

Weiterentwicklung des Planungssystems bei Bayer



Gerrit Schildmeyer ist Head of Corporate Controlling der Bayer AG.



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Péter Horváth** ist stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der IPRI GmbH sowie der Horváth AG in Stuttgart.

Die Bayer AG ist ein Unternehmen mit einer über 150-jährigen Geschichte und Kernkompetenzen auf den Life-Science-Gebieten Gesundheit und Agrarwirtschaft. Der Konzern mit Sitz in Leverkusen erzielte im Geschäftsjahr 2017 mit rund 99.800 Beschäftigten einen Umsatz von 35 Milliarden Euro. Bayer war dabei mit 237 konsolidierten Gesellschaften in 79 Ländern auf allen Kontinenten vertreten.

Péter Horváth: Der klassische Planungsprozess in Großunternehmen ist üblicherweise mehrstufig und umfasst einen festen Planungshorizont sowie eine Top-Down-Eröffnung mit einer starken Bottom-Up-Komponente. Außerdem ist er auf der operativen Ebene sehr detailliert und zeitintensiv. Inwieweit entspricht oder entsprach der Bayer-Planungsprozess diesem Klischee?

Gerrit Schildmeyer: Das Klischee war, beziehungsweise ist auch heute noch Realität. Zukunftsfragen bringen Unsicherheit mit sich, und diese versuchen wir mit vielen Details in den Griff zu bekommen und die Verantwortung dabei auf viele Schultern zu verteilen. Das schafft Scheingenauigkeiten, aber ein gutes „Gefühl der Sicherheit“.

Im Wesentlichen geht es in großen Konzernen bei der Planung immer um zwei Ziele: Zum einen um die Erstellung des Budgets, das idealerweise auf Basis von Annahmen zu wesentlichen Geschäftstreibern den finanziellen Handlungsspielraum und die Finanzziele festlegt, zum anderen um das „Einschwören“ der gesamten Organisation auf diese gemeinsamen Ziele. Beides in einer üblicherweise gesetzten 6-Wochenfrist zu erreichen, ist in großen Unternehmen mit mehrstufiger Hierarchie kaum zu realisieren. Diese Erkenntnis prägt den neuen Planungsansatz bei Bayer. Wir wollen immer noch beide Ziele erreichen, einen guten finanziellen Plan zur Unternehmenssteuerung aufstellen und den Kolleginnen und Kollegen ihre Rolle in der Erreichung des Plans vermitteln. Dafür müssen wir aber den Planungsablauf und notwendige Prozessschritte anders verbinden, als es bisher bei Bayer der Fall war.

Bisher, d. h. vor der Neuausrichtung von Bayer auf einen Life-Science-Konzern, waren Controlling-Prozesse dezentral organisiert. Corporate machte zwar dem in Teilkonzernen organisierten Geschäft Vorgaben, aber diese steckten nur einen groben Rahmen und deckten die Schnittstelle zwi-

schen den Teilkonzernen und der Holding ab. Innerhalb dieses Rahmens konnte jeder Teilkonzern frei agieren, was zu unterschiedlichen Prozesszeitplänen und einer extrem heterogenen Systemlandschaft führte. Die von der Holding vorgegebenen Top-Down-Ziele wurden „Bottom-up“ validiert. Das gelang natürlich nicht, da die „aggregierte Unsicherheit“ regelmäßig zu erheblichen Ergebnislücken führte. Setzt man nur 5 % Reserve auf jeder Kostenstelle im Bayer Konzern an, summiert sich die Reserve auf über eine Milliarde Euro. Diese Lücke schlossen sogenannte „Management Commitments“. Vor dem Hintergrund der heterogenen Prozess- und Systemlandschaft ein komplexes Unterfangen. Die Komplexität schlug vor allem dort zu, wo es gemeinsame Schnittstellen oder gemeinschaftlich genutzte Ressourcen gab, hier insbesondere zwischen Geschäft und Service- und Landesplattformen.

Péter Horváth: Ist dieser Planungsprozess in der VUCA-Welt bei Bayer an seine Grenzen gestoßen? Was waren die Hauptkritikpunkte?

Gerrit Schildmeyer: Der Planungsprozess von Bayer basiert auf unserem Steuerungskreislauf, der in seiner Grundstruktur seit 15 Jahren weitgehend unverändert ist (vgl. **Abb. 1**). Unsere operative Planung legt einen starken Fokus auf das nächste Jahr, modelliert aber auch die Planjahre 2 und 3. Die Dreijahresplanung dient wiederum rollierend als Aufsatzpunkt für die strategische Planung, die dann im Folgejahr erfolgt und den Planungshorizont erweitert, um dann wieder die Basis für die nächste operative Planung zu sein. Unterjährig finden nach jedem Quartal Management-Reviews mit revolvierender Sicht auf die Jahreszieelerreichung statt. Monatliche(s) Analyse & Reporting ergänzen die Steuerung.

Die Grundstruktur unserer Steuerung halten wir auch in der VUCA-Welt nach wie vor für geeignet.

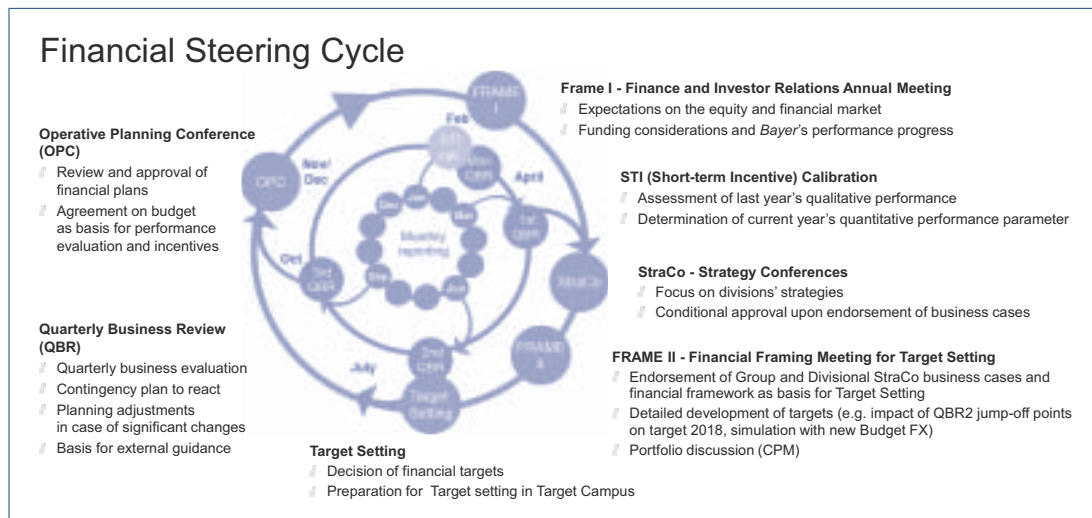


Abb. 1: Financial Steering Cycle

Innerhalb der Komponenten mussten wir uns allerdings in Geschwindigkeit und Flexibilität anpassen. Die beiden vorher genannten Ziele unserer Planung, einen guten finanziellen Plan zu erstellen und die Organisation auf diesen auszurichten, lassen sich im heutigen Umfeld nicht sequentiell organisieren. Und es hat wenig Sinn, in der Geschäftsführung perfekt abgestimmte Pläne zu diskutieren, wenn deren Planungsannahmen von der neusten Entwicklung bereits überholt wurden.

Péter Horváth: Welche neuen Anforderungen an die neue Planung haben Sie definiert? Welche konkreten Veränderungen haben Sie dann in Angriff genommen?

Gerrit Schildmeyer: Wir sind heute prozessual und systemseitig darauf eingestellt, neue Entwicklungen zeitnah zentral zu diskutieren und in unserem Gesamtplan zu berücksichtigen. Anschließend werden Anpassungen für alle nachvollziehbar in die Einzelpläne bzw. Finanzziele übertragen. Die detaillierte Ausgestaltung der Anpassungen erfolgt somit im Anschluss an die Plananpassungen. Damit fokussieren wir uns auf die Steuerung und weniger auf die Planung. Wir stellen aber sicher, dass die Landesorganisationen, die unser Geschäft betreiben, wissen, wo der entsprechende „Leuchtturm“ steht. Sofern Diskrepanzen zwischen zentraler Annahme und lokalen Erkenntnissen bestehen, werden diese inhaltlich diskutiert und in der nächsten Anpassungsschleife berücksichtigt.

Ermöglicht wird dies durch die Einführung von deutlich homogenisierten Prozessschritten, einer gemeinsamen Systemlandschaft und des kontinuierlichen Change Management in der Planungsphilosophie. Corporate Controlling übt als „Functional Lead“ heute eine End-to-End-Verantwortung für den Planungsprozess aus. Dieser wird von Controlling Operations und dem dort designten und verwalteten Planungssystem unterstützt, das in unsere Business Intelligence Plattform *data.one* eingebettet ist. Die inhaltliche Planung erfolgt durch Con-

trolling und Finance-Business-Partner in den Funktionen und Geschäftseinheiten.

Das vormalig von der Holding vorgeschriebene Top-Down-Ziel zu Beginn der operativen Planung leiten wir heute in einem gemeinsamen sogenannten „Target Campus“ ab, in dem Corporate Controlling, Finance-Business-Partner und kommerzielle Vertreter sich bereits frühzeitig über die wesentlichen Planungsannahmen und finanzielle Notwendigkeiten verständigen.

Planungsphilosophie und System gehen von einem One-Company-Grundsatz aus, d. h., wir planen nach Managementverantwortung und eliminieren interne Zwischenbeziehungen weitestgehend. Eine unkonsolidierte Sicht wird erst ganz am Ende erzeugt.

Dieses kombinierte Vorgehen hat Akzeptanz und Transparenz deutlich erhöht, wodurch begründete flexible und kurzfristige Anpassungen schneller von allen Stakeholdern adaptiert werden.

Péter Horváth: Beschreiben Sie bitte Ihr Planungstransformationsprojekt! Wo stehen Sie heute?

Gerrit Schildmeyer: Wie erwähnt, haben wir 2015 begonnen, Bayer als Life Science Konzern aufzustellen. Im Folgejahr haben wir die Holdingstruktur aufgelöst und die Geschäftsbereiche in vier Divisionen mit ihren Kernfunktionen Forschung & Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb aufgestellt. Für alle anderen Funktionen führten wir ein neues Operating Modell ein, das zwischen Functional Lead, Operations und Business Partnering unterscheidet (vgl. Abb. 2).

Das war auch der Startschuss für die Neuaufstellung der Controlling-Funktion und der Überprüfung der beiden wesentlichen Controlling-Prozesse: Analytics & Reporting sowie Planning & Steering. Wir haben zunächst unsere Business-Intelligence-Plattform *data.one* deutlich ausgeweitet und uns dabei auf das zukünftige Steuerungsmodell und Analyse & Reporting konzentriert. Danach fing

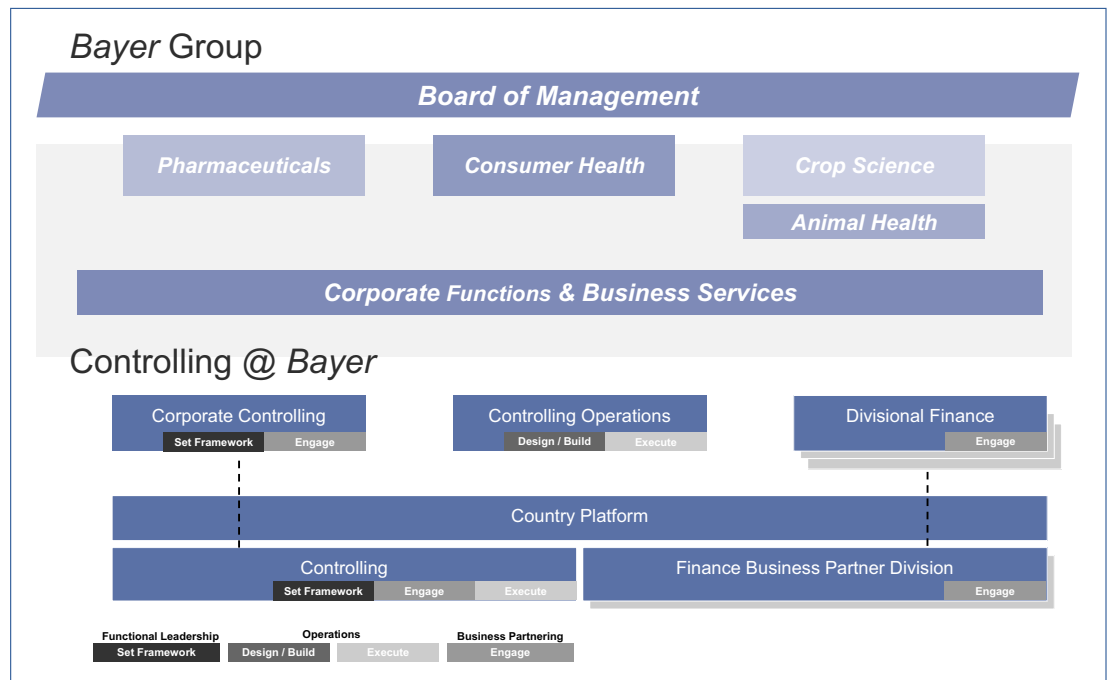


Abb. 2: Organigramm Bayer AG

das Re-Design unserer Forecast- und Planungsprozesse an.

Zum Jahresanfang haben wir die ehemaligen Teilkonzernsysteme abgeschaltet und sind erstmalig bei Bayer in einem konzernweiten einzigen integrierten System für Planung, Analyse und Reporting innerhalb von *data.one* unterwegs. Konsistenz, Transparenz, Flexibilität und Funktionalität übertreffen dabei schon jetzt jede bisher dagewesene Lösung.

Nachdem wir nun zwei Forecast-Prozesse erfolgreich absolviert haben, steht die operative Planung zum Jahresende an. Wie bei jeder Systemeinführung dieser Größenordnung haben wir natürlich die üblichen Herausforderungen zu meistern: Change Management & Training, schnelle Lösungen für unerkannte Programmierfehler und eine vereinzelt zu verbessernde Performance. Die täglich zu beobachtende kollaborative und zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen zentralem Controlling, den Divisionen und den Landesorganisationen ist dabei so wie von uns erhofft. Endlich investieren wir unsere Ressourcen in die (Weiter-)Entwicklung einer gemeinsamen Lösung anstatt Teillösungen zu optimieren.

Péter Horváth: Bei der Weiterentwicklung des Planungssystems werden vielfach neue methodische Ansätze realisiert, wie z. B. das sogenannte Frontloading, Treibermodelle, Predictive Analytics, Szenariotechnik o. ä. Können Sie uns schildern, welche solcher Instrumente bei Bayer nun neu zum Einsatz kommen?

Gerrit Schildmeyer: Vieles von dem, was Sie gerade aufgezählt haben, ist für uns wichtig, bereits im Einsatz oder in der Weiterentwicklung vorgesehen.

Alles startet wie bisher mit einer Top-Down-Vorgabe. Wie erläutert, haben wir die Akzeptanz durch den Target-Campus-Ansatz hierbei deutlich verbessert. Targets und weitere vorhandene Daten, insbesondere aus der Ist-Entwicklung, werden im *data.one* Umfeld zur Verfügung gestellt. Treibermodelle für die Planung sind noch nicht umfassend integriert, das wird sich mit dem nächsten Release des Simplified-Planning-Moduls Anfang 2019 ändern. Darüber hinaus nutzen wir natürlich Szenariotechniken und Sensitivitätsanalysen. Insbesondere unsere Währungsanalytik ist weit fortgeschritten und berücksichtigt neben der reinen Translation auch interne sowie externe transaktionale Effekte sowie Beiträge aus unserer Hedging-Strategie.

Bei Predictive-Ansätzen sind wir noch im Experimentierstadium und halten diese gerade bei der Ableitung der Funktionskosten- bzw. Kostenstellenplanung kurz- bis mittelfristig für sehr vielversprechend.

Péter Horváth: Welche Rolle nimmt der Controller bei der Neugestaltung der Planung ein? Gibt es eine Änderung seiner Rolle im neuen Planungs- und Steuerungsprozess?

Gerrit Schildmeyer: Wie bereits beschrieben, ist das Controlling bei Bayer in drei gleichgewichtige Rollen unterteilt. Der Functional Lead definiert die Anforderungen an die Planung und Steuerung. Controlling Operations setzt auf dieser Basis die Anforderungen in entsprechende Systeme, Tools und Prozesse um und betreibt diese. Das Business Partnering bildet dann die Schnittstelle zum operativen Geschäft oder zur Funktion, füllt und arbeitet mit den Inhalten und steuert neue Impulse zur Weiterentwicklung der Prozesse bei. Insgesamt sehe ich bei allen Controllern die Aufgabe, Inhalte in

aussagekräftige Zahlen und Zahlen in aussagekräftige Inhalte zu übersetzen. Mit Unterstützung von *data.one* wird dies einerseits deutlich erleichtert, auf der anderen Seite steht aber eine deutlich gestiegene Anforderung an den Controller bzw. Finance-Business-Partner. Hatte dieser in der Vergangenheit bereits „einen Sitz am Tisch“, weil er die Zahlen mitbrachte, muss er nun mehr beitragen, da durch *data.one* die Zahlen bereits vorhanden sind.

Kausale Zusammenhänge zu erklären, Handlungsoptionen zu bewerten und frühzeitig auf adverse Entwicklungen hinzuweisen, sind auf Basis der Unterstützung durch Business-Intelligence-Systeme mehr denn je die Value Proposition des Controllings.

Dabei spielt Kollaboration und Vertrauen eine entscheidende Rolle. Als Controller haben wir einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Wie wir auf die Performance schauen, wie wir die Tonalität setzen, in welcher Form wir Unter- oder Überperformance adressieren – all das hat spürbaren Einfluss auf Management-Verhalten. Ob Sie eine defensive Situation herbeiführen oder eine konstruktive Fehlerkultur leben, können Controller maßgeblich mitgestalten. Und ich plädiere für das letztere.

Péter Horváth: Welche IT-Unterstützung erfährt die Planung heute bzw. in der Zukunft?

Gerrit Schildmeyer: Wir planen seit 10–15 Jahren nicht mehr in den ERP-Systemen. Wir nutzen BPC (Business Planning and Consolidation) und sind in der SAP®-Hana-Welt unterwegs. Die Hana-Technologie war für uns der technische „Enabler“ für *data.one*. Wir pflegen einen intensiven Austausch mit SAP, der auch dadurch zustande kommt, da wir die Hana regelmäßig an ihre Grenzen führen.

Péter Horváth: Bayer steht vor großen Herausforderungen durch die Übernahme von *Monsanto*, in welcher Weise sind Sie in die damit verbundene Integration der Steuerungssysteme involviert?

Gerrit Schildmeyer: Die Übernahme hat natürlich auch Auswirkungen auf die Planung und Steuerung. Bisher war das Pharma-Geschäft der dominante Geschäftsbereich bei *Bayer*, was sich auch bei Anforderungen an Systeme und Prozesse niederschlug. Wir haben aber auch in der Vergangenheit und im jetzigen System erfolgreich die unterschiedlichen Anforderungen unseres Pflanzenschutz-, Consumer-Health- und Tiergesundheitsgeschäfts mit Geschäftstreibern abgebildet. Das werden wir nun um die Besonderheiten des übernommenen Geschäfts erweitern. Darüber hinaus müssen wir natürlich inhaltlich die finanziellen Vorgaben aus der Akquisition abbilden und deren Erreichung unterstützen.

Die Vorbereitung der Integration spielte in den vergangenen zwei Jahren bereits eine große Rolle. Dabei konnten wir Prozess- und Steuerungsthemen immer unter der Maßgabe diskutieren, dass wir bis

zum operativen Closing zwei unabhängige Geschäfte führen. Diese Vorbereitung wird sich bei der Integration bezahlt machen.

Es ist bekannt, dass es Jahre dauert, um ERP-Systeme zu vereinheitlichen. Durch die deutlich schnellere Anbindung der Systeme an *data.one* wollen wir sehr viel schneller steuerungsrelevante Daten und Analysen zur Verfügung stellen. Ferner sehen wir jede Menge Opportunitäten, unzählige *Excel*-Lösungen, die bei *Monsanto* entwickelt worden sind, durch *data.one* zu ersetzen und die extrem ausgeprägte Kunden- und Lösungsorientierung im neu akquirierten Geschäft mit unserer Functional Excellence im Controlling zu unterstützen.

Péter Horváth: Zum Verbinden von Planung und Incentivierung gibt es unterschiedliche Philosophien. Welchen Weg geht hier *Bayer*?

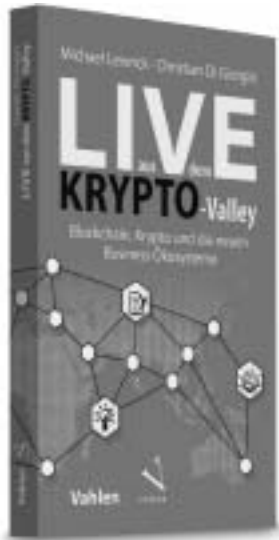
Gerrit Schildmeyer: Heute ist unsere kurzfristige Incentivierung noch stark mit der verabschiedeten Finanzplanung verknüpft. Aber auch unser heutiges System enthält schon diskretionäre Eingriffsmöglichkeiten, durch die wir die Mathematik durch Führung und Selbsteinschätzung ergänzen können. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Bewertung von Datenpunkten, die erst ex-post aussagekräftig werden (z. B. „In-Market-Performance“). In einem derzeit diskutierten neuen Ansatz überlegen wir, wie wir die Zielsetzung von starren Budgets weiter entkoppeln können. Dabei kann durch die Möglichkeit einer transparenten, mehrdimensionalen Ex-Post-Bewertung der Zielerreichung – auch gerade hinsichtlich des Beitrages zur mittel- und langfristigen Geschäftsentwicklung – ein besseres und faires Ergebnis erzielt werden. Die Durchgängigkeit der Incentivierungssystematik spielt bei *Bayer* eine wichtige Rolle. D. h., für Vorstand und für Mitarbeiter gilt durchgängig das gleiche System. Damit unterliegt unser System allerdings auch den Vorschriften zur Vorstandsvergütung, was den Spielraum einer zu weitreichenden Ex-Post-Bewertung von vorab mathematisch definierten Zielvorgaben einschränkt.

Insgesamt spielt das Incentivierungssystem im Unternehmen eine sehr wichtige Rolle für die Steuerung: „You get what you measure & you measure what you get“ ist für mich einer der wichtigsten Controlling-Grundsätze. Somit ist es wichtig, das Controlling bei der Gestaltung der Systematik eine Rolle spielen kann.

Péter Horváth: Zum Schluss eine Herausforderung: Versuchen Sie einen Blick in die Zukunft: Beschreiben Sie das *Bayer*-Planungssystem des Jahres 2025.

Gerrit Schildmeyer: Wir werden sicherlich *data.one* bis an die Grenzen weitertreiben. Ich habe die Zuversicht, dass interne sowie externe Daten dann vollständig FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) sind. Ich bin mir zudem sehr sicher, dass wir bis dahin erste Schritte in Richtung der Nutzung von künstlicher Intelligenz gemacht

Das steckt hinter Blockchain.



Portofreie Lieferung  vahlen.de/24045842

Lewrick/Di Giorgio

Live aus dem Krypto-Valley

Blockchain, Krypto und die neuen Business Ökosysteme

2018. XVII, 175 Seiten. Klappenbroschur € 19,80

ISBN 978-3-8006-5747-6

Das Buch

bietet Antworten zu den meist gestellten Fragen zum Thema Blockchain und Krypto sowie zu zentralen Fragen für Start-ups, Investoren und etablierte Unternehmen, die sich in der digitalen Transformation befinden. Einfache Erklärungen und Visualisierungen von komplexen Zusammenhängen sowie ein erprobtes Vorgehensmodell zur Gestaltung von Business Ökosystemen machen dieses Werk einzigartig.

Die Autoren

Michael **Lewrick** und Christian **Di Giorgio** arbeiten mit Unternehmen, Investoren, Start-ups und anderen Akteuren im Krypto-Valley, Schweiz.

Erhältlich im Buchhandel oder bei:
beck-shop.de | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 169312

Vahlen

haben werden. Heute experimentieren wir bereits mit Piloten in der Hoffnung, dass uns dadurch viele Prozesse erleichtert werden. Wir sind so weit, dass viele Elemente bereits ohne den Menschen erstellt werden können. Ziel ist es, viele Daten ohne das Zutun von Menschen objektiv zu erstellen. Das „Einschwören“ der Organisation und die damit einhergehende Identifikation mit Finanzziele und dem Streben, diese auch umzusetzen, ersetzt das allerdings nicht.

Auch wenn 2025 vieles automatischer und prozessualer getrieben sein wird, gibt es einige Dinge, die sich nicht ändern: Gesunder Menschenverstand wird auch dann noch eine wesentliche Rolle spielen.

Péter Horváth: Lieber Herr *Schildmeyer* herzlichen Dank für dieses informative und offene Gespräch!