



Auf dem Weg zur Data-Driven Company

Interview mit Pierre Schalbe – Mitglied der Geschäftsleitung Verwaltung International bei LIDL

von Andreas Seufert



Seufert: Herr Schalbe, herzlichen Dank für die Bereitschaft, uns für ein Interview zur Verfügung zu stehen.

Schalbe: Sehr gerne.

Seufert: Wir wollen uns über das Thema Digitalisierung und Digitale Transformation im Controlling unterhalten. Vielleicht können Sie uns als Einstieg etwas Hintergrundinformation zu Ihnen geben?

Schalbe: Ich habe gewissermaßen eine Lidl-typische Karriere gemacht: habe verschiedene Stationen durchlaufen, habe unterschiedliche Themenfelder kennengelernt, war national sowie international im Einsatz und bin

mittlerweile seit 17 Jahren bei Lidl tätig. Nach dem Dualen Studium bei Lidl habe ich erste praktische Erfahrungen im Verkauf gesammelt. Dann folgte Kostenmanagement, sowohl in der Landesorganisation als auch in der internationalen Organisation, bevor ich dann die Verantwortung im Controlling mit dem Schwerpunkt Kostencontrolling für Personal- und Sachkosten übernommen habe. Später habe ich dazu auch die Verantwortung für das Waren- und Immobiliencontrolling übernommen, und bin heute international verantwortlich für unsere Controlling-Services.

Seufert: Wie ist denn das Controlling bei Lidl organisiert und welche Aufgaben übernimmt es?

Schalbe: Grundsätzlich gliedert sich unser Controlling heute in einen großen Bereich Ressortcontrolling und in zentrale Funktionen.

Unser Ressortcontrolling ist so organisiert wie unsere Aufbauorganisation, so dass wir klare Schnittstellen zu unseren Ansprechpartnern in den Fachbereichen, Ländern sowie auf Unternehmensgruppenebene abbilden. Für unseren Einkauf steht so beispielweise unser Einkaufscontrolling als Schnittstellenpartner bereit. Neben dem Ressortcontrolling haben wir zentrale Funktionen für Planung, Reporting und Analyse, Projekte sowie Methoden und Prozesse etabliert. Wir haben erst kürzlich eine Transformation zu diesem funktionsorientierten Aufbau vollzogen, wodurch wir insgesamt agiler und durchlässiger in unserer Arbeit sind im Vergleich zu der eher siloartigen Organisation davor.

Seufert: Wie ist die Abgrenzung zwischen dem Ressortcontrolling und den zentralen Bereichen?

Schalbe: In den zentralen Bereichen werden Dienstleistungen zur Verfügung gestellt, etwa das Standardreporting, das über einen zentralen Reporting-Bereich erbracht wird. Damit bündeln wir Kompetenzen, arbeiten effizient und effektiv und vermeiden so Redundanzen. Aber wir sind flexibel genug, um auch in den Bereichen des Ressortcontrollings gewisse Self-Service Ad-Hoc Abfragen und Ad-Hoc Reports liefern zu können. Der Bereich Methoden und Prozesse arbeitet zentral an für uns neuen Controllingmethoden und -instrumenten oder entwickelt bestehende weiter. Der Einsatz erfolgt dann in den operativen Controllingbereichen.

Seufert: Dieser Reporting-Bereich agiert für Lidl International? Vielleicht können Sie uns kurz den Zusammenhang zwischen Lidl International und den Landesgesellschaften erläutern? Speziell auch im Controlling?

Schalbe: Jede unserer Landesgesellschaften unterhält eine eigene Controlling-Abteilung. In der Praxis haben die Länder ein nationales Reporting und Lidl International betreibt das internationale Reporting. Im zentralen Reporting-Bereich konsolidieren wir die Daten, passen das internationale System permanent an und entwickeln es weiter. Somit sind wir – natürlich immer in Abstimmung mit den Landesgesellschaften – verantwortlich für einen internationalen Systemansatz. Nutzer sind natürlich die Controlling-Abteilungen in den Ländern, aber darüber hinaus auch die Fachbereiche sowohl in der Zentrale als auch in den Ländern. Beispielsweise haben wir für die Verkaufsleiter kürzlich mobile Dashboards ausgerollt. Mehr als 2.500 Verkaufsleiter sind jetzt in der Lage, sich über diese Instrumente über die für sie relevanten KPI's zu informieren. Ebenfalls auf unserer Agenda ist das Thema Shared-Service Center. Entweder in Form eines zentralen Shared-Service Centers oder eben in regionalisierten Formen. Ziel ist es natürlich auch hier, Synergien zu schaffen.

Seufert: Beeindruckend. Die Themen Digitalisierung und Digitale Transformation sind ja gerade auch im Handel sehr relevant. Vielleicht können Sie uns sagen, was die Herausforderungen der Digitalisierung speziell jetzt für Lidl sind und was Sie daraus ableiten, spe-

ziell für die Unternehmenssteuerung und das Controlling.

Schalbe: Was den Lebensmittelhandel sicher ein Stück weit unterscheidet ist, dass die Produkte, die Sie bei uns aktuell in der Filiale kaufen können, wahrscheinlich nicht so einfach digitalisierbar sind. Während wir heute ja z. B. kaum noch CD's besitzen, weil wir die Musik streamen, wird das bei Milch und Zucker wahrscheinlich nicht so ohne weiteres möglich sein.

Seufert: Das ist im Moment zumindest schwer vorstellbar 😊

Schalbe: Von daher haben wir den Einfluss der Digitalisierung noch nicht so stark auf der klassischen Produktebene, wenngleich natürlich auch wir digitale Dienstleistungen anbieten. Was für uns aber aktuell eine Chance ist, ist die Integration eines historisch stark gewachsenen stationären Geschäfts mit einem wachsenden Online-Geschäft, welches wir beispielsweise in Deutschland über unseren Online-Shop abwickeln. Wir arbeiten daran, beide Welten zusammenzuführen. Für das Controlling heißt das, dass wir entsprechende Kennzahlen und Steuerungsgrößen mit den Fachbereichen entwickeln und zusammenführen müssen. Dies betrifft auch die zugrundeliegenden Datenwelten. Angesichts der Tatsache, dass sich die Prozesse häufig unterscheiden und es uns darum gehen muss, die Abhängigkeiten untereinander transparent zu machen, ist das eine sehr komplexe Aufgabe.

Seufert: Gibt es da aus Ihrer Sicht besonders interessante Bereiche?

Schalbe: Zwei Beispiele: Uns beschäftigt etwa die Frage, welchen Einfluss ein wachsendes Online-Geschäft in welchen Segmenten auf unser stationäres Geschäft hat und umgekehrt. Oder die Digitalisierung des Kundenkanals, insbesondere die Analytik des Kaufverhaltens. Wir arbeiten bei Lidl in beiden Feldern intensiv an verschiedenen Lösungen, und wir als Controller kommen dann ins Spiel, wenn es darum geht, die ermittelten Zahlen zu analysieren und ins Verhältnis zu den Geschäftszielen zu setzen.

Seufert: Jetzt haben Sie sehr schön das Thema Herausforderungen für Lidl und das Controlling bei Lidl dargestellt. Ich weiß, Sie haben ein größeres organisatorisches Projekt aufgestellt, das sich **Lidl Insights** nennt. Vielleicht können Sie uns etwas darüber erzählen?

Schalbe: Wir haben als eines unserer ersten und größten Projekte im Controlling ein Gesamtsteuerungskonzept für das Unternehmen aufgesetzt. Das Projekt haben wir **Lead** genannt. Hinter **Lead** stehen unternehmensweit einheitlich definierte Kennzahlen und Kennzahlen-Hierarchien, was eine zentrale Governance ermöglicht. Damit einher geht auch, dass die systemseitige Abbildung eben dieser Kennzahlen zentral über das Controlling an die IT adressiert wird.

Seufert: Das ist jetzt aber ein interessanter Ansatz, d. h. Sie positionieren sozusagen das Controlling als Mittler zwischen Fachbereichen und IT.

Schalbe: Ganz genau. Wir haben gesagt, wir gehen für den Fachbereich dahingehend in die Dienstleistungsfunktion, die fachlichen Kennzahlen- und Reportinganforderungen an die IT zu stellen und die Ergebnisse von der IT abzunehmen. Wir haben dann auch tatsächlich den Punkt erreicht, an dem die IT gesagt hat, wir setzen nichts mehr um, was nicht vorher vom Controlling angefordert, geprüft und freigegeben ist. Das hatte natürlich den positiven Effekt, dass das Steuerungskonzept auch nicht umgangen wurde. Auf der anderen Seite muss man zugeben, dass wir mit der damals klassischen Vorgehensweise, d. h. Anforderungsmanagement, Lastenheft, etc. öfter in die Situation gekommen sind, in der wir am Ende nicht das bekommen haben, was wir für den Fachbereich angefordert haben. Oder eben auch am Ende der Meinung waren, wir haben es bekommen, aber der Fachbereich hatte dann vielleicht zwischenzeitlich doch wieder einen anderen Bedarf.

