

Frank  
Claassen  
im Dialog  
mit  
Utz  
Schäffer



## „Wenn die Leute sich ihre Fakten selbst besorgen – super!“

---

Mit dem Projekt B.one hat Beiersdorf in den letzten Jahren die Grundlage für die Einführung von Self-Service Business Intelligence gelegt. Für Dr. Frank Claassen, Vice President Finance für Europa, ist jedoch klar, dass das Unternehmen noch einige Herausforderungen meistern muss, damit die Manager das System intuitiv nutzen können und genau die Antworten erhalten, die sie benötigen.



Fotos: © Michael Jordan

### **Dr. Frank Claassen**

*ist für Beiersdorf seit 2014 Vice President Finance für Europa. Zuvor leitete er ab 2011 ein umfassendes Transformationsprogramm für den Finanzbereich weltweit. Nach Studium und Promotion an der Ruhr-Universität Bochum hat Claassen in den letzten 20 Jahren bei Beiersdorf vielfältige Aufgaben in den Bereichen Finanzen & Controlling, Mergers & Acquisitions/Post Merger Integration, Strategie und IT im In- und Ausland übernommen.*

**Herr Dr. Claassen, 2015 haben Sie in dieser Zeitschrift über das Projekt B.one berichtet, das die unternehmensweite Standardisierung von Datenbasis und den Steuerungsprozessen Planung, Forecasting und Reporting zum Ziel hatte. Was haben Sie erreicht?**

Mit B.one haben wir tatsächlich eine nicht mehr hinterfragte Daten- und Report-Basis erreicht. Die internen Business-Daten sind standardisiert, der Zugriff ist automatisiert, und die Datenqualität ist mittlerweile hervorragend. Das Quellsystem, ein hochgradig standardisiertes SAP, wird alle sechs Stunden aktualisiert – wir arbeiten also quasi in Echtzeit. Abrufbar ist der weltweite Umsatz auf Produkt-, Kunden-, Tagesebene. Wenn Sie wollen bis hinunter zum Beleg. Dabei sind auch die Intra-Day Sales berücksichtigt.

**Wie wird das System genutzt?**

Es gibt einen weltweit standardisierten Entry Point, über den alle autorisierten Nutzer freien Zugriff auf diese Daten haben. Draufgesetzt wurde ein formatiertes und flexibles Reporting. Daneben haben wir eine Planungslösung und ein standardisiertes Forecasting Tool. Beides lebt auch und schlummert nicht irgendwo dahin. Aber ich muss zugeben: Von Ausnahmen abgesehen fühlen sich finanzfremde Manager darin noch nicht so recht wohl.

**Woran liegt das? Woran müssen Sie noch arbeiten?**

Die größte Barriere ist das Thema Benutzerfreundlichkeit. Wenn man Daten frei zusammenbauen will, muss man schon

sehr genau wissen, was man sucht und wie die Hierarchien aufgebaut sind. Das von uns genutzte Standardsystem hat hier seine Grenzen. Wir sind fast 100 Prozent SAP, und die arbeiten kontinuierlich an diesem Thema. Wir testen gerade mit Lumira und Power BI die nächste Generation. Wenn wir sicherstellen können, dass auch der funktionsfremde, der fachfremde Manager den Self Service machen kann, haben wir unser Ziel erreicht.

*„Die größte Barriere ist das Thema Benutzerfreundlichkeit.“*

**Wir reden also noch über Self Service für Controller ...**

Genau. Für Controller bietet das Tool 100 Prozent Self Service, für Manager – von Ausnahmen abgesehen – erfolgt der Datenzugang nach wie vor nur über eine Brücke. Das heißt, es besteht seitens des Controllings die Neigung, sich das Gewünschte in Excel zu ziehen, damit man es noch mehr verschönern und maßgeschneidert für die Bedürfnisse des jeweiligen Managers zur Verfügung stellen kann. Das geht heutzutage viel schneller und leichter, weil es ja hochgradig automatisiert ist. Das entspricht natürlich nicht hundertprozentig dem Self-Service-Gedanken, den man gerne hätte. Es ist eher ein „Scenic Self Service“. Das System ist einfach noch nicht intuitiv genug. Die nächste Generation wird sehr viel einfacher zu bedienen sein und viel mehr Flexibilität bieten. Wir denken auch daran, die übernächste Generation sprachfähig zu machen ...



### Also Alexa für Controller?

Ja, ...am liebsten wollen wir ja Gedanken lesen können! Wir wollen sagen können: „Ich brauche den Umsatz des Kunden in Italien!“ Und wenn ich das in die Maske tippe, kommt auch ein sinnvolles Ergebnis, ohne dass ich im Vorfeld die Produkt-hierarchien kennen, bestimmte Segmente oder Divisionen berücksichtigen muss.

