

Ute Wolf  
im Dialog  
mit Utz  
Schäffer



## „Datenqualität zu sichern, ist kein Spaziergang“

---

Um seine Daten besser nutzen zu können, bemüht sich der Chemiekonzern Evonik um die Konsolidierung seiner Datenbasis. Als Finanzvorständin sieht Ute Wolf darin eine notwendige Vorbereitungsarbeit, um die sich auch das Controlling kümmern muss – damit es später optimal mit den Daten arbeiten und wichtige Themen voranbringen kann.



Fotos: © Michael Jordan

### Ute Wolf

ist seit Oktober 2013 Finanzvorständin der Evonik Industries AG. In dieser Funktion verantwortet sie die Bereiche Finanzen, Controlling, Rechnungswesen, Globale Finanz-Services, Steuern, Globale IT, Einkauf und den Versicherungsdienst. Regional ist sie für Nord- und Südamerika zuständig. Vor ihrer Zeit bei Evonik hat sie das Finanz-Management bei der Metro AG geleitet und war bei der Deutschen Telekom AG für Risiko-Management und Finanzplanung zuständig. Sie startete ihre berufliche Laufbahn im Jahr 1991 bei der Deutschen Bank, zunächst als Trainee, dann als Aktien-Analystin und war anschließend zuständig für OTC-Derivate und Großkundenbetreuung. Ute Wolf studierte Mathematik an der Universität Jena.

### Frau Wolf, Sie haben die Entwicklung von Evonik bereits seit der Gründung erlebt und die Entwicklung zum Spezialchemie-Konzern maßgeblich mitgeprägt. Warum diese strategische Fokussierung?

Evonik war anfangs ein Konzern mit drei Säulen: Energie, Chemie und Immobilien. Schon damals war Chemie der größte Sektor und auch der, in dem wir die besten Entwicklungschancen sahen, insbesondere in der Spezialchemie. Heute haben wir die Vision, das beste Spezialchemie-Unternehmen der Welt zu werden, ganz klar getrieben durch Innovation. Wir wollen unseren Kunden nachhaltigere Lösungen und Produkte anbieten, die helfen, Ressourcen zu schonen. Unsere Ziele sind eine nachhaltigere Kosmetik, nachhaltige Nahrungsmittel und eine nachhaltigere Medizin.

### Könnten Sie uns ein paar Beispiele nennen?

Ein Beispiel sind Omega-3-Fettsäuren aus Algen, die unser Joint Venture Veramaris für die Lachs-Aquakultur herstellt. Die Algen werden kultiviert und durch Fermentation zu einem Algenöl, das sehr reich an diesen Fettsäuren ist. Gegenwärtig wird in der Aquakultur Omega-3 über Fischöl aus Wildfisch gefüttert. Da aber 90 Prozent der weltweiten Fischbestände entweder bereits maximal befischt werden oder schon überfischt sind, ist die Versorgung der Industrie mit Fischöl oft unsicher und schwankend. Mit Veramaris leisten wir einen Beitrag zum nachhaltigen Wachstum der Aquakulturindustrie. Andere Bei-

spiele sind besonders leichte Kunststoffe, die beispielsweise in Windrädern, in Flugzeugen oder in Hubschraubern verbaut werden. Unser Portfolio wollen wir mit dem Fokus auf margenstarke Geschäfte weiterentwickeln.

*„Die Frage ist nicht immer nur ‚Werde ich effizienter?‘, sondern ‚Werde ich dadurch auch besser?‘“*

### Wie homogen ist denn Spezialchemie?

Es ist ein Multi-Nischen-Geschäft. Wir sprechen hier von vielen sehr kleinen Anwendungen für verschiedene Nischen. Allerdings handelt es sich um kleine Anwendungen, die für den Kunden einen großen Unterschied machen. In diesem Geschäft kommt es nicht darauf an, große Mengen zu produzieren, weil es vielleicht im Augenblick Vorteile auf dem Rohstoff- oder auf dem Energiemarkt gibt. Es ist ein sehr innovationsgetriebenes und nicht besonders konjunktursensibles Geschäft.

### Lassen Sie uns auf die Finanzfunktion der Evonik schauen. Hat sich durch die Fokussierung auf Spezialchemie auch die Rolle Ihres Verantwortungsbereichs geändert?

Sie hat sich natürlich verändert. Wie gesagt waren wir 2007 ein Drei-Säulen-Konzern, und jeder der drei Geschäftszwei-



ge hatte seine eigene Finanzabteilung, jeweils auch mit etwas unterschiedlichen Controlling-Modellen. Wir haben aber schon sehr früh angefangen, uns im Rahmen einer Finanz-Community zu vernetzen und Themenbereiche zu finden, an denen wir gemeinsam arbeiten konnten. Eines dieser Themen war beispielsweise eine gemeinsame ERP-Plattform. 2013 ergaben sich dann durch den Börsengang nochmals neue Anforderungen, zum Beispiel hinsichtlich der Qualität und der Häufigkeit der Forecasts. Auch die Gewichtung der Kennzahlen hat sich verändert. Es gibt heute einen sehr starken Fokus auf den Cashflow – den operativen Cashflow, das Net Working Capital. Das erfordert natürlich ein in der Finanzfunktion entsprechendes Know-how und muss auch mit den entsprechenden Konzepten und Tools hinterlegt werden.

*„Wir brauchen dringend mehr Konsistenz und mehr Aktualität in unserer Datenbasis.“*

#### **Gab es auch organisatorische Veränderungen?**

Vor fünf Jahren haben wir die Rechnungswesen-Einheiten gebündelt, und nun werden wir auch die Controlling-Einheiten bündeln. Das bedeutet, dass wir an verschiedenen Standorten Kompetenzzentren bilden werden, die jeweils auf Financial Analysis, Capex-Controlling, Cashflow Controlling oder Standort-Controlling spezialisiert sind und die dann mit den

Business Controllern zusammenarbeiten. Es haben also nicht mehrere Controlling-Abteilungen alle fünf Jahre ein Capex-Projekt, sondern das Kompetenzzentrum für Capex-Projekte kümmert sich pro Jahr um mehrere solcher Projekte, die aus verschiedenen Einheiten kommen, und lernt natürlich dabei. Wir versprechen uns davon, dass durch diese Kompetenzzentren das Controlling einerseits effizienter und andererseits qualitativ besser wird.

#### **Arbeiten Sie neben den Kompetenzzentren auch mit Shared-Service-Konzepten?**

Mit Shared Service Centern arbeiten wir im Rechnungswesen. Sie sind in Malaysia, in Deutschland und in Costa Rica. Für das Controlling wäre das, glaube ich, nicht der richtige Ansatz, denn das Controlling muss näher an den Standorten, an den Werken sein. Auch wenn das Controlling sicherlich effizienter und prozessorientierter werden muss, muss man doch aus den operativen Einheiten heraus immer wieder hinterfragen, ob eine bestimmte Methodik in einem bestimmten Fall die richtige ist oder ob man in der Planung oder bei einem Investitionsprojekt mit den richtigen Szenarien arbeitet. Die Frage ist nicht immer nur „Werde ich effizienter?“, sondern „Werde ich dadurch auch besser?“.

#### **Wer besser werden will, muss zunächst die Datenbasis im Griff haben. Welchen Stellenwert hat die Qualität der Daten für Sie?**

Auch für Evonik werden Daten immer wichtiger. Das bedeutet, dass wir dringend mehr Konsistenz und mehr Aktualität



in unserer Datenbasis brauchen. Wenn wir zum Beispiel eine Produktkalkulation machen, muss klar sein, welche Kosten relevant sind. Es kann nicht sein, dass das eine Werk, sagen wir, die Kosten der Straßenbeleuchtung mit einberechnet, das andere Werk aber nicht.

*„Je besser die Daten organisiert sind und je besser die Rechenleistung wird, umso machtvoller sind die entsprechenden Instrumente.“*

**Ist das eine Aufgabe, um die sich das Controlling kümmern muss?**

Das ist eine Vorbereitungsarbeit, die erledigt werden muss. Am Ende wird das Controlling aber viel weniger der Aufräumer, der „Reconciliator“ von Daten sein, sondern vielmehr jemand, der auf Basis von Daten Themen voranbringen möchte.

**Sich um die Datenqualität zu kümmern, gilt gemeinhin ja nicht als sonderlich karrierefördernde Aufgabe ...**

Es ist jedenfalls kein Spaziergang. Aber ich nehme wahr, dass sich in den vergangenen zwölf bis 18 Monaten die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass die Daten konsistent sein müssen und dass da alle mitmachen müssen. Die Diskussionen, die wir noch vor einigen Jahren dazu hatten, haben wir heute nicht mehr. Dadurch, dass wir bereits seit 2010 ein gemeinsames ERP-

System haben, gibt es in manchen Bereichen auch schon eine sehr gute Datenqualität, zum Beispiel bei Daten über Partner, Lieferanten, Kunden und Finanzkontrahenten. Nachholbedarf haben wir in der Warenwirtschaft, denn in der Supply Chain, in der Logistik und im Warehousing können wir heute noch nicht alle Potenziale ausschöpfen.

**Und in diesen nichtfinanziellen Bereichen sehen Sie auch das Finanzressort im Lead?**

Da ist natürlich im Augenblick die IT federführend, wobei das auch ein Thema für uns, für das Finanzressort, ist. Es wurde auch aus der Finanzfunktion heraus angestoßen und gefördert. Jetzt geht es erst einmal darum, die vorhandenen Daten sauber zu strukturieren. Im nächsten Schritt muss dann jeder Geschäftsvorfall sehr zeitnah und sehr korrekt bearbeitet werden. Zurzeit ist die Diskussion noch durch Monats- und Quartalsabschlüsse bestimmt. Das wird sich ändern, denn wir werden auf die Daten und Reports tagesaktuell zugreifen können, wenn wir das wollen. Und dann muss natürlich die Datenbasis stimmen. Ich gehe davon aus, dass wir in zwei, drei Jahren so weit sein werden.

**Wie nehmen die Mitarbeiter Ihre Bemühungen um mehr Datenqualität auf?**

Die Mitarbeiter in unseren Shared Service Centern sind sehr professionell und machen ihren Job mit viel Engagement. Sie sehen auch eine Menge Entwicklungspotenzial, auch für sich persönlich. Es ist sehr schön zu sehen, welche gute Stimmung in den



SSCs herrscht. Aber es liegt auch noch ein gutes Stück des Weges vor uns, vor allem wenn es darum geht, Daten aus anderen Quellen aufzunehmen, seien es Rohstoffdaten, Umweltdaten oder Daten aus dem Einkauf, dem Marketing oder aus Sales.

#### Analysieren Sie diese Daten schon heute?

Es gibt natürlich auch jetzt schon eine Reihe von Analysemöglichkeiten – vielleicht nicht so sehr über das gesamte Unternehmen, aber in einzelnen Bereichen haben wir uns immer schon Daten wie zum Beispiel zum Zahlungsverhalten unserer Kunden angeschaut. Je besser die Daten organisiert sind und je besser die Rechenleistung wird, umso machtvoller sind die entsprechenden Instrumente. Wir stehen quasi an der Schwelle und müssen uns vorbereiten, sowohl technisch als auch personell. Wir müssen überlegen, welche Job-Profile und welche Prozesse wir in Zukunft brauchen und wie wir sie optimieren können. Man wird ja nicht mal eben zum Data Scientist.

#### Wie fördern Sie die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen in Ihrem Finanzbereich?

Wir bieten moderne Lernformate an, die es Mitarbeitern ermöglichen, sich Kenntnisse und Wissen flexibel anzueignen – unabhängig von Ort und Zeit und mit unterschiedlichen mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablets. In sogenannten Learning Journeys können digitale und analoge Lerninhalte in einem Blended-Learning-Ansatz zusammengestellt und passgenau angeboten werden. Diese Idee nutzen wir auch für die Kommunikation von Finanzthemen innerhalb des Konzerns.

