

Eingereicht von
Melanie Heidlmayer
(01455342)

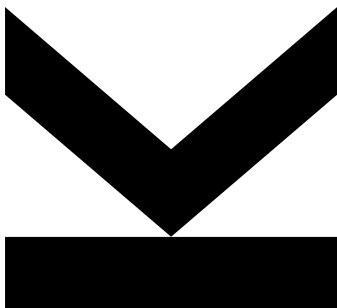
Angefertigt am
Institut für
Controlling & Consulting

Beurteilerin
Univ.-Prof. Mag. Dr. Birgit
Feldbauer-Durstmüller

Betreuerin
Mag. Dr. Tanja Wolf

Mai 2020

DIE AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AUF DIE ROLLE DES CONTROLLERS



Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

im Diplomstudium

Wirtschaftspädagogik

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt bzw. die wörtlich oder sinn- gemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die vorliegende Diplomarbeit ist mit dem elektronisch übermittelten Textdokument identisch.

Linz, Mai 2020

Melanie Heidlmeier

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit werden personenbezogene Bezeichnungen nur in der männlichen Form angeführt. Es wird darauf hingewiesen, dass personenbezogene Bezeichnungen Frauen und Männer als gleichgestellt betrachten und daher für beide Geschlechter gelten.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung und Forschungsfragen	2
1.3. Aufbau der Arbeit	3
2. Die Rollentheorie als theoretischer Bezugsrahmen	3
2.1. Rollendefinition	3
2.2. Beschreibung der Rollentheorie	4
2.3. Rollenkonflikte	6
2.4. Rollenveränderungen	7
3. Begriffliche Abgrenzungen	8
3.1. Controlling und Controller	8
3.2. Management Accounting und Management Accountant (MA)	9
3.3. Controlling und Management Accounting im Vergleich	10
3.4. Digitalisierung	11
4. Literature Review	13
4.1. Methodik	13
4.2. Charakteristika der Beiträge	16
4.2.1. Bibliographische Charakteristika	16
4.2.2. Methodische Charakteristika	18
4.3. Inhaltliche Analyse der Beiträge	24
4.3.1. Die bisher stattgefundenene Rollenveränderung des Controllers	24
4.3.1.1. Die traditionelle Rolle	24
4.3.1.2. Die Veränderung der Rolle	25
4.3.1.3. Die aktuelle Rolle	26
4.3.2. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Controller bzw. MA	27
4.3.2.1. Darstellung relevanter informationstechnologischer Entwicklungen	27
4.3.2.1.a Neue Systeme und Programme im Unternehmen	28
4.3.2.1.b Die Digitalisierung als Einflussfaktor	29
4.3.2.2. Die Auswirkungen auf die Aufgaben des Controllers bzw. des MA	30
4.3.2.2.a Veränderte Grundaufgaben durch die Digitalisierung	30
4.3.2.2.b Zusätzliche Aufgaben durch die Digitalisierung	31
4.3.2.3. Die Auswirkungen auf die Kompetenzen des Controllers bzw. des MA	32

4.3.2.3.a	Sachkompetenz	33
4.3.2.3.b	Sozialkompetenz und Selbstkompetenz.....	34
4.3.2.4.	Die Auswirkungen auf die Bedeutung der Rolle im Unternehmen	35
4.3.2.4.a	Die Digitalisierung als Risiko für den Controller bzw. MA.....	35
4.3.2.4.b	Die Digitalisierung als Chance für den Controller bzw. MA	36
4.3.2.5.	Die Auswirkungen auf die Rolle des Controllers bzw. des MA.....	37
4.3.2.5.a	Die Rollenveränderung des Controllers.....	37
4.3.2.5.b	Zukünftige Rollen im Überblick.....	39
4.3.2.5.c	Der Business Partner.....	40
4.3.2.5.d	Der digitale Controller	41
4.3.2.5.e	Der Data Scientist.....	42
4.3.2.5.f	Der Business Analyst.....	44
4.3.2.5.g	Kritische Diskussion der Rollenveränderung	45
5.	Empirische Untersuchung.....	47
5.1.	Methodik.....	47
5.1.1.	Untersuchungsdesign	47
5.1.2.	Untersuchungsverfahren und Datenerhebung	49
5.1.3.	Auswertung der Interviews.....	50
5.2.	Ergebnisse	51
5.2.1.	Der Ablauf der Digitalisierung in den untersuchten Unternehmen	51
5.2.1.1.	Der Digitalisierungsprozess.....	51
5.2.1.2.	Veränderungen im Unternehmen	52
5.2.1.3.	Verwendete Systeme und Programme	53
5.2.2.	Die Auswirkungen der Digitalisierung auf erwartete Aufgaben und Kompetenzen.....	57
5.2.2.1.	Erwartete Aufgaben.....	57
5.2.2.1.a	Veränderte Grundaufgaben.....	57
5.2.2.1.b	Zusätzliche Aufgaben	59
5.2.2.2.	Erwartete Kompetenzen.....	61
5.2.2.2.a	Sachkompetenz	61
5.2.2.2.b	Sozialkompetenz und Selbstkompetenz.....	62
5.2.2.3.	Faktoren für veränderte Aufgaben- und Kompetenzerwartungen	64
5.2.3.	Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Bedeutung der Rolle im Unternehmen	66
5.2.3.1.	Risiken und Chancen für den Controller	66
5.2.3.2.	Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Bedeutung des Controllers ...	67
5.2.4.	Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers	68
5.2.4.1.	Die traditionelle Rolle	68

5.2.4.2. Der Veränderungsprozess der Controllerrolle.....	69
5.2.4.3. Die aktuelle Rolle	70
5.2.4.4. Zukünftige Rollen des Controllers	73
6. Diskussion von Literatur und empirischen Ergebnissen.....	75
6.1. Der Digitalisierungsprozess	76
6.2. Veränderte Aufgaben- und Kompetenzerwartungen.....	79
6.2.1. Veränderte Aufgabenerwartungen	79
6.2.2. Veränderte Kompetenzerwartungen	81
6.3. Auswirkungen der Digitalisierung auf die Bedeutung des Controllers	83
6.4. Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers.....	84
7. Resümee	87
7.1. Zusammenfassung.....	87
7.2. Implikationen für die Forschung	89
7.3. Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	89
7.4. Limitationen der Arbeit	90
Anhang.....	91
Interviewleitfäden.....	91
Interviewleitfaden für den Controller	91
Interviewleitfaden für die Führungskraft	93
Kategoriensystem	95
Interviewtranskripte.....	96
Interview U1A: Controller	96
Interview U1B: CEO	108
Interview U2A: Controller	114
Interview U2B: CFO	127
Interview U3A: Controller	133
Interview U3B: CEO	152
Interview U4A: Controller	162
Interview U4B: CFO	176
Interview U5A: Controller	188
Interview U5B: CFO	200
Interview U6A: Controller	210
Interview U6B: CFO	219
Literaturverzeichnis.....	234

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Rollenmodell von Katz & Kahn	5
Abbildung 2: Controlling vs. Management Accounting	11
Abbildung 3: Publikationszeitraum der Beiträge	16
Abbildung 4: Die Rollenveränderung des Controllers bzw. MA	27
Abbildung 5: Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Aufgaben des Controllers bzw. MA	30
Abbildung 6: Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kompetenzen des Controllers bzw. MA ...	33
Abbildung 7: Auswahl neuer Rollen im Controlling bzw. MA	39
Abbildung 8: Der Ablauf der empirischen Untersuchung	50
Abbildung 9: Kompetenzen und deren Nennungshäufigkeit.....	63
Abbildung 10: Unternehmensinterne Faktoren beeinflussen Aufgaben- und Kompetenzerwartungen	64
Abbildung 11: Unternehmensexterne Faktoren beeinflussen Aufgaben- und Kompetenzerwartungen	65
Abbildung 12: Der Veränderungsprozess der Controllerrolle	76
Abbildung 13: Aufgabenerwartungen an den Controller – Ergänzung durch Empirie	81

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Datenbankabfrage.....	14
Tabelle 2: Ergebnisse der Datenbankabfrage	15
Tabelle 3: Übersicht verwendeter Journale	17
Tabelle 4: Deskriptive Daten der analysierten Beiträge.....	23
Tabelle 5: Untersuchte Unternehmen.....	48
Tabelle 6: Verortung befragter Unternehmen im Digitalisierungsprozess	56
Tabelle 7: Hauptaufgaben des Controllers	61
Tabelle 8: Traditionelle Rollen des Controllers	69
Tabelle 9: Aktuelle Rollen des Controllers	72
Tabelle 10: Der Digitalisierungsprozess: Gegenüberstellung der Ergebnisse.....	79
Tabelle 11: Veränderte Aufgaben- und Kompetenzerwartungen: Gegenüberstellung der Ergebnisse	83
Tabelle 12: Die Bedeutung des Controllers: Gegenüberstellung der Ergebnisse	83
Tabelle 13: Die Rolle des Controllers: Gegenüberstellung der Ergebnisse.....	86
Tabelle 14: Interviewleitfaden für den Controller	92
Tabelle 15: Interviewleitfaden für die Führungskraft.....	94
Tabelle 16: Verwendetes Kategoriensystem	95

Abkürzungsverzeichnis

ANT	Actor Network Theory
BA	Business Analytics
BI	Business Intelligence
BICC	Business Intelligence Competence Center
BSC	Balanced Scorecard Theory
BST	Balanced Scorecard Theory
Bzw.	beziehungsweise
CoC	Concept of Contradition
CT	Contingency Theory
ERP	Enterprise Ressource Planning
GB	Großbritannien
GT	Grounded Theory
ICV	Internationaler Controller Verein
IT	Informationstechnologie
JIF	Journal Impact Factor
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
k.R.	kein Rating im Rahmen von VHB-Jourqual3
k.w.Z.	keine wissenschaftliche Zeitschrift
MA	Management Accountant/Management Accounting
MC	Management Control
ORT	Organisationale Rollentheorie
PC	Personal Computer
PLSV	Partial Least Squares-Verfahren
RT	Role Theory
RTA	Real-Time-Analytics
SIT	Social Identity Theory
ST	Structuration Theory
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

In zahlreichen nationalen und internationalen Studien (z.B. *Friedman & Lyne* 1997¹; *Vaivio & Kokko* 2006²; *Goretzki et al.* 2013³) wird belegt, dass die Rolle des Controllers bzw. des Management Accountant einem Wandel unterliegt. Während in der Controllingliteratur der letzten Jahre von einer Veränderung der Rolle des Controllers hin zum „Business Partner“, gesprochen wird⁴, ist in der jüngeren MA-Literatur der Management Accountant in der Rolle des Informationsbereitstellers⁵ oder Entscheidungsunterstützers⁶ vorherrschend, wobei der Business Partner auch im Management Accounting an Bedeutung gewinnt.⁷ Diese Rollenveränderung wird unter anderem durch veränderte Marktbedingungen, eine erhöhte wirtschaftliche Komplexität, neue strategische Ziele und Managementphilosophien, sowie durch die Digitalisierung und damit verbundene, veränderte Rollenerwartungen des Managements ausgelöst.⁸ Die Digitalisierung, die die Rolle des Controllers⁹ bzw. des MA¹⁰ nachhaltig verändert hat und zukünftig weiter verändern wird, wird als einer dieser Schlüsselfaktoren in dieser Diplomarbeit näher beleuchtet.

Die Digitalisierung hat eine zentrale Bedeutung für Unternehmen, denn sie ermöglicht eine digitale Abbildung von Unternehmensstrukturen, ein Agieren in modifizierten Märkten und Wertschöpfungsstrukturen und veränderte Kernprozesse. Zudem werden Managementstrukturen erforderlich, die eine systematische Unterstützung bei den Chancen und Risiken des digitalen Wandels darstellen.¹¹ Die Digitalisierung und die damit verbundenen Entwicklungen in der IT schaffen neue Möglichkeiten¹², mit denen sich Controller¹³ bzw. MA¹⁴ aktiv auseinandersetzen müssen.

Welche genauen Auswirkungen die Digitalisierung auf die Rolle des Controllers bzw. des MA hat, ist wenig erforscht. In der Literatur wird die Frage aufgeworfen, ob der Controller durch die Möglichkeiten der Digitalisierung gestärkt wird, oder ob seine Bedeutung im Unternehmen aufgrund der Veränderungen sinkt, weil er unter anderem die zentrale Funktion des Informationslieferanten verliert.¹⁵ Ungeklärt

¹ Vgl. *Friedman & Lyne* (1997), S. 19-44.

² Vgl. *Vaivio & Kokko* (2006).

³ Vgl. *Goretzki et al.* (2013), S. 41-63.

⁴ Vgl. *Schäffer & Botta* (2012), S. 12; *Weißberger et al.* (2012), S. 335.

⁵ Vgl. *Endenich et al.* (2017), S. 37.

⁶ Vgl. *Suhaimi et al.* (2016), S. 104; *Endenich et al.* (2017), S. 37.

⁷ Vgl. *Vaivio & Kokko* (2006), S. 50; *Järvenpää* (2007), S. 115; *Windeck et al.* (2015), S. 631.

⁸ Vgl. *Friedmann & Lyne* (1997); *Granlund & Lukka* (1998); *Järvenpää* (2001); *Caglio* (2003); *Scapens & Jazayeri* (2003); *Daum* (2006), S. 428; *Jack & Kholeif* (2008).

⁹ Vgl. *Streibich* (2012), S. 102; *Weber et al.* (2012), S. 105.

¹⁰ Vgl. *Scapens & Jazayeri* (2003), S. 202; *Taipaleenmäki & Ikäheimo* (2013), S. 336.

¹¹ Vgl. *Hess* (2016), Internet.

¹² Vgl. *Deinert* (2012), S. 110; *Streibich* (2012), S. 102.

¹³ Vgl. *Weber & Schäffer* (1998), S. 229; *Streibich* (2012), S. 104; *Weber et al.* (2012), S. 105; *Schäffer & Weber* (2016b), S. 9.

¹⁴ Vgl. *Malinić & Todorović* (2012), S. 744.

¹⁵ Vgl. *Oehler et al.* (2016), S. 62.

ist ebenso, welchen Beitrag Controller bzw. MA selbst leisten können, um einem Bedeutungsverlust zu entgehen und die Digitalisierung als Chance zur Stärkung ihrer Rolle im Unternehmen zu nutzen.¹⁶

Das Controlling bzw. Management Accounting unterliegt aufgrund der Digitalisierung einem Veränderungsdruck, der in einer Veränderung der Rolle des Controllers¹⁷ bzw. des MA¹⁸ resultiert. Anforderungen entstehen, welche über das bisherige Aufgabenfeld des Controllers bzw. des MA hinausgehen. Es werden neue Aufgaben und Kompetenzen erwartet, die unter anderem dem Bereich des Controllers bzw. MA zugeordnet werden. Wie die Aufteilung dieser Aufgaben und Kompetenzen im Unternehmen erfolgt und welche Rollen des Controllers bzw. MA sich durch diesen Veränderungsdruck ergeben, wird in der Literatur diskutiert.¹⁹ Neue Rollen des Controllers bzw. MA mit definierten Aufgaben- und Kompetenzprofilen, wie der Data Scientist oder der Business Analyst, entstehen. Unklar ist, ob diese Rollen der Controller übernimmt oder ob eigene Unternehmenspositionen entstehen, die mit dem Controller bzw. MA eng kooperieren.²⁰

1.2. Zielsetzung und Forschungsfragen

Da hinsichtlich der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers bzw. MA noch Forschungsbedarf besteht²¹, ist ein Ziel dieser Arbeit die Ermittlung des aktuellen Forschungsstandes anhand einer systematischen Literaturanalyse nach *Tranfield et al.*²². Es wird versucht, mögliche vorhandene Rollen des Controllers bzw. MA zu identifizieren und im zeitlichen Kontext zu diskutieren. In diesem Zusammenhang sollen die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers bzw. des Management Accountant dargestellt werden. Die Betrachtung der Literatur erstreckt sich hierbei über international verfasste, in Journalen publizierte Beiträge. Aber auch Praktikerbeiträge werden herangezogen, da im deutschsprachigen Raum wesentliche Controllinginhalte vermehrt in Praktikerzeitschriften publiziert werden. Internationale Beiträge zeigen die Entwicklung des MA. Die systematische Aufbereitung der vorhandenen Literatur zu diesem Thema und der daraus gegebenenfalls analysierten Forschungslücken können als Grundlage für weiterführende Projekte auf diesem Gebiet dienen.

Zusätzlich zur systematischen Literaturanalyse sollen anhand einer empirischen Untersuchung die Auswirkungen der Digitalisierung auf traditionelle, aktuelle und mögliche zukünftige Rollen in der österreichischen Unternehmenspraxis erforscht werden. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Literatur und Unternehmenspraxis sollen anhand der durchgeführten Analyse bzw. Untersuchung identifiziert

¹⁶ Vgl. Deinert (2012), S. 110; Weber et al. (2012), S. 105; Schäffer & Weber (2016b), S. 15 f.

¹⁷ Vgl. Weber & Schäffer (1998), S. 229; Streibich (2012), S. 102;

¹⁸ Vgl. Chenhall & Langfield Smith (1998), S. 376; Taipaleenmäki & Ikäheimo (2013), S. 342.

¹⁹ Vgl. Vaivio & Kokko (2006), S. 63 f; Streibich (2012), S. 102; Goretzki et al. (2013), S. 51; Ploss (2016), S. 64; Schäffer & Weber (2016b), S. 14;

²⁰ Vgl. Schmidt (2013), S. 438 ff; Internationaler Controller Verein (2014), S. 32, Internet; van der Aalst (2014), S. 21 f; Wiegmann et al. (2014), S. 201; Kieninger et al. (2015), S. 7; Ploss (2016), S. 64; Schulte & Bülchmann (2016), S. 57; Steiner & Welker (2016), S. 69 f; Egle & Keimer (2018), S. 51 ff; Weber (2018), S. 22; Kägi & Ebert (2019), S. 76 ff.

²¹ Vgl. Vaivio & Kokko (2006), S. 63 f; Streibich (2012), S. 102; Goretzki et al. (2013), S. 51; Ploss (2016), S. 64; Schäffer & Weber (2016b), S. 14; Rieg (2018), S. 203.

²² Vgl. Tranfield et al. (2003), S. 214 ff.

werden. Darüber hinaus wird versucht, Implikationen für die Forschung und die Unternehmenspraxis abzuleiten.

Aus der dargelegten Zielsetzung resultieren für diese Diplomarbeit folgende Forschungsfragen:

- 1) Wie werden der Rollenwandel des Controllers bzw. des MA und die Auswirkungen der Digitalisierung auf diesen Rollenwandel in der Literatur erklärt?
- 2) Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung in der Unternehmenspraxis auf traditionelle, aktuelle und mögliche zukünftige Rollen des Controllers aus?
- 3) Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten ergeben sich aus den durchgeführten Analysen zwischen Forschung und Unternehmenspraxis?

1.3. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Nachdem einleitend bereits die Problemstellung, sowie die Zielsetzung und die damit einhergehenden Forschungsfragen erläutert wurden, wird in Kapitel zwei die Rollentheorie von Katz & Kahn²³ als theoretischer Bezugsrahmen dieser Arbeit dargestellt. Im dritten Kapitel folgen die Abgrenzungen der für diese Arbeit relevanten Begriffe. Kapitel vier beinhaltet eine systematische Literaturanalyse der Rolle von Controller und Management Accountant, die auf der Methodik von *Tranfield et al.*²⁴ basiert. Dieses vierte Kapitel gliedert sich in die Erklärung der angewandten Methodik, die Beschreibung der Charakteristika und die ausführliche inhaltliche Analyse der verwendeten Beiträge. In Kapitel fünf folgt die empirische Untersuchung der Controllerrolle auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring*²⁵. Die Rolle des Management Accountant wird darin nicht näher erforscht, da Controller und Führungskräfte österreichischer Unternehmensstandorte interviewt wurden. Die empirische Untersuchung gliedert sich in die Erklärung der Methodik und in die daraus resultierenden Ergebnisse. In Kapitel sechs erfolgt die Diskussion und Gegenüberstellung der Ergebnisse von Literaturanalyse und empirischer Untersuchung. Die Arbeit schließt in Kapitel sieben mit einem Resümee. Hier werden vorangegangene Ausführungen zusammengefasst und Implikationen für die Forschung und die Unternehmenspraxis identifiziert. Abschließend werden festgestellte Limitationen dargelegt.

2. Die Rollentheorie als theoretischer Bezugsrahmen

2.1. Rollendefinition

Aus dem Titel und den Forschungsfragen dieser Diplomarbeit lässt sich ableiten, dass vor allem die „Rolle“ des Controllers bzw. des Management Accountant im Zentrum des Interesses steht. Ursprünglich stammt der Rollenbegriff aus der antiken Dramatik, wo die Charaktere und die gewünschten Verhaltensweisen der Schauspielerinnen und Schauspieler auf hölzernen, mit Pergament umwickelten

²³ Vgl. Katz & Kahn (1966); Katz & Kahn (1978).

²⁴ Vgl. Tranfield et al. (2003), S. 214 ff.

²⁵ Vgl. Mayring (2015).

Rollen verschriftlicht wurden.²⁶ Auch *Preyer*²⁷ bezeichnet eine Rolle als ein Pergament mit einer Niederschrift, das der Mitteilung von Informationen dient. Dieser Rollenbegriff wird in der heutigen Welt des Theaters weiterhin verwendet, indem Schauspielerinnen und Schauspieler die Rolle vorgegebener Charaktere einnehmen.

*Linton*²⁸ führte 1936 den Rollenbegriff in die moderne Wissenschaft ein. Er beschreibt eine Rolle als Summe aller kulturellen Muster, die eine gesellschaftliche Position beinhalten. Durch *Dahrendorf*²⁹ wird in der deutschsprachigen Soziologie die soziale Rolle als Gesamtheit der Ansprüche, die die Gesellschaft an den jeweiligen Träger der Rolle bezüglich angemessenem Verhalten, Aufgaben, Charakter und Erscheinungsbild stellt, bezeichnet. *Preyer*³⁰ erklärt in seiner Definition der sozialen Rolle, dass Menschen in Rollen hineinsozialisiert werden und eine Rolle meist nicht angeboren ist. In der Betriebswirtschaftslehre wird, im Gegensatz zur sozialen Rolle, unter dem Rollenbegriff eine betriebswirtschaftliche Funktion verstanden, die als funktionale Rolle bezeichnet wird. Der mit diversen Aufgaben betraute Träger dieser Funktion wird unter diese Definition subsumiert.³¹ Der funktionale Rollenbegriff basiert somit auf Kompetenzen und Aufgaben³², wobei der Träger der Rolle meist nicht nur eine Rolle, sondern vielmehr ein Set aus mehreren Rollen bekleidet.³³

2.2. Beschreibung der Rollentheorie

Die Rollentheorie von *Katz und Kahn*³⁴ wird als theoretischer Bezugsrahmen für diese Arbeit herangezogen. In dieser wird der Rollenbegriff als Form des individuellen Verhaltens in einer Organisation definiert. Eine Organisation ist mit einem System von Rollen gleichzusetzen, in dem Mitarbeiter interagieren und durch eine Rollenbeziehung miteinander verbunden sind. Individuelles Verhalten in einem Unternehmen entsteht durch eine gegenseitige Rollenzuweisung mittels Aufgaben- und Kompetenzerwartungen. Von Personen, die eine Rolle einnehmen, kann erwartet werden, dass sie die mit ihrer Rolle verbundenen Kompetenzen besitzen und die ihnen zugeordneten Aufgaben ausführen können. Somit bilden, wie bei der oben beschriebenen funktionalen Rolle, Aufgaben und Kompetenzen die Basis von Rollen.³⁵

Vier zentrale Elemente sind Bestandteil dieser Rollentheorie (Abbildung 1)³⁶:

- die Rollenerwartungen des Rollensenders
- die gesendete Rolle des Rollensenders

²⁶ Vgl. Claessens (1968), S. 12 f; Dahrendorf (2006), S. 26 ff.

