

Die Rolle des Controllings in der digitalen Transformation

Eine empirische Untersuchung des Selbst- und Fremdbildes

Die digitale Transformation wird das Controlling als Unternehmensfunktion radikal verändern – es könnte auf lange Sicht sogar obsolet werden. In dieser Studie wird empirisch untersucht, welche Rollen das Controlling in der digitalen Transformation, gemäß dem Selbstbild von Mitarbeitern im Controlling heute, wahrnimmt und in Zukunft wahrnehmen wird und wie sich das Fremdbild davon unterscheidet.

Fabian Lang und Berit Bock

1. Herausforderungen der digitalen Transformation

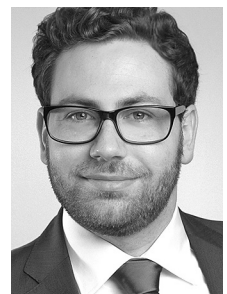
Die digitale Transformation ist eine der größten wirtschaftlichen Veränderungen der jüngeren Vergangenheit. Videotheken und Schallplattenläden sind aus dem Stadtbild fast völlig verschwunden, während Dienste wie *Spotify* oder *Netflix* in sehr kurzer Zeit zu Weltmarken aufgestiegen sind. Doch nicht nur die Märkte verändern sich, sondern auch die Art und Weise, wie Unternehmen organisiert sind. Dies hat selbstverständlich auch Auswirkungen auf das Controlling. So sind z. B. neue Rollen wie der Data Scientist entstanden, die dem Controller Konkurrenz machen und die Erwartungen an seine Rolle verändern (vgl. Baumöl et al., 2017, S. 43 ff.; Möller et al., 2020, S. 2 f.). Das Controlling muss sich also weiterentwickeln, vor allem beim Aufbau von technischen Kompetenzen bei den Mitarbeitern (vgl. Drerup et al., 2018, S. 15 ff.), um nicht zur Videothek oder zum Schallplattenladen der Unternehmensfunktionen zu werden.

Trotz dieses Ausblicks haben sich die Prioritäten im Controlling – wie die dritte WHU-Zukunftsstudie 2018 feststellte – noch kaum in Richtung Digitalisierung bewegt (vgl. Schäffer/Weber, 2018, S. 43). Der Prozess der digitalen Transformation ist jedoch bereits gestartet und bringt neue Herausforderungen für die Unternehmensteuerung wie die parallele Existenz von altbewährten und digitalen Geschäftsmodellen mit sich. Daraus folgt, dass auch wenn die Unternehmen bei weitem noch nicht vollständig in der digitalen Welt angekommen sind, das Controlling seine Rolle bereits in der

Begleitung dieser Transformation finden muss. Hierbei kommt es einerseits darauf an, welches Selbstbild die Mitarbeiter in Controlling-Funktionen haben, was ihre Erfahrungen, Neigungen oder Haltungen mit den entsprechenden Wünschen an die Aufgabengestaltung widerspiegelt. Auf der anderen Seite steht das Fremdbild durch die Mitarbeiter außerhalb des Controllings, die bestimmte Erwartungen und Anforderungen an das Controlling stellen. Über diese beiden Perspektiven können Rückschlüsse über allgemein anerkannte Kernpunkte zur Rolle des Controllings sowie über mögliche Spannungsfelder, offene Fragen und Diskussionspunkte gezogen werden. Neben dem Status Quo des Rollenprofils in der digitalen Transformation, wird in dieser Studie zudem die zukünftige Rolle untersucht. Aus dem Selbst- und Fremdbild sowie dem gegenwärtigen und zukünftigen Rollenprofil in der digitalen Transformation, ergeben sich demnach vier Leitfragen, wie in **Abb. 1** dargestellt.

Die Erkenntnisse aus den Leitfragen sollen Controlling-Entscheider und -Wissenschaftler darin unterstützen, ihr Controlling-Rollenverständnis im Spiegel der Herausforderungen der digitalen Transformation zu schärfen.

Zur Beantwortung der Fragen werden im folgenden Abschnitt vier zentrale Rollen für das Controlling vorgestellt. Darauf aufbauend werden die empirischen Ergebnisse des Selbst- und Fremdbildes zur gegenwärtigen Rolle des Controllings in der digitalen Transformation erläutert und im Anschluss wird auf die Ergebnisse zur zukünftigen Rolle eingegangen. Abschließend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet und ein Fazit gezogen.



Prof. Dr. **Fabian Lang** ist Professor an der Fakultät für Wirtschaft & Informatik der Hochschule Hannover mit Schwerpunkt Digitale & Agile Transformation, Analytics & Optimierung und Decision Support. E-Mail: fabian.lang@hs-hannover.de



Berit Bock, M. Sc., ist Junior-IT-Controllerin bei der HDI Systeme AG, dem IT-Dienstleister der Talanx-Gruppe, am Standort Hannover.

	Selbstbild	Fremdbild
Gegenwärtiges Rollenprofil	Wie sehen Mitarbeiter im Controlling ihre Rolle in der digitalen Transformation gegenwärtig ?	In welcher Rolle in der digitalen Transformation sehen Mitarbeiter außerhalb des Controllings das Controlling gegenwärtig und wie unterscheidet sich dies vom gegenwärtigen Selbstbild?
Zukünftiges Rollenprofil	Welche Rolle für das Controlling sehen Mitarbeiter im Controlling in der digitalen Transformation für die Zukunft ?	In welcher Rolle in der digitalen Transformation sehen Mitarbeiter außerhalb des Controllings das Controlling in Zukunft und wie unterscheidet sich dies vom Selbstbild der zukünftigen Rolle?

Abb. 1: Die vier Leitfragen der Studie.

Rollen entstehen im Zusammenspiel aus eigenem Verhalten und Erwartungen der Organisation.

2. Vier Rollen für das Controlling

Die Rolle eines Mitarbeiters entsteht im Zusammenspiel aus seinem Verhalten, welches durch seine Erfahrungen, Neigungen oder dessen Haltung geprägt ist und die an ihn gerichteten Erwartungen seiner Organisation. Aus dieser – mitunter meist zwiespältigen – Beziehung entwickelt sich das Rollenverständnis, das die konkreten Aufgaben, Kompetenzen und Handlungsspielräume der Rolle umfasst. Rollen werden in Unternehmen eingesetzt, um zu vereinfachen, zu positionieren und Orientierung zu bieten. Rollenbilder vereinfachen die Komplexität der Aufgabenbündel und machen sie damit handhabbarer. Zudem führen Rollen zu einer klaren Positionierung bzw. Abgrenzung innerhalb der Organisation und spiegeln somit ein gewisses Standing wider. Schließlich stellen Rollenbilder ein greifbares Zielbild für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter dar, das zur Orientierung dient (vgl. Rambusch/Sill, 2007, S. 376 f.).

Für das Controlling existiert eine Vielzahl an Rollenbildern. Beispielsweise gibt es den Scorekeeper, Service Expert, Data Engineer, Guardian, Functional Lead, Data Scientist, Decision Scientist, Business Partner oder Change Agent (vgl. Schäffer/Brückner, 2019, S. 21). Wie Schäffer/Brückner (2019, S. 27) in der WHU Delphi-Studie gezeigt haben, überlappen sich diese Rollen jedoch teilweise in ihren Kompetenzprofilen, d. h. sie können teilweise eine große Ähnlichkeit in der Ausgestaltung aufweisen.

Zur Untersuchung des Rollenbildes in der digitalen Transformation werden daher die vier grundsätzlicheren Rollenprofile von Guldin (1998) verwendet. Der Vorteil dieser vier Rollen ist zum

einen, dass sie durch die Fokussierung besser voneinander unterscheidbar sind, und zum anderen, dass die Rollen neben ihrer theoretischen Fundierung auch von Gleich/Lauber (2013), in Befragungen von Experten aus Wissenschaft und Praxis, empirisch bestätigt wurden. Die vier Rollen sind (in der Benennung leicht angepasst):

- Business Partner
- Change Agent
- Data Scientist
- Guardian

Der **Business Partner**, oder auch Berater der Führungskräfte, dient als Sparringpartner für das Management. Er unterstützt im Entscheidungsprozess durch fachliche Beratung sowie Aufbereitung von Informationen. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und IT-Automatisierung wird das Controlling in Zukunft noch stärker bei operativen Aufgaben, wie der Informationsaufbereitung, entlastet und kann sich intensiver um die Beratung, durch Interpretation der vorliegenden Information, kümmern (vgl. Rohe/Hoffjan, 2018, S. 20 f.). Die digitale Transformation sollte der Business Partner im Unternehmen konstruktiv-kritisch begleiten. Das Controlling sollte dabei nicht nur die Balance zwischen digitalen und analogen Geschäftsmodellen steuern, sondern auch die Anreize an den strategischen Zielen ausrichten sowie den kulturellen Wandel fördern (vgl. Schäffer/Weber, 2016, S. 13 f.).

Als **Change Agent** treibt das Controlling Veränderungsprozesse an, indem es sie proaktiv im Unternehmen anstößt. Diese Rolle resultiert aus immer volatileren und komplexeren Umfeldern der Unternehmungen (vgl. Gleich/Lauber, 2013, S. 513). In diesem Zusammenhang leitet das Controlling interdisziplinäre Projektteams bzw. arbeitet in diesen mit Fach- und IT-Experten zusammen. Diese Zusammenarbeit stellt wichtige Weichen für die digitale Transformation in Bezug auf Innovationen wie neue Produkte oder Märkte. Dem Controlling wird dabei – neben der methodischen und betriebswirtschaftlichen Begleitung – die zusätzliche Aufgabe zuteil, Erfolgskonzepte auch unternehmensweit zu verbreiten und somit die Transformation zu steuern.

Der **Data Scientist** ist eine Weiterentwicklung des Analysten oder Informationsspezialisten, der auf fortgeschrittene Analysemethoden und umfassende Datenquellen zurückgreift (Analytics). So ist

Zentrale Aussagen

- Mitarbeiter des Controllings sehen das Controlling in der digitalen Transformation am stärksten als Change Agent, gefolgt von Data Scientist sowie Business Partner, und sehen außerdem nur eine geringe Bedeutung der Guardian-Rolle.
- Mitarbeiter außerhalb des Controllings sehen das Controlling im Fremdbild am ehesten als Data Scientist, aber im Gegensatz zum Selbstbild in allen Rollen, also auch als Guardian, relativ gleich stark ausgeprägt.
- Für die Zukunft erwarten Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Controllings eine zunehmende Bedeutung der Controllingaufgaben und dass vor allem managementorientierte Rollen an Gewicht gewinnen werden.

das Controlling der unbestrittene Hüter der Finanzkennzahlen, jedoch führen die digitale Transformation und Big Data zu immer größeren Datenmengen, zu mehr halbstrukturierten (wie z. B. *Excel*-Tabellen oder transaktionale Logfiles) und unstrukturierten Daten (wie z. B. Audiodateien, E-Mails oder Präsentationen), zu mehr Echtzeitdatenströmen sowie zu einer größeren Zweifelhaftigkeit des Wahrheitsgehalts von Informationen (vgl. *Horváth et al.*, 2015, S. 103 f.). Diese Herausforderungen können nur mit statistischen und algorithmischen Methoden adressiert werden, für die erweiterte Programmier-, IT-Infrastruktur- und Datenbankkenntnisse notwendig sind (vgl. *Freistühler et al.*, 2019, S. 66). In Abgrenzung zum klassischen Reporting, ist eine Kernaufgabe dieses Rollenprofils der Blick in die sprichwörtliche Glaskugel. Mit Predictive Analytics kann auf der Grundlage von Daten, zielgenau und sogar teilweise automatisiert, beantwortet werden, welches Szenario für die Zukunft wahrscheinlich ist. Dies professionalisiert nicht nur die Prognosen und Forecasts im Controlling, sondern ist auch eine adäquate Antwort auf die Herausforderungen der VUCA-Welt (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) (vgl. *Möller/Pieper*, 2015, S. 41 ff.).

Der **Guardian** hat seinen Schwerpunkt in der Überwachung der operativen Leistungserstellung und wird daher auch Kontrolleur oder kaufmännisches Gewissen genannt (vgl. *Gleich/Lauber*, 2013, S. 512). Im Kontext der Digitalisierung steht hier

primär das Monitoring des Fortschritts der digitalen Transformation sowie der neuen Geschäftsmodelle und Produkte im Vordergrund. Allerdings verändern sich dabei die Steuerungsgrößen. Beispielsweise tritt in digitalen Geschäftsmodellen die reine Profitabilität des einzelnen Produkts zugunsten von Kennzahlen wie Kundenkontakte oder Customer Lifetime Value zurück (vgl. *Friedl*, 2019, S. 39). Neben der Entwicklung neuer Kennzahlen sollten zudem situationsadäquate Zielvorgaben gemacht und Zielvereinbarungen für die digitale Transformation geschlossen werden.

Diese vier Rollen können auf zwei Dimensionen, zeitlicher Horizont sowie Zielgruppe, abgebildet werden (vgl. *Guldin*, 1998, S. 77). Zum einen sind die Rollen auf dem zeitlichen Horizont entweder eher strategisch oder eher operativ ausgerichtet. Dies bedeutet sie verfolgen entweder langfristige Ziele durch Änderung der Geschäftsmodelle oder steuern bereits die alltägliche Arbeit durch Optimierung der bestehenden Handlung. Zum anderen kann das Controlling in Bezug auf seine Zielgruppe sich am Management oder an den Mitarbeitern bzw. den Bereichen orientieren. Dabei wirkt die Steuerung durch das Controlling entweder Top-Down durch die zentrale Geschäftsführung oder Bottom-Up über die Mitarbeiter in den dezentralen Bereichen.

Da sich Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Rollenprofile teilweise überschneiden, ist eine vollkommen trennscharfe Abgrenzung zwischen

Controlling-Rollen unterscheiden sich nach zeitlichem Horizont sowie Zielgruppe.

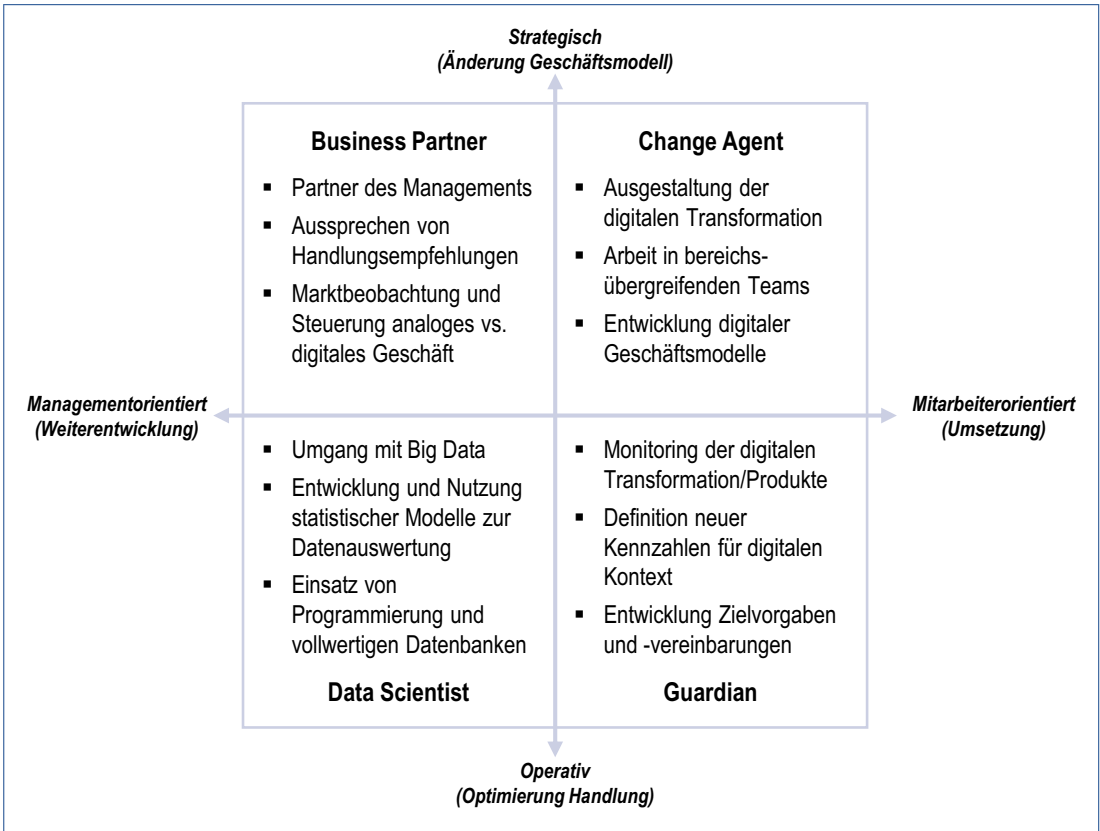


Abb. 2: Vier Rollenprofile des Controllings für die digitale Transformation (Schematisch, in Anlehnung an Guldin, 1998, S. 77).

In der empirischen Studie wurden 103 Professionals befragt.

ihnen nicht abschließend möglich. Nichtsdestotrotz lassen sich der Business Partner und der Change Agent als tendenziell strategischer ausgerichtet, im Vergleich zum Data Scientist und Guardian, welche sich eher mit operativen Informationen aus dem Tagesgeschäft beschäftigen, einordnen. Ebenso berät der Business Partner in erster Linie das Management wie auch der Data Scientist dem Management Informationen und Analysen zur Verfügung stellt. Auf der anderen Seite zeigt der Change Agent durch seine Arbeit in bereichsübergreifenden Projektteams eine stärkere Mitarbeiterorientierung. Das Gleiche gilt für den Guardian, der nicht nur digitale Zielvorgaben vereinbart und misst, sondern auch darüber hinaus im ständigen Austausch mit den verantwortlichen Bereichen steht.

Diese Tendenzen führen zu einem Vier-Quadranten-Schema, bei dem je eine Rolle in einem Quadranten führend ist. Abb. 2 zeigt die Rollenprofile und das Schema im Überblick.

3. Selbst- und Fremdbild zur gegenwärtigen Rolle

Um die Konflikte zwischen der Controlling-internen und -externen Perspektive zu untersuchen, wurde in dieser Studie nicht nur das Rollenselbst-

bild des Controllings in der digitalen Transformation, sondern auch das Fremdbild von Mitarbeitern außerhalb des Controllings ausgewertet. Für die Untersuchung wurden 103 Beschäftigte in einem Zeitraum von 21 Tagen im Juli 2020 befragt. Hierzu wurde zur Umfrage durch öffentliche Aufrufe in sozialen Business-Netzwerken, wie LinkedIn und XING, eingeladen. Um eine ausreichend hohe und aussagekräftige Zahl an Befragten im Controlling für die Stichprobe zu gewinnen, wurden diese zusätzlich in einschlägigen Foren öffentlich zur Mitwirkung eingeladen.

Unter ihnen ordneten sich 38 Befragte selbst dem Bereich Controlling zu (im Folgenden als „Controller“ bezeichnet) und 65 Befragte ordneten sich anderen Unternehmensfunktionen zu (im Folgenden als „Nicht-Controller“ bezeichnet). Die anonymisierten Befragungsdaten zur Branche, zur Digitalisierungsorganisation und zur Mitarbeiteranzahl indizieren, dass nicht mehr als drei Befragte aus demselben Unternehmen stammen. Aus den Daten zu Digitalisierungsgrad, -budget und -organisation geht zudem hervor, dass mindestens rund 90 % der Befragten in Unternehmen tätig sind, welche bereits Schritte zur digitalen Transformation eingeleitet haben.

Eine Übersicht über den Hintergrund der Befragten, d. h. die genaue Funktion, Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen sowie der Zugehörigkeit zum Wirtschaftssektor, ist in Abb. 3 dargestellt. In der Zufallsstichprobe sind Großunternehmen sowie produzierendes Gewerbe (beides ist selbst miteinander korreliert) überrepräsentiert, was jedoch in vergleichbaren Umfragestudien üblicherweise ebenfalls auftritt.

Zum Nachweis der Unterschiede zwischen Gruppen wurden die Datensätze mit Hilfe eines multivariaten Regressionsmodells vergleichbar gemacht. Die weiteren Einflussfaktoren wurden somit, ceteris paribus, rechnerisch konstant gehalten. Diejenigen Aussagen, die im Folgenden als statistisch signifikant bezeichnet werden, verfügen über eine so ermittelte Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als 5 % (α -Fehler).

Die einzelnen Rollenprofile wurden in der Befragung indirekt erhoben, indem auf einer fünfstufigen Skala von „trifft gar nicht zu“ (1) bis „trifft voll zu“ (5) die durchschnittliche Zustimmung zu den Eigenschaften der Rollenprofile in der digitalen Transformation (wie in Abb. 2 dargestellt) gemessen wurde. Beispielsweise wurde die Eigenschaft „Partner des Managements“ durch die Zustimmungsfra ge „Das Controlling berät das Management oft in digitalen Themen“ abgebildet. Die Reliabilität (Zuverlässigkeit) der daraus resultierenden Mehrfragenskalen lag bei Business Partner, Change Agent und Guardian im guten Bereich (Cronbachs α : 0,86 – 0,89), d. h. die Antworten zu einem Rollenprofil wiesen bei den Befragten eine interne Konsistenz auf. Beim Data Scientist war die

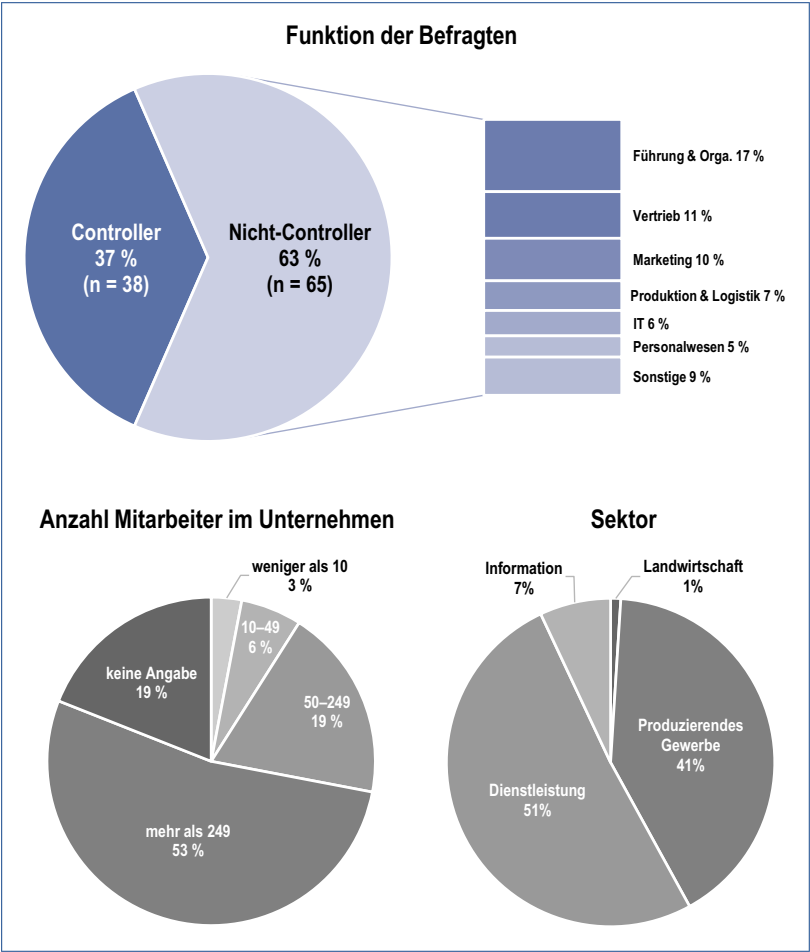


Abb. 3: Hintergrund der Befragten (n = 103).

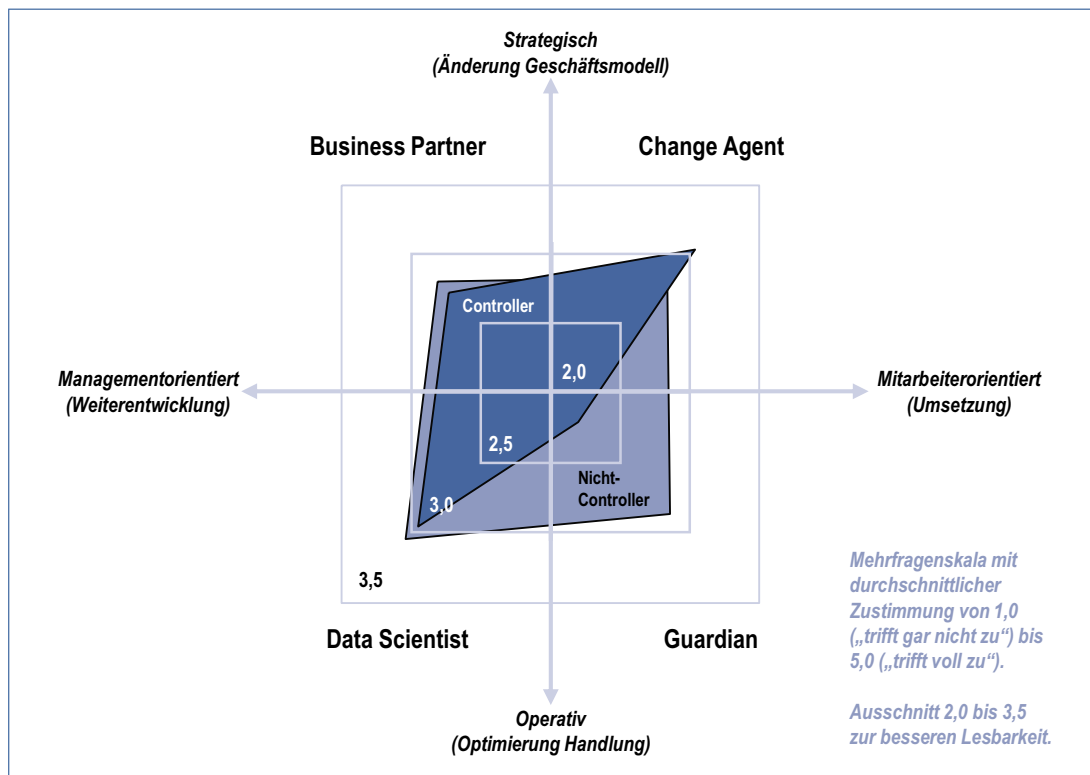


Abb. 4: Ergebnisse Selbst- und Fremdbild zur gegenwärtigen Rolle in der digitalen Transformation.

interne Konsistenz zwar geringer (Cronbachs α : 0,64), jedoch immer noch im statistisch akzeptablen Bereich ($\alpha \geq 0,6$). Das Messmodell wurde zudem durch eine Faktorenanalyse bestätigt, bei der die Fragen auf die Dimensionen der einzelnen Rollenprofile erfolgreich statistisch reduziert werden konnten (unter Berücksichtigung von schwachen Querladungen bei einzelnen Fragen zu Data Scientist).

Abb. 4 zeigt eine Zusammenfassung der Ergebnisse zum Rollenverständnis im Selbst- und Fremdbild.

Wie die Befragungsergebnisse zeigen, sehen sich Controller in einer strategischeren Rolle, im Vergleich zur Sicht der Nicht-Controller, auf das Controlling. Dabei schätzen Controller den Change Agent (3,04) als die am stärksten ausgeprägte Rolle im Selbstbild ein. Der Business Partner liegt auf strategischer Ebene deutlich dahinter (2,73), d. h. die Controller sehen sich selbst eher mitarbeiter- als managementorientiert. Ein möglicher Grund hierfür könnte sein, dass Controller sich gerne in einer strategischen Rolle sehen, dennoch auch eine gewisse Vorliebe für die Zusammenarbeit mit den dezentralen Bereichen haben. Die hohe Verbreitung des Business Partners als Leitbild des Controllings (vgl. Schäffer/Brückner, 2019, S. 25; Drerup et al., 2018, S. 12 ff.) spiegelt sich im Kontext der digitalen Transformation hier nicht vollständig wider.

Im Fremdbild der Nicht-Controller auf das Controlling sind Change Agent (2,84) und Business Partner (2,81) quasi gleich auf. Grundsätzlich ist

das Fremdbild in seinen Ausprägungen ausgewogen, denn auch der Guardian (2,86) liegt auf einem ähnlichen Niveau und nur der Data Scientist (3,04) sticht leicht heraus.

In der Managementdimension sehen sich Controller eher als Data Scientist (2,95) als Business Partner. Diese Einschätzung wird ebenfalls von den Nicht-Controllern getroffen. Die größte Auffälligkeit des Selbstbildes ist, dass der Controller die Rolle des Guardians als deutlich weniger zutreffend einschätzt (2,20) als die anderen Rollenprofile. Obwohl die starke Ausprägung des Change Agents im Selbstbild auf eine Ausrichtung auf die Mitarbeiter und Bereiche hinweist, bestätigt die schwache Ausprägung des Guardians dies gerade nicht. Der Guardian ist die einzige Rolle, bei der statistisch signifikant eine eindeutige Abgrenzung zu den anderen Rollen nachgewiesen werden konnte. Die Nicht-Controller sehen den Guardian im Gegensatz dazu nicht sonderlich anders ausgeprägt als die anderen Rollenprofile an. Ein Grund hierfür könnte sein, dass im Controlling z. B. die Überwachung von Kennzahlen im Kontext der digitalen Transformation keine besonders hervorsteckende Tätigkeit ist und verglichen mit den Guardian-Aktivitäten, außerhalb der digitalen Transformation, eher unterrepräsentiert sein könnte. Aufgrund der Neuartigkeit und fehlender Erfahrung könnten „digitale“ Kennzahlen noch rudimentärer und mit geringerem fachlichen Reifegrad gekennzeichnet sein als z. B. bei klassischen Finanzkennzahlen. Dies könnte die Wahrnehmung der Controlling-nahen Mitarbeiter in Bezug auf die Ausprä-

Die Bewertung der Guardian-Rolle des Controllings unterscheidet sich deutlich im Selbst- und Fremdbild.

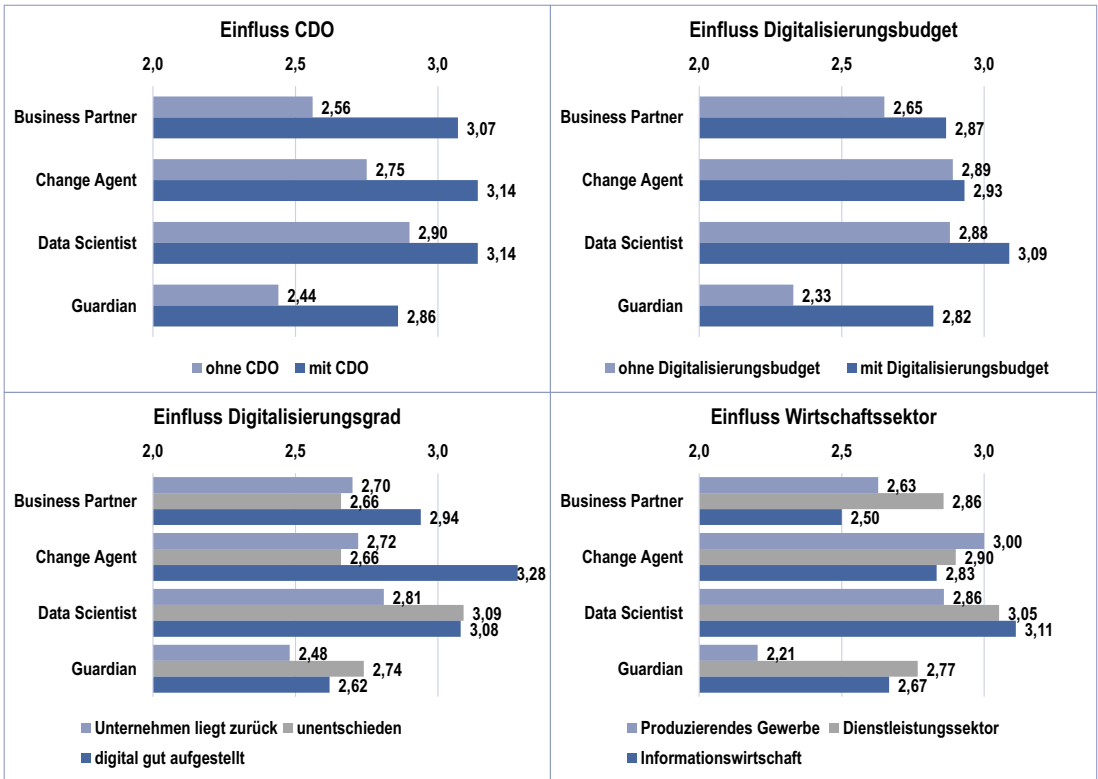


Abb. 5: Einflussfaktoren auf die Rollenprofile (Ausschnitt, Skala 1 bis 5; analog zu Abb. 4).

Die Rollenausprägungen hängen u. a. von Digitalisierungsorganisation, -budget und -grad ab.

gung der Guardian-Rolle schmälern, während Mitarbeiter außerhalb des Controllings – ungeachtet der Herausforderungen – die Steuerung der Kennzahlen analog zu den klassischen Bereichen der Unternehmenstätigkeit erwarten könnten.

In Abb. 5 werden unterschiedliche Einflussfaktoren auf die Rollenprofile abgebildet. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit Chief Digital Officer (CDO) eine höhere Zustimmung zu allen Rollen haben, d. h. es werden hier grundsätzlich mehr Aufgaben und Verantwortung vom Controlling erfüllt und erwartet. Statistisch signifikant konnte dies allerdings nur beim Business Partner (3,07 vs. 2,56; siehe Quadrant oben links) zweifelsfrei nachgewiesen werden. Mögliche Gründe hierfür sind, dass Unternehmen mit CDO bereits weiterführende organisatorische Veränderungen zur digitalen Transformation implementiert haben, die dem Controlling eine präsentere, institutionalisierte Rolle zuweisen. Unternehmen ohne CDO könnten dahingegen eine noch stärker projektgetriebene, auf Einzelinitiativen fokussierte, Transformation verfolgen, die weniger mit Querschnittsfunktionen wie dem Controlling verknüpft sind.

Ähnlich wie beim CDO sieht es in Unternehmen mit einem dezidierten Digitalisierungsbudget aus. Hier sticht allerdings insbesondere die Rolle des Guardians hervor (2,82 vs. 2,33; siehe Quadrant oben rechts), der statistisch signifikant deutlich stärker ausgeprägt ist, da sehr wahrscheinlich die Steuerung dieses Budgets im Controlling in der Aufgabenwahrnehmung sehr präsent ist. Befragte, die ihr Unternehmen in der Digitalisierung als gut

aufgestellt einschätzen, sehen das Controlling statistisch signifikant häufiger vor allem in seiner Rolle als Change Agent (3,28 vs. 2,66–2,72; siehe Quadrant unten links) sowie als Business Partner (2,94 vs. 2,66–2,70). Die Gründe könnten hier im höheren Reifegrad der Digitalisierungsprozesse und -organisation liegen (analog zum CDO), die sich z. B. durch ein dediziertes Digitalisierungsbudget auch bei den Controlling-relevanten Planungs- und Steuerungsprozessen manifestieren.

Mit Blick auf den Wirtschaftssector ist der Change Agent ebenfalls stark im produzierenden Gewerbe vertreten (3,00 vs. 2,83–2,90; siehe Quadrant oben rechts), wohingegen die Rollen des Guardian (2,86 vs. 3,05–3,11) und Data Scientist dort, verglichen mit den anderen Sektoren, deutlich seltener anzutreffen sind. Insbesondere die letztere Rolle des Data Scientist ist jedoch im Dienstleistungs- und Informationssektor hingegen weit verbreitet (3,05 und 3,11 vs. 2,86). Dies könnte daraus resultieren, dass im Dienstleistungs- und Informationssektor bessere und größere Datenbestände vorzufinden sind, die zum einen in der Rolle Data Scientist ausgewertet werden können und zum anderen auch die Kontrolle durch Kennzahlen erleichtern bzw. überhaupt ermöglichen.

4. Rollen in der Zukunft

Neben der aktuellen Rolle in der digitalen Transformation wurde auch die zukünftige Rolle erhoben, die als Zielbild für das Controlling fungiert. Hierzu wurde gefragt, ob die genannten Eigenschaften der

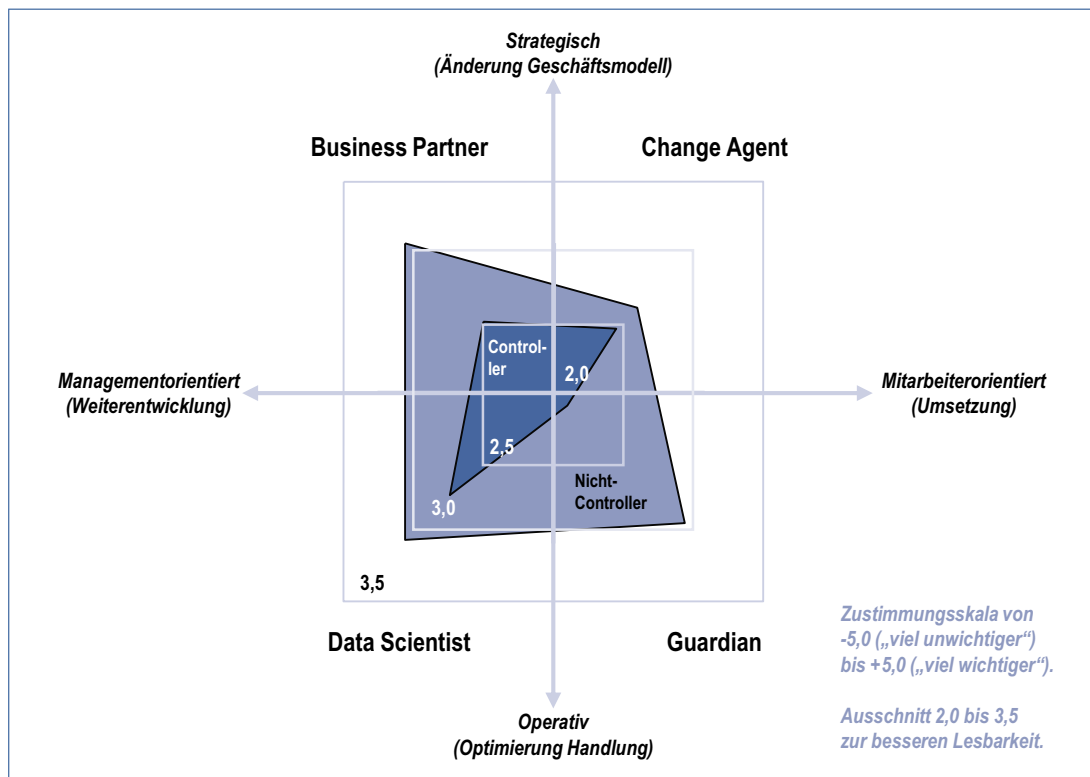


Abb. 6: Ergebnisse Selbst- und Fremdbild zur zukünftigen Rolle.

Rollenprofile auf einer elfstufigen Skala in Zukunft „viel unwichtiger“ (-5) bis „viel wichtiger“ (+5) werden. Die Ergebnisse sind in Abb. 6 dargestellt.

Alle Rollenprofile werden sowohl im Selbst- als auch im Fremdbild der Ansicht der Befragten nach in Zukunft an Bedeutung gewinnen (alle Mittelwerte eindeutig größer null). Auffällig ist dabei, dass Nicht-Controller die Rolle des Controllings in Zukunft als noch wichtiger einschätzen als die Controller selbst, was die erhöhte Erwartungshaltung widerspiegelt.

Das Fremdbild schätzt, dass das Controlling in Zukunft eher eine managementnahe Rolle in der digitalen Transformation einnehmen wird – als Business Partner oder Data Scientist (beide +3,06). Auch die Controller sehen sich am ehesten in Zukunft in einer noch managementorientierteren Rolle (Business Partner: +2,50; Data Scientist: +2,74). Hier ist anzumerken, dass das Management durch die strategische Ausrichtung den Pfad für die Geschäftsmodelle der Zukunft weist. Diese Zukunftsausrichtung könnte bei den Befragten zu einer Antworttendenz zu managementnahen Rollen bei der Frage nach der Bedeutung in Zukunft geführt haben, denn die operativen Rollen sind eher auf die Optimierung der jetzigen Handlungen fokussiert.

Sowohl im Selbst- als auch im Fremdbild steht der Data Scientist an erster Stelle der Zunahme, d. h. es wird heute erwartet, dass diese Rolle in Zukunft voraussichtlich am stärksten an Bedeutung gewinnen wird. War der Change Agent in der gegenwärtigen Rolle noch die stärkste Rolle im Selbstbild, ist die Rolle mit Blick auf die Zukunft in

der Bedeutung zwar zunehmend, aber mit der geringsten Priorität für den Nicht-Controller (+2,60) und einer in Relation mittleren Bedeutung für den Controller (+2,45). Die Rolle des Guardians bleibt weiter ein Streitpunkt in der Wahrnehmung. Während der Guardian für Nicht-Controller in Zukunft eine noch deutlich stärkere Rolle spielt (+2,94), sprechen die Controller diesem Profil zwar eine Zunahme der Bedeutung für die Zukunft zu, jedoch erneut mit der geringsten Ausprägung aller Rollenprofile (+2,10). Bei der geringen Einschätzung der Controller für die Rolle des Guardians in der zukünftigen Rolle, muss man jedoch auch berücksichtigen, dass die geringe Bedeutung der gegenwärtigen Rolle diese Wahrnehmung beeinflusst haben könnte.

Zusammenfassend zeigen die Resultate ein zuvorsichtliches Bild auf die Zukunft der Rolle des Controllings, wobei die starke Erwartungshaltung der Organisation auch zukünftiges Konfliktpotenzial bergen kann.

5. Handlungsempfehlungen und Fazit

Aus den Ergebnissen dieser Studie leiten sich drei Handlungsempfehlungen für das Controlling ab. Erstens sollte das Controlling seine gegenwärtige Rolle, im Spiegel der digitalen Transformation, kritisch hinterfragen. Hierdurch kann die tatsächlich gelebte Rolle bewusst wahrgenommen werden und mögliche Differenzen zur angestrebten Rolle identifiziert werden. Als Zweites sollte in einen kontinuierlichen Dialog mit der Organisation getreten

Controller und v. a. Nicht-Controller nehmen einen Bedeutungszuwachs der Controlling-Rollen in der Zukunft an.

Implikationen für die Praxis

- Das Controlling sollte sich seine aktuelle Rolle in der digitalen Transformation bewusst machen.
- Im Dialog mit der Organisation sollte diese Rolle im Spiegel der Erwartungen kritisch reflektiert werden.
- Um die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen für die digitale Welt aufzubauen, sollte eine Weiterentwicklungsagenda für das Controlling konzipiert werden.

Die Digitalisierung bietet Chancen für das Controlling, das sich dazu aber wandeln muss.

werden, um die bestehenden und kommenden Erwartungen an das Controlling in der digitalen Transformation zu erschließen. Auch hier können Lücken zwischen Erwartungen und dem eigenen Status Quo identifiziert werden sowie die für die Bedarfe der Organisation bestmögliche Rolle, zur Unterstützung der Erreichung der Transformationsziele, herausgearbeitet werden. Schließlich sollte als dritter Punkt eine Weiterentwicklungsagenda, basierend auf den Ergebnissen der ersten beiden Schritte, entwickelt werden. Nicht alle Fähigkeiten und Kompetenzen, die für die bestmögliche Rollenausübung notwendig sind, sind bereits vorhanden. Die Weiterentwicklungsagenda sollte einen Pfad aufzeigen, wie dies geschlossen werden kann, um das Controlling für die digitale Welt und den Weg dorthin ausreichend zu rüsten.

Zusammenfassend wurde gezeigt, dass nach Einschätzung der Befragten das Controlling auch in der digitalen Zukunft einen wichtigen Platz einnehmen wird und sogar die Chance besteht, seine Bedeutung weiter auszubauen. Allerdings muss das Controlling dazu veränderungsbereit sein und sich an die neuen Begebenheiten anpassen. Ansonsten werden die entstandenen Aufgabenlücken von anderen geschlossen und das Controlling von der Kommandobrücke ins Beiboot verbannt. Ein klares Bewusstsein über das Rollenprofil kann dem Controlling jedoch helfen, dass es nicht dazu kommt.

Literatur

- Baumöl, U./Grawe, C./Bockshecker, A., Data Scientist – Controller in der Digitalisierung? in: Controlling, 29. Jg. (2017), H. K, S. 42–45.
- Drerup, B./Suprano, F./Wömpener, A., Controller 4.0. Anforderungsprofil des Controllers im digitalen Zeitalter, in: Controlling, 30. Jg. (2018), H. 1, S. 57–63.
- Freistühler, S./Kempkes, J. A./Suprano, F./Wömpener, A., Controller und Data Scientist in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Analyse der Aufgabenprofile im digitalen Zeitalter, in: Controlling, 31. Jg. (2019), H. 3, S. 63–69.
- Friedl, G., Neue Aufgaben im Controlling durch digitale Transformation, in: Controlling, 31. Jg. (2019), H. 3, S. 38–41.
- Gleich, R./Lauber, A., Ein aktuelles Kompetenzmodell für Controller, in: Controlling, 25. Jg. (2013), H. 10, S. 512–514.

- Guldin, A., Everybody's Darling or Nobody's Friend – Ausrichtung des Controllings in unternehmensinternen Spannungsfeldern, in: Horváth, P. (Hrsg.), Innovative Controlling-Tools und Konzepte von Spitzenunternehmen. Controlling der Champions, Stuttgart 1998, S. 69–81.
- Horváth, P./Michel, U./Aschenbrücker, A., Big Data – Potenzial für den Controller, in: Controlling, 27. Jg. (2015), H. 2, S. 103–106.
- Möller, K./Schäffer, U./Verbeeten, F., Digitalization in management accounting and control: an editorial, in: Journal of Management Control, 31. Jg. (2020), H. 1–2, S. 1–8.
- Möller, K./Pieper, S., Predictive Analytics im Controlling – Chancen für bessere Entscheidungen erkennen und nutzen, in: IM + io: Das Magazin für Innovation, Organisation und Management, 2015, H. 4, S. 40–45.
- Rambusch, R./Sill, F., Role Making versus Role Taking im Controllerbereich, in: Controlling, 19. Jg. (2007), H. 7, S. 375–382.
- Rohe, M./Hoffjan, A., Konzeptionelle Analyse von Self-Service Business Intelligence und deren Gestaltungsmöglichkeiten, in: Controlling, 30. Jg. (2018), H. 4, S. 17–23.
- Schäffer, U./Brückner, L., Rollenspezifische Kompetenzprofile für das Controlling der Zukunft, in: Controlling & Management Review, Jg. 63 (2019), H. 7, S. 14–31.
- Schäffer, U./Weber, J., Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern, in: Controlling & Management Review, Jg. 60 (2016), H. 6, S. 8–17.
- Schäffer, U./Weber, J., Digitalisierung ante portas. Die Veränderung des Controllings im Spiegel der 3. WHU-Zukunftsstudie, in: Controlling, 30. Jg. (2018), H. 1, 42–48.

Stichwörter

Digitale Transformation # Empirische Befragung
Rollenbild Controlling # Selbst- vs. Fremdbild
Zukunft des Controllings

Keywords

Digital Transformation # Empirical Survey
Future of Controlling # Role Model Controlling
Self vs. External Perception

Summary

The digital transformation changes business substantially and controlling needs to find its role in this process. This study shows that there are differences between the self-perception of controllers regarding their tasks as well as responsibilities and the corresponding expectations of other organizational actors. This holds true for today as well as for the intended role for the future.

Diese Standardwerke gehören auf den Schreibtisch, nicht ins Regal.



Horváth/Gleich/Seiter
Controlling
 14. Auflage. 2020. 537 Seiten. € 69,-
 ISBN 978-3-8006-5869-5

Seiter
Business Analytics
 2. Auflage. 2019. 252 Seiten. € 49,80
 ISBN 978-3-8006-5871-8

Gleich
Performance Measurement
 3. Auflage 2021. Rund 480 Seiten. Ca. € 59,-
 ISBN 978-3-8006-6466-5
 (ET Mai 2021)

Wiltinger/Heupel/Deimel
Controlling
 2022. 326 Seiten. € 34,90
 ISBN 978-3-8006-5784-1

Schulte
Personal-Controlling mit Kennzahlen
 4. Auflage. 2020. 317 Seiten. € 34,90
 ISBN 978-3-8006-6047-6

Reichmann/Kiöbler/Baumöl
Controlling mit Kennzahlen
 9. Auflage. 2017. 890 Seiten. € 69,-
 ISBN 978-3-8006-5116-0

Schwellnuß
Produktionscontrolling
 2021. 339 Seiten. € 39,80
 ISBN 978-3-8006-6150-3

Hichert/Faisst
Gefüllt, gerahmt, schraffiert
 2019. 232 Seiten. € 49,80
 ISBN 978-3-8006-5982-1

Doerr
OKR. Objectives & Key Results
 2018. 254 Seiten. € 24,90
 ISBN 978-3-8006-5773-5

Schmalenbach-Gesellschaft
Verbundprodukte
 2022. Rund 600 Seiten. ca. € 49,80
 ISBN 978-3-8006-6828-1

Das umfangreiche Methoden-Buch.



Portofreie Lieferung  vahlen.de/32353545

Aerssen/Buchholz/Burkhardt

Das große Handbuch Digitale Transformation

2022. 657 Seiten. Gebunden € 79,-

ISBN 978-3-8006-6582-2 | **Neu im Juni 2022**

Um Projekte

in der digitalen Zukunft in wesentlich kürzeren Zyklen realisieren und somit auch anlass- und aktualitätsbezogen am Markt Produkte oder Services platzieren zu können, bedarf es schlanker, pragmatischer und strukturierter Vorgehensweisen und Methoden, die in diesem großformatigen und komplett vierfarbigen Buch vorgestellt werden.

Die 222 Methoden und Instrumente

werden Schritt für Schritt erklärt und um zusätzliche Informationen wie Hinderniseffekte, Praxisschlaglichter und Transformationswirksamkeit erweitert. Zahlreiche Illustrationen und Fotos laden ein zum Stöbern – in bewährten wie neuen Tools.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de |

Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de |

Preise inkl. MwSt. | 174666 |  [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen