

Ronald Gleich / Martin Tschandl (Hrsg.)

Digitalisierung & Controlling

Technologien, Instrumente, Praxisbeispiele



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Ronald Gleich/Martin Tschandl (Hrsg.)

Digitalisierung & Controlling

Technologien, Instrumente, Praxisbeispiele

Ronald Gleich/Martin Tschandl (Hrsg.)

Digitalisierung & Controlling

Technologien, Instrumente, Praxisbeispiele

Haufe Group
Freiburg • München • Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-10892-5

Bestell-Nr.: 11434-0001

ePDF: ISBN: 978-3-648-10893-2

Bestell-Nr.: 11434-0150

Ronald Gleich/Martin Tschandl (Hrsg.)

Digitalisierung & Controlling

1. Auflage 2018

© 2018, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Niederlassung München

Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München

Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: 089 895 17-0, Fax: 089 895 17-290

E-Mail: info@haufe.de

Internet: <https://www.haufegroup.com>

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg

Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,

Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557;

Martin Laqua

Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra Dittert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

USt-IdNr. DE812398835

Lektorat: Günther Lehmann (V.i.S.d.P.)

Schriftleitung: Dr. Jan Christoph Munck, Deborah Nasca, Philipp Lill, Nadin Eymers (alle EBS Universität für Wirtschaft und Recht)

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling.

Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld.

Druck: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza.

Vorwort

An den Begriffen „Digitalisierung“ und „Industrie 4.0“ kommt heute niemand vorbei, schon gar nicht zukunftsorientierte Controllerinnen und Controller. So bedeutend diese Entwicklungen sind, so herausfordernd ist auch der Umgang mit ihnen. Der Nutzen der digitalen Transformation sowie der Weg dahin sind nämlich branchen- und auch unternehmensspezifisch unterschiedlich, je nach Geschäftsmodell, IT-Infrastruktur und personellen Ressourcen.

Allen Digitalisierungsbestrebungen gemein ist aber die Erwartung seitens des Managements, dadurch Kosten zu sparen, Kunden flexibler zu bedienen und mitunter durch neue, digitalisierte Geschäftsmodelle Umsätze und Ergebnisse zu steigern. Hier setzen Controllerinnen und Controller mit ihrem Methoden- und Fachwissen an, liefern konstruktive Wegweiser zur Innovation und sind so Business Partner für das Management in den stürmischen Zeiten des Umbruchs.

Im vorliegenden Buch „Digitalisierung & Controlling“ möchten wir Ihnen deshalb vielfältige Impulse zur Digitalisierung im Controlling bieten:

- Instrumente (z.B. Business Analytics, Predictive Planning und Analytics),
- Organisationsformen und Strategien der Digitalisierung sowie
- Technologien (z.B. Big Data und In-Memory Computing, Blockchain, Künstliche Intelligenz).

Wir hoffen, Ihnen damit eine interessante Lektüre und zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche Arbeit zu bieten. Den Autorinnen und Autoren danken wir herzlich für ihre Beiträge.

Oestrich-Winkel und Kapfenberg, im Dezember 2018

Prof. Dr. Ronald Gleich und Prof. Dr. Martin Tschandl

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Digitalisierung im Controlling“ <i>Fabian Kühne, Nadin Eymers, Jan Christoph Munck</i>	15
---	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Controller als Innovatoren: Von der Digitalisierungs-Roadmap zum neuen Geschäftsmodell <i>Martin Tschandl, Rico Kogleck</i>	27
Digitalisierung und die zukünftigen Aufgaben des Controllers <i>Heimo Losbichler, Katharina Ablinger</i>	49
Controlling-Hauptprozesse: Einfluss der digitalen Transformation <i>Deborah Nasca, Christoph Munck, Ronald Gleich</i>	73
Künstliche Intelligenz im Controlling: Bedeutung, Anwendungsgebiete und Reifegradmodell <i>Helge F. R. Nuhn, Mike Schulze, Bernd Wallraff</i>	89
Blockchain: Potenzielle Auswirkungen auf das Controlling <i>Oliver Hirschfelder, Laura Schlecht, Arne Buchwald</i>	103

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Veränderung von Prozessen und Rollenbildern im Controlling am Beispiel der MAN Truck & Bus AG <i>Nadin Eymers, Kay Clausen, Patrick Ficher</i>	119
Digital meets Finance by DATEV eG <i>Claudia Maron, Anja Burgermeister, Stephen Walter</i>	129
Steuerung digitaler Geschäftsmodellinnovationen am Beispiel von KUKA <i>Robin Zorzi, Philipp Lill</i>	147

Kapitel 4: Organisation & IT

Big Data Analytics im Controlling: Anwendungsbereiche, Vorteile und Umsetzung am Beispiel von SAP HANA <i>Christian Bischof, Daniela Wilfinger</i>	161
--	-----

Predictive Planning im Mittelstand: Vorteile und Umsetzung in 5 Schritten <i>Simone Dörfner, Matthias Kläsener</i>	175
Finanzplanung: Optimierung durch Treibermodelle und Szenario-Simulationen <i>Anisa Mayer, Alexandra Jülich</i>	189
Stochastische Abweichungsanalyse mit Predictive Analytics <i>Karsten Oehler</i>	205
Controlling im Zeitalter der digitalen Transformation: Implikationen aus der Forschung <i>Andreas Seufert, Jörg Engelbergs, Matthias von Daacke, Ralph Treitz</i>	223
Kapitel 5: Literaturanalyse	
Literaturanalyse zum Thema „Digitalisierung im Controlling“	240
Stichwortverzeichnis	245

Die Autoren

Katharina Ablinger, MA

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Studiengang Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement (CRF) der FH Oberösterreich in Steyr.

Dr. Christian Bischof MBA

Assoziierter Professor für Angewandte Informatik mit dem Schwerpunkt betriebliche Informationssysteme sowie Lehrgangleiter International Supply Management an der FH JOANNEUM, Institut Industrial Management in Kapfenberg/Österreich.

Prof. Dr. Arne Buchwald

Juniorprofessor für Digitale Transformation und wissenschaftlicher Leiter des Center for Digital Transformation (CDT) am Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft in Wiesbaden.

Anja Burgermeister

Bachelor of Arts (Schwerpunkt: Controlling), Studentin der Rechtswissenschaften und Mitarbeiterin im Bereich Risikomanagement bei der DATEV eG in Nürnberg.

Kay Clausen

Vice President, Prozesse Rechnungswesen & Controlling (FRP) der MAN Truck & Bus AG in München.

Simone Doerfner

Chief Marketing & Communication Officer und Mitglied der Geschäftsleitung der CP Corporate Planning AG in Hamburg.

Dr. Jörg Engelbergs

Vice President Controlling bei der Zalando SE in Berlin, Mitglied des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Leiter des Fachkreises „Start-Up Controlling“.

Nadin Eymers

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich Controlling & Innovation des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Patrick Ficher

Abteilungsleiter Planungs- & Reportingsysteme (FRPR) der MAN Truck & Bus AG in München.

Prof. Dr. Ronald Gleich

Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel sowie geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie GmbH in Stuttgart.

Oliver Hirschfelder

Vice President New Business bei der Siemens AG, Power and Gas Division, in den Bereichen Strategie, Business Development und F&E-Controlling tätig. Sein Aufgabengebiet umfasst die Identifizierung und Bewertung neuer Geschäftsfelder in Kombination mit der Bewertung und Implementierung von Geschäftsmodellen.

Alexandra Jülich

Senior Consultant bei der Valsight GmbH in Berlin.

Matthias Kläsener

Chief Executive Officer der CP Corporate Planning AG in Hamburg.

Rico Kogleck

Unternehmensberater für digitalen Wandel und Internet-Unternehmer (DigitalErfolgreich.com).

Philipp Lill

Strategic Project Manager im Bereich „Advanced Technologies“ der KUKA AG in Augsburg sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsbereich „Controlling & Innovation“ am Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Prof. Dr. Heimo Losbichler

Leiter des Studiengangs Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement (CRF) an der FH Oberösterreich in Steyr sowie Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC).

Claudia Maron

Leiterin der Abteilung Governance und Digitale Ökonomie bei der DATEV eG in Nürnberg. Als Delegierte verantwortet sie für den Internationalen Controller Verein (ICV) die Region Deutschland Süd.

Anisa Mayer

Marketing Managerin bei der Valsight GmbH in Berlin.

Dr. Jan Christoph Munck

Forschungsdirektor im Bereich „Controlling & Innovation“ am Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Deborah Nasca

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin im Forschungsbereich „Controlling & Innovation“ des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Dr. Helge F. R. Nuhn

Senior Manager im Team Digital Controlling bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Frankfurt am Main.

Prof. Dr. Karsten Oehler

Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Provadis School of International Management and Technology in Frankfurt am Main und Business Development Manager der pmOne AG in Unterschleißheim.

Laura Schlecht

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin im Center for Digital Transformation (CDT) des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden.

Prof. Dr. Mike Schulze

Professor für Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der European Management School (EMS) in Mainz und Senior Research Fellow am Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Prof. Dr. Andreas Seufert

Professor für Betriebswirtschaftslehre und Informationsmanagement an der HS Ludwigshafen, Direktor des Instituts für Business Intelligence an der Steinbeis Hochschule Berlin, Direktor des Business Innovation Labs der HS Ludwigshafen sowie Leiter des Fachkreises „BI/ Big Data und Controlling“ im Internationalen Controller Verein (ICV) und Initiator der ICV-Digitalisierungsoffensive.