Seufert: Klassische Koordinations- und Agilitätsprobleme.

Schalbe: Exakt. Und wir haben als Unternehmen daraus die richtigen Schlüsse gezogen und die Zusammenarbeit zwischen dem Con-

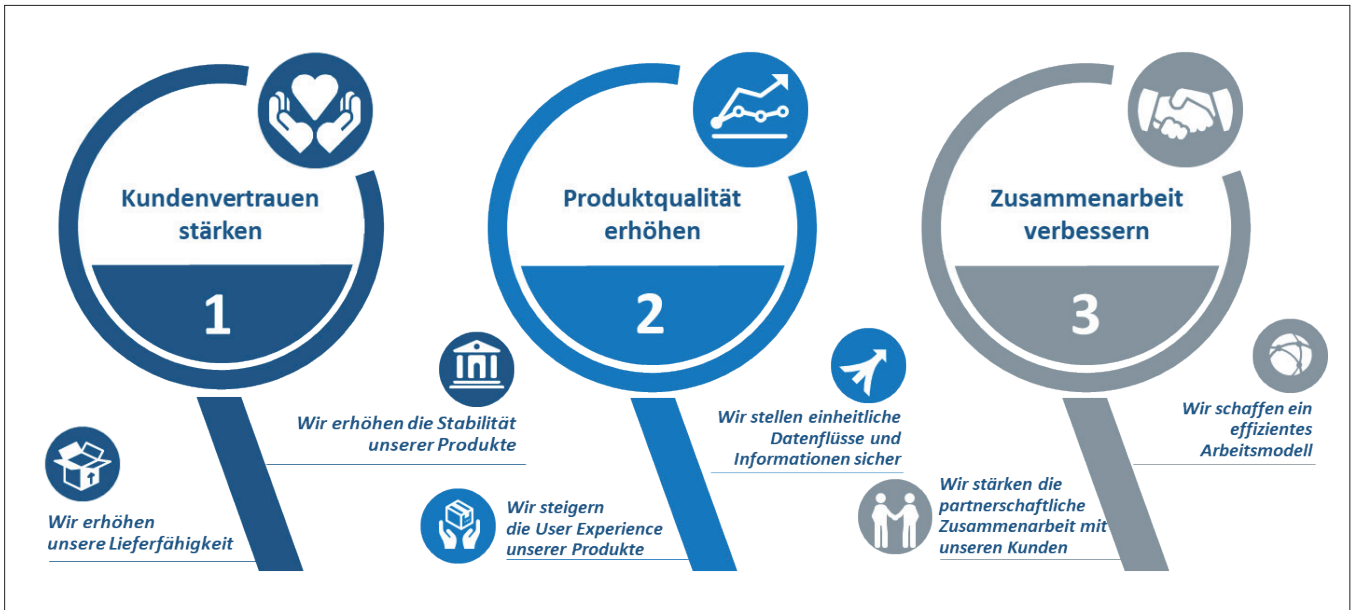


Abb. 1: Ziele Lidl Insights

trolling der IT anders organisiert und **Lidl Insights** als virtuelle Einheit gegründet. Hier arbeiten Kollegen aus dem Controlling und der IT, insbesondere aus den Bereichen Business Intelligence und Advanced Analytics, eng zusammen. Diese Einheit operiert mit agilen Methoden in definierten Teams mit einheitlichen Zielen und Vorgehensweisen. Dabei übernehmen Controlling-Mitarbeiter auch bestimmte Rollen im Produktlebenszyklus, z. B. die des Product Owners. Ziel ist es, sicherzustellen, zu jedem Zeitpunkt der Entwicklung nach allen Regeln agiler Projektdurchführung eng abgestimmt zu sein. Damit sich auch der gemeinsame Spirit entwickeln kann, arbeiten die Kollegen auch in gemeinsamen Räumen. Sie haben ihr eigenes Lidl Insights Projekthaus (vgl. Abbildung 1).

Seufert: Das heißt, Sie haben als Controlling das Thema Agilität auch in die Organisation getragen und das Controlling ist bei Ihnen mitgedrinnen in den neuen, innovativen analytischen Themen. Wie haben Sie denn die Zusammenarbeit konkret organisiert?

