

# CONTROLLING 4.0

April 2017



## IN DIESER BEILAGE

### NETZWERK

Absolventen der Controller Akademie gründeten 1975 den Internationalen Controller Verein. **SEITE 02**



### CONTROLLING 4.0

In Zeiten der Digitalisierung kann Controlling als Treiber für den Mittelstand fungieren. **SEITE 04**

### NEUE ROLLE

Prof. Dr. Uwe Seidel über den Wandel in der Ausbildung sowie das neue Rollenverständnis auf Arbeitnehmerseite. **SEITE 06**

### DOPPELINTERVIEW

MR-Geschäftsführer Dr. Nicolas Maier-Scheubeck und ICV-Vorsitzender Siegfried Gänßlen über Big Data als Chance und Aufgabe. **SEITE 08**

## Vom „Erbsenzähler“ zum Navigator

Das Rollenverständnis des Controllers hat sich, auch vor dem Hintergrund der Digitalisierung, verändert. Heute sollte seine Position auf Augenhöhe mit den Entscheidern im Unternehmen sein.

Von Gerd Otto

**REGENSBURG.** Früher wurde die Berufsbezeichnung des Controllers noch mit „K“ geschrieben: „K“ für „Kontrolle“. „Die Zeiten sind vorbei“, ist Rainer Linse, Delegierter für Deutschland Süd im Internationalen Controller Verein e. V. (ICV), überzeugt. Noch vor einigen Jahren wurden die Controller in ihren Betrieben oft noch als „Erbsenzähler“ oder auch Beckmesser gebrandmarkt, also als vermeintlich pedantische Kritiker des zumeist kreativ vorwärtstreibenden Managements. Rechnen, zählen, prüfen, kontrollieren – dies waren schon immer die entscheidenden Aufgaben des Controllers. Dabei dominierte lange Zeit die pure Kontrolle, nicht aber ein Konzept, in das die verschiedenen Facetten des Controllings schon frühzeitig eingebunden wurden.

Entsprechend spät entwickelte sich das Controlling in Deutschland zu einer eigenständigen Wissenschaftsdisziplin, und zwar erst 1973 mit der Berufung von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth an die Spitze des ersten Lehrstuhls an der Technischen Hochschule Darmstadt. Bereits zwei Jahre später kam es durch Absolventen der Controller Akademie zur Gründung des Internationalen Controller Vereins e. V., dem inzwischen 6500 im praktischen Controlling tätige Personen angehören.

Vor allem hat das Berufsbild des Controllers von seinem Selbstverständnis wie auch von seinem Stellenwert im Unternehmen her längst einen grundlegenden Wandel erlebt. Neben der operativen Steuerung, die

schon immer zu den Aufgaben des Controllings zählt, wird der strategische Ansatz immer bedeutsamer.

Zwar müssten die Controller, sagt Rainer Linse im Gespräch mit der Wirtschaftszeitung, manchmal auch heute noch die Rolle des Spielverderbers übernehmen – vor allem dann, wenn die Marketingexperten oder Produktentwickler wieder allzu euphorisch kommunizierten und ausschweifend planten. Besser jedoch gefalle ihm und seinen Kollegen ein anderes Bild des Controllers: „Der Controller ist ein Navigator, ein Lotse in schwieriger See, der Ziele im Auge behält und auch einen Blick für die Untiefen in zunehmend volatilen Märkten hat.“

Zuletzt entwickelten die Controller neben der Funktion des Moderators auch den Anspruch, als „Business Partner“ auf Augenhöhe mit den Entscheidern im Unternehmen mitzuwirken. Im Zusammenhang mit digitalen Transformationsprozessen

kommt auf den Controller nun auch die Rolle eines „Change Agent“ zu, der den Wandel mit der richtigen Einstellung begleiten muss. „Begeisterungsfähigkeit, Vorbildfunktion oder Empathie sind Eigenschaften, die man früher nicht unbedingt einem Controller zugeschrieben hat“, sagt Linse.

Seit der Gründung der Ideenwerkstatt des ICV im Jahr 2009 wird an diesen Trends jetzt besonders intensiv gearbeitet. Im vergangenen Jahr folgte auf den langjährigen Leiter Prof. Horváth sein Kollege Prof. Dr. Ronald Gleich. Er betrachtet die Ideenwerkstatt als Speerspitze und Innovator des Vereins, dessen Ideen in konkrete praxistaugliche Produkte überführt werden.

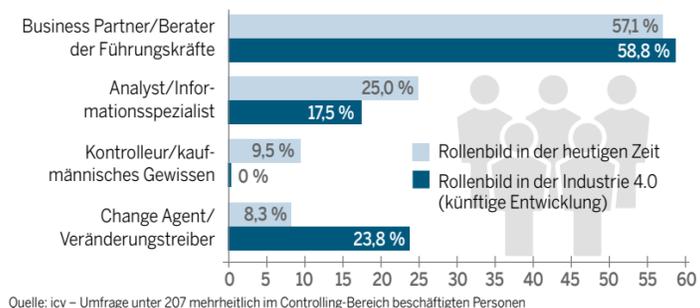
Regelmäßig und systematisch werden zum Beispiel mithilfe des Controlling-Radars das Controlling und das Unternehmensumfeld analysiert, wobei die Grundfrage auf alle Veränderungen in wissenschaftli-

chen Nachbardisziplinen wie auch in der betrieblichen Praxis lautet: „Was bedeutet das für das Controlling?“ Eine mittel- und langfristige Planung der Unternehmen werde etwa durch unerwartete Wahlausgänge, wirtschaftliche und politische Krisen oder weltweit schwelende Konfliktherde fast unmöglich; Firmen müssen sich jederzeit flexibel an Unwägbarkeiten anpassen. Dies gilt derzeit, wie es in dem von dem Experten der Unternehmensberatung Roland Berger und dem ICV erarbeiteten „Operations-Effizienz-Radar 2017“ heißt, insbesondere für die schnell fortschreitende Digitalisierung mit ihren sprunghaften Technologieentwicklungen. Für Unternehmen ohne eine geeignete digitale Strategie könnte dies das schnelle Aus bedeuten. Immerhin, so die Studie, sei das Thema Digitalisierung in den Unternehmen angekommen.

69 Prozent der befragten Unternehmen sehen den technologischen Wandel als Chance, doch nur ein Viertel glaubt, darauf gut vorbereitet zu sein. Als besorgniserregend empfinden es die Autoren der Studie, wie wenig der Bereich „Controlling und Finanzen“ hier eingebunden werde. Nur 33 Prozent der Betriebe gaben an, dass das Controlling an Digitalisierungsprojekten anderer Unternehmensbereiche beteiligt werde. Dementsprechend ist im Ranking der von den Unternehmen 2017 geplanten Aktivitäten der Bereich „Controlling und Finanzen“ als die bisherige Nummer drei der ICV-Studie auf Platz sechs abgerutscht, während sich der Einkauf hinter Produktportfolio und Produktion als der dritt-wichtigste Hebel nach vorne schob.

### Der Controller als Veränderungstreiber

Welches der untenstehenden Rollenbilder entspricht aus Ihrer Sicht am ehesten dem eines Controllers?



## CONTROLLING 4.0

## Einst Akademie, heute internationaler Verein

Vor über 40 Jahren gründeten deutsche Controller einen Verein. Heute ist der ICV in 15 Ländern aktiv.

Von Gerd Otto

**REGENSBURG.** Wie dynamisch und unkonventionell sich der Internationale Controller Verein e. V. (ICV) entwickelt hat, lässt sich zum einen durch seine Entstehungsgeschichte veranschaulichen, zum anderen aber auch anhand aktueller Ereignisse. So wurden erst kürzlich fast zeitgleich ICV-Arbeitskreise in Regensburg und in Moskau gegründet. Während unter den 40 Teilnehmern des ersten Treffens an der Moskwa vor allem Controlling-Praktiker aus russischen Tochtergesellschaften deutschsprachiger Unternehmen vertreten waren, sieht Rainer Linse als Regionaldelegierter für Süddeutschland mit dem AK Oberpfalz neue Chancen für Wachstum und Vermarktung in der gesamten



Controlling-Pioniere (v. li.): Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle und Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth  
Foto: ICV

Region. Dass in Regensburg mit Christian Kaiser, dem Controller im Medienhaus des Mittelbayerischen Verlages, erstmals ein Experte aus der Medienbranche zum AK-Vorsitzenden gewählt wurde, stimmt Linse sehr hoffnungsfroh, auch über die Oberpfalz hinaus: „Die Arbeitskreise werden künftig den

Bekanntheitsgrad des ICV in der Region erhöhen.“ Am Anfang aber stand die Controller Akademie. Deren Absolventen des Jahrgangs 1975 kamen mit Akademieleiter Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle überein, gemeinsam einen Controller Verein zu gründen, um Standards zu setzen und auch international das

Thema Controlling voranzubringen. Schließlich, so Dr. Deyhle aus dem Blickwinkel des Gründers von Akademie und ICV, seien das Setzen und Verfolgen von Zielen die ureigste Führungsaufgabe von Managern und damit Aufgabe jeder Führungskraft. „Controller machen nicht das Controlling, sondern unterstützen vielmehr Führungskräfte im Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung.“

Leider sei die Vorstellung von Managern, mit Controlling nichts zu tun zu haben und es an die Controller wegdelegieren zu können, sogar über 40 Jahre nach Gründung der Controller Akademie in den Köpfen so mancher Führungskraft noch immer vorhanden. Gutes Controlling jedoch bedeute Teamarbeit, gebildet aus der Schnittmenge von Management- und Controllertätigkeit:

„Leitet der Manager das Unternehmen, so sorgt der Controller als Partner des Managements für die betriebswirtschaftliche Transparenz und Rationalität im Führungsprozess.“ Von der im ICV gebündelten Controlling-Kompetenz profitieren daher Controller und Manager

gleichermaßen, betont Dr. Deyhle, dessen Tochter Dorothee Deyhle gemeinsam mit Dr. Klaus Eismayer die Nachfolge ihres Vaters an der Spitze der Akademie angetreten hat.

Der Verein ICV wiederum, inzwischen unter dem Vorstandsvorsitzenden Siegfried Gänßlen, hat sich zum Ziel gesetzt, alle, die mit Controlling zu tun haben, zusammenzuführen – neben den Controllern selbst vor allem Wissenschaftler, Studenten, Professoren, Manager oder Finanzvorstände der Unternehmen. Als seine Stärke bezeichnet der ICV denn auch die Fähigkeit zum Austausch, das Brainstorming, das Reden und Diskutieren, das Verbessern von Bewährtem oder auch das Entwickeln von Alternativen.

Neben den über 60 Arbeitskreisen, die regional wie branchenbezogen regelmäßig mehrmals im Jahr tagen und als Forum für den Gedanken- und Erfahrungsaustausch der ICV-Mitglieder dienen, bietet der Verein auch die Ebene der Fachkreise an. In diesen derzeit 13 Gremien entwickeln führende Praktiker, Berater und Wissenschaftler neue praxisgerechte

Controlling-Lösungen zu aktuellen Themen. Dazu gehört insbesondere die von Prof. Dr. Péter Horváth gegründete Ideenwerkstatt, die sich heute unter Leitung von Prof. Dr. Ronald Gleich und Prof. Dr. Heimo Losbichler mit Herausforderungen der Zukunft beschäftigt.

Der Koordinator der Fachkreise Dr. Walter Schmidt setzt darauf, Praxislösungen zu erarbeiten, interessante Aufgaben und ein neutrales Forum zu bieten sowie die Controllingtrends mitzubestimmen. Das Konzept unterscheidet ganz bewusst zwischen kurzlebigen Managementmoden und echten Herausforderungen in der Praxis.

Schließlich spielt der Aspekt der Internationalisierung eine immer größere Rolle. Mittlerweile ist der Verein in 15 Ländern aktiv und bietet die Möglichkeit zu Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch auf Tagungen und in länderübergreifenden Arbeitskreisen. Dies geschieht nicht zuletzt in der International Group of Controlling (IGC), einer Kooperation internationaler Institutionen, die auf dem Gebiet des Controllings tätig sind, mit dem Ziel eines gemeinsamen Leitbilds.



## Agiles Controlling in der digitalen Realität

Umbrüche erfolgreich managen.



### 42. Congress der Controller

15./16. Mai 2017 in München

#### Montag, 15. Mai 2017

- **Key Note: Deutsche Bahn in Zeiten der Digitalisierung**  
*Dr. Richard Lutz, Deutsche Bahn AG*
- **Verleihung des ControllerPreis 2017**
- **Agiles Reporting in der digitalen Wirtschaft**  
*Dr. Jörg Engelbergs, Zalando SE*
- **Unternehmensplanung und -steuerung bei der BMW Group**  
*Dipl.-Kfm. Dr. Jörg Kemminer, BMW Motoren GmbH*
- **Der Preis ist heiß – agile Entscheidungen in der digitalen Welt**  
*Rüdiger Böhle, Blanco GmbH + Co KG*
- **Themenzentrum A: Acting global in volatile markets (in English)**
- **Themenzentrum B: Effizienz und Wirkung von Controlling-Strukturen**
- **Themenzentrum C: Zukunftsfähigkeit – Nachhaltigkeit**

#### Dienstag, 16. Mai 2017

- **Key Note: Unternehmenssteuerung in wettbewerbsintensiven Technologiebranchen**  
*Dominik Asam, Infineon Technologies AG*
- **Mit der „OSCAR“ Philosophie Controlling-Kunden begeistern**  
*Volker Hagemann, Leica Camera AG*
- **Revenue is the name of the game – Auswirkungen des neuen Standards IFRS 15 zur Umsatzrealisierung auf Controlling und Accounting**  
*Thomas Amann, iaf Institute for Accounting & Finance SE*
- **Pricing ist Chefsache**  
*Dr. Dirk Schmidt-Gallas, Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants GmbH*
- **Ready for Takeoff: Im Flug zu einem resilienten Team – der Mensch auf dem Weg zur Industrie 4.0**  
*Amalia Moser, Flugkapitän*

🔊 Some lectures with simultaneous English translation

Weitere Informationen unter [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)

# Impulsgeber für das Controlling der Zukunft

Die Ideenwerkstatt ist der „Think Tank“ des ICV. Wissenschaftler und Praktiker spüren Controlling-Trends auf.

Von Stephanie Burger

**HAMBURG.** Der „Think Tank“ Ideenwerkstatt fungiert als richtungsweisender Impulsgeber innerhalb des Internationalen Controller Vereins (ICV). „Die Ideenwerkstatt hat im ICV die Rolle des Innovators. Sie greift stets hochaktuelle Trends auf und analysiert deren Auswirkung auf das Controlling“, beschreibt Prof. Dr. Ronald Gleich die Rolle der Ideenwerkstatt. Seit Ende 2016 leitet er gemeinsam mit Stefan Tobias aufseiten des Kooperationspartners Horváth & Partners die Ideenwerkstatt. Sie folgten auf Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth und Dr. Uwe Michel. Für den ICV-Vorstand hat weiterhin Prof. Dr. Heimo Losbichler die Leitungsfunktion inne. Die inhaltliche Koordination



In Fachkongressen präsentiert die Ideenwerkstatt der Öffentlichkeit ihre Ergebnisse. Foto: ICV

der Arbeit findet am International Performance Research Institute (IPRI) in Stuttgart statt. Ein Team aus elf Wissenschaftlern und Experten aus der Praxis hat es sich zur Aufgabe gemacht, das für das Controlling relevante Umfeld systematisch zu beobachten, Trendthemen zu identifizieren und diese zu „Dream Cars“ weiterzuentwickeln.

„Während man sich in der Automobilbranche darüber Gedanken macht, wie die Autos der Zukunft – die sogenannten Dream Cars – aussehen werden, stellen wir uns die Frage, wie das Controlling der Zukunft aussehen beziehungsweise sich verändern wird“, erklärt Goran Sejdic, wissenschaftlicher Mitarbeiter am IPRI und Koordina-

tor der Ideenwerkstatt. Die Ideenwerkstatt greift jeweils ein Jahresthema auf und bereitet dieses im Dialog mit wissenschaftlichen Experten aus Nachbardisziplinen, mit Controllingforschern sowie mit Vertretern aus der Unternehmens- und Controllingpraxis auf. „Unsere Leitfrage ist dabei stets: Welche Auswirkung hat der be-

trachtete Trend auf das Controlling?“, sagt Sejdic. Ergebnisse und Impulse zum jeweiligen Leitthema werden dann im „Dream-Car-Bericht“ verschriftlicht und in Fachkongressen der Öffentlichkeit vorgestellt. „Die in den ‚Dream-Car-Berichten‘ zusammengeführten Erkenntnisse sollen der Controller-Community Orientierung bieten und ihr Impulse liefern“, ergänzt Gleich. In den letzten Jahren beschäftigte sich die Ideenwerkstatt bisher mit den Themen Green Controlling, Behavioral Controlling, Volatilität, Big Data, Industrie 4.0 und Business Analytics.

Sobald die Ideenwerkstatt ein Thema abgeschlossen hat, wird es von den Fachkreisen und Projektgruppen des ICV übernommen und weiterentwickelt. „Ziel ist es, konkrete Produkte daraus abzuleiten“, erklärt Sejdic. Das Beispiel „Green Controlling“, eines der ersten Jahresthemen der Ideenwerkstatt, zeigt, was aus den „Dream Cars“ alles entstehen kann: Noch während die Ideenwerkstatt das Thema bearbeitete, wurde der ICV-Arbeitskreis „Green Controlling“ gegründet. Aus den Erkenntnissen des

„Dream-Car-Berichts“ erstellte und publizierte der Arbeitskreis den „Green-Controlling-Leitfaden“. Darüber hinaus wurde der Green-Controlling-Preis initiiert. Mit dem Preis prämiiert die Péter-Horváth-Stiftung alljährlich in Kooperation mit dem ICV Controlling-Lösungen, die vorbildlich Nachhaltigkeitsaspekte in die Unternehmenssteuerung integrieren. Der Green-Controlling-Preis ist mit 10000 Euro dotiert. Zwölf Unternehmen wurden bisher mit dem Preis ausgezeichnet – die Preisträger des Jahres 2016 sind die Robert Bosch GmbH und das Genossenschaftsunternehmen Datev.

Derzeit beschäftigt sich die Ideenwerkstatt mit dem Thema „Digitale Geschäftsmodelle“ und mit der Rolle des Controllers im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung solcher Geschäftsmodelle. Ende 2017 erscheint der „Dream-Car-Bericht“ zum Jahresthema. Über aktuelle Entwicklungen im Controlling-Umfeld und im Zusammenhang mit dem Jahresthema informiert die Ideenwerkstatt die Controller-Community in ihrem Newsletter „Quarterly“.



**JETZT BEWERBEN**

## MASTERSTUDIENGANG UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG & -SANIERUNG

### HIGHLIGHTS

- >> **Spezialisierte Lehrveranstaltungen Wirtschaft und Recht rund um Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen**
- >> **Expertise in deutschem und österreichischem Recht**
- >> **Bearbeitung von Fallstudien aus der Beratungspraxis**
- >> **Studienreise mit Vorlesungen und Gesprächen auf Executive-Level**

### FAKTEN

- >> **Berufsbegleitend (Freitag Nachmittag/Samstag)**
- >> **akadem. Grad: Master of Arts in Business (MA)**
- >> **Dauer: 4 Semester**
- >> **Kosten: € 363,36/Sem. (zzgl. ÖH-Beitrag)**
- >> **Zugang: mit abgeschlossenem Erststudium**

**Kontakt: FH-Prof. Dr. Markus W. Exler  
Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung  
Mail: monika.puchner@fh-kufstein.ac.at**

[www.fh-kufstein.ac.at/URS](http://www.fh-kufstein.ac.at/URS)



ANZEIGE

## „Wir finden Menschen“

Die Personalberatung Rosita Blaha ist auf Controlling spezialisiert.

**MÜNCHEN.** Dass gerade für das Controlling die Zukunft längst begonnen hat und 4.0 durchaus als Symbol auch für dieses Beratungssegment gilt, dafür ist die Rosita Blaha GmbH ein gutes Beispiel. Vor dem Hintergrund ihrer langjährigen Erfahrung im Bereich Controlling und Finance und der engen Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller Verein ist die Personalberaterin Rosita Blaha davon überzeugt, dass es die Menschen sind, die Lösungen finden: „Und wir finden Menschen.“

Nachdem Blaha schon zuvor ein Netzwerk aufgebaut und speziell Controlling und Rechnungswesen in den Fokus ihrer Personalberatung gerückt hatte, kam es vor zehn Jahren zur Gründung des Unternehmens, das bereits dreimal als Top Consultant im Wettbewerb „Die besten Berater für den Mittelstand“ ausgezeichnet wurde. Rosita Blaha und ihre Mitarbeiter haben im Laufe der Zeit die Kulturen und die Strukturen von Unternehmen nahezu aller Branchen kennengelernt. Deshalb fällt es den Münchner Personalberatern umso leichter, den passenden Mitarbeiter für den jeweiligen Kunden zu finden. Rosita Blaha versteht ihren Service immer als „persönlich, individuell und verbindlich“ - und so betont sie mit Blick auf mittelständische Firmen und international tätige Konzerne: „Wir kennen unsere Kunden und auch die Kandidaten persönlich, die wir vermitteln.“ Konkret geht es dabei um kaufmännische Leiter, Fi-



**Geschäftsführerin Rosita Blaha und Senior Consultant Robert Bläß**

Foto: RB

nanzvorstände, wie auch um die Leiter von Controlling und Rechnungswesen. Neben der Suche nach diesen Führungskräften im Topmanagement stellt die Rosita Blaha GmbH auch „Interim Experten“ bereit, um zum Beispiel Vakanzen in den Betrieben zu überbrücken und personelle Engpässe zu beheben. Grundsätzlich begleitet Blaha die unterschiedlichsten Veränderungsprozesse und unterstützt auch Führungskräfte bei ihrer beruflichen Neuorientierung.

Auf diese Weise kann sie auf allen Hierarchie-Ebenen von Finance und Controlling die besten Kräfte vermitteln. Außer der Vermittlung gehört zum Angebot der Personalberatung auch die Outplacement-Beratung. Darunter versteht man Maßnahmen rund um die Folgen von Firmenübernahmen

oder Insolvenzen bis hin zur Vermittlung eines neuen Arbeitsplatzes. Rosita Blaha findet für jede personelle Herausforderung eine Lösung, egal ob es um die Begleitung eines Börsenganges, Konzernreporting, Compliance-Themen oder um Spezialisten für alle Controlling-Sparten geht.

### KONTAKT

**Rosita Blaha GmbH  
Personalberatung**  
Schubertstr. 10  
80336 München  
Telefon: 089/ 543 28 67 0  
[www.rosita-blahade](http://www.rosita-blahade)



## CONTROLLING 4.0

## Potenzieller Treiber für den Mittelstand

Das Controlling 4.0 eröffnet auch kleinen und mittleren Unternehmen Chancen.

