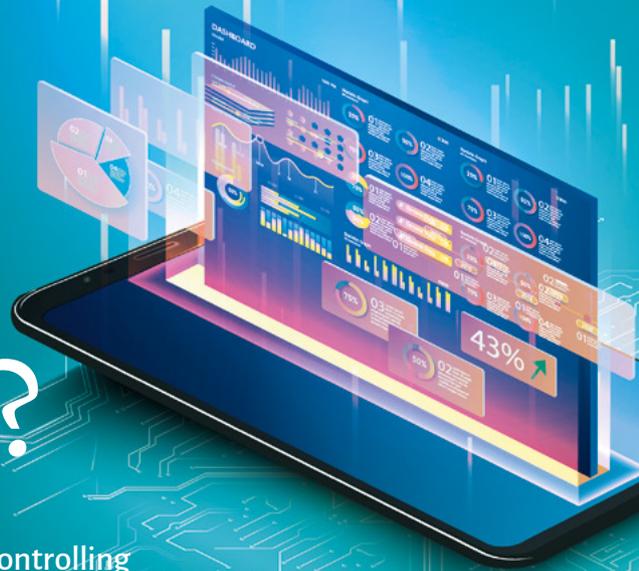


Wie digital ist Ihr Controlling?

Benchmarking des digitalen Reifegrades im Controlling

von Heinz Ahn, Philipp Klüver und Nadia Vazquez Novoa



Das Controlling ist in ähnlicher Weise von der digitalen Transformation betroffen wie andere indirekte Unternehmensbereiche: Die Relevanz der Thematik ist den Verantwortlichen durchaus bewusst, klare strategische Programme zur Transformation des Controllingbereichs fehlen aber häufig oder werden nur schleppend umgesetzt. In der Regel mangelt es an geeigneten Methoden zur Messung der Transformationsbemühungen, zudem sind einem Vergleich mit anderen Unternehmen zumindest enge Grenzen gesetzt. An diesem Punkt setzt der vorliegende Artikel an, in welchem eine einfach anzuwendende Methodik zur Bestimmung des digitalen Reifegrades von Controllingorganisationen vorgestellt wird. Der Reifegrad der eigenen Controllingeinheit wird dabei in Relation zu anderen Controllingeinheiten ermittelt. Dies erfolgt schnell und kostenfrei durch die Teilnahme an einem anonymisierten Online-Benchmarking – siehe hierzu die Informationen am Ende dieses Artikels.

Hintergrund

Die Motivation zur Entwicklung eines neuartigen Messansatzes basiert auf Schwächen bestehender Ansätze zur Messung eines digitalen Reifegrades: Entweder wird das Phänomen der Digitalisierung zu sehr simplifiziert bzw. mit unzureichender Präzision gemessen oder es werden Methoden vorgestellt, die auf Grund ihrer Komplexität am besten im Rahmen von Workshops angewendet werden. Die Mehrzahl der Messinstrumente zur Digitalisierung ist im Übrigen nicht controllingspezifisch. Inhaltlich ist meist eine starke Fokussierung auf technologische

Aspekte zu erkennen, wobei die mindestens ebenso wichtige Betrachtung kritischer Kompetenzen sowie von Leadership und Kultur vernachlässigt wird. Schließlich lassen die existierenden Modelle in aller Regel keine Anwendung bewährter Instrumente des Benchmarkings zu, sodass ein Vergleich zwischen Organisationseinheiten auf eine einfache, qualitativ-beschreibende Analyse beschränkt bleibt. Vor diesem Hintergrund ist im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen dem Institut für Controlling und Unternehmensrechnung der TU Braunschweig und dem Fachkreis Digitale Transformation des Internationalen Controller Vereins (ICV) ein neuer Ansatz zur Messung des digitalen Reifegrades im Controlling entstanden. Er zeichnet sich insbesondere durch seine entscheidungstheoretisch fundierte Methodik sowie seine Eignung für ein Benchmarking aus.

Messkonzept

Klassischerweise werden bei der Reifegradmessung verschiedene Aspekte eines zu messenden Zustandes in mehrere Kernkomponenten (meist Dimensionen genannt) zerlegt, die dann in Form von Kriterien und zuweilen Unterkriterien präzisiert werden (vgl. z. B. Keimer et al. 2018). Eine andere, neuartige Herangehensweise ist die Herausarbeitung der eigentlichen Ziele hinter dem zu messenden Phänomen und die darauf aufbauende Ermittlung des Erfüllungsgrades der einzelnen Zieldimensionen. Diese Zielerfüllungsgrade entsprechen der erreichten Effektivität der betrachteten Organisationseinheit hinsichtlich einer erfolgreichen Transformation –

hier mit Bezug auf die Digitalisierung im Controlling. Das von uns verfolgte Konzept zur Messung der Digitalisierung im Controlling vereint beide Ansätze auf eine neuartige Weise, aus der eine gute Basis für ein Benchmarking resultiert. Dieses Konzept beinhaltet die drei nachfolgend weiter beschriebenen Komponenten:

- 1) ein semi-klassisches Reifegradmodell zur kompakten qualitativen Beschreibung der aktuellen Digitalisierungssituation des Controllings,
- 2) ein generisches Zielsystem der Digitalisierung im Controlling zur Messung der Effektivität des Digitalisierungsmanagements und
- 3) ein neuartiger Messansatz zum Benchmarking einzelner Controllingbereiche gegenüber einer Peergroup.

Ein semi-klassisches Reifegradmodell

Die erste Komponente unseres Messkonzepts lehnt sich stark an klassische Modelle der Reifegradmessung an, kondensiert diese aber erheblich, um den Anforderungen der Einfachheit und schnellen Anwendbarkeit im Rahmen einer Onlineabfrage zu genügen. Als maßgebliche Determinanten einer erfolgreichen digitalen Transformation wurden auf Basis umfangreicher Literaturrecherchen sowie Expertenbefragungen die in Abb. 1 visualisierten Aspekte identifiziert und zu fünf aggregierten Dimensionen zusammengefasst.



Abb. 1: Dimensionen der Digitalisierung

Die Dimensionen wurden im Folgenden nicht durch einzelne Kriterien präzisiert, sondern stattdessen durch – solche Kriterien reflektierende – Szenarien. Für jede Dimension wurden drei Szenarien entwickelt: Ein Worst-Case-Szenario mit denkbar schlechtester Ausprägung wünschenswerter Eigenschaften, ein On-the-Way-Szenario, das einen durchschnittlichen Digitalisierungsstand widerspiegelt, sowie ein Best-Case-Szenario,

welches eine außerordentlich hohe Ausprägung positiver Eigenschaften darstellt. Die TeilnehmerInnen des Benchmarkings sollen für jede der fünf Digitalisierungsdimensionen die aktuelle Situation des eigenen Controllingbereichs mit den Szenarien abgleichen und ein passendes Szenario oder einen Zwischenwert auswählen. So entsteht letztendlich eine Bewertung auf einer Skala von 0–10, wobei 0 die schlechteste bzw. 10 die beste Ausprägung darstellt.

Eine umfangreiche Vorstellung der verschiedenen Szenarien der Digitalisierung in allen fünf Dimensionen würde den Umfang dieses Artikels sprengen. Stattdessen werden in Abb. 2 exemplarisch die drei Szenarien zur Dimension „Daten und Datenmanagement“ wiedergegeben. Mit Blick auf die vollständige Beschreibung der Szenarien sei auf die online zur Verfügung gestellte Umfrage verwiesen; Zugangsmöglichkeiten hierzu werden am Ende des Artikels gegeben.

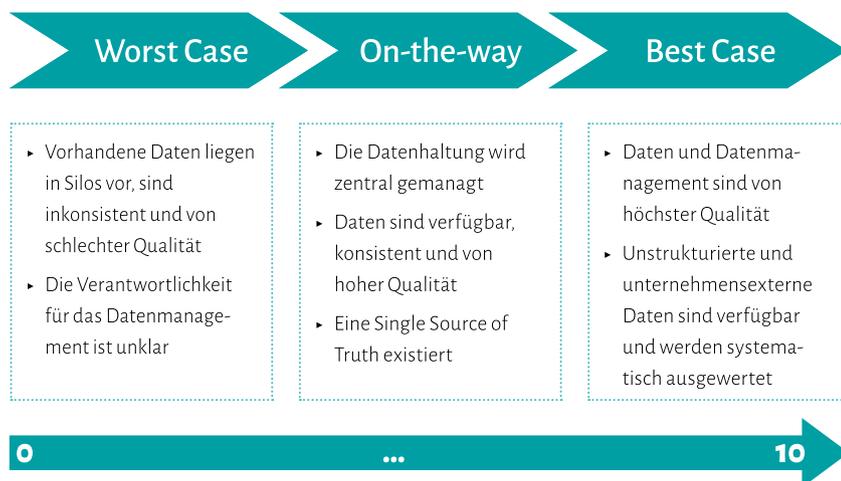
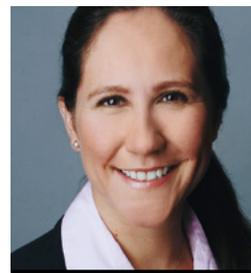


Abb. 2: Digitalisierungsszenarien der Dimension 'Daten und Datenmanagement'

Ziele der Digitalisierung im Controlling

Die zweite Komponente unseres Messansatzes bildet ein Zielsystem zur Digitalisierung im Controlling, das in Abb. 3 dargestellt ist. Es erhebt zwar nicht den Anspruch, die in der Literatur geforderten Anforderungen an Zielsysteme uneingeschränkt zu erfüllen, die wesentlichen Gütekriterien wie Fundamentalität, Überschneidungsfreiheit und Vollständigkeit der Einzelziele sowie Einfachheit des Systems an sich wurden im Entstehungsprozess aber so weit wie möglich berücksichtigt. So wurde das Zielsystem in mehreren Iterationsschleifen im Top-Down-Verfahren entwickelt und im Rahmen der Sitzungen des ICV-Fachkreises Digitale Transformation überarbeitet.



DR. NADIA VAZQUEZ NOVOA

ist Data Scientist bei der InterFace AG in München und Mitglied des Fachkreises Digitale Transformation des Internationalen Controller Vereins (ICV). Sie hat im Bereich datengestützte Entscheidungsfindung mittels Data Development Analysis promoviert.

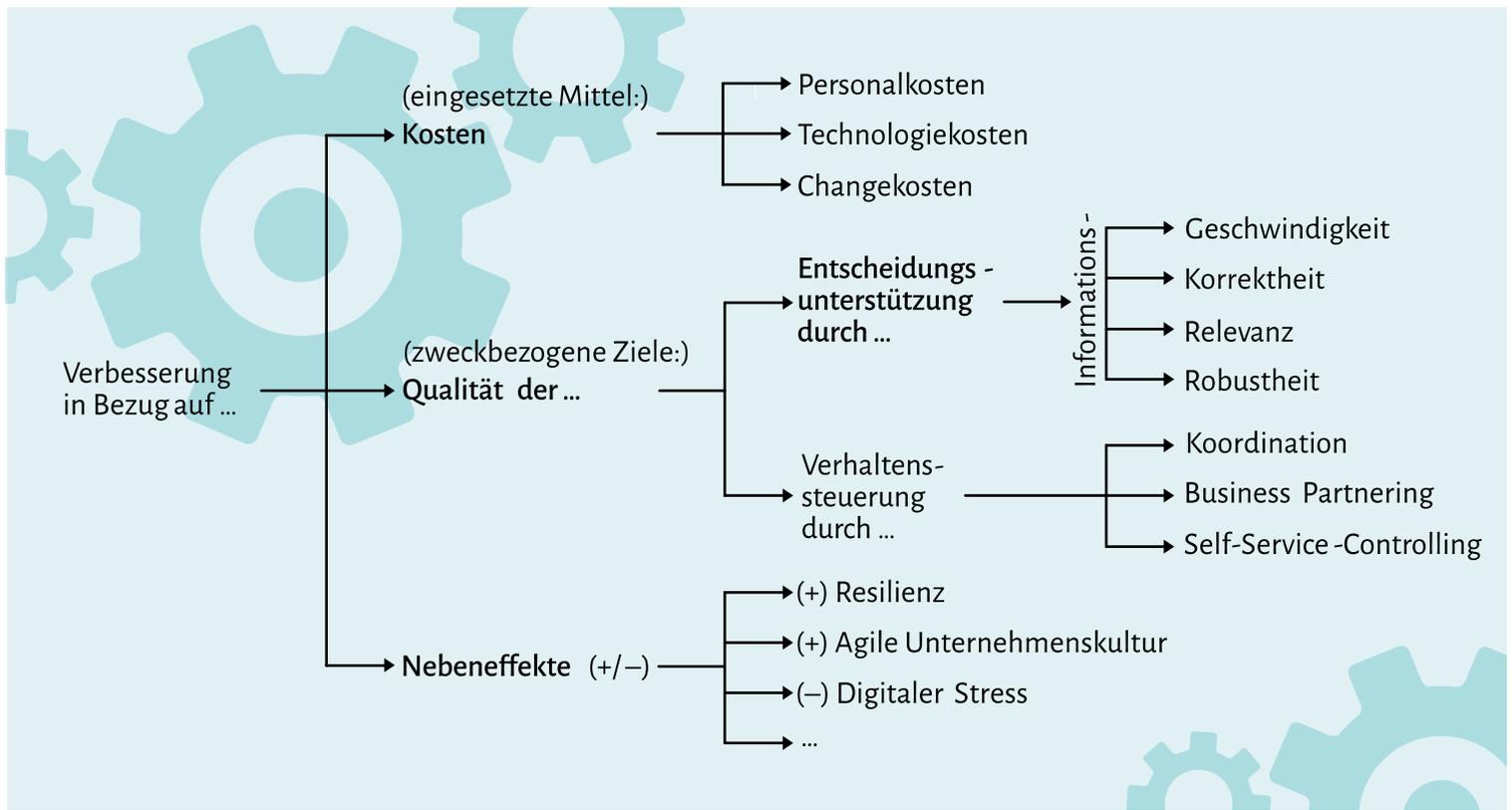


Abb. 3: Zielsystem der Digitalisierung im Controlling

Die grundsätzliche Struktur des Zielsystems folgt der z. B. in Ahn et al. (2012) herangezogenen Unterscheidung von zweckbezogenen Zielen, einzusetzenden Mitteln und erwünschten/unerwünschten Nebeneffekten. Von besonderem Interesse zur Erfassung eines Phänomens wie der Digitalisierung sind dabei die eigentlichen, sogenannten zweckbezogenen Ziele, deren Erfüllungsgrad wie oben erläutert im Sinne eines Reifegrades interpretiert werden kann.

Zu deren weiteren Strukturierung wurde auf die in der Literatur etablierte Abgrenzung der beiden Hauptfunktionen des Controllings zurückgegriffen (vgl. Ewert/Wagenhofer 2014): Für das Management hat das Controlling einerseits eine Entscheidungsunterstützungsfunktion (bei kongruenten Zielvorstellungen handelnder Personen); diesbezüglich wurden Geschwindigkeit, Genauigkeit, Relevanz und Robustheit von Informationen als Unterziele der entsprechenden Beiträge des Controllings identifiziert. Andererseits hat das Controlling eine Verhaltenssteuerungsfunktion (bei nicht-kongruenten Zielvorstellungen handelnder Personen und Informationsasymmetrie zwischen ihnen), konkretisierbar mittels Koordination, Business-Partnering und Self-Service-Controlling. Während Koordination insbesondere auf den Abbau hierarchisch bedingter Informationsasymmetrien abzielt, beziehen sich die beiden letztgenannten Aspekte auf das Empowerment von Personal innerhalb und außerhalb des Controllings; in ihnen spiegeln sich die Bemühungen vieler Unternehmen zu einer stärker ausgeprägten beratenden Funktion des Controllings bei gleichzeitig reduziertem Aufwand für Standardaufgaben wider.

Der Vollständigkeit halber sind in Abb. 3 auch die Kosten der Digitalisierung im Sinne einzusetzender Mittel sowie typische Nebeneffekte der Digitalisierung aufgeführt. Auf diese beiden Zielkategorien wird hier nicht weiter eingegangen, da der Fokus auf der Bestimmung des digitalen Reifegrades liegt; im Sinne einer Effektivitätsanalyse ist dazu auf die zweckbezogenen Ziele abzustellen.

Allerdings spielen Kosten und insbesondere unerwünschte Nebeneffekte durchaus eine Rolle, wenn es um die Festlegung der grundsätzlichen Digitalisierungsstrategie geht – das Best-Case-Szenario ist zwar aus Effektivitätsgesichtspunkten anzustreben, aus Effizienzgesichtspunkten aber nicht unbedingt. Diesem Umstand trägt unser Konzept zur Messung des Reifegrades der Digitalisierung Rechnung, indem die organisationspezifisch verfolgte Strategie Berücksichtigung findet.

Benchmarkingkonzept

An die Sammlung von Daten zum Digitalisierungszustand einer Controllingorganisation schließen sich zwei grundsätzliche Fragen an:

- 1) Wie können die einzelnen Datenpunkte zu den verschiedenen Dimensionen und Zielerreichungsgraden zu einem Gesamtscore aggregiert werden?
- 2) Wie lässt sich mit Hilfe eines Benchmarkings die eigene Situation im Verhältnis zu einer bestimmten Peer-group ermitteln?



**PROF. DR. HEINZ
AHN**

ist Leiter des Instituts für Controlling und Unternehmensrechnung an der Technischen Universität Braunschweig. Zu seinen Forschungs- und Projektschwerpunkten zählen Kostenrechnung und Kostenmanagement, KPI-basierte Planungskonzepte sowie multikriterielle Methoden der Leistungsmessung und -steuerung.



Eine ergiebige Methode zur integrierten Lösung beider Problemstellungen ist die sogenannte Data Envelopment Analysis (DEA). Die DEA ist dem Bereich Data Analytics zuzuordnen und findet vor dem Hintergrund der zunehmenden Relevanz dieses Bereichs für die Unternehmenspraxis dort mittlerweile immer mehr Beachtung. Sie ist insbesondere geeignet zur Betrachtung verschieden dimensionierter, nicht-monetärer KPIs. Die DEA verdichtet diese zu einem Performancescore, ohne dass vorab eine Gewichtung der KPIs erforderlich ist. Dies stellt einen erheblichen Vorteil gegenüber einfachen Verfahren zur Kriterienverdichtung, wie beispielsweise der Nutzwertanalyse, dar.

Der mittels eines Standardansatzes der DEA ermittelte Performancescore kann ein – von 0 % bis 100 % reichender – Effizienzgrad bzw. ein (für den hier betrachteten Fall relevant) Effektivitätsgrad sein. Er erlaubt eine Aussage, wie gut die eigene Organisation im Vergleich zu den im Sample befindlichen Organisationseinheiten da steht. Ferner lassen sich u. a. Aussagen über die Ursachen mangelnder Effizienz bzw. Effektivität sowie über die diesbezüglich zu unternehmenden Anstrengungen und zeitlichen Entwicklungen treffen (vgl. z. B. Ahn 2014).

*„If you can't measure it,
you can't improve it.“*

Dieses weithin bekannte Zitat des Management-Vordenkers Peter Drucker gilt für die meisten Managementaufgaben, so auch für die Digitalisierung. Hinsichtlich letzterer fehlte es allerdings bislang an controllingspezifischen Konzepten zur Messung des Umsetzungsstands. Das von uns vorgestellte Konzept schließt diese Lücke und zeigt Wege des Benchmarkings der eigenen Digitalisierungsleistung gegenüber vergleichbaren Organisationseinheiten auf.

Wir laden Sie herzlich ein, sich an der anonymisierten Online-Umfrage zwecks Benchmarking des digitalen Reifegrades Ihres Controllings zu beteiligen. Ihr Aufwand beträgt nur einige Minuten, und nach Abschluss der Studie erhalten Sie ein Assessment Ihres Bereichs in Bezug auf die Herausforderungen der Digitalisierung. Nutzen Sie die Gelegenheit zur Bestandsaufnahme und Bestimmung der Wettbewerbsposition Ihres Controllings!

Teilnahme am Benchmarking

Eine Teilnahme am Benchmarking ist kostenfrei online unter www.tu-braunschweig.de/controlling/digitalisierung oder mobil mit diesem QR-Code möglich:



Das Ausfüllen des Fragebogens nimmt ca. 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch. Auf Wunsch wird Ihnen gerne per E-Mail ein Report Ihrer Ergebnisse im Vergleich zu Ihren Peergroups zugesandt. Die Vertraulichkeit Ihrer Daten hat oberste Priorität, sämtliche Eingaben und Auswertungen erfolgen anonymisiert.

Mit einer Teilnahme an der Befragung unterstützen Sie zudem das Dissertationsprojekt des Autors Philipp Klüver.

Danksagung

Die Entwicklung der hier vorgestellten Modelle erfolgte in enger fachlicher Kooperation mit dem Fachkreis Digitale Transformation des Internationalen Controller Vereins (ICV). Der Dank der Autoren für interessante Diskussionen und wertvolle Hinweise gilt allen beteiligten Mitgliedern des Fachkreises.



PHILIPP
KLÜVER

Literaturhinweise

- ▶ **Ahn, H.** (2014): *Data Envelopment Analysis – Mehr als Benchmarking*, in: *Controller Magazin* 39, Heft 5, S. 63–65.
- ▶ **Ahn, H., Clermont, M., Dyckhoff, H., Höfer-Diehl, Y.** (2012): *Entscheidungsanalytische Strukturierung fundamentaler Studienziele*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 82, Heft 11, S. 1229–1257.
- ▶ **Ewert, R., Wagenhofer, A.** (2014): *Interne Unternehmensrechnung*, 8. Auflage, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg.
- ▶ **Keimer, I., Gisler, M., Bundi, M., Egle, U., Zorn, M., Kosbah, M., Bueel, A.** (2018): *Wie digital ist das Schweizer Controlling? Eine schweizweite Analyse auf Basis eines Reifegradmodells*, verfügbar online unter: https://blog.hslu.ch/digitalcontrolling/files/2018/10/Wie-digital-ist-das-Schweizer-Controlling_HSLU_Deloitte_2018.pdf.

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Controlling und Unternehmensrechnung an der Technischen Universität Braunschweig und Mitglied des Fachkreises Digitale Transformation des Internationalen Controller Vereins (ICV). Er promoviert derzeit über die Messung der digitalen Transformation im Controlling.