



5150202502

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

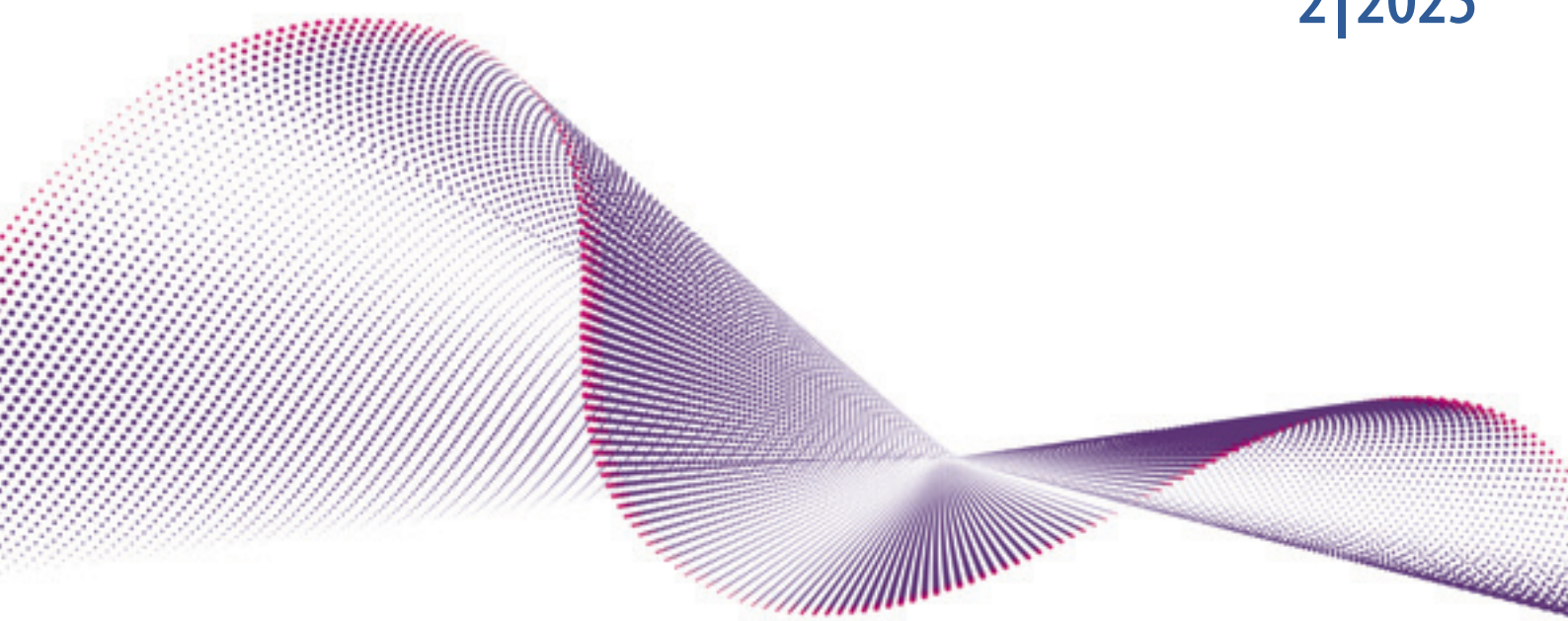
CONTROLLING

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 2025 · 37. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

2|2025



SCHWERPUNKT

VERGÜTUNG UND FÜHRUNG

Individuum oder Team?

(Un-)verdiente CEO-Gehälter?
Ein kritischer Blick auf die
Lohngerechtigkeitstheorie

Ein Praxisbericht zur Umgestaltung
der Vergütung bei der AXA
Schweiz

Auswirkungen variabler
Vergütung auf
Leistungsdifferenzierung und
Mitarbeiterbindung

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Vergütung und Führung: Individuum oder Team?

(Un-)verdiente CEO-Gehälter?

Ein kritischer Blick auf die Lohngerechtigkeitstheorie

Prof. Dr. Antoinette Weibel, Rebecca Tillery, M.Sc., und Dr. Meike Wiemann-Hügler

4

Variable Vergütung und Unternehmenssteuerung

Neugestaltung lokaler Gewinnbeteiligungen in Bezug auf eine geänderte globale finanzielle Steuerung

Dr. rer. pol. Dieter Kuhn und Dipl. Kfm. t.o. Joachim Schopf

11

Individuelle versus kollektive variable Vergütung

Auswirkungen auf Leistungsdifferenzierung und Mitarbeiterbindung

Timon Forrer und Nadja Fischer

19

Einführung eines neuen Vergütungssystems

Ein Praxisbericht zur Umgestaltung der Vergütung bei der AXA Schweiz

Daniela Fischer, Dr. phil., Diplom-Kulturwirtin, und Cornelia Müller, Betriebsökonomin FH

26

Erfolgsmessung mit Performance- und Bedingungs-KPIs

Ein einheitliches Verständnis von Erfolg als Voraussetzung für eine breit abgestützte und belastbare Performance-Diskussion

Dr. Stephan Hostettler und Andrea Gämperli

32

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Klaus Möller im Interview unter

<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2025>



IM DIALOG

Den Wachstumsschmerz überwinden

Einblicke in das Controlling bei einem internationalen IT-Dienstleister

Peter Möbius und Prof. Dr. Andreas Hoffjan

39

DIGITALISIERUNG

Controlling Next Level

Digitalisierung als Booster für eine wirksame Unternehmenssteuerung – Wie die Neuausrichtung des Controllings gelingen kann

Dr. Bastian Droese, Harald Abendroth und Nabil El Makrini

43

Interne Chatbots erfolgreich implementieren

Erfahrungen mit der Eigenentwicklung Maple Waltz bei KPMG Österreich

Dr. Michael Ginner, Dr. Karin Niederwimmer und Prof. Dr. Martin R.W. Hiebl

50

ACCOUNTING & REPORTING

Erfolgreiches Reporting mit Microsoft Excel

Disziplin, Kommunikation und Kontinuität als Erfolgsschlüssel

Dr. Max Schwarz

55

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeitscontrolling in der Beschaffung

Herausforderungen und Perspektiven einer kennzahlenbasierten Steuerung

Samuel Karras, M. Sc.

59

KULTUR

IGC Controller Mission Statement 2024

The Mission Statement of the International Group of Controlling (IGC): Advancing Data-Driven, Ethical, and Strategic Financial Leadership

Dr. Klaus Eiselmayr, Prof. Dr. Ronald Gleich, Prof. Dr. Heimo Losbichler, Prof. Dr. Klaus Möller und Dr. Rita Niedermayr

66

FUNKTIONEN & BRANCHEN

Risikomanagement für globale Produktionsnetzwerke

Integration einer Länderrisikoperspektive in das Netzwerkmanagement

Benedikt Saretz, M. Sc., und Prof. Dr. Thomas Friedli

70

KURZ ERKLÄRT

Necessary Conditions Analysis (NCA)

Prof. Dr. Benjamin Matthies

78

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zur Vergütung und Führung/Fachbuch-Test

82

Vorschau auf Heft 3/2025 und Impressum

84

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, Johannes Kepler Universität Linz

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 Next Level

Digitalisierung als Booster für eine wirksame Unternehmenssteuerung – Wie die Neuausrichtung des Controllings gelingen kann

Die Digitalisierung hat die Unternehmenssteuerung tiefgreifend verändert und stellt das Controlling vor neue Herausforderungen. Mit der zunehmenden Datenflut und den vielfältigen Automatisierungsmöglichkeiten steigen auch die Anforderungen des Managements. Ein strukturierter Weiterentwicklungsprozess ist daher unerlässlich, um sicherzustellen, dass das Controlling zeitgemäße und effektive Lösungen bieten kann. Ein Fallbeispiel aus einem Energieversorgungsunternehmen zeigt, wie die erfolgreiche Neuausrichtung des Controllings gelingen kann.

Bastian Droese, Harald Abendroth und Nabil El Makrini

1. Herausforderungen und Lösungsansätze für die digitale Transformation des Controllings

Mit steigenden Anforderungen an die betriebswirtschaftliche Steuerung hat sich die Umsetzung eines zeitgemäßen Controllings in den letzten Jahren rasant verändert. Märkte und Geschäftsmodelle wandeln sich mit zunehmender Geschwindigkeit bei gleichzeitig immer höherer Komplexität. Insbesondere die zunehmende Digitalisierung einhergehend mit einer scheinbar unendlichen Datenflut, aber auch immer neuen und besseren Möglichkeiten zur Automatisierung beschleunigt die Entwicklung. So treten immer häufiger disruptive Entwicklungen auf. Beispielsweise der Wandel von klassischen Bezahlmöglichkeiten zu Online-Paymentlösungen oder der Umstieg von Tonträgern zu Streaming-Diensten. Derartige Entwicklungen können ganze Unternehmen oder sogar Branchen eliminieren. Weitere Unsicherheit resultiert aus den jüngst vermehrt auftretenden „Black Swans“, also Ereignissen wie der Coronapandemie, der Blockade des Suezkanals oder dem Angriffskrieg Russlands in der Ukraine. Die Folgen sind in allen globalisierten Liefer- und Leistungsverflechtungen bzw. deren Gegenentwicklungen (De-Coupling, De-Risking, Sicherung von Lieferketten) spürbar.

Ein wirksames Controlling muss dem Management zeitgemäße Lösungen anbieten, um es in die Lage zu versetzen, das Unternehmen erfolgreich

durch diese volatilen Zeiten zu navigieren. Dabei gilt als gesichertes Erkenntnis, dass der Einsatz von IT-Kompetenz im Controlling zumindest ein – wenn nicht sogar der wesentliche – Enabler ist, um mit modernen Methoden geeignete Lösungsansätze für die gestiegenen Anforderungen zu konzipieren (Schön, 2022). Aber wie kann ein Unternehmen die Weiterentwicklung seines Controllings und dessen Prozesse in einer Bestandsorganisation umsetzen? Welche Skills werden benötigt? Wie müssen die Skill-Sets unterschiedlicher Rollen verzahnt werden, um erfolgreich zu sein? Mit einer kurzen Fallstudie sollen diese Fragen nachfolgend anhand praktischer Erfahrungen beantwortet werden. Die Fallstudie beschreibt die Repositionierung der Controlling-Abteilung eines Energieversorgers. So werden im ersten Teil der Fallstudie (Kapitel 2) zunächst die bestehenden Herausforderungen und Rahmenbedingung dargelegt und die gewählte Vorgehensweise allgemein dargestellt. Im zweiten Teil (Kapitel 3) werden dann die organisatorische Einbettung und inhaltliche Ausgestaltung der Business Intelligence-Einheit im Controlling untersucht. Es wird beschrieben, wie die Business Intelligence-Einheit die Datenkompetenz bündelt und Data Science für die Unternehmenssteuerung anwendet. Die Fallstudie verdeutlicht insgesamt die enormen Potenziale von Künstlicher Intelligenz und Digitalisierung. Sie zeigt beispielsweise, wie große Datenmengen verarbeitet, Routineaufgaben automatisiert und Muster zur Entscheidungsunterstützung erkannt werden können.



Dr. **Bastian Droese** ist Bereichsleiter Unternehmensentwicklung in der enercity AG und Geschäftsführer der enercity Flughafen Netz GmbH. Kontakt: bastian.droese@enercity.de



Harald Abendroth ist Unternehmensberater und war als Interimsmanager zeitweilig für die Koordination des Controllings verantwortlich. Das umgesetzte Konzept zur Neuaufstellung wurde maßgeblich von ihm mitentwickelt. Kontakt: hha@abendroth-ub.de

Zentrale Aussagen

- Eine Neuorganisation des Controllings mit Fokus auf Business Intelligence ermöglicht es, Datenkompetenzen zu entwickeln und zu bündeln sowie die Weiterentwicklung von entsprechenden Prozessen und Systemen zu fördern.
- Der Aufbau eines spezialisierten, multidisziplinären Teams aus BI-Architekten, Back-End- sowie Front-End-Entwicklern, Prozessmanagern und Data Scientists kann nachhaltig zur Nutzung von Datensystemen und -analysen im Controlling beitragen.
- Die Implementierung von Data Science Use Cases und Technologien wie Machine Learning, um die Unternehmensplanung, Prognosen und Szenario-Analysen zu verbessern, unterstützt bzw. optimiert Managemententscheidungen.



