

Controlling & Management Review



SONDERHEFT 1 | 2016 • NUTZUNG Big Data in der Controlling-Praxis • Fahrplan für Predictive Analytics • IM DIALOG mit Rouven Morato: Der SAP-Boardroom der Zukunft • Externe Daten gewinnbringend einbeziehen • Big Data Analytics kompetent anwenden • Reporting Design für Big Data • **IMPLIKATION** Wie sich das Controlling für Big Data rüsten muss • Ungenutzte Potenziale ausschöpfen • Controller als Data Scientists? • Mehr Methodenkompetenz gefragt

Big Data Zeitenwende für Controller



Big Data – Big Chance für Controller?

Liebe Leserinnen und Leser,

Big Data ist in aller Munde. Es klingt wie das Zauberwort für ein erfolgreiches Management in der Cyberwelt. Wer hier zu spät kommt, den bestraft ganz offensichtlich das Leben: Tradierte Geschäftsmodelle fallen den neuen, scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten zum Opfer. Derjenige gewinnt, der die scheinbar unendlichen Datenwelten am konsequentesten überschauen und nutzbar machen kann. Schon aus Gründen eines aktiven Risiko-Managements müssten Controller in vorderster Front stehen, um die Möglichkeiten von Big Data für das Unternehmen adäquat zu nutzen.

Nur: Was versteht man eigentlich genau unter „Big Data“? Der Begriff ist auf der einen Seite weit genug, um darunter die unterschiedlichsten Themen subsumieren zu können: Kunden- und Prozessdaten, Suchmaschinen, Predictive Analytics, Social Media, Realtime-Verarbeitung und viele andere mehr. Der Begriff ist auf der anderen Seite intuitiv verständlich. Er hat deshalb ein hohes Potenzial, zum Modewort zu werden – oder ist bereits zu einem solchen geworden. Controller sind also in einer weiteren Funktion gefordert, sich mit Big Data auseinanderzusetzen, nämlich nüchtern die Chancen und Risiken von Themen zu analysieren, die sich hinter Big Data verbergen.

Wie gut fühlen Sie sich darauf vorbereitet? Wie viel wissen Sie über das Thema? Kennen Sie die entsprechenden Aktivitäten in Ihrem Unternehmen, die Big Data zuzuordnen sind? Kennen Sie die relevanten Ansprechpartner? Haben Sie bereits eine Idee, welche Rolle Sie im Zusammenhang mit Big Data spielen wollen? Sehen Sie sich eher als Nutzer für eigene Analysen und Themen, oder glauben Sie, dass Ihre zentrale Funktion – zumindest aktuell – eher darin liegt, den Überblick zu behalten, sicherzustellen, dass das im Unternehmen verstreute Wissen koordiniert wird und damit ein Gesamtbild der Erfahrungen und Einschätzungen entsteht, das den weiteren Weg weist?

Wir glauben, dass Sie als Controller prädestiniert sind, bei Big Data eine aktive, gestaltende Rolle zu spielen. Wer sich Transparenzverantwortung auf die Fahnen geschrieben hat und sich als „single source of truth“ für managementrelevante Informationen sieht, kann an dieser Stelle nicht am Rand stehen und das Spiel andere machen lassen. Die eben gestell-



Utz Schäffer



Jürgen Weber

ten Fragen sind zugegebenermaßen nicht leicht zu beantworten und bedürfen einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema. Dies kostet Zeit, die angesichts der stärkeren Rolle des Controllers als Business Partner und angesichts notwendiger Maßnahmen zur Kostenreduzierung im eigenen Bereich derzeit schon mehr als knapp geworden ist. Diese Zeit ist aber gut angelegt. Controller werden nur so die neuen Möglichkeiten von Big Data für eigene Zwecke nutzen können, und nur so werden sie Investitionen in entsprechende IT-Projekte oder neue internetorientierte Geschäftsmodelle kompetent beurteilen können. Nur so werden sie Hilfestellung leisten können, um die entsprechenden Aktivitäten in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen miteinander abzustimmen und in ein stimmiges Gesamtkonzept zu überführen. Das Feld ist derzeit noch etwas diffus und die Verheißung deutlich strahlender als die – immer noch wenigen – Beispiele, anhand derer man das Potenzial von Big Data fassbar machen kann. Nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für das Controlling ist Big Data aber ein zentrales strategisches Thema, das weder an der Blauäugigkeit des Umgangs damit („strategische Wolken“) noch an der mangelnden Auseinandersetzung damit scheitern sollte.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber



Sonderheft 1 | 2016

Nutzung

- 08** **Wie Controller von Big Data profitieren können**
Beispiele aus der Praxis zeigen, wie Controller Big Data bereits erfolgreich für ihre Arbeit nutzen.
Petra Weichel, Jochen Herrmann
- 16** **Predictive Analytics richtig einsetzen**
Big Data für Prognosen einzusetzen, erfordert die Kenntnis der geeigneten Analysetools und eine durchdachte Vorgehensweise.
Lars Iffert
- 24** **„Wir ziehen Daten live und in Farbe raus, um sie im System darzustellen“**
Mit dem Boardroom der Zukunft stellt SAP eine Möglichkeit zur Verfügung, Entscheidungen auf Basis von Echtzeitdaten zu treffen.
Rouven Morato IM DIALOG mit Jürgen Weber
- 32** **Mit externen Big Data neue Möglichkeiten erschließen**
Nicht nur Konzerne, sondern auch Mittelständler können durch Big Data Analytics externe Daten für die Unternehmensführung nutzen.
Peter Gentsch, Andreas Kulpa
- 40** **Wertschöpfung mit Big Data Analytics**
Dynamische KPIs und Deep-Learning-Verfahren geben dem Controlling eine neue Qualität. Erst aber müssen die Methoden gelernt werden.
Florian Buschbacher
- 46** **Neue Visualisierungsformen auf dem Prüfstand**
Controller können große Datenmengen auf sehr unterschiedliche Art und Weise darstellen. Ein Test zeigt Vor- und Nachteile ausgewählter Konzepte.
Heimo Losbichler, Christoph Eisl, Thomas Plank



www.springerprofessional.de/cmr



Implikation

- 54** **Wie Big Data die Rolle des Controllers verändert**
 Organisation und Prozesse im Controlling wandeln sich durch Big Data. Eine Roadmap hilft, Chancen zu erkennen und Risiken zu reduzieren.
Alexandra Schulte, Oliver Bülchmann
- 62** **Die Möglichkeiten von Big Data voll ausschöpfen**
 Big Data sind ein Schatz, der erst gehoben werden muss. Controller sollten sich schnellstens das notwendige Know-how über die neuen Möglichkeiten aneignen.
Andreas Gadatsch
- 68** **Wird der Controller zum Data Scientist?**
 In vielen Unternehmen steht die Entscheidung an, wer in Zukunft die Rolle des Data Scientists übernehmen soll: Controller oder BI-Spezialisten.
Heinz Steiner, Peter Welker
- 74** **Controlling und Big Data: Anforderungen an die Methodenkompetenz**
 Controller sollten lernen, die neuen Informationsquellen und Analysemöglichkeiten für sich zu nutzen. Das stärkt ihre Position im Unternehmen.
Andreas Seufert, Karsten Oehler

Service

- 03** Editorial
- 06** Impressum
- 07** Tagcloud

Beilagenhinweis

Dieser Ausgabe liegen Beilagen der Firmen Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg, und Internationaler Controller Verein, Wörthsee, bei. Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.

Beirat

Die Controlling & Management Review versteht sich als Plattform eines regen Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen wirtschaftlicher Praxis und Forschung. Um den Ansprüchen beider Zielgruppen optimal zu genügen, werden die Herausgeber Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber von einem Praxisbeirat und einem wissenschaftlichen Beirat unterstützt.

Praxisbeirat:

Mark Frese, Finanzvorstand Metro AG | Bernhard Günther, Finanzvorstand RWE AG | Guido Kerkhoff, Finanzvorstand Thyssen-Krupp AG | Carsten Knobel, Finanzvorstand Henkel AG & Co. KGaA | Dr. Christian Bungenstock, Partner CTcon GmbH

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Andrea Dossi, Bocconi University, Mailand | Prof. Dr. Martin Glaum, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar | Prof. Dr. Dirk Hachmeister, Universität Hohenheim, Stuttgart-Hohenheim | Prof. Dr. Frank Hartmann, RSM Erasmus University, Rotterdam | Prof. Dr. Thomas Hess, Ludwig-Maximilians-Universität, München | Prof. Dr. Bernhard Hirsch, Universität der Bundeswehr, München | Prof. Dr. Martin Jacob, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar | Prof. Dr. Teemu Malmi, Aalto University – School of Economics, Helsinki | Prof. Dr. Markus Rudolf, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar | Prof. Dr. Thorsten Sellhorn, Ludwig-Maximilians-Universität, München | Prof. Dr. Xianzhi Zhang, Dongbei University of Finance and Economics (DUFE), Dalian

Impressum

Controlling & Management Review

www.springerprofessional.de/cmr
Sonderheft 1 | 2016 | 60. Jahrgang
ISBN 978-3-658-13443-3
ISSN-Print 2195-8262
ISSN-Internet 2195-8270
Bis 2002: krp-Kostenrechnungspraxis
Bis 2012: ZfCM – Zeitschrift für Controlling
& Management

Verlag

Springer Gabler / Springer Vieweg
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden

Geschäftsführer

Joachim Krieger,
Dr. Niels Peter Thomas

Redaktion

Gesamtleitung Magazine:
Stefanie Burgmaier

Verantwortliche Redakteurin

Springer Gabler:
Rechtsanwältin Vera Treitschke, LL.M.
Tel.: +49 (0)611 7878-135
vera.treitschke@springer.com

Herausgeber:

Prof. Dr. Utz Schäffer
WHU – Otto Beisheim School of
Management, Institut für Management
und Controlling (IMC), Burgplatz 2,
56179 Vallendar
www.whu.edu

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber
WHU – Otto Beisheim School of
Management, Institut für Management
und Controlling (IMC), Burgplatz 2,
56179 Vallendar
www.whu.edu

Redaktion WHU:

M.A. Brigitte Braun
Tel.: +49 (0)261 6509-486

Dipl.-Kfm. Babak Mirheli
Tel.: +49 (0)261 6509-466

M. Sc. Fabian Mohr
Tel.: +49 (0)261 6509-706

Mag. phil. Bernadette Wagener
Tel.: +49 (0)261 6509-488

Kontakt: cmr@whu.edu

Anzeigen, Marketing und Produktion

Leiter Media Sales: Volker Hasedenz
Leiter Vertrieb + Marketing: Jens Fischer
Gesamtleitung Produktion:
Dr. Olga Chiaros

Verkaufsleitung

(verantwortlich für den Anzeigenteil):
Eva Hanenberg
Tel.: +49 (0)611 7878-226
Fax: +49 (0)611 7878-430
eva.hanenberg@springer.com

Anzeigendisposition:

Nicole Brzank
Tel.: +49 (0)611 7878-616
Fax: +49 (0)611 7878-443
nicole.brzank@springer.com

Anzeigenpreise: Es gelten die Mediadaten
vom 1. Oktober 2015.

Produktmanagement:

Dipl.-Kfm. Philipp Holsen
Tel.: +49 (0)611 7878-293
philipp.holsen@springer.com

Satz, Layout und Produktion:

Iris Conradi

**Alle angegebenen Personen sind, sofern
nicht ausdrücklich angegeben, postalisch
unter der Adresse des Verlags erreichbar.**

Sonderdrucke

Martin Leopold
Tel.: +49 (0)2642 9075-96
Fax: +49 (0)2642 9075-97
leopold@medien-kontor.de

Leserservice

Springer Customer Service Center GmbH
Springer Gabler Service
Haberstraße 7, 69126 Heidelberg
Tel.: +49 (0)6221 345-4303
Fax: +49 (0)6221 345-4229
Montag bis Freitag 08.00 bis 18.00 Uhr
springergabler-service@springer.com

Druck

Kliemo Printing AG,
Hütte 53, 4700 Eupen, Belgien

Titelbild

© Jörg Block

Bezugsmöglichkeiten

Die Zeitschrift erscheint im Abonnement
sechsmal jährlich.

Bestellmöglichkeiten und Details zu den
Abonnementbedingungen finden Sie unter
www.mein-fachwissen.de/cmr.

Jährlich können ein bis vier Sonderhefte
hinzukommen. Der Preis pro Sonderheft
beträgt regulär 49,95 Euro, der Vorzugs-
preis für Abonnenten der Controlling &
Management Review 29,00 Euro. Die
Sonderhefte werden Abonnenten gegen
gesonderte Rechnung geliefert.

Bei Nichtgefallen können sie innerhalb
einer Frist von drei Wochen an die Vertriebs-
firma zurückgesandt werden. Zusätzliche
Liefer- und Versandkosten fallen nicht an.

Jedes Jahresabonnement beinhaltet eine
Freischaltung für das Online-Archiv auf
Springer für Professionals. Der Zugang gilt
ausschließlich für den einzelnen Empfän-
ger des Abonnements.

Alle Rechte vorbehalten.

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen
Beiträge einschließlich sämtlicher Abbil-
dungen, Grafiken und Fotos sind urheber-
rechtlich geschützt. Sofern eine Verwer-
tung nicht ausnahmsweise ausdrücklich
vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist,
bedarf jedwede Verwertung eines Teils die-
ser Zeitschrift der vorherigen schriftlichen
Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbe-
sondere für Vervielfältigungen, Nachdru-
cke, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mik-
roverfilmungen, öffentliche Zugänglich-
machung sowie die Einspeicherung und
Verarbeitung von Teilen dieser Zeitschrift in
Datenbanken und anderen elektronischen
Systemen und die Verbreitung oder Ver-
wertung über elektronische Systeme.

Für unverlangt eingeschickte Manuskripte,
Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr
übernommen.

Die Artikel der Controlling & Management
Review sind mit größtmöglicher Sorgfalt
erstellt. Die Redaktion übernimmt jedoch
keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollstän-
digkeit und Aktualität der abgedruckten
Inhalte. Für den Inhalt der Werbeanzeigen
ist das jeweilige Unternehmen bzw. die
jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Wie Controller von Big Data profitieren können

Big Data polarisiert: Erfolgsgeschichten treffen auf Bedenken. Auch das Controlling steht vor der Frage, wie die Vielzahl von heterogenen Daten in die Arbeit der Controller integriert werden soll. Praxisbeispiele aus den Branchen Handel, Energie und Automobil zeigen, wie es gehen kann.

Petra Weichel, Jochen Herrmann

In vielen Unternehmen hat sich die Rolle des Controllings zunehmend in Richtung eines Business Partners für das Management weiterentwickelt. In dieser Rolle muss er sich mit Trends und deren Auswirkungen auf das Unternehmen beziehungsweise den Unternehmenserfolg und mit neuen Fragen an das Controlling auseinandersetzen. Dazu gehört heute auch die Beschäftigung mit Big Data und den Möglichkeiten, die sie für das Controlling bieten.

Nach einer Umfrage der Bitkom e. V. nutzt rund jedes zehnte Unternehmen Big Data (vergleiche Bitkom 2014). Finanzen, Buchhaltung und Controlling folgen dabei nach Vertrieb und Marketing an zweiter Stelle. Bisher hat sich das Controlling auf die Auswertung von vorwiegend internen Daten konzentriert, die aus ERP-Systemen oder anderen Quellen stammen. Sie werden üblicherweise in strukturierter Form in Data Warehouses abgelegt und für das Berichtswesen und für Management-Informationssysteme genutzt. Nun stehen die Controller als „Gewährleister der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung“ (International Group of Controlling 2011, S. 17) vor der Herausforderung, sehr viel größere und stetig wachsende Datenmengen aus ganz neuen Quellen zu integrieren, auszuwerten und zu nutzen.

Big Data – womit sowohl die riesigen Datenmengen als auch die Technologien zu ihrer Verarbeitung und Auswertung gemeint sind – ist dabei, das klassische Controlling auf dynamische Art und Weise zu erweitern. Die Datenmengen erhöhen die Entscheidungsgeschwindigkeit in vielen Organisationen deutlich. Diesen tiefgreifenden Wandel gilt es zu meistern und auch zu gestalten, um in Unternehmen nicht an Bedeutung zu verlieren (vergleiche **Abbildung 1**).

Daten gelten als das neue Öl. Ihre Auswertung und Nutzung gilt als Erfolgsfaktor für Unternehmen im 21. Jahrhundert. Mithilfe von Big Data erschließen Firmen neue Geschäftspotenziale oder bauen vollkommen neue Geschäftsmodelle auf. Dabei unterscheidet sich Big Data von den bisher bekannten Datenmengen durch ihre Art (Volumen und Eigenschaften der Daten, Häufigkeit und Schnelligkeit) sowie die Verarbeitungsweise (vergleiche Gleich et al. 2014). Die Daten werden von Internetnutzern, mobilen Endgeräten oder von Maschinen generiert. Sie sind sowohl externer als auch

„Big Data erhöht die Entscheidungsgeschwindigkeit in vielen Organisationen deutlich.“

interner Herkunft. Das aufkommende Internet der Dinge, also ein erweitertes Internet, das neben Rechnern und mobilen Endgeräten auch beliebige Gegenstände in seine Infrastruktur mit einbindet, treibt das Wachstum der Datenmenge weiter an. Die Daten liegen häufig in nicht-strukturierter Form vor, beispielsweise als Text. Ziel ist insbesondere, solche bisher nicht analysierte Daten mit neuen Verfahren und Technologien auszuwerten und zu kombinieren, um damit neue Erkenntnisse zu generieren. Für die Verarbeitung werden oftmals statistische Modelle herangezogen.



Petra Weichel

ist Senior Manager bei Capgemini Consulting in Berlin.



Jochen Herrmann

ist Senior Manager bei Capgemini Consulting in Offenbach.

Petra Weichel
Capgemini Consulting, Berlin, Deutschland
E-Mail: petra.weichel@capgemini.com

Jochen Herrmann
Capgemini Consulting, Offenbach, Deutschland
E-Mail: jochen.herrmann@capgemini.com