²⁷ Vgl. Preyer (2012), S. 55.

²⁸ Vgl. Linton (1936), S. 113.

²⁹ Vgl. Dahrendorf (2006), S. 37.

³⁰ Vgl. Preyer (2012), S. 55.

³¹ Vgl. Hoffjan (2003); Becker et al. (2009), S. 108.

³² Vgl. Turner (1990), S. 87 f.

³³ Vgl. Merton (1957).

³⁴ Vgl. Katz & Kahn (1966); Katz & Kahn (1978).

³⁵ Vgl. Merton (1957); Kahn et al. (1964), S. 11 ff; Katz & Kahn (1966), S. 187; Katz & Kahn (1978), S. 194 ff.

³⁶ Vgl. Kahn et al. (1964), S. 11 ff; Katz & Kahn (1966), S. 196; Katz & Kahn (1978), S. 194 ff.

- die empfangene Rolle des Rolleneempfängers bzw. der Fokalsperson
- das Rollenverhalten des Rolleneempfängers bzw. der Fokalsperson

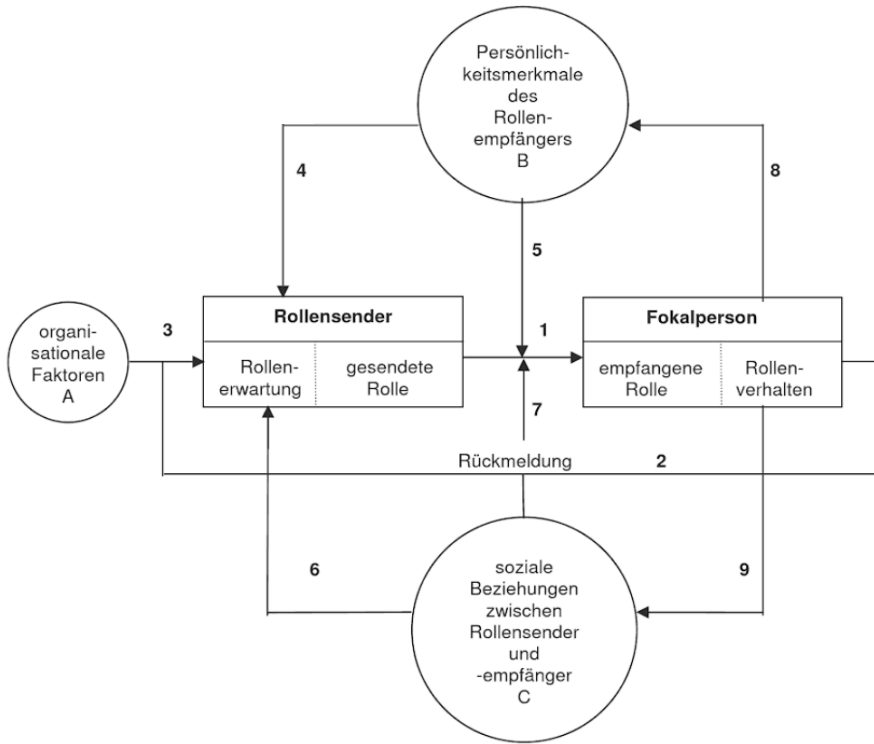


Abbildung 1: Das Rollenmodell von Katz & Kahn³⁷

Im Zentrum der Darstellung stehen Rollensender und Rolleneempfänger als Mitarbeiter einer Organisation. Der Rollensender besitzt eine bestimmte Rollenerwartung, die er dem Rolleneempfänger mittels gesendeter Rolle übermittelt (Pfeil 1).³⁸ Rollenerwartungen beinhalten Aufgaben und Kompetenzen, die durch Gedanken und Einstellungen des Rollensenders determiniert und verbal oder non-verbal gesendet werden. Gewünschtes Verhalten wird durch Rollenerwartungen mit der Intention kommuniziert, das Verhalten des Rolleneinhabers zu beeinflussen.³⁹ Der Rolleneinhaber nimmt diese an ihn gestellten Erwartungen als empfangene Rolle individuell wahr und reagiert dementsprechend auf diese Rollenerwartungen.⁴⁰ Rollensender und Rolleneempfänger können ident sein, wenn eigene Erwartungen des Controllers an ihn selbst gleichzeitig gesendete und empfangene Rolle darstellen.⁴¹ Individuelle Wahrnehmung und die Einflussstärke des Rollensenders bestimmen das Rollenverhalten des Rolleneempfängers entscheidend.⁴²

Dieses Kommunizieren und Empfangen einer Rollenerwartung wird durch einen ständigen Rückkopplungsprozess begleitet. Der Rolleneempfänger gibt durch sein Rollenverhalten eine Rückmeldung auf die

³⁷ Katz & Kahn (1966), S. 196.

³⁸ Vgl. Wiswede (1977), S. 29.

³⁹ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 186 ff; Neuberger (1976), S. 79.

⁴⁰ Vgl. Kahn et al. (1966), S. 186 ff; Katz & Kahn (1978), S. 194 ff.

⁴¹ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 186 ff; Neuberger (1976), S. 79.

⁴² Vgl. Kahn et al. (1966), S. 186 ff; Neuberger (1976), S. 79; Katz & Kahn (1978), S. 194 ff.

Aufnahme und Umsetzung der gesendeten Rollen und der Rollensender interpretiert dieses Rollenverhalten dementsprechend und modifiziert davon ausgehend seine Erwartungen (Pfeil 2). Ausgangspunkt dieses zyklischen Prozesses sind stets die Rollenerwartungen.⁴³

Die kreisförmigen Elemente A, B und C im Modell symbolisieren Faktoren, die den Rollensendungsprozess beeinflussen. Rollenerwartungen sind abhängig von organisationalen, unternehmensinternen Faktoren, wie beispielsweise der Unternehmensgröße (Pfeil 3). Individuelle Persönlichkeitsmerkmale des Rollenempfängers nehmen Einfluss auf die Rollenerwartung des Rollensenders. Kompetenzen, Motive, und Werte des Rollenempfängers werden vom Rollensender subjektiv wahrgenommen und beeinflussen die erwarteten Aufgaben und Kompetenzen in Form der gesendete Rolle (Pfeil 4). Außerdem werden individuelle Persönlichkeitsmerkmale des Rollenempfängers durch dessen Verhalten geprägt und gegebenenfalls modifiziert (Pfeil 8). Individuelle Persönlichkeitsmerkmale nehmen zudem eine Mediatorwirkung zwischen Rollensender und Rollenempfänger ein, indem sie Erwartungen und Verhalten aufeinander abstimmen (Pfeil 5).⁴⁴ Die soziale Beziehung zwischen Rollensender und Rollenempfänger hat Auswirkungen auf die Rollenerwartung (Pfeil 6) und deren Kommunikation (Pfeil 7). Die soziale Beziehung kann durch das Rollenverhalten des Rollenempfängers negativ oder positiv beeinflusst werden (Pfeil 9).⁴⁵

2.3. Rollenkonflikte

Aufgrund möglicher Rollenmehrdeutigkeit, einer Vielzahl an unterschiedlichen Rollenerwartungen, veränderten Rollenerwartungen und Rollenveränderungen, bestehender Komplexität, möglichen Kommunikationsschwierigkeiten, individuellen Erwartungen und Eigenschaften, unterschiedlichen Interpretationen und Unsicherheiten besteht die Gefahr der Konfliktenstehung zwischen Rollensender und Rollenempfänger.⁴⁶ Diese Konflikte beeinträchtigen den Rollensendungsprozess. *Katz und Kahn* differenzieren hierbei zwischen Intra-Sender-Konflikten, Inter-Sender-Konflikten und Inter-Rollen-Konflikten, sowie dem Person-Rollen-Konflikt. Der Intra-Sender-Konflikt entsteht innerhalb des Rollensenders, wenn er widersprüchliche, inkompatible Signale übermittelt. Beim Inter-Sender-Konflikt liegt eine Widersprüchlichkeit beim Rollenempfänger vor, indem mehrere Rollensender unterschiedliche Signale senden. Der Rollenempfänger soll mehrere Rollen gleichzeitig ausüben und ein Konflikt zwischen Rollensender und Rollenempfänger entsteht. Beim Inter-Rollen-Konflikt konkurrieren die diversen eingenommenen Rollen innerhalb einer Person. Der Person-Rollen-Konflikt beschreibt die unmögliche Vereinbarung von Rollenerwartungen und individuellen Überzeugungen.⁴⁷ Nimmt der Rollenempfänger die gesendete Rolle als unterdrückend oder ungerechtfertigt wahr, kann das zu einem Widerstand gegen die

⁴³ Vgl. Kahn et al. (1966), S. 220; Wiswede (1977), S. 29; Katz & Kahn (1978), S. 194 ff.

⁴⁴ Vgl. Wiswede (1977), S. 29.

⁴⁵ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 186 ff.

⁴⁶ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 186 ff; Ashforth (2000), S. 7.

⁴⁷ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 186 ff.

gesendete Rolle führen und der Rollensender erreicht dementsprechend das Gegenteil dessen, was er mit dem Rollensenden erreichen wollte.⁴⁸

2.4. Rollenveränderungen

In der Literatur werden die Begriffe Rollenwandel, Rollenänderung, Rollenveränderung, Rollenverschiebung und Rollenerweiterung oft synonym verwendet und nicht klar voneinander abgegrenzt.⁴⁹ In dieser Arbeit wird einheitlich von einer Rollenveränderung gesprochen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im Unternehmen neben ihren eigenen Erwartungen meist mit bestehenden Rollenerwartungen hinsichtlich Aufgabenfeld und Kompetenzen konfrontiert. Eine Kongruenz der Erwartungen von Rollensender und Rollenempfänger ist erforderlich, um ein vom Sender intendiertes Verhalten beim Rollenempfänger zu erreichen.⁵⁰ Bei übereinstimmende Rollenerwartungen bei Rollensender und Rollenempfänger findet keine Rollenveränderung statt. Nicht übereinstimmende Erwartungen oder der Wunsch nach Veränderung führen zu Rollenveränderungen. Organisationale Faktoren, die auf den Rollensender einwirken und seine Rollenerwartungen verändern, können ein Grund für Rollenveränderungen sein. Ein Anpassungsprozess zwischen Organisation und den Individuen ist erforderlich.⁵¹

Ashforth unterscheidet zwei Arten von Rollenveränderungen. Einerseits wird eine Rollenveränderung zwischen zwei simultan gehaltenen Rollen definiert, wie beispielsweise die Veränderung von der Rolle des Mitarbeiters zur Rolle des Elternteils oder vom Vorgesetzten zum unterstellten Mitarbeiter, je nach Ansprechpartner. Andererseits beschreibt er eine Rollenveränderung zwischen zwei aufeinanderfolgenden Rollen, wie einen Jobwechsel, den (Wieder-) Eintritt in die Arbeitswelt, eine Beförderung oder einen Unternehmensaustritt. Diese Rollenveränderungen sind meist permanent und seltener als Veränderungen zwischen simultan gehaltenen Rollen.⁵²

Motive für Rollenveränderungen können die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle oder die Beschäftigung mit der Sinnhaftigkeit einer Aufgabe sein. Darüber hinaus kann der Wunsch nach Kontrolle, Einfluss oder Zugehörigkeit Anstoß für eine Rollenveränderung sein.⁵³ Bestehende Erwartungen können sich außerdem verändern, wenn neue, einflussreiche Personen ins Unternehmen eintreten, Vorstellungen aufgrund von Trainings und Fortbildungen überdacht werden, oder Veränderungen in der Unternehmensumwelt, wie beispielweise die Digitalisierung, stattfinden. Diese Motive für Rollenveränderungen können gleichzeitig passieren und miteinander interagieren. Eine Voraussetzung für

⁴⁸ Vgl. Greif (1983), S. 130.