Nabil El Makrini ist aktuell als strategischer Referent im Stab der Unternehmensentwicklung tätig und betreut u.a. Projekte im Zuge der Neuausrichtung des Controllings als Projektleiter. Kontakt: nabil.elmakrini@enercity.de

2. Wertbeitragsorientierte Neuaufstellung des Controllings

Ausgangssituation

Der enercity Konzern mit derzeit rund 3.400 Beschäftigten, 9,2 Mrd. Euro Umsatz und 598 Mio. Euro EBIT im Geschäftsjahr 2023 ist eines der zehn größten Energieversorgungsunternehmen in Deutschland (Fehr/Guckler, 2023, S. 19). Die Abteilung Controlling, bestehend aus drei Teams, ist im Bereich Unternehmensentwicklung angesiedelt, der über eine direkte Berichtslinie an den Vorstandsvorsitz verfügt. Vor seiner Neuausrichtung hatte das Controlling immer wieder Schwierigkeiten, der hohen Dynamik der Geschäftsentwicklung zu folgen. Im enercity Konzern werden fortlaufend Geschäftsmodelle angepasst und weiterentwickelt sowie neue Gesellschaften gegründet, akquiriert oder fusioniert. Daraus resultiert Anpassungsbedarf in den Controlling-Prozessen und in der relevanten IT-Landschaft. Nicht immer liegen dabei standardisierte oder optimierte Prozesse vor. Teilweise werden auch manuelle und fehleranfällige Improvisa-

tionen genutzt. So wird beispielweise eine (noch) fehlende Schnittstelle zwischen IT-Systemen kurzfristig durch ein „Quick-and-Dirty-Mapping“ in Excel ersetzt. Aus derartigen Lösungen entstehen oft mehr Probleme als erwartet, insbesondere, wenn sich alle Beteiligten mit der Improvisation arrangiert haben und diese zur Dauerlösung wird. Negative Nebeneffekte erzeugen einen Mehraufwand für die Konzeption und Umsetzung von Improvisationen, für oftmals fehlende Vertretungslösungen mangels nachvollziehbarer Dokumentation, für manuelle Nacharbeiten und nicht zuletzt für permanente Prüfungen im Hinblick auf die Datenkonsistenz. Dafür fehlen im Controlling regelmäßig die personellen Ressourcen, ganz besonders in terminkritischen Phasen wie Planung, Prognose oder Abschlusserstellung.

Analyse- und Konzeptionsphase

Im Rahmen einer umfassenden Bestandsaufnahme ist für das Controlling zunächst eine **SWOT-Analyse** erstellt und der Reifegrad mittels eines fünfstufigen **Reifegradmodells** (siehe **Abb. 1**) ermittelt worden.

Dabei zeigte sich deutlich, dass ein Großteil der Controlling-Ressourcen auf die Datenverwaltung und Datenanalyse (Reifegrad 1 und 2) verwendet worden ist. Der Beitrag der Controlling-Abteilung zur Steuerung des Unternehmens (Reifegrad 3 bis 5) war entsprechend gering und ein Business Partnering lediglich in Ansätzen erkennbar. Um den Reifegrad des Controllings zu erhöhen und die zukunfts-fähige Neuaufstellung des Controllings zu forcieren, wurden verschiedene Maßnahmen eingeleitet.

In einem ersten Schritt wurden anhand der **Business-Canvas Methode** zunächst der Status quo (Ist)

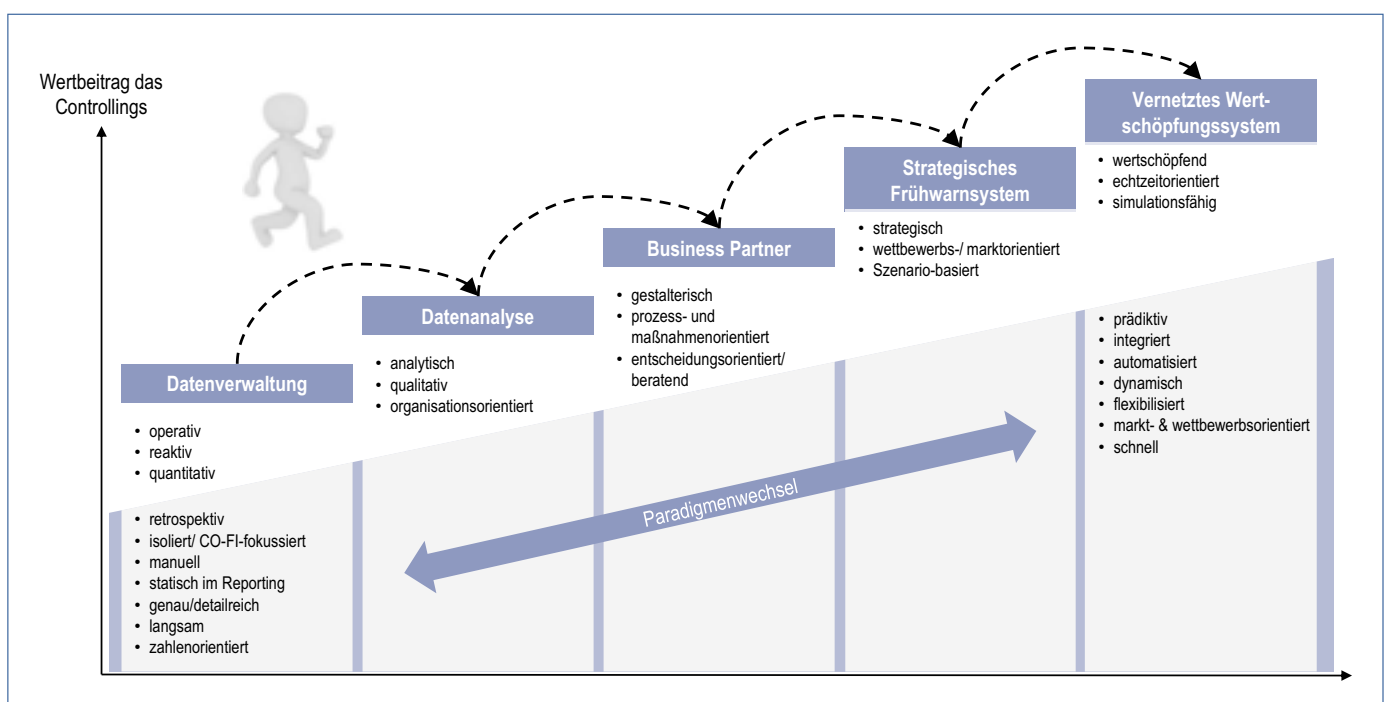


Abb. 1: Reifegradmodell im Controlling (Spieler, 2017, S. 19)

und das zukünftige Zielbild (Soll) in Bezug auf die Aufgaben und Wertbeiträge des Controllings herausgearbeitet. Leitfragen dabei waren:

- Wer sind die „Kunden“ des Controllings?
- Wie und über welche „Kanäle“ werden diese „Kundenbeziehungen“ gepflegt?
- Welches „Wertangebot“ bzw. „Produkte“ stellt das Controlling bereit?
- Welche „Schlüsselaktivitäten und -ressourcen“ werden im Controlling dafür benötigt?
- Wer sind die „Schlüsselpartner“ für das Controlling, die zur Erstellung des Wertangebotes benötigt werden?

In dieser wichtigen Phase hat sich im gesamten Controlling-Team ein gemeinsames Verständnis dazu entwickelt, was aus der Perspektive des Managements vom Controlling erwartet wird. Daraus entstand ein klares Zielbild für das Controlling. Die Verabschiedung des **Controlling-Leitbildes** „Das Controlling stellt dem Management jederzeit eine vollständig transparente und wirkungsvolle Steuerung des Unternehmens bereit.“ bildet den Cap-Stone dieser Phase.

In der Folge konnte damit begonnen werden, geeignete Maßnahmen zu entwickeln, die auf die Realisierung des Leitbildes einzahlen. Dafür wurde eine prozessuale Sichtweise eingenommen. So wurde ein **Prozesshaus** für das gesamte Controlling erstellt. Wichtige Leitfragen für die Erarbeitung des Prozesshauses waren:

- Welches sind die Haupt- und Teilprozesse, um aktive Wertbeiträge zur Unternehmenssteuerung leisten zu können?
- Welche dieser Prozesse werden derzeit schon wahrgenommen (Ist) und welche nicht (Soll)?

Ein Hauptprozess innerhalb des übergeordneten Prozesshauses ist der Planungs- und Prognoseprozess, der als wesentlicher Aufwandstreiber im Controlling identifiziert wurde und daher hier exemplarisch dargestellt wird (siehe **Abb. 2**).

Die identifizierten Prozesse wurden als Haupt- und Unterstützungsprozesse oder als funktionale (Teil-)Prozesse inventarisiert und im Nachgang zu den Workshops mit Hilfe einer Business Process Management Software dokumentiert. Für die später vorzunehmende Kapazitätsplanung wurde zudem im Rahmen einer Umfrage geschätzt, wie hoch der jeweilige Aufwand der einzelnen Prozesse im Controlling ist. Ein positiver Nebeneffekt dieses strukturierten Vorgehens war, dass auch diverse „Altlasten“ identifiziert wurden. Meist handelt es sich dabei um Aufgaben, die „historisch“ ins Controlling verlagert wurden, dort aber fachlich deplatziert sind. Sie können jetzt entsprechend zurückgeführt werden und wertvolle Ressourcen für „echte“ Controlling-Aufgaben freisetzen. Auch erwies es sich in den Workshops als hilfreich, einen Themen- und Ideenspeicher mitzuführen. Dieser ermöglicht es, wertvolle Aspekte, die in den Diskussionen mit den Mitarbeitenden hochkommen, zurückzustellen, wenn sie nicht direkt auf die Workshop-Ziele einzahlen. So kann die Arbeit auf die wesentlichen Ziele fokussiert werden.

Aus dem Prozesshaus wurden anschließend **Rollen** abgeleitet, die zur wirksamen Wahrnehmung der Controlling-Prozesse im Sinne des gemeinsamen Leitbildes erforderlich sind. Insgesamt wurden über 20 Rollen identifiziert. So gibt es beispielsweise Liquiditätsüberwacher, Investitions-

