

# Controlling 4.0 – Steuerungsprozesse und Rollen der Zukunft

21. April 2015

Professor Dr. Heimo Losbichler, FH OÖ Steyr, stv. Vorsitzender des ICV, entwickelt den Zeitstrahl der Controlling-Instrumente seit 1899, dem Zeitpunkt der Erfindung der Deckungsbeitragsrechnung.

In den letzten Jahren erfolgte ein langsamer, aber tiefgreifender Wandel, in denen die Rolle und die Systeme an die Umweltveränderungen angepasst wurden. Dabei wurden die Systeme weiterentwickelt, eine höhere Komplexität beherrschbar gemacht, die Prozesse wurden schneller geworden und es werden mehr Informationen geliefert.

Die Eckpfeiler im Führungsprozess werden beim Controlling in einer Industrie 4.0 die gleichen bleiben, z.B. das Sankt Gallener Führungsmodell mit Zielen. Instrumente sind in Fülle vorhanden: BSC, EFQM, Performance Pyramide, Werttreiberbau, Tableau de Bord, SCOR.

Es wird auch weiterhin die Controller-Rolle als Sparringspartner geben, da es im Management auch weiterhin Wollensprobleme und Könnensprobleme geben wird.

Die Anpassung wird aber auch weiterhin schwerpunktmäßig in folgenden Bereichen erfolgen: Instrumente, IT, Prozesse, Organisationsstruktur, ...

Isoliert betrachtet könnte insbesondere die Digitalisierung einen größeren Einfluss ausüben: Shared/Collaborative Economy und Internet of Things. Das Internet senkt die Transaktionskosten teilweise dramatisch. Vertikale Integration ist nicht mehr zwingend erforderlich. Dadurch kann eine Fragmentierung zu einer "Economies of Scale" beitragen (z.B. Wikipedia).

Wir produzieren, konsumieren, finanzieren u. lernen radikal anders.

Gatekeeper und nicht wertschöpfende Marktteilnehmer werden weggefegt (Banken vs. Crowdfunding oder Gault Millau vs. TripAdvisor)

Es entstehen sehr schnell neue Geschäftsmodelle (Airbnb, Uber, Coursera)

Eine neue Messgröße für Controller in der Industrie 4.0 könnte es sein, die Effektivität in der Entwicklung neuer Geschäftsfelder zu messen.

Was ist die Konsequenz einer totalen Vernetzung (Internet of Things) für Controller? Datenexplosion, -vernetzung und -schutz. Damit ist ein Information Overload möglich.

Was ist der Ausweg aus dem Datenlabyrinth: Visualisierung von großen Datenmengen sowie Analytics.

Weiterhin kann die Arbeitswelt des Controllers durch die Generation Y beeinflusst werden. Diese haben neue Werte-Vorstellungen: Statussymbol Selbstbestimmung, Work Life Balance, Das Heute und der unmittelbare Nutzen zählt, hochgradig unverbindliche High-Potentials, Commitment auf Zeit statt Loyalität.

Wie attraktiv ist der Arbeitsalltag des Controllers mit Termindruck (Monats- und Jahresabschlüsse) für eine Generation, die sich selbst bestimmen möchte?

Seine abschließende Aufforderung an die Controller-Community lautet, das Controller-Rollenbild der Zukunft selbst zu gestalten und nicht anderen zu überlassen.

## **Vom Ursprung des Computers zu Big Data**

21. April 2015

Prof. Dr. Ing. Horst Zuse, TU Berlin / Hochschule Lausitz

Prof. Horst Zuse berichtet von der Zukunft über die Gegenwart bis zur Vergangenheit des Computers. Ein fachlich fundierter, plakativer aber auch irgendwie positiv-emotionaler Vortrag, in dem der das Lebenswerk seines Vaters, Konrad Zuse, dem Erfinder des ersten digitalen Computers, im wahrsten Sinne des Wortes nachgebildet wird. Ein absolutes Highlight dieses Kongresses!

## **Kompetenzen entwickeln – Performance steigern; neue Chancen durch ein professionelles Kompetenzmanagement in Controlling & Finance**

21. April 2015

Dr. Rita Niedermayer-Kruse, Controller-Institut, geschäftsführende Gesellschafterin, Contrast-Management-Consulting, Wien, fasst zunächst die jahrelange Rollenveränderung der Controller-Rolle zusammen. Dann leitet sie über zur Frage: "Welche Kompetenzen braucht der Controller im Speziellen, um diese Rollen auszufüllen?" Rund 40 Prozent der Unternehmen beschäftigen sich laut einer Studie mit Kompetenzen des Controllers. Frau Dr. Niedermayer-Kruse stellt ein Kompetenzmodell für Controller vor, das von der International Group of Controlling entwickelt wurde und im Juli 2015 im Haufe-Verlag veröffentlicht wird. Neben dem Fachwissen sind weitere erfolgskritische Kompetenzen erforderlich, die präsentiert werden. Das IGC-Kompetenzmodell besteht aus 2 Hauptsäulen: 1). ein hierarchischer, generischer Kompetenzkatalog; 2). Muster-Funktionsprofile (z.B. Leiter Controlling oder strategischer Controller). Kompetenzen sind der Schlüssel zum Erfolg. Bei der Entwicklung des Kompetenz-Modells für Controller wurde auf das

Kompetenzmodell von John Erpenbeck zurückgegriffen, das die Kompetenzen in 4 menschliche Grundkompetenzen gliedert:

- Personale Kompetenz (P): Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A): Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können
- Fachlich-Methodische Kompetenz (F): Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen
- Sozial-Kommunikative Kompetenz (S): Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen. Kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren

Aus diesen 4 Grundbereichen der Kompetenz wurden über 60 Teilkompetenzen für Controller entwickelt: z.B. Impulsgeben geben, Beratungskompetenz, prozessübergreifendes Fachwissen, Delegieren etc. Für jede Kompetenz wurde eine genaue Definition erarbeitet sowie Handlungsempfehlungen entwickelt. Ebenso kann für jede Kompetenz in skalierender Weise ein Soll- und ein Ist-Wert ermittelt werden.

Dieses Kompetenzmodell kann im Controller-Bereich eine gute Basis für die Formulierung von Stellenbeschreibungen, Personalbeurteilungen und Personalentwicklungen bilden.

Kompetenzen werden zur Top-Managementaufgabe von CFO und Controlling-Leiter.

## **Controlling Excellence – Weiterentwicklung des Controllings bei TRUMPF**

21. April 2015

Dr. rer. pol. Lars Grünert, CFO, TRUMPF + Co. KG, Ditzingen, berichtet darüber, dass es ein Haupt-Erfolgsfaktor von Trumpf war, sehr früh (Anfang der 60er Jahre) mit der Internationalisierung gestartet zu haben. Inzwischen ist Trumpf in seinen Markt-Segmenten Technologie- und Weltmarktführer. Aus dem Fokus auf legale Ergebnisse resultiert eine komplexe legale Struktur. Maxime: Abbildung der steuerungsrelevanten Objekte (Ergebnisse und nicht-finanzielle Kennzahlen) in einer legalen Form. Teilweise gibt es aber legale Gesellschaften (im Vertrieb), die für mehrere Geschäftsbereiche tätig sind. D.h. eine Spartenrechnung ist einzuführen. Steuerungskennzahlen existieren nach Verdichtungsstufen. Unterhalb der Gruppengeschäftsführung gibt es neu Geschäftsbereichsgeschäftsführungen und in einer Matrix dazu Zentralbereiche. Aus dem Controlling sind den Geschäftsbereichen (Spartenergebnisrechnung) und den Zentralbereichen (Center-Steuerungsansatz) relevante Steuerungsgrößen zur Verfügung zu stellen. Kennzahlen sind Wertbeitrag, operative Rendite u. Produktivität. Die Produktergebnisrechnung wurde nach dem Umsatzkostenverfahren neu gestaltet.

Die Motivation für Wertmanagement bei Trumpf: gute Umsatzrendite, aber Verschlechterung des Kapitalumschlags, bei gleichzeitigem Wachstum. Gesellschaftern sollte dabei für das zur Verfügung gestellte Kapital generell eine angemessene Rendite zur Verfügung gestellt werden. Diese Soll-Kapitalrendite steigt jedoch in einem Wachstumsszenario. Dieser Sachverhalt wird durch Fokussierung auf eine Umsatzrendite nicht genügend widergespiegelt, so dass eine wertorientierte Unternehmenssteuerung eingeführt wird.

## Wirksame Steuerung von Ergebnissteuerungsprogrammen in Großunternehmen

21. April 2015

Kashif M. Ansari, Porsche Consulting GmbH, Bietigheim-Bissingen, berichtet über Ergebnisverbesserungsprogramme (Operationell Excellence) in DAX-Konzernen. Ein Drittel dieser Programme sind nicht nachhaltig erfolgreich. Die Erfolgsfaktoren für nachhaltig positive Wirkungen sind Gegenstand seines Vortrages. Für jedes Programm sollte eine konkrete Zielsetzung bestehende, z.B. neue Autotyp mit gleichem Personalbestand, jeder Stein in der Organisation ist umzudrehen. Die Schwierigkeit der Nachhaltigkeit ist vergleichbar mit den guten Vorsätzen am Jahresanfang. Wichtig ist die konkrete Zielsetzung, die "herunterzubringen" ist. Methoden sind weiterhin zu kombinieren. Erfolgsfaktoren sind: Ziele, Maßnahmen, Ressourcen, Fähigkeiten (auch in Bezug auf Entscheidungskompetenzen), Verpflichtung und Information. Schnelle Veränderung ist eine wirksame Erfolgskomponente. Es sind kurzfristig kleine sichtbare (Erfolgs-) Leuchttürme zu setzen, die zu weiteren Maßnahmen motivieren.

Die Fortschritte sind zu messen, z.B. durch TRACK (Tool für Revenue, Action and Cost control Keeping) mit einem Härtegrad-Controlling in 6 Härtegraden. Dieses Tool misst den Projektfortschritt und stellt rollenbasierte Zugriffe zur Verfügung.

Ebenso ist multidimensionales Handeln von großer Wichtigkeit. Es ist sowohl inhaltlich wie auch politisch zu handeln. Bottom up- sind mit Top-Down-Aspekten zu verbinden. Bottom-up können z.B. Kostenarten-Paten eingesetzt werden. Ebenso sind kurzfristige mit strategischen Aspekten zu verbinden. Dieses geschieht im Rahmen einer Stakeholder-Analyse, z.B. mit Vorstand, Betriebsrat und Mitarbeitern. Der Betriebsrat sollte möglichst aktiv mit eingebunden werden.

Es sollten immer wieder Reizpunkte über eine Wettbewerbssituation gesetzt werden, wobei auch Regenerationspausen nötig sind. Die Organisation kann dabei z.B. auch partiell in einen Wettkampfmodus versetzt werden.

Die Fertigungszeit für den Porsche 911 konnte seit Anfang der 90er Jahre um 74 Prozent reduziert werden. Diese Fertigungszeiten resultieren nur zum Teil aus Automatisierung. Entwicklungsaspekte sind u.a. auch mit eingeflossen.

Ebenso sind, wie beim Sport, Trainer, d.h. externe Berater, erforderlich. Dabei sind einzelne Mitarbeiter direkt von der GL in die Verantwortung zu nehmen, wobei auch die Befähigung (Kompetenzen) zur Verfügung zu stellen ist.

## **Happy Birthday, Mr. ControllingBlog!**

21. April 2015



Unserem Live-Blogger vom 40. Congress der Controller, Manfred Grotheer, einen schönen Geburtstag! Danke für die professionelle Arbeit

## **Industrie 4.0, Erfolgsfaktoren im Informationsprozess**

20. April 2015

Dr.-Ing. Sebastian Schlund, Leitung Competence Center Produktionsmanagement des Fraunhofer Institut, Stuttgart, schildert zunächst die treibenden Kräfte hinter Industrie 4.0. Die Digitalisierung verändert unsere Welt. Treibender Faktor ist die Vernetzung (Internet of Everything, Cloud, Sensoren, Wireless and Mobile). Die tatsächliche Nutzung von Mobilgeräten in der Produktion beginnt gerade erst. Ein weiterer treibender Faktor sind Data Based Systems (Autonomik, Simulation, ...). Weitere Treiber sind Soziokulturelles (Individualisierung, Community, demografischer Wandel, Generation Y, ...), ökonomische Geschäftsmodelle, ...

Industrie 4.0 ist die Digitalisierung der industriellen Wertschöpfung. In diesem Thema wird auch eine duale Strategie verfolgt. Über diese Initiative soll Deutschland als Leitmarkt und als Leitanbieter etabliert werden. Es geht um folgende Themenbereiche: Mobilgeräte, MES, Embeddeds, Mobil Robotik, Steuerungstechnik, Automatisierung.

Momentan liegt der Schwerpunkt im Bereich Prozesseffizienz.

Prozesseffizienz ist die höchste Erwartung an Industrie 4.0 durch vernetzte Maschinen (M2M), Supply Chain, ...)

Die Erwartung hat sich im Moment von der Umsetzung entkoppelt.

Durch Industrie 4.0 wird sich der Arbeitsablauf ändern: es gibt individualisierte Produkte, montagewirksamen Varianten werden zunehmen, Ansprüche an Flexibilität von Menschen und Maschinen, Lieferzeiten und Bestellmengen nehmen ab ("Amazonisierung").

Die Schwankungen im Personalbedarf werden sehr viel kurzfristiger: im Tages- und Stundenraster.

Industrie 4.0 erlaubt auch eine bessere Ergonomie am Arbeitsplatz sowie bessere Instandhaltungs- und Assistenzsysteme (z.B. über eine Datenbrille funktionsnah lernen).

VW testet zurzeit in einem abgeschlossenen Bereich die Datenbrille mit Assistenzsystemen auf Produktionstauglichkeit. Die Technologie ist noch nicht ganz reif (Wärmeentwicklung und Akkulaufzeit). Auch die psychologischen Auswirkungen auf den Mitarbeiter sind noch nicht abschließend erforscht.

Ein weiteres Anwendungsfeld ist das kontextsensitive Arbeitsumfeld, z.B. im Fujitsu-Werk in Augsburg: unterschiedliches Licht, Berechtigungen, Materialzufluss am Arbeitsplatz, in Abhängigkeit von der Tätigkeit und vom Alter des Mitarbeiters.

Ein weiterer Anwendungsfall ist der Leichtbau-Roboter, die sich im Kaufpreis in letzter Zeit um den Faktor 4 reduziert haben, und evtl. schon ab 20 T€ zu erwerben sind.

Auch ein Anwendungsgebiet ist die dezentrale Arbeitsorganisation. Hier könnte ein Schicht-Google eingeführt werden, z.B. um die Synchronisation von zusätzlichen Schichten zu verbessern: Qualifikation der Mitarbeiter, Verfügbarkeit der Mitarbeiter, benötigte Kapazität und verfügbare Ressourcen.

Durch mobile Robotik und künstliche Intelligenz wird es auch Einflüsse auf den Beruf des Controllers geben.

## **Herausforderungen für das Controlling durch Industrie 4.0**

20. April 2015

Der Congress setzt am Nachmittag sein Programm mit 3 Themenzentren fort. Wir berichten für Sie aus dem Themenzentrum A (Controlling und Industrie 4.0), das mit einem Vortrag von Dipl. Kfm. Erik Roßmeißl, Kfm. Leiter der Wittgenstein AG, Igersheim, beginnt.

Am Anfang, vor 4-6 Jahren, hieß das Thema noch "Cyber-Physische Systeme". Vereinfacht ausgedrückt geht es um das Thema Digitalisierung von Gütern und Dienstleistungen. Voraussetzung für Industrie 4.0 ist das Internet der Dinge. Bei der Wittgenstein AG wird Industrie 4.0 im Echtbetrieb umgesetzt. Es sind deutlich

schnellere dezentrale Ad-hoc-Entscheidungen möglich. Viele Mitarbeiter in der Produktion haben z.B. Tablets mit Kameras, die mit Assistenzsystemen verbunden sind. Es gibt es deutliche Beschleunigungen im Eskalationsverfahren. Material-Verbrauchsabweichungen kommen z.B. zukünftig viel schneller.

Industrie 4.0 wird starken Einfluss auf die Geschäftsprozesse haben. Es gibt deutliche bessere Vernetzungen über die Unternehmensgrenzen hinaus. Industrie 4.0 unterstützt z.B. den Prozess Mieten und Leasing statt Kauf (Pay per use). Die Güter werden virtualisiert werden. Die Axel Springer SE hat beispielsweise in den letzten 5 Jahren große Teile des Geschäftsmodells ausgetauscht. Die Planung wird noch stärker auf Forecasts als auf Planung basieren.

Industrie 4.0 wird insbesondere die Controlling-Prozesse strategische Planung, Forecast und Fixkosten-Management beeinflussen. Die Balanced Scorecard könnte sich zu einer Dynamic Scorecard weiter entwickeln. Wir beobachten nur, was wir für relevant halten. Auch werden bi-direktionale Beziehungen nicht genügend berücksichtigt. Mit der Balanced Scorecard wird eine nicht zulässige Reduzierung der Komplexität vorgenommen. Mit der EBS Business School wurde daher die Dynamic Scorecard getestet.