⁴⁹ Vgl. Sangster (1994), S. 163; Scapens & Jazayeri (2003), S. 224; Deinert (2012), S. 112 f; Malinić & Todorović (2012), S. 737; Streibich (2012), S. 102; Heinzelmann & Becker (2014), S. 163; Ploss (2016), S. 62; Schulte & Bülichmann (2016), S. 55; Suhaimi et al. (2016), S. 104; Rieg (2018), S. 203.

⁵⁰ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 217 f.

⁵¹ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 217 f.

⁵² Vgl. Ashforth (2000), S. 7.

⁵³ Vgl. Ashforth (2000), S. 55.

Rollenveränderungen sind unterschiedliche Rollenerwartungen und das Zusammenspiel vieler Akteure und Faktoren.⁵⁴

3. Begriffliche Abgrenzungen

3.1. Controlling und Controller

Für das Verständnis dieser Arbeit ist es notwendig, zusätzlich zum Rollenbegriff weitere Begriffe abzugrenzen. Der Begriff Controlling wird vom englischen Wort „to control“ abgeleitet, welches übersetzt gleichbedeutend mit beherrschen, lenken und steuern ist. Um Missverständnissen vorzubeugen, darf das englische „control“ nicht mit dem deutschen Wort Kontrolle gleichgesetzt werden, da Kontrolle enger gefasst ist und lediglich einen Vergleich meint.⁵⁵

Die traditionelle Kostenrechnung nach *Schmalenbach*⁵⁶ bildet den Ausgangspunkt für das deutschsprachige Controlling. Die grundlegende Idee stammt aber aus den USA und aus England, wo das Controlling im staatlichen Bereich seinen Ursprung hatte. Am englischen Königshof des 15. Jahrhunderts führten sogenannte „Countrroller“ bereits Aufzeichnungen über ein- und ausgehende Waren und Gelder. In ähnlicher Funktion war seit 1778 in den USA der „Comptroller“ für ein ausgeglichenes Staatsbudget verantwortlich. Die erste Controllerstelle in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen findet sich 1880 in den USA.⁵⁷ Durch europäische Tochterunternehmen amerikanischer Konzerne wurde die Idee des Controllings ab 1960 in Kontinentaleuropa verbreitet.⁵⁸

Die Begriffsdefinition des Controllings unterliegt in der Literatur einer kontroversen Diskussion. Während *Müller*⁵⁹ in seinem Beitrag die „*Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controllings*“ bezeichnet, definiert *Horváth*⁶⁰ das Controlling hingegen als „*Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und die Koordination des Gesamtsystems unterstützt.*“ *Schäffer & Weber* beschreiben Controlling als „*spezielle Führungs- oder Managementfunktion, die von unterschiedlichen Aufgabenträgern [...] vollzogen wird.*“⁶¹ *Weber & Schäffer* sehen als zentrale Aufgabe des Controllings die Rationalitätssicherung der Führung, wodurch Rationalitätsdefizite im Unternehmen erkannt und gelindert werden können.⁶² Für diese Arbeit wird die Begriffsdefinition von *Schäffer & Weber*⁶³ herangezogen, da die Digitalisierung in engem Zusammenhang mit Rationalitätssicherung steht.

⁵⁴ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 217 f.

⁵⁵ Vgl. Horváth (2011), S. 16f.

⁵⁶ Vgl. Schmalenbach (1930).

⁵⁷ Vgl. Schäffer & Weber (2014), S. 3; Horváth et al. (2015), S. 15.

⁵⁸ Vgl. Schäffer & Weber (2014), S. 7.

⁵⁹ Müller (1974).

⁶⁰ Horváth (2011), S. 141.

⁶¹ Schäffer & Weber (2016a).

⁶² Vgl. Weber & Schäffer (1999).

⁶³ Horváth (2011), S. 141.

Unter einem Controller wird der Aufgabenträger und Stelleninhaber des Controllings verstanden.⁶⁴ Für Manager und Führungskräfte erledigt er als hochqualifizierter Mitarbeiter⁶⁵ ein vielfältiges Aufgabenspektrum von Planung, Kontrolle und Steuerung über Reporting und Entscheidungsunterstützung bis zum Performance Measurement. Zu seinen Aufgaben zählt die Identifikation und Linderung von akuten und potentiellen Rationalitätsdefiziten bei Managementhandlungen. Durch die Digitalisierung und den steigenden Einsatz neuer Technologien entwickelt sich der Controller vom reinen Informationslieferanten zum betriebswirtschaftlichen Berater und Koordinator⁶⁶, der vermehrt in die Entscheidungsunterstützung eingebunden wird⁶⁷, da er durch die Analyse und Interpretation von Unternehmensdaten dem Management wertvolle Informationen bereitstellt.⁶⁸

3.2. Management Accounting und Management Accountant (MA)

Die Ursprünge des Management Accounting liegen, wie beim Controlling, ebenfalls in den USA⁶⁹, wobei bis 1950 das „Cost Accounting“, also die Kostenkontrolle, im Vordergrund stand. Ab den 1950er Jahren weitete sich der Fokus von der finanziellen Kontrolle auf die Planung und Steuerung aus, und der Begriff „Management Accounting“ rückte in den Mittelpunkt des Interesses.⁷⁰ Anstatt der Kostenermittlung rückten die Entscheidungsorientierung und die Unterstützung als Aufgabe in den Vordergrund.⁷¹ Durch den steigenden, globalen Wettbewerb und durch die Vorteile der Informationstechnologie folgte ab 1990 der Wandel zum „Value Based Management“, bei dem zusätzlich unter anderem die Kunden- und Strategieorientierung wesentlich wurden.⁷²

Die primäre Aufgabe des Management Accountings im betrieblichen Kontext besteht in der wertmäßigen Abbildung der Verpflichtungen und des Vermögens des Unternehmens zu Dokumentations- und Dispositionszwecken. Das Management Accounting dient der Reduktion von Informationsasymmetrien innerhalb des Unternehmens und zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt. Im Gegensatz zur Trennung zwischen Controlling und Rechnungswesen im deutschsprachigen Raum gibt es beim Management Accounting keine klare Abgrenzung zwischen internem und externem Rechnungswesen. Die Verwendung des Begriffs Accounting, der übersetzt gleichbedeutend mit Buchhaltung ist, spiegelt die Verschmelzung von Buchhaltung und Controlling im Management Accounting wider.⁷³

Der Management Accountant stellt, ebenso wie beim Controlling, den Aufgabenträger und Stelleninhaber des Management Accounting dar. Er ist für die Datensammlung, -analyse und -interpretation

⁶⁴ Vgl. Horváth (2011), S. 17; Schäffer & Weber (2014), S. 1.

⁶⁵ Vgl. Küpper et al. (2013), S. 694 ff.

⁶⁶ Vgl. Cooper (1996), S. 20 ff; Friedman & Lyne (1997), S. 24; Weber & Schäffer (1999); Caglio (2003), S. 140 f; Beaman & Richardson (2007), S. 63 f; Taipaleenmäki & Ikäheimo (2013), S. 336; Bradbard et al. (2014), S. 25; Wiegmann et al. (2014), S. 197; Biel et al. (2017), S. 38.

⁶⁷ Vgl. Goretzki & Weber (2010), S. 163; Schäffer & Botta (2012), S. 11 f; Weißenberger et al. (2012), S. 335.

⁶⁸ Vgl. Deyhle (2003), S. 53; Goretzki & Weber (2010), S. 163; Schäffer & Botta (2012), S. 11 f; Heinzelmann & Becker (2014), S. 157 f; Windeck et al. (2015), S. 631.

⁶⁹ Vgl. Weber & Schäffer (2014), S. 3 f; Horváth et al. (2015), S. 14 f.

⁷⁰ Vgl. Kamal (2015), S. 1.

⁷¹ Vgl. Schoenfeld (1992).

⁷² Vgl. Kamal (2015), S. 1.

⁷³ Vgl. Sweeny (1983), S. 467 f; Internationaler Controller Verein (2019), Internet.

zuständig und seine Aufgabe ist es, dadurch das Management zu entlasten und in der Entscheidungsfindung zu unterstützen.⁷⁴

3.3. Controlling und Management Accounting im Vergleich

Die beiden Begriffe Controlling und Management Accounting (MA) werden häufig synonym verwendet, da einige Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Konzepten bestehen. Nichtsdestotrotz sind neben den Parallelen sind viele Unterschiede vorhanden.⁷⁵

Im Gegensatz zum Controlling, das seinen Ursprung im Entwurf adäquater Buchführungssysteme hat, waren die ersten Management Accounting Systeme zusätzlich beeinflusst von Organisationswissenschaft und Management. Die Unternehmenskultur spielte im MA eine weitaus stärkere Rolle. Während das Controlling von der Entwicklung passender Anwendungen für die Informations- und Entscheidungsunterstützung dominiert war, lag beim MA der Fokus auf der Annahme und Nutzung dieser Tools durch das Management. Einen zweiten Unterschied bildet der Zeithorizont der Entwicklung, der beim Management Accounting kürzer als beim Controlling ist. Eine Erklärung dafür könnten die Dominanz der Kapitalmärkte, der dadurch große Anteil an börsennotierten Unternehmen und ein stärkerer Fokus auf die Zwischenberichterstattung sein. Drittens beinhaltet das Management Accounting ein vielfältigeres Aufgabenfeld, wie beispielsweise eine externe Berichterstattung an Investoren und Gläubiger und hat somit einen größeren Adressatenkreis. Ein weiterer Unterschied sind die Aufstiegschancen für Controller bzw. Management Accountant. Während Top-Controller in ihren Unternehmen in höheren Hierarchieebenen zu finden sind, erreichen Management Accountant eher niedrigere hierarchische Positionen. Gegenätzlich zum Controlling ist der Ansatz von kalkulatorischen Kosten im Management Accounting eher selten. Durch die zunehmende Harmonisierung von Finanz- und Kostenrechnung ist aber die Relevanz von kalkulatorischen Kosten im Controlling abnehmend. Als weiterer Unterschied ist die Publikationskultur zu erwähnen. MA-Themen werden vorwiegend in hochgerankten Journalbeiträgen publiziert, wohingegen im Controlling mehr Beiträge in Praktikerzeitschriften vorhanden sind. Außerdem besteht eine Differenz hinsichtlich institutioneller Rahmenbedingungen. Während in Großbritannien und den USA beim Management Accounting Berufsverbände im Vordergrund stehen, sind diese im deutschsprachigen Raum nicht vorhanden. Die Ausbildung der Controller erfolgt hier vorrangig über die Universitäten.⁷⁶

Neben diesen Unterschieden haben Controlling und Management Accounting auch einiges gemeinsam. *Guenther*⁷⁷ nennt in seinen Ausführungen kybernetische Prozesse als Gemeinsamkeit Beide Systeme basieren außerdem zumeist auf finanz- und rechnungslegungsorientierten Ansätzen. Darüber hinaus haben Controlling und Management Accounting Unternehmensziele bzw. die Unternehmensstrategie als Ausgangspunkt. Ein Teil der strategischen Planung ist Bestandteil beider Systeme. Eine weitere

⁷⁴ Vgl. Granlund & Malmi (2002), S. 311; Malinić & Todorović (2012), S. 742; Goretzki et al. (2013), S. 52; Suhaimi et al. (2016), S. 102 f.

