

Michael
Bouschel-
jong im
Dialog
mit Utz
Schäffer



„Der Controller wird zum Pacemaker“

Mit den digitalen Geschäftsmodellen wandelt sich auch das Investitionscontrolling. Michael Bouscheljong, Senior Vice President bei der Metro AG, erklärt im Interview, wie dynamische Ressourcenallokation, Empowerment und holistische Planung die Arbeit der Finanzfunktion verändern und was der Konzern tut, um zukunftsfähig zu bleiben.



Fotos: © Michael Jordan

Michael Bouscheljong

verantwortet seit Ende 2012 als Senior Vice President das Controlling der Metro AG, seit 2020 die zusammengeführten Bereiche Accounting und Controlling. Er studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Handel und Unternehmensführung an der Universität Duisburg-Essen, bevor er in einem Handelsunternehmen ein Traineeprogramm absolvierte. Später wechselte er zu der Handelskette Metro Cash & Carry International, wo er in verschiedenen Funktionen und operativen Gesellschaften Controllingaufgaben wahrnahm.

Herr Bouscheljong, zuletzt haben wir 2015 über das Investitionscontrolling gesprochen. Wie hat sich die Arbeit in diesem Bereich verändert?

Vordergründig könnte man meinen, dass sich im Kern gar nicht so viel geändert hat, weil wir ja immer noch mit Discounted-Cashflow-Verfahren, Sensitivitäts- und Break-Even-Analysen arbeiten. Das wäre aber zu kurz gesprungen, weil sich das Investitionscontrolling mit dem Geschäftsmodell weiterentwickelt. Und hier beobachten wir einen ganz grundlegenden Wandel. Nur ein paar Beispiele: Die Relevanz von Food Service Distribution (FSD), also der Belieferung, und Digitalisierung ist in den vergangenen Jahren weiter gestiegen. Das spiegelt sich natürlich auch in Art und Anzahl der Investitionsprojekte wider, die wir auf Konzernebene im Investitionscontrolling begleiten. Wir haben weniger neue Verkaufsflächen, dafür aber mehr FSD-Depots und Umbauten für Out-of-Store-Belieferung. Zudem investieren wir deutlich stärker in IT-Initiativen zur Digitalisierung unseres eigenen Geschäfts sowie der Beziehung zu unseren Kunden. Da ändert sich so einiges.

Und die Unsicherheit steigt ...

Ich würde sagen: Es wird spannender. Vor allem bei Investitionen im IT-Bereich, die häufig einen innovativen und gleichzeitig hoch integrierten und mit dem Geschäftsmodell vernetzten Charakter haben. Diese bringen besondere Herausforderungen hinsichtlich Planung, Steuerung und Kontrolle mit

sich. Stellen Sie sich zum Beispiel ein neues Tool vor, das Preisvorschläge macht. Das Investitionscontrolling muss hier eine Vielzahl von unsicheren Faktoren berücksichtigen: zukünftige Inflation, potenzielle Preissteigerungen durch die Lieferanten, Preisdruck im Wettbewerbsumfeld und die Frage, ob wir die Preise eins zu eins durchgeben. Zudem sind auch die Benefits einer solchen Tool-Implementierung ex ante hochgradig ungewiss. Wenn ich meine Input-/Output-Parameter kenne, ist es relativ einfach, effiziente Entscheidungen zu treffen. Heute leben wir aber in einer Welt, in der wir nicht mehr hart quantifizierbare Vorteile bewerten. Insbesondere bei den digitalen Geschäftsmodellen sehen wir dieses Problem immer stärker. Stattdessen müssen wir mit unheimlich vielen Annahmen planen, die wir früher viel stärker über eine tatsächliche Ist-Betrachtung validieren konnten. Hier ist es heute daher extrem wichtig, dass alle Stakeholder an Bord sind und es einen koordinierten Austausch zwischen Investitionscontrolling, den Software-Entwicklern und den operativen Einheiten gibt, die als Anwender das Tool letztlich nutzen und die Benefits holen werden. Die Komplexität der Arbeit ist wesentlich höher als noch vor sechs Jahren. Das Statische, das die Arbeit vorher zu einem erheblichen Teil ausgemacht hat, ist komplett weg.

Was bedeutet das konkret für das Investitionscontrolling?