Von Thomas Tjiang

**STEYR.** Ein großes Problem des Controllings im Mittelstand resultiert vielleicht aus der Übersetzung aus dem Angloamerikanischen. „Kontrolle“ greift viel zu kurz und beschreibt nur eine Aufgabe des Controllings. Das betriebliche Controlling muss aber Planung, Steuerung und Kontrolle stemmen. Mit dem digitalen Zeitalter kommt zunehmend noch die Erfassung und Interpretation von Informationen hinzu – schon macht der Begriff „Controlling 4.0“ die Runde.

Klassische Aufgaben, wie beispielsweise die Datenaufbereitung, können zunehmend von integrierten Systemen übernommen werden. So lässt sich auch der interne Controllingaufwand reduzieren. Der eingesetzte Rollenwandel sieht vor, dass stattdessen der Aufwand für Analyse und strategi-



Die Digitalisierung verändert auch das Controlling. Foto: Creativa Images – stock.adobe.com

sche Beratung steigt. Der Controller als reiner Erbsenzähler hat mehr und mehr ausgedient.

Das Controlling 4.0 eröffnet auch kleinen und mittleren Firmen die Chance, sich frühzeitig auf mögliche Szenarien in der Zukunft einzustellen, ist sich Prof. Dr. Heimo Losbichler von der FH Oberösterreich sicher. Zwar wird auch dem Controller der Blick in die Glaskugel mit immer volatileren Märkten

nicht gelingen, aber man ist besser vorbereitet und kann schneller den eingeschlagenen Kurs nachjustieren oder kräftig umschwenken. „Ein darauf ausgerichtetes systematisches Zahlenwerk schafft mehr Transparenz, um gesicherter und schneller zu entscheiden.“

Das heißt konkret: Der Kreislauf von Ist-Werten, Soll-Ist-Vergleich, definierten Soll-Werten und Maßnahmen sollte

zusätzlich durch Forecasts – Wie wirkt sich was aus? – und Abweichungsanalysen – Warum ist etwas geschehen? – ergänzt werden. Die Rolle des Controllers als Top-Sparringspartner sowie „emotionsfreies und sachliches Korrektiv“ bleibt erhalten oder wird sogar noch gestärkt.

„Der Wettbewerb wird tendenziell schärfer in einer globalisierten Welt“, mahnt Losbich-

ler. Zusätzlich setzen die Geschäftsmodelle der Shared Economy wie der globale Zimmervermittler Airbnb, der Fahrdienstleister Uber oder die alternativen Crowdfunding-Finanzierungsplattformen bestehende Geschäftsmodelle erheblich unter Druck. Immerhin brauchte der Hotelriese Hilton über 90 Jahre, um fast 680.000 Zimmer in 91 Ländern anbieten zu können. Der US-Gigant der Shared Economy Airbnb brauchte gerade mal vier Jahre, um die gleiche Zahl an Zimmern in 192 Ländern anzubieten zu können. Entsprechend muss ein neues Controlling schneller aussagekräftigere Zahlen liefern.

Bei der Ertragsanalyse geht es um die detailliertere Auswertung der Frage „Wo verdiene ich und wo nicht?“. Die Antwort muss aber „multidimensional“ ausfallen, also mit welchen Kunden, welchen Vertriebskanälen und welchen Produkten gutes Geld verdient wird. Diese Basisdaten lassen sich heute durch immer mehr Daten ausdifferenzieren.

Die führenden Anbieter in der Sparte Onlinehandel wissen „nahezu im Minutentakt“, wo sich etwas tut oder wie Angebo-

te angenommen werden. Wichtig ist auch die Aufbereitung der Daten in Berichten, die so wahrnehmungsoptimiert sind, dass aus dem Datenmaterial die Kernaussagen und Trends klar herausgefiltert werden und einfach abzulesen sind.

Darüber hinaus werden zunehmend Informationen gefordert, um die Effektivität in der Geschäftsentwicklung zu unterstützen. Dabei kann es um Geschäftssegmente gehen, die zusätzlich erschlossen oder besser schnell verlassen werden sollten. Die Steuerungsprozesse – und über 25 Millionen Gäste abzurechnen. Entsprechend muss ein neues Controlling schneller aussagekräftigere Zahlen liefern. Bei der Ertragsanalyse geht es um die detailliertere Auswertung der Frage „Wo verdiene ich und wo nicht?“. Die Antwort muss aber „multidimensional“ ausfallen, also mit welchen Kunden, welchen Vertriebskanälen und welchen Produkten gutes Geld verdient wird. Diese Basisdaten lassen sich heute durch immer mehr Daten ausdifferenzieren. Die führenden Anbieter in der Sparte Onlinehandel wissen „nahezu im Minutentakt“, wo sich etwas tut oder wie Angebo-

ANZEIGE

## Spezialwissen zum Aufbau von Kontrollsystemen

Die AWP Wirtschaftstreuhand GmbH unterstützt bei internen Steuerungs- und Überwachungssystemen.

**REGENSBURG.** Die Marke AWP steht für Kompetenz, Qualität, Innovation und Mandantenorientierung – darauf legen die Geschäftsführer Stefan Avemaria, Peter Wagner und Jochen Rumpel besonderen Wert. Dabei setzt AWP bewusst auf umfassendes Spezialwissen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Rechtsberatung. Vor diesem Hintergrund hat es die AWP Wirtschaftstreuhand GmbH auch 2017 wieder geschafft, vom Magazin „Focus“ und dem Hamburger Institut Statista als eine Top-Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzlei ausgezeichnet zu werden, und dies im Vergleich zu mehr als 92.000 Konkurrenten aus ganz Deutschland. Wir sprachen mit den Geschäftsführern, auch mit Blick auf Controlling als ein Instrument der Unternehmensplanung.

**Vor welchem Hintergrund können Ihre Mandanten die Leistungen von AWP in Anspruch nehmen?**

Peter Wagner: Wir verfügen über hoch qualifizierte personelle Ressourcen für eine anspruchsvolle Gestaltungsberatung aus einer Hand. Neueste und modernste Ausstattung sind unser Standard. Wir pflegen einen teamorientierten Führungsstil, fördern individuelle Personalentwicklung und sorgen für eine leistungsgerechte Vergütung.

**Wie definieren Sie für sich und Ihr Team den Begriff Qualität?**

Stefan Avemaria: Fachliche Qualität wird von allen Marktteilneh-



Die Geschäftsführung der AWP Wirtschaftstreuhand GmbH (v. li.): Peter Wagner, Jochen Rumpel und Stefan Avemaria Foto: Pinter

mern vorausgesetzt. Qualitätsmanagement ist aber nur eine Seite der Medaille. Unsere Kunst als Berater besteht vielmehr darin, nicht nur unter einem objektiv fachlichen Blickwinkel, sondern auch aus der Sicht des Mandanten alles einfach gut, genau genommen perfekt zu machen.

**Doch auf welchen Geschäftsfeldern tummelt sich AWP?**

Jochen Rumpel: Heute, vor allem aber in Zukunft ist die Spezialisierung und Fokussierung sowie die Nischenpolitik unerlässlich. Die AWP Wirtschaftstreuhand GmbH hat sich deswegen bereits vor geraumer Zeit dazu entschlossen, ihr Augenmerk auf die Branchenspezialisierung zu legen und bereits bestehende fachliche Schwerpunkte wie die

Beratung im Bereich der Heilberufe weiter auszubauen sowie neue Branchen zu entdecken.

**Welche Rolle spielt bei AWP der Aufbau von internen Kontrollsystemen, kurz IKS?**

Peter Wagner: Unter einem IKS werden die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen sowie Regelungen verstanden, die vom Management in einem Unternehmen eingeführt werden und auf die organisatorische Umsetzung der Entscheidungen des Managements ausgerichtet sind.

**Und welche Ziele kann man damit erreichen?**

Jochen Rumpel: Die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit zu sichern, ist

ein ganz wichtiger Aspekt. Schließlich zählen dazu nicht zuletzt der Schutz des Vermögens oder die Aufdeckung von Vermögensschädigungen. Dass die interne und externe Rechnungslegung ordnungsgemäß erfolgt und die für eine Firma relevanten rechtlichen Vorschriften eingehalten werden, sind Ziele von IKS.

**Und die IKS-Bestandteile?**

Peter Wagner: Das interne Kontrollsystem besteht aus einem internen Steuerungssystem, also aus Regelungen zur Steuerung von Unternehmensaktivitäten, sowie einem internen Überwachungssystem, um die Einhaltung dieser Regelungen zu kontrollieren. Die interne Revision sollte dabei neben den Struktu-

ren auch die Aktivitäten in einem Unternehmen überprüfen.

**Die interne Revision gilt gemeinhin ja als dritte Verteidigungslinie im sogenannten „Three lines of defense“-Modell zur Abgrenzung der Kontrollmechanismen. Worum geht es in den anderen Bereichen?**

Stefan Avemaria: Die erste Linie umfasst operative sowie prozessnahe interne Kontrollen, also die Planung, Organisation und Ausführung der Kontrollen, um die Risiken des operativen Geschäftsbetriebs zu minimieren. Die zweite Linie beinhaltet prozessübergreifende Systeme wie Risikomanagement, Compliance oder die Qualitätssicherung. Hier geht es eindeutig um eine Managementfunktion. In diesem Rahmen werden nicht zuletzt Strategien und Regelwerke entwickelt und Informationen gesammelt, um einen unternehmensweiten Überblick über Risiken und Kontrollen zu erhalten.

**Und worauf kommt es bei der risikoorientierten Prüfung des internen Kontrollsystems, also des IKS, vor allem an?**

Stefan Avemaria: Der Wirtschaftsprüfer verschafft sich einen umfassenden Überblick über das Unternehmen, also etwa über die Frage, wie die Firma mit Geschäftsrisiken umgeht und wie die Organisation von Geschäftsprozessen durch das Management erfolgt. Für die Ausgestaltung eines risikoorientierten Prüfungsansatzes bestehen verschiedene Ausgestaltungsmög-

lichkeiten. Im Mittelpunkt stehen hier die Geschäftsrisiken und die damit in sehr engem Zusammenhang stehenden Geschäftsprozesse, die betrieblichen Funktionsbereiche unseres Mandanten oder auch die Systematik der Rechnungslegung.

**Und grundsätzlich? Wofür ist Controlling besonders wichtig?**

Peter Wagner: Controlling kann wesentlich zur Steuerung des gesamten Unternehmens oder eines Konzerns mit seinen Tochtergesellschaften beitragen, aber auch bei der betriebswirtschaftlichen Beratung im Rahmen der Unternehmensbewertung oder zur Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse der Firma.

**Das Interview führte Gerd Otto**

## KONTAKT

**AWP Wirtschaftstreuhand GmbH**  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft  
Im Gewerbepark C 30  
93059 Regensburg  
Telefon: +49 (0) 941 / 49090-0  
Fax: +49 (0) 941 / 49090-10  
info@kanzlei-awp.de  
www.kanzlei-awp.de



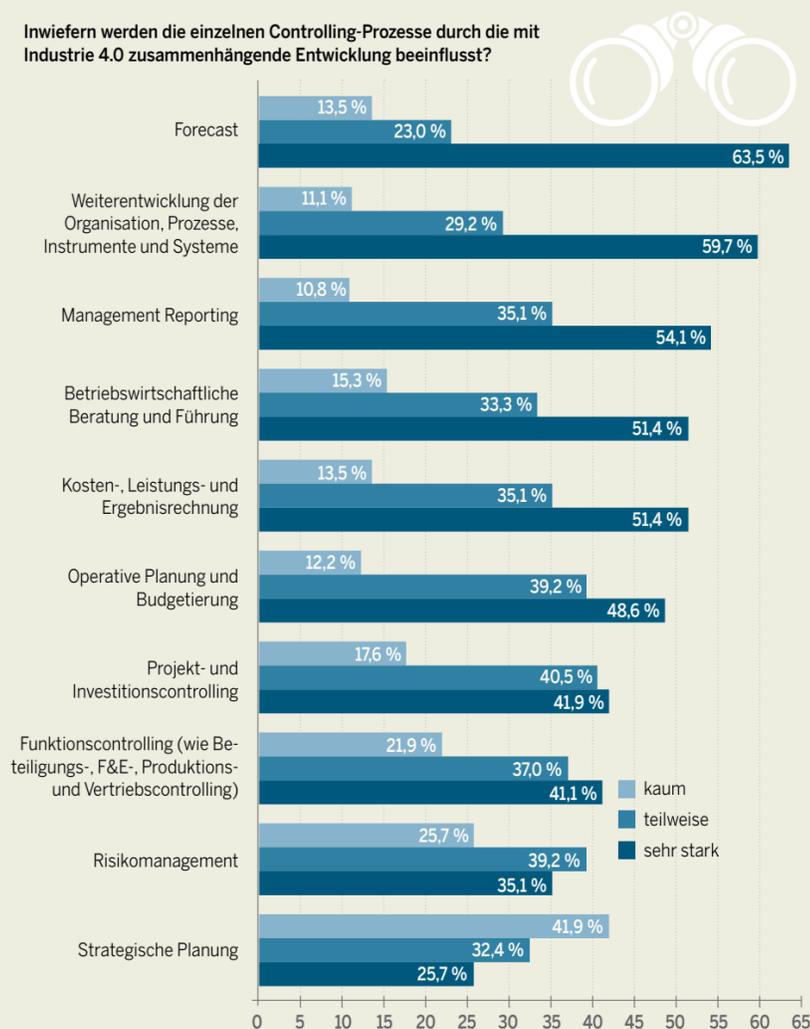
# Neue Möglichkeiten

Digitalisierung und Industrie 4.0 machen auch vor der Controlling-Branche nicht Halt und verändern Prozesse und Anforderungen grundlegend. Darin sehen viele Chancen – auch wenn noch nicht alle Unternehmen ausreichend auf die Entwicklung vorbereitet sind.

## Controlling und Industrie 4.0

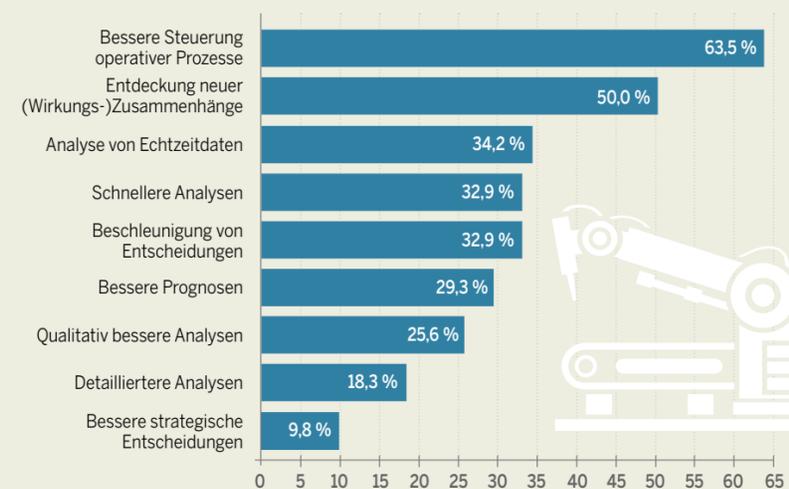
### Forecasts durch Industrie 4.0 besonders beeinflusst

Inwiefern werden die einzelnen Controlling-Prozesse durch die mit Industrie 4.0 zusammenhängende Entwicklung beeinflusst?



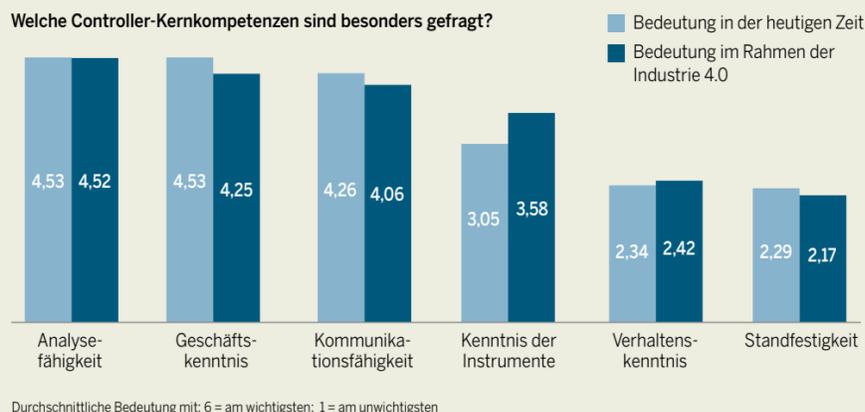
### Industrie 4.0 verbessert Steuerung operativer Prozesse

Worin liegt Ihrer Meinung nach die wesentlichen Nutzenpotenziale der Industrie 4.0 aus Sicht des Controllings?



### Rangfolge der Kernkompetenzen bleibt erhalten

Welche Controller-Kernkompetenzen sind besonders gefragt?



Durchschnittliche Bedeutung mit: 6 = am wichtigsten; 1 = am unwichtigsten

## Controlling und Digitalisierung

### Digitalisierung in Controlling/Finanzen

Jede zweite Controlling-Abteilung betreibt Digitalisierungsprojekte – in Initiativen anderer Bereiche eingebunden ist nur ein Drittel.



Quelle der Grafiken: ICV

### Evolutionäre Entwicklung

Fast 70 Prozent sehen Chancen zur Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells, aber nur ein gutes Drittel hat eine Digitalisierungsstrategie.



## CONTROLLING 4.0



# „Es gibt zu viele introvertierte Controller“

OTH-Professor, Unternehmensberater und ICV-Arbeitskreisleiter Prof. Dr. Uwe M. Seidel spricht im WZ-Interview über den Wandel der Ausbildung sowie des Rollenverständnisses auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite.

Prof. Dr. Uwe M. Seidel ist seit 2001 Professor für Rechnungswesen, Controlling und Projektmanagement an der OTH Regensburg in der Fakultät Betriebswirtschaft.

Foto: Henning

Professor Seidel, die Rolle des Controllers im Unternehmen hat sich verändert. Das gilt ebenso für den Bereich „Controlling“ an der OTH Regensburg. Hat Ihnen die Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge dabei in die Karten gespielt?

Prof. Dr. Uwe M. Seidel: Absolut! Wir haben das Thema „IT“ nicht nur generell im Studiengang „Bachelor BW“, sondern auch im Schwerpunkt „Rechnungswesen und Controlling“ verstärkt. Die Studierenden haben nach Abschluss des Bachelors nun zehn Semesterwochenstunden tiefe IT-Kenntnisse mitnehmen können.

Welche IT-Kenntnisse werden konkret vermittelt?

Im vierten und fünften Semester des Bachelorstudiengangs gibt es das Fach „Prozessmanagement“, da geht es im Wesentlichen um SAP-Prozesse von der Beschaffung bis zur Kalkulation. Im Studienschwerpunkt „Rechnungswesen und Controlling“ haben die Studierenden vor ihrem Praktikum die Blockveranstaltung „Excel im Controlling“. Wir sehen das als sehr wichtig an, denn wenn die Studierenden zu einem Unternehmen kommen, arbeiten sie nicht gleich an einem SAP- oder Business-Intelligence-System. Ganz viel im Controlling passiert nach wie vor mit Excel. Nach dem Praktikum gibt es dann noch eine Excel-Vertiefung sowie die Vorlesung „SAP CO für Controller“.

Wie sieht die Vertiefung im Masterstudiengang aus?

Dort gibt es zwei Spezialisierungsäste zur Auswahl. „Mar-

keting“ ist der eine, „Finance, Accounting, Controlling and Taxation“, kurz FACT, der andere Ast. Neben zahlreichen fachlichen Vertiefungen haben wir im Controlling ein weiteres IT-Fach, „Business Intelligence für Controller“, im Master FACT platziert. Nach der anstehenden Reform der Studien- und Prüfungsordnung werden uns in enger Abstimmung mit den Studierenden, die in Evaluierungen dieses Thema häufig als besonders wichtig angegeben haben, in dieser Vorlesung zwei weitere Semesterwochenstunden zur Verfügung stehen.

Wie ist die Resonanz bei den Studierenden hinsichtlich der immer stärker werdenden Vermittlung der IT-Kenntnisse?

Die Meinungen sind geteilt, das muss man ganz eindeutig sagen. Viele fragen sich: „Wozu brauche ich so ein ERP- oder Business-Intelligence-Tool? Da gibt es ja am Markt nicht nur eines, sondern mehrere.“ Dem kann ich, da ich aus der IT-Ecke komme, aber entgegenhalten: Die betriebswirtschaftliche Logik, die hinter solcher Anwendungssoftware steht, ist vergleichbar. Ich muss Datenmodelle und Stammdaten aufbauen, Bewegungsdaten erfassen beziehungsweise importieren können – und wenn ich das in der Software A kann, dann kann ich das auch auf die Software B und C übertragen.

Wer sind die späteren Arbeitgeber der Absolventen?

Die Favoriten sind klassische Produktions- und Handelsunternehmen. Die Studierenden zieht es weniger in Richtung Unternehmensberatung oder

Softwarehersteller – obwohl es dort exzellente Karrierechancen gibt. Da muss allerdings eine gewisse Bereitschaft zu Reisen und Überstunden gegeben sein. Bei der Work-Life-Balance gehört die IT-Beratung nicht zu den Arbeitgebern, die besonders „sexy“ erscheinen.

Profitieren dann in erster Linie die Unternehmen aus der Region?

Ja, denn unsere Absolventen haben nicht zwingend die Notwendigkeit, wegzugehen. Häufig wollen sie das auch gar nicht und sind lieber in der Region tätig. Wir sind durchaus verwöhnt vom Wirtschaftserfolg der Region Regensburg respektive der Region Ostbayern.

Welche Rolle spielen dabei Praktika?

Eine sehr große. Ich bin Praktikumsbeauftragter unserer Fakultät und habe dadurch viele Kontakte zu den Unternehmen. Wir erhalten immer wieder die Nachfrage: „Habt ihr denn nicht noch weitere gute Praktikanten?“ Unser erklärtes Ziel ist es auch, dass wir die Studierenden über ein Praktikum zu einer praxisorientierten Abschlussarbeit bringen möchten. Dadurch haben sie einen Fuß in der Tür für einen Berufseinstieg nach dem Abschluss.

Gibt es genügend Absolventen, um die Nachfrage der Unternehmen zu befriedigen?

Der Bedarf ist größer, als wir ihn decken können. Die guten Studierenden werden uns förmlich aus den Händen gerissen. Sie haben kein Problem, unterzukommen.

Wie schaffen Sie es, die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Unternehmen an zukünftige Absolventen in der Ausbildung zu berücksichtigen?

Wir bilden grundsätzlich sehr breit aus, schließlich haben wir nicht nur die Großunternehmen in der Region im Fokus, die ohne Zweifel sehr wichtig sind. Wir haben auch viele Mittelständler, die ebenfalls interessant für unsere Absolventen sind. Denn dort bin ich nicht ein Controller unter vielen. Hier zählt die fachliche Breite im Controlling, die wir auch abdecken wollen.

Ist die neue Rolle des Controllers als Business Partner bei den Unternehmen angekommen?

Insgesamt gibt es noch großen Nachholbedarf. Es gibt nach wie vor viele Unternehmen, große und kleine, erfolgreiche und weniger erfolgreiche, die den Controller noch in der Rolle des Erbsenzählers sehen.

Wie lässt sich das ändern?

Zukünftig – und das ist auch ein Wunsch an die Studierenden – muss man sich darüber klar werden: Will ich mehr in den IT-orientierten Bereich des Controllings und Business Analyst bzw. Data Scientist werden? Oder möchte ich mehr die Rolle des Business Partners einnehmen – da sind natürlich andere Fähigkeiten, Soft Skills, gefragt. Viele Controller sehen sich noch immer in der Rolle des Excel-Bastlers oder Fachspezialisten, der jeglichen Kontakt zum Management scheut – dann braucht man sich auch nicht zu wundern, wenn man vom Management nicht so akzeptiert

wird, wie es für die Rolle eines Business Partners nötig wäre.

Und von Unternehmensseite?

Um als Führungskraft den Controller als Business Partner und nicht wie früher „nur“ als Herrn der Daten oder gar lästigen Kontrolleur zu sehen, muss eine gewisse Offenheit vorhanden sein.

Also sind beide Seiten gefordert?

Auf jeden Fall. Wir haben noch zu viele introvertierte Controller, das muss man knallhart sagen. Die Fachlichkeit wird irgendwann selbstverständlich, man muss die Akzeptanz gegenüber dem Management auch einfordern.

Sie leiten seit 16 Jahren den Arbeitskreis Süd I des ICV. Wie lässt sich das Standing der Controller weiter verbessern?

Ich würde mir mehr ehrenamtliches Engagement der Controller in Arbeitskreisen des ICV wünschen – das ist mein Appell. Nicht nur, um das Berufsbild weiter zu stärken, sondern vielmehr auch, um von anderen zu lernen. Und da schließt sich meine Bitte an die Unternehmen an, Controller für solche Arbeitskreise freizustellen. Dieser „Blick raus aus dem Unternehmen“ bereichert unheimlich. Controller holen sich aus dem Arbeitskreis neue Impulse für ihre eigene Tätigkeit und das hilft, Prozesse zu verbessern, neue Controlling-Instrumente im Unternehmen einzuführen und noch bei vielem mehr.

Das Interview führte Robert Torunsky



„Ich würde mir mehr ehrenamtliches Engagement der Controller in Arbeitskreisen des ICV wünschen – das ist mein Appell. Nicht nur, um das Berufsbild weiter zu stärken, sondern vielmehr auch, um von anderen zu lernen.“

Prof. Dr. Uwe M. Seidel

## Themenspezial

## BOARD DEUTSCHLAND GMBH



Alle Anwendungsgebiete von Analyse und Reporting über Planung bis hin zu Prognose sind in der programmierfreien Business-Intelligence(BI)-Plattform von BOARD nahtlos integriert. Fotos: BOARD

## Per Mausklick zur Entscheidungsfindung

Die weltweit führende Business-Intelligence-Software von BOARD hilft Entscheidern, einen kühlen Kopf zu bewahren.

Von Julia Rummel

### BAD HOMBURG VOR DER HÖHE.

Die Referenzliste des Softwareunternehmens BOARD liest sich wie das Who's who erfolgreicher Unternehmen: Bilfinger, Desigual, DHL, Fissler, Hanse Merkur, Manufactum, Mitsubishi, Parfümerie Douglas, Puma, Richter+Frenzel, Robinson Club, Westfalen AG und viele mehr – sie alle optimieren ihre Geschäftsprozesse mithilfe des BOARD Management Intelligence Toolkits. Als bisher einzige Softwareplattform vereint dieses die Faktoren Business Intelligence, Data Discovery, Performance Management und Advanced Analytics nahtlos in einem einzigen Produkt. Damit hilft sie ihren Anwendern, täglich einfacher und schneller Entscheidungen zu treffen, die die Unternehmensperformance steigern. Dies ermöglicht die rasante, flexible und programmierfreie Entwicklung individueller Analyse-, Reporting-, Planungs- und Simulationsanwendungen durch die BOARD-Software.

### Einfache Bedienung und Implementierung

Trotz ihres großen Umfangs arbeitet die Software schnell und zuverlässig dank neuester HBMP-InMemory-Technologie, Data-Fast-Track und dynamischer Datenmodelle, die sehr kurze Entwicklungszeiten und höchste Perfor-



Der programmierfreie Ansatz der BOARD-Plattform erlaubt Anwendern, mit minimalem IT-Support professionelle Analyse- und Planungsanwendungen aufzubauen.

mance gewährleisten. Dank ihrer Self-Service-Data-Discovery-Benutzeroberfläche können Anwender in BOARD auf einfachste Weise nach Informationen suchen, intuitiv mit Daten interagieren und tiefgreifende Datenanalysen durchführen.

Da die Software keiner Programmierung bedarf, können professionelle Analyse- und Planungsanwendungen im Handumdrehen und mit minimalem IT-Support erstellt werden. Zudem bietet das BOARD-Toolkit eine bisher beispiellose Agilität bei der Entwicklung, Anpassung und Pflege von Anwendungen und damit einen Total Cost of

Ownership (TCO, die Gesamtbetriebskosten), der mit herkömmlichen Lösungen unerreichbar ist.

Trotz des einfachen Handlings gehören Betreuung, Wartung, Schulung und Support zum Leistungsspektrum von BOARD. Die Berater des Unternehmens bringen Fachwissen und einen breiten praktischen Erfahrungsschatz in allen Bereichen mit, die für umfangreiche Business-Intelligence-Projekte notwendig sind. Sie informieren vor allem über Themen wie Datenspeicherung, Informationsaufbau, Administration und die Datenanbindung, die durch Schnittstellen zu ver-

schiedensten Vorkonfigurationen und externen Datenquellen, ETL-Prozessen und der Qualitätssicherung einfach handhabbar ist. Und auch was die Aufbereitung von Daten und User-Werkzeuge wie Reporting, Analyse, MIS, Planung, Konsolidierung und Simulation betrifft, können die allein in Deutschland und Österreich über 60 zertifizierten BOARD-Berater hilfreiche Tipps geben. Gleiches gilt für den betriebswirtschaftlichen Aspekt. Ob Bildung von Kennzahlen, BSC-Unterstützung, operative, strategische, finanzielle, vertriebliche, Supply-Chain- oder Fertigungs-Planungsprozesse, Beratung, Information Design oder BI-Governance – der Support von BOARD lässt keine Frage unbeantwortet.

### Mehr als 20 Jahre Erfahrung

Bereits seit 1994 tüfteln die Entwickler von BOARD an ihrer Ein-Produkt-Strategie, aus der heute eine der weltweit führenden BI-Softwares geworden ist. Dies sowie seine nachhaltig profitable Arbeitsweise beschert dem Unternehmen ein jährliches Wachstum im zweistelligen Prozentbereich. Damit gehört die hierzulande in Bad Homburg und München ansässige BOARD Deutschland GmbH zu den am stärksten wachsenden BI-Anbietern.

International verfügt das Unternehmen, das seine Hauptsitze im schweizerischen Chiasso und im amerikanischen Boston hat, mittlerweile über 22 Standorte und rund 250 Mitarbeiter. Gemeinsam betreuen sie mehr als 3500 Kunden aller Branchen und Größen und helfen deren Managementriege bei einer effektiven und erfolgversprechenden Entscheidungsfindung. Um seine Lösung noch mehr Unternehmenskunden vorzustellen, hält BOARD Deutschland in diesem Frühjahr Roadshows in drei deutschen Großstädten sowie in Zürich ab.

### INTERVIEW

Gespräch mit Jessica Venturini, der Geschäftsführerin von BOARD Deutschland

## Entscheidungsprozesse optimieren

*Frau Venturini, Ihre Lösung ist die Nummer eins unter den Plattformen zur Entscheidungsfindung in Unternehmen. Warum?*

Jessica Venturini: Bei unserem All-in-One-Toolkit sind Analyse, Reporting, Planung und Prognose nahtlos in einer Plattform integriert. Das ermöglicht eine einfache und effiziente Entscheidungsfindung.

*Sie stellen Ihre Business-Intelligence-Plattform in vier Städten vor. Was wird dort geboten?*

Während unserer Roadshow haben interessierte Unternehmen die Gelegenheit, sich über BI 4.0 und die neuen disruptiven Funktionalitäten von BOARD zu informieren. In einer Livedemo erleben Besucher, wie beispielsweise die modernen Sharing- und kognitiven Funktionen die Entscheidungsfindungsprozesse in Unternehmen auf ein neues Level heben. In Best-Practice-Beispielen zeigen unter anderem die Landesmesse Stuttgart und der Mittelbayerische Verlag, wie sie mit BOARDs innovativer Technologie die Aussagekraft ihrer Daten verstärkt und Planungsprozesse optimiert haben. Anschließend können sich die Teilnehmer bei einem gemütlichen Get Together über BI 4.0, die Neuheiten von BOARD und ihre bisherigen Erfahrungen austauschen.

*Welchen Mehrwert haben Besucher Ihrer Roadshows?*

Die Nutzung der Informationen in Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verbessert – unter anderem durch die Verwendung professioneller BI-Werkzeuge. Uneinheitliche Darstellungen, Wildwuchs der Berichte, fehlende oder falsche Einordnung in den Kontext und eine mangelnde Ausrichtung auf die Berichtsempfänger sind jedoch nur einige der Probleme, die zu Fehlinterpretationen führen können. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, empfiehlt BOARD, sich für das Zeitalter von BI 4.0 bereit zu machen und disruptive Ansätze wie das Data Storytelling zu wählen. Data Storytelling kombiniert die drei Schlüsselemente Daten, Visualisierung und Interpretation in einer mächtigen Story, die den Wert

der Erkenntnisse exponentiell steigert und die Grundlage für effektive und nachhaltige Entscheidungen darstellt. Ein anderes Beispiel für einen innovativen Ansatz ist die sogenannte kognitive Suchfunktion, eine intelligente Suche durch den gesamten Inhalt der BOARD-Datenbank, die auch bequem durch Spracheingabe gesteuert werden kann.



Jessica Venturini  
Geschäftsführerin von BOARD Deutschland

*Mit BOARDville veranstalten Sie in diesem Frühjahr auch Ihre erste globale User-Konferenz in Las Vegas und am Lago Maggiore. Wie kam es zu dieser Idee?*

BOARDville stellt einen signifikanten Meilenstein in unserem kontinuierlichen Wachstum und andauernden Engagement dar, Bedürfnisse von Kunden und Partnern zu erfüllen. Wir wollen die Kultur von Datenanalyse und Entscheidungsfindung feiern und unseren über 3500 Kunden gleichzeitig die Mittel und den direkten Zugang zu den besten BOARD-Experten der Welt bieten. Der Name des Events, „BOARDville 2017 – Das Zentrum digitaler Entscheidungsfindung“, erinnert an eine virtuelle Stadt des BOARD-Wissens, in der Teilnehmer die Gelegenheit haben, eine Mischung aus Fachvorträgen, Workshops, Networking und Unterhaltung zu erleben. Wir freuen uns, unsere breite Community von Kunden, Partnern, Analysten und Mitarbeitern über drei Tage zusammenzubringen und ihr eine einmalige Gelegenheit zum Austausch bieten zu können.

Das Interview führte  
Julia Rummel

### ROADSHOW: „BI 4.0 – GEBEN SIE IHREN DATEN EINE STIMME!“

**Ziel der Roadshow** ist es, Entscheidern zu vermitteln, wie Planung, Reporting und Advanced Analytics mithilfe der intelligenten Software des Schweizer Herstellers BOARD Planungsprozesse und Datenanalyse revolutionieren und wie sie Daten eine klare und überzeugende Stimme verleihen. So-

wohl BOARD-Mitarbeiter als auch User sprechen darüber, wie sie von der Software profitieren und Wettbewerbsvorteile erzielen.

**Anmeldung und Agenda auf** [www.board.com/de/bi-40-geben-sie-ihren-daten-eine-stimme-0](http://www.board.com/de/bi-40-geben-sie-ihren-daten-eine-stimme-0)

#### Termine

**Am 26. April** in München, Hotel Sofitel Munich Bayerpost  
**Am 27. April** in Stuttgart, 5 Bar Gourmetrestaurant  
**Am 2. Mai** in Zürich, Hotel Uto Kulm  
**Am 4. Mai** in Hannover, Kastens Hotel Luisenhof

### KONTAKT

BOARD Deutschland GmbH  
Schaberweg 28  
61348 Bad Homburg v. d. Höhe  
Telefon: +49 (0) 6172 / 17117-0  
Fax: +49 (0) 6172 / 17117-70  
infode@board.com  
www.board.de



## CONTROLLING 4.0

# Chance und Aufgabe Big Data

Die WZ sprach mit dem Geschäftsführer der Maschinenfabrik Reinhausen, Dr. Nicolas Maier-Scheubeck, und dem ICV-Vorsitzenden Siegfried Gänßlen über die Zukunft des Controllings.

“

„Die guten Controller gehen aus ihrem Büro raus, suchen die Nähe zu den real ablaufenden Prozessen und den handelnden Personen und sind idealerweise geeignet, im Zweifelsfall auch einmal die Seiten zu wechseln.“

Dr. Nicolas Maier-Scheubeck,  
Geschäftsführer Maschinenfabrik Reinhausen



“

„Unternehmen können einen Vorteil aus Big Data ziehen, wenn sie ihren Daten vertrauen und einen Mehrwert aus deren Analyse ziehen können. Ist die Qualität der Informationen mangelhaft, verliert das Management sein Vertrauen in die Daten.“

Siegfried Gänßlen,  
Vorstandsvorsitzender des ICV

Die aktuelle Studie „Operations Effizienz Radar“ von Roland Berger und ICV ergab unter anderem, dass sich nur 33 Prozent der befragten Unternehmen mit einer eigenen Strategie ausreichend auf die digitale Transformation vorbereitet sehen. Wann haben Sie für Ihr Unternehmen die Dimension der digitalen Transformation erkannt?

Dr. Nicolas Maier-Scheubeck: Unser Einstieg in datengetriebene Geschäftsmodelle am Beispiel des Geschäftsfelds Value Facturing war zunächst durch ein Déjà-vu-Erlebnis geprägt. Ein Mitarbeiter in der Fertigungssteuerung hatte sich über Jahre hinweg aus eigenem Antrieb darum bemüht, Auftragsbegleitpapiere durch systematische Datensammlung, -anreicherung und -aufbereitung obsolet werden zu lassen. Dabei ist ihm beiläufig die Lösung eines Problems gelungen, an dem in den 1980er-Jahren die Ausbreitung des „Computer Integrated Manufacturing“ gescheitert war. Da ich mich während meiner Zeit als Assistent an der Universität Regensburg unter anderem mit diesem Problem beschäftigt hatte, gelang schnell ein Brückenschlag zwischen Praxis und Theorie. Wir haben dann vor zehn Jahren entschieden, in diese Lösung zum Nutzen der Wettbewerbsfähigkeit unserer Fertigung massiv zu investieren. Heute ist Value Facturing für uns auch ein funktionierender Inkubator für die digitale Transformation im Kerngeschäft.

Wie unterscheiden sich die digitalen Geschäftsmodelle – Stichwort Industrie 4.0 – von herkömmlichen Geschäftsmodellen?

Digitale Geschäftsmodelle basieren darauf, dass aus einer unbegrenzten Fülle von internen und externen Daten, die ein möglichst durchgängiges Abbild der Realität darstellen, das Geschehen und Erfassen sowie das Veredeln zu Informationen gleichzeitig erfolgt. Damit wird einerseits eine intuitive Bewältigung von Entscheidungskomplexität und andererseits die Neukonfiguration von Wertschöpfungsketten „end to end“ ermöglicht. Damit gehen zwangsläufig die für das Erfassen und Veredeln von Daten erforderlichen Vorleistungen einher – diese können erhebliche Ausmaße annehmen, noch nicht einmal nur in Geld bemessen, sondern insbesondere, was notwendige Verhaltensänderungen der beteiligten Personen angeht. Beispielsweise können digitale Bilder heute eine Fülle von Auswertungsmöglichkeiten liefern. Neben Verbindungsdaten, etwa der Uhrzeit, sind dies auch maschinell auslesbare Bildinhalte, also zum Beispiel die Personen- und Objekterkennung.

Und wo ist da der Kundenbezug?

Will man aus diesen Informationen Mehrwert für Kunden erzeugen, so benötigt man in der Tat möglichst viele digitale Bilder mit Geschäftsbezug. Die aber müssen erst einmal angefertigt werden, dann im „Data Lake“ gespeichert und anschließend ausgewertet werden. Erschwert wird dies noch dadurch, dass man

zum Zeitpunkt des Datensammelns gar nicht alle „Use Cases“ für die Daten kennt.

Worauf kommt es ganz grundsätzlich an?

Generell ist von vornherein klar, dass es nach innen vor allem um Komplexitätsreduktion und nach außen um neuartige Dienstleistungen geht. Derartige Szenarien unterscheiden sich erheblich von den üblichen Investitionsüberlegungen, wo man sich bei Beurteilungen zumeist auf gesichertem Grund befindet. Hier aber muss man auch Bewertungsprobleme mit einbeziehen, die sich aus der Zusammenarbeit mit Partnern, ja sogar Wettbewerbern ergeben.

Wie viel Mensch und wie viel Maschine wird das Echtzeit-Controlling benötigen? Braucht man das Know-how des Controllers überhaupt noch?

Gute Controller haben schon immer verstanden, dass Zahlen lediglich das Resultat einer modellhaften Abbildung der Realität sind. Je weniger das zugrunde liegende Modell geeignet ist, die Realität sachgerecht zu erfassen, desto geringer ist auch die Aussagekraft der Zahlen für die Entscheidungsfindung. Daher gehen die guten Controller aus ihrem Büro raus, suchen die Nähe zu den real ablaufenden Prozessen und den handelnden Personen und sind insofern idealerweise geeignet, im Zweifelsfall auch einmal die Seiten zu wechseln und selbst die Prozess- oder Geschäftsverantwortung wahrzunehmen, etwa in Produktion oder Vertrieb.

Und außer den Zahlen? Worum geht es in Zukunft beim Controlling noch?

Der gute Controller interessiert sich schon immer vor allem für die Aspekte der Realität, die sich nicht oder nur sehr schlecht in Zahlen abbilden lassen – dies aber nicht aus der Perspektive eines Zahlenfetischisten, sondern getrieben durch das Aufgabenverständnis des Business Partners, der den Prozess- beziehungsweise Geschäftsverantwortlichen zu nachhaltig erfolgreichen Entscheidungen befähigen will. Für den guten Controller ist Echtzeit-Controlling einerseits Entlastung von Routinearbeiten durch Automatisierung und andererseits eine Bereicherung durch Transparenz. Bislang unerforschte Zusammenhänge führen zu unternehmerischer Komplexität.

Und wie stellt sich für Sie das Controlling 5.0 dar?

Es brechen endlich wieder spannende Zeiten an. Aus der Verbesserung von Bestehendem, der „Exploitation“, wird damit auch für das Controlling die Erkundung von Neuem, sprich die „Exploration“. Dabei wird man sich vor allem neuen Tools für Big Data zuwenden müssen. Die Erbsenzähler alter Prägung werden immer weniger Akzeptanz erfahren.

Das Interview führten Martin Angerer  
und Gerd Otto

Herr Gänßlen, der Internationale Controller Verein (ICV) befasst sich intensiv mit dem Thema, wie Big Data das Controlling und die Berufsgruppe der Controller beeinflusst. Was verstehen Sie im ICV unter Big Data?

Siegfried Gänßlen: „Big Data“ weist zunächst auf das schier unvorstellbar wachsende Datenvolumen hin. In den nächsten zehn Jahren wird es weltweit voraussichtlich um mehr als das 50-Fache anwachsen. Ursachen hierfür sind unter anderem der zunehmende Einsatz von Sensortechnologien in Produktion und Logistik oder die flächendeckende Verbreitung und mobile Nutzung des Internets. Die Speicherung gewaltiger Datenmengen stellt heute weder technisch noch wirtschaftlich mehr ein Problem dar. Doch nur ein geringer Prozentsatz davon wird konkret analysiert und genutzt. Im ICV ordnen wir den Begriff in die Terminologien für die Auswertung und Analyse von Daten zur Unterstützung der Unternehmenssteuerung ein.

Gerade bei IT-Anbietern klingt das oft einfach, doch in der Unternehmenspraxis erweist es sich keineswegs als Selbstläufer. Wo ist da der Haken?

Unternehmen können erst dann einen Vorteil aus Big Data ziehen, wenn sie ihren Daten vertrauen und einen messbaren Mehrwert aus deren Analyse ziehen können. Ist die Qualität der zugrunde liegenden Informationen mangelhaft, verliert das Management sein Vertrauen in die Daten und verlässt sich bei Entscheidungen eher auf die Intuition als auf eine solide Datenbasis. Es braucht Datenspezialisten, die den Wert der Daten erkennen und daraus einen messbaren, wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen generieren.

Und da kommen die Controller ins Spiel?

Natürlich. Denn nach unserem Controllerleitbild entwickeln und pflegen sie die Controllingssysteme, sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen. Also muss sich ein Controller mit der zunehmenden Informationsflut durch Big Data auseinandersetzen. Zudem ist der Big-Data-Einsatz angesichts hoher Investitionskosten, oft fehlenden Fachpersonals und Know-hows sowie von Datenschutzrisiken gründlich zu prüfen – das sind alles Faktoren, die eine Implementierung in den Unternehmen weit verbreitet noch hemmen. Auch hier sind Controller als Businesspartner gefordert, um den realisierbaren Mehrwert zu identifizieren.

Big Data sorgt mit neuen großartigen Möglichkeiten hier für Euphorie, dort aber auch für Zukunftsängste, auch im Controlling: Droht Controlling als Teil des Führungsprozesses nicht sogar überflüssig zu werden?

Ich bin davon überzeugt, dass Big Data die Rolle der Controller eher stärken als schwächen wird. Aus mehreren Gründen: Einerseits ist Big

Data eine neue Basis für die vom Controlling seit jeher angestrebte Transparenz entlang der Wertschöpfungskette. Die mit Big Data verbundene Verfügbarkeit von monetären und nichtmonetären Informationen unterschiedlicher Art ermöglichen dem Controller eine verbesserte Planung und Kontrolle auf den unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenssteuerung. Andererseits kann Big Data dazu beitragen, dass Controller in Zukunft mehr mit der Verwendung der Zahlen und weniger mit deren Erstellung zu tun haben. Big Data wirkt dann als „Befähiger“ für die Controllerrolle als Businesspartner des Managements.

Mit Ihrem Verein weisen Sie auch auf Veranstaltungen wie dem WZ-Forum „Controlling“ am 16. März immer wieder auf neue, gewaltige Herausforderungen für die Controller hin, die sich aus Entwicklungen wie Big Data ergeben. Welche sehen Sie da besonders?

Für Big Data braucht man auch „big brain“, und Big Data muss man smart machen. Wer, wenn nicht wir Controller, hat den nötigen „Rundblick“ über das Geschäftsmodell des Unternehmens? Uns muss klar sein: Als Businesspartner des Managements kann der Controller nur dann von Big Data profitieren, wenn er sich aktiv mit diesem Thema auseinandersetzt. Er muss wissen, welche Daten und welche Technologien des Datenmanagements zur Verfügung stehen. Zudem braucht er Know-how bezüglich der Analysetechniken und Visualisierungsmöglichkeiten. Der Controller ist mehr denn je gefordert, sich weiterzuentwickeln und die durch Big Data neu entstehenden Kompetenzfelder auszufüllen. Zumal mit dem Business Analyst und dem Data Scientist zwei neue Berufsbilder entstanden sind, die Überschneidungen hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Tätigkeitsfelder mit dem Controller aufweisen.

Dann hat Ihre Zunft ja angesichts der sich auftürmenden Datenberge auf lange Sicht ausgesorgt?

Die Hände in den Schoß zu legen, würde das sichere Aus bedeuten. Wissen Sie, wie hoch in Studien zur Digitalisierung der Anteil von Controllertätigkeiten prognostiziert wird, der im automatisierbaren Bereich liegt? Auf 63 Prozent! Planung, Reporting, KPIs, Datentransparenz und Prozesse werden zukünftig automatisiert vor- und aufbereitet, viele simple Tätigkeiten erledigen doch heute schon Shared Service Centers. Die Controlleraufgaben werden sich aber eben verschieben.

In welche Richtung?

Wenn Führungskräfte immer mehr Self-Controlling betreiben, entfallen simple Routinen, aber Controller werden als partnerschaftliche Dienstleister noch mehr gefragt sein.

Das Interview führte  
Robert Torunsky

## Themenspezial

## CA CONTROLLER AKADEMIE



„Freude am Lernen“ – Impression aus dem Seminar Stufe IV des Controllers Trainingsprogramms

Fotos: CA

## Eine strategische Partnerschaft

Die CA controller akademie bietet den Unternehmen eine große Bandbreite unterschiedlicher Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten an – öffentlich wie auch firmenintern.

Von Gerd Otto

**WÖRTHSEE.** Wie können Unternehmen ihre Mitarbeiter erfolgreich weiterentwickeln, um sie auf die bevorstehenden Herausforderungen vorzubereiten? Welche Kompetenzen werden in Zukunft gebraucht? Zu diesen und ähnlichen Fragen gibt die CA controller akademie schon seit 1971 in ihren Seminaren Hilfestellung. Vom Controlling-Pionier Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle als privates Weiterbildungsinstitut mit dem Fokus auf Controllingthemen gegründet, hat diese Institution seither das Controlling maßgeblich geprägt. Rund 185 000 Teilnehmer haben mittlerweile die Seminare und Workshops der Akademie besucht. Heute ist die CA controller akademie auf die Bereiche Controlling, Unternehmensführung, Financial Accounting sowie soziale Kompetenzentwicklung spezialisiert.

**Megathema „digital“**

Die aktuelle Entwicklung im Zuge der digitalen Transformation treibt, wie man am Sitz der Akademie am Wörthsee bei München bestätigt, natürlich sämtliche Fach- und Führungskräfte um, die sich auch fragen, wie sich ihre eigenen Aufgabenbereiche verändern werden. Welches Wissen zum Beispiel wird künftig für sie relevant sein, um mit den Veränderungen mithalten zu können und um beruflich voranzukommen?

Das Megathema Nummer eins ist und bleibt die Digitalisierung. Vor dem Hintergrund des damit einhergehenden permanenten Wandels gelte es für Industrie und Wirtschaft, sich in einer hochtechnologischen und immer digital werdenden Welt zu künftssicher aufzustellen.

Und dabei kommt auch einer weiteren Frage immer mehr Bedeutung zu: Was passiert mit dem Faktor Mensch, der so wichtig ist für den Unternehmenserfolg?

Jedenfalls sind Dorothee Deyhle und Dr. Klaus Eiselmayr als die derzeitigen Leiter der Akademie fest davon überzeugt, dass Controllerinnen und Controller heute nicht nur die Controlling-Methoden beherrschen, sondern ein breiteres Know-how aufbauen müssen, um alle Unternehmensprozesse sowie den Umgang mit BI und Big Data (z.B. mittels Predictive/Prescriptive Analytics) beherrschen zu können.

**Soziale Kompetenz nötig**

Immer wichtiger werde auch, bedingt durch die Globalisierung, ein fundiertes Wissen im internationalen Financial Accounting. Weiterhin und unabhängig von der Tätigkeit werden neben fundierten fachlichen Kenntnissen die sozialen Kompetenzen immer wichtiger. Und auch für Accountants – auf Deutsch Buchhalter – ist es von großem Vorteil, ihr Wissen im Bereich Unternehmenssteuer-

ung zu erweitern. Die CA controller akademie bietet eine große Bandbreite unterschiedlicher Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten öffentlich und firmenintern an. Im Einzelnen handelt es sich dabei um Seminare, Workshops, Ausbildungsprogramme, Lehrgänge, Fachtagungen, Tagesseminare on Tour sowie um Webinare und Onlinetraining.

**Rund um den Globus**

Neben einem umfangreichen Themenportfolio rund um Controlling, Informationsmanagement, Reporting und Projektmanagement finden Fachkräfte und Entscheider aus Rechnungswesen und Controlling in dem CA-Angebot zusätzlich zahlreiche Seminare, um fundiertes und aktuelles Wissen im internationalen Financial Accounting zu erlangen. Den Fach- und Führungskräften ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund werden zudem Programme geboten, um umfangreiche Controlling-Kenntnisse sowie Wirtschaftskompetenz auf- und auszubauen. Firmen unterstützt die CA controller akademie dabei, ihren indivi-

duellen Weiterbildungsmix zu erstellen, zu optimieren oder zu ergänzen, mit dem Ziel, die strategische Personal- und Unternehmensentwicklung zu verwirklichen. „Firmeninterne Trainings führen wir rund um den Globus durch“, betont Vorstandsmitglied Dorothee Deyhle.

Gearbeitet wird bei der CA Controller Akademie nach einem Qualitätsmanagementsystem mit TÜV-Zertifikat. Durch Fallstudien, Rollenspiele, Feedback- und Transfereinheiten entsteht ein besonderes Lernerlebnis, das die spätere Umsetzung sichert und nachhaltige Zufriedenheit mit dem Seminar schafft. „Controllers Trainingsprogramm in fünf Stufen“ ist von der International Group of Controlling (IGC) mit dem IGC-Qualitätssiegel zertifiziert, „und unsere Abschlüsse sind in der Wirtschaft hoch geschätzt und nachweislich karrierefördernd“. Nicht von ungefähr sei der Internationale Controller Verein (ICV) 1975 von Absolventen der Akademie gegründet worden.

**Langfristige Entwicklung**

Seit diesem Jahr bietet die CA controller akademie verstärkt maßgeschneiderte Lösungen, damit Unternehmen noch gezielter von Weiterbildungsmaßnahmen profitieren. Die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter wird wichtiger, aber auch komplexer. Neue Mitarbeiter sollen kurzfristig eingearbeitet und langfristig weiterentwickelt werden. Dazu kommt ein international einheitliches Verständnis: Viele Trainings führt die Akademie daher in mehreren Sprachen selbst durch oder in Zusammenarbeit mit Lizenzpartnern, etwa in Chinesisch, Englisch, Französisch, Italienisch, Kroatisch oder in polnischer Sprache.



Die CA vermittelt Methodenwissen und soziale Kompetenz.

## INTERVIEW

Gespräch mit Dorothee Deyhle und Dr. Klaus Eiselmayr, den Vorstandsmitgliedern und Leitern der CA controller akademie

## Teampayer Controller als neutraler Moderator

*Wie ändern sich für den Controller im Zeitalter der Digitalisierung, die ständig neue Geschäftsmodelle entstehen lässt, die ganz praktischen Betriebsabläufe?*

Dorothee Deyhle: Neben dem „klassischen“ Monatsberichts-wesen verfügen Unternehmen über permanente Datenströme, die zum Beispiel in ein umfangreiches Tagesberichts-wesen münden. Ein gutes Berichtswesen löst Maßnahmen aus. Dieser Maßstab wird auch beim Tagesbericht anzulegen sein.

*Und der Blick nach vorne, die Frage nach der Zukunft?*

Dr. Klaus Eiselmayr: Die Beschäftigung mit der Zukunft wird dauerhaft eine wichtige Aufgabe bleiben. Dabei wird der Computer intensiver als bisher unterstützen, insbesondere hinsichtlich der Einschätzung, wie es wohl kommen wird. Nach wie vor ist aber Planung eine kreative Tätigkeit, die von Menschen zu leisten ist. Der Controller in der Rolle des Sparringspartners, welcher keine Bereichs- oder Eigeninteressen zu vertreten hat, sondern dem nachhaltigen Gesamtwohl der Organisation verpflichtet ist, wird weiterhin eine wichtige Funktion erfüllen.

*Wie laufen Datenverarbeitung und Aufbereitung künftig ab?*

Dr. Klaus Eiselmayr: Sie werden automatisiert ablaufen. In den letzten Jahren wurde bereits viel Arbeit in bessere Visualisierung gesteckt, um aus langen Tabellen richtungsweisende, gut verständliche Grafiken zu machen. Künftig wird es sicherlich auch Filme geben, die die Veränderung relevanter Daten anschaulich visualisieren.

*Und welche Rolle spielen dabei Experten?*

Dorothee Deyhle: Durch die Datenverfügbarkeit wird es für jeden Verantwortlichen (Manager, Fach- oder Führungskraft) einfach möglich, sich selbst zu orientieren, als Stichwort sei Self-BI (Business Intelligence zur Selbstbedienung) genannt. Um sicherzustellen, dass richtige Schlüsse gezogen werden, sind Expertensysteme vorstellbar und die Hilfe von Experten (Controllern), die ihre Kolleginnen und Kollegen unterweisen,

wie die vorhandenen Informationen zu interpretieren sind und welche Entscheidungen abgeleitet werden sollten.



Dorothee Deyhle und Dr. Klaus Eiselmayr  
Vorstandsmitglieder der  
CA controller akademie

*Bleibt der Mensch dominant oder wird er entmachtet?*

Dr. Klaus Eiselmayr: In Unternehmen arbeiten weiterhin Menschen zusammen, bringen sich kreativ ein und gestalten Geschäftsmodelle. Sie haben persönliche Vorlieben und eine Fülle an Fähigkeiten. Dem Controller als Teampayer wird weiterhin die Rolle des neutralen Moderators zukommen, der die Wirtschaftlichkeit eines Unterfangens im Blick hat, über die passenden Werkzeuge verfügt und den anderen hilft, diese sinnvoll einzusetzen.

*Werden künftig neue Kompetenzen zusätzlich erforderlich sein?*

Dorothee Deyhle: Die Methodenkompetenz muss sich ständig anpassen, die soziale Kompetenz wird wichtiger und die Fähigkeit, riesige Ströme von Daten sinnvoll nutzbar zu machen, erhält einen noch höheren Stellenwert. Außerdem kommt der strategischen Kompetenz, der Agilität und der Effizienz im Controlling eine steigende Bedeutung zu. Dabei wird Interaktion eine große Rolle spielen. Spaß und Freude an Neuem und Neues zu Lernen, wird immer wichtiger. Freude am Lernen steht bei unseren Seminaren im Fokus.

Das Interview führte  
Gerd Otto

## KONTAKT

CA Akademie AG  
Münchner Straße 8  
82237 Wörthsee  
Telefon: +49 (0) 8153 / 88 974-0  
Fax: +49 (0) 8153 / 88 974-25  
kontakt@ca-akademie.de  
www.controllerakademie.de



## CONTROLLING 4.0

## „Grünes“ Controlling integriert Nachhaltigkeit

Auch ohne „grüne“ Kennzahlen können Mittelständler nachhaltig entscheiden. Das zeigt das Beispiel Datev.

Von Thomas Tjiang

**NÜRNBERG.** Der Bundestag nimmt künftig mit dem beschlossenen CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz börsennotierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern in die Pflicht, Lageberichte zu „nicht-finanziellen“ Themen vorzulegen. Damit wird die CSR-Richtlinie (Corporate Social Responsibility, die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft) der Europäischen Union umgesetzt, die von den Großunternehmen Auskunft zu den Themen Umwelt und Soziales fordert. Kritiker befürchten für Mittelständler eine Nachhaltigkeitsfalle, weil die Zulieferer über die Berichtspflicht der Großunternehmen indirekt in die Pflicht genommen werden.

Unabhängig von diesem möglichen politischen Druck hat der Nürnberger Mittelständler Datev bereits vor Jahren die nachhaltige Geschäftsentwicklung fest in den Unternehmenszielen verankert. Entwickelt wurde ein „Nachhaltigkeitscheck“, der die Nachhaltigkeit als Führungsinstrument in die Unternehmenssteuerung einbindet.

Konkret geht es darum, bereits im Entstehungsprozess von Vorstands- oder Geschäftsleitungsentscheidungen neben wirtschaftlichen auch soziale und ökologische Dimensionen in den Prozess einzubringen. Auf komplexe ökologische Berechnungen und harte Kennzahlen wie beispielsweise CO<sub>2</sub>-Einsparungen beziehungsweise deren Äquivalente wurde jedoch verzichtet. Stattdessen entschied man sich für eine pragmatisch orientierte Checkliste, die sehr übersichtlich gestaltet und auf eine Seite begrenzt ist. Die Checkliste der Datev soll jeder Entscheidungsvorlage beiliegen und den Aspekt der Nachhaltigkeit auch in strategische Entscheidungen wie die Erschließung neuer Geschäftsfelder oder Preis- und



**Eine Checkliste kann helfen, strategische Ziele erfolgreich zu verfolgen.**

Foto: Shockfactor.de – stock.adobe.com

Umsatzentscheidungen integrieren.

In der Checkliste sind einige Themen als Vorschlag vorgegeben, gegliedert nach ökonomischen Aspekten wie Kunden-

sicht, Effizienzsteigerung oder Innovationsfähigkeit, ökologischen Aspekten wie Energieverbrauch, Ressourcenverbräuche oder Digitalisierung und sozialen Aspekten wie Image und

Reputation, Arbeitgeberattraktivität oder Diversity. Jeder kann aber auch weitere Stichpunkte ergänzen, wenn die vorgegebenen Begrifflichkeiten nicht ausreichend sind. Wurde der Nachhaltigkeitscheck zunächst für etwa zwei Drittel der Entscheidungsvorlagen ausgefüllt, liegt der Anteil mittlerweile konstant bei fast 100 Prozent. Zusätzlich ist die Nachhaltigkeit auch in das Unternehmensreporting integriert. Die Nachhaltigkeitsergebnisse werden differenziert nach ökologischen und sozialen Aspekten quartalsweise allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt und jährlich im Geschäftsbericht veröffentlicht.

Mit der mittlerweile zweiten, überarbeiteten Auflage der Nachhaltigkeitscheckliste beurteilt jetzt jeder Manager, inwieweit ökonomische, ökologische und soziale Kriterien für sein Projekt relevant sind und ob sich die vorgeschlagene Maßnahme positiv, neutral oder negativ auswirkt. Neu hinzugekommen ist beispielsweise der Aspekt, für welchen Stakeholder, also die Datev selbst, ihre Genossenschaftsmitglieder oder die Gesellschaft der Haupt-

nutzen der Entscheidung entsteht.

Simpel war etwa die Entscheidung, die Effizienz des Großrechenzentrums oder der IT-Infrastruktur zu verbessern, weil sich ökologische und ökonomische Vorteile im Einklang befinden. Bei der Umstellung auf Ökostrom vor drei Jahren wurde im Konflikt zwischen höheren Kosten und mehr Ökologie die Nachhaltigkeit letztlich mit höheren Nutzenfaktoren bewertet. Beim aktuellen Thema Leihfahräder für den dienstlichen Gebrauch in Nürnberg kollidiert der ökologische Nutzen mit administrativem Aufwand – eine Neubewertung läuft.

Der Nachhaltigkeitscheck ist durch einen Umwelt- und einen Sozialbeauftragten eng mit dem Controlling vernetzt. Die enge Zusammenarbeit trägt wesentlich dazu bei, Nachhaltigkeitsmanagement und -steuerung mit überschaubarem Aufwand und effizient im Unternehmen zu etablieren. Wichtig sind eine einfache und verständliche Umsetzung sowie ausgewählte und wenige Kennzahlen. Damit wird Nachhaltigkeit handhabbar.

Anzeige



**ASWR bündelt an seinen fünf Standorten jahrzehntelange Erfahrung und hat alle brisanten Themen im Blick.**

Foto: ASWR

## Gebündelte Kompetenz

ASWR ist eine der größten Beratergruppen im ostbayerischen Raum.

**REGENSBURG.** „Uns interessiert, was unsere Mandanten bewegt. Wir wollen wissen, was sie motiviert und welche Ziele sie haben, im Unternehmen wie im Privaten. Nur ein ausführliches Hintergrundwissen über unsere Mandanten ermöglicht eine lösungsorientierte, individuelle Beratung.“ Das ist der Grundsatz der ASWR Steuerberatungsgesellschaft. Diesem Credo folgend, verstehen die Berater der ASWR

die Anliegen von Mittelständlern besonders gut, der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt daher auch in der Beratung kleiner und mittlerer, oft inhabergeführter Familienunternehmen und mittelgroßer Kapitalgesellschaften unterschiedlichster Wirtschaftszweige. Aber auch Existenzgründer, Freiberufler, Kommunalbetriebe, öffentliche Unternehmen und Privatpersonen werden kompetent betreut.

2008 gegründet, ist die ASWR heute eine der größten Beratergruppen in der Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Rechtsberatung im südostbayerischen Raum. Mit fünf Kanzleien in Passau, Regensburg, Landshut und Deggendorf und mehr als 90 qualifizierten Mitarbeitern ist ein persönlicher Ansprechpartner vor Ort schnell zu erreichen. Und es werden weitere Kooperationsgespräche mit Steuer- und Wirtschaftsprüferkanzleien in Ostbayern geführt mit dem Ziel, das Netzwerk kontinuierlich zu vergrößern, wie ASWR-Geschäftsführer und Steuerberater Siegfried Straubinger erläutert.

Ob es um den Jahresabschluss, die Steuererklärung, um eine Begleitung bei der Betriebsprüfung, Bankgespräche, Unternehmensverkäufe oder -zukäufe, betriebswirtschaftliche Beratung oder Nachfolgeregelungen geht, die zwölf vernetzten Steuerberater können aus einer Hand fachübergreifende Beratungskompetenz in wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Fragen bieten. Durch ständige Weiterbildung passen die Berater der ASWR die Prozesse an neue Erfahrungen und aktuelles Wissen an. ASWR wurde daher bereits 2009 mit dem Qualitätssiegel des Deutschen Steuerberaterverbandes ausgezeichnet – „als erstes und eines von wenigen der 6200 Mitglieder, die sich als Experten in Sachen Qualitätsmanagement bezeichnen dürfen“, wie Dr. Peter Küffner, Präsident des LSWB (Landesverband der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe Bayern) betont.

### KONTAKT

**ASWR Steuerberatungsgesellschaft mbH & Co. KG**  
Prinz-Ludwig-Straße 11  
93055 Regensburg  
Telefon: +49 (0) 941 / 603650  
Fax: +49 (0) 941 / 6036525  
weishaupt@aswr.de  
www.aswr.de



ANZEIGE

## Buchhalterträume

Die Finanzbuchhaltungssoftware DATAC Fibu kann sogar Belege lesen.

**PASSAU.** Ein wenig klingt es wie ein Märchen: Der Buchhalter steckt einen Beleg in den Scanner und schon ist die Buchung fix und fertig. Gleichzeitig ist der Beleg digital archiviert und mit allen Vorgängen von der Buchungszeile bis zum Kontoblatt verknüpft.

Was für so manchen klingt wie ein schöner Traum, ist längst Realität: Seit Jahren gehört die DATAC-Finanzbuchhaltungssoftware zu den besonders innovativen Entwicklungen in diesem Marktsegment. Sie hilft, den Arbeitsaufwand in der Buchhaltung um 50 Prozent und mehr zu reduzieren. Aktenschranke gehören damit der Vergangenheit an. Natürlich geschieht das alles im Rahmen der steuerlichen Vorschriften.

Die Digitalisierung hat längst den Alltag verändert: Reisen oder die Zugfahrkarte werden im Internet gebucht und auch Finanzamt oder Krankenkassen wollen kein Papier mehr vom Unternehmer. Nur in den Buchhaltungsabteilungen mancher Betriebe wird noch gearbeitet wie vor 50 Jahren: Die Lust an Papierbergen scheint ungebrochen. Dabei ist der Umstieg in die digitale Welt viel einfacher, als mancher Unternehmer glaubt.

Mit der DATAC Fibu ist auch das Kennlernen einfach: Bei einer Präsentation werden Programmabläufe live gezeigt. Unternehmer und Buchhalter lernen, wie einfach die digitale Belegutarchivierung ist. Die Belege lassen



**Mit der Finanzbuchhaltungssoftware DATAC Fibu halbiert sich der Arbeitsaufwand der Buchhaltung.**

Foto: pathdoc – Fotolia

sich auch verblüffend schnell wiederfinden, denn die DATAC Fibu kann Belege nicht nur beim Verbuchen, sondern auch beim Wiederfinden lesen. So genügt es, einen Begriff des Gesuchten einzugeben, auch aus dem Inhalt von Rechnung oder Beleg, und in Sekundenbruchteilen ist das Dokument wieder auf dem Bildschirm. Bei Bedarf kann es auch jederzeit wieder auf Papier hergestellt werden. Zehn Jahre Aufbewahrungsfrist für alle Geschäftsvorgänge in Papierform sind nicht mehr nötig – das verschlankt die Aktenschranke. Natürlich bietet DATAC für die digitale Sicherung auch die entsprechenden Sicherungsmedien.

Was den digitalen Umstieg zusätzlich attraktiv macht: Bis zur Hälfte der Kosten dafür zahlt der Freistaat Bayern im Rahmen des

Programms „Digital Bonus“, einer Fördermaßnahme für die Digitalisierung in Unternehmen. Es lohnt sich jetzt also besonders, den ersten Schritt zu machen und eine Präsentation zu buchen, persönlich oder im Internet.

### KONTAKT

**DATAC Aktiengesellschaft**  
Passau  
Neue Rieser Straße 2  
94034 Passau  
Telefon: +49 (0) 851 / 93155-5  
info@datac.de  
www.datac.de

