

Christian  
Klein  
im Dialog  
mit  
Jürgen  
Weber



## „Die Diskussion im Raum ist interaktiver geworden“

---

Zwei Jahre nach Einführung des SAP Digital Boardrooms im eigenen Unternehmen lässt sich erkennen, wie das interaktive Tool die Sitzungskultur und das Entscheidungsverhalten bei SAP verändert. Vorstand Christian Klein berichtet über Erfahrungen, Lerneffekte und seine Ideen für eine breitere Nutzung in der Zukunft.



Fotos: © Kai Myller

### **Christian Klein**

ist seit 1. Januar 2018 Vorstand der SAP SE im Bereich „Global Business Operations“. Er führt zudem die Rolle Chief Operating Officer (COO) der SAP SE weiter, die er seit 2016 innehat. Im Rahmen seines Vorstandsbereichs ist er für eine noch engere Verzahnung aller Unternehmensbereiche und eine leistungsfähige IT-Organisation zuständig. Vor seiner Berufung in den Vorstand war Christian Klein seit April 2014 als Chief Controlling Officer (CCO) tätig und leitete in den Rollen des COOs und CCOs die Business Insight & Technology Organisation. Zuvor führte er ab 2012 das Unternehmens-Controlling. 2011 bis 2012 war Christian Klein Chief Financial Officer von SAP Success Factors.

Herr Klein, 2016 hat uns Ihr Kollege Rouven Morato, Leiter von Enterprise Analytics bei SAP, in unserer Zeitschrift das Konzept des Digital Boardrooms in einem Interview vorgestellt. Könnten Sie für unsere Leser die wesentlichen Merkmale des Tools noch einmal kurz zusammenfassen?

Die Grundidee ist, in Management-Meetings eine einheitliche, topaktuelle Informationsbasis zu verwenden und von Standard-Powerpoint-Präsentationen wegzukommen, wie sie in vielen Sitzungen heute noch Realität sind. Nach unserer Erfahrung aus der Vergangenheit musste jeder, der präsentierte, vorab entscheiden, welche zusätzlichen Reports, Infos und Folien er als Back-up dabei haben wollte, um für eventuelle Rückfragen gewappnet zu sein. Und dann fehlte doch immer etwas, und Entscheidungen mussten ins nächste Meeting vertagt werden. Mit dem Digital Boardroom geben wir unseren Managern, die wir in diesem Fall wie Kunden behandeln, die Möglichkeit, direkt im Meeting tiefer in die Datenbasis einzusteigen. Über drei große Touchscreens, die miteinander verlinkt sind, können sich unsere Führungskräfte in Echtzeit alle relevanten Daten der einzelnen Geschäftsbereiche anzeigen lassen. Diese Daten liegen auf unserer Datenplattform SAP HANA und sind über die SAP-Cloud-Plattform für die Manager der SAP weltweit abrufbar. Alle Manager greifen dabei auf dieselben Daten zu und erhalten einen konsistenten Einblick. Damit haben sie eine sehr hochwertige Entscheidungsgrundlage.

Sie arbeiten bei SAP selbst mit dem Digital Boardroom und damit mit drei Bildschirmen. Hat sich das in Ihren Board-Meetings bewährt? Damit zwingen Sie sozusagen die Leute dazu, mehrere Perspektiven gleichzeitig zu sehen.

Die Drei-Screen-Variante hat den Vorteil, dass man auch den Kontext anzeigen kann. Wenn man sich beispielsweise auf dem linken Bildschirm eine Kennzahl und deren Entwicklung ansieht, kann man sich auf dem mittleren Bildschirm den regionalen Kontext und auf der rechten Seite den Produktkontext anzeigen lassen. Das hat sich als sehr nützlich erwiesen. Aber natürlich müssen wir Flexibilität bieten. So gibt es Situationen, in denen wir lieber mit der Ein-Screen-Variante arbeiten. Manchmal möchte man eine Geschichte erzählen und die Aufmerksamkeit auf ein Thema lenken: Wie lief das Quartal? Dann folgt Screen auf Screen wie bei einer Powerpoint-Präsentation, allerdings mit Live-Daten. Der Digital Boardroom ist über die Zeit flexibler geworden. Seit November 2016 gibt es auch die Mobile-Variante, und die iPad-Variante wird bald folgen.

**Gibt es auch Situationen, wo zu viele Informationen zur Verfügung stehen?**

Ja, das passiert. Die Controller kennen das. Mit der Zeit gibt es immer mehr Anforderungen, die Berichte wachsen und wachsen, und damit wächst auch der Content im Boardroom enorm an. Bis irgendwann ein Punkt erreicht ist, an dem der



Endnutzer den Überblick verliert. Wir haben viel Arbeit investiert, um die Übersicht und die Navigation einfach zu gestalten und den Endanwender nicht mit Informationen zu überfluten. Das ist teilweise gar nicht so einfach. Trotz der Vielzahl an Informationen, die im Digital Boardroom verfügbar sind, müssen wir es schaffen, die Informationen zielgerichtet bereitzustellen und auf den jeweiligen Bedarf abzustimmen.

**Ich kenne ein Unternehmen, das Self-Service BI bereits im Board sehr umfangreich einsetzte. Es hat nun die Notbremse gezogen, weil das Board nicht mehr gesprächsfähig war.**

## SAP

Als Marktführer für Unternehmens-Software entwickelt SAP SE Software zur Abwicklung sämtlicher Geschäftsprozesse in Unternehmen wie Buchführung, Personalwesen, Controlling oder Produktion. Die Software-Lösungen ermöglichen es den verschiedenen Funktionen in Unternehmen, effizient zusammenzuarbeiten und Geschäftsinformationen effektiv zu nutzen. Mit seiner Präsenz in 180 Ländern bedient SAP über 365.000 Kunden aus der privaten Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung.

**Jeder Vorstand kam mit seinen eigenen Informationen ins Meeting. Auch unsere empirischen Daten aus dem WHU Controller Panel lassen erkennen, dass Self-Service BI eher wieder zurückgeht. Kennen Sie dieses Problem, und wie gehen Sie damit um?**

Es gibt tatsächlich viele Self-Service-BI-Tools – ich bin da eher skeptisch. Für SAP kann ich sagen: Je weiter wir in der Entscheidungs pyramid nach oben kommen, umso rigider werden wir, was Content, Format und Inhalt der Präsentationen angeht. Was wir auch auf der untersten Ebene sicherstellen, ist, dass jeder nur die abgestimmten Datenmodelle verwendet, die wir über Enterprise Analytics bereitstellen. Damit berichten alle aus einer gemeinsamen „Source of Truth“, und keiner greift auf Daten zu, für die er keine Berechtigung hat.

**Handhaben Ihre Kunden das in vergleichbarer Weise?**

In den Unternehmen gibt es dazu unterschiedlichste Ansichten. Es hängt stark von der Unternehmenskultur und von der Führung ab, ob man bei Präsentationen den Leuten hohe Freiheitsgrade gibt oder auch noch die Farbe der Slides vorgibt.

**Wie weit haben Sie Kontrolle über die „Single Source of Truth“?**

In unserer Enterprise-Analytics-Einheit haben wir für jedes Datenmodell einen „Owner“, der auch für die Richtigkeit der Zahlen geradesteht. Besonders für Daten, die nach extern gehen – Kundenzahlen zum Beispiel –, haben wir eine starke



Governance. Bei KPIs, die wir nur intern verwenden, kümmert sich ein spezielles Team um die Master-Daten-Pflege und die Datenqualität. Das ist zum Beispiel bei Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit oder der Anzahl der Kunden, die ihre Cloud-Verträge verlängern, der Fall. Eine Corporate Governance gibt es hingegen nicht für singuläre KPIs, die die einzelnen Bereiche für ihre internen Berichte über ein Produkt oder ein internes Business-Modell brauchen und die nicht für die Gruppe relevant sind.

#### Wird die Analyse für die Sitzungsteilnehmer durch das neue Tool einfacher?

Angesichts der Tatsache, dass die Komplexität durch neue Geschäftsbereiche und neue Business-Modelle stetig steigt, wird die Analyse durch den Digital Boardroom aus meiner Sicht immer wertvoller. Auch für den Controller ist es am Ende sehr hilfreich, wenn er multidimensional auf seine Geschäftsfelder schauen kann. Wir bekommen viel gutes Feedback, aber wir bekommen auch Anregungen, wie: „Hier hätte ich gerne einen KPI mehr, dort wäre eine andere Darstellungsform besser ...“

#### Hat sich die Diskussion in den Meetings dadurch verändert?

Oh ja, das ist definitiv so. Meine Beobachtung ist, dass das Interesse an den Zahlen größer geworden ist – auch weil man die Technologie online nutzen kann. Die Diskussion im Raum ist interaktiver geworden. Allein die Tatsache, dass man alle wesentlichen Steuerungsdimensionen gemeinsam abbilden

und bei Bedarf die Realtime-Zahlen aufrufen kann, hat zu einer besseren Diskussion in Bezug auf Performance und Finanzen beigetragen. Es kommen mehr Fragen, und man hat das Gefühl, dass die Leute zufriedener sind. Ich sehe bisher nur positive Effekte.

*„Die Analyse ist durch den Digital Boardroom aus meiner Sicht einfacher geworden.“*

Sie verwenden den Digital Boardroom im Hause der SAP auch in den Sitzungen des Aufsichtsrats. Dieser hat ja ganz andere Informationsrechte als das Management. Bleiben die Rollen von Aufsichtsrat und Board dann ausreichend getrennt? Oder läuft man Gefahr, dass die Diskussion im Aufsichtsrat durch die verfügbaren Zusatzinformationen zu operativ wird?

Auf erster Ebene bekommt der Aufsichtsrat im Prinzip den gleichen Inhalt, den wir früher über Powerpoint und Word zur Verfügung gestellt haben. Wir entscheiden sehr bewusst, welche Granularität an Informationen der Aufsichtsrat und welche das Board zu sehen bekommt, damit es für den Aufsichtsrat nicht zu operativ wird. Dadurch, dass weiterführende Informationen aber sofort greifbar sind, ist es für das Controlling am Ende des Tages viel weniger Arbeit, die Themen vorzubereiten. Das ist ein wesentlicher Faktor.

**Kommt es vor, dass im Laufe einer Aufsichtsratssitzung über den Digital Boardroom auf Informationen zugegriffen wird und plötzlich ein Problem sichtbar wird, das der jeweilige Vorstand selbst vorher nicht kannte?**

Bisher ist das noch nicht vorgekommen. Es würde mich auch überraschen, weil wir den Digital Boardroom auch eine Ebene darunter nutzen. Alles, was Sie im Aufsichtsrat sehen, ist für diese Ebene aggregiert. Wenn beispielsweise unsere Vertriebsvorstände den wöchentlichen Sales Forecast abstimmen, arbeiten sie immer über den Digital Boardroom. Die Abteilung Enterprise Analytics steht immer in engem Austausch mit dem Business und den einzelnen Vorstandsbereichen, um zu klären, ob noch KPIs fehlen, ob der Vorstand weitere Anforderungen hat, ob beispielsweise der Personalvorstand weitere HR-Kennzahlen benötigt. Das trägt dazu bei, dass die Vorstände ihre Kennzahlen aus dem Effeff kennen, wenn sie im Aufsichtsrat präsentieren. Durch die tägliche Arbeit mit dem Boardroom gewinnt man ja auch Übung im Umgang mit dem Tool. Wenn man den Digital Boardroom lediglich als Show-Effekt einsetzt und nicht regelmäßig damit arbeitet, könnte ein solcher Fall natürlich eintreten.

**Haben Sie das Tool mittlerweile in aller Breite ausgerollt?**

Nicht in der gesamten Breite. Es gibt Bereiche, in denen eher eine qualitative Steuerung notwendig ist. Da gibt es natürlich Grenzen. Ich glaube nicht, dass der Boardroom die Steuerung in allen Bereichen komplett übernehmen wird. Aber zumindest bis auf die dritte Organisationsebene – also für insgesamt ungefähr 3.500 Manager – haben wir das Tool nun ausgerollt mit dem Erfolg, dass diese Manager ihr Geschäft jetzt ganzheitlicher sehen.

*„Ich glaube, dass das Interesse an den Zahlen größer geworden ist.“*

**Heißt das, diese Manager haben den Digital Boardroom durchweg positiv aufgenommen?**

Wir bekommen aus den Reihen der Manager viel positives Feedback. Sie haben nun einen besseren Überblick über ihr Business, und sie entwickeln auch selbst viele neue Ideen zum Boardroom. Es gibt natürlich auch Wünsche, die wir ablehnen müssen, weil sie zu individuell sind. Wir wollen das Dashboard nicht überladen und uns nicht in zu vielen Details verlieren. Um die Ganzheitlichkeit zu bewahren, wollen wir fokussiert bleiben. Und das entwickeln wir peu à peu weiter.

**Nun hat man durch den Digital Boardroom also Realtime-Daten direkt in den Entscheidungsgremien zur Verfügung. Muss man sich jetzt stärker verteidigen, wenn man nicht rein analytisch, sondern eher intuitiv entscheidet?**

Ja, das muss man wohl. Man kann ja alles besser tracken. Wie wirken sich die Marketing-Kampagnen auf die Sales Pipeline aus? Wie konvertiert sich die Sales Pipeline in Umsatz? ... Unsere Arbeit wird plötzlich viel messbarer. Ich bin auch sicher, dass wir durch die Vielzahl an Daten und durch die Anwendungen im Bereich Predictive Analytics bessere Entscheidungen treffen werden. Zum Teil tun wir das heute schon. Aber am Ende ist es immer noch der Mensch, der die einzelnen KPIs interpretieren und analysieren muss.

*„Wir entscheiden sehr bewusst, was der Aufsichtsrat und was das Board zu sehen bekommt.“*

**Gibt es Auswirkungen auf die Performance des Tools, wenn plötzlich 3.500 Leute damit arbeiten?**

Damit hatten wir bisher überhaupt keine Probleme. Wir haben aber natürlich sehr saubere Datenmodelle. Teilweise ziehen wir die Daten direkt aus der HANA und speichern gar nicht mehr im Business Warehouse zwischen. Das geht in Millisekunden, während ein Profit & Lost vielleicht auch mal zwei, drei Sekunden dauert. Unser Ziel ist, immer mehr über den Daten-Cube aus S/4HANA zu berichten, denn dann müssen wir nicht mehr vier, fünf verschiedene Datentöpfe aus den verschiedenen Bereichen ansteuern, um eine Lösung zu bekommen. Das gilt vor allem für Berichte, die rein aus Finanzdaten gespeist werden.

**Wird das Business Warehouse damit obsolet?**

Das glaube ich nicht, weil man es immer wieder benötigen wird, um Dinge zu harmonisieren oder um Hierarchien abzugleichen.

**Hat sich die Rolle der Controller durch die Technologie verändert?**

Sie ist noch in Veränderung. Es gibt viele Controller, die sich ihre Berichte für ihren Bereich mithilfe der Technologie selbst bauen. Andere sind hier zurückhaltender. In Summe bleibt am Ende aber mehr Zeit für die Analyse. Durch die Automatisierung gelingt es uns, die Arbeitsbelastung, die für Controller gerade vor Quartalsabschlüssen oder bei Forecasts sehr

hoch ist, zu mindern. Schwieriger ist es sicherzustellen, dass die frei gewordene Zeit dann auch genutzt wird, um stärker in die Analyse zu gehen. Das fällt einigen leichter als anderen.

### Sehen Sie die Funktion des Controllers durch diese neuen technologischen Möglichkeiten gefährdet?

Wir wollen durchaus immer mehr künstliche Intelligenz in die Technologie reinbringen, aber ich bin dennoch fest davon überzeugt, dass es am Ende immer noch einen Controller braucht, der interpretiert, was man sieht. Und es braucht einen Controller, der die Bewertung der Zahlen im Kontext vornimmt. Der Controller kennt die Werttreiber einer Kennzahl und kann diese auch schon mal ganz gezielt auf einem der Screens hervorholen.

### Sie haben den Digital Boardroom vor zwei Jahren eingeführt. Wenn Sie nun zurückblicken: Gibt es Dinge, die nicht so gut geklappt haben? Worauf sollte man aus Ihrer Erfahrung besonders achten, wenn man den Boardroom implementiert?

Ich bin ein ungeduldiger Mensch. Ich hätte gedacht, dass wir schneller in die Breite kommen. Im Endeffekt denke ich aber, dass es ganz wichtig war, dass wir Schritt für Schritt vorgegangen sind. Schließlich muss man ja auch die Endanwender entsprechend schulen, und zu Beginn mangelt es noch etwas an den Inhalten. Mein Rat wäre daher: Hab Geduld und bleibe dran!

### Zwei Jahre finde ich ehrlich gesagt ziemlich sportlich.

Es kommt darauf an. Wir hatten den Vorteil, dass wir bereits ein ERP-System und ein Business Warehouse hatten. Bei vielen unserer Kunden gibt es eine entsprechende Datenkonsistenz in der Gruppe noch nicht. Aber deshalb gar nicht anzufangen, ist sicherlich nicht der richtige Ansatz. Man findet immer einen Report, den es lohnt zu automatisieren. Erst dann sieht man den Mehrwert und kann zeigen, wo die Reise hingehen könnte. Man schafft so die Akzeptanz für den erforderlichen Veränderungsprozess.

### Wie wird der Digital Boardroom in fünf Jahren aussehen? Wie wird er dann genutzt?

Heute machen wir das Reporting und die strategische Planung über den Digital Boardroom. Der nächste Schritt wäre, dass hier auch die operative Planung passiert. Die machen wir heute über SAP Business Planning and Consolidation (SAP BPC). Wir analysieren darüber Kennzahlen, erstellen Simu-

lationen und planen. Bisher haben wir aber immer eine starke Silo-Planung gehabt: die Finanzplanung hier, die Sales-Planung da, dort die HR-Planung. Mein Wunsch ist, dass wir mit dem Roll-out des Digital Boardrooms irgendwann zu einer komplett integrierten Planung kommen, dass diese Lösung auch für Simulationen genutzt wird und dass wir die Unternehmensbereiche dadurch besser vernetzen. Ich habe die Hoffnung, dass wir dann auch noch bessere Entscheidungen treffen werden.

*„Wir haben das Tool nun bis auf die dritte Organisationsebene ausgerollt – mit dem Erfolg, dass die Manager ihr Geschäft jetzt ganzheitlicher sehen.“*

### Der Digital Boardroom bleibt aber ein Tool für das Controlling?

Das Controlling ist einer der Hauptnutzer. Aber auch unsere Kollegen aus Sales Operations nutzen den Digital Boardroom, um ihre Forecasts auf der Market-Unit-Ebene zu erstellen und zu reviewen. In Human Resources gibt es ebenfalls viele Leute, die den Boardroom nutzen. Und wir greifen darüber auch auf Daten aus Fremdsystemen zu, zum Beispiel wenn wir über eine Akquisition sprechen. Der Digital Boardroom hat eine flexible Architektur und kann Daten aus anderen Quellen anzapfen. Wenn man die Lösung in der Breite einsetzt, ergeben sich daraus viele Möglichkeiten.

### Herr Klein, ich bedanke mich für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.

Jürgen Weber  
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland  
E-Mail: juergen.weber@whu.edu

**Hinweis:** Lesen Sie über die Einführung des Digital Boardrooms auch IM DIALOG mit Rouven Morato in **Sonderheft 1/2016** der Controlling & Management Review. [www.springerprofessional.de/link/10162914](http://www.springerprofessional.de/link/10162914)