Die Controller müssen heute holistisch planen. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Stellen wir uns vor, vier Store-Mietverträge neigen



sich dem Ende zu. Das Controlling aus dem jeweiligen Land kommt dann auf uns zu und sagt: „Diese vier Standorte sind alle profitabel, wir sollten ihre jeweiligen Mietverträge verlängern.“ Nach unseren Guidelines muss hierüber das Investment Committee auf Einzelfallbasis entscheiden. Diese Mikroperspektive wird nun jedoch durch umfassendere, gesamthafte Auswirkungen aus der Veränderung des Geschäftsmodells ergänzt. Wir machen jetzt eine Planung für die kommenden fünf Jahre und überlegen uns, wie in dieser Zeitspanne unser gesamtes Portfolio hinsichtlich der unterschiedlichen Vertriebskanäle auszusehen hat – rein standortgetrieben, mit IT und Multichannel bestehend aus Stores, FSD und unserem Online-Marktplatz. Tatsächlich machen Multichannel-Kunden bei der Metro mehr Umsatz als normale Kunden, die ausschließlich im Store kaufen. Zusätzlich lassen sie sich beliefern und treiben das Longtail-Geschäft im Online-Marktplatz, also das Geschäft mit Non-Food-Artikeln, die ich im Store gar nicht bekomme. Das erhöht den Gesamtumsatz und führt für den Controller zu der Frage: Brauchen wir in fünf Jahren diese vier Märkte aus dem Beispiel in dieser Form wirklich noch oder können wir vielleicht einen Teil davon für unser FSD-Geschäft nutzen?

Die Arbeit geht also weg von Einzelprojekten ...

... und hin zu einer Netzwerkplanung, genau. Hätte ich heute in einer Großstadt zum Beispiel vier Stores, würde ich vielleicht einen Standort für die Belieferung der ganzen Stadt nutzen. Dann würde ich mir Gedanken darüber machen, ob



ich andere Stores, die ich in der Umgebung unterhalte, überhaupt in dieser Form noch brauche. Damit komme ich zu einer ganz anderen Kostenstruktur, die ich a priori und top-down festlege. Natürlich könnte man jetzt sagen, das hätten wir schon immer so machen müssen. Tatsächlich haben wir das aber nicht getan, aus einem einfachen Grund: Eindimensionale Geschäftsmodelle sind inzwischen mehrdimensional geworden. Während früher der Store der unmittelbare Berührungspunkt mit dem Kunden war, habe ich heute Kunden, die nie in den Store kommen, aber dennoch die besten Kunden der Metro sind. Dadurch verändern sich einfach die Parameter für das Geschäft.

Hat das auch organisatorische Implikationen?

Ja, bei uns geht es aktuell sehr um das Thema Governance und die Frage, was wir eigentlich wo entscheiden. Was wir etablieren wollen, lautet „Empowerment gegen Transparenz“. Die Executive Vice Presidents, die jeweils für mehrere Länder verantwortlich sind, können dann eine gewisse Budget-Reserve für Investitionen eigenständiger vergeben und damit Entscheidungen treffen, die bislang dem Investment Committee vorbehalten sind. Gleichzeitig werden sie durch die Budget-Obergrenzen angehalten, Projekte in ihren Länder-Clustern zu priorisieren. Hierdurch verkürzen sich die Wege zwischen den operativen Einheiten und den Entscheidungsträgern für Investitionen unter gewissen Schwellenwerten. Das Investitionscontrolling steht den Executive Vice Presidents natürlich trotzdem beratend zur



Seite und stellt gleichzeitig die Einhaltung der Konzernbudgets sicher. Wir werden also sagen: Ihr entscheidet selbst und haltet uns über eure Entscheidungen auf dem Laufenden. Wir überprüfen das und fragen vielleicht sechs Monate später: Wie erfolgreich war die Umsetzung? Welcher Mehrwert wurde durch die Investition generiert? Letztlich delegieren wir die Rationalitätssicherung für kleinere Investitionen und stellen diesbezüglich nur gewisse Mindestanforderungen sicher, um im Gegenzug mehr Ressourcen auf Themen mit besonders hoher Relevanz für die Gruppe allokiert zu können, die das zukünftige Bild des Unternehmens maßgeblich prägen könnten.

Dadurch steigt die Flexibilität auf Länderebene. Wie gehen Sie die Dynamisierung der Ressourcenallokation auf Konzernebene an?

Wir nutzen für Investitionen ein zweistufiges Verfahren aus initialer Budgetfreigabe und anschließender Mittelfreigabe für Einzelprojekte. Das erlaubt auch während des Jahres Eingriffe in die Ressourcenallokation und wir können dadurch externe Schocks wie etwa die Corona-Pandemie flexibel managen. Natürlich ist es aber in so einer Pandemie durchaus eine Herausforderung, Projekte zu priorisieren und zielgerichtet in die Verwendung von Investitionsmitteln einzugreifen, einfach, weil wir neben den notwendigen Maßnahmen wie zum Beispiel Health und Safety auch sich neu bietende Geschäftsmöglichkeiten nicht verpassen wollen. Wir haben das aber im Auge behalten und eine dezidierte Priorisierungslogik mit Schwellenwerten,

zum Beispiel hinsichtlich der Amortisationszeit, angewendet. Daneben haben wir bestimmte, aufschiebbare Investitionen eingefroren, um so zusätzlichen Handlungsspielraum sicherzustellen. Aber ganz abgesehen von solchen herausfordernden Zeiten: Natürlich gibt es auch im normalen Geschäft Fälle, in denen wir relativ schnell, nach sechs oder zwölf Monaten, steuernd eingreifen und uns die Fälle und Learnings genauer anschauen müssen. Vor einiger Zeit haben wir einen OKR-Prozess eingeführt und Objectives und Key Results pro Produkt definiert. Im Bereich IT allokiert wir so alle sechs Monate revolvierend neu, und es ist geplant, dieses dynamischere Verfahren auch in anderen Bereichen einzuführen.

Spannend. Tun sich Controller mit dem kurzen Zeithorizont eines OKR-Prozesses nicht manchmal auch schwer?

Der unterjährige Zeithorizont von sechs Monaten ist in der Tat sehr kurz und weicht von klassischen Controller-Zyklen ab, wodurch sich die Frage stellt: Wo ist die Vision, wo wollen wir in drei bis fünf Jahren stehen? Nur ein Beispiel: Wir haben eine Software, die es uns ermöglicht, Kundenkontakte in 16 Ländern zu tracken. Da kommen natürlich Fragen auf: Wann haben wir das in allen Ländern? Wie ist der Roll-out-Plan dafür? An dieser Stelle reicht es in dem komplexen Umfeld, in dem wir leben, nicht aus, auf einen aktiven Pull aus den Ländern zu warten, da sie möglicherweise die IT-Lösung noch gar nicht kennen. Vielmehr muss es der Grundsatz jeder IT-Lösung sein, den besten Weg zu finden und diesen als Konzernstandard mög-

lichst einheitlich in den Ländern wertgenerierend und komplexitätsreduzierend zu implementieren. Es gibt einen Benefit auf Gruppenebene, der größer ist als die Summe der Benefits der einzelnen Gesellschaften. Fragt mich heute jemand, wie denn die IT-Landschaft im Jahr 2025 aussieht, ist dies schwierig vorherzusehen. Wir wissen jedoch, welche Produkte strategisch wichtig sind, und werden darauf hinarbeiten, die richtige Balance zwischen kurzfristigen Prozesszyklen und langfristigen Erfolgsfaktoren sicherzustellen.

„Wir treiben vor allem die Digitalisierung mit signifikanten Investitionen voran.“

Auch deshalb braucht es weiter gute Controller. Was tun Sie bei der Metro, um die Zukunftsfähigkeit des Controllings in einem sich verändernden Geschäftsmodell sicherzustellen?

Wir fassen das unter der Überschrift „Future Finance“ zusammen und treiben vor allem die Digitalisierung mit signifikanten Investitionen voran. Darunter fallen nicht zuletzt Initiativen zur Standardisierung im Backbone wie das SAP S4 Hana-Projekt und ein neues Business Intelligence System. Mindestens ebenso wichtig sind aber die Investitionen in die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter. Diese sind maßgeblich für den Erfolg der Projekte. Nur wenn unsere Mitarbeiter im Controlling ausreichend qualifiziert sind, können wir die Vorteile der Digitalisierung für uns tatsächlich nutzbar machen.

Und was heißt das für die Rolle des Controllings?

Pointiert formuliert: Der Controller wird immer mehr zum Pacemaker in Veränderungsprozessen. Unser Vorstand erwartet von uns, dass Controller die Organisation auch in eine Richtung pushen. Klar ist, dass ihre Rolle keine passive sein darf, ganz im Gegenteil. Und dazu brauchen sie noch mehr Geschäftsorientierung, die Nähe zum Kommerziellen wird am Ende noch

Metro

Die Metro AG ist mit derzeit rund 95.000 Mitarbeitern ein international führendes und börsennotiertes Großhandelsunternehmen für Lebensmittel, das weltweit in über 30 Ländern unter den Marken Metro, Makro, Aviludo, Classic Fine Foods, Pro à Pro und Rungis Express operiert. Der Konzern wurde 1964 in Mülheim an der Ruhr gegründet und hat seinen Hauptsitz in Düsseldorf.

ausgeprägter. Wir sind hier auf dem Weg. In wenigen Jahren wird sich das noch wesentlich stärker verändert haben. Aber schon heute gilt, dass am Ende immer alle auf das Controlling schauen und fragen: Wo stehen wir denn wirklich? Controller haben dadurch einen großen Einfluss auf die Unternehmensgeschichte. Sie stellen die Rationalität im Entscheidungsprozess sicher, indem sie Projekte betriebswirtschaftlich bewerten. Sie unterstützen die Governance-Funktion im Hinblick auf die Einhaltung von Richtlinien und vor allem sind sie Business Partner an der Schnittstelle zwischen operativen Einheiten wie den Ländern, den zentralen Fachabteilungen wie Legal, Accounting oder Tax, den Strategie-Teams und dem Vorstand. Zu guter Letzt ist das Controlling zusammen mit dem Accounting zuständig für das Reporting von Quartals- und Jahresabschlüssen sowie für das Tracking der Kosten in der Zentrale.

Wie unterstützen Sie Controller in diesem Veränderungs- und Qualifizierungsprozess konkret?

Unter anderem erarbeiten wir mit jedem unserer Mitarbeiter individuelle Entwicklungspläne für die nächsten ein bis drei Jahre, in denen das Potenzial und die eigenen Ambitionen das Ziel markieren, und vereinbaren anschließend konkrete Entwicklungsschritte in Form von Seminarteilnahmen, Übernahme interner Aufgaben oder Projekte et cetera, um dieses Ziel zu erreichen. Wichtig dabei ist, dass es keineswegs nur um Karrieresprünge für Einzelne geht, sondern gerade auch darum, auf den aktuellen Positionen zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen zu antizipieren, um proaktiv die benötigten Kompetenzen zum Beispiel im Bereich Data Analytics zu erweitern und zu trainieren. Zudem ist es extrem wichtig, dass wir in engem Austausch mit den operativen Einheiten bleiben und den Wissenstransfer in beide Richtungen unterstützen. Dies erfolgt natürlich zu großen Teilen „on the job“, kann aber auch durch Schulungen oder interne Stellenwechsel unterstützt werden. Gerade die Zusammenarbeit in cross-funktionalen Teams über Ländergrenzen hinweg, wie sie zum Beispiel bei der Validierung von Investitionsprojekten die Regel ist, führt häufig zu steilen Lernkurveneffekten, von denen am Ende alle Beteiligten profitieren.

Neue Geschäftsmodelle, Empowerment, dynamische Ressourcenallokation, holistische Netzwerkplanung. Allein durch diese vier Bausteine ändert sich viel für das Controlling ...

Ja, definitiv. Das Fundament ist unverändert, aber die Rolle geht viel stärker hin zum Treiber von Veränderungen. Dieses stabile Geschäftsmodell von früher, in dem links und rechts die Leit-

planken standen, in deren Rahmen alles abschätzbar war, ist passé. Deshalb funktioniert auch der alte Controllingansatz nicht mehr. Ich kann jetzt nicht nur Mehrwert schaffen als Business Partner, ich muss es auch. Controlling kann viele Potenziale heben. Aus diesem Grund entsteht bei uns auch immer mehr der Wunsch, dass die CFOs in den Ländern die Transformationsagenten werden für eine Vielzahl von Themen, die wir den Ländern übergeben. Der CFO und damit auch vor allem die Controlling-Leiter sind quasi Co-Architekten der Strategie vor Ort, gestalten das Geschäftsmodell mit dem CEO zusammen, agieren als Chef-Analytiker. Um es kurz zu fassen: Es gibt einfach unheimlich viele neue Themen, die wertschaffend sind, aber einer muss diese Verantwortung auch übernehmen. Und die Controller haben die entsprechenden Fähigkeiten. Sie haben die analytische Kompetenz, die konzeptionelle Stärke, sie können gut organisieren, strukturieren, kommunizieren und andere Leute mitnehmen.

„Ich kann jetzt nicht nur Mehrwert schaffen als Business Partner, ich muss es auch.“

Jetzt haben wir viel über die Digitalisierung und ihre Implikationen gesprochen. Wie gehen Sie denn im Investitionscontrolling mit den steigenden Anforderungen an die Nachhaltigkeit unseres Handelns um?

Das Thema Nachhaltigkeit ist bei uns im Konzern schon lange hoch auf der Agenda, was sich nicht zuletzt in den Top-Platzierungen der Metro im Rating von Robeco SAM als Determinante für die Aufnahme in den Dow-Jones-Sustainability-Index in den vergangenen Jahren niedergeschlagen hat. Auch im Investitionscontrolling hatten wir hierzu viele Berührungspunkte. Denken Sie etwa an Investitionen in energiesparende Projekte wie zum Beispiel Solarzellen auf dem Dach oder den Austausch von Kühlanlagen. Unsere Erfahrungen der vergangenen Jahre, in denen wir zahlreiche solcher Projekte geplant und genehmigt haben, haben uns gezeigt, dass das in aller Regel extrem wirtschaftlich ist. Aus diesem Grund haben wir den Genehmigungsprozess für diese Investitionsklassen auch deutlich vereinfacht, sodass es hier zu beschleunigten Mittelfreigaben kommt. Die jüngsten Entwicklungen der Strom- und Gaspreise in einigen Ländern haben uns zusätzlich gezeigt, wie wichtig das Thema alleine schon aus ökonomischer Perspektive ist. Darüber hinaus sehen wir uns aber auch vor neue Herausforderungen etwa aus den neuen Regelungen rund um die EU-Taxonomie gestellt. Und natürlich ist das Thema Nachhaltig-

keit als Lebensmittelspezialist tief in unserer DNA verankert. Die aktuellen gesellschaftlichen Trends unterstreichen die Wichtigkeit dieses Themas. Wir sind noch dabei, das vollständige Ausmaß der Anforderungen an die Berichterstattung zu eruieren. Aber Auswirkungen wird es auch auf das Investitionscontrolling geben, wenn etwa der Anteil nachhaltiger Investitionen berichtet werden muss. Neben der reinen Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben sehen wir hierdurch jedoch auch Chancen, die wir ganz bewusst nutzen wollen, um uns zum Beispiel von unseren Wettbewerbern abzugrenzen und letztlich einen positiven Beitrag zu Erhaltung der Umwelt zu leisten.

Zu guter Letzt: Wo geht die Reise hin?

Im Bereich der Investitionen in Digitalisierung werden wir voraussichtlich noch stärker die Vorteile agiler Projektmethoden in der Software-Entwicklung nutzen. Eine Herausforderung für das Controlling ist es, gleichzeitig den gesamten Projekterfolg unterwegs nicht aus den Augen zu verlieren. Im FSD-Geschäft bedarf es enger, cross-funktionaler Zusammenarbeit, um das Maximale aus den vorhandenen Assets wie Stores und Depots herauszuholen und gleichzeitig den richtigen Zeitpunkt für Investitionen in neue Flächen zu treffen. Weitere Wachstumstreiber werden etwa das bestehende Franchise-Geschäft in Osteuropa, der fortgesetzte Roll-out des Marktplatzzgeschäfts von Metro Markets und das Anbieten digitaler Lösungen für unsere Kunden sein. Wir haben klare Wachstumsambitionen und wollen als Metro einen Gesamtumsatz von mehr als 40 Milliarden Euro in 2030 erreichen. Alleine für den Marktplatz-Umsatz streben wir ein Ziel von drei Milliarden Euro in 2030 an. Das alles wirkt sich natürlich auch auf das Investitionscontrolling aus. Wie schon in der Vergangenheit wird sich der Instrumentenkasten aber nicht deutlich verändern. Vielmehr werden flexible Prozesse und das operative Verständnis der sich kontinuierlich im Wandel befindlichen Geschäftsmodelle die Schlüssel sein, um die richtigen Entscheidungen im Rahmen der Kapitalallokation sowie der Genehmigung der Einzelprojekte zu treffen.

Herr Bouscheljong, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer im Dezember 2021.

Utz Schäffer ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review. E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu