

CONTROLLER®

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

UNVERHOFFT

Wie Sie mit
Unsicherheiten
in der Planung
besser umgehen.

MMT

OFT

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Behavioural Controlling

Preiscontrolling



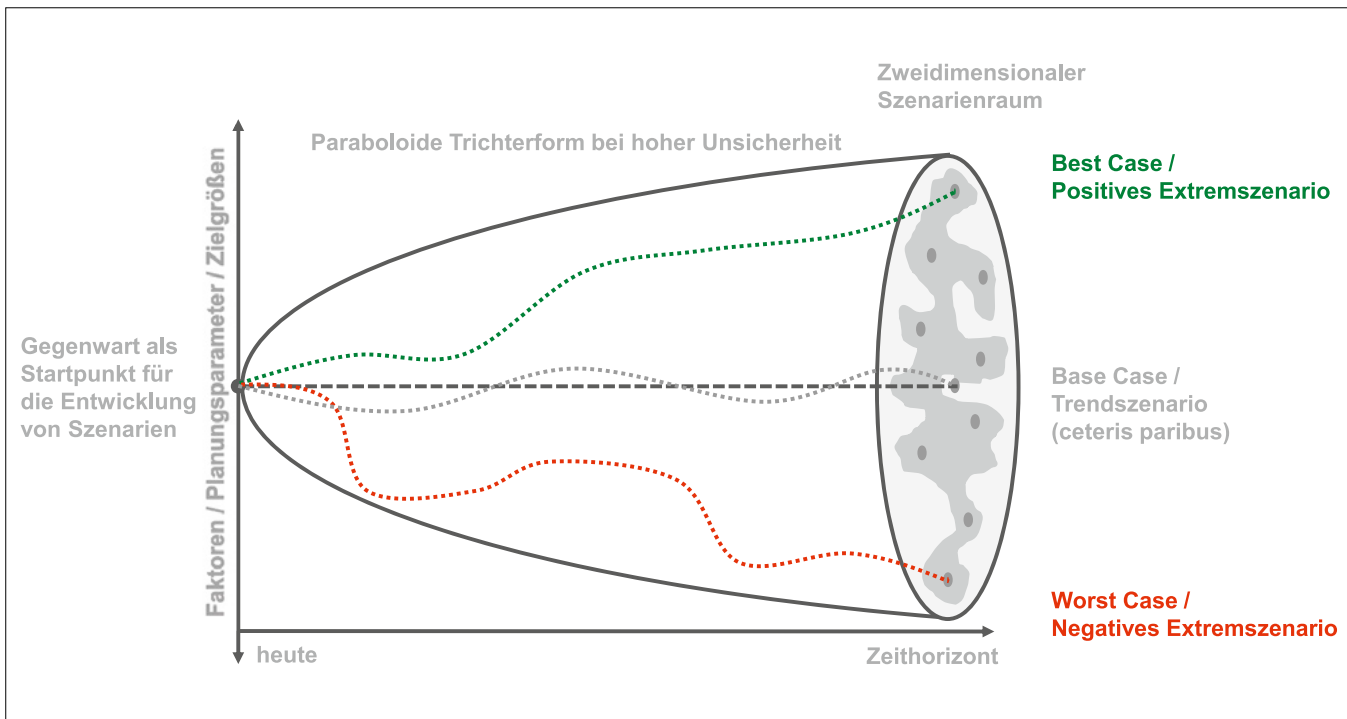


Abb. 1: Szenariotrichter (Quelle: CA AKADEMIE – Dirk Radsziwill)

reitung und -findung über den Umgang mit Ressourcen in einem komplexen und daher schwer übersehbaren Umfeld. Gerade bei hoher Unsicherheit weitet sich der Szenariotrichter bereits bei kurzem Zeithorizont „glockenförmig“ auf (vgl. [Abbildung 1](#)). Wird der zu analysierende Szenariensatz statistisch generiert und der damit verbundene Szenarienraum systematisch abgedeckt, lässt sich der funktionale Zusammenhang zwischen Einflussparametern und Ergebnissen mit geringem Aufwand valide ermitteln.

Advanced Analytics auch im F&E-Controlling?

In diesem Zusammenhang können Werkzeuge aus dem Bereich der Angewandten Statistik bis hin zu Predictive und Advanced Analytics

herangezogen werden. Komplexe Fragestellungen sind per se immer multivariat und lassen sich mit entsprechenden stochastischen Datenanalysewerkzeugen analysieren. Ein- oder zweidimensionale Sensitivitätsanalysen beispielsweise greifen hier zu kurz.

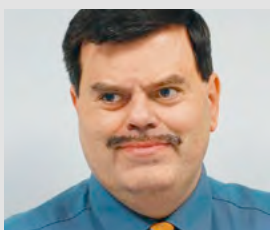
Gerade im volatilen Umfeld stehen dem F&E-Controlling hilfreiche Tools zum Umgang mit weichen unscharfen Zahlen, Realisierungswahrscheinlichkeiten, Bandbreiten und Mustern zur Verfügung, die im Gegensatz zu den jeweiligen klassischen Werkzeugen einen adäquaten Umgang mit den vorliegenden Unsicherheiten und Eintrittswahrscheinlichkeiten ermöglichen. Ein Einsatz von Prescriptive Analytics ginge noch einen Schritt weiter, nämlich eine Handlungsempfehlung zu geben, wie ein Trend in eine bestimmte Richtung beeinflusst werden, ein vorhergesagtes Risiko-

szenario vermieden oder chancenreiche Szenarien erkannt werden können. Ein F&E-Controlling mit hohem digitalem Reifegrad unter Nutzung der aufgezeigten Tools kann somit das Ende der Bauchentscheidungen im F&E-Bereich beschleunigen.

Die Toolbox ist gut gefüllt – und die Umsetzungshürde überwindbar

Unwägbarkeiten sind im F&E-Controlling also in erhöhtem Maß vorhanden, demgegenüber stellt die aufgezeigte Toolbox verschiedenste Werkzeuge zum Umgang mit der Unsicherheit zur Verfügung. Entscheidend dabei sind die richtige Anwendung und die nachhaltige Implementierung der gewählten Werkzeuge. Dieser Schritt ist erfahrungsgemäß der schwierigste, das bestätigen auch immer wieder Seminarteilnehmer, doch auch dafür gibt es geeignete Vorgehensweisen. Trotz dieser Hürden möchte ich aus eigener langjähriger Erfahrung Interessierte ermutigen, sich nicht vor dem Umgang mit der Unsicherheit zu scheuen, denn die Validität der Ergebnisse kann sich sehen lassen. ■

Autor



■ Dipl.-Ing. Dirk Radsziwill

ist Portfolio Manager & Head Management Office bei der Sanofi-Aventis Deutschland GmbH in Frankfurt am Main und verantwortlich für die Führung des Projektportfolios von Wirkstoffentwicklungsprojekten. Er ist zudem Lehrbeauftragter der Hochschule Darmstadt für Process Design & Cost Engineering und Trainer der CA controller akademie für F&E-Controlling.

E-Mail: dirk.radsziwill@sanofi.com