Für den quartalsweisen, rollierenden Forecast wurden Steuerungskorridore festgelegt. Es gibt einen Plan-Wert und obere und untere Steuerungspunkte, an denen die jeweils höhere Entscheidungsebene regelnd eingreifen muss. Wir müssen uns auch von der Geschäftsjahresdenke ganz schnell entfernen, die interessiert nur die Wirtschaftsprüfer und das Finanzamt.

Der Trend zu Dienstleistungen wird weiter zunehmen, doch entsteht der finanzielle Erfolg bei industriellen Dienstleistungen häufig auf Dienstleistungen, die auf der Basis von vorher gelieferten Geräten basieren.

## Von Restrukturierung zu Wachstum

20. April 2015

Dr. Andreas Matje, CFO, OMV Petrom, Bukarest, schildert am Beispiel eines integrierten Öl- und Gasunternehmens die erfolgreiche Transformation von einem staatlichen Unternehmen zu einem erfolgreichen marktwirtschaftlich organisiertem Unternehmen.

Neben den Transformationsprozessen im Up- und Downstream-Bereich war auch eine Transformation im Finanz- u. Rechnungswesen erforderlich. Das Finanz- u. Rechnungswesen war 2005 durch extreme Dezentralisierung, personeller Überbesetzung (4.000 MA) und einer veralteten, fragmentierten IT gekennzeichnet.

In 2014 gibt es ein zentralisiertes Finanz- u. Rechnungswesen (600 MA) mit internationalen Skills und einem zentralem einheitlichem ERP-System.

Today, finance & Controlling enables managing the group effectively by control, challenge, support



Succesful transformation translates into attractive financial performance.

Für den Transformationsprozess ist besonders ein effizientes Kosten- und Investitionsmanagement erforderlich. Jede Investition wird dabei über Szenarien betrachtet. Ebenso werden Hurdle Rates definiert und verschiedene KPIs bestimmt (Internal Rate of Return, Net Present Value, Discounted Profitability Index, Amortization time).

## Resilienz – Kompetenz der Zukunft

20. April 2015

Dipl.-Ing. Sylvia K. Wellensiek, Geschäftsführerin, HBT Human Balance Training Akademie, Trainerin, Autorin.

Resilienz bedeutet: Widerstandskraft, Belastbarkeit, Flexibilität. Umgangssprachlich könnte man sie als die Fähigkeiten eines "Stehaufmännchens" umschrieben werden.

Das Konzept stammt aus der Psychologie. Emmy E. Werner beschäftigte sich vor ca. 60 Jahren mit der Frage: Was macht Menschen gesund? Sie entwickelte 3 Ebenen: Wie ist die persönliche Haltung eines Menschen? Die 2. Ebene betrachtet die sozialen Ressourcen. Die 3. Ebene bezieht sich auf arbeitsbezogene Faktoren.

US-Forscher formulierten 7 Säulen der Resilienz: Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Opferrolle sein lassen, Verantwortung übernehmen, Netzwerkorientierung, Zukunftsplanung (nach Karen Reivich u. Andrew Shatté).

Die Resilienz-Forschung schaut auf folgende Aspekte: Resistenz, Regeneration, Re-Konfiguration.

Besonders wichtig ist im Rahmen der Entwicklung von Resilienz-Kompetenzen: Verzicht auf Komfortzone, Bewusstsein und Achtsamkeit; Vertrauen ins Leben, die innere Haltung.

Der Burnout, oder besser die Erschöpfung, erfolgt häufig nach diesem Zyklus: 1. wird schon gehen, 2. verstärkter Einsatz, 3. subtile Vernachlässigung eigener Bedürfnisse, 4. Verdrängung von Konflikten, 5. Umdeutung von Werten, 6. verstärkte Verleugnung von Problemen, 7. Rückzug, 8. beobachtbare Verhaltensänderungen, 9. Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit, 10. innere Leere, 11. Burnout (völlige Erschöpfung).

Controller sollte auch für das menschliche Kapital einer Firma verantwortlich sein.

Führungskräfte sollten in die innere Haltung und Selbststeuerung der verschiedenen Hierarchie-Ebenen im Unternehmen hineinversetzen können. Nicht alle Mitarbeiter im Unternehmen alle die gleiche Stressbelastbarkeit wie Führungskräfte.

Wie wird in einem Unternehmen Energie, d.h. positive Emotionen, erzeugt, wie kann sie gehalten werden, wo wird sie verbrannt?



Wesentliche Grundelemente der persönlichen Resilienz: Freundschaft zum eigenen Körper, emotionale Balance, mentale Stärke, Sinn- u. Werteverständnis.

Handlungspfade in der Resilienz-Entwicklung: Innehalten (die Kunst der kleinen Pause); Standortbestimmung und Rollenklärung; Das Energiefass füllen; Die inneren Antreiber ausbalancieren; Grenzen setzen; Grenzen wahren; Grenzen öffnen; Halt im Netzwerk; Konflikte aktiv angehen; konsequente Ausrichtung auf Handlungsspielräume; Muster erkennen und aktiv steuern; Training des Achtsamkeitsmuskels; Verankerung in der eigenen Kraft und Ruhe;

Zentrale Empfehlungen: Wenn es eng wird, zunächst: Innehalten, sich selber spüren, eigene Bedürfnisse achten, Botschaften des Körpers ernst nehmen; stehe still und sammle Dich; Impulse lenken;

“Ich weiß, was gut für mich ist und tue trotzdem das, was schlecht für mich ist.”  
(Selbstständigkeitssyndrom)

Achtung vor der Resilienz-Falle: Wer belastbarer ist, kann besser ausgebeutet werden.

Eigene Handlungsspielräume lassen sich durch die Frage entdecken: Was ist durch mich beeinflussbar? Im Zweifelsfall ist es die eigene Einstellung.

Schlusszitat von Victor Frankl: Trotzdem “Ja” zum Leben sagen. Immer wieder darauf schauen, wie gut es uns geht. Dankbarkeit entwickeln. Aber daraus auch Verantwortung für die eigene Zukunft und die Gesellschaft entwickeln.

## Herausforderungen der Wachstumssteuerung

20. April 2015

Frau Jurate Keblyte, CFO KUKA Roboter GmbH, Augsburg, beginnt Ihren Vortrag mit dem Zitat: “Die Maschinen der Zukunft laufen nicht mit Öl, sie laufen mit Daten. Es ist nicht die Technologie, die die Welt verändert, es sind Träume hinter der Technologie”, Jack Ma; Key Note CeBIT 2015.

Wachstumsstrategien sind häufig genau so anstrengend wie Krisenmanagement. Sie sind mit scheinbar nie endenden Reorganisationsprozessen verbunden.

Um Wachstum zu erreichen, ist die Ausrichtung auf Marktleistung und Erfolg wichtig. Ebenso ist ein übergreifendes Geschäftsmodell mit durchgängigen Wertschöpfungsketten erforderlich, das die strategische Entwicklung globaler Märkte berücksichtigt.

Ein wesentlicher Faktor des Wachstums ist die Geschwindigkeit. Bei Fokussierung auf Umsatz und EBIT im Rahmen von Wachstumsstrategien erhält man innerhalb der Firma selten Begeisterung. Es ist aber die negative Spirale des Marktanteilsverlustes zu vermeiden. Etwas überspitzt ausgedrückt: “Grow fast or die slowly!”.

Wachstumsschübe können schmerzen; umso länger jedoch Entscheidungen und deren Umsetzung dauert, desto größer werden die Schmerzen.

Wachstum ist ein wesentliches Kriterium der Attraktivität für verschiedene Stakeholder-Gruppen: Talente, Geschäftspartner, Investoren, ...

Interne Wachstumshindernisse sind den Bereichen Ausrichtung, Organisation, u. Leadership zuzuordnen.

Für die Ausrichtung im Rahmen der Entwicklung einer Wachstumsstrategie ist ein erstes Hindernis folgende Frage: Wohin will man gehen? Wo bestehen die Zukunftspotenziale? Wovon hängt das Wachstum ab? Was können wir selbst davon beeinflussen? Der Controller sollte die Balance zwischen Innen- u. Außensicht sicherstellen, auch die Balance zwischen Aufbau und Re-Allokation von Ressourcen.

Bei der Wachstumsstrategie ist das Kerngeschäft zu sichern, um das Wachstum zu finanzieren.

“Take the strategy from the paper to the pavement” ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Die Strategie sollte für alle verständlich sein und durchgängig vermittelt werden.

In der Organisation sollte der Kundenbedarf und die Ausrichtung auf diesen Bedarf trotz Legal Entities und Orgcharts im Fokus stehen. Durch die Organisation soll die Umsetzung der Ausrichtung unterstützt werden. Sie ist das “Transportmittel” der Ausrichtung.

Im Rahmen von Leadership geht es um die Emotionalisierung im Rahmen der Strategie. Hier gilt die Formel:  $Results = Quality \times Involvement$ .

Der Beitrag des Controllers im Rahmen der Wachstumsstrategie ist Business Steering und Support. Der Controller ist ein Informationsdienstleister und Gatekeeper.

Ohne Kommunikationswissen und Leadership-Fähigkeiten bleibt ein Controller ein Zahlenlieferant und wird kein Business-Partner. Als Business-Partner müssen Sie Team-Player sein.

Leadership für Controller bedeutet: Ergebnisorientierung, Verantwortung, Engagement, Konfliktfähigkeit u. Vertrauen.

Das Schlusszitat lautet: A dream doesn't become reality through magic, it takes sweat, determination and hard work (Colin Powell).



## Verleihung ControllerPreis 2015

20. April 2015



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Direktor des Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto-Beisheim-School of Management, Vallendar, Vorsitzender des Kuratoriums des ICV, präsentiert den diesjährigen Gewinner des Controller-Preises 2015. Mit dem Controller-Preis wird eine Controlling-Innovation in einem Unternehmen prämiert, die von Controllern des Unternehmens selbst entwickelt wurde und für das Unternehmen einen nachhaltigen Vorteil gebracht hat. In diesem Jahr lag eine zweistellige Zahl an Bewerbungen vor, auch aus DAX-Konzernen. Zum ersten Mal wird eine verhaltensorientierte Lösung präsentiert. The Winner is: Dr. P. Scherpereel, J. Gaul, J. Lozek, D. Rauhut, Dr. M. Muhr der RWE AG mit dem Thema "Berücksichtigung von Biases in Entscheidungsprozessen".

In diesem Thema wurde das Investitionsprogramm der RWE betrachtet. Investitionen haben sich nicht so entwickelt, wie es erwartet wurde. Dr. Scherpereel zeigt verschiedene visuelle Beispiele für Biases, dem kognitionspsychologischen Sammelbegriff für systematische (nicht zufällige) fehlerhafte Neigungen beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen. Er bezieht sich dabei auch auf die mit dem Nobelpreis prämierten Arbeiten von Daniel Kahnemann, der zwischen 2 Denktypen unterscheidet: Denktyp 1: Schnell, automatisch, immer aktiv, emotional, stereotypisierend, unbewusst. Denktyp 2: Langsam, anstrengend, selten aktiv, logisch, berechnend, bewusst.

Das RWE-Team hat zunächst die Arten von Biases in folgende Gruppen gegliedert: 1. Mustererkennung, 2. handlungsorientierte Biases, 3. stabilitätsorientierte Biases, 4. soziale Biases, 5. interessenbedingte Biases.

Das Wissen über Biases ist nicht hinreichend ausreichend, um Fehlentscheidungen zu vermeiden. Dafür sind Techniken erforderlich, die systematisch und vollständig anzuwenden. Folgende Gruppen von Techniken zur Risikoreduzierung durch Biases wurden bei RWE gebildet:

1. Blickwinkel ändern (Pre-Mortem-Analyse, Advokat des Teufels, Framing, stellen Sie sich den neuen Chef vor)
2. Aufrütteln (grüne-Wiese-Ansatz, Muss-Alternativen, unabhängige Gutachten)
3. Transparenz schaffen (moderierte Diskussion, Checklisten/Kriterien)
4. Versachlichung von Diskussionen (Brainwriting, Rollentausch, geheime Abstimmung, Advokat des Teufels)
5. Risiken transparent machen (Bullet Session, externe Benchmarks, unabhängige Gutachten)

5 Punkte sollten von den Teilnehmern aus diesem Vortrag mitgenommen werden:

1. Wir alle sind anfällig für Biases
2. Biases können die Ursache für Fehlentscheidungen sein
3. Bei bestimmten Formen von Biases sollten Techniken zur Reduzierung eingesetzt werden
4. Die Effektivität hängt vom Bewusstsein, vom Top-Management u. der Implementierung im Unternehmen ab
5. Im verhaltensorientierten Controlling ist der Grenznutzen neuer Controlling-Anwendungen wahrscheinlich zur Zeit höher als bei weiteren quantitativen Ansätzen, die möglicherweise zum Teil an den Grenzen der Verständlichkeit angelangt sind.

## **Gedanken, Erinnerung und Reminder zu 40 Jahren lebendiger Controller Verein e.V.**

20. April 2015

Dr. Deyhle berichtet in seiner einzigartigen Weise aus seinen letzten 40 Jahren mit dem Controlling, das als Zeitstahl auch im Jubiläumsheft des Controller-Magazins beschrieben ist. Er führt durch drei zentrale Themenbereiche: Rechnungswesen, Planung sowie Berichtswesen/Kommunikation. Stichwörter, die vielen Teilnehmern seiner Veranstaltung bekannt sein dürften, rufen sofort Erinnerungen wach: Hausbesuchspraxis des Controllers, Zuck- u. Schluckprinzip (auch als soziale Komponente der Preisfindung gegenüber Hartz-IV-Empfänger und Flüchtlingen), Deckungsbeitragsrechnung als Instrument des Controllers auf dem Weg vom Kostenrechner zum begleitenden Controller, coût de produit, Fixkostenumlagen (z. B. bei Gaskraftwerken u. Autos) sind Unsinn.

Zum Thema "Planung" berichtet er vom WEG-Symbol. Häufige Kritik: Es kommt halt anders als man denkt. Aber: Man hat halt vorher gedacht und kann dann durch den Forecast die Abweichungen besser beherrschbar machen als ohne Planung. Planungen sind Willenserklärungen. Bei einer Trauung wird das Brautpaar ja auch nicht gefragt: Wirst du, bis dass der Tod uns scheidet, bei mir bleiben, sondern willst du, bis dass der Tod uns scheidet, bei mir bleiben.

Im Bereich der "Kommunikation für Controller", betont Dr. Deyhle, dass nebeneinander Arbeiten am Bildschirm. Das Nebeneinander fördert die Kooperation und die Einsehbarkeit. In den PC-Bildschirm schauen, bedeutet "im Bild zu sein" ("now I see it). Communicare kommt aus dem Lateinischen und heißt nicht nur miteinander reden, sondern auch miteinander machen.

Dr. Deyhle Sorge ist, dass die heutigen Smartphones diese Kommunikationsform wieder auflösen.

Zum Abschluss seines Vortrages wünscht Dr. Deyhle dem gestern neu gewählten Vorstand des ICV viel Erfolg für die nächsten 5 Jahre. Vielleicht kann er dann für den nächsten Vorstand wieder einen Vortrag halten.

Für bestehende Investitionsprojekte existiert ein monatliches Berichtswesen mit Forecasts.

Bei der Analyse von RoACE-Verbesserungen wird zwischen Management- und Markt-Effekten unterschieden.



Abbildung 1: Dr. Deyhle in typischer Vortragsweise

## **Eröffnung des 40. Congress der Controller**

20. April 2015

Siegfried Gänßlen, Executive Advisor to the Supervisory Board, Hansgrohe SE, Schiltach, u. Vorsitzender des Vorstands, ICV, heißt die Teilnehmer herzlich willkommen. Es sind sehr spannende Vorträge zum Thema Industrie 4.0 vorgesehen. Die Hannover-Messe hat in der letzten Woche gezeigt, dass Industrie 4.0 kein neues Buzzword, sondern eine Revolution auf leisen Sohlen. Industrie 4.0 ist der Anfang neuer Geschäftsmodelle. In diesem Zusammenhang ist auch die Rolle des

Controllers neu zu diskutieren. Vieles hat sich bewährt und vieles muss neu bedacht werden.

Neben diesem fachlichen Fokus-Thema, wird auch ein dreifaches Jubiläum gefeiert: 40 Jahre Controller Verein, 40. Congress der Controller u. 40 Jahre Controller Magazin. Außerdem besteht die International Group of Controlling (IGC) seit 20 Jahren.

Der Controller Verein wurde 1975 von den ersten Teilnehmern der Seminare der Controller-Akademie gegründet, um in Kontakt zu bleiben. Inzwischen besteht der Controller Verein aus 6.500 Mitgliedern in 29 Ländern, die in 70 Arbeitskreisen an der Weiterentwicklung des Controllings arbeiten.

Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Key Note Speaker, dieses Kongresses, war an allen Gründungen initiativ beteiligt.



*Abbildung 1: Siegfried Gänßlen bei der Eröffnungsrede*