



5150202302

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

www.zeitschrift-controlling.de

März 2023 · 35. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

2|2023

SCHWERPUNKT

ORGANISATIONALES LERNEN IM CONTROLLING

Der Beitrag des Controllings zur Weiterentwicklung von Organisation und
Geschäftsentwicklung

Analytics als Treiber für
Organisationales Lernen

Controlling von Ecosystems:
Strategische Steuerung von
Wert(en)

Agile Methoden im Controlling
der *Lufthansa* AG

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Organisationales Lernen im Controlling

Analytics als Treiber für Organisationales Lernen

Mit datengestütztem Feedback Veränderungen schnell und wirksam integrieren

4

Prof. Dr. Klaus Möller und Flavia Schmid, M. A.

Nutzung digitaler Daten im Controlling

Wie lässt sich das organisationale Lernen mit Bildern, Geolocation und sozialen Netzwerkdaten unterstützen? 12

Prof. Dr. Matthias D. Mahlendorf

Middle-up-Budgetierung als Beispiel organisationalen Lernens

Effizient und effektiv budgetieren durch Kombination von vereinfachten Vorgaben und flexibler Abstimmung 19

Prof. Dr. Christian Lukas und Prof. Dr. Matthias J. Rapp

Der Landscape Monitor

Ein Steuerungssystem zur Implementierung von organisationalem Lernen bei sich wandelnden Geschäftsumgebungen

26

Prof. Dr. Maël Schnegg, Prof. Dr. Antonio Davila, Prof. Dr. Daniel Oyon und Prof. Dr. Arthur Stenzel

Agile Methoden im Controlling der Lufthansa AG

Nutzung von Scrum bei der Budgeterstellung

34

Dipl.-Kffr. Angela Saloch

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Klaus Möller im Interview unter

<https://bit.ly/zeitschrift-controlling-2023>



COMPACT

Controlling einer integrierten Gesundheitsversorgung

40

Prof. Dr. Matthias Mitterlechner

WISSEN

Controlling und Business Analytics

Drei Perspektiven aus Sicht des Controllings

43

Prof. Dr. Uwe Messer und Nadine Lukas, M. Sc.

Augmented Intelligence im Controlling

Eine Analyse der Akzeptanzfaktoren von KI-basierten Entscheidungsunterstützungssystemen

50

Christian Cappel, M. Sc., Ranna Iraqi, M. Sc. und Prof. Dr. Maik Lachmann

Controlling von Ecosystems

Strategische Steuerung von Wert(en)

57

Dennis Vetterling, M. Sc. und Prof. Dr. Ulrike Baumöl

IM DIALOG

Controlling im Kontext

Vom Projektleiter zum CFO eines Weltkonzerns

65

Dr. Konstantin Sauer und Prof. Dr. Klaus Möller



CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

Digitale Innovationen für das Controlling

Potenziale für OKR 2.0

Dr. Wolfgang Faisst und Prof. Dr. Thomas Hess

70

LEXIKON

Die International Business Communication Standards

Kardelen Dogan, B. Sc. und Christian Ertel, M. Sc.

75

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zum Organisationalen Lernen/Fachbuch-Test

77

VERANSTALTUNGEN

Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

81

Vorschau auf Heft 3/2023 und Impressum

86

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de



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. Ulrike Baumöl, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Universität Siegen

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

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

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

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

Controlling im Kontext

Vom Projektleiter zum CFO eines Weltkonzerns

ZF ist ein weltweit aktiver Technologiekonzern, der Systeme für die Mobilität von Pkw, Nutzfahrzeugen und Industrietechnik liefert. Im Jahr 2022 erzielte ZF mit weltweit rund 158.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 40 Milliarden Euro. Das Unternehmen ist an rund 180 Produktionsstandorten in mehr als 30 Ländern vertreten.

Konstantin Sauer und Klaus Möller

Klaus Möller: Dieses Interview ist ein fachliches und persönliches zugleich: Nach vielen Jahren im ZF Konzern, einer langjährigen CFO-Karriere und dem Interim-Vorstandsvorsitz wollen wir folgend eher Ihre persönlichen Erfahrungen thematisieren. Lassen Sie uns doch Ihren Lebenslauf nochmal kurz Revue passieren.

Konstantin Sauer: Lassen Sie mich da ganz chronologisch vorgehen. Den Startpunkt bildete ein Studium zum Wirtschaftsingenieur in Karlsruhe, gefolgt von zwei Jahren in einer Unternehmensberatung. Danach zog es mich zurück an die Universität, um mich nochmal vertieft mit der damals verstärkenden Internationalisierung zu beschäftigen. Ich ging dazu an die Universität St. Gallen ans Institut für Internationales Management (Prof. Brauchlin), die neben der wissenschaftlichen Tiefe auch die Möglichkeit zu einem großartigen Praxisbezug bot. So habe ich mich dann intensiv mit Kooperationen im internationalen Kontext beschäftigt, ganz speziell mit der Automobilindustrie, die ich schon aus der Beratung kannte. Daraus entstand dann meine Dissertation zusammen mit der Daimler Benz AG zu „Internationale Beziehungen der deutschen PKW-Hersteller“, ein tolles Thema zum richtigen Zeitpunkt! Danach ging ich 1990 zu ZF. Gestartet bin ich in der Logistik als Projektleiter, recht schnell erfolgte dann ein Wechsel ins Controlling. Dann ging es dynamisch weiter mit verschiedenen Verantwortungen, die sukzessive immer größer wurden: Angefangen vom Funktionscontrolling Produktion/Logistik, über das Investitionscontrolling zum Bereichscontrolling der Division Nutzfahrzeug-Antriebstechnik. Zehn Jahre nach meinem Einstieg ging es ins Ausland als CFO für die Region Südamerika nach Brasilien. Recht schnell übernahm ich die Gesamtverantwortung für Südamerika als Präsident/CEO, insgesamt war

ich fünf Jahre in Südamerika. Danach bin ich zurück in den Konzern als Leiter Corporate Controlling, und war dort u. a. für die Einführung des Value Based Managements verantwortlich. Dann wieder ins Geschäft als divisionaler CFO für die Sparte Pkw- Fahrwerktechnik und seit 2010 CFO für die ZF-Gruppe, was ich bis Ende 2022 ausgeübt habe, durch diverse Personalwechsel phasenweise auch als Interim-Vorstandsvorsitzender und auch als Personalvorstand.

Klaus Möller: Das hört sich nach einer sehr stringenten Entwicklung an, war das so?

Konstantin Sauer: (lacht) Ja, im Nachhinein sieht das immer ganz gerade aus. Defacto war das aber innerhalb der Controllingfunktion ein rechter Zickzack-Lauf, der auch nicht immer ganz reibungslos war. Im Kern war es immer ein Wechsel zwischen der Fachfunktion und der Geschäftsfunktion, zwischen In- und Ausland, zwischen Konzern und operativen Einheiten. Ich glaube solche Wechsel sind extrem wichtig, um die verschiedenen Perspektiven zu verstehen. Das hat mir ermöglicht, diese Facetten später dann produktiv integrieren zu können.

Klaus Möller: Gab es bei all den Wechseln einen gemeinsamen Nenner oder eine Konstante?

Konstantin Sauer: Die Konstante war der stete Wandel des Marktumfeldes und die Fähigkeit – oder besser Notwendigkeit – sich kontinuierlich anzupassen. Das gilt sowohl für mich als Person, also dass ich immer weiter dazu lernen musste bzw. durfte, aber auch dass ich die jeweiligen Organisationen, die ich geleitet habe, auch immer wieder weiterentwickelte. Ich hatte bei meinem ganzen Weg das große Glück und eine Konstante, dass nämlich mein Umfeld und ZF immer gewachsen sind! In einem Wachstumsumfeld zu arbeiten hat den unschätzbaren Vorteil, dass sich viele Möglich-



Dr. **Konstantin Sauer** war Group CFO der ZF.



Prof. Dr. **Klaus Möller** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling/Performance Management und Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St.Gallen sowie Miterausgeber dieser Zeitschrift.

keiten für einen persönlich ergeben, das ist wichtig gerade für jüngere Führungskräfte.

Klaus Möller: Was waren Wendepunkte, wollten Sie mal alles hinwerfen?

Konstantin Sauer: Wenn Sie mit der ganzen Familie ins Ausland gehen, dann ist das auf jeden Fall ein Wendepunkt. Das ging bei mir einher mit der ersten Funktion im oberen Führungskreis, der Gesamtverantwortung Südamerika. Mit Anfang 40 wird man da schnell erwachsen. In der Folge waren es unterschiedliche Teams und Personen, mit denen ich zusammengearbeitet habe, in Folge drei verschiedenen Funktionen, mit jeweils verschiedenen Personen immer direkt unterhalb des Vorstands. Auch da muss man schnell lernen. Ein weiterer großer Wendepunkt war dann mit 50 die Berufung in den Vorstand, da ist dann wirklich die Luft dünn. Natürlich hat diese ganze Entwicklung auch ihre Höhen und Tiefen. Ein ordentlicher Einschnitt war sicherlich im Jahr 2017 als unser Aufsichtsratsvorsitzender und gleichzeitig unser CEO ihre Ämter niedergelegt haben. Da fragt man sich: Bin ich noch richtig positioniert? Letztlich ist es gut ausgegangen: Ich war von unserer Positionierung und Strategie überzeugt und durfte ZF dann einige Zeit als Interim-CEO führen.

Klaus Möller: Das kann man ja schon als ausgewachsene Krise bezeichnen, aus der ZF aber letztlich gestärkt hervorgegangen ist. Wie gehen Sie generell in und mit Krisen um?

Konstantin Sauer: Bei Krisen muss das Top Management ruhig bleiben und klare Botschaften senden. Wir leben mittlerweile in einer VUCA-Welt, Krisen sind die neue Normalität. Krisen kommen

und gehen, damit muss man umgehen und sich darauf vorbereiten. Die Vorbereitung ist aus meiner Sicht die wichtigste Thematik. Wie geht das? 1) **Top Management Attention:** Sie müssen aufmerksam sein, um was für eine Art Krise es sich handelt, diese sind jeweils unterschiedlich ausgeprägt: Ist es eine Führungskrise, ist eine gesellschaftliche, eine wirtschaftliche oder eine finanzielle Krise (also COVID-19, Chip oder Inflation). 2) **Prozesssicherheit:** Das Controlling muss schnell und flexibel das richtige Instrumentarium zur Anwendung bringen. Also z. B. Kosten in Fabriken und beim Overhead flexibilisieren bei Umsatzeinbrüchen wie COVID-19. Bei Inflation sind es dann andere Themen: Wo sind Teuerungstreiber in Material, Frachten, Energie, Personal etc.? Welche Maßnahmen können wir ergreifen zur Mitigation dieser Treiber, wo können wir z. B. Kosten in den Preisen weitergeben. 3) **Konsequenz im Handeln:** Das betrifft intern und extern ein konsequentes Kosten- und Preis-Management. Preiserhöhungen sind nie einfach, aber notwendig, sonst bricht das Ergebnis weg. Da hat mir meine Erfahrung aus der Zeit in Südamerika gut geholfen: Wenn man eine Periode ungenutzt verstreichen lässt, ist es sehr schwer diese einzuholen. Daher: schnell, konsequent und prozesssicher handeln.

Klaus Möller: Im Zuge von Krisenprävention und Krisenbewältigung wird häufig auf die Fähigkeit zur Resilienz verwiesen. Ist Ihnen das zu abstrakt oder sehen Sie das als sinnvollen Ansatz?

Konstantin Sauer: Für mich ist das eine enorm wichtige Ergänzung des Risikomanagements. Bei letzterem geht es ja darum, die „known unknowns“ zu antizipieren, sich damit im Rahmen von Szenarien auseinanderzusetzen und Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Mit der Resilienz entwickelt man dann die Fähigkeit, flexibel zu agieren, indem man kontinuierlich die Situation neu evaluiert und sich anpasst. Lassen Sie mich das am Beispiel der Automobilindustrie erläutern: Die Automobilindustrie ist in einer strukturellen und strategischen Krise, die sich durch Technologie aber auch makroökonomische Ereignisse sehr dynamisch weiterentwickelt. Wenn man in einem solchen Umfeld nicht kontinuierlich nachsteuert – also resilient agiert – verliert man extrem schnell den Anschluss. Was heißt das fürs Controlling? Sie müssen z. B. ständig die Investitionen nach Höhe, Technologie und Regionen an die neuen Rahmenbedingungen anpassen. Wann ist es notwendig, bestimmte Aktivitäten vorzuziehen, wann kontrolliert herunterzufahren, welche Konsequenzen hat das auf das Finanzergebnis, Bilanz, Verschuldungssituation, Impairment usw.? Je früher man sich mit Dingen auseinandersetzt, desto besser kann man Entwicklungen antizipieren und sich vorbereiten.

Klaus Möller: Das Gespräch ist ja nicht nur ein persönliches, sondern wir wollen ja auch Ihren Blick auf Fachthemen einfangen. Ein Dauerbrenner im Controlling ist die Planung und Budgetierung.



Abb. 1: Prof. Dr. Klaus Möller und Dr. Konstantin Sauer (v.l.n.r.)

Was haben Sie da alles gesehen, was hat funktioniert – und was nicht?

Konstantin Sauer: Es wird ja immer wieder die Abschaffung der Planung diskutiert. Da habe ich eine klare Meinung: Ein CFO braucht eine Finanzplanung! Man muss wissen, in welchen Bandbreiten man finanziell steuern kann. Dafür ist eine strategische Planung die Basis, in der man mit Annahmen arbeitet, die ständig überprüft werden und aus denen sich Szenarien ableiten lassen. Damit lassen sich Aussagen zum möglichen notwendigen Ressourceneinsatz treffen, also welche Investitionen bzw. Abschreibungen kann und will ich mir leisten. Eine ganz wichtige Randbedingung stellt dabei der Verschuldungsgrad dar, der ebenso in einer Bandbreite gehalten werden muss, die sich Aktionäre und Kapitalmarkt vorstellen. Aber klar ist natürlich, dass das erstmal alles Simulationen sind. Sind die finanziellen Ergebnisse bei diesen strategischen Überlegungen nicht im Zielkorridor, müssen die Annahmen hinterfragt werden, und Veränderungen vorgenommen werden. Das reicht vom Produktportfoliomanagement bis zu M&A Maßnahmen, um wieder in den finanziellen Rahmen zu kommen, den das Unternehmen braucht. Dies ist ein iterativer Prozess, um die Business-Strategie mit der Finanzstrategie in Einklang zu bringen. Nun zum operativen Bereich: Hier hat sich der Rolling Forecast durchgesetzt. Damit kann man flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen eingehen, wenn sich also Nachfrage, Inflation o. ä. ändert. Klar muss beim Rolling Forecast sein: Es kommt auf die Maßnahmen an, die man ableitet, um wieder in die geplante finanzielle Bandbreite zu kommen. Da spielt das Controlling inhaltlich und prozessual eine ganz wichtige Rolle, um dem Management klar aufzuzeigen, wann sich eine „out of line“-Situation abzeichnet.

Klaus Möller: Nun ist die Automobil- und Zulieferindustrie sehr kostengetrieben und Sie mussten vermutlich über Ihre Karriere hin permanent Kostenmanagement betreiben. Haben Sie da ein Erfolgsrezept?

Konstantin Sauer: In der Tat ist die Wettbewerbsfähigkeit unserer Produkte unter Technologie- und Kostenaspekten absolut überlebenswichtig. Aus meiner Sicht spielt dafür das Cost Engineering eine zentrale Rolle. D. h. in einem frühen Entwicklungsstadium strukturiert kaufmännische und technische Anforderungen zu definieren und die konsequent zu erreichen. Da verlässt man das rein finanzielle Controlling. Ich halte diesen Mix aus Technik und Finanzen aber für enorm wichtig, und auch, dass der CFO hier den Lead übernimmt. Neben dieser technischen Komponente muss der Finanzbereich natürlich auch rechtzeitig Kostensenkungsprogramme initiieren. Lassen Sie mich da ganz selbstkritisch reflektieren: Der Kraftschluss zwischen der Kostensenkung bei Kostenarten und -stellen konsequent bis hin zum Kostenträger, also

dem Produkt, funktioniert nicht immer so wie er soll. Zu häufig fokussiert man auf Programme und schaut nicht, ob die Kostensenkungen auch wirklich beim Produkt ankommen. Vielleicht noch eine letzte Bemerkung: Ich habe immer nach dem Fokusprinzip gearbeitet: Also ein intensives Kostenmanagement in frühen Phasen ganz besonders bei den großen Projekten im Sinne von zentraler Technologie (wie z. B. Steer by Wire, e-Mobilität). Kostenmanagement hat immer eine strategische Komponente.

Klaus Möller: In den letzten Jahren hat neben der finanziellen Dimension das Thema Environment, Social, Governance (ESG) enormen Aufwind erfahren. War das für Sie als Financer ein Mauerblümchen, eine stachelige Angelegenheit oder Business as usual?