**Ist bei Ihnen der Umsatz immer der Umsatz, die Marge immer die Marge? Sind die zentralen Kennzahlen klar und einheitlich definiert?**

Ein ganz wichtiger Aspekt von B.one war die Standardisierung der KPIs. Das haben wir erreicht. Es gibt nur noch einen Umsatz. Auch Marge ist klar definiert. Man kann in den KPIs

### Beiersdorf

Die Beiersdorf AG ist ein international ausgerichtetes Unternehmen der Konsumgüterbranche mit Hauptsitz in Hamburg. Sie vertreibt zahlreiche bekannte Marken besonders im Bereich Körperpflege und Kosmetik. Bekannte Marken sind etwa Nivea, Labello, Eucerin, Hansaplast und Tesa. Die Aktiengesellschaft beschäftigt weltweit derzeit etwa 18.000 Mitarbeiter. 2016 betrug der Umsatz 6,75 Milliarden Euro. Größter Anteilseigner ist die Maxingvest AG, ein Holding-Unternehmen, welches sich im Besitz der Familie Herz befindet.

nicht mehr rumtricksen. Und im Rahmen eines mittlerweile ziemlich ausgefeilten Autorisierungskonzeptes sieht jeder seinen Verantwortungsbereich. Dort darf er spielen und sollte es sogar tun. ...

*„Für Controller bietet das Tool 100 Prozent Self Service, für Manager erfolgt der Datenzugang nach wie vor nur über eine Brücke.“*

**Inwieweit deckt das System auch nicht-finanzielle und externe Daten ab?**

Beim Start des Projekts hat niemand an ein Mandat gedacht, unternehmensweit Daten einzusammeln. Es gibt in jedem Ressort die Neigung, externe Daten selbst zu sammeln und auszuwerten. Im Marken-Ressort hat sich eine Funktion etabliert, die Market Intelligence betreibt. Deren Reports sehen zum Teil täuschend ähnlich zu unseren aus, aber letztendlich gibt es eine zweite Quelle, es existiert kein Single Point of Truth. Unsere internen Daten dagegen sind ziemlich konsolidiert, auch in Richtung Supply Chain bis hin zu Service Levels.

**Viele Unternehmen gehen dazu über, zentrale Data Science Units aufzubauen ...**

Stimmt, hier hat unsere IT eine Chance verpasst. Sie versteht sich noch viel zu sehr als Dienstleister. Wenn die verschiedenen Ressorts mit ihren Anforderungen kommen, baut sie ih-



nen etwas. Sie würde jedoch niemals sagen: „Gib das alles zu mir, ich betreibe das. Ich bilde die Leute aus und halte die Experten vor, die euch beraten können.“ Deshalb muss die Fachfunktion nach wie vor den Schritt gehen und sich fragen: „Was ist IT-mäßig möglich, was wollen wir selbst?“

#### Das Controlling hat also nur indirekten Zugriff auf marktbezogene Daten?

Jeder hat Zugriff. Die Frage ist: Wie gut kennt er sich damit aus? Natürlich kennen sich die Spezialisten auf der Marktseite besser mit ihren Marktanteilen aus. Der Business-Controller muss mit allen Datenständen arbeiten und sie verknüpfen. Das machen wir auch und versuchen sogar, den Market-Intelligence-Kollegen zu sagen: Wir brauchen noch diese und jene Sicht. Das läuft schon sehr gut, aber es gibt auf jeden Fall noch Verbesserungspotenzial. Wenn man das sauber integrieren würde, würde man Kräfte bündeln und hätte ein viel schnelleres Vorankommen. Wir haben im Grunde eine parallele Plattform aufgebaut.

#### In vielen Unternehmen leidet die Finanzfunktion darunter, dass der Aufbau von Data-Science-Expertise in anderen Bereichen – Marketing, Supply oder Produktion – priorisiert wird. Was heißt das für die Finanzfunktion in drei oder fünf Jahren?

Wir haben noch ein anderes Problem. Den Blues hat die Market-Intelligence-Funktion genauso. Ganz oft ist die Expertise noch in den dezentralen Marketing-Units oder sogar draußen. Digitales Marketing ist per se gut, hat aber zur Folge, dass eine Schatten-IT entsteht und ganz viele Data-

Science-Arbeiten letztendlich von Agenturen ad hoc zugekauft werden. Das ist redundant und extrem ineffizient. Market Intelligence versucht genauso wie wir, eine Transparenz zu bekommen, was in Land X oder Y läuft. Die IT wiederum hätte einen originären Zugriff, da über sie sehr viel läuft, aber selbst da existieren komplett exogene Lösungen. Das wirkliche Problem ist, dass der Mindset fehlt, das alles zu konsolidieren. Wir müssen dringend ein Bewusstsein dafür schaffen, dass Konsolidierung notwendig ist.

*„Ein ganz wichtiger Aspekt von B.one war die Standardisierung der KPIs. Das haben wir erreicht.“*

#### Wen sehen Sie dafür in der Verantwortung? Die Finanzfunktion oder die IT?

Die IT hat hier ein großes Potenzial. Sie hätte die Möglichkeit, sich anders darzustellen, zu sagen: „Wir wissen, wie man eine Digitalagentur auswählt und – by the way – es gilt, ein Data Protection Law sicherzustellen, ebenso die Cyber Security.“ Wir könnten hier über die Compliance-Schiene leicht reinfahren. Tun wir das nicht, wird es gleich viel schwieriger. Denn: Welche Funktion ist im Lead? Das zentrale Marketing hat keinen Durchgriff in die lokalen Einheiten. Es müsste also im Zweifel über die Linie gehen ...

#### Wäre das nicht auch eine Chance für die Finanzfunktion?

Ja, die Finanzfunktion hat unternehmensweit einen großen Stake in dieser Sache, den wir momentan aber nicht ausrei-

chend nutzen. Es wird bei uns noch viel zu sehr in digitalen Endprodukten gedacht und nicht im Prozess. Es gibt ein Riesen-Hallo um eine schöne digitale Marketing-Kampagne, die Besten des Jahres werden gekürt und so weiter. Aber dass sich jemand Gedanken darüber macht, welchen Entstehungsprozess wir haben und was wir mit den Daten machen – das fehlt. Meines Erachtens könnte auch die damals von mir etablierte Reporting Factory diese Aufgabe übernehmen. Sie hat tatsächlich ein gewisses Mandat und macht Analytics im Finanzbereich mit einem Kopf. Sie findet aber viel zu wenige Verknüpfungen in die anderen Ressorts. Und gar keine Verknüpfung in die Region. Dieses Potenzial könnten wir nutzen.

*„Wir müssen dringend ein Bewusstsein dafür schaffen, dass Konsolidierung notwendig ist.“*

#### Wie intensiv nutzen Sie im Shared Service Robotics?

Wir setzen Robotics für die Automatisierung von transaktionalen Prozessen ein, ganz klassisch im Accounting. Da gibt es Piloten und erste Standard-Anwendungen.

#### Im Controlling auch?

Bislang nicht. Alle Daten, mit denen wir arbeiten, sind im System automatisiert. Es gibt hier auch weiteres Automatisierungspotenzial, weil man Plan-Daten immer verbreitern kann. Auch die Prozesse kann man noch weiter automatisieren. Für die Controller sehe ich hier aber kein Risiko. Im Gegenteil: Der Controller kommt damit viel schneller zu dem, was Controlling eigentlich ist. Er erschöpft sich nicht nur im Monitoring oder im Number Crunching, sondern kann tatsächlich ein echter Business-Partner werden.

#### Momentan scheint es ja noch nicht ganz so weit zu sein, da Controller noch viel mit der Aufbereitung von Daten beschäftigt sind ...

Stimmt. Der Controller von heute hat noch die Chance zu sagen: „Ich liefere Dir meinen Standardbericht; ich habe ihn mir schon einmal angeschaut und das und das ist auffällig.“ Er wird die jetzige Situation nach wie vor dazu nutzen, ein bisschen Analyse und Empfehlungen dazuzugeben. Schaut der Manager zukünftig selbst in die Zahlen, kann der Controller ihm trotzdem seine Empfehlungen geben. Er ist gar nicht darauf angewiesen, die Gelegenheit dazu zu haben, denn den Zugang zum Manager hat er als guter Controller ohnehin. Das

erleichtert das Leben sogar noch mehr. Wir werden so immer faktenbasierter – und das ist ja letztlich unser Ziel. Wenn die Leute sich ihre Fakten selbst besorgen – super!

#### Der Controller als Rationalitätssicherer ...

Ja, genau! Wir haben versucht, Rationalitätssicherung zu übersetzen, und sagen dazu: Ensure Fact-Based Decision Making. Genau an dieser Stelle liegt vielfach unser eigentliches Problem: Es wird entschieden, ohne dass die Fakten zur Kenntnis genommen werden. Wenn jemand die Fakten zur Kenntnis nimmt, dann ist die Diskussion schon halb gewonnen. Mit den neuen Technologien können wir die Fakten nicht mehr so leicht ignorieren.

#### Sehen Sie für die Zukunft auch, dass Manager einfache und vielleicht auch nicht so einfache Analysen selbst durchführen und dabei durch Apps unterstützt werden? Damit würden die Anforderungen an die Wertschöpfung des Controllers nochmals steigen.

Da habe ich überhaupt keine Sorge. Mein Value als Controller liegt ja nicht nur in der Analytik, sondern darin, dass ich im Eifer des Gefechts auf bestimmte Rahmenbedingungen Wert lege und dass ich in dem unaufhörlich auszufeuchtenden Rollenspiel eine bestimmte Perspektive einbringe und durchsetze. Ich setze eine bestimmte Effektivitäts- und Effizienzbrille auf, schaue nicht nur auf den Umsatz, sondern auch auf Marge und Profitabilität.

*„Schaut der Manager zukünftig selbst in die Zahlen, kann der Controller ihm trotzdem seine Empfehlungen geben.“*

#### Reicht das in einer zunehmend digitalen Welt?

Ein wichtiger Punkt. Ich kann mich marginalisieren, wenn ich einfach nur in meinem traditionellen Standard-Operating Environment bleibe. Dann nehme ich nicht mehr am Wettlauf teil. Der Controller muss sich weiterbilden. Doch ist er in der Lage, die Veränderungen schnell genug zu begleiten? Schafft er es, hat er einen Mehrwert ...

#### ...den er vor allem beim Zusammenspiel und im Wettbewerb mit Data Scientists behaupten und ausbauen muss.

Richtig. Und ich habe überhaupt keine Bedenken, dass dies gelingen wird. Weil wir qua Ausbildung eine bestimmte Methodik mitbringen; auch die analytische Begabung ist histo-

risch aufseiten des Controllers. Wenn er offen und bereit ist, sich weiterzuentwickeln, hat der Controller eine gute Chance. Nur wenn er das ignoriert, wird er irgendwann irrelevant. In meinen Projekten bei Beiersdorf mache ich die Erfahrung: Wir sind dann Projekt-Manager für Veränderung in den Business-Funktionen.

*„Wenn er offen und bereit ist, sich weiterzuentwickeln, hat der Controller eine gute Chance. Nur wenn er das ignoriert, wird er irgendwann irrelevant.“*

Die Funktion des Controllers als Business-Partner war bei B.one eine der zentralen Zielfunktionen. Können Sie zusammenfassen, wie sich das aus Ihrer Perspektive in den letzten Jahren weiterentwickelt hat? Wo stehen Sie heute?

B.one hat uns den Wiedereintritt in die Business-Diskussion ermöglicht, weil wir uns nicht mehr rechtfertigen müssen. Wir müssen nicht mehr beweisen, dass unsere Daten tauglich sind. Sie sind tauglich, sie sind adäquat, sie sind zuverlässig schnell da. Wir haben für die Mehrzahl der klassischen finanznahen Controlling-Herausforderungen die relevante Antwort zur Hand. Damit sind wir in jeder Diskussion auf Augenhöhe dabei. Es gibt keinen mehr, der uns irgendwie entkommen könnte. Wir finden seine Spuren in den Zahlen. Das hat zu einem enormen Step-up vom Business Partner beigetragen. Das ist nicht mehr die einzelne Koryphäe, die relationshipbasiert irgendwie Einfluss erreicht. Wir haben eine Fülle von Fakten zur Hand. Von daher würde ich sagen: Ziel erreicht.

Herr Dr. Claassen, vielen Dank 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 und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.

Utz Schäffer  
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland  
E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu

**Hinweis:** Lesen Sie über das Projekt b.one in Heft 2/2015 der Controlling & Management Review. [www.springerprofessional.de/link/6050338](http://www.springerprofessional.de/link/6050338)

## Führt Schritt für Schritt in die Bilanzanalyse ein



B. Heesen

### Basiswissen Bilanzanalyse

Schneller Einstieg in

Jahresabschluss, Bilanz und GuV

2. Aufl. 2017, X, 211 S. 170 Abb.

XXXIV, 502 S. 82 Abb. Brosch.

€ (D) 19,99 | € (A) 20,55 | \*sFr 21,00

ISBN 978-3-658-17226-8

€ 14,99 | \*sFr 16,50

ISBN 978-3-658-17227-5 (eBook)

- Mit praktischen Hinweisen, um Schwachstellen in der Bilanz zu erkennen
- Plus: Excel-Tool zum Download

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Part of **SPRINGER NATURE**

[springer.com/Angebot1](http://springer.com/Angebot1)

A47122