

Digitale Hausaufgaben im Controlling

Reporting, wie wir es heute kennen, wird verschwinden, Forecasting wird zumindest in Teilen automatisiert, viele andere Prozesse auch. Zudem treten neue Wettbewerber wie Data Scientists auf u.v.m. Als einer der führenden Controlling-Professoren im deutschsprachigen Raum sieht Prof. Utz Schäffer dringenden Handlungsbedarf für Controller.

IDL: Herr Professor Schäffer, in unserer Einleitung zeigen Sie schon recht beängstigende Zukunftsaussichten für den Controller auf. Plakativ oder doch ein letzter Weckruf?

Prof. Lutz Schäffer: Ja, wenn man das liest, kann man sicherlich Angst bekommen. Und in der Tat lautet die schlechte Nachricht: „Liebe Controller, wenn ihr nichts tut, macht ihr euch auf Sicht überflüssig.“ Ich glaube, das muss man auch in dieser Deutlichkeit formulieren. Von daher ist es ein Weckruf, den ich mit einer guten Nachricht verbinde. Es gibt eine ganze Reihe von Dingen, die Controller tun können, die sie in meinen Augen auch tun müssen, und die haben wir in einem Framework mit acht Bausteinen zusammengefasst. Ich nenne das die digitale Agenda des Controllers.

Aber zurück zum Ausgangspunkt: Bezüglich der Digitalisierung müssen wir heute konstatieren, dass das Controlling in den allermeisten Unternehmen noch ganz am Anfang steht. So sagen in unserer Befragung fast drei Viertel aller Controllingleiter, dass ihr Controlling keine klare und stimmige Digitalisierungsstrategie hat. Dabei müsste eine klare und kohärente Digitalisierungsstrategie doch am Anfang aller Bemühungen stehen, nicht zuletzt um klar zu machen, wohin die digitale Reise gehen soll und welche Maßnahmen konkret am Anfang stehen. Zu groß ist ansonsten die Gefahr,

dass die digitale Veränderung operativen Zwängen zum Opfer fällt oder auf kurzfristige Effizienzgewinne reduziert wird. Daneben sind die tatsächlich vorgenommenen Investitionen ein guter Gradmesser für den Stand der Digitalisierungsbemühungen. Daher haben wir uns in der eben erwähnten Studie – dem Digital Pulse Check der WHU – ergänzend die Investitionen in die Digitalisierung des Controllings angeschaut. Es zeigt sich, dass diese als zu gering wahrgenommen werden. Konkret denken nur 26 Prozent der von uns befragten Controllingleiter, dass die bislang vorgenommenen Investitionen in die Digitalisierung des Controllings ausreichen.

Die naheliegende Anschlussfrage ist: Wie schnell wird sich das Controlling verändern? Ein spannender Punkt, denn zum einen werden die Veränderungen deutlich länger brauchen, als viele heute denken. Letztlich überrascht das nicht, denn das war eigentlich immer so: Denken Sie etwa an die Rollenveränderung des Controllers zum Business Partner. Oder die Verankerung von letztlich einfachen Konzepten wie Wertorientierung oder Balanced Scorecard. Bis sich so etwas wirklich in der Praxis nachhaltig etabliert hat, dauert es eher Jahrzehnte als nur Jahre. Das ist das eine. Das andere ist, dass wir zumindest in Teilen möglicherweise nicht ausreichend Zeit haben werden, weil sich der digitale

Wandel nicht aufhalten lässt und der Effizienzdruck noch zunehmen wird. Das Zusammenspiel aus beiden Punkten, es dauert halt und wir werden – anders als früher – die Zeit dafür vielleicht nicht haben, macht die weitere Entwicklung ungemein spannend.

Reicht das seit Jahren geforderte Rollenverständnis des Controllers als Business Partner nicht mehr aus? Denn Sie sprechen ja sogar vom ‚digital controller‘?

Naja, zunächst muss man einmal konstatieren, dass in den meisten Unternehmen trotz aller Postulate bei der Umsetzung des Business Partnering noch Luft nach oben ist. Das verdeutlichen auch unsere empirischen Erhebungen. Wir sehen etwa in der WHU Zukunftsstudie, dass der Erwartungswert, wo Business Partnering im eigenen Unternehmen in fünf Jahren stehen wird, über den Zeitraum von 2011 bis 2017 im Durchschnitt konstant hoch ist. Gleichzeitig sehen wir, dass der Umsetzungsstand in der Wahrnehmung der befragten Controller unverändert überschaubar ist. Da liegt letztlich ein Hockeystick-Effekt vor. Der Status quo verändert sich kaum, aber man geht immer wieder davon aus, dass sich das bald und deutlich ändern wird. Das ist ein ganz spannender Befund und ich glaube, darin spiegelt sich das wider, was ich eben bereits erwähnt hatte: Veränderungsprozesse brauchen einfach Zeit. →

Drei Fragen an Professor Dr. Utz Schäffer

Direktor des Instituts für Management
und Controlling



Ansonsten denke ich zum einen schon, dass Business Partnering ein relativ alternativloses Konzept ist. Transaktionale Tätigkeiten von Controllern verschwinden letztlich. Gleichzeitig werden Manager qualifizierter und anspruchsvoller, fordern Business Partnering auch zunehmend ein. Zum anderen muss man aber auch sagen, dass das, was ein Business Partner können muss, im digitalen Zeitalter nicht genau das Gleiche sein wird wie heute. Das Konzept entwickelt sich weiter.

Gehen wir nochmal einen Schritt zurück. Was ist ein Business Partner für mich? Ein Business Partner ist jemand, der in strategischen und operativen Belangen auf Augenhöhe mit dem Management agiert, in strategische und operative Entscheidungen eingebunden ist. Um das zu sein, braucht er bestimmte Fähigkeiten.

Wenn wir nun über Entscheidungsunterstützung in einem digitalen Kontext sprechen, braucht der Business Partner stärker als früher Fähigkeiten im Bereich Analytics und ein klares Verständnis davon, wie analoge und digitale Geschäftsmodelle funktionieren. In meinen Seminaren stelle ich Controllern oft die Frage: Wie viele von Ihnen trauen es sich aus dem Stand zu, mit ihren Managern auf Augenhöhe über Erfolgsfaktoren digitaler Plattformkonzepte oder digitaler Geschäftsmodelle zu diskutieren? Die Antwort ist regelmäßig: so gut wie keiner. Nur: Wie soll ich dann im digitalen Kontext ein Partner auf Augenhöhe sein? Ich glaube, Controller müssen an einigen Stellen noch ihre digitalen Hausaufgaben machen.

**Wie ist der Weg des ‚digital controllers‘ in die Praxis?
Welche hilfreichen Schritte gibt Ihre Agenda dazu vor?**

Ich denke, dass letztlich jeder Controllerbereich seinen Weg selbst definieren muss. Die Ausgangsvoraussetzungen und die Herausforderungen sind einfach zu unterschiedlich. Ich würde daher jedem Unternehmen empfehlen, sich auf Basis unserer acht Agendapunkte selbst einzuschätzen: Wo stehen wir gut da? Wo vielleicht noch nicht? Um dann im nächsten Schritt

einen individuellen Pfad für das Unternehmen abzuleiten. Um es ganz deutlich zu sagen: Ich glaube nicht, dass es Sinn macht, pauschale Empfehlungen abzugeben. Aber ich denke, dass Unternehmen auf der Basis eines solchen Frameworks durchaus in der Lage sind, ihren eigenen digitalen Veränderungspfad zu entwickeln und anzugehen.

Schauen wir uns die einzelnen Agendapunkte einmal näher an. Der erste Punkt lautet: Machen Sie Ihre Hausaufgaben! Investieren Sie in die Systemlandschaft und die Qualität Ihrer Daten! Wenn es hier zu große Defizite gibt – und das ist sehr häufig der Fall –, gilt eben: „Garbage in, Garbage out“. Der zweite Punkt: Sie müssen dazu beitragen, Manager in die Lage zu versetzen, auch ohne Controller daten- und faktenbasiert zu entscheiden! Etwa mithilfe von Self-Service-BI oder digitalen Boardrooms. Das ist aber nicht nur eine technische Frage. Manager müssen auch kulturell dazu in die Lage versetzt werden. Das heißt im Klartext: Controller müssen mehr denn je für eine veritable Controllingkultur im Unternehmen kämpfen – eine Kultur mit klaren Zielvorgaben und klarer Ergebnisverantwortung, eine Kultur der Transparenz und des offenen Informationsaustauschs und nicht zuletzt eine Kultur der konstruktiven Kritik, wo das bessere Argument und nicht die Hierarchie zählt. Dritter Punkt ist das Thema Agilität. Wie kann ich die Unternehmenssteuerung schneller und flexibler machen? Eng damit verbunden der vierte Punkt: Wie mache ich das Controlling schlanker? Nicht zuletzt durch Standardisierung, globale Zentralisierung und Automatisierung der Prozesse. Fünftens: das bereits angesprochene Thema Business Partnering. Der sechste Punkt auf der Agenda: Controller müssen sich mehr mit Predictive Analytics und Data Science beschäftigen. Die Analyse von Big Data tritt an die Seite von Small Financial Data. Aber auch Themen wie Simulationsrechnungen, Bandbreiten im Forecast etc.

Für alle diese Agendapunkte benötigt der Controller neue Fähigkeiten: harte Kenntnisse in Statistik und Infor-

mationstechnologie, aber auch Fähigkeiten im kommunikativen und sozialen Bereich. Das ist mein siebter Punkt. Und zu guter Letzt – Nummer acht – braucht der Controller einen neuen Mindset für den Umgang mit Innovation und eher disruptiven Veränderungen. Da sprechen wir dann etwa über einen anderen Umgang mit Risiko, Versuch und Irrtum und mehr Fehlertoleranz. An dieser Stelle könnte ich jetzt noch vieles ergänzen, aber Sie sehen schon: Der Weg in die digitale Zukunft des Controllings ist spannend. Aber er wird nicht einfach sein.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Professor Dr. Utz Schäffer
ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Als Autor zahlreicher Publikationen in führenden internationalen Fachzeitschriften beschäftigt er sich im Rahmen seiner Forschung vor allem mit der Rolle des Controllings und der Digitalisierung der Finanzfunktion. Daneben fungiert Utz Schäffer als Mitherausgeber der Controlling & Management Review und des Journal of Management Control. Er ist Co-Autor des Standardwerks „Einführung in das Controlling“, Mitglied im Kuratorium des Internationalen Controllervereins (ICV) sowie wissenschaftlicher Beirat der Managementberatung CTcon. Utz.Schaeffer@whu.edu
www.whu.de