Konstantin Sauer: ESG ist eine Riesenchance für die Finanzorganisation, da sollte sie sich voll einbringen und keinesfalls diese wichtige Gestaltungsmöglichkeit verpassen. Als Financer sind wir nicht überall Content Owner, aber wir können viele relevanten Informationen in unsere existierenden Systeme einbinden. Das betrifft insbesondere das Risikomanagement und die strategische Planung. Zum Beispiel: Wie wirkt sich das Klima und dessen Veränderung auf bestimmte Regionen aus: Wird es vermehrt Hochwasser geben oder Wassermangel? Diese Erkenntnisse müssen in die globale Werksplanung und Footprintstrategie einfließen. Insofern muss das Controlling genau hinsehen, welche Entscheidungen getroffen werden und was das für die Organisation heißt, insbesondere für Supply Chain und Operations. Auch aus Finanzierungssicht ist es inzwischen gängige Praxis, das ESG-Kriterien in die Finanzierung einfließen. Da ist insbesondere das Treasury gefordert, solche Themen auch zu vermarkten.

Klaus Möller: Neben den nicht-finanziellen Aspekten war und ist sicherlich der größte Disruptor die Digitalisierung. Würden Sie sich – oder auch den Finanzbereich ganz allgemein – eher als Leader oder Follower sehen?

Konstantin Sauer: Der Finanzbereich ist typischerweise einer der am stärksten standardisierten Bereiche im Unternehmen, u. a. über die Rechnungslegungsstandards. Das hilft uns bei der Digitalisierung und unterstützt das Selbstverständnis, im Unternehmen der Digital Leader zu sein. In meinem Vorstandsressort war auch die IT zugeordnet, was ich als grundsätzlich sehr sinnvoll ansehe. Dadurch hat man auch eine Vorbildfunktion für den eigenen Bereich. Neben der Standardisierung ist das zweite zentrale Merkmal für mich die enorm hohe Vernetzung des Finanzbereichs mit praktisch allen anderen Einheiten, sowohl funktional wie auch seitens des Business. Das bietet die Möglichkeit, diese Vernetzung zu nutzen, um diese gewaltigen Datenmengen intelligent auszuwerten. Voraussetzung dafür ist, dass der Finanzbereich die Go-

vernance über die Daten bzw. den Data Lake hat. Man sieht, der Finanzbereich hat eine wichtige und klare Führungsrolle im Rahmen der Digitalisierung, dennoch muss Digitalisierung im Unternehmen breit unterstützt werden und ist vom Kern her eine CEO-Initiative. Wichtig ist der tone from the top.

Klaus Möller: Lassen Sie uns nun doch nochmal zu Ihrer beruflichen Heimat ZF zurückkommen. Sie haben in Ihrer Zeit als CFO eine ganze Reihe von Transaktionen durchgeführt, die Übernahme und Integration von TRW und Wabco spielte sich im Milliardenbereich ab. Was waren da die größten Herausforderungen für Sie?

Konstantin Sauer: Für einen CFO sind solche Transaktionen in der Tat die größten Herausforderungen – aber auch die spannendsten Phasen. Die wichtigste Phase ist sicherlich bis zum Signing. Hier müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein und im Vorfeld gut abgeklärt werden: 1) Die Gesellschafter stehen hinter der Transaktion; 2) die Finanzierung ist gesichert; 3) die (kartell) rechtlichen Auflagen lassen sich lösen. In dieser Phase sollte eher ein kleines Team um CEO und CFO agieren, um das Projekt so lang wie möglich vertraulich zu halten. Nach Closing ist der Finanzbereich bei der Integration aller Finanzfunktionen gefordert. In vielen Bereichen wie Rechnungswesen, Treasury, Steuern erfolgt dies typischerweise nach klaren Regeln – bei denen der Finanzbereich die Hoheit besitzt. Trotz aller Komplexität kann in diesen Funktionen nach einheitlichen Standards zügig integriert werden. Anders stellt es sich beim Controlling dar. Spannend ist hier, wie man mit dem Controlling- und Managementkonzept des Partners umgeht. Wir haben in beiden angesprochenen Fällen angelsächsische Organisationen übernommen, die US-gelistet waren und insofern andere Geschäfts- und Führungsmodelle hatten. Hier sollte man behutsam bei der Verschmelzung vorgehen. Unser Ziel war immer, dass die geschäftliche Dynamik über einer schnellen Integration stehen muss. Wir waren auch immer offen für Best Practice und haben Transaktionen immer auch genutzt, um unser eigenes Führungsmodell anzupassen und weiterzuentwickeln. Insgesamt ist das schon ein toller und intensiver Prozess zwischen Management und Finanzen – aber der Finanzbereich muss aufpassen, nicht die Hoheit über den Prozess und die Konsistenz der Finanzkennzahlen zu verlieren!