Schalbe: Wir haben gemeinsam mit unseren IT-Kollegen ein Zusammenarbeitsmodell entwickelt, das auch wieder vom Kunden her gedacht ist (*Anm: Die Fachbereiche als Kunden des Controllings*). Analytische Anforderungen lassen sich klassifizieren. Wir unterscheiden fallweise, regelmäßige und industrialisierte Anforderungen bis hin zum Datenprodukt. Un-

sere gemeinsame Vorstellung ist es, dass sich in dieser Anforderungsklassifizierung der klassische Controller und der Data Scientist miteinander vernetzen. Ziel ist es, dass am Ende die fallweisen und die regelmäßigen analytischen Anforderungen teilweise bis hin zur Industrialisierung durch das Controlling umgesetzt werden können. Die Entwicklung von neuen Datenprodukten sehen wir dagegen eher bei spezialisierten Data Scientisten in der IT (vgl. Abbildung 2).

Seufert: Sie haben also ganz klar eine Produktsicht auf die Dienstleistungen, die das Controlling für die Fachbereiche erbringt?

Schalbe: Genau, dies ist v. a. allem der Tatsache geschuldet, dass wir sagen, wir müssen gegenüber dem Fachbereich sehr flexibel sein, wir wollen schnell sein. Daher muss einfach sichergestellt sein, gerade auch z. B. im Bereich der fallweisen analytischen Anforderungen, dass das Controlling befähigt ist, diese zu bearbeiten. Befähigung bedeutet zunächst einmal, dass das Controlling in der Lage ist, auf die benötigten Daten zuzugreifen. Und darüber hinaus natürlich, dass die entsprechenden analytischen Kompetenzen vorhanden sind, um die Daten zu analysieren.

Seufert: Methodenkompetenz – spannendes Thema, das m. E. viele Unternehmen bewegt. Insbesondere die Entwicklung der Me-

Autoren



■ Pierre Schalbe

ist als Mitglied der Geschäftsleitung Verwaltung verantwortlich für das Controlling von Lidl. Zuvor war er in unterschiedlichen Positionen sowohl national als auch international tätig. Er ist Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV).

E-Mail: pierre.schalbe@lidl.com

www.info.lidl

■ Prof. Dr. Andreas Seufert

lehrt Betriebswirtschaftslehre und Informationsmanagement an der HS Ludwigshafen. Er ist Direktor des Instituts für Business Intelligence an der Steinbeis Hochschule Berlin, Direktor des Business Innovation Labs der HS Ludwigshafen und Leiter des Fachkreises "BI/BigDataControlling" im Internationalen Controller Verein (ICV).

E-Mail: andreas.seufert@hs-lu.de



Die Prozesse Planning/Reporting & Analytics durchlaufen in der Regel mehrere Phasen.

