

Ingo  
Chu  
im  
Dialog  
mit  
Utz  
Schäffer



# „Der Faktor Mensch bleibt zentral“

---

Die New Work SE engagiert sich mit ihren beruflichen Netzwerken wie Xing und damit verbundenen Dienstleistungen, die Arbeitswelt im Sinne der Menschen zu gestalten. CFO Ingo Chu erklärt im Interview, welche Rolle die Controller in den zugrunde liegenden digitalen Geschäftsmodellen spielen und wie sie das Unternehmen steuern.



© Fotos: Michael Jordan

### *Ingo Chu*

*ist seit 2009 Finanzvorstand der Xing beziehungsweise der New Work SE. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, Frankreich und den USA startete er seine Karriere 1995 im Bertelsmann-Konzern als Vorstandsassistent und war dort danach sowohl im TV- als auch im Online-Bereich tätig. 2001 wurde er CFO der RTL Shop GmbH, später übernahm er zusätzlich die Verantwortung für Marketing, Logistik und Reichweiten-Management. Bei New Work leitet Chu die Bereiche Controlling/Business Intelligence, Accounting, Central Procurement/Real Estate, Legal und Investor Relations.*

#### **Ingo, kannst Du uns zum Einstieg erläutern, auf welchen Ertragssäulen euer Geschäftsmodell bei New Work basiert?**

Am Anfang waren wir unter der Marke Xing ein reines B2C-Geschäft mit einer Plattform und einem Netzwerk. Schon seit geraumer Zeit aber lautet unsere Vision „For a better working life“. Unser Bestreben ist es, Berufstätige, die ihre Potenziale entfalten wollen, mit Unternehmen zusammenzubringen, die attraktive Arbeitsbedingungen anbieten, um mit begeisterten Mitarbeitenden erfolgreicher als Wettbewerber zu sein. Daher fungieren wir heute als zweiseitiges Marktplatzmodell: Auf der einen Seite haben wir Angebote an die C-Side, also Menschen, die ihre aktuelle Arbeitssituation bewerten oder verändern wollen. Bekannte Marken sind hier Xing, Kununu, auch Honey-pot, spezialisiert auf ITler, und Internations speziell für Expats, also für im Ausland Berufstätige. Auf der anderen, der Business-Seite, ermöglichen wir Unternehmen, Talente zu finden oder Employer Branding zu betreiben. Das E-Recruiting ist umsatzseitig unser Schwerpunkt geworden. Wir sind dort erfolgreich, weil wir über das Xing-Netzwerk und über Kununu den besten Zugang zu möglichen Bewerbern haben. Ohne die C-Seite wäre das überhaupt nicht möglich. Unser Modell hat also zwei Seiten, die für uns gleich wichtig sind.

#### **Du bist 2009 zu Xing gekommen. Wie sah die Finanzfunktion damals aus? Wie und warum hat diese sich seitdem verändert?**

Damals war die Finanzfunktion sehr isoliert. Der Schwerpunkt lag eher auf dem externen Rechnungswesen. Es war und ist mir ein großes Anliegen, dass die Finanzfunktion aktiv einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Heute hat sie die klare Mission, die Firma erfolgreicher zu machen und an Strategien

*„Es war und ist mir ein großes Anliegen, dass die Finanzfunktion aktiv einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.“*

und Operations aktiv mitzuarbeiten. Die Kollegen im Finance-Bereich sind zudem stark in die Unternehmensprozesse integriert und persönlich sehr eng mit dem Rest der Firma verzahnt. Das ist wichtig, denn nur so entfalten sie echte Wirksamkeit. Zudem hat sich über die Zeit der Aufgabenbereich des Controllings zunehmend vom reinen Controlling der Geschäftseinheiten hin zu einer strategischen Portfolio-Steuerung ausgeweitet. Das ist nicht zuletzt eine Folge unserer Geschäftsentwicklung, denn wir sind ja kein reines B2C-Geschäft mehr, sondern sowohl ein B2C- als auch ein B2B-Geschäft. Je größer wir wurden, desto mehr ging es nicht mehr nur darum, einzelne isolierte Aktivitäten, sondern die ganze Gruppe im Hinblick auf Portfolio und Strategie zu steuern.



### Euer Controlling ist dann vermutlich eher zentral aufgestellt?

Ja, in der Tat. Die Geschäftseinheiten werden aus dem zentralen Team mitbetreut, wobei aus Effizienzgründen einige Controller für mehrere kleinere Einheiten zuständig sind. Nur eine große Unit hat ihren eigenen Controller, mit dem wir dann jedoch sehr eng zusammenarbeiten. Zentral organisiert sind bei uns auch Datenmodelle, Datenbanken und die BI-Analysten, die bei übergeordneten Themen eingebunden

*„Was wohl in der Tat bei uns grundsätzlich hervorsteicht, ist ein Rollenverständnis, das sich durch einen hohen Gestaltungswillen auszeichnet.“*

sind. Diese zentrale Steuerung stellt sicher, dass die KPIs auf der Ebene der Geschäftseinheiten konsistent definiert sind. Konzeptionell und methodisch sind wir im Controlling damit die Single Source of Truth. Hingegen haben wir die Business-Analysten dezentral verankert, damit sie möglichst nah am operativen Geschäft arbeiten. Sie können auf alle Datenmodelle und Datenbanken zugreifen und arbeiten kooperativ mit allen Abteilungen und Einheiten zusammen. Grund-

sätzlich ist unsere Kultur sehr durchlässig und kommunikativ, jeder spricht mit jedem.

### Und wie unterscheidet sich eure Finanzfunktion heute von eher traditionell aufgestellten Unternehmen? Gibt es da Unterschiede?

Ich habe aktuell keinen Vergleich zu traditionellen Unternehmen. Was wohl in der Tat bei uns grundsätzlich hervorsteicht, ist ein Rollenverständnis, das sich durch einen hohen Gestaltungswillen auszeichnet. Wir wollen als Zentral- und Querschnittsfunktion aktiv einen Unterschied im Geschäft machen. Als Grundsatz gilt bei uns: Finance ist kein Selbstzweck, sondern muss die Firma erfolgreicher machen. Das beinhaltet weit mehr, als nur Zahlen transparent darzustellen, damit andere entscheiden oder steuern können. Natürlich spielt diese Steuerung über Daten und Zahlen eine wesentliche Rolle. Aber bei uns ist eine sehr stark gestaltende unternehmerische Komponente am Werk. Das heißt, wir wollen über Zahlen unser Geschäft gestalten und aktiv die Performance treiben. Unsere Controller müssen über ihre Erkenntnisse Maßnahmen im Geschäft identifizieren, die Impact haben. Da hilft übrigens auch die enge Zusammenarbeit mit anderen Funktionen. Als besonders schlagkräftig hat sich die Kombination aus Controlling und Central Procurement erwiesen. Ein Beispiel: Über Jahre hinweg hieß es aus dem Controlling „Bei den fixen IT-Kosten können wir nichts machen.



Alles vertraglich fest vereinbart.“ Gemeinsam mit Central Procurement, die über ihre Kenntnis der Beschaffungsmärkte zusätzliche Lösungsräume in die Diskussion einbrachten, konnten dann schließlich doch Einsparpotenziale identifiziert werden, in Summe in siebenstelliger Höhe – das hat sich gelohnt!

*„Wo sich viel verändert oder wo man selbst viel ändert, ist Predictive Analytics nicht so sinnvoll anzuwenden. Das Tool ist einfach zu inkrementell.“*

**Lass uns noch ein wenig besser verstehen, wie der Prozess der Unternehmenssteuerung bei euch abläuft: Wie sieht der Planungsprozess aus?**

Unser Budget-Prozess erfolgt top-down, die Budget-Ziele werden im Wesentlichen vom Controlling erarbeitet und dann im Vorstand diskutiert und verabschiedet. Danach wird das Budget bottom-up validiert und im Detail geplant. Im vergangenen Jahr haben wir nun unseren Strategieprozess neu aufgesetzt und diesen noch stärker mit unserem Budget-Prozess verzahnt. Diese Verzahnung halte ich für sehr wichtig. Denn die beste Strategie ist ja nicht die, die sich am coolsten anhört, sondern die, die zu den besten Zahlen führt.



**Arbeitet ihr auch mit Predictive Analytics?**

Wir nutzen Predictive Analytics bei den nichtfinanziellen Zahlen, bei den finanziellen Größen kommt dieses Instrument weniger zum Einsatz. Ich halte sie grundsätzlich nicht für das Allheilmittel, sondern eher für ein ergänzendes Instrumentarium. Was ich bisher an Anwendungen gesehen habe, sind häufig mehr oder weniger intelligente Zeitreihenanalysen. Wo sich viel verändert oder wo man selbst viel ändert, ist dieses Werkzeug nicht so sinnvoll anzuwenden; es ist einfach zu inkrementell. Und am Ende sind es ja eher radikal neue Herangehensweisen, die zu echten Durchbrüchen in der Performance führen. Unsere Produkt-Manager hatten vor Jahren zum Beispiel ein neues Newsletter-Produkt gelauncht, das sehr gute Öffnungs- und Klick-Raten hatte. Die Nutzer mussten sich allerdings aktiv für dieses Produkt anmelden. Die Anmeldungen wurden über das Onsite Marketing generiert. Aus der Zeitreihenanalyse ergab sich, dass wir im Folgejahr im niedrigen zweistelligen Prozentbereich wachsen würden. Der zuständige Controller kam dann über seine Analyse zu dem Schluss, dass wir einen viel größeren Hebel hätten, wenn wir dieses offensichtlich gut angenommene Produkt einfach all unseren Nutzern unaufgefordert zum Trial mit der Möglichkeit zur Abmeldung zur Verfügung stellen. Dadurch haben wir die Nutzung auf einen Schlag vervielfacht. Das ist für mich ein schönes Beispiel dafür, warum wir auch weiterhin auf Menschen setzen, Experten mit gutem un-

ternehmerischen Urteilsvermögen, Zahlenverständnis und dem Willen zum Erfolg.

### Welche Kompetenzen sind in Deinen Augen wichtig, damit Controller ihrer Rolle auch gerecht werden können?

Der Anspruch an unsere Controller ist, dass wir die Geschäfte klar verstehen müssen, und zwar vom Markt und vom Kunden, aber auch vom Geschäftsmodell her. Sie müssen Geschäfte und unternehmerische Handlungsalternativen in KPIs, Treiberbäume und am Potenzial orientierte, ambitioniert-realistische Ziele abbilden können. Und sie müssen die Ergebnisse ihrer Arbeit überzeugend an die Geschäftsverantwortlichen kommunizieren können. Nur wenn die Controlling-Arbeit zu besseren Perspektiven, Entscheidungen oder Verhalten führt, wird sie wirklich wirksam.

*„Nur wenn die Controlling-Arbeit zu besseren Perspektiven, Entscheidungen oder Verhalten führt, wird sie wirklich wirksam.“*

### Und wie spielen Controller und Manager dabei zusammen?

Unser Anspruch im Controlling ist es, im Tandem mit dem operativen Geschäft zusammenzuarbeiten und aktiv Verantwortung für den Erfolg zu übernehmen. Insofern sind die Interessen grundsätzlich gleichgerichtet. Konflikte können trotzdem entstehen, zum Beispiel wenn es um die Festlegung

von Zielen geht. Wir versuchen, solche Konfliktsituationen zu vermeiden, indem wir Ziele maximal versachlichen und nicht wie auf einem Basar aushandeln. Vor einigen Jahren hatte ein Unit Head im Rahmen unseres Planungsprozesses ein Umsatzwachstum von 15 Prozent als Zielwert vorgeschlagen. Auf Basis der bereits abgeschlossenen Billings und der vorhandenen Ressourcen konnte dann das Controlling aber aufzeigen, dass das Umsatzwachstum bei konstanten Produktivitäten zwangsläufig bei knapp 30 Prozent liegen müsste und bei entsprechenden Investitionen mehr als 40 Prozent möglich sein sollten. Wir haben dann sowohl das höhere Wachstum als auch die Investitionen geplant. Hätten wir den Zielwert basarmäßig ausgehandelt, hätten wir unterinvestiert.

### Wie stellt ihr sicher, dass eure Controller das geeignete Profil haben? Sprecht ihr überhaupt noch von „Controllern“?

Namen sind Schall und Rauch. Was bei uns zählt, ist der Impact, den wir im Geschäft erzeugen. Das spielt auch bei der Auswahl der Controller eine wichtige Rolle. Unser Nachwuchs muss schnell lernen, Strategien und Geschäftsmodelle zu verstehen, um sie dann anhand von Zahlen transparent und steuerbar zu machen. Zudem brauchen die jungen Talente bei uns ein stark ausgeprägtes gestalterisches Rollenverständnis. Wer das Geschäftsmodell nicht versteht oder

*„Diese Vielfalt der Perspektiven führt in Summe zu einem besseren Ergebnis für unser Unternehmen.“*

## New Work

Im Jahr 2003 wurde New Work SE von dem Unternehmer Lars Hinrichs als professionelles Netzwerk openBC gegründet. Drei Jahre später wurde die Firma in Xing und im Jahr 2019 in New Work umbenannt. Seit 2006 ist das Unternehmen an der Börse gelistet. Bekannte Marken sind neben Xing Kununu, Prescreen, Honey-pot, Internations und Hallo Freelancer. Die New Work SE agiert als zentrale Führungs- und Steuerungsholding mit Hauptsitz in Hamburg. Die Gruppe erzielt mit insgesamt rund 1.900 Mitarbeitern einen Umsatz von etwa 280 Millionen Euro jährlich. Grundlage aller Aktivitäten ist die Vision einer neuen Arbeitswelt, in der Menschen ihre Potenziale entfalten und dadurch Unternehmen erfolgreicher werden können.

nicht den Anspruch hat, über Zahlen das Geschäft aktiv zu steuern, erfüllt nicht unseren Anspruch. Unsere Controller sind überwiegend Betriebswirte; darunter sind auch einige ehemalige Berater, die meistens mit Geschäftsmodellen oder -strategien vertraut sind. Bei Bewerbern achten wir aber nicht nur auf kognitive Fähigkeiten. Auch zwischenmenschliche Kompetenzen und die Kommunikationsfähigkeit sind von großer Bedeutung, damit Controller die Transparenz und Erkenntnisse, die sie geschaffen haben, auch wirksam in Firmenerfolg umsetzen können. Der Faktor Mensch bleibt zentral!

### Und wie sieht bei New Work eine typische Karriere im Controlling aus?

Die meisten Controller entwickeln sich natürlich in der Funktion an sich oder im Finanzbereich weiter – intern, aber auch extern. Nicht wenige ehemalige Controller sind jetzt kaufmännische Leiter oder Geschäftsführer. Mein alter Controlling-Chef hat vergangenes Jahr direkt den Sprung in eine CFO-Rolle in einer börsennotierten Gesellschaft geschafft. Auf der anderen Seite gab es auch häufiger Kollegen, die sich aus dem Controlling in das operative Geschäft entwickelt haben. Einer der Controller ist jetzt Business Owner für unser Paid-Membership-Geschäft, das mehr als 80 Millionen Euro Umsatz umfasst. Ein anderer ist gerade in unsere Strategieabteilung gewechselt. Das zeigt, dass wir die richtigen gestalterischen und unternehmerischen Talente ausgesucht hatten.

*„Agilität ist aber kein Selbstzweck. Wir wenden sie nur an, wenn wir mit dieser Methode erfolgreicher werden.“*

**Werden Controller bei euch auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen?**

Ja, und es wäre schlimm, wenn das nicht so wäre. Die Controller leisten einen direkten Beitrag zum Erfolg der Firma. Gerade wenn sich das Umfeld um unser Business stark wandelt und sich Geschäftsmodelle schnell ändern, ist der unternehmerische Verstand gefordert. Vor diesem Hintergrund wird meiner Überzeugung nach der Controller unentbehrlich bleiben. Zudem bringt jemand, der das Geschäft aus der Zahlenperspektive betrachtet, oft andere Erkenntnisse mit ein als zum Beispiel Manager, die dasselbe Geschäft nur aus Vertriebsperspektive bewertet. Diese Vielfalt der Perspektiven führt in Summe zu einem besseren Ergebnis für unser Unternehmen.

**Und wie weit sind finanzbezogene Prozesse schon automatisiert?**

Wir standardisieren und nutzen Technik, wo es sinnvoll ist. Aber wie gesagt glaube ich darüber hinaus ganz stark an den Faktor Mensch bei der Steuerung. Erkenntnisse, die zu spürbaren, das heißt nicht-inkrementellen Verbesserungen führen, erfordern ein tiefes Geschäftsverständnis und Kreativität. Das kann eine Maschine so nicht. Eine vollständige Automatisierung des Controllings sehe ich daher nicht.

**In vielen Unternehmen wird diskutiert, Controlling und Accounting wieder stärker zusammenzuführen. Wenn ich**

**Dich richtig verstehe, seid ihr genau den entgegengesetzten Weg gegangen?**

Auch Accounting leistet direkt einen Beitrag zum Erfolg der Firma, denn nur derjenige, der seine Geschäfte schnell und sicher abwickelt, bekommt seinen Cash schnell und sicher. Und Cash treibt bekanntlich Wert. Aber grundsätzlich sehe ich unterschiedliche Haltungen und Herangehensweisen innerhalb der beiden Bereiche. Während das Accounting tendenziell die Vergangenheit abbildet, blicken Controlling und Steuerung stärker in die Zukunft. Accounting beschäftigt sich überwiegend mit den finanziellen Kennzahlen, das Controlling jedoch gerade in digitalen Geschäftsmodellen intensiv mit nichtfinanziellen Zielgrößen. Deswegen sehe ich kein Zusammengehen dieser beiden Bereiche. Gleichwohl gibt es wichtige Verbindungen zwischen beiden. Immerhin generiert die Buchhaltung zu einem erheblichen Teil die Datenbasis für das Controlling. Diesen Aspekt haben wir deswegen klar in der Mission des Accountings verankert.

**Zu guter Letzt: Wohin geht die Reise im Controlling bei euch?**

Unser Ziel ist es immer, noch ein Stückchen näher an das Geschäft zu kommen und über unsere Arbeit immer noch ein bisschen mehr zum Erfolg der Firma beizutragen. Das betrifft selbstverständlich auch die Effizienz unserer Steuerungsmethoden und -prozesse. Hierbei beschäftigen wir uns auch mit der Frage, wo Agilität im Controlling sinnvoll eingesetzt werden sollte. Natürlich wird bei uns an vielen Stellen in der Firma mit agilen Methoden gearbeitet. Agilität ist aber kein Selbstzweck. Wir wenden sie nur an, wenn wir mit dieser Methode erfolgreicher werden. Denn am Ende zählt der Erfolg.

**In der Tat. Ich danke Dir für das Gespräch.**

**Das Interview führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mit-herausgeber der Controlling & Management Review.**

**E-Mail: [utz.schaeffer@whu.edu](mailto:utz.schaeffer@whu.edu)**