

Liebe Leserinnen und Leser,

wie bereits im vergangenen Quarterly berichtet, beschäftigt sich das Team der Ideenwerkstatt im ICV aktuell mit dem Themenschwerpunkt „Big Data“.

Das Thema „Big Data“ wird die Arbeit der Controller zum Business Partner grundlegend verändern. Hier liegen für ihn Chancen und Risiken. Im Rahmen dieses Newsletters wollen wir die neuen Entwicklungen bei der Nutzung und Analyse von Daten in Unternehmen kurz umreißen. Dabei wollen wir einen Anreiz geben, wie Controller die Perspektive auf ihr Unternehmen, vor dem Hintergrund der im letzten Newsletter vorgestellten 3Vs (Volume, Variety, Velocity), erweitern können, um sich erfolgreich zu positionieren. Zudem soll die Herausforderung eines vierten Vs (Veracity = Richtigkeit der Daten) aus Sicht von Manager und Controller angesprochen werden.

Im zweiten Teil unseres Newsletters möchten wir Ihnen von der Verleihung des Green Controlling Preis 2013 im Rahmen der 11. CCS Controlling Competence Stuttgart berichten. Hierbei möchten wir Ihnen die Projekte „fairport Controlling“ der Flughafen Stuttgart GmbH und „Think Blue. Factory.“ der Volkswagen AG vorstellen, die von der Jury ausgezeichnet wurden. Der Green Controlling Preis der Péter-Horváth-Stiftung geht zurück auf die Arbeit der Ideenwerkstatt zum Thema Green Controlling in den Jahren 2009 und 2010.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre, ein Frohes Weihnachtsfest und einen guten Start in das Jahr 2014.

Ihre,



Péter Horváth

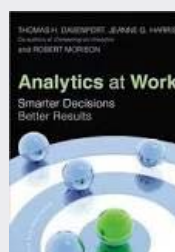


und

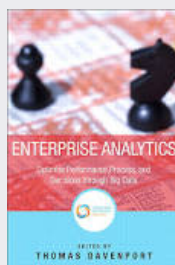
Uwe Michel

Lesetipps

Thomas H. Davenport ist Professor für IT und Management am Babson College Wellesley, Massachusetts, Mitglied des MIT Center for Digital Business, Senior Berater bei Deloitte Analytics und Mitbegründer des International Institute for Analytics. Er gilt als Experte im Bereich Big Data und Analytics.



Sein Buch „Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results“ wurde 2010 als sogenanntes „Must-Read“ der IT Community CIO Insight betitelt. Darin konstruiert der Autor eine Road Map und beschreibt Tools, um das verborgene Potenzial von Daten im Unternehmen zu identifizieren nutzbar zu machen.



In seinem zweiten umfassenden Werk zum Thema Big Data „Enterprise Analytics: Optimize Performance, Process and Decisions Through Big Data“ stellt **Thomas H. Davenport** zahlreiche Best Practice Beispiele aus den unterschiedlichsten Branchen für eine erfolgreiche Planung, Implementierung und das Management von Big Data in Unternehmen vor.

Big Data | Auf den Manager und den Controller kommt es an!

Die Nutzung von Informationen zur Entscheidungsfindung in Unternehmen ist keine gänzlich neue aber eine grundlegende Determinante von Big Data. In unserem letzten Newsletter haben wir eine Einführung in das Thema Big Data gegeben, eine erste Definition geliefert und beispielhafte Anwendungsfelder genannt. Nun wollen wir aufzeigen, wie sich das Treffen von Entscheidungen in Unternehmen auf Basis von Daten im Laufe der Zeit verändert hat und welchen aktuellen Herausforderungen sich Manager und Controller im Rahmen von Big Data gegenübersehen

Entscheidungen treffen auf Basis von Analytics 3.0

Die Idee, Informationen zu nutzen, um auf deren Basis Entscheidungen zu treffen, ist so alt wie das Treffen von Entscheidungen selbst. *Davenport* (2013) unterteilt die Entwicklung der Nutzung und Analyse von Daten in Unternehmen in drei Phasen: Analytics 1.0, 2.0 und 3.0.

Analytics 1.0 beschreibt die Bildung der Data Warehouses in den Unternehmen. Die Datenmengen waren überschaubar und statisch. Die Analysten verwendeten die meiste Zeit darauf, die Informationen aufzubereiten und nur wenig damit, die aufbereiteten Daten zu analysieren. Sie beschrieben die Vergangenheit, aber wagten keine Zukunftsprognosen.

Mit Analytics 2.0 wurde der Begriff Big Data geprägt. Die Unternehmen analysierten zunehmend große externe Datenmengen (Volume), die strukturiert und unstrukturiert in unterschiedlichen Formaten (Variety) vorliegen und die sich stetig ändern (Velocity). Damit etablierte sich auch der Beruf des Data Scientists, der den neuen Herausforderungen, die Big Data mit sich brachte, in den Unternehmen Herr werden sollte.

Der Zeitpunkt, an dem sich der Data Scientist nicht mehr damit zufrieden gab, die Daten nur zu analysieren, sondern sie nutzte, um neue Produkte zu gestalten und das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, markiert den Übergang zu Analytics 3.0. Auf Basis der Informationen können Produkte und Dienstleistungen verbessert und kundenspezifisch angesteuert werden. Wenn Amazon uns also die passenden Bücher zu unserem letzten Kauf empfiehlt - um auf das Beispiel aus dem vergangenen Newsletter zurückzukommen - dann kann auch die Entscheidung des Kunden auf Basis von Informationen verkürzt werden. Entscheidend ist, dass nicht nur Informationsdienste und Online-Unternehmen die Möglichkeit haben, von Analytics 3.0 zu profitieren und diese in ihre Entscheidungsprozesse zu integrieren, sondern Unternehmen aller Branchen.

Hier ist der Controller, als erster Berater des Managers gefordert. Er muss die Schnittstelle zwischen den neuen Rollen im Unternehmen, wie der des Data Scientist und dem Manager einnehmen.

Die Perspektive auf Big Data Analytics erweitern

Die traditionelle Sichtweise auf Big Data Analytics, wie sie in Abbildung 1 dargestellt ist, ist damit nicht mehr ausreichend. Die Anwendung von Big Data Analytics darf sich nicht mehr nur auf die Unternehmensprozesse beschränken, sondern muss in das Angebot der Unternehmen, in deren Produkte und Dienstleistungen, integriert werden. Mit dieser Entwicklung hin zu Analytics 3.0 gehen auch neue Herausforderungen für den Manager einher. Diejenigen, die sich frühzeitig diesen Verän-

derungen stellen werden, werden in der Lage sein, ihr Unternehmen bestens im Markt zu positionieren. *Neely* (2013) fordert deshalb, die traditionelle Perspektive insbesondere um drei Dimensionen zu erweitern:

1. Big Data und Analytics sollten verwendet werden, um sicherzustellen, dass Ressourcen den Unternehmensprozessen richtig zugewiesen und verteilt werden.
2. Big Data und Analytics sollte verwendet werden, um die eigenen Unternehmensprozesse in Frage zu stellen.
3. Big Data und Analytics sollte verwendet werden, um Chancen zur Wertsteigerung und für innovative Geschäftsmodelle zu eröffnen.

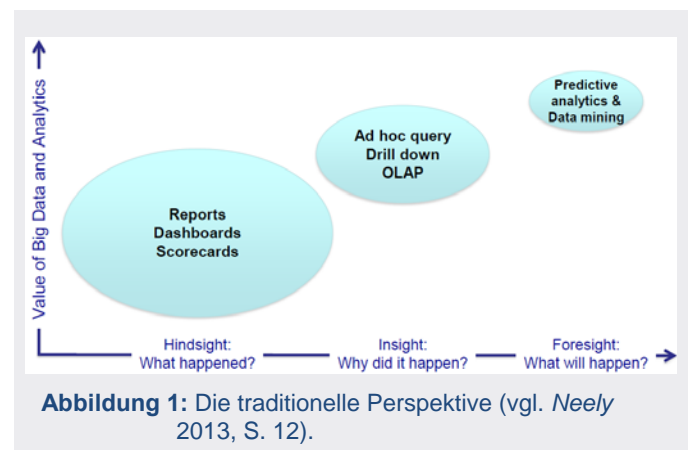


Abbildung 1: Die traditionelle Perspektive (vgl. *Neely* 2013, S. 12).

Die Herausforderung der Datenqualität

Redman (2013) sowie *Neely* (2013) formulieren mit Veracity (=Richtigkeit) eine weitere Herausforderung an Manager und Controller in datengetriebenen Unternehmen: die Steigerung der Datenqualität in Unternehmen. Denn Schwächen in der Datenqualität können extreme Auswirkungen auf die Entscheidungen des Managements haben und das Vertrauen des Managers in die ihm vorgelegten Informationen senken.

Zur Lösung dieses Problems bedarf es jedoch keiner neuen Technologien, sondern lediglich der Kommunikation zwischen Controller und Manager. Denn für die Bewertung der Datenqualität sind lediglich zwei Zeitpunkte entscheidend: der Entstehungs- und der Verwendungszeitpunkt. Durch eine einfache Feedbackschleife zwischen Datenhersteller und -nutzer können identifizierte Probleme behoben und nachfolgende Datenutzer vor den gleichen Fehlern geschützt werden.

11. CCS Controlling Competence Stuttgart | Green Controlling Preis 2013

IPRI-Geschäftsführer *Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth* hat in diesem Jahr zum ersten Mal zwei Unternehmen mit dem Green Controlling Preis 2013 der Péter Horváth-Stiftung ausgezeichnet. Im Rahmen der Fachtagung „Controlling Competence Stuttgart - CCS 2013“ des Internationalen Controller Vereins (ICV) überreichte Professor Horváth die Auszeichnung im IBM-Forum in Ehningen an die Flughafen Stuttgart GmbH (FSG) und die Volkswagen AG. Die Preisträger nutzten im Anschluss an die Preisverleihung die Möglichkeit, ihre prämierten Projekte vorzustellen.

Die Péter Horváth Stiftung möchte mit dem Green Controlling Preis einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Bedeutung der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit stärker ins Bewusstsein der Controlling-Community zu rücken. Das Unternehmen, das im jeweiligen Jahr die effektivste und innovativste „grüne“ Controllinglösung umgesetzt hat, wird prämiert. Diese Jahr haben erstmalig zwei Bewerber die Auszeichnung erhalten, die mit einem Preisgeld von 10.000 Euro dotiert ist.

Jury-Vorsitzender und Stiftungsgründer *Professor Horváth* hob in seiner Laudatio die Kriterien hervor, die eingereichte Konzepte erfüllen müssen, um die Jury von sich zu überzeugen:

1. Die Controlling-Lösung müsse ein mit der Unternehmensstrategie abgestimmtes Gesamtsystem darstellen, das alle umweltbezogenen Aktivitäten steuere.
2. Dazu sei die Definition klarer KPIs notwendig, schließlich kann der Controller nur steuern, was er auch messen kann.
3. Das Konzept müsse auch im Unternehmen umgesetzt, gepflegt und weiterentwickelt werden, wobei alle Mitarbeiter eingebunden werden sollen.

Diese Anforderungen haben sowohl das Projekt „fairport Controlling“ der Flughafen Stuttgart GmbH als auch die Initiative „Think Blue. Factory.“ der Volkswagen AG laut Horváth geradezu „hervorragend“ erfüllt.

Volkswagen AG: „Think Blue. Factory.“

Die Volkswagen AG hat die Auszeichnung für Ihr Projekt „Think Blue. Factory.“ erhalten. Dieser Ansatz ist Teil der Marken- und Konzernumweltstrategie des Automobilherstellers. Ziel dieser Strategie ist es, bis 2018 eine Verringerung der Umweltbelastungen in der Produktion der Marke Volkswagen um 25 Prozent je Fahrzeug zu erreichen. Damit nimmt die Stammmarke VW eine Vorreiterrolle ein, der andere Marken im Wolfsburger Konzern folgen sollen.

Dass die Ziele nicht zu hoch gesteckt sind, belegen aktuelle Zahlen. Nach Angaben der Volkswagen AG konnten die Umweltbelastungen je produziertem Fahrzeug seit 2010 bereits um 10 Prozent gesenkt werden. „Damit einhergehen auch entsprechende Kosteneinsparungen je Auto durch verringerte Stückkosten für Energie, Abfall und Wasser.“

Doch bis dahin ist es ein langer Weg. Zuerst mussten die wesentlichen Umweltgrößen der Produktion für Energie, Kohlendioxid, Wasser, Abfall und Lösemittelmissionen je Fahrzeug und Komponente in einheitlichen Umweltkennzahlen (KPIs) definiert werden. Eine hoch komplexe Herausforderung vor dem Hintergrund von über 100 Standorten. Anschließend wurde ein Maßnahmenkatalog mit über 140 Maßnahmen und innovativen Technologien zur Umsetzung der Ziele entwickelt.



Abbildung 2: Die wesentlichen Säulen der „Think Blue. Factory.“-Strategie (vgl. Nieschwietz & Boehnke 2013, S. 11).

Das Ergebnis ist ein KPI-Berichtswesen mit innovativen Auswertungen und Prognosen, dass die reine Kennzahlenverfolgung um die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit erweitert. Durch die Vernetzung der Standorte wird der weltweite Erfahrungsaustausch gefördert und alle Mitarbeiter in die „Think Blue. Factory.“-Strategie eingebunden.

Flughafen Stuttgart GmbH: „fairport Controlling“

Neben der Volkswagen AG wurde auch die Flughafen Stuttgart GmbH (FSG) mit dem Green Controlling Preis 2013 der Péter Horváth-Stiftung ausgezeichnet. Die Flughafengesellschaft hat sich mit ihrem Projekt „fairport Controlling“, einem Ansatz zur Steuerung der betrieblichen Nachhaltigkeitsperformance, der Herausforderung einer „grünen“ Planung, Steuerung und Kontrolle ihrer Unternehmensaktivitäten angenommen.

