

# PERSÖNLICHE ÜBERLEBENSSTRATEGIEN FÜR CONTROLLER IM ZEICHEN DER DIGITALISIERUNG

von Utz Schäffer und Jürgen Weber

Die Digitalisierung wird das Controlling – wie die ganze Finanz-Funktion – grundlegend verändern. Mit dieser Einschätzung stehen wir nicht allein. Welche Veränderungen aber genau zu erwarten sind, wollen wir anhand von acht Handlungsfeldern darstellen. Daraus leiten wir Überlebensstrategien ab, die der Controllerin oder dem Controller helfen werden, die anstehenden Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

## 1. Systematisches Daten-Management

Die Digitalisierung wird nur mit einer sehr hohen Datenqualität gelingen. Nur damit machen sophisticatede Auswertungen der Datenmengen wirklich Sinn und liefern belastbare Erkenntnisse. Controller haben sich der Qualität ihrer Roh- und Stammdaten seit einiger Zeit intensiv zugewandt, wenn dies auch für viele von ihnen ein eher ungeliebtes Arbeitsfeld ist. Es wird aber zur Daueraufgabe, weil immer neue Informationen als grundsätzlich steuerungsrelevant erkannt werden, für die eine Qualitätssicherung erforderlich ist. Teil der persönlichen Überlebensstrategie der Controller sollte es also sein, das Daten-Management als festen Teil ihres Aufgabenspektrums zu verankern, die Mitarbeit in entsprechenden Projekten zu suchen, sich nicht zurücklehnen und zu warten, bis andere diese Aufgabe übernehmen.

## 2. Self Controlling

Fester Bestandteil von Digitalisierungsszenarien ist die Möglichkeit, dass die Manager die von ihnen benötigten Informationen umfassend, komfortabel und aktuell selbst aus den Systemen ziehen. Vordergründig fällt damit für die Controller eine Aufgabe weg. Allerdings haben sie dann die Notwendigkeit,

genauer zu analysieren, welche Informationen Manager wofür und wie verwenden. Die technische Möglichkeit eines Self Controllings heißt nicht automatisch, dass die Manager mit dieser Möglichkeit adäquat umgehen können. Es bedarf im Regelfall eines Coachings, das auch einschließt, „Fehlbedienungen“ zu vermeiden. Sehr wichtig ist es auch, die gegenseitige Gesprächsfähigkeit der Manager sicherzustellen. Dazu müssen Controller ein Set von Steuerungsgrößen definieren, das von allen verstanden wird, und die kulturellen Voraussetzungen für einen rationalen Diskurs schaffen: eine Kultur des offenen Informationsaustauschs und der konstruktiven Kritik entsteht selten von allein. Diese Erkenntnis und die große Bedeutung der beiden skizzierten Aufgaben dem Management gegenüber klar zu machen, sollte ein wichtiger Teil der Überlebensstrategie der Controller sein.

## 3. Agile Unternehmenssteuerung

Die Unternehmenssteuerung muss im Kontext der Digitalisierung schlanker, integrierter und schneller werden. Nehmen wir als Beispiel das Forecasting: Zumindest ein Teil davon ist automatisierbar. Bisherige Erfahrungen zeigen: Die Vorhersagequalität wird dadurch nicht schlechter, aber man braucht deutlich weniger Leute dazu. Sie zeigen aber auch, dass es noch einige Zeit dauern wird, bis ein komplett automatisierter Forecasting-Prozess Wirklichkeit geworden ist. Controller sollten bei seiner Entwicklung die Federführung übernehmen, zumal sie den bisherigen Prozess sehr gut kennen. Ein ähnliches Arbeitsfeld liegt in der Planung vor ihnen, zudem in der Kontrolle: Standard-Abweichungsanalysen sind heute auch schon durch Systeme möglich. Grundlegende Analysen bleiben aber auf lange Sicht den Controllern überlassen. Offen ist noch, ob eine deutlich höhere Schnelligkeit der Steuerung heißen könnte, von den gewohnten periodischen Planungszyklen Abschied zu nehmen. Ein zentraler Grund für die auf Jahresscheiben bezogene Steuerung in der Vergangenheit war ihr hoher Zeit- und Ressourcenaufwand. Wenn dieser wesentlich reduziert wäre, stellte sich die Frage, ob nicht eher anlassbezogen als periodenbezogen geplant werden sollte, beispielsweise wenn ein bestimmter Korridor verlassen wurde. In ihrer Beantwortung

Controller sollten zum einen konsequent in „hochwertige“ Themen investieren. Zum anderen sollten sie den Aufgabenwandel aktiv vorantreiben.

## Welche Rolle Controller in der Digitalisierung spielen werden, hängt wesentlich von ihrem Mindset ab.

liegt ein weiteres neues Arbeitsfeld für Controller. Die Überlebensstrategie der Controller liegt auf der Hand: Controller sollten das Themenfeld aktiv angehen, entsprechende Projekte aufsetzen und die bekannten Wünsche des Managements, dass doch alles um Planung herum einfacher und schneller gehen müsste und könnte, ernst nehmen.

### 4. Effizienz im Controlling

Bei Prognosen über die Entwicklung der Controlleraufgaben hört man häufig die folgende Aussage: Transaktionale Themen (wie die Erstellung von Standardberichten) werden automatisiert oder in Shared Service Center gegeben, inhaltlich „hochwertige“ Themen (etwa spezielle Analysen) bleiben erhalten. Das ist auch unsere Meinung. Nur so kann der Controllerbereich dem zunehmenden Effizienzdruck gerecht werden. Die Kernfrage lautet nur, wie viele der heute anfallenden Analysen wirklich nicht automatisierbar sind und was das für die Zahl der Controller bedeutet. Die ERP-Welle vor 20 Jahren hat den damit verbundenen Effizienzgewinn ganz in Richtung höherwertiger Tätigkeiten der Controller gelenkt. Nur so konnten diese sich zu Navigatoren und später zu Business Partnern entwickeln. Heute erscheint es uns aber sehr fraglich, ob eine solche Verschiebung noch einmal passiert, trotz aller neuen Themen, die sich durch die Digitalisierung ergeben. Allerdings ist die Überlebensstrategie klar: Controller sollten zum einen konsequent in „hochwertige“ Themen investieren. Zum anderen sollten sie den Aufgabenwandel aktiv vorantreiben und sich Freiräume schaffen, auch wenn sie nicht alle davon werden nutzen können. Wenn andere diese Aufgabe übernehmen, wird es für sie aber schlechter ausgehen.

### 5. Business Partnering bei der Gestaltung der Digitalisierung

Digitalisierung ist heute eher noch im Stadium eines Schlagworts. Die Konturen sind unscharf. ("Digitalization is like teenage sex: everyone talks about it, nobody really knows how to do it, everyone thinks everyone else is doing it, so everyone claims they are doing it.") Jeder glaubt an die erheblichen Chancen, die mit Digitalisierung verbunden sind; kaum jemand kann die Risiken abschätzen, zu früh oder zu spät auf den Zug aufzuspringen. Start-ups haben den Vorteil, dass ihr Scheitern nur einen relativ geringen wirtschaftlichen Schaden zur Folge

hat. Wenn ein Großunternehmen in der Digitalisierung scheitert, ist der Verlust um Größenordnungen höher. Also bedarf es eines richtigen Augenmaßes im Austarieren von Chancen und Risiken der Digitalisierung. Controller könnten diese Aufgabe übernehmen, wenn sie sich zusätzlich zu ihrem bisherigen Steuerungswissen auf die Besonderheiten des neuen Umfelds einstellen können. So müssen sie angesichts der vielen potenziellen Digitalisierungsprojekte in der Lage sein, eine Portfolio-Perspektive einzunehmen, und sich in einem entsprechenden kulturellen Umfeld von Gründung und Innovation bewegen können. Bislang haben aber nur sehr wenige Controller Erfahrungen mit hoch risikoreichen Projekten, sieht man von F&E-Controllern einmal ab. Eine mögliche Überlebensstrategie für die Controller liegt deshalb darin, dieses Defizit möglichst schnell auszugleichen, sei es durch Erfahrungen in einem Start-up oder in einem F&E-Bereich. Den wichtigen Hebel hierfür hat die Controllerabteilung selbst in der Hand, nämlich mit seiner Rekrutierungspolitik.

### 6. Analytics

Digitalisierung eröffnet Entscheidern vielfältige Möglichkeiten, neue Erkenntnisse zu gewinnen. Bekannte ambitionierte statistische Methoden werden nun praktisch anwendbar, neue Analysewerkzeuge entwickelt. Ein bisher brachliegendes Feld von Daten verschiedener Formate kann in die unterschiedlichsten Richtungen hin analysiert werden und verspricht eine Vielzahl neuer Erkenntnisse. Hierfür bildet sich aktuell ein neues Berufsbild, das des Data Scientist. Die neuen analytischen Möglichkeiten sind für Controller nicht nur herausfordernd, weil bislang die wenigsten von ihnen über die dafür benötigten methodischen Fähigkeiten verfügen, sondern auch potenziell gefährlich: Bislang war die Auswertung von steuerungsrelevanten Daten weitgehend ein Monopol der Controller. Warum sollten die Data Scientists dieses Feld nicht gleich mit übernehmen? Überlebensstrategie der Controller sollte es sein, ihre Kompetenzen im methodischen Bereich deutlich zu erweitern und gleichzeitig ihre Kernkompetenz herauszustellen: Sie sind es, die die wirtschaftliche Realität in Zahlen übersetzen können und denen auch die Rückübersetzung gelingt. Sie kennen mit anderen Worten die Geschichte hinter den Zahlen. Sie können damit auch eine Korrelation von einer Kausalität unterscheiden.

Von einem Data Scientist wird man genau dieses nicht erwarten können. Damit verspricht eine enge Zusammenarbeit von Data Scientist und Controller für beide erhebliche Vorteile.

### 7. Controlling Mindset

Digitalisierung schafft ein Umfeld von schneller und tiefgreifender Veränderung. Controller sind es eher gewohnt, in einem stabilen Kontext zu arbeiten. Plakativ formuliert streben sie primär nach weiterer Effizienzsteigerung eingespielter Systeme, weniger darum, wie man Unternehmen durch grundlegende Veränderung der Prozesse überlebensfähig machen kann. Zwar sind Change Management und Innovation seit einiger Zeit im Anforderungsspektrum der Controller angekommen, spielen dort aber noch keine wichtige Rolle. Als Überlebensstrategie sollten Controller deshalb lernen, wie starre Organisationen veränderungsfähig gemacht werden können, wie sie nicht nur auf inkrementelle, sondern auch auf disruptive Veränderungen reagieren können. Ein Schritt dahin besteht darin, eine Fehlerkultur zu schaffen, systematisch aus Fehlern zu lernen und möglichst schnell zu erkennen, wann eingeschlagene Wege nicht mehr weiterverfolgt werden sollten. Wieder sollten hierzu Erfahrungen aus dem F&E-Bereich und der Start-up-Szene genutzt werden.

### 8. Neue Fähigkeiten

Überschaut man die vorab beschriebenen Handlungsfelder, so wird deutlich, wie weitgehend sich Controller in Summe in ihren Fähigkeiten verändern müssen. Einige Fähigkeiten werden nicht mehr gebraucht, viele neue müssen noch erworben werden. Für die Profession insgesamt ist dies leichter möglich als für den einzelnen Controller. Die individuelle Überlebensstrategie für den Controller lautet trotzdem, möglichst wenig der alten Situation nachzutruern und so schnell wie möglich zu lernen. Wer die Gesamtperspektive mit den neuen Bedingungen verknüpfen kann, wird sich um seinen Arbeitsplatz keinen Gedanken machen müssen, sondern in seinem Wert für das Unternehmen noch weiter steigen.

### LITERATUR

Schäffer, Utz / Weber, Jürgen: Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern, in: Controlling & Management Review, 60. Jg. (2016), H6, S. 8-17.

### AUTORENVORSTELLUNG



**Prof. Dr. Utz Schäffer** ist Direktor des Instituts für Management und Controlling der WHU – Otto Beisheim School of Management.  
Utz.Schaeffer@whu.edu



**Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber** ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management.  
Juergen.Weber@whu.edu

### CONTROLLING KOMPAKT

- #1 Datenmanagement muss eine Kernaufgabe der Controller werden.
- #2 Controller müssen ein Self-Controlling der Manager ermöglichen und unterstützen.
- #3 Auch die Steuerung muss agil werden.
- #4 Weg von transaktionalen Aufgaben hin zu „hochwertiger“ Führungsunterstützung.
- #5 Geschäfte mit hoher Unsicherheit steuern lernen.
- #6 Methodenwissen zur Datenanalyse entwickeln.
- #7 Kenntnisse zum Change- und Innovationsmanagement ausbauen.
- #8 Lernen, lernen, lernen!