



ICV Think Tank Updates

Liebe Leserinnen und Leser,

In der letzten Ausgabe unseres ICV Think Tank Updates haben wir uns mit den treibenden Faktoren und Auswirkungen des aktuellen Großmachtkonflikts zwischen den USA und China, sowie die Rolle und Herausforderungen anderer globaler Akteure auseinandergesetzt. Ein spannendes Interview bot Ihnen einen umfassenden Überblick über die gegenwärtigen geopolitischen und wirtschaftlichen Herausforderungen und gab wertvolle Empfehlungen, wie sich Unternehmen in diesem komplexen Umfeld erfolgreich positionieren können.

In dieser Ausgabe knüpfen wir an die Herausforderungen an und richten den Fokus auf zwei zentrale Themen: die Prognosefähigkeit und Resilienz als Schlüssel zum Erfolg für das Controlling der Zukunft. Auf unserer Seite "INSIGHTS" erwartet Sie dazu ein Beitrag von Sebastian Grönhardt, Management Berater bei Horváth im Bereich Controlling & Finance. Darüber hinaus freuen wir uns, Ihnen auf unserer Seite „CONNECT“ Stefan Thiesbrummel von der Phoenix Contact GmbH & Co. KG als neues Mitglied der ICV Ideenwerkstatt vorzustellen.

Wir danken den unterstützenden Experten Sebastian Grönhardt und Stefan Thiesbrummel, bei der Erstellung des Newsletters und wünschen Ihnen beim Lesen viel Freude und wertvolle Erkenntnisse.

Prof. Dr. Heimo Losbichler
Vorstandsvorsitzender des ICV

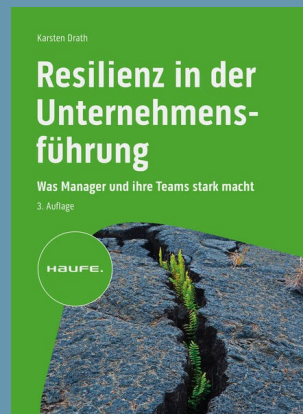
Prof. Dr. Ronald Gleich
Leiter der ICV Ideenwerkstatt

Dr. Kim Dillenberger
*Koordinatorin & Redakteurin
der ICV Ideenwerkstatt*

Stefan Tobias
Leiter der ICV Ideenwerkstatt

Anne Kowalski
*Redakteurin
der ICV Ideenwerkstatt*

RECOMMENDATIONS



In seinem Buch "Resilienz in der Unternehmensführung" bietet Karsten Drath wertvolle Einblicke in die Bedeutung von Resilienz für Führungskräfte und deren Teams. Drath kombiniert Erkenntnisse aus der Forschung mit praktischen Beispielen und zeigt auf, wie Manager ihre eigene Widerstandsfähigkeit sowie die ihrer Teams stärken können. Das Buch ist besonders relevant in Zeiten ständiger Veränderungen und Unsicherheiten, da es Strategien liefert, um auch in Krisensituationen handlungsfähig zu bleiben und Druck zu reduzieren. Eine empfehlenswerte Lektüre für Führungskräfte, die nicht nur kurzfristige Erfolge, sondern auch nachhaltige Stabilität in ihrem Unternehmen anstreben.



In "Die resiliente Gesellschaft" beleuchtet Markus K. Brunnermeier, wie wir als Gesellschaft widerstandsfähiger gegenüber zukünftigen Krisen werden können. Der Autor, ein renommierter Ökonom, analysiert vergangene Krisen und leitet daraus wichtige Lehren für die Zukunft ab. Brunnermeier zeigt auf, wie wirtschaftliche, soziale und politische Systeme so gestaltet werden können, dass sie nicht nur Schocks besser überstehen, sondern gestärkt aus ihnen hervorgehen. Mit klaren Argumenten und einer fundierten Analyse liefert er wertvolle Impulse für politische Entscheidungsträger, Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes.

INSIGHTS | EINBLICKE IN DIE PRAXIS | Controlling in Dynamischen Zeiten: Prognosefähigkeit und Resilienz als Erfolgsfaktoren, ein Beitrag von Sebastian Grönhardt

In einer zunehmend volatilen und unsicheren Geschäftswelt gewinnen Prognosefähigkeit und Resilienz immer mehr an Bedeutung. Das Controlling der Zukunft spielt dabei eine entscheidende Rolle. Aus diesem Grund stehen diese Themen im Fokus des Jahresthemas 2024/2025 der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins (ICV), das den Titel „Controlling in dynamischen Zeiten“ trägt. Der folgende Artikel fasst wesentliche Erkenntnisse einer Studie von Horváth zusammen und zeigt, wie moderne Methoden der Unternehmenssteuerung in Zeiten hoher Unsicherheit entscheidend sein können.

Die großen „De-s“: Langfristige Trends prägen die Geschäftswelt

Die Geschäftswelt wird zunehmend von den großen „De-s“ bestimmt: Decoupling, Decarbonization und Degrowth (in bestimmten Regionen und Branchen) beeinflussen weltweit die Geschäftstätigkeiten. Unternehmen reagieren darauf, indem sie ihre Geschäftsmodelle, Lieferketten und Prozesse anpassen. Geschäftsmodelle werden digitalisiert und ressourcenschonender gestaltet, Lieferketten regionalisiert und Investitionen verlagert. Gleichzeitig nimmt der Kostendruck zu, wie die Horváth CxO Studie 2024 zeigt, in der über 700 CxOs befragt wurden. Strukturelle Kostensenkungen haben dabei sehr hohe Priorität.

Diese Trends werden sich langfristig festigen und die kommenden Jahre prägen. Der Zwang zu Anpassungen erzeugt dabei nicht nur Herausforderungen, sondern bietet Unternehmen auch die Chance, innovative Ansätze zu entwickeln und neue Geschäftsfelder zu erschließen. In diesem Umfeld übernimmt das Controlling eine zentrale Rolle, indem es Unternehmen hilft, in dieser dynamischen Umgebung fundierte Entscheidungen zu treffen.

Neue Entwicklungen im Controlling: Reorganisation steht an

Regionale Strukturen im Controlling: Ein Trend mit Zukunft

Ein weiterer Trend ist die zunehmende Regionalisierung im Controlling. Als Reaktion auf Unsicherheiten in den Märkten und die mögliche stärkere Trennung von Märkten („Decoupling“) regionalisieren Unternehmen ihre Wertschöpfungsprozesse und Lieferketten. Durch regionale Strukturen können sie besser auf spezifische Marktbedingungen und regulatorische Anforderungen

reagieren. Auch das Controlling passt sich diesem Trend an. Im Sinne eines Business Partnerings, nahe am internen Kunden, entstehen regionale Strukturen für Vertriebs-, Produktions- und Einkaufscontrolling. Um jedoch als Gesamtunternehmen integriert agieren zu können, kommt dem Konzerncontrolling eine entscheidende Rolle zu: Es muss eine „gemeinsame Finanz- und Controlling-Sprache“ sicherstellen. Die fachliche Governance durch das Controlling über die unterschiedlichen regionalen Strukturen hinweg gewinnt an Bedeutung – und damit auch das Controlling insgesamt.

Die Regionalisierung bringt Herausforderungen für das Controlling mit sich, insbesondere hinsichtlich der Sicherstellung einer kohärenten Berichtsstruktur und der Abstimmung zwischen den verschiedenen regionalen Einheiten. Hier ist es entscheidend, dass das zentrale Controlling klare Vorgaben und Standards setzt, um eine einheitliche Steuerung und Berichterstattung zu gewährleisten. Gleichzeitig müssen regionale Besonderheiten berücksichtigt werden, um die lokale Agilität nicht zu beeinträchtigen.

Einsatz von GenAI: Neue Möglichkeiten zur Verarbeitung unstrukturierter Daten

Der Einsatz von GenAI gewinnt im Controlling zunehmend an Bedeutung. Moderne Controlling-Lösungen nutzen künstliche Intelligenz (GenAI) auf Basis von Large Language Models, um qualitative Informationen aus dem Internet zu extrahieren. Inhalte von Nachrichtenseiten, sozialen Plattformen und Foren werden anhand vordefinierter Kriterien hinsichtlich ihrer Relevanz und ihres Impacts untersucht. Wie in Abbildung 1 dargestellt, beginnt der Prozess mit der Verarbeitung unstrukturierter Daten (siehe Schritt 1), gefolgt von einer Filterung und Anreicherung der Daten durch GenAI (siehe Schritt 2), um Erkenntnisse zu gewinnen, die dann im Monitoring zur Entscheidungsfindung eingesetzt werden (siehe Schritt 3). Daraus werden in Echtzeit textbasierte Reportings generiert, die auch automatisierte Prognosen für das eigene Unternehmen beinhalten. Diese kontinuierliche, automatisierte Sicht auf das Unternehmensumfeld hilft dabei, frühzeitig Trends und Unsicherheiten zu erkennen. Das führt zu höherer Genauigkeit und Reaktionsfähigkeit – beides essenziell in der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt.

Der Einsatz von GenAI ermöglicht es Unternehmen, auch unstrukturierte Daten in ihre Analysen einzubeziehen, die bisher schwer greifbar waren. Dies umfasst nicht nur

klassische Wirtschaftsdaten, sondern auch Stimmungsbilder aus sozialen Medien oder frühzeitige Warnsignale aus Foren und Nachrichtenquellen. Die Fähigkeit, solche Informationen systematisch zu analysieren und in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, kann einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten. Die Grundlage hierfür ist eine hohe Datenqualität und das Zusammenwirken von Menschen und Maschine. Erst dann entwickelt AI den besten Wert und das Potenzial der Datennutzung kann tatsächlich gehoben werden.

Weiterentwicklungen im Controlling: Etablierte Konzepte gewinnen an Bedeutung

Prognosefähigkeit: Ein Muss in dynamischen Zeiten

In dynamischen Zeiten ist die Fähigkeit, präzise Prognosen zu erstellen, essenziell. Traditionelle Methoden der Budgetierung und Mittelfristplanung stoßen an ihre Grenzen, wenn schnelle und fundierte Entscheidungen erforderlich sind. Ad-hoc-Entscheidungen verlangen Echtzeitdaten, die durch Forecasts bereitgestellt werden. Unternehmen können so rasch auf sich ändernde Marktbedingungen reagieren und unvorhergesehene Ereignisse bewältigen. Ein möglichst genauer Forecast sowie wiederkehrende Muster oder Regelungen, unterstützen nicht nur die Entscheidungsfindung, sondern sind auch wesentliche Instrumente des Risikomanagements. Durch genaue Prognosen lassen sich potenzielle Risiken frühzeitig identifizieren und geeignete Gegenmaßnahmen schnell ergreifen. Dies erhöht die Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens erheblich.

Zudem ermöglicht eine verbesserte Prognosefähigkeit den Unternehmen, ihre Ressourcen effizienter einzusetzen und Wettbewerbsvorteile in einem herausfordernden Umfeld zu sichern.

Szenario-Modellierung: Mehr als nur ein Plan B

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Integration der Szenario-Modellierung in die regulären Performance-Management-Prozesse. Szenario-Modellierung ermöglicht es, verschiedene zukünftige Entwicklungen zu simulieren und deren Auswirkungen auf das Unternehmen zu analysieren – ein unschätzbare Vorteil in Zeiten hoher Unsicherheit. Die Szenario-Modellierung sollte ein fester Bestandteil jedes Performance Reviews werden. Wie in Abbildung 2 dargestellt, ist die Szenario-Modellierung (siehe Schritt 2) eng mit kontinuierlichen Forecasts (siehe Schritt 1) und der Top-down-Planung (siehe Schritt 3) verknüpft. Unternehmen müssen in der Lage sein, jederzeit verschiedene Szenarien zu modellieren, um fundierte strategische Entscheidungen zu treffen. Hierfür ist es notwendig, automatisierte Daten und Modelle bereitzustellen und diese in die Forecast-Zahlenwerke zu integrieren. Die Effekte strategischer Entscheidungen und Maßnahmen zur Erhöhung der Resilienz müssen in den Szenarien berücksichtigt werden (siehe Schritt 4), damit Unternehmen besser auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren können.

Integration externer Daten: Ein neues Level der Vorhersagegenauigkeit

Ein entscheidender Unterschied zu traditionellen Ansätzen liegt in der Automatisierung des Forecastings

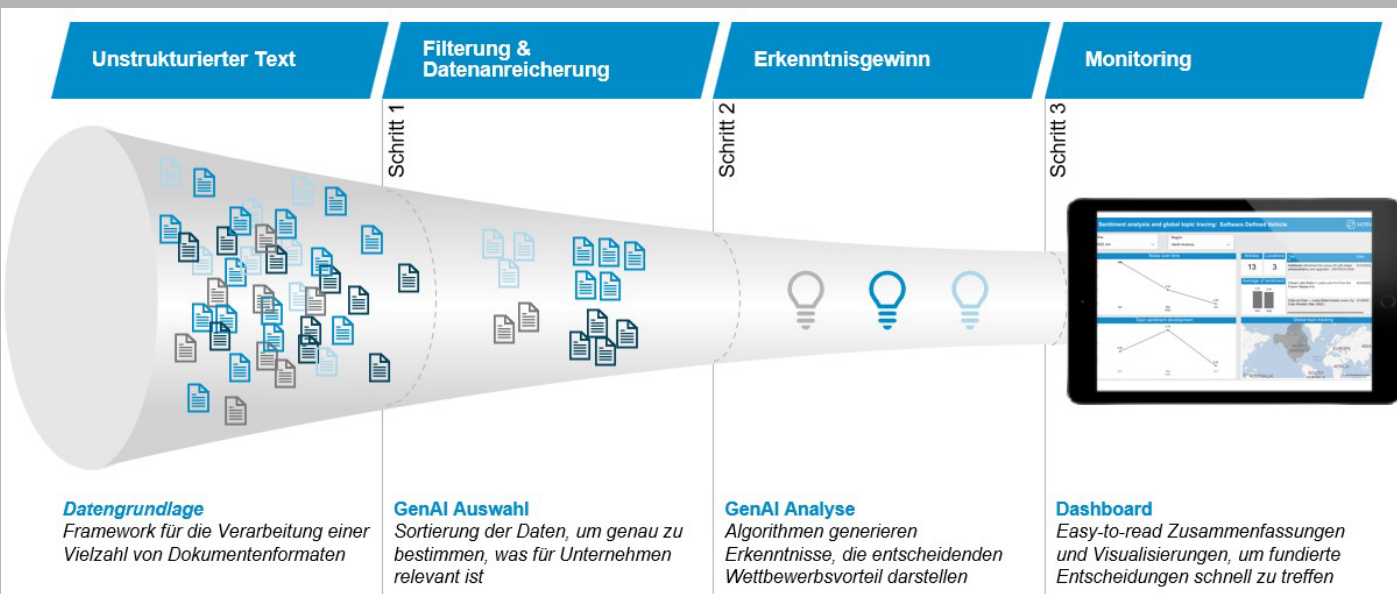


Abb 1: Integration von GenAI-Business-Radar-Lösungen für tiefgreifende Geschäftseinblicke durch leistungsstarke Dashboards, Quelle: eigene Darstellung Horváth

und der Integration externer, objektiver Daten. Diese Informationen sind hilfreich, um rasch über Veränderungen im Marktumfeld informiert zu sein. Neben klassischen Markt- und makroökonomischen Daten, die idealerweise bereits im Standardreporting enthalten sind, ermöglichen neue Technologien auch den Zugang zu aktuellen Informationen über politische und soziale Einflussfaktoren, Lieferketten, Lieferanten, Wettbewerber und Kunden. So kann beispielsweise die Entwicklung von Lagerbeständen bei Kunden frühzeitig Hinweise auf eine notwendige Anpassung der eigenen Produktionskapazitäten geben.

Durch die Integration externer Datenquellen in das Forecasting können Unternehmen die Genauigkeit ihrer Vorhersagen erheblich verbessern. Ein umfassenderes Verständnis des Marktumfelds und der externen Einflussfaktoren ermöglicht es, präzisere Prognosen zu erstellen und schneller auf sich ändernde Bedingungen zu reagieren. Zudem können Unternehmen so besser einschätzen, welche Faktoren sich auf ihre Geschäftsprozesse auswirken und rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen.

Fazit: Die Zukunft des Controllings in dynamischen Zeiten

Prognosefähigkeit und Resilienz sind die Schlüssel zum Erfolg für das Controlling der Zukunft. Obwohl Forecasting und Szenario-Modellierung keine neuen Konzepte sind, erfordern ihre heutige Anwendung und die Anforderungen der dynamischen Geschäftswelt innovative Ansätze. Automatisierte, auf objektiven Daten basierende Forecasts sowie die Integration der Szenario-Modellierung in die Performance-Management-Prozesse sind unverzichtbar. Zudem müssen externe Marktdaten stärker berücksichtigt und mithilfe von GenAI durch qualitative Echtzeitinformationen angereichert werden.

ment-Prozesse sind unverzichtbar. Zudem müssen externe Marktdaten stärker berücksichtigt und mithilfe von GenAI durch qualitative Echtzeitinformationen angereichert werden.

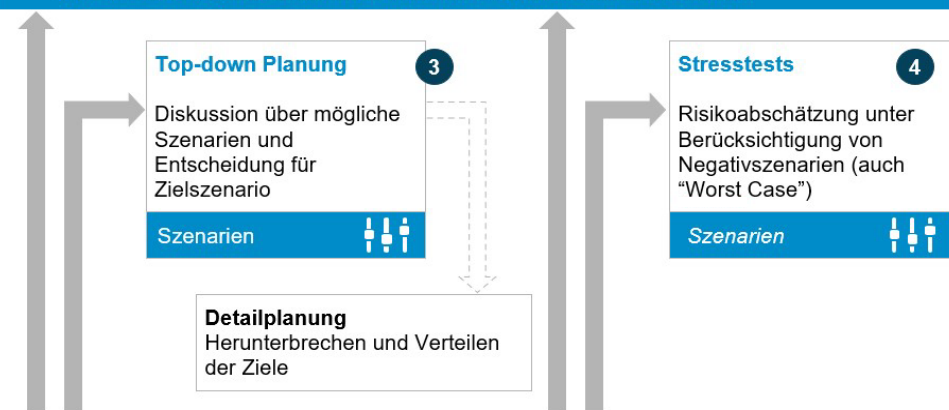
Das Controlling wird zunehmend regionale Strukturen ausbilden, wobei die Rolle einer zentralen Governance weiter an Bedeutung gewinnt. Unternehmen, die diese Methoden adaptieren, werden besser auf Veränderungen reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern. In einer Geschäftswelt, die von Unsicherheit geprägt ist, wird die Fähigkeit zur schnellen Anpassung und präzisen Vorhersage zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Autorenprofil

Sebastian Grönhardt ist seit 2012 als Management Berater bei Horváth im Bereich Controlling & Finance tätig. In seiner aktuellen Rolle als Principal leitet er das Segment Reporting und bringt seine umfassende Expertise in die Unternehmenssteuerung, das Reporting, die Konsolidierung und die Kostenrechnung ein. Er verfügt über eine breite Industrierfahrung, die unter anderem die Bereiche Industrial Goods, Life Science/Pharma, Konsumgüter, Handel und Energieversorgung umfasst. Seine tiefgreifenden Kenntnisse und seine langjährige Erfahrung machen ihn zu einem wertvollen Partner für Unternehmen, die ihre finanzielle Performance optimieren und ihre Reporting-Prozesse effizient gestalten möchten.



2 Ad hoc Szenario-Analyse und -Modellierung
im Falle von (1) Veränderungen des Unternehmensumfelds
(2) Entscheidungen über interne Maßnahmen (3) Risiken im Allgemeinen



1 Hochautomatisierte, kontinuierliche Forecasts
Ausgangspunkt („Base Case“)

- 1 Kontinuierlicher Forecast zum Aufzeigen von Trends und Unsicherheiten
- 2 Szenario-Modellierung zu jedem Zeitpunkt als Entscheidungshilfe
- 3 Integration strategischer Entscheidungen anhand der Szenarien
- 4 Definition von Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz

Abb 2: Die Bedeutung der Szenario-Modellierung wächst, ihre Integration in Performance-Management-Prozesse wird zur Selbstverständlichkeit, Quelle: eigene Darstellung Horváth

CONNECT | In diesem Bereich stellen wir in jeder Ausgabe Mitwirkende, Interviewpartner oder Unternehmen der Think Tank Mitglieder vor.

Der Think Tank der ICV Ideenwerkstatt dient als Denkfabrik und Innovationslabor, in dem Ideen generiert, diskutiert und weiterentwickelt werden. Unsere Mitglieder kommen aus verschiedenen Branchen, darunter Beratung, Hochschulen und Praxis. Jedes Jahr ergänzen wechselnde Expertinnen und Experten das Kernteam. Diese interdisziplinäre Zusammensetzung ermöglicht einen breiten Erfahrungsaustausch und vielfältige Perspektiven auf die Herausforderungen und Chancen im modernen Controlling und Arbeitsumfeld. Heute möchten wir Ihnen eines unserer neusten Mitglieder, Stefan Thiesbrummel von Phoenix Contact GmbH & Co. KG, vorstellen.

Herzlich Willkommen | Stefan Thiesbrummel

Stefan Thiesbrummel ist ein erfahrener Finanz- und Controlling-Experte mit über 20 Jahren Berufserfahrung in verschiedenen führenden Positionen sowohl in Deutschland als auch in den USA. Er absolvierte sein Studium an der Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn, wo er den Abschluss als Diplom Kaufmann (FH) erlangte. Seine Expertise im Bereich Compliance erweiterte er durch eine Weiterbildung zum Certified Compliance Expert an der Steinbeiss School of Governance and Risk in Berlin. Seine berufliche Laufbahn begann Stefan Thiesbrummel als SAP Process Consultant bei Siemens Business Services, wo er internationale SAP-Implementierungen durchführte. Im Laufe seiner Karriere hat er umfassende Erfahrungen im Finanz-, Controlling- und Compliance-Bereich gesammelt. Seit 2012 bekleidet er verschiedene Führungspositionen als Vice President Corporate Controlling in börsennotierten Unternehmen. Seit 2018 ist er in dieser Rolle bei dem Familienunternehmen Phoenix Contact in Blomberg tätig, wo er maßgeblich zur Weiterentwicklung der Unternehmenssteuerung und des Performance Managements beigetragen hat. Zu seinen beruflichen Schwerpunkten gehören der Aufbau und die Gestaltung von Unternehmensstrukturen sowie das Performance Management, insbesondere durch die Weiterentwicklung der Unternehmensplanung oder der erfolgreichen Einführung eines neuen Target Operating Models im Unternehmen Phoenix Contact. Er engagiert sich stark in der Digitalisierung des Controllings, einschließlich des Auf- und Ausbaus von Robotic Process Automation (RPA). Ferner hat er umfangreiche Erfahrungen in der Durchführung von Unternehmenstransformationsprojekten, wie der Unternehmenszusammenführung von Wincor Nixdorf AG und Diebold Inc., sowie in der Gestaltung und Umsetzung von Performance-Programmen. Wir freuen uns sehr, dass er mit seiner Expertise künftig die ICV Ideenwerkstatt bereichert.



ICV Think Tank Updates | Sie haben die letzte Ausgabe unseres Newsletters noch nicht gelesen?

Hier geht es zu den vorherigen ICV Think Tank Updates und weiteren Erläuterungen zu unserem Jahresthema „Controlling in der globalisierten Welt 2.0“. Bei Fragen und Anregungen erreichen Sie uns gerne per E-Mail: verein@icv-controlling.com

Herausgeber und Urheberrechte

Internationaler Controller Verein eV
Ideenwerkstatt
Prof. Dr. Ronald Gleich
Prof. Dr. Heimo Losbichler
Stefan Tobias

Redaktion

Frankfurt School of Finance and
Management
Dr. Kim Louisa Dillenberger
Anne Kowalski
Adickesallee 32-34
60322 Frankfurt am Main
cpmc@fs.de

Kernteam der Ideenwerkstatt

Manfred Blachfellner
Gerald Fahnenbruck
Prof. Dr. Ronald Gleich
Dr. Lars Grünert
Prof. Dr. Heimo Losbichler
Claudia Maron
Stefan Patzke
Stefan Tobias
Axel Wachholz

Internationaler Controller Verein eV

Geschäftsstelle
Münchner Str. 8
82237 Wörthsee
Telefon: +49 (0) 8153 88 974 - 20
Telefax: +49 (0) 8153 88 974 - 31
www.icv-controlling.com
verein@icv-controlling.com