Klaus Möller: Sie haben – nicht nur im Rahmen der Akquisitionen – zahlreiche Reorganisationen

erlebt. Gibt es da eine Empfehlung? Oder anders gefragt: Wie halten Sie es mit der Matrix – Freund oder Feind?

Konstantin Sauer: Große, komplexe, internationale Organisationen werden in der Regel in der Matrix geführt. Da besteht die deutliche Gefahr, dass Verantwortlichkeit wegdiffundiert, und das ist gerade für die finanzielle Führung und Verantwortung kritisch. Ich mochte nie Grundsatzdiskussionen über solid oder dotted line. Aber mir war wichtig, dass ich als CFO Hoheit über einige zentrale Prozesse habe: Bei den Financial Reviews muss ich im Lead sein und ebenfalls beim HR Prozess, also der Beurteilung und Weiterentwicklung der Führungskräfte im Finanzbereich. Dann muss der divisionale CFO nicht unbedingt 'solid'-line dem CFO unterstellt sein.

Klaus Möller: Für unsere jüngeren Leser muss jetzt natürlich die Frage kommen: Wer oder was – neben Ihrer Frau – steckt hinter einer solchen Bilderbuchkarriere? Was war Ihr Erfolgsrezept, was können Sie jungen Talenten mit auf den Weg geben?

Konstantin Sauer: Da steckt in der Frage schon viel Wahrheit drin: Bei so einer Karriere hilft ein harmonisches Privatleben – und eine stabile Gesundheit! Daneben hat mich das Konzept des Flow immer überzeugt. Wenn man mit sich und seinem Umfeld im Reinen ist, ein tolles Team um sich hat und Spaß an den Aufgaben, dann ist das motivierend und erfüllend. Und führt zu einer guten Leistung, die hoffentlich honoriert wird. Das ist Führungsaufgabe und ich erwarte von den direkten Vorgesetzten genau dieses Fingerspitzengefühl. Denn natürlich bleibt es bei guter Leistung nicht aus, dass man Angebote – auch externe – bekommt. Hier sind die Vorgesetzten gefordert bei ihren direkten Mitarbeitenden den Puls zu fühlen, um zu verstehen wo sie stehen und zu handeln, bevor es zu spät ist. In meiner Führung habe ich immer auf direkte Kommunikation gesetzt und hatte viele bilaterale Abstimmungen, die natürlich gut vorzubereiten sind. Durch eine starke Vor-Ort-Präsenz konnte ich viele zukünftige Führungskräfte frühzeitig kennenlernen und mich immer sehr aktiv um eine Nachfolgeplanung kümmern. Speziell für die junge Generation: Bleibt neugierig und flexibel, fordert eure Vorgesetzten, versucht ihr selbst zu sein und zu bleiben!

Klaus Möller: Vielen Dank für das interessante Gespräch!

Neue virtuelle Welten.



Ball
Das Metaverse

2022. 328 Seiten. Kartoniert € 24,90
ISBN 978-3-8006-6939-4

Portofreie Lieferung
☰ vahlen.de/33736222

Matthew Ball

nimmt uns mit auf eine ausgedehnte Tour durch das »nächste Internet« und zeigt, dass viele Proto-Metaversen wie Fortnite, Minecraft und Roblox bereits existieren. Er geht auf die Herausforderungen ein, die das Metaverse mit sich bringt, untersucht die Rolle von Web3, Blockchains und NFTs und prognostiziert Gewinner und Verlierer des Metaverse. Vor allem aber untersucht er viele der nahezu unbegrenzten Anwendungen des Metaverse.

”

Matthew Balls Essays haben das Metaverse seit Jahren definiert, analysiert und inspiriert. Sein Buch ist ein verständlicher und unverzichtbarer Leitfaden zu den strategischen, technischen und philosophischen Grundlagen dieses neuen Mediums.

Tim Sweeney, CEO und Gründer von Epic Games

Balls Zusammenfassung der Geschichte virtueller Welten, sowohl fiktional als auch bezüglich der Informatik, liefert einen hilfreichen Kontext. Aber der wertvollste Beitrag seines Buches könnte sich als seine Definition des Metaversums erweisen ... Für jeden, der den Prozess [des Aufbaus des Metaversums] und das, was auf dem Spiel steht, verstehen will, bietet Matthew Balls klares und zeitgemäßes Buch ein Portal in eine neue Welt.

The Economist