Ausblick: 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 (Mahlendorf und 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 der Durchsetzung digitaler Technologien für die geschäftlichen Aktivitäten.

Die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen und Impulse 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 Transformation des Controllerbereichs durch den Einsatz neuer digitaler Technologien konstatiert wurden, ergeben sich aus den Erfahrungen und Diskussionen der Arbeitskreismitglieder 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 Absatz, Umsatz, Cashflow oder operatives 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 (Grytz et al. 2020). Die gezielte Ergänzung durch externe Daten, z.B. über die Entwicklung von Märkten, ist bedeutsam für die Erstellung von Finanzprognosen bzw. zur Validierung von Bottom-Up-Projektierungen und kann den Rückgriff auf interne Daten teilweise ersetzen.

In diesem Zusammenhang werden in der Literatur hierzu Herausforderungen vor allem für Auswahl und Gestaltung der notwendigen Hard- und Software bzw. der statistischen Auswertung diskutiert bis hin zur Frage, inwieweit Data Science zum neuen Kompetenzfeld von Controllern werden sollte. Ein dabei noch vernachlässigter Aspekt

^{*} Dieser Beitrag, der von den Arbeitskreismitgliedern gemeinschaftlich verfasst wurde, ist in der Zeitschrift Controlling, Sommer 2022, S. 1–4, erschienen und hier mit geringfügigen Anpassungen widergegeben. Wir danken für die freundliche Genehmigung.

ist allerdings die Relevanz des Datenmanagements als Grundlage für die Leistungsfähigkeit digitaler Informationstechnologien im Controllerbereich (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 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 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 Fachund Führungskräften zugänglich gemacht werden. Denn die schnelle Reaktionsfähigkeit auf unternehmensinterne wie -externe Veränderungen, z.B. durch neue Geschäftsmodelle, veränderte Marktbedingungen oder Kundenbedürfnisse, ist für viele Unternehmen eine wichtige Grundlage für den Wettbewerbserfolg. Um dies zu erreichen, wird zunehmend auch mit Self-Service-Reporting-Systemen im Controlling gearbeitet. Mit diesen Systemen können sich Führungskräfte individualisiert umfassende Auswertungen und Berichte eigenständig konfigurieren und damit Controller von der Sammlung, Überprüfung und standardisierten Auswertung retrospektiver Geschäftsdaten entlasten. 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 möglich ist (Obermaier und Grottke 2019). Die Implementierung der vorgelagerten internen Prozesse zur 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 wesentlich.

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

Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen und Unternehmensprozessen müssen im Controllerbereich zunächst umfassende Digital-

kompetenzen 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 (z. B. prozessorientierte Aufbereitung und Analyse von Geschäftsdaten), des Data Scientist (z. B. Aufgaben im Bereich Predictive Analytics bzw. Forecasting) oder des Data/Process Governors (z. B. Überwachung von Datenerfassung, -speicherung und Standardprozessen) zu definieren (Grandi und 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 Geschäftskenntnissen und Analyseergebnissen im Rahmen von sogenanntem Storytelling hinzu (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 geschäftlicher Handlungsspielräume.

These 4: Durch den stärkeren geschäftlichen Fokus auf Nachhaltigkeit muss das finanzielle digitale Reporting durch ein 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 entwickelt werden, um somit konkrete gesellschaftliche Vorgaben, wie beispielsweise das Erreichen von Klimaneutralität zu einem bestimmten Zeitpunkt, umzusetzen. Die daraus resultierenden Veränderungen in der Unternehmenssteuerung machen die Ergänzung des traditionellen und in aller Regel differenzierten finanziellen Reportings durch ein breites Nachhaltigkeitsreporting für die nichtfinanzielle Unternehmenssteuerung erforderlich. Entsprechend werden zunehmend ähnliche Anforderungen wie an das finanzielle Reporting bezogen auf digitale Datenqualität und verfügbarkeiten sowie Auswertungsmöglichkeiten gestellt (Maas et al. 2016).

Die Vielzahl von Kennzahlen zur nichtfinanziellen Messung von z.B. ökologischer oder sozialer Nachhaltigkeit 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 Controllerbereich 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.

Gerade auf Basis der sich dynamisch entwickelnden Regulierung (Schneider und Müllner 2021) und der damit erhöhten Ansprüche auf die Tiefe und Qualität von

ESG-Informationen werden moderne Technologien und die Digitalisierung eine noch wichtigere Rolle im Reporting spielen. Viele Aufgaben werden ohne den Einsatz neuer digitaler Technologien bzw. algorithmenbasierter KI 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, braucht es skalierbare Lösungen, welche die Fixkosten möglichst geringhalten – etwa auf Basis von Blockchains. Insgesamt ist ein noch stärkeres Zusammenwachsen des Controllings und des externen Reportings zu erwarten.

These 5: Für die Nutzerakzeptanz digitaler Reportingsysteme 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 Controllerbereich zu erreichen, sind "Quick Wins" im Sinne schneller und vor allem gut sichtbarer Erfolge in ersten Teilprojekten von großer Bedeutung (Venkatesh und Bala 2008). Dies sind häufig Projektschritte, die an sich bei logisch-sequenzieller Abarbeitung der Digital Roadmap erst in späteren Projektphasen umgesetzt werden müssten. Vor diesem Hintergrund folgt der tatsächliche digitale Entwicklungspfad im Controllerbereich oft nicht dem zugrunde gelegten theoretischen Reifegradmodell. Unternehmen springen stattdessen 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 schnellen Erfolgsprojekte bestehen teilweise in der Bereitstellung technisch wenig anspruchsvoller digitaler Tools, die jedoch mit niedrigen Nutzungsbarrieren die operative Arbeit unmittelbar vereinfachen und erleichtern. Neue digitale Anwendungen sollten intuitiv nutzbar sein, beispielsweise über ein eingängig gestaltetes Dashboard, um zu einem Umstieg von Altsystemen in einem angespannten Arbeitsumfeld und unter hoher Unsicherheit zu motivieren.

These 6: Gründe für das Scheitern von Digitalisierungsprojekten liegen u.a. darin, dass durch neue Aufgaben und Arbeitsschritte mehr Freiräume reduziert als geschaffen werden.

Ein kritischer Faktor, der bei der Umsetzung der Digital Roadmap im Controllerbereich immer wieder beobachtet wird, ist die unausgewogene Balance und bzw. Priorisierung von neuen Aufgaben in Relation zum bestehenden Aufgabenfeld der Controller. Zwar stehen neue Technologien im Controlling dafür, dass einfache operative Tätigkeiten zukünftig systemseitig erledigt werden können, somit in der täglichen Arbeit wegfallen und entsprechend Freiräume geschaffen werden. Allerdings besteht die Gefahr, dass der Umstellungsaufwand im Controllerbereich unterschätzt wird. Zum einen muss sich der Controller zunächst mit den neuen Systemen vertraut machen und Rückfragen zur Nutzung und Handhabung klären. Zum anderen muss die im Regelfall agil organisierte Umsetzung der Detailschritte einer Digital Roadmap immer wieder neu gedacht werden und auch bereits eingeführte Systeme im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung müssen inhaltlich regelmäßig weiterentwickelt werden.

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