

A modern office environment with large windows and people working at desks. The office is bright and airy, with a wooden floor and a glass partition. Several people are seated at desks, some looking at laptops and others talking. The overall atmosphere is professional and collaborative.

# Forever Young - Controlling konsequent erneuern

Ergebnisse des Controlling-Panels 2020

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font, with a yellow diagonal line above the 'Y'.

**EY**

Building a better  
working world

# Highlights des Controlling-Panels 2020

## Executive Summary

### Die 7 Hebel zur Leistungssteigerung im Controlling

-  Flexibilisierung der Controlling-Organisation
-  Forcierung digitaler Technologien
-  Etablierung einer Single Source of Truth
-  Erneuerung der ERP-Systeme
-  Nutzung von Massendaten
-  Bedarfsorientierte Kompetenzentwicklung
-  Aktives Role Making

Am meisten Zustimmung für aktives Role Making gibt es in den Branchen

-  Energie
-  Bau- und Immobilienwirtschaft

## 2 von 3

Unternehmen nutzen bereits eine Single Source of Truth oder befinden sich in der Implementierungsphase

70% erwarten sich von der Einführung eines neuen ERP-Systems eine verbesserte Unternehmenssteuerungsfähigkeit

### Analyse in 4 Dimensionen

-  Branchen
-  Umsatzgröße
-  Mitarbeiteranzahl
-  Unternehmenssitz

## Controlling-Panel

Fast alle Studienteilnehmer beschäftigen sich mit Digitalisierung, aber nur **10%** nutzen bereits neue Technologien

### Fokus auf Organisation



4 von 10

befragten Unternehmen sprechen sich für eine stärkere Zentralisierung der Controlling-Organisation aus



6 von 10

Befragten nehmen wahr, dass immer mehr Ad-hoc Aufgaben und Projekt-tätigkeiten zu erledigen sind

## 98%

der Befragten sprechen sich für eine stärkere Flexibilisierung der Controlling-Organisation aus

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern nutzt interne und externe Massendaten

1 von 2 Unternehmen sind gerade dabei, digitale Technologien umzusetzen

2020

Dashboarding  
 Predictive Analytics Artificial Intelligence  
 Cloud Digitalisierung Data Science  
 Blockchain Robotics Advanced Analytics

# Im Controlling-Panel wurden Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zu Hebeln der Erneuerung des Controllings befragt

## Einführung

### Einleitung

Die diesjährige Studie zeigt, dass die Digitalisierung im Controlling Fahrt aufnimmt und zwar im Sinne einer ganzheitlichen und konsequenten Erneuerung der Controlling-Funktion, nicht mehr dominant auf Systeme und Technologien bezogen. Organisatorische Aspekte sowie Kompetenzanforderungen zeigen sich als wesentlicher Hebel und der Faktor Mensch rückt wieder zunehmend in den Mittelpunkt. Dies zeigt sich zum einen in der Flexibilisierung der Controlling-Organisation als Top-Hebel zur Leistungssteigerung, aber auch in der Notwendigkeit, die die Unternehmen in der Weiterentwicklung der Data Science- und Business Partner-Kompetenzen sehen.

Der Einsatz digitaler Technologien, die Etablierung einer Single Source of Truth sowie die Erneuerung der ERP-Systeme kristallisieren sich als weitere Haupthebel zur Leistungssteigerung im Controlling heraus, die Big Data-Euphorie scheint jedoch abgeflaut zu sein. Mehr Controlling-Autonomie und ein aktiveres Role Making im Controlling wird zumindest in sehr großen Unternehmen angestrebt.

Das Controlling-Panel wird seit 2007 vom Controller Institut durchgeführt, seit 2016 in Kooperation mit EY. Insgesamt nahmen 306 Unternehmen an der aktuellen Studie teil. 86 Rückmeldungen entfielen auf Unternehmen aus Österreich, weitere 147 Antworten auf Unternehmen aus Deutschland und 70 Antworten auf Unternehmen mit Sitz in der Schweiz. Die Unternehmen wiesen, bezogen auf die Branche und Unternehmensgröße, eine breite Streuung auf, daher ist eine valide Basis für eine umfassende Betrachtung gewährleistet.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre,  
Rita Niedermayr

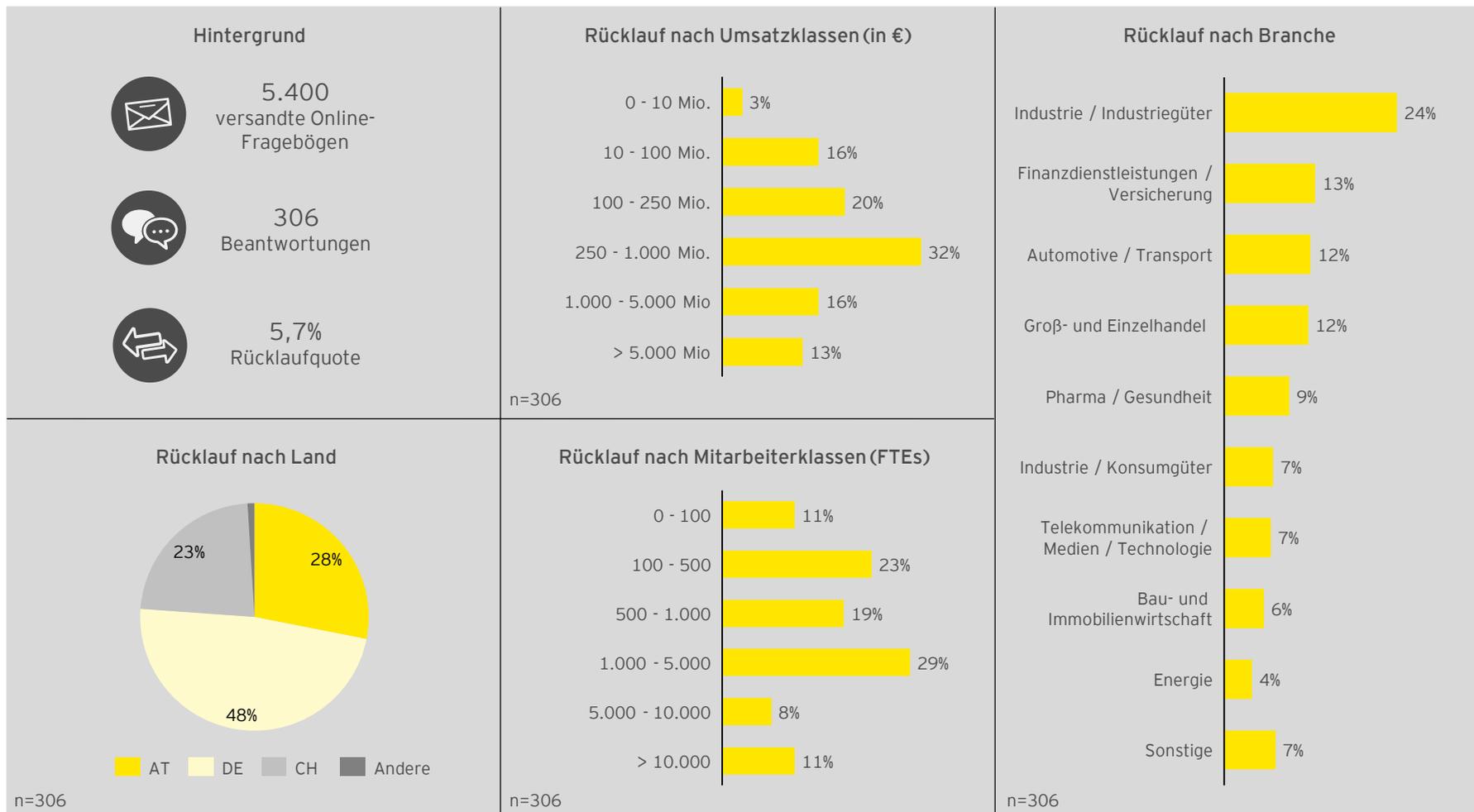
### Agenda

- 04 Stichprobenbeschreibung
- 05 Beschäftigung mit der Digitalisierung
- 06 Die 7 Hebel für nachhaltige Leistungssteigerung im Controlling
- 08 Flexibilisierung der Controlling-Organisation
- 10 Forcierung digitaler Technologien
- 11 Etablierung einer Single Source of Truth
- 12 Erneuerung der ERP-Systeme
- 13 Nutzung von internen und externen Massendaten
- 14 Kompetenzstatus und Entwicklung
- 15 Aktives Role Making
- 16 Studienautoren



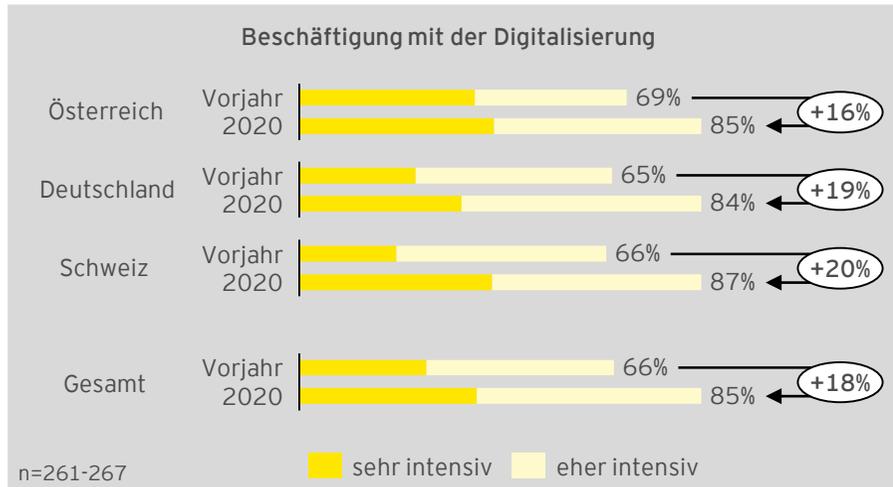
# Durch die Befragung von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, Ländern und Umsatzklassen lässt sich ein klares Bild ableiten

## Stichprobenbeschreibung



# Die Digitalisierung im Controlling hat im letzten Jahr an Fahrt aufgenommen, doch nur 2% der befragten Unternehmen sehen sich bereits am Ziel

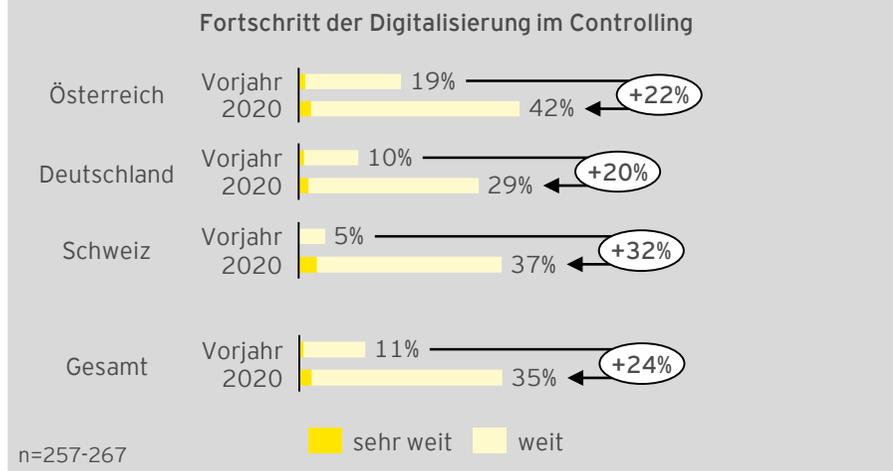
## Beschäftigung mit der Digitalisierung



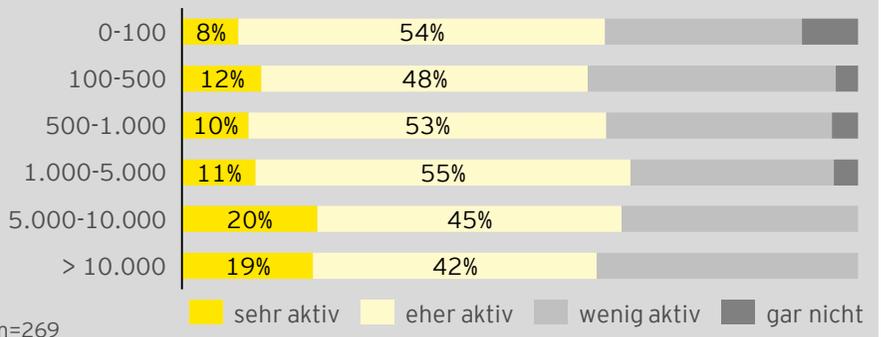
Wie im Vorjahr wurde auch im Controlling Panel 2020 die generelle Relevanz der Digitalisierung für die Unternehmen bzw. das Controlling erhoben. Dabei zeigt sich die erwartete dynamische Entwicklung. Aktuell befassen sich mehr als 85% der Unternehmen intensiv mit der Digitalisierung, dies ist eine deutliche Steigerung zu 2019, als rund zwei Drittel der Unternehmen angaben, einen großen Fokus auf das Thema zu legen.

Auch der generelle Fortschritt der Digitalisierung im Controlling wird mittlerweile deutlich positiver eingeschätzt. Zwar sehen sich nur 2% der Unternehmen schon als „sehr weit“ fortgeschritten, aber bereits 33% der Unternehmen schätzen den Ausbaugrad als weit fortgeschritten ein. Auch dies ist eine sprunghafte Steigerung zum Vorjahr, wo nur 11% der Unternehmen dieser Aussage zustimmten. Im Ländervergleich liegen österreichische Unternehmen mit rund 42% vor der Schweiz und Deutschland mit 37% bzw. 29%.

Insbesondere in Konzernen gestaltet das Controlling die Digitalisierung aktiv mit.



