

Zukunft des Controllings? – Controlling der Zukunft!

Prof. Dr. Utz Schäffer im Gespräch mit Prof. Dr. Andreas Seufert



Seufert: Ich freue mich sehr, dass wir uns heute über das Thema Digitalisierung und digitale

Transformation austauschen können. Du bist ausgewiesener Experte für dieses Thema. Mit Eurem Institut an der WHU Koblenz seid Ihr eine der Top-Adressen für das Thema Controlling. Vielleicht möchtest Du zum Einstieg Eure praxisbezogenen Aktivitäten kurz umreißen?

Schäffer: Sehr gerne, Andreas. Lass mich ein paar Punkte hervorheben: Zunächst natürlich die Mitwirkung im Internationalen Controller Verein, vor allem im Kuratorium und als Vorsitzender der Jury des Controlling Excellence Awards. Daneben beobachten wir im Rahmen des WHU Controllerpanels seit nun bald zwanzig Jahren, wie sich die Controllingpraxis entwickelt. Und nicht zuletzt organisieren wir im Center for Controlling & Management der WHU regelmäßig Round-Tables mit Unternehmensvertretern. Dieses enge Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis ist das, was mir persönlich wichtig ist, wofür wir am Ende stehen wollen.

Seufert: Ganz konkret, wo stehen die Unternehmen hinsichtlich Digitalisierung ihres Controllings?

Schäffer: Grundsätzlich kann man sagen, dass sich in den letzten Jahren einiges getan hat. Dennoch stehen bei der Digitalisierung des Controllings noch fast alle Unternehmen eher am Anfang. Die Reise ist lang.

Seufert: Das würde ich unterschreiben!

Schäffer: Salopp könnte man vielleicht sagen: „Mittlerweile sind viele aufgewacht.“ Zwischen 2016 und 2018 habe ich den einen oder anderen Weckruf publiziert, nicht zuletzt im Controller Magazin und in der FAZ.

Die Aussage war damals recht klar: Wenn wir uns als Community nicht grundlegend weiterentwickeln, hat das Berufsbild des Controllers auf Sicht ein existentielles Problem. Und das, obwohl der Grundgedanke des Controllings – die Rationalitätssicherung – in Zeiten des Umbruchs wichtiger ist denn je. Dafür gab es damals viel Zustimmung, gleichzeitig wurde ich aber vielerorts auch heftig und zum Teil durchaus emotional kritisiert. Mittlerweile stellen viele fest, dass der technologische Fortschritt und die daraus resultierenden Möglichkeiten viel weitreichendere Implikationen haben als noch vor wenigen Jahren angenommen. Und das nicht erst in 15 Jahren. Die Kernbotschaft von damals bestreitet heute glaube ich keiner mehr: Wenn wir uns nicht grundsätzlich verändern, haben wir ein richtiges Problem.

Seufert: Was meinst Du denn mit grundsätzlich verändern?

Schäffer: Im ersten Schritt muss der Finanzbereich seine Expertise im Bereich von Technologie und Methoden weiterentwickeln. Wir sind nun mal zunehmend in der Lage, Reporting- und Forecasting-Prozesse in weiten Teilen zu automatisieren und große Mengen finanzieller und nichtfinanzieller Daten zu analysieren.

Im zweiten Schritt muss ich verstehen, dass es um mehr geht als Technologie. Ich muss immer vom Prozess oder vom Problem kommen und dann schauen, wie mich verschiedene Technologien dabei unterstützen, das Problem zu lösen oder den Prozess noch weiter zu optimieren. Wenn ich die Prozesslandschaft und das Geschäftsmodell des Unternehmens nicht gut genug verstehe, bin ich auf Sicht raus aus dem Spiel. Andere können das besser. Und noch ein Punkt: Technologie und Prozesse sind wichtig, ja. Der digitale Reifegrad eines Unternehmens macht

sich aber auch am Mindset und den damit verbundenen Soft Skills fest.

Seufert: Können Controller das?

Schäffer: Natürlich gibt es viele Controller, die das schon toll leben. Aber in der Breite sehe ich durchaus noch Defizite. Lass uns mal einen Schritt zurück gehen: Wir reden nun seit 15 oder 20 Jahren vom Business Partnering. Und sehen dennoch, dass viele Controller immer noch nicht in diesem Rollenverständnis angekommen sind. Und jetzt legen wir unter der Überschrift Digitalisierung nochmal eine Schippe drauf ... da kann man schon ins Grübeln kommen.

Weiterbildung ist wichtig, ja. Aber überfordern darf ich die Mannschaft auch nicht und Mindset kann ich nicht oder nur sehr eingeschränkt schulen. Eine Möglichkeit, sich dem Thema zu nähern, ist das Denken in rollenspezifischen Kompetenzprofilen. In der WHU Delphi Studie zum Thema Rollen- und Kompetenzprofile der Zukunft haben wir uns vor drei Jahren von der Vorstellung gelöst, dass ein Controller alle Anforderungen abdecken muss und eine stärkere Hinwendung zu rollenspezifischen Kompetenzprofilen angeregt. Unternehmen wie BASF und Bosch setzen das mittlerweile um. Aber lass mich noch eine andere Frage stellen: Müssen denn alle neuen Rollen von Controllern übernommen werden?

Seufert: Jetzt wird es spannend...

Schäffer: In vielen Unternehmen sehe ich beispielsweise eine große Unsicherheit bezüglich der Frage, wo ein Data Analyst anzusiedeln ist. In Finance? Außerhalb von Finance? Oder in beidem? Wir müssen einfach akzeptieren, dass es nicht gegeben ist, dass all das, was ein Controller heute macht, auch in Zukunft von einem Controller gemacht wird.

Seufert: Beziehungsweise unter dem Label „Controlling“ läuft. Inhaltlich könnte man in der Tat viele der Tätigkeiten, die Business Analysts oder Data Scientists durchführen, auch dem Controlling zuordnen. Häufig werden diese Inhalte aber anders benannt und deshalb auch gar nicht als Controllingaufgabe wahrgenommen.

Schäffer: Aus der Perspektive des CFO kann ich das verstehen. Er muss sich halt überlegen, wie er das Thema Rationalitätssicherung organisiert. Aus Sicht der Controller Community ist das aber brandgefährlich und hat viel mit dem Selbstverständnis und der Attraktivität eines ganzen Berufsbilds zu tun. Was bleibt denn für das Controlling, wenn die als attraktiv wahrgenommenen Teile der Rationalitätssicherungsaufgabe von anderen wahrgenommen werden?

Seufert: Das bedeutet, was empfiehlst Du den Controllern?

Schäffer: Den Controllern muss daran gelegen sein, diese neuen und spannenden Aufgaben auch bei sich anzusiedeln. Wir haben

in den letzten Jahren viel zu oft gehört: „Als Controller muss ich ja Data Analytics gar nicht können, das macht der Data Analyst oder Data Scientist. Ich muss nur übersetzen können.“ Wenn die Controller die Methoden, die hinter Begriffen wie Analytics stehen, nicht ausreichend beherrschen, wenn sie nicht aus der Kuschelzone der finanziellen Daten herauskommen und die Herausforderung großer nicht finanzieller Datenmengen – etwa im ESG Bereich – annehmen, werden sie auf Dauer nicht mehr ernstgenommen. Die digitalen Pioniere haben das erkannt und forcieren daher ganz massiv den Auf- und Ausbau dieser Kompetenzen.

Seufert: Dabei wäre das Controlling – richtig verstanden – eigentlich in einer guten Ausgangsposition.

Schäffer: Genau! Der Kern dessen, was ein gutes Controlling schon immer ausgemacht hat, wird in Zukunft noch wichtiger.

Seufert: Utz, zum Schluss: Wir sind ja beide in der Jury des ICV Controlling Excellence Awards: Inwieweit hilft denn dieser Award,

die Unternehmen auf der Reise in die neue digitale Welt zu unterstützen?

Schäffer: Das Schöne an dieser Auszeichnung ist es ja, dass Best-Practices aus dem Controlling einer breiteren Öffentlichkeit bekanntgemacht werden. Wir setzen daher in der Jury ganz bewusst auf wirklich neue, innovative Lösungen, die so noch nicht publiziert wurden und damit auch einer breiteren Öffentlichkeit nicht bekannt sind. Außerdem achten wir darauf, dass die siegreichen Projekte auch wirklich umsetzbar sind und aus dem Controlling heraus entwickelt wurden. Wenn wir an die ausgezeichneten Projekte von Bosch, Telekom Austria oder Kuka im letzten Jahr denken, dann sind das Lösungen, die die Community als Best-Practices unmittelbar voranbringen.

Seufert: Das kann ich nur bestätigen! ■

Das vollständige Interview erschien im Original unter: <https://www.xing.com/news/in-siders/articles/zukunft-des-controllings-controlling-der-zukunft-4312001>

ICV Controlling Excellence Award 2022

Sie setzen als Controller ein spannendes Projekt um und haben damit in Ihrem Unternehmen neue Akzente gesetzt? Dann reichen Sie Ihr Projekt für den ICV Controlling Excellence Award 2022 ein.

Gamechanger gesucht

Wir prämiieren Controller mit Weitblick

Infos zur Ausschreibung unter www.icv-controlling.com.

Einsendeschluss ist der 31. Januar 2022.

Verleihung des ICV Controlling Excellence Awards beim 46. Congress der Controller am 9./10. Mai 2022 in München.



International
Association
of Controllers



Dotiert mit
3.000
Euro

Hauptsponsor:



Sponsoren:



Medienpartner:

