

Neue Aufgaben im Controlling durch digitale Transformation



Prof. Dr. **Gunther Friedl** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Technischen Universität München. E-Mail: gunther.friedl@tum.de

Die digitale Transformation wird das Controlling von Grund auf verändern. Die Zunahme der verfügbaren Datenmengen, neue Analysewerkzeuge, innovative Geschäftsmodelle und neue Arbeitsmethoden führen zu einem grundlegenden Wandel der Anforderungen an Controller. Das sichere Beherrschen von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten wie Planung, Budgetierung, Kostenmanagement und Reporting bleibt zwar weiter die Grundlage für die Tätigkeit des Controllers. Sein Wirkungsbereich wird sich allerdings ändern, weil die derzeitige technologische Entwicklung viele Standardaufgaben überflüssig macht und den Controller zwingt, sich über seine daraus resultierende Rolle und den persönlichen Weiterentwicklungsbedarf Gedanken zu machen. Damit eröffnet sich für den Controller die Chance, in seinem Unternehmen eine deutlich wichtigere Rolle als Berater und Partner des Managements einzunehmen.

Gunther Friedl

1. Ein integriertes Datenmanagement ist der Schlüssel zu mehr Effizienz im Controlling

Die zentrale Grundlage für eine Weiterentwicklung des Controllings bildet ein integriertes Datenmanagement. Ohne ein solches hat das Controlling keine Chance, an den aktuellen technologischen Entwicklungen teilzunehmen und von diesen zu profitieren. Der erste Schritt dafür ist die strategische Gestaltung des Informationssystems, bei der festzulegen ist, welche Informationen in ein integriertes Datenmanagement aufzunehmen sind. Dazu gehören finanzielle und nichtfinanzielle Daten. In zunehmendem Maße werden letztere über soziale Netzwerke gewonnen. Solche Daten spielen bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter genauso eine Rolle, wie bei der Kundenbindung und dem Aufbau von Markenbekanntheit. Denn über soziale Netzwerke lassen sich die Vorlieben und Präferenzen der Nutzer wesentlich einfacher ermitteln, so dass die Unternehmensaktivitäten darauf ausgerichtet werden können.

In einem zweiten Schritt müssen Unternehmen dafür eine Data-Warehouse-Lösung bereitstellen. Wettbewerbsvorteile können Unternehmen dann realisieren, wenn damit eine Kombination von internen und externen Daten möglich ist. Denn dann werden Ursache-Wirkung-Beziehungen zwischen

den Daten deutlich. So kann eine Kombination von unterschiedlichen Daten offenlegen, dass Umsatzrückgänge in einem bestimmten Marktsegment auf eine veränderte Pricing-Strategie eines Wettbewerbers zurückzuführen sind. Ein integriertes Datenmanagement stellt also eine wichtige Grundlage für eine stärker beratende Rolle des Controllers dar.

2. Advanced-Analytics-Anwendungen erlauben neue Analysen, die zu besseren Entscheidungen beitragen

Unter Advanced-Analytics sind mathematische Methoden und Algorithmen zu verstehen, mit deren Hilfe sich Muster in Daten erkennen lassen, die Unternehmen dazu befähigen, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und darauf basierend schnellere und fundiertere Entscheidungen zu treffen. Über Advanced-Analytics verbessert sich die Prognosegüte, da sich damit zum einen bestehende Daten überhaupt erst bewältigen lassen. Zum anderen erlauben größere Datenmengen eine genauere Vorhersage der Zukunft. In diesem Fall spricht man auch von Predictive Analytics. So lässt sich beispielsweise im Finanzbereich die Genauigkeit des Forecasts durch den Einsatz von neuronalen Netzen deutlich verbessern. Daneben lassen sich Advanced-Analytics-Verfahren auch zur Vorhersage von Kundenabwanderungen nutzen. Das Unter-

Advanced Analytics verbessert die Prognosegüte.

nehmen kann dann vor dem Verlust des Kunden geeignete Gegenmaßnahmen treffen, um es gar nicht erst dazu kommen zu lassen. Auch im Bereich der Wartung von Maschinen spielen diese Verfahren künftig eine zentrale Rolle, da Predictive-Maintenance-Algorithmen mithilfe von Sensortechnologie und einer Datenvernetzung bevorstehende Maschinenausfälle verhindern können. Der Controller braucht einen Überblick über die verfügbaren Advanced-Analytics-Verfahren und deren Einsatzbereiche, um für das Unternehmen ein zeitgemäßes Steuerungsinstrumentarium zur Verfügung stellen zu können.

Eine Studie des *Business Application Research Center* (BARC) kommt zu dem Ergebnis, dass 94% der befragten Unternehmen Advanced und Predictive Analytics zukünftig als wichtig oder sehr wichtig für ihr Unternehmen einschätzen. Besonders in den Bereichen Finanzen und Controlling, IT und Management sind diese Ansätze heute schon verstärkt im Einsatz. Aber auch in den Bereichen Marketing/Vertrieb und Logistik/Supply Chain wird ein hohes kurzfristiges Potenzial gesehen. Die Durchführung von Advanced und Predictive Analytics erfolgt in den Best-in-Class-Unternehmen mehrheitlich durch eigene Data Scientists (52%), daneben häufig aber auch durch Key User im jeweiligen Fachbereich (48%).

Quelle: *BARC-Anwenderstudie* „Advanced und Predictive Analytics 2016 – Schlüssel zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit“.

3. Digitale Geschäftsmodelle erfordern eine neue Steuerungsphilosophie

Die Digitalisierung stellt bisherige Geschäftsmodelle in Frage und eröffnet Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, sie zu transformieren. Zudem ändern sich die Kundenansprüche. Viele Unternehmen rücken näher an den Endkunden heran. Es wird wichtiger, Lösungen statt Produkte anzubieten. Digitale Dienstleistungen rund um existierende Produkte nehmen dadurch an Bedeutung zu.

Mit diesen Entwicklungen geht eine Änderung der Steuerungsphilosophie einher. War die Steuerung bisher stark an Produkten ausgerichtet, muss das Controlling sich künftig verstärkt mit Kundenlösungen als Steuerungsobjekt auseinandersetzen. Auch der Kunde selbst rückt als Objekt der Steuerung verstärkt in den Fokus des Controllings.

Diese Veränderungen führen dazu, dass auch Basissysteme wie die Kostenrechnung angepasst werden müssen. Die Profitabilität einzelner Produkte tritt in den Hintergrund gegenüber einer Kostenrechnung, die ganze Lösungen, Kunden und Vertriebskanäle in den Fokus nimmt. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie die Kundenakquisi-

tionskosten, der Customer Lifetime Value und die Churn Rate werden bedeutsamer.

Eine Verschiebung der unternehmerischen Schwerpunkte aufgrund des externen Veränderungsdrucks erfordert vom Controlling ein beherrschtes Umschichten von Ressourcen hin zu neuen Geschäftsmodellen. Gleichzeitig ist aber auch die kurzfristige Profitabilität im Blick zu halten, sodass das Controlling verstärkt das Spannungsfeld zwischen einer strategischen Langfrist-Orientierung und kurzfristiger operativer Performance in den Blick nehmen muss.

4. Agile Arbeitsmethoden werden auch für Controller wichtig

Unternehmen setzen seit einiger Zeit verstärkt agile Arbeitsmethoden ein, die durch eine Abkehr von der klassischen Planung gekennzeichnet sind. Diese ursprünglich aus der Software-Entwicklung stammenden Methoden finden inzwischen bei einer Vielzahl an Projekten in anderen Bereichen Anwendung. Hintergrund für diese Entwicklung ist die Erkenntnis, dass Projekte unter einem erheblichen Zeitdruck stehen und Abweichungen vom ursprünglichen Plan fast unabdingbar sind. Aus diesem Grund unterstellt das agile Projektmanagement von vornherein, dass Änderungen auftreten, und verzichtet auf eine detaillierte Zeit- und Kostenplanung.

Solche Arbeitsmethoden sind auch für das Controlling von Bedeutung, weil dort projektbezogenes Arbeiten weiter an Bedeutung gewinnen wird. Denn einerseits werden in zunehmendem Maße IT-Projekte innerhalb des Controllings abgewickelt. Andererseits führt auch die wichtiger werdende Rolle des Controllers als Berater des Managements dazu, dass die Bedeutung der Projektarbeit zunimmt. Daher ist es für Controller wichtig, agile Arbeitsmethoden zu kennen und mit diesen Projekte durchzuführen.

Agile Methoden haben aber auch Auswirkungen auf das Steuerungsinstrumentarium, das der Controller einsetzt. Während im klassischen Projektcontrolling Kennzahlen wie Zeit und Kosten eine zentrale Rolle einnehmen und die Projektsteuerung häufig über diese beiden Kennzahlengruppen erfolgt, sind im Rahmen eines agilen Projektmanagements zusätzliche Metriken notwendig. Ein Beispiel für solche Metriken ist die Velocity, welche die Geschwindigkeit misst, die ein agiles Projektteam im Laufe eines Projekts (beispielsweise im Rahmen eines Design Sprints) erreicht. Ein weiteres Beispiel sind Burndown Charts, die den Projektfortschritt innerhalb eines Design Sprints messen und in einem zweidimensionalen Diagramm die Menge der offenen Aufgaben über die Zeit darstellen. Solche agile Metriken werden traditionelle Kennzahlen nicht verdrängen, aber ergänzen.

Agile Methoden verändern die Steuerungsinstrumente.

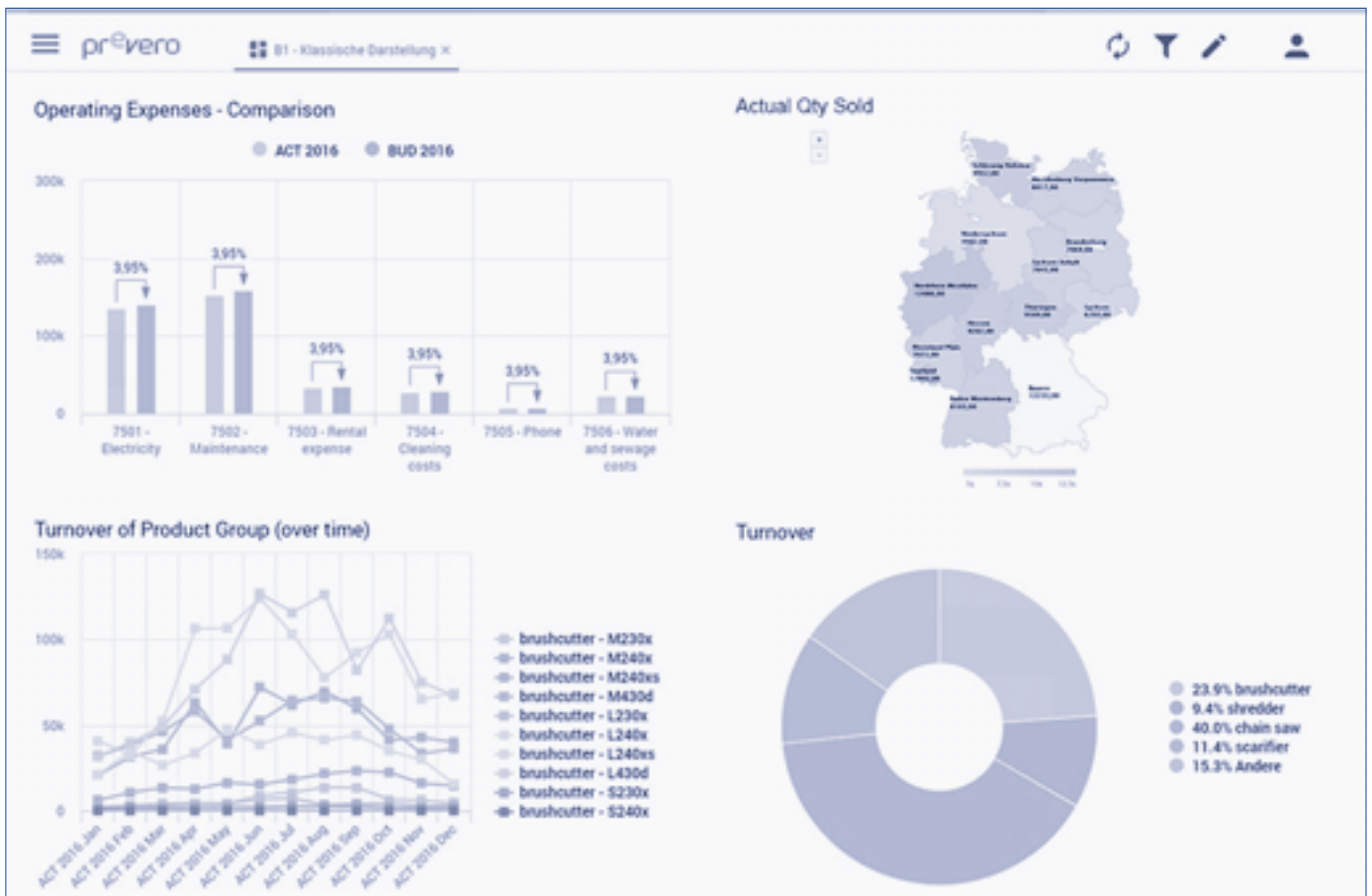


Abb. 1: Beispielhaftes Dashboard der Unternehmenssoftware Unit4 Prevero

5. Für das Reporting werden software-gestützte Visualisierungsmethoden unabdingbar

Bessere Entscheidungen erfordern ein Real-Time-Reporting.

Auch im Bereich des Reportings stehen für das Controlling große Veränderungen bevor. Traditionelle Darstellungsformen, wie beispielsweise Tabellen oder Balkendiagramme, dominieren heute noch das unternehmensinterne Berichtswesen. Angesichts der Zunahme der Datenmengen und der vielfältigen Auswertungsmöglichkeiten dieser Daten stoßen solche Darstellungsformen aber immer öfter an ihre Grenzen. Denn wichtige Zusammenhänge und Entwicklungen werden so zu wenig sichtbar.

Daher nimmt die Bedeutung neuer Visualisierungsformen zu, mit denen sich aus großen Datenmengen die richtigen Schlüsse ziehen lassen. Diese neuen Formen werden im Reporting künftig verstärkt zum Einsatz kommen. Beispiele dafür sind Treemaps oder Sankey-Diagramme. Dabei wird sowohl die Form der Visualisierung als auch die Farbgebung so eingesetzt, dass der Betrachter sofort auf die Zusammenhänge gestoßen wird und sie rasch erfasst. Wenn der Controller seine Rolle als Kommunikator wichtiger Entwicklungen ernst nimmt, sollte er solche modernen Visualisierungstechniken beherrschen und an geeigneter Stelle in den Management Dashboards einsetzen. **Abb. 1**

zeigt beispielhaft ein solches Dashboard auf Basis der Unternehmenssoftware *Unit4 Prevero*.

Dabei ist in hohem Maße Softwareunterstützung notwendig, weil die Bedeutung von Real-Time-Daten weiter zunimmt. Bessere Entscheidungen erfordern frühere und besser verständliche Informationen, die nur durch ein automatisiertes und softwaregestütztes Real-Time-Reporting gewährleistet werden können.

6. Am Ball bleiben

Die derzeitigen Umbrüche verändern das Controlling und die Aufgaben des Controllers in einem bisher nicht gekannten Ausmaß. Der Controller muss die gegenwärtigen Entwicklungen sorgfältig beobachten und am Ball bleiben. Dabei muss er insbesondere das Potenzial von Advanced Analytics, also den neuen erweiterten Analysemöglichkeiten, nutzen. Er darf allerdings nicht den Fehler machen, sich als reiner Data Scientist auf die Datenanalyse zu beschränken. Vielmehr muss er sich intensiv mit den Konsequenzen seiner Analysen für das Geschäft beschäftigen. Dann ergibt sich nämlich die Chance, die neuen Aufgaben maßgeblich mitzugestalten. Das bedeutet, dass sich der Controller an die Spitze der derzeitigen Entwicklung setzen muss und dem Management als Business Partner zur Verfügung steht, der Entwicklungen einordnet,

kommentiert und Gestaltungsvorschläge macht. Damit entwickeln sich für den Controller völlig neue Perspektiven im Unternehmen.

Literatur

- *Rohe, M./Hoffjan, A.*, Konzeptionelle Analyse von Self-Service Business Intelligence und deren Gestaltungsmöglichkeiten, in: *Controlling*, 30. Jg. (2018), H. 4, S. 17–23.
- *Reißig-Thust, S.*, Controller-Kompetenzen in Praxis und Lehre, in: *Controlling & Management Review*, 62. Jg. (2018), H. 6, S. 20–31.
- *Baumöl, U./Grawe, C.*, Die Integration von Business und IT und die neue Rolle der Leistungssteuerung, in: *Controlling*, 30. Jg. (2018), H. 4, S. 9–16.
- *Schäffer, U./Weber, J.*, Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern, in: *Controlling & Management Review*, 60. Jg. (2016), H. 6, S. 6–17.
- *Mehanna, W./Tatzel, J./Vogel, P.*, Business Analytics im Controlling – Fünf Anwendungsfehler, in: *Controlling*, 30. Jg. (2018), H. S., S. 38–45.
- *Satzger, G./Holtmann, C./Peter, S.*, Advanced Analytics im Controlling – Potenzial und Anwendung für Umsatz- und Kostenprognosen, in: *Controlling*, 30. Jg. (2018), Spezialausgabe, S. 46–53.

Bereit für den digitalen Wandel.



Von Tim Cole.

2. Auflage. 2017. 247 Seiten. Gebunden € 24,90

ISBN 978-3-8006-5398-0

Portofrei geliefert: vahlen.de/17678749

Jetzt in 2. Auflage

Tim Cole zeigt in seinem aktuellen Buch auf, was heute getan werden muss, um zu den Gewinnern des digitalen Wandels zu zählen. Er wirft den Blick ins Innere des Unternehmens und durchleuchtet alle Betriebsbereiche: vom Einkauf bis zum Vertrieb, vom Marketing bis zur Logistik, von der Fertigung über das Controlling bis zum Personalwesen.

»Manche Hunde glauben, der Knochen komme zum Hund, und man muss sie zum Jagen tragen. So etwa sieht es mit vielen Unternehmen gegenüber dem Digitalen aus. Man sieht Tim Coles Sorge und Ungeduld beim Schreiben förmlich vor sich, wenn man dieses Buch liest. ‚Schaut Ihr denn nicht zwei Schritte voraus?‘ Lesen Sie selbst, und lassen Sie sich wecken.«

Prof. Dr. Gunter Dueck, Autor von »Schwarmdumm« und »Das Neue und seine Feinde«

Erhältlich im Buchhandel oder bei: vahlen.de | Verlag Franz Vahlen GmbH
80791 München | kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 167264

Vahlen