

# DIGITALISIERUNG

von Hans-Peter Sander

Chance und  
Herausforderung für  
das Controlling

Die Controller-Zunft  
muss sich ständig in  
Richtung Business Partner –  
mit unterschiedlichen Rollen –  
weiterentwickeln.

**D**as Thema Digitalisierung ist in den Unternehmen angekommen. Wie Experten von Roland Berger und dem Internationalen Controller Verein (ICV) in ihrem „Operations-Effizienz-Radar – Die Top-Hebel für die CFO-Agenda 2017“ ermittelt haben, sehen knapp 70 Prozent den technologischen Wandel als Chance, allerdings glaubt nur ein Viertel von ihnen, darauf gut vorbereitet zu sein.

Die Befragung deutet zugleich auf einen vermeintlichen Bedeutungsverlust von Controlling und Finanzen hin: Nur 33 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass das Controlling an Digitalisierungsprojekten anderer Unternehmensbereiche beteiligt wird. „Das ist besorgniserregend, denn um innovative Geschäftsmodelle im Zuge der Digitalisierung zu entwickeln, brauchen Firmen das Controlling mehr denn je – ganz im Sinne des betriebswirtschaftlichen Gewissens in den Unternehmen“, erklärte in diesem Zusammenhang Carmen Zillmer, Mitglied im Vorstand des ICV. „Controller in ihrer Rolle als ‚Businesspartner des Managements‘ haben die wichtige Aufgabe und die Chance, als Befähiger zu agieren.“

Laut „Operations-Effizienz-Radar 2017“ nehmen Firmen den digitalen Wandel als Herausforderung an: 59 Prozent der Studienteilnehmer erwarten radikale Veränderungen durch die Digitalisierung. Gleichzeitig herrscht eine große Unsicherheit darüber, wie die Entwicklung das bestehende Geschäftsmodell verändern wird. „Der digitale Wandel kann nicht durch allgemeinen Aktionismus bewältigt werden“, sagt Roland Berger-Partner Oliver Knapp. „Der Fokus auf die eigene Branche und ihre Herausforderungen ist der richtige Weg. Erst auf Basis einer Analyse der digitalen Trends im eigenen Geschäftsfeld und einer entsprechenden Digitalisierungsstrategie lässt sich der individuelle Handlungsbedarf ermitteln.“ →

## Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers

Die Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins (ICV) beobachtet als „Trendscout“ systematisch das Controlling-relevante Umfeld, um wesentliche Trends frühzeitig zu identifizieren. Daraus entwickelt sie „Dream-Cars“ des ICV, ihre Ideen bzw. Ergebnisse werden in den ICV-Fachkreisen oder anderen Projektgruppen in konkrete praxistaugliche Produkte übergeführt. Die behandelten Themen der ICV-Ideenwerkstatt zeugen von Kontinuität und höchster Aktualität: „Volatilität“ (2012/2013), „Big Data“ (2013/2014), „Business Analytics“ (2015/2016) und seit 2016 das Thema „Digitale Geschäftsmodellinnovationen“.

Unternehmen sind gefordert, die Potenziale der Digitalisierung zu identifizieren und ihre Geschäftsmodelle anzupassen, um diese auszuschöpfen. Antworten müssen gefunden werden auf die zahlreichen betriebswirtschaftlichen Fragen, die sich in diesem Kontext ergeben. Daraus haben die ICV-Innovatoren ihren Themenschwerpunkt „Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers“ abgeleitet.

Die Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellinnovationen, erklärt die ICV-Ideenwerkstatt, erfordert Agilität: sowohl bezogen auf das Geschäftsmodell selbst als auch das Controlling. Zudem ist die Unternehmenskultur entscheidend für die Entwicklung und Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellinnovationen.

Aus Controlling-Sicht sind zwei Perspektiven ganz wesentlich: Einerseits agiert das Controlling als Befähiger für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodellinnovationen, andererseits ist die Umsetzung von solchen Geschäftsmodellinnovationen ein Treiber für die Anpassung von Controlling-Instrumenten und -Methoden.

Wird vom „Controlling als Befähiger“ gesprochen, bedeutet dies zunächst, Controller bei der Planung und Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellinnovationen zu involvieren. „Im Sinne der strategischen Planung gilt es, die mit digitalen Technologien zusammenhängenden Erfolgspotenziale für die langfristige Existenzsicherung und Wertsteigerung des Unternehmens zu identifizieren. Der Controller übernimmt dabei eine führende Moderatorenrolle“, schreibt die Ideenwerkstatt. Zwar bestimmen Controller nicht die Strategie selbst, vielmehr unterstützen sie die Entscheidungsverantwortlichen (u.a. CEO-Ebene) im strategischen Planungsprozess. Dabei müssen die mit der Digitalisierung einhergehenden Risiken identifiziert, bewertet und geeignete Risikoabwehrmaßnahmen abgeleitet werden.

Mit dem zweiten Kernthema, „Digitale Geschäftsmodellinnovationen als Treiber für das Controlling“, wird deutlich gemacht, dass digitale Geschäftsmodellinnovationen inner-

halb des Controllings selbst Anpassungen erfordern. Da zum Beispiel im digitalen Zeitalter Daten zu einer bedeutenden Ressource werden, stellt sich die Frage, wie Daten monetär bewertet und bepreist werden können. Controller müssen diese Frage beantworten im Sinne der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung. Ein weiteres Thema ergibt sich für viele Unternehmen z.B. aus Investitionen in Start-Ups bzw. deren Übernahmen als wesentlicher Bestandteil der Digitalisierungsstrategie. Geeignete Methoden zur Bewertung von Start-Ups im Sinne des Projekt- und Investitions-Controlling sind gefragt.

## Umbrüche bei Controlling-Instrumenten und -Methoden

ICV-Experten sind sich einig, dass die digital angestoßene Transformation der Controlling-Instrumente und -Methoden völlig neue Entwicklungschancen und gewaltige Herausforderungen für die Controller-Profession bedeutet. Das ergibt sich beispielsweise aus Entwicklungen, die es nicht nur ermöglichen, immer mehr Daten zu „produzieren“, sondern diese auch immer leichter zu verarbeiten. „Controller müssen also auch Antworten finden, wie man im Unternehmen an diese Daten herankommt und wie man diese zu entscheidungsrelevanten Informationen im Sinne von Analytik veredeln kann“, erklärt der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänßlen.

Die Chancen aus den neuen Möglichkeiten sind immens. Das darf Controller aber keineswegs in Sicherheit wiegen, mahnt Gänßlen. Studien zur Digitalisierung haben auch den Anteil von Controller-Tätigkeiten prognostiziert, der im automatisierbaren Bereich liegt: 63%! „Planung, Reporting, KPIs, Datentransparenz und Prozesse werden zukünftig automatisiert vor- und aufbereitet, viele simple Tätigkeiten erledigen heute schon Shared Service Centers.“

Gänßlen geht davon aus, dass sich die Controller-Aufgaben verschieben werden: „Wenn Führungskräfte immer mehr Self-Controlling betreiben, entfallen simple Routinen. Aber Controller werden als partnerschaftliche Dienstleister noch mehr gefragt sein und auch der Koordinationsbedarf wächst.“ Zum Beispiel sei zu regeln, wer welche Zahlen wann abgreift, und dabei sei sicherzustellen, dass unternehmensweit die ‚one-version-of-the-truth‘ gewährleistet ist.

Die Controller-Zunft muss sich ständig in Richtung Business Partner – mit unterschiedlichen Rollen – weiterentwickeln, fordert der ICV-Vorsitzende. „Data Analyst“ bzw. „Data Scientist“ sieht er als solche Rollen. Für die Entwicklung anspruchsvoller IT-Systeme werden Controlling-Experten das betriebswirtschaftliche Design liefern müssen. Die neuen Methoden und Werkzeuge zu entwickeln verlangt zumindest die Zusammenarbeit mit Data Scientists von der mathematisch-technologischen Seite.

## Noch besser für digitale Transformation gerüstet sein

„Die ‚Digitale Transformation‘ ist keine Naturkatastrophe, die über uns hereinbricht. Nicht Roboter, Menschen machen sie. Wir sind als Akteure mittendrin. Wir tragen Mitverantwortung für die richtigen Weichenstellungen in unseren Unternehmen“, hat Siegfried Gänßlen bei der Programmvorstellung zum 42. Congress der Controller erklärt. Das größte Treffen der europäischen Controlling-Community hat der gastgebende ICV 2017 unter das Motto „Agiles Controlling in der digitalen Realität: Umbrüche erfolgreich managen“ gestellt – wie gewohnt mit hochkarätigen Referenten aus namhaften Unternehmen

Gemeinsam sind wir auf einem spannenden Weg, uns noch besser auf die digitale Transformation vorzubereiten. ●



### Hans-Peter Sander

ist Leiter des Teams PR/New Media im Internationalen Controller Verein (ICV) mit Büro im Ammersee Denkerhaus - Coworking Space, Dießen am Ammersee. Der Dipl.-Journalist und selbstständige Kommunikationsberater startete 1996 als externer ICV-Pressereferent. Heute verantwortet er die gesamte Medienarbeit des internationalen Vereins. Spezialisiert arbeitet er vor allem an Controlling- und damit eng verbundenen Themen wie BI- und Planungssoftware. [presse@icv-controlling.com](mailto:presse@icv-controlling.com) [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)



von Andreas R. Fischer, EFD\*

## 10 Anregungen, um die Digitalisierung noch erfolgreich(er) zu gestalten

Mach Dir den digitalen Wandel mit großer Leidenschaft zu Eigen.



Nutze konsequent internetbasierte Technologien und Services.



Schärfe Dein Bewusstsein für die neuen Anforderungen Deiner Kunden.

Belebe Dein Tun und Handeln mit unkonventionellen Arbeitsweisen.



Zögere nicht, Dich neu zu erfinden!

**BUSINESS**



Stelle Deine digitale Roadmap in den Mittelpunkt Deines täglichen Handelns.



Sei „kleptokreativ“ und schau anderen über die Schulter.



Investiere mehr Zeit und Energie in Dein Netzwerk!



Habe Spaß daran, ein digitaler Vorreiter zu sein!



Liebe Dein Smartphone!



© 2016 G+V Verlag und Beratungs-GmbH [www.gf-mittelstandsexperten.de](http://www.gf-mittelstandsexperten.de)

»So bauen Sie die Digitalisierung einfach in Ihren Alltag ein – versuchen Sie es mal damit!«

Andreas R. Fischer  
EFD – Enthusiast für Digitalisierung

\* Enthusiast für Digitalisierung