#### Evonik Industries AG

Evonik ist eines der weltweit führenden Unternehmen der Spezialchemie. Attraktive Geschäfte der Spezialchemie, kundennahe Innovationskraft und eine vertrauensvolle und ergebnisorientierte Unternehmenskultur stehen im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie. Sie sind die Hebel für profitables Wachstum und eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Evonik ist in über 100 Ländern der Welt aktiv. Im Geschäftsjahr 2018 erwirtschaftete das Unternehmen in den fortgeführten Aktivitäten mit mehr als 32.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 13,3 Milliarden Euro und einen Gewinn (bereinigtes EBITDA) von 2,15 Milliarden Euro.

Beispielsweise bieten wir eine Learning Journey zu unseren Finanzziele an. Ein ähnliches Format bereiten wir gerade für das Data Management vor. Einer der großen Vorteile davon ist, dass rollen- beziehungsweise profilbezogene Lernformate individualisiert angeboten werden können. Auf der anderen Seite treiben auch die Mitarbeiter das Thema Weiterentwicklung aktiv voran. In selbst organisierten Netzwerk-Teams analysieren sie Technologietrends, leiten spezifische Weiterentwicklungsbedarfe ab und gründen Initiativen zur Implementierung.

*„Man darf jedenfalls nicht dem Glauben anheimfallen, dass man mit diesen neuen Technologien plötzlich alles ausrechnen kann.“*

#### Zurück zur Frage der Data Governance: Wer ist bei Ihnen die „Single Source of Truth“ für finanzielle, wer für nichtfinanzielle Daten?

Für finanzielle Daten wird unsere Single Source of Truth unser ERP-System sein. Für nichtfinanzielle Daten haben wir heute verschiedene Datenbanken, die von den jeweiligen Teams gepflegt und genutzt werden. Ich denke da an Themen wie Umwelt, Sicherheit, Gesundheit oder Qualität. In diesen Bereichen sind heute verschiedene Tools im Einsatz, die dann Stück für Stück in einem Gesamtdatenkonzept zusammengeführt werden müssen.

#### Wird auch die Finanzabteilung verstärkt mit nichtfinanziellen Daten arbeiten?

Nicht unbedingt. Es gibt auch Daten, die hauptsächlich für einzelne Bereiche relevant sind. Ein Einkäufer wird beispielsweise über ein Dashboard abrufen wollen, welche Rohstoffe, welche wesentlichen Indikatoren, welche Standorte für einen bestimmten Markt wichtig sind und wie Veränderungen dieser Parameter diesen Markt beeinflussen. Ich gehe davon aus, dass es immer spezifische Anwendungen geben wird, dass das alles aber auch in einem gemeinsamen Daten-Pool zusammengeführt wird, aus dem man erkennen kann, wie sich die einzelnen Faktoren auf das gesamte Unternehmen auswirken.

#### Wird dieser Daten-Pool ein sogenannter Data Lake sein?

Ich bin nicht sicher, ob ein Data Lake zum jetzigen Zeitpunkt die optimale Lösung wäre. Unser Daten-Pool wird sich sicherlich in Richtung Data Lake entwickeln. Wichtig ist für uns im

ersten Schritt, möglichst viele Daten im Einkauf, im Marketing, in der Produktion zu sammeln – und dann mit dieser Erfahrung unsere Data-Lake-Strukturen aufzubauen.

**Daten sammeln und aufbereiten ist das eine, die Analyse das andere. Wie haben Sie die Analyse großer Datenmen- gen bei Evonik organisiert?**

Da ist einiges im Aufbau. Datenanalyse gibt es auf Basis der ERP-Daten beispielsweise im Marketing, in den Sales-Excel- lence-Funktionen oder im Einkauf. Ich finde es auch in Ord- nung, dass man da am Anfang mal sozusagen ausschwärmt und ein bisschen ausprobiert. Aber in den nächsten zwölf, 18 Monaten müssen wir uns sortieren und herausfinden, welche Voraussetzungen wir dafür erfüllen müssen und wie wir das am besten angehen. Man darf jedenfalls nicht dem Glauben anheimfallen, dass man mit diesen neuen Technologien plötz- lich alles ausrechnen kann und dass das nun das Einzige ist, das gilt. Es ist lediglich eine zusätzliche Information.

**Lassen Sie uns auf das Front End schauen. Inwieweit ver- wenden Sie im Unternehmen Dashboards?**

Wir sind zurzeit dabei, interaktive Dashboards zu entwi- ckeln. Dabei ist wichtig, dass die Daten tagesaktuell sind, sonst funktioniert das nicht. Gleichzeitig wird im Unterneh- men zunehmend das Microsoft-Tool „Power BI“ verwendet. Es ist sehr benutzerfreundlich. Die Einstiegsschwelle ist niedrig, und die Leute gestalten ihre Reports damit so, wie sie sie brauchen.

**Heißt das, dass Sie Dashboards gleichzeitig zentral und dezentral entwickeln?**

So kann man es sehen. Einerseits entwickelt unser Reporting Center Dashboards nach den Anforderungen der Report- Empfänger. Diese Entwicklung läuft sozusagen top-down, denn wir haben strategisch entschieden, dass wir das wollen. Andererseits entwickeln die Leute ihre eigenen Dashboards mit Power BI. Diese Entwicklung läuft bottom-up. Es gibt eini- ge Key Users; andere beobachten, dass es da eine Idee gibt, eine App, sie sehen, dass das gut funktioniert, und sind bereit, es auch zu versuchen. Das hebt natürlich auch die Akzeptanz.

**Haben Sie schon geklärt, wer über die Dashboards worauf zugreifen kann?**

Diese Frage müssen wir selbstverständlich noch klären. Der Zugriff über die Dashboards bedeutet übrigens auch, dass wir uns kulturell ein bisschen verändern müssen. Unsere Mitarbeiter

müssen sich daran gewöhnen, dass jemand aus der Nachbar- einheit sehen kann, was in ihrer eigenen Einheit passiert.

**Was versprechen Sie sich vor allem vom Einsatz der Dash- boards?**

Im Augenblick steht die Zeitersparnis im Vordergrund. Die Mitarbeiter nutzen die Tools, um ihre Arbeit besser struktu- rieren zu können und um die Teams besser und schneller zu machen. Sie versprechen sich auch davon, dass sie dadurch Freiräume gewinnen, um andere Dinge machen zu können.

*„Unsere Mitarbeiter müssen sich daran gewöhnen, dass jemand aus der Nachbareinheit sehen kann, was in ihrer eigenen Einheit passiert.“*

**Lassen Sie uns abschließend in die Zukunft schauen. Wo se- hen Sie für die Finanzfunktion die größten Herausforderun- gen in den kommenden fünf bis zehn Jahren?**

Ich meine, dass wir in Zukunft viel ganzheitlicher denken müssen und dass wir die nichtfinanziellen Kennzahlen viel stärker in den Fokus rücken müssen. Die Herausforderung wird sein herauszufinden, welche nichtfinanziellen Kennzah- len – wie zum Beispiel jene für Nachhaltigkeit – für uns rele- vant sind und wie wir sie mit unseren finanziellen Kennzah- len zusammenführen und optimal in unser Steuerungssystem einbinden können. Außerdem müssen wir an unserem Pro- zessverständnis arbeiten. Wir müssen unsere gegenseitigen Abhängigkeiten besser verstehen. Als weitere Herausforde- rung sehe ich, dass wir noch mehr Geschäftssinn entwickeln müssen. Es muss allen deutlicher werden, wo eigentlich die Wertschöpfung liegt und was sie treibt. Entsprechend müssen wir lernen, auch in unseren individuellen Bereichen immer das Gesamtunternehmen im Blick zu haben und unser Han- deln dort einzufügen. Und wir müssen akzeptieren, dass es dafür Standards und Vorgaben braucht.

**Frau Wolf, ich bedanke mich für das Gespräch.**

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: [utz.schaeffer@whu.edu](mailto:utz.schaeffer@whu.edu)