



ICV Controlling Excellence Award 2021 an Bosch

Auch A1 Telekom Austria und KUKA Deutschland gewürdigt / Bosch mit „sehr überzeugender Lösung zur Ableitung und Einführung von neuen Controller-Rollen“

München, 26.04.2021- Der renommierte **ICV Controlling Excellence Award** geht in diesem Jahr an **Bosch** für sein Konzept „**Controller of the Future – People make the Difference!**“. Das **Technologie- und Dienstleistungsunternehmen** überzeugte mit der **Entwicklung neuer Controller-Rollen als Unterstützung für die eigene Transformation**. Der **ICV** würdigt außerdem ein Projekt von **A1 Telekom Austria**, „**Finance Analytics @ A1 Austria**“, ein Prozess zur **Einführung von Advanced Analytics**, sowie das Projekt „**Einführung eines Produkt Lifecycle Controllings im Segment Robotics der KUKA**“ der **KUKA Deutschland GmbH**. Der **Award** wurde am **26. April** auf **Europas führender Controlling-Fachtagung, dem 45. Congress der Controller**, verliehen.

Alljährlich zeichnet der **ICV Internationaler Controller Verein** vorbildliche praxisnahe Controlling-Leistungen mit dem renommierten Award aus. Die mit Praktikern und Professoren gleichermaßen besetzte Fachjury leitet der Vorsitzende des **ICV-Kuratoriums**, Prof. Dr. Utz Schäffer, von der **WHU Otto Beisheim School of Management**, Institut für **Management und Controlling**, Vallendar. „Trotz der angespannten Corona Situation haben wir uns wieder über viele hochwertige Bewerbungen gefreut“, so der **Jury-Vorsitzende**.

Der erste Preis geht an **Bosch** für eine „sehr überzeugende Lösung zur Ableitung und Einführung von neuen Controller-Rollen“. Bei den beiden ebenfalls ausgezeichneten Lösungen von **KUKA** mit ihrer Lösung für ein **Product Lifecycle Controlling** und von **A1 Telekom Austria** mit einem Prozess zur Einführung von **Advanced Analytics** wollte die **Jury** nicht zwischen **Platz 2 und 3** differenzieren. Die Lösung von **KUKA** wird als ein branchenspezifisches, eher traditionelles, aber umso mehr als ein sehr überzeugendes „**Herzblut**“-Projekt gewürdigt. Mit der Auszeichnung für die Lösung der **A1 Telekom** aus **Österreich** setze die **Jury** ein **Signal**, wie wichtig dem **ICV** die **Öffnung hin zu Analytics** ist.

ICV Controlling Excellence Award 2021 an Bosch

Ausgangspunkt für das Sieger-Projekt des Technologie- und Dienstleistungsunternehmens Bosch ist die Tatsache, dass sich das Unternehmen mit der fortschreitenden Digitalisierung auch das Controlling weiterentwickelt. So unterstützen die Controller mit neuen Steuerungskonzepten, Methoden, Systemen und Tools die operativen Geschäftseinheiten im Wandel hin zum führenden Anbieter im Internet der Dinge und für Mobilitätslösungen. Da die digitale Transformation auch zu neuen Geschäftsmodellen für Bosch führt, ist es vordringliche Aufgabe für die Controller, diese mit angemessenen und angepassten sowie neuen Steuerungsinstrumenten in ihrem Auf- und Ausbau zu unterstützen.

Dazu gehört auch das zunehmend einheitenübergreifende Geschäft wirksam zu steuern und abzubilden. Gleichzeitig steigern die Controller im eigenen Funktionsbereich ihre Effizienz u.a. durch die Prozessautomatisierung mit Robotic Process Automation (RPA), die Erstellung von maschinellen Forecasts mit Predictive Analytics, z.B. für den Umsatz, und durch den Einsatz von hochintegrierten Reportingsystemen mit kundenorientierten Dashboards.

Im Rahmen des Konzepts arbeitete Bosch fünf neue Rollen für die insgesamt 4.000 Controller des Unternehmens aus und implementiert diese seit Anfang 2021. Neben dem altbekannten Profil Business Partner gibt es dabei den Business Analyst, Subject Matter Expert, Governor und Data Scientist. Für jede dieser Rollen wurde ein spezifisches Kompetenzprofil und ein dazu passendes Trainings-Curriculum erstellt.

Besonders bemerkenswert für die Jury ist, dass:

1. Bosch sich damit proaktiv dem anstehenden Rollenwandel und der gerade in großen Unternehmen geforderten Ausdifferenzierung der traditionellen Controller-Rolle stellt;
2. die Rollen- und Kompetenzprofile sehr fundiert abgeleitet wurden; nicht zuletzt flossen die Ergebnisse interner Kundenbefragungen, der Austausch mit anderen Unternehmen, die Sammlung konzerninterner Best Practices und wissenschaftliche Studien ein. Das Konzept wurde intern zudem gut verankert: insbesondere die Finance Transformation Working Group, das Netzwerk der Finance Controlling Academy und der Finance Transformation Board waren in die Erstellung intensiv eingebunden, so dass verschiedene Perspektiven früh einfließen und projektkritische Themen adressiert werden konnten;
3. sich die Lösung nicht in neuen Rollen- und Kompetenzprofilen erschöpft, sondern auch ein umfassendes Implementierungskonzept beinhaltet. So umfasst das Trainingsportfolio neben Präsenztrainings und Webinaren auch zahlreiche autodidaktische Angebote wie z.B. Web Based Trainings, Impulse Talks und Videos. Daneben

wurde umfassendes Kommunikationsmaterial erarbeitet und ein systematisches Tracking der Umsetzungsschritte inklusive Lessons Learned Workshops geplant.

Dieser letzte Punkt ist laut Jury entscheidend: „Die erfolgreiche Implementierung ist das A&O entsprechender Konzepte; zu groß ist vielfach die Kluft zwischen wohlfeiler Sonntagsrhetorik zur Rolle des Controllers und dem, was im betrieblichen Alltag dann wirklich passiert.“

Der Jury-Vorsitzende, Prof. Dr. Utz Schäffer, erklärt: „In Summe eine sehr überzeugende Lösung, die den anstehenden Rollenwandel mustergültig adressiert.“ Die ICV-Mitglieder – ob im großen oder im kleineren Unternehmen – könnten hier unmittelbar entweder das ganze Einführungskonzept oder einzelne Bausteine übernehmen. Oder um ein Jury-Mitglied zu zitieren: „Hätte ich das mal letztes Jahr gehabt, als ich bei uns an dem Thema dran war.“

Dem Projekt-Kernteam der Bosch-Group unter Leitung von Sven Grandi, CFO des Geschäftsbereichs Bosch Global Services Solutions, gehörten an: Stefanie Florian, Expertin für Kompetenzmanagement im Controlling, Finance and Controlling Academy; Dieter Kirschmann, Leiter Finance and Controlling Academy; Moritz Möbus, Kaufmännischer Referent im Geschäftsbereich Bosch Global Service Solutions.

A1 Telekom: „Beispielhaftes Vorgehen mit hochgekrempelten Ärmeln“

Auch die Lösung der A1 Telekom Austria nimmt sich laut Jury-Urteil eines hochaktuellen Themas an: „Wie führe ich mein Controlling näher an das Thema Advanced Analytics heran?“ Besonders hervorzuheben sei, dass der Ansatz der Telekom Austria einen „Hands-on“ Approach anbietet, der darauf zielt, auch mit überschaubaren Bordmitteln und ohne den Einsatz externer Kräfte möglichst schnell in ein „Learning by Doing“ zu kommen und damit Advanced Analytics und die dazu erforderlichen Kompetenzen im Controlling sowie in der A1 Finance Area zu etablieren.

Konkret wurde in 2019 ein kleines Team aus Controllern, Data Scientists und Data Engineers zusammengestellt, das erste Use Cases in den Bereichen Bonitätsprüfung für Vertragskunden, Forecasting von Nachfrage nach Gerätetypen und Umsatz, frühzeitiges Erkennen von fehlerhaften Werten in der Umsatzbasis und monatliche Abweichungsanalyse identifiziert und diese E2E selbst umgesetzt hat. Im Projektteam der A1 Telekom Austria wurde dabei nach den Grundzügen der agilen Scrum-Methode gearbeitet, die jedoch den Projektbedürfnissen individuell angepasst wurde. Das mit Blick auf die Zielsetzung erforderliche Knowhow-Sharing erfolgte neben in Infoveranstaltungen pragmatisch und zielgerichtet über das Teilen der erfolgreichen Use Cases. Und

genau hier schließt sich für die Jury der Kreis: „Das Bemerkenswerte am Lösungsansatz der Telekom Austria ist nicht der eine oder andere besonders beeindruckende Use Case, Vergleichbares findet man mittlerweile auch an anderer Stelle, sondern das beispielhafte Vorgehen mit hochgekrempelten Ärmeln, eigenen Bordmitteln und einem intensiven Learning by Doing.“

In Summe wird bis 2023 ein positiver Cashflow-Effekt in Höhe von 3.5 Mio. Euro aus den fünf initial umgesetzten Advanced Analytics Use Cases erwartet. Sonja Wallner, CFO A1 Austria, würdigt das Projekt „Finance Analytics@A1 Austria“ als einen großen Erfolg: „Die Datenzentrierung ist wesentlicher Bestandteil der A1- sowie der Finance Strategy. Mit dem Projekt ‚Finance Analytics @A1 Austria‘ haben wir wichtige Schritte in diese Richtung gesetzt und es uns zum Ziel gemacht Advanced Analytics in der Finance Unit zu forcieren und als essentiellen Bestandteil der ‚Financearbeit‘ zu etablieren. Wir haben dazu bewusst einen crossfunktionalen Team-Ansatz gewählt und dem Team große Freiheiten hinsichtlich Priorisierung und Arbeitsweise eingeräumt. Der qualitative als auch quantitative Wertbeitrag des Projekts hat meine Erwartungen bei weitem übertroffen.“

Auch Gerhard Partl, Leiter Collection & Fraud A1 Austria, zeigt sich zufrieden: „Durch die Zusammenarbeit mit dem Finance Analytics Team konnten wir in meinem Verantwortungsbereich signifikante Verbesserungen beim Solvency Check erzielen. Im Rahmen von ESA („Enhanced Solvency Analytics“) wurden State of the Art Machine Learning Algorithmen (Log. Regression, XG Boost) etabliert, die uns eine bessere Beurteilung und Treffsicherheit hinsichtlich Annahme/Ablehnungen von Kunden ermöglichen. Dadurch können wir als A1 die Bad Debt nachhaltig optimieren.“

Dem Projektteam unter der Leitung von Michael Haselmayer, Finance Controlling, A1 Telekom Austria AG, Wien, gehörten Martin Faber, Adrian Maksymowic, Georg Kern, Harald Gamper, Lukas Drescher und Christian Rezek an.

KUKA-Projekt: „Diese Art von Eigeninitiative braucht es im Controlling!“

Die Lösung der KUKA Deutschland GmbH beinhaltet den Aufbau eines Produkt-Lebenszyklus-Controlling im Segment Robotics der KUKA. Dieses generiert Informationen, die zusammen mit der technischen Infrastruktur aus dem implementierten Datenmodell ein automatisiertes Reporting über den Produkt-Lebenszyklus und funktionale Silos hinweg ermöglicht. Die entsprechenden Daten unterstützen die Vertriebs-, Produktions- und Investitionsplanung, ermöglichen faktenbasierte Entscheidungen in der Steuerung der R&D und des bestehenden Produkt-Portfolios. Die Werkzeuge und Methoden des Ansatzes werden mittlerweile auch von anderen Unternehmensbereichen übernommen.

Was die Jury dabei besonders beeindruckt hat: „In den Jahren 2016 und 2018 wurden bereits zwei entsprechende Projekte gestartet und mussten jeweils ohne Ergebnisse gestoppt werden. Daraufhin hat ein Kernteam aus den zwei Bewerbern für den Award, beide Mitarbeiter des ‚Portfolio und R&D Controlling Teams‘, das Thema als agiles Projekt in Eigenverantwortung neu aufgesetzt, vorangetrieben und dadurch zum Erfolg geführt. Diese Art von Eigeninitiative braucht es im Controlling!“

Nach der äußerst erfolgreichen Pilot-Einführung in 2019 konnte die Organisation schnell von der Notwendigkeit des Produkt Lifecycle Controllings überzeugt werden. Dies erleichterte dem Team den weiteren Roll-out des Ansatzes. Die entwickelten Tools finden breite Akzeptanz bzw. Anwendung und die darin erfassten Daten werden in einem automatisierten Reporting zur Verfügung gestellt. Wolfgang Mayer, CTO KUKA Robotics, erklärt: „Die Business-Cases helfen bei der Priorisierung der R&D-Projekten und des Einsatzes der (immer knappen) Ressourcen. Mit der aus den Business-Cases erzeugten Transparenz, können wir alle R&D-Projekte nach Produkten und Kundenanforderungen darstellen. Darüber hinaus verstehen wir jetzt, welche Kosten für Cash-Flow generierende Produkte anfallen und welche für unterstützende Produkte benötigt werden. Der größte Mehrwert entsteht jedoch aus dem ‚Sign-Off‘ zum Gate 2 (Start der Entwicklung): zu dem Zeitpunkt setzen alle Stakeholder sich zusammen und beschließen gemeinsam die Produktentwicklung zu starten.“

Das ausgezeichnete Projekt der KUKA Deutschland GmbH haben Andreas Wolferseder und Reinoud van der Vliet realisiert.

*Weitere Informationen zum ICV Controlling Excellence Award, einschließlich allen Preisträgern seit 2010, auf der ICV-Website unter: <https://www.icv-controlling.com>
->Der Verein ->ICV Controlling Excellence Award*

Hauptsponsor ist 2021 erstmals der Business Intelligence Spezialist ATVISIO Consult.

*Der ICV (**International Association of Controllers**) hat in D, A, CH sowie in zwölf weiteren Ländern Europas rund 6.000 im praktischen Controlling tätige Mitglieder. Das Leitziel der ICV-Controlling-Philosophie ist ökonomisch nachhaltiger Erfolg. Mit seinem Ehrevorsitzenden Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle hat der 1975 gegründete Verein das Controlling im deutschen Sprachraum geprägt und Standards gesetzt. Der ICV führt Controller, CFOs, Manager und Wissenschaftler zusammen und orientiert sich strikt am Nutzen seiner Mitglieder. Im Zentrum stehen Erfahrungsaustausch, Know-how-Transfer, Fokussierung auf zukunftsorientierte Trends und Netzwerken. Der Verein verbindet Praxiserfahrungen und neueste Forschungsergebnisse, bereitet dieses Wissen für die praktische Umsetzung auf. Der ICV leistet damit einen Beitrag zum persönlichen Erfolg seiner Mitglieder und zur nachhaltigen Wertsteigerung von Unternehmen. ICV-Vorsitzender ist Prof. Dr. Heimo Losbichler, FH Steyr, stellv. ICV-Vorsitzender ist Matthias von Daacke, BLANCO GmbH & Co. KG.*

Für weitere Informationen:

- H.-P. Sander, Presse ICV, EASTWESTCOM, Ammersee Denkerhaus - Coworking Space, Sonnenstr. 1, D-86911 Diessen am Ammersee, Tel. +49-(0)176-63 722 680, presse@icv-controlling.com
- ICV, Geschäftsstelle, Münchner Str. 8, D-82237 Wörthsee, Tel. +49-(0)8153-88 974-20
- www.icv-controlling.com