



Frankfurt School

of Finance & Management

German Excellence. Global Relevance.



**Benchmarking - Studie
zur Digitalisierung
im Controlling
in Kooperation mit
Henkell-Freixenet**

Abschlussbericht

Februar 2022

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einführung und Executive Summary	1
2 Aufbau des Benchmarking-Projekts.....	3
2.1 Konzeptionierung.....	4
2.2 Vorgehensmodell	6
3 Zusammenfassung der Interviews.....	7
4 Ableitung von Handlungsempfehlungen.....	15
4.1 Prozesse harmonisieren und zentralisieren	16
4.2 Datengetrieben denken und agieren	17
4.3 Rollenverständnis anpassen und erweitern	18
4.4 Resilienz aufbauen und erhalten	19
5 Ausblick.....	20
6 Literaturverzeichnis.....	22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das IGC Controlling-Prozessmodell 2.0	5
--	---

Abkürzungsverzeichnis

BI	Business Intelligence
bspw.	beispielsweise
BW-integrierte Planung	Business-Warehouse-integrierte Planung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operating Officer
CPMC	Centre for Performance Management & Controlling
ERP	Enterprise Resource Planning
IGC	International Group of Controlling
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
OKR	Objective and Key Results
sog.	sogenannt
uvm.	und viele(s) mehr

1 Einführung und Executive Summary

Die Digitalisierung schreitet voran und ist nun vor allem auch in den Finanz- und Controllingbereichen von elementarer Bedeutung für die zukunftsgerichtete Steuerung von Unternehmen. Vor diesem Hintergrund untersuchte das Centre for Performance Management and Controlling (CPMC) der Frankfurt School of Finance & Management in Kooperation mit Henkell-Freixenet allgemein relevante Controlling-Prozesse hinsichtlich ihres Digitalisierungsgrades. Der Untersuchungsgegenstand war dabei sowohl die Prozessebene als auch die Nutzungsintensität von IT und neuen Softwarelösungen. Ziel der Untersuchung war es, Treiber für Effizienz und Effektivität der untersuchten Prozesse als auch Best Practices zur Vorgehensweise von Digitalisierungsaktivitäten zu identifizieren. Der Fokus lag hierbei auf den Prozessen Strategische Planung, Planung, Budgetierung und Forecast, Management Reporting und Business Partnering. Die Untersuchung fand anhand strukturierter Interviews mit ausgewählten Unternehmen mit einer Umsatzgröße von 160 Mio. Euro bis 13,6 Mrd. Euro statt und richtete sich insbesondere an CFOs und Leiter von Controlling-Abteilungen. Die Interviews hatten einen Umfang von ca. zwei Stunden und wurden im Zeitraum von Juli bis November 2021 digital durchgeführt.

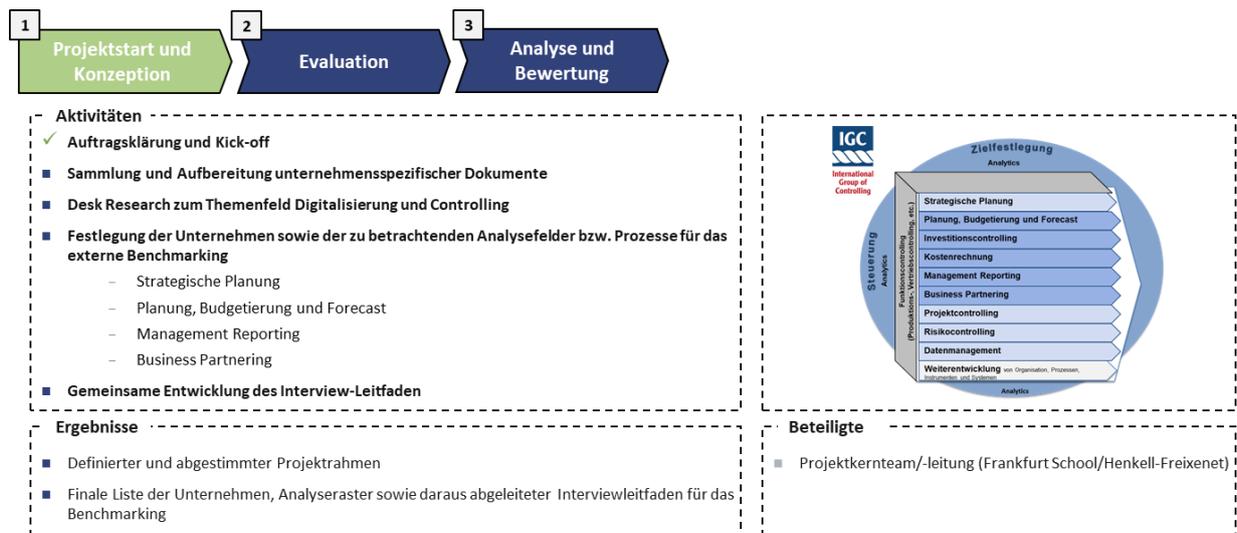
In Bezug auf den Forschungsgegenstand lieferten die Interviews differenzierte Ergebnisse, die im Folgenden kurz zusammengefasst werden. Hinsichtlich der Effizienz in den Controlling-Prozessen lässt sich festhalten, dass der Großteil der Interviewpartner aufgrund der noch bis heute bestehenden, manuellen Eingriffe nicht vollkommen zufrieden ist und entsprechend großes Verbesserungspotenzial besteht. Dieses Problem wurde bereits von den Unternehmen erkannt, wofür verschiedene Digitalisierungsinitiativen in der Vergangenheit gestartet wurden, um manuelle Prozesse möglichst zu reduzieren. Beispielsweise hat die Implementierung der Business-Warehouse-integrierten Planung (BW-integrierte Planung) Controlling-Prozesse optimiert, Ressourcen entlastet und folglich zu Effizienzzielen geführt. Ebenso bewirkte die Umstellung von SAP R/3 auf SAP S/4 HANA eine zunehmende Zentralisierung von einzelnen Controlling-Tätigkeiten. Darüber hinaus wurden Investitionen für ein unternehmensweites Data Warehouse, dem sog. Single Point of Truth“, für den Erhalt von Daten und die zentrale Aufbereitung von Reports getätigt.

Es hat sich gezeigt, dass Effizienz und Effektivität der betrachteten Controlling-Tätigkeiten gesteigert werden können, wenn bestehende Unternehmensprozesse harmonisiert und die jeweiligen Controlling-Tätigkeiten zentralisiert werden. Das Ziel sollte dabei sein, die Prozesse zu verschlanken und die zugrunde liegenden IT-Systeme zu harmonisieren. Die Controlling-Abteilung wirkt dann aus dem Zentrum heraus und ist innerhalb des Unternehmens vernetzt, um „data-driven decision making“ zu ermöglichen. Das Streben nach letzterem zeichnet sich zunehmend ab. Grundlage hierfür ist sowohl eine wertvolle Datenbasis als auch die Fähigkeit, diese effektiv zu nutzen. Somit sollte das Data Warehouse zum Single Point of Truth werden und der Controller, ausgestattet mit den notwendigen Fähigkeiten, sollte seinen Fokus abteilungsübergreifend als auch unternehmensübergreifend erweitern, um das Potenzial interner als auch externer Daten heben zu können. Mit dieser Entwicklung vervielfältigen sich die Anforderungen an den Controller, der nun Business Partner und proaktiver Optimierer sein sollte. Dieses angepasste Rollenverständnis muss zunächst etabliert und anschließend erweitert werden, sodass die Rolle des Controllers mit den bestehenden Herausforderungen wachsen kann. Um das zu ermöglichen, sollten sowohl die Schulung neu benötigter Kenntnisse als auch die Begleitung der Rollenveränderung durch gezielte Change-Maßnahmen im Vordergrund

stehen. Mit der stark steigenden Frequenz, in der das Controlling neuen Rahmenbedingungen begegnen muss, gewinnt auch das Thema Agilität an Bedeutung. Die Corona-Krise hat vielen Unternehmen, so auch den untersuchten, vor Augen geführt, wie starr etablierte Controllingprozesse sind. Um dem entgegenzusteuern, sollten Unternehmen beispielsweise durch Echtzeit-Analysen und Akut-Maßnahmen Resilienz aufbauen und durch die Etablierung einer flexiblen Kultur erhalten. Das ermöglicht flexibler auf unvorhersehbare Ereignisse reagieren zu können.

Grundsätzlich lässt sich zusammenfassen, dass die Digitalisierung des Controllings über das Einführen digitaler Tools hinausgeht. Digitalisierungsvorhaben gehen häufig mit fundamentalen Veränderungen von Prozessen, Denkweisen, Rollenverständnissen oder Arbeitsweisen einher. Wie diese Veränderungen im Controlling effizient und effektiv erzielt werden können, ist zentraler Gegenstand dieser Benchmarking-Studie.

2 Aufbau des Benchmarking-Projekts



Im Folgenden soll der Aufbau des Benchmarking-Projekts beschrieben werden. Der Einfachheit halber wird zunächst der zeitliche Ablauf anhand der aufeinanderfolgenden Projektphasen dargestellt. Das Benchmarking-Projekt gliedert sich in die drei Projektphasen Projektstart und Konzeption, Evaluation und Analyse und Bewertung. Von März bis Juni 2021 lagen die Schwerpunkte der Projektarbeit auf der Festlegung der zu interviewenden Unternehmen und der Entwicklung des Interview-Leitfadens. Von Juli bis November 2021 fand die Durchführung und die Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse der einzelnen Interviews statt. Von Dezember bis Februar 2022 wurden die Benchmarking-Ergebnisse bewertet und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

2.1 Konzeptionierung

Nach Auftragsklärung und erstem Kick-off mit dem Controller-Bereich International von Henkell-Freixenet, folgte eine umfangreiche Literaturrecherche zum Themenfeld „Digitalisierung im Controlling“ zur Informationsgewinnung. Hierfür wurde zunächst nach Publikationen aus renommierten Zeitschriften in wissenschaftlichen Literaturdatenbanken recherchiert. Weitere Informationen konnten aus den Veröffentlichungen internationaler Controlling-Organisationen entnommen werden. Parallel zur Literaturrecherche fand die Festlegung der zu interviewenden Unternehmen sowie der zu betrachtenden Analysefelder bzw. Controlling-Prozesse für das Benchmarking statt.

Die Festlegung der zu interviewenden Unternehmen erfolgte zunächst anhand der Erstellung einer Longlist möglicher Teilnehmer, zu denen ein erster Unternehmenskontakt bestand und die diverse Sichtweisen einbringen können (Eisenhardt und Graebner, 2007). In einem zweiten Schritt wurde die Longlist um eingrenzende Kriterien reduziert. Das Sampling beschränkte sich hauptsächlich auf Unternehmen der Konsumgüterindustrie, die der Unternehmensgröße von Henkell-Freixenet in Umsatz und Mitarbeiterzahl möglichst ähnelten und eine regionale Nähe aufwiesen. Im Namen von Dr. Andreas Brokemper, Geschäftsführer Henkell-Freixenet, und Prof. Dr. Ronald Gleich, Forschungsdirektor CPMC, wurden die relevanten Unternehmen per E-Mail kontaktiert.

Durch diese Herangehensweise ließen sich zunächst insgesamt acht Interviewpartner gewinnen. Im Herbst 2021 konnten zudem jeweils ein Unternehmen aus den Branchen Maschinenbau, Versicherungswesen und Personalbeschaffung in das Sampling mit aufgenommen werden. Somit nahmen insgesamt 11 Unternehmen am Benchmarking teil.

Die Festlegung der zu betrachtenden Analysefelder bzw. Controlling-Prozesse erfolgte mithilfe des Controlling-Prozessmodells 2.0 der International Group of Controlling (IGC), das die zehn Controlling-Hauptprozesse umfasst (siehe Abbildung 1). In Abstimmung mit Henkell-Freixenet wurden die Prozesse Strategische Planung, Planung, Budgetierung und Forecast, Management Reporting und Business Partnering mit den teilnehmenden Unternehmen verglichen. Um einen Einblick zu erhalten, wie der Ist-Zustand der genannten Controlling-Prozesse bei Henkell-Freixenet ist, wurden vier halbtägige Workshops organisiert, in denen der Ablauf der jeweiligen Prozesse und insbesondere der Digitalisierungsstand im Controlling bei Henkell-Freixenet präsentiert wurden.

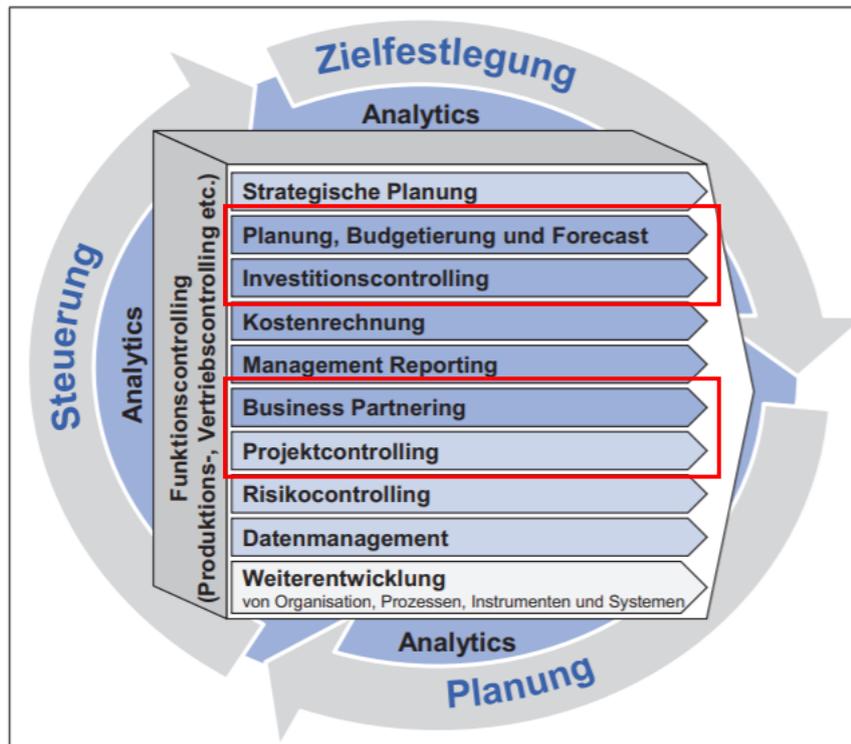


Abbildung 1: Das IGC Controlling-Prozessmodell 2.0
Quelle: International Group of Controlling (IGC), 2017, S. 20

2.2 Vorgehensmodell

In diesem Unterkapitel wird das methodische Vorgehen des Benchmarking-Projekts beschrieben. Nach Festlegung der zu interviewenden Unternehmen sowie der zu betrachtenden Analysefelder bzw. Controlling-Prozesse, folgte die gemeinsame Entwicklung des strukturierten Interview-Leitfadens. Für das Benchmarking-Projekt wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, da dieser dem Ziel dient, das Wie hinter einem Prozess zu erforschen (Yin, 2016). Da die erhobenen Daten tiefe und erkenntnisreiche Einblicke in den Untersuchungsgegenstand gewährten, stellte sich das strukturierte Interview als richtige Wahl für das Themenfeld „Digitalisierung im Controlling“ heraus. Scheuch (1967, S. 70) definiert den Begriff des Interviews als „[...] ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Reaktionen veranlaßt werden soll“.

Die Interviews erfolgten anhand eines im Voraus ausgearbeiteten Fragenkatalogs. Die finale Version des Interview-Leitfadens baut auf den sechs großen Fragenblöcken Hintergrund, Controlling-Prozesse, Organisation der Digitalisierung des Controllings, Datensammlung und Datenmanagement, Datenanalyse und Methoden und Best Practice im Controller-Bereich auf, die wiederum aus gezielteren Fragen bestehen. Im Laufe der geführten Interviews wurden die Fragenblöcke bzw. einzelne Fragen verfeinert, aus dem Leitfaden herausgenommen oder durch neue Fragen ersetzt (Gioia et al., 2013).

Interviewt wurden CFOs und Leiter von Controlling-Abteilungen der angefragten Unternehmen. Die genannten Personengruppen verfügen über gefordertes Fachwissen, was sie entsprechend zu Experten macht. Bei Experteninterviews liegt der Fokus somit auf dem Spezialwissen der einzelnen Personen, weshalb diese in ihrer Rolle als Experten zu einem bestimmten Themenfeld interviewt werden (Mey und Mruck, 2010, S. 427). Die Interviews führten Thilo Rieser, Leiter Controlling International Henkell-Freixenet, Sebastian Lehn, Controller International Henkell-Freixenet, Theresa Pauly, Controller International Henkell-Freixenet, Dr. Sebastian Möbus, Chief Operating Officer (COO) CPMC, und Letizia Credico, Wissenschaftliche Mitarbeiterin CPMC. Die Interviews hatten grundsätzlich einen Umfang von ca. zwei Stunden und wurden im Zeitraum von Juli bis November 2021 digital über die Plattform Microsoft Teams gehalten und mit Einverständnis der Interviewpartner ebenfalls aufgezeichnet. Für die darauffolgende Auswertung der erhobenen Daten wurden die wichtigsten Erkenntnisse der einzelnen Interviews zusammengefasst und den Interviewpartnern zur Freigabe zurückgespielt.

3 Zusammenfassung der Interviews



- Aktivitäten**
- Vorbereitung und Durchführung von Interviews in ausgewählten Unternehmen
 - Interviewpartner aus verschiedenen Leitungsebenen und/oder aus verschiedenen Funktionen im Bereich Finance/Controlling
 - Erstellung von Ergebnisprotokollen/Transkripte der einzelnen Interviews

- Ergebnisse**
- Ergebnisprotokolle bzw. Transkripte der Interviews
 - Ergänzende unternehmensspezifische Unterlagen

1.4 Wie schätzen Sie die Planungsgenauigkeit der Operativen Planung für T-Systeme in Ihrem Bereich ein?
(Bitte den Plan-St. Abweichung)

(1 = sehr hoch, 3 = hoch, 2 = ausweichend, 1 = niedrig)

	4	3	2	1
Planungsprozesse (z. B. Währung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methodische Annahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mengen / Mengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erlöse / Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materialeinzelkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Kostenstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.5 Welche Konsequenzen ergeben sich bei Abweichungen von den Planwerten?

(1 = sehr vollständig, 2 = eher zu, 3 = eher nicht zu, 4 = sehr überhaupt nicht)

	4	3	2	1
Unabhängige Änderungen der Plannetze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klare Konsequenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchführung der Abweichungen werden durch den Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abweichungen werden von Controlling dokumentiert und kommuniziert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Beteiligte**
- Projektkernteam/-leitung (Frankfurt School/Henkell-Freixenet)
 - Interviewpartner in den beteiligten Unternehmen des Benchmarkings

In der zweiten Projektphase fand die zuvor beschriebene Durchführung der Interviews statt. Die wichtigsten Erkenntnisse der geführten Interviews wurden im Nachgang zusammengefasst, die nachfolgend chronologisch beigelegt sind.

Highlights des Interviews 1

Schwerpunkte:

1. Zentralisierung von Controlling-Tätigkeiten
2. Einführung eines Data Warehouse

Hauptkenntnisse:

1. Das Data Warehouse wird zum Single Point of Truth für den Erhalt von Forecast- und Bestelldaten und die zentrale Auswertung von Reports.
2. Es empfiehlt sich eine Kombination aus Data Warehouse und Power BI-Tool, sodass Daten in Echtzeit erfasst werden können und die Datenaufbereitung weniger Zeit in Anspruch nimmt.
3. Die Rolle des Controllers verändert sich fundamental hin zu einem proaktiven Business Partner.

Highlights des Interviews 2

Schwerpunkte:

1. Begegnung der Corona-Pandemie
2. Aufbau eines Data Warehouse und Nutzung externer Daten

Hauptkenntnisse:

1. Mit Aufkommen der Corona-Pandemie wurde eine neue Organisationsform – das „Cash Office“ – gegründet, sodass Aufgaben jenseits der Routine mithilfe von interdisziplinären Teams über das Unternehmen hinweg gelöst werden können.
2. Das Data Warehouse muss nicht zwangsläufig in gebündelter Form über alle gruppenweiten Daten verfügen, solange das Konzerncontrolling nicht als „Single Point of Contact“ für die gesamte Gruppe fungiert.
3. Externe Daten werden unzureichend genutzt, weil das Controlling sehr innen-fokussiert ist.

Highlights des Interviews 3

Schwerpunkte:

1. Selbstständige Programmierung eines ERP-Systems
2. Agilität als Kernwert

Haupterkenntnisse:

1. Die eigene Programmierung eines ERP-Systems ermöglicht schlanke Prozesse und eine stetige Weiterentwicklung (Kern des eigens programmierten ERP-Systems ist die Live-Umsatzanzeige: Pro Standort wird die tagesaktuelle operative Entwicklung in einem Dashboard angezeigt, das den Webshop, Kommissionierung und Auslieferung und den Routen-Algorithmus kombiniert; das ERP-System dient der Abfrage von Umsatzzahlen, Bestellzyklen (Datum, Produkt, Menge), Auslieferungszeiten uvm.
2. Durch ad-hoc/live Berichte, die nach Bedarf sofort umgesetzt werden, kann das Unternehmen auf sich stetig ändernde interne und externe Zustände agil reagieren.
3. Controller müssen proaktiv Problemfelder erkennen und bearbeiten können, dazu benötigen sie neben Excel-Kenntnissen heutzutage auch Statistik- und Softwarekenntnisse und müssen in der Lage sein, agil zu arbeiten.

Highlights des Interviews 4

Schwerpunkte:

1. Digitalisierung als strategische Komponente
2. Data-driven decision making

Haupterkenntnisse:

1. Digitalisierung stellt eine strategische Schlüsselkomponente dar, worauf das Controlling durch bspw. Optimierungen in ihrer BI-Lösung, Reduktion von manuellen Prozessen und Beschleunigung der Datenverarbeitung reagieren muss.
2. Es zeichnet sich ein zunehmendes Streben nach „data-driven decision making“ ab, wofür entsprechende Entscheidungsvorlagen daten- und faktenbasiert aufbereitet werden müssen, was ein technisches und analytisches Verständnis der Controller voraussetzt.

Highlights des Interviews 5

Schwerpunkte:

1. Integration von IT-Systemen
2. Rollenverteilung zwischen der IT-Abteilung und dem Controller-Bereich

Hauptkenntnisse:

1. Nicht integrierte IT-Systeme stellen ein Hindernis dar, insbesondere wenn der Controller zum Sparring Partner wird und zunehmend an der Schnittstelle zu Geschäftsführung, kaufmännischer Leitung und Managementkreis agiert.
2. Es empfiehlt sich eine Verknüpfung aus IT-Abteilung und dem Controller-Bereich, beispielsweise in folgender Form: Die IT-Abteilung ist für die Backend-Infrastruktur der Tools zuständig, wohingegen das Controlling als Ansprechpartner für die einzelnen Fachabteilungen fungiert; die Anforderungen der Fachabteilungen werden vom Controlling aufgenommen, woraufhin das Controlling ein geeignetes Modell mithilfe der IT baut.

Highlights des Interviews 6

Schwerpunkte:

1. Veränderungswille
2. Fähigkeiten des Controllers

Hauptkenntnisse:

1. Die Entwicklungen im Controlling erfordern Veränderungswillen, dessen Ausbleiben derzeit zu fehlender Akzeptanz führt.
2. Es ist wichtig Entscheidungsträger mit verständlichen, relevanten und insbesondere veranschaulichenden Informationen zu versorgen, hierfür benötigen Controller insbesondere Kommunikationsfähigkeiten.

Highlights des Interviews 7

Schwerpunkte:

1. Implementierung BW-integrierter Planung
2. Bereichsübergreifende Big-Data-Initiative

Hauptkenntnisse:

1. Die Implementierung einer BW-integrierten Planung erlaubt die Controlling-Prozesse zu optimieren, Ressourcen zu entlasten und entsprechend höhere Effizienzziele zu erreichen.
2. Das Ziel von Big-Data-Initiativen sollte es sein, bereichsübergreifend Daten zu erlangen, die Geschäftsprozesse operativ effektiver unterstützen.

Highlights des Interviews 8

Schwerpunkte:

1. Bestehen eines Controlling Excellence Teams
2. Harmonisierung von Prozessen

Hauptkenntnisse:

1. Ein Controlling Excellence Team befasst sich mit Finanzbelangen und ist in der system-technischen Planung für alle Länder involviert, arbeitet an Sonderthemen und identifiziert als Process Challenger Optimierungsbedarfe.
2. Unternehmensprozesse müssen länderübergreifend harmonisiert werden, damit Veränderungen effizienter umgesetzt werden können.

Highlights des Interviews 9

Schwerpunkte:

1. Teilnahme der Controller an Management Meetings
2. Agilität im Rahmen von Projektinitiativen
3. Etablierung einer „technischen Roadmap“ verschiedener Digitalisierungsinitiativen

Hauptkenntnisse:

1. Controller, als Business Partner, nehmen vermehrt an Management Meetings teil und sind in Maßnahmenentscheidungen und Task Forces eingebunden.
2. Das Konzept der Agilität ist im Rahmen von Projektinitiativen entscheidend: Beispielsweise lässt sich in wöchentlichen Sprints im Bereich Power BI mit der IT zusammenarbeiten.
3. Datensicherheit und -verfügbarkeit werden zum Treiber von Digitalisierungsprojekten, hierfür empfiehlt sich eine „technische Roadmap“ zu etablieren, woraus sich einzelne Digitalisierungsinitiativen, wie bspw. die Einführung eines integrativen Planungstools oder die Entwicklung eines automatisierten Standardreportings, ableiten lassen.

Highlights des Interviews 10

Schwerpunkte:

1. Controller als Business Partner
2. Agile Delivery Units

Hauptkenntnisse:

1. Das Rollenbild des Controllers als Business Partner gewinnt an Relevanz; Controller sollen dementsprechend nicht nur Zahlen zusammentragen, sondern ihr Zahlenwerk verstehen, die Datenkonsistenz überprüfen, die Vielzahl an Daten analysieren und interpretieren und Steuerungsempfehlungen geben.
2. Controller sollten in (Change) Projekte eingebunden werden, diese lassen sich in agilen Delivery Units organisieren, was die Mitarbeit der Controller an Sprints erfordert.

Highlights des Interviews 11

Schwerpunkte:

1. Transformation der Organisationsstruktur des Controller-Bereichs
2. Steigende Bedeutung von Agilität

Hauptkenntnisse:

1. Die Organisationsstruktur des Controller-Bereichs muss neu gedacht werden; eine Möglichkeit ist die Aufteilung des Controllings in die Bereiche Core Finance und Value Creation.
2. Die Frequenz, in der das Controlling auf neue Rahmenbedingungen reagieren muss, steigt; entsprechend gewinnt das Thema Agilität immer mehr an Bedeutung; beispielsweise empfiehlt sich eine sehr flexible Kultur, in der agile Managementmethoden, wie bspw. die der OKRs, vermehrt Anwendung finden.

Highlights des Interviews 12

Schwerpunkte:

1. Controlling International als Sparringspartner für die Länder
2. Bestehen einer internen „Digitalisierungsagenda“

Hauptkenntnisse:

1. Das Controlling International trägt die Verantwortung für die einzelnen Regionen, weshalb ein regelmäßiger und inhaltlicher Austausch mit den Controlling-Verantwortlichen und der Geschäftsführung der jeweiligen Länder sinnvoll ist.
2. Eine interne „Digitalisierungsagenda“ kann auch bedarfsgetrieben entstehen, bspw. zur Ablösung von stark manuellen Prozessen, zur Standardisierung und Automatisierung von lokal genutzten Lösungen oder zur besseren und schnelleren Datenverfügbarkeit.

Highlights des Interviews 13

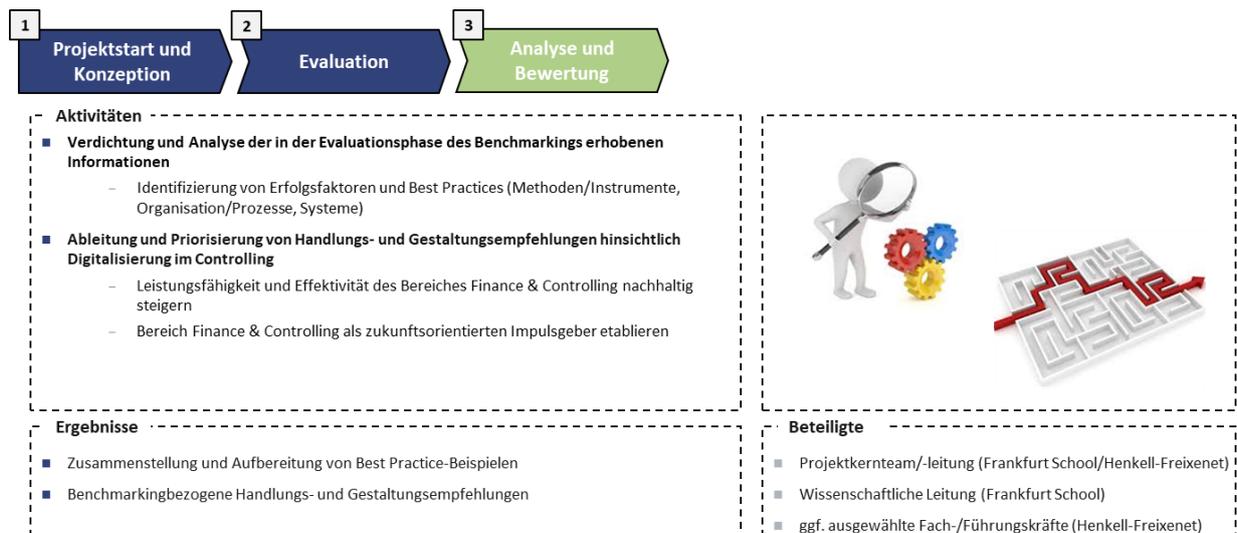
Schwerpunkte:

1. Digitalisierung der Budgetierung
2. Rolle des Controllers

Hauptkenntnisse:

1. Es besteht ein Zielkonflikt hinsichtlich der Budgetierung: Exaktheit versus Aktualität; dieser könnte durch die Digitalisierung gelöst werden, indem beide Dimensionen durch entsprechende Tools kombiniert werden können.
2. Controlling beginnt, wenn man keine Zahlen mehr sieht; sprich der Controller wird zum Inhouse-Consultant; der Controller hat eine Begeisterungsfunktion als Impulsgeber an das Management für strategische Steuerung.

4 Ableitung von Handlungsempfehlungen



Die Evaluation der Interviews erlaubt die Ableitung von Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Digitalisierung im Controlling. Die Benchmarking Ergebnisse zeigen, dass einerseits Prozesse und Daten, andererseits das Rollenverständnis des Controllers und Agilität im Controlling zentrale Themen sind, die Controller beschäftigen, wenn es um die Digitalisierung ihrer Tätigkeiten geht: Prozesse sollten harmonisiert und zentralisiert werden, weiterhin sollten Controller datengetrieben denken und agieren, ihr Rollenverständnis muss angepasst und erweitert werden, und Resilienz muss aufgebaut und erhalten werden. Im Folgenden werden spezifische Handlungsempfehlungen für diese Herausforderungen herausgearbeitet.

4.1 Prozesse harmonisieren und zentralisieren

Um Effizienz und Effektivität der betrachteten Controlling-Tätigkeiten zu steigern, sollten die bestehenden Unternehmensprozesse harmonisiert und die jeweiligen Controlling-Tätigkeiten zentralisiert werden. Dabei steht eine Verschlankeung der Prozesse, die Integration der zugrunde liegenden IT-Systeme und die Vernetzung der Controlling-Abteilung innerhalb des Unternehmens im Vordergrund.

1. Unternehmensprozesse sollten länderübergreifend harmonisiert werden, damit Veränderungen effizient umgesetzt werden können. Das Ziel sollten schlanke Unternehmensprozesse sein, diese bieten eine bessere Grundlage, effizient den klassischen Controlling-Aktivitäten nachzugehen.
2. Die den Unternehmensprozessen zugrunde liegenden IT-Systeme sollten integriert werden, damit ein fließender Austausch stattfinden kann. Derzeit stellen nicht integrierte IT-Systeme häufig ein Hindernis für Effizienz und Effektivität der Controlling-Tätigkeiten dar.
3. Die Controlling-Tätigkeiten sollten zentralisiert werden, sodass ein gebündelter Überblick entsteht. Dabei ist zu beachten, dass die Controlling-Abteilung kein abgeschlossener Bereich im Unternehmen sein sollte, sondern vielmehr die Vernetzung mit den einzelnen Ländern und Fachabteilungen anstreben sollte.
4. Hervorgehoben werden sollte die Verknüpfung der Controlling-Abteilung mit der IT-Abteilung. Es empfiehlt sich eine enge Verzahnung, beispielsweise in folgender Form: Die IT-Abteilung ist für die Backend-Infrastruktur der Tools zuständig, wohingegen das Controlling als Ansprechpartner für die einzelnen Fachabteilungen fungiert; die Anforderungen der Fachabteilungen werden vom Controlling aufgenommen, woraufhin das Controlling ein geeignetes Modell mithilfe der IT baut.

4.2 Datengetrieben denken und agieren

Es zeichnet sich zunehmend ein Streben nach „data-driven decision making“. Hierfür ist zunächst einerseits eine wertvolle Datengrundlage nötig und andererseits die Fähigkeit, diese zu nutzen. Während das Data Warehouse als Single Point of Truth etabliert wird, sollte der Fokus der Controlling-Abteilungen erweitert werden, ebenso wie die Fähigkeiten der Controller.

1. Das Data Warehouse sollte als Single Point of Truth etabliert werden, um als effektive Grundlage für die zentralisierten Controlling-Tätigkeiten zu dienen.
2. Das Ziel sollte es sein, bereichsübergreifend Daten zu erlangen, um die harmonisierten Unternehmensprozesse besser zu unterstützen. Dafür ist es wichtig, dass vorhandene Daten Geschäftsprozessen explizit zugeordnet werden (können).
3. Verfügbare Daten sollten genutzt werden; meist ist eine Vielzahl an Daten im Unternehmen vorhanden, jedoch werden sie nicht effektiv genutzt; hierfür müssen Controller entsprechende Fähigkeiten entwickeln, um bestehende Potenziale zu heben.
4. Das Controlling sollte seinen Fokus erweitern; derzeit sind viele Controlling-Abteilungen innen-fokussiert; dadurch werden insbesondere externe Daten unzureichend genutzt.

4.3 Rollenverständnis anpassen und erweitern

Die Anforderungen an Controller werden immer vielfältiger und erfordern ein angepasstes Rollenverständnis. Dieses gilt es zunächst zu etablieren und schließlich zu erweitern, sodass die Rolle des Controllers stetig mit den bestehenden Herausforderungen wachsen kann. Das umfasst sowohl die Schulung neu benötigter Kenntnisse als auch die Begleitung der Rollenveränderung durch gezielte Change-Maßnahmen.

1. Controller sollten zum Business Partner werden; hierfür sollten sie notwendige Zahlen nicht nur zusammentragen, sondern ihr Zahlenwerk verstehen, die Datenkonsistenz überprüfen, die Daten analysieren und interpretieren und entsprechend Steuerungsempfehlungen geben können; hierzu sollten sie an Management Meetings teilnehmen und in Maßnahmenentscheidungen und entsprechende Task Forces eingebunden sein.
2. Controller sollten zum proaktiven Optimierer werden; hierfür sollten sie selbstständig Problemfelder erkennen und bearbeiten können und Optimierungsbedarfe herausarbeiten; sie fungieren letztendlich als Inhouse-Consultants mit Begeisterungsfunktion für strategische Impulse.
3. Um ihrer erweiterten Rolle gerecht zu werden, müssen die Fähigkeiten von Controllern erweitert und entsprechend geschult werden; Controller benötigen nun neben Excel-Kenntnissen auch Softwarekenntnisse, sie müssen technikaffin sein, strategisch denken können und überzeugende Kommunikationsfähigkeiten besitzen.
4. Die Veränderung des Rollenverständnisses scheitert häufig am fehlenden Veränderungswillen der Controller; deshalb sollten Controller nicht nur geschult werden, sondern sie sollten durch entsprechende Change-Maßnahmen im Veränderungsprozess begleitet werden.

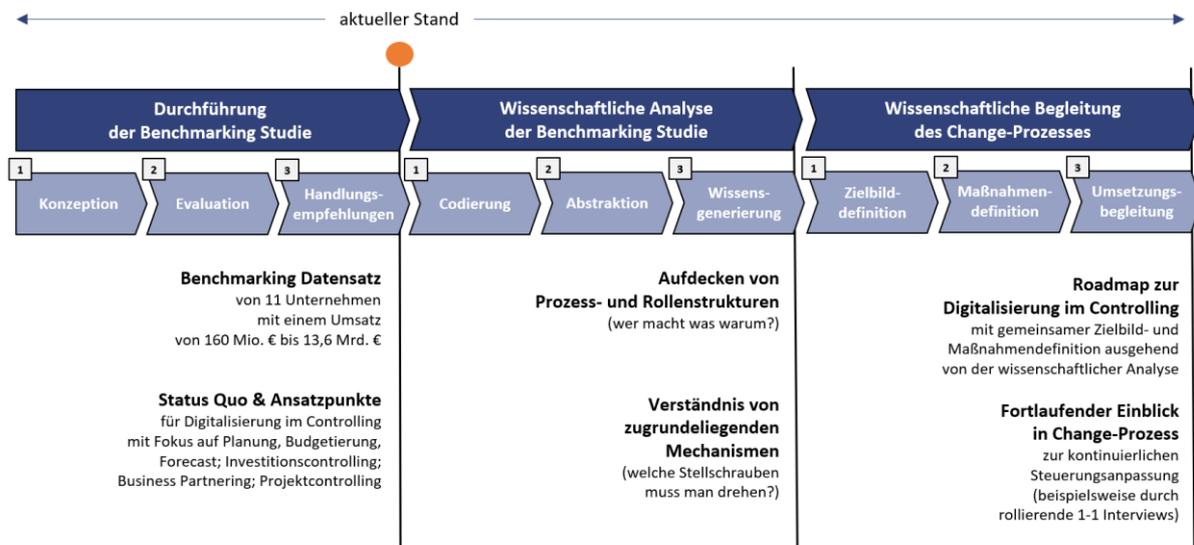
4.4 Resilienz aufbauen und erhalten

Die Frequenz, in der das Controlling auf neue Rahmenbedingungen reagieren muss, steigt rasant, entsprechend gewinnt das Thema Agilität an Bedeutung. Die Corona-Krise hat sämtlichen Unternehmen vorgeführt, wie starr viele etablierte Controllingprozesse sind. Um flexibler auf unvorhersehbare Ereignisse reagieren zu können, sollten Unternehmen durch Echtzeit-Analysen und Akut-Maßnahmen Resilienz aufbauen und durch die Etablierung einer flexiblen Kultur erhalten.

1. Das Ziel sollte sein, Daten in Echtzeit zu erfassen und auszuwerten; das ist die Grundlage für eine iterative, flexible Planung; während der Corona-Krise wurden existierende Planungsprozesse obsolet; stattdessen zeigte sich, dass (wesentlich) kürzere Planungszyklen nötig sind, um effektiv agieren zu können.
2. Ad-hoc/live-Berichte sollten bei Bedarf sofort umgesetzt werden; dadurch kann das Unternehmen auf sich stetig ändernde interne und externe Zustände agil reagieren; die Controlling-Abteilung trägt damit entscheidend dazu bei, die Resilienz des gesamten Unternehmens aufzubauen.
3. Um Resilienz auch langfristig zu erhalten, empfiehlt sich eine flexible Kultur, in der agile Managementmethoden, wie beispielsweise die der OKRs, vermehrt Anwendung finden.
4. Bei komplexen Prozessen, die sich agil schwer umsetzen lassen, besteht die Möglichkeit, eine akut benötigte Lösungsfindung in interdisziplinäre Sonderteams „auszulagern“, sodass Aufgaben jenseits der Routine über das Unternehmen hinweg gelöst werden können.

5 Ausblick

Vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung untersuchte das Centre for Performance Management and Controlling (CPMC) der Frankfurt School of Finance & Management in Kooperation mit Henkel-Freixenet allgemein relevante Controlling-Prozesse hinsichtlich ihres Digitalisierungsgrades. Mit dem Ziel, Treiber für Effizienz und Effektivität der untersuchten Prozesse als auch Best Practices zur Vorgehensweise von Digitalisierungsaktivitäten zu identifizieren, wurde besonderer Fokus auf die Prozessebene sowie die Nutzungsintensität digitaler Tools gelegt. Strukturierte Interviews mit ausgewählten Unternehmen lieferten relevante Einblicke in aktuelle Herausforderungen. Grundsätzlich lässt sich zusammenfassen, dass die Digitalisierung des Controllings über die Implementierung digitaler Tools hinausgeht. Meist sind Digitalisierungsvorhaben mit fundamentalen Veränderungen verbunden, die bestehende Prozesse, Denkweisen, Rollenverständnisse und Arbeitsweisen überholen. Das Ergebnis der vorliegenden Benchmarking Studie ist ein umfassender Datensatz von 11 Unternehmen mit einem Umsatz von 160 Mio. Euro bis 13,6 Mrd. Euro, der den Status Quo der Digitalisierung im Controlling darstellt und mittels gezielter Handlungsempfehlungen konkrete Ansatzpunkte für eine digitale Transformation des Controllings identifiziert. Im Folgenden wird ein kurzer Ausblick gegeben, wie diese Ansatzpunkte aufgegriffen werden könnten, um den Change-Prozess der Digitalisierung im Controlling unternehmensintern anzustoßen.



Zentral für eine erfolgreiche digitale Transformation ist, den Fokus von der Implementierung digitaler Tools auf die allgemeinen Veränderungen zu erweitern. Ein tiefer greifendes Verständnis für die bestehenden Prozess- und Rollenstrukturen zu entwickeln ist fundamental, wenn diese verändert werden müssen, um Effizienz und Effektivität der Controlling-Aktivitäten zu steigern. Aus diesem Grund empfiehlt sich eine wissenschaftliche Analyse des vorliegenden Datensatzes mit dem Ziel relevante Prozess- und Rollenstrukturen in einem dreistufigen Vorgang aufzudecken. Dieser sieht zunächst die Codierung der Daten in einem Analysetool wie beispielsweise MAXQDA vor. Dieser Schritt erlaubt, die Daten in aggregierter und anonymisierter Form auf eine abstrakte Ebene zu heben, die wiederum die Grundlage für die Generierung von tief greifendem Wissen aus den vorliegenden Daten bietet. In dieser Analyse empfiehlt sich ein besonderer Fokus auf die zugrundeliegenden Mechanismen, die letztendlich

erlauben, den anstehenden Change-Prozess informiert zu planen. Mit Abschluss einer solchen wissenschaftlichen Analyse der Benchmarking-Studie ließen sich dementsprechend folgende grundlegenden Fragen beantworten: wer macht was warum? und welche Stellschrauben muss man drehen?

Somit bietet die wissenschaftliche Analyse eine fundierte Grundlage, um ein Zielbild und geeignete Change-Maßnahmen zu definieren. Häufig scheitern digitale Transformationsprojekte jedoch an der Umsetzung. Es tun sich Herausforderungen auf, die nicht vorhersehbar waren. Aus diesem Grund ist es wichtig, nicht erst nach Abschluss des Umsetzungsprozesses eine Evaluation vorzunehmen, sondern kontinuierlich geplante Maßnahmen zu „justieren“. Hierfür ist ein fortlaufender Einblick in den Change-Prozess nötig, der durch eine wissenschaftliche Begleitung des Change-Prozesses ermöglicht werden kann, beispielsweise in Form von 1-1 Interviews in mehreren Runden mit verschiedenen Mitarbeitern, die direkt an der Umsetzung beteiligt sind.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass die Digitalisierung des Controllings ein fundamentaler Veränderungsprozess ist, der aktiv gesteuert werden muss, um Risiken zu mindern und Potenziale zu heben. Die vorliegende Benchmarking-Studie bietet hierfür die Grundlage.

6 Literaturverzeichnis

- Chamoni, P., und Gluchowski, P. (2017). Business analytics – state of the art. *Zeitschrift für Controlling Management Review* 61 (4), 8–17.
- Eisenhardt, K. M., und Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., und Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- International Group of Controlling (2017). *Controlling-Prozessmodell 2.0. Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controllingprozessen* (2. Aufl.). Haufe Gruppe.
- Mey, G. und Mruck, K. (2010). Interviews. In: Mey, G. und Mruck, K. (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 423-435) Wiesbaden: VS.
- Scheuch, E. K. (1967). Das Interview der Sozialforschung. In: König, R. (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung I* (S. 66-166) Stuttgart: Enke.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.