



## Information als strategische Ressource

Die Digitalisierung wird Unternehmen und Controlling radikal verändern

Interview mit Stefan Schnell – Leiter Corporate Controlling, BASF-Gruppe

von Andreas Seufert

– Teil 2 –



**Seufert:** Guten Tag Herr Schnell. Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, uns für ein Interview zur Verfügung zu stehen.

**Schnell:** Sehr gerne.

**Seufert:** Könnten Sie uns für den Einstieg bitte etwas zu Ihrer aktuellen Rolle und Ihrem beruflichen Werdegang sagen?

**Schnell:** Ich leite seit rund zwei Jahren das Corporate Controlling der BASF. Insgesamt bin ich 18 Jahre in der Firma. Eingestiegen bin ich direkt nach dem Studium der BWL in das Corporate Audit der BASF-Gruppe. Danach war ich im Unternehmensbereich Oil & Gas zuständig für die Bewertung von M&A- und Investitionsprojekten. Darauf folgten insgesamt sechs Jah-

re im Bereich Crop Protection, davon die Hälfte zunächst im Bereichscontrolling verantwortlich für Global Planning und Reporting und dann drei Jahre in den USA als Controller für die regionale Geschäftseinheit von Crop Protection. Ende 2010 wurde ich Bereichscontroller im Unternehmensbereich Dispersions & Pigments; Teil meiner Aufgabe hier war es auch, den globalen Hauptsitz des Unternehmensbereichs von Ludwigshafen nach Hong Kong zu verlagern. Vor meiner aktuellen Position war ich seit Mitte 2013 zuständig für "Global Finance Transformation", eine Corporate Unit im Bereich Finance, die sich um Governance und die Weiterentwicklung von Finanzprozessen kümmert – und das geschieht im Wesentlichen in Zusammenarbeit mit den Shared Service Centern der BASF, anderen Funktionen sowie der Einheit Information Services. Von daher habe ich eine relativ breite Basis im Finance und Controlling der BASF über die letzten Jahre erworben.

**Seufert:** Beindruckend, d.h. Sie haben ein sehr gutes Verständnis des Geschäfts und der Geschäftsmodelle der BASF-Gruppe gewinnen können?

**Schnell:** Genau, und das eben auch aus verschiedenen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Hintergründen. Beispielsweise ist das Geschäft mit Dispersionen sehr stark in die Wertschöpfungsketten der BASF integriert. Wir nennen diese Integration in der BASF „Verbund“, und dieser ist aus unserer Sicht ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil. Aber auch die Unternehmensbereiche Oil & Gas und Crop Protection kennengelernt zu haben, war spannend und hilfreich, um ganz verschiedene Geschäftsmodelle in der BASF zu verstehen. Zusammen mit den Aufgaben in Finance und Corporate Audit habe ich durch diese unterschiedlichen Stationen ein recht umfassendes Bild von der BASF bekommen. **Dieses umfassende Bild braucht**

## BASF global Controllers' Network



## Global Controlling Community

Communication platforms are a key to our success

Abb. 1: Controller Network (Quelle: BASF)

man aber auch, um das Corporate Controlling leiten zu können, d.h. die Hintergründe und auch die Komplexität der BASF zu verstehen und einordnen zu können.

**Seufert:** Das entspricht ja fast idealtypisch dem was wir als „Business Partnering“-Rolle des Controllings verstehen. Bringt denn Ihr beruflicher Werdegang zum Ausdruck, wie das Controlling in der BASF grundsätzlich aufgestellt ist?

**Schnell:** Mein Werdegang bildet ab, was wir insbesondere von Führungskräften im Controlling – aber auch in anderen Aufgabengebieten der BASF – erwarten. Nämlich nicht nur Controlling in einer gewissen Einheit zu machen, sei es ein Unternehmensbereich oder eine Funktion, sondern sich quer über die Firma zu bewegen, um viel zu lernen, um Erlerntes auch über organisatorische Einheiten hinweg weiterzutragen und letztlich auch eine breite Grundlage zu haben, um Sachverhalte – in der jeweiligen Rolle, in der man ist – umfassend beurteilen zu können.