Ralph Treitz

Managing Director der Deloitte Digital GmbH und stellvertretender Leiter des Fachkreises „BI/ Big Data und Controlling“ im Internationalen Controller Verein (ICV).

Prof. Dr. Martin Tschandl

Professor für Betriebswirtschaftslehre und Controlling sowie Leiter des Instituts Industrial Management an der FH JOANNEUM in Kapfenberg/Österreich.

Matthias von Daacke

Director Controlling bei der BLANCO Gruppe und stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Daniela Wilfinger

Researcher und Lecturer an der FH JOANNEUM, Institut Industrial Management in Kapfenberg/Österreich.

Prof. Dr. Bernd Wallraff

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftspsychologie an der European Management School (EMS) in Mainz. Er berät Unternehmen im Bereich digitale Führung und begleitet Strategie- und Veränderungsprozesse.

Stephen Walter

Mitarbeiter im Bereich der Unternehmensplanung bei der DATEV eG in Nürnberg. Neben der Management-Erfolgsrechnung befasst er sich mit digitaler Ökonomie.

Dr. Robin Zorzi

Head of I4.0 Controlling (Central Functions) der KUKA AG in Augsburg.

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview zum Thema „Digitalisierung des Controllings“

■ Interviewpartner:

Fabian Kühne, Senior Manager „Third Party Business and China (FMC/PT)“ im Bereich „Controlling Aggregatewerke MBC und Supply Chain Management“ bei der Daimler AG in Stuttgart.

■ Kurzbeschreibung des Unternehmens:

Die Daimler AG gehört zu den größten Anbietern von Premium-Pkw und ist der größte weltweit aufgestellte Nutzfahrzeug-Hersteller. Daimler Financial Services bietet Finanzierung, Leasing, Flottenmanagement, Versicherungen, Geldanlagen und Kreditkarten sowie innovative Mobilitätsdienstleistungen an. Daimler vertreibt seine Fahrzeuge und Dienstleistungen in nahezu allen Ländern der Welt und hat Produktionsstätten in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und Afrika. Im Jahr 2017 setzte der Konzern mit insgesamt mehr als 289.300 Mitarbeitern rund 3,3 Mio. Fahrzeuge ab. Bei Anwendung von IFRS 15 und IFRS 9 im Geschäftsjahr 2017 hätte der Konzern-Umsatz 164,2 Mrd. EUR, das Konzern-EBIT 14,3 Mrd. EUR betragen. Vor Umstellung auf IFRS 15 und 9 lag der Konzern-Umsatz des Geschäftsjahres 2017, wie berichtet, bei 164,3 Mrd. EUR und das Konzern-EBIT des Geschäftsjahres 2017 bei 14,7 Mrd. EUR.

■ Das Interview führten:

Nadin Eymers, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Controlling & Innovation“ am Strascheg Institute for Transformation, Innovation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Dr. Jan Christoph Munck, Forschungsdirektor „Controlling & Innovation“ am SITE der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

■ A: Hintergrund

Würden Sie sich bitte kurz vorstellen und Ihren Verantwortungsbereich bei Daimler beschreiben?

Fabian Kühne: Ich bin im Controlling der Daimler AG tätig und leite die Bereiche „Third Party Business and China“ im Bereich „Controlling Aggregatewerke MBC und Supply Chain Management“. In meinen Verantwortungsbereich fällt das Zweit- und Drittkunden-Geschäft. Dieses umfasst für PKW alle Geschäfte mit Joint-Ventures, Kooperationspartnern und externen Dritten sowie Sell- und Buy-back-Geschäfte. Des Weiteren gehören auch interne Kunden dazu, an die

wir keine PKW verkaufen, sondern lediglich Komponenten aus unseren Powertrain- oder Aufbauwerken sowie entsprechende Services und Dienstleistungen, um PKW oder Komponenten in deren Werken produzieren zu können.

Der Bereich ist in den letzten Jahren durch zahlreiche Kooperationen und Joint Ventures stark gewachsen. Insgesamt trage ich für fünf Teams die Verantwortung. Davon kümmern sich drei Teams um den Standort China.

Können Sie uns bitte in Bezug zur Digitalisierung mehr über Ihr Aufgabenfeld im Controlling erzählen?

Kühne: Grundsätzlich tauschen wir Daten gemäß der gesetzlichen und datenschutzrechtlichen Anforderungen mit unseren Kunden und weiteren dritten Parteien, wie Steuer- und Zollbehörden sowie Dienstleistern, aus. Im Hinblick auf das Thema Digitalisierung ist eine der größten Herausforderungen das Data Mining, d.h. die ausgetauschten Daten sinnvoll miteinander zu verknüpfen, Preise zu berechnen und Preise gültig zu halten. Dies basiert oftmals auf Verfahren, wie Excel, PowerPoint oder proprietären Datenbanken. Das sind gleich mehrere Gründe, weshalb unser Bereich prädestiniert ist zu digitalisieren. Auch bei der Daimler AG wird sich im Zuge dessen das Rollenbild des Controllers verändern, weg vom klassischen Datensammeln, hin zu einem Berufsfeld, das von mehr Datenanalyse geprägt sein wird.

Die Datenautomatisierung, d.h. die automatische Datengenerierung und -aufbereitung, wird das Controlling ebenfalls stark verändern. In meinem Bereich kommen derzeit Prototypen-Anwendungen von „Robotic Process Automatisation“ (RPA) zum Einsatz. Wir beschäftigen uns intensiv mit der automatischen Aufbereitung und Weiterverarbeitung von Daten in der Schnittstelle von Business Intelligence (BI), Künstliche Intelligenz (KI) und Big Data. Ein besonderes Augenmerk liegt in der automatischen Preisberechnung und Erzeugung von Preisvorschlägen.

Erst kürzlich gaben Daimler-Vorstand und -Aufsichtsrat eine neue Konzernstruktur bekannt. Können Sie diese kurz beschreiben? Welche Rolle spielt Industrie 4.0 bzw. Digitalisierung bei der Neuausrichtung? Und: Inwiefern beeinflusst die neue Struktur den Controllingbereich?

Kühne: Vorstand und Aufsichtsrat der Daimler AG haben ihre Zustimmung zu einer neuen Konzernstruktur der Daimler AG gegeben.

Im Herbst 2017 wurden erste vorbereitende Maßnahmen eingeleitet, um das Pkw- und Van-Geschäft sowie das Lkw- und Bus-Geschäft des Konzerns in rechtlich selbstständigen Einheiten zu bündeln. In diesem Rahmen wurde die umfangreichste Due Diligence der 130-jährigen Unternehmensgeschichte von Daimler durchgeführt. In der neuen Aufstellung will Daimler seinen Divisionen mehr unternehmerische Freiheiten geben, noch markt- und kundenorientierter werden und Kooperationen einfacher und schneller ermöglichen. Nach den positiven Beschlüssen von Vorstand und Aufsichtsrat kann das Unternehmen das „PROJEKT ZUKUNFT“ genannte Vorhaben nun umsetzen. Die Umsetzungsschritte

sollen in den Jahren 2018 und 2019 auf Basis klarer wirtschaftlicher und technischer Kriterien erfolgen. Die heute beschlossenen Maßnahmen bedürfen im nächsten Schritt der finalen Zustimmung der Aktionäre. Eine Vorlage zur Zustimmung soll auf der ordentlichen Hauptversammlung der Daimler AG im Jahr 2019 erfolgen.

Nach vollständiger Umsetzung der neuen Struktur wird der Bereich Mercedes-Benz Cars & Vans unter der Leitung der Mercedes-Benz AG künftig rund 175.000 Mitarbeiter¹ haben. Der Bereich Daimler Trucks & Buses unter der Leitung der Daimler Truck AG wird über eine Belegschaft von rund 100.000 Mitarbeitern verfügen. Die bereits rechtlich selbstständige Daimler Financial Services AG wird künftig Daimler Mobility AG heißen. Das Geschäftsfeld mit rund 13.000 Mitarbeitern steht schon heute für die Mobilitätsangebote innerhalb des Konzerns. Mit drei schlagkräftigen Einheiten stellt sich der Daimler Konzern flexibler und fokussierter auf. Das operative Geschäft von Mercedes-Benz Cars & Vans und Daimler Trucks & Buses wird in die neuen Einheiten übertragen, die damit als starke Divisionen mit klarer Ausrichtung, eigener unternehmerischer Verantwortung und hohem Wertschöpfungspotential agieren. Kooperationen und Partnerschaften können noch zielgerichteter eingegangen werden. Alle drei Gesellschaften werden mitbestimmte deutsche Aktiengesellschaften mit Sitz in Stuttgart sein.

Die Daimler AG als Dachgesellschaft wird Corporate Governance-, Strategie- und Steuerungs-Funktionen sowie konzernübergreifende Dienstleistungen wahrnehmen. Damit wird auch sichergestellt, dass Synergien unverändert bestehen bleiben. Die Verantwortung für die konzernweite Finanzierung wird weiterhin allein bei der börsennotierten Daimler AG als operativer Management-Holding liegen. Es ist nicht geplant, dass sich das Unternehmen von einzelnen Geschäftsbereichen trennt.

Die Digitalisierung bewirkt zudem eine partielle Neuausrichtung der Controlling-aktivitäten. Wir brauchen deshalb auch in meiner Abteilung geänderte Controllingstrukturen, die mehr in Richtung Zukunftsorientierung, Automatisierung und Ad-hoc-Controlling gehen.

■ B: Digitalisierung des Controllings im Allgemeinen

Was verstehen Sie im Allgemeinen unter dem Begriff der Digitalisierung? Und wie würden Sie den Begriff auf das Controlling übertragen?

Kühne: Digitalisierung im Controlling ist ein relativ weit gefasstes Feld. Eine einfache Definition ist meines Erachtens deshalb nicht ausreichend. Aus meiner Sicht umfasst die Digitalisierung vier zentrale Faktoren: Impacts, Operations, Capabilities und Enabler.

- Im ersten Faktor „Impacts“ liegt der Schwerpunkt meist innerhalb der Prozesse. Das bedeutet konkret, dass wir die Unterstützungsprozesse im Bereich der

¹ Stand Ende März 2018

Finanzen und des Accountings, aber auch bezüglich der Steuerung durch den CFO soweit befähigen müssen, dass Aussagen darüber, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf unser Geschäftsmodell haben könnte, möglich sind und diese deutlich genauer sind, als wir es mit den bisherigen Ansätzen können.

- Der zweite Aspekt, umfasst die Operations. Eines der Kernthemen ist Predictive Analytics. Das Controlling benötigt Modelle, um aus den verfügbaren Daten, die durch Big Data und die Vernetzung unserer Aktivitäten bereitstehen, die verschiedenen Aktivitäten bewerten und prognostizieren zu können. Bisher war es häufig so, dass Controlling ein vergangenheitsfakten-basiertes Instrument war. Insbesondere bei den sich rasant ändernden Geschäftsmodellen, wie beispielsweise Services on Demand, werden die bisher bekannten Modelle und Instrumente an ihre Grenzen stoßen. Wir müssen statische Controllingmodelle abschaffen und dynamische Controllingmodelle nutzen, um die Controllingaktivitäten automatisieren und zukunftsorientiert steuern zu können.
- Der dritte Faktor Capabilities betrifft die Fähigkeiten, d.h. die Schaffung einer digitalen Kompetenz, die notwendig ist, um die Steuerungsmodelle gebündelt und fokussiert im Geschäftsbetrieb einbringen zu können.
- Der vierte und letzte Faktor sind die sog. Enabler. Das bedeutet, dass intern eine Infrastruktur geschaffen werden muss, die es ermöglicht, die Digitalisierungsinitiativen erfolgreich umzusetzen. Zu solchen technischen Plattformen zählen u.a. digitale Service-Architekturen, RPA, Enabler-Technologien, wie SAP S4/HANA, oder Cloud Computing.

Welche aktuellen Herausforderungen der zunehmenden Digitalisierung des Controllings sehen Sie im Allgemeinen auf Ihr Unternehmen bzw. im Speziellen Ihren Verantwortungsbereich zukommen?

Kühne: Die Herausforderungen betreffen vor allem die Qualifizierung der Mitarbeiter und den Ausbau der technischen Infrastruktur. Zudem geht mit der Digitalisierung ein Stück weit auch ein Paradigmenwechsel des Controllings einher, der maßgeblich von Führungskräften und Mitarbeitern getragen werden muss. Hier gilt es, in den einzelnen Geschäftseinheiten für Akzeptanz zu sorgen.

Wo sehen Sie aus Controllersicht den größten Nutzen der aktuellen Entwicklungen?

Kühne: Ganz klar in der Effizienz. Die Potenziale betreffen entweder eine höhere Effektivität der Mitarbeiter in den bestehenden Aufgaben und/oder eine höhere Effizienz bei der Durchführung der Tätigkeiten. Insbesondere wiederkehrende Tätigkeiten sollten soweit wie möglich automatisiert werden, damit die verbleibenden Mitarbeiter vermehrt analytische Tätigkeiten übernehmen oder sogar Aufgaben erledigen, die über eine reine Analyse hinausgehen. Beispiele wären das Treffen von Business-Case-Entscheidungen und Sensitivitätsbewertungen. Das derzeit noch sehr reaktiv gesteuerte Controlling muss sich zu einem pro-aktiven Controlling weiterentwickeln.

Das Thema „Agilität“ treibt uns als Unternehmen natürlich gleichermaßen. Meiner Meinung nach beherrschen nur sehr wenige Controllingorganisationen das schnelle Einstellen auf neue Geschäftsmodelle wirklich gut. Das liegt daran, dass die entsprechenden Controllingmodelle hauptsächlich auf Vergangenheitswerten basieren und weniger als ein hoch integratives Modell aufgebaut sind. Und wenn Sie in so einem hoch integrativen Modell ein Zahnrad oder eine Schraube verändern, hat das Auswirkungen, die weit über eine primäre Wirkung hinausgehen: Sie verursachen und letztlich sekundäre Verwerfungen in dem System verursachen, die wiederum dazu führen, dass das Gesamtsystem nicht mehr funktioniert.

Welche Risiken sind im Zeitalter von Big Data, Internet of Things, künstlicher Intelligenz etc. aus Ihrer Sicht am relevantesten?

Kühne: Die Qualifizierung der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und wird in einem sich rasant verändernden Umfeld zunehmend wichtiger. Die Beherrschung von reinen Standardtools ist heute nicht mehr ausreichend. Im Bereich Datenmanagement und Advanced Analytics benötigen wir Spezialwissen, d.h. Kenntnisse im Bereich Informationstechnologie, statistische und mathematische Kenntnisse, sowie analytische Fähigkeiten.

■ C: Digitalisierung des Controllings bei der Daimler AG

Haben Sie eine übergeordnete Digitalstrategie entwickelt und eine Roadmap etabliert, um den digitalen Wandel im Unternehmen umzusetzen? Gibt es hierfür einen oder mehrere Digitalisierungsverantwortliche?

Kühne: Es gibt zentrale Initiativen um die Digitalisierung im Controlling weiter voran zu treiben. Wir agieren innerhalb dieser Leitlinien anhand der bereits genannten vier Cluster: Impacts, Operations, Capabilities und Enabler. Dieses wird auf Basis von Leuchtturmprojekten jeweils individuell gemacht, das hat einen einfachen Grund: In den Bereichen gibt es sehr unterschiedliche Anforderungen, in denen individuell festgelegt werden muss, welche Initiativen kurzfristig weiterhelfen. Eine Roadmap verdeutlicht, an welchen Stellen wir besser werden wollen, um unsere Organisation zielgerichtet für die Digitalisierung aufzustellen.

Auch im Finanzbereich gibt es Initiativen, um das Thema Digitalisierung voranzutreiben. Darüber hinaus gibt es bei der Daimler AG in den verschiedenen Bereichen, wie z.B. der IT, Verantwortliche für die Digitalisierungsaktivitäten.

Wie messen Sie den Grad der Digitalisierung und wie würden Sie Ihren aktuellen Status quo im Controlling beurteilen? Haben Sie hierfür geeignete Instrumente etabliert?

Kühne: Wir haben in Zusammenarbeit mit Externen eine Status-quo-Analyse erarbeitet, die detailliert Auskunft darüber gibt, wo wir in den o.g. 4 Clustern stehen. Als Instrument diente ein Bewertungsradar, das auf den genannten 4 Dimensionen basiert.

Zusammenfassend hat sich gezeigt, dass wir die verfügbaren Daten noch besser verstehen müssen, um mehr Zeit für die Analyse und Ableitung von Handlungsempfehlungen aufbringen zu können. Fazit ist, dass wir mit der Zurverfügungstellung der Daten, mit denen auch andere Bereiche arbeiten, sorgfältig umgehen müssen. Wenn wir als Controlling immer noch in der alten nicht-digitalen Welt arbeiten, dann werden wir keine Chance haben als Ansprechpartner von Business-Entscheidern akzeptiert zu werden, da wir keine Antworten mehr auf die relevanten Fragen geben können.

Generell hinken wir im Controlling aus meiner Einschätzung mit der Digitalisierung deutlich hinter anderen Bereichen her. Meine Abteilung befasst sich erst seit ca. zwei Jahren aktiv mit der Thematik. Als nächsten Schritt gilt es, für uns herauszufinden, welche Kriterien für unsere Business-Entscheider relevant sind, damit wir den Anschluss an unsere Geschäftseinheiten nicht verlieren.

Welche digitalen Technologien haben für Ihr Controlling die größte Bedeutung und nutzen Sie diese in der Praxis?

Kühne: Da gibt es verschiedene Technologien. Wenn ich die Frage auf mein persönliches Geschäftsfeld beziehe, dann sind das die drei, in denen wir auch in Pilotprojekten unterwegs sind.

1. Big Data und Analytics, um das Thema Predictive Analytics abzudecken. Dieses haben wir auch bei uns im Controlling erkannt und entsprechend reagiert. Verschiedene Experten sind im Bereich Data & Analytics zusammengefasst und gehen das Thema strukturiert an. Auch für SAP S4/HANA gibt es derzeit verschiedene Pilotanwendungen. Bei der Ablösung älterer SAP-Anwendungen wird entsprechend geprüft, ob auf neue SAP Technologien umgestellt werden kann, weil diese oftmals entscheidende Vorteile haben.
2. Das Thema Robotics im Sinne der Automatisierung.
3. Verteilte Systeme, wie beispielsweise Blockchain, um den Datenaustausch und die Datensicherheit innerhalb des Systems zu erhöhen.

Welche Ansatzpunkte empfehlen Sie Unternehmen generell, wenn diese ihre Prozesse digitalisieren wollen?

Kühne: Für die Digitalisierung ist es wichtig einen möglichst hohen Grad an Standardisierung zu erreichen. Alles was standardisiert ist, lässt sich besser digitalisieren bzw. automatisieren. Ebenfalls bewährt hat sich eine Trennung der Daten und der Datenvisualisierungsschicht. Und wenn man das Controlling zu einem sog. Field Self-Service Controlling weiterentwickelt. Das bedeutet, dass ein funktioneller Datenpool zur Verfügung gestellt wird, auf dem selbstständig Abfragen durchgeführt werden können. Durch die Konsistenz und die Zusammensetzung des Datenpools können dem Anwender direkt und schnell repräsentative Ergebnisse geliefert werden.

Das Auslagern des Berichtswesens oder großer Teile davon wird unter dem Stichwort „Reporting Factory“ erörtert. Durch die Bündelung repetitiver Tätigkeiten sollen Effizienzsteigerungen realisiert werden. Welche Erfahrungen haben Sie mit Reporting Factories gemacht?

Kühne: Wir arbeiten in verschiedenen Bereichen mit Shared Services zusammen, um Effizienzsteigerungen generieren zu können. Mit Reporting Factories haben wir bei standardisierten Tätigkeiten sehr gute Erfahrungen gemacht. Ist der Prozess gut dokumentiert, kann eine Reporting Factory einen wirklichen Effizienzgewinn bringen. Bei einmaligen Prozessen, stark spezifischen Prozessen oder Prozessen, bei denen ein hoher Grad von Entscheidung nötig ist, wäre eine Reporting Factory eher ungeeignet.

Besonders gut geeignet sind beispielsweise Prozesse zur Erstellung von Monats- und Quartalsberichten oder auch automatisierte Auswertungen über Deckungsbeiträge, Abrechnungen, Entwicklungen und Zeitreihen. Ad-hoc-Anfragen funktionieren in der Regel nicht gut, da sich bei der Erstellung der Anfrage oft verschiedene Sekundärfragen ergeben, dessen Beantwortung viel Zeit in Anspruch nimmt und sich dadurch die Berichtserstellung in die Länge zieht.

Eine weitere spannende Entwicklung ist auch das sog. „Self-Controlling“. In einer Zeit, in der wir alles schneller und präziser haben wollen, spricht vieles dafür, dass sich der Entscheider seine Daten direkt im System anschauen kann. Er ist zeitlich unabhängig und kann die Daten nach individuellen Bedürfnissen aufbereiten. Haben Sie das Self-Controlling bereits integriert? Wenn nein: Was spricht dagegen?

Kühne: Dadurch, dass bei uns viele Ad-hoc-Anfragen kommen, spielt das Self-Controlling für meinen Verantwortungsbereich bisher keine bedeutende Rolle. Durch das Self-Controlling sind in den Unternehmen viele Insellösungen geschaffen worden. Diese Insellösungen bedeuten allerdings einen deutlich höheren Aufwand in der Wartung, in der Aufbereitung und in der Weiterentwicklung.

Wenn für Standard-Anfragen eine einheitliche System- und PI-Landschaft geschaffen wird, ist das Ermöglichen eines automatisierten Controllings oder eines Self-Controllings deutlich einfacher. Aus meiner Sicht haben die Unternehmen, die ich kenne, noch keine optimale Ausprägung dafür gefunden.

Aspekte, die gegen das Self-Controlling sprechen sind wie bereits erwähnt die vielen Ad-hoc-Anfragen sowie die häufige Nicht-Verfügbarkeit von Daten. Das bedeutet, dass die benötigten Daten nicht in der Qualität vorliegen, wie man sie zur Weiterverarbeitung brauchen würde, sondern diese erst einmal aufbereitet werden müssten. Wenn man beispielsweise aus drei oder vier Systemen ein Datum in vier verschiedenen Ausprägungen erhält, das zu einer definierten Zielgröße gehören soll, stellt sich unweigerlich die Frage, welche der Alternativen die Richtige ist. Wenn diese Frage nicht klar beantwortet werden kann, sind die Ergebnisse willkürlich und damit lässt sich ein Unternehmen nicht erfolgreich steuern.

Haben sich die Rolle ihres Controllings bzw. die Rollenbilder im Controlling in den letzten Jahren verändert?

Kühne: Ja, die Rolle des Controllers hat sich in den letzten Jahren merkbar verändert. Der Controller ist klassischerweise nicht mehr nur ein Navigator, sondern übernimmt die Rolle des Business Partners. Die Veränderung des Rollenbildes des Controllers, hin zu einem Analysten und Erklärer sowie zu einem Interpretierer von Daten beschäftigt uns derzeit enorm. Und die Frage, die auch wir uns stellen, ist: Haben wir alle Mitarbeiter an Bord, um die notwendigen Analysen durchführen zu können? Und wenn nicht, wie können wir die Kompetenzen aufbauen?

Werden es Ihrer Meinung nach weniger Controller werden?