⁷⁵ Vgl. Guenther (2013), S. 285.

⁷⁶ Vgl. Guenther (2013), S. 285.

⁷⁷ Vgl. Guenther (2013), S. 285 f.

Parallelität beider Systeme besteht in der Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens. Abbildung 2 bietet einen Vergleich zwischen den dargelegten Unterschieden und Gemeinsamkeiten.

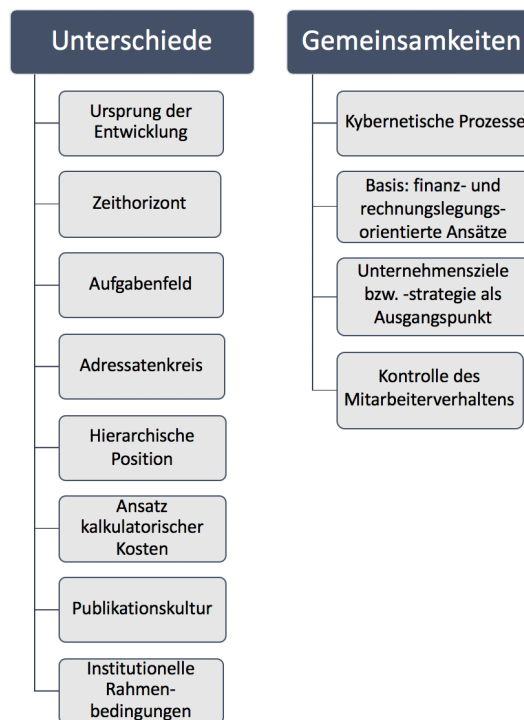


Abbildung 2: Controlling vs. Management Accounting⁷⁸

3.4. Digitalisierung

Laut *Bardmann* stammt der Begriff Digitalisierung vom lateinischen Wort „digitus“ ab, welches ins Deutsche mit „Finger“ zu übersetzen ist. Da mit den Fingern beider Hände auf unterschiedliche Weise gezählt werden kann, soll durch Digitalisierung der mathematische Versuch beschrieben werden, sämtliche Bestandteile der realen und virtuellen Welt in Zahlen auszudrücken und diese Erscheinungen somit berechenbar zu machen.⁷⁹ In der Controlling-Literatur werden diese Weiterentwicklungen der Informationstechnologie (IT) überwiegend unter dem Begriff Digitalisierung zusammengefasst⁸⁰, während das Management Accounting die Begriffe informationsbasierte Systeme und neue Informationstechnologien verwendet.⁸¹

Der Digitalisierungsbegriff umfasst in der Literatur ein breites Spektrum an Interpretationen. *Heuermann et al.*⁸² sprechen von verschiedenen Phasen der Digitalisierung, während *Hess*⁸³ von unterschiedlichen Dimensionen der Digitalisierung ausgeht. *Bengler & Schmauder*⁸⁴ hingegen betonen zwei mögliche

⁷⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Guenther (2013), S. 285 f.

⁷⁹ Vgl. Bardmann (2018), S. 513.

⁸⁰ Vgl. Streibich (2012), S. 102; Weber et al. (2012), S. 105 f; Heinzelmann & Becker (2014), S. 157 f; Ploss (2016), S. 60; Schulte & Bülchmann (2016), S. 55; Biel et al. (2017), S. 38.

⁸¹ Vgl. Cooper (1996), S. 20 ff; Friedman & Lyne (1997), S. 24; Caglio (2003), S. 140 f; Beaman & Richardson (2007), S. 63 f; Taipaleenmäki & Ikäheimo (2013), S. 336; Bradbard et al. (2014), S. 25.

⁸² Vgl. Heuermann et al. (2018), S. 10 f.

⁸³ Vgl. Hess (2016), Internet.

⁸⁴ Vgl. Bengler & Schmauder (2016), S. 75.

Interpretationen des Digitalisierungsbegriffs. Alle Definitionen haben als zentralen Aspekt die zeitliche und informationstechnologische Entwicklung inne.

Nach dem Zweiten Weltkrieg erlebte die Digitaltechnologie im Zuge der Einführung von binärem integrierten Schalten einen ersten Aufschwung. Die zunächst eher langsame Entwicklung mündete in den 1990er Jahren rasant in einer weitgehenden Überführung analoger Datenbestände in digitale Medien. Diese Überführung analoger Informationen in eine digitale Speicherform wird als erste Phase⁸⁵, erste Interpretation⁸⁶ bzw. engere Dimension der Digitalisierung⁸⁷ bezeichnet.

Ab der Jahrtausendwende wurde das Internet als zentrale Plattform für technischen Informationsaustausch betrachtet. Diese Phase der Digitalisierung ist gekennzeichnet von digitaler Kommunikation, selbststeuernden Produktionsanlagen, automatisierten Abläufen und mobilen Endgeräten. Die Übertragung von Aufgaben, die bisher vom Menschen übernommen wurden, auf den Computer wird als zweite Phase⁸⁸, zweite Interpretation⁸⁹ bzw. Digitalisierung im weiteren Sinne charakterisiert.⁹⁰ Im Fokus steht nun anstatt der Übertragung analoger Informationen auf ein digitales Speichermedium der Mensch, dessen Lebens- bzw. Arbeitswelt auf eine digitale Ebene gebracht wird. Er versteht sich selbst als Individuum der Digital Community, die durch eine permanente Vernetzung mittels Online-Kommunikation gekennzeichnet ist.⁹¹ Schröder versteht unter Digitalisierung diese „Umwandlung von manuellen Prozessen und physischen Objekten in digitale Varianten, unter Nutzung neuer bzw. leistungsfähiger digitaler Technologien“, wodurch eine Vereinheitlichung von Daten ermöglicht wird.⁹²

Hamidian & Kaijo⁹³ und Hermanni⁹⁴ bezeichnen Digitalisierung als „Megatrend“, der eine digitale Konnektivität voraussetzt. Unternehmen werden durch die entstehenden Veränderungen und den Wettbewerb zur Anpassung an die neuen Gegebenheiten und zur Ergreifung der sich bietenden Chancen gezwungen. Neben Globalisierung und Internationalisierung, stellt die Digitalisierung den wichtigsten Treiber für Innovationen und Veränderungen in der Geschäftswelt dar.⁹⁵ Hess⁹⁶ ist darüber hinaus der Meinung, dass Digitalisierung mit einem Prozess des sozio-ökonomischen Wandels einhergeht, der durch die Einführung digitaler Technologien ausgelöst wird.

Oftmals wird Digitalisierung mit digitaler Transformation gleichgesetzt. Die digitale Transformation beinhaltet jedoch den durch die Digitalisierung ausgelösten Wandel, der mithilfe von Informationstechnologie realisierbar ist. Digitale Transformation wird somit erst durch die Digitalisierung und durch die

⁸⁵ Vgl. Heuermann et al. (2018), S. 10 f.

⁸⁶ Vgl. Benger & Schmauder (2016), S. 75.

⁸⁷ Vgl. Hess (2016), Internet.

⁸⁸ Vgl. Heuermann et al. (2018), S. 10 f.

⁸⁹ Vgl. Benger & Schmauder (2016), S. 75.

⁹⁰ Vgl. Hess (2016), Internet.

⁹¹ Vgl. Hamidian & Kaijo (2013), S. 5; Hess (2016), Internet.

⁹² Vgl. Schröder (2006), S. 95.

⁹³ Vgl. Hamidian & Kaijo (2013), S. 5.

⁹⁴ Vgl. Hermanni (2016), S. 39.

⁹⁵ Vgl. Weber & Schäffer (1998), S. 229; Streibich (2012), S. 102; Hamidian & Kaijo (2013), S. 11 f; Hermanni (2016), S. 39.

⁹⁶ Vgl. Hess (2016), Internet.

Fortschritte in der IT möglich und baut auf der Digitalisierung auf. Eine besondere Bedeutung wird der digitalen Transformation für Unternehmen zugeschrieben, da digitale Unternehmensstrukturen eine Wertschöpfung mittels veränderter Kernprozesse und ein Agieren in modifizierten Märkten ermöglichen. Zudem werden Managementstrukturen erforderlich, die eine systematische Unterstützung bei den Chancen und Risiken des digitalen Wandels darstellen.⁹⁷

Im Englischen wird zwischen Digitalization und Digitization unterschieden. Digitization meint die Überführung analoger Daten in digitale Speichermedien, stellt einen eher technischen Begriff dar⁹⁸ und ist inhaltlich mit der Digitalisierung der 1990er Jahre gleichzusetzen. Das Gerät, mit dem analoge Daten in digitale Medien überführt werden, wird als Digitizer bezeichnet, wodurch Digitization abgeleitet werden kann.⁹⁹ Im Gegensatz dazu beschreibt Digitalization die sozialen Auswirkungen einer verstärkten Computerunterstützung, neuer Medien und Kommunikationsplattformen auf Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur.¹⁰⁰ Im deutschen Sprachgebrauch gibt es diese Unterscheidung nicht.

Der Digitalisierungsbegriff umfasst in der Literatur ein breites Spektrum an Interpretationen, wobei die Jahrtausendwende einen entscheidenden Zeitpunkt markiert. Im Zusammenhang mit Digitalisierung werden mehrere Begriffe oftmals synonym verwendet. Für diese Arbeit ist von einem umfassenden Digitalisierungsbegriff einschließlich digitaler Transformation auszugehen, um alle Einflüsse der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers bzw. des MA miteinbeziehen zu können.

4. Literature Review

4.1. Methodik

Um eine transparente Abarbeitung der vorherrschenden wissenschaftlichen Literatur gewährleisten zu können, wurde eine systematische Literaturanalyse nach den Richtlinien von *Tranfield et al.*¹⁰¹, durchgeführt. Anfangs wurden in einem Planungsprotokoll die erforderlichen Datenbanken und die dazugehörigen Suchwortgruppen festgelegt. Die Datenbanken EBSCO Business Source Premier, Elsevier Science Direct, Scopus, SpringerLink und Web of Science wurden für die Literatursuche ausgewählt. Mittels der englischsprachigen Suchwortgruppen „cost account“ OR „management account“ OR „managerial account“ OR „management control“ AND „role“, sowie der deutschsprachigen Suchwortgruppen „Controll“ AND „Rolle“ wurde nach Beiträgen gesucht. Im Vorfeld wurde überlegt, den Digitalisierungsbegriff mittels „digital“ in die Suchwortgruppen miteinzubeziehen. Dadurch wurde die Anzahl der stichwortbasierten Treffer in beiden Sprachen jedoch zu weit eingeschränkt und nur wenige, relevante Beiträge konnten gefunden werden. Da in jeder Datenbank mit je einer englischsprachigen und einer deutschsprachigen Wortgruppe gesucht wurde, wurden in Summe zehn Abfragen durchgeführt. Um sicherzustellen, dass alle verfügbaren Beiträge in

⁹⁷ Vgl. Hess (2016), Internet.

⁹⁸ Vgl. Feldmann (1997), S. 2; Robinson (2008), S. 21.

⁹⁹ Vgl. Heuermann et al. (2018), S. 9.

¹⁰⁰ Vgl. van Dijk (2006), S. 46; Verhulst (2002), S. 451.

¹⁰¹ Vgl. Tranfield et al. (2003), S. 214 ff.

den Ergebnissen berücksichtigt werden, wurde den Suchbegriffen ein Asterisk hinzugefügt. Außerdem wurden die Suchwortgruppen an die unterschiedlichen formalen Anforderungen der verwendeten Datenbanken angepasst.

Da in vorliegender Diplomarbeit die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle ohne zeitliche Einschränkung untersucht werden sollen, wurde die Datenbankabfrage ohne zeitliche Beschränkung der Publikationsjahre durchgeführt. Der Fachbereich, die Sprache und die Art des Beitrags wurden, nach Möglichkeit, auf das Thema dieser Arbeit passend, begrenzt. Die systematische Literaturanalyse wurde am 27. September 2018 durchgeführt. In Summe konnten 3.534 stichwortbasierte Treffer in erzielt werden, wovon 711 deutsch- und 2.823 englischsprachig waren. Die verwendeten Suchwortgruppen, die vorgenommenen Einschränkungen je Datenbank sowie die Zusammensetzung der stichwortbasierten Treffer sind in Tabelle 1 ersichtlich.

Datenbank	Englischsprachige Beiträge		Anzahl	Deutschsprachige Beiträge		Anzahl
	Suchwortgruppe	Einschränkungen		Suchwortgruppe	Einschränkungen	
EBSCOhost		Business Source Premier, Subject Terms: accounting, accountants; management accountants; Scholarly (Peer Reviewed) Journals, Publication Type: Academic Journal, Article, English	35		Business Source Premier, Scholarly (Peer Reviewed) Journals, Publication Type: Academic Journal, Article, German	4
Elsevier Science Direct	“cost account** OR “management account** OR “managerial account** OR “management control** AND “role**“	Review Articles, Research Articles	382		Journals, Business Management and Accounting	0
Scopus		Business, Management and Accounting, Article, English	922	„Controll** AND „Rolle**“	Business, Management and Accounting, Article	11
SpringerLink		Article, Business and Management, Business and Management general, English	1.066		Article; Economics / Management Science; Business/Management Science, general; German	664
Web of Science		Topic, SCI, SSCI, Business Finance, Management, Business, Economics, Article, English	418		Topic, SCI, SSCI, Business Finance, Management, Business, Economics, Article, German	32
Summe			2.823			711

Tabelle 1: Datenbankabfrage¹⁰²

Im Zuge der Abstractanalyse wurden die stichwortbasierten Treffer um jene Beiträge minimiert, die aufgrund Titel und Abstract nicht mit der vordefinierten Thematik übereinstimmten. Bei einigen Datenbanken war es nicht möglich, die Abfrage im Vorhinein auf wissenschaftliche Beiträge zu beschränken. Deshalb wurden Berichte über Tagungen und Buchvorstellungen im Zuge der

¹⁰² Quelle: Eigene Darstellung.

Abstractanalyse entfernt. Dabei minimierte sich die Gesamtzahl der Beiträge auf insgesamt 183 Beiträge.

Nach der Abstractanalyse wurden doppelt enthaltene Beiträge entfernt. Die übrigen 150 Beiträge wurden mittels Volltextanalyse einer Relevanzprüfung unterzogen, wobei 37 Beiträge für die Arbeit ausgewählt wurden. Anschließend wurde eine Vorwärts-Rückwärtsintegration durchgeführt, um weitere 39 wichtige Beiträge, die in den Datenbanken nicht enthalten waren, miteinbeziehen zu können. Aufgrund der großen Zeitspanne zwischen Literaturanalyse, darauf aufbauender empirischer Untersuchung und Fertigstellung der Arbeit erfolgte am 17. Februar 2020 eine erneute Vorwärts-Rückwärtsintegration und weitere zwölf Beiträge wurden dem Sample hinzugefügt, wodurch die Aktualität des Literature Reviews gewährleistet werden kann.¹⁰³ Da im Zuge der Volltextanalyse erkannt wurde, dass durch die Literaturanalyse sehr wenige Controllingbeiträge gefunden werden konnten, die speziell auf die erfolgte Rollenveränderung durch die Digitalisierung eingehen, wurde viele Beiträge über die Vorwärts-Rückwärtsintegration aufgenommen. Die schrittweise erfolgte Minimierung der Beiträge je Datenbank und die sich daraus ergebenden Summen wird in Tabelle 2 dargestellt.

Datenbank	# Stichwortbasierte Treffer	# Entfernte Beiträge basierend auf			# Aufgenommene Beiträge
		Abstractanalyse	Duplikate	Volltext	
Summe	(+3.534)	(-3.351)	(-33)	(-112)	(37)
a. EBSCOhost	(+39)	(-7)	(-3)	(-26)	(3)
b. Elsevier Science Direct	(+382)	(-358)	(-1)	(-14)	(9)
c. Scopus	(+933)	(-873)	(-19)	(-32)	(9)
e. Springer	(+1.730)	(-1.683)	(-0)	(-32)	(15)
g. Web of Science	(+450)	(-430)	(-10)	(-9)	(1)
Vorwärts-Rückwärtsintegration					(51)
Anzahl fertiges Sample					(88)

Tabelle 2: Ergebnisse der Datenbankabfrage¹⁰⁴

Um nicht auf inhaltlich eventuell ausschlaggebende Beiträge aus Praktikerzeitschriften verzichten zu müssen, wurde auf eine Einschränkung hinsichtlich fehlender, international renommierter Journalrankings verzichtet. Im deutschsprachigen Raum sind diese Rankings erst seit Beginn des 21. Jahrhunderts von Bedeutung, da die neuere Generation von Autoren vermehrt englischsprachig publiziert und sich an internationalen Journalen orientiert.¹⁰⁵ Damit die Qualität der behandelten Literatur dennoch bestimmt und übersichtlich dargestellt werden kann, wurden unterschiedliche Rankings erhoben. Eine genaue Darstellung erfolgt in den bibliographischen Charakteristika der Beiträge unter Punkt 4.2.1 und in Tabelle 4.

¹⁰³ Vgl. Tranfield et al. (2003), S. 207-222.

¹⁰⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁰⁵ Vgl. Schäffer et al. (2006), S. 414.

4.2. Charakteristika der Beiträge

4.2.1. Bibliographische Charakteristika

Im Literature Review werden insgesamt 88 Beiträge analysiert, von denen 45 dem Controlling und 43 dem Management Accounting zuzuordnen sind. Publiziert wurden diese Beiträge in 30 unterschiedlichen akademischen Journalen, die allesamt den Wirtschaftswissenschaften oder der Wirtschaftsinformatik zugeteilt werden können. Zwei Beiträge stammen von Berufsverbänden und können keinem Journal zugeordnet werden, weshalb in Summe 86 der 88 Beiträge aus Journalen stammen. Journale, aus denen mehrere publizierte Beiträge zum Management Accounting im Literature Review verwendet werden, sind *European Accounting Review*, *Management Accounting Research* und *Accounting, Organizations and Society*. Mehr als die Hälfte der Controllingbeiträge stammen aus dem Journal *Controlling & Management Review* (Tabelle 3).

Zwischen dem ältesten Beitrag (*Hopper, 1980*) und dem jüngsten Beitrag (*Schäffer, 2020*) liegt eine Zeitspanne von 40 Jahren. Da 58 von insgesamt 88 Beiträgen nach 2010 publiziert wurden und insgesamt eine deutlich steigende Publikationshäufigkeit im Zeitverlauf erkannt wurde, wird vermutet, dass die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers speziell ab 2010 in das Zentrum der Forschung gerückt ist und momentan ein sehr relevantes Thema in der Journalliteratur darstellt (Abbildung 3).

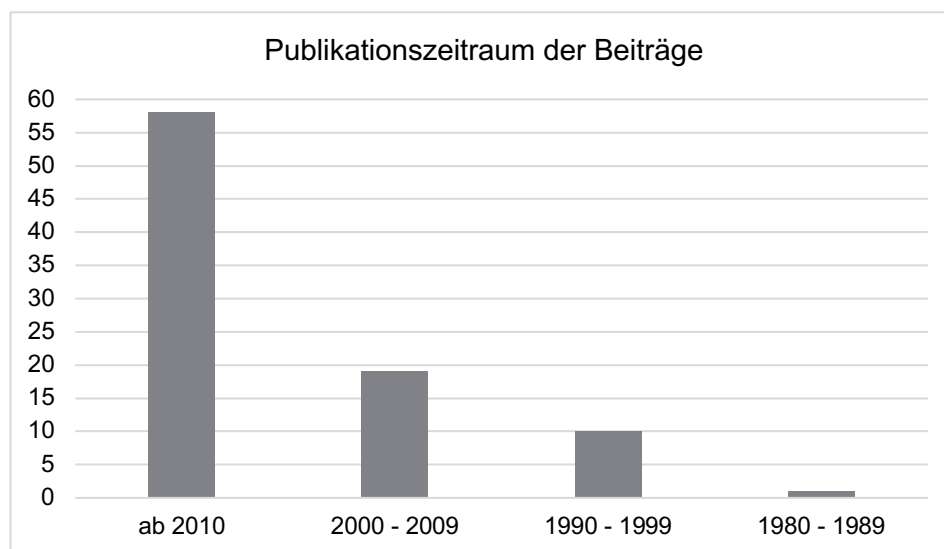


Abbildung 3: Publikationszeitraum der Beiträge¹⁰⁶

Die internationale Bedeutung der insgesamt 30 unterschiedlichen Journale, von denen sechs dem Controlling und 24 dem MA zuzuordnen sind, wurde anhand drei unterschiedlicher Rankings, dem Academic Journal Guide 2018, dem VHB-Jourqual3 und dem Journal Impact Factor 2018, erhoben.

¹⁰⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

Beim Academic Journal Guide (AJG) 2018 der Chartered Association of Business Schools weisen höher gerankte Journale einen höheren Wert auf. Insgesamt konnte 17 der 30 Journalen ein AJG 2018 zugeordnet werden.¹⁰⁷ Der VHB-Jourqual3 des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. bestimmt die Relevanz von betriebswirtschaftlichen Journalen auf einer Skala von A+ für herausragende und weltweit führende wissenschaftliche, bis D für wissenschaftliche Journale. 16 Journale weisen einen VHB-Jourqual3 auf, 14 Journale waren nicht gelistet.¹⁰⁸ Der Journal Impact Factor misst die durchschnittliche Zitationshäufigkeit der Beiträge eines Journal. Je höher der JIF, desto höher ist die Zitationshäufigkeit. Zehn Journale weisen einen JIF auf.¹⁰⁹ Einen Überblick über die verwendeten Journale, deren Beitragsanzahl und Rankings bietet Tabelle 3.

Journal		Anzahl der Beiträge	AJG 2018	VHB-Jourqual3	JIF 2018
Controlling (deutschsprachig)	Controller Magazin	5		k.w.Z.	0,400
	Controlling	4			
	Controlling & Management Review (früher: Kostenrechnungspraxis)	31		D	
	Controlling im digitalen Zeitalter	1			
	Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen	1			
	Zeitschrift Führung + Organisation	2		D	
Management Accounting (englischsprachig)	Accounting Forum	1	3	C	2.304
	Accounting Historians Journal	1	2	C	
	Accounting, Organizations and Society	4	4*	A	3.147
	Economic Research	1			1.381
	Enterprise interoperability	1			
	European Accounting Review	7	3	A	2.322
	European Journal of International Management	1	1	B	1.349
	European Research Studies	1			
	International Journal of Accounting Information Systems	2	2	C	1.548
	International Journal of Economics & Management	1			
	Journal of Accounting and Organizational Change	1	2	B	
	Journal of Accounting Education	2	2	C	
	Journal of Applied Accounting Research	1	2	C	
	Journal of Applied Management Accounting Research	1	1		
	Journal of Economic Literature	1	4		5.410
	Journal of Information Technology	2	3	A	3.125
	Journal of Management & Governance	1	1		
	Journal of Management Control	1	2	C	
	Journal of Modelling in Management	1		k.R.	
	Magazine for Chartered Management Accountants	1			
Management Accounting Research	6	3	A	4.044	
Management Accounting Quaterly	1	1	D		
The British Accounting Review	1	3	C		
The Finnish Journal of Business Economics	2				
Beiträge von Berufsverbänden		2			
Summen (falls erhebbbar)		88			

Tabelle 3: Übersicht verwendeter Journale¹¹⁰

¹⁰⁷ Vgl. Chartered Association of Business Schools (2019).

¹⁰⁸ Vgl. Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (2019).

¹⁰⁹ Vgl. Clarivate Analytics (2019).

¹¹⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

Während die MA-Literatur in hochgerankten Journalen publiziert wird, stehen im Controlling Praktikerzeitschriften mit niedrigem bzw. ohne Ranking im Vordergrund. In der Controlling-Literatur ist die Rollenveränderung des Controllers ein sehr präsent Thema. Es werden kurze, aktuelle und praktikerorientierte Beiträge publiziert. Im Management Accounting gibt es weniger aktuelle Beiträge als im Controlling, die jedoch allesamt Journalliteratur sind. Autoren, die sich viel mit der Thematik beschäftigen sind einerseits *Vaivio, Järvenpää* und *Endenich*, und andererseits *Goretzki, Weber* und *Schäffer*. Aufgrund vieler Praktikerbeiträge weisen nur zwölf der verwendeten Beiträge einen theoretischen Bezugsrahmen auf. Die getätigten Zitationen, die die Relevanz der einzelnen Beiträge widerspiegeln, sind neben anderen deskriptiven Daten in Tabelle 4 ersichtlich.

4.2.2. Methodische Charakteristika

55 der verwendeten 88 Beiträge sind Studien. Davon sind 29 Fallstudien (z.B. *Caglio, 2003; Burns & Baldvinsdottir, 2005*), zwei Feldstudien (z.B. *Byrne & Pierce, 2007*), eine Doppelfallstudie (*Friedman & Lyne, 1997*), eine Multiple Fallstudie (*Brandau et al., 2014*) und drei Stellenanzeigenanalysen (z.B. *Azan & Bollecker, 2011*). 19 Studien weisen keine methodische Besonderheit auf (z.B. *Schäffer & Brückner, 2019*). Die übrigen 33 Beiträge sind Praktikerbeiträge (z.B. *Kieninger et al., 2015; Kägi & Ebert, 2019*). Die Forschungsmethoden dieser Beiträge teilen sich in theoretisch-konzeptionelle (36), qualitative (42) und quantitative (15) Beiträge auf. In diesen Summen sind fünf Beiträge enthalten, in denen sowohl qualitativ als auch quantitativ geforscht wurde (z.B. *Ernst et al., 2007*). Die Datenerhebung in den Journalbeiträgen erfolgte mittels Umfragen, Interviews, Fragebögen oder Dokumentenanalysen. 15 Beiträge beinhalten Längsschnittstudien, 41 Beiträge Querschnittstudien. Bei den übrigen 32 Beiträgen war der Erhebungszeitraum nicht definiert und die exakte Dauer der Studien wurde selten angegeben.

Die Stichprobengröße variiert von einzelnen Unternehmen und Personen, meist Controller, bis hin zu großen Mengen an Einzelpersonen. Mehr als die Hälfte der untersuchten Beiträge betreffen den deutschsprachigen Raum. Weitere untersuchte Länder befinden sich sowohl in Europa (z.B. Großbritannien, Frankreich, Dänemark) und Amerika (USA, Kanada, Brasilien), als auch in Afrika (z.B. Ägypten), Australien und Asien (z.B. China, Indonesien). Tabelle 4 beinhaltet alle 88 Beiträge in alphabetischer Reihenfolge samt detaillierter methodischer Charakteristika.

Autor (Jahr)	Beitragskategorie	Forschungsmethode			Datenerhebung	Zeitraum			Stichprobengröße	Länderfokus	Zitationen lt. 13.03.20	Theoretischer Bezugsrahmen
		quali- tativ	quanti- tativ	theor.- konzept.		Längs- schnitt	Quer- schnitt	Jahre				
Amilin (2017)	Studie		✓		Fragebogen		✓	o.A.	MA, n = 122	Indonesien	12	o.A.
Appelbaum et al. (2017)	Beitrag			✓				o.A.		englischsprachiger Raum	114	BST
Azan & Bollecker (2011)	Stellenanzeigen-ana- lyse	✓			Stellenanzeigen		✓	o.A.	Controller, n = 200	Frankreich	28	o.A.
Bauer (2003)	Fallstudie		✓		Fragebogen		✓	2003	Controller, Manager, n = 646	Deutschland	12	o.A.
Beaman & Richardson (2007)	Studie		✓		Literaturanalyse	✓		1997-2005	Controller, n = 88	Australien	21	o.A.
Biel et al. (2017)	Artikel	✓			Interview		✓	o.A.	Controller, n = 2	Deutschland	5	o.A.
Bougen (1994)	Studie			✓				o.A.	o.A.	Großbritannien, USA	234	o.A.
Bradbard et al. (2014)	Fallstudie		✓		Fragebogen		✓	o.A.	Controller, n = 85	USA	20	o.A.
Brandau et al. (2014)	Multiple Fallstudie	✓	✓		Triangulation		✓	o.A.	MA, n = 28	Brasilien und Deutschland	7	o.A.
Brands & Holtzblatt (2015)	Beitrag			✓				o.A.		englischsprachiger Raum	31	o.A.
Burns & Baldvinsdottir (2005)	Fallstudie	✓			Interview	✓		o.A.	Mitarbeiter, n = 13	Großbritannien	446	CoC
Byrne & Pierce (2007)	Feldstudie	✓			Interview		✓	o.A.	Manager, n = 36	Irland	307	MC/CT/RT
Caglio (2003)	Fallstudie	✓			Interview	✓		2003	Unternehmen, n = 1	Italien	402	ST
Carmona et al. (1997)	Studie			✓		✓		o.A.	Unternehmen, n = 1	Spanien	228	o.A.
Chenhall & Langfield-Smith (1998)	Fallstudie	✓			Interview, Dokumente		✓	o.A.	Unternehmen, n = 5	o.A.	216	CT/SIT
Cooper (1996)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	o.A.	172	o.A.
Deinert (2012)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	2	o.A.
Deyhle (2003)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	9	o.A.
Drerup et al. (2018)	Stellenanzeigen-ana- lyse		✓		Stellenanzeigen von Controllern		✓	2017	Stellenanzeigen, n = 231	Deutschland	1	o.A.
Dufft et al. (2018)	Beitrag			✓				o.A.		deutschsprachiger Raum	2	o.A.

Autor (Jahr)	Beitragskategorie	Forschungsmethode			Datenerhebung	Zeitraum			Stichprobengröße	Länderfokus	Zitationen lt. 13.03.20	Theoretischer Bezugsrahmen
		quali- tativ	quanti- tativ	theor.- konzept.		Längs- schnitt	Quer- schnitt	Jahre				
Edwards et al. (1995)	Fallstudie	✓			Dokumenten-analyse	✓		o.A.	Unternehmen, n = 1	Großbritannien	64	o.A.
Egle & Keimer (2018)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	deutschsprachiger Raum	3	o.A.
Endenich et al. (2017)	Fallstudie	✓			semistrukturierte Interviews		✓	o.A.	Unternehmen, n = 18	Deutschland, Spanien	5	ANT
Endenich (2014)	Fallstudie	✓			Triangulation		✓	o.A.	Controllingleiter, n = 16; CFO, n = 4	Deutschland, Spanien	21	o.A.
Ernst et al. (2007a)	Fallstudie	✓	✓		semistrukturiertes Interview		✓	2006	Share- und Stakeholder, n = 539	Deutschland	11	o.A.
Friedman & Lyne (1997)	Doppel-Fallstudie	✓			Interview / 2 Fallstudien	✓		o.A.	Controller, n = 34; Unternehmen, n = 2	USA, England, Irland, Niederlande	195	o.A.
Goretzki et al. (2013)	Fallstudie	✓			Interview		✓	o.A.	Controller, n = 43	Deutschland	17	SIT
Goretzki & Weber (2010)	Fallstudie	✓			Interview		✓	o.A.	Manager, Controller, n = 43	Europa, China	186	o.A.
Granlund & Lukka (1998)	Feldstudie	✓			Interview		✓	1998	CFO, Controller, Manager, n = 8	Finnland	605	o.A.
Granlund & Malmi (2002)	Fallstudie	✓			Interview + Dokumente		✓	2002	Controller, Manager, n = 16	Finnland	401	o.A.
Heinzelmann & Becker (2014)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	4	o.A.
Hopper (1980)	Fallstudie	✓			semistrukturiertes Interview	✓		o.A.	Controller, n = 12	England	227	o.A.
Horváth (2018)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	-	o.A.
Institute of Management Accountants (2019)	Beitrag			✓				o.A.	o.A.	Englischsprachiger Raum	6	o.A.
Internationaler Controller Verein (2014)	Beitrag			✓				o.A.	o.A.	Deutschsprachiger Raum	-	o.A.
Jack & Kholeif (2008)	Fallstudie	✓			Interview, Dokumente, E-Mails	✓		2003-2005	Unternehmen, n = 1	EU, Egypt	139	ST
Järvenpää (2001)	Fallstudie	✓			Unternehmensanalyse + Interview	✓		o.A.	Unternehmen, n = 1	Finnland, GB	57	o.A.

Autor (Jahr)	Beitragskategorie	Forschungsmethode			Datenerhebung	Zeitraum			Stichprobengröße	Länderfokus	Zitationen lt. 13.03.20	Theoretischer Bezugsrahmen
		quali- tativ	quanti- tativ	theor.- konzept.		Längs- schnitt	Quer- schnitt	Jahre				
Järvenpää (2007)	Fallstudie	✓			Interview + Dokumente	✓		1992-2001	Unternehmen, n = 1	Finnland bzw. International	319	GT
Kägi & Ebert (2019)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	deutschsprachiger Raum	1	o.A.
Keimer & Egle (2018)	Studie	✓			Befragung		✓	2016	n = 223 Unternehmen	Schweiz	1	o.A.
Kieninger et al. (2015)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	15	o.A.
Kösters et al. (2003)	Fallstudie		✓		Umfrage		✓	2003	Controllingstudenten, n = 628	Deutschland	1	o.A.
Lambert & Pezet (2011)	Fallstudie	✓			Interview		✓	o.A.	Unternehmen, n = 1	Frankreich	83	o.A.
Malinić & Todorović (2012)	Fallstudie	✓			semistrukturiertes Interview		✓	o.A.	Unternehmen, n = 9	Serbien	20	o.A.
Marmonti (2019)	Beitrag			✓				o.A.		deutschsprachiger Raum	-	o.A.
Mayer & Wieseahn (2018)	Artikel			✓			✓	o.A.	o.A.	Deutschland	-	o.A.
McKinney et al. (2017)	Beitrag			✓				o.A.		englischsprachiger Raum	13	o.A.
McLean (2006)	Studie			✓		✓		o.A.	Unternehmen, n = 1	England	28	o.A.
Mouritsen (1996)	Fallstudie	✓			Fragebogen		✓	o.A.	Unternehmen, n = 370	Dänemark	155	o.A.
Möller et al. (2017)	Beitrag			✓				o.A.		deutschsprachiger Raum	5	o.A.
Oehler et al. (2016)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	4	o.A.
Ploss (2016)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	2	o.A.
Quattrone (2016)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	englischsprachiger Raum	80	o.A.
Rieg (2018)	Fallstudie		✓		Fragebogen		✓	2014	Controller, n = 183	Deutschland	5	CT/SIT
Sandt (2003)	Fallstudie		✓		Umfrage		✓	2003	Manager, n = 254	Deutschland	15	o.A.
Sangster (1994)	Fallstudie		✓		Fragebogen		✓	1992	Controller, n = 75	Großbritannien	10	o.A.

Autor (Jahr)	Beitragskategorie	Forschungsmethode			Datenerhebung	Zeitraum			Stichprobengröße	Länderfokus	Zitationen lt. 13.03.20	Theoretischer Bezugsrahmen
		quali- tativ	quanti- tativ	theor.- konzept.		Längs- schnitt	Quer- schnitt	Jahre				
Scapens & Jazayeri (2003)	Fallstudie	✓			semistrukturiertes Interview	✓		1993- 1999	Unternehmen, n = 1	USA	674	o.A.
Schäffer (2001)	Studie			✓				o.A.	o.A.	o.A.	7	o.A.
Schäffer (2019)	Studie	✓			Interview		✓		n = 1 Experte	Deutschland	-	o.A.
Schäffer (2020)	Studie	✓			Interview		✓		n = 2 Führungskräfte	Deutschland	-	o.A.
Schäffer & Botta (2012)	Studie			✓				o.A.	o.A.	o.A.	15	o.A.
Schäffer & Brückner (2019)	Studie	✓			Befragung		✓		n = 9 Experten	Deutschland	1	o.A.
Schäffer & Weber (2012)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	2	o.A.
Schäffer & Weber (2016)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	36	o.A.
Schäffer & Weber (2018)	Studie	✓	✓		Literaturanalyse	✓		2011- 2017	Controller, n = 454	Deutschland	12	o.A.
Schmidt (2013)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	deutschsprachiger Raum	2	o.A.
Schöning et al. (2020)	Studie	✓	✓		Experteninterviews, Online-Befragung		✓		n = 3 Führungskräfte; n = 120 Controller	Deutschland	-	o.A.
Schulte & Büchmann (2016)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	5	o.A.
Seufert & Treitz (2017)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	-	o.A.
Sonteya & Seymour (2012)	Studie	✓			Interview		✓	o.A.	Experten, n = 10	Afrika	38	o.A.
Spraakman (2010)	Studie	✓	✓		Interviews, Frage- bogen		✓	o.A.	ERP-Experten, n = 3; Unternehmen, n = 172	Kanada	7	o.A.
Steiner & Welker (2016)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	20	o.A.
Streibich, K. H. (2012)	Studie	✓			Interview		✓	2012	Controller, n = 1	Deutschland	2	o.A.
Suhaimi et al. (2016).	Fallstudie	✓			Triangulation		✓	o.A.	Unternehmen, n = 2	Malaysia	25	o.A.
Taipaleenmäki & Ikäheimo (2013)	Studie			✓	Literaturanalyse		✓	o.A.	o.A.	o.A., international	120	o.A.
Vaivio (2004)	Fallstudie	✓			Triangulation	✓		o.A.	Unternehmen: n = 1	Großbritannien	70	o.A.

Autor (Jahr)	Beitragskategorie	Forschungsmethode			Datenerhebung	Zeitraum			Stichprobengröße	Länderfokus	Zitationen lt. 13.03.20	Theoretischer Bezugsrahmen
		quali- tativ	quanti- tativ	theor.- konzept.		Längs- schnitt	Quer- schnitt	Jahre				
Vaivio & Kokko (2006)	Fallstudie	✓			semistrukturiertes Interview		✓	2006	Controller, n = 8	Finnland	158	o.A.
Van der Aalst (2014)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	englischsprachiger Raum	95	o.A.
Weber (2007)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	Deutschland	1	o.A.
Weber (2018)	Artikel	✓			Interview		✓	o.A.	Controller, n = 1	Deutschland	2	o.A.
Weber & Schäffer (1998)	Stellenanzeigen-ana- lyse	✓			Stellenanzeigen- analyse	✓		(1949) 1990-1994	Stellenanzeigen, n = 83.699	Deutschland	-	o.A.
Weber & Schäffer (2015)	Artikel	✓			Interview		✓	o.A.	Controller, n = 1	Deutschland	77	o.A.
Weber et al. (2012)	Studie	✓			Interview		✓	o.A.	Experten aus Unter- nehmen, n = 6	Deutschland	25	o.A.
Weichel & Herrmann (2016)	Beitrag			✓				o.A.		deutschsprachiger Raum	12	o.A.
Weißberger et al. (2012)	Fallstudie		✓		Umfrage		✓	o.A.	Unternehmen, n = 1500	Deutschland	14	PLSV
Wiegmann et al. (2014)	Studie	✓			Interview		✓		Unternehmen, n = 11	Deutschland	4	o.A.
Windeck et al. (2015)	Fallstudie	✓			semistrukturiertes Interview		✓	2015	Manager, MA, n = 43	Deutschland, inter- national	35	ANT
Zszech et al. (2017)	Artikel			✓				o.A.	o.A.	deutschsprachiger Raum	1	o.A.
Summen (falls erhebbar)		42	15	36			15	41				

 Tabelle 4: Deskriptive Daten der analysierten Beiträge¹¹¹
¹¹¹ Quelle: Eigene Darstellung.

4.3. Inhaltliche Analyse der Beiträge

Die Ergebnisse des Literature Review werden in zwei Abschnitte geteilt. Der erste Teil beinhaltet einen kurzen Abriss der bisher erfolgten Rollenveränderung des MA bzw. Controllers. Dabei werden Management Accountant und Controller jeweils getrennt voneinander betrachtet und gegenübergestellt. Im zweiten Teil des Literature Review stehen die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers bzw. des MA im Vordergrund.

4.3.1. Die bisher stattgefundene Rollenveränderung des Controllers

4.3.1.1. Die traditionelle Rolle

Die Entwicklung des Management Accountant nahm vor über 250 Jahren ihren Ursprung. Bereits Mitte des 18. Jahrhunderts war eine Form des MA als „book keeper“ eine gängige Rollenbezeichnung.¹¹² Mitte des 19. Jahrhunderts wurde die Position des „General Managers“ erwähnt, dessen Tätigkeit die monatliche Berichterstattung an den Vorstand war. Diese Berichte über die finanzielle Situation des Unternehmens sollten die interne Kontrolle der betrieblichen Vorgänge gewährleisten. Somit wurde die Rolle des Berichterstatters bedeutsam.¹¹³ Durch die finanzielle Berichterstattung und die damit verbundene Informationsanalyse wurde dem MA Mitte des 20. Jahrhunderts durchwegs die Rolle des „bean counters“ zugeschrieben.¹¹⁴ Dieser wurde als abteilungs- und vergangenheitsorientiert beschrieben. Er brachte wenig Unternehmensverständnis mit¹¹⁵, welches aber auch nicht von ihm erwartet wurde. Außerdem erfuhr er im Unternehmen wenig abteilungsübergreifende Wertschätzung und wurde als un kreativ, konservativ und sehr genau charakterisiert.¹¹⁶ Eng verbunden mit dem negativ konnotierten Image des „bean counters“ wurde der MA auch als „Datenhüter“ oder „number cruncher“ bezeichnet, dessen Funktion dahingehend limitiert war, über Zahlen zu berichten.¹¹⁷ Gekoppelt an die Rolle des „bean counters“ wurde der MA auch oft als alles überwachender „watch dog“¹¹⁸ bezeichnet.¹¹⁹

Wie der Management Accountant wurde auch der traditionelle Controller durchwegs in einer, in ihren Anfängen negativ konnotierten, Kontroll- und Aufseher-Funktion als Wachhund („watch dog“) oder Erbenzähler („bean counter“) gesehen.¹²⁰ *Ernst et al.* beschreiben diese Funktion auch mit der Rolle des „Zahlenschiebers“ („number cruncher“), des Buchhalters, des Verwalters oder des Polizisten. Diese unterschiedlich benannte Kontrollfunktion war am Anfang des 21. Jahrhunderts in Unternehmen noch

¹¹² Vgl. Carmona et al. (1997), S. 436 f.

¹¹³ Vgl. Edwards et al. (1995), S. 31.

¹¹⁴ Vgl. Friedmann & Lyne (1997), S. 23; Järvenpää (2001), S. 447.

¹¹⁵ Vgl. Järvenpää (2001), S. 447.

¹¹⁶ Vgl. Bougen (1994), S. 320 f.

¹¹⁷ Vgl. Windeck et al. (2015), S. 634.

¹¹⁸ Vgl. Granlund & Lukka (1998), S. 198.

¹¹⁹ Vgl. Friedmann & Lyne (1997), S. 571 f.

¹²⁰ Vgl. Schäffer (2001), S. 208; Kösters et al. (2003), S. 154.

weit verbreitet, wobei der Wunsch nach Veränderung, sowohl beim Controller selbst als auch bei Führungskräften, deutlich wurde.¹²¹

Während der Management Accountant in seinen Anfängen Mitte des 18. Jahrhunderts als „book keeper“ agierte¹²², kam diese Rolle aufgrund der Trennung von internem und externem Rechnungswesen beim Controller nicht vor.¹²³ Kurz vor der Jahrtausendwende dominierte sowohl beim Management Accountant als auch beim Controller, die Kontrollfunktion, welche sich in verschiedenen Rollen äußerte, wobei jedoch der Wunsch nach Veränderung stieg.

4.3.1.2. Die Veränderung der Rolle

In der Literatur werden mehrere Ursachen für die Rollenveränderung des Controllers bzw. des MA angeführt. Neben der Globalisierung, dem Entstehen neuer Risiken, zunehmender Komplexität und dem stetigen Wachstum von Unternehmen¹²⁴ begünstigen neue Technologien¹²⁵ und die damit verbundene Dezentralisierung der Unternehmensposition¹²⁶ eine Veränderung der Rolle. Diese Einflussgrößen wären im Rollenmodell von *Katz & Kahn* als organisationale Faktoren wiederzufinden.¹²⁷ Der eigene Wunsch nach Veränderung¹²⁸, sowie persönliche Charaktereigenschaften und Kompetenzen¹²⁹, im Rollenmodell als Persönlichkeitsmerkmale des Rollenempfängers bezeichnet¹³⁰, fördern die Rollenveränderung zusätzlich. Durch die Digitalisierung entstehen neue Möglichkeiten, die in veränderten, höheren Erwartungen des Managements und anderer interner Unternehmenspersonen an die Controller bzw. MA münden. Diese veränderte Rollenerwartungen stellen den Ausgangspunkt für die Rollenveränderung dar.¹³¹ Festgefahrene Organisationsstrukturen und Routinetätigkeiten, wie die laufende Berichterstattung können eine Rollenveränderung hemmen.¹³²

Im Management Accounting erfolgte die Rollenveränderung kurz vor