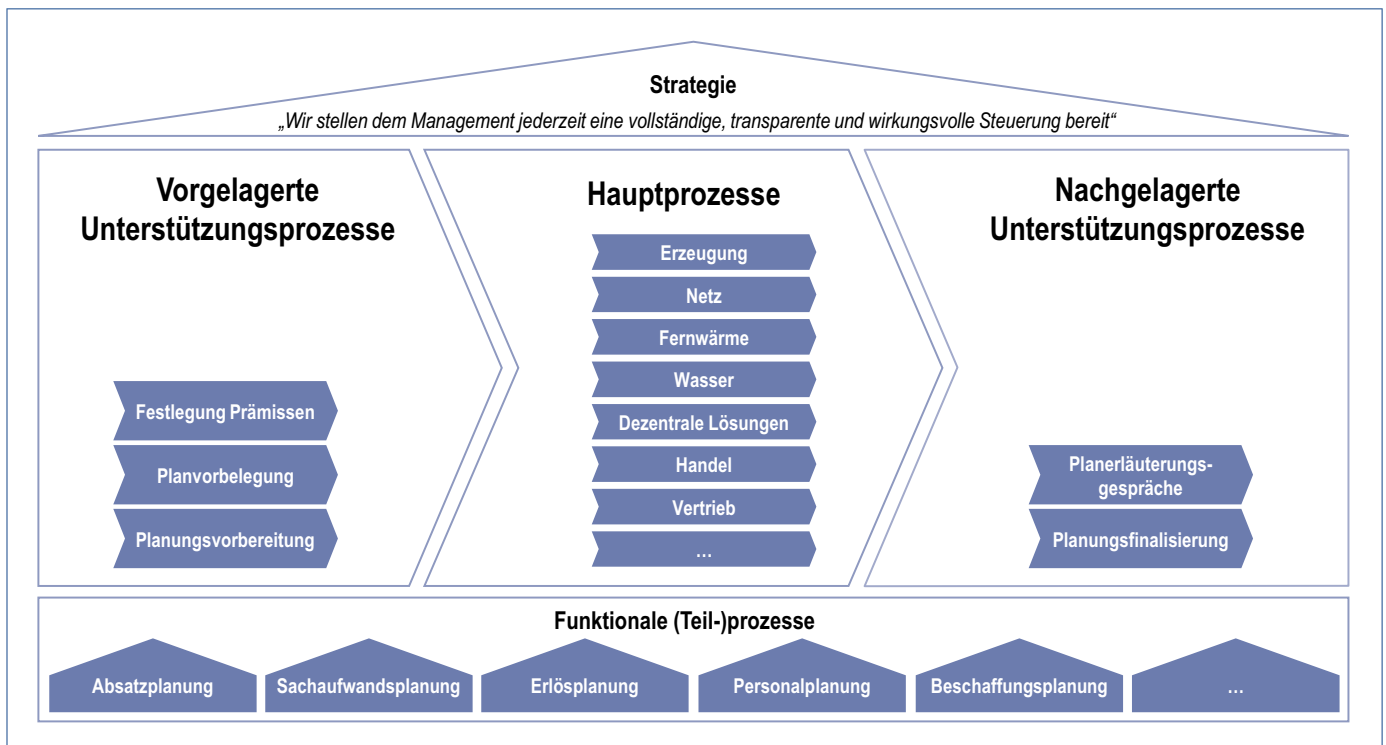


Abb. 2: Prozesshaus für Planungs- und Prognoseprozess

Controller, Konsolidierer, Datenanalysten und Anwendungsbetreuer. Aus den Rollen und den damit verbundenen Aufgaben wurden abschließend Stellen mit entsprechenden Anforderungsprofilen und schließlich eine neue Organisationsstruktur abgeleitet.

Umsetzungsphase

Nachdem jeweils für Ist und Soll die Prozesse und die Aufbauorganisation inklusive Stellenprofile vorlagen, war die Frage zu klären, wie der Pfad vom Ist zum Soll beschritten werden kann. Dabei ist es zunächst unerlässlich, sich der Unterstützung durch das Top-Management zu versichern. Diese ist nicht nur für die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen notwendig, sondern auch in etwaigen Diskussionen mit Belegschaft und Mitbestimmung wichtig.

Besonders sensibel in der Umsetzungsphase war zudem die termingerechte Fortführung der dem Controlling obliegenden Aufgaben ohne Qualitätseinbußen bei gleichzeitiger Einleitung der konzeptionellen Weiterentwicklung sowie teilweisen organisatorischen und personellen Neuaufstellung. Hierbei ist auf eine stetige, umfassende, offene und **wertschätzende Beteiligung der betroffenen Belegschaft** zu achten, die einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Neuausrichtung des Controllings darstellt. Eine umfassende Mitarbeiterbeteiligung, auch bereits während der Analyse- und Konzep-

tionsphase, stellt sicher, dass alle Ideen diskutiert werden und gemeinsam Lösungswege beschlossen und beschritten werden können.

Die richtige **Priorisierung und Ressourcensteuerung** waren im Hinblick auf die wahrzunehmenden Aufgaben und Prozesse entscheidend. Um dazu jederzeit die erforderliche Transparenz sicherzustellen, wurde im Controlling zunächst ein **Kanban-Board** eingeführt. Das Kanban-Board ist ein flussbasiertes System, in dem die Aufgaben detailliert Ihrer Abfolge nach bis zur Fertigstellung erfasst und terminlich getrackt werden (vgl. Leopold, 2017, S. 20).

Mit zunehmendem Fortschritt wurde für die bessere Fokussierung das Kanban-Board durch die **OKR-Methode** ergänzt. In Quartalszyklen werden nun die Top-Ziele (Objectives) priorisiert und die Fortschritte bei der Umsetzung der erforderlichen Key Results im Weekly mit der gebotenen Aufmerksamkeit versehen.

Das Vorgehen kann durch das folgende Schaubild veranschaulicht werden. Es visualisiert den Prozess und die wesentlichen Meilensteine (siehe **Abb. 3**).

3. Deep Dive Datenkompetenz als Enabler

Ausgestaltung einer Business Intelligence Unit

Die Abteilung Controlling besteht auch nach der Neuaufstellung aus drei Fachgebieten, die jeweils

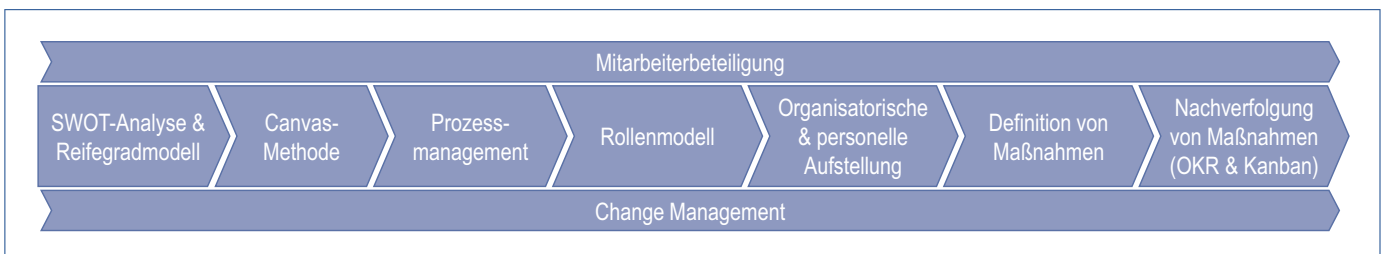


Abb. 3: Übersicht Vorgehensmodell

	Group Controlling	Business Partnering	Business Intelligence
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Management Reporting & Kommentierung (internes Reporting) ➤ Planung & Forecasting (Bilanz, Liquiditätsplanung) ➤ Overheadcontrolling ➤ Investitionscontrolling ➤ Konzernkonsolidierung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Berater/ Sparrings-Partner des Managements, Corporate Functions sowie wettbewerbliche Geschäftsfelder/ Fachbereiche ➤ Bereichscontrolling ➤ Schnittstelle zw. Fachbereichen u. Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Application Management Group Systems (SAP Finance, BW, etc.) ➤ Data Management, Governance & Monitoring ➤ Reporting Factory ➤ Business Intelligence, Advanced Analytics & Data Science
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Datennutzung, Analyse u. Visualisierung mithilfe von analytischen Methoden für die Entscheidungsunterstützung ➤ Ownership für managementrelevante Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hohe strategische Relevanz ➤ Architektur & Sicherstellung des Steuerungssystems ➤ Kalibrierung zw. zentralen Anforderungen und Gegebenheiten in den Fachbereichen/ Geschäftsfeldern 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Basis für eine effiziente & effektive Ausführung der Finanzfunktion ➤ Verantwortung für Front-End sowie Logik/Verarbeitungsmechanismen ➤ Definition & Überwachung von Datenqualitätsstandards & Regeln

Abb. 4: Aufbauorganisation und Aufgabenspektrum der Fachgebiete im Controlling bei energy

einen differenzierten Fokus im Leistungsspektrum aufweisen und durch klar definierte Verantwortlichkeiten geprägt sind. Die enge Zusammenarbeit dieser Fachgebiete ist jedoch von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Controlling-Funktion. Jedes Fachgebiet greift auf spezifische Kenntnisse und Expertisen zurück, die gemeinsam dazu beitragen, die Effektivität und Effizienz des Controllings zu maximieren (siehe **Abb. 4**).

Eine zentrale Änderung der im Controlling durchgeführten Umorganisation war u. a. die Ausprägung eines Fachgebietes „Business Intelligence“. Dieses bündelt die zukünftig verstärkt erforderliche Datenkompetenz im Controlling und ist für die Weiterentwicklung der Prozesse und Systeme der anderen beiden Fachgebiete, das Group Controlling und das Business Partnering, verantwortlich. Eine Ausprägung als eigene Organisationseinheit wurde auch deshalb für sinnvoll erachtet, um weitestgehend losgelöst vom „Controlling-Tagesgeschäft“ Raum und Ressourcen für die konsequente Weiterentwicklung des Controllings zu schaffen. So werden die Themen Daten, Prozesse und Systeme deutlich stärker fokussiert und „fallen im Tagesgeschäft nicht mehr hinten rüber“. Auch wird durch die separate Einheit nachhaltig eine moderne „Data-Culture“ verankert.

Skill-Set der Business Intelligence Unit

Für das neue Fachgebiet wurde zunächst eine separate Vision definiert und eine klare Positionierung als „Business Intelligence Unit“ mit modernen Konzepten und dem Ziel, den „wahren Wert der Daten freizulegen“, vorgenommen. Die personelle Aufstellung erfolgte mit zusätzlichen personellen Ressourcen und einschlägigen Kompetenzen:

- Zum Team gehören zwei Kollegen, die schon in der Vergangenheit einen Aufgabenschwerpunkt in der **System- und Anwenderbetreuung** hatten und diesen Fokus auch beibehalten.
- Es wurde ein **BI-Architekt** engagiert, der die Zukunftsfähigkeit der weiterzuentwickelnden BI-Landscape sicherstellen soll. Angestrebt werden eine langlebige BI-Architektur und ein Rückbau der technischen Schulden, die sich im Laufe der Jahre durch Customizing in die aktuelle Architektur eingeschlichen haben. Die IT-Landschaft eines Energieversorgers ist aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen der Geschäftsbereiche von der Erzeugung, dem Netzbetrieb, dem Handel bis hin zum Vertrieb sehr komplex. Dementsprechend befinden sich viele Stamm- und Bewegungsdaten in den IT-Systemen – ein enormes Potenzial für das Controlling, wenn der Zugriff darauf möglich ist und Kompetenzen im Umgang mit derart großen Datenmengen vorhanden sind. Neben Fragen zur optimalen Nutzung von ERP- sowie BI-System waren also auch Fragen zu beantworten, wie vorgelagerte operative Systeme optimal an die BI-Architektur an-

gebunden werden können, bzw. die Daten dem Controlling für die Unternehmenssteuerung zugänglich gemacht werden können. So werden aktuell umfangreiche Strukturen (Data Lake/Data Mart/Data Warehouse) aufgebaut.

- Möglich macht dies ein **Back-End Developer**, der die nicht sichtbaren technischen Aspekte im Hintergrund, wie z. B. das Datenbankmanagement und (ETL-) Schnittstellen, betreut, um effiziente und leistungsfähige Datenbankabfragen zu ermöglichen.
- Um die bestehenden Controlling-Prozesse detaillierter zu verstehen und Ansatzpunkte für Optimierungen zu identifizieren, wurde zudem ein **Prozessmanager** rekrutiert. Die Controlling-Prozesse wurden zwar schon skizzenhaft im Rahmen der Neuausrichtung erfasst, allerdings soll die Dokumentation ausgebaut und laufend aktualisiert werden. Es wird genau inventarisiert, wer welchen Prozess/Arbeitsschritt mit welchen IT-Systemen und Dokumenten wann bzw. wie häufig bearbeitet. Die Ergebnisse werden in einer zusätzlich eingeführten, cloudbasierten Prozessmanagement-Software dokumentiert. Damit stehen nun allen Kolleginnen und Kollegen im Controlling die Prozesse transparent zur Verfügung. Dies erleichtert auch die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen.
- Zusätzlich wurden zwei erfahrene **Data-Scientists**, ein Mathematiker und ein Physiker, mit umfassenden Kenntnissen eingestellt. Mit deren Onboarding hat das Controlling erhebliche neue Kompetenzen gewonnen – Coding in unterschiedlichen Programmiersprachen, Automatisierung von Workflows, Verarbeitung großer Datenmengen und Informationen bis hin zur AI-Experience und Einführung von Machine Learning-Algorithmen.
- Das Ziel, die Ergebnisse des Controllings, insbesondere im Kontext von Reporting und Planung, auf effiziente und adressatengerechte Weise in adäquaten Tools zu visualisieren, treibt ein **Front-End Developer** voran. Bisher war die Kommunikation des Zahlenmaterials mit viel manuellem Aufwand aus Planungssystemen von Hand in Präsentationen überführt worden.
- Komplettiert wird das Team durch einen erfahrenen **Fachgebietsleiter**, der zwischenzeitlich den eingesetzten Interim Manager abgelöst hat und nun mit einem modernen Leadership-Approach das Team mit seinen unterschiedlichen Kompetenzen zusammenführt.

Erste Schritte in der Anwendung von Data Science im Unternehmensalltag

Die wirksame Nutzung von IT und entsprechenden Methoden im Umgang mit Daten ist erfolgskritisch, um dem Management jederzeit eine wirksame Unternehmenssteuerung bereitstellen zu können. Das gilt für die Analyse der Actuals, die Erstellung von

Die wirksame Nutzung von IT und entsprechenden Methoden im Umgang mit Daten ist erfolgskritisch, um dem Management jederzeit eine wirksame Unternehmenssteuerung bereitstellen zu können.

Planungen und Forecasts sowie für die Ausarbeitung und Bewertung von Szenarien und Simulationen. Hier zählt sich Daten-Kompetenz konkret aus und äußert sich in neuen, aktuelleren Erkenntnissen sowie schnelleren und besseren Managemententscheidungen. Die neue Datenkultur soll im Folgenden anhand einiger Einblicke in den Arbeitsalltag der Data Scientists seit der Neuausrichtung des Controllings kurz dargestellt werden.

Für die vielen möglichen Fragestellungen, die mittels Data Science analysiert werden sollen, ist eine toolgestützte Data Science Use Case-Pipeline aufgebaut worden. In dieser werden mögliche Use-Cases schon im Ideenstatus erfasst. Bei der Formulierung unterstützen die Data Scientists die Ideengeber, stellen gemeinsam die zu untersuchenden Hypothesen auf und können bereits erste Rückmeldungen im Hinblick auf die benötigten Daten und die jeweils zielführende Art der Bearbeitung geben. So werden Hemmschwellen bei den Mitarbeitenden abgebaut und möglichst viele Ideen generiert. Darüber hinaus erfolgt eine erste Einschätzung des Business Impacts und damit des potenziellen Nutzens der vorgesehenen Analysen, sodass die Praxisrelevanz der einzelnen Use Cases stets gegeben ist. In den einzelnen Use Cases analysieren die Data Scientists in der Regel eine Vielzahl an historischen und prognostischen Daten sowie weitere Informationen unterschiedlichster Dimensionen. Daraus extrahieren sie die wesentlichen Erkenntnisse und relevanten Informationen, um die Unternehmenssteuerung faktenbasiert zu optimieren.

In einem Use Case wurde beispielsweise die konzernweite Wirtschaftsplanung durch eine umfassende Monte Carlo-Simulation erweitert, um die Aussagefähigkeit und Belastbarkeit der Planung spürbar zu verbessern. Die Relevanz der in der Simulation zu berücksichtigenden Parameter wurde zuvor mittels mathematisch-statistischer Verfahren ausgewählt. So wurden von der schier unvorstellbaren Menge an Daten/KPI aus dem gesamten Konzern zum Zwecke der Simulationen rund zehn Faktoren herausgefiltert und separiert, die für das geplante EBIT eine robuste Konfidenz sicherstellen.

In einem anderen Use Case wurde eine tiefgehende Analyse von Witterungseinflüssen (Temperaturen bzw. Gradtagszahlen, Wind, Sonneneinstrahlung, Niederschlagsmengen etc.) auf das wirtschaftliche Ergebnis des enercity Konzerns durchgeführt. Zunächst ging es dabei um die Identifikation der zu berücksichtigenden Parameter und deren Datenquellen, sodann deren Aufbereitung und spätere Analyse. Umfangreiche Daten wurden im Hinblick auf mathematisch-statistische Auffälligkeiten und Zusammenhänge (z. B. Korrelation, Regression, Cluster...) zusammengestellt und analysiert. Die Interpretation der Daten brachte wichtige Erkenntnisse und damit konkrete Beiträge für die zukünftige Steuerung des Unternehmens zu Tage,

z. B. für Planung und Prognose oder für die Erstellung von Simulationen oder Szenarien.

Aufgrund erfolgreicher erster Use Cases wird derzeit an der Etablierung einer konzernweiten Data Science-Community gearbeitet, um vorhandenes Know-how noch besser zur Geltung zu bringen. So werden aus den verschiedenen Konzernunternehmen Ansprechpartner, Kolleginnen und Kollegen sowie interessierte Partner gesucht, die die Durchdringung des Unternehmens mit den Methoden von Data-Science erhöhen. Begleitet wird dies durch eine Reihe von Fachbeiträgen im Intranet des enercity-Konzerns. Hier können alle Kolleginnen und Kollegen erfahren, welche Aufgaben die Data-Scientists haben, und sie können anhand von umgesetzten Use-Cases den Nutzwert dieser Analysen erkennen.

Vor dem Hintergrund der Erstellung von Data Science Use Cases wurde zudem der Aufbau eines konzernweiten Datenkataloges eingeleitet, der eine wichtige Voraussetzung für die wirksame Durchführung von Data Science Projekten ist. So liegen zwar sehr viele Daten im Unternehmen vor, allerdings sind diese Daten häufig nicht zentral zugänglich und in ihrer Qualität verbesserungswürdig. Dennoch sind alle Daten potenziell bedeutend, weshalb sie auf Basis eines Datenkataloges im Unternehmen vollständig transparent gemacht werden sollten. Nur so kann die ressourcenfressende Suche nach Daten vermieden und die Zeit bis zu einer notwendigen Zentralisierung der Daten überbrückt werden. Für schnelle und effiziente Analysen sollte klar sein:

- Welche Daten in welcher Granularität vorhanden sind,
- wo diese Daten liegen (Systeme, Tabellen, Server, Data-Lake...),
- welche Zeiträume die Daten umfassen (speziell auch Altdaten aus Legacy-Systemen),
- wer physisch auf die Daten zugreifen kann (Management von Berechtigungen) und
- wer die Verantwortung für die ordnungsgemäße Ablage, Strukturierung und Pflege der Daten hat (Ownership).