## Gestaltung der Digitalisierung durch das Controlling nach FTE-Anzahl



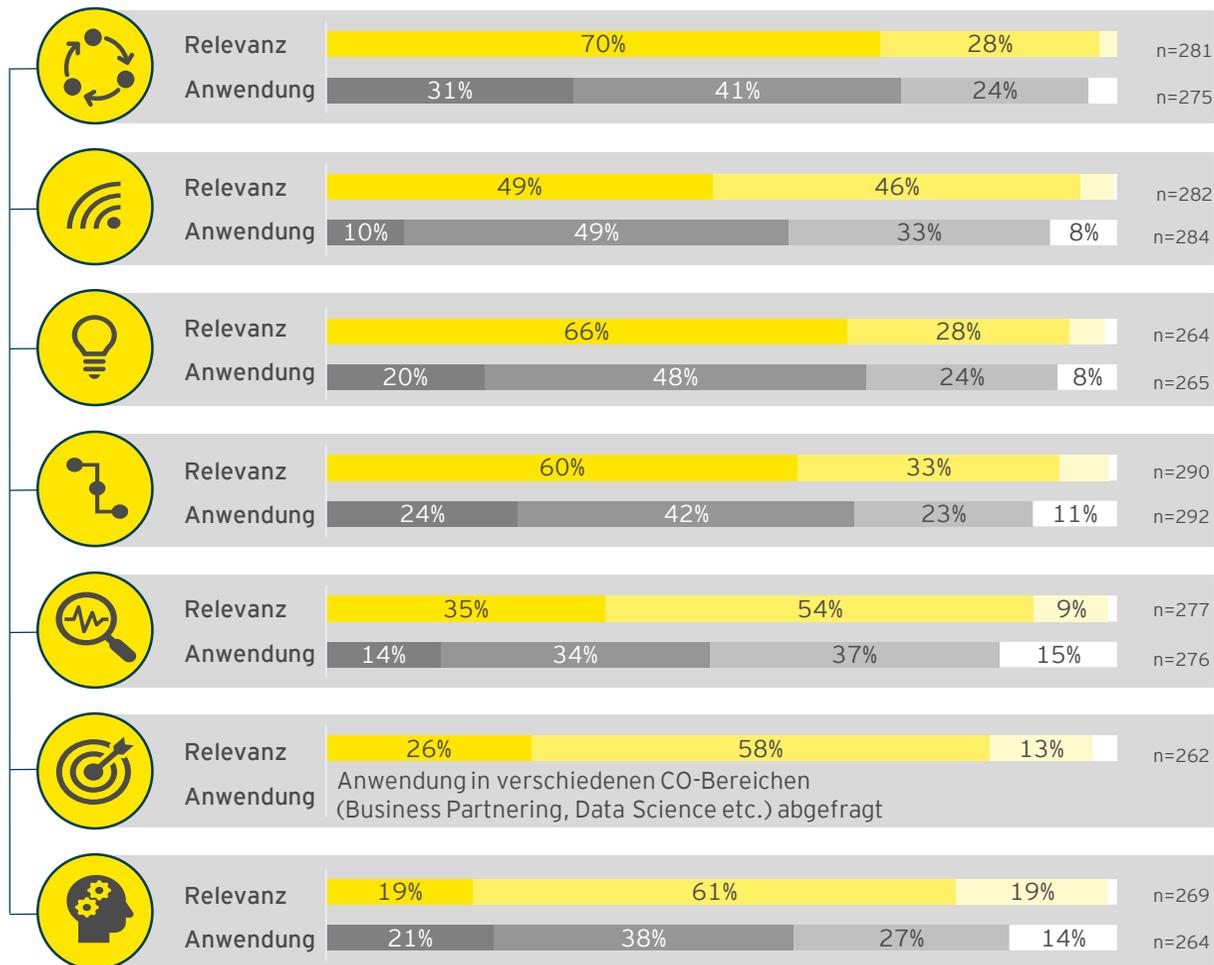
# Sieben Hebel stellen zentrale Ansatzpunkte für eine nachhaltige Leistungssteigerung im Controlling dar

## Die 7 Hebel



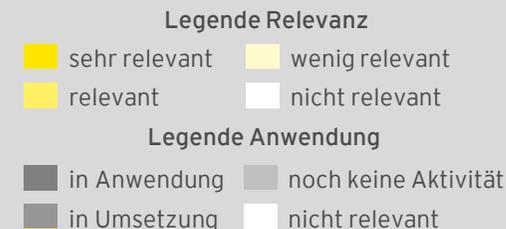
# Während die Bedeutung aller Hebel für die befragten Unternehmen hoch ist, stellt die Umsetzung im Controlling teilweise noch eine Herausforderung dar

## Gegenüberstellung Relevanz und Anwendung der 7 Hebel



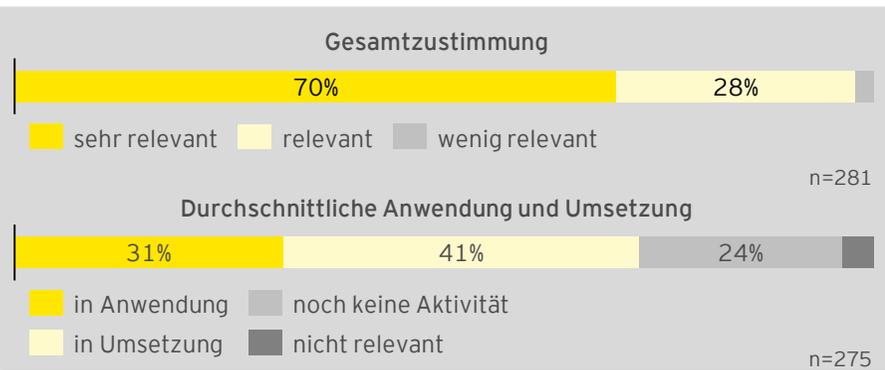
Für die ganzheitliche und konsequente Erneuerung der Controlling-Funktion sind nicht nur Systeme und Technologien, sondern auch organisatorische Aspekte und Kompetenzanforderungen relevant. Mit der Flexibilisierung der Controlling-Organisation (von 98% als relevant bzw. sehr relevant eingeschätzt) bildet ein „analoges“ Thema den Top-Hebel zur Leistungssteigerung, gefolgt von der Nutzung digitaler Technologien (z.B. Predictive Analytics oder Dashboarding), der Etablierung einer Single Source of Truth sowie der Erneuerung der ERP-Systeme, deren Relevanz ebenfalls von mehr als 90% der Befragten gesehen wird. Die Big Data-Euphorie scheint jedoch etwas abgeflaut zu sein.

Ergänzend dazu streben Unternehmen deutlich mehr Kompetenzen in den Bereichen Data Science und Business Partnering an. Mehr Selbstgestaltung der Controlling-Rolle durch ein aktiveres Role Making hat noch untergeordnete Bedeutung, wird aber zumindest in sehr großen Unternehmen verstärkt angestrebt.



# Nach einer ersten Welle dominant technologisch ausgerichteter Innovation rückt der Faktor Mensch wieder in den Mittelpunkt der Leistungssteigerung

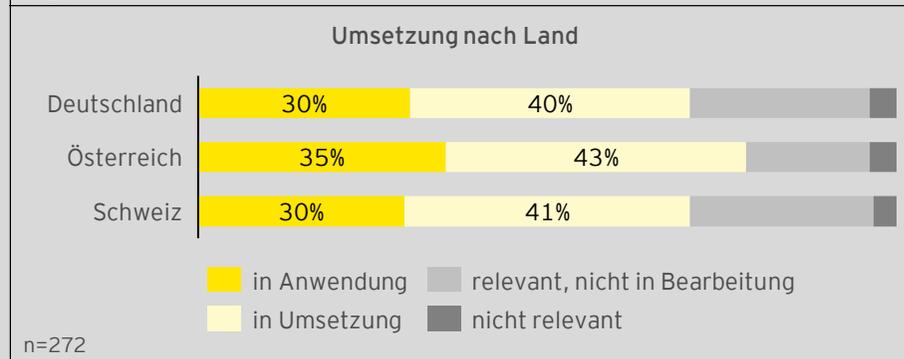
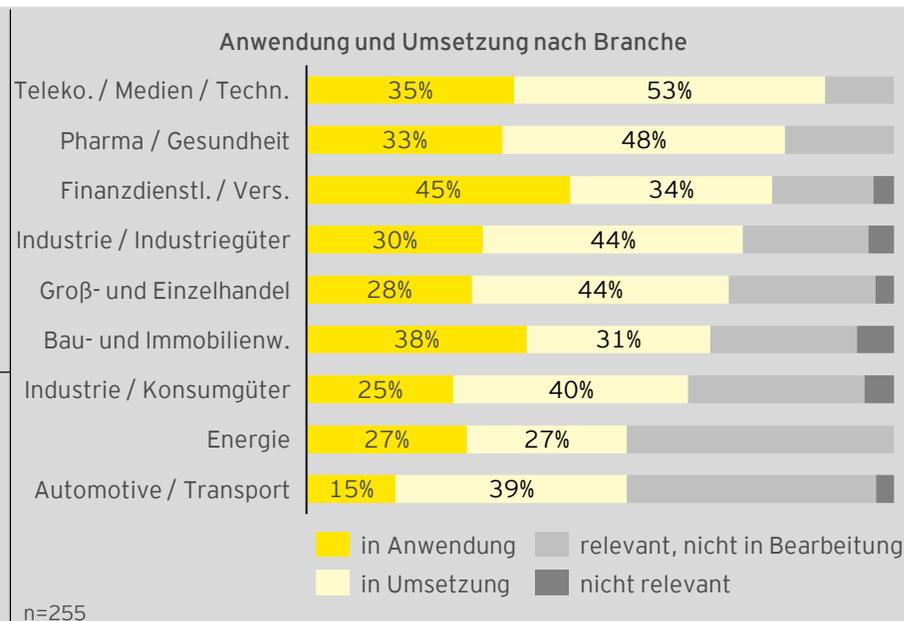
## Flexibilisierung der Controlling-Organisation



Die „Flexibilisierung der Controlling-Organisation“ stellt lt. den Umfrageergebnissen den wichtigsten Hebel zur Leistungssteigerung dar. Insgesamt 98% der Befragten sehen darin Relevanz für das Controlling. 70% stimmen voll zu, dass es einer größeren Flexibilisierung im Controlling bedarf, um den immer dynamischer werdenden Anforderungen gerecht zu werden..

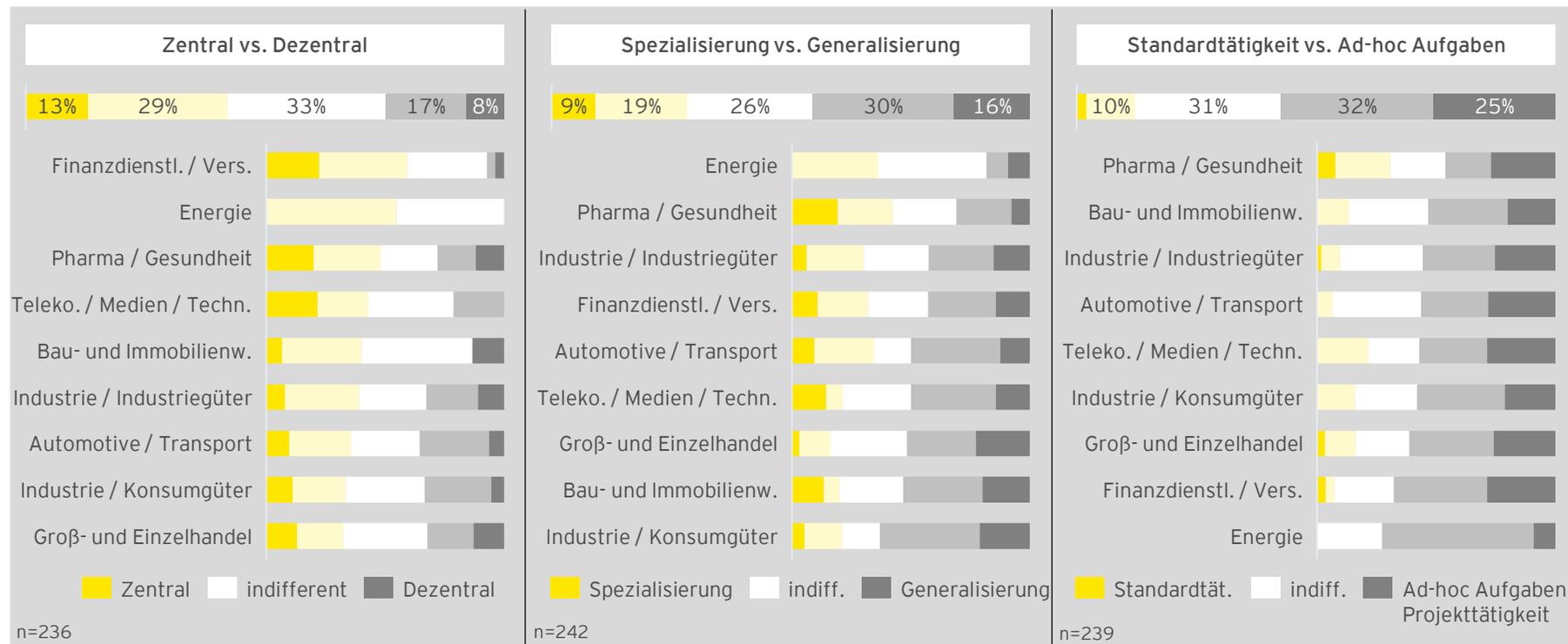
Im Gegensatz zum extrem hohen Potenzial, das diesem Thema zugewiesen wird, zeigt sich, wie auch bei den nachfolgend dargestellten Hebeln, dass die Realität weit vom Zielzustand abweicht. Über das gesamte Sample stufen nur 31% der Befragten die eigene Organisation als flexibel ein. Die positivste Selbsteinschätzung zeigt sich mit 45% bei Finanzdienstleistern, das Schlusslicht im Branchen-Vergleich bildet die Automotive-Branche mit 15%. Den Unternehmen ist diese Diskrepanz und der damit einhergehende Handlungsbedarf offensichtlich bewusst, denn 40% der Unternehmen arbeiten laut eigener Angabe aktuell an einer Flexibilitätssteigerung der Controlling-Organisation.

Unter Ländergesichtspunkten lassen sich keine signifikanten Unterschiede erkennen, österreichische Unternehmen schätzen mit 35% die Bedeutung um fünf Prozentpunkte höher ein als Schweizer oder deutsche Unternehmen.



# Zur Steigerung der Flexibilität des Controllings sieht die Mehrheit der Befragten einen Fokus auf Ad-hoc Aufgaben als notwendig

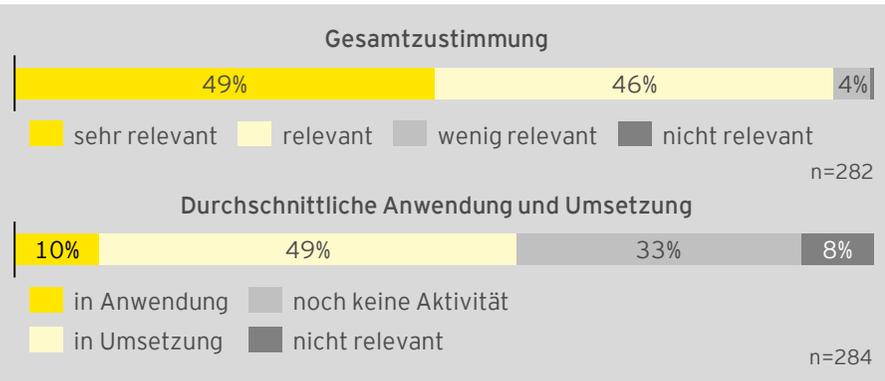
## Ansätze zu einer verstärkten Controlling-Flexibilisierung



42% der Unternehmen sehen eine stärkere Zentralisierung als zielführend an, um eine höhere Flexibilität in der Organisation zu erreichen. Dieses Ergebnis ist überraschend, da moderne Kommunikations- und Informationstechnologien prinzipiell an verteilterem Arbeiten ausgerichtet sind und Dezentralisierung unterstützen. Mit der angestrebten Zentralisierung geht aber keine angestrebte stärkere Spezialisierung einher. 45% der Befragten streben eine generalistische Ausrichtung der Controller an, um mehr Flexibilität zu erreichen. Eine mögliche Begründung für den Wunsch nach Generalistentum könnte in der von 57% wahrgenommenen Notwendigkeit liegen, einen immer größer werdenden Anteil an Ad-hoc Aufgaben und Projektstätigkeiten bewältigen zu müssen. Da viele dieser situativ zu bewältigenden Anforderungen interdisziplinär sind, sind Generalisten eher geeignet, effizient diese Aufgaben qualitativ hochwertig zu erfüllen.