**Seufert:** Wie funktioniert Controlling bei Ihnen im Hause, was sind Aufgaben des Controllings innerhalb der BASF?

**Schnell:** Controlling in der BASF hat einen stark analytischen Fokus. So gehört bei-

spielsweise in der BASF, im Vergleich zu anderen Unternehmen, das Management Accounting nicht zum Controlling, sondern ist in der Funktion Finance angesiedelt. **Controlling beginnt bei uns eigentlich mit der Analyse und der Schlussfolgerung aus der Analyse und beinhaltet natürlich alle zukunftsgerichteten Themen und planerischen Aktivitäten: Forecasting, Ergebnisplanung, Investitionsplanung und andere.** Ansonsten ist es eine wesentliche Aufgabe des Corporate Controlling, globale Reporting-Applikationen für die BASF zu entwickeln, bereitzustellen und kontinuierlich zu verbessern. Darauf sind wir auch sehr stolz und profitieren von diesen konsistenten Reporting-Applikationen enorm. **Wir haben global konsistente Daten, über alle Unternehmensbereiche hinweg, so dass wir alle auf dieselben Daten schauen.** Neu, auch im Corporate Controlling angesiedelt, sind Controlling Services. Wir haben vor knapp zwei Jahren begonnen, Shared Services im Controlling aufzubauen. In einem ersten Schritt bieten wir Standard-Reporting an; neu ist auch die Pflege und Weiterentwicklung von Reporting-Applikationen und -Frontends. Zudem verlagern wir gerade transaktionale Aktivitäten rund um Verrechnungspreise aus Unternehmensbereichen in die Einheit Controlling Services.

**Seufert:** Spannende Themenfelder und immer sehr sehr nah am Business. Ich habe das jetzt

auch so verstanden, **Ihr Corporate Controlling ist sozusagen der Methoden-Hub** innerhalb der BASF-Gruppe?

**Schnell:** Ja, genauso ist es. Der Ansatz der BASF ist, dass Controlling grundsätzlich dezentral organisiert ist, d.h. alle Controller berichten in ihr jeweiliges Geschäft, also ihren Unternehmensbereich, ihre Geschäftseinheit im Unternehmensbereich oder ihre Funktion bzw. ihren Standort. Das Corporate Controlling bildet darum die funktionale Klammer. Mit anderen Worten: **Wir führen die globale Controlling Community. Methoden entwickeln wir gemeinsam in dieser Community weiter.** Natürlich üben wir als Corporate Controlling Governance über Standardprozesse in der BASF aus, z.B. den Planungsprozess. Die gemeinsame Methodenentwicklung geschieht aber tatsächlich in der Zusammenarbeit mit der Controlling Community.

**Seufert:** Was sehen Sie denn als **wichtigste aktuelle Herausforderung für das Controlling? Vielleicht gerade auch im Umfeld Digitalisierung, digitale Transformation?**

**Schnell:** Hier besteht die **wesentliche Herausforderung darin, die richtigen Schritte in einer sinnvollen Vorgehensweise zu gehen.** Dies ist aktuell durchaus schwierig, weil die Entwicklungen z.T. noch diffus sind, sich

aber gleichzeitig rapide entwickeln. **Wir versuchen daher, anhand konkreter Aktivitäten und Projekte die Opportunitäten der Digitalisierung greifbarer zu machen** und zu verstehen, was kurzfristig realisiert werden kann und was vielleicht noch nicht geht. Eine weitere Herausforderung ans Controlling in diesem Zusammenhang ist natürlich die Geschäftsentwicklung. Hier sehen wir ein immer intensiveres Wettbewerbsumfeld mit insbesondere immer neuen und sehr agilen Wettbewerbern aus Emerging Markets. Um sich von diesen Wettbewerbern weiterhin zu differenzieren, spielt auch die Digitalisierung eine zentrale Rolle, um innovativer und schneller zu sein als der Wettbewerb. Hier muss auch das Controlling seinen Beitrag leisten.

**Letztlich ist eine wesentliche Herausforderung für das Controlling die Personalentwicklung.** Weil wir durch Themen wie Shared Services – aber auch Digitalisierung und Automatisierung – realisieren, dass insbesondere Einstiegspositionen in das Controlling an den üblichen Standorten rarer werden. Wir müssen neu definieren, wie wir Nachwuchs rekrutieren und entwickeln, der nicht mehr in der Anzahl an den klassischen größeren Standorten der BASF existiert, wie das früher der Fall war. Ebenfalls ändern sich durch die Digitalisierung die Anforderungsprofile an Controller, was wir sowohl in der Rekrutierung als auch in der Weiterentwicklung bestehender Controller berücksichtigen und angehen müssen.

**Seufert:** Auf das Thema **Kompetenzentwicklung** würde ich gerne später noch einmal zu

sprechen kommen. Jetzt haben Sie aber zwei andere sehr interessante Aspekte im Rahmen der Digitalisierung angesprochen. **Zum einen den Umgang mit Informationen, mit Daten und Analysen und das Methodenwissen darüber** gemeinsam mit der Community zu entwickeln und in die Organisation zu tragen. **Auf der anderen Seite aber auch das Verständnis für die Veränderung des Business durch die Digitalisierung.** Habe ich Sie da richtig verstanden, sind das sozusagen die wesentlichen Blöcke als Aufgabengebiete und Herausforderungen für das Controlling der Zukunft?

**Schnell:** Genau, bei uns im Hause verfolgen wir zwei Ansätze. Zum einen möchten wir definieren und angehen, was wir im Controlling unmittelbar selber angehen können, weil die Fragestellungen in die Kernaufgaben des Controllings fallen. Hier geht es beispielsweise um Simulationen, die wir **dank Digitalisierung effizienter und effektiver durchführen können**; es geht um Self-Service Reporting-Lösungen, die wir anhand neuer Front-Ends und vielleicht auch aufgrund neuer Back-Ends aufsetzen können. Auch kümmern wir uns um Predictive Analytics, um das Forecasting zu vereinfachen, ggf. sogar das manuelle Forecasten in Teilen abzulösen. Zum zweiten möchten wir die Themen aufgreifen, die eher aus dem „Business“ kommen und die Auswirkungen auf das Controlling haben und wo Controlling mitgestalten kann. Beispielsweise hat die BASF bisher tendenziell eher physischer Produkte verkauft. **Mit der Digitalisierung kann es sein, dass wir eher Lösungen verkaufen und verprei-**

**sen**, die auch – aber nicht nur – unsere physischen Produkte beinhalten. Das Anbieten solcher Lösungen führt dann z.B. zur Frage, wie wir dies in unseren Systemen abbilden und beispielsweise Profitabilitäten messen und beurteilen. **Die Herausforderung besteht darin, dass es durch die Digitalisierung Geschäftsmodelle und -prozesse geben wird, die wir jetzt noch gar nicht kennen.** Die wir vielleicht auch heute noch gar nicht im System abbilden können. Wir müssen uns aber frühzeitig damit beschäftigen um dies handhabbar zu machen und dadurch letztlich unseren Geschäftserfolg zu unterstützen.

**Seufert:** Herzlichen Dank für die Darstellung Ihres Verständnisses der digitalen Ökonomie. Die Veränderung von Produkten zu Services auf der einen Seite und auf der anderen Seite die Frage, wie kann ich neue Daten / Analytik für Simulationen oder für Predictive verwenden. Das stellt natürlich ganz **gewaltige Anforderungen an die Kompetenzen im Controlling.** Wo sehen Sie da die Kernanforderungen? **Was muss der moderne Controller oder der zukünftige Controller aus Ihrer Sicht können?**

**Schnell:** Ich glaube grundsätzlich, dass **Controller prädestiniert sind, im Rahmen der Digitalisierung eine führende Rolle einzunehmen.** Sie verknüpfen bezüglich ihres Hintergrunds sowohl die analytische Kompetenz wie auch das Geschäftsverständnis. Wir glauben in der Tat, dass der Controller zwischen Geschäftsfragen und der analytischen Komponente der Digitalisierung sehr gut übersetzen und vermitteln kann. Diese führende Rolle zu übernehmen wird aber nur gelingen, wenn Controller ausreichende bzw. die richtigen Kompetenzen haben. **Aus unserer Sicht müssen sich Controller nicht zum Data Scientist entwickeln, sich aber auf Augenhöhe mit Data Scientists austauschen können. Controller müssen sich Methodenkompetenz und fachliches Wissen im Sinne der Digitalisierung aneignen.** Das versuchen wir derzeit zu ermöglichen, indem wir erste Trainingsmaßnahmen entwickeln. Gleichzeitig versuchen wir auch sicherzustellen, dass diese Trainingsmaßnahmen tatsächlich von Controllern besucht werden, die einen konkreten Bedarf und Nutzen haben. **Das heißt, dass wir vermeiden wollen, flächen-**

## Autoren



### ■ Stefan Schnell

leitet seit August 2015 das Corporate Controlling der BASF. Vorher war er in unterschiedlichen Positionen in Corporate Audit, in Finance und im Controlling tätig, und dies in Deutschland, den USA und in HongKong.

E-Mail: stefan.schnell@basf.com

### ■ 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/BigData-Controlling“ im Internationalen Controller Verein (ICV).

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



## BASF Controller Mission

### As part of the management team, we actively...

...guide, challenge and consult the organization in its **economic decision-making**.

...foster dialogue and comprehensive **cross-functional** understanding within the organization.

...enforce **compliance** with Controlling-related rules and guidelines.

...leverage **technology** and drive innovative processes and business analyses.

...enable **business success and value creation through comprehensive assessment and advice.**

Controlling  
Moving minds. Creating value.

Abb. 2: Controller Mission (Quelle: BASF)

deckend Inhalte und Methoden zu schulen, die unsere Kolleginnen und Kollegen aktuell nicht nutzen können, da dies auch zu Frustrationen oder zu Verpuffungseffekten führen könnte. Ebenfalls setzen wir bei der Rekrutierung von Controllern neue Schwerpunkte: Wir suchen Neueinsteiger, die einen vielleicht noch stärker analytischen Hintergrund haben, auch einen fachlichen Hintergrund im Sinne der digitalen Kompetenz, aber gleichzeitig auch persönlich aufgeschlossen

sind. Also nicht klassische „Nerds“, sondern eine gute Kombination von Kandidaten mit digitalem analytischem Hintergrund und Offenheit und Aufgeschlossenheit, sich ins operative Geschäft aktiv einzubringen.

**Seufert:** Herr Schnell, das hört sich nach einem klaren Zielbild an, welche Fähigkeiten der Controller der Zukunft haben muss. Ich weiß, es gibt eine **Strategie Controlling 2025**, vielleicht können Sie uns darüber etwas erzählen?

**Schnell:** Ja, mit der Zukunft des Controllings haben wir uns beschäftigt, als ich vor etwa zwei Jahren das Corporate Controlling übernahm. Vor dem Hintergrund neuer Geschäftsentwicklungen, zunehmender Wettbewerbsintensität, den Anforderungen der Digitalisierung, aber auch Änderungen in der Organisation wie z.B. Shared Services, haben wir uns die Frage gestellt, was all diese Entwicklungen für das Controlling in der BASF bedeuten. Basierend auf einer weiterentwickelten Controller Mission und klaren Rollenbildern haben wir uns Meilensteine für die Jahre 2020 und 2025 gesetzt, um das Controlling entsprechend weiterzuentwickeln.

Im Rahmen von Workshops haben wir uns auch intensiv mit dem Zielbild des Controllers beschäftigt. Wir wollten überprüfen, ob das Profil, das wir im Kopf hatten, auch dem entspricht, das sich aus diesen Meilensteinen ergeben würde. Und genau das führte zu Änderungen. Wir hatten bisher eigentlich immer als Zielbild, dass jeder Controller ein möglichst guter Business Partner sein müsse. Das hat aber zu einer sehr einseitigen Sicht auf das Controlling geführt, sowohl intern als auch extern. Diese Sicht war nicht per se schlecht, aber sie war in der Tat zu einseitig und hat gewisse Rollen nicht dargestellt, teilweise sogar diskreditiert und damit auch zu Frustrationen

## Target Picture “Controlling 2025” Milestones 2020 and 2025

### Achievements 2015 Direction defined

- Implementation of "Reporting & Analytics Strategy" and "Future Consolidation" initiated
- Market oriented business steering and target setting enabled
- Operational Planning and SBU strategies aligned
- Business Partnering established in Controlling
- Controlling Services set up
- Comprehensive personnel development in Controlling Community in place

### Milestones 2020 Controlling 4.0 in place

- "Big Data" usage rolled out and change management in full swing
- Users excited about fully integrated cross-functional reporting and business analysis
- Operational and market view consolidation combined
- Target setting supported by driver based scenario planning
- Controlling Community collaborating across well defined roles in business, governance and services
- Effective cross-functional personnel development implemented

### Milestones 2025 Controlling driving agility

- Use of "Big Data" concepts, information and technology is standard in Controlling, and beyond...
- Driver based planning and forecasting based on predictive analytics
- Controlling Community pushing permanent process and business model innovation, maximizing value impact for BASF Group
- All career development patterns in different Controlling roles highly appreciated

Abb. 3: Target Picture (Quelle: BASF)

## Target Picture "Controlling 2025" Four roles of Controlling in BASF

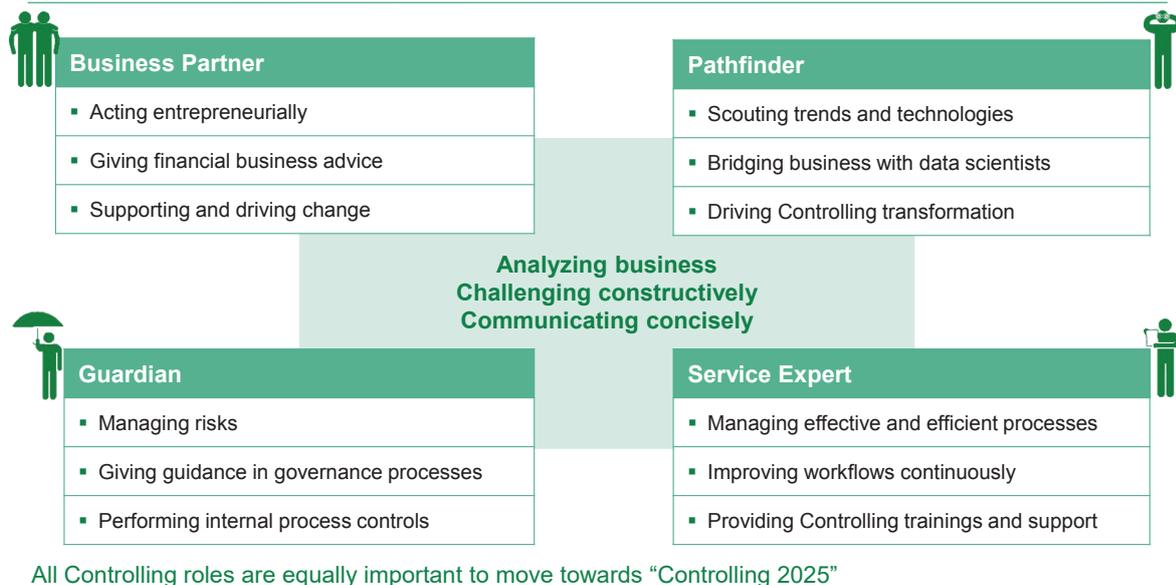


Abb. 4: Roles of Controlling (Quelle: BASF)

geführt. Vor diesem Hintergrund haben wir jetzt vier Rollen entwickelt. Die des Business Partners, die immer noch wichtig ist und insbesondere in lokalen und regionalen Geschäftseinheiten die dominierende Rolle ist. Wir haben darüber hinaus eine Rolle namens Guardian eingeführt. In dieser Rolle geht es darum, Themen im Sinne von Governance, Compliance und Risikomanagement zu bearbeiten. Auch das sehen wir als wesentliche Aufgabe des Controllings. Zusätzlich haben wir die Rolle des Service Expert benannt. Im Wesentlichen fokussiert sich diese Rolle auf Kolleginnen und Kollegen im Bereich der Controlling Services und stellt dar, dass auch diese Kolleginnen und Kollegen ein integraler Bestandteil unserer Community sind. **Und letztlich haben wir eine vierte Rolle definiert, die des Pathfinders.** Dessen Aufgabe soll es sein, Trends im Controlling, neue Technologien zu scouten und in die Organisation hineinzutragen und damit „Controlling Transformation“ zu betreiben. Und gerade durch diese Rolle haben wir viel Dynamik im Controlling der BASF ausgelöst und Themen angeschoben, die jetzt im Sinne der Digitalisierung laufen.

**Seufert:** Die digitale Transformation betrifft ja sehr viele Unternehmen. Sie haben schon eine ausgearbeitete Controlling-Strategie, ein definiertes Rollenmodell und eine konkrete Zielvorgabe. Ich weiß von anderen, auch großen Un-

ternehmen, die damit beginnen, von einem eher traditionellen Controlling-Ansatz auf eine neue Controlling-Philosophie umzuschwenken. Tauschen Sie sich auch mit anderen Unternehmen aus, um sich entsprechend weiterzuentwickeln? Sie sind ja vor kurzem dem ICV als Firmenmitglied beigetreten. Hat das damit zu tun, dass Sie sich auch mit anderen Unternehmen austauschen wollen, oder war das eine zufällige Aktivität?

**Schnell:** Nein, nicht zufällig, das hat schon damit zu tun. Wir sprachen ja auch über die Themen Kompetenz und Kompetenzentwicklung im Rahmen der Digitalisierung und wir haben uns damit beschäftigt, wie wir diese Kompetenzentwicklung betreiben. Ich erwähnte Trainingsmaßnahmen, das Arbeiten an konkreten Projekten, aber wir haben auch ganz explizit den externen Austausch in unser Zielbild hereingeschrieben. Und damit meinen wir externen Austausch mit Hochschulen, mit der akademischen Welt, aber auch den verstärkten Austausch mit anderen Firmen, um sich inspirieren zu lassen und dadurch Ideen zu generieren, die wir in die BASF tragen können. Und genau in diesem Sinne sind wir jetzt dem ICV beigetreten und wirken im Fachkreis BI & Big Data mit. Wir versuchen, uns in der Tat auch extern zu engagieren, um uns breit in dem gesamten Feld der Digitalisierung aufzustellen, und dann gute Ideen herauszufiltern und umzusetzen.

**Seufert:** Herr Schnell, herzlichen Dank für das Gespräch.

**Schnell:** Ich danke Ihnen. ■

### Kurzporträt: ICV Fachkreis BI/Big Data und Controlling

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 Ludwigshafen das Business Innovation Lab („Digitale Probierstube“) eingerichtet.

<https://www.icv-controlling.com/de-arbeitskreise/bi-big-data-und-controlling.html>