4. Zusammenfassung & Fazit

Der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) wird die Arbeit von Controllern grundlegend verändern. KI wird zunehmend in Planungs-, Analyse-, Prognose- und Reporting-Prozesse integriert werden. Eine erhöhte Transparenz sowie der Zugewinn neuer Erkenntnisse und Zusammenhänge in Real-Time ermöglichen Optimierungen bei wichtigen operativen und strategischen Entscheidungen sowie bei der faktenbasierten Unternehmenssteuerung. Freie Kapazitäten erschließt sich das Controlling, indem zeitintensive, fehleranfällige, oft repetitive und manuelle Routineaufgaben sukzessive digitalisiert und automatisiert werden. Hier ist beispielsweise

Der Einsatz Künstlicher Intelligenz wird die Arbeit von Controllern grundlegend verändern.

die automatisierte Erstellung von Berichten nahelegend. So werden in den Controlling-Prozessen neue Freiräume für höherwertige, kreative Aufgaben geschaffen – mit positiven Auswirkungen auf Effektivität und Effizienz der Prozesse. Eine entsprechende organisatorische Aufstellung des Controllings sowie ein kritischer Review und ein bedarfsweises Re-Design der Controlling-Prozesse in den Unternehmen ist zielführend und ohne echte Alternative.

Die Neuaufstellung wurde erfolgreich abgeschlossen und die Erwartungen wurden bisher erfüllt. Die Zusammenarbeit zwischen „klassischen Controllern“ mit finanzwirtschaftlichem Background und dem neu aufgebauten Fachgebiet „Business Intelligence“ funktioniert wie erhofft, dabei konnten schon ab „Day One“ erste Quickwins realisiert werden. Dazu zählen beispielsweise klare Verantwortlichkeiten, umfassendere Reportings sowie die (Teil-) Integration bisher außerhalb des Systems stattfindender Prozesse. Das beschriebene Vorgehensmodell und die konkreten Gestaltungsmöglichkeiten können anderen Controlling-Abteilungen wertvolle Denkanstöße für ihre Neuausrichtung geben. Dabei empfiehlt es sich, die spezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen der jeweiligen Organisation zu berücksichtigen, um einen nachhaltigen Veränderungsprozess zu gewährleisten.

Literatur

- Klaus Leopold (2017): *Kanban in der Praxis: Vom Teamfokus zur Wertschöpfung*, Carl Hanser Verlag, München.
- Fehr, Mark/ Guckler, Britta (2023): Die 100 Größten, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 04.07.2023, Nr. 152, S. 19.
- Schön, Dietmar (2022): *Planung und Reporting im BI-gestützten Controlling – Grundlagen, Business Intelligence, Mobile BI, Big-Data-Analytics und KI*, 4th ed., Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ab S. 615.
- Spieler, Stefan (2017): *Wie die Digitalisierung zur Controlling Transformation führt*, in: *Career Services*, 11.10.2017, [abgerufen am 14.07.2024 online unter <https://blog.frankfurt-school.de/camelot-digitalisierung/>]

Implikationen für die Praxis

- KI und Digitalisierung transformieren Controlling-Aufgaben, schaffen Transparenz und ermöglichen bessere Entscheidungen.
- Die Automatisierung von Routineaufgaben erhöht die Effektivität und die Effizienz.
- Eine erfolgreiche Neuaufstellung durch die Zusammenarbeit von klassischen Controllern und Business Intelligence Experten ermöglicht eine kurzfristige Performance-Steigerung.

Literaturtipps aus der Beck E-Library:



- Felix Wenger, Gabriel Andras, Olly Salzmann, Marcus Pauli, Martin Finkenzeller: *Anlassbezogener Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Risikomanagement*, 2022 Heft 1, S. 28–34.
- Nicole Nikiforow; *Aktuelle Erkenntnisse im Performance Management*, 2021 Heft 6, S. 65–71.
- Melanie Mischer, Tim Lukas Kirsch, Thomas Günther: *Die ganzheitliche Bewertung von Zeitmanagementmaßnahmen durch Verknüpfung „weicher“ und „harter“ Kennzahlen*, 2021 Heft 6, S. 19–28.

Summary

Digitalization has fundamentally changed corporate performance management and poses new challenges for controlling. With the increasing flood of data and the wide range of automation options, management requirements are also increasing. A structured development process is therefore essential to ensure that controlling can offer up-to-date and effective solutions. A case study from an energy supplier shows how the successful realignment of controlling can be achieved.

Keywords

Performance management # Data competence
Business Intelligence # Process optimization

Stichwörter

Business Intelligence # Datenkompetenz
Prozessoptimierung # Performance Management

Entfesseln Sie das volle Potenzial.



Lafley/Martin
Playing to Win

2024. 287 Seiten.
Kartoniert € 29,80
ISBN 978-3-8006-7531-9

≡ vahlen.de/37815045

Erfolgreiche Strategien

Sind Sie bereit, Ihre strategischen Entscheidungen auf das nächste Level zu heben? In diesem neuen Buch, verfasst von zwei führenden Vordenkern der Geschäftswelt, entdecken Sie die Geheimnisse erfolgreicher Strategien, die Unternehmen wie P&G zu Spitzenreitern gemacht haben.

Was erwartet Sie?

- Fesselnde Geschichten und Beispiele aus erster Hand: Lassen Sie sich von den Erfolgen bekannter Marken wie Olay, Bounty und Gillette inspirieren.
- Ein klarer Rahmen für strategische Entscheidungen: Erlernen Sie, wie Sie Ihre Ziele festlegen, das richtige Spielfeld bestimmen und eine Gewinnstrategie entwickeln.
- Umsetzbare Ratschläge: Profitieren Sie von praktischen Tipps, die Sie sofort in Ihrem Unternehmen anwenden können.
- Zugänglicher und fesselnder Schreibstil: Genießen Sie eine Lektüre, die sowohl informativ als auch unterhaltsam ist.

Das Autorteam

Alan G. Lafley war Chief Executive Officer, Präsident und Vorsitzender von Procter & Gamble. Unter seiner Führung vervierfachte sich der Gewinn des Unternehmens.

Roger L. Martin ist emeritierter Professor für strategisches Management an der Rotman School of Management der Universität Toronto und wurde 2017 von Thinkers50 zur weltweiten Nummer eins unter den Management-Denkern gewählt.

”

Wer in einem Unternehmen oder einer Organisation Verantwortung trägt, wird das Buch mit Gewinn lesen.

In: getabstract, November 2024