



5150201905

ZEITSCHRIFT FÜR ERFOLGSORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG

# CONTROLLING

Herausgegeben von Péter Horváth, Thomas Reichmann, Ulrike Baumöl, Andreas Hoffjan, Klaus Möller, Burkhard Pedell

5/2019

SCHWERPUNKT

## ZUKUNFT DER ARBEIT HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS PERSONAL-CONTROLLING

**People Analytics:  
Vorgehen und  
Zukunftsaussichten**

**Fehlsteuerung in der  
Budgetierung aufgrund  
beschränkter Rationalität**

**Künstliche Intelligenz  
im Controlling**

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

Oktober 2019 · 31. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a. M.

# Inhaltsübersicht

## SCHWERPUNKT: Zukunft der Arbeit – Herausforderungen für das Personal-Controlling

### Die Zukunft der Arbeit – eine Analyse mit Blick auf das Personal-Controlling Wie verändert die Digitalisierung Stellenprofile und das Personal-Controlling?

4

Maria Karalash, M.Sc., Alina Bockshecker, M.Sc. und Prof. Dr. Ulrike Baumöl

Nicht ohne Wirkung bleibt die Digitalisierung auf die geforderten Kompetenzen der Mitarbeiter. Wie sich sechs etablierte Stellenprofile verändern können, wurde anhand von Experteninterviews untersucht. Die Ergebnisse, wie die verstärkte Förderung von IT-Fähigkeiten für unterschiedliche Stellenprofile, stellt dieser Artikel vor und arbeitet darauf aufbauend die Auswirkungen auf das Personal-Controlling heraus.

### Die Human-Ressource-Funktion in Zeiten des Digitalen Übergangs

12

Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani

Wenn die Rolle des Menschen in der Digitalisierung oftmals noch recht unklar ist, welche Aufgabe kann dann der Human Ressource-Bereich bei der anstehenden Transformation spielen? Bei aller Unschärfe treten doch einige Herausforderungen sehr deutlich hervor, so dieser Artikel: Entwicklung digitaler Zukunftsszenarien, die Öffnung der Organisation gegenüber externen Partnern und das Design lebenslanger Lernpfade. Dabei sind auch neue Kennzahlen des adaptierten HR-Controllings nötig, die denen von Crowdfunding-Plattformen ähneln.

### People Analytics als Zukunftsthema des Personalmanagements Voraussetzungen, Vorgehen und Zukunftsaussichten

19

Dr. Georg Loscher und Prof. Dr. Stephan Kaiser

Durch neue Technologien wird das Personalmanagement datengestützter, analytischer und wertbeitragsorientierter. People Analytics ist hierfür ein neuer Denkansatz, der die Praxis des Personalmanagements und die Forschung stark beschäftigt. Die Voraussetzungen für People Analytics werden in diesem Beitrag dargestellt und erste Anwendungsmöglichkeiten sowie zukünftige Potenziale skizziert.

### Veränderung und Digitalisierung von spezifischen HR-Prozessen Einsatz digitaler Lösungen im HR-Rekrutierungsprozess

26

Frederik Gronwald, M.A. und Dipl.-Ök. Borzou Soltani

Die Digitalisierung verändert nicht nur die Art und Weise, wie Unternehmen mit Bewerbern in Kontakt treten, sondern den gesamten Rekrutierungsprozess. Um nachhaltig im „War for Talents“ bestehen zu können, müssen sich alle Unternehmen, egal welcher Größe und Branche, mit digitalen Rekrutierungslösungen beschäftigen. Dieser Artikel liefert auf Basis eines „Start-up-Scans“ und Experteninterviews konkrete Handlungsempfehlungen für die konsequente Steuerung des Rekrutierungsprozesses im Sinne eines „Bewerber-Funnels“ sowie für den erfolgreichen Einsatz dieser Lösungen.

## AKTUELL

### Künstliche Intelligenz im Controlling

35

Prof. Dr. Gunther Friedl

Künstliche Intelligenz gilt derzeit als eine der Schlüsseltechnologien für die künftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Sie verändert durch zahlreiche Anwendungen das Leben jedes Einzelnen, hat aber auch erhebliche Auswirkungen auf Unternehmen und deren Controlling, denn sie verbessert Forecasts und Unternehmensplanung und hilft zudem bei einer effizienteren Überwachung des Geschäfts. Dieser Artikel zeigt, dass ein richtiger Einsatz der KI das Potenzial hat, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen.

## COMPACT

### Additive Fertigung – Kennzeichnung, Anwendung und kostenrechnerische Erfassung

39

Andrea Kampmann, M.Sc.

## WISSEN

### Auswirkungen der Digitalisierung auf die Jahresabschlussprüfung

43

Prof. Dr. Jörn Littkemann, Sonia Schwarzer, M.Sc. und Marko Schwarz, M.Sc.

Dieser Beitrag analysiert kritisch die Herausforderungen von Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfern, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Jahresabschlussprüfung zu antizipieren, zu bewerten und strategische Ansätze zu entwickeln. Denn dies muss nicht nur innerhalb eines technologieutralen, organisationsadäquaten und prinzipienbasierten Rahmens der Normgebenden erfolgen, um eventuell bestehenden Risiken vorzubeugen, sondern muss auch die Perspektive der zu prüfenden Unternehmen bei den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Abschlussprüfung berücksichtigen.

<b>Fehlsteuerung in der Budgetierung aufgrund von beschränkter Rationalität Maßnahmen zur Überwindung des House Money Effekts und des Break-Even Effekts</b>	50
Sören Abel, M.Sc. und Prof. Dr. Pascal Nevries	
Historische Daten, die einen Vergleich zur aktuellen Performance ermöglichen, können dazu führen, dass Budgetteilnehmer unbewusst eine unangemessene Risikobereitschaft an den Tag legen. Dabei werden systematisch Budgetpuffer subjektiv zu gering und der Ausgleich eines vorherigen Defizits zu hoch bewertet. Dies bedingt unangemessenes risikofreudiges Verhalten. Controller, die den Budgetierungsprozess verantworten, müssen die beschränkte Rationalität der Budgetteilnehmer berücksichtigen, um eine Fehlsteuerung durch die Budgetierung zu verhindern.	
<b>The MENSCH in the Digital Age – Are next-generation managers triggering basic changes? People, Leadership, Culture</b>	57
Prof. Dr. Jörg H. Mayer, Markus Eßwein, Prof. Dr. h.c. Karlheinz Hornung und Markus Steigner	
Digitalisierung ist disruptiv. Die Forschung erfasst überwiegend deren Implikationen auf die Strategie, Organisation und IT-Unterstützung des Unternehmens. Doch was ist mit den „weichen“ Faktoren der digitalen Transformation? Dem St.Galler Business Engineering folgend, einem methoden- und modellgestützten Ansatz zum strukturierten Veränderungsmanagement, differenzieren die Autoren drei „weiche“ Faktoren (Verhalten, Führung und Macht) und leiten vier Gestaltungsempfehlungen für die digitale Transformation im Unternehmen ab.	
<b>BEST PAPER AWARD</b>	
<b>CO<sub>2</sub>-Zielerreichung in der Unternehmenssteuerung bei Porsche</b>	64
Dr. Jochen Breckner, Richard Mager und Prof. Dr. Burkhard Pedell	
<b>IM DIALOG</b>	
<b>Arbeit der Zukunft – Wie bereiten sich Arbeitgeber auf die Transformation vor?</b>	68
Sabine Laute und Prof. Dr. Ulrike Baumöl	
<b>LEXIKON</b>	
<b>New Work</b>	
<b>Ausprägungsformen veränderter Arbeitsorganisation</b>	71
Christian Grawe, M.Sc. und René Krakor	
<b>LITERATUR-TIPPS</b>	
<b>Grundlagenliteratur zur Zukunft der Arbeit/Fachbuch-Test</b>	73
<b>VERANSTALTUNGEN</b>	
<b>Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops</b>	77
Vorschau auf Heft 6/2019 und Impressum	80
Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: <a href="http://www.zeitschrift-controlling.de">www.zeitschrift-controlling.de</a>	



## DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth**, IPRI International Performance Research Institute/Universität Stuttgart

**Prof. Dr. Thomas Reichmann**, Technische Universität Dortmund und CIC GmbH, Dortmund

**Prof. Dr. Ulrike Baumöl**, Universität Liechtenstein

**Prof. Dr. Andreas Hoffjan**, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

**Prof. Dr. Klaus Möller**, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Burkhard Pedell**, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

# Arbeit der Zukunft – Wie bereiten sich Arbeitgeber auf die Transformation vor?



**Sabine Laute** ist seit Juli 2016 Digital Lead Human Resource und Head of Human Resource Innovation & Transformation bei der *innogy SE* in Essen. Zuvor durchlief sie verschiedene berufliche Stationen und Leitungsfunktionen in einer Multimedia Agentur sowie bei der RWE AG als Management Consultant und in den Bereichen Unternehmensstrategie und Unternehmensentwicklung.



Prof. Dr. **Ulrike Baumöl** ist Rektorin der Universität Liechtenstein sowie Mitheerausgeberin der Zeitschrift *Controlling*. E-Mail: [ulrike.baumoel@uni.li](mailto:ulrike.baumoel@uni.li)

Die *innogy SE* ist ein führendes deutsches Energieunternehmen mit einem Umsatz von rund 37 Milliarden Euro (2018) und rund 43.000 Mitarbeitern. Mit ihren drei Geschäftsfeldern Netz & Infrastruktur, Vertrieb und Erneuerbare Energien adressiert die *innogy SE* die Anforderungen einer modernen dekarbonisierten, dezentralen und digitalen Energiewelt. Im Zentrum der Aktivitäten von *innogy* stehen die rund 22 Millionen Kunden. Diesen bietet *innogy* innovative und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen an, mit denen sie Energie effizienter nutzen und ihre Lebensqualität steigern können. Die wichtigsten Märkte sind Deutschland, Großbritannien, die Niederlande und Belgien sowie einige Länder in Mittelost- und Südosteuropa, insbesondere Tschechien, Ungarn und Polen. Bei der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien ist *innogy* mit einer Kapazität von insgesamt 4,0 Gigawatt auch außerhalb dieser Regionen aktiv, z. B. in Spanien, Italien und in den USA sowie Australien.

## Sabine Laute und Ulrike Baumöl

**Ulrike Baumöl:** Das Thema „Arbeit der Zukunft“ ist zurzeit viel diskutiert, und wird immer wieder im Zusammenhang mit den Veränderungsprozessen durch die Digitalisierung genannt. Frau *Laute*, bitte erklären Sie unseren Lesern kurz Ihre Sicht auf das Thema und dessen Bedeutung für Ihr Unternehmen.

**Sabine Laute:** Digitalisierung ist einer der wichtigsten Treiber, der Unternehmen zwingt, ihr Geschäftsmodell, ihre Kultur und damit auch ihre Arbeitsweisen neu zu definieren. Der Druck auf Innovationsfähigkeit und Flexibilität erhöht sich durch weltweit agierende neue Konkurrenten aus der Digitalbranche ebenso wie durch junge und kleine Start-Ups, die frei von überkommenen Regeln und Strukturen ihre Ideen und Produkte verwirklichen. Der Grundsatz ist nicht mehr „groß frisst klein“, sondern „schnell frisst langsam“.

In diesem neuen Marktumfeld werden digitales Know-how, radikale Innovationen, stringenter Kundenfokus und eine attraktive Arbeitgebermarke über Wohl und Wehe von Unternehmen entscheiden. Für *innogy* bedeutet das, dass wir auf eine Führungs- und Unternehmenskultur setzen, die lebenslanges Lernen, Agilität, mutige Entscheidungen, mehr Frei-

raum für Experimente, schnelle Umsetzung, Intrapreneurship und Kundenorientierung fördert.

**Ulrike Baumöl:** Welche Herausforderungen sehen Sie für die Unternehmensführung auf der strategischen Seite und die Unternehmenssteuerung auf der operativen Seite?

**Sabine Laute:** Die strategische Herausforderung ist, den Einfluss der exponentiellen Entwicklung der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell frühzeitig einzuschätzen und entsprechend zu reagieren. Operativ wird es spannend, wenn in Unternehmen auf der einen Seite das alte Geschäftsmodell weiter betrieben und zur gleichen Zeit in agilen Strukturen an der eigenen Disruption gearbeitet wird. Für die Unternehmenssteuerung bedeutet dies u. a., dass Kultur, Führungsprinzipien, Werte, bestehende Performancesysteme, Prozesse und Richtlinien entsprechend angepasst werden müssen, um dies zu ermöglichen. Ein weiterer Aspekt ist, die Auswirkungen auf Jobprofile und die Anforderungen an Beschäftigte frühzeitig zu identifizieren. Jobs werden durch Technologien ersetzt oder verändern sich drastisch, kaum eine Rolle ist nicht betroffen. Hier müssen frühzeitig und systematisiert in allen Bereichen die heutigen Rollen

vor dem Hintergrund der aktuellen Trends und Entwicklungen betrachtet und Zukunftsrollen und -skills definiert werden. Der Skill-Gap zur zukünftigen Rolle muss zwingend im Rahmen der Transformation geschlossen werden.

**Ulrike Baumöl:** Als Verantwortliche für die Innovation und Transformation im HR-Bereich haben Sie die Entwicklungen schon lange im Blick: Welche Initiativen haben Sie gestartet oder planen Sie zu starten?

**Sabine Laute:** *innogy* hat ganz unterschiedliche Veränderungsinitiativen gestartet. Mit Fokus auf die Kultur-, Mindset- und Entwicklungsebene möchte ich folgende hervorheben.

Angefangen haben wir mit unserer Employer Brand #PIONIERGEIST, die den Kern unserer Kultur und gewünschten Haltung bildet. Wir brauchen Mitarbeiter, die mit uns die Zukunft der Energie gestalten, die Innovation leben, etwas bewegen wollen und echtes Interesse zeigen an allem, was sie tun. Teams, die Neues wagen und die Erfahrungen daraus in den Arbeitsalltag integrieren. Wird die Idee dahinter tatsächlich gelebt, dann haben wir bei *innogy* das richtige Mindset, um agiler zu werden und die digitale Transformation voranzutreiben. Dafür benötigt es natürlich auch eine Führungskultur, die dies unterstützt. Entsprechend haben wir ein neues Führungsleitbild entwickelt, das fünf kritische Führungsdimensionen umfasst, die es uns ermöglichen, „aus der Zukunft zu führen“ und den Umgang mit Komplexität, Innovation und Tempo zu meistern.

Neben der Implementierung agiler Arbeitsweisen und einem innovativen Arbeitsumfeld ist für uns vor allem aber auch die Qualifizierung für die digitale Welt zentral. Hierzu haben wir im Herbst 2017 das Lern- und Entwicklungsprogramm *digital.me* implementiert, um digitale Kompetenzen in *innogy* auf- und auszubauen und es schrittweise auf die gesamte Belegschaft auszurollen. Hier gehen wir aber nicht nach dem Gießkannenprinzip vor, sondern bedarfsspezifisch. Wir differenzieren zwischen Wissen und Fähigkeiten, die relevant für alle Mitarbeiter sind und die, die nur für bestimmte Jobs notwendig sind. Um das zu erfassen, entwickeln wir sukzessive in den einzelnen Teams rollenspezifische Kompetenzmatrizen, in denen wir auf Basis der Megatrends festhalten, welche Kompetenzen zukünftig relevant oder nicht mehr relevant sind. Basierend darauf werden die Mitarbeiter weiterentwickelt. Dies umfasst Ausbildungen in agilen Arbeitsweisen bis hin zur Weiterentwicklung in komplett neue Rollen, wenn die Mitarbeiter heute auf einem Job sitzen, der zukünftig durch digitale Lösungen ersetzt wird. Die Skill-Matrix ist natürlich ein lebendes Dokument, da auch wir keine „Glaskugel“ haben, mit der wir in die Zukunft schauen können.

**Ulrike Baumöl:** Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren und Hebel, aber auch die Voraussetzungen für den Umsetzungsprozess?

**Sabine Laute:** Aus meiner Sicht ist einer der wichtigsten Hebel den Grund und Sinn – neudeutsch den Purpose – hinter den angestrebten Veränderungen ganz klar zu kommunizieren. Dies sollte in Form von Dialogen und keiner reinen Top-Down-Kommunikation erfolgen. Essentiell ist hierbei, dass das Top Management und die Führungskräfte selber verstehen, was Digitalisierung und deren Einfluss auf das Geschäftsmodell, die Kultur und die Arbeitswelten für *innogy* bedeutet. Nur dann können die Führungskräfte die Auswirkungen gemeinsam mit ihren Teams auf den eigenen Bereich runterbrechen und entsprechende Maßnahmen ableiten.

Ein weiterer Aspekt ist, Mitarbeiter von Anfang an einzubinden und nicht nur Top-Down-Initiativen zu starten. Menschen unterstützen das, was sie erschaffen und erleben. So bieten wir zum Beispiel eine Vielzahl von sogenannten „Learning-Nuggets“ und Formate an, in denen Mitarbeitern auf einfache und spielerische Weise die digitale Welt, Start-Up-Szene und agile Methoden vermittelt werden. Die Voraussetzung hierfür ist, wie oben schon erwähnt, dass die entsprechende Kultur vorhanden ist, um all dies zu ermöglichen.

**Ulrike Baumöl:** Wie bereiten Sie die Organisation auf die Diskussion vor?

**Sabine Laute:** Ehrliche und transparente Dialoge sind das A und O. Und dann müssen natürlich die gewünschten Verhaltensweisen authentisch vom Vorstand und allen Führungskräften vorgelebt werden.

**Ulrike Baumöl:** Wie sehen Sie die Rolle der Informatik und deren Position im Unternehmen im Zuge der Entwicklungen? Wird sich aus Ihrer Sicht hier etwas an der Diskussion um den Wertbeitrag der Informatik ändern?

**Sabine Laute:** Absolut. War es in der Vergangenheit Ziel, sämtliche IT-Leistungen zu zentralisieren, ist heute der Teil, der innovative Produkte und Services unterstützt, im Business verankert. Die traditionelle IT hingegen, die sich um den sicheren und stabilen Betrieb kümmert, wird weiterhin zentral erbracht.

Die Informatik ist heute ein elementarer Teil der Produktentwicklung und der Wertschöpfungskette. Somit ist es wichtig, dass sich in diesem Kontext die IT weg von langfristigen, starr geplanten Wasserfall-Projekten hin zu agilen Projekt-Set-Ups entwickelt und auch das entsprechende Mindset, wie z. B. 100 % Kundenorientierung, verankert.

**Ulrike Baumöl:** Welche Konsequenzen sehen Sie für die interne Organisation im Allgemeinen?

**Sabine Laute:** Neben der Tatsache, dass neue Einheiten, wie z. B. bei uns Digital & Data im Vertrieb, geschaffen wurden, müssen sich Unternehmen von einer statischen, hierarchischen und bürokratischen hin zu einer flexiblen, kundenorientierten, durchlässigen und schlanken Organisation entwickeln, um in der sogenannten VUCA-Welt



(geprägt durch: Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) zu überleben. Hier ist meines Erachtens eine Transformation der gesamten Unternehmenslandschaft unerlässlich. Das heißt eine Transformation hin zu einem BI-modalen Unternehmensmodell mit digitalisierten und schlanken Prozessen, gepaart mit agilen und 100 % kundenorientierten Entwicklungseinheiten. Dies muss sich zwingend auch auf die sogenannten Supportfunktionen wie z. B. Controlling, Recht und HR beziehen, damit das Unternehmen dem Innovationsdruck standhalten kann und nicht an der Diskrepanz zwischen schnellem, flexiblen, kundenorientierten Business und hierarchischen, unflexiblen Supportfunktionen zerbricht.

**Ulrike Baumöl:** Gerade solche grundlegenden Entwicklungen können erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung haben. Wie gehen Sie damit um? Gibt es Anpassungen an der Art und Weise, oder mit welchen Steuerungsgrößen gearbeitet wird?

**Sabine Laute:** Auf jeden Fall. Dies erfolgt bei uns sukzessive. So haben wir z. B. ein neues agiles Performance Management für Mitarbeiter und Führungskräfte implementiert. Wir haben uns von einem statischen, einmal pro Jahr stattfindenden Prozess zu laufenden zukunftsorientierten Gesprächen mit Fokus auf die eigene Weiterentwicklung, ehrlicher Reflexion und transparentem Feedback entwickelt. Dies fördert das persönliche Wachstum, „Ownership“ und wirkt sich in der Konsequenz erfolgreich auf das Geschäft aus.

Darüber hinaus werden in agilen Einheiten regelmäßig teambasierte Kennzahlen, bezogen auf die Geschäftsziele sowie die Teamperformance gemessen. Die genaue Festlegung der Key Performance

Indicators (KPIs) hängt auf der Ebene der Geschäftsziele vom Produkt ab, umfassen aber alle z. B. Finanzkennzahlen, Kundenzufriedenheit oder Anzahl gestarteter Piloten. Bezogen auf die Teamperformance werden z. B. die Geschwindigkeit, geplante versus umgesetzte Sprintziele oder auch das Teambarometer gemessen. Der Fortschritt des Teams ist dabei für alle Teammitglieder und Stakeholder über z. B. Kanbanboards oder Burndown Charts immer sichtbar und transparent.

**Ulrike Baumöl:** Was würden Sie Kollegen und Kolleginnen raten, die sich der Entwicklung gegenübersehen und noch über mögliche Handlungsoptionen diskutieren?

**Sabine Laute:** Es braucht eine ganz klare und verständliche Story. Der Grund für die Transformation muss für die Mitarbeiter klar sein, Menschen brauchen eine Vision und einen Purpose, dem sie folgen können. Dann sollte eine Implementierung schrittweise erfolgen, um die Organisation nicht zu überlasten, keine Unsicherheit zu schaffen und um vor allem kurzfristig sichtbare Erfolge zu erzielen.

**Ulrike Baumöl:** Wenn Sie einen Blick in die Zukunft wagen würden: Wo sehen Sie nachhaltige Effekte der Digitalisierung mit Blick auf die „Arbeit der Zukunft“?

**Sabine Laute:** Durch die Digitalisierung lassen sich individuelle Arbeitsanforderungen und persönliche Lebensgestaltung viel besser in Einklang bringen. Mitarbeiter und Führungskräfte können ihre Arbeit flexibler und selbstbestimmter gestalten. Ich glaube nicht, dass das wieder zurückgedreht werden kann.

**Ulrike Baumöl:** Herzlichen Dank für das spannende Gespräch!