Kühne: Ich denke, dass Unternehmen zunächst mit weniger Controllern die gleiche Menge oder mit den gleichen Controllern mehr Aufgaben erledigen können. D.h., dass Unternehmen zukünftig durch die Automatisierung und Harmonisierung laufend sicherer, schneller und agiler werden und sich innerhalb der Rolle des Controllings vollkommen neu ausrichten. Beim Recruiting wird sich auch etwas ändern müssen. Bisher wird ausschließlich nach den gleichen Skills gefragt. In Zukunft werden wir unterschiedliche Skill-Sets, beispielsweise aufgrund des Themas Big Data, rekrutieren müssen.

Früher war das Controlling hauptsächlich auf das Messen von Resultaten oder das Bewerten von Ergebnissen ausgelegt. In Zukunft wird zwar das Bewerten von Ergebnissen beibehalten, dies jedoch mit stetig neuen Ansätzen und digitalen Technologien durchgeführt. Das Controlling muss dementsprechend deutlich agiler werden und einen Fail-Fast-Ansatz integrieren, um herausfinden zu können, ob ein Controlling-Modell geeignet ist oder nicht. In der Vergangenheit hat man sich auf die Daten und die Auswertung des Controllers verlassen. In Zukunft wird es so sein, dass die Stärke in der Verknüpfung der Daten und KI liegen wird.

Die Daten werden im Unternehmen verteilt und nicht nur in einer Abteilung einhalten (Closed Shop). Der Controller wird in Zukunft Teil von agilen Projektteams sein, die aus Business-Experten zusammengestellt werden, um spezifische Fragestellungen zu beantworten.

Dem Controller-Leitbild der International Group of Controlling (IGC) gefolgt, sollten Controller vor allem als Partner des Managements agieren. Wie sehen Sie die zukünftige Rolle des Controllers im Zusammenspiel mit der Digitalisierung? Welche Rollenbilder, außer die des Business Partners, sind noch von Bedeutung?

Kühne: Wir bei der Daimler AG haben Data Scientists eingestellt, die sowohl in der IT, als auch im Controlling und in anderen Funktionen tätig sind. Überall dort wo mit Big Data und Analytics gearbeitet wird, ist ein Data Scientist notwendig.

Gibt es Aus- und Weiterbildungsangebote, um die Mitarbeiter entsprechend für die Digitalisierung zu schulen?

Kühne: Ja, gibt es. Wir stellen nicht nur neue spezifisch qualifizierte Mitarbeiter ein, sondern schulen auch die bestehenden Mitarbeiter. Es werden beispielsweise Digital Labs oder Think Tanks aufgebaut, um den Mitarbeitern die neuen Arbeitsmodelle näher zu bringen.

■ **D: Ausblick**

Zu guter Letzt kommen wir zum Ausblick in die Zukunft. Welche Herausforderungen werden Ihrem Erachten nach in Bezug auf die Digitalisierung des Controllings in den nächsten Jahren gemeistert werden müssen?

Kühne: Das werden drei zentrale Herausforderungen sein: Erstens die Qualifizierung und das Finden der richtigen Mitarbeiter und zweitens das Thema Datenverfügbarkeit über einheitliche Plattformen. Solange die Daten nicht verfügbar sind, kann ich mit den Daten auch nicht arbeiten. Die dritte Herausforderung ist die Weiterentwicklung der bestehenden Businessmodelle, um dementsprechend auch die Skills und das Mindset weiterentwickeln zu können. Im Englischen würde man das unter dem Begriff „Innovation Capability“ zusammenfassen. Das Controlling muss die Fähigkeit entwickeln, die Fragen der Business Partner beantworten zu können.

Was ist Ihre zukünftige Zielvorstellung im Controllerebereich? Was würden Sie sich wünschen?

Kühne: Ich würde mir wünschen, dass der Controller weiterhin als Business Partner gefragt ist, um über Analysen eine Vorsteuerung oder Empfehlungsableitung für das Business zu generieren.

Wo sehen Sie noch Potenziale im Controlling? Gibt es konkrete Digitalisierungsprojekte, die mittel- oder langfristig geplant sind?

Kühne: Das Potenzial des Controllings liegt darin, dass mit den richtigen Skill-Sets der Mitarbeiter auch die richtigen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, um Optionen aufzuzeigen, wie bestehende Geschäftsmodelle zu agilen Geschäftsmodellen weiterentwickelt werden können. Digitalisierungsprojekte, die mittel- bis langfristig bei der Daimler AG geplant sind, liegen in der Fokussierung auf eine einheitliche Datenlandschaft und auf einer Schaffung von Plattformen sowie der Schaffung von Kommunikationsmedien, um diese Plattform so darstellen zu können, dass die Mitarbeiter damit arbeiten können. Langfristig steht die Umsetzung von Roadmaps für die Qualifizierung an.

Vielen Dank für das sehr interessante Gespräch, Herr Kühne!