

Was den Controlling-Ansatz xP&A so wertvoll macht!

In einer Welt, in der kein Zweifel am enormen Wert von Daten besteht und in der sich Data-driven Companies erhebliche Wettbewerbsvorteile verschaffen, muss sich das Controlling als Organisationseinheit emanzipieren und ein Stück weit neu erfinden. Das gilt umso mehr, als dass nicht nur unglaubliche Mengen an Daten vorhanden sind, sondern auch Technologien, die noch nie dagewesene Möglichkeiten eröffnen.

Integrierte Unternehmenssteuerung: xP&A als modernes Controlling

Unternehmen nutzen schon seit über 100 Jahren Kennzahlen, um ihre Entwicklung systematisch zum Erfolg zu steuern – das DuPont-Schema, das der namensgebende Chemiekonzern DuPont schon 1919 eingeführt hat, ist vielleicht das bekannteste Beispiel. Dabei übernimmt das Controlling als Organisationseinheit eine unverzichtbare Querschnittfunktion für das Management und alle Fachbereiche und sorgt mit seinen Reports für Orientierung. In der Regel sind Unternehmen sich der Bedeutung ihres Controllings bewusst. Und dennoch ist das eigene Selbstverständnis eher defensiv, fällt die Beurteilung durch die anderen Abteilungen oft nicht besonders positiv aus.

Extended Planning and Analysis: Blick aufs Ganze

Abgesehen davon, dass das Controlling endlich die Wertschätzung erhalten sollte, die es verdient hat – in einer Welt, in der kein Zweifel am enormen Wert von Daten besteht und in der sich Data-driven Companies erhebliche Wettbewerbsvorteile verschaffen, muss sich das Controlling als Organisationseinheit emanzipieren und ein Stück weit neu erfinden. Das gilt umso mehr, als dass nicht nur unglaubliche Mengen an Daten vorhanden sind, sondern auch Technologien, die noch nie dagewesene Möglichkeiten eröffnen.

Als erster Schritt in diese Richtung lässt sich der Ansatz Financial Planning und Analysis (FP&A) verstehen, der deutlich über das herkömmliche Reporting hinausgeht. So werden beim FP&A-Ansatz beispielsweise nicht nur vergangenheitsbezogene Kennzahlen generiert, sondern auch Prognosen und Simulationen erstellt. Controlling kann aber noch weit darüber hinausgehen: wenn es nicht monetäre Größen in den Blick nimmt, sondern holistisch agiert. Aus FP&A wird dann Extended Planning and Analysis, kurz xP&A. Das x steht dabei für alle Aspekte, die über die Finanzen hinausgehen.

Fachbereichsübergreifende Zusammenhänge

Konkret bedeutet das: Das Controlling bezieht auch die Daten ein, die andere Fachbereiche erfassen – also etwa der Einkauf zu Leistung der Lieferanten, die Produktion zur Performance der Maschinen und Anlagen im Shopfloor oder der Vertrieb zur Kaufbereitschaft der Kundinnen und Kunden. Der Clou: Das Controlling betrachtet die Daten aus den Fachbereichen nicht isoliert, sondern analysiert sie ganzheitlich. Auf diese Weise lassen sich Abhängigkeiten erkennen, die aus der Perspektive eines einzelnen Fachbereichs nie aufgefallen wären, und eine integrierte Unternehmenssteuerung wird möglich. So könnte das Controlling zum Beispiel durch die übergreifende Auswertung feststellen, dass sinkende Einkaufspreise mit sinkenden Absatzzahlen eines bestimmten Produkts korrelieren. Wenn neben operativen Daten aus Experience-Daten (also etwa Meinungen von Kunden) zur Verfügung stehen, wird eventuell auch der Grund für diesen Zusammenhang deutlich. In diesem Fall vielleicht, dass Kundinnen und Kunden das Produkt nicht mehr so attraktiv finden, weil eine Komponente weniger wertig erscheint.

Verzahnung mit Management und Fachbereichen

Mit einem solch umfassenden Blick kann das Controlling eine Optimierung vorschlagen, die dem Unternehmen insgesamt nutzt. Bei der Korrelation von sinkenden Einkaufspreisen und sinkenden Absatzzahlen ist unter anderem zu klären, bei welchem Szenario das Unternehmen den höchsten Gewinn erzielt. Außerdem ist es spannend zu erfahren, inwiefern eine geringere Qualität zu einem Imageverlust führt und was das für künftige Gewinne bedeutet. An diesem Punkt wird deutlich, wie sehr beim xP&A-Ansatz Controlling und Management miteinander verbunden sind. Das Controlling liefert die Fakten, das Management trifft die Entscheidungen.

Auch die Kooperation zwischen Controlling und Fachbereichen wird beim xP&A-Ansatz forciert. Denn das Controlling unterstützt die einzelnen Fachbereiche dabei, aufeinander abgestimmte Ziele zu formulieren, die sich nicht widersprechen und alle auf das Unternehmensziel einzahlen. Dabei nimmt das Controlling eine beratende Position ein, die die Autonomie und die Kompetenz der einzelnen Fachbereiche bei Auswertungen respektiert und gleichzeitig für alle einen sichtbaren Mehrwert liefert.

Technologie und Organisation: xP&A erfolgreich einführen

Wer einen xP&A-Ansatz bei sich realisieren möchte, sollte sich mit zwei Dimensionen eines Gesamtkonzepts befassen: Zum einen geht es um die Technologie. Erforderlich ist eine Plattform, auf der alle Daten zusammengeführt und aufbereitet werden können – auf der also eine Single Source of Truth entsteht. Außerdem werden Tools benötigt, die die Analyse der Daten (nach unterschiedlichen Verfahren) und die Visualisierung der Ergebnisse (für unterschiedliche Rollen) unterstützen. In der Praxis ist die Etablierung eines geeigneten technologischen Setups meist der leichtere Teil.

Zum anderen müssen Veränderungen innerhalb der Organisation erfolgen, wobei fast immer massive Beharrungskräfte zu überwinden sind. Dabei kommt es darauf an, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Controllings neu auszurichten und das Controlling als strategischen Partner für evidenzbasierte Entscheidungen zu etablieren. Damit geht einher, dass auch Veränderungen beim Management und den Fachbereichen vorgenommen werden müssen. Und gerade hier hakt es oft.

Um ein Gesamtkonzept zu erarbeiten, das die technologische die organisatorische Dimension umfasst, bedarf es Fingerspitzengefühls und praktischer Erfahrung. Ein externer Partner wie NTT Data Business Solutions bietet beides.

Webinaraufzeichnung: Aufbau einer integrierten Unternehmenssteuerung (in Kooperation mit dem ICV)

Mit Prozessen, innovativen Konzepten und Best Practices erfolgreiche Anwendungsszenarien realisieren In unserem Vortrag zeigen wir Ihnen die aktuellen Methoden und Technologien zur operativen, taktischen und strategischen Entscheidungsfindung und geben Ihnen einen Ausblick auf die Arbeitswelt der Zukunft und DIE Top-Trends im Controlling. Hier gehen wir insbesondere auf den Controlling-Ansatz „xP&A“ als Fundament für eine integrierte Unternehmenssteuerung ein. Steuerungsaufgaben im gesamten Unternehmen können so verbunden und synchronisiert werden. Zusätzlich stellen wir Ihnen Beispiele zur Architektur, Funktionalität und wesentliche Vorzüge für Fachanwender und IT vor.

[Link zur Webinaraufzeichnung](#)