

Was Kultur zum Frühstück isst

Liebe Leserinnen und Leser,

wenn Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität zunehmen, macht es Sinn, auch die Toolbox des Controllings anzupassen. Zu ergänzen sind dann Self-Service-Konzepte in der Analyse, eine treiberbasierte Planung, Szenario- und Sensitivitätsanalysen und ähnliche Hilfsmittel. Die genannten Instrumente werden den veränderten Herausforderungen dadurch gerecht, dass die datenbasierte Analyse flexibilisiert wird und dabei sowohl der Verbindung von finanziellen Erfolgsgrößen und realwirtschaftlichen Treibern als auch dem Denken in Alternativen und Sensitivitäten ein höherer Stellenwert zukommt als bislang. So weit, so gut. Und so einfach. Wie so oft ist aber auch hier die Umsetzung mit Hindernissen verbunden.

Zunächst gilt es, die Herausforderungen auf der technischen Seite zu meistern. Dabei hilft ein klares Anforderungsprofil: Wie sollen das zugrunde liegende Datenmodell und die erforderlichen Funktionalitäten der neuen Tools aussehen? Welche Detailtiefe ist notwendig? Was sind die Mindestanforderungen an die Qualität der Daten? Welche Annahmen und Parameter soll der Nutzer manipulieren und welche Analysen selbst durchführen können? Wie intuitiv kann und muss die Nutzeroberfläche gestaltet werden? Geben Datenbasis und Systemlandschaft das Gewünschte nicht ohne Weiteres her, gilt es nachzuarbeiten. Manch ein Controller an der Schnittstelle zur IT kann davon ein Lied singen.

Doch all diese technischen Voraussetzungen sind zwar notwendig für den erfolgreichen Einsatz der neuen Werkzeuge, aber nicht ausreichend. Daneben müssen noch mindestens zwei weitere Faktoren gegeben sein: eine hinreichende Qualifikation der Nutzer und ein kultureller Kontext, der es ermöglicht, die Analyse auch zeitnah in die richtigen Entscheidungen zu überführen.

Werfen wir zunächst einen Blick auf die Nutzer. Hier setzt ein stärkerer Fokus auf eine datengetriebene, treiberbasierte und flexible Analytik voraus, dass Manager (und Controller) auch die entsprechenden analytischen Voraussetzungen und ein ausreichendes Verständnis der zugrunde liegenden betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge mitbringen. Daneben müssen Controller (und Manager) mehr denn je verstehen,



Utz Schäffer



Jürgen Weber

wie das der Zahlenwelt zugrunde liegende Geschäftsmodell des Unternehmens funktioniert. Beides ist heute nicht immer gegeben.

Ein weiterer, aber nicht weniger wichtiger Erfolgsfaktor ist die Managementkultur des Unternehmens. Ohne eine von uns schon häufig postulierte Kultur, bei der neben Zielorientierung und Verantwortung Transparenz, offener Informationsaustausch und die Kraft des besseren Arguments im Vordergrund stehen, werden auch die schönsten Werkzeuge und die qualifiziertesten Mitarbeiter wenig bewegen. Eine WHU-Studie aus dem Jahr 2016 zeigt, dass eine Anpassung des Instrumentenkastens durchaus dabei helfen kann, mit einem höheren Maß an Volatilität zurechtzukommen. Zentrale Treiber eines erfolgreichen Umgangs mit Volatilität sind aber nicht die Instrumente, sie sind vielmehr kultureller Natur: eine Kultur des offenen Umgangs mit Informationen und eine, die den Status quo ständig hinterfragt. Die falsche Kultur verzehrt eben nicht nur die Strategie, sondern auch Simulations-, Analyse- und Planungstools gerne mal zum Frühstück.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber