Konjunkturbewegung des Schweinepreises aufzeigen. Die landwirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich in den vergangenen 100 Jahren erheblich gewandelt, daher mussten die damaligen preisbeeinflussenden Komponenten angepasst werden (vgl. Abb. 1).

In gewisser Weise desillusionierend ist darauf hinzuweisen, dass (natürlich) nicht alle Faktoren, die den Schweinepreis beeinflussen, quantifizierbar und in ein Prognosemodell integrierbar sind. Neben den in Abb. 1 angeführten Tierseuchen (z. B. afrikanische Schweinepest) und allgemeinen Veränderungen (z. B. Tierschutzgesetze) wird exemplarisch die Erfindung von gekühlten Lastkraftwagen angeführt, wodurch der Trans-



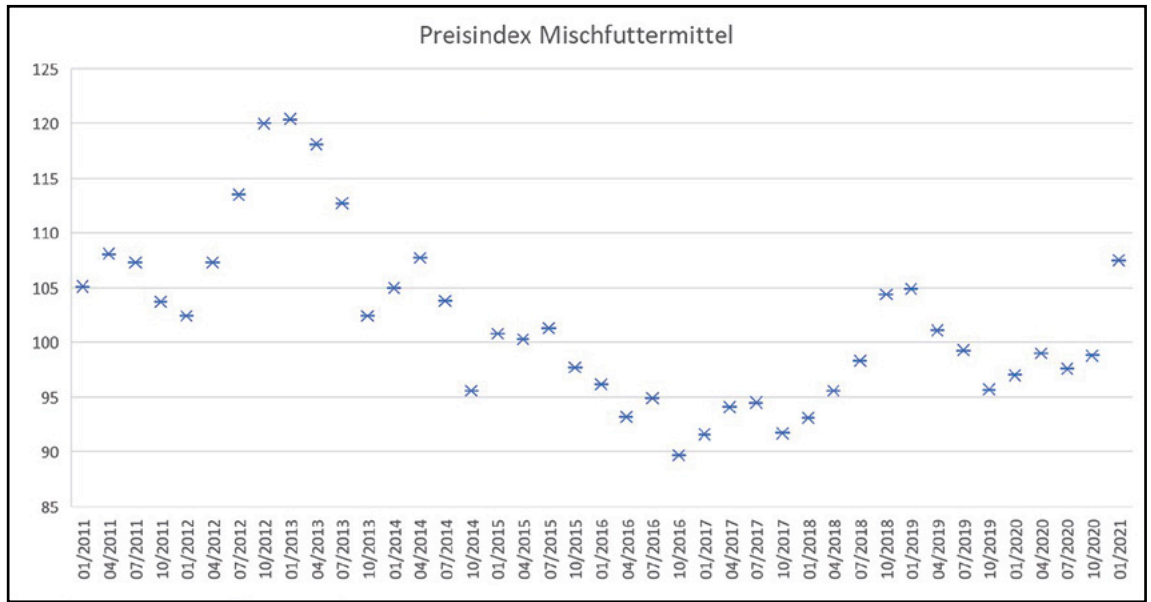
## Summary

Eine betriebswirtschaftliche Prognose als Ausgangspunkt einer unternehmerischen Planung wird in der Praxis weiterhin häufig auf Basis von menschlicher Intelligenz sowie einfachen Trendberechnungen vorgenommen. Dieser Beitrag soll am konkreten Anwendungsbeispiel einer Schweinepreisprognose das grundsätzliche Vorgehen einer multiplen Regressionsanalyse als derzeit wohl präferierte Methodik im Bereich von Predictive Analytics skizzieren sowie deren Vorteilhaftigkeit im Sinne einer fundierteren Ergebnisprognose aufzeigen.



**Prof. Dr. Ludwig Hierl**

DHBW Heilbronn, die Schwerpunkte seiner Forschungs-, Lehr- und Seminartätigkeiten liegen in den Fachgebieten Accounting, Controlling und Finance.  
 ludwig.hierl@heilbronn.dhbw.de



**Abb. 2:** Zeitreihe zur Indexentwicklung am Beispiel des Mischfuttermittelpreises



**Angela Oberndörfer (B.A.)**

DHBW-Absolventin, nun im Vertrieb eines Lebensmittelkonzerns tätig.  
 angela.oberndoerfer@yahoo.de

port von Schweinen über größere Distanzen und in wärmere Klimazonen ermöglicht wurde.

Die Komplexität der Aufgabenstellung wird nachfolgend am Beispiel „Futtermittelpreis“ verdeutlicht. Zu Lebzeiten von Arthur Hanau wurden hauptsächlich Getreide, Kartoffeln und Lebensmittelabfälle wie unter anderem Schalen und Knochen (mit Fleischresten) verfüttert. Seit dem Jahr 2006 ist eine Verfütterung von Lebensmittelabfällen in Europa verboten, um der Gefahr von Seuchen und Krankheiten vorzubeugen. Derzeit wird zumindest eine „Wiederzulassung der Verfütterung von verarbeitetem tierischem Protein der Kategorie 3 an Schweine und Geflügel“ geprüft (FN 5). Zudem gestaltet sich die Auswahl einer Zeitreihe für Futtermittelpreise schwierig, da je nach Altersstufe der Ferkel und Schweine verschiedene Zusammensetzungen des Futters empfohlen werden. Es wurde letztlich eine Quartalsdaten-Zeitreihe zum Einkaufspreis von Mischfuttermittel für Schweine des Statistischen Bundesamtes verwendet (vgl. **Abb. 2** sowie FN 6).

Für die Prognose des Schweinepreises wurden fehlende Daten der einzelnen preisbeeinflussenden Komponenten (vgl. **Abb. 3** exemplarisch für den Mischfuttermittelpreis in 2021) mithilfe der Schätzwerte-Funktion von MS Excel ermittelt.

Im Rahmen der multiplen Regressionsanalyse wurden zur Prognoseermittlung einige Zeitreihen der den Schweinepreis beeinflussenden Variablen angepasst, da diese erst mit einem gewissen zeitlichen Verzug wirken. Beispielsweise wurden der Ferkelpreis sowie die Ferkelmenge jeweils um sechs Monate in die Zukunft verschoben, da Ferkel sechs Monate benötigen, bis sie schlachtreif sind. Beim Mischfuttermittelpreis wurden die Ergebnisse einer Verschiebung um drei und um sechs Monate gegenübergestellt. Insbesondere aufgrund der quartals-

| Zeitachse | Werte | Schätzer   |
|-----------|-------|------------|
| Jan 21    | 107,5 | 107,5      |
| Apr 21    |       | 107,153937 |
| Jul 21    |       | 106,807875 |
| Okt 21    |       | 106,461812 |
| Dez 21    |       | 106,232357 |

**Abb. 3:** Prognose mithilfe Schätzwertefunktion am Beispiel des Mischfuttermittelpreises

weisen Erhebung ergaben sich lediglich geringe Differenzen. Da das adjustierte Bestimmtheitsmaß, als Gütemaß zur Erklärungskraft einer Mehrfachregression, bei der Verschiebung um drei Monate einen geringfügig höheren Wert aufwies als bei einer Verschiebung um sechs Monate, wurde die Zeitreihe des Mischfuttermittelpreises um drei Monate zeitversetzt (54,27% sind ein „gutes Ergebnis“). Die durchgeführte Varianzanalyse (Analysis of Variance, kurz: ANOVA) bestätigte anschließend, dass das Regressionsmodell zur Erklärung der Schweinepreisentwicklung signifikant beiträgt und die Ergebnisse nicht allein auf Zufall oder anderen Einflüssen beruhen. Wenig überraschend hat der Ferkelpreis den höchsten Einfluss auf den späteren Schweinepreis. Der statistische Signifikanzwert (sog. p-Wert) der drei Einflussfaktoren Ferkelmenge, Schweinefleischkonsum und Ferkelpreis ist kleiner als 0,05 und damit ebenso signifikant wie die Nettoexporte, die geringfügig darüber liegen (vgl. **Abb. 4**). Beim Mischfuttermittelpreis wäre aufgrund des sehr schlechten p-Werts zu überlegen, ob dieser von einer Berücksichtigung im Prognosemodell nicht besser angenommen werden sollte, sofern die Datenbasis nicht verbessert werden kann. Die negative Korrelation für den Mischfuttermittelpreis überrascht zudem zunächst, da davon auszugehen ist, dass höhere Mischfuttermittelpreise in der nachgelagerten Wertschöpfungskette

|                        | Koeffizienten  | t-Statistik | P-Wert    | Regressions-Statistik             |            |
|------------------------|----------------|-------------|-----------|-----------------------------------|------------|
| Schnittpunkt           | 12,28289607470 | 10,899032   | 6,764E-24 | Multipler Korrelationskoeffizient | 0,74122395 |
| Nettoexporte           | -0,00000137868 | -1,947662   | 0,0522856 | Bestimmtheitsmaß R2               | 0,54941295 |
| Mischfuttermittelpreis | -0,00113867777 | -0,675600   | 0,4997582 | Adjustiertes R2                   | 0,54272768 |
| Ferkelmenge            | -0,00000095246 | -13,172309  | 2,997E-32 | Standardfehler                    | 0,12270374 |
| Schweinefleischkonsum  | -0,00007523412 | -6,423567   | 4,535E-10 | F kritisch                        | 3,1317E-56 |
| Ferkelpreis            | 0,00317315231  | 3,0679893   | 0,0023297 | Beobachtungen                     | 343        |

Abb. 4: Ausgewählte Ergebnisse der Regressionsanalyse

preiserhöhend einkalkuliert werden. Eine mögliche Erklärung ist, dass der Preis für Mischfuttermittel bei einem hohen Angebot an Schweinen steigt, da sich die Nachfrage nach Mischfuttermittel erhöht. Bei einem erhöhten Schweineangebot sinkt allerdings der Schweinepreis, da ansonsten das Angebot die Nachfrage nach Schweinefleisch übersteigt.

In einem rückwirkenden („ex post“) Prognosetest für das Geschäftsjahr 2020 konnten zunächst überwiegend zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden. Die Einkaufspreisabweichung in Höhe von 6 Cent pro Kilogramm Schweinefleisch beispielsweise in KW 15/2020 (vgl. Abb. 5) konnte durch eine osterfeiertagsbedingte Verzerrung nachvollzogen werden. Zur Abweichung von immerhin 47 Cent in KW 27/2020 trug wahrscheinlich wesentlich die etwa zehn Tage zuvor wegen zahlreicher Corona-Infektionen angeordnete Betriebsschließung eines Tönnies-Schlachthofes bei. Tönnies gehört in Europa zu den vier größten Produzenten von Rind- und Schweinefleisch (FN 7).

Externe Störungen durch die Afrikanische Schweinepest sowie die Corona-Pandemie haben im weiteren Testverlauf die Genauig-

| <b>Prognose KW 15 2020 Multiple Regressionsanalyse</b> |  |
|--|--|
| <b>Funktionsgleichung:</b>                             | $y = 12,28289607470$<br>$+ (-0,00000137868 \times \text{Nettoexporte})$<br>$+ (-0,00113867777 \times \text{Futtermittelmenge})$<br>$+ (-0,00000095246 \times \text{Ferkelmenge})$<br>$+ (-0,00007523412 \times \text{Schweinefleischkonsum})$<br>$+ (0,00317315231 \times \text{Ferkelpreis})$ |
| <b>Prognosewert</b>                                    | <b>1,97 €</b>  |
| <b>Tatsächlicher Wert</b>                              | <b>1,91 €</b>  |
| <b>Abweichung</b>                                      | <b>0,06 €</b>  |

Abb. 5: Ex post-Prognoseergebnis mittels multipler Regressionsanalyse für KW 15/2020

keit der Einkaufspreisprognose zunehmend verzerrt. Rückwirkend wurde daher in einem separaten Schritt geprüft, ob dieser Entwicklung mithilfe von monatlich angepassten Regressionsgleichungen entgegengewirkt und die abnehmende Ergebnisgenauigkeit wieder verbessert werden kann. Dies konnte bestätigt werden und wird somit zur Prognose der Preisentwicklung in zukünftigen Perioden empfohlen. Zur Vermeidung von aufwändigen manuellen Eintragungsarbeiten ist dann allerdings die Prüfung einer Anschaffung beziehungsweise Programmierung einer Softwarelösung zur automatisierten Aktualisierung von Zeitreihen sowie eine

anschließende Neuberechnung quasi auf „Knopfdruck“ anzuraten. MS Excel-Makros können zunächst eine Basislösung sein.

Um nach diesen Hinweisen der übereilten Schlussfolgerung zur Wahl eines einfacheren Verfahrens vorzubeugen, wird darauf hingewiesen, dass der multiplen Regressionsanalyse vorangestellt auch eine Prognoseermittlung auf Basis einer linearen Trendfunktion zur Zeitreihe des Schweinepreises erfolgte. Es ist zu konstatieren, dass dieses komplexitätsreduzierte Analyseverfahren, das keine einflussnehmenden Faktoren einbezieht, insgesamt nicht ausreichend war,

| <b>Prognose KW 15 2020 Lineare Trendfunktion</b>                   |  |   |                                    |               |                  |               |                    |               |
|--|--|---|------------------------------------|---------------|------------------|---------------|--------------------|---------------|
| <b>Berechnung a:</b>   | <b>Berechnung b:</b>   | <b>Trendfunktion:</b>   |                                    |               |                  |               |                    |               |
| <b>I. <math>(n \cdot a) + (b \cdot \sum x_i) = \sum y_i</math></b> | <b>II. <math>(a \cdot \sum x_i) + (b \cdot \sum x_i^2) = \sum x_i \cdot y_i</math></b> | <b>III. <math>T_i = a + (b \cdot x_i)</math></b>  |                                    |               |                  |               |                    |               |
| n = 379  | $\sum x_i^2 = 4536630$   | <table border="1"> <tr> <td><b>Prognose <math>T_i =</math></b></td> <td><b>1,66 €</b></td> </tr> <tr> <td><b>Ist-Wert:</b></td> <td><b>1,91 €</b></td> </tr> <tr> <td><b>Abweichung:</b></td> <td><b>0,25 €</b></td> </tr> </table> | <b>Prognose <math>T_i =</math></b> | <b>1,66 €</b> | <b>Ist-Wert:</b> | <b>1,91 €</b> | <b>Abweichung:</b> | <b>0,25 €</b> |
| <b>Prognose <math>T_i =</math></b>                                 | <b>1,66 €</b>  |   |                                    |               |                  |               |                    |               |
| <b>Ist-Wert:</b>   | <b>1,91 €</b>  |   |                                    |               |                  |               |                    |               |
| <b>Abweichung:</b>   | <b>0,25 €</b>  |   |                                    |               |                  |               |                    |               |
| $\sum y_i = 605,40$  | $\sum x_i y_i = 1422,08998$  |   |                                    |               |                  |               |                    |               |
| $\sum x_i = 0$   |  |   |                                    |               |                  |               |                    |               |
| <b>a = 1,59737127</b>  | <b>b = 0,00031347</b>  |   |                                    |               |                  |               |                    |               |

Abb. 6: Ex post-Prognoseergebnis mittels linearer Trendfunktion für KW 15/2020

um hinreichend anforderungsadäquate Prognoseergebnisse zu erzielen. Im dargestellten Beispiel für KW 15/2020 beträgt die Abweichung zwischen dem auf diese Weise ermittelten Prognosewert und dem tatsächlichen Einkaufspreis pro Kilogramm Schweinefleisch 25 Cent (vgl. **Abb. 6**).

## Fazit und Empfehlungen

Im vorliegend betrachteten Anwendungsfall hat das entwickelte Schweinepreis-Prognosemodell zur Reflexion und betriebswirtschaftlichen Fundierung von Einkaufsentscheidungen bei einem Fleisch- und Wurstwaren verarbeitenden Betrieb beigetragen.

In induktiver Schlussfolgerung kann davon ausgegangen werden, dass ein menschlicher, erfahrungswertbasierter Forecast durch mathematisch-statistische Modellierung unterstützt und präzisiert werden kann, aber nicht vollständig ersetzt werden sollte. Zumal die Zukunft ungewiss bleibt und Menschen Sonder- und Störfaktoren einfacher einbeziehen können, als (automatisierte) Berechnungen, die im Hinblick auf strukturelle Abhängigkeiten

und Zusammenhänge systemimmanent fokussiert sind auf eine Projektion der Vergangenheit in die Zukunft. Zu berücksichtigen ist allerdings auch, dass methodische Berechnungen im Gegensatz zu Know-how-Trägern/-innen weder krank werden, noch kündigen können. Es wird daher gerade auch kleineren und mittleren Unternehmen nahegelegt, frühzeitig ein Verständnis für Predictive Analytics zu entwickeln und Ressourcen zu deren Implementierung zur Verfügung zu stellen. Die für eine solide Ausgangsbasis erforderlichen finanziellen Mittel sollten geringer sein als befürchtet.

Des Weiteren sollten nach der Implementierung Prognoseergebnisse regelmäßig überprüft und die zugrundeliegenden Datenbasen aktualisiert sowie die Berechnungssystematiken gegebenenfalls angepasst werden. In einem abschließenden Umsetzungsschritt wird eine Weiterentwicklung von Predictive zu Prescriptive Analytics empfohlen. Ziel sollte sein, die Zukunft aktiv zu gestalten und nicht lediglich reaktiv Entwicklungen zur Kenntnis zu nehmen. ■

### Fußnoten

1 Vgl. Abraham, Bovas/ Ledolter, Johannes (2013): *Statistical Methods for Forecasting*, Wiley Verlag, New Jersey.

2 Vgl. Oberndorfer, Angela (2021): *Prognostizierung einer Rohstoffpreisentwicklung am Beispiel des Schweinepreises*, Band 12 der Schriftenreihe BWL-Hochschulschriften, Verlag Tredition, Hamburg.

3 Vgl. VEZG (o.J.): *Preisinfo Schweine*. Online unter <https://www.vezg.de/preisinfo-schweine.html> (letzter Zugriff: 12.12.2021).

4 Vgl. Hanau, Arthur (1928): *Die Prognose der Schweinepreise*, in: *Institut für Konjunkturforschung (Hrsg.): Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, Sonderheft 7*, Verlag Hobbings, Berlin.

5 Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags (2021): *Ausarbeitung WD 5 – 3000 – 012/21 zur möglichen Aufhebung des Verfütterungsverbots von verarbeiteten tierischen Proteinen*, S. 4. Online unter <https://www.bundestag.de/resource/blob/833092/e09eff6465be63d52d2b96dc11eb1f5ff/WD-5-012-21-pdf-data.pdf> (letzter Zugriff: 12.12.2021).

6 Vgl. Statistisches Bundesamt (2021): *Preisindizes für Land- und Forstwirtschaft, Fachserie 17 Reihe 1*. Online unter <https://www.destatis.de/DE/Service/Bibliothek/publikationen-fachserienliste-17.html> (letzter Zugriff: 12.12.2021).

7 Vgl. Heinrich-Böll-Stiftung (2021): *Die Fleischindustrie – Wer schlachtet in Europa, Beitrag vom 06.01.2021*. Online unter <https://www.boell.de/de/2021/01/06/die-fleischindustrie-wer-schlachtet-europa> (letzter Zugriff: 12.12.2021).

## Impressum ISSN 1616-0495\_ 46. Jahrgang

### Herausgeber

RA Conrad Günther,  
Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG,  
Wörthsee

### Die Zeitschrift ist Organ folgender Organisationen:

Internationaler Controller Verein eV,  
München, [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)

RMA Risk Management & Rating Association e.V.,  
München, [www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)

### Redaktion

Conrad Günther,  
[conrad.guenther@vcw.de](mailto:conrad.guenther@vcw.de)

Susanne Eismayer,  
[susanne.eismayer@vcw.de](mailto:susanne.eismayer@vcw.de)

Günther Lehmann,  
[guenther.lehmann@haufe-lexware.com](mailto:guenther.lehmann@haufe-lexware.com)

### Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich,  
0800 - 72 34 269, [silvia.froehlich@vcw.de](mailto:silvia.froehlich@vcw.de)

### Magazingestaltung

Susanne Eismayer,  
[susanne.eismayer@vcw.de](mailto:susanne.eismayer@vcw.de)

### Verlagssitz

VCW Verlag für ControllingWissen AG,  
Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg i. Br.,  
Haufe Group

### Literaturforum

Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel,  
Fachjournalist (DFJS),  
Beethovenstraße 275, 42655 Solingen,  
[alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

### Anzeigenverkaufsleitung

Thomas Horejsi,  
Tel 0931 27 91-451, Fax -477,  
[thomas.horejsi@haufe-lexware.com](mailto:thomas.horejsi@haufe-lexware.com)  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG,  
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

### Anzeigenverkauf

Annette Förster,  
Tel 0931 27 91-544, Fax -477,  
[annette.foerster@haufe-lexware.com](mailto:annette.foerster@haufe-lexware.com)

### Anzeigen Stellenmarkt

Alexander Mahr,  
Tel 0931 27 91-452, Fax -477,  
[stellenmarkt@haufe.de](mailto:stellenmarkt@haufe.de)

### Anzeigendisposition

Monika Thüncher,  
Tel 0931 27 91-464, Fax -477,  
[monika.thuencher@haufe-lexware.com](mailto:monika.thuencher@haufe-lexware.com)

**Konzept und Design, Herstellung Magazin  
Gestaltung Titel und Sonderteil RMA sowie ICV  
deyhle & löwe Werbeagentur GmbH,  
[www.deyhleundloewe.de](http://www.deyhleundloewe.de)**

### Druck

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG,  
39240 Calbe (Saale), Tel 039291/428-0

### Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr:  
Januar, März, Mai, Juli, September, November

### Online-Archiv

Als Abonnent des Controller Magazins können Sie  
exklusiv auf das gesamte digitale Archiv der Zeitschrift  
seit 1975 zugreifen.

Die Online-Ausgabe finden Sie unter  
[www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

### Online-Shop

<http://shop.haufe.de/controlling>  
Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 228,- plus € 9,90  
Versand in Europa

Jahresabonnement Digital € 218,-

Die Preise enthalten die USt.

Sollte das CM ohne Verschulden des Verlags nicht ausgeliefert  
werden, besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt  
der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.  
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der  
Redaktion.

### Bildnachweis

Gettyimages

# Digitalisierter Informationsaustausch in Wertschöpfungsketten

## Überlegungen aus strategischer Sicht.

Clemens Löffler

Scientia potentia est – Wissen ist Macht. Diese Aussage hat, in ähnlichem Wortlaut, der Philosoph Francis Bacon im Jahr 1620 getätigt. Informationsaustausch ist demnach eine Umverteilung von Macht. In der modernen Informationsgesellschaft müssen sich Unternehmen daher genau überlegen, wie Informationsaustausch gezielt zum allgemeinen und auch eigenen Vorteil eingesetzt werden kann. In diesem Zusammenhang spielt das Controlling eine besondere Rolle, da im Controlling viele interne Informationen gesammelt, verarbeitet und analysiert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in Berichten aufbereitet, die dann zur Entscheidungsunterstützung an die betreffenden Stellen weitergeleitet werden.

### Controlling als Informationsversorger intern und extern

Die Verantwortlichkeiten des Controllings haben sich in den vergangenen Jahren vom stark innerbetrieblich getriebenen Fokus erweitert. Heutzutage zählt die Informationsversorgung über die Unternehmensgrenzen hinaus zur Koordination von ganzen Wertschöpfungsketten zu einer wichtigen Aufgabe. Um das erfüllen zu können ist ein modernes Controlling in der Zwischenzeit undenkbar ohne den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Die Potenziale der Industrie 4.0 etwa können sich nur entfalten, wenn Informationen automatisiert in Echtzeit zwischen Unternehmen ausgetauscht werden. Hier hilft die Digitalisierung, die Informationen schnell verfügbar macht. Dem Controlling kommt im Rahmen der Digitalisierung eine ganz besondere Rolle zu, da durch die Vernetzung innerhalb

komplexer Wertschöpfungsketten kritische und proprietäre Informationen über Unternehmensgrenzen hinaus mit den Supply Chain Partnern geteilt werden müssen.

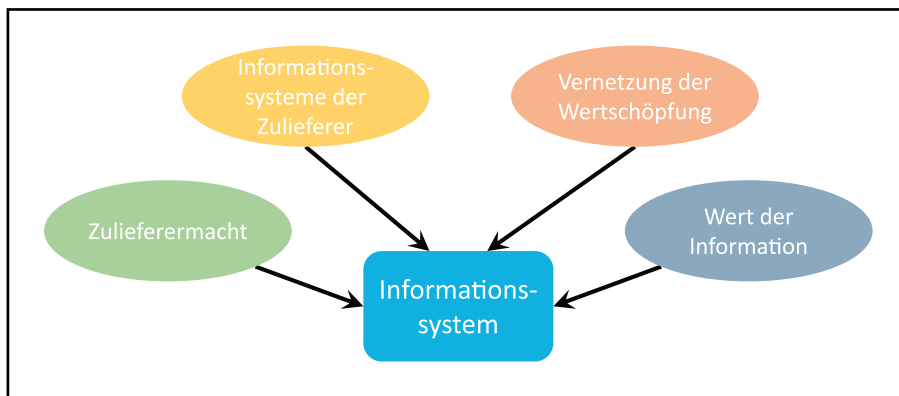
Die Digitalisierung unterstützt das Controlling aber nicht nur beim Informationsaustausch selbst, sondern auch bei der zeitnahen Entscheidung, ob und mit wem ein Informationsaustausch überhaupt stattfinden soll. Durch den Einsatz flexibler Informationssysteme und künstlicher Intelligenz können Algorithmen entwickelt werden, die festlegen, unter welchen Bedingungen Information weitergegeben oder besser zurückgehalten werden soll. Das verbessert unter anderem die Position bei Preisverhandlungen. In diesem Zusammenhang investierte zum Beispiel der chinesische Weltkonzern Haier vor einigen Jahren ca. 100 Millionen Yuan in ein Beschaffungssystem für den strategischen Einkauf. Dieses System erlaubt es Haier, Informationen über Kundenbestellungen und Absatzprognosen flexibel an die unterschiedlichen Zulieferer, darunter auch große Unternehmen wie Mitsubishi Electric, Matsushita oder Hitachi weiterzuleiten. Laut Lei et al. (2020) nutzt Haier dieses Beschaffungssystem, um durch gezielte Informationsweitergabe die Inputpreise der Zulieferer zu beeinflussen. Dazu sendet der Konzern bestimmte Informationen manchmal nur an einen oder wenige Zulieferer, manchmal aber auch gleichzeitig an alle.

### Informationsaustausch als Erfolgsfaktor der Supply Chain

Obwohl ein funktionierender Informationsaustausch als wichtiger Erfolgsfaktor im

Supply Chain Management gilt, verdeutlicht dieses Beispiel, dass es durchaus vorkommt, dass Unternehmen ihre internen Informationen wie Absatzerwartungen oder aktuelle Produktionskosten nicht immer teilen. Das passiert auch dann, wenn der Informationsaustausch technisch möglich ist und die Effizienz der gesamten Wertschöpfungskette erhöhen kann. Unternehmen erachten es aber als vorteilhaft, Informationen aus strategischen Gründen geheim zu halten. Das gilt speziell dann, wenn sie mit mächtigen Zulieferern zusammenarbeiten. Als Hauptargument wird die Furcht angeführt, die bereitgestellte Information könnte zum eigenen Nachteil ausgenutzt werden (siehe Arya et al., 2019; Gal-Or et al., 2008; Shang et al., 2016). Besonders relevant ist dieser Punkt für Unternehmen, die in komplexen Produktionsketten agieren. Sie müssen sich genau überlegen, welche Informationen sie zu welchem Zeitpunkt welchem ihrer Partner zukommen lassen und müssen die entstehenden Konsequenzen des Informationsaustausches auf die Inputkosten innerhalb des gesamten Produktportfolios berücksichtigen.

Ein weiterer zu beachtender Aspekt bei den Entwicklungen im Informationsaustausch ist die Tatsache, dass moderne Technologien im Controlling nicht nur beim Informationsversand, sondern auch beim -empfang eingesetzt werden. Das dient zum einen dazu, die eingehenden Daten schnell verarbeiten, verifizieren und interpretieren zu können. Zum anderen ermöglichen die eingesetzten Technologien, frei nach dem Motto „keine Information ist auch Information“, potenziellen Empfängern auch das Ausbleiben von Informationen zu analysieren. Sie können



**Abb. 1:** Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung betrieblicher Informationssysteme

Schlussfolgerungen aus der Nichtinformation ziehen und ihre Erwartungen bezüglich des betreffenden Sachverhalts darauf sofort anzupassen.

Die daraus resultierende Interaktion schnell und nach rationalen Entscheidungsstrukturen arbeitender, automatisierter Systeme hat großen Einfluss auf den Informationsaustausch in Wertschöpfungsketten. Dieser Artikel stützt sich auf die Ergebnisse eines aktuellen Forschungsprojektes und soll einen Überblick über das Zusammenspiel unterschiedlicher Einflussgrößen verschaffen, deren Auswirkung auf das Entscheidungsverhalten in Unternehmen erklären und schließlich den strategischen Wert intelligenter Informationssysteme erläutern.

Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes zeigen in einer Simulation, wie Unternehmen die Flexibilität digitalisierter Informationssysteme nutzen, um strategisch wichtige Informationen über Absatzprognosen, aktuelle Herstellungskosten oder Produktionskapazitäten situationsabhängig und selektiv an ihre unterschiedlichen Zulieferer weiterzugeben. Das bedeutet, dass für gewisse Realisierungen dieser Parameter alle Zulieferer diese Information erhalten. Bei anderen Realisierungen aber werden nur einige informiert, während anderen dieselbe Information wissentlich vorenthalten wird. Die Ergebnisse der Simulation erlauben es, vier wichtige Einflussfaktoren, visualisiert in **Abb. 1**, zu identifizieren, die den strategischen Nutzen digitalisierter Informationssysteme treiben.

## Zulieferermacht

Eine klassische Erkenntnis der Literatur zum strategischen Informationsaustausch besagt, dass Unternehmen schlechte Nachrichten

(„Bad News“) wie hohe aktuelle Produktionskosten oder schlechte Absatzprognosen schnell an ihre Zulieferer weitergeben, während gute Nachrichten wie niedrige Produktionskosten oder gute Absatzprognosen („Good News“) gerne zurückgehalten werden. Diese Erkenntnis wird mit der Marktmacht der Zulieferer begründet und auch durch zahlreiche praktische Beobachtungen unterstützt. Denn hat ein Lieferant Marktmacht und kann Inputpreise diktieren, kann die Weitergabe von Good News höhere Inputpreise seitens der Zulieferer verursachen.

## Informationssysteme der Zulieferer

Erst wenn Zulieferer ausreichend Kapazitäten haben, die eingehenden Informationen zu verarbeiten und ihre Entscheidungen darauf abzustimmen, kann strategisch strukturierter Informationsaustausch Wert schaffen. Daher spielt die Frage, wie hoch entwickelt die Informationsverarbeitung der Empfänger ist, eine wichtige Rolle zur Bewertung des Nutzens moderner Informationstechnologien beim Sender. Verwenden die Zulieferer intelligente Informationsverarbeitungssysteme, müssen sich Unternehmen darüber bewusst sein, dass auch das strategische Zurückhalten von Information eine Botschaft enthält. In der Regel möchten Hersteller gute Nachrichten zurückhalten, um eine Erhöhung der Inputpreise zu verhindern. Folglich spricht das Ausbleiben der konkreten Information Bände, da es zeigt, dass die Nachrichten gut sein müssen. Mittels lernender Algorithmen können Zulieferer auch diese Nichtinformation für ihre Entscheidungen berücksichtigen und ihre Erwartungen darauf abstimmen. Auch dieser Effekt muss vom Sender bei der Entscheidung zur Informationsweitergabe berücksichtigt werden.

## Vernetzung der Wertschöpfung

Unternehmen stellen meist nicht nur ein, sondern viele unterschiedliche Produkte her. Zur Herstellung werden eine Vielzahl von Komplementärgütern benötigt, die aus Effizienzgründen als sogenannte Komponentengemeinschaft für mehrere Produkte parallel verwendet und von unterschiedlichen spezialisierten Zulieferern bezogen werden. Dadurch entstehen komplexe, vernetzte Produktionsprozesse. Eine Illustration liefert **Abb. 2**, die eine rudimentäre Wertschöpfungskette mit Vernetzungen skizziert. In dieser Abbildung stellt das Unternehmen drei Produkte (ein Hauptprodukt und zwei Nebenprodukte) her, für die zwei Inputs von zwei unabhängigen Zulieferern benötigt werden. Zur Herstellung des Hauptproduktes werden beide Inputs benötigt (Komplementärinputs). Jeweils ein Input wird auch für die Herstellung eines Nebenprodukts benötigt (Komponentengemeinschaft).

Die Entscheidungsregeln zum Informationsaustausch sind bei solch vernetzten Produktionsprozessen deutlich komplexer als in linearen Prozessen, wo ein Input zu einem Endprodukt verarbeitet und auf einem Markt verkauft wird. In linearen Prozessen hält das Unternehmen üblicherweise Good News zurück, um Preiserhöhungen der Zulieferer zu verhindern. Die Vernetzungen haben starke Auswirkungen auf die Präferenzen der Unternehmen beim Informationsaustausch, da die Preisentscheidungen für gemeinsame und komplementäre Inputs voneinander abhängig sind. Damit muss das Unternehmen berücksichtigen, dass eine Information an Zulieferer 1, etwa über gute Absatzprognosen (Good News) auf Markt 1, die zu einer Erhöhung des Preises von Input 1 führt, über die Komponentengemeinschaft auch zu einer Erhöhung von Preis von Input 1 für das Hauptprodukt führt. Darüber hinaus wird über die Komplementäreigenschaft der Inputs für das Hauptprodukt Druck auf Zulieferer 2 ausgeübt und führt indirekt zu einer Preisreduktion von Input 2, von der wiederum das Nebenprodukt 2 profitiert.

In Anbetracht der gegenseitigen Abhängigkeiten der Inputs kann es tatsächlich vorteilhaft sein, Good News mit Lieferanten zu teilen, um die Preisgestaltung anderer Lieferanten zu steuern. Die Interaktion zwischen den beiden konkurrierenden Kräften – Senkung der Kos-

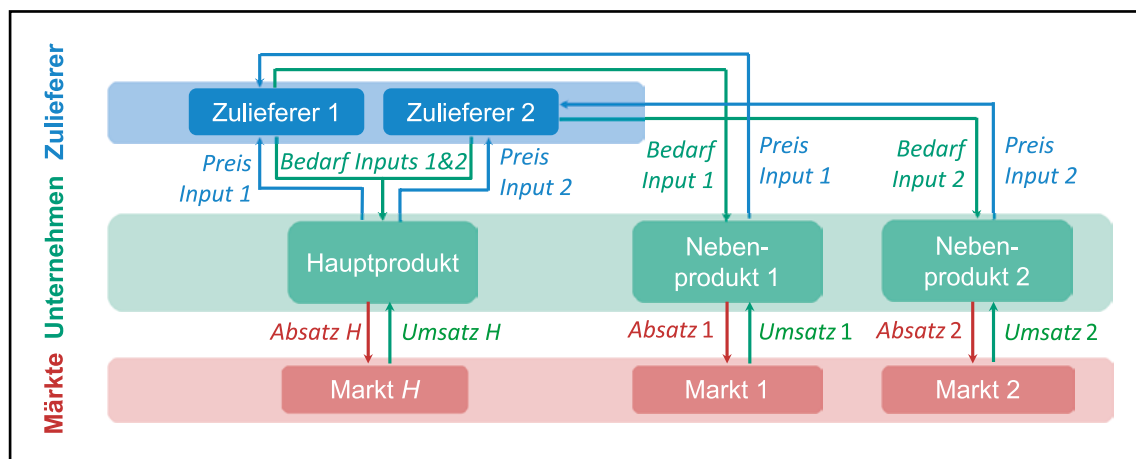


Abb. 2: Illustration eines vernetzten Produktionsprozesses

ten des einen Inputs gegenüber der Erhöhung der Kosten des anderen – bestimmt dann die optimale Strategie für den Informationsaustausch. Mittels moderner Informationssysteme können die Folgen der Vernetzung bewertet, die Auswirkungen der gegenläufigen Effekte kalkuliert und die Entscheidung zum Informationsaustausch darauf abgestimmt werden. Deren Nutzen steigt damit mit dem Grad der Vernetzungen in der Wertschöpfungskette.

## Wert der Information

Einen wichtigen Einflussfaktor stellt natürlich der Wert der Information selbst dar. Unternehmen müssen sich die Frage stellen, ob der Informationsgehalt hinreichend groß ist, um nachhaltig Effizienzvorteile generieren zu können, die die Investition in aufwendige Informationssysteme rechtfertigen. Bei starken Schwankungen der Zufallsgrößen werden sich die Entscheidungen an den Extremwerten deutlich von den Entscheidungen um den Erwartungswert unterscheiden. Die Simulation zeigt, dass die Netzwerkeffekte innerhalb des Produktionsprozesses dafür sorgen, dass lediglich Realisierungen in der Nähe des Erwartungswertes offengelegt werden, aber sowohl extrem schlechte als auch extrem gute Nachrichten zurückgehalten werden. Zulieferer werden dabei sehr unterschiedlich behandelt. Wichtige, zentrale Zulieferer erhalten mehr Informationen als Zulieferer von Peripherie-Inputs.

## Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass aus strategischer Sicht der Nutzen intelligenter und flexibler Informationssysteme im Controlling mit dem Grad der Komplexität der Wertschöpfungskette steigt.

1. Haben Lieferanten keine Marktmacht, hat der Informationsaustausch keinen Effekt, da die Zulieferer entweder auf Grund ihrer Marktposition keine Möglichkeit haben, die Information in ihrer Preisgestaltung zu berücksichtigen. Die Frage ob und unter welchen Umständen Information ausgetauscht wird, ist damit aus strategischen Gründen irrelevant.

2. Sind Zulieferer nicht in der Lage, auf Grund der Nichtinformation ihre Erwartungen bezüglich der tatsächlichen Realisierung einer Zufallsgröße anzupassen, oder ist die Bandbreite der möglichen Realisierungen zu klein, verliert für den Produzenten die strategische Nichtinformation ihren Wert. Die Simulationen innerhalb des Forschungsprojektes zeigen, dass in diesem Fall die Möglichkeit der selektiven Informationsweitergabe unbedeutend wird und das Unternehmen die Information entweder allen oder keinem Zulieferer zugänglich macht.
3. Sind die Produktionsprozesse der einzelnen Produkte voneinander weitestgehend unabhängig, ist es aus strategischen Überlegungen für den Produzenten unerheblich, ob das Informationssystem in der Lage ist, selektiv Informationen an einzelne Lieferanten zu verteilen. Das Unternehmen möchte stets gute Nachrichten von allen zurückhalten und schlechte Nachrichten an alle weitergeben.
4. Ist die Varianz der betreffenden Zufallsgröße verhältnismäßig klein, z. B. unterliegen Produktionskosten kleinen Schwankungen, ist der Informationswert der tatsächlichen Produktionskosten gering und ein Unternehmen möchte stets gute Nachrichten zurückhalten und schlechte Nachrichten weitergeben. ■

## Literatur

- Arya, A., Mittendorf, B., & Yoon, D.-H. (2019). Public disclosures in the presence of suppliers and competitors. *Contemporary Accounting Research*, 36(2), 758-772.
- Gal-Or, E., Geylani, T., & Dukes, A. J. (2008). Information sharing in a channel with partially informed retailers. *Marketing Science*, 27(4), 642-658.
- Lei, H., Wang, J., Shao, L., & Yang, H. (2020). Ex post demand information sharing between differentiated suppliers and a common retailer. *International Journal of Production Research*, 58(3), 703-728.
- Löffler, C. (2021). Information Sharing in Procurement Contracting with Multiple Suppliers and Input Interdependencies. *European Accounting Review*, 30(5), 939-958.
- Shang, W., Ha, A. Y., & Tong, S. (2016). Information sharing in a supply chain with a common retailer. *Management Science*, 62(1), 245-263.



Dr. Clemens  
Löffler

Senior Researcher,  
Institute for Digital  
Transformation & Strategy  
FH Wien der WKW.  
clemens.loeffler@  
fh-wien.ac.at



# Controlling rockt!

Gänseblümchen-Controlling: „Soll ich?“ oder „Soll ich nicht?“ **Nicole Jekel**

Ein Hauptziel von Controllern ist es, dass rationale Entscheidungen getroffen werden. Doch wie sieht es bei extrem schnellen Entscheidungen aus? Nehme ich dann ein Gänseblümchen und zähle aus: „Soll ich?“ oder „Soll ich nicht?“. Oder überlege ich mir die Vor- und Nachteile, wäge sie ab und entscheide dann?

Wie kann man den Erfolg überprüfen, wie gut oder schlecht eine Entscheidung ist – insbesondere, wenn eine Entscheidung schnell getroffen wird? Manche Leser denken jetzt vielleicht: „Bei Entscheidungen ist das schwer zu beurteilen: Wir haben entweder alles richtig gemacht oder wir haben mal wieder gelernt!“. Den Spruch kennen Sie vielleicht. Leider überprüft kaum jemand die Entscheidungen rückblickend aus analytischer Sicht: Wie gut waren unsere Entscheidungen wirklich?

**Dazu ein Experiment:** Angenommen Sie nutzen einen Teil Ihres Vermögens oder das Vermögen einer Tante oder eines Onkels. Es soll soviel Geld sein, dass es Sie schmerzen würde, wenn das Geld weg wäre. Stellen Sie sich diesen Betrag vor. Wir nehmen einfach einmal 30.000 Dollar von einer imaginären reichen Tante an. Dieses Geld nutzen Sie nun zum Day-Trading, das heißt, Sie kaufen davon täglich Aktien für max. 30.000 Dollar und abends machen Sie Kassensturz, denn dann wird spätestens alles wieder verkauft. Sie können die 30.000 Dollar am Tag so oft wie möglich einsetzen. Dann überprüfen Sie jeden Abend Ihre Entscheidungen: „Wie viele Trades waren top: Also wie oft haben Sie Geld nach Transaktionskosten und Steuern „verdient“? Und wie viele Trades waren ein Flop: Also wie oft haben Sie Geld nach allen Kosten und Steuern

„verloren?“. Zudem fragen Sie sich: „Warum habe ich heute nicht in ‚x‘ investiert?“, „Was hat mich davon abgehalten?“ und auch „Wieso habe ich denn so viel investiert?“. Sie sehen, das Experiment ist auf einmal gar nicht so einfach.

Sie starten zum 1. eines Monats und nach drei, sechs, neun und zwölf Monaten schauen wir uns Ihr Ergebnis an. Dieses Experiment wurde mit einer kleinen Gruppe von aktienbegeisterten Teilnehmenden in der Covid-Zeit vom 01.01.-31.12.2021 durchgeführt. Genutzt wurde die Plattform Interactive Brokers in den USA, da hier die Transaktionskosten gering sind und bei der Nasdaq-Börse in New York mehr Aktien gehandelt werden als in Deutschland, was das Day-Trading etwas volatil und spannender macht. Ein weiterer Vorteil des Handels an der Nasdaq ist, dass genug Zeit da ist, um sich den europäischen Verlauf auf Basis der Zeitverschiebung anzusehen sodass einige Handlungen noch besser eingeschätzt werden können. Die Plattform Interactive Brokers zeigt Ihnen auch Ihre Portfolio-Performance in Prozent als kumulative Rendite an – wenn Sie mögen auch im Vergleich zu Benchmark-Werten wie SPX-S&P 500 Stock Index, EFA-iShares MSCI EAFE Index, VT-Vanguard Total World Stock Index, S&P TSX Composite Index, Dow Jones Industrial Average, Russell 1000 Index oder NASDAQ Composite Index.

Ein Kauf und ein Verkauf zählen als ein Trade: Z. B. zählt ein Kauf von 100 PayPal-Aktien und der Verkauf dieser 100 PayPal-Aktien als ein Trade. Entsprechend gilt ein Kauf von zehn Aktien von Google sowie der Verkauf von zehn Google-Aktien als ein Trade. Beide Aktien schwanken über den Tag. Für eine rationale Entscheidung nutzen die Teilnehmenden das Tool Trading View mit ausgewählten Indikatoren auf 5-Jahres-, Jahres-, Tages-, Minuten- bzw. Sekundenlevel (also Instant), ob Trades gekauft oder verkauft werden sollten. Dieses Tool nutzt Frühindikatoren mit möglichen, noch nicht einsetzenden Trendwenden wie den Momentum Indicator (MOM) und gleitende Durchschnitte. Zudem sehen Sie, wieviel Volumen derzeit am Markt gehandelt wird. Das Tool zeigt Instant-Werte an und hilft ein wenig, noch rationale(re) Entscheidungen zu treffen. Am Abend sind alle Aktien verkauft und der Kontostand ist quasi Ihr Barbestand. Dann sehen Sie, ob es mehr, genau oder weniger als 30.000 Dollar sind.

**Was denken Sie? Wenn Sie z. B. nach einigen Monaten 100 Trades gekauft und verkauft hätten? Wie wäre Ihre Rate? Wie viele „gute“ Entscheidungen und wie viele „schlechte“ Entscheidungen hätten Sie getroffen? Raten Sie bitte einmal, wie Ihre Rate wäre!**

Setzen Sie sich am besten jetzt einmal hin. Kommen wir zur Lösung der aktienbegeisterten Gruppe: Zwischen 58% und 78% betrogen die richtigen Entscheidungen

und entsprechend gab es 22% bis 42% Entscheidungen mit Verlusten – jedoch nach Transaktionskosten und deutscher Steuer.

Sie sehen, von zehn schnellen Entscheidungen waren sogar **6-8 Entscheidungen „gut“** und **2-4 Entscheidungen „schlecht“**. Das ist natürlich erst rückblickend betrachtet möglich. Jetzt denken Sie vielleicht, dass wir vorausschauend meist Maulwürfe und rückblickend Adler seien. Ja, so ist es wohl. Akzeptieren wir es vielleicht einmal für einen kurzen Moment. Das bedeutet, wenn Sie wie beim Day-Trading schnell entscheiden müssen, so ist uns ein **6er im Lotto** (wie die Autorin es nennt) so gut wie sicher, denn 6-8 Entscheidungen sind „gut“ und nur 2-4 Entscheidungen sind „falsch“. Somit gehen sie letztlich als Sieger aus dem Rennen und alles spricht für schnelle, rationale Entscheidungen? Stimmt das denn? Ich denke jetzt sind Sie an der Reihe, Ihre Entscheidungen zu überprüfen, ob bei Ihnen auch aus zehn Entscheidungen mindestens sechs richtig sind.

Was machen Sie, wenn Sie dieses Experiment nachmachen wollen? Starten Sie in einem ersten Schritt unbedingt erst einmal virtuell. Die Autorin ist sich sehr sicher, dass Anfänger mindestens neun Monate lang rein virtuell die Entscheidungen durchführen: Einige Trading-Anbieter bieten auch Übungs- bzw. Simulationskonten an. Danach beginnen Sie mit einem kleinen, begrenzten Budget und wenn Ihre Entscheidungen immer besser werden und Sie dies auch rational überprüft haben – nach Transaktionskosten und nach deutscher Steuer – und sich noch besser kennengelernt haben, darf es weitergehen. Dann wäre ein nächster Weg, sich Strategien zu überlegen. Meist denken wir an „mehr – mehr“, doch man kann auch auf „weniger – weniger“ zielen sowie kombinierte Strategien verfolgen. Das ist dann ein neues Thema, welches Sie mit Lektüren und Videos von Philipp J. Müller vertiefen dürfen.

**To Go's:**

- Rationale Entscheidungen ganz schnell,
- Sie bleiben dann immer sehr aktuell und
- ... Controlling rockt Ihre Woche! ■

**Literaturquelle**

Müller, P. J. (2020): *Geldrichtig: Einkommen erhöhen, moralisch handeln, persönliche Freiheit leben.*

Einen Audio-Podcast von Nicole Jekel zu diesem Artikel finden Sie unter [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de) bei Ausgabe 3/2022.



**Prof. Dr. Nicole Jekel**

ist nach 20 Jahren bei der Siemens AG seit 2008 Professorin, seit 2012 für BWL und Controlling an der Berliner Hochschule für Technik mit den Schwerpunkten Performance Management, Marketingcontrolling und Gamification. Sie ist Jury-Vorsitzende für den Controlling Newcomer Award des Internationalen Controller Vereins (ICV), Buchautorin, Trainerin, Erfinderin von Controlling-Apps, Investorin, Vor-, Nach- und Vernetzdenkerin auf Kongressen rund um das Thema Controlling und wie man Menschen für Zahlen begeistert.  
[nicole.jekel@bht-berlin.de](mailto:nicole.jekel@bht-berlin.de)





# Denken in Effizienzen – nachgefragt

Interview mit Univ.-Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar/Koblenz.

Alfred Biel

**Biel:** Das Streben nach Effizienz, die Effizienzorientierung ist eine dominierende Maß- und Steuerungsgröße unseres Wirtschaftens, die sich zwingend aus dem ökonomischen Prinzip ableitet. Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftssituation mit bislang weitgehend unbekanntem Problemen, etwa bei den Lieferketten, und neueren Fachdiskussionen erhebt sich die Frage, ob die Effizienzorientierung immer und überall als absoluter Maßstab geeignet ist. Müssen wir vielmehr die Effizienzorientierung differenzierter betrachten und relativieren? Sie, Herr Professor Schäffer, haben sich in dieser Frage verschiedentlich nachdenklich und abwägend gezeigt. Große Betriebswirtschaftler, etwa Erich Gutenberg, haben sich schon mit diesem Themenkomplex auseinandergesetzt. Daher vermute ich, dass das Thema doch nicht ganz so banal ist, wie es auf den ersten Blick den Anschein haben mag. Daher möchte ich gerne mit Ihnen zu diesem Thema in einen Dialog treten. Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zu diesem Fachinterview.

**Schäffer:** Gerne, Herr Biel. Schließlich handelt es sich bei der von Ihnen angesprochenen **Effizienzorientierung um eine zentrale Perspektive** der Unternehmensführung und damit auch des Controllings. Nicht zuletzt in den Zukunftsstudien der WHU wird ihr von den befragten Controllern und Finanzvorständen regelmäßig eine sehr hohe Bedeutung zugemessen.

**Biel:** In Ihrem Standard-Lehrbuch (Weber, J. / Schäffer U.: Einführung in das Controlling, 16. Auflage, Stuttgart 2020) kommt „Effizienz“ laut Sachregister weit häufiger vor als in vergleichbaren Werken (Recherche ohne Anspruch auf Vollständigkeit). Zufall oder Absicht?

**Schäffer:** Damit kommt die große Bedeutung der Effizienz zum Ausdruck. Dass der Begriff in unserer „Einführung“ aber signifikant häufiger vorkommt als in anderen Lehrbüchern des Controllings, überrascht mich und ist vermutlich eher zufällig. Oder es liegt einfach daran, dass unser Sachregister gut gepflegt ist [schmunzelt]. Nein, im Ernst:

In der Lehre und in Sonntagsreden werden Effizienz und Effektivität in meiner Wahrnehmung deutlich ausgewogener behandelt als im betrieblichen Alltag des Controllings. Dort scheint mir doch häufig **das einseitige Streben nach Effizienz vorzuherrschen** und entsprechend ist es wohl auch kein Zufall, dass das Controlling vielfach als die Speerspitze der Effizienzorientierung im Unternehmen gesehen wird.

**Biel:** Worin liegt der „Charme“ der Effizienz? Was macht die Attraktivität aus? Was macht die Effizienz so wichtig und beliebt?

**Schäffer:** Nun, die Effizienz als Maßstab ist hinreichend konkret und greifbar. Sie lässt sich in aller Regel gut mit Zahlen unterlegen und wirkt unmittelbar auf die Profitabilität des Unternehmens. Was wollen Sie als Controller mehr? Eine **leicht messbare Größe**, die kurzfristig auf die übergeordnete finanzielle Zielgröße einzahlt!

**Biel:** Nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip, worauf die Effizienzorientierung wurzelt,

ist wirtschaftliches Handeln so auszurichten, dass die wirtschaftlichen Ressourcen bestmöglich ausgenutzt werden. Nach der vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Lehrmeinung drückt sich die Effizienz insbesondere im Streben nach der optimalen Kombination der Produktionsfaktoren im Hinblick auf Produktivität und Rentabilität aus. Das liest sich glatt und stimmig. Kann man wirklich die Kenngröße Effizienz bedenkenlos und ohne vorherige Prüfung und Überlegung einsetzen und verwenden?

**Schäffer:** Hier sprechen Sie einen wichtigen Punkt an. Worauf sollte das Hauptaugenmerk des Controllers liegen?

- Auf der Frage, ob ich vorhandene Produkte und Dienstleistungen richtig mache? Also das Gleiche produziere und an den Markt bringe wie in den letzten Jahren, dabei aber etwas effizienter bin?
- Oder ob ich überhaupt die richtigen Dinge mache, überhaupt noch mit marktgerechten Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen am Start bin?

Gerade in Zeiten des Umbruchs und der Transformation sollte der zweiten Frage eine mindestens genauso große, wenn nicht die deutlich größere Bedeutung zukommen!

**Biel:** Sie meinen, wenn wir uns nicht mehr im Bereich der Vorhersehbarkeit und der Überschaubarkeit bewegen, dann relativiert sich die Effizienzorientierung?

**Schäffer:** Ja, genau. Schauen wir uns doch einmal um. Viele Unternehmen müssen sich mit Blick auf die einschlägig bekannten **Megatrends wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit ständig weiterentwickeln und verbessern**, in vielen Fällen gar neu erfinden. Manchmal wissen sie nur, dass es nicht so weitergeht wie bisher. Wie das neue Geschäftsmodell, wie eine dauerhaft tragfähige Plattform für die Zukunft aussieht, liegt hingegen vielfach im Dunkel. Und gleichzeitig ist die Gefahr externer Schocks in einer eng vernetzten und einseitig auf Effizienz getrimmten Welt auch nicht gerade kleiner geworden.

**Biel:** Und das in einer „VUCA“-Welt ...

**Schäffer:** Der Begriff mag für den einen oder anderen abgedroschen klingen, trifft aber ins Schwarze. Die Welt ist nun einfach volatil, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger geworden. Wenn das Handwerkszeug und

vor allem auch das Denken der Controller dann einseitig auf Effizienzfragen abstellt und Effektivität und Innovation vernachlässigt werden, ist das wenig zielführend und kann leicht ins Verderben führen.

**Biel:** Effizienz und Innovation passen also nicht zueinander?

**Schäffer:** Häufig scheint **das eine nur zu Lasten des anderen zu gehen**. So wissen wir aus der Literatur, dass Innovation und Kreativität zeitliche und finanzielle Puffer erfordern, also von einer gewissen Ineffizienz leben. Das legt den Gedanken nahe, dass ich mich für das eine oder das andere entscheiden muss. Aber, Vorsicht: In hinreichend wettbewerbsintensiven Märkten brauche ich immer beides und je nach Situation muss entweder das eine oder das andere etwas mehr im Vordergrund stehen. In der Betriebswirtschaftslehre sprechen wir hier von der **Ambidexterität**, also der Fähigkeit von Unternehmen, **gleichzeitig das Bestehende effizient zu nutzen und Neues zu erkunden**.

**Biel:** Damit scheinen sich die Unternehmen aber häufig schwerzutun. In der Wirtschafts- und Börsenberichterstattung mangelt es [zum Zeitpunkt unseres Interviews] nicht an Vorwürfen, Unternehmen hätten es mit der Effizienzorientierung im Wertschöpfungsmanagement übertrieben. Ähnliche Diskussionen gibt es im Bereich der Qualitätssicherung ...

**Schäffer:** Und im Ergebnis **fehlt es vielen Unternehmen an Resilienz**, an Robustheit. Ein kräftiger Schlag von der Seite reicht, um sie zum Straucheln zu bringen. Wesentliche Bausteine der Resilienz wie das Vorhalten von Reserven und die Redundanz in Lieferketten und Systemen sind in den Augen vieler Controller schlicht und einfach Zeichen von Ineffizienz und Verschwendung. Wie also kann man das Streben nach kurzfristiger Effizienzsteigerung und Nachhaltigkeit, Widerstandskraft und Resilienz unter einen Hut bringen? Die zentrale Frage!

**Biel:** Und die Antwort, bitte?

**Schäffer:** Im ersten Schritt braucht ein resilientes Unternehmen ein gutes strategisches **Risiko-Management**, das gerne auch Chef-sache sein darf. Hier muss eine angemessene Vorbereitung auf externe Schocks sichergestellt und damit auch die Frage beantwor-

tet werden, wie viel finanzieller und operativer Puffer betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. Konzeptionell ist das ganz einfach. Das eigentliche Problem liegt woanders: Schlechte Erfahrungen der Vergangenheit werden gerne verdrängt, gerade auch dann, wenn der Druck groß ist, die Profitabilität des Geschäfts kurzfristig zu erhöhen. Dann ist man schnell offen für Parolen, die mit wohlfeilen Worten „zero inventory“ und „just in time“ fordern! Resilienz ist genau wie das Controlling nicht nur eine Frage der Toolbox, sondern auch eine **Frage des Mindsets, der Managementphilosophie**.

**Biel:** Wir betrachten gerade moderne Führungs- und Organisationsprinzipien im Hinblick auf ihre Wirkung auf die Effizienz. Welche Rolle spielt denn die in den letzten Jahren ebenfalls viel beschworene Agilität in diesem Zusammenhang?

**Schäffer:** Agiles Management ist – richtig verstanden und richtig umgesetzt – ein schönes Beispiel für die bereits erwähnte Fähigkeit der **Ambidexterität**. Agilität dient der Innovation und ist gleichzeitig ein wunderbares Tool, um die Effizienz im Management noch weiter zu steigern. Flexibler, schneller, intensiver ... der Traum jedes Managers, der Effizienz und Innovation verbinden möchte.



## Summary

Ziel des Interviews ist, den Maßstab der Effizienz in den Entscheidungen und Handlungen der Unternehmen zu hinterfragen. Es empfiehlt eine differenzierte Betrachtung der Effizienzorientierung und eine situationsbezogene Herangehensweise. Es betont einerseits die herausragende Bedeutung der Effizienzorientierung für die Profitabilität, macht andererseits auf die negativen Effekte einer einseitigen Effizienzorientierung auf Resilienz, Innovation und Weiterentwicklung der Unternehmen aufmerksam. Das Interview will Controllerinnen und Controller dabei unterstützen, sich immer wieder auf den Kern der Controllingaufgabe zu besinnen.



**Prof. Dr. Utz Schäffer**

Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC), WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar. Kuratoriumsvorsitzender des ICV.  
 utz.schaeffer@whu.edu  
 www.whu.edu/controlling

**Biel:** Agiles Management als Wundermittel? Wo liegt der Haken, wo liegen die verborgenen Schwierigkeiten?

**Schäffer:** Die Herausforderung liegt wie so oft in der **Umsetzung**: Wie bekomme ich die Agilität auch in die Köpfe? Und wie motiviere ich agil handelnde Teams zu immer neuen Höchstleistungen? Das hat dann auch viel mit Purpose und authentischer Führung zu tun. Um es noch mal ganz deutlich zu sagen: Wenn ich von agilem Management spreche, meine ich mehr als die Einführung der einen oder anderen agilen Technik in vereinzelt Innovations- oder Veränderungsprojekten...

**Biel:** Das klingt so, als ob Agilität der heilige Gral des Managements sei...

**Schäffer:** Den Eindruck kann man in der Tat manchmal gewinnen. Lassen Sie uns die Thematik näher betrachten:

- Wenn Ihr Geschäftsmodell nicht auf Innovation ausgelegt ist und keine Flexibilität erfordert, dann brauchen Sie auch kein agiles Management. **Agilität bitte nur dort**, wo Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität der **Umwelt sie auch erfordert**. Dann aber richtig und nicht nur als leere Worthülse, die über im Wesentlichen unveränderte Prozesse und Denkstrukturen gestülpt wird.
- Und noch ein zweiter Punkt ist mir wichtig: Agilität hat durchaus auch eine **dunkle Seite**, weil sie – konsequent angewendet – letztlich dazu führt, dass sich die Arbeit noch mehr verdichtet, der Leistungsdruck im agil geführten Team noch weiter steigt. Das kann auch zu Überforderung, Burn-out und anderen wenig schönen Dingen führen.

**Biel:** Zurück zum Thema Effizienz. Wo erwarten Sie in Zukunft Effizienzgewinne, weil z. B. Prozesse wirksamer und wirtschaftlicher gestaltet werden können?

**Schäffer:** Effizienzgewinne erwarte ich **vor allem durch die Digitalisierung**. Das betrifft alle Bereiche des Unternehmens, aber natürlich auch die Finanzfunktion. Die Automatisierung von transaktionsnahen Prozessen im Accounting, aber auch die weitgehende Automatisierung von Reporting und Forecasting in der Unternehmenssteuerung können immense Effizienzgewinne mit sich bringen. Und zwingen gleichzeitig die Controller, sich stärker als in der Vergangenheit auf die Wertschöpfung in der unmittelbaren **Interaktion mit dem Management zu konzentrieren**. Dabei wird es dann aber nicht nur um Effizienz und Wirtschaftlichkeit, sondern auch um Themen wie Geschäftsmodelle, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit gehen.

**Biel:** Ich fasse an dieser Stelle mal zusammen: Die reine Effizienzorientierung kann dazu führen, dass das Unternehmen weniger resilient wird und sich gleichzeitig blind macht für notwendige Korrekturen, für das Be-

schreiten neuer Wege, für die Suche nach Innovationen. Ihre Kollegin, Frau Professorin Weißenberger, hat dies im vorhergehenden Interview so auf den Punkt gebracht: „Früher waren Controllerinnen und Controller sozusagen die multifunktionale Sturmtruppe für Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Unternehmensleitung; Mit ihrem methodischen Know-how und ihrer Fähigkeit, vor allem finanzielle Informationen zusammenzutragen, zu analysieren und daraus Handlungsvorschläge abzuleiten, konnten sie ganz unabhängig vom konkreten Tagesgeschäft mehr oder weniger beliebig von einem Unternehmensbereich zum nächsten wechseln.“ Von einem kompetent-kritischen Betrachter habe ich mal gehört, das Controlling sei die „Effizienzmaschine“ des Unternehmens. Damit rücken wir die Controller:innen in ein falsches Licht? Sehen Sie Controller:innen heute mehr in der „Innenwelt“, wo es insbesondere auch um Effizienz bzw. Wirtschaftlichkeit, oder doch auch zunehmend in der „Außenwelt“, wo es z. B. um Geschäftsmodelle, Kundenorientierung oder auch um Nachhaltigkeit geht? Wenn die „Außenwelt“ wichtiger wird, relativiert sich dann auch die „Innenwelt“ und damit ein Stück weit auch die Effizienz?

**Schäffer:** Ich glaube, dass wir in der Finanzfunktion in Zukunft noch stärker als heute nach dem jeweils **zu Grunde liegenden Aufgabentyp** unterscheiden werden. Die „**Innenwelt**“, das Back-Office wird standardisiert, zentralisiert und dominant effizienzgetrieben sein. Die Rationalitätssicherung in der **Geschäftseinheit** und in der **Region** muss hingegen stets beide Seiten – Effizienz und Effektivität – im Auge behalten und sich daher auch viel stärker als in der Vergangenheit mit der Verknüpfung von finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen befassen.

**Biel:** Herr Professor Schäffer, zu guter Letzt: Was möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern als Kuratoriumsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins ICV noch mit auf den Weg geben?

**Schäffer:** Gerade in Zeiten der Veränderung hilft es, sich immer wieder auf den Kern der Controllingaufgabe zu besinnen. Und dieser **Kern heißt nicht Effizienzsteigerung, sondern Rationalitätssicherung**. Also: Sicherstellen, dass das Management die Entscheidungen trifft, die am besten dazu beitragen, das übergeordnete Ziel der nachhaltigen Profit- oder Wertmaximierung zu erreichen. Und sicherstellen, dass diese Entscheidungen dann auch umgesetzt werden. Dazu bedarf es vor allem der richtigen Kultur, bei der Transparenz, offener Informationsaustausch, konsequente Zielorientierung, Verantwortung und nicht zuletzt die Kraft der besseren Analyse und des besseren Arguments im Vordergrund stehen. Dafür sollten Controller kämpfen!

**Biel:** Zu Beginn des Interviews habe ich auf die klassische und weit verbreitete VUCA-Definition verwiesen. Dieser Beschreibung möchte ich zum Abschluss eine po-



**Dipl.-Betriebswirt, Fachjournalist (FJS) Alfred Biel**

arbeitet heute als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Er hat in verantwortlichen industriellen Tätigkeiten umfangreiche betriebswirtschaftliche Erfahrungen erworben, und über den Fachjournalismus vielfältige journalistische Kenntnisse und intensive Fachkontakte gewonnen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.  
 alfred.biel@gmx.de



sitive VUCA-Sichtweise gegenüberstellen, die meines Erachtens gut zu Ihren Aussagen, Herr Professor Schäffer, passt: Dieses Mal stehen die Buchstaben für „vision“ („Vision“), „understanding“ („Verstehen“), „clarity“ („Klarheit“) und „agility“ („Agilität“). Begriffe und Sichtweisen, die sich m. E. gut in die Botschaft dieses Interviews und in die Controlling-Welt einfügen. (Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-384510> – Abfrage am 29.10.2021)

Ziel unserer Interview-Reihe ist es, Erfahrungen und Erkenntnisse zu erschließen, die zur Gewinnung praxisrelevanten Wissens führen. In welcher Hinsicht kann dieses Interview zum Diskutieren und Reflektieren einladen und anstoßen? Hierzu einige Vorschläge:

- Es kommt stets darauf an, Kenn- und Steuerungsgrößen, z. B. die Effizienz, als auch Führungs- und Organisationsprinzipien, kritisch zu hinterfragen, d. h. nach den Hintergründen, Voraussetzungen und Grundlagen von etwas zu fragen.
- Es sollte die Frage nach der spezifischen Eignung in der jeweiligen Situation und für die jeweilige Zielsetzung gestellt werden. Passt das Instrument oder das Prinzip, kann es den Zweck erfüllen?
- Controller:innen haben eine doppelte Zielsetzung zu verfolgen: Bei Herkömmlichem auf die Effizienz zu achten (die Dinge richtig, optimal oder kostengünstig machen). Bei Neuem auf Effektivität zu achten (die richtigen, zukunftsbezogenen Dinge machen).
- Das einseitige Effizienzdenken kann Effektivität und Innovation gefährden, und damit auch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.
- Häufig gibt es ein komplexes Wechselspiel von Effizienz und Effektivität, das eine kann zulasten des anderen gehen. Dann ist eine bewusste Ausrichtung gefragt.
- Die betriebswirtschaftliche Ambidexterität – also die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig effizient im Bestehenden und flexibel im Erkunden von Neuem zu sein – gewinnt an Bedeutung.
- Die Kernaufgabe des Controllings liegt in der Sicherung der Rationalität, d. h. der Sicherstellung der richtigen Entscheidungen des Managements, dazu kann – situations- und zielbezogen – die Effizienzorientierung ebenso gehören wie die Ausrichtung an Kreativem und Innovativen.
- Controlling ist nicht nur eine Frage des Handwerks bzw. der Toolbox, sondern auch eine Frage der Haltung bzw. des Mindsets und der Managementphilosophie.

Nicht zuletzt, Ihnen, lieber Herr Professor Schäffer, herzlichen Dank fürs Mitmachen und großen Respekt für Ihren Beitrag. Ebenso herzlichen Dank für die gewohnt angenehme und auch besondere Zusammenarbeit auf der Basis von fast drei Jahrzehnten, wie ich gerne betone, des Kontakts und des Austauschs. Alles Gute für Sie und Ihre Arbeit! ■

## Verschiedene Aspekte der Effizienz

### 1. Effizienz – Definitionen

#### Aus sprachlicher Sicht

„Ef|fi|zi|enz, die; -, -en [lateinisch *efficientia*] (bildungssprachlich, Fachsprache): Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit: die Effizienz einer Methode, eines Systems.“  
Quelle: Duden – Deutsches Universalwörterbuch, 9. Aufl. Berlin 2019

#### Im betriebswirtschaftlichen Sinne

„Unter Effizienz versteht man die Beurteilung der Beziehung zwischen der erbrachten Leistung und dem Ressourceneinsatz.“  
Quelle: Thommen, Jean-Paul et al.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Wiesbaden 2020, S. 47

### 2. Effizienz aus unterschiedlichen Perspektiven

#### Klassische Sichtweise

„Die Effizienz, d. h. das Verhältnis von wertmäßigem Output zu wertmäßigem Input, ist für Ökonomen der allein gültige Maßstab zur Beurteilung betrieblicher Handlungen.“  
Quelle: Wöhe, G.; Döring, U.; Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Auflage, München 2020, S. 8

#### Alternative Sichtweise

„Wer auf durchstrukturierte Abläufe und hohe Effizienz setzt, realisiert (kurzfristig) vielleicht Kostenvorteile, läuft aber das Risiko, dass ihm im entscheidenden Augenblick die Kreativität und die Beweglichkeit fehlen, um in einer Krise schnell zu reagieren.“  
Quelle: Schwenker, B.; Albers, S.; Ballwieser, W.; Raffel, T.; Weißenberger, B.: Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre, München 2021, S. 150.

### 3. Effizienz: Häufigkeit und Verwendung aus sprachlicher Sicht

#### Worthäufigkeit

Das Wort kommt in den letzten Jahren häufig in deutschsprachigen Texten vor. Nach dem Wortschatzlexikon der Universität Leipzig steht das Wort an Position 9.001 der häufigsten Wörter.

#### Wortbedeutung und Anwendung

Effizienz kann im Sprachgebrauch

- eine **Vergleichsgröße** sein, um unterschiedliche Möglichkeiten gegenüberzustellen,
- die relative **Vorteilhaftigkeit** einer Varianten ausdrücken oder
- das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis im Sinne der **Wirtschaftlichkeit** zum Ausdruck bringen.

Quelle: <https://www.wortbedeutung.info/Effizienz/> (aufgerufen am 10.11.2021)

### 4. Effizienz versus Effektivität

„Als problematisch ist in diesem Zusammenhang anzusehen, dass Ziele, je nachdem ob sie auf Effektivitäts- oder Effizienzüberlegungen basieren, nicht selten im offenen Widerspruch zueinanderstehen.“

„Vor diesem Hintergrund ist von Interesse, welche Dimension (Effizienz oder Effektivität) bei der Zieldefinition priorisiert wird.“

Quelle: von Colbe et al.: Betriebswirtschaft für Führungskräfte, 5. Auflage, Stuttgart 2021, S. 167

### 5. Aufwand versus Zielerreichung

„Effizienz soll hierbei im Sinne einer Input-Output-Relation, also einer Zielerreichung mit geringstem Aufwand verstanden werden.“

„Effektivität hingegen behandelt die Frage, ob ein definiertes Ziel erreicht wurde oder nicht.“  
Quelle: von Colbe et al.: Betriebswirtschaft für Führungskräfte, 5. Auflage, Stuttgart 2021, S. 167

# Change Management als Herausforderung für Controller

Heinz-Josef Botthof

Controller sollen während dem Wandel im Unternehmen zum einen die geplanten Maßnahmen in wirtschaftlicher Hinsicht absichern und zum anderen ein ganzheitliches Bild erzeugen. Wandel nur um zu verändern, macht keinen Sinn. Den Maßnahmen muss stets eine präzise Analyse vorausgehen. Dabei geht es auch um mögliche Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Aktivitäten, Zielen und Bereichen.

## Das Spannungsfeld

Ein zentraler Treiber für Veränderungen ist die zunehmende Komplexität. Sachverhalte sind nicht mehr in einem Kopf allein zu klären. Wir benötigen die Fähigkeiten verschiedener Menschen, um eine tragfähige Lösung zu erreichen. Das erfordert mehr Abstimmung und natürlich eine zielorientierte Kommunikation. Die Dynamik bestimmt, in welcher Veränderungsgeschwindigkeit Maßnahmen ergriffen werden müssen. Das erhöht den Druck in den Unternehmen, den richtigen Zeitpunkt zu treffen, damit man die Wettbewerbsfähigkeit nicht verliert. Hier zeigt sich auch, dass Routinen eine deutlich geringere Halbwertszeit haben. Aktuell zu sein bedeutet permanente Anpassungen und damit ständiges Lernen neuer Systeme, Methoden und Verfahren.

Garniert wird die Spannung noch durch einen chronischen Zeitmangel auf allen Positionen. Das belastet die Qualität der Kommunikation. Alles wird hoch verdichtet, um in kurzer Zeit besprochen werden zu können. Das ist gerade bei einem Gespräch mit unterschiedlichen Fachbereichen ein extremes Risiko für Missverständnisse. Online-Formate verschärfen diese Schwierigkeiten oft noch. Als letzter Punkt im magischen Viereck (siehe **Abb. 1**) kommt die Knappheit an Ressourcen hinzu. Insbesondere geht es dabei um die Anzahl der im Geschäftsbe-

reich vorhandenen Personen. Wenn nicht genügend Personen verfügbar sind, wird jeder Betroffene für sich persönlich ganz klare Prioritäten setzen, um die ihrer/seiner Stelle zugewiesenen Aufgaben bewältigen zu können. Nun macht am Ende jeder „seins“ und das große Ganze bleibt auf der Strecke.

## Veränderung als permanenter Wandel

Auch in der Vergangenheit gab es Veränderungen. Jede Veränderung bringt Unruhe in die Unternehmen, weil die vorher vorhandenen Routinen nicht mehr funktionieren. Nach der Veränderung stellen sich dann nach einiger Zeit neue Gewohnheiten ein. Früher konnte diese Routine dann einige Jahre genutzt werden, bevor es den Anstoß für eine neuerliche Veränderung gab. In den letzten Jahren sind die Zyklen der Veränderungen immer kürzer geworden. Gefühlt ist eine Veränderung noch nicht abgeschlossen und die nächste ist schon in Arbeit. Dieser Zustand verunsichert insbesondere Mitarbeiter, die mehr nach Stabilität als nach Flexibilität suchen. Die für Menschen wichtige Routine findet gefühlt und oft auch real nicht mehr statt.

Diese Situation wird als permanenter Wandel beschrieben. Branchenübergreifende Konzentrationsprozesse, kapitalintensive Internationalisierungstendenzen, zunehmender Preisdruck und rasante technologische Entwicklungen führen zu völlig neuen Geschäftsbeziehungen. Diese Herausforderungen können Unternehmen nur dann meistern, wenn sie ihre Strukturen und Prozesse anpassen und dem permanenten Wandel mit einer hohen Flexibilität begegnen. Wichtig dabei ist, dass auch die Mitarbeiter diesen Wandel unterstützen und leben müssen!

## Warum aber gerade die Controller?

Controller können in der Rolle als Change Agents eine treibende Kraft in diesem Wandel sein! Controlling ist eng mit den Prozessen im Unternehmen verbunden und begleitet die Geschäftsfelder mit der zahlenbasierten Steuerung. Daher sind gerade Controller wichtig, denn sie sehen das Gesamtbild. Für die gute Begleitung und Steuerung der Veränderung ist das ein großer Vorteil. So setzt ein Team Lösungen um, die aufeinander abgestimmt sind. Reibungen zwischen einzel-

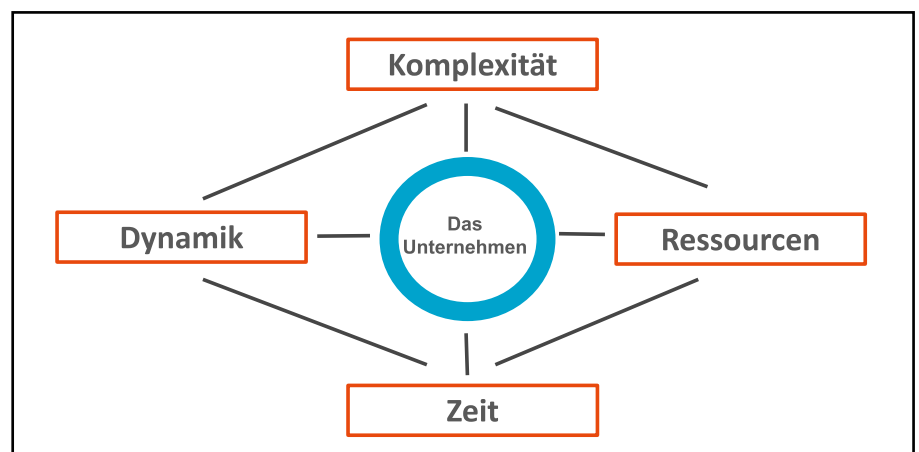


Abb. 1: Unternehmen im Spannungsfeld: Einflussfaktoren

nen singulär angestoßenen Veränderungen können vermieden werden. Häufig werden Controller zu spät eingebunden. Entscheidungen wurden getroffen und dann stellt man später fest, die einzelnen Mosaiksteine passen nicht wirklich zusammen. Das Gesamtbild hakt. Nun steuern oft dominante Bereiche den Wandel. Die Qualität wird dadurch oft gemindert, weil das Gesamtbild nicht den Fokus bildet. Controlling soll also nicht in die Rolle der reagierenden Einheit drängen lassen und den Schaden begrenzen, sondern ganz aktiv die Veränderungen initiieren. Das beginnt meist mit einem Vorschlag und einer anschließenden kontroversen Diskussion.

## Die Realität rund um Wandel in den Unternehmen

Die Unternehmensrealität sieht leider vielfach anders als der Idealfall aus. Die Akteure im Unternehmen begleiten Veränderungen nicht konsequent genug. Man hofft, dass die Neuerungen durch learning by doing funktionieren und nutzt im Bedarfsfall das Instrument „Druck“, um die Veränderungen zum Abschluss zu bringen.

Durch permanenten Wandel werden Routineabläufe und Ruhezyklen in Unternehmen immer seltener. Viele Mitarbeiter sind mit der Komplexität von Veränderungen und deren Tempo überfordert. Widerstände bauen sich auf und führen dazu, dass ca. 70% aller angestrebten, notwendigen Reformen scheitern. Verärgerung, Frustration, Demotivation und letztlich Fluktuation sind die Folgen. Um diese Ressourcenverschwendung zu vermeiden, gilt es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der Mitarbeiter Veränderungen positiv aufnehmen und permanenten Wandel zur Normalität zählen. Hier setzt das Change Management ein.

## Change Management als Chance

Change Management ist die Gesamtheit aller Aktivitäten zur Handhabung von Veränderungen. Mit der Umsetzung eines konsequenten Change Managements bietet sich die Möglichkeit, Veränderungen als Entwicklungschancen zu begreifen und Wandel als etwas völlig Natürliches verstehen und leben zu können.

Change Management gilt heute leider häufig eher als zeit- und kapitalintensiver „sozialer Schnickschnack“, statt als wichtiges strategisches Instrument mit langfristigen Nutzen für das Unternehmen. Proaktives Change Management kann als „Frühwarnsystem“ eingesetzt werden, das zum Handeln führt, bevor sich Probleme im Unternehmen offenbaren. Reibungsverluste beim Wandel lassen sich nur durch eine optimale Einbindung der Mitarbeiter in die Veränderung minimieren – es gilt der **Grundsatz „Betroffene zu Beteiligten zu machen“**. Um diesen Grundsatz optimal zur Wirkung zu bringen, müssen Unternehmen frühzeitig starten und sich Zeit für ihre Mitarbeiter nehmen.

## Der Faktor „Mensch“

Der Mensch ist grundsätzlich veränderungsscheu. Unwissenheit, Verunsicherung und oft sogar Angst sind hier die treibenden Faktoren. Der Ist-Zustand ist bekannt, wird routiniert beherrscht, gibt Sicherheit und persönliche Bestätigung. Die Veränderung hingegen ist neu und vor allem unbekannt. Mangelnde Information über die anstehende Veränderung ist somit der wesentliche Grund für bestehende Ängste. Daher gilt es, die Chancen der Veränderung transparent darzustellen und der Belegschaft verständlich zu vermitteln. Neben dem Nutzen für das Unternehmen müssen dabei vor allem auch die persönlichen Vor- aber natürlich auch eventuelle Nachteile für die Mitarbeiter verdeutlicht werden. Der Mitarbeiter muss die Veränderung als sein Anliegen und nicht als Wunsch des Unternehmens begreifen. Offene und ehrliche Kommunikation ist eine zwingende Anforderung in diesem Prozess. Controller haben häufig genau diese zentralen Informationen. So könnte beispielsweise das Reporting genutzt werden, um die Führungskräfte für die jeweiligen Themen zu sensibilisieren. Gleichfalls können Reports genutzt werden, um die Veränderung zu begleiten. Im Change Prozess sind Controller allerdings oft nicht eingebunden. Das muss ein erster Schritt sein, in der Diskussionsphase von Veränderungen eingebunden zu werden.

## Worauf kommt es an?

Maßnahmen im Change Management sollen im Vorfeld des Veränderungsprozesses den Boden bereiten, eine Kulturveränderung im Unternehmen und eine Bewusstseinsveränderung beim Mitarbeiter bewirken. Die ersten Prozesse müssen daher starten, bevor die Veränderung eingeleitet wird. Die Basis ist eine gründliche Analyse der Situation. Dabei geht es nicht nur um die technische oder wirtschaftliche Umsetzbarkeit, sondern insbesondere um die Frage wie aufnahmebereit die Belegschaft für die Veränderung ist und welcher Kenntnisstand bei den Mitarbeitern für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlich ist. Qualifizierungsmaßnahmen können dann schon mit einem sehr großen zeitlichen Vorlauf Zug-um-Zug geschehen. Denn: **Der Wandel findet in den Köpfen statt!**

## Fazit

Erfolgreich ist eine Veränderung erst dann, wenn der neu geschaffene Zustand von der Belegschaft reibungsarm umgesetzt werden kann. Die alleinige technische Umsetzung – insbesondere bei IT-Projekten – genügt keinesfalls. Ein hochkarätiges Miteinander fördert die Akzeptanz und ebnet den Weg für erfolgreiche Veränderungen. Veränderungen müssen wir so gestalten, dass wir den Nutzen bzw. den Erfolg ohne länger andauernde Nacharbeiten erreichen. Der Schlüssel zum Erfolg ist „die Betroffenen zu Beteiligten zu machen“. ■



Heinz-Josef  
Botthof

Leiter Management Training  
msg treorbis GmbH,  
Hamburg.  
[info@msg-treorbis.de](mailto:info@msg-treorbis.de)



# ROCE Kennzahlensystem

**Treiberorientierte Unternehmensanalyse- und steuerung.** Marc-Marcel Bäcker

Kennzahlensysteme sollen dem Management einen detaillierten Überblick über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens vermitteln. Im Fokus steht dabei die Spitzenkennzahl, die sich pyramidenartig aus mehreren anderen Kennzahlen zusammensetzt. Problematisch bei Kennzahlensystemen in der

herkömmlichen Darstellungsform ist, dass sie dem Management keinerlei Möglichkeit bieten, die Treiber für die Abweichung der Spitzenkennzahl direkt zu identifizieren, da diese sowohl auf der Ergebnisseite als auch auf der Kapitalseite entstanden sein könnten. So kann aus dem Kennzahlensystem die Information entnommen werden, dass der ROCE bei 28,75% und damit deutlich unter dem Zielwert von 50% in diesem Anwendungsbeispiel liegt (**Abb. 1**). An dieser Stelle setzen die treiberorientierte Analyse und Steuerung an: Mit Hilfe eines Ampelsystems sollen die Treiber für das Verfehlen des ROCE für das Management auf einem Blick erkennbar sein.

Nachfolgend wird auf das ROCE Kennzahlensystem eingegangen und mit Beispielzahlen eines fiktiven Unternehmens erklärt. Die Spitzenkennzahl ROCE wird aus dem Quotienten des EBIT (Zweig EBIT, Ergebnisseite) und dem Capital Employed (Zweig Capital Employed, Kapitalseite) berechnet und gibt darüber Auskunft, welche Rendite mit dem im Unternehmen gebundenen und zinstragenden Kapital erwirtschaftet wurde. Sofern der ROCE über den Eigen- und Fremdkapital-

kosten (WACC) des Unternehmens liegt, wird ein Gewinn (EBT) erwirtschaftet. Die ganzheitliche Betrachtung der Ergebnis- und Kapitalseite ermöglicht es dem Management, einen allumfassenden wirtschaftlichen Überblick über das Unternehmen zu bekommen.

## Ergebnisseite

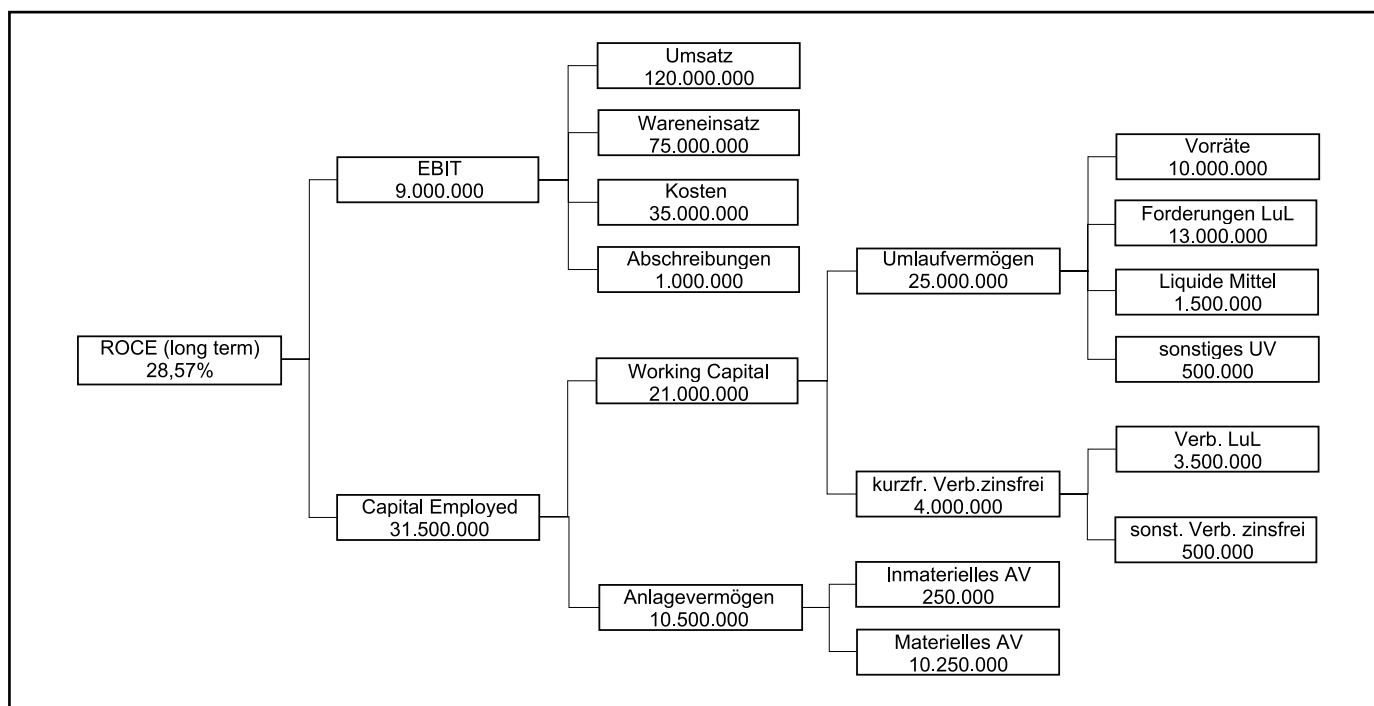
Die Ergebnisseite gibt über den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in einem definierten Zeitraum Aufschluss. Für die Berechnung des EBIT werden Umsatz, Wareneinsatz/ Herstellkosten, Fixkosten (z. B. Vertrieb, Marketing) sowie Abschreibungen benötigt. Abhängig von der Größe des Unternehmens oder dem gewünschten Detaillierungsgrad, können die einzelnen Kategorien auch nach Kostenstellen oder Geschäftsbereichen aufgegliedert werden, um potenzielle Abweichungen noch einfacher und detaillierter erkennen zu können.

Für die Klassifizierung des Ampelsystems müssen im Vorfeld entsprechende Kategorien definiert werden. Damit die Kategorien unabhängig vom Wachstum des Unterneh-



## Summary

*Die Verwendung des Ampelsystems im Kennzahlensystem ermöglicht es dem Management, auf einen Blick die Treiber für das Verfehlen des ROCE zu erkennen. Durch die Verteilung von klaren Verantwortlichkeiten können in den betroffenen Abteilungen Gegenmaßnahmen ergriffen werden, damit die angestrebten Ziele erreicht werden können. Somit kann das Kennzahlensystem einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens beitragen.*



**Abb. 1:** Ohne Ampelsystem sind die Treiber für das Verfehlen des ROCE auf Anhieb nicht zu erkennen

mens sind, sollte auf absolute Werte verzichtet werden und stattdessen besser auf relative Werte, die unabhängig der Unternehmensgröße verwendet werden können, zurückgegriffen werden.

**Abb. 2** zeigt die entsprechenden Kategorien. Für die Ergebnisseite empfiehlt es sich, die Abweichung vom Zielwert (bspw. Planwert) als Bewertungsmaßstab zu nehmen. In der nächsten Spalte wird der Zielwert definiert.

Dieser wurde in allen vier Kriterien auf 100% festgelegt. Im nächsten Schritt müssen für die Abweichungen entsprechende Bewertungsrahmen definiert werden.

Sofern beim Umsatz 100% des Planwertes erreicht werden, wird der Umsatz der grünen Kategorie zugeordnet. Bei der Zielwerterreichung von über 90% bis 99,9% wird er der gelben Kategorie und bei einer Zielwerterreichung von kleiner 90% der ro-

ten Kategorie zugeordnet. Bei den Kosten ist es umgekehrt. Hier wird alles der roten Kategorie zugeordnet, was einer Zielwerterreichung von über 110% entspricht. Dies bedeutet, dass im Unternehmen mehr Kosten als ursprünglich geplant angefallen sind, was sich entsprechend negativ auf das EBIT auswirkt. Die Definition der Zielwerte sowie die Kategorisierung der Zielwerterreichung kann je nach Unternehmen individuell angepasst werden.

|                          | Bewertungsmaßstab   | Zielwert | Klassifizierung für das Ampelsystem |              |               |
|--------------------------|---|----------|-------------------------------------|--------------|---------------|
|                          |   |          | Grün                                | Gelb         | Rot           |
| <b>ROCE</b>              | Abweichung zum Zielwert                                   | 50%      | >50%                                | <40%         | <30%          |
| <b>EBIT</b>              | Abweichung zum Planwert                                   | 100%     | >100%                               | >90%         | <90%          |
| Umsatz                   | Abweichung zum Planwert                                   | 100%     | >100%                               | >90%         | <90%          |
| Wareneinsatz             | Abweichung zum Planwert                                   | 100%     | <100%                               | <110%        | >110%         |
| Kosten                   | Abweichung zum Planwert                                   | 100%     | <100%                               | <110%        | >110%         |
| Abschreibungen           | Abweichung zum Planwert                                   | 100%     | <100%                               | <110%        | >110%         |
| <b>Capital Employed*</b> | Anzahl erreichter Pkt.                                    |          | 12 - 10 Pkt.                        | 9 - 5 Pkt.   | < 5 Pkt.      |
| Vorräte                  | Days Inventory Outstanding (DIO)                          | 50 Tage  | <50 Tage                            | >50 Tage     | >55 Tage      |
| Forderungen LuL          | Days Sales Outstanding (DSO)                              | 30 Tage  | <30 Tage                            | >30 Tage     | >35 Tage      |
| Liquide Mittel           | Liquiditätsgrad 1   | 20%      | 19% - 21%                           | <19%   > 21% | < 15%   > 25% |
| Verbindlichkeiten LuL    | Days Payable Outstanding (DPO)                            | 30 Tage  | > 30 Tage                           | <30 Tage     | < 25 Tage     |
| Immaterielles AV         | Betriebsnotwendiges Kapital in Relation zum Gesamtkapital | 85%      | >85%                                | > 75%        | < 65%         |
| Materielles AV           | Betriebsnotwendiges Kapital in Relation zum Gesamtkapital | 85%      | >85%                                | > 75%        | < 65%         |

\*Farbeinteilung gemäß Punktevergabe der unten aufgeführten Kriterien: grün: 2 Pkt., gelb: 1 Pkt., rot: 0 Pkt.

**Abb. 2:** Bewertungsmaßstäbe und Zielwerte für die Klassifizierung des Ampelsystems



Marc-Marcel  
Bäcker, MBA

ist Controller bei einem börsennotierten Biotechnologie Konzern. In seiner Master Thesis analysierte und bewertete er unterschiedliche M&A Strategien zur Steigerung des Unternehmenswertes.  
marc.marcel.baecker@gmail.com

## Kapitalseite

Als Spitzenkennzahl auf der Kapitalseite steht das Capital Employed als Summe aus Working Capital und Anlagevermögen. Das Capital Employed kann entweder über die Aktivseite oder über die Passivseite der Bilanz ermittelt werden. Die Ermittlung über die Passivseite gestaltet sich in der Regel einfacher, da lediglich das zinsfreie Kapital von der Bilanzsumme subtrahiert werden muss. Der Vorteil bei der Ermittlung über die Aktivseite liegt darin, dass diese Zahlen sich auf die Mittelverwendung (Lagerbestand, Forderungen LuL etc.) und nicht auf die Mittelherkunft (Eigen- und Fremdkapital) beziehen. Somit können im operativen Geschäft wesentlich besser die Verantwortungen zugeteilt und Maßnahmen ergriffen werden. Im Folgenden wird auf die Bewertung der beiden Unterzweige genauer eingegangen. Die Funktionsweise der Bewertungsmaßstäbe und der Zielerreichung sind hier identisch und in **Abb. 2** ersichtlich.

Das Working Capital ist die Differenz aus dem Umlaufvermögen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Je nach Definition können vom Working Capital noch die liquiden Mittel subtrahiert werden und das Net Working Capital verwendet werden. Hintergrund dabei ist, dass die liquiden Mittel nicht als betriebsnotwendiges Kapital angesehen werden. In dem hier vorliegenden Fall wird allerdings das Working Capital verwendet, was folgende Gründe hat:

- Je nach Art der Finanzierung des Unternehmens können die liquiden Mittel auch kurzfristig über die Kontokorrentlinie des Unternehmens finanziert sein, was zu einer Erhöhung der zinstragenden (kurzfristigen) Verbindlichkeiten führt.
- Für die Aufrechterhaltung des Geschäftes sollte immer ein gewisser Teil an liquiden Mitteln vorgehalten werden können, welcher z. B. kurzfristige Auftragsausfälle kompensieren kann. Keine oder nur geringe liquide Mittel vorzuhalten, birgt entsprechende Liquiditätsrisiken.
- (Unnötig) hohe Bestände an liquiden Mitteln reduzieren den ROCE, sodass das Management hier aktiv werden muss. Diese können entweder zusätzliche Investitionen sein, die den Gewinn des Unternehmens nachhaltig erhöhen oder als Dividende an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Würden die liquiden Mittel nicht im Kennzahlensystem berücksichtigt werden, hätte das Management keinen aktuellen Überblick darüber.

Treiber für das Working Capital sind Vorräte, Forderungen LuL, liquide Mittel sowie die Verbindlichkeiten LuL. In den sonstigen Positionen werden kleine Bilanzpositionen wie bspw. aktive Rechnungsabgrenzungsposten (sonstiges UV) oder zinsfreie Rückstellungen (sonst. Verbindlichkeiten zinsfrei) zusammengefasst. In der Regel haben diese Positionen einen kleinen Anteil an der Bilanzsumme und sind daher eher als zu vernachlässigte Treiber anzusehen. Als Bewertungsmaßstäbe werden klassische finanzwirtschaftliche Kennzahlen verwendet.

Beim Anlagevermögen wird der Ansatz des betriebsnotwendigen Kapitals verfolgt. Für die Berechnung des Capital Employed wird das gesamte Anlagevermögen berücksichtigt, sodass es entsprechend mit der Bilanz übereinstimmt. Für die Bewertungsmaßstäbe und Zielwerte wird allerdings nur das betriebsnotwendige Kapital herangezogen. Als nicht betriebsnotwendiges Kapital werden alle Vermögensgegenstände angesehen, die nicht direkt am Wertschöpfungsprozess des Unternehmens beteiligt sind. Dazu zählen bspw. ungenutzte Maschinen und unbebaute Grundstücke. Je nach Auslegung kann dazu auch bspw. die firmeneigene Kantine oder das Fitnessstudio zählen. Beide sind zwar wichtig für ein gutes Arbeitsklima im Unternehmen und damit auch für eine gute Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Dennoch tragen sie nicht unmittelbar zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Das nicht betriebsnotwendige Kapital wird bewusst nicht aus der Rechnung entnommen, damit das Management auf solche Positionen aufmerksam wird und entsprechend agieren kann. So kann bspw. das ungenutzte Grundstück verkauft werden, um die dadurch freigesetzten Mittel ins Kerngeschäft des Unternehmens zu reinvestieren.

Die Kategorisierung des Capital Employed erfolgt anders als beim EBIT, welches auf Grund seiner Vergleichbarkeit zu den Planwerten eigenständig bewertet werden kann. Insgesamt werden sechs Bilanzpositionen für die Bewertung des Capital Employed herangezogen und abhängig von der Zielerreichung bewertet. Für das Erreichen der grünen Kategorie gibt es zwei Punkte, für das der gelben einen Punkt und für das der roten keinen Punkt. Maximal können somit 12 Punkte erreicht werden. Aus **Abb. 2** kann die entsprechende Unterteilung entnommen werden. Diese kann den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens angepasst werden.

## Analyse des Beispiels

Es ist deutlich zu sehen, dass der angestrebte ROCE Zielwert nicht erreicht wurde, da er farblich rot markiert ist. Dies resultiert einerseits aus einem Verfehlen des Ergebniszweiges sowie durch ein mittelmäßiges Erreichen des Kapitalzweiges (**Abb. 3**).

Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisseite fallen sofort die zu hohen Kosten als Treiber für das Verfehlen des Ergebnisses ins Auge. Im nächsten Schritt müssen die Ursachen für die Kostenabweichung genauer ermittelt und Gegenmaßnahmen definiert und eingeleitet werden, da die Kostenabweichung mit rund 17% (117% Planerreichung) einen überproportional großen EBIT Effekt hat, der nicht durch höhere Umsätze oder geringere Wareneinsätze in Summe kompensiert werden konnte (**Abb. 4**).

Das Teilerreichen des Zielwertes auf der Kapitalseite ist überwiegend auf Komponenten des Working Capital zurückzuführen. Die Zielwerte für Forderungen

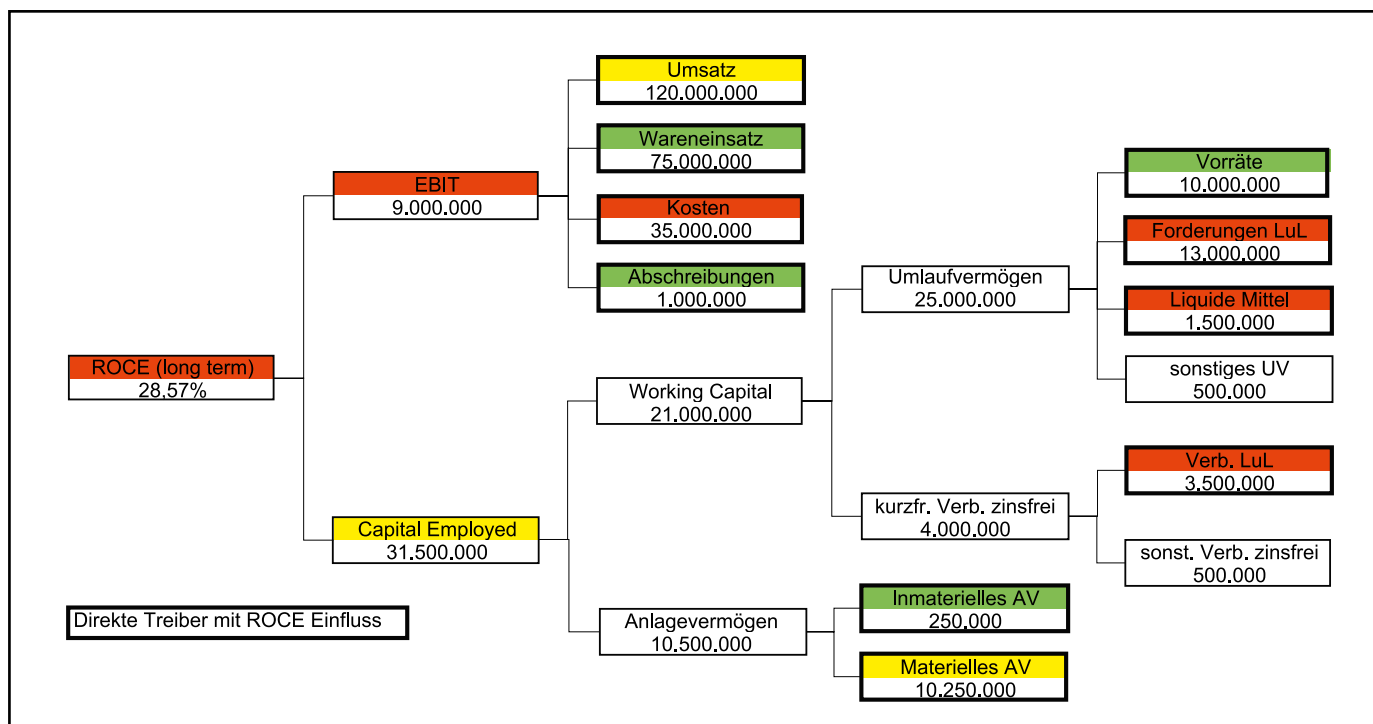


Abb. 3: Durch das Ampelsystem sind die Treiber für das Verfehlen des ROCE sofort zu erkennen

| in EUR                 | IST         | Plan        | Planerreichung |
|------------------------|-------------|-------------|----------------|
| <b>Umsatz</b>          | 120.000.000 | 125.000.000 | 96%            |
| <b>Variable Kosten</b> | 75.000.000  | 80.000.000  | 94%            |
| <b>Fixkosten</b>       | 35.000.000  | 30.000.000  | 117%           |
| <b>Abschreibungen</b>  | 1.000.000   | 1.000.000   | 100%           |
| <b>EBIT</b>            | 9.000.000   | 14.000.000  | 64%            |

Abb. 4: GuV des fiktiven Unternehmens

LuL, liquide Mittel und Verbindlichkeiten LuL wurden nicht erreicht (Abb. 5). Die Forderungen LuL liegen bei 39 Tagen und somit rund 9 Tage über dem Zielwert. Dies bindet unnötig liquide Mittel, die nicht gewinnbringend in das Unternehmen reinvestiert werden können. Darüber hinaus kann das Risiko für Forderungsausfälle steigen. Wie auch schon bei den Kosten sind hier weitere Analysen notwendig. Potenzielle Ursachen können z. B. zu lang gewährte Zahlungsziele, ein unzureichendes Forderungsmanagement oder ein nicht optimaler Order to Cash Prozess sein. Alle Faktoren können sich negativ auf die Forderungslaufzeit auswirken und diese zu Ungunsten des Unternehmens verlängern. Würde das Unternehmen seine geplante Forderungslaufzeit von 30 Tagen erreichen, würden liquide Mittel i.H.v. 3 Mio. EUR freigesetzt werden können. Bei der Berechnung der Forderungslaufzeit sollte darauf geachtet werden, dass ausschließlich mit netto Werten gerechnet wird, damit es zu keiner Verzerrung kommt. In der Regel sind die Forderungen LuL in der Bilanz brutto, also inkl. MwSt. ausgewiesen, die Umsätze in der GuV sind dahingegen netto ausgewiesen. Ohne Korrektur besteht das Risiko, dass die Laufzeit fälschlicherweise zu lang ausgewiesen wird.

Die liquiden Mittel liegen mit einem Liquiditätsgrad 1 von 43% ebenfalls über dem Zielwert. Dies bedeutet, dass das Unternehmen wesentlich mehr liquide Mittel als nötig für den operativen Betrieb vorhält. Die übermäßigen Liquiditätsreserven können bspw. in neue Anlagen reinvestiert, an die Anteilseigner ausgeschüttet oder für das

| in EUR                            | AB         | EB         | in EUR     | IST  |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------|
| <b>Anlagevermögen</b>             |            |            |            |      |
| Immaterielle Vermögensgegenstände | 250.000    | 250.000    | 250.000    | 100% |
| Materielle Vermögensgegenstände   | 9.750.000  | 10.750.000 | 10.250.000 | 85%  |
| <b>Umlaufvermögen</b>             |            |            |            |      |
| Vorräte                           | 9.000.000  | 11.000.000 | 10.000.000 | 48   |
| Forderungen LuL                   | 11.000.000 | 15.000.000 | 13.000.000 | 39   |
| Liquide Mittel                    | 1.000.000  | 2.000.000  | 1.500.000  | 43%  |
| Sonstiges                         | 500.000    | 500.000    | 500.000    |      |
| <b>Eigenkapital</b>               | 7.000.000  | 16.000.000 | 11.500.000 |      |
| <b>Fremdkapital</b>               |            |            |            |      |
| Bankverbindlichkeiten             | 20.000.000 | 20.000.000 | 20.000.000 |      |
| Verbindlichkeiten LuL             | 4.000.000  | 3.000.000  | 3.500.000  | 17   |
| Sonstige Verbindlichkeiten        | 500.000    | 500.000    | 500.000    |      |
| <b>Bilanzsumme</b>                | 31.500.000 | 39.500.000 | 35.500.000 |      |

Abb. 5: Bilanz des fiktiven Unternehmens

Tilgen von zinstragenden Verbindlichkeiten verwendet werden. Alle Maßnahmen sorgen in der Regel für eine Erhöhung des ROCE. Wichtig dabei ist, dass das Unternehmen die Liquiditätssituation gut einschätzen kann, um unvorhergesehene Ereignisse liquiditätsseitig auffangen zu können. Hier gilt es, eine Balance zwischen Rendite und Sicherheit zu finden.

Mit einer Laufzeit von 17 Tagen liegen die Verbindlichkeiten LuL ebenfalls im roten Bereich. Anders als bei den Forderungen sollten hier hohe Laufzeiten angestrebt werden. Je höher sie sind, desto länger finanziert der Lieferant die eigene Geschäftstätigkeit. Lieferantenkredite sind in der Regel nicht zinstragend und werden somit aus dem Capital Employed herausgerechnet. Es gilt genau zu analysieren, warum die Laufzeit mit 13 Tagen deutlich unter dem Zielwert von 30 Tagen liegt. Ein einfacher Grund kann sein, dass die Buchhaltung beispielsweise die Rechnungen einfach zu früh auf Grund fixer Zahläufe bezahlt. Ein weiterer Grund könnte sein, dass der Einkauf bei Verhandlungen nicht den Fokus auf die Zahlungskonditionen setzt und stattdessen lieber günstigere Ein-

|   | Bilanzwert        |
|---|-------------------|
| <b>EB Materielles AV</b>                      |                   |
| Produktionsgebäude & Maschinen                | 5.000.000         |
| unbebautes Grundstück                         | 650.000           |
| Firmenrestaurant                              | 400.000           |
| div. IT Hardware                              | 100.000           |
| Firmenfahrzeuge (als MA Benefit)              | 500.000           |
| Bürogebäude                                   | 3.000.000         |
| allgemeine Betriebs- und Geschäftsausstattung | 600.000           |
| <b>Gesamtsumme</b>                            | <b>10.250.000</b> |
| <b>Anteil an Wertschöpfung</b>                | <b>85%</b>        |
| <b>EB Immaterielles AV</b>                    |                   |
| ERP System                                    | 100.000           |
| Diverse Software Lizenzen                     | 50.000            |
| Markenrechte                                  | 100.000           |
| <b>Gesamtsumme</b>                            | <b>250.000</b>    |
| <b>Anteil an Wertschöpfung</b>                | <b>100%</b>       |

Abb. 6: Inventar des fiktiven Unternehmens

standspreise oder Boni aushandelt. Hierbei muss geprüft werden, was sich am Ende positiver auf den ROCE auswirkt. In der Regel ist es für größere Unternehmen auf Grund ihrer Marktmacht einfacher, längere Zahlungsziele bei den Lieferanten auszuhandeln als für kleinere Unternehmen. Würde das Unternehmen seine geplante Verbindlichkeitenlaufzeit von 30 Tagen erreichen, würden liquide Mittel i.H.v. 2,75 Mio. EUR freigesetzt werden können. In Summe mit den Forderungen wären das insgesamt 5,75 Mio. EUR. Wie bei den Forderungen sollte auch bei den Verbindlichkeiten einheitlich mit netto Werten gerechnet werden. Darüber hinaus gilt es abzugrenzen, welche Positionen in den Verbindlichkeiten LuL enthalten sind. Sofern es einen wesentlichen Teil an Verbindlichkeiten gibt, die nicht in Relation zum Wareneinsatz bzw. den Herstellkosten stehen, sollten diese Werte bereinigt werden, da es sonst zu einer Verzerrung der Verbindlichkeitenlaufzeit kommt. Dazu zählen bspw. Dienstleistungen für Marketing und Vertrieb. Ohne Korrektur besteht das Risiko, dass die Laufzeit fälschlicherweise zu lang ausgewiesen wird.

Beim Anlagevermögen gibt es in Summe weniger starke Abweichungen. Alle bilanzierten immateriellen Vermögensgegenstände haben einen Anteil an der Wertschöpfung des Unternehmens (Abb. 6). Die materiellen Vermögensgegenstände sind zu einem Anteil von rund 1,55 Mio. EUR bzw. 15% nicht direkt am Wertschöpfungsprozess des Unternehmens beteiligt. Somit wird das materielle Anlagevermögen der gelben Kategorie zugeteilt. Ein ebenfalls wichtiger Treiber des ROCE ist das Alter des Anlagevermögens. Sofern bspw. die Maschinen auf Grund der regulären Abschreibungen nur noch einen geringen oder einen Restbuchwert haben, wirkt sich dies positiv auf den ROCE aus. Die Maschinen sind weiterhin aktiv am Wertschöpfungsprozess beteiligt und leisten somit einen positiven Wertbeitrag für das EBIT. Sofern zu einem Zeitpunkt auf einmal mehrere Maschinen ersetzt werden, ohne das EBIT dadurch nennenswert zu beeinflussen, erhöht sich sprunghaft das Anlagevermögen des Unternehmens und der ROCE reduziert sich entsprechend (Erhöhung der Abschreibungen + Erhöhung des Anlagevermögens). Aus diesem Grund sollte beim Anlagevermögen, neben dem Anteil am Wertschöpfungsprozess, auch das Alter der einzelnen Positionen berücksichtigt werden. Je nach Vorge-

hensweise kann anstatt des Buchwertes der aktuelle Wiederbeschaffungswert der Maschinen zur Ermittlung des Capital Employed angesetzt werden. Dies würde allerdings dazu führen, dass es eine Abweichung zu den Bilanzzahlen gäbe und sich der Ermittlungsaufwand der Kennzahlen erhöht.

## Ausblick und Zusammenfassung

Oftmals handelt es sich bei Kennzahlensystemen um eher statische Konstrukte, die zum Jahresende erstellt werden. Dies hilft dem Management allerdings nur bedingt bei der aktiven Steuerung des Unternehmens. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, das Kennzahlensystem monatlich zu aktualisieren.

Für die Ergebnisseite können bspw. die kumulierten Monatsergebnisse des aktuellen Jahres in Relation zu den kumulierten Zielwerten des aktuellen Jahres für die Klassifizierung des Ampelsystems herangezogen werden, was dem Management im laufenden Jahr frühzeitig Abweichungen aufzeigt, sodass Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Für die Kapitalseite ist es empfehlenswert, auf jahresübergreifende Durchschnittswerte der letzten 13 Monate zurückzugreifen. Die Berechnung des ROCE erfolgt auch auf der Ergebnisseite jahresübergreifend mit den Werten der letzten 13 Monate. Somit kann es vorkommen, dass trotz der Erreichung der Planwerte im aktuellen Wirtschaftsjahr, die ROCE Zielwerte nicht erreicht werden. Als Lösung für die Unschärfe kann der ROCE einmal auf Jahresebene (long-term) und einmal auf drei Monateebene (short-term) ausgewiesen werden. Bei der Berechnung der short-term Variante werden auf der Kapitalseite die Durchschnittswerte der letzten vier Monate herangezogen und auf der Ergebnisseite die Werte der letzten drei Monate im Dreisatz auf Jahreswerte hochgerechnet. Dies ermöglicht es dem Management, Abweichungen frühzeitig zu entdecken, die bei der long-term Variante auf Grund des längeren Betrachtungszeitraums eher ausgeglichen werden. Aus Gründen der Vereinfachung wurde im Rechenbeispiel des Artikels lediglich mit Jahreswerten gerechnet.

Generell muss bei der Festlegung der Bewertungsmaßstäbe auf der Ergebnis- und Kapitalseite darauf geachtet werden, dass mit diesen Werten auch der angestrebte ROCE erreicht werden kann. Sofern hier keine Abstimmung erfolgt, ist das Kennzahlensystem für die Steuerung nicht geeignet, da alle Treiber im ungünstigsten Fall grün sind, die Spitzenkennzahl ROCE ihren Zielwert aber trotzdem verfehlt hat.

Anhand des vorgestellten Kennzahlensystems lassen sich die Treiber des ROCE sehr gut identifizieren und steuern. Wichtig ist, dass im Unternehmen ein ganzheitliches Verständnis über die Auswirkungen von Geschäftsfällen auf das ROCE herrscht und Entscheidungen unter Berücksichtigung weicher Faktoren auf die Erhöhung des ROCE ausgerichtet sind.

Die farbliche Darstellung der Kennzahlen ermöglicht dem Management, die negativen Treiber schnell zu identifizieren und zu adressieren. Die Aufteilung der Spitzenkennzahl ROCE in zwei Varianten (long- und short-term) erleichtert es dem Management, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten. ■

# Literaturforum

248. Bücherservice im 42. Jahr  
– aktuelle Literaturtipps

LITERATURFORUM



## 248. Literaturforum: Vermittlung von Fach- und Expertenwissen in der Literatur im 42. Jahr

- Informiert sein
- Neues und Nützliches entdecken
- Mitreden können

„Nicht weniger als zehnmals habe ich den Gesamtplan geändert und den ganzen ersten Teil neu geschrieben. [...] Zuletzt [aber] ist alles ganz schnell gegangen.“

Diese Bemerkung könnte von einer Controllerin bzw. einem Controller stammen. Tatsächlich soll sich so Fjodor Dostojewski – einer der bedeutendsten Autoren der Weltliteratur – geäußert haben. Dessen 200. Geburtstag wird am 11.11.2021, dem Tag dieser Niederschrift, gefeiert. (Quelle: Dostojewski-Biografie von Andreas Guski bei C.H. Beck, S. 302). Vielleicht sind diese Worte sowohl tröstlich als auch ermutigend.

### Liebe Leserin, lieber Leser,

willkommen zur neuen Ausgabe! Schön, dass Sie wieder das Literaturforum aufschlagen. Ich habe für Sie einige Bücher ausgewählt, die mir aufgefallen sind und die Sie interessieren könnten.

### ICV- und RMA- Mitglieder als Buchautor:innen

In diese Rubrik werden Autor:innen aufgenommen, deren ICV- oder RMA-Mitgliedschaft bekannt ist und die ihre Zustimmung zur Namensnennung erteilt haben.

Prof. Dr. Inge Wulf ist Mit-Herausgeberin und Prof. Dr. Stefan Müller Co-Autor des Titels: „**Handbuch Unternehmensberichterstattung**“.

Buchveröffentlichung von Dipl.-Kfm. Klaus Schopka: „**Controlling für IT-Dienstleister**“.

Peter Bluhm ist Autor des Titels: „**Business Intelligence ganz einfach**“.

## Aufgeblättert – Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Diese Rubrik enthält ausgewählte Zitate aus den Büchern dieser Ausgabe. Sie sollen sowohl Eindrücke von den besprochenen Werken vermitteln als auch zum Reflektieren und Diskutieren anregen. Dies heißt nicht zwangsläufig, dass sich Rezensent und/oder Redaktion diese Aussagen zu eigen machen.

Die Frage ist: Welche Rolle **trauen sich Controllerinnen und Controller** in ihren Unternehmen zu und was wird ihnen von anderen zugebilligt. – Aus: Eschenbach/Baumüller/Siller: Funktions-Controlling, S. 649.

Im Kern geht es immer darum, **Controlling als Kompetenz** in allen Bereichen eines Unternehmens zu verankern und zu nutzen. – Aus: Schopka: Controlling für IT-Dienstleister, S. 243.

Um einen authentischen, **nachhaltigen Investitionsansatz** zu implementieren, ist es notwendig, dass die sog. ESG-Faktoren, also ökologische, soziale und Governance Themen, mit in den Investitionsprozess einbezogen werden. – Aus: von Keitz et al.: Handbuch Unternehmensberichterstattung, S. 314.

Es ist schon merkwürdig: Gestandene Geschäftsführer und erfahrene Manager kommen ins Grübeln, wenn man sie nach **ihrem Geschäftsmodell** fragt. Aus: Michailov/Düsberg: Geschäftsmodelle richtig bewerten, S. 31.

Durch die **Digitalisierung** haben sich grundlegende Auswirkungen auf die betrieblichen (steuerrelevanten) EDV-Systeme und die Kontroll- bzw. Prüfungstechniken ergeben. Aus: Liekenbrock/Wähnert: Digitale Betriebsprüfung, S. 142.

Während im Rahmen der Nutzung **digitaler Technologien** signifikante Effektivitätszugewinne in operativen Controlling-Prozessen empirisch bestätigt werden konnten, blieb dieser Befund bei Effizienzgewinnen weitestgehend aus. – Aus: Güler: Digitalisierung operativer Controlling-Prozesse, S. 251.

**Digitalisierung im Controlling** ist kein Selbstläufer. – Aus: Bluhm: Business Intelligence ganz einfach, S. 162.

Jedoch ist ein grundsätzliches Verständnis der **künstlichen Intelligenz** erforderlich, um

deren Möglichkeiten und Grenzen und so geeignete Einsatzbereiche in Ihrem Unternehmen zu identifizieren. – Aus: Matzka: Crashkurs KI im Unternehmen, S. 9.

Der **Philosophie von Data Analytics** entsprechend sind Daten wichtige Ressourcen, aus denen in Verbindung mit bestimmten Fähigkeiten Kernkompetenzen eines Unternehmens und letztlich Wettbewerbsvorteile entstehen. – Aus: Albrecht/Schlüter: Erfolgsmodell Data Analytics, S. 252.

Risiko und Vertrauen sind keine Gegensätze, sondern zwei Seiten einer Medaille. – Aus: Kepplinger: Risikofallen und wie man sie vermeidet, S. 174.

Der **Faktor Mensch**, in der Betriebswirtschaftslehre ebenso wie im (strategischen) Management nicht selten ausgeblendet,

spielt bei strategischen Entscheidungen in mehrfacher Hinsicht eine gewichtige Rolle. – Aus: Scherm/Julmi: Strategisches Management, S. 278.

In der akademischen Ausbildung und der beruflichen Weiterbildung beobachten wir seit Jahren, dass das Interesse und die Kompetenzen in **quantitativen Themen** stark abnehmen. Selbst in der Ausbildung von Risikomanagern wurde der Umfang quantitativer Methoden zurückgefahren (...). – Aus: Ernst/Häcker: Risikomanagement im Unternehmen, S. 8.

Grundsätzlich muss man sich bewusst sein, dass der Erfolg einer guten **Zusammenarbeit** überwiegend von der Beziehung zueinander abhängig ist. – Aus: Stephan: Digital erfolgreich kommunizieren, S. 178.

## DER BLICK AUF AKTUELLE CONTROLLING-LITERATUR

### Funktions-Controlling

Praxishandbuch für Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und die öffentliche Verwaltung, 2. Auflage.



Eschenbach, Rolf / Baumüller, Josef / Siller, Helmut (Hrsg.)  
Springer Gabler 2021 – 650 Seiten,  
69,99 € / E-Book 54,99 €

#### Auf den Punkt

Das Nachschlagewerk bietet einen breiten Überblick über spezifische Controlling-Anwendungen, 22 Controlling-Funktionsbereiche werden näher betrachtet.

#### Herausgeber und Buch

Prof. Dr. Rolf Eschenbach: o. Prof. für Unternehmensführung u. Controlling Wirtschaftsuniversität Wien. Josef Baumüller: Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Wirtschaftsuniversität Wien und Referent. Prof. Siller: selbstständiger Betriebsberater, Hochschullektor und Trainer. Insgesamt sind 24 Autorinnen und Autoren an dieser Veröffentlichung beteiligt. Gemäß Vorwort versteht sich diese Neuauflage auch als besonderes Geschenk an Prof. Dipl.-Ing. Dr. Rolf Eschenbach zum 90. Geburtstag. Eschenbach zählt zu den bedeutendsten Vertretern des deutschsprachigen Controllings.

#### Themen

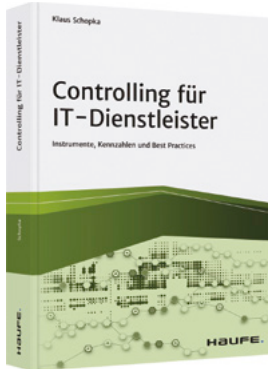
1. Einleitung, 2. Beschaffungs-Controlling, 3. Beteiligungs-Controlling, 4. Bildungs-Controlling, 5. Finanz-Controlling, 6. Gesundheits-Controlling, 7. Immobilien-Controlling, 8. Innovations-Controlling, 9. Investitions-Controlling, 10. IT-Controlling, 11. Kooperations-Controlling, 12. Marketing-Controlling, 13. Nachhaltigkeits-Controlling, 14. Personal-Controlling, 15. PR-Controlling, 16. Projekt-Controlling, 17. Prozess-Controlling, 18. Qualitäts-Controlling, 19. Risiko-Controlling, 20. Sanierungs-Controlling, 21. Tax-Controlling, 22. Vertriebs-Controlling, 23. Wissens-Controlling.

#### Mein Resümee

Nach einem einleitenden Kapitel werden **22 spezifische Controlling-Aufgaben** innerhalb eines größeren Controlling-Zusammenhangs beschrieben und erläutert. Die Kapitel folgen einem einheitlichen Aufbau. Sie beginnen mit einer Kurzfassung des jeweiligen Themas. Es schließen sich spezifische Grundlagen, etwa Begrifflichkeiten, an. Der Hauptteil befasst sich u. a. mit den zu erfüllenden Anforderungen und Spezifika des jeweiligen Funktions-Controllings sowie mit charakteristischen Methoden und Instrumenten. Das betont lesefreundliche Buch bietet einen ausdrucksstarken und umsetzungsorientierten Überblick wesentlicher Controllingfelder. Der Verlag bietet **Leseproben**. ■

## Controlling für IT-Dienstleister

### Instrumente, Kennzahlen und Best Practices



**Schopka, Klaus**

Freiburg: Haufe-Lexware 2021 – 287 Seiten, 69,95 € / E-Book 59,99 €

#### Auf den Punkt

Das Fachbuch befasst sich mit dem speziellen Gestalten, Anwenden und Nutzen des Controllings bei IT-Dienstleistern und angrenzenden Bereichen.

#### Autor und Buch

Dipl.-Kfm. Klaus Schopka ist heute

als selbstständiger Berater tätig (Projektmanagement Schopka GmbH). Das vorgelegte Fachbuch dient vor allem der Vermittlung von Wissen und Erkenntnissen für die Praxis.

#### Themen

1. Dienstleistungen und Dienstleister in der IT, 2. Grundlegende Hinweise zum Controlling für IT-Dienstleister, 3. Vom Geschäftsmodell zum Controlling kritischer Erfolgsfaktoren, 4. Fallbeispiele, 5. Grundlagen der Serviceprozesse, 6. Serviceprozesse gestalten, 7. Projektmanagement, 8. Rahmenbedingungen für das Controlling, 9. Prozesse und Organisation für ein funktionierendes Controlling, 10. Aktuelle Entwicklungen, 11. Fazit und Ausblick.

#### Mein Resümee

Der Band besteht inhaltlich und umfangmäßig aus drei Schwerpunktthemen: Sieben ausführliche Fallbeispiele illustrieren typische Praxisfälle mit beispielhafter Controllinganwendung. Die Fallbeispiele beziehen sich z. B. auf die Herstellerwartung oder auf ein IT-Systemhaus. Ein weiteres Hauptgewicht liegt auf der näheren Betrachtung von sieben Kernprozessen, z. B. Servicestrategie oder Auftragsabwicklung. Drittens fügen grundlegende Darstellung – u. a. zu Geschäftsmodellen und zu kritischen Erfolgsfaktoren oder zum Projektmanagement – die einzelnen **Bausteine zu einem Gesamtkonzept** zusammen. Der Schreibstil des Autors ist flüssig, verständlich und anschaulich. Zahlreiche unterstützende Elemente verstärken den Lese- und Lerneffekt, u. a. die Vielzahl der Tabellen und Abbildungen, die hervorgehobenen Hinweise und Empfehlungen sowie die lesefreundliche Textgestaltung. Ein knappes Glossar sowie ein Anhang mit u. a. Checklisten und einer Auflistung von Erfolgsfaktoren ergänzen die Ausführungen. Insgesamt vermittelt der Autor **grundlegendes Fachwissen für den professionellen Einsatz des Controllings bei IT-Dienstleistern** auf ansprechende Weise. Der Verlag bietet **Leseproben**. ■

## Handbuch Unternehmensberichterstattung

### Regulatorische Anforderungen – Entwicklungstendenzen – Perspektiven der Stakeholder



**von Keitz, Isabel / Wulf, Inge / Pelster, Clemens (Hrsg.)**

Berlin: ESV 2021 – 384 Seiten, 69,95 € / E-Book 63,90 €

#### Auf den Punkt

Der Titel bietet einen fundierten Rundblick über Anforderungen und Perspektiven im Zusammenhang mit der Unternehmensberichterstattung.

#### Herausgeber:innen und Buch

Isabel von Keitz ist Professorin für BWL, insbesondere Rechnungswesen an der FH Münster. Inge Wulf ist Professorin für BWL, insbesondere für Unternehmensrechnung an der TU Clausthal. Clemens Pelster ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand. An diesem Sammelband haben 30 Expert:innen mitgewirkt.

#### Themen (gekürzt)

1. Jahres- und Konzernabschluss, 2. Konzernlagebericht, 3. Nichtfinanzielle Erklärung, 4. Vergütungsbericht, 5. Corporate Governance-Bericht, 6. Zahlungsbericht, 7. Integrated Reporting, 8. Value Reporting, 9. ESEF, 10. Digitale Berichterstattung, 11. Fortentwicklung der Berichterstattung, 12. Herausforderungen Finanzberichte, 13. Prüfung nichtfinanzielle Informationen, 14. ESG-Ratings, 15. Nachhaltigkeitsberichterstattung.

#### Mein Resümee

Der Band konzentriert vielfältige Aspekte, die in einer Beziehung zur Unternehmensberichterstattung stehen. Die Darlegungen gliedern sich in zwei Themenbereiche: 1. Regulatorische Anforderungen und Empfehlungen an die Berichterstattung, 2. Perspektiven der Stakeholder. Neben der Vielfalt der Themen und der Vielzahl der beteiligten Experten:innen fällt auch eine Vieltätigkeit der sich ergänzenden Betrachtungsweisen auf. Die jeweiligen Sachverhalte werden prüfend und beurteilend beschrieben und erläutert, Wertungen und Empfehlungen vermittelt. Der Band verdeutlicht die wachsende Komplexität und die dynamische Entwicklung der Unternehmensberichterstattung. Diese Neuerscheinung unterstützt einen facettenreichen Zugang, bietet Informationen und Orientierungshilfen zu den Berichtsinhalten, den zu erfüllenden Aufgaben und den zu beachtenden Ansprüchen. Das Buch ist lesefreundlich aufbereitet. Der Verlag bietet eine **Leseprobe**. ■

**Allgemeine Hinweise:** Das Literaturforum wird mit großer journalistischer und redaktioneller Sorgfalt erstellt. Der Rezensent fühlt sich dem Qualitätsjournalismus verpflichtet. Die Rezensionen beruhen auf dem Kenntnisstand, der zum Zeitpunkt der Besprechung gegeben war. Dies gilt insbesondere für die bibliografischen Daten, Preisangaben, die sich auf den deutschen Buchmarkt beziehen, die Buchinformationen, Online-Zugriffe usw. Links sind weiterführende Quellen und damit Hinweise auf Informationen außerhalb des Literaturforums. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Verlag, Redaktion und Autor übernehmen keinerlei Verantwortung oder Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit sowie eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Literaturforums. Das Literaturforum ist urheberrechtlich geschützt.

## Ökonomische Praktiken

### Zur theoretischen Fundierung eines alltäglichen Begriffs



**Knobbe, Sonja**

Baden-Baden: Nomos 2021 – 244 Seiten, broschiert, 74,- € / E-Book 74,- €

#### Auf den Punkt

Eine wirtschaftsphilosophische Arbeit über wirtschaftliche Handlungen.

#### Autorin und Buch

Den Angaben zufolge forscht Dr. Sonja Knobbe heute als Wirtschaftsphilosophin zur nachhaltigen Transformation von Ökonomien und demokratischer Teilhabe. Die vorliegende Veröffentlichung beruht auf der Dissertation der Autorin an der TU Dortmund.

Die Autorin präsentiert eine **wissenschaftliche Abhandlung**, die sich mit ökonomischen Grundlagen und Begrifflichkeiten auseinandersetzt. Dabei bezieht sie sich insbesondere auf Lionel Robbins, der bekannt ist für seine Definition von Ökonomie als Verhaltenswissenschaft. Ferner auf Karl Polanyi, der eine von der traditionellen ökonomischen Lehre abweichende theoretische Position bezog, die sich durch die Betonung der sozialen und institutionellen Einbettung von Marktprozessen auszeichnete. Der anspruchsvolle Lestoff eignet sich für Leserinnen und Leser mit Interesse an theoretischen Überlegungen. Nomos-Shop bietet eine **Leseprobe**. ■

#### Themen

1. Die Neoklassik vor dem Aus? 2. Theoretische Grundlagen, 3. Der formale Begriff ökonomischen Handelns nach Lionel Robbins, 4. Der substanzielle Begriff ökonomischen Handelns nach Karl Polanyi, 5. Die praxistheoretische Perspektive.

#### Mein Resümee

Die Autorin präsentiert eine **wissenschaftliche Abhandlung**, die sich mit ökonomischen Grundlagen und Begrifflichkeiten auseinandersetzt. Dabei bezieht sie sich insbesondere auf Lionel Robbins, der bekannt ist für seine Definition von Ökonomie als Verhaltenswissenschaft. Ferner auf Karl Polanyi, der eine von der traditionellen ökonomischen Lehre abweichende theoretische Position bezog, die sich durch die Betonung der sozialen und institutionellen Einbettung von Marktprozessen auszeichnete. Der anspruchsvolle Lestoff eignet sich für Leserinnen und Leser mit Interesse an theoretischen Überlegungen. Nomos-Shop bietet eine **Leseprobe**. ■

## GESCHÄFTSMODELLE ANALYSIEREN UND WEITERENTWICKELN

## Strategisches Management

### Theorie, Entscheidung, Reflexion

**Scherm, Ewald / Julmi, Christian**

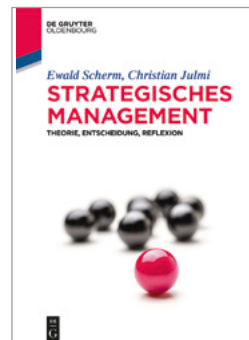
Berlin: De Gruyter 2019 – 307 Seiten, Broschur, 29,95 € / E-Book 29,95 €

#### Auf den Punkt

Der Band vermittelt einen Überblick über Themen des strategischen Managements mit besonderer Berücksichtigung von Entscheidungen.

#### Autoren und Buch

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der



FernUniversität in Hagen. Dr. Christian Julmi ist akademischer Rat a. Z. und Habilitand an der FernUniversität in Hagen. Der Band erscheint in der Reihe De Gruyter Studium.

#### Themen

1. Grundlagen des Managements, 2. Strategisches Management in Theorie und Praxis, 3 Theoretische Strömungen des strategischen Managements, 4. Verhaltensbezogene Einflüsse strategischer Entscheidungen, 5. Normatives Management, 6. Informationsgrundlage strategischer Entscheidungen, 7. Strategieentscheidungen, 8. Implementierung der Strategieentscheidungen, 9. Reflexion strategischer Entscheidungen, 10. Abschließendes.

#### Mein Resümee

Das Lehrbuch vermittelt grundlegendes Wissen zum strategischen Management aus Sicht der Autoren unter Einbindung und Würdigung der Position der einschlägigen Literatur. Der Stand der Forschung und wesentlicher theoretischer Ansätze fließen in die Darlegungen ein. Dabei kommt es den Autoren besonders darauf an, die Vielschichtigkeit und vielfältigen Abhängigkeiten des strategischen Managements zu verdeutlichen. In diesem Zusammenhang erfährt auch der Faktor Mensch eine gebührende Betrachtung. Den Autoren gelingt es, ein Verständnis für die Ziele und Aufgaben sowie für die sich stellenden Schwierigkeiten des strategischen Managements aufzubauen. Neben dem Treffen und Umsetzen von Entscheidungen hat das Reflektieren von Entscheidungen Gewicht in dieser Veröffentlichung. Der Stoff ist didaktisch aufbereitet, zahlreiche Abbildungen veranschaulichen Sachverhalte und Zusammenhänge. Inhalts- und Stichwortverzeichnis erleichtern den Zugang. Studierende und Praktiker können einen näheren Themenzugang sowie Impulse zur weiteren Aufarbeitung erwerben. Die **Verlagspräsentation** bietet stichwortbezogene Einblicke in das Buch. ■

## Geschäftsmodelle richtig bewerten

### Wertsteigerungspotenziale in 5 Schritten erkennen: Ein Arbeitsbuch



**Michailov, Georgiy / Düsberg, Volker**

Frankfurt: Campus 2021 – 301 Seiten plus E-Book inside, 49,- €.

#### Auf den Punkt

Der Band bietet Modell- und Methodenwissen zur Analyse von Geschäftsmodellen.

#### Autoren und Buch

Georgiy Michailov ist Geschäftsführer und Partner der Struktur

Management Partner GmbH. Dr. Volker Düsberg, Strategieberater, Journalist und Autor, entwickelt Kommunikations- und Marketingstrategien. Die Autoren präsentieren ein Fach- und Arbeitsbuch zur Analyse und Gestaltung von Geschäftsmodellen.

#### Themen

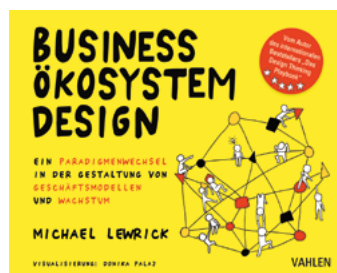
1. Einleitung: Vom Wert der Wertorientierung. 2. Geschäftsmodelle im Praxistest, 3. Wert: die zentrale Größe unternehmerischer Tätigkeit, 4. Der wertorientierte Geschäftsmodellansatz „SMP Wertkreislauf“, 5. Ihr Arbeitsbuch: (Re-)Design eines wertorientierten Geschäftsmodells, 6. Und nun? Zehn wertschaffende Empfehlungen.

#### Mein Resümee

Die Autoren präsentieren eine **Systematik zur Wertorientierung und zur Entwicklung von Wertschöpfungspotenzialen**. Die Veröffentlichung definiert ein Geschäftsmodell als Wertsystematik. Das stufenweise Vorgehensmodell gibt eine Anleitung, Geschäftsmodelle unter Aspekten der Werthaltigkeit zu analysieren und anzupassen. Die ersten drei Kapitel sind konzeptionell ausgerichtet und vermitteln den theoretischen Hintergrund. Das letzte Kapitel enthält zahlreiche Selbsttests, die den Weg zu Wertsteigerungen weisen sollen. ■

## Business Ökosystem Design

### Ein Paradigmenwechsel in der Gestaltung von Geschäftsmodellen und Wachstum



**Lewrick, Michael**

München: Vahlen 2021 – 324 Seiten, 29,80 € / E-Book 23,99 €.

#### Auf den Punkt

Der Band bringt eine neue Grundauffassung von Geschäftsmodellen und Wachstum in die Diskussion.

#### Autor und Buch

Der Autor ist nach Verlagsangaben ein international anerkannter Experte auf dem Gebiet der Digitalen Transformation und dem Management von Innovationen. Der Autor legt ein Thesen- und Debattenbuch vor.

#### Themen (gekürzt)

1. Motivation für dieses Buch, 2. Einführung Ökosystem-Play, 3. Strategische Optionen, 4. Strategie Dokumentation, 5. Tools & Methoden, 6. Vorgehensmodell, 7. Reflexion, 8. Beispiele.

#### Mein Resümee

Business Ökosystem Design im Sinne dieser Veröffentlichung „ist die Realisierung von neuen, einzigartigen Angeboten für Kunden, die von verschiedenen Akteuren in einem System dem Kunden bereitgestellt werden“. Hierzu vermittelt das Buch konzeptionelles Wissen und ein Vorgehensmodell. ■

## DIGITALISIERUNG FACETTENREICH BETRACHTET

### Business Intelligence ganz einfach

#### Die besten Impulse für Analyse, Planung und Reporting



**Bluhm, Peter (Hrsg.)**

ATVISIO Consult GmbH – 234 Seiten, Hardcover 29,90 € / Softcover 24,90 € / E-Book 19,99 € / Hörbuch 19,99

#### Auf den Punkt

Der Autor plädiert in diesem Buch für Einsatz und Nutzung von Business Intelligence.

#### Autor und Buch

Peter Bluhm gründete die ATVISIO Consult GmbH, ein Beratungsunternehmen für Business Intelligence. Der Band ist eine Veröffentlichung dieses Beratungsunternehmens bzw. deren Leitung.

Der Band ist eine Veröffentlichung dieses Beratungsunternehmens bzw. deren Leitung.

#### Themen

1. Vorwort, 2. Prolog, 3. Was hält Sie auf, heute Ihr Business Intelligence-Projekt zu starten?, 4. Bringen Sie Ihre Ressourcen in Stellung, 5. Business Intelligence-Projekte zielgenau umsetzen, 6. Business Intelligence-Projekte weiterentwickeln, 7. Epilog.

#### Mein Resümee

Der Band ist ein Fachbuch über Bedeutung, Einführung und Nutzung von Business Intelligence (BI), „ein Sammelbegriff für die Technologie, die die Datenaufbereitung, das Data-Mining, das Datenmanagement und die Datenvisualisierung ermöglicht“ (aus IBM-Definition). Der Titel ist zudem ein Ratgeber, eine Anleitung zum erfolgreichen Projektmanagement von BI-Projekten. Darüber hinaus ein Thesen- und Debattenbuch, weil der Titel besonders engagiert und in weiten Teilen thesenhaft abgefasst ist, die Fachdebatte wird mit vielfältigen Impulsen bereichert. Das Buch ist großzügig aufgemacht und lesefreundlich gestaltet, dabei fließen auch PR-Effekte ein. Es ist serviceorientiert, dies ergibt sich u. a. aus zahlreichen Checklisten und umfangreichen **Download-Materialien**. Zahlreiche kompakte Experten-Interviews vertiefen einzelne Aspekte und erweitern insgesamt den Betrachtungshorizont. Der Autor schreibt erzählend, bedient sich eines narrativen Stils. Dabei greift er verschiedentlich zu kraftvollen Formulierungen, etwa „mit diesem Buch werde ich aufräumen“. Die tiefe Gliederung mit Zwischenüberschriften, die laufenden Zusammenfassungen „Worum geht es wirklich“ und die es auf den Punkt bringenden Fotos erleichtern den thematischen Zugang. Insgesamt eine eindrucksvolle Botschaft, sich BI zunutze zu machen. Auf der Homepage ([www.atvisio.de](http://www.atvisio.de)) finden sich **Hör- und Leseproben**. ■

## Digitalisierung operativer Controlling-Prozesse

### Begriffsklärung, Anwendungsfälle und Erfolgsbeurteilung



**Güler, Hasan Andaç**

Wiesbaden: Springer Gabler  
2021- 269 Seiten, 69,99 €

#### Auf den Punkt

Eine wissenschaftliche Veröffentlichung mit Praxisbezug, die auf der Promotionsschrift des Autors beruht (eingereicht an der Universität Bamberg).

#### Autor und Buch

Hasan Andaç Güler ist den Angaben zufolge Head of Global Con-

trolling Standards bei Schenck Process und hat sich im Rahmen seiner berufsbegleitenden Dissertation dem Themenfeld der Digitalisierung im operativen Controlling angenommen. Der Band erscheint in der Reihe Unternehmensführung & Controlling, herausgegeben von Wolfgang Becker und Patrick Ulrich.

#### Themen

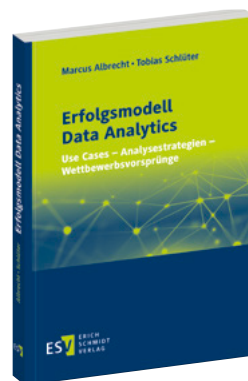
1. Einleitung, 2. Grundlagen, 3. Digitalisierung operativer Prozesse, 4. Ansätze zur Erfolgsbeurteilung im Controlling-Kontext, 5. Empire, 6. Modellentwicklung, Hypothesen und Forschungsbedarf, 7. Schlussbetrachtung.

#### Mein Resümee

Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit definiert der Autor wie folgt: „Inwiefern trägt die **Digitalisierung zu einer Steigerung des Erfolgs** (gemessen an der Effektivität und Effizienz) operativer Controlling-Prozesse bei“. Die theoretische Zielsetzung liegt in der Erweiterung der bisherigen Wissensbasis sowie in der Bereitstellung von spezifischen Messmodellen. Zudem steht die Ableitung empirisch belegter **Handlungsempfehlungen für die Praxis** im Fokus. Der Autor präsentiert zahlreiche „bedeutsame Erkenntnisgewinne“, die auch tabellarisch zusammengefasst werden. Etwas überraschend lautet eine wesentliche Feststellung: „Während im Rahmen der Nutzung digitaler Technologien signifikante Effektivitätszugewinne in operativen Controlling-Prozessen empirisch bestätigt werden konnten, blieb dieser Befund bei Effizienzgewinnen weitestgehend aus.“ Die vorliegende wissenschaftliche Abhandlung bearbeitet zahlreiche Fragestellungen, die auch unmittelbar praxisrelevant sind. Sie kann eine tiefere Auseinandersetzung mit Einsatz und Nutzen digitaler Technologien in operativen Controlling-Prozessen unterstützen. Der Schreibstil lässt auch Praktiker:innen Zugang zum Buch finden. Unter SpringerLink finden sich **Leseproben**. ■

## Erfolgsmodell Data Analytics

### Use Cases – Analysestrategien – Wettbewerbsvorsprünge



**Albrecht, Marcus / Schlüter, Tobias**

Berlin: ESV 2020 – 279 Seiten, 49,95 € /  
E-Book 45,90 €

#### Auf den Punkt

Der Band gibt einen Überblick über die moderne Datenanalyse und arbeitet heraus, welchen Erfolgsbeitrag sie für die Unternehmen leisten kann.

#### Autoren und Buch

Dr. Marcus Albrecht ist Professor an der Hochschule Düsseldorf. Dr. To-

bias Schlüter verantwortet die Einheit Advanced Analytics in der Sparkasse Köln-Bonn.

#### Themen

1. Zeitgemäße Antworten auf aktuelle Fragen und Herausforderungen in der Unternehmensführung, 2. Von der Idee zur Implementierung – Wie man Analytics-Projekte richtig angeht, 3. Aus Daten Algorithmen entwickeln – Auswahl geeigneter Methoden, professionelle Methodenanwendung und Gewährleistung hoher Ergebnisqualität, 4. Data Analytics und KI erfolgreich in Geschäftsprozessen implementieren.

#### Mein Resümee

Die Autoren erklären und charakterisieren Data Analytics praxisnah und zielbezogen, sie eröffnen einem breiten Leserkreis einen näheren Zugang zu diesem Themenfeld. Der Band ist eine **Wissens- und Erkenntnishilfe** für alle, die sich mit moderner Datenanalytik befassen wollen. Der Anspruch des Autorenteam reicht weiter, nämlich Fach- und Führungskräfte „für die Chancen und Potenziale von Data Analytics zu sensibilisieren und sie fachlich fit für Analytics-Projekte zu machen“. Der Akzent des Buches liegt auf dem angemessenen Einsatz und der gezielten Nutzung moderner Datenanalyse, Mathematik und Informatik stehen im Hintergrund. Die Autoren präsentieren den Lernstoff planmäßig und systematisch. Zunächst bauen sie eine thematische Beziehung auf, leiten dann auf eine projektmäßige Realisierung über. Anschließend erörtern sie, welche analytischen Fragestellungen mithilfe welcher Methoden beantwortet werden können. Zum Schluss vertiefen sie den Kern der Datenanalyse: wie aus Daten gewonnene Erkenntnisse Entscheidungen unterstützen können. Insgesamt bedient das Buch das Weiterbildungsinteresse im Bereich der Datenanalyse praxisnah, gut verständlich und lesefreundlich. Der Verlag bietet eine **Leseprobe**. ■

## Crashkurs KI im Unternehmen

Alles, was Sie über Data Science wissen müssen



**Matzka, Stephan**

Freiburg: Haufe-Lexware 2021 – 160 Seiten, 29,95 € / E-Book 25,99 €

### Auf den Punkt

Der Band vermittelt einen Gesamtüberblick zu Aspekten der Künstlichen Intelligenz (KI) in komprimierter Weise.

### Autor und Buch

Dr. Stephan Matzka ist Professor für Mechatronik im Studiengang

Maschinenbau der HTW Berlin, zudem ist er als Berater tätig. Der Band versucht, die KI-Problematik einer breiten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen.

### Themen

1. Einleitung, 2. Grundlagen, 3. KI-Projektmanagement, 4. Explorative Analyse, 5. Daten vorbereiten, 6. Klassifikation, 7. Regression, 8. Clustering, 9. Produktive Umsetzung, 10. Erklärbare künstliche Intelligenz, 11. Fazit.

### Mein Resümee

Der Band kann helfen, ein **grundsätzliches Verständnis** von der künstlichen Intelligenz aufzubauen. Dazu vermittelt der Autor Grundlagenwissen durch begriffliche und methodische Klärungen und Beschreibungen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf Fragen von KI-Projekten. Die wichtigste Zielsetzung liegt aus Sicht des Autors in der „Vermittlung einer Beurteilungskompetenz“. Die verständliche, übersichtliche und strukturierte Darstellung sowie die zahlreichen Lese- und Lernhilfen (Abbildungen, Infokästen, Checklisten und Beispiele, Glossar) unterstützen dabei, den Stoff zu erfassen. Die gewählte Schriftgröße kann bei längerem Lesen ermüdend wirken. Der Haufe Shop bietet einen **Blick ins Buch**. ■

## Digitale Betriebsprüfung

Effiziente Vorbereitung und planvolle Begleitung

**Liekenbrock, Bernhard / Wähnert, Andreas**

Düsseldorf: IDW 2021 – 120 Seiten, 49,- €

### Auf den Punkt

Ratgeber zur Vorbereitung und Durchführung digitaler Betriebsprüfungen.

### Autoren und Buch

Dr. Bernhard Liekenbrock ist Steuerberater und Partner bei Flick Gocke Schaumburg. Andreas Wähnert ist in der Finanzverwaltung tätig und arbeitet dort in der (Groß- und Konzern-) Betriebsprüfung. Eine Veröffentlichung in der Verlagsreihe „Digitalisierung“.



### Themen

1. Einleitung, 2. Grundlagen, 3. „Frühzeitig-permanente“ Kontrollen, 4. Vorbereitungshandlungen unmittelbar „vor einer Betriebsprüfung“, 5. Verhaltensweisen/Reaktionen „während einer Betriebsprüfung“, 6. Maßnahmen „nach einer Betriebsprüfung“, 7. Resümee.

### Mein Resümee

Der Titel setzt sich mit Anforderungen auseinander, die sich vor, während und nach einer digitalen Betriebsprüfung stellen. Dazu vermitteln die Autoren gezielte Anleitungen und vielfältige Tipps und Hinweise. Diese vertiefende Darstellung erfasst das Thema unter zahlreichen Aspekten, etwa Prüfung der Ordnungsmäßigkeit und der inhaltlichen Prüfung. Die Autoren verdeutlichen den weitreichenden Einfluss der Digitalisierung. Das Buch geht über die eigentlichen Themenstellung hinaus und vermittelt Einblicke in die grundlegenden **Auswirkungen der Digitalisierung**. Die betont lesefreundliche Aufmachung unterstützt die Themenvermittlung. Zum Leistungsumfang gehört – nach einer Registrierung – der Zugang zum Download-Bereich. Die testweise Überprüfung verlief erfolgreich. Die Verlagspräsentation enthält eine umfangreiche **Leseprobe**. ■

teilen die Autoren gezielte Anleitungen und vielfältige Tipps und Hinweise. Diese vertiefende Darstellung erfasst das Thema unter zahlreichen Aspekten, etwa Prüfung der Ordnungsmäßigkeit und der inhaltlichen Prüfung. Die Autoren verdeutlichen den weitreichenden Einfluss der Digitalisierung. Das Buch geht über die eigentlichen Themenstellung hinaus und vermittelt Einblicke in die grundlegenden **Auswirkungen der Digitalisierung**. Die betont lesefreundliche Aufmachung unterstützt die Themenvermittlung. Zum Leistungsumfang gehört – nach einer Registrierung – der Zugang zum Download-Bereich. Die testweise Überprüfung verlief erfolgreich. Die Verlagspräsentation enthält eine umfangreiche **Leseprobe**. ■

## Digital erfolgreich kommunizieren

Teamarbeit fördern, effektiv arbeiten, kreativ werden



**Stephan, Ingrid**

Berlin: Duden 2021 – 224 Seiten, 16,- € / E-Book 11,99 €

### Auf den Punkt

Das Buch befasst sich mit der professionellen Gestaltung des Tätigseins in der neuen Arbeitswelt.

### Autorin und Buch

Den Angaben zufolge ist Ingrid Stephan ehemalige Lehrerin und vielfache Autorin. Der Titel erscheint in der Reihe „Duden Ratgeber“.

### Themen

1. Flexibel arbeiten, 2. Sich selbst organisieren, 3. Mit externen Partnern kommunizieren, 4. Im Team virtuell zusammenarbeiten, 5. Das Team gut organisieren, 6. Fazit.

### Mein Resümee

Das Buch befasst sich mit Methoden und Prinzipien zur Selbst- und Teamorganisation. Der Ratgeber bietet vielfältige Hilfestellungen, Anregungen und Empfehlungen, in der neuen Arbeitswelt sachgerecht und erfolgreich tätig zu sein. Zahlreiche Checklisten, Beispiele und Tipps erhöhen den Gebrauchsnutzen. Der Titel ist ausgesprochen lesefreundlich gestaltet. Der Duden Shop bietet eine **Leseprobe**. ■

## BEURTEILUNG UND VERBESSERUNG DER RISIKOLAGE

### Risikofallen und wie man sie vermeidet



**Kepplinger, Hans Mathias**

Köln: von Halem 2021 – 196 Seiten, 23,- €

#### Auf den Punkt

Ein Sachbuch, das für den rationalen Umgang mit Risiken in Wirtschaft und Gesellschaft plädiert.

#### Autor und Buch

Der Autor war Professor für Empirische Kommunikationsforschung an der Universität Mainz. Mit diesem Buch schreibt ein Wissen-

schaftler auf der Basis breiter empirischer Forschung für eine breite Öffentlichkeit.

#### Themen

1. Entwicklung und Vergleich von Risiken, 2. Risikoarten und rationaler Umgang, 3. Wahrnehmung und Einschätzung von Risiken, 4. Verhalten bei Risiken, 5. Akteure und Arenen, 6. Reale und dargestellte Risiken, 7. Veränderung der Darstellung von Risiken und Schäden, 8. Mediennutzung, 9. Medienwirkung, 10. Paradoxe Risikoängste, 11. Was tun?

#### Mein Resümee

Hintergrund dieser Veröffentlichung ist die offenbar wachsende Belastung und Bedrohung von Wirtschaft und Gesellschaft und damit auch des persönlichen Lebens durch Risiken aller Art. Aktuell, zum Zeitpunkt dieser Niederschrift, beschäftigen u. a. die Corona- und Klimakrise eine breite Öffentlichkeit. Anschaulich und treffsicher führt der Autor systematisch durch die Problemstellung. Dabei greift er vielfach auf bekannte Risikosituationen zu und stützt sich bei seiner Argumentation auf einschlägige Studien. Im Zentrum stehen u. a. die allgemeine Entwicklung der Risiken, das Erkennen und Wahrnehmen von Risiken, das Reagieren auf Risiken, die Berichterstattung über Risiken, insbesondere in den Medien, sowie der Einfluss der Art der Risikoberichte auf Risikovorstellungen und Risikoverhalten. Die einzelnen Kapitel (mit Ausnahme der letzten beiden) werden jeweils mit einer Zwischenbilanz abgeschlossen, die zum einen eine theseartige Zusammenfassung vermitteln, und darüber hinaus Folgerungen aus den Ausführungen und Erkenntnissen ziehen. Die Medienberichterstattung wird näher beleuchtet und analysiert. Eine lesenswerte grundsätzliche Betrachtung von Risikoaspekten, eine klare Aufforderung, kritisch und bewusst mit der allgemeinen Risikoberichterstattung und dem eigenen Risikoempfinden umzugehen. Der Verlag bietet eine ausführliche **Leseprobe**. ■

## Risikomanagement im Unternehmen

### Schritt für Schritt



**Ernst, Dietmar / Häcker, Joachim**

München: UVK Verlag 2021 – 224 Seiten, 24,90 € / E-Book 19,99 €

#### Auf den Punkt

Ein Lehr- und Übungsbuch zum quantitativen Risikomanagement.

#### Autoren und Buch

Prof. Dr. Dr. Dietmar Ernst ist leitender Professor der European School of Finance an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt

(HfWU) in Nürtingen. Prof. Dr. Dr. Joachim Häcker ist Professor für Corporate Finance an der Hochschule für angewandte Wissenschaften München. Der Titel erscheint in der UTB-Verlagsreihe Betriebswirtschaftslehre | Finance.

#### Themen

1. Genereller Aufbau der Case Study, 2. Course 1: Risikoanalyse, 3. Course 2: Quantitative Instrumente im Risikomanagement.

#### Mein Resümee

Der Band befasst sich mit der Risikoquantifizierung als Teil der Risikoanalyse im Rahmen des Risikomanagements. Dazu vermitteln die Autoren anhand einer Fallstudie systematisch mithilfe von Excel, wie Risiken untersucht und in Mengenbegriffen dargestellt werden können. Die Case Study besteht aus zwei Courses mit jeweils drei Course Units. Insgesamt werden 40 Assignments (Verlagsangabe) angeboten. Die einzelnen Abschnitte erfahren eine lernfreundliche, seminarmäßige Aufbereitung: Aufgabe, Inhalt, Formeln, Vorgehensweise und Ergebnis. Das Buch bietet einen bemerkenswerten Ansatz, quantitative Methoden des Risikomanagements vertiefend zu vermitteln. Der UTB-Shop bietet einen **Blick ins Buch**. ■

### Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Haben Sie bestimmte Buchwünsche?

Herzliche Grüße und Ihnen alles Gute – ich wünsche Ihnen eine gute und gesunde Zeit.

*Alfred Biel*

Ihr Alfred Biel alias Bücherwurm

E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)



# Standards und Normen im Risikomanagement

Wie die RMA sich engagiert



**Jan Offerhaus,**  
Mitglied des Vorstands der RMA  
Risk Management & Rating Association e. V.

## Liebe Leserinnen und Leser,

„Zweck [...] der RMA ist [...] die Entwicklung von Normen und Standards sowie die Unterstützung von politischen Entscheidungsgremien und Behörden bei der Entwicklung von gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben, die die Thematiken Risikomanagement und Rating betreffen“, so die Satzung unseres Verbands.

In der Tat umreißt diese Zielvorgabe aus der Satzung einen wichtigen Aspekt der vielfältigen Verbandsaktivitäten. Wenn man sich die Beschäftigung mit Normen und Standards näher ansieht, dann resultieren im Wesentlichen folgende drei Aufgaben für die RMA:

- ▶ Unterstützung und Beratung von Standardsetzern (wobei Standard weit gefasst werden soll und damit sowohl Standards im engeren Sinne wie auch Gesetzesvorhaben umfassen soll)
- ▶ Erstellung von Standards (wobei Standard hier sowohl Standards im engeren Sinne wie auch Leitfäden, die eher Orientierungscharakter als regulatorische Vorgabe bieten, umfassen soll)
- ▶ Bereitstellung von Informationen und Hilfestellungen zu Neuerungen im Bereich von Standards, Gesetzen und weiterer Normen

Warum sind diese Themen so zentral in den Aktivitäten der RMA? Die Vielfalt von Standards und Normen wird immer unübersichtlicher. Es gibt viele verschiedene Standardsetzer bzw. Gesetzgeber, wie ISO oder COSO ERM, wie der IDW und das DIIR mit Prüfungsstandards, wie der deutsche Gesetzgeber oder Gesetzgeber in anderen Ländern. Manche sind auf die nationale Ebene beschränkt, andere auf die europäische Ebene, wiederum andere haben darüber hinausgehenden internationalen Anspruch. Bestimmte Normen sind nur für spezifische Branchen relevant, andere Normen gelten branchenübergreifend. Bei dieser Vielfalt wird es immer schwieriger für Anwender der Normen sich zu orientieren und zu verstehen, welche Norm im jeweiligen Fall anwendbar ist und welche Konsequenzen im Detail aus den Normen resultieren. Die Standardsetzer wiederum benötigen Unterstützung durch Experten in den jeweiligen Fachgebieten bei der Erstellung der Standards.

Die RMA mit ihren engagierten Mitgliedern leistet hier Einiges. Zum Beispiel hat der verbandsübergreifende Arbeitskreis „Interne Revision und Risikomanagement“ von DIIR und RMA im Februar dieses Jahres den DIIR Revisionsstandard Nr. 2 zur Prüfung des Risikomanagements durch die Interne Revision aktualisiert und veröffentlicht. Grundsätzlich erarbeitet die RMA zwar keine eigenen Standards, beteiligt sich aber an der Erstellung von Standards, wenn eine direkte Mitarbeit bei dem jeweiligen Standardsetzer möglich ist. Das Update des DIIR Revisionsstandards Nr. 2 ist insbesondere erforderlich geworden wegen der beiden seit 2021 geltenden Gesetze StaRUG (seit 1.1.2021) und FISG (seit 1.7.2021). Beide Gesetze haben die Mindestanforderungen an das Risikomanagement in Unternehmen erhöht. Der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 ist nun der erste Standard in Deutschland, der diese beiden Gesetze vollumfänglich berücksichtigt und „setzt somit selbst einen Standard“. Der Standard kann auf der Website der RMA abgerufen werden.

Ein Beispiel dafür, wie die RMA ihrer Mitgliedschaft und darüber hinaus Informationen und Hilfestellungen zu Neuerungen im Bereich von Standards und gesetzlichen Vorgaben bietet, stellt das im November 2021 veröffentlichte „Positionspapier zur herausgehobenen Rolle des Risikomanagements im Rahmen des Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG)“ dar. Dieses wurde vom RMA-Arbeitskreis „Risikomanagement-Standards“ erarbeitet und steht ebenfalls auf der RMA-Website frei zur Verfügung. Das Positionspapier gibt allen Ri-

sikomanagement-Verantwortlichen und Führungskräften in Unternehmen allgemein einerseits einen Überblick über die FISG-induzierten Neuerungen, andererseits ermöglicht es aber auch eine Einordnung der Bedeutung des Gesetzes für das Risikomanagement in Unternehmen. Das FISG stärkt zwar die Position des Risikomanagements in Unternehmen und fordert angemessene und wirksame Risikomanagementsysteme, lässt den Unternehmen dabei aber bewusst Freiheiten in der konkreten Ausgestaltung ihrer Risikomanagementsysteme. Die RMA leitet daraus auch die Notwendigkeit ab, weitere Hilfestellungen für Unternehmen zu liefern, wie die Angemessenheit von Risikomanagementsystemen zu definieren ist. Hierzu plant die RMA in nächster Zeit weitergehend aktiv zu werden.

Dort, wo die RMA nicht direkt an der Erstellung von Standards mitwirken kann, bringt sich der Verband im Interesse seiner Mitglieder in die fachlichen Diskussionen mit den Standardsettern ein, kommentiert Entwürfe von Standards und sorgt – soweit möglich – für mehr Praktikabilität, aber auch für eine erhöhte fachliche Konsistenz von Standards. Laufend ist die RMA z. B. in den Gremien von DIN und ISO bei Entwicklungen im Umfeld von ISO 31000 aktiv. Auf nationaler Ebene hat die RMA in den letzten Jahren beispielsweise die Überarbeitung des IDW-Prüfungsstandards PS 340 sowie des Deutschen Rechnungslegungs Standards Nr. 20 begleitet.

Diese vielfältigen Aktivitäten sind nur möglich durch die Arbeit von engagierten und kompetenten RMA-Mitgliedern aus Wirtschaft und Wissenschaft. Über jede/n weitere/n Mitarbeiter/in freuen wir uns. Nehmen Sie daher Kontakt zu uns auf, informieren Sie sich über unsere Events oder nehmen Sie an unserem Risk Management Congress am 16./17. Mai in München teil!

Bis dahin mit den besten Grüßen! ■

*Ihr Jan Offerhaus*



## RMA Top-Events

### 16./17. Mai 2022:

16. Risk Management Congress in München

### 25. Mai 2022:

AK „Supply Chain Risk Management“

### 10. Juni 2022:

AK „Interne Revision und Risikomanagement“

### 23. Juni 2022:

AK „Supply Chain Risk Management“

## DIIR Revisionsstandard Nr. 2 „Prüfung des Risikomanagements durch die Interne Revision“ veröffentlicht

Erhöhte gesetzliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement in Unternehmen haben zur Überarbeitung des DIIR Revisionsstandards Prüfung des Risikomanagements durch die Interne Revision geführt.

Der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 zur Prüfung des Risikomanagements durch die Interne Revision wurde aktualisiert und nun auch veröffentlicht. Dieser Standard geht aus dem verbandsübergreifenden Arbeitskreis Interne Revision und Risikomanagement von DIIR und der RMA Risk Management & Rating Association e.V. hervor.

Erforderlich wurde die Überarbeitung des Standards insbesondere wegen der beiden seit 2021 geltenden Gesetze StaRUG (seit 1.1.2021) und FISG (seit 1.7.2021). Beide Gesetze haben die Mindestanforderungen an das Risikomanagement in Unternehmen erhöht.

Der überarbeitete Standard ist zum einen als Referenz gedacht für Prüfungen durch die Interne Revision, soll aber gleichzeitig auch Überwachungsorgane, wie beispielsweise Aufsichtsräte und Vorstände, bei der Wahrnehmung ihrer Sorgfalts- und Überwachungspflichten unterstützen: Der Standard konkretisiert insoweit die Anforderungen an Risikomanagementsysteme, Compliance und Controlling.

Der Revisionsstandard ist aber auch für Risikomanager geeignet, die sich selbst prüfen und ein Self-Assessment durchführen möchten.

Den überarbeiteten Standard als PDF sowie weitere Informationen zum Thema finden Sie bei unserem Arbeitskreis Interne Revision und Risikomanagement. ■

## RMA Marketplace



Sie suchen ...

Sie bieten ...

**Dienstleistungen & Softwarelösungen  
zu den Themen Risiko-, Compliance-,  
Versicherungsmanagement & Rating**

**Wir bringen Sie zusammen:  
[www.rma-ev.org/marketplace](http://www.rma-ev.org/marketplace)**



# Weltwirtschaftsforum veröffentlicht den Global Risk Report 2022

Klima, Cyber-Risiken und die Migration stehen im Mittelpunkt



Anfang Januar hat das Weltwirtschaftsforum (World Economic Forum – WEF) zusammen mit Marsh, der SK Group und der Zurich Group den Global Risk Report 2022 vorgestellt: Die größten Risiken sind danach neben der Klimakrise Cyber-Gefahren sowie die Migration.

## Klimakrise

Im vorgestellten Report wird zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Risikobewertungen unterschieden. Kurz bedeutet dabei in den nächsten 2 Jahren, mittelfristig heißt in den nächsten 2 bis 5 Jahren und langfristig bezieht sich auf die nächsten 5 bis 10 Jahre.

Langfristig bleibt der Klimawandel das größte Risiko – gepaart mit Extremwetter-Ereignissen. „Wenn gegen den Klimawandel nichts unternommen wird, könnte das globale BIP um ein Sechstel sinken“, so Peter Giger, Group Chief Risk Officer von der Zurich Insurance Group.

## COVID 19-Pandemie

Bei den kurzfristigen Risiken, also in den nächsten zwei Jahren, dominieren dagegen die Auswirkungen der Pandemie. In diesem Zusammenhang geht der Bericht auch auf neue Erkenntnisse über die Resilienz auf Länderebene ein und gibt praktische Ratschläge dazu, wie Unternehmen Resilienz umsetzen können.

## Cyber-Risiken

Die Schwächung der Cybersicherheit zählt in Europa zu den 5 größten Risiken, die sich seit Beginn der Corona-Krise am meisten verschlimmert haben. In Kombination mit der Tatsache, dass digitale Währungen einer immer breiteren Öffentlichkeit zugänglich sind, führt dies zu einer explosiven Situation.

Sowohl der private wie auch der öffentliche Sektor müssen daher in diesem Bereich aufrüsten und gemeinsam die Barrieren der Cybersicherheit erhöhen, um diesen Risiken künftig besser begegnen zu können. Eine starke Corporate Governance rund um die Cybersicherheit ist daher für Unternehmen unerlässlich – integriert in ihre digitale Infrastruktur. Das WEF warnt daher ganz konkret: „Die steigende Zahl von Cyberangriffen muss allen Beteiligten ein Anlass sein, ihren Ansatz zum Management von Cyberrisiken gründlich zu überdenken.“

## Soziale Spaltung in den Gesellschaften und Migration

Zu den großen Risiken zählt auch die soziale Spaltung und daraus resultierend auch die Wirtschaftsmigration: So nennt der Bericht „Existenzkrisen“ als eines der potenziell schwerwiegendsten Risiken im nächsten Jahrzehnt. Einkommensunterschiede riskieren demnach eine zunehmende Polarisierung sowie Ressentiments innerhalb der Gesellschaft.

Verstärkt wird die Migration auch der angesprochene Klimawandel: Er wird weitere Millionen Menschen dazu bewegen, ihre Heimat zu verlassen und ihr Heil in der Migration zu suchen.

## Aufforderung an Führungskräfte

Der Risikoreport des Weltwirtschaftsforums benennt aber nicht nur Risiken, sondern fordert auch zum Handeln auf: So gibt er den Führungskräften mit auf den Weg, über den vierteljährlichen Berichtszyklus hinaus zu denken und politische Strategien zur Bewältigung der Risiken zu entwerfen.

## Globale Anstrengungen sind erforderlich

Zuletzt ist die klare Botschaft des Reports aber auch: Die aufgezeigten Risiken und Gefahren sind in einer globalisierten Welt nur in einer weltweiten und vor allem gemeinsamen Anstrengung zu überwinden – ganz egal, ob es sich dabei ums Klima, die Migration oder um Cyber-Risiken handelt. ■

*Anne Nickert  
Geschäftsführerin der RMA Risk Management & Rating Association e.V.*



## Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“ tagt online

Am 15. März tagte der AK „Risikoquantifizierung“ – aufgrund der Reiseeinschränkungen und als Vorsichtsmaßnahme im Rahmen der Corona-Pandemie – wieder per Webkonferenz.

Mit weit über 40 Teilnehmern war die Sitzung wieder einmal sehr gut besucht. Nach einer allgemeinen Einführung zur RMA und dem Hinweis auf den Risk Management Congress am 16./17. Mai dieses Jahres stellten der AK-Leiter Dr. Stefan Wilke und der Vorstandsansprechpartner Jan Offerhaus das weitere Vorgehen im Arbeitskreis vor. Der Schwerpunkt dieser Sitzung und Arbeit in diesem Jahr soll auf dem Thema „Risikoquantifizierung“ liegen und damit das 2021 erschienene Buch in der RMA-Schriftenreihe zum Thema Risikoquantifizierung ergänzen. Weitere Informationen zum Buch finden sich auf der RMA-Website in der Rubrik „News & Publikationen“.

*„Der AK plant den Band 6 der RMA-Schriftenreihe zur Risikoquantifizierung durch ein White Paper zu Risikotragfähigkeit zu ergänzen.“*

Den Hauptteil der Sitzung nahmen zwei spannende Vorträge zum Thema Risikotragfähigkeit ein. Zunächst stellte Herr Müllerschön (Horváth & Partner GmbH) in seinem Vortrag das grundlegende Konzept der Risikotragfähigkeit vor. Er ging dabei insbesondere auf gesetzliche Anforderungen und den methodischen Ansatz ein und erläuterte die Anwendung von Frühwarnindikatoren für die Risikotragfähigkeit. Auch die Erfolgsfaktoren bei der praktischen Umsetzung waren Gegenstand des Vortrags. Im Anschluss stellte Herr Dr. Wehrspohn (Wehrspohn GmbH & Co. KG) in seinem Vortrag die Umsetzung einer Risikotragfähigkeitsrechnung in Unternehmen vor. Auch dieser Vortrag war geprägt von praktischen Hinweisen und Fragestellungen zur erfolgreichen Implementierung. Herr Dr. Wehrspohn ging z. B. auf die Frage ein, welche Zielsetzung die Risikotragfähigkeitsrechnung konkret abbilden soll (Verschuldungs-, Rating- oder Liquiditätssicht) und welche Konse-

quenzen sich daraus für die Risikoquantifizierung und den verwendeten Kapitalbegriff ergeben. Abschließend wurde eine Beispielrechnung vorgestellt, in der Risikotragfähigkeitskennziffern für verschiedene Szenarien mittels einer Simulation kalkuliert wurden.

Zum Schluss der Online-Sitzung stellten Dr. Stefan Wilke und Jan Offerhaus kurz vor, wie der Arbeitskreis das Thema Risikotragfähigkeit zukünftig weiterbearbeiten will. Dabei ist geplant, dass aus dem Arbeitskreis heraus ein White Paper bzw. eine Guideline zur Risikotragfähigkeit erstellt und veröffentlicht wird. Hierzu werden zunächst in Arbeitsgruppen wichtige Begriffe und Zusammenhänge aufbereitet und mit einschlägigen Standards und Guidelines abgeglichen, um einen konsolidierten Überblick über das komplexe Themenfeld zu schaffen.

Die nächste Sitzung des Arbeitskreises ist für den 29.6.2022 geplant. Sofern es das Infektionsgeschehen zulässt, soll diese als Präsenz-Sitzung stattfinden. Informationen zur nächsten Sitzung werden in Kürze auf der RMA-Website eingestellt werden. Interessenten/innen können sich auch gerne über [ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org](mailto:ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org) direkt mit dem AK-Leiter Dr. Stefan Wilke und dem Vorstandsansprechpartner Jan Offerhaus in Verbindung setzen. ■

## Impressum

### Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands  
der RMA Risk Management  
& Rating Association e.V.  
[ralf.kimpel@rma-ev.org](mailto:ralf.kimpel@rma-ev.org)  
V.i.S.d.P.

### RMA-Geschäftsstelle

RMA Risk Management  
& Rating Association e.V.  
Zeppelinstr. 73  
D-81669 München

Tel.: +49.(0)1801 - RMA TEL (762 835)  
Fax: +49.(0)1801 - RMA FAX (762 329)  
[office@rma-ev.org](mailto:office@rma-ev.org)  
[www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)

### Prof. Dr. Werner Gleißner

[fachartikel@futurevalue.de](mailto:fachartikel@futurevalue.de)  
Tel.: 0711 79735830



## Buchtipp

# Zielgerichtetes Risikomanagement für bessere Unternehmenssteuerung (Band 7)

Von neuen digitalen Entwicklungen bis zu geeigneten Risikokalkülen von Ausnahmeeignissen wie einer Pandemie: Der neueste Band der **RMA Risk Management & Rating Association e.V.** nimmt aus unterschiedlichen Perspektiven in den Blick, welche aktuellen **Praxisthemen das Risikomanagement** als Fach und Berufsfeld bestimmen. Im Fokus u.a.:

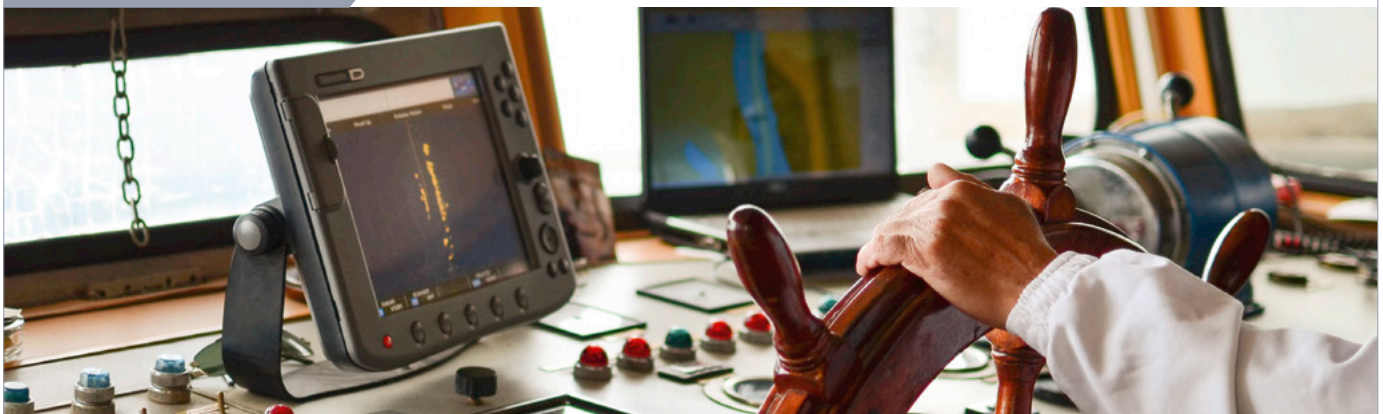
- ▶ **Aktuelle regulatorische Entwicklungen** wie das StaRUG oder der Revisionsstandard Nr. 2 des DIIR e.V. und ihre Folgen
- ▶ Analyse von Massendaten und wie man Auffälligkeiten erkennt
- ▶ Quantifizierung strategischer Risiken und dabei auftretende Unsicherheiten
- ▶ Vernetzung mit anderen Unternehmensbereichen und welcher Grad dabei optimale Unternehmenssteuerung verspricht
- ▶ Umgang mit seltenen Ereignissen mit hohem Schadenspotenzial

Ein differenzierter **Einblick zu den derzeit wichtigsten Herausforderungen** des Risikomanagements in Forschung und Praxis.



90 Seiten, kartoniert,  
ISBN: 978-3-503-20645-2

*Get Ready  
to Manage Risks!*



Qualifizieren Sie sich zum »**Enterprise Risk Manager (Univ.)**«  
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 14.09.2022

- ▬ Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- ▬ Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- ▬ Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- ▬ Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

**10-tägiger Risikomanagementkurs von  
Experten in Theorie und Praxis**

Mehr Infos und Anmeldung unter:  
[www.rma-ev.org/erm](http://www.rma-ev.org/erm)  
[www.fzrm.de/erm](http://www.fzrm.de/erm)

Get ready  
for Rating & Risk



Ein Unternehmen der  
RMA Risk Management & Rating  
Association e.V.



VERGÜNSTIGUNGEN  
FÜR RMA-MITGLIEDER

## Weiterbildung für Risikomanager & Ratingexperten Von Experten aus Wissenschaft und Praxis

### Seminare

- Informativ, interaktiv und praxisnah
- Informationsaustausch und Weiterbildung
- Präsenz oder online
- Kostenpflichtig

### Webinare

- Aktuelle und praxisnahe Themen aus Risikomanagement & Rating
- Live (45-90 Minuten)
- Nicht kostenpflichtig

Aktuelles Weiterbildungsprogramm unter: [www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)



[www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)

## Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement

NICHT VERPASSEN!

## Risk Management Congress 2022

Die 16. RMA-Jahreskonferenz  
**16. & 17. Mai 2022**  
München Marriott Hotel



# Toolbox für rauer werdende Praxis füllen und pflegen



**Carmen Zillmer,**  
ICV-Geschäftsführung

## Sehr geehrte Mitglieder des Internationalen Controller Vereins,

Kreativität, Mut und Ausdauer sind wichtige Soft Skills und gehören ebenfalls in eine Controller's-Toolbox wie die Hard Skills genannten Fachkompetenzen. Wann wird bzw. ist man besonders kreativ? Ja, wenn die Not drückt. Dann braucht es oft allen Mut für einen Change, und das mit der erforderlichen Ausdauer.

Ich möchte Sie hier nicht ins Grübeln bringen, sondern ermuntern auch dem ‚out of the box‘-Denken Raum zu geben. Und ich habe breite Unterstützung für Sie.

Ihr ICV-Vorstand hat als Ziel, Ihnen die maßgeschneiderte Controlling-Werkzeugkiste bereitzustellen, aus welcher Sie sich permanent – und nicht erst in Krisenzeiten – Ihre Hilfsmittel holen können.

Dafür ist die ICV-Ideenwerkstatt stetig vorausschauend unterwegs, was die Zukunft bringt und welche Themen, welche Tools in Ihre Box gehören. Die zahlreichen ICV-Fachkreise wiederum vertiefen diese speziellen Themen mit Blick aus der Praxis und der Wis-

senschaft. In unseren regionalen Arbeitskreisen bündeln sich schließlich geballte praktische Erfahrungen, die hier geteilt werden. Dazu kommen Kooperationspartner des ICV, die vielfältige, auf aktuelle Bedürfnisse zugeschnittene Fort- und Weiterbildungsprogramme anbieten. Auch unsere Vereins-Fachzeitschrift, das Controller Magazin, ist ebenfalls ein unentbehrliches Hilfsmittel. Damit das Controlling-Wissen auch wirklich jeden in einer Firma erreichen kann, haben wir für ICV-Firmenmitgliedschaften das Spezialangebot ‚digital only‘ gestartet; eine Mehrplatz-Lizenz des Controller Magazins.

Wir können also stolz sein auf unsere große ICV-Community, welche unsere Toolbox füllt und pflegt, uns das gibt – Fachkompetenzen und persönliche Fähigkeiten – was wir in der rauer werdenden Praxis benötigen.

Bei unserer Mitgliederversammlung haben Sie u.a. über die Pläne für das laufende/kommende Jahr erfahren. Zusätzlich zu unseren Strategiepunkten stehen die folgenden Jahresthemen im Lead, welche sich durch Congress, Tagungen, Webinare, Veröffentlichungen, Fach- und Arbeitskreise, bis hin zu Social Media sowie zu unserer Vereins-Visitenkarte, der Website, ziehen: Nachhaltigkeit, Digitalisierung, agile Unternehmenssteuerung und Servitization. Zusätzlich ist dieses Jahr Österreich als Länderaktivitätsschwerpunkt hervorgehoben.

Um diese wichtigen Themen mit Inhalten und Leben zu füllen, braucht es unsere ICV-Community. Bringen Sie sich aktiv mit ein – es macht auch Spaß und gibt Energie. Sowohl der ICV-Vorstand als auch alle ICV-Arbeits-/Fachkreisleiter/innen freuen sich über Ihre Kontaktaufnahme.

Noch einen abschließenden Satz zur Ausdauer. Ich vermute jede/r hat während der letzten zwei Jahre auch ein gewisses privates und berufliches Wohlempfinden erfahren, dass die Welt etwas ausgebremschienen. Dennoch sollten wir uns unsere Ausdauer bewahren, in einer Welt mit ihren Höhen und Tiefen, die wir alle mitgestalten. ■

*Carmen Zillmer,*  
ICV-Geschäftsführung

## ICV TOP-THEMEN

- 3 Award-Nominierte
- Zum AK Moskau
- ICV-ControllingWiki:  
Agiles Arbeiten im Controlling



## Top-Events

### Online Vorträge

„Agile Unternehmensentwicklung und -steuerung“: 12.05.2022

„Under Control: Megatrend Servitization and Controlling“ (ICV Poland, English): 24.05.2022

### ICV Forum Gesundheitswesen Österreich

12.05.2022, online



Weitere Events finden Sie online unter [www.icv-controlling.com/de/events](http://www.icv-controlling.com/de/events)

## „Die deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen werden sich rasant nach unten entwickeln“



Der ICV hat 2016/2017 gemeinsam mit der Deutsch-Russischen Außenhandelskammer den Controlling-Arbeitskreis gestartet. Seitdem hat dieser AK Moskau unter der Leitung von Dr. Georg Schneider kontinuierlich und erfolgreich gearbeitet. Der Angriffskrieg der Russischen Föderation hat dem ukrainischen Volk großes Leid gebracht. Die westliche Welt hat mit Wirtschaftssanktionen ungekannten Ausmaßes reagiert. Wie Dr. Georg Schneider die dramatischen Ereignisse erlebt hat und welche Konsequenzen er für den AK Moskau erwartet, darüber sprach mit ihm Anfang April Hans-Peter Sander vom ICV-Kommunikationsteam, der seinerzeit die Arbeitskreisgründung mit initiiert hatte.

### Wie ist Dir der 24. Februar im Gedächtnis geblieben?

Ich war am 24.02.22 bereits früh morgens unterwegs zu einer Moskauer Poliklinik, um dort die Ergebnisse meiner medizinischen Untersuchung abzuholen. Diese Untersuchung ist seit Ende 2021 für Ausländer nötig, um eine Arbeitserlaubnis zu bekommen bzw. zu erneuern. Nach Erhalt kam ich gegen 9 Uhr in unser Moskauer Büro – noch völlig uninformiert – und habe in entsetzte und konsternierte Gesichter geschaut. Nach schnellem Briefing und strategischem Überlegen haben wir uns entschieden, eine für 11 Uhr für unsere Kunden angesetzte online Informationsveranstaltung durchzuführen; natürlich nun mit einem ganz anderen Fokus und einem mit ganz heißer Feder neu gestrickten Programm mit den externen Referenten.

### Und wie ging es weiter?

Am Folgetag habe ich dann weit außerhalb von Moskau in einer sehr aufwendigen Aktion meine Arbeitserlaubnis abholen können; immer mit dem Gedanken im Hinterkopf, ob das überhaupt noch Sinn macht. Nach den dann einsetzenden Ankündigungen zu Einschränkungen des Flugverkehrs und des unterbleibenden Services für russische Flugzeuge habe ich dann kurzfristig meinen Rückflug auf den 26.02.22 vorgezogen – und bin dann weit über die Ostsee um das schon gesperrte Baltikum herum nach Hause geflogen.

### Zum Kriegsausbruch warst Du in Moskau, wie hast Du die Stadt erlebt?

Am Abend des 24.02. habe ich noch in der Stadt selbst eine Antikriegsdemonstration erlebt von geschätzt mehr als 1.000 insbesondere jungen Menschen. Sie konnten, solange ich zugesehen habe, ohne größere polizeiliche Einwirkungen durch die Stadt – Tverskaja - Belorusskij Vokzal – ziehen.

### Deine Firma swilar ist auf deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen aufgebaut. Wie machen sich die Sanktionen hier bemerkbar?

Wir haben sofort in der Folgeweche mit allen unseren Kunden Gespräche geführt und ein Notprogramm für die Folgemonate aufgesetzt. Schwerpunkt dabei war, die Projekte mindestens für Q2.22 durchzufinanzieren und entsprechend auch liquide Mittel nach Moskau zu überweisen. Ansonsten spüren wir bzw. die Kunden natürlich stark die Sanktionen im Bereich Logistik und Ausfuhr genehmigung sowie seitens Russischer Föderation die Auflagen der Zwangskonvertierung von Valuta (80% der Eingänge). Aktuell richtet sich alles auf Liquiditätssicherung und kurzfristige Stabilisierung, in der Hoffnung, dass es bald zumindest zu einem Waffenstillstand kommt.

**Wie werden sich jetzt die deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen entwickeln?**  
Auf Basis der aktuellen Kriegshandlungen

und dem herrschenden Personal in Moskau werden sich die deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen rasant nach unten entwickeln. Die Umstellung der Energieversorgung in Deutschland wird m.E. – wenn wirklich ernsthaft betrieben – relativ schnell gehen können, so dass wir bereits zum Herbst hin signifikante Mengen nicht mehr aus Russland beziehen werden müssen. Wird die Umstellung auf andere Lieferanten auch endlich von einer konsequenten Energie- und Wärmewende in Deutschland begleitet, dann werden wir spätestens in 2-3 Jahren signifikant unabhängig von russischen Energieträgern sein können. Inwieweit das aber auch bei anderen Engpassfaktoren (Nickel, Palladium etc.) gelingen kann, ist noch eine offene Frage.

### Der Controlling AK Moskau ist natürlich auch von diesen Entwicklungen betroffen. Wie ist die Situation und welche Aussichten gibt es hier?

Wir haben am 16.03.22 eine AK-Sitzung durchgeführt und dabei zwei Schwerpunkte gesetzt: Briefing zur aktuellen Situation inkl. direkter Erfahrungsaustausch (was als sehr wertvoll beschrieben wurde) und ein eher psychologischer Beitrag, wie die in der Krisensituation stark geforderten Controller sich die notwendige Resilienz erarbeiten können und welche Voraussetzungen dafür bestehen.

### Diese Aussichten sind also eher vage. Und welche Prognose wagst Du zu Russland insgesamt?

Meines Erachtens wird es ohne einen massiven Kurswechsel in Moskau, der sich auch in vertrauenswürdigen Personen widerspiegeln müsste, zu keiner deutlichen Verbesserung der politischen und wirtschaftlichen Beziehungen kommen können. Dafür wurden in der Ukraine viel zu viele Menschen dem verbrecherischen Krieg geopfert und viel zu große materielle Schäden herbeigebombt. Vielleicht wäre es eine Option, dass sich bald eine Exilregierung aus in der Russischen Föderation anerkannten Personen bildet, die der russischen Antikriegsbevölkerung eine Alternative aufzeigen kann, für die es sich lohnt, sich einzusetzen.

**Lieber Dr. Georg Schneider, Danke für die persönlichen Eindrücke und für die offenen Worte. Dir und dem Team von swilar alles Gute, in der Hoffnung auf ein Ende dieses furchtbaren Krieges. ■**

# ICV Controlling Excellence Award 2022: DHL, PHOENIX CONTACT und SAP nominiert

Für den ICV Controlling Excellence Award 2022, der am 9. Mai in München auf dem 46. Congress der Controller verliehen wird, hat die Jury mit Prof. Dr. Andreas Seufert, Prof. Dr. Ute Vanini, Roland Iff, Dipl. Wirt.-Ingenieur Jens Bieniek, Dr. rer. pol. Lars Grünert unter der Leitung von Prof. Dr. Utz Schäffer, nominiert:

- ▶ Team der Deutsche Post DHL Group, Abteilung „ESG Reporting & Controlling“, von Dr. Klaus Hufschlag, Klaus Kenfenheuer, Martin Momberg, Adam Pradela und Carolin Eichhofer mit dem Projekt „Integration der Nachhaltigkeitsziele im Controlling von Deutsche Post DHL Group“;
- ▶ Projekt der PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG, „Harmonisierung der Produktkostenermittlung bei Phoenix Contact mit Hilfe einer selbstentwickelten Software“, mit dem Team von Wladimir Koop und Mirko Ehlert, beide Controlling Functions;
- ▶ Team der SAP SE von Andreas Ziegler, Jochen Fellhauer, Thomas Hund mit dem Projekt „Agile Controlling: New Delivery Model for Controlling“.

In einem Statement des Jury-Vorsitzenden, Prof. Dr. Utz Schäffer, heißt es zur Nominierung: Das Projekt Deutsche Post DHL Group befasst sich in sehr überzeugender Weise mit der Integration von ESG-Dimensionen in das Controlling und die Unternehmenssteuerung der Deutschen Post DHL Group. Die ebenfalls nominierte Lösung der mittelständischen Phoenix GmbH & Co. KG zielt auf ein einheitliches Produktkostenermittlungsverfahren mit Simulationen und Szenario-Berechnungen. Das SAP-Projekt thematisiert die Umsetzung agiler Organisationsformen und bietet ein innovatives Delivery Model für das Controlling.



Der ICV Controlling Excellence Award 2022 wird am 9. Mai in München verliehen.

Damit decken die nominierten Lösungen die aktuellen und für das Controlling hochgradig relevanten Trends Nachhaltigkeit und Agilität mit überzeugenden Lösungen ab. Daneben steht ein klassisches Brot- und Butter-Projekt aus dem mittelständischen Bereich. In den Augen der Jury ein überzeugender Mix und ein klares Signal an die Community, dass beim Thema Nachhaltigkeit Controller gefragt sind – und das nicht nur mit Blick auf das Berichtswesen!

Die Verleihung des renommierten Awards ist stets ein Höhepunkt auf Europas führender Controlling-Tagung, dem Münchner Congress der Controller. In unserer nächsten Ausgabe berichten wir ausführlich von der Preisverleihung am 9. Mai 2022 in München und stellen die Preisträger näher vor. ■

## ICV-Führungskräfte-Tagung: Rückblick und Ausblick engagierter Arbeit

Die alljährliche Führungskräfte-Tagung, ICV Management Conference, findet in zwei Teilen statt. Beim ersten Teil am 10. Februar, Corona-bedingt im Online-Format, standen zunächst der Rückblick auf das Jahr 2021 und der Ausblick auf 2022 auf der Tagesordnung.

ICV-Vorsitzender Prof. Dr. Heimo Losbichler würdigte die unter Pandemie-Bedingungen

geleistete Arbeit vieler ehrenamtlich wie hauptamtlich Engagierter. Der Jahresrückblick 2021 bot einen beeindruckenden Überblick. Losbichler hob u.a. die Publikationen (White Papers und Bücher), Webinare (über 30!) und Podcasts hervor. Er würdigte den 45. Congress der Controller, der am 26./27.04.2021 mit großem Erfolg online stattgefunden hatte, wie auch die Herbstta-

gungen des ICV. Positiv nannte er auch 34 neue Firmenmitgliedschaften in 2021, so dass der ICV Ende 2021 insgesamt 241 Firmenmitgliedschaften zählte.

Der Vorsitzende widmete sich dann der Strategy Map 2020-2023 des Vereins, ging dabei speziell auf Schwerpunktbereiche Services, Mitglieder sowie Organisation/IT ein.

Die ICV Management Conference wird mit Teil 2 am 8. Mai, 11 bis 15 Uhr, unmittelbar vor der ICV-Mitgliederversammlung, im Münchner Hotel Westin Grand als Präsenztreffen fortgesetzt, wo am Tag darauf der 46. Congress der Controller eröffnet wird. Erfahrungen mit dem Einsatz der neuen Vereinssoftware „VereinOnline“ sowie vielfältige Aspekte der internen und externen Kommunikation werden beraten. ■



Teil 1 der ICV-Führungskräfte-Tagung fand im Online-Format statt.

# Agiles Arbeiten im Controlling

Wir zitieren aus der ICV-Wissensplattform [www.controlling-wiki.com](http://www.controlling-wiki.com).  
Erstinstellende Autorin dieses Beitrages mit bis 2025 gültigem Prüfsiegel ist Angela Saloch, Gruppenleiterin Operatives Controlling und Technical Fleet Management, Lufthansa Airlines.

## Einleitung

Der nachfolgende Beitrag ist ein Bericht aus der Praxis, ohne Ansprüche an wissenschaftliche Vollständigkeit hinsichtlich der Methoden oder Prozesse. Er soll dazu dienen, Denkimpulse zu geben, wie man Agilität einem Team vermittelt und erfahrbar macht.

## 1. Agiles Arbeiten – Erste Schritte

Da wie üblich im Controlling viele Themen und etliche Termine anstanden, stand die Woche, in der das Controlling-Team die agilen Methoden ausprobieren sollte und wollte, unter der Überschrift: ‚kurze theoretische Einführung und dann einfach ausprobieren‘. Im Nachgang gesehen war dies ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dieser Ansatz führte nicht dazu, dass einer euphorischen Stimmung im Einführungsprojekt die Ernüchterung in der Praxis folgte, sondern eher umgekehrt, die anfängliche Skepsis einer Begeisterung für die Methodik wich. Ausgewählt wurde im Rahmen einer Managementklausur als ‚Projekt‘ der Budgetprozess, um Struktur, Wirkungsweise, Rollen und Ablauf der agilen Methoden im Controllingteam auszuprobieren. Ein erfahrener Scrum-Master aus einem großen IT-Projekt im Unternehmen stand dem Team dabei zur Seite.

Nach einer kurzen theoretischen Einführung (ca. 2 Stunden) wurden Aufgaben für die erste Phase des Budgetprozesses geklärt und als User Stories in einem Backlog aufgeschrieben. Zum Ausprobieren war der erste Sprint auf eine Woche begrenzt, um schnell den Gesamtprozess und die Wirkmechanismen eines Sprints zu erfahren. (...)

*(Es folgt die Darstellung eines Sprints d.R..)*

Am Ende der Woche erfolgte dann die Sprint-Review, zu dem zusätzlich der Stakeholder (beim Controllingteam der Abteilungsleiter) eingeladen wurde. (...) Der Stand der Arbeit wurde präsentiert und diskutiert,

ob und welche Hilfe aus der Organisation oder Leitungsebene nötig war, um den nächsten Prozessschritt fertigzustellen.

## 2. Retrospektive und Reflexion

In der anschließenden Retrospektive ging es für das Team darum, die agile Projektwoche zu reflektieren. Was war gut, was lief nicht so gut? Offenes Feedback war wichtig, um daraus zu lernen und Prozessverbesserungen anzustoßen. Was können wir tun, um effizienter und schneller zu werden? Auch neue Ideen, um Dinge auszuprobieren, waren dabei erlaubt. Ein Working Agreement des Teams schloss die Retrospektive ab, in diesem Falle war es, weiter die agilen Methoden für die Budgetplanung zu nutzen und diese in Sprints aufzuteilen. (...)

*Die Retrospektive findet zyklisch am Ende eines jeden Sprints statt. (...)*

## 3. Vom Projekt zur Routine

Nach dieser erstaunlich erfolgreichen Woche kam das Team zu dem Schluss, das Projekt ‚Budget‘ in der Scrum-Methodik weiterzuverfolgen. In 14-tägigen Sprints wurden aus dem Backlog die neuen Aufgaben priorisiert. Da sich der Budgetprozess und auch andere Tätigkeiten im Controlling in klar definierten Zeitfenstern bewegen, wurde Fokus darauf gelegt, wann Aufgaben erledigt sein müssen und welche Inputs und Outputs dafür benötigt werden. Zeitverzögerungen bei einzelnen Aufgaben wurden sofort sichtbar! (...)

Am Ende des Budgetprozesses gab es von den Stakeholdern, Schnittstellen und der Geschäftsleitung viel Lob, dass dieser Prozess nun viel transparenter und für alle Beteiligten nachvollziehbarer war als zuvor. (...)

## 4. Reaktionen aus dem Team

Wichtig ist, von Zeit zu Zeit dem Team die Möglichkeit des Reflektierens auch über die

Retrospektive hinaus, zu geben. Nicht alle Teammitglieder waren gleichermaßen begeistert, Bedenken gegen die neue Arbeitsorganisation durften offen ausgesprochen werden und wurden gehört. Hier hat geholfen, diese Themen zuzulassen und ernst zu nehmen, aber auch nicht von den vielen positiven Reaktionen überschatten zu lassen. Im Team entstand eine gute Dynamik, die selbst vom Management wahrgenommen wurde. (...)

## 5. Der Teamleiter als Katalysator

Um solch einen umfassenden Prozess im Team in Gang zu bringen, muss der Teamleiter von der Prozessänderung, in diesem Falle vom „agilen Arbeiten“ überzeugt sein und dies ausstrahlen. Es gehört genauso ein langer Atem dazu, immer wieder zu überzeugen, wie auch über einige Rückschläge hinwegzusehen. Zuhören ist dabei genauso wichtig, wie das Team aufzufordern und zu ermuntern, neue Dinge auszuprobieren und immer wieder mit neuen, eigenen Ideen zu kommen. Im günstigen Falle kann damit eine Teamdynamik in Gang gesetzt und Potentiale gehoben werden, die sonst nicht erkennbar gewesen wären. Neue Rollen bringen auch neue Chancen für Teammitglieder!

## 6. Fazit

Zusammenfassend gab es für das Team drei wesentliche Punkte durch Scrum, die für die Arbeit sprunghafte Verbesserungen gebracht haben:

1. Die konkrete Formulierung von Aufgaben: was soll erledigt werden, wie soll der Output aussehen?
2. Die richtige Priorisierung von Themen: Was sind die wirklich wichtigen Themen, die im nächsten Sprint bearbeitet werden sollen?
3. Transparenz: Wer arbeitet gerade an welchen Themen im Team? Wie ist der Stand dazu?

Wichtig ist, erstmal loslegen, Mut haben und Ideen zulassen! Ausprobieren! Anpassen! ■

Sie finden den vollständigen Text unter [www.controlling-wiki.com](http://www.controlling-wiki.com)



# Wie erwerbe ich „Digital Controlling Competence“?

Die bisherigen Veranstaltungen fanden in einer digitalen Konferenz-3D-Welt mit Avataren statt. Dies erlaubte nicht nur einfaches Networking und interaktive Fragerunden im Plenum, sondern auch Abwechslung bei Einzelgesprächen im Garten der 3D-Welt.

Die Kernthemen bisher:

- ▶ Moderne Controlling-Technologien kennenlernen und wertschöpfend einsetzen;
- ▶ Advanced Business Analytics für maximalen Informationsgewinn;
- ▶ Wie man Zeit für proaktive, verlässliche Entscheidungsunterstützung gewinnt;
- ▶ Wie man seine Controller-Kompetenzen stärkt.

Beim Fachkreis DCC bringen Wissenschaftler neueste Forschungsergebnisse, und Praktiker ihre Erfahrung mit digitalen Transformationsprojekten ein. Bei der ersten FK-Veranstaltung erklärte Prof. Dr. Utz Schäffer von der WHU den „Scorekeeper“ bzw. Erbsenzähler für tot – und skizzierte „neue, fortschrittliche“ Controller-Rollen. Dado Mekic und Peter Lorenz, Fabasoft AG, haben viele dieser neuen Rollen bereits verinnerlicht und stellen im Fachkreis ihre „Digitale Revolution im Controlling – von Excel zur Profi-Controlling-Software in 6 Wochen“ vor. Arbi Araks und Ronald Morawetz, vom Hidden Champion List GC, nannten gar Zahlen: Seit der Umstel-

*„Beim ICV-Fachkreis Digital Controlling Competence (DCC) soll v.a. das ‚learning from others‘ Konzept gelebt werden.“*

Alexander Hein leitet den Fachkreis DCC



lung von Excel auf eine professionelle Controllingsoftware erwirtschaftet das Unternehmen jährlich 450 TEUR EBITA mehr – neben vielen qualitativen Verbesserungen.

In den Break Out Sessions des Fachkreises Digital Controlling Competence entwickeln sich lebhaft Diskussionen, wie beispielsweise zur Wichtigkeit der Stammdatenpflege, der Verwendung von Excel als Planungstool und der Relevanz von Bandbreitenplanung, Werttreiberplanung und rollierenden Forecasts. Häufig war bisher auch das Self-Service bei Controlling-Lösungen ein Thema für die teilnehmenden Controller, ebenso wie die flexible Anpassung an Anforderungen der Fachabteilung und die Unabhängigkeit von der IT. Die in den Diskussionen erarbeiteten Lösungen werden den Fachkreismitgliedern nach jedem Fachkreisevent exklusiv in Form von Videos und Dokumentationen zur Verfügung gestellt.

Der Fachkreis DCC hat das Ziel, digitale Transformation ins Controlling zu bringen. Prof. Dr. Gunther Friedl, TUM, bringt das auf den Punkt und plädiert im Fachkreis für die konsequente Nutzung digitaler Assistenten auf reliabler, aktueller Datenbasis. Mit veralteten Systemen verliert man bei der Datenzusammenführung und -analyse so viel Zeit, dass keine eingehenden Analysen mehr möglich sind. Auch die Berichterstattung soll automatisiert und vereinheitlicht werden. RPA und KI unterstützen dabei die Prozesse.

Beim nächsten Treffen am 10.5. in München stellt Pascal Speicher ein umfassendes Risikocontrolling und -managementsystem vor, das er als Controller bei Villeroy & Boch aufgebaut hat. Infos zum Fachkreis: [www.icv-controlling.com/dcc](http://www.icv-controlling.com/dcc) ■

Info: Christian Bramkamp

## Toller Award für den Controlling-Nachwuchs

Die Bewerbungsphase für den ICV Newcomer Award 2022 endet. Der akademische Controller-Nachwuchs soll gefördert sowie innovative und praktikable Ideen von der Hochschule in die Controlling-Praxis transferiert und somit einer breiten Controllerschaft zugänglich gemacht werden. Prämiert werden drei Masterarbeiten oder herausragende Bachelorarbeiten, die sich sowohl Controlling-Innovationen als auch klassischen Controlling-Themen in der Anwendung widmen. Die Ausschreibung umfasst Arbeiten, die nach dem 30. April 2020 an einer europäischen Hochschule eingereicht wurden. Vorschlagsberechtigt für den ICV Newcomer Award 2022 sind sowohl die betreuenden Professor\*innen als auch – und das ist in diesem Jahr neu – die Autor\*innen der Arbeiten.

Den mit insgesamt 4.000 EUR dotierten Award sponsern Haufe und die Haufe Akademie, Preisträger erhalten einen personalisierten digitalen Badge zur freien Verwendung und für ein Jahr eine kostenfreie

Mitgliedschaft im ICV, die auch den Bezug des Controller Magazins einschließt. Der Preis wird bei einer ICV-Veranstaltung im Herbst 2022 verliehen. Einsendeschluss ist der 15. Mai, Infos wie Ausschreibung & Bewerbungsformular via ICV-Website [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Der Verein > ICV-Awards ■

### Green-Controlling-Preis 2022

Alljährlich kürt die Péter Horváth-Stiftung in Kooperation mit dem ICV die innovativste und effektivste „grüne“ Controlling-Lösung zur Gestaltung und Steuerung ökologischer Strategien, Programme, Projekte, Maßnahmen. Bis zum 31. Juli können Bewerbungen um den mit 10.000 EUR dotierten Award 2022 eingereicht werden. Der Preis wird auf dem Stuttgarter Controlling & Management Forum am 20./21.09. überreicht.

Info: [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Der Verein > Awards



## Neue Firmenmitgliedschaften: Willkommen im ICV



Seit unserer März/April-Ausgabe haben weitere Firmenmitgliedschaften die Reihen des ICV verstärkt: Immofinanz AG, Wien; VDI GmbH, Düsseldorf; Flexi Solutions Sp. z o.o. Sp.k., Warschau; Refratechnik Holding GmbH mit Sitz in Göttingen.

Ein herzliches Willkommen und auf eine gute Zusammenarbeit! ■

## Save the Date: ICV-Herbsttagungen terminiert

Der Frühling ist da, wir freuen uns auf den nahenden Sommer. Merken Sie sich aber bitte schon die ICV-Herbsttagungen vor, in diesem Herbst werden sich viele Termine drängen:

- ▶ ICV Forum Gesundheitswesen Österreich: 22.09.2022 in Wien (Präsenz);
- ▶ CTS Controller Tagung Schweiz: 28.09.2022 in Rotkreuz (Präsenz);
- ▶ Controlling Intelligence Adventure: 10./11.10.2022 in Poznań (PL), (Präsenz);
- ▶ 10th ICCA International Controlling Conference Croatia: 11.11.2022, n.n.;
- ▶ CAB Controlling Advantage: 17.11.2022 in Bonn (Präsenz);
- ▶ CIS Controlling Insights Steyr: 18.11.2022 in Steyr (Präsenz);
- ▶ CCS Controlling Competence online live in den SPACES: 25.11.2021 (Online). ■

Infos & Anmeldungen via ICV-Website  
[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Events

# Fachkreis Digitale Transformation peilt auch wieder analoge Treffen an

Alle zwei Monate trifft sich der „Fachkreis Digitale Transformation“ online. „Digitale Transformation“ bezeichnet den durch den umfassenden Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien bedingten Veränderungsprozess von Unternehmen. Via MS Teams referiert bei den Treffen eine Person aus dem Teilnehmerkreis über ihr Unternehmen, ihre Arbeit, und meist wird sich anschließend hierüber ausgetauscht, das Gehörte analysiert, Entwicklungsszenarien entwickelt und vorgestellte Transformationsprojekte durchleuchtet.

Die Zusammensetzung der Teilnehmenden ist heterogen und damit also spannend; denn sie kommen aus unterschiedlichen Unternehmen und aus der Wissenschaft, aus dem „klassischen“ Controlling, aber auch aus der IT, z.B. Data Scientists, Bindeglied zwischen IT und Controlling. Gerade das weitet bei der Diskussion – so wie ein Teilnehmer sagt – den Horizont und gestattet, facettenreich die Thematik zu analysieren, was im Arbeitsalltag so nicht gegeben oder möglich ist. Wertvoller Erfahrungsaustausch & Einschätzungen aus der Praxis!

Auf die Frage unter Fachkreismitgliedern, inwieweit es hilft, hier im Fachkreis dabei zu sein, wie man davon profitiert, kamen die Antworten wie diese: „Wertvoller Erfahrungsaustausch & Einschätzungen aus der Praxis“, „Ich sehe, wo andere stehen und was geht“, „Die Vorträge sind immer gut, Erfahrungswert sehr hoch.“

Sicherlich ist es nicht beruhigend, wenn die Teilnehmer teilweise auch so etwas feststellen: „Leider spiegelt es mir wider, wie umständlich und individuell wir bei uns in der Firma damit umgehen.“ Eine weitere Stimme aus dem Kreis: „Ich profitiere schon in dem Sinne davon, dass ich immer wieder feststellen muss, dass in vielen Unternehmen die gleichen Probleme bestehen.“ Wie man als ICV-Mitglied vom Fachkreis sehr profitiert, beschreibt diese Meinung: „Es hilft mir immer wieder, mich angeregt durch die Diskussionen auch an die Basics und Grundprinzipien des Controllings zurückzuerinnern und nicht unternehmensblind zu werden.“

Auf die Frage, ob Teilnehmende das Wissen aus dem Fachkreis auch mit in ihre Firma nehmen und dort dann vielleicht sogar umsetzen konnten, gibt es ein positives, aber noch längst kein euphorisches Stimmungsbild: Zwar habe man keine direkten Blaupausen, jedoch Impulse und aktuelle Trends mitgenommen, von denen auch anzunehmen ist, dass sie sogar „irgendwann mal Standards im Controlling werden“. Zu erfahren, „wie unsere Kollegen diese Themen angehen, war und ist sehr hilfreich.“

Befragt, welche Themen die Beteiligten gerne zukünftig im Fachkreis behandelt haben wollen, stehen konkrete Beispiele zur Nutzung technischer Möglichkeiten wie Predictive Analytics und KI, die konkrete Gestaltung einer ERP-Einführung als „grober Fahrplan“, die Auswahl und der Einsatz von Kalkulationstools und die Standardisierung des Management Reportings auf der Liste.

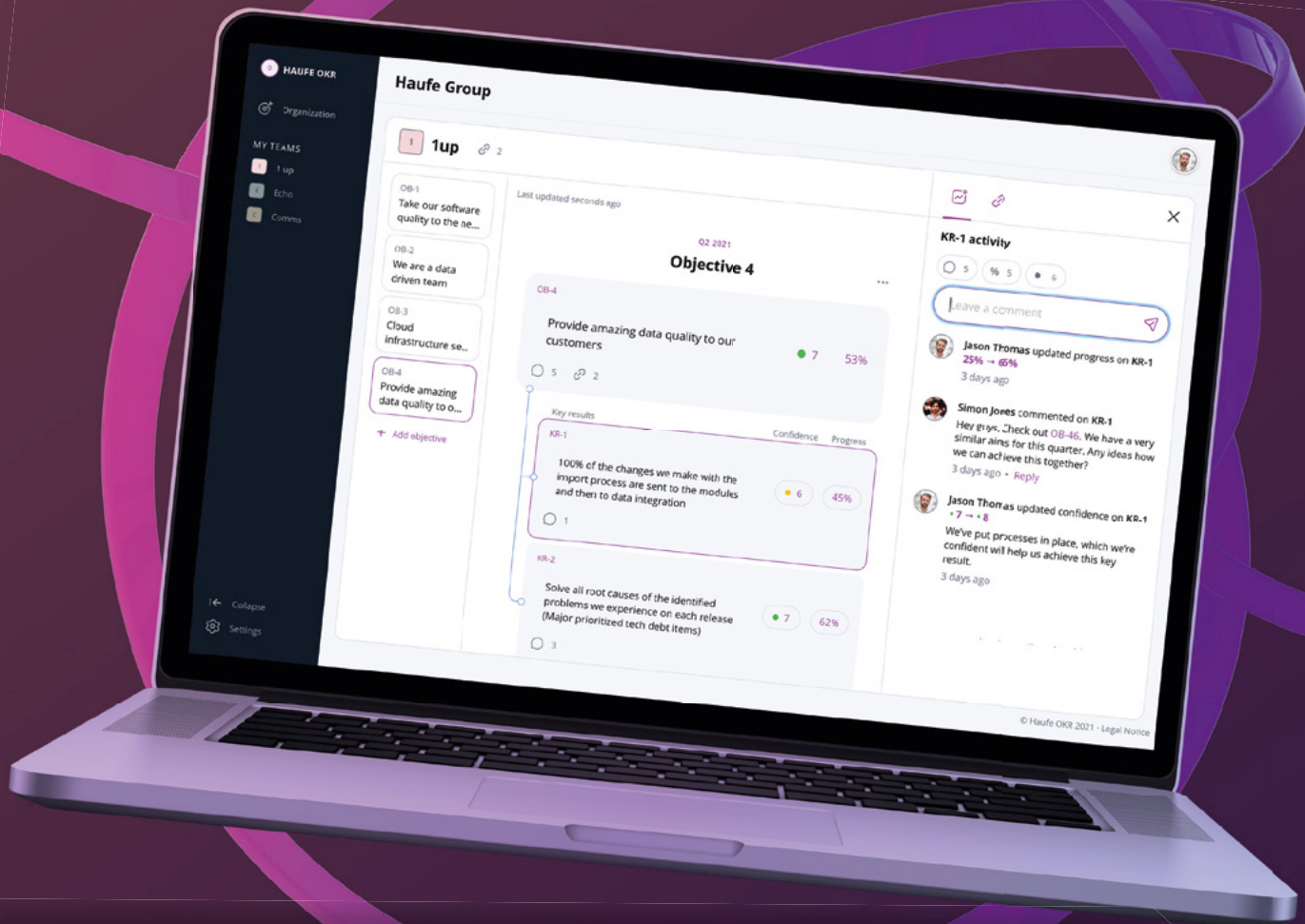
Nachdem der Fachkreis lange Zeit alle zwei Monate digital zusammengekommen ist, sind nun auch wieder reale Treffen angedacht. Ansprechpartnerin für Interessierte ist die Fachkreis-Leiterin, Dr. Nadia Vazquez Novoa (E-Mail: [fk-digital-transformation@icv-controlling.com](mailto:fk-digital-transformation@icv-controlling.com)). ■

Info: Christian Bramkamp



Dr. Nadia Vazquez Novoa, Leiterin  
ICV Fachkreis Digitale Transformation  
und Christian Bramkamp, ICV  
Delegierter für die Fachkreise





# OKR SOFTWARE

**Mehr Fokus, Alignment und Transparenz im gesamten Unternehmen schaffen**

Operationalisieren Sie mit unsere Software-Lösung Ihre strategischen Unternehmensziele und verknüpfen Sie diese mit den Zielen Ihrer Teams. Mitarbeiter:innen entwickeln ein besseres Verständnis für die Unternehmensstrategie und sehen, welchen Beitrag sie zum Gesamterfolg des Unternehmens leisten – So findet echte Kollaboration statt.

Besuchen Sie uns beim

# boardday

VIRTUELLE TOP-KONFERENZ

## Plan Smarter. Drive Outcomes. Lead Transformation.

Ihr Unternehmen verdient eine intelligente Planung

21. Juni 2022

Um informierte und schnelle Entscheidungen zu treffen und damit die Geschäftsergebnisse zu verbessern, müssen Unternehmen ihre Fähigkeit erweitern, tiefe Einblicke in die finanzielle Leistung sowie den operativen Betrieb zu gewinnen.

Nehmen Sie zusammen mit Vorreitern der intelligenten Unternehmenssteuerung am Board Day 2022 teil. Erfahren Sie, wie Sie eine unternehmensweite Business-Planung der Zukunft in Ihrem Unternehmen einführen und die digitale Transformation anführen.

Erfahren Sie mehr auf:

<https://on.board.com/3DKrv9q>



### Über Board:

**Board ist die Nr. 1 unter den Entscheidungsfindungsplattformen.**

Durch die Integration von Business Intelligence, Planung und Predictive Analytics in einer Lösung hilft Board Führungskräften und Mitarbeitern aus allen Fachbereichen fundierte, datenbasierte Entscheidungen zu treffen.

[www.board.com](http://www.board.com)

