

ICV Controlling Excellence Award 2023 geht an Merck

"Enabling High-Impact Culture in Financial Steering" überzeugt die Jury

München, 15.5.2023. „Enabling High-Impact Culture in Financial Steering“. So lautet der Titel des Projekts der Merck KGaA, die damit den renommierten ICV Controlling Excellence Award 2023 gewonnen hat. Die ausgerufene unternehmensweite Maxime, das unternehmerische Denken jedes Mitarbeitenden zu fördern, hat das Controlling-Team verinnerlicht und die Finanzabteilung zum vertrauenswürdigen strategischen Berater entwickelt.

Hinter der neuen High-Impact Culture bei Merck steckt generell das Bestreben, ein Umfeld zu entwickeln, in dem jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin zum gemeinsamen Erfolg beitragen können. Ein klarer Fokus, reduzierte Komplexität und kontinuierlich verbesserte Produkte sind die Basis. Die Konzentration liegt dabei auf Aufgaben und Maßnahmen, die die größte Wirkung erzielen. Diesen Ansatz, der unternehmensweit Ende 2021 ausgerufen wurde, hat sich das Controlling-Team mit seinem Projekt „Enabling High-Impact Culture in Financial Steering“ ebenfalls zu eigen gemacht. Um die Finanzprozesse und -instrumente zu modernisieren, wurden wesentliche Elemente der Bottom-up-Budgetplanung abgeschafft. Maßnahmen-Entscheidungen werden stattdessen auf der Grundlage kontinuierlicher Prognosen und Prioritäten der Geschäfte getroffen. Die Ressourcenzuteilung bleibt flexibel, weil unabhängig von festen Budgetzeitplänen.

Essenziell für die erfolgreiche Umsetzung sind Verhaltens- und Arbeitsweisen der Mitarbeitenden. „Wir müssen bereit sein, unseren Status quo in Frage zu stellen, neue Fähigkeiten zu lernen und unternehmerisch zu denken. Damit wir Erfolg haben, brauchen wir also nicht nur die richtigen Prozesse und Instrumente wie Technologien oder Incentivierung - sondern müssen auch das richtige Mindset unserer Mitarbeiter fördern“, resümiert Kathrin Montry, Senior Principal Controlling Expert und Product Owner Projekt LEAP. Der Leiter Group Controlling & Risk Management Alexander Lind konkretisiert die Umsetzung für seinen Bereich. Auf Basis des Beyond-Budgeting-Modells werden Zielsetzung und Forecasting „entbündelt“, die Ressourcenallokation, das Performance Management und die Verhaltens- und Arbeitsweisen verändert. „Wir vertrauen dem Talent und der Leidenschaft unserer neugierigen Köpfe. Deshalb gestalten wir eine Umgebung, in der sie ihr Potenzial entfalten und Großes bewegen können“, sagt Lind.

Dieser „radikale Weg“ im Umgang mit der Erfahrung, dass traditionelle Planungsprozesse an ihre Grenzen stoßen, hat auch das Juryteam rund um Leiter Prof. Dr. Utz Schäffer beeindruckt, genauso wie die Tatsache, dass es sich beim Siegerprojekt nicht um eine Insellösung für das Controlling handelt, sondern dieses in einen größeren kulturellen Transformationsprozess eingebettet ist. „Der eine oder andere mag an dieser Stelle auch 15 oder 20 Jahre zurückdenken, als das Beyond Budgeting Konzept in den deutschsprachigen Raum kam und auch bei uns im ICV auf große Ablehnung stieß. „Beyond Budgeting – Nein Danke!“ war damals der Schlachtruf. Das ist lange her und heute steht nun mit Merck ein Unternehmen auf der Bühne, das sich in einem - relativ zu damals - stark veränderten Umfeld an eine etwas grundlegendere Veränderung der Unternehmenssteuerung herangewagt hat“ fasst Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management bei der Laudatio die preiswürdige Leistung zusammen.

Henkel AG & Co. KGaA: „Denken in Experimenten statt in Budgets“ mit der digitalen Roadmap für das Group Financial Controlling

Mit der Nominierung der Lösung von Henkel hat die Jury einen bislang ungewöhnlichen Weg eingeschlagen, denn es handelt sich um kein konkretes Projekt, sondern um eine digitale Roadmap. Mit dieser werden die diversen Initiativen im Group Financial Controlling priorisiert und umgesetzt.

Dabei ist man sich immer der Tatsache bewusst, dass die Entscheidungen für oder gegen Initiativen und die Einschätzung ihrer Erfolgsaussichten auch bei knappen Ressourcen sowie angesichts von Krisen und volatilem Umfeld gefällt werden müssen. Das Group Financial Controlling von Henkel hat hier einen innovativen und pragmatischen Ansatz entwickelt, lobt Laudator Utz Schäffer, denn mit der Roadmap werden mehrere agil und iterativ aufgesetzte Initiativen kombiniert, die im Erfolgsfall skaliert werden. Diesen „Denken in Experimenten statt in Budgets“ hat die Jury beeindruckt. Wichtig sei dabei, dass die Initiativen neben der Effizienzsteigerung durch Automatisierung auch auf eine größere Wertstiftung durch bessere Analysen („From Data to Insights“) und auf ein umfassendes Upskilling des zentralen Teams zielen.

Damit verfüge Henkel über etwas, was jedes mittlere und größere Unternehmen gerade in Zeiten der knappen Ressourcen unbedingt benötigt: einen systematischen, aber gleichzeitig auch flexiblen und pragmatischen Ansatz, um die diversen Initiativen zu priorisieren und umzusetzen, sagt Utz Schäffer über die Übertragbarkeit der nominierten Lösung. [Lesen Sie dazu auch das Interview im Awardbereich der ICV Website icv-controlling.com mit Yu-Kyung Rasche, Head of Data & Analytics, Global Business Controlling/AFB bei Henkel.](#)

"Predictive Forecasting – vom Konzept zum strategischen Impact": TX Group hat erledigt, was für viele andere noch eine unerledigte Herausforderung ist

Wie im Gewinnerprojekt von Merck ist der Ausgangspunkt die Einsicht, dass der Forecasting-Prozess in einem dynamischen Umfeld an Grenzen stößt und dabei enorme Ressourcen bindet. Die TX Group hat eine Lösung. Sie besteht im Kern in der Einführung von Predictive Analytics zur Unterstützung der Forecast-Erstellung. Mit der Nominierung wurden jedoch nicht die technische Lösung oder der gute Algorithmus gewürdigt, betont Utz Schäffer in seiner Laudatio. Vielmehr habe die schnelle, günstige Umsetzung ohne externe Unterstützung in einem mittelständischen Unternehmen überzeugt. Zumal das Controllingteam der TX Group den Schlusspunkt nicht mit der verbesserten Generierung des Forecasts gesetzt hat, sondern die Veränderung auch zur Weiterentwicklung der entsprechenden Steuerungsprozesse und zur Stärkung des Business Partnering nutzt, und „die damit genau das auf vorbildliche Weise macht, was für viele von Ihnen als Herausforderung vor der Tür steht“, ordnet Schäffer die Bedeutung des Projekts als Blaupause für andere Unternehmen ein.

Der ICV Controlling Excellence Award – die renommierte Auszeichnung in der Controlling-Community

Mit dem Controlling Excellence Award zeichnet der ICV überzeugende Controlling-Projekte aus, die für das einreichende Unternehmen eine maßgebliche Unterstützung bedeuten, weil sie genauso innovativ wie praxistauglich sind. Im Idealfall sind sie darüber hinaus auch auf andere Unternehmen übertragbar. Zu den Preisträgern der vergangenen Jahre gehören Unternehmen wie Deutsche Post DHL Group, Unitymedia, Bosch, Edeka, Covestro, RWE, ElitePartner, Lufthansa, die Otto Group, McDonald's und die Bundesagentur für Arbeit. Die Hauptsponsoren des mit 3.000 Euro dotierten Preises sind [Atvisio](#) und [Workday](#).

Die Fachjury ist mit Praktikern und Professoren gleichermaßen besetzt. Unter der Leitung von Prof. Dr. Utz Schäffer wägen die Jurymitglieder Prof. Dr. Andreas Seufert, Prof. Dr. Ute Vanini, Roland Iff, Dipl. Wirt. Ing. Jens Bieniek und Dr. rer. pol. Lars Grünert genau ab, wer am Ende neben Titel und Preisgeld und auch das internationale Renommée des ICV Controlling Excellence Awards sein Eigen nennen darf.

Bewerbungen sind jeweils bis Ende Januar für den Award des dann laufenden Jahres möglich. [Die Details der Ausschreibung sind auf der ICV Website nachzulesen.](#)

Über den ICV

*Der Internationale Controller Verein (ICV) mit Geschäftsstelle in Wörthsee, Deutschland, hat **in mehr als 40 Jahren** für Controlling und ControllerInnen gleichermaßen Standards gesetzt und ist heute die Controlling-Kompetenz-Adresse in Europa. Die rund 6.000 Mitglieder - **mehr als 200 Firmenmitglieder** - profitieren von einem weit gespannten Netzwerk, **zentralen AnsprechpartnerInnen**, hochkarätigen **Fachveranstaltungen, Awards** für exzellente Arbeiten sowie von mehr als **60 Arbeitskreisen**. Diese sind regional ausgerichtet, widmen sich bestimmten Branchen oder Fachthemen. Der Verein bringt Theorie und Praxis, Trends und Bewährtes, Fachwissen und Fachkönnen zusammen und bietet damit ein Komplett-Angebot für ControllerInnen, CFOs und alle, die Controlling und Unternehmenssteuerung im Fokus haben.*

Ihre Ansprechpartnerin im ICV:

Brigitte Dienstl-Arnegger

web@icv-controlling.com

0171 5089 053