# Aufgrund der hohen Anzahl an Implementierungsprojekten wird ein sprunghafter Nutzungsanstieg bei digitalen Technologien im Controlling erwartet

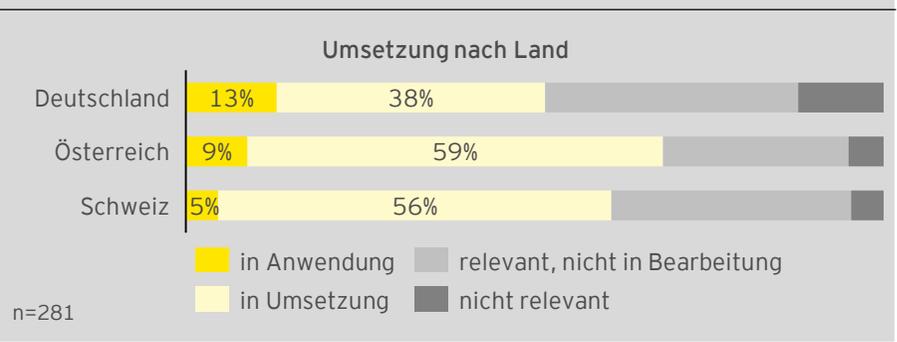
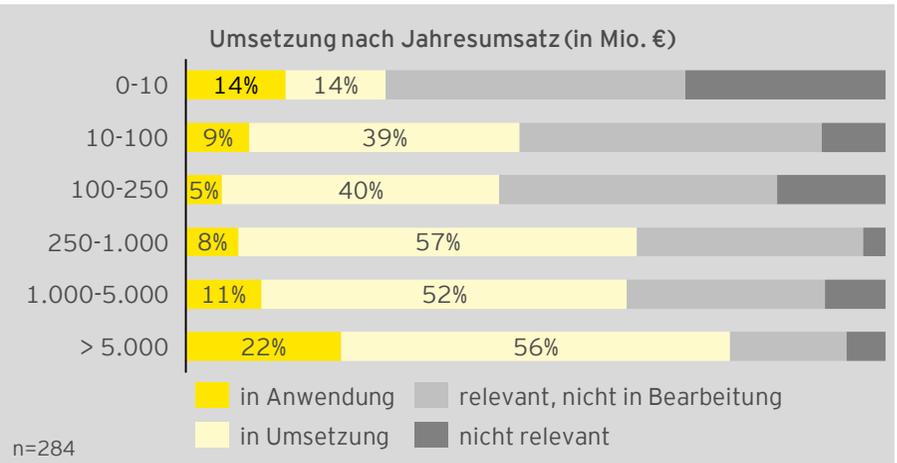
## Forcierung digitaler Technologien



War „Digitalisierung“ ursprünglich eine wenig konkrete Begriffswolke, so kann mittlerweile ein ganz klarer Bezug zu den Controlling-Kernprozessen und den nutzbaren Technologien hergestellt werden. 95% der Befragten stimmen zu, dass digitale Technologien, wie etwa Dashboarding oder Predictive Analytics, ein wesentlicher Enabler zur Leistungssteigerung im Controlling sind.

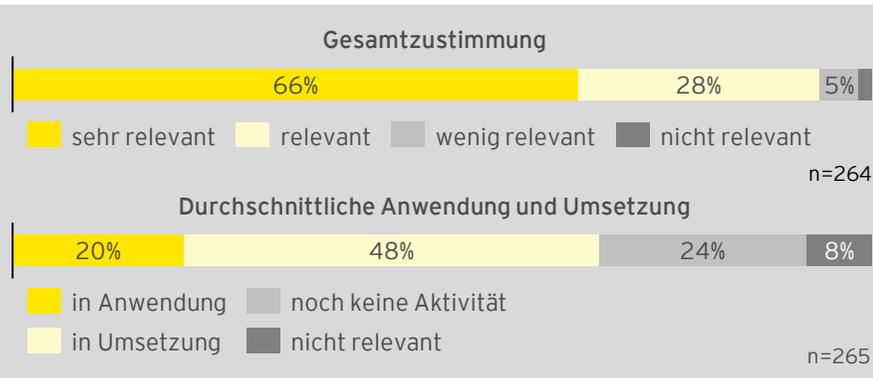
Auch hier muss festgestellt werden, dass trotz der hohen wahrgenommenen Relevanz der Verbreitungsgrad in den Unternehmen äußerst niedrig ist. So sind es nur rund zehn Prozent der Unternehmen, die neue Technologien bereits aktiv nutzen. Da sich nahezu jedes zweite Unternehmen in der Umsetzung einer solchen Technologie befindet, lässt jedoch einen sprunghaften Nutzungsanstieg in den nächsten Jahren erwarten.

Der angestrebte Nutzen liegt für 56% der Unternehmen in der verbesserten Steuerungsfähigkeit des Unternehmens und damit deutlich über dem Anteil der Befragten, die dadurch eine Effizienzsteigerung anstreben (42%). Weiters kann festgestellt werden, dass die Nutzungsrate digitaler Technologien mit zunehmender Unternehmensgröße steigt, besonders sprunghaft ab 250 Mio. Umsatz bzw. 500 Mitarbeitern.



# Die Nutzung einer Single-Source of Truth bietet Unternehmen eine gemeinsame, valide Datenbasis für Entscheidungen

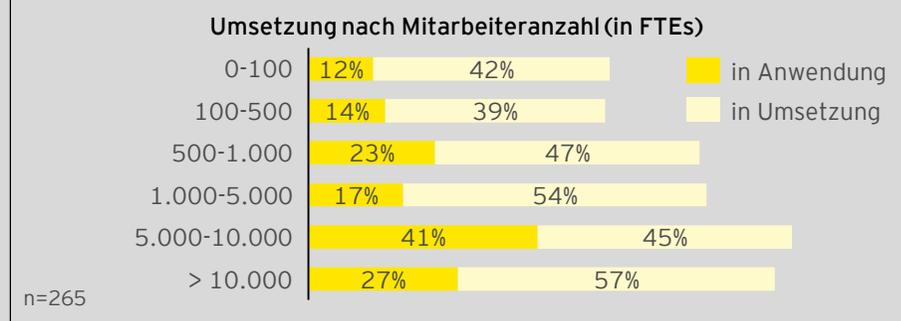
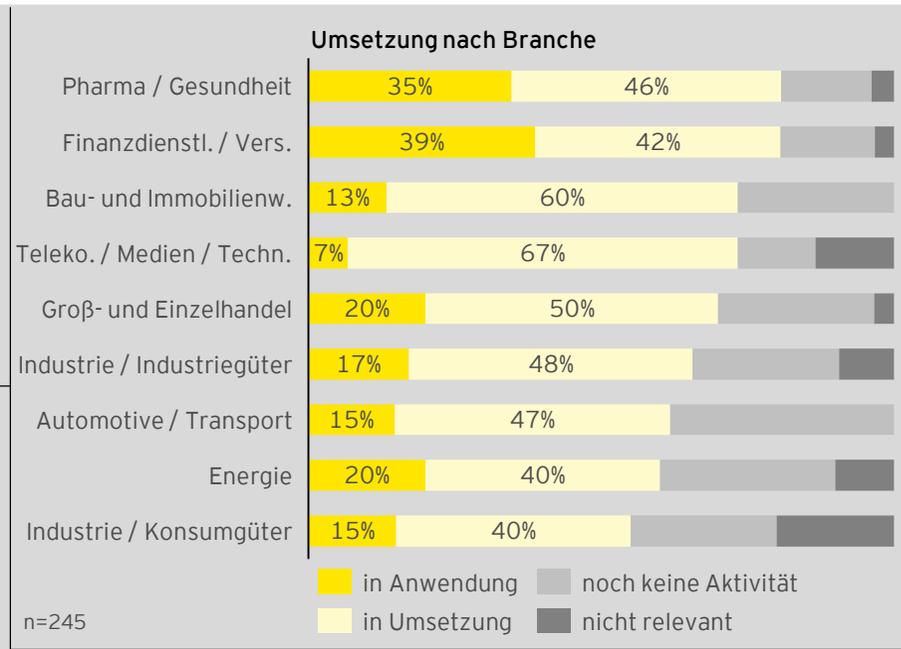
## Etablierung einer Single Source of Truth



Wesentliche Potenziale zur Leistungssteigerung im Controlling können offensichtlich auch in der Schaffung von wichtiger Rahmenbedingungen, im konkreten Fall in der Etablierung einer Single Source of Truth (SST), liegen. 90% der Unternehmen stimmen zu, dass relevante Steuerungsinformationen über eine solche autorisierte Informationsquelle bereitgestellt werden sollen.

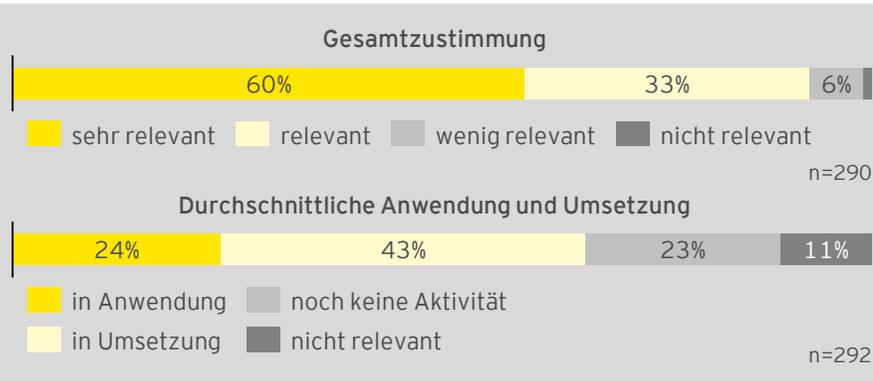
Auch hier hat aktuell nur jedes fünfte Unternehmen eine SST-Lösung bereits in Anwendung. Besonders hoch ist der Verbreitungsgrad in den Branchen Finanzdienstleistungen (35%) bzw. Pharma (39%) und auch für diesen Hebel steigen sowohl die aktuellen Nutzungsraten als auch die geplanten Vorhaben mit der Unternehmensgröße obwohl die Realisierbarkeit ist in großen, komplexen Strukturen zwar tendenziell schwieriger als im Mittelstand. Rund die Hälfte der Unternehmen befindet sich in Umsetzungsprojekten, mit ca. 60% ist der Anteil in der Bau- und Immobilien- sowie der Telekommunikationsbranche, die auch aktuell einen unterdurchschnittlichen Anwendungsgrad haben, besonders hoch.

Trotz größenabhängig unterschiedlichem Ausgangsniveau lassen sich in allen Segmenten ähnlich intensive Optimierungsbestrebungen feststellen.



# Bei der Erneuerung der ERP-Systeme ist eine verbesserte Steuerungsfähigkeit wichtiger als die Prozessoptimierung

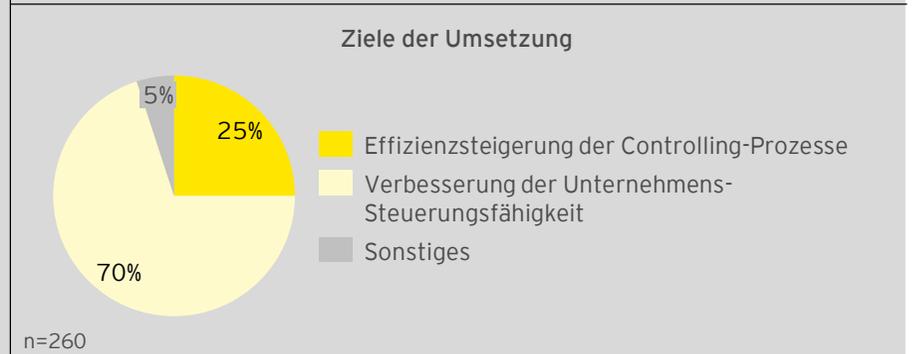
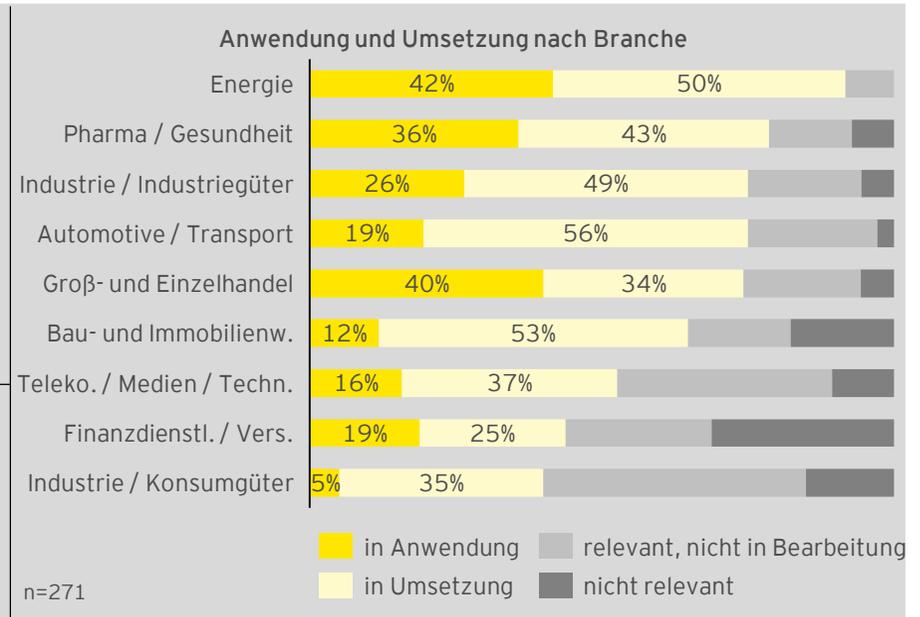
## Erneuerung der ERP-Systeme



ERP-Systeme decken ein breites Spektrum an Unternehmensprozessen ab, bilden gleichzeitig aber auch die wichtigste Datengrundlage für das Controlling. In der Studie wurde daher überprüft, ob bzw. welche Potenziale Unternehmen in der Erneuerung der ERP-Systeme für das Controlling sehen. 60% der Befragten stimmten vollständig, weitere 30% teilweise der Hypothese zu, dass eine Erneuerung des ERP-Systems die Leistungsfähigkeit des Controllings verbessern kann. Nur sieben Prozent der Befragten bezweifeln dies. Aktuell arbeiten 42% der Unternehmen an der Erneuerung der Basissysteme, ein Viertel der Unternehmen nutzt bereits ein erneuertes ERP-System.

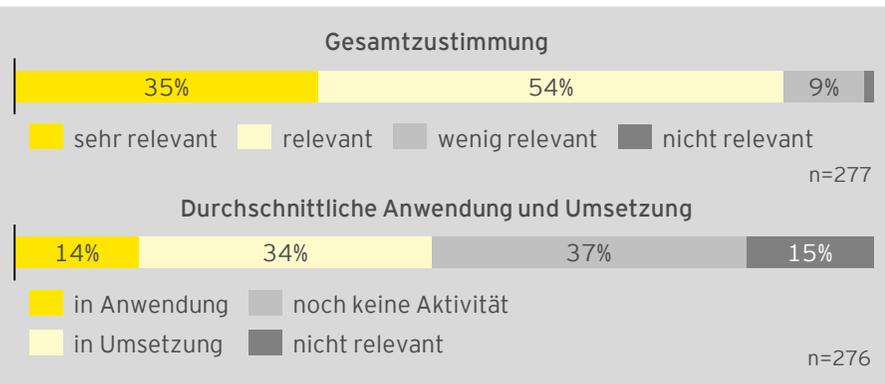
Vor allem die Energiewirtschaft sowie der Handel sind mit über 40% moderner Transaktionssysteme gut aufgestellt. Dennoch arbeiten in der Energie-Branche sowie der Immobilienwirtschaft und dem Automotive-Sektor auch aktuell mehr als die Hälfte der Unternehmen an einer System-Erneuerung.

Einen überraschenden Aspekt bildet die Tatsache, dass das Hauptziel der Systemerneuerung von 70% der Befragten in einer verbesserten Unternehmenssteuerungsfähigkeit gesehen wird und nur von rund einem Viertel der Befragten in der Effizienzsteigerung der Controlling-Prozesse.



# Vor allem im Groß- und Einzelhandel sowie in Unternehmen mit mehr als 5 Milliarden EUR Umsatz werden externe Massendaten bereits intensiv genutzt

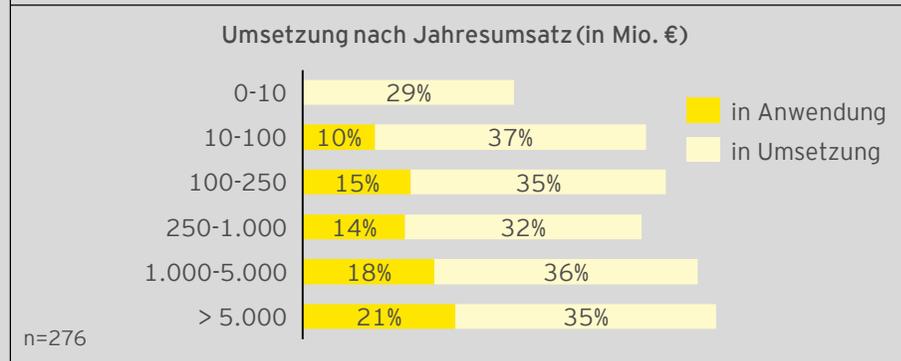
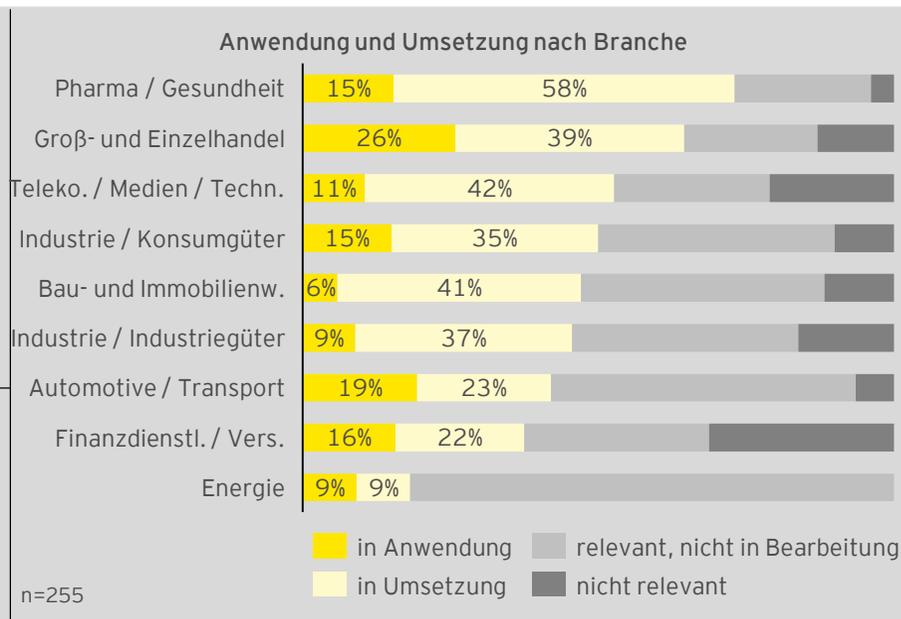
## Nutzung von internen und externen Massendaten



Eine vergleichsweise zurückhaltende Einschätzung zeigt sich hinsichtlich der Nutzenpotenziale, die mit Massendaten verbunden werden. Nur etwa ein Drittel der Befragten stimmt der Aussage, dass interne und externe Massendaten neue Erkenntnisse bzw. relevantere Informationen liefern, vollumfänglich zu, immerhin stimmen weitere 50% teilweise zu. Eine Begründung könnte darin liegen, dass Massendaten entlang der Wertschöpfungskette bzw. außerhalb des Controlling- und Finanzbereichs anfallen und ggf. dort auch genutzt werden.

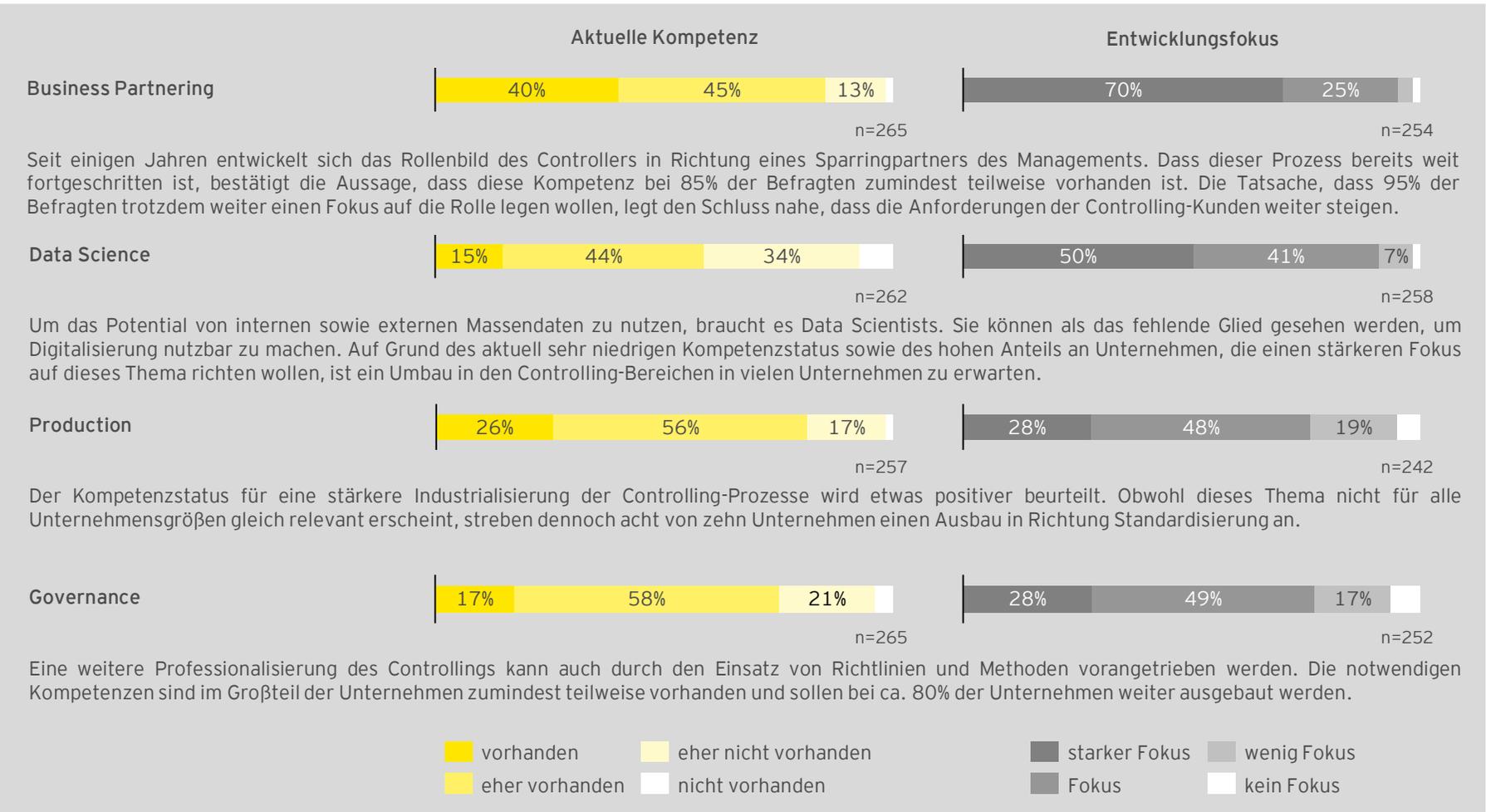
Nur 14% der Befragten nutzen aktuell bereits interne und externe Massendaten. Eine intensivere Nutzung lässt sich vor allem im Groß- und Einzelhandel erkennen, wo jedes vierte Unternehmen Massendaten bereits nutzt und weitere 40% eine Umsetzung vorbereiten. Besonders viele Umsetzungsprojekte lassen sich mit 58% bei Pharmaunternehmen feststellen.

Auch hier zeigt sich eine Korrelation mit der Unternehmensgröße. So sind bereits 56% der Unternehmen mit mehr als 5 Milliarden Euro Umsatz in der Umsetzung oder Anwendung einer Massendatenlösung während es von den Unternehmen mit bis zu 10 Millionen Euro Umsatz erst 29% sind.



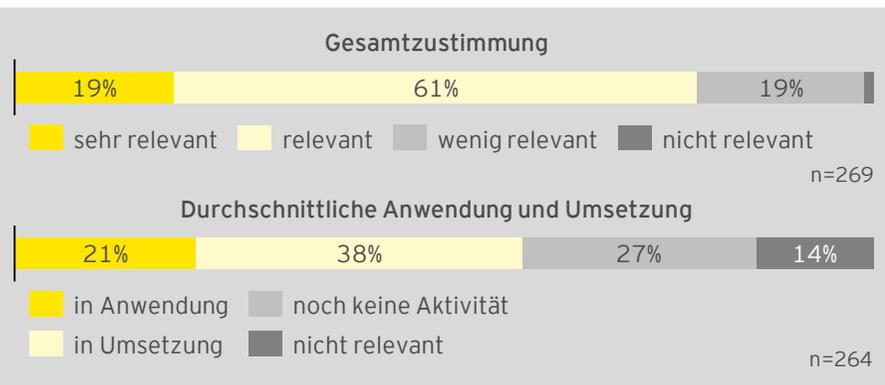
# Besonders in den Bereichen Data Science und Business Partnering wollen die Unternehmen einen deutlichen Kompetenz-Schwerpunkt setzen

## Kompetenzstatus und Entwicklung



# Österreichische Controller haben in Ihrer Wahrnehmung einen größeren Aufgaben-Gestaltungsspielraum als Controller in den Nachbarländern

## Aktives Role Making

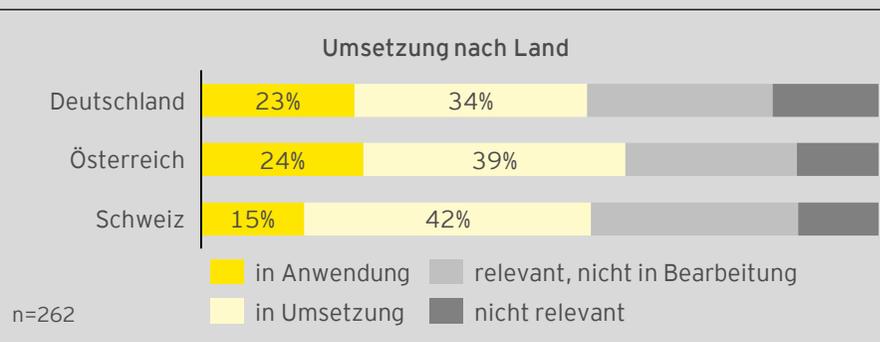
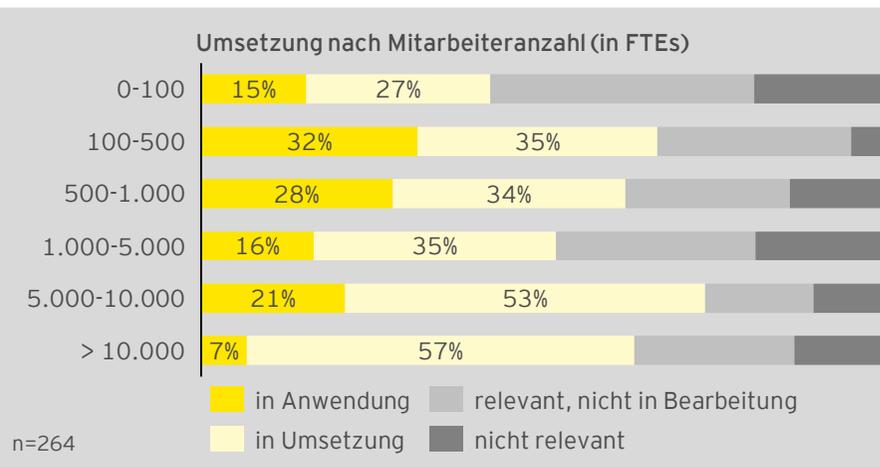


Als nachrangiger Hebel wird - zumindest aktuell - die Selbstgestaltung der Aufgaben durch Controlling gesehen. Nur 19% der Befragten sprechen sich vollumfänglich für ein aktives Role Making im Controlling aus, 60% stimmen eher zu. Gerade bei der vollständigen Zustimmung für mehr Controller-Autonomie streuen die Ergebnisse zwischen den Branchen sehr stark und reichen von 40% in Energiewirtschaft bis 8% im Pharmasektor.

Insgesamt ist bei 21% der Unternehmen der Gestaltungsspielraum der Controller-Aufgaben bereits gegeben, weitere 40% arbeiten an einer Umsetzung.

Interessant ist, dass in Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern mit nur sieben Prozent der geringste Anteil diese Autonomie lebt, gleichzeitig mit 57% der größte Anteil sich eine autonomere Aufgabengestaltung wünscht.

Während in Deutschland und Österreich rund 23% der Unternehmen angeben, über Gestaltungsspielraum in den Aufgaben für die Controller zu verfügen, sind es in der Schweiz nur rund 15% der Befragten.



### Branchen mit der höchsten Zustimmung zu aktivem Role Making

- Energie
- Bau- und Immobilienwirtschaft

## Ihre Ansprechpartner:



**Mag. Mirko Waniczek**

EY Management Consulting GmbH

Associate Partner

Office: +43 1 21170 1917

Mobile: +43 699 13686 841

mirko.waniczek@at.ey.com



**Raphael Kühner, MA**

EY Management Consulting GmbH

Senior Consultant

Office: +43 1 21170 1064

Mobile: +43 664 60003 1064

raphael.kuehrer@at.ey.com