Hierzu hat die Flughafengesellschaft einen Nachhaltigkeits-Kodex entwickelt, in dem Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen festgehalten sind. Diese wurden in die strategische und operative Planung, die Steuerung, Kontrolle und Investitionsrechnung sowie in die interne und externe Berichterstattung integriert. Damit verfolgt das Green-Controlling der FSG das Ziel, die ökologische Dimension in alle Unternehmensbereiche und Entscheidungsprozesse zu integrieren und zentrale Instanz für das Reporting ökologischer Aspekte im Unternehmen zu sein.

Entscheidender Faktor für das Erreichen dieser Ziele ist die enge Zusammenarbeit zwischen Controlling und Umweltmanagement. Dies geschieht, indem Controlling und Umweltmanagement unter Einhaltung von Controlling-Standards gemeinsam Controlling-Aufgaben wahrnehmen. Resultat dieser Zusammenarbeit ist eine integrative Datenversorgung, von der insbesondere das Management profitiert, indem ein paralleler Informationsfluss aus Controlling und Umweltmanagement vermieden wird.

Professor Georg Fundel, Geschäftsführer der Flughafen Stuttgart GmbH, sieht die Aktivitäten seines Unternehmens durch die Preisverleihung bestätigt: „Diese Anerkennung unserer nachhaltigen Unternehmensentwicklung durch die Péter Horváth-Stiftung und den Internationalen Controller Verein zeigt, dass wir hier auf dem richtigen Weg sind.“ Dabei wird



Green Controlling Preisverleihung (v.l.n.r.): Siegfried Gänßlen (Vorstandsvorsitzender ICV), Christoph Nieschwietz & Benjamin Boehnke (Konzernforschung Umwelt Produktion Volkswagen AG), Prof. Péter Horváth (Stiftungsgründer Péter Horváth-Stiftung und Leiter der Ideenwerkstatt im ICV), Prof. Georg Fundel & Rainer Koch (Flughafen Stuttgart GmbH)

das „fairport Controlling“ kontinuierlich weiterentwickelt. Mit der Integration sozialer Aspekte in die Unternehmenssteuerung hat der Flughafen Stuttgart bereits die nächste Entwicklungsphase eingeleitet und richtet den Blick auch künftig in die Zukunft: „Die Weiterentwicklung unseres Controllings bringt ein noch stärkeres Bewusstsein für ökologische und soziale Themen in allen Unternehmensbereichen mit sich. Das ‚fairport Controlling‘ trägt entscheidend dazu bei, unser Ziel zu erreichen, dauerhaft einer der leistungsstärksten und nachhaltigsten Flughäfen in Europa zu werden.“

Der Green Controlling Preis soll auch im Jahr 2014 wieder ausgeschrieben werden. Nähere Informationen zur Ausschreibung werden zeitnah auf der Internetpräsenz der Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein e.V. veröffentlicht.

Literaturhinweise

- Davenport, T. H., „Analytics 3.0. In the new era, big data will power consumer products and services“, in: Harvard Business Review (Dezember 2013), S. 64-72.
- Neely, A., „Big Data and Business Model Innovation: The New Wave of Analytics“, Vortrag auf dem 27. Stuttgarter Controller-Forum, September 2013, Stuttgart.
- Nieschwietz, C./Boehnke, B., „Umweltcontrolling der ‚Think Blue. Factory.‘-Strategie bei Volkswagen“, Vortrag auf dem 11. CCS Controlling Competence Stuttgart, November 2013, Ehningen.
- Redman, T.C., „Data’s Credibility Problem. Management - not technology - is the solution.“, in: Harvard Business Review (Dezember 2013), S. 84-88.

Impressum

Herausgeber und Urheberrechte:
Internationaler Controller Verein eV
Ideenwerkstatt
Leitung:
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
Dr. Uwe Michel
www.controllerverein.com/iw

Redaktion:
IPRI gemeinnützige GmbH
Dipl.-Kfm. Dipl.-Sportwiss.
Andreas Aschenbrücker
Königstraße 5
70173 Stuttgart
Telefon: +49 (711) 620 32 68-0
Telefax: +49 (711) 620 32 68-889
AAaschenbruecker@ipri-institute.com

Mitglieder der Ideenwerkstatt:
Manfred Blachfellner, ICV
Siegfried Gänßlen, Hansgrohe AG
Dr. Lars Grünert,
Trumpf Laser GmbH & Co. KG
Prof. Dr. Heimo Losbichler,
FH Oberösterreich
Karl-Heinz Steinke, ICV
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber,
WHU - Otto Beisheim
School of Management

Internationaler Controller Verein eV
Geschäftsstelle
Postfach 11 68
82116 Gauting
Telefon: +49 (89) 89 31 34-20
Telefax: +49 (89) 89 31 34-31
www.controllerverein.com
verein@controllerverein.com