

CONTROLLER[®]

Magazin

SPECIAL

Künstliche Intelligenz
im Controlling

Wie digital
ist Ihr Controlling?

Integration von
Planung und Analytics

INNOVATIVE SOFTWARE
FÜR DAS CONTROLLING

What's next?!

Liebe Leserinnen und Leser,



CONRAD
GÜNTHER

Herausgeber

wahrscheinlich ging es Ihnen bei einem Ihrer Projekte ganz ähnlich: Mitten in die Arbeiten zu diesem Special des Controller Magazins platzte die Coronakrise. Zunächst ein lähmender Schock, verbunden mit der Frage: Interessieren Themen rund um Digitalisierung, KI, BI und Analytics jetzt überhaupt noch jemanden? Insbesondere die Controller, wenn Liquidität und Kostenmanagement an die erste Stelle rücken? Zum Glück hielt diese Lähmung nicht allzu lange an. **Denn gerade die Coronakrise lehrt uns eindringlich den Nutzen der Digitalisierung.** Stellen Sie sich nur einen Moment vor, dieses Szenario hätte sich vor 20 Jahren ereignet. Homeoffice? Fehlanzeige! Auch wenn es an der einen oder anderen Stelle etwas knirscht und z.B. Streamingdienste mit etwas herabgesetzter Qualität arbeiten, im großen Ganzen hat der Umschwung zur digitalen Kommunikation erstaunlich gut geklappt. Wo es zuvor viele Bedenken bei der Umstellung von Prozessen gab, in der Krise waren sie zwangsläufig innerhalb einer Tagesfrist umgestellt. Auch der Kampf gegen das Virus selbst ist ohne digitale Unterstützung nicht vorstellbar, denken Sie nur an die Corona-App, die die Nachverfolgung von Ansteckungsketten per Smartphone erleichtern soll.

Natürlich werden wir glücklich sein, wenn wir uns zu gegebener Zeit alle wieder in den Armen liegen dürfen, aber unsere Wirtschaft und Gesellschaft werden danach ein ganzes Stück digitaler sein als vor der Krise – und das auch bleiben. Weil wir in vielen Lebensbereichen den Nutzen von Digitalisierung praktisch erlebt haben und uns die Schwierigkeiten bei der Einführung angesichts einer pandemischen Bedrohung verhältnismäßig klein erscheinen.

Auch aus Risiko- und Kostengesichtspunkten werden die Unternehmen eher auf noch mehr Digitalisierung drängen. Eine Bandbreitenplanung, die verschiedene Szenarien vom worst bis zum best case abbildet, dürfte bald Standard sein. Auch wenn wir uns eingestehen müssen, dass selbst die besten Predictive-Systeme das Szenario, das wir gerade erleben, nicht vorausgesehen hätten. Und unter einem straffen Kostenmanagement steigt der Druck, Standardprozesse zu automatisieren, Datensilos abzuschaffen und gleichzeitig die in Krisenzeiten besonders gefragte Beratungskompetenz der Controller zu steigern.

Mit unserem jährlichen **Controller Magazin Special** geben wir Ihnen einen Überblick über innovative Software im Controlling und viele Anregungen, diese zu nutzen, gerade auch in Krisenzeiten. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und bleiben Sie gesund!

Conrad Günther
Herausgeber

Wie digital ist
Ihr Controlling?
Seite 20



Künstliche
Intelligenz im
Controlling
Seite 12



Integration
von Planung und
Analytics
Seite 34

Inhalt

■ News	6
■ Heimo Losbichler Künstliche Intelligenz im Controlling	12
■ Andreas Seufert, Ralph Treitz Digitale Transformation – wird immer noch zu analog gedacht?	16
■ Heinz Ahn, Nadia Vazquez Novoa, Philipp Klüver Wie digital ist Ihr Controlling?	20
■ Daniel Sälzle Gewappnet für die Zukunft	26
■ Interview mit Joachim Teichmann Von Microsoft Excel Schritt für Schritt zu einer integrierten Unternehmensplanung	28
■ Bernd S. Kirschner Relevante Daten führen zum Optimum an Wertschöpfung	30
■ Interview mit Ralf Schall Potenziale für das Vertriebscontrolling	32
■ Christian Fuchs, Maria Peschek Integration von Planung und Analytics	34
■ Praxisbeispiel arko GmbH – Hohe Datenverfügbarkeit und Datenqualität	37
■ Peter Strohm, Rolf Gegenmantel Möglichkeiten, Anwendungsfälle und Empfehlungen für den Einsatz von KI	38
■ Stefan Mantler Planung, Reporting und Analyse für komplexe Konzernstrukturen	40
■ Anbieterportraits	43
■ Impressum	74

UMFRAGE

Deutsche Unternehmen geben sich eine Drei im Fach „Digitales“

Die Unternehmen in Deutschland sind in den vergangenen zwölf Monaten bei der Digitalisierung zwar vorangekommen, bewerten den eigenen Fortschritt aber eher zurückhaltend. So vergeben Geschäftsführer und Vorstände gefragt nach dem Stand der Digitalisierung des eigenen Unternehmens im Durchschnitt nur die Schulnote „befriedigend“. Mittelständler mit 100 bis 499 Mitarbeitern geben sich sogar lediglich ein „ausreichend“. Zugleich sehen nur noch 22 Prozent die deutsche Wirtschaft im internationalen Vergleich bei der Digitalisierung in der Spitzengruppe, vor einem Jahr waren es noch 26 Prozent. Für in puncto Digitalisierung weltweit führend hält Deutschland weiterhin niemand. Zugleich wächst der Anteil derjenigen, die Deutschland im Mittelfeld (von 47 auf 51 Prozent) oder unter den Nachzüglern (von 18 auf 21 Prozent) verorten. Unverändert halten 4 Prozent die deutsche Wirtschaft für digital abgeschlossen. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage unter 603 Unternehmen aller Branchen im Auftrag des Digitalverbands Bitkom.

Die Digitalisierung wird dabei in der Breite der deutschen Wirtschaft positiv gesehen. 9 von 10 Unternehmen (90 Prozent) sehen sie eher als Chance, nur 5 Prozent als Risiko. Jedes Dritte (34 Prozent) gibt zugleich an, Probleme zu haben, die Digitalisierung zu bewältigen. Aber nur noch jedes zehnte Unternehmen (10 Prozent) sieht seine Existenz durch die Digitalisierung gefährdet. Vor einem Jahr lag der Anteil noch bei 12 Prozent, vor zwei Jahren sogar bei 24 Prozent.

Die Unternehmen versuchen als Folge der Digitalisierung ihr Angebot anzupassen. So bringen 6 von 10 der Unternehmen (60 Prozent) als Folge der Digitalisierung neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt. Vor einem Jahr lag der Anteil erst bei 53 Prozent, vor zwei Jahren sogar nur bei 48 Prozent. Drei Viertel (75 Prozent) passen inzwischen bereits bestehende Produkte oder Dienstleistungen an, jedes Zweite (49 Prozent) nimmt Produkte oder Dienstleistungen vom Markt.

Wie würden Sie die Digitalisierung Ihres Unternehmens auf einer Schulnoten-Skala beurteilen?

20 bis 99 Mitarbeiter	<i>befriedigend</i>	3,2
100 bis 499 Mitarbeiter	<i>ausreichend</i>	3,5
500 bis 1.999 Mitarbeiter	<i>befriedigend</i>	2,9
2.000 und mehr Mitarbeiter	<i>befriedigend</i>	3,0
GESAMTNOTE	<i>befriedigend</i>	3,2

Quelle:
Bitkom Research 2020

STUDIE

Software-as-a-Service im ECM-Markt ist noch ausbaufähig

Das Analystenhaus BARC präsentiert die umfragebasierte Studie „ECM SaaS“. Neben einem praxisnahen Überblick zu den Themen Cloud und Software-as-a-Service (SaaS) für Enterprise Content Management (ECM) verdeutlicht die Studie die Unterschiede zu klassischen (lokalen) On-Premises-Systemen und zeigt den aktuellen Stand bei SaaS-Modellen im ECM-Markt. Die Studie ist seit Mitte März kostenfrei auf barc.de erhältlich.

„Software-as-a-Service bedeutet bei unterschiedlichen Anbietern im ECM-Markt leider nicht das gleiche. Unterschiedliche Module und Funktionalität, aber vor allem sehr verschiedene Preismodelle erschweren die Vergleichbarkeit. Gleichzeitig wird es für die Kunden teilweise sehr schwer, die zukünftigen Kosten abzuschätzen, da oft eine stärkere Nutzung des Systems mit steigenden Kosten verbunden ist (bspw. Anzahl der Akten)“, verdeutlicht Dr. Martin Böhn, Vice President Enterprise Applications & related Services bei BARC.

SERVICE VON ICV UND SAP

Next Generation Finance Benchmarking

Wenn Finanz- und Controllingorganisationen die ersten Schritte für ihre Transformation planen, sind sie häufig unsicher über die ersten Schritte und welche Prozesse Vorrang haben. Das Next Generation Finance Benchmarking von ICV und SAP unterstützt Unternehmen bei diesen Entscheidungen. In wenigen Schritten kann man dabei den aktuellen Status der Finanz- und Controllingprozesse im Unternehmen ermitteln und die Verbesserungspotenziale entdecken, indem man sich mit anderen Unternehmen vergleicht. Dadurch wird die Transformationsplanung durch einen umfassenden Überblick über wichtige KPIs und den Reifegrad bei der Anwendung von Best und Next Practices in den Finanzprozessen unterstützt. Die Teilnehmer erhalten eine unternehmensspezifische Scorecard sowie einen Bericht zum Reifegrad ihrer Finanzprozesse, zum Stand wichtiger KPIs und zur Priorisierung von Best Practices im Verhältnis zur Vergleichsgruppe.

Weitere Informationen auf www.icv-controlling.com



„Es hat uns überrascht, wie stark sich die Lizenzmodelle und Vorgehensweisen noch immer unterscheiden“

„Es hat uns überrascht, wie stark sich die Lizenzmodelle und Vorgehensweisen noch immer unterscheiden“, so Sabine Kraus, Head of Research Enterprise Applications & related Services bei BARC. Die Studie basiert auf den Projekt-Erfahrungen von BARC-Experten sowie auf gezielten Rückmeldungen von Anbietern im Rahmen der zugehörigen Marktforschungsumfrage.

STAND VON DATA UND ANALYTICS

Digitalisierung und Datenarbeit – wo stehen wir?

thefactlights2020 stellt Fragen und gibt Antworten: Als zentrale Studie im deutschsprachigen Raum hinterfragt thefactlights2020 den Stand von Data & Analytics Initiativen in Unternehmen und deren Einfluss auf den Arbeitsalltag jedes einzelnen. Die Markterhebung zur aktuellen Studie läuft zwischen März und Mai 2020. Teilnehmer von thefactlights2020 sichern sich den Erhalt eines kompakten Management-Summaries sowie die Chance auf interessante Gewinne und weiterführende Infoservices.

the factlights
2020 About Data & Analytics Reality

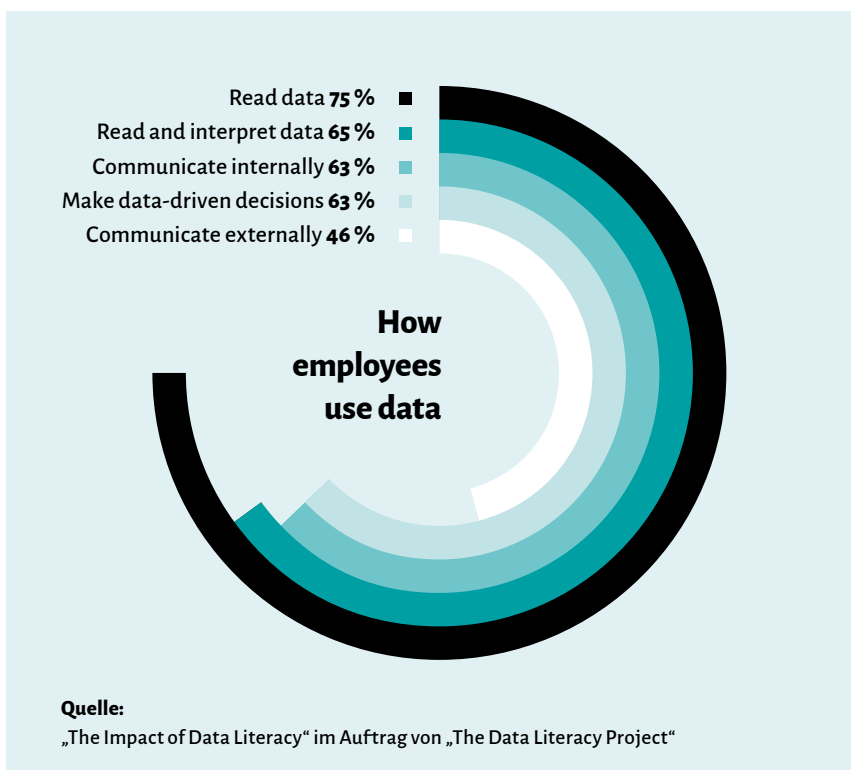
Jetzt Mitmachen und gewinnen unter:
www.the-factlights.de

DATENKOMPETENZ

In Deutschland verursacht Stress aufgrund von Daten-Problemen ein 21-Milliarden-Loch

Wenn Mitarbeiter Schwierigkeiten haben, Daten zu verstehen und mit ihnen zu arbeiten, kann das Produktivität und Geschäftswert eines Unternehmens massiv beeinträchtigen. Eine Umfrage von Accenture und Qlik unter 9.000 Mitarbeitern aller Job-Levels auf der ganzen Welt ergab, dass Organisationen jedes Jahr durchschnittlich mehr als fünf Arbeitstage (43 Stunden) pro Mitarbeiter verlieren – weil Mitarbeiter Aufgaben mit Daten-Bezug aufschieben oder sich aufgrund von Stress durch Informations-, Daten- und Technologie-Probleme krankmelden (Deutschland: 36 Stunden und 52 Minuten). Das bedeutet einen Produktivitätsverlust in Milliardenhöhe auf der ganzen Welt, allein in Deutschland 23,7 Mrd. USD (etwa 21,46 Mrd. Euro).

Nur ein gutes Drittel vertraut eigenen Entscheidungen mehr, wenn sie datenbasiert getroffen wurden. Signifikant ist, dass fast alle befragten Mitarbeiter weltweit (87 Prozent) Daten zwar als erfolgskritisch für ihre Arbeit wahrnehmen – jedoch nur wenige Befragte Daten nutzen, um auf deren Grundlage Entscheidungen zu treffen: Nur 25 Prozent der interviewten Mitarbeiter sind der Meinung, dass sie gut auf die effektive Nutzung von Daten in ihrem Job vorbereitet worden sind (in Deutschland sogar nur 14 Prozent). Und nur 21 Prozent haben Zutrauen in ihre eigene Datenkompetenz und in ihre Fähigkeit, souverän mit digitalen Informationen umzugehen – also Daten zu lesen, sie zu verstehen, zu hinterfragen und mit ihnen zu arbeiten (Deutschland unterdurchschnittlich mit 17 Prozent).



HÖRBUCH

Kompendium für die Controller-Karriere

Der Performance Manager Podcast hat aus Interviews, die in drei Jahren mit Controlling-Experten, Vorständen und führenden Köpfen aus Wirtschaft und Wissenschaft geführt wurden, ein Hörbuch mit vier Kapiteln und einer Gesamthörzeit von 52 Minuten zusammengestellt.

ICV-Größen wie Prof. Dr. Heimo Losbichler, Matthias von Daacke, Siegfried Gänßlen, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Ronald Gleich gewähren ebenso exklusive Einblicke wie Hochkaräter aus namhaften Unternehmen. Dazu gehören Matthias Patz (Vice President, DB System), Rouven Morato (Senior Vice President, SAP), Oliver Seitz (Senior Vice President, Robert Bosch), Eva Witte (Vice President Group Controlling, Otto Group). Aus den Gesprächen ist ein wertvolles Kompendium für die Controller-Karriere entstanden, das es in dieser Form bisher noch nicht gegeben hat.



Das Hörbuch kann zum Preis von EUR 25,- über den QR-Code oder atvisio.de/controllerkarriere heruntergeladen werden.



Der Erlös aus dem Verkauf kommt in voller Höhe dem ICV zugute.



→ Herausgeber:
Ronald Gleich,
Michael Kappes,
Jörg Leyk

Von der modernen zur digitalen Planung

Planung, Budgetierung und Forecasting sollen das Management bestmöglich bei der Steuerung eines Unternehmens unterstützen – und dies mit möglichst wenig Aufwand in der Organisation. Für die Bewältigung dieses Spagates bietet die Digitalisierung neue Instrumente und damit auch Chancen, um Ergebnis und Prozess der Steuerungswerkzeuge zu verbessern.

In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie Qualität und Kosten der Planung dank neuer Konzepte und Technologien optimieren können. Verschiedene Experten zeigen dafür Lösungen und Best-Practice-Beispiele auf.



→ Herausgeber:
Andreas Klein,
Jens Gräf

Unternehmenssteuerung auf neuem Niveau

Das Reporting wird so nachhaltig von digitalen Techniken wie Analytics, RPA und Machine Learning beeinflusst wie kaum ein anderer Controllingbereich. Zum einen können der Aufwand deutlich reduziert und zugleich die Inhalte und die Qualität verbessert werden. Zum anderen kommen unter dem Oberbegriff „Business Analytics“ Anforderungen auf das Controlling zu, die nur mit neuen Kompetenzen, Methoden und Systemen zu bewältigen sind. Experten zeigen in diesem Buch die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen und die darauf aufbauenden analytischen Verfahren auf.



→ Herausgeber:
Ronald Gleich,
René Linsner

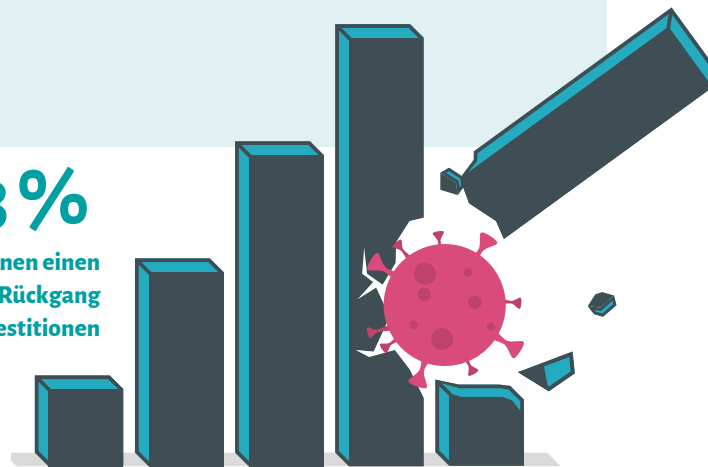
Ergebnis und Liquidität effektiv steuern

Neben der Ergebnissicherung steht auch die Liquidität im Fokus des Controllings. Das setzt ein Finanzcontrolling voraus, das Kennzahlen, ERP-Systeme und Finanzdatenmodelle auf die integrierte Steuerung von Ergebnis und Liquidität ausrichtet. Dieses Fachbuch stellt bewährte und moderne Konzepte, Werkzeuge und Kennzahlensysteme vor, die Ihnen ein nachhaltiges und effektives Finanzcontrolling ermöglichen.

DELOITTE CFO SURVEY

CFOs wollen weniger investieren

63%
der CFOs planen einen
leichten oder starken Rückgang
ihrer eigenen Investitionen



COVID-19 betrifft einen großen Teil der Wirtschaft in Deutschland. Wie die deutschen Unternehmen mit dieser Situation umgehen und was sie erwarten, zeigt sich im aktuellen Deloitte CFO Survey.

Die Corona-Krise hinterlässt bereits tiefe Spuren: So fielen die Geschäftsaussichten deutscher Unternehmen auf ein Rekordtief seit 2012, als der erste CFO Survey erhoben wurde. Drei Viertel der befragten Finanzvorstände zeigen sich deutlich pessimistischer als noch vor drei Monaten, während gerade mal ein Fünftel der CFOs die Geschäftsaussichten ihres Unternehmens unverändert einschätzen. Der Trend zu einer Verschlechterung der Geschäftsaussichten, der sich schon 2018 bemerkbar machte, hat sich also massiv beschleunigt.

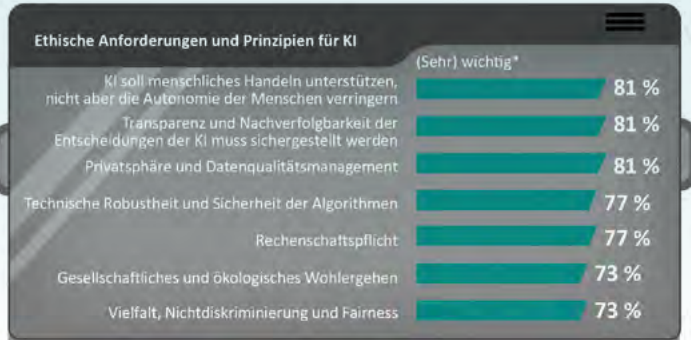
Der Einbruch bei den Geschäftsaussichten betrifft die Investitionspläne und die Einstellungsbereitschaft der deutschen Unternehmen gleichermaßen: So planen 63 Prozent der CFOs einen leichten oder starken Rückgang ihrer eigenen Investitionen, etwa die Hälfte erwartet über die kommenden 12 Monate einen Rückgang der Beschäftigtenzahl. Entsprechend hat die Krise die unternehmerischen Prioritäten geändert: Standen im vergangenen Herbst die strategische Bedeutung der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie die Expansion in neue Märkte oben auf der Agenda, so haben nun wichtige Punkte wie Kostensenkungen und Verschuldungsabbau deutlich zugelegt. Insgesamt ist durchweg ein Zurückfahren von offensiven Geschäftsstrategien zugunsten von defensiven zu beobachten.

KI und Ethik – Von Wunsch und Wirklichkeit

DIGITALISIERUNGSMONITOR 2020

Künstliche Intelligenz und Ethik – Die Theorie von der Moral?

62 Prozent* halten eine ethische Auseinandersetzung mit Künstlicher Intelligenz (KI) in den Unternehmen für (sehr) wichtig.



Handlungsempfehlungen

- 1 Klären Sie die zentralen ethischen Fragestellungen für Ihre KI-Initiative und sehen Sie den ethischen Umgang mit KI als Teil Ihrer Unternehmensstrategie.
- 2 Definieren Sie KI-Ethik-Prinzipien und machen Sie diese zum Bestandteil für jedes KI-Projekt.
- 3 Schaffen Sie Bewusstsein für das Thema z.B. durch Kommunikation und Trainings bei Ihren Mitarbeitern.
- 4 Generieren Sie durch organisatorische und technische Maßnahmen eine vertrauenswürdige und ethische KI.

Studie: „Digitalisierungsmonitor 2020“; September 2019, weitere Informationen finden Sie unter: www.bearingpoint.com

Künstliche Intelligenz (KI) verändert die Unternehmenswelt.

Dem stimmen die meisten der 600 befragten Unternehmensvertreter aus dem aktuellen „Digitalisierungsmonitor 2020“ der Management- und Technologieberatung BearingPoint zu. Dass bei weltverändernden Innovationen auch immer die Frage der ethischen Komponente betrachtet werden sollte, bestätigt ebenfalls die Mehrheit. 62 Prozent halten eine ethische Auseinandersetzung mit KI für wichtig oder sehr wichtig. Alle abgefragten ethischen Anforderungen und Prinzipien erhalten von den Befragten das Prädikat: Wichtig! KI soll menschliches Handeln unterstützen, nicht aber die Autonomie der Menschen verringern, finden 81 Prozent. Den gleichen Wert erzielen Transparenz, genauer gesagt die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen von KI, sowie der Punkt Privatsphäre und Datenqualitätsmanagement. Wo es um sensible Daten geht, wie persönliche Informationen zu Kunden, sollte alles besonders korrekt ablaufen.

In der Praxis sieht das jedoch ganz anders aus. Vielfalt, Nichtdiskriminierung und Fairness sind starke Ziele und Wünsche, aber nur fünf Prozent der Befragten bestätigen, dass es in ihrem Unternehmen bereits abgestimmte Richtlinien und Maßnahmen für den ethischen Umgang mit KI gibt. Das ist ein sehr geringer Anteil, gerade im Vergleich zu der Bedeutung, die dem Thema von den Befragten beigegeben wird. Bei 46 Prozent gibt es gar keine Richtlinien und Maßnahmen. Weitere 22 Prozent wissen es nicht sicher, vermuten aber immerhin, dass erste Diskussionen geführt werden.

Unternehmen mit KI-Initiativen sind zwar in den meisten Punkten besser aufgestellt, aber auch hier gibt jeder zehnte Befragte an, dass bislang noch nichts zum ethischen Umgang (11 Prozent) vorhanden sei.

LIVE-VERANSTALTUNG

From Data to Decision

Fachtagung Information Management

Die Corona-Krise hat mehr denn je gezeigt, dass Entscheidungen in einer komplexen Umwelt nicht ohne eine Vielzahl von Daten getroffen werden können. Ebenso deutlich ist klar geworden, dass die Frage, welche Daten von Bedeutung sind und wie diese in einen Kontext gebracht und interpretiert werden sollen, ganz unterschiedlich beantwortet werden kann. Die jährliche Fachtagung Information Management der CA controller akademie am 15. Oktober 2020 in München gibt Orientierung darüber, welche Möglichkeiten der Datenanalyse sich aktuell für Controller bieten und wie sie diese für ihr Unternehmen in Zukunft nutzbar machen können. Sie erfahren, wie sie komplexe Sachverhalte in dynamischen Dashboards visualisieren und kompakt für das Management zur Entscheidungsfindung zusammenfassen. „Explainable KI“ und ein Ausflug in die Welt der Quanten-Computer runden die Tagung mit einem Blick in die Zukunft ab.

COVID-19

Coronakrise ist ein Weckruf, die Digitalisierung massiv voranzutreiben

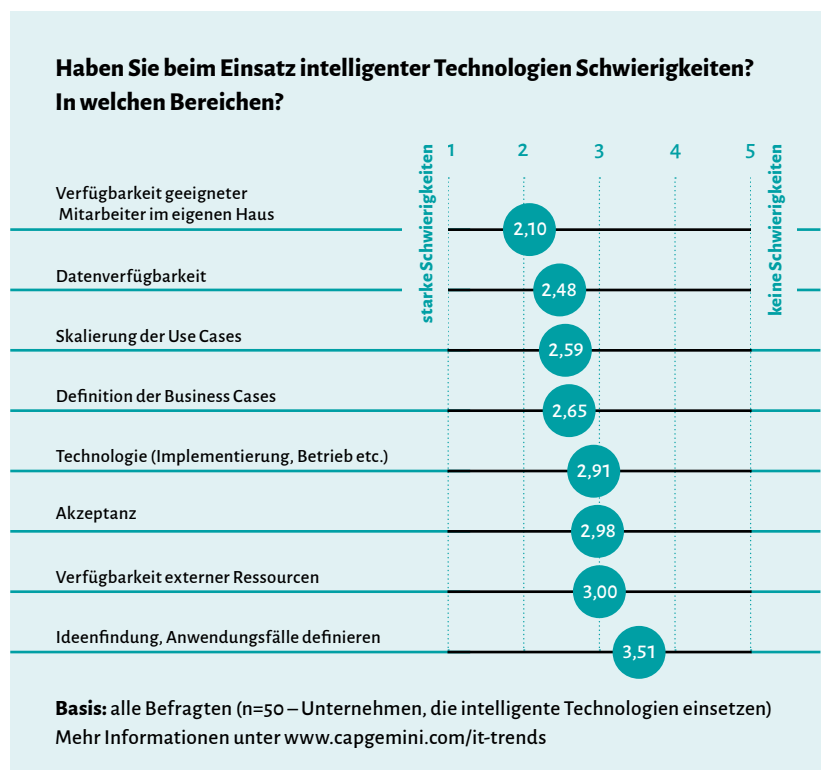
„Die Coronakrise hat uns die Bedeutung digitaler Technologien für Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft sehr klar vor Augen geführt. Die Krise ist ein Weckruf, die Digitalisierung nun massiv voranzutreiben“, sagte Bitkom-Präsident Achim Berg. „Wir haben uns in der Vergangenheit zu viel Zeit bei der Digitalisierung gelassen. Das Motto des ‚Weiter so‘ gilt nicht mehr. Jetzt heißt es, digitale Infrastruktur aufzubauen, Geschäftsprozesse umfassend zu digitalisieren und neue, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln.“

IT-TRENDS 2020

Das Business profitiert von der Digitalisierung und intelligenten Technologien, während in der IT die Herausforderungen steigen

Der Stellenwert der Digitalisierung ist bei Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung in den letzten 12 Monaten noch einmal leicht gestiegen. Dennoch stufen erneut knapp 45 Prozent der Studienteilnehmer die Ergebnisse ihrer Digitalisierungsanstrengungen als nur mittelmäßig ein. Das zeigen die Ergebnisse der jährlich von Capgemini durchgeführten IT-Trends-Studie, an der 120 Fach- und IT-Verantwortliche aus Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz teilnahmen.

„Das Business profitiert von der Digitalisierung und vom Einsatz intelligenter Technologien. Sie erleichtern die tägliche Arbeit der Fachabteilungen, während die IT die steigende Komplexität und die hohe Veränderungsgeschwindigkeit bewältigen muss“, erklärt Dr. Sven L. Roth, Head of Business & Technology Solutions, bei Capgemini in Deutschland. Der erfolgreiche Einsatz intelligenter Technologien korreliert mit der Intensität, mit der Mitarbeiter informiert, mobilisiert und qualifiziert werden. Weitere Erfolgsfaktoren sind die Definition einer Strategie, die Veränderung von Prozessen, Umstrukturierungen und aktives Technologie-Management. Erfolgreiche Unternehmen betreiben ihre intelligenten Systeme auch häufiger als andere selbst. Sie schneiden generell bei der Digitalisierung und speziell bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder in anderen Branchen deutlich besser ab als andere Unternehmen.



Künstliche Intelligenz im Controlling

Einsatzmöglichkeiten und Grenzen
maschineller Forecasts



International
Association
of Controllers

Der Einfluss der Digitalisierung richtet sich auf zwei sehr unterschiedliche Bereiche des Controllings. Einerseits auf die Automatisierung repetitiver Routinetätigkeiten (Robotic Process Automation) und andererseits auf die Unterstützung bzw. Automatisierung anspruchsvoller, analytischer Tätigkeiten (maschinelle Forecasts, KI). Während die Automatisierung von Routinetätigkeiten, insbesondere bei Großunternehmen, erfolgreich voranschreitet, scheint die Unterstützung analytischer Tätigkeiten ungleich schwieriger. Laut einer Studie des Bundeswirtschaftsministeriums nutzen derzeit lediglich 5 % der deutschen Unternehmen KI in einem ihrer Unternehmensbereiche.¹ Der Anteil der Unternehmen, die KI im Controlling einsetzen, ist damit verschwindend gering. Gleichzeitig gibt es große Erwartungen an KI-Systeme im Controlling.² Der vorliegende Artikel wurde vor dem Ausbruch der Coronakrise geschrieben. Er beleuchtet sowohl die Grenzen der Prognosefähigkeit als auch die Einsatzmöglichkeiten maschineller Forecasts.

Paradigmenwechsel im Bereich Planung, Budgetierung und Forecasting?

Die Klage über ein unsicheres, schwer planbares Umfeld, das vorzeitige „überholt sein“ der Planung sowie budgetpolitische „Spiele“ haben eine lange Geschichte. Der Beyond Budgeting Round Table (BBRT) forderte Anfang

der 2000er Jahre lautstark das Ende der klassischen Planung. Im Zuge der Finanzkrise 2008 etablierte sich der Begriff VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity – als Synonym für die Problematik der Vorhersagbarkeit zukünftiger Entwicklungen. Als Antwort auf dieses „new normal“ wurden Konzepte, wie die Moderne Budgetierung, Szenarioplanung, Bandbreitenplanung oder Rolling Forecasts vorgestellt, welche auf unterschiedliche Weise den Abschied von detaillierten, punktgenauen Planungen und Prognosen propagiert haben. Mit dem Einzug der Digitalisierung hat jedoch scheinbar ein Paradigmenwechsel eingesetzt. Der Zugang zu neuen Datenquellen (Big Data), nahezu unlimitierte Rechenleistung sowie KI-Systeme haben rasch zu Schlagworten wie Predictive Analytics und ersten Anwendungen KI-basierter maschineller Forecasts geführt. Damit ist der Glaube an die Prognostizierbarkeit der Zukunft – zumindest bis zum Ausbruch der Coronakrise – wiederauferstanden. Die wenigen Erfahrungsberichte vorwiegend großer Konzerne, scheinen die Möglichkeit der Prognostizierbarkeit durch Künstliche Intelligenz und die Überlegenheit maschineller Forecasts zu bestätigen. Abbildung 1 zeigt die monatliche Entwicklung des menschlichen und maschinellen Year-End-Forecasts eines großen internationalen Konzerns. Der maschinelle Forecast hat dabei den Abschwung um drei Monate früher als der Controller angezeigt und das Jahresergebnis am Ende auch etwas genauer prognostiziert.

Year-End Forecasts 2018

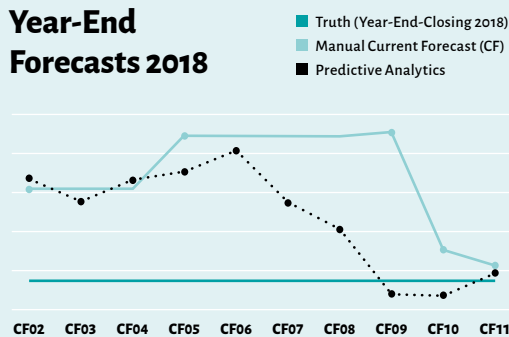


Abb. 1: Maschineller vs. menschlicher Year-End-Forecast (Echtbeispiel)

Die Unterschiede zwischen menschlichem und maschinellen Forecast lassen sich aus der Komplementarität menschlicher und maschineller Informationsverarbeitung plausibel begründen. Bezüglich der Prognosegenauigkeit maschineller Planungen und Forecasts ist jedoch trotz positiver Erfahrungsbeispiele eine realistische Erwartungshaltung angebracht, da es auch im VUCA-Umfeld Grenzen der Erfassbarkeit und Planbarkeit für KI gibt. So war auch der maschinelle Forecast im „Erfolgsbeispiel“ von Abbildung 1 bis August deutlich zu optimistisch. Diese Grenzen sollen aus dem Blickwinkel der Komplexität bzw. Kybernetik diskutiert werden.

Die Grenzen der Prognostizierbarkeit aufgrund von Komplexität und Kybernetik

Der Umgang mit Komplexität gilt heute als eine der größten Herausforderungen im Management.³ Führungskräfte müssen bei der Unternehmenssteuerung eine immer höhere Anzahl an Faktoren berücksichtigen, die sich noch dazu immer rascher verändern und zudem stark vernetzt sind. Wesentliche Treiber dieser Entwicklung sind die Globalisierung und paradoxerweise der rasante Fortschritt in der Digitalisierung, der die Welt realtime vernetzt und deren Veränderungsgeschwindigkeit erhöht. Dem Umgang mit Komplexität hat sich insbesondere die Kybernetik angenommen. Vordenker wie Ashby, Beer, Forrester, Luhmann, Ulrich, Probst, Gomez, Malik, Dörner oder Vester haben dazu bereits vor langer Zeit elementare Grundlagen geschaffen, die in Hinblick auf die Grenzen künstlicher Intelligenz heute aktueller denn je sind. Exemplarisch werden das Bremerman'sche Limit und die partielle Erfassbarkeit und Steuerbarkeit komplexer Systeme herausgegriffen.

Das Bremerman'sche Limit

Entsprechend dem Bremerman'schen Limit ist dem menschlichen Wissen eine unüberwindbare, absolute Grenze gesetzt, die auch durch noch so große Fortschritte in der Digitalisierung nicht beseitigt werden kann. Aufgrund der atomaren Beschaffenheit der Materie existiert eine Obergrenze der Informationsverarbeitung, die von keinem aus Materie bestehenden Computer oder Gehirn überschritten werden kann: Kein aus Materie bestehendes System kann entsprechend der Lichtgeschwindigkeit und dem Plank'schen Wirkungsquantum mehr als $2 \cdot 10^{47}$ Bits pro Gramm und Sekunde verarbeiten.⁴ Als Konsequenz können auch noch so leistungsfähige cloudbasierte Computercluster, wie z.B. Hadoop, nicht die nötige Rechenleistung für exakte Forecasts in unserem heutigen komplexen Wettbewerbsumfeld aufweisen. Malik stellte in seiner Habilitationsschrift einen interessanten Vergleich an, in dem er die theoretische Grenze der Informationsverarbeitungskapazität unter der Annahme ermittelt, dass die gesamte Erdmasse seit der Entstehung der Erdgeschichte ein gigantischer Computer wäre, der permanent Informationen verarbeitet. Diese Informationsverarbeitungskapazität stellte er der Komplexität typischer Entscheidungssituationen im Management gegenüber und zeigt dabei die limitierte Prognosefähigkeit.⁵

Partielle Erfassbarkeit und Steuerbarkeit komplexer Systeme

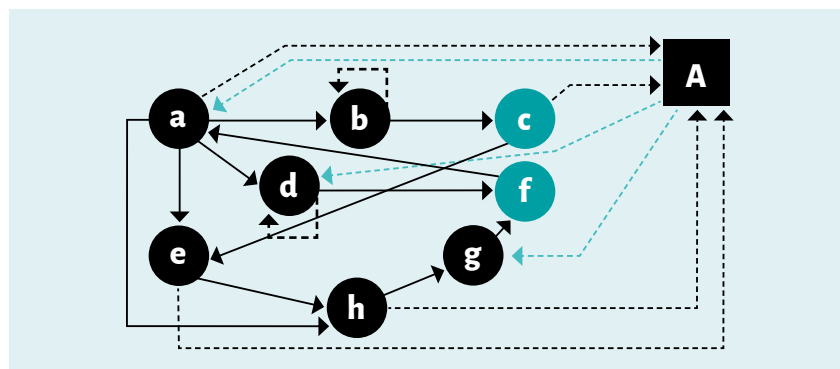
Abbildung 2 zeigt den strukturellen Aufbau komplexer Systeme wie den unseres heutigen Wirtschaftssystems. Sie bestehen aus einer Vielzahl an Elementen.⁶ (a bis h) und Beziehungen (Pfeile zwischen den Elementen), wobei das System in einen für den Akteur A (Manager, Controller) sichtbaren Teil (a, b, d, e, g, h) und einen unsichtbaren Teil (c, f) zerfällt. Ein Beispiel für ein unsichtbares Element wäre der Corona-Virus vor seinem Ausbruch. Dies hat eine bedeutende Konsequenz: wir wissen nicht, dass gewisse Elemente existieren und können diese in Entscheidungen nicht berücksichtigen. Das System ist damit nur partiell erfassbar und damit auch nur unvollständig in KI-Systemen modellierbar.



PROF. DR. HEIMO LOSBICHLER

ist Vorstandsvorsitzender der International Association of Controllers (ICV) in München, Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC) mit Sitz in St. Gallen sowie Studiengangsleiter für Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement und Dekan der Fakultät für Wirtschaft und Management an der FH Oberösterreich in Steyr.

Abb. 2: Aufbau komplexer Systeme.[7]



Weiters unterteilen sich komplexe Systeme in aktive Elemente (b, d), die sich selbständig verändern, und passive Elemente (a, c, e, f, h, g). Durch die aktiven Elemente weisen komplexe Systeme eine Eigendynamik auf. Sie warten nicht auf die Eingriffe des Aktors, sondern verändern sich selbständig. Sowohl die Elemente selbst als auch die Beziehungen zwischen den Elementen können sich ohne Einwirken verändern. Als Konsequenz bestimmt der Input (Eingriffe des Managements) nicht mehr allein den Output. Vielmehr ist der Output vom Input und den Zuständen des Systems abhängig. Daher überraschen sie uns permanent in ihrem Verhalten. Forrester bezeichnet sie als intuitionswidrig, weil sich bekannte Erscheinungen plötzlich anders verhalten als wir es aus der Erfahrung erwarten.⁸ Dies gilt auch für maschinelle Forecasts auf Basis künstlicher Intelligenz, die letztlich aus Vergangenheitsdaten (Zuständen des Systems) die Zukunft treffsicher voraussagen sollten. Die Eigendynamik komplexer Systeme unter Berücksichtigung des Bremerman'schen Limits hat tiefgreifende Konsequenzen: das Ideal der exakten Voraussage wird unmöglich. Vielmehr müssen wir uns mit Mustern begnügen.

Zuletzt haben Führungskräfte in komplexen Systemen auch nur eingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten. Um die Ziele zu erreichen, muss der Akteur den Zustand bestimmter Elemente verändern. Die Elemente des Systems zerfallen für den Akteur in Elemente, die direkt beeinflussbar (strichpunktierte Linien vom Akteur zu den Elementen a, d, g), indirekt beeinflussbar (b, e, h) oder nicht beeinflussbar (c, f) sind. Zusätzlich ist die isolierte Beeinflussung der Elemente schwierig, da sie hochgradig vernetzt sind und der Akteur von den Elementen selbst beeinflusst wird (strichlierte Linien von den Elementen a, e, h zum Akteur). Damit ergibt sich neben der eingeschränkten Prognosemöglichkeit auch eine limitierte Steuerungsmöglichkeit.

Zusammenfassend lässt sich aus den beiden Bereichen ableiten, dass das Ideal exakter Prognosen aus kybernetischer und systemtheoretischer Sicht auch im Zeitalter der künstlichen Intelligenz und maschineller Forecasts ein unerreichbares Ideal bleibt. Dies

soll jedoch nicht bedeuten, dass maschinelle Forecasts keine Verbesserung im Controlling bewirken können. Einerseits kann das gleiche Ergebnis durch Automatisierung mit weniger Aufwand erreicht werden, andererseits kann durch die Komplementarität menschlicher und maschineller Informationsverarbeitung eine Qualitätsverbesserung erzielt werden.

Die Komplementarität menschlicher und maschineller Informationsverarbeitung

Die Frage warum maschinelle Forecasts menschlichen überlegen sein können, lässt sich vor allem aus dem Blickwinkel menschlicher Rationalitätsdefizite beantworten. Die Leistungen bzw. vielmehr die Limitationen des menschlichen Gehirns in der Informationsaufnahme und -verarbeitung lassen sich wie folgt zusammenfassen:⁹

- ▶ Menschen können nur jene Informationen verwenden, die sie gelernt haben oder die extern (z.B. auf Papier) rasch verfügbar sind. Das menschliche Gehirn weist dabei Schwächen im Wiederauffinden von Informationen auf.
- ▶ Der menschliche Problemlösungsraum ist relativ klein. Es können nur wenig Informationen gleichzeitig verarbeitet werden. Im Kurzzeitgedächtnis können nicht mehr als 5-9 Informations- bzw. Sinneinheiten, sog. 'chunks', gleichzeitig verarbeitet werden.¹⁰
- ▶ Das Gehirn ermüdet und kann nur für begrenzte Zeit kontinuierlich Probleme lösen. Kontinuierliches Denken über einen längeren Zeitraum wird von einer steigenden Fehlerhäufigkeit begleitet.
- ▶ Das Gehirn arbeitet relativ langsam. Die Geschwindigkeit, hängt jedoch von der Art und Bekanntheit des Problemtyps ab: die blitzartige menschliche Mustererkennung ob ein Apfel frisch oder faulig ist vs. der Trägheit beim Kopfrechnen.

Neben den kapazitiven „Könnensdefiziten“ gibt es auch verhaltensorientierte Defizite.

Beispielsweise begnügen sich Menschen mit dem Erreichen ihres individuellen Anspruchsniveaus und streben nicht notwendigerweise das erreichbare Maximum an, oder sie entscheiden zum persönlichen Vorteil und nicht zum Vorteil für das Unternehmen. Den kognitiven Limitationen und Verhaltensweisen wurde in der Literatur breiter Raum gewidmet. Die lange Liste identifizierter „biases“ zeugt davon. Nachfolgende Beispiele zeigen typische menschliche Defizite bei der Erstellung von Forecasts:

- ▶ Selbstüberschätzung führt häufig zu optimistischen Prognosen
- ▶ Menschen richten Prognosen unbewusst an einem „Anker“ bzw. Orientierungspunkt aus. Beim Forecast können dies beispielsweise die Budget- oder Vorjahreswerte sein.
- ▶ Die Aufnahmebereitschaft für neue Informationen wächst, wenn diese die Intention des Entscheidungsträgers unterstützen
- ▶ Machtbedingte Informationsverzerrungen wie der Verlust von Ansehen, führen dazu, dass Prognosen selbst dann noch aufrecht gehalten werden, wenn sich bereits das Gegenteil abzeichnet
- ▶ Diskontierung – da entfernte Probleme weniger bedeutsam erscheinen als unmittelbare, werden negative Entwicklungen nicht sofort kommuniziert

Aus den genannten Beispielen wird offensichtlich, dass sich durch den Einsatz maschineller Forecasts die Prognosequalität steigern lässt. Einerseits kann ein größeres Maß an Informationen in den Forecast einfließen, andererseits unterliegen maschinelle Forecasts nicht den interessensbedingten Verzerrungen („emotionsloser forecast“). Dabei ist jedoch Vorsicht geboten. Ein wesentliches Prinzip künstlicher Intelligenz ist die Fähigkeit zu lernen und sich zu verbessern. Optimierungsalgorithmen sind in der Lage, die Treffsicherheit des Modells zu bestimmen und es anzupassen, um die zukünftige Treffsicherheit zu erhöhen. Auch wenn KI-Systeme kein Eigeninteresse haben, können menschliche biases durch die dem System

zur Verfügung gestellten Daten unbewusst eingelernt werden. Neben den Limitationen des menschlichen Gehirns sei auch eine seiner wesentlichen Stärken erwähnt. Vom menschlichen Gehirn werden ständig auch nicht gestellte Probleme gelöst. Das Gehirn hat keine statische Struktur, es wird vielmehr ständig reorganisiert. Dadurch werden Probleme spontan neu gesehen. Dies charakterisiert die Kreativität und Innovationsfähigkeit des Menschen und ist ein wesentlicher Unterschied zu Maschinen.

Einsatzmöglichkeiten und Aufgabenteilung Mensch-Maschine

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt dass

- ▶ KI-Systeme bzw. maschinelle Forecasts noch wenig verbreitet sind und in den Kinderschuhen stecken, ihnen aber hohe Bedeutung und großes Potenzial für die Zukunft zugesprochen wird
- ▶ das Ideal exakter Prognosen auch im Zeitalter der künstlichen Intelligenz ein unerreichbares Ideal bleibt, ihr Einsatz aber die menschliche Prognosefähigkeit verbessern und den Erstellungsprozess automatisieren bzw. unterstützen kann
- ▶ Menschen jedoch auch kognitive Fähigkeiten besitzen, die Maschinen (noch) nicht haben

Es stellt sich damit die Frage, wie maschinelle Forecasts am besten eingesetzt werden. Sollen sie die menschlichen Forecasts ersetzen oder ergänzen? Es könnten, ähnlich wie beim autonomen Fahren, verschiedene Unterstützungs-Stufen von „Assisted Intelligence, Augmented Intelligence, Autonomous Intelligence“ unterschieden werden.¹¹ Bei der Assisted Intelligence bleibt der gesamte Forecast-Prozess in den Händen des Controllers. Die KI bzw. der maschinelle Forecast arbeitet nach konkreten Anforderungen des Controllers zu, der Controller entscheidet über das Ergebnis des Forecasts. Bei

der Augmented Intelligence laufen der Forecast des Controllers und der maschinelle Forecast parallel. Die Unterschiede werden analysiert, der Controller bzw. die Führungskraft entscheidet, welches Ergebnis verwendet wird. Ein Beispiel für Augmented Intelligence im Forecast-Prozess ist die SAP AG. Sofern die Abweichung der Forecasts einen Schwellwert übersteigt, müssen die betroffenen Bereiche erklären, warum sie glauben, Recht zu haben und nicht das System. In der letzten Stufe der Autonomous Intelligence ersetzt der maschinelle Forecast den menschlichen Forecast, Controller und Führungskräfte vertrauen auf das KI-System. Neben dem Unterstützungsgrad ist auch

die Frage des Anspruchsniveaus an die KI zu berücksichtigen. In Analogie zu den Analytics-Entwicklungsstufen könnte die Erwartungshaltung an das KI-System lediglich die Bereitstellung relevanter Abweichungsinformationen als Basis für die eigentliche Prognose sein (descriptive, diagnostic). In den meisten Fällen geben sich Unternehmen jedoch damit nicht zufrieden und implementieren einen quantitativen Forecast (predictive). Das höchste Anspruchsniveau wird an ein KI-System gestellt, das nicht nur das wahrscheinliche Ergebnis prognostiziert, sondern auch die dafür notwendigen Maßnahmen (prescriptive). Dies scheint aber aus heutiger Sicht noch eine Zukunftsvision zu sein. ■

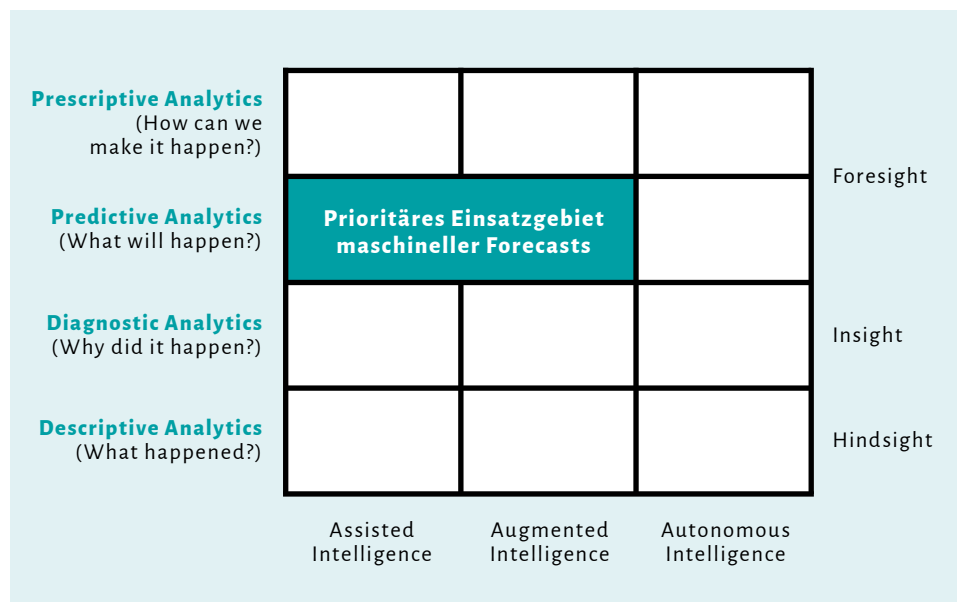


Abb. 3: Einsatzgebiete und Unterstützungsgrad maschineller Forecasts

1. Feser, D., Hürden für den Einsatz künstlicher Intelligenz, ZfO, 1/2020, S. 17
2. Seufert, A., Treitz R., Künstliche Intelligenz und Controlling, Controlling Magazin Special, Mai/Juni, 2019, S. 20
3. IBM (Hrsg.), Global CEO Study – Unternehmensführung in einer komplexen Welt, 2011
4. Bremerman, H.J., Optimization Through Evolution and Recombination, in: Yovits, M.C./Jacobi, O./Goldstein, O. (Hrsg.), Self-Organizing Systems 1962, S. 93-106
5. Malik, F., Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern, 1986, S. 199
6. Reeves, M., Levin, S., Fink, T., Levina, A., Taming Complexity, Harvard Business Review, January-February, 2020, S. 115
7. Forrester H., Das intuitionswidrige Verhalten sozialer Systeme, in: Meadows, D.L./Meadows, D.H. (Hrsg.), Das globale Gleichgewicht, Stuttgart 1974
8. Dörner, D., Kreuzig H.W., Reither F., Lohausen: Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Bern 1983
9. Häfner K., Psychische Mobilität mit Informationstechnik, in: Bäck H. (Hrsg.), Der gut informierte Manager- Erfolgreiche europäische MIS- und EIS-Lösungen, S. 115-130, Köln 1991
10. Miller, G., The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Information Processing, in: Alexis, M./Wilson, C., Organizational Decision Making, Englewood Cliffs 1967;
11. Grotenhermen, J.G., Oldeweme, A., Bruckes, M., Uhlending, L., Künstliche Intelligenz im Personalwesen, ZfO, 1/2020, S. 6

Digitale Transformation – wird immer noch zu analog gedacht?

Lernen von den digitalen Champions



**International
Association
of Controllers**

Die zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche führt nicht nur zu einer massiven Ausweitung digital verfügbarer Daten, sie bietet auch völlig neue Möglichkeiten der Prozess-, Produkt- und Geschäftsmodellgestaltung – mit gravierenden Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Vor diesem Hintergrund stellt sich im Kontext von Digitaler Transformation in der Unternehmenssteuerung die Frage – wird immer noch zu analog gedacht?

Die neue Anatomie der Unternehmenssteuerung

Forschungsergebnisse zeigen bereits seit längerem, dass die Fähigkeiten, Informationen zu erschließen und betriebswirtschaftlich zu nutzen, zentralen Wettbewerbsfaktor geworden sind. Information gilt als die strategische Ressource des 21. Jahrhunderts (Kiron/Shockley 2011 und Chen/Chiang/Storey 2012).

Um die Potenziale digitaler Informationen zu heben, müsste das bisherige Verständnis und der eher traditionelle Umgang mit Informationen jedoch erheblich weiterentwickelt werden (Seufert/Heinen/Muth 2014). Ziel darf es nicht mehr nur sein Information als Grundlage für aktuelle Entscheidungen im angestammten Geschäftsumfeld zu nutzen. Informationen sind vielmehr selbst Bestandteil von Innovationen, welche Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle grundlegend verändern. Dazu bedarf es auch des richtigen Einsatzes moderner Analytik.

Digitale Transformation – Hohe Betroffenheit trifft auf geringen Vorbereitungsgrad

Aktuelle Studienergebnisse zeigen, dass das Markt- und Wettbewerbsumfeld von den Unternehmen durchaus als herausfordernd beschrieben wird. Sowohl die Komplexität, die Wettbewerbsintensität aber auch die Veränderungsgeschwindigkeit/Dynamik werden als hoch/sehr hoch eingeschätzt. (Seufert/Engelbergs/von Daacke/Treitz 2019). Zusätzlich zu diesen allgemeinen Rahmenbedingungen sehen fast 3/4 der Teilnehmer ihre Branche stark von der digitalen Transformation betroffen. Allerdings schätzen nur rund 27 % ihr Unternehmen als sehr gut/gut vorbereitet.

Die Digitale Transformation wird zwar erwartet – die Unternehmen schätzen sich jedoch vielfach als nicht angemessen darauf vorbereitet ein.

Digitale Transformation – Digital Business noch in der Frühphase

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen die Wucht der digitalen Veränderung immer noch massiv unterschätzen. Unter Digitaler Transformation wird vor allem die Digitalisierung bestehender Geschäftsprozesse verstanden, gefolgt von Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für bestehende physische Produkte. Die potenzielle Konkurrenz durch vollständig digitale Unternehmen wird hingegen als nicht so dramatisch eingeschätzt.

Die Empirie zeigt allerdings auch, dass die massive disruptive Wirkung der Digitalisierung gerade dadurch entsteht, dass neben Geschäftsprozessen insbesondere Produkte/Services in Verbindung mit Plattform-Geschäftsmodellen digitalisiert werden. Die potenzielle Tragweite bzw. disruptive Wirkung dieser Veränderungen wird von vielen Unternehmen immer noch massiv unterschätzt. Im Kontext der digitalen Transformation wird offensichtlich immer noch sehr analog gedacht (Seufert/Engelbergs/von Daacke/Treitz 2019).

Diese Vernachlässigung der Wirkung von Digitalisierung auf Produkt/Serviceebene i.V.m. Plattformsätzen kann jedoch dramatische Folgen haben. Möglicherweise werden Kundenbedürfnisse zukünftig nicht mehr durch ein anderes physisches Produkt, sondern durch einen digitalen Service ersetzt. Beispielsweise Navigations-App statt physischer Landkarte, Gesichtserkennung zur Türöffnung statt physischem Schlüssel oder Mobilitätsservice statt eigenem Auto. Eine reine Konzentration auf bestehende physische Produkte scheint daher dem Veränderungspotenzial der digitalen Transformation nicht gerecht zu werden. Drastisch formuliert könnte man sagen: Es besteht die Gefahr, dass Unternehmen am Ende optimierte, digitale Geschäftsprozesse besitzen, für ein physisches Produkt, das keiner mehr haben möchte.

Trotz eines beobachtbaren „Unwohlseins“ im Kontext der digitalen Transformation ist das tatsächliche Ausmaß der Veränderungen offensichtlich vielfach noch nicht durchgedrungen. Gründe dafür könnten Wissensdefizite sein: Unternehmen projizieren die Wirkungen der Digitalisierung primär auf ihre aktuellen Produkte und Geschäftsmodelle. Die vielfach beschworene disruptive Wirkung der digitalen Transformation setzt – wie an den Geschäftsmodellen von Amazon, Alphabet, Alibaba, Tencent gut sichtbar – an anderer Stelle an.

Daten/Analytics

Arbeiten wir mit Methoden von gestern, um die Probleme von morgen zu lösen?

Zahlreiche Veröffentlichungen verweisen immer wieder darauf, dass die Steuerungs- und KPI-Systeme in vielen Unternehmen – nennen wir es mal – Optimierungspotentiale bergen. Die Liste der Empfehlungen ist dabei durchaus bekannt ...

- ▶ „Bitte keine Kennzahlenfriedhöfe“.
- ▶ „Bitte messen Sie nicht nur finanzielle Größen“ (der berühmte Blick in den Rückspiegel).

- ▶ „Bitte messen Sie die richtigen Dinge“ (passend zum Geschäftsmodell).
- ▶ „Bitte messen Sie die Dinge richtig“ (achten Sie auf Validität und Reliabilität).

Umso erstaunlicher ist es, dass der Status Quo in vielen Unternehmen nach wie vor ein erhebliches Beharrungsvermögen aufweist. Studien aus dem deutschsprachigen Raum sprechen diesbzgl. eine relativ eindeutige Sprache, beispielsweise (Horvath & Partner/KPI-Studie 2013):

- ▶ Immer noch werden „zu viele finanzielle Informationen und deutlich zu wenig externe Informationen berichtet“.
- ▶ „KPI- und Kennzahlenmodelle weisen in der Praxis Defizite auf, die eine durchgängige und konsistente Steuerung erschweren.“
- ▶ „KPIs sind vielfach eher willkürlich ausgewählt – gleichzeitig mangelt es den Kennzahlensystemen an Zusammenhängen zwischen den einzelnen Indikatoren.“
- ▶ „Eine erfolgreiche Steuerung erfordert Kennzahlensysteme, die das Geschäftsmodell des Unternehmens abbilden. Es zeigt sich, dass dies nur bedingt der Fall ist und die Steuerung damit die individuelle 'DNA' der Unternehmen nicht abbilden.“

Auch Kollegen des MIT (Schrage/Kiron) kommen für die USA zu ernüchternden Ergebnissen:

- ▶ „... roughly three-quarters of respondents acknowledge a disconnect between functional and strategic metrics. They're not aligned.“
- ▶ „They've got more data and better analytics than ever, yet their organizations don't clearly align functional operations with strategic aspirations. This survey offers a clear warning to KPI underachievers.“

Angesichts dieser Befunde kann man sich schon die Frage stellen:

- ▶ Steuern wir (den digitalen Wandel) eigentlich richtig?
- ▶ Überall wird von den neuen Möglichkeiten durch Artificial Intelligence und Machine Learning (AI/ML) gesprochen – was ist eigentlich mit der Unternehmenssteuerung?



PROF. DR. ANDREAS SEUFERT

lehrt an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen und ist dort Direktor des Business Innovation Labs. Darüber hinaus ist er Direktor des Instituts für Business Intelligence an der Steinbeis Hochschule Berlin. Er ist Leiter des Fachkreises BI/Big Data und Controlling des Internationalen Controller Vereins (ICV).



RALPH TREITZ

ist Geschäftsführer von Deloitte Digital. Er hat seit 2002 mehrere Unternehmen im Bereich statistical analytics, Big Data und Machine Learning gegründet. Im Internationalen Controller Verein (ICV) engagiert er sich als Co-Leiter des Fachkreises BI/Big Data und Controlling mit Fokus auf die neue Rolle von Controlling im Zusammenhang mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz.

KPI Disruption durch AI/ML

Was ist eigentlich „Key“ an Key Performance Indicators?

Die technologischen Fortschritte der letzten Jahre sind atemberaubend. Dies gilt nicht nur für die Gewinnung und Erschließung völlig neuer Datenquellen, sondern auch für die Möglichkeiten, riesige Datenmengen unverdichtet zu speichern und diese auf regelmäßige Muster und Abhängigkeiten hin zu analysieren.

Die Anwendungsbereiche gehen jedoch weit darüber hinaus, AI/ML lediglich für Prognosen – z.B. Sales Forecast – auf Basis des bestehenden Produkt-/Kundenportfolios im Rahmen des aktuellen Geschäftsmodells zu nutzen.

„in fact, the most sophisticated businesses – those that appreciate and understand digital transformation and accountability – take a radically more dynamic KPI view“ (Schrage/Kiron: Understand the Real Keys to Effective KPIs)

Forschungsergebnisse des MIT zeigen beispielsweise wie Top Performer AI/ML für die Unternehmenssteuerung nutzen und was Unternehmen daraus lernen können (Schrage/Kiron: Leading with Next-Generation Key Performance Indicators)

1. Definieren und nutzen Sie KPIs als Treiber der strategischen Veränderung

KPIs werden von Top-Performern primär dafür eingesetzt, Erwartungen im Rahmen der digitalen Transformation zu setzen und zu steuern und nicht nur um das aktuelle Business zu managen. KPIs werden nicht als zu erreichende Zielgrößen („not just tools for hitting one's numbers“) verstanden, sondern als Treiber der strategischen Veränderung und um Potentiale für Verbesserungen zu erkennen

2. Verstehen und nutzen Sie Daten als Grundlage für das entdeckende Lernen neuer KPIs

„... boiling out the KPIs from the data rather than setting the KPIs to be measured.“ Nicht die Optimierung bestehender KPIs ist für die Top Performer das primäre Ziel, vielmehr geht es darum zu lernen, was eigentlich optimiert werden muss. Auf der Basis von AI/ML können neue, für die strategische Ausrichtung des Unternehmens wichtige, Zielgrößen identifiziert und neue KPIs vorgeschlagen werden.

3. Trennen Sie sich von unnützen KPIs und bereinigen Sie den bestehenden KPI Dschungel

„Learn what can and should be optimized.“ AI/ML ermöglicht die Identifikation von Ursache/Wirkungszusammenhängen incl. deren Quantifizierung. Auf diese Weise können bisherige (vermeintliche) Zusammenhänge und deren Treiber validiert und unnütze KPIs ggf. bereinigt werden.

4. Verstehen und nutzen Sie KPIs als Data Sets für das Machine Learning

Ein wesentliches Potential von AI/ML besteht darin, kontinuierlich aus den Daten zu lernen. Dies ermöglicht Steuerungsprozesse so aufzusetzen, dass die gelernten Treiber und deren Wirkungen als Grundlage für Maßnahmen gesetzt werden und der Erfolg dieser Maßnahmen automatisiert getrackt werden kann.

5. Nutzen Sie AI/ML als Grundlage für das Verständnis tiefergehender komplexer Zusammenhänge

Heutige KPI-Systeme basieren häufig auf einfachen mathematischen Verknüpfungen (ROI/EVA Kennzahlensysteme). Selbst treiberbasierte Systeme, wie beispielsweise die Balanced Scorecard Systeme, arbeiten in der Praxis häufig mit stark vereinfachten Annahmen und reduzierten Datengrundlagen. Sozusagen nach dem Ansatz „Komplexitätsreduktion durch Weglassen“. AI/ML ermöglicht die Identifikation komplexer Zusammenhänge auf Basis unverdichteter Daten (Seufert/Treitz 2019). Auf diese Weise können z.B. nicht nur direkte/indirekte Effekte identifiziert und quantifiziert werden, sondern beispielsweise auch die regionale oder kundengruppenspezifische Gültigkeit dieser Effekte.

6. Richten Sie Ihre Datenhaltung auf die Möglichkeiten von AI/ML aus

Nicht nur neue Datenquellen (Breite), sondern auch die Granularität (Tiefe), d.h. der Detailgrad dieser Daten sind von entscheidender Bedeutung. Bei verdichteten Daten können wichtige Muster und ggf. ursächliche Treiber durch AI/ML nicht richtig erkannt werden. Auch die Umformung und Generierung neuer Daten aus Rohdaten (Feature Selection/Engineering) spielen eine wesentliche Rolle. KPIs als eine eigene Klasse von Data Assets können in diesem Kontext als Input für AI/ML eine zentrale Rolle spielen.

7. Die Chancen von AI/ML für die Unternehmenssteuerung liegen primär nicht darin, das Forecasting im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells zu optimieren, sondern durch AI/ML neue Zusammenhänge und Wirkungen zu verstehen, um neue Möglichkeiten und Potentiale zu erschließen.

Auch der richtige Umgang mit Daten und Analytik entwickelt sich entlang einer Lernkurve. Angesichts der empirisch zu beobachtenden zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit durch die Digitalisierung drängt die Zeit. Aktuell erarbeiten sich datengetriebene Unternehmen Vorteile, die nicht so leicht aufzuholen sind. ■

Literaturhinweise

- ▶ **Kiron D./ Shockley R.:** *Creating business value with analytics.* In: Sloan Management Review, 53 (1), 2011.
- ▶ **Chen H./ Chiang R., Storey V.:** *Business intelligence and analytics: from big data to big impact.* In: MIS Quarterly, 36 (4), 2012.)
- ▶ **Seufert A./ Heinen, M./ Muth, A.:** *Information Rules: Die neue Anatomie der Entscheidung.* In: Controlling & Management Review, 58 (7), 2014.
- ▶ **Seufert, A./ Engelbergs, J./ von Daacke, M./ Treitz R.:** *Digitale Transformation und Controlling – Erkenntnisse aus der empirischen Forschung des ICV.* In: Controllermagazin Jan/Feb, 2019.
- ▶ **Seufert, A./ Treitz, R.:** *Künstliche Intelligenz und Controlling.* In: Controller Magazin – Special, Mai/Juni, 2019.



Unsere aktuelle Studie:

Digitale Transformation der Unternehmenssteuerung, Daten, Analytics und Innovation



Um aussagekräftige Ergebnisse erzielen zu können, bitten wir Sie um Ihre aktive Unterstützung.

Kurzporträt:

ICV Fachkreis BI/ Big Data und Controlling

Der Fachkreis BI/Big Data und Controlling ist als Netzwerk organisiert. Die Partner setzen sich aus Anwendern und Anbietern renommierter Unternehmen sowie Wissenschaftlern zusammen. Strategischer Partner des Fachkreises sind das Institut für Business Intelligence (IBI) der Steinbeis Hochschule Berlin sowie das Business Innovation Lab der Hochschule Ludwigshafen. Mit seiner Arbeit möchte der Fachkreis regelmäßig über Trends und neue Entwicklungen informieren sowie Anstöße und Ideen für eine innovative Weiterentwicklung des Controllings geben. Der Wissenstransfer erfolgt mit Partnern im Rahmen von Forschungs-/ Transferprojekten sowie Aus- und Weiterbildungsangeboten.

Mehr Infos unter:

<https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/bi-big-data-und-controlling.html>

Wie digital ist Ihr Controlling?

Benchmarking des digitalen Reifegrades im Controlling



Das Controlling ist in ähnlicher Weise von der digitalen Transformation betroffen wie andere indirekte Unternehmensbereiche: Die Relevanz der Thematik ist den Verantwortlichen durchaus bewusst, klare strategische Programme zur Transformation des Controllingbereichs fehlen aber häufig oder werden nur schleppend umgesetzt. In der Regel mangelt es an geeigneten Methoden zur Messung der Transformationsbemühungen, zudem sind einem Vergleich mit anderen Unternehmen zumindest enge Grenzen gesetzt. An diesem Punkt setzt der vorliegende Artikel an, in welchem eine einfach anzuwendende Methodik zur Bestimmung des digitalen Reifegrades von Controllingorganisationen vorgestellt wird. Der Reifegrad der eigenen Controllingeinheit wird dabei in Relation zu anderen Controllingeinheiten ermittelt. Dies erfolgt schnell und kostenfrei durch die Teilnahme an einem anonymisierten Online-Benchmarking – siehe hierzu die Informationen am Ende dieses Artikels.

Hintergrund

Die Motivation zur Entwicklung eines neuartigen Messansatzes basiert auf Schwächen bestehender Ansätze zur Messung eines digitalen Reifegrades: Entweder wird das Phänomen der Digitalisierung zu sehr simplifiziert bzw. mit unzureichender Präzision gemessen oder es werden Methoden vorgestellt, die auf Grund ihrer Komplexität am besten im Rahmen von Workshops angewendet werden. Die Mehrzahl der Messinstrumente zur Digitalisierung ist im Übrigen nicht controllingspezifisch. Inhaltlich ist meist eine starke Fokussierung auf technologische

Aspekte zu erkennen, wobei die mindestens ebenso wichtige Betrachtung kritischer Kompetenzen sowie von Leadership und Kultur vernachlässigt wird. Schließlich lassen die existierenden Modelle in aller Regel keine Anwendung bewährter Instrumente des Benchmarkings zu, sodass ein Vergleich zwischen Organisationseinheiten auf eine einfache, qualitativ-beschreibende Analyse beschränkt bleibt. Vor diesem Hintergrund ist im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen dem Institut für Controlling und Unternehmensrechnung der TU Braunschweig und dem Fachkreis Digitale Transformation des Internationalen Controller Vereins (ICV) ein neuer Ansatz zur Messung des digitalen Reifegrades im Controlling entstanden. Er zeichnet sich insbesondere durch seine entscheidungstheoretisch fundierte Methodik sowie seine Eignung für ein Benchmarking aus.

Messkonzept

Klassischerweise werden bei der Reifegradmessung verschiedene Aspekte eines zu messenden Zustandes in mehrere Kernkomponenten (meist Dimensionen genannt) zerlegt, die dann in Form von Kriterien und zumeilen Unterkriterien präzisiert werden (vgl. z. B. Keimer et al. 2018). Eine andere, neuartige Herangehensweise ist die Herausarbeitung der eigentlichen Ziele hinter dem zu messenden Phänomen und die darauf aufbauende Ermittlung des Erfüllungsgrades der einzelnen Zieldimensionen. Diese Zielerfüllungsgrade entsprechen der erreichten Effektivität der betrachteten Organisationseinheit hinsichtlich einer erfolgreichen Transformation –

hier mit Bezug auf die Digitalisierung im Controlling. Das von uns verfolgte Konzept zur Messung der Digitalisierung im Controlling vereint beide Ansätze auf eine neuartige Weise, aus der eine gute Basis für ein Benchmarking resultiert. Dieses Konzept beinhaltet die drei nachfolgend weiter beschriebenen Komponenten:

- 1) ein semi-klassisches Reifegradmodell zur kompakten qualitativen Beschreibung der aktuellen Digitalisierungssituation des Controllings,
- 2) ein generisches Zielsystem der Digitalisierung im Controlling zur Messung der Effektivität des Digitalisierungsmanagements und
- 3) ein neuartiger Messansatz zum Benchmarking einzelner Controllingbereiche gegenüber einer Peergroup.

Ein semi-klassisches Reifegradmodell

Die erste Komponente unseres Messkonzepts lehnt sich stark an klassische Modelle der Reifegradmessung an, kondensiert diese aber erheblich, um den Anforderungen der Einfachheit und schnellen Anwendbarkeit im Rahmen einer Onlineabfrage zu genügen. Als maßgebliche Determinanten einer erfolgreichen digitalen Transformation wurden auf Basis umfangreicher Literaturrecherchen sowie Expertenbefragungen die in Abb. 1 visualisierten Aspekte identifiziert und zu fünf aggregierten Dimensionen zusammengefasst.

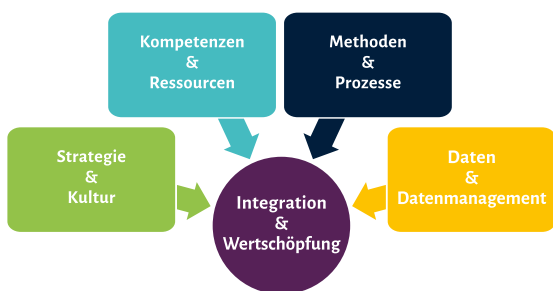
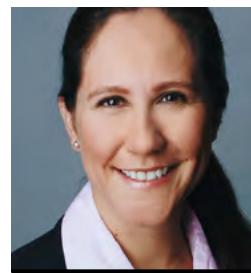


Abb. 1: Dimensionen der Digitalisierung

Die Dimensionen wurden im Folgenden nicht durch einzelne Kriterien präzisiert, sondern stattdessen durch – solche Kriterien reflektierende – Szenarien. Für jede Dimension wurden drei Szenarien entwickelt: Ein Worst-Case-Szenario mit denkbar schlechtester Ausprägung wünschenswerter Eigenschaften, ein On-the-Way-Szenario, das einen durchschnittlichen Digitalisierungsstand widerspiegelt, sowie ein Best-Case-Szenario,

welches eine außerordentlich hohe Ausprägung positiver Eigenschaften darstellt. Die TeilnehmerInnen des Benchmarkings sollen für jede der fünf Digitalisierungsdimensionen die aktuelle Situation des eigenen Controllingbereichs mit den Szenarien abgleichen und ein passendes Szenario oder einen Zwischenwert auswählen. So entsteht letztendlich eine Bewertung auf einer Skala von 0–10, wobei 0 die schlechteste bzw. 10 die beste Ausprägung darstellt.

Eine umfangreiche Vorstellung der verschiedenen Szenarien der Digitalisierung in allen fünf Dimensionen würde den Umfang dieses Artikels sprengen. Stattdessen werden in Abb. 2 exemplarisch die drei Szenarien zur Dimension „Daten und Datenmanagement“ wiedergegeben. Mit Blick auf die vollständige Beschreibung der Szenarien sei auf die online zur Verfügung gestellte Umfrage verwiesen; Zugangsmöglichkeiten hierzu werden am Ende des Artikels gegeben.



DR. NADIA VAZQUEZ NOVOA

ist Data Scientist bei der InterFace AG in München und Mitglied des Fachkreises Digitale Transformation des Internationalen Controller Vereins (ICV). Sie hat im Bereich datengestützte Entscheidungsfindung mittels Data Development Analysis promoviert.

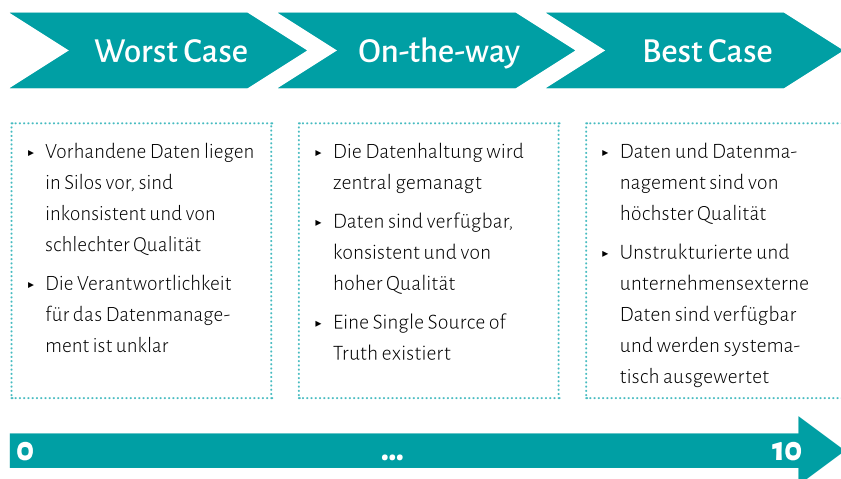


Abb. 2: Digitalisierungsszenarien der Dimension 'Daten und Datenmanagement'

Ziele der Digitalisierung im Controlling

Die zweite Komponente unseres Messansatzes bildet ein Zielsystem zur Digitalisierung im Controlling, das in Abb. 3 dargestellt ist. Es erhebt zwar nicht den Anspruch, die in der Literatur geforderten Anforderungen an Zielsysteme uneingeschränkt zu erfüllen, die wesentlichen Gütekriterien wie Fundamentalität, Überschneidungsfreiheit und Vollständigkeit der Einzelziele sowie Einfachheit des Systems an sich wurden im Entstehungsprozess aber so weit wie möglich berücksichtigt. So wurde das Zielsystem in mehreren Iterationsschleifen im Top-Down-Verfahren entwickelt und im Rahmen der Sitzungen des ICV-Fachkreises Digitale Transformation überarbeitet.

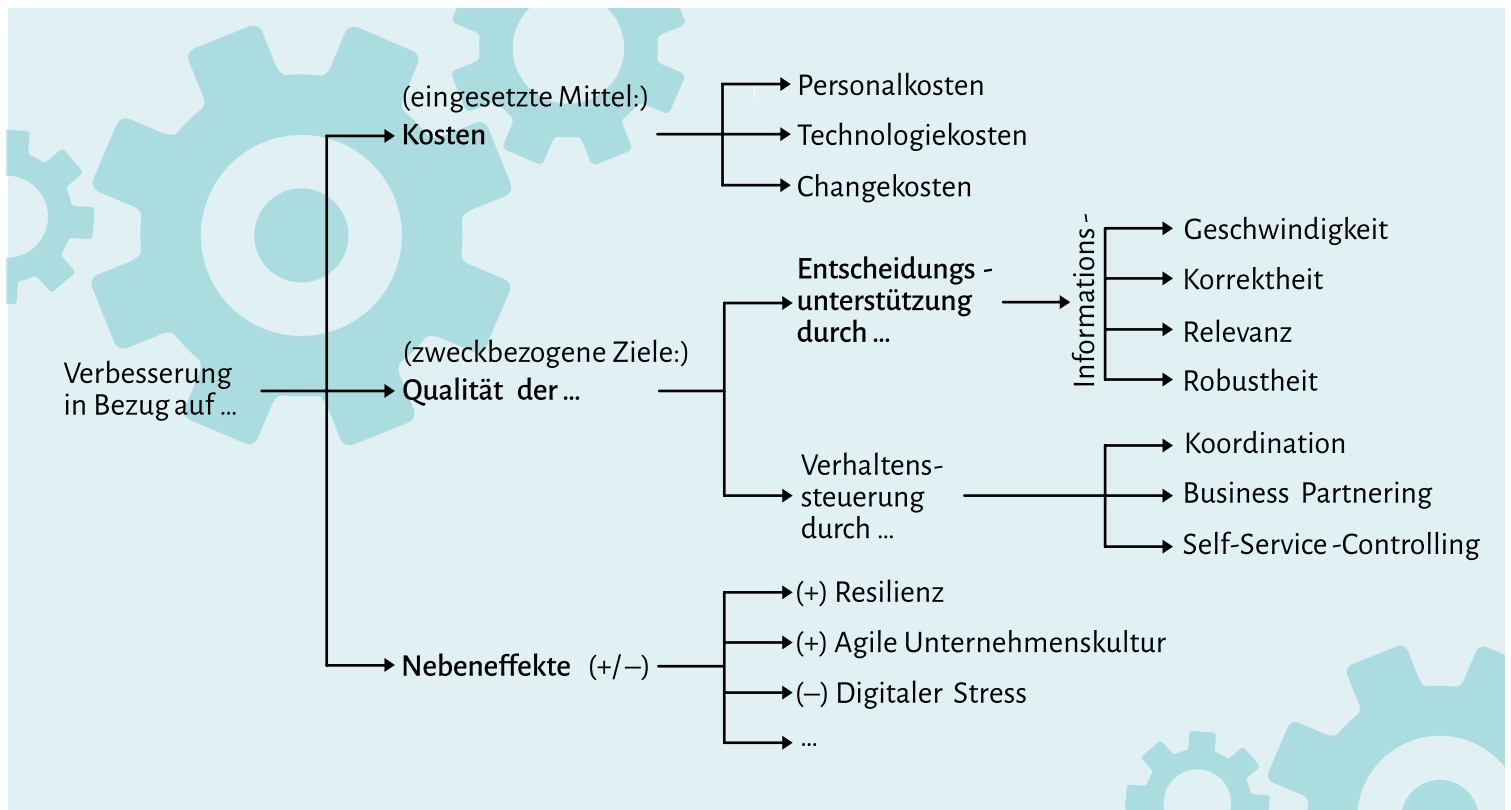


Abb. 3: Zielsystem der Digitalisierung im Controlling

Die grundsätzliche Struktur des Zielsystems folgt der z. B. in Ahn et al. (2012) herangezogenen Unterscheidung von zweckbezogenen Zielen, einzusetzenden Mitteln und erwünschten/unerwünschten Nebeneffekten. Von besonderem Interesse zur Erfassung eines Phänomens wie der Digitalisierung sind dabei die eigentlichen, sogenannten zweckbezogenen Ziele, deren Erfüllungsgrad wie oben erläutert im Sinne eines Reifegrades interpretiert werden kann.

Zu deren weiteren Strukturierung wurde auf die in der Literatur etablierte Abgrenzung der beiden Hauptfunktionen des Controllings zurückgegriffen (vgl. Ewert/Wagenhofer 2014): Für das Management hat das Controlling einerseits eine Entscheidungsunterstützungsfunktion (bei kongruenten Zielvorstellungen handelnder Personen); diesbezüglich wurden Geschwindigkeit, Genauigkeit, Relevanz und Robustheit von Informationen als Unterziele der entsprechenden Beiträge des Controllings identifiziert. Andererseits hat das Controlling eine Verhaltenssteuerungsfunktion (bei nicht-kongruenten Zielvorstellungen handelnder Personen und Informationsasymmetrie zwischen ihnen), konkretisierbar mittels Koordination, Business-Partnering und Self-Service-Controlling. Während Koordination insbesondere auf den Abbau hierarchisch bedingter Informationsasymmetrien abzielt, beziehen sich die beiden letztgenannten Aspekte auf das Empowerment von Personal innerhalb und außerhalb des Controllings; in ihnen spiegeln sich die Bemühungen vieler Unternehmen zu einer stärker ausgeprägten beratenden Funktion des Controllings bei gleichzeitig reduziertem Aufwand für Standardaufgaben wider.

Der Vollständigkeit halber sind in Abb. 3 auch die Kosten der Digitalisierung im Sinne einzusetzender Mittel sowie typische Nebeneffekte der Digitalisierung aufgeführt. Auf diese beiden Zielkategorien wird hier nicht weiter eingegangen, da der Fokus auf der Bestimmung des digitalen Reifegrades liegt; im Sinne einer Effektivitätsanalyse ist dazu auf die zweckbezogenen Ziele abzustellen.

Allerdings spielen Kosten und insbesondere unerwünschte Nebeneffekte durchaus eine Rolle, wenn es um die Festlegung der grundsätzlichen Digitalisierungsstrategie geht – das Best-Case-Szenario ist zwar aus Effektivitätsgesichtspunkten anzustreben, aus Effizienzgesichtspunkten aber nicht unbedingt. Diesem Umstand trägt unser Konzept zur Messung des Reifegrades der Digitalisierung Rechnung, indem die organisationspezifisch verfolgte Strategie Berücksichtigung findet.

Benchmarkingkonzept

An die Sammlung von Daten zum Digitalisierungszustand einer Controllingorganisation schließen sich zwei grundsätzliche Fragen an:

- 1) Wie können die einzelnen Datenpunkte zu den verschiedenen Dimensionen und Zielerreichungsgraden zu einem Gesamtscore aggregiert werden?
- 2) Wie lässt sich mit Hilfe eines Benchmarkings die eigene Situation im Verhältnis zu einer bestimmten Peer-group ermitteln?



**PROF. DR. HEINZ
AHN**

ist Leiter des Instituts für Controlling und Unternehmensrechnung an der Technischen Universität Braunschweig. Zu seinen Forschungs- und Projektschwerpunkten zählen Kostenrechnung und Kostenmanagement, KPI-basierte Planungskonzepte sowie multikriterielle Methoden der Leistungsmessung und -steuerung.



Eine ergiebige Methode zur integrierten Lösung beider Problemstellungen ist die sogenannte Data Envelopment Analysis (DEA). Die DEA ist dem Bereich Data Analytics zuzuordnen und findet vor dem Hintergrund der zunehmenden Relevanz dieses Bereichs für die Unternehmenspraxis dort mittlerweile immer mehr Beachtung. Sie ist insbesondere geeignet zur Betrachtung verschieden dimensionierter, nicht-monetärer KPIs. Die DEA verdichtet diese zu einem Performancescore, ohne dass vorab eine Gewichtung der KPIs erforderlich ist. Dies stellt einen erheblichen Vorteil gegenüber einfachen Verfahren zur Kriterienverdichtung, wie beispielsweise der Nutzwertanalyse, dar.

Der mittels eines Standardansatzes der DEA ermittelte Performancescore kann ein – von 0 % bis 100 % reichender – Effizienzgrad bzw. ein (für den hier betrachteten Fall relevant) Effektivitätsgrad sein. Er erlaubt eine Aussage, wie gut die eigene Organisation im Vergleich zu den im Sample befindlichen Organisationseinheiten da steht. Ferner lassen sich u. a. Aussagen über die Ursachen mangelnder Effizienz bzw. Effektivität sowie über die diesbezüglich zu unternehmenden Anstrengungen und zeitlichen Entwicklungen treffen (vgl. z. B. Ahn 2014).

*„If you can't measure it,
you can't improve it.“*

Dieses weithin bekannte Zitat des Management-Vordenkers Peter Drucker gilt für die meisten Managementaufgaben, so auch für die Digitalisierung. Hinsichtlich letzterer fehlte es allerdings bislang an controllingspezifischen Konzepten zur Messung des Umsetzungsstands. Das von uns vorgestellte Konzept schließt diese Lücke und zeigt Wege des Benchmarkings der eigenen Digitalisierungsleistung gegenüber vergleichbaren Organisationseinheiten auf.

Wir laden Sie herzlich ein, sich an der anonymisierten Online-Umfrage zwecks Benchmarking des digitalen Reifegrades Ihres Controllings zu beteiligen. Ihr Aufwand beträgt nur einige Minuten, und nach Abschluss der Studie erhalten Sie ein Assessment Ihres Bereichs in Bezug auf die Herausforderungen der Digitalisierung. Nutzen Sie die Gelegenheit zur Bestandsaufnahme und Bestimmung der Wettbewerbsposition Ihres Controllings!

Teilnahme am Benchmarking

Eine Teilnahme am Benchmarking ist kostenfrei online unter www.tu-braunschweig.de oder mobil mit diesem QR-Code möglich:



Das Ausfüllen des Fragebogens nimmt ca. 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch. Auf Wunsch wird Ihnen gerne per E-Mail ein Report Ihrer Ergebnisse im Vergleich zu Ihren Peergroups zugesandt. Die Vertraulichkeit Ihrer Daten hat oberste Priorität, sämtliche Eingaben und Auswertungen erfolgen anonymisiert.

Mit einer Teilnahme an der Befragung unterstützen Sie zudem das Dissertationsprojekt des Autors Philipp Klüver.

Danksagung

Die Entwicklung der hier vorgestellten Modelle erfolgte in enger fachlicher Kooperation mit dem Fachkreis Digitale Transformation des Internationalen Controller Vereins (ICV). Der Dank der Autoren für interessante Diskussionen und wertvolle Hinweise gilt allen beteiligten Mitgliedern des Fachkreises. ■



**PHILIPP
KLÜVER**

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Controlling und Unternehmensrechnung an der Technischen Universität Braunschweig und Mitglied des Fachkreises Digitale Transformation des Internationalen Controller Vereins (ICV). Er promoviert derzeit über die Messung der digitalen Transformation im Controlling.

Literaturhinweise

- ▶ **Ahn, H.** (2014): *Data Envelopment Analysis – Mehr als Benchmarking*, in: *Controller Magazin* 39, Heft 5, S. 63–65.
- ▶ **Ahn, H., Clermont, M., Dyckhoff, H., Höfer-Diehl, Y.** (2012): *Entscheidungsanalytische Strukturierung fundamentaler Studienziele*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 82, Heft 11, S. 1229–1257.
- ▶ **Ewert, R., Wagenhofer, A.** (2014): *Interne Unternehmensrechnung*, 8. Auflage, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg.
- ▶ **Keimer, I., Gisler, M., Bundi, M., Egle, U., Zorn, M., Kosbah, M., Bueel, A.** (2018): *Wie digital ist das Schweizer Controlling? Eine schweizweite Analyse auf Basis eines Reifegradmodells*, verfügbar online unter: https://blog.hslu.ch/digitalcontrolling/files/2018/10/Wie-digital-ist-das-Schweizer-Controlling_HSLU_Deloitte_2018.pdf.

Gewappnet für die Zukunft



Erfolgsfaktoren einer digitalen Unternehmensplanung und -steuerung

Immer kürzere Innovations- und Produktionszyklen, beschleunigte Kommunikation oder KPI-Erfassung in Echtzeit: mit diesen und weiteren Herausforderungen sollte die Unternehmensplanung und -steuerung Schritt halten können. Technologisch ist das kein Problem, die geeigneten Business Intelligence Anwendungen sind vorhanden. Doch das Hauptinstrument der Unternehmensführung sollte nicht nur den optimalen Reifegrad bei Prozessen und IT-Systemen aufweisen, sondern auch zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen.

Dies gelingt, wenn mehrere Stellschrauben berücksichtigt werden. Eine wichtige Voraussetzung ist ein durchgängiger Prozess von der strategischen über die finanzielle zur operativen Planung und Steuerung. Dabei ist der Prozess der Planung auf jeder Ebene das zentrale Element der Zielfindung, deren Kommunikation und der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses. Dieses stellt sicher, dass jeder weiß, was von ihm zukünftig erwartet wird – über alle Organisationseinheiten bis hin zum einzelnen Mitarbeiter. So können alle an einem Strang ziehen, Strategien operationalisieren und Visionen realisieren.

Allerdings gibt es hierfür nicht „den“ Best Practice Ansatz bzw. eine vorgefertigte Lösung, die sich 1:1 oder mit wenigen Anpassungen in unterschiedliche Unternehmenskontexte übertragen lässt. Die Planung wie auch die Steuerung sind abhängig von den Produkten und Prozessen der Organisation – und nicht zuletzt vom Management. Individuelle Lösungen, die zu den Bedarfen passen, sich aber flexibel an Veränderungen anpassen lassen, sind ideal. Diese Flexibilität der Systeme ist eine der wesentlichen neuen Anforderungen an die heutige Unternehmensplanung und -steuerung. Weitere sind:

- ▶ Planungszyklen in einem Bruchteil der Zeit und des Aufwandes realisieren zu können
- ▶ Planungen häufiger und ggf. auch außerplanmäßig durchzuführen
- ▶ Algorithmus und simulationsbasierte Optimierung operativer Abläufe
- ▶ Echtzeit-Reporting über alle Aggregationsebenen
- ▶ Empfängerspezifische Informationen zum richtigen Zeitpunkt

Wie wird man den Anforderungen an die Unternehmenssteuerung nun gerecht? Hierbei sind die folgenden fünf Erfolgsfaktoren entscheidend:

1. Integrierte rollierende Unternehmensplanung

Dabei lassen sich alle Teilpläne zu einer Planbilanz und G&V zusammenfassen und ggf. auch zu einem Konzernergebnis konsolidieren. Bei der rollierenden Planung wird diese in regelmäßigen Intervallen an die neuen Gegebenheiten angepasst und die Planung so ständig aktuell gehalten. Dies führt dazu, dass Planung und Steuerung zu einer kontinuierlichen Aktivität werden und man sich nicht nur einmal im Jahr damit beschäftigt. Dabei sollte man das Budget = Geschäftsjahresplanung stehen lassen, um über eine Abweichungsanalyse und geeignete Maßnahmen die maximale Steuerungswirkung zu erzielen.



2. Planungsvorlage, die strategische Ziele und Maßnahmen berücksichtigt

Um eine Planung in kurzer Zeit erstellen zu können, ist ein langwieriger Prozess zu vermeiden. Dies wäre beispielsweise eine Bottom-up-Planung: Beginnend bei den einzelnen operativen Einheiten, die dann zu einem Gesamtplan aggregiert und von der Unternehmensleitung kommentiert wird. Daraufhin wird diese in einem iterativen Prozess so lange von operativen Einheiten weiter angepasst, bis das Ergebnis den Vorstellungen der Unternehmensleitung entspricht.

Ein idealer Ansatz ist, am Anfang des Planungsprozesses die Ziele abzustimmen, die sich aus der Strategie und den Trends ableiten. Diese sind dann modellbasiert digital auf die einzelnen Einheiten als Planungsvorlage zu verteilen. So besteht für die Einheiten die Möglichkeit, die Vorlagen nochmals anzupassen, um z.B. für einzelne Produkte oder Kunden ein stärkeres Wachstum zu planen. Erfolgt keine Anpassung, sind trotzdem alle erforderlichen Planwerte vorhanden. Somit kann ein Planungszyklus mit einem Bruchteil der Ressourcen sehr schnell durchgeführt werden. Dabei steigt die Qualität und das Ambitionsniveau. Weiter ist das Ergebnis aktuell, da die Dauer des Planungszyklus anstatt mehrerer Monate auf wenige Wochen reduziert ist.

3. Einsatz von einfachen Treibermodellen und ggf. komplexen Optimierungsmodellen

Zur Unterstützung der Abstimmung gemeinsamer Ziele ist der Einsatz von Treibermodell empfehlenswert. Mittels dieser lässt sich der Einfluss von Veränderungen auf die wesentlichen Ziele hochrechnen. Beispiele sind Änderungen von Rohstoffpreisen, Wechselkursen, Zöllen

aber auch der Nachfrage. Diese Treibermodelle sollen einfache Modelle sein, mit denen der Einfluss einzelner Treiber auf Unternehmensziele berechnet werden kann.

Für die Optimierung operativer Prozesse sind meist weit komplexere Modelle erforderlich. So kann z.B. eine komplette Wertschöpfungskette als Modell abgebildet und durch aktuelle Vergleiche und Simulationen kontinuierlich optimiert werden. So lassen sich Produkte, Mitarbeiter, Lieferanten, Maschinen, Standorte, Transportwege, Prozesse und Vertriebskanäle etc. sowie deren Kombinationen ständig miteinander vergleichen. Intelligente Algorithmen können auch Parameter ändern, für die keine Ist-Daten vorhanden sind. Daraus kann dann modellbasiert die optimale Kombination der Produktionsfaktoren ermittelt und in den Planungsprozess mit einbezogen werden.

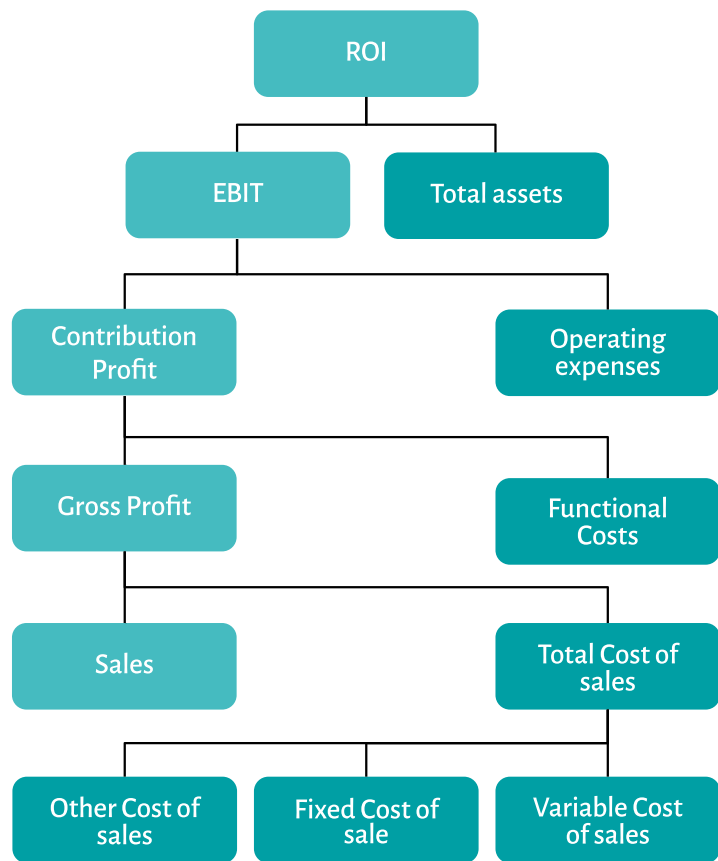


Abb. 1: Treibermodelle / © msg industry advisors

4. Definition eines einfachen und konsistenten Steuerungskonzeptes

Ein Steuerungskonzept definiert unabhängig vom Prozess, mit welchen Kennzahlen, Dimensionen und Objekten das Unternehmen gesteuert wird. Hier handelt es sich um die „Leitplanken“, die für alle Mitarbeiter Gültigkeit haben. Entscheidend ist hier, sich auf die wesentlichen Einflussgrößen zu fokussieren und diese unternehmensweit einheitlich zu definieren und dokumentieren. Dimensionen sind unterschiedliche Merkmale, die man für die Analyse der Daten verwenden möchte. Dies können beispielsweise Produktgruppen, Kundengruppen oder auch eigene Organisationseinheiten sein. So wird z.B. der Einfluss einzelner Produkte auf Umsatz oder Gewinn analysierbar.

5. Nutzung voll integrierter Business Intelligence Systeme

Neue Technologien ermöglichen es heute besser als je zuvor, Entscheidern in Echtzeit die benötigten Informationen im bestmöglichen Format und Detaillierungsgrad zur Verfügung zu stellen. Aus der Komplexität großer, unstrukturierter Datenmengen wird „Data-to-Wisdom“: die Erkenntnisse aus der



DANIEL SÄLZLE

Ist als Head of Business Planning & Analytics für die msg industry advisors ag tätig. In dieser Funktion hat er Unternehmen aller Größen und Branchen bei der Optimierung ihrer Steuerungsprozesse begleitet. Und das ganzheitlich von der Strategie über die Konzeption und Implementierung bis zum Betrieb.

Analyse erzeugen Wissen, das ein Wettbewerbsvorteil sein kann. Diese Systeme unterstützen auch die Prozesse mit Workflow-Funktionalitäten, so dass jeder Prozessbeteiligte zu gegebener Zeit automatisch informiert werden kann, welchen Input er wie und bis wann zu liefern hat.

Durch die In-Memory Datenhaltung lassen sich Informationen zudem schneller bereitstellen. Dabei sind auch vollständige und voll integrierte Lösungen konzipierbar, so dass in

vielen Fällen eine mehrfach redundante Datenhaltung endgültig der Vergangenheit angehört. So nähert man sich wieder dem Single Point of Truth und kann zeitaufwendige Ladeprozesse sowie die dabei entstehenden Kontroll- und Abstimmprozesse vermeiden. Management Cockpits, Digital Boardrooms und Dashboards visualisieren zudem Informationen stark verdichtet und machen sie intuitiv verständlich. Für eine beliebig detaillierte und aus unterschiedlichen Perspektiven erfolgende Betrachtung lassen sich die entsprechenden Anweisungen schon heute per Sprachsteuerung erteilen. Empfehlenswert ist, hier mit Schwellwerten zu arbeiten. Somit kann man Verantwortliche automatisch informieren, wenn definierte Ereignisse eintreffen, Ziele erreicht oder Vorgaben unterschritten werden.

Mit den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung, den Sozialen Medien und disruptiven digitalen Geschäftsmodellen hat die Zukunft begonnen. Nun ist es an der Zeit sich anzupassen – wo könnte man damit besser beginnen als bei der eigenen Unternehmensplanung und -steuerung? ■



**MANAGEMENT PROZESS:
ZIELFINDUNG, PLANUNG UND STEUERUNG**

Prozess

Organisation

Personal

Planung

Integrierte Unternehmensplanung, Strategische Planung, Mittelfristplanung, Budgetierung, Forecasting, Vertriebs- und Operationsplanung

Reporting

Empfänger, Art der Berichte, Berichtszyklus, Berichtsstruktur und Analyse, Kommentierung, Performance Management

Instrumente und IT-Systeme

Anwendungen, Architektur, Schnittstellen, Berechtigungen, Algorithmen, Künstliche Intelligenz, Oberfläche und Geräte

Steuerungsdimensionen

- ▶ Organisation (Konzern, Center-Konzept, Wertschöpfungskette)
- ▶ Produkte & Dienstleistungen
- ▶ Kunden- / Geschäftspartner
- ▶ Region & Zeit

Prozess

- ▶ G&V, Bilanz, DB Rechnung, Kostenrechnung
- ▶ KPIs, Kennzahlenmodell, Werttreiber, Simulation
- ▶ Abweichung und Kommentierung, Maßnahmen
- ▶ Analytische Applikationen, u.a. für CRM, SCM, Vertrieb, Procurement, integrierte Planung...

Abb. 2: House of Business Planning & Analytics (BPA) / © msg industry advisors

*„Continuous control
is the goal!“*

Von Microsoft Excel Schritt für Schritt zu einer integrierten Unternehmensplanung

Joachim Teichmann, Senior Expert Consultant (Inhouse) / Project Manager, KISTERS AG und langjähriger Experte für Projekte zu den Themen Corporate Performance Management, Business Intelligence und ERP im Interview.

CM Special: Herr Teichmann, im August 2019 befanden Sie sich in einem Auswahlprozess für eine Business-Intelligence-Lösung. Warum und wofür haben Sie eine solche Lösung in Betracht gezogen?

Joachim Teichmann: Wir waren Mitte 2019 auf der Suche nach einer passenden Lösung für verschiedene betriebswirtschaftliche Anforderungen im Bereich Controlling, die wir bis dato nicht so elegant realisieren konnten. Bisher arbeiteten wir mit verteilten Excel-Sheets, die wir am Ende wieder einsammelten und zusammenfügten – ein mühseliger Prozess, der leider viel Zeit und Nerven erforderte. Es war uns wichtig, eine softwareseitige Unterstützung bei der Abbildung der Intercompany-Beziehungen und der Konzernkonsolidierung zu haben. Außerdem wollten wir den Erfolg einzelner Business Units abbilden, die über alle Gesellschaften hinweg agieren. Hierfür suchten wir eine Softwarelösung, die möglichst flexibel bei der Gestaltung des Datenmodells ist.

CM Special: Können Sie konkreter auf ihre betriebswirtschaftlichen Anforderungen im Unternehmen eingehen?

Joachim Teichmann: Die Anwendung soll bei der Planung der Umsätze mit Third-Party

Kunden mit Angabe von Intercompany-Einkäufen eine automatische Berechnung des Intercompany-Umsatzes unter Berücksichtigung der Transferpreis-Regeln unterstützen. Die Kostenplanung und die Über-



leitung in die GuV-Planung der einzelnen Unternehmen spielen eine weitere wichtige Rolle, gerade durch die Automatisierung von Buchungen auf der „Gegenseite“ bei Intercompany-Umsätzen. Wir haben eine Matrixorganisation über Entitäten und Business Units. Das bedeutet, dass es möglich sein soll, die Aggregation jederzeit in alle Rich-

tungen durchzuführen und dass eine GuV mit den aktuellen Eingaben sowohl nach BU-Sicht als auch nach Entitätssicht ausgewertet werden kann.

CM Special: Sie wollten bereits wenige Wochen nach Projektstart mit der neuen Software operativ planen können. Hat das geklappt?

Joachim Teichmann: Korrekt, unser großer Wunsch war, dass die Budgetplanung im September funktionieren wird. Die Vorgabe war ziemlich sportlich, aber wir haben es geschafft. Von einer ganzheitlichen integrierten Unternehmensplanung sind wir noch entfernt. Wir konnten aber binnen weniger Wochen bereits planen, was für uns eine große Erleichterung war.

CM Special: Nach der erfolgreichen Implementierung, was waren die ersten drei Pluspunkte, die Ihnen die Software nun bietet?

Joachim Teichmann: Erstens das klare, einfache und sehr performante Web-Frontend für die Planer, zweitens das einfache Einrichten von automatischen Berechnungen für die Intercompany-Beziehungen und drittens die Drill-Through Möglichkeit zu den Detaildatensätzen mit Kommentarfunktion.

CM Special: Wenn wir in die Zukunft blicken, wie sieht es bei KISTERS aus?

Joachim Teichmann: Die KISTERS AG befindet sich auf Wachstumskurs. Damit steigen auch die Anforderungen an das Controlling. Wir wollen zeitnah über die Vorgänge im Unternehmen informiert sein und viel schneller reagieren können. Die integrierte Finanzplanung wird dabei ein wesentlicher Bestandteil sein und die Konzernkonsolidierung sowie die Kosten- und Leistungsrechnung gehören auch dazu. Hierfür benötigen wir einen permanenten Datenabgleich mit unserem ERP-System. Mit Hilfe der Softwarelösung erwarten wir auch, regelmäßig in kürzeren Zyklen einen Forecast erstellen zu können.

CM Special: Ihre persönliche Meinung interessiert uns sehr, was sagen Sie als langjähriger BI-Experte, der schon viele Lösungen gesehen hat?

Joachim Teichmann: Eine große Stärke der eingeführten Software ist das betriebswirtschaftliche Know-how, das in den letzten Jahrzehnten eingeflossen ist, die hohe Flexibilität und Anpassbarkeit sowie die Schnelligkeit, mit der man Projekte aktiv umsetzen kann. ■



**JOACHIM
TEICHMANN**

ist Senior Expert Consultant (Inhouse) / Project Manager, KISTERS AG und langjähriger Experte für Projekte zu den Themen Corporate Performance Management, Business Intelligence und ERP.



Relevante Daten führen zum Optimum an Wertschöpfung

Wissen um Business Intelligence Trends 2020 für unternehmerischen Erfolg nutzen

Mit Business Intelligence (BI) strategisch zum Ziel: Werden geschäftskritische Daten gesammelt, ausgewertet und dargestellt, kann ein Unternehmen vergangene Ereignisse analysieren und ihre Wirkungen auf Geschäftsprozesse einordnen. Relevantes Datenmaterial zu finden und zielführend einzusetzen, optimiert die Basis für anstehende Entscheidungen. Um die schlagkräftigste Maßnahme zu identifizieren, empfiehlt sich ein Blick auf die BI Trends für 2020. Gelingt die Unterscheidung zwischen Modeerscheinungen und langfristig erfolgversprechenden Maßnahmen, erhalten Unternehmen effiziente Instrumente, um die Geschäftsentwicklung gezielt voranzutreiben.

Immer mehr Unternehmer wissen um die Relevanz hochwertiger Daten und sind darauf bedacht, diese so optimal wie möglich zu nutzen. Das zeigt sich auch in den BI Trends für 2020; sie untermauern die vielerorts stattfindenden Veränderungen in den Unternehmensstrukturen: Um erfolgreich zu bleiben, gehen viele Firmen verstärkt einen Schritt über die bloße Erfassung einer möglichst großen Datenmasse hinaus.

Big Data ist im Alltag angekommen

Die Datenflut nimmt täglich zu, stetig werden neue Daten erstellt und beeinflussen zunehmend Geschäftsmodelle und Prozessverbesserungen. Daher sind Unternehmen allen Experten zufolge am besten beraten, wenn die

gesammelten Daten so effizient und gleichzeitig innovativ wie möglich eingesetzt werden. Diese Absicht lässt sich umsetzen, wenn sichergestellt wird, dass alle nötigen Maßnahmen und Voraussetzungen für eine solide, aussagefähige Analyse und ein ideales Datenmanagement getroffen werden.

Mehr bedeutet nicht immer besser

Setzen Unternehmen Daten richtig ein führt das zu einer erheblichen Unterstützung dabei, interne Prozesse zu optimieren und im Alltag viel effizienter arbeiten zu können. Viele Unternehmen stoßen laut der Studie BI Trend Monitor 2020 des Analystenhauses BARC mit dem Ansatz „Mehr Daten bedeuten bessere Ergebnisse“ bereits heute an ihre Grenzen und könnten demnach die erhofften und möglichen Vorteile wegen fehlender Datenqualität oder ungenügender Analysefähigkeiten nicht komplett ausschöpfen. BARC schlussfolgert daher, dass Unternehmen angesichts der riesigen Informationsflut Möglichkeiten finden müssen, um mit Daten nicht nur gesetzeskonform, sondern auch maximal zielführend umzugehen.

Studie analysiert zentrale Trends

Der BI Trend Monitor ermöglicht jährlich einen umfassenden Überblick zu den aktuellen Entwicklungen im BI-

Markt. Die Untersuchung bringt auf den Punkt, welche Trends derzeit für die breite Masse der BI und Analytics Experten relevant sind. Für die Ausgabe 2020 wurden 2.865 Anwender, Berater sowie Softwareanbieter von BI- und Datenmanagement-Technologien befragt. Um eine verbesserte, effizientere Nutzung von Daten in Prozessen zu erreichen, sind demnach unter anderem Embedded BI und Analytics sowie API Management relevant, aber auch neue Ansätze zur Prozess- und Entscheidungsautomatisierung. Als die aktuell wichtigsten Trends wurden Datenqualität und Stammdatenmanagement, Datenermittlung sowie Datenvisualisierung und eine datengetriebene Kultur identifiziert.

Bedeutung einzelner Maßnahmen verändert sich

Die Bewertung unterliegt stetem Wandel. So werden einige Trends in der Umfrage im Vergleich zum vergangenen Jahr wichtiger bewertet – wie etwa Echtzeitanalysen und integrierte Plattformen. Andere, wie die mobile Anwendung von BI-Funktionen, die nur noch auf dem 15. Platz geführt wird, haben offensichtlich an Bedeutung verloren. Auch der Bereich fortgeschrittene Analytik, Maschinelles Lernen und KI rutschte in der Bewertung ab. Am unteren Ende des Rankings finden sich Cloud für BI und Analytics, Datenkataloge und Process Mining als die am wenigsten wichtigen Trends.

Fünf Top-Trends für 2020 kompakt dargestellt

Da die Mehrzahl der BI-Anwender den Wert exakter Daten erkannt hat, geraten dementsprechend Themen wie Datenqualität, Data Governance und Datenstrategie verstärkt in den Mittelpunkt des Interesses. So belegten im BI Trend Monitor 2020 zum wiederholten Mal Stammdatenmanagement und Datenqualität die vorderen Plätze. Die

Studienautoren interpretieren, dass sich bei den Anwendern vermehrt die Erkenntnis durchsetzt, dass die beste Aufbereitung von Daten in Dashboards und die Bereitstellung von Analysefunktionalität nur minimalen Wert hat, solange nicht die richtigen Daten zur Verfügung stehen; das betrifft auch deren nötige hohe Qualität.

Während die beiden wichtigsten Trends mit Stammdaten- und Datenqualitätsmanagement an erster Stelle und Datenermittlung an zweiter Stelle unverändert blieben, geht der dritte Platz in diesem Jahr an die Etablierung einer datengetriebenen Kultur. Die Bedeutung dieses Trends, der 2019 auf den fünften Platz kam, nimmt in diesem Jahr deutlich zu. Data Governance belegt aktuell den vierten Platz und Self-Service-BI den fünften.

Das passende Tool finden

Eine BI-Analyse bildet die Grundlage für strategische Entscheidungen, sei es für das Controlling oder die Ressourcen- und Personalplanung. Bei der Umsetzung machen immer mehr Unternehmen die Erfahrung, dass umfassende Unternehmensplanung und Auswertungen generell ohne leistungsstarke Software nur schwer zufriedenstellend bewältigbar sind. Zeitgemäße Business Intelligence Software ermöglicht daher stets aktuelle Trend- und Abweichungsanalysen, unterstützt Unternehmen dabei, frühzeitig Stärken, Schwächen und Abweichungen zu erkennen. Eine passende Lösung vereint dabei alle Funktionalitäten für Planung, Analyse, Reporting und Dashboarding in einem Produktkonzept. Bei Firmengruppen gewinnt das Thema Konsolidierung immer mehr an Bedeutung und sollte deshalb ebenfalls in einem integrierten Produkt enthalten sein. Vom Import der Daten aus verschiedenen Vorkontrollsystemen bis zum automatisierten Exportieren und Verteilen der Berichte gelingt mit dem richtigen Tool die Vereinheitlichung aller Prozesse sowie deutlich mehr Transparenz, Konsistenz und Sicherheit. ■



**BERND
S. KIRSCHNER**

ist geschäftsführender Gesellschafter der Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme GmbH und Experte für Planungs-/Controllingprozesse.



Potenziale für das Vertriebscontrolling

CM Special: Wieso sollte die Planung im Vertrieb Ihrer Meinung nach eine Sonderrolle für das Unternehmenscontrolling einnehmen?

Ralf Schall: Die Vertriebs- bzw. Absatzplanung ist eine besonders elementare operative Planung. Sie erfolgt meist zeitlich früher als andere Planungen, da sich andere Plandaten von ihr ableiten lassen. So wird anhand der Absatzzahlen kalkuliert, in welchen Mengen beispielsweise produziert wird und welches Personal dafür zum Einsatz kommt. Zudem sind die vertrieblichen Ziele auch ganz oben auf der Agenda des Managements und gehören zum soliden Fundament für strategische Unternehmensentscheidungen.

CM Special: Das ist nachvollziehbar. Inwieweit hat es etwas mit der verwendeten Software zu tun?

Ralf Schall: Die Vertriebsplanung steht unter besonderem Zeitdruck und ist zudem unmittelbar vom volatilen Markt betroffen. Aus meiner persönlichen Erfahrung weiß ich, wie spontan einen die Anfragen zu einem kurzfristigen Sales-Forecast-Adjustment überraschen können. Die Zahlen wünscht sich die Geschäftsführung häufig bereits innerhalb von wenigen Tagen oder halt ASAP. Für das Sales Team selbst mag das eventuell noch in Form von Excel-Tabellen oder reinen Datenexports aus dem CRM funktionieren. Wobei selbst das je nach aktueller Situation eine Herausforderung ist. Noch schwieriger stellt sich aber die Situation für den Vertriebscontroller dar.

CM Special: Inwiefern?

Ralf Schall: Nun, das reine Zahlen liefern ist nur der halbe Job. Der größte Arbeitsschritt besteht für Vertriebscontroller darin, die Puzzlesteine in Form von einzelnen Plantabellen zu einer konsistenten Gesamtplanung zusammenzusetzen. Wie viele Anwender davon betroffen sind, wird deutlich, wenn man auf die Zahlen aus der letztjährigen Studie mit dem Internationalen Controller Verein schaut. 83 Prozent der Studienteilnehmer bestätigten, dass für ihre Planungen immer noch Excel zum Einsatz kommt.



CM Special: Wieso ist das ein Problem? Wir wissen schließlich, dass Controller bestens vertraut sind mit dem Einsatz von Excel. Wieso sollte man ihnen also ihr präferiertes Werkzeug ausreden wollen?

Ralf Schall: Der Vertriebscontroller hat in der Regel keinen Durchgriff auf die ihm zugeordneten Vertriebseinheiten, zudem sind diese gerne regional oder über die ganze Welt verstreut. Die Koordinationsleistung ist also immens. Ganz zu schweigen von der Sisyphusarbeit, um zerschossene Tabellen oder Formeln zu reparieren. Das Managen von verschiedenen Versionen und Planungsständen erhöht die Komplexität für den Controllingverantwortlichen um ein weiteres Pfund.

CM Special: Und was ist Ihrer Meinung nach der Lösungsweg?

Ralf Schall: Ich bin überzeugt davon, dass an einer zentralen Planungslösung für die Zusammenarbeit zwischen Vertriebscontroller und dezentralem Vertriebsteam kein Weg vorbei führt. Das löst die Herausforderungen in Bezug auf die Koordinationsaufgabe sowie die Problematik von inkonsistenten Daten in einem Handstreich. In Summe spart es dem Vertriebscontroller aber vor allem viel Zeit und Handarbeit. Er kann so seine Planung viel schneller auf die Straße bringen.

CM Special: Ist der Faktor Zeit der einzige gute Grund für die von Ihnen vorgeschlagene toolseitige Lösung?

Ralf Schall: Zeit ist in jedem Fall ein gewichtiger Faktor. Ein Planungstool führt darüber hinaus die Planer besser durch den Planungsprozess. Anstatt sich in riesigen Plantabellen oder einer Sammlung von Excel-Mappen zu verlieren, erhalten die User in einer Planungs-Software genau die Planmas-



ken für ihren persönlichen Verantwortungsbereich. Daneben ist es aus meiner Perspektive wichtig, dass wir insgesamt in der Vertriebsplanung wieder näher zur Realität rücken. Provisionsmodelle für Sales-Mitarbeiter führen häufig zu einem großem Pokerfaktor in der Vertriebsplanung. Mein Plädoyer ist daher der stärkere Einbezug der Bottom-up-Einschätzungen aus dem Vertriebsteam. Einfach nur top-down die Latte hoch zu legen, schafft keine Motivation. Schlimmer noch: es führt zu unrealistischen Traumszenarien, die dann kurz vor Ende des Planungszeitraums im finalen Forecast zerplatzen.

CM Special: Und inwiefern spielt dabei Software eine Rolle? Das klingt für mich erstmal nach einer Management-Aufgabe.

Ralf Schall: Stimmt, es hat auch viel mit Unternehmens- und Fehlerkultur zu tun. Wenn sich ein Unternehmen am abgestimmten

Budget festkrallt oder eine negative Planabweichung als Versagen wertet, geht der Realitätswunsch nicht auf. Die Software kann aber dafür sorgen, dass Planer im Vertrieb nicht auf fiktive Planwerte hinarbeiten, sondern beispielsweise Vorschlagswerte auf der Basis der Ist-Daten erhalten. Ein Sales-Forecast wird auf diese Weise zu einem Forecast-Adjustment. Die Planungsaufgabe wirkt dadurch nicht mehr so erschlagend und ist per se nah an der Wahrheit. Zudem stellt eine Software-as-a-Service eine kontinuierliche Verfügbarkeit der Plandaten bereit, etwa durch eine kontinuierliche automatisierte Aggregation zum finalen Planergebnis. Auf diese Weise kann das Vertriebscontrolling in viel kleineren Zeitabständen seinen Plan anpassen bis zur Extremform, einer Ad-hoc-Planung auf Zuruf. ■



**RALF
SCHALL**

arbeitete zuvor als Key Accountant und Sales Experte im Bereich Scientific- und High Performance Computing mit dem Schwerpunkt auf öffentliche Einrichtungen. Mit über 15 Jahren Erfahrung in der IT-Branche ist er der erste Ansprechpartner für Kunden und Interessentender neuen Software-as-a-Service QVANTUM.

Integration von Planung und Analytics ist wesentlich für erfolgreiches Corporate Performance Management

Das unabhängige Analystenhaus BARC hat untersucht, wie Unternehmenslenker ihre Entscheidungen noch zuverlässiger und schneller treffen können und ihr Unternehmen auch in Zukunft sicher und erfolgreich durch die Herausforderungen des Marktes steuern können. In einer Research Note hat BARC die wichtigsten Ergebnisse vorab vorgestellt. Board International hat die Untersuchung unterstützt und stellt die Kernpunkte der Research Note vor.

Komplexe und volatile Märkte erfordern fundierte Entscheidungen

In einem zunehmend dynamischen Umfeld müssen Unternehmen Veränderungen und Signale des Marktes schnell erkennen, deren Auswirkungen abschätzen und auf Basis fundierter Informationen handeln. Transparente und sichere Entscheidungen auf allen Ebenen – strategisch, taktisch und operativ – innerhalb des erforderlichen Zeitrahmens sind heute entscheidend für den Erfolg von Unternehmen.

„Führende Unternehmen verfolgen dazu einen ganzheitlichen, integrierten Planungs- und Analytics-Ansatz. Sie sind sich der Vorteile bewusst, die sich daraus ergeben

und investieren in die Integration von Planung und Analytics. Insbesondere für den Einsatz von prädiktiven Technologien in Planung und Prognose, die auf künstlicher Intelligenz, statistischen Methoden und maschinellem Lernen basieren, ist die Integration von Planung und Analytics essenziell“, erklärt Dr. Christian Fuchs, Analyst bei BARC und Leiter der Studie.

Verbindung von vier Bereichen notwendig

Die ganzheitliche Integration innerhalb der Planung und mit Analytics ist nicht trivial. Es gibt verschiedene Ebenen, die sorgfältig miteinander verbunden werden müssen, um den Nutzen für die Unternehmenssteuerung zu maximieren.

1. Integration des Strategiemangements mit Jahresplanung und Budgetierung

Strategische Planung und Strategiemangement haben einen Zeithorizont von mehreren Jahren und erfolgen auf abstrakter Ebene für ausgewählte Kennzahlen. Sie geben den Rahmen für die jährliche Planung vor, um strategische Geschäftsziele zu fokussieren. Für die integ-

Abb. 1: Die vier zu integrierenden Themen für optimalen Nutzen in der Unternehmensplanung



rierte Unternehmensplanung und -führung ist es wichtig, diese strategischen Kennzahlen mit den detaillierten Daten der Jahresplanung zu verbinden. So lassen sich strategische Ziele in die taktische und operative Steuerung einbinden.

2. Integration von Jahresplanung und Budgetierung mit Forecasting

Die Integration der jährlichen Unternehmensplanung mit unterjährigen Forecasts ist für eine integrierte und transparente Steuerung unerlässlich. Gerade in einem dynamischen und volatilen Umfeld müssen Unternehmen in immer kürzeren Abständen Forecasts und Prognosen erstellen, um das Unternehmen auf Grundlage der neuesten Entwicklungen zu steuern. Um diesen Prozess wirtschaftlich zu gestalten, gewinnt der Einsatz von prädiktiver Analytik und maschinellem Lernen in Planung und Prognose (Predictive Planning and Forecasting) rapide an Bedeutung.

3. Integration von operativer Planung und Finanzplanung

Kern der integrierten Unternehmensplanung ist die technisch und wirtschaftlich korrekte Verknüpfung aller Teilpläne, von Vertrieb über Produktion und Personal bis hin zum Finanzwesen. Die Auswirkungen der operativen Planung auf die finanziellen Ergebnisse eines Unternehmens sind nur dann direkt sichtbar und schlüssig, wenn sie vollständig und ganzheitlich integriert werden. So erfordert die Herstellung einer bestimmten Anzahl von Produkten bestimmte menschliche und materielle Ressourcen. In einer integrierten Planungslösung werden die für die Produktion erforderlichen Ressourcen in den jeweiligen Teilplänen berücksichtigt und Abhängigkeiten untereinander deutlich.

4. Integration von Planung und Forecasting mit Analytics und Performance-Management

Ohne die automatisierte Verknüpfung von Plan- mit Ist-Daten in Berichten, Analysen und Dashboards lassen sich Abweichungen nur unvollständig identifizieren und sind schwer zu verstehen. Auch die Wirkung ergriffener Maßnahmen kann nicht verfolgt und überprüft werden. Die effiziente Unternehmenssteuerung erfordert eine nahtlose Integration von Analytics- und Planungsfunktionen in allen Geschäftsbereichen und auf allen Granularitätsebenen.

Plattformen als ideale Basis für integrierte Planung und Analytics

Die zuvor beschriebene Integration der verschiedenen Planungsbereiche stellt nicht nur hohe Anforderungen an die Organisation, sondern erfordert auch eine entsprechende technische Unterstützung, die eine erfolgreiche Umsetzung ermöglicht. Einheitliche, flexible Planungs- und Analytics-Plattformen bilden die Grundlage für ein erfolgreiches Corporate Performance Management.

Ausgangspunkt ist das Zusammenführen der Daten aus den verschiedenen Quellen und das Schaffen eines „Single Point of Truth“. Ist- und Plan-Daten müssen in einer gemeinsamen, hochperformanten und skalierbaren Datenbank gespeichert werden. Es muss ein konsistentes Datenmodell entwickelt werden, welches die treiberbasierte Modellierung von unternehmensweiten und abteilungsspezifischen Datensichten unterstützt. Dies gilt es zu ergänzen durch flexible Zeithorizonte für kurzfristige operative, mittelfristige taktische und langfristige strategische Überlegungen.



DR. CHRISTIAN FUCHS

ist Head of Data & Analytics Research bei BARC.



MARIA PESCHEK

Head of Marketing Central & Eastern Europe bei Board in Frankfurt/Main.

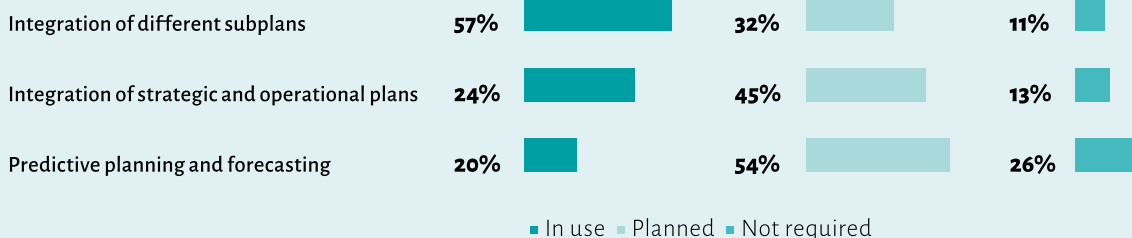


Abb. 2: Aktuelle Trends bei Planung und Corporate Performance Management (Quelle: BARC "The Planning Survey 19", n=826)

Für eine umfassende Unterstützung der integrierten Unternehmensplanung und -steuerung sind sowohl Analytics-Funktionen als auch umfassende Planungs- und Prognosefunktionen in einer integrierten Softwareplattform erforderlich. Neben den Standard-Analytics-Funktionen, wie periodische Standardreports, kurzfristige Ad-hoc-Analysen oder individuelle Dashboards, sollten folgende Funktionen verfügbar sein:

- ▶ Advanced-Analytics-Funktionen, wie prädiktive Planung und Prognose sowie Big-Data-Unterstützung
- ▶ Unterstützung für Top-Down- und Bottom-Up-Planung, für zentralisierte und dezentralisierte Planungsansätze sowie für operative und finanzielle Planungsprozesse
- ▶ Simulation und Analyse von Szenarien sowie die flexible Erstellung von automatisierten, rollierenden Forecasts und prädiktiven Treibermodellen
- ▶ Tabellarische und grafische Kommunikation von Ergebnissen mittels Data Storytelling und prozessgestützte Zusammenarbeit über Workflows

Wichtig ist, dass diese Funktionen benutzerfreundlich gestaltet sind und Anwender

Self-Service-Analysen programmierfrei erstellen können.

„Übergeordnetes Ziel für eine bedarfsgerechte Software-Unterstützung muss es sein, neben der effizienten und effektiven Abdeckung bestehender Geschäftsanforderungen eine breite, integrierte und flexible Unterstützung für eine Vielzahl von Nutzungsszenarien zu schaffen, anstatt problemspezifische Einzellösungen (Silos) einzusetzen“, bestätigt Dr. Christian Fuchs.

Konkrete Empfehlungen von BARC

Zum Abschluss der Studie empfiehlt BARC drei konkrete Maßnahmen für Unternehmen, die Planung und Analytics sowie ihr Corporate Performance Management auf ein neues Level heben möchten:

- 1) Verbessern Sie alle vier vorgestellten Integrationsaspekte parallel, um die Qualität Ihrer Planungen nachhaltig zu steigern. Der Einsatz von integrierten Software-Plattformen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, der die Umsetzung deutlich einfacher macht.
- 2) Nutzen Sie Advanced Analytics, statistische Methoden und maschinelles Lernen

für Ihre Unternehmensplanung und -führung. So reduzieren Sie den Planungsaufwand, leiten Prognosen ab und identifizieren Treiber. Die Integration der Planung mit Analyticsfunktionen ist Grundvoraussetzung dafür.

- 3) Stellen Sie bei Ihrer Software-Entscheidung sicher, dass Sie umfassende Unterstützung für alle Ihre Anforderungen erhalten. Flexible und benutzerfreundliche Software-Plattformen mit einem breiten Funktionsspektrum versprechen hohe Benutzerakzeptanz und Agilität für die unterschiedlichsten Anwendungsszenarien.

Für Board war es eine Herzensangelegenheit, diese Studie zu unterstützen. „Als Vorreiter und Trendsetter in unserer Branche ist es uns wichtig, das Ohr am Markt zu haben. Wo liegen die Herausforderungen für die Unternehmen und wie können wir sie optimal unterstützen? Aus diesem Grund haben wir gerne zugesagt, diese Studie als Sponsor zu fördern“, sagt Giovanni Grossi, CEO und Mitbegründer von Board International zum Start der Studie. ■



INFO: Die komplette Research Note kann heruntergeladen werden unter: https://bit.ly/BARC_RN

arko GmbH – Hohe Datenverfügbarkeit und Datenqualität

Integrierter Ansatz für Planung, Reporting und Vertriebscontrolling

Die arko GmbH betreibt bundesweit rund 150 eigene und 90 Franchise-Filialen sowie 3.500 Depots in Supermärkten und Bäckereien. Angeboten werden Kaffee und hochwertige Coniserie-Artikel wie Pralinen, Trüffel, Edelschokoladen, Gebäck und Süßwaren. Das Unternehmen mit Sitz in Wahlstedt (Schleswig-Holstein) beschäftigt 700 Mitarbeiter.

Bislang wertete arko die Daten aus ihrem Warenwirtschaftssystem BaaN mit Hilfe von Tabellenkalkulation individuell aus. Ronald Meyer, Controller bei der arko GmbH, erklärt weiter: „Dabei hat sich jeder Nutzer selbst die benötigten Daten geholt. Dies führte jedoch dazu, dass bei gleichen Themen verschiedene Zahlen verwendet wurden. So war das Verfahren nicht nur aufwändig, sondern auch nicht valide. Außerdem gab es keine ausreichende Datentransparenz. Von dieser Herausforderung waren alle Abteilungen betroffen: Einerseits war die Datenqualität unzureichend, andererseits ließen sich viele vorhandenen Daten aufgrund der hohen Komplexität nicht auswerten. Unsere neue Geschäftsführung wollte daher über einen automatisierten Datenimport in ein umfassendes Business-Intelligence-System die Datenqualität und -verfügbarkeit verbessern.“

Der Auswahlprozess für die neue BI-Software dauerte etwa drei Monate, wobei vier Lösungen in die engere Auswahl kamen. Entscheidend waren die Kriterien Funktionsumfang, Bedienbarkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Die neue Lösung ließ sich für die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) innerhalb von drei Monaten einführen, für das Vertriebscontrolling in weiteren sechs Monaten. Die benötigten Daten aus dem Warenwirtschaftssystem sowie dem Kassensystem Oscar werden

nun über eine SQL Stage automatisch direkt in das System importiert. Hierin bearbeiten und analysieren vier Power User sowie rund 30 Anwender die Daten.

Durch die Einführung ist außerdem Self-Service-BI hinzugekommen. Damit können Fachanwender mit Excel-Basiskenntnissen Planungsmasken, Berichte, Dashboards und Ad-hoc-Analysen selbst erzeugen und durchführen.

Die Vorteile nach dem Umstieg

Die Nutzer holen sich ihre Daten nun zunehmend aus der neuen Lösung. Ronald Meyer dazu: „Die Auswertungen aus dem Warenwirtschaftssystem sind deutlich zurückgegangen. So erhalten wir eine wesentlich höhere Datenqualität, -verfügbarkeit und -schnelligkeit. Auf Knopfdruck stehen die Daten zuverlässig bereit. Aufgrund der einfachen Handhabung lässt sich neben Bilanzwesen und GuV im Bereich Finanzbuchhaltung sowie Vertriebscontrolling auch das Category Management durchführen. Dies umfasst Sortimentsanalysen zur Ermittlung der Verkaufszahlen pro Filiale und Artikel sowie Varianzanalysen, Distributionswerte und die Flächenverfügbarkeit von Produkten. Unser CRM Reporting ist damit völlig neu aufgestellt“

Der Einsatz der neuen Software von Unit4 Prevero stellt neue Anforderungen an die Nutzer. Doch das ist notwendig, um eine höhere Datenqualität zu erreichen. So lässt sich ein nachlässiger Umgang bei der Datenauswahl und -nutzung verhindern. Außerdem stehen Daten nun schneller zur Verfügung. ■

Möglichkeiten, Anwendungsfälle und Empfehlungen für den Einsatz von KI-/Advanced Analytics-Instrumenten

Unternehmen brauchen in Zeiten grundlegender Veränderungen und steigender Unsicherheiten mehr Flexibilität und eine schnellere Reaktionsfähigkeit. Es geht um ein neues Planungsverständnis. Der Fokus liegt nicht mehr auf der Kontrolle und Fortschreibung vorhandener Budgets. Mit den neuen Möglichkeiten von Machine Learning lassen sich die Treiber von Veränderungen identifizieren, mit Daten hinterlegen und die so abgesicherten Unternehmensziele in die Planung umsetzen. Die Analysemöglichkeiten richteten sich bisher vor allem auf vergangene Sachverhalte. Die Rechenpower war begrenzt und die Performance oftmals eingeschränkt. Die Nutzung von KI- und Advanced-Analytics-Instrumenten eröffnet neue Möglichkeiten:

► **Verbesserte Advanced Analytics**

Die Cloud stellt Unternehmen erstmals fast unbegrenzte Rechenleistung zur Verfügung. Aktuelle Datenspeicher beschleunigen die Prozesse und sind zudem kostengünstig. Die schnelle Verarbeitung und Analyse sehr großer Datenmengen ist jetzt auch für kleine und mittlere Unternehmen verfügbar.

► **Vorausschauende Predictive Analytics**

Advanced-Analytics-Instrumente wie modernes Forecasting können mit Hilfe statistischer Verfahren und Algorithmen (Data Mining) Wahrscheinlichkeiten und künftige Ereignisse zuverlässig berechnen.

► **KI-gestützte Prescriptive Analytics**

Die Methoden der künstlichen Intelligenz (KI) mit Machine Learning und Deep Learning sind darüber hinaus in der Lage, bisher unbekannte Muster zu erkennen, um neuartige Erkenntnisse zu gewinnen und in Echtzeit zu agieren. Sie ermöglichen verlässliche Prognosen und die Entwicklung zielgerichteter Maßnahmen zur Verbesserung der Geschäftsergebnisse.

Typische Anwendungsfälle für KI-Verfahren

1. Finanzplanung & Analyse

- **Predictive Forecast & Planning:** Durch vorausschauende Forecasts können Personalressourcen, Budgets oder Vertriebsmaßnahmen besser geplant werden. Mit Zeitreihenanalysen wird ermittelt, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Zielwerte innerhalb bestimmter Grenzen abweichen werden.
- **Driver-based Planning:** Beim treiberbasierten Forecast liegt der Fokus auf dem Einfluss der unterschiedlichen Faktoren und aktueller Ereignisse auf die Zielerreichung.

2. Sales

- **Forecast Automation:** Bisher sehr zeitaufwendige und manuell erstellte Vertriebs-Forecasts können jetzt automatisiert und als rollierende Planung auch in kurzen Abständen umgesetzt werden.
- **Sales Performance Management:** Durch die treiberbasierten Planungsalgorithmen werden die entscheidenden Einflussfaktoren besser identifiziert. Auf dieser Basis kann das Sales Management zielgerichtet entscheiden und agieren.

3. Kunden

- **Customer Churn & Profitability:** Anhand von Kunden- und Vertragsmerkmalen kann die Kundenabwanderung und Profitabilität besser berechnet und eingeplant werden.
- **Customer Scoring:** Durch Klassifikation und Clustering können Kunden nach dem Aufwand und der Profitabilität zuverlässiger bewertet und in Gruppen eingeteilt werden.



**PETER
STROHM**

ist Senior Manager of Research bei der Jedox AG in Freiburg und dort verantwortlich für das Jedox KI Team und die geförderten Forschungsprojekte.

Typische Einsatzbereiche entlang der Wertschöpfungskette

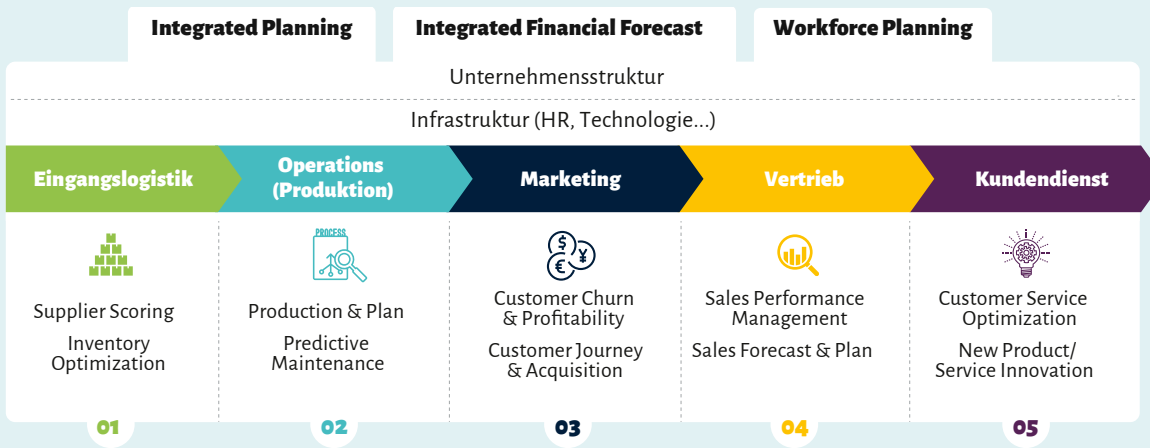


Abb. 1: Typische Einsatzbereiche entlang der Wertschöpfungskette

4. Produkte

- ▶ Demand Forecasting & Planning: Die treiberbasierten Planungs-Algorithmen liefern Vorhersagen über den Produktverkauf abhängig von externen Ereignissen wie Wetter, Saison usw.
- ▶ Product Mix & Stock Level: Die Verkaufsplanung und der Produktmix kann je nach dem Kundenumfeld von Verkaufsstandorten exakter geplant und angepasst werden.

Empfehlungen für den Einsatz von KI-/Advanced-Analytics-Instrumenten

- ▶ Klein starten und erste Use Cases entwickeln: Beginnen Sie nicht mit einem großen Big Bang. Es empfiehlt sich, zunächst Erfahrungen mit EPM- und BI-Plattformen wie Jedox zu sammeln. Der Finanzbereich sollte dann konkrete Use Cases entwickeln, die Potenzial für das ganze Unternehmen bieten.
- ▶ Vorhandene Datenbasis mit typischerweise Excel-basierten Finanzprozessen und Datensilos nutzen: Im ersten Schritt gilt es, Planung, Reporting und Analyse im gesamten Unternehmen zu vereinheitlichen und zu integrieren. Das führt zu standardisierten Prozessen, mehr Effizienz und höherer Datenqualität.

- ▶ Interne Datensilos harmonisieren und CRM-, ERP-, HR- und Unternehmensanwendungen integrieren: Dies ist durch fertige Integrationstools von Jedox relativ komfortabel machbar.

- ▶ Hohe Datenqualität sicherstellen: Die Qualität der Daten ist für alle Planungs-, Reporting- und Analyseschritte wichtig und zahlt sich auch bei der Anwendung der KI-/Advanced-Analytics-Instrumente durch einen geringeren Datenbereinigungsaufwand aus.

- ▶ Ausreichende Datenbasis schaffen: KI-Instrumente kommen nur dann zu verwertbaren Ergebnissen, wenn die Datenhistorie ausreichend groß ist. Als Faustregel gelten bei einer monatsbasierten Planung mindestens drei Jahre. So lassen sich beispielsweise auch saisonale Muster erkennen und bewerten.

- ▶ Mit einfachen Projekten starten: Beginnen Sie mit einfachen Projekten wie der Anwendung von Zeitreihenanalysen, um Erfahrungen mit Machine Learning zu sammeln.

- ▶ KI-Instrumente flexibel nutzen: Sie müssen sich nicht auf eine bestimmte KI-Methode festlegen. Für viele Anwendungen wie auch in der Jedox KI-Engine sind unterschiedliche Methoden verfügbar, die sich je nach Anwendung intelligent kombinieren lassen. ■



DR. ROLF
GEGENMANTEL

ist Chief Marketing & Product Officer (CMO) beim weltweit tätigen Software-Hersteller Jedox AG in Freiburg und Leiter der Bereiche Produktmanagement & Roadmap, Marketing und Academy.

Planung, Reporting und Analyse für komplexe Konzernstrukturen

Wie bewertet man den Erfolg von 19 Vertriebsgesellschaften, die in rund 54 Ländern agieren? Die Julius Meinl Coffee Group setzt auf Segmentberichte und Business Units.

Die Julius Meinl Coffee Group produziert und vertreibt Kaffee und Tee, vornehmlich für die Gastronomie aber auch für den Einzelhandel. Der jährliche Umsatz beläuft sich auf rund 180 Mio Euro. Inklusivleistungen wie die Bereitstellung und Wartung von Kaffeemaschinen ermöglichen Gastronomen, das perfekte Kaffee-Erlebnis zu bieten.

Aus Controlling-Sicht erschweren der Mix aus verkauften Produkten und ergänzenden Service-Leistungen ebenso wie die Internationalität des Unternehmens die Bewertung der Leistung und die Motivation der verteilten Verantwortlichen für die Konzernziele.

Business Units als Basis der Unternehmenssteuerung

Die Gesellschaften der Julius Meinl Coffee Group beinhalten, neben einem Vertriebsbereich für das Inland, Produktionen und Exportsparten. Darüber hinaus sind alle Gesellschaften durch Lieferungen und Leistungen eng miteinander verflochten. Das Legalergebnis hat daher begrenzte Aussagekraft. Um die reine Vertriebsleistung zu bewerten, benötigt das Management Segmentberichte.

Ein entsprechendes Reporting strebt das Controlling durch das Etablieren von Business Units an, deren Ergebnisse in Segmentberichten zusammengefasst werden. Um dem kapitalintensiven Geschäft Rechnung zu tragen, sollen neben der GuV die Planung von Bilanz, Cash Flow (inkl. Capex Detail) und EVA pro Business Unit einfließen.



Die Vision: Reporting und Planung ohne Excel

Obwohl der Konzern größtenteils SAP einsetzt, spielte Excel eine große Rolle im Reporting. Stefan Mantler, Leitung Konzerncontrolling der Julius Meinl Coffee Group, erläutert: „Das Reporting mit Excel stößt ab einer gewissen Größe an seine Grenzen. Mit der Ablösung ermöglichen wir eine effizientere Planung und Berichterstellung und setzen gleichzeitig globale Standards.“

Die Abkehr von Excel erlaubt eine umfassende Harmonisierung der unternehmensweit eingesetzten Systeme: Das Data Warehouse als Grundlage für die Implementierung des Corporate Planner als professioneller Controlling-Lösung fördert die Datendisziplin an allen Standorten.

Die Daten aus den lokalen ERP-Systemen fließen direkt in die zentrale Controlling-Lösung ein. Nachträgliche Korrekturen, wie Excel sie zuließ, sind nicht mehr möglich. Für Planung und Reporting stehen jederzeit belastbare Zahlen sämtlicher Business Units zur Verfügung.

Automation für mehr Transparenz

Um einen einheitlichen und gleichzeitig schnellen Blick auf die verteilten Gesellschaften zu erhalten, gleicht die neue Lösung mehrere Kontenpläne zu einem einzigen Konzernkontenplan ab und ordnet die Kostenstellen Profit Centern zu. Die Möglichkeit von Zusatzbuchungen im Corporate Planner wie Mark-up Eliminierungen und die Netto-Darstellung von Intercompany-Aufwendungen und -Erträgen, direkt in der jeweiligen Business Unit, sorgt für aussagekräftige Management Berichte.

Auch die internationale Verteilung der Gesellschaften erschwerte die Bewertung und Vergleichbarkeit der einzelnen Business Units durch die unterschiedlichen Währungen. Eine automatische Umrechnung der örtlichen in die Reporting-Währung eliminiert diese Währungseffekte.

Geplant ist die Einführung von Dashboards, um Daten visualisiert und über Storyboards aufzurufen und spontan in tiefere Datenebenen einzutauchen.

Finanzplanung, die alle(s) zusammenbringt

In vier Planungszyklen im Jahr geben Verantwortliche an verteilten Standorten ihre Daten in das System ein. Die Eingaben erfolgen an Planungsmasken, die das Einhalten der zentralen Systematik sicherstellen. Gleichzeitig kommt die Möglichkeit, die Masken individuell anzupassen den Anwendern entgegen.

Die Finanzplanung erfolgt integriert und umfasst die Deckungsbeitragsrechnung, OPEX, CAPEX, die Planung der Forderungen mit Altersstruktur und DSO Berechnung sowie sonstiges Working Capital. In der neuen Lösung erfolgen zudem die Detailplanung und die Konsolidierung.

Erfolg und Motivation steigern

Mit der neuen Lösung gelang der Julius Meinl Coffee Group eine konzernweite Standardisierung und Harmonisierung. Wichtiger als die Beschleunigung von Arbeitsschritten sind die exakten Einblicke in die Gesellschaften und die Transparenz über lokale Entwicklungen. Die Planung und das Reporting für Business Units machen Leistung messbar und steigern die Identifikation der lokalen Entscheidungsträger mit der Konzernstrategie.



STEFAN MANTLER








ist Head of Group Controlling der Julius Meinl Industrieholding GmbH

The screenshot displays a financial software interface. On the left, a tree view shows the 'BALANCE SHEET' structure, including categories like 'TOTAL ASSETS', 'NON-CURRENT ASSETS', and 'CURRENT ASSETS'. A 'Structure' window is open, showing a hierarchy starting with 'ROMANIA (Total)' and sub-entities like 'HORECA', 'DISTRIBUTOR', 'RETAIL', 'VENDING', 'GEN ADMIN', 'OTHER', 'HOLDING RO', and 'INTERCOMPANY'. On the right, a table shows exchange rates for various currencies against the Euro for the months of April, May, June, and July 2020. The table includes columns for 'Average rate' and 'Closing rate' for each currency.

	Apr 20	May 20	Jun 20	Jul 20
✚ Euro -> Bulgarian Lev				
Average rate	1,00	1,00	1,00	1,00
Closing rate	1,00	1,00	1,00	1,00
✚ Euro -> Convertible Mark				
Average rate	1,00	1,00	1,00	1,00
Closing rate	1,00	1,00	1,00	1,00
✚ Euro -> Croatian Kuna				
Average rate	1,00	1,00	1,00	1,00
Closing rate	1,00	1,00	1,00	1,00
✚ Euro -> Euro				
Average rate	1,00	1,00	1,00	1,00
Closing rate	1,00	1,00	1,00	1,00
✚ Euro -> Hungarian Forint				
Average rate	1,00	1,00	1,00	1,00
Closing rate	1,00	1,00	1,00	1,00
✚ Euro -> New Turkish Lira				
Average rate	1,00	1,00	1,00	1,00
Closing rate	1,00	1,00	1,00	1,00
✚ Euro -> Polish Zloty				
Average rate	1,00	1,00	1,00	1,00
Closing rate	1,00	1,00	1,00	1,00

Abb. 1: GuV und Bilanz Struktur mit automatischer Umrechnung von Landes- in Reporting-Währung (Illustration mit Platzhalterwerten)

Übersicht Anbieterportraits

	Bissantz & Company GmbH	44
	Board Deutschland GmbH	46
	CKL Software GmbH	48
	CoPlanner Software & Consulting GmbH	50
	CP Corporate Planning AG	52
	DENZHORN Geschäftsführungs-Systeme GmbH	54
	Jedox AG	56
	LucaNet AG	58
	macs Software GmbH	60
	prevero GmbH	62
	Seneca Business Software GmbH	64
	Thinking Networks AG	66
	Valsight GmbH	68

BISSANTZ

Human-centered Business Intelligence

Wenn Berichte nicht verstanden werden oder keine Handlung auslösen, ist die Mühe der Datensammlung, -speicherung und -aufbereitung umsonst. Auf Basis von universellen Standards gibt DeltaMaster Signale, die Abweichungs- und Steuerungsinformationen blitzschnell und glasklar vermitteln.

Dashboards, Reporting, Analyse, Planung

Das Dashboard von DeltaMaster zeigt auf einen Blick die Lage des Unternehmens – und welchen Themen man zuerst Aufmerksamkeit widmen sollte. Die Standardberichte für Erfolgskontrolle, Abweichungsanalyse und Vorschau, die jedes Unternehmen braucht, entstehen mit DeltaMaster in wenigen Minuten. Die Berichtsverteilung automatisiert DeltaMaster vollständig, sodass auch hunderte von Empfängern mit individuell angepassten Berichten versorgt werden können. Mit fachanwender-tauglichen Data-Mining-Verfahren unterstützt DeltaMaster Analysen, bei denen die Fragestellung vorab nicht bekannt ist, sondern sich aus den Daten selbst ergeben soll. Die integrierten Planungsfunktionen von DeltaMaster schließen den Regelkreis von Reporting, Analyse und Planung.

Auf vielen Datenbanken zu Hause

DeltaMaster setzt als Front-end direkt auf verbreiteten OLAP-Datenbanken auf, z. B. Microsoft Analysis Services, SAP BW/Netweaver BI/HANA, Infor, IBM Cognos TM1 und Oracle Essbase. Zudem beherrscht DeltaMaster rein relationale Datenbankzugriffe.

Mobile BI

Für die besonderen Anforderungen des mobilen Management-Reporting wurde das Bissantz DashBoard entwickelt. Es verbindet Datennavigation, Abweichungsanalyse und Kennzahlenvergleich in kompakter und verständlicher Form – und es kommt ohne Diagramme aus.

Wir können schwierig

Auf Wunsch übernimmt Bissantz das gesamte BI-Projekt, von ETL-Prozessen und der Aufbereitung relationaler Daten über die Modellierung bis hin zur Automation der Berichtsverteilung. Langjährige Erfahrung und hoch effiziente eigene Modellierungswerkzeuge gewährleisten besonders kurze Projektlaufzeiten und die einfache Anpassbarkeit an zukünftige Aufgaben.

DeltaMaster und DashBoard live erleben

Auf unseren Veranstaltungen und in Webinaren zeigen wir, wie Sie Controllingdaten aufbereiten und präsentieren, und Sie lernen erfolgreiche BI-Lösungen von DeltaMaster-Kunden kennen. www.bissantz.de/events

Business Intelligence mit DeltaMaster: Sehen, verstehen, handeln



FIRMA:

Bissantz & Company GmbH

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Anspruchsvolle Lösungen für Datenanalyse,
Planung und Reporting

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

Branchenübergreifend

PRODUKTNAMEN:

DeltaMaster, DashBoard

MITARBEITERZAHL:

100

GRÜNDUNGSJAHR:

1996

REFERENZKUNDEN:

www.bissantz.de/Referenzen

PARTNER:

weltweit Vertriebs- und Projektpartner

Bissantz & Company GmbH

Nordring 98
90409 Nürnberg

Tel. +49 911 935536-0

Fax +49 911 935536-10

service@bissantz.de

www.bissantz.de

ANSPRECHPARTNER



Leiter Vertrieb

Michael Nordhausen

Tel. +49 911 93 55 36-0

service@bissantz.de



All-in-One: Die Board-Plattform

Boards Verbindung von Analyse, Planung, Simulation und Prognose in einem einzigen Produkt ermöglicht eine perfekt integrierte, ganzheitliche Unternehmenssteuerung – von der Entscheidungsfindung bis hin zur Erfolgsmessung.

Board setzt dort an, wo herkömmliche Werkzeuge Probleme aufweisen: Alle Anwendungsgebiete von Analyse, Reporting, Planung und Prognose sind nahtlos in einer Plattform integriert. Das ermöglicht die einfache und effiziente Entscheidungsfindung ohne die aufwändige Konsolidierung und Fehleranfälligkeit von MS Excel oder einer Kombination mehrerer Werkzeuge.

Self-Service und Advanced Analytics

Mit Board sind Ihre Berichte, Planungsmasken und Dashboards Ausgangspunkt für neue Erkenntnisse. Ermöglichen Sie Ihren Fachanwendern, selbständig zu arbeiten, Informationen schneller zu finden und neue Potenziale zu erschließen.

- ▶ Erstellen Sie visuelle Ad-Hoc-Analysen per Drag & Drop, grafischer Selektion oder Drill direkt aus Diagrammen heraus
- ▶ Erkennen Sie Zusammenhänge, Muster und Trends in großen Datenmengen (Data Mining) z. B. zur Cluster-Bildung
- ▶ Binden Sie neue Datenquellen ad-hoc mit Hilfe eines Wizzards an und erstellen Sie Analysen oder analytische Anwendungen ohne IT-Unterstützung

Workflowgestützte Planung & Forecasts

Vergessen Sie das ewige Hin- und Herschicken von Dateien und das manuelle Konsolidieren von Plandaten. Auf einer Plattform für alle Bereiche, mit individuellen Workflows und freier Kommentierung planen Sie schneller und transparenter.

- ▶ Die umfangreiche Unterstützung von Workflows und Versionierung erlaubt das exakte Abbilden Ihres Planprozesses inklusive Status-Monitoring
- ▶ Kollaboratives Planen und Erklärungen durch Kommentare und Datei-Anhänge
- ▶ Erstellen Sie Szenarien, Forecasts, Simulationen und Scorecards und berechnen Sie die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse (Predictive Analytics)
- ▶ Mobile Planung auf Tablets oder via Web und Offline-Planung via MS Excel

Bereit für jede Herausforderung

Wir haben Kunden aller Branchen und Größen – und alle setzen unsere Lösung erfolgreich ein. Verwenden Sie Board global oder lokal: Wir bieten Ihnen für jeden Anwendungsfall eine zuverlässige Lösung mit der nötigen Stabilität und Sicherheit.



FIRMA:

Board Deutschland GmbH

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Corporate Performance Management,
Business Intelligence und Advanced Analytics

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

Branchenübergreifende Lösung

PRODUKTNAMEN:

Board

MITARBEITERZAHL: 420

GRÜNDUNGSJAHR: 1994

REFERENZKUNDEN: > 3.000, siehe www.board.com/de

PARTNER: > 100 zertifizierte Board-Partner weltweit

Board Deutschland GmbH

Hanauer Landstraße 176
60314 Frankfurt am Main

Tel. +49 69 6051015-00

infode@board.com

www.board.com/de

ANSPRECHPARTNERIN



Leiterin Marketing & Kommunikation

Maria Peschek

Tel. + 49 69 6051015-00

mpeschek@board.com

Optimale Kostenkontrolle im Unternehmen

Wenn Sie genau wissen wollen, wo Sie mit Ihrem Unternehmensergebnis stehen – und zwar tagesaktuell: Add-ons von CKL Software: Lösungen für Finanzbuchhaltung und Controlling. Wir verbinden aktuelles Finanz-Knowhow mit fundiertem Wissen über den Wertefluss in Microsoft Dynamics 365 Business Central.

CKL entwickelt Add-on Lösungen für Microsoft Dynamics 365 Business Central. Unsere Lösungen passen sich an die tatsächlichen Arbeitsanforderungen Ihrer Mitarbeiter an – nicht umgekehrt. Im Fokus unserer Überlegungen stehen stets die Entscheidungsträger und Verantwortlichen vor Ort – in der Unternehmenssteuerung, im Management und im Controlling.

Wir wissen: Zeit ist wertvoll. Deshalb sorgen wir für tagesaktuelle Daten und ermöglichen zügige Entscheidungen und Maßnahmen für die Performance Ihres Unternehmens.

Schluss mit Differenzen zwischen Lager- und Finanzbuchhaltung!

Der inhaltliche Fokus liegt auf korrekten und nachvollziehbaren Lagerwerten einerseits sowie der Übereinstimmung von Lager und Finanzbuchhaltung andererseits. Seit 1997 haben wir ein umfassendes Lösungsportfolio aufgestellt, bestehend aus Kostenrechnung, Bewertung, Costing Method, Lagerwert und Lagerregulierung.

Aktualisierungen in der Finanzbuchhaltung – stets integriert

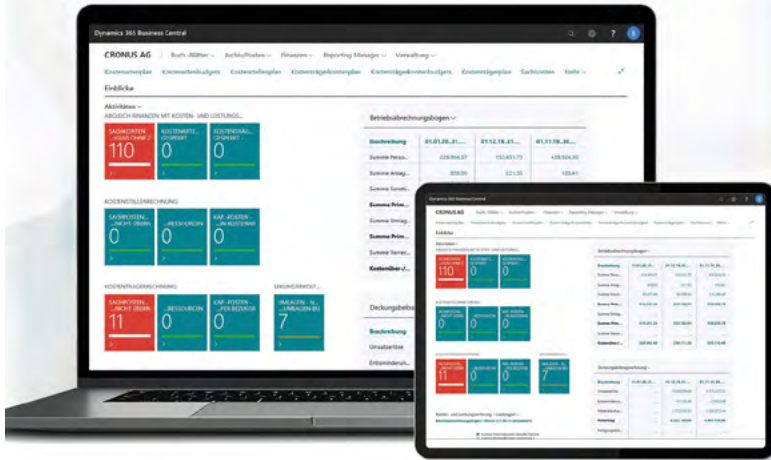
Neue Entwicklungen in der Finanzbuchhaltung setzen wir konstant in unseren Lösungen um – koordiniert mit den Entwicklungszyklen von Microsoft Dynamics 365 Business Central: So sind unsere Lösungen sowohl technisch als auch fachlich immer aktuell. Mehr als 3.000 mittelständische Kunden in Handel, Fertigung und Dienstleistung setzen auf CKL Software: Im Microsoft Dynamics Umfeld stehen wir damit in Europa an der Spitze!

CKL Webinare: Machen Sie sich selbst ein Bild

Unsere Gratis-Webinare geben Ihnen einen ersten Eindruck in unsere Produkte. In maximal 90 Minuten lernen Sie die wichtigsten Funktionen in einer Live-Präsentation kennen. Über die aktuellen Termine informieren Sie unsere Homepage sowie unsere Posts bei Twitter oder LinkedIn.

Die CKL und ihre Partner veranstalten auch in diesem Jahr ein Forum für Anwender von Microsoft Dynamics 365 Business Central. Am 17. September 2020 sind die „Extension Experts“ in Essen am Start – mit 40 Experten, Live-Vorträgen, Impulsen und viel Raum für persönliche Gespräche (www.extensionexperts.com).

- > Mehr als 3.000 zufriedene Kunden
- > Lizenziertes Microsoft Gold-Partner
- > Know How aus mehr als 20 Jahren Erfahrung
- > Mehr als 200 zertifizierte Vertriebspartner weltweit



FIRMA:

CKL Software GmbH

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Add-on Lösungen für Microsoft Dynamics 365 Business Central

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

Softwarelösungen für Finanzwesen und Controlling in Handels-, Produktions- und Serviceorganisationen

PRODUKTNAMEN:

Kostenrechnung, Bewertung, Costing Method, Lagerwert, Lagerregulierung

MITARBEITERZAHL: 10

GRÜNDUNGSJAHR: 1997

PARTNER: Microsoft

CKL Software GmbH

Theodorstrasse 42-90
22761 Hamburg

Tel. +49 40 533 00 999 0
Tel. +49 40 533 00 999 9

info@ckl-kore.de
www.ckl-kore.de

ANSPRECHPARTNER



Geschäftsführer

Thorsten Behrens
Tel. +49 40 533 00 999 0
Fax. +49 40 533 00 999 9
t.behrens@ckl-kore.de



INTELLIGENTES CONTROLLING

Intelligentes Controlling mit CoPlanner

CoPlanner, Spezialist in den Bereichen Business Intelligence und Corporate Performance Management, entwickelt seit 1989 Software-Lösungen für Controlling und Unternehmenssteuerung. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Kunden werden die Lösungen umgesetzt und durch Beratung und Schulung ergänzt.

CoPlanner lässt sich problemlos an VORSYSTEME wie SAP, MS Dynamics NAV, BMD, Abacus, ProAlpha, etc. anbinden und ist 2020 in der Version 10 erhältlich:

■ MARKTPLATZ

CoPlanner ist mit umfassenden Standardlösungen z.B. für Finanzplanung oder Konsolidierung verfügbar, aber auch als Framework, das Implementierung eigener Anwendungen ermöglicht. Applets aus dem CoPlanner-Marktplatz können eingebunden werden: Eine Lösung maßgeschneidert auf Ihre Anforderungen, die stets erweiterbar und anpassbar ist.

■ CONTROLLING – PING PONG

Wir erstellen und lösen live mit Ihnen in einem individuellen 30minütigen Webmeeting eine von Ihnen formulierte Aufgabenstellung. Sollten für die Aufgabe 30 Minuten nicht ausreichen, wird die Lösung als Pilot aufgebaut und in einem Folgetermin vorgestellt. Sie haben die Möglichkeit, Ihre Lösung danach 30 Tage lang kostenlos via Cloud zu testen.

■ APPLETS

Der Baukasten für Ihr Controlling ist umfangreich: Applets sind Bausteine der Gesamtlösung. Vollumfänglich integrierte Finanzplanung, Gegenstromverfahren, IC-Abstimmung oder Vertragsverwaltung, alles ist möglich.

Vorteile der CoPlanner Software

- ▶ Individuelle und rasche Umsetzung der Lösung
- ▶ Einfache und schnelle Datenerfassung und -analyse durch WIN-, WEB-, Excel-, Word- und PowerPoint-Clients
- ▶ Intuitive Bedienung der Software durch eine benutzerfreundliche Oberfläche
- ▶ Daten werden zu aussagekräftigen Informationen verdichtet und modern visualisiert
- ▶ Einfache Informationssteuerung und schnelle Entscheidungsfindung mittels grafischer Cockpits
- ▶ Dynamische Dashboards und bedürfnisorientierte Reports
- ▶ Intuitive Planung (Integrierte Unternehmensplanung) mit dem Schnell-Planungsassistenten
- ▶ Zusammenführung relevanter Daten aus verschiedenen Applikationen (KoRe, FiBu etc.) in einem System
- ▶ Zertifizierte legale Konsolidierung, sowie einfache Managementkonsolidierung beliebig vieler Gesellschaften
- ▶ Integrierte Unternehmensbewertung nach dem Discounted Cash-Flow Verfahren (Entity, APV, Flow-To-Equity)

30 MINUTEN CONTROLLING - PINGPONG MIT COPLANNER

www.coplanner.com/demo

FIRMA:

CoPlanner Software & Consulting GmbH

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Analyse, Planung, Reporting, Konsolidierung
und Datenmanagement

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

branchenunabhängig

PRODUKTNAMEN:

CoPlanner

GRÜNDUNGSJAHR:

1989

REFERENZKUNDEN:

> 1000, www.coplanner.com

PARTNER:

- ▶ noventum consulting GmbH
- ▶ Microsoft GmbH
- ▶ OBT AG Schweiz
- ▶ pmOne AG
- ▶ Theobald Software GmbH

CoPlanner Software und Consulting GmbH – Österreich

Schubertstrasse 39
8010 Graz

Tel. +43 316 38 32 38
info@coplanner.com

CoPlanner Software und Consulting GmbH – Deutschland

Waidmarkt 11
50676 Köln

Tel. +49 511 394 1477
info@coplanner.com

ANSPRECHPARTNER



Geschäftsführer

Dipl. Wi.-Ing. Heinrich Nordsieck
Tel. +43 316 38 32 38
h.nordsieck@coplanner.com



Geschäftsführer

Mag. Robin Schmeisser
Tel. +43 316 38 32 38
r.schmeisser@coplanner.com

Mehr Controlling für Ihre Zukunft

Seit mehr als 30 Jahren bietet die CP Corporate Planning AG anwenderfreundliche und flexible Software für die Unternehmenssteuerung im Mittelstand. Der innovative Self-Service-Ansatz für Planung, Analyse und Reporting überzeugt mit intuitiver Bedienung und modernen analytischen Visualisierungen.

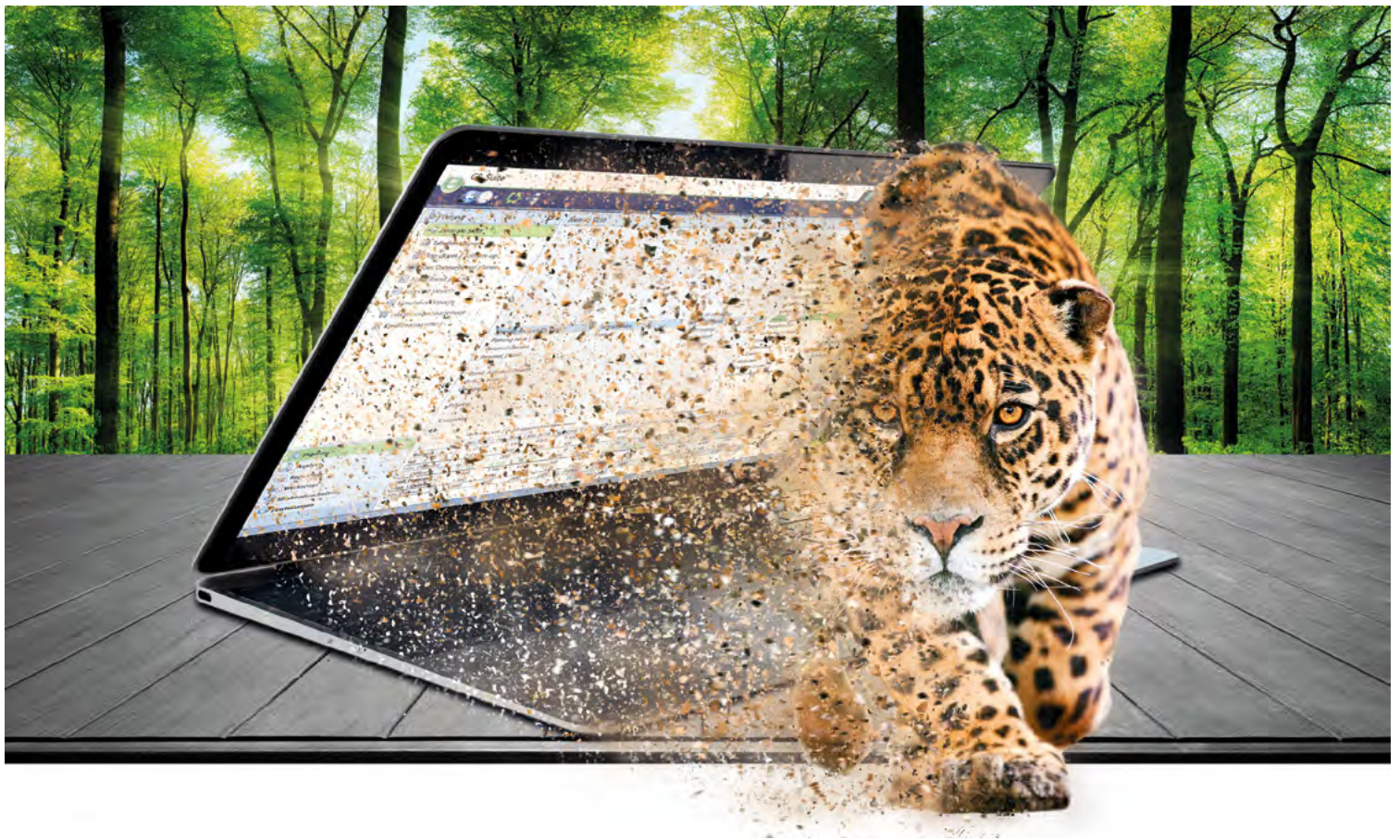
Ob in der Cloud oder On-Premise – die Software mit In-Memory-Technologie ist schnell verfügbar und ohne IT-Kenntnisse der Anwender einsetzbar. Die Lösungen für operative Planung, integrierte Finanz- und Erfolgsplanung sowie Konsolidierung (zertifiziert nach IDW PS 880, IDW RS FAIT 1 und IDW RS FAIT 4) laufen auf einer einheitlichen technologischen Plattform. Über 100 Schnittstellen zu anderen Systemen erlauben es, dass Anwender für die Unternehmenssteuerung jederzeit alle relevanten Daten einbeziehen können. Ändern sich Werte in einem Vorksystem, werden diese automatisch berücksichtigt. Corporate Planner ist leicht verständlich, ohne viel Schulungsaufwand anzuwenden und unabhängig von Größe und Branche ganz einfach in Organisationen einzusetzen.

Höchste Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Um das volle Automatisierungspotenzial in der Unternehmenssteuerung zu nutzen, basiert die Software auf dem Prinzip des „Single Point of Truth“. Jede Information ist nur einmal vorhanden und kann von jedem Sachbezug auf ihren Ursprung zurückverfolgt und abgerufen werden. Diese einheitliche Datenbasis sorgt für Transparenz und ermöglicht es Unternehmen, Realtime-Reporting, automatisierte Planungsansätze für das Forecasting und aussagekräftige Ad-hoc-Analysen durchzuführen.

Flexible Planung und innovatives Reporting

Mehr als 300 betriebswirtschaftliche Funktionen unterstützen Anwender bei der Unternehmensplanung. Neben Bottom-Up- und Top-Down-Planungsansätzen kann zwischen Simulations- und Szenarienberechnungen, automatischen Forecastings und Ziel-Wert-Berechnungen sowie Predictive-Planning-Ansätzen gewählt werden. Eine Vielzahl standardisierter Analysefunktionen ermöglicht es, jederzeit und zu jeder Frage aussagekräftige Antworten zu liefern. Ursache-Wirkungsketten können transparent nachverfolgt werden. Der automatisierte Versand klassischer Reports, schnell erfassbare Informationen via Dashboard und eine excelbasierte Live-Anbindung der Daten erhöhen zusätzlich die Verfügbarkeit entscheidungsrelevanter Informationen.

**FIRMA:**

CP Corporate Planning AG

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Integrierte Softwarelösungen für die Unternehmenssteuerung: operatives und strategisches Controlling, integrierte Finanzplanung, Konsolidierung und Risikomanagement

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

Mittelständische Unternehmen aus allen Branchen

PRODUKTNAMEN:

Corporate Planner

MITARBEITERZAHL: 130**GRÜNDUNGSJAHR:** 1989**REFERENZKUNDEN:** BASF, MLP, Ringmetall, STRÖER**PARTNER:**

- ▶ Internationaler Controller Verein e.V.
- ▶ Controller Institut
- ▶ International Group of Controlling
- ▶ BDO Deutschland
- ▶ DATEV

CP Corporate Planning AG

Große Elbstraße 27
22767 Hamburg

Tel. +49 40 431 333-0

Fax +49 40 431 333-33

info@corporate-planning.com

www.corporate-planning.com

ANSPRECHPARTNERIN**CMCO | Chief Marketing
and Communications Officer**

Simone Doerfner

Tel. +49 40 431 333-820

Fax +49 40 431 333-888

simone.doerfner@cp.ag



Erfolg lässt sich planen!

DENZHORN setzt mit seiner BPS-Suite auf umfassende Lösungen für die Unternehmensplanung, die Analyse, das Reporting, und die Konsolidierung. Der hohe Integrationsgrad aller Module ist die Grundlage, um Unternehmen einfach, schnell und effizient zu steuern.

In 25 Jahren Unternehmenstätigkeit hat sich DENZHORN vom Softwareanbieter zum Beratungshaus und Systemintegrator weiterentwickelt. Neben der ausgezeichneten Planungs- und Controlling-Software BPS-ONE bietet DENZHORN eine ganze Palette ausgewählter Instrumente, die für die ganzheitliche Führung und Steuerung eines Unternehmens erforderlich sind. Die BPS-Suite von DENZHORN beinhaltet neben der Software BPS-ONE, die den gesamten Bereich der operativen Unternehmensplanung und Steuerung abdeckt, mit BPS-KONS (zertifiziert nach IDW PS 880) ein ergänzendes System zur legalen Konsolidierung. OLAP-Analysen und Dashboarding werden über DENZHORN-BI gelöst. Für die strategische Unternehmensführung wird Vision.iC verwendet. Diese Führungssoftware rundet das Leistungsportfolio auch mit einer Balanced Scorecard und dem Risikomanagement ab.

Benutzerfreundlich und flexibel

BPS-ONE besticht durch einfachste Bedienung, hohe Flexibilität, sehr kurze Einführungszeiten und die komplette Integration von Erfolgsrechnung, Cashflow, Liquidität und Bilanz. Die Module Planung, Abweichungsanalyse, Prognose und Simulation stellen einen integrierten Regelkreis mit gegenseitigen Verknüpfungen dar. Intelligente Feinplanungsmodule für Vertrieb, Personal, Investitionen und Vertragswesen runden den integrierten Planungsprozess ab. BPS-KONS ergänzt BPS-ONE mit den Funktionalitäten zur legalen Konsolidierung. Damit können komplett integriert Istwerte, wie auch Planwerte und Prognosen, in die Konsolidierung einbezogen werden.

DENZHORN-BI integriert alle Daten der BPS-Suite in OLAP-Cubes. Über ein professionelles Cockpit/Dashboard lassen sich so aktuelle Unternehmensdaten schnell und einfach in multidimensionalen Darstellungen flexibel und intuitiv analysieren. Die Führungssoftware Vision.iC unterstützt das Management bei der Umsetzung von Strategien in das Tagesgeschäft, mit der alle Mitarbeiter Feedback zu ihren Zielen geben und die Führungskräfte die Zielerreichung in einem Führungs-Cockpit verfolgen können. DENZHORN – Ihr Partner für ganzheitliche Unternehmensführung.



FIRMA:

DENZHORN Geschäftsführungs-Systeme GmbH

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Planung, Analyse, Reporting, Konsolidierung, Business Intelligence, strategische Unternehmensführung

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

branchenneutrale Lösungen

PRODUKTNAMEN:

BPS-ONE, BPS-KONS, DENZHORN-BI, Vision.iC

MITARBEITERZAHL: 38

GRÜNDUNGSJAHR: 1994

REFERENZKUNDEN: www.denzhorn.de

PARTNER: auf Anfrage

DENZHORN Geschäftsführungs-Systeme GmbH

Hörvelsinger Weg 62-1
89081 Ulm-Jungingen

Tel. +49 731 94676-0
Fax +43 731 94676-29

info@denzhorn.de
www.denzhorn.de

ANSPRECHPARTNER



Geschäftsführer

Bernd S. Kirschner
Tel. +49 731 94676-22
Fax +49 731 94676-29
b.kirschner@denzhorn.de



Jedox: Integrierte Lösungen für EPM

Die Jedox-Plattform für Enterprise Performance Management optimiert Budgetierung, Forecasting und Reporting über alle Fachbereiche hinweg. Integrieren Sie die Finanzplanung mit operativen Plänen, steigern Sie die Datenqualität und verkürzen Sie Planungszyklen im gesamten Unternehmen.

Jedox + Excel = Professionelle EPM-Lösung

Excel wird in vielen Unternehmen nach wie vor als Standard in Planung und Berichtswesen eingesetzt. Kein Wunder, denn Spreadsheets bieten Anwendern hohe Flexibilität – allerdings mit begrenzter Automatisierung, Sicherheit und Datenkontrolle. Mit Jedox können Sie auf Ihren Excel-Kenntnissen aufbauen und die Risiken Excel-basierter Geschäftsprozesse beseitigen. Jedox überführt Ihre Tabellen in eine unternehmensweite Softwarelösung mit leistungsfähiger In-Memory-Datenbank, individuellen Zugriffsrechten, Workflows, optimierter Datenintegration und umfangreicher Reporting- & Analyse-Funktionalität. Durch Entscheidungsunterstützung ermöglicht Assisted™ Planning zudem signifikante Zeiteinsparungen im Forecasting- und Budgetierungsprozess.

Von Excel zu Web zu Mobile

Mit leistungstarker Web-Lösung und innovativen Mobile Apps bietet Ihnen Jedox die Möglichkeit, flexibel auf den kompletten Funktionsumfang zugreifen zu können – von überall und zu jeder Zeit. Auch hier Excel-nah, aber erweitert um leistungsfähige Analyse- und Visualisierungsmöglichkeiten wie Dashboards und Reports. Die Jedox Modellierungs-Engine unterstützt Applikationsentwickler dabei, maßgeschneiderte Lösungen aufzubauen – für Ihre Branche, Unternehmensgröße und Ihr Geschäftsmodell. Profitieren Sie von Best Practices und etablierten Standards mit Jedox-Modellen im Jedox Marketplace: Vorgefertigte Modelle z.B. für G&V, Kostenstellen, Vertriebs- und Personalplanung, Bilanzen, Cash Flow und andere Applikationen helfen Ihnen beim Kick-Start Ihrer Planungslösungen und lassen sich zugleich flexibel konfigurieren und an Ihre Anforderungen anpassen.

Datentransfer leicht gemacht

Ob in der Cloud oder On-Premises, ob aus Salesforce, Qlik, ERP-Tools, SAP-Systemen oder MS Office-Files: Mit Jedox haben Sie jederzeit den umfassenden Blick auf Ihr Unternehmen. Jedox ist eine vorsystemneutrale EPM- und BI-Plattform, die Daten aus heterogenen Quellen zu einer einheitlichen Sicht zusammenführt.

Planen, analysieren & berichten
in einer integrierten Plattform

jedox.
Simplify Planning



FIRMA:

Jedox AG

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Integrierte Softwarelösungen für Planung, Analyse und Reporting (Enterprise Performance Management); Verbindung von operativer und strategischer Unternehmensplanung

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

branchenunabhängig

PRODUKTNAMEN:

Jedox

GRÜNDUNGSJAHR: 2002

REFERENZKUNDEN: >2500 z.B.: Zalando, FIAT

PARTNER: rund 250, siehe:

www.jedox.com/de/partner/partner-findnen/

Jedox AG

Bismarckallee 11
79098 Freiburg

Tel. +49 761 15 147-0

Fax +49 761 15 147-10

info@jedox.com

www.jedox.com

ANSPRECHPARTNER



Director Sales DACH

Niklas Panzer

Tel. +49 761 15 147-267

niklas.panzer@jedox.com



Director Center of Excellence

Jochen Heßler

Tel. +49 761 15 147-278

jochen.hessler@jedox.com



Wenn Zahlen zu Analysen werden

LucaNet ist Anbieter von Software und Beratung im Bereich Financial Performance Management. Mit den weltweit einsetzbaren Lösungen für Konsolidierung, Planung, Reporting und Datenmanagement schafft das Unternehmen täglich das Besondere: Lösungen zur Automatisierung von Abläufen in der Finanzabteilung.

Modernes Finanzdaten-Management kann auch leicht sein. Das beweist LucaNet seit 1999. Mit drei Standorten in Deutschland und 11 weiteren weltweit steht das Berliner Unternehmen für das Versprechen, Abschluss, Finanzplanung, Reporting und Datenmanagement zu vereinfachen. Etwas, das 2.700 Kunden in 50 Ländern gern bestätigen.

Die LucaNet FPM Suite wurde von Finanzexperten für Finanzexperten entwickelt. Sämtliche Prozesse des Konzerncontrollings – von der Datenübernahme, über die Konsolidierung und der Planung bis zum Reporting – sind automatisiert und laufen in einem Datenmodell. Der Funktionsumfang der Software kann bei Bedarf durch Apps um unternehmensspezifische Anforderungen erweitert werden; vordefinierte Strukturen vom Fachanwender selbständig an individuelle Vorgaben angepasst werden.

Jederzeit valide Zahlen

Daten können via 200 fertigen Schnittstellen zu allen gängigen Vorkontrollsystemen importiert werden. Daneben ist es möglich, bereits bestehende MS Excel-Tabellen und Reporting-Packages zu integrieren. Weitere Schnittstellen können je nach Anforderung individuell entwickelt werden. Für die Datenerfassung und gleichzeitige Vali-

dierung steht ein webbasiertes Tool zur Verfügung, mit dem sich auch eine Intercompany-Abstimmung durchführen lässt. Ebenfalls bereits enthalten sind Planungslogiken und Buchungsregeln zur automatischen Überleitung in ein integriertes Planungsmodell sowie Reporting- und Analysefunktionen.

LucaNet ist überall dort, wo valide Zahlen benötigt werden. Die Software ist dank seines mehrsprachigen Datenmodells weltweit einsetzbar. Neben der Abschlusserstellung nach unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards wie HGB, IFRS oder US GAAP bietet LucaNet die Möglichkeit einer automatischen Währungsumrechnung.

LucaNet ist die All-in-one-Lösung für:

- Datenerfassung und -validierung
- Konzernabschlusserstellung nach HGB, IFRS etc.
- Einzelabschluss
- Integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung
- Finanzreporting und -analyse
- Geschäftsberichterstellung
- Steuerbilanz



FIRMA:

LucaNet AG

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Software und Beratung für Financial Performance Management

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

branchenunabhängig

PRODUKTNAMEN:

LucaNet FPM Suite

MITARBEITERZAHL: 500

GRÜNDUNGSJAHR: 1999

REFERENZKUNDEN: Jenoptik, FTI Touristik, Leica

PARTNER: www.lucanet.com/partner

LucaNet AG

Alexanderplatz 1
10178 Berlin

Tel. +49 30 46 99 10-0
Fax +49 30 46 99 10-29

info@lucanet.com
www.lucanet.com

ANSPRECHPARTNER



Sales Manager

Sandra Kersjes
Tel. +49 30 46 99 10-0
sandra.kersjes@lucanet.com

Partner des Mittelstandes

macs complete EPM und macs advanced FPM überzeugen durch ihre einfache und intuitive Bedienbarkeit ohne das Detail zu vernachlässigen. Mit jeder dieser Softwarelösungen werden Unternehmensergebnisse und -entwicklungen schnell erfasst. Präzise und leistungsfähig optimiert macs Ihre Planungs-, Erwartungs- und Szenariorechnungen.

Weltweit erfolgreich

Die macs Software GmbH ist ein inhabergeführtes Unternehmen, das sich auf die Entwicklung von integrierten Controlling-Lösungen spezialisiert hat. Seit seiner Gründung in 1999 generiert der Software-Spezialist ein kontinuierliches Wachstum und ist ein verlässlicher Partner für die Themen Integrierte Unternehmensplanung, Controlling, Forecasting, Simulation, BI und Kostenrechnung. Heute gehören neben dem Stammhaus in Deutschland weitere Beratungs- und Vertriebsfirmen im In- und Ausland zur macs-Gruppe.

Ganzheitliche Planungs- und Steuerungssysteme

macs complete deckt alle betrieblichen Teilbereiche für die Unternehmensplanung und Steuerung ab. Insbesondere Unternehmen aus dem Bereich der Fertigungsindustrie können von unserem Know-How (unter anderem Material- und Kapazitätsbedarfssimulationen) profitieren. Im Zentrum steht dabei die Deckungsbeitragsrechnung.

Durch die Flexibilität und den modularen Aufbau ist macs complete auch für Handels- & Dienstleistungsunternehmen, öffentliche Verwaltungen, Banken und Versicherungen die ideale Lösung. Dazu werden die industriespezifischen Funktionen ausgeklammert und durch Module wie beispielsweise die Prozesskostenrechnung ersetzt. Mit dem Einsatz unserer Planungssysteme wird der Planungsaufwand signifikant reduziert bei gleichzeitiger deutlicher Steigerung der inhaltlichen Qualität.

Vernetzung aller Teilpläne

Integrierte Unternehmensplanung bedeutet die Vernetzung aller Teilpläne der operativen Planung – von der Vertriebsplanung über die Kostenplanung zur daraus resultierenden Planbilanz und dem Finanzplan. Der Mehrwert von macs complete zeigt sich in Simulations- und Szenario-Rechnungen. Mit minimalem Zeitaufwand werden Handlungsalternativen und deren Auswirkungen auf die Finanzstruktur abgeleitet. Dies und die begleitende Dokumentation der Planungsprämissen sind nicht zuletzt auch hilfreich für das Rating durch eine Bank.

DIE Controlling-Lösung für **IHREN** Unternehmenserfolg!

Schwankende Absatzzahlen,
 volatile Rohstoffpreise,
 Kostendruck
 - auf Knopfdruck simuliert!



www.macscontrolling.com

FIRMA:

macs Software GmbH

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Planung, Forecasting, Reporting, BI, FPM, EPM

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

in allen Branchen einsetzbar

PRODUKTNAMEN:

macs complete EPM, macs advanced FPM

MITARBEITERZAHL: 35

GRÜNDUNGSJAHR: 1999

REFERENZKUNDEN: ZF TRW, Adelholzer, Lamy, DB

PARTNER:

- ▶ CAMAC solutions GmbH (D)
- ▶ COMPLETE GmbH (I)
- ▶ GB Controlling AG (CH/ A)
- ▶ kabema Consulting GmbH (D)
- ▶ lupasoft s.r.o (CZ)

macs Software GmbH

Stadtweg 36
 78658 Zimmern ob Rottweil
 Tel. +49 741 942 288-0
info@macscontrolling.com
www.macscontrolling.com

ANSPRECHPARTNER



Leiter Vertrieb und Marketing

Christoph Reitz
 Tel. +49 741 942 288-0
christoph.reitz@macscontrolling.com

Lösungen für Planung, Analyse, Reporting

Prevero, ein Unit4 Unternehmen, unterstützt Organisationen seit über 25 Jahren bei der nachhaltigen Verbesserung ihrer Entscheidungs- und Steuerungsprozesse. Zum Portfolio gehört die Lösung Unit4 FP&A für die Bereiche Unternehmensplanung, Budgetierung, Forecasting, Analyse, Dashboarding und Reporting.

Unit4 FP&A ist eine intuitiv und einfach zu nutzende Software für Corporate Performance Management (CPM) mit integrierter Business Intelligence (BI). Unternehmen erhalten volle Kontrolle über sämtliche Geschäftsprozesse sowie fortschrittliche Analysemöglichkeiten – vereint in einer einzigen Lösung.

Applikationen für die Unternehmenssteuerung

Unsere Business-Applikationen beruhen auf Best-Practice-Projekten und helfen dem Controlling und dem Management dabei, ihre Vorhaben schnell in die Tat umzusetzen.

- ▶ Integrierte Finanzplanung
- ▶ Konsolidierung
- ▶ HR-Planung und -Analyse
- ▶ Chancen- und Risikomanagement

Neben der schnellen Abbildung von fachlichen Themen bietet Unit4 FP&A auch branchenspezifische Lösungen für folgende Bereiche an:

- ▶ Dienstleistungsunternehmen
- ▶ Öffentliche Verwaltung
- ▶ Hochschulen & Forschung
- ▶ Gemeinnützige Organisationen
- ▶ Energie
- ▶ Produktion
- ▶ Handel

Echte Fachbereichslösung dank Self-Service Analytics

In vordefinierten Templates finden sich zahlreiche Kennzahlen, KPIs, Tabellen und Diagramme, mit denen sowohl Power User als auch Endanwender schnell und flexibel eigene Analysen, Berichte und Simulationsmodelle für bestimmte Unternehmenszweige oder Fachbereiche erstellen können. Dabei greifen sämtliche Prozessbeteiligten auf eine konsistente und verlässliche Datenbasis zurück.

Unit4 FP&A in der Cloud

Der Betrieb von Unit4 FP&A kann in der Cloud oder on-premise erfolgen. Das SaaS-Modell von Unit4 FP&A umfasst neben einer flexiblen Skalierbarkeit mit der Cloud-Lösung unseres Partners Microsoft auch integrierte Update- und Backup-Services.

Künstliche Intelligenz

Unit4 FP&A ist powered by AI. Das bedeutet, dass Sie als User sich nicht mehr mit der Auswahl von Verfahren oder mit der Definition von Regeln befassen müssen. Das erledigen KI-Funktionen für Sie. Mittels Deep Learning werden beispielsweise Forecast-Werte ermittelt oder Dateneingaben automatisch überprüft. Unsere Lösungen entlasten User von Routineaufgaben und bieten Raum für die Gewinnung wertvoller Erkenntnisse.

Planung, Analyse und Reporting.

Ihre Experten im Controlling.



FIRMA: prevero GmbH

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Financial Planning and Analysis (FP&A)

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

Branchenübergreifende Software

PRODUKTNAMEN: Unit4 FP&A

MITARBEITERZAHL: 285

GRÜNDUNGSJAHR: 1994

REFERENZKUNDEN: Villeroy&Boch, eventim, Tchibo

PARTNER:

- ▶ Microsoft
- ▶ Sigma Conso
- ▶ smartPM.solutions
- ▶ actinium Consulting
- ▶ b.telligent
- ▶ stampa Partners
- ▶ complete

prevero GmbH

Landsberger Straße 154
80339 München

Tel. +49 89 455 77-0

Fax +49 89 455 77-200

info.prevero@unit4.com

www.unit4.com/de/produkte/prevero

ANSPRECHPARTNERIN



Account Manager FP&A

Marie-Christine Wolfgruber

Tel. +49 89 455 77-0

Fax. +49 89 455 77-200

Marie-Christine.Wolfgruber@unit4.com



Alles was Controller sich wünschen

Seneca stellt ein breites Spektrum an Funktionalitäten und Add-ons zur Verfügung, die ermöglichen, spezifische Unternehmensprozesse effizient zu steuern, wie zum Beispiel BI, OLAP, Kostenrechnung, Unternehmensbewertung, Dashboard, Drill-Down auf Belegebene, tagesgenaue Liquidität u.v.m.!

■ Seneca Global – Das Universalgenie

Mit Seneca Global haben Sie Ihr mittelständisches Unternehmen fest im Griff. Beliebig viele Szenarienrechnungen, unbegrenzte Planobjekte und zahlreiche Zusatzoptionen lassen keine Wünsche im operativen Controlling offen. In der Private- oder Public-Cloud, Seneca Global ist Ihr zuverlässiges Führungsinstrument.

■ Seneca Local – Die kostengünstige Lösung für Freiberufler und Kleinunternehmen!

Der schnelle und effektive Einstieg mit Seneca Local ermöglicht eine integrierte Finanz- und Liquiditätsrechnung sowie Planung von bis zu 5.000 Positionen. Ein einfach zu bedienender Datenimport aus der Buchhaltung und allen weiteren Systemen erlaubt einen sofortigen professionellen Start in die Seneca Controlling Welt.

■ Seneca Galaxy – 360° Controlling – Unternehmenssteuerung mit Weitblick

Für die 360° Abdeckung aller Controlling-Bedürfnisse empfiehlt sich Seneca Galaxy. In dieser Edition sind eine unlimitierte Nutzerzahl und sämtliche verfügbare Features, Konsolidierung, internationale Ausrichtung und strategische Planung enthalten.

■ Seneca Module Darlehen, Investitionen, Personal

Ob Darlehen, Investitionen, Personal, Leasing oder sonstige Verträge. Mit den Seneca Modulen haben Sie eine ausgezeichnete Grundlage für Szenarienrechnungen, Simulationen und für Ihre Personalplanung. Der intelligente rollierende Forecast rundet den zeitgemäßen Controllingprozess ab.

Verfügbare Erweiterungen

- ▶ Seneca Data Connector – für Ihren automatischen Datenaustausch
- ▶ Seneca Office Integration – für das perfekte und sichere Zusammenspiel des Seneca Controllings mit Ihren lokalen Office-Dateien
- ▶ Seneca Konsolidierung – Ihr Werkzeug für die Unternehmenskonsolidierung
- ▶ Seneca Rating – für Eigen- und Fremdbewertungen
- ▶ Seneca Unternehmensbewertung – zur Berechnung des Unternehmenswertes
- ▶ Seneca Kostenrechnung – Ihr praktisches Instrument für Ihr mittelfristiges Controlling

The sophisticated controlling software

Unternehmensplanung
Liquiditätsrechnung
Reporting

Kennzahlenermittlung
Kommunikation
Zahlenanalyse

www.seneca-control.com

FIRMA:

Seneca Business Software GmbH

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Webbasiertes Controlling-System zur Unternehmenssteuerung, Planung, Analyse und Reporting

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

Mittelständische Unternehmen

PRODUKTNAMEN:

Editionen Local, Global und Galaxy

MITARBEITERZAHL: 20

GRÜNDUNGSJAHR: 2011

REFERENZKUNDEN: AIB Kunstmann, Rädlinger, Fugger, eventa, Pöllinger, InterSPA, Jugendhilfe Creglingen

PARTNER:

- ▶ Deutsche Telekom AG
- ▶ Exact Software Germany GmbH
- ▶ IBM
- ▶ K|M|S Vertrieb und Services AG
- ▶ KWP Informationssysteme GmbH
- ▶ Mayerhöfer & Co. Corporate Finance
- ▶ URA Rating Agentur GmbH

Seneca Business Software GmbH

Zweigstr. 10
80336 München

Tel. +49 89 242941-20

info@seneca-control.com
www.seneca-control.com

ANSPRECHPARTNER



Geschäftsführer

Dirk Freiherr von Pechmann
Tel. +49 89 242941-20
info@seneca-control.com



THINKING
NETWORKS

Plandaten in der Cloud sammeln ohne Excel-Chaos

Sammeln Sie Plandaten aus dezentralen Abteilungen ohne Excel-Chaos: die einfache Cloud-Lösung QVANTUM, vom Unternehmensplanungs-Experten Thinking Networks, hilft Ihnen dabei. So starten Sie schnell und zuverlässig, beispielsweise mit Ihrer Vertriebs- oder Kostenstellenplanung.

Die Software-as-a-Service QVANTUM hebt die Erfassung von Plandaten in die Cloud. Installationsaufwände sowie das Verteilen, Einsammeln und Konsolidieren von Excel-Mappen entfallen. Die Cloud sorgt automatisch dafür, dass alle Plandaten stets aggregiert und konsistent vorliegen. Sie müssen nur noch Planungsmasken festlegen und Ihren Benutzern zuweisen. Danach starten Sie die Planung mit nur einem Klick.

Wer profitiert von QVANTUM

Der Einsatz unserer Software lohnt sich für Unternehmen jeder Größe und Branche, die Ihre Planung dezentral realisieren: also Planzahlen aus dezentralen Abteilungen per Gegenstrom- oder Bottom-up-Verfahren einsammeln.

Rasanter Go-Live

Sie können Ihre Cloud-Plattform einfach selber in Betrieb nehmen (Self Service). Dazu stellen wir Ihnen unter anderem Templates für gängige Planungsaufgaben (z. B. Kosten- oder Vertriebsplanung) zur Verfügung, die Sie nur noch auf Ihr Geschäft anpassen.

Leicht verbunden mit ERP und BI

Sie entscheiden, ob Sie QVANTUM als Standalone-Lösung oder im Kontext Ihrer bestehenden BI- oder ERP-Tools einsetzen wollen. Modell- und Bewegungsdaten ex- oder importieren Sie über eine standardisierte ERP-Schnittstelle. Zusätzlich steht eine Schnittstelle an BI-Plattformen, wie beispielsweise MicroStrategy oder bimanu Cloud, zur Verfügung.

Kosten sparen & flexibel skalieren

Mit einer Cloud-Lösung sparen Sie Vertriebs- und Investitionskosten Ihrer IT. Zeitgleich gewinnen Sie an Flexibilität. Denn für die ausreichende Performance selbst bei starken Nutzungsschwankungen sorgen wir als verlässlicher Cloud Host. Die Zahl der User-Lizenzen erweitern Sie flexibel sobald die Planung es erfordert.

Datensicherheit „Made in Germany“

Der Cloud-Service wird in einem deutschen Rechenzentrum betrieben, das nach VdS 10000 zertifiziert ist.



FIRMA:

Thinking Networks AG

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Anbieter von Softwarelösungen für Unternehmensplanung

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

branchenunabhängig

PRODUKTNAMEN:

QVANTUM

MITARBEITERZAHL: 55

GRÜNDUNGSJAHR: 1999

REFERENZKUNDEN: Arbeitsagentur, Beiersdorf, Emmi Schweiz, Salomon FoodWorld, Sennheiser, Sport 2000

PARTNER:

- ▶ MicroStrategy
- ▶ bimanu Cloud
- ▶ Saxess Software

Thinking Networks AG

Markt 45-47
52062 Aachen

Tel. +49 241 470 72-217
Fax +49 241 470 72-250

info@quantum-plan.de
www.quantum-plan.de

ANSPRECHPARTNER



Sales Manager

Ralf Schall
Tel. +49 241 470 72 175
sales@quantum-plan.de



Product Owner

Michael Reinartz
Tel. +49 241 470 72 0
demo@quantum-plan.de



Erfolgreich steuern in Echtzeit

Der Zweck des Controllings ist es, effektive Management-Entscheidungen zu ermöglichen. Digitalisierung und VUCA stellen die Finanzfunktion dabei vor neue Herausforderungen. Valsight unterstützt Unternehmen mit innovativer Software bei der notwendigen Transformation und der Umsetzung von Agilem Performance Management.

Schneller die richtigen Entscheidungen treffen.

Um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern, müssen sich Unternehmen an ein zunehmend unsicheres und komplexes Umfeld anpassen. Wir sind überzeugt davon, dass dies nur gelingen kann, wenn Unternehmen in der Lage sind, die Auswirkungen zukünftiger Geschehnisse auf ihr Geschäftsmodell bereits in der Gegenwart zu kennen. Somit versetzen wir das Management in die Lage, bessere Entscheidungen schneller treffen zu können.

Innovative SaaS Lösung

Um bessere Entscheidungen zu ermöglichen, muss der Fokus auf zukunftsbezogenen Daten und Szenarien liegen. Dies erfordert einen Paradigmenwechsel, flexible Strukturen und Prozesse sowie die Implementierung innovativer Tools. Viele Unternehmen setzen auf Valsight, um die Effizienz und Effektivität in Planung und Forecast zu erhöhen. In einer auf die Bedürfnisse der Fachabteilung zugeschnittenen Oberfläche kombiniert unsere Plattform Best Practices wie Werttreibermodelle, Szenarien und die Berücksichtigung von Maßnahmen konsequent mit State-of-the-Art-Technologien wie In-memory-Datenbanken, Simulation und Predictive Analytics. Dadurch wird das Controlling in die Lage versetzt, zukunftsbezogene Finanzszenarien flexibel und einfach zu simulieren.

Modellierung – Simulation – Visualisierung

Multidimensionale Werttreibermodelle werden in einer web-basierten, grafischen Oberfläche mit verständlichen Formeln erstellt. Die Integration von Daten erfolgt über Schnittstellen zu unterschiedlichen Systemen oder den Upload von Excel-Dateien. Zur Simulation von Szenarien werden Prämissen und Erwartungswerte für einzelne Treiber eingegeben, wie auch die Auswirkungen einzelner strategischer Maßnahmen unterschiedlicher Organisationseinheiten.

Integrierte Visualisierungsfunktionen und Diagramme ermöglichen die unkomplizierte Analyse und Präsentation von Simulationsergebnissen. Auch hier trägt der visuelle Treiberbaum signifikant zur Nachvollziehbarkeit von Annahmen und Szenarien bei.

Die Zukunft kennen. Bereits jetzt richtig handeln.



FIRMA:

Valsight GmbH

PRODUKTSCHWERPUNKT/KERNGESCHÄFT:

Softwarelösungen für Agiles Performance Management (Planung, Forecast, Simulation), Cloud-basiert und on-premise

BRANCHENSCHWERPUNKTE:

branchenunabhängig

PRODUKTNAMEN:

Valsight

MITARBEITERZAHL: 14

GRÜNDUNGSJAHR: 2015

REFERENZKUNDEN: AIDA Cruises, Flughafen München GmbH, Linde Engineering, Siemens, Post CH

PARTNER:

- ▶ Boston Consulting Group
- ▶ CTcon Management Consultants
- ▶ Deloitte
- ▶ Horváth & Partners
- ▶ INFOMOTION
- ▶ noventum consulting
- ▶ PwC

Valsight GmbH

Wilhelm-Kabus-Straße 42-44
Haus 6, Aufgang 2
10829 Berlin

Tel. +49 30 4679 9044

kontakt@valsight.com
www.valsight.com

ANSPRECHPARTNER



Consulting

Julius Koch

Tel. +49 30 4679 2157

julius.koch@valsight.com



Head of Customer Success

Martin Faust

Tel. +49 30 4679 9042

martin.faust@valsight.com

Verlag

VCW Verlag für ControllingWissen AG
Ein Unternehmen der Haufe Group

Munzinger Straße 9
79111 Freiburg

Herausgeber

Controller Magazin, RA Conrad Günther

Redaktion

Conrad Günther
conrad.guenther@vcw.de

Grafik/Layout

deyhle & löwe Werbeagentur GmbH
Münchener Straße 45
82131 Gauting

Media-Sales

Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Anzeigenverkaufsleitung

(verantwortlich für Anzeigen)

Thomas Horejsi
thomas.horejsi@haufe-lexware.com
Tel. 0931 2791-451

Anzeigendisposition

Monika Thüncher
monika.thuencher@haufe-lexware.com
Tel. 0931 2791-464
Fax 0931 2791-477

Verbreitung

Vollbeilage im Controller Magazin,
Mai 2020. Zusätzliche Sonderverbreitung auf
Kongressen und Tagungen, Themen-Seminaren
und als Beilage zu Programm-Updates.

Auflage

11.000 Exemplare

Druck

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG
Gewerbering West 27, 39240 Calbe

Bildnachweis Titel und Innenteil

iStockphoto

Urheber- und Verlagsrechte

Das Controller Magazin Special Software sowie alle in ihm enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Controller Magazin Special Software darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM. Alle Angaben beruhen auf eigenen Recherchen und Herstellerangaben. Der Verlag übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit.

Sie möchten Ihr Unternehmen im
Controller Magazin Special Software 2021
präsentieren? Wenden Sie sich bitte an:

Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Ein Unternehmen der Haufe Group
Niederlassung Würzburg
Unternehmensbereich Media Sales
Im Kreuz 9
D-97076 Würzburg
Tel. 0931 2791-770
mediasales@haufe.de
<https://mediacenter.haufe.de>

PREMIUMPARTNER

BISSANTZ

 DENZHORN

 seneca®
The sophisticated controlling software

 board

 jedox.

 THINKING
NETWORKS

 CKL SOFTWARE

 LucaNet
Simply intelligent.

 VALSIGHT

 CO
PLANNER

 macs controlling
solutions

Corporate
Planning 

 UNIT4
In business for people

Controller Magazin Special Software

Verlag für ControllingWissen AG
Ein Unternehmen der Haufe Group
Munzinger Straße 9
79111 Freiburg

Telefon: 0761 898-0
www.controllermagazin.de