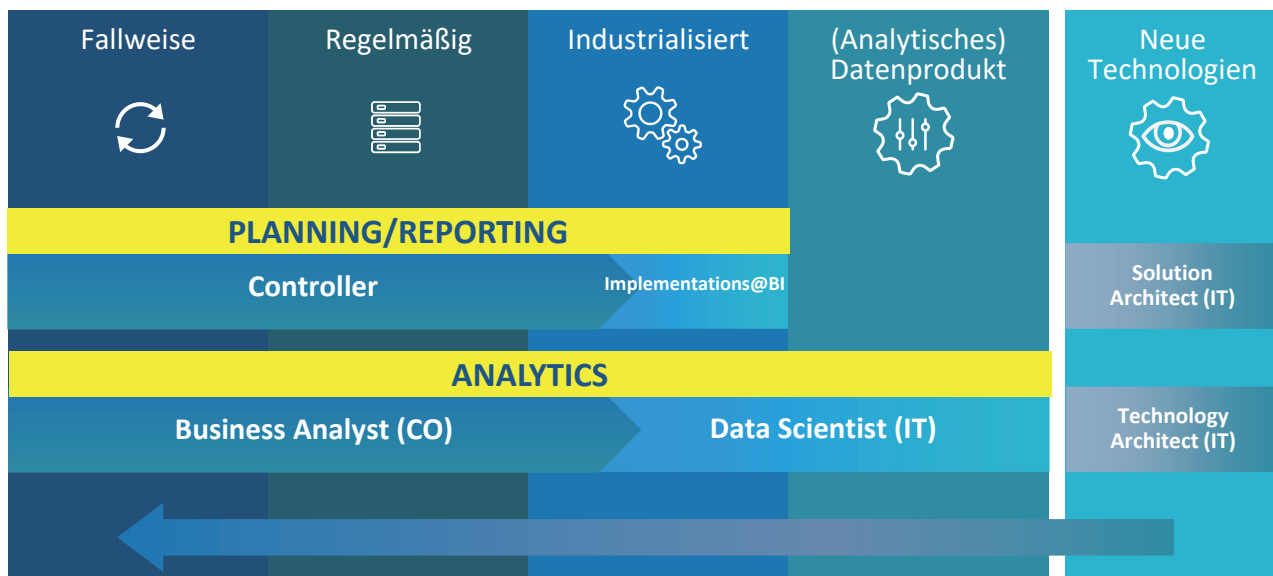


Abb. 2: BI@Lidl | Phasenmodell

Methodenkompetenz, aber auch das Aufbauen einer Community, die diese Methodenkompetenz untereinander shared. Wie gehen Sie das bei Lidl an?

Schalbe: Wir machen das auf unterschiedliche Weise. Einerseits legen wir bei externen Besetzungen verstärkt den Fokus auf diese Kompetenzen. Auf der anderen Seite stehen wir als Unternehmen aber vor einer weit größeren Herausforderung – vor der Aufgabe, **unsere Controller und unsere Mitarbeiter zu befähigen, unseren Weg in Richtung Data Driven Company aktiv voranzutreiben.** Aus Sicht des Controllings ergibt sich damit eine Bandbreite, ausgehend vom klassischen Controlling bis hin zu dem so genannten Citizen Data Scientist. **Und damit stehen wir vor keiner geringeren Herausforderung, als die heutigen Controller in der Organisation, sowohl in der Zentrale aber gerade auch in den Ländern, entsprechend weiterzuentwickeln.** Wir haben dabei verschiedene Ansätze. Zum einen entwickeln wir gerade Trainingsprogramme auch mit externen Partnern. Zum anderen haben wir beispielsweise für das Thema Advanced Analytics im Ausland ein Competence Center aufgebaut, welches wir neben der Produktentwicklung auch für die Ausbildung nutzen wollen.

Seufert: Sie haben über den Aufbau der Methodenkompetenz gesprochen. Dabei hatten Sie auch über Partner gesprochen. Dachten Sie dabei auch an den ICV? Sie sind ja in dem Fachkreis BI/Big Data und Controlling aktiv. Was ist denn Ihre Erwartungshaltung? Wie bringen Sie sich ein in dieses Netzwerk aus Anwendungsunternehmen, das sich mit Themen rund um Digitalisierung, Daten und Analytik beschäftigt?

Schalbe: Für uns ist die Mitgliedschaft im ICV und im Fachkreis BI/ Big Data ausgesprochen wertvoll. Wir können uns hier mit Firmen unterschiedlichster Größe und Branchen über genau jene Herausforderungen, vor denen eigentlich jedes Unternehmen steht, intensiv austauschen, lernen und gemeinsame Initiativen starten.

Seufert: Ganz herzlichen Dank Herr Schalbe für die Einblicke zu den Herausforderungen rund um BI & Analytics bei Lidl.

Schalbe: Herzlichen Dank an Sie! ■

Kurzporträt: Fachkreis BI/Big Data und Controlling im ICV

Der **Fachkreis BI/Big Data und Controlling** ist als Netzwerk organisiert. Die Partner setzen sich aus Anwendern und Anbietern renommierter Unternehmen sowie Wissenschaftlern zusammen. Strategischer Partner des Fachkreises ist das Institut für Business Intelligence (IBI) der Steinbeis Hochschule Berlin. Mit seiner Arbeit möchte der Fachkreis regelmäßig über Trends und neue Entwicklungen informieren sowie Anstöße und Ideen für eine innovative Weiterentwicklung des Controllings geben. Der Wissenstransfer erfolgt mit Partnern im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsangeboten. Darüber hinaus wurde in Kooperation mit der Hochschule Ludwigs-hafen das Business Innovation Lab („Digitale Probierstube“) eingerichtet.

Weitere Informationen:

www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/bi-big-data-und-controlling/kernteam.html

www.icv-controlling.com/de/verein/literatur-und-schwerpunktthemen/icv-digitalisierungsoffensive.html