

Fast Forward – Controlling als Mitgestalter des digitalen Wandels

Highlights aus dem Controlling-Panel 2017

Mirko Waniczek / Thomas Patloch

Bereits seit dem Jahr 2007 führt das Controller Institut eine jährliche Befragung zu aktuellen Themen und Trends im Fachgebiet Controlling durch. Das Controlling-Panel 2017 stand unter dem Titel „Fast Forward – Controlling als Mitgestalter des digitalen Wandels“. Die Befragung wurde – wie auch im letzten Jahr – mit Controlling-Leitern aus Österreich und Deutschland durchgeführt. Dieser Beitrag präsentiert die zentralen Ergebnisse.

1. Allgemeines

Aus einer Grundmenge von rund 4.000 versandten Online-Fragebögen konnten **249 Beantwortungen** gesammelt werden (Rücklauf 6,2 %). Zudem bildet der Erhebungsrücklauf einen repräsentativen Verteilungsschnitt über Branchen, Umsatz- und Mitarbeiterklassen¹ sowie Unternehmensstrukturen ab, was eine zuverlässige und valide Basis für die vorliegenden Ergebnisse gewährleistet (siehe Abb 1).

2. Zentrale Ergebnisse

Der Stellenwert der Digitalisierung wird von den Unternehmen erkannt, allerdings befindet sich die überwiegende Mehrheit hinsichtlich der unternehmensspezifischen Entwicklung unterschiedlicher Digitalisierungsaspekte noch in einem frühen Stadium. Die Studienergebnisse zeigen in den Themenbereichen Organisation, Kompetenzaufbau und notwendige (IT-bezogene) Investitionen umfangreichen Entwicklungsbedarf. Folgende zentrale Ergebnisse lassen sich in diesem Zusammenhang aus dem Controlling-Panel 2017 ableiten:

- **Grundverständnis von Digitalisierung:** Digitalisierung wird primär im Sinne der verstärkten Prozessautomatisierung (44,4 % stimmten hier vollständig zu) und im Lichte sicherheitsrelevanter Anforderungen (44,3 %) verstanden. Erst an dritter Stelle wird die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle genannt (32,6 %). Nur jedes vierte Unternehmen verbindet mit Digitalisierung die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle (27,9 %).
- **Intensität der Auseinandersetzung:** Die Relevanz der Digitalisierung wird von den Unternehmen erkannt: Zwei Drittel der befragten Unternehmen gaben an, sich „intensiv“ (41,9 %) oder „sehr intensiv“ (24,7 %) mit dem Thema auseinanderzusetzen.
- **Themenfokus:** Die fünf in der Erhebung abgefragten Digitalisierungsaspekte (Big Data, Data Mining, Predictive Analytics, Artificial Intelligence, Mash-up) werden von den Unternehmen mehrheitlich als relevant erachtet und finden sich aktuell überwiegend in der (Vor-)Prüfungphase.

- **Treiber der Digitalisierung:** Der stärkste Digitalisierungstreiber wird im Top-Management (38,2 % stimmten diesbezüglich vollständig zu) gesehen, gefolgt von der IT-Abteilung (28,8 %). Bis dato spielt Controlling nur eine untergeordnete Rolle (< 10 %).
- **Nutzenpotenzial:** Bezogen auf Controlling-Prozesse wird das Nutzenpotenzial eher in der Qualitätssteigerung als in der Kostensenkung gesehen.
- **Entwicklungsbedarfe – Controlling-Organisation:** Zur Hebung von Digitalisierungspotenzialen im Controlling halten die befragten Unternehmen mehrheitlich die Zentralisierung von Controlling-Prozessen und die Etablierung eines Data-Science-Teams für notwendig.
- **Entwicklungsbedarfe – Kompetenzaufbau:** Der Auf- bzw Ausbau der folgenden Kompetenzen wird als notwendig erachtet: Vertiefung analytische, statistische Skills, Vertiefung IT-technische Skills und vernetzteres, ganzheitlicheres Denken.
- **Entwicklungsbedarfe – IT-Investments:** Bedarfe für IT-Investitionen werden themenseitig insb für Big Data und Predictive Analytics gesehen. Prozessseitig besteht primär in den Bereichen Standard-Reporting und -Forecasting sowie Budgetierung Investitionsbedarf.

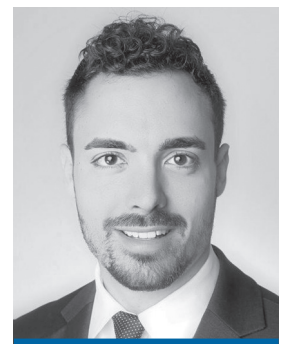
3. Ausgewählte Detailergebnisse

3.1. Intensität der Auseinandersetzung mit Digitalisierung

Wie bereits oben erwähnt, sind sich die befragten Unternehmen der Bedeutung von Digitalisierung



Mag. Mirko Waniczek ist Geschäftsführer bei Contrast EY Management Consulting.



Thomas Patloch, MA HSG ist Senior Consultant bei Contrast EY Management Consulting.

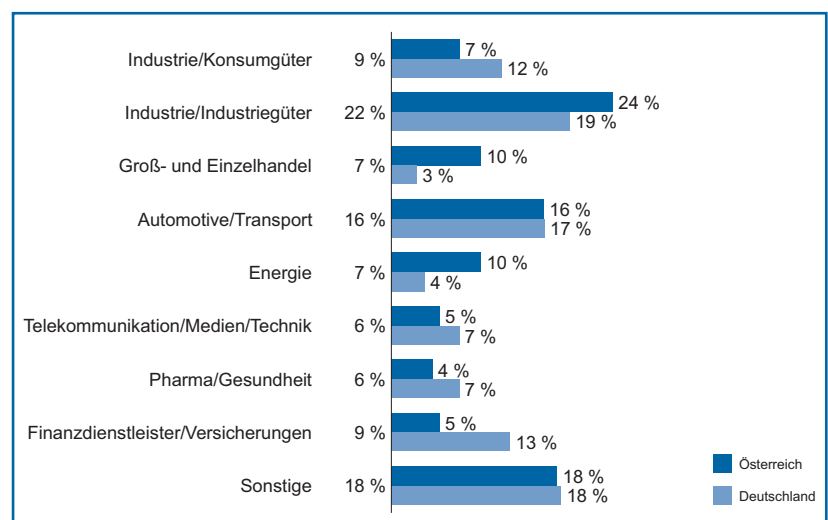
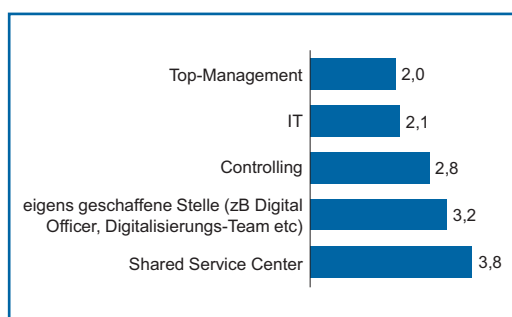


Abb 1: Rücklauf nach Branche (n = 243)

Abb 2: Entwicklungsstadium von Digitalisierungsthemen im Controlling (n = 204)

| | in Anwendung | im Projektstadium | relevant, in Prüfung | relevant, noch nicht geprüft | nicht relevant |
|--|--------------|-------------------|----------------------|------------------------------|----------------|
| Big Data: systematische Sammlung, Verarbeitung und Interpretation von Massendaten mit technischen Mitteln | 11,3% | 21,6% | 29,9% | 22,5% | 12,7% |
| Predictive Analytics: automatisierte, maschinengestützte Ableitung von Vorschau Daten | 8,8% | 16,7% | 31,4% | 31,4% | 8,3% |
| Data Mining: statistische Analyse von Massendaten zu Erkennung von Mustern | 6,4% | 16,2% | 24,0% | 29,9% | 19,1% |
| Artificial Intelligence: Nutzung von Algorithmen für intelligente Problembehandlung und Entscheidungsunterstützung | 2,0% | 7,4% | 16,7% | 45,1% | 20,1% |
| Mash-up: integrierte Nutzung von strukturierten (zB Finanz-) und unstrukturierten (zB Social-Media-) Daten | 4,4% | 4,4% | 15,7% | 39,7% | 24,0% |

Abb 3: Treiber der Digitalisierung
(1: stimme vollständig zu;
5: stimme gar nicht zu,
n = 233)



bewusst. Während die Ergebnisse für Deutschland und Österreich hierbei sehr ähnlich ausfallen, zeigt sich bei den unterschiedlichen Unternehmensgrößen und Branchen ein differenziertes Bild:

- **Große Unternehmen beschäftigen sich intensiver mit Digitalisierung:** Während nur 19,7 % der kleinen Unternehmen angeben, sich sehr intensiv mit dem Thema Digitalisierung zu beschäftigen, steigt dieser Anteil bei sehr großen Unternehmen auf 28,2 %.
- **Telekommunikations-, Medien- und Technologieunternehmen sowie der Handel sind besonders digitalisierungsaffin:** Im Branchenvergleich fällt auf, dass sich insb die Telekommunikations-, Medien- und Technologiebranche (TMT) intensiv mit dem Thema auseinandersetzt, gefolgt vom Groß- und Einzelhandel. Die in jüngster Vergangenheit aufgetretenen Geschäftsmodellumbrüche in diesen Branchen (im Falle TMT zB Abstatt Kaufmodell für Musik des Streaming-Anbieters *Spotify* bzw der Megatrend *Omni-Channel* im Handel) verdeutlichen konkrete Auswirkungen der Digitalisierung.

3.2. Fokusaspekte der Digitalisierung

Um die Schwerpunkte der aktuellen Digitalisierungsbemühungen konkreter fassen zu können und insb zu erfahren, welche Themen bereits in der unternehmerischen Praxis angekommen sind, wurde der Entwicklungsstand zu fünf zentralen Themen abgefragt (siehe Abb 2). Im Gesamtbild zeigt sich, dass die **operative Anwendung** aktuell noch **geringe Verbreitung** hat, zumindest für Big Data und Predictive Analytics aber sehr rasch ansteigen wird.

Ca jedes fünfte Unternehmen betreibt bereits Projekte in diesen Themenbereichen, ca weitere 30 % prüfen dies. Insb **Predictive Analytics** stößt auf **großes Interesse**, mehr als 90 % der Unternehmen sehen dieses Thema als relevant an. Weiters lässt sich erkennen, dass **Artificial Intelligence** aktuell noch nicht in den Unternehmen angekommen ist, aber als nächster **Innovationsschub** zu erwarten ist.

3.3. Treiber der Digitalisierung

Im Sinne einer aktiven Nutzung der Chancen, die Digitalisierung bedeutet, ist es wichtig, zu verstehen, wer die Treiber im Unternehmen sind. Die Befragung zeigt, dass das **Top-Management** (38,2 % stimmten diesbezüglich vollständig zu) gefolgt von der **IT-Abteilung** die **wichtigsten Promotoren** sind. Weiters fällt auf, dass die Bedeutung des Treibers „Top-Management“ mit der Unternehmensgröße deutlich positiv korreliert. So stimmen 36 % der kleinen Unternehmen diesem Treiber vollständig zu, während dieser Wert bei sehr großen Unternehmen auf über 50 % ansteigt.

Bemerkenswert ist zudem, dass weniger als 10 % der befragten Unternehmen einer **Treiberrolle des Controllings** im Zuge der Unternehmensdigitalisierung vollständig zustimmen. Auch eigens geschaffene Stellen (zB Digital Officer) sind noch wenig verbreitet (siehe Abb 3).

3.4. Rolle des Controllings im Zuge der Digitalisierung

Betrachtet man die Rolle des Controllings iZm Digitalisierung etwas genauer, zeigt sich, dass sich das Controlling **nur in wenigen** der befragten **Unternehmen in einer sehr aktiven Rolle** sieht. Dieser Befund zeigt sich nicht nur in der digitalen Transformation des Gesamtunternehmens (7 % sehen Controlling in einer sehr aktiven Rolle), sondern auch in der Anwendung bzw Nutzung von Digitalisierung im Controlling selbst (18,9 %).

Dieser eher defensive Befund ist insofern kritisch zu werten, als dem Controlling in Bezug auf (Massen-)Daten (Big Data) und betriebswirtschaftliche Logik (Predictive Analytics) eine entscheidende Rolle in der Datensammlung und -nutzung im Gesamtunternehmen zukommt und diese Rolle durch das Controlling auch aktiv zu gestalten ist.

3.5. Entwicklungsbedarfe zur Unterstützung der Unternehmensdigitalisierung

Angesichts der vielen Vorhaben im Projektstadium (siehe Abb 2) ist erkennbar, dass sich eine Welle an Innovations- und Weiterentwicklungsmaßnahmen aufbaut, die die Unternehmen im Rahmen der Integration in operative Prozesse vor große Herausforderungen stellen wird. Es wurde daher untersucht, **welche Vorbereitungen notwendig** sind, um die Voraussetzungen für eine möglichst rasche und reibungslose Digitalisierung von Controlling-Prozessen zu schaffen.

3.5.1. Erforderliche organisationale Veränderungen

Die Notwendigkeit, Änderungen in der Controlling-Organisation vorzunehmen, um Chancen aus der Digitalisierung zu nutzen, wird als **Thema mittlerer Priorität** bewertet (2,40 bei einer Skala von 1: stimme vollständig zu bis 5: stimme überhaupt nicht zu), wobei deutsche Unternehmen dieses Thema als dringlicher erachten als österreichische (Deutschland: 2,27; Österreich: 2,50). Für diese Fragestellung gilt zudem einmal mehr: Je größer das Unternehmen, desto stärker die wahrgenommene Notwendigkeit für derartige Anpassungen (kleine Unternehmen 2,61; sehr große Unternehmen 2,09). Branchenbezogen geben 70 % der befragten Unternehmen aus der TMT-Branche an, der Notwendigkeit für Organisationsanpassungen im Controlling vollständig zuzustimmen, im Gegensatz zu den Finanzdienstleistern/Versicherungen, bei denen dieser Wert bei nur 7,1 % liegt.

Konkret geht es dabei um folgende organisationale Anpassungen (siehe Abb 4):

- **Zentralisierung von Controlling-Prozessen:** Sowohl in Österreich als auch in Deutschland lässt sich eine starke Tendenz zur Zentralisierung von Controlling-Prozessen (Österreich: 59 %; Deutschland: 56 %) wahrnehmen, wobei diese vor allem bei großen und sehr großen Unternehmen (75 % bzw 64 %) stark ausgeprägt ist (kleine Unternehmen 31 %; mittlere Unternehmen 46 %).
- **Etablierung eines Data Scientists bzw Data-Science-Teams:** Während österreichische Unternehmen eher von einer Organisationsänderung in Form einer Data-Scientist-Stelle ausgehen (Österreich: 54 %; Deutschland: 29 %), erachten deutsche Unternehmen die Etablierung eines Data-Science-Teams bzw Kompetenzzentrums für Analytics für sinnvoll (Österreich: 48 %; Deutschland: 58 %). Länderunabhängig gilt, dass große Unternehmen die Etablierung eines Data Scientists/Data-Science-Teams als relevanter erachten als kleine (kleine und mittlere Unternehmen 23 % bzw 35 %; große und sehr große Unternehmen 51 % bzw 62 %). Das spiegelt sich darin wider, dass große Unternehmen in der tatsächlichen Schaffung einer Data-Science-Stelle bereits weiter sind als kleine Unternehmen – gesamthaft betrachtet dennoch auf sehr niedrigem Niveau: Bisher

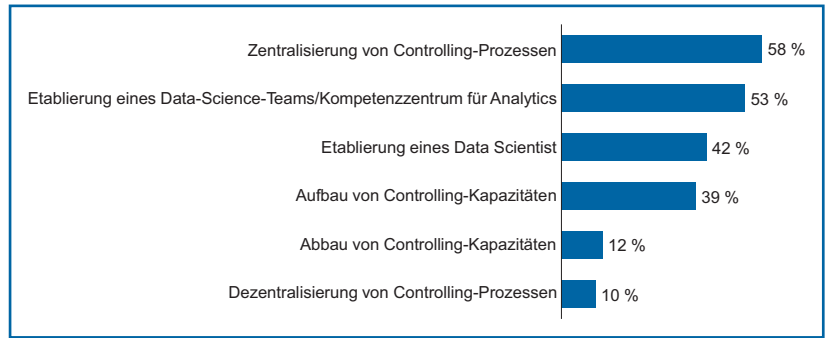


Abb 4: Entwicklungsbedarfe in der Controlling-Organisation (n = 118)



Abb 5: Notwendige Kompetenzentwicklung (n = 118)

hat weniger als jedes zehnte der befragten Unternehmen eine Data-Science-Stelle geschaffen.

- **Aufbau von Controlling-Kapazitäten:** 40 % der österreichischen bzw 38 % der deutschen Unternehmen halten einen Kapazitätsaufbau im Zuge der Digitalisierung für notwendig. 10 % bzw 15 % halten einen Kapazitätsabbau für möglich.

3.5.2. Erforderlicher Kompetenzaufbau

Hinsichtlich des notwendigen Kompetenzaufbaus sehen die befragten Unternehmen insb **analytische und IT-technische Skills**, gefolgt von **ganzheitlichem Denken** als notwendig an. Besonders hohe Zustimmungswerte bezüglich der Vertiefung der analytischen und statistischen Skills weisen die Branchen Automotive/Transport (95 %), TMT (88 %) und Groß- und Einzelhandel (88 %) auf.

Eine verbesserte Controlling-spezifische Unterstützung wird im Gegensatz dazu nur von jedem fünften Unternehmen als notwendig erachtet. Dabei fällt auf, dass die Finanzdienstleister/Versicherer hier mit 57 % Zustimmung (gefolgt von Pharma/Gesundheit mit 40 %) die größten Handlungsbedarfe hinsichtlich des Kompetenzaufbaus im Controlling innerhalb des Branchenvergleichs erkennen lassen (siehe Abb 5).

3.5.3. Erforderliche IT-Investitionen

Aus Digitalisierungsanforderungen entstehen IT-Investments: 63,7 % der befragten Unternehmen stimmen dem vollständig zu (Gesamtschnitt 1,47). Besonders klar trifft dies für die Konsumgüter- (1,22) und die TMT-Branche zu (1,30).

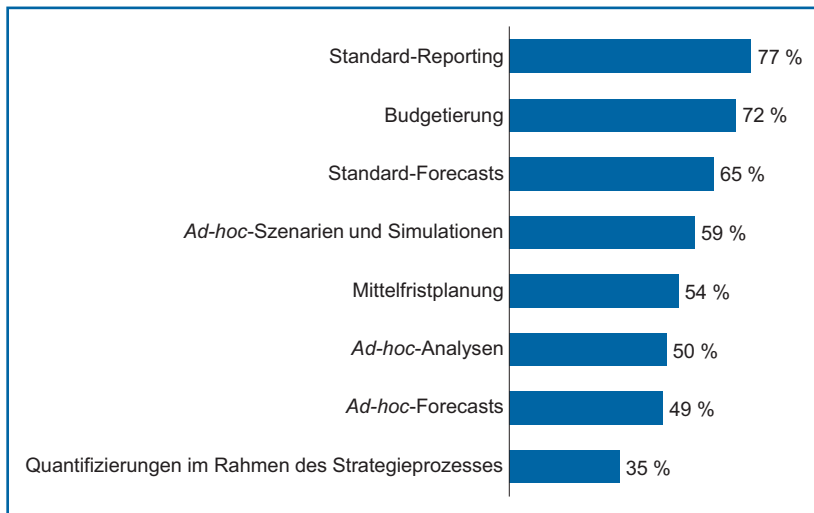


Abb 6: Investitionsbedarf bei Controlling-Prozessen (n = 179)

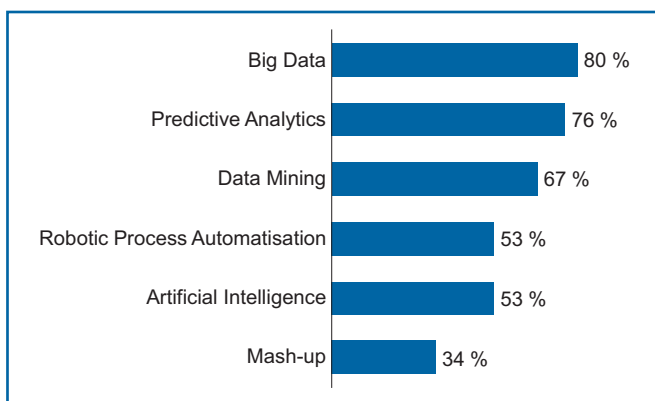


Abb 7: Investitionsbedarf in Digitalisierungsthemen (n = 173)

Um den Themenkomplex der Investitionen mit Controlling-Bezug besser fassen zu können, wurden **Controlling-Prozesse und -Themen differenziert** hinsichtlich notwendiger IT-Investments überprüft. Aus Prozesssicht bestehen Investitionsnotwendigkeiten schwerpunktmäßig für das **Standard-Reporting**, die **Budgetierung** und die **Standard-Forecasts** (siehe Abb 6). Hinsichtlich der Unternehmensgröße zeigt sich dabei ein heterogenes Bild: Die Notwendigkeit von IT-Investments für Standard-Reporting, Standard-Forecasts und Mittelfristplanung werden von größeren Unternehmen tendenziell als wichtiger erachtet. Bei kleinen Unternehmen werden hingegen eher *Ad-hoc*-Analysen, -Forecasts und -Szenarien sowie Simulationen priorisiert.

Wechselt man von der Prozess- zur Themen-sicht, so wird ersichtlich, dass die Notwendigkeit für IT-Investments vor allem für die Themenbereiche Big Data, Predictive Analytics und Data Mining gesehen wird. Bei genauerer Betrachtung der beiden führenden Themen Big Data und Predictive Analytics lässt sich im Branchenvergleich Folgendes feststellen:

- **Big Data:** Als besonders relevant wird dieses Thema von der Konsumgüter- (89 %), Pharma-/Gesundheits- (89 %), TMT- (88 %) und Automotive/Transportbranche (87 %) erachtet. Energieunternehmen messen diesem Thema relativ die geringste Relevanz bei (58 %).

- **Predictive Analytics:** Dieser Themenbereich wird mit 88%iger Zustimmung hinsichtlich erforderlicher IT-Investitionen speziell von der TMT-Branche als relevant angesehen.

Abb 7 zeigt den Investitionsbedarf in Digitalisierungsthemen.

Auf den Punkt gebracht

Im Zuge des Controlling-Panels 2017 konnte festgestellt werden, dass die Auseinandersetzung mit Digitalisierungsthemen in Unternehmen bereits intensiv geführt wird und substantielle Anstrengungen in die (Vor-)Prüfung von Digitalisierungsaspekten investiert werden. Um diese Innovationswelle bewältigen und Entwicklungsprojekte in operative Erfolge ummünzen zu können, ist es notwendig, Handlungsfelder zu identifizieren, die insb die Leistungssteigerung im Controlling durch Digitalisierung ermöglichen.

Folgende potenzielle Entwicklungsbedarfe und damit zusammenhängende Handlungsfelder konnten hierfür aus der gegenständlichen Erhebung identifiziert werden:

- **Aktivere Einbindung des Controllings in Digitalisierungsbemühungen:** Das Controlling nimmt eine zentrale Rolle hinsichtlich der Datennutzung im Unternehmen ein und ist mit dem „Datenschatz“ in der Regel gut vertraut. Es empfiehlt sich daher, die Rolle des Controllings hinsichtlich der Digitalisierung im eigenen Unternehmen konkret zu definieren und aktiv zu gestalten.
- **Änderungen der Controlling-Organisation:** Abhängig von Unternehmensgröße und -branche sind organisationale Anpassungen im Controlling, etwa die Zentralisierung von Controlling-Prozessen oder der Aufbau einer Data-Scientist-Stelle, zu prüfen.
- **IT-Investitionen:** Prozesseitig wurde von Seiten der Unternehmen IT-Investitionsbedarf für die Controlling-Prozesse Standard-Reporting und -Budgetierung, themenseitig für Big Data und Predictive Analytics erkannt. Auf Basis konkreter Use Cases gilt es, rasch Mittel für eine technische Umsetzung frei zu machen und über eine agile Implementierung nachweislichen Nutzen zu generieren.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Innovationswelle rollt und das Controlling – ein zeitnahes und entschlossfreudiges Handeln vorausgesetzt – auf dieser Welle reiten kann, anstatt davon überrollt zu werden.

Anmerkung

- ¹ Abhängig vom Umsatz des letzten Geschäftsjahrs werden vier Unternehmensgrößenklassen unterschieden: kleine Unternehmen: < 100 Mio €; mittlere Unternehmen: 100 bis 249 Mio €; große Unternehmen: 250 bis 999 Mio €; sehr große Unternehmen: > 1.000 Mio €.