

SECHS THESEN

ZUR TRANSFORMATION DES CONTROLLERBEREICHS BEIM EINSATZ NEUER DIGITALER TECHNOLOGIEN

Arbeitskreis Digital Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

Künstliche Intelligenz, Big Data oder Nachhaltigkeit: Diese Megatrends beeinflussen auch die Arbeit im Controllerbereich. Dort sind Controller zunehmend mit der Entwicklung und zügigen Umsetzung eines Fahrplans für die digitale Transformation ihres Bereichs, der sogenannten „Digital Roadmap“, konfrontiert.

Seitens der Geschäftsleitung wird dabei erwartet, dass im Controllerbereich digitale Zukunftstrends sowohl für das Geschäftsmodell des Unternehmens als auch für die Controllerarbeit selbst antizipiert werden und dass der Fachkräftenachwuchs motiviert wird, sich an der digitalen Transformation des Controllerbereichs zu beteiligen (vgl. Mahlendorf/Weißenberger, 2021). Darüber hinaus soll ein zukunftsweisender Eigenbeitrag zum Wandel der Gesamtorganisation geleistet werden. Denn gerade in Geschäftsmodellen, in denen digitale Technologien im Wertschöpfungsprozess nicht im Vordergrund stehen, spielt der Controllerbereich eine wichtige Rolle bei deren Durchsetzung für die geschäftlichen Aktivitäten.

Die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen und Impulsen beim Einsatz neuer digitaler Technologien im Controllerbereich ist Gegenstand des Arbeitskreises Digital Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Aufbauend auf den Zukunftsstudien von Schäffer und Weber (2015; 2018) sowie von Kajüter et al. (2019) zur Controllerarbeit, in denen übereinstimmend die Notwendigkeit einer Transformation des Controllerbereichs durch den Einsatz neuer digitaler Technologien konstatiert wurde, ergeben sich aus den Erfahrungen und Diskussionen der Arbeitskreismitglieder in diesem Kontext sechs Thesen zur Veränderung von Kompetenzfeldern und Rollen im Controllerbereich.

These 1: Beim Umgang mit neuen Informationstechnologien ist das Datenmanagement eine bisher unterschätzte Herausforderung für die Controllerarbeit.

Digitale Informationstechnologien erlauben den Einsatz von Algorithmen Künstlicher Intelligenz (KI) für maschinelles Lernen, um beispielsweise im Rahmen von Predictive Analytics-Systemen automatisierte Prognosen für Kennzahlen wie Umsatz, Cashflow oder das operative Ergebnis zu erstellen. KI wird außerdem genutzt, um Erfahrungswissen, das in unstrukturierten Daten in unternehmensinternen (oder -externen) Textdokumenten oder Grafiken enthalten ist, auszuwerten, z. B. um in der Vorbereitung von Geschäftsentscheidungen das interne Wissensmanagement zu unterstützen (vgl. Grytz et al., 2020). Die gezielte Ergänzung durch externe Daten, z. B. über die Entwicklung von Märkten, wird zudem immer bedeutsamer für die Erstellung von Finanzprognosen bzw. zur Validierung von Bottom-Up-Projektierungen.

In der Literatur werden in diesem Zusammenhang bisher vor allem Herausforderungen bei der Auswahl und Gestaltung der notwendigen Hard- und Software bzw. der Durchführung statistischer Auswertungen bis hin zur Frage, inwieweit Data Science zum neuen Kompetenzfeld von Controllern werden sollte, diskutiert. Ein dabei oft vernachlässigter Aspekt ist die Relevanz des Datenmanagements als Grundlage für die Leistungsfähigkeit digitaler Informationstechnologien im Controllerbereich (vgl. Möller et al., 2020).

Zum Datenmanagement gehören grundlegende Aufgaben wie das Datenmapping, also die Abbildung der Beziehungen zwischen den Elementen unterschiedlicher Datenmodelle z. B. in verschiedenen Unternehmens- oder Funktionsbereichen, aber auch die Herstellung von Datenvergleichbarkeit, um eine Integration verschiedener externer und interner Datenquellen zu ermöglichen und so das Leistungspotenzial digitaler Informationstechnologien auszuschöpfen. Eine besondere Herausforderung stellt sich durch die aufgrund von externen Regulierungen wie der Datenschutzgrundverordnung eingeführten

Datenschutzrichtlinien, nach denen beispielsweise personenbezogene Geschäftsdaten regelmäßig und innerhalb kurzer Fristen gelöscht werden müssen. In der Folge können z. B. die für das Training bzw. die Weiterentwicklung von Predictive Analytics-Systemen erforderlichen Datengrundlagen nur eingeschränkt aufgebaut werden. Hier ist es beispielsweise erforderlich, dass durch Pseudonymisierung eine datenschutzkonforme Langzeitspeicherung ermöglicht wird. Damit dabei die für die Unternehmenssteuerung erforderlichen Datenmerkmale erhalten bleiben, ist ein erheblicher inhaltlicher Gestaltungsinput durch den Controllerbereich notwendig.

These 2: Für ein schnelles und leistungsfähiges Self-Service-Reporting sind Echtzeitdaten ein kritischer Engpassfaktor.

Ein zentrales Leistungsmerkmal digitaler Informationstechnologien ist die Geschwindigkeit, in der Daten analysiert und für Entscheidungs- und Steuerungszwecke Fach- und Führungskräften zugänglich gemacht werden. Denn die schnelle Reaktionsfähigkeit auf unternehmensinterne wie -externe Veränderungen in Geschäftsmodellen, Marktumfeld, Technologien oder Kundenbedürfnissen ist für viele Unternehmen eine wichtige Grundlage für den Wettbewerbserfolg. Vor diesem Hintergrund wird im Controlling zunehmend auch mit Self-Service-Reporting-Systemen gearbeitet, mit denen sich Führungskräfte individualisierte und umfassende Analysen und Berichte eigenständig konfigurieren und damit Controller von der Sammlung, Überprüfung und standardisierten Auswertung retrospektiver Geschäftsdaten entlasten können. Auf diese Weise entstehen im Controllerbereich neue Freiräume z. B. für Strategie- und Szenarioanalysen oder zur Entscheidungsunterstützung.

Als kritischer Engpassfaktor erweist sich allerdings die Verfügbarkeit von qualitativ hochwertigen Echtzeitdaten, ohne die ein leistungsfähiges Self-Service-Reporting insbesondere auch beim Einsatz von Anwendungen auf mobilen Endgeräten allenfalls eingeschränkt sinnvoll ist (vgl. Obermaier/Grottke, 2019). Die Implementierung der vorgelagerten internen Prozesse zur

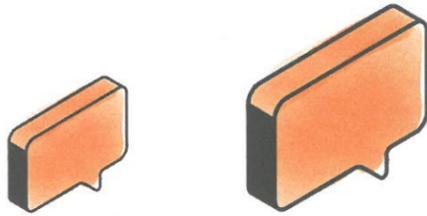
BEIM UMGANG MIT NEUEN INFORMATIONSTECHNOLOGIEN IST DAS DATENMANAGEMENT EINE BISHER UNTERSCHÄTZTE HERAUSFORDERUNG FÜR DIE CONTROLLERARBEIT.

Bereitstellung eines möglichst breiten Spektrums an geschäftlichen Echtzeitdaten ist deshalb für die erfolgreiche Umsetzung digitaler Transformationsprozesse im Controllerbereich gerade in Bezug auf die eingesetzten Reporting-Tools bedeutsam.

These 3: In der Rolle des strategischen Business Partners müssen Controller insbesondere Kompetenzen in Feldern wie Leadership und kritischem Denken entwickeln.

Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen und Unternehmensprozessen müssen im Controllerbereich zunächst umfassende Digitalkompetenzen ausgebildet werden. Inhaltlich ist damit verbunden, dass Controller digitalisierte Daten zielgerichtet und im Hinblick auf eine verbesserte, datengestützte Entscheidungsfindung auswerten können. Dafür erweist es sich als sinnvoll, neue, funktionsspezifische Berufsrollen und Aufgabenprofile wie beispielsweise des Business Analyst (prozessorientierte Aufbereitung und Analyse von Geschäftsdaten), Data Scientist (Aufgaben im Predictive Forecasting) oder des Data/Process Governors (Überwachung von Regelungen und Standardprozessen) zu definieren (vgl. Grandi/Möbus, 2021).

Controller, die spezialisierte Digitalkompetenzen als strategische Business Partner in der Zusammenarbeit mit dem Management nutzen, müssen diese auch zukünftig mit Fähigkeiten in Bereichen wie analytisches Denken und Problemlösungsorientierung verbinden. Noch bedeutsamer werden gerade in diesem Zusammenhang auch Fähigkeiten zum kritischen Denken und zur kritischen Reflexion, aber auch Kompetenzen im Bereich Leadership, verbunden mit Teamfähigkeit und sozialer Intelligenz. Als neues Kompetenzfeld kommt die Fähigkeit zur Verknüpfung von Geschäftskennnissen und Analyseergebnissen im Rahmen von sogenanntem „Storytelling“ hinzu (vgl. Quattrone, 2016): Es geht beim Business Partnering nämlich weniger um die Frage „Woher kommen die Daten?“ bzw. „Was ist in der Vergangenheit geschehen?“, sondern vielmehr um die zukunftsorientierte Identifikation neuer Handlungsspielräume.



These 4: Durch den stärkeren geschäftlichen Fokus auf Nachhaltigkeit muss das digitale finanzielle Reporting durch ein ebenfalls digitales nichtfinanzielles oder Nachhaltigkeitsreporting ergänzt werden.

Im Zuge der globalen ökologischen wie sozialen Krisen und dem damit verbundenen gesellschaftlichen Wandel ist der Druck auf Unternehmen gestiegen. Nicht nur Geschäftsmodelle und strategische Innovationen, sondern auch ihr gesamtes Ökosystem soll nachhaltig gestaltet werden, um konkrete gesellschaftliche Vorgaben wie beispielsweise das Erreichen von Klimaneutralität zu einem vorgegebenen Zeitpunkt umzusetzen. Die daraus resultierenden Veränderungen in der Unternehmenssteuerung machen die Ergänzung des traditionellen und in aller Regel breit ausdifferenzierten finanziellen Reportings durch ein umfassendes Nachhaltigkeitsreporting für die nichtfinanzielle Unternehmenssteuerung erforderlich. Vor diesem Hintergrund erwachsen bezogen auf digitale Datenqualität und -verfügbarkeiten sowie Auswertungsmöglichkeiten zunehmend ähnliche Anforderungen, wie sie bereits an das finanzielle Reporting gestellt werden (vgl. Maas et al., 2016).

Die Vielzahl von Kennzahlen zur nichtfinanziellen Messung von z. B. ökologischer oder sozialer Nachhaltigkeit (Environmental-, Social- und Governance-Informationen, kurz ESG) stellt Unternehmen dabei vor Probleme bei der konkreten Definition, aber auch der Vereinheitlichung beziehungsweise der Herstellung von Vergleichbarkeit. Hinzu kommt, dass bei widersprüchlichen Ausprägungen oder Zielkonflikten Regeln für Priorisierungen oder die Aggregation von Kennzahlen innerhalb von Entscheidungsregeln erst formuliert werden müssen. Gerade hier sind im Controllingbereich nicht nur Kapazitäten für die Digitalisierung von Reporting- und Steuerungsinstrumenten bereitzustellen, sondern es sind auch umfangreiche Projektinitiativen auf inhaltlicher Ebene erforderlich, um das notwendige Know-how und die Strukturen für ein digitales Nachhaltigkeitsreporting aufzubauen. An dieser Stelle ist deshalb auch ein weiteres Zusammenwachsen von Controlling und externem Reporting zu erwarten.

Auf Basis der sich dynamisch entwickelnden Regulierung (vgl. Schneider/Müllner, 2021) und der damit erhöhten Ansprüche auf die Tiefe und Qualität der ESG-Informationen werden moderne Technologien und die Digitalisierung eine zunehmend wichtige Rolle im Reporting spielen. Viele Aufgaben werden ohne den Einsatz moderner Technologien kaum zu bewältigen sein. Dies trifft insbesondere auf das Reporting von Lieferketten beziehungsweise von Wertschöpfungsketten zu. Da auch kleine und mittelständische Unternehmen Bestandteil der Lieferketten sein können, müssen skalierbare Lösungen, mit denen Fixkosten möglichst gering gehalten werden, z. B. auf Basis von Blockchain-Technologien, entwickelt werden.

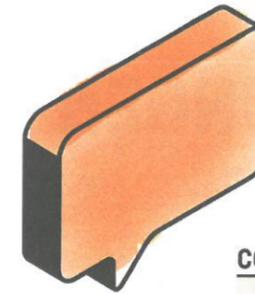
These 5: Für die Nutzerakzeptanz eines digitalen Reportings sind schnell sichtbare Vorteile in frühen Implementierungsphasen wichtig.

Um die Erwartungslücke bei der Bereitstellung neuer digitaler Systeme zu vermeiden und Akzeptanz bei prospektiven Nutzern im Controllingbereich, aber auch im Management zu erreichen, sind „quick wins“ im Sinne schneller und vor allem gut sichtbarer Erfolge in ersten Teilprojekten von großer Bedeutung (vgl. Venkatesh/Bala, 2008). Dies sind häufig Projektschritte, die an sich bei logisch-sequenzieller Abarbeitung einer Digital Roadmap erst in späteren Projektphasen umgesetzt werden müssten. Vor diesem Hintergrund folgt der tatsächliche digitale Entwicklungspfad im Controllingbereich oft nicht dem zugrunde gelegten theoretischen Reifegradmodell. Mit anderen Worten: Unternehmen springen in diesem Fall mit einzelnen Teilprojekten auf eine höhere Reifegradstufe, um durch kurzfristige Erfolge in ausgewählten Bereichen die Motivation für die in niedrigen Reifegradstufen erforderlichen langwierigen Aufgaben (z. B. Harmonisierung von Prozessen und Systemen, Sicherstellung der Datenqualität) zu schaffen.

Solche Teilerfolge können teilweise bereits mit der Bereitstellung technisch wenig anspruchsvoller digitaler Tools erreicht werden, die mit niedrigen Nutzungsbarrieren die operative Arbeit unmittelbar vereinfachen und erleichtern. Generell gilt, dass neue digitale Anwendungen beispielsweise über ein eingängig gestaltetes Dashboard intuitiv nutzbar sein sollten, um zum Umstieg von Altsystemen auch in einem angespannten Arbeitsumfeld und unter hoher Unsicherheit zu motivieren.

These 6: Gründe für das Scheitern von Digitalisierungsprojekten liegen auch darin, dass durch neue Aufgaben und Arbeitsschritte Freiräume reduziert anstatt neu geschaffen werden.

Ein kritischer Faktor bei der Umsetzung der Digital Roadmap im Controllingbereich ist die Ausgewogenheit bzw. Priorisierung von neuen Aufgaben in Relation zum bestehenden Aufgabenfeld der Controller. Zwar stehen neue Technologien im Controlling dafür, dass einfache ebenso wie komplexere operative Tätigkeiten systemseitig abgearbeitet und deshalb in der täglichen Arbeit wegfallen, sodass entsprechend Freiräume neu entstehen. Allerdings besteht die Gefahr, dass dabei der erforderliche Umstellungsaufwand im Controllingbereich unterschätzt wird. Zum einen müssen sich Nutzer zunächst mit den neuen Systemen vertraut machen und Rückfragen zum Einsatz und Handhabung klären. Zum anderen muss die im Regelfall agil organisierte Umsetzung der Detailschritte einer Digital Roadmap immer wieder neu gedacht werden, sodass ggf. auch bereits eingeführte Teilsysteme im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung strukturell und inhaltlich weiterentwickelt werden.



CONTROLLING KOMPAKT

- #1 Durch eine stärkere Digitalisierung des Controllings wird auch das Datenmanagement im Hinblick auf Datenstandardisierung und Datenverfügbarkeit – in Echtzeit und als Lerngrundlage für eine Künstliche Intelligenz – zunehmend wichtig.
- #2 Auch die Anforderungen an das nichtfinanzielle Reporting steigen künftig im Hinblick auf Aspekte wie Datenqualität, Datenverfügbarkeit, Datenauswertungsmöglichkeiten und Vergleichbarkeit. Dies muss im Zuge der digitalen Transformation des Controllingbereichs mitgedacht werden.
- #3 Damit digitale Anwendungen im Controlling akzeptiert und genutzt werden, müssen sie intuitiv und verständlich sein sowie schnell erkennbare Nutzenvorteile liefern. Zudem muss genügend Arbeitsfreiraum für Einarbeitung und Auseinandersetzung mit neuen Systemen geschaffen werden.
- #4 Controller brauchen mehr Datenkompetenz, durch komplexere Aufgaben gleichzeitig aber auch mehr Kompetenzen im Bereich Leadership und Kritisches Denken.

Das fachlich qualifizierte Feedback zu Systemen bzw. zur Umsetzung der Digital Roadmap erfordert im Controllingbereich deshalb ausreichend Kapazitäten für kreativen Freiraum zur Auseinandersetzung mit den technischen Gegebenheiten bzw. den erforderlichen Einarbeitungszeiten (vgl. Rikhardsson/Yigitbasioglu, 2018). Wird dies im arbeitsintensiven Berufsalltag nicht ermöglicht, können daraus Implementierungshürden bis letztlich hin zum Scheitern einer an sich gut gestalteten und zielführenden Roadmap für die digitale Transformation im Controllingbereich erwachsen.

LITERATUR

- Grandi, S./Möbus, M., Controller of the Future: People make the Difference, in: Controller Magazin, Heft 6 (2021), S. 4–7.
- Grytz, R./Krohn-Grimberghe, A./Müller, O., Business Intelligence & Analytics Cost Accounting: An Action Design Research Approach, in: Proceedings of the 28th European Conference on Information Systems (ECIS), An Online AIS Conference, June 15–17, 2020.
- Kajüter, P./Schaumann, K./Schirmacher, H., Einfluss aktueller IT-Trends auf das interne Berichtswesen, in: Kumpel, Thomas/Schlenkrich, Kay/Heupel, Thomas (Hrsg.): Controlling & Innovation 2019, Wiesbaden, S. 135–153.
- Maas, K./Schaltegger, S./Crutzen, N., Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 136 (2016), S. 237–248.
- Mahlendorf, M. D./Weißberger, B. E., Will They Be Business Partners in the Digital Era? On The Future Work and Roles of Controllers, Schmalenbach IMPULSE, 1. Jg. (2021), Heft 1, S. 1–19 [online].
- Möller, K./Schäffer, U./Verbeeten, F., Digitalization in management accounting and control: an editorial, in: Journal of Management Control, Vol. 31 (2020), S. 1–8.
- Obermaier, R./Grottko, M., Controlling in einer Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung, in: Obermaier, R. (Hrsg.): Handbuch Industrie 4.0 und Digitale Transformation, Wiesbaden 2019, S. 723–752.
- Quattrone, P., Management accounting goes digital: Will the move make it wiser?, in: Management Accounting Research, Vol. 31 (2016), S. 118–122.
- Rikhardsson, P./Yigitbasioglu, O., Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus, in: International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 29 (2018), Heft June, S. 37–58.
- Schäffer, U./Weber, J., Controlling im Wandel – Die Veränderung eines Berufsbilds im Spiegel der zweiten WHU-Zukunftsstudie, in: Controlling, 27. Jg. (2015), S. 185–191.
- Schäffer, U./Weber, J., Digitalisierung ante portas: Die Veränderung des Controllings im Spiegel der dritten WHU-Zukunftsstudie, in: Controlling, 30. Jg. (2018), S. 42–48.
- Schneider, G./Müllner, T., Der nächste Schritt der CSR-Berichterstattung in der EU: Entwurf für die neue Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), in: Der Konzern, (2021) S. 265–271.
- Venkatesh, V./Bala, H., Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions, in: Decision Sciences, Vol. 39 (2008), S. 273–315.

AUTORENVORSTELLUNG

Mitglieder des Arbeitskreises Digital Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. sind **Markus B. Baum** (Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft), **Prof. Dr. Nils Crasselt** (Bergische Universität Wuppertal), **Dr. Christoph Gehrig** (McDonald's Deutschland LLC), **Dr. Sebastian Göbel** (Fresenius Digital Technology), **Udo Haase** (Evonik Industries AG), **Prof. Dr. Peter Kajüter** (Westfälische Wilhelms-Universität Münster), **Markus Kimpel** (Romaco Pharmatechnik GmbH), **Andreas Kindler** (BMW Group), **Sabine Kösling-Guse** (Robert Bosch GmbH), **Dr. Tanja Küppers** (DHL Supply Chain Management GmbH, Praxisleitung), **Prof. Dr. Matthias Mahlendorf** (Frankfurt School of Finance & Management gGmbH), **Prof. Dr. Matthias Meyer** (Technische Universität Hamburg), **Prof. Dr. Oliver Müller** (Universität Paderborn), **Prof. Dr. Robert Obermaier** (Universität Passau), **Stefani Rahmel** (BearingPoint GmbH), **Klaus Rathke** (Siemens AG), **Prof. Dr. Dr. Georg Schneider** (Karl-Franzens-Universität Graz), **Dr. Christopher Sessar** (SAP SE), **Prof. Dr. Erik Strauß** (Universität Witten/Herdecke), **Dr. Claude Tomaszewski** (TAKKT AG), **Prof. Dr. Christof Weinhardt** (Karlsruher Institut für Technologie), **Prof. Dr. Barbara E. Weißberger** (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Wissenschaftliche Leitung) sowie **Dr. Sebastian Wolf** (Henkel AG & Co. KGaA). Die Arbeitskreismitglieder danken **Sonja Emme, M.Sc.**, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, für die Zusammenfassung und Verschriftlichung der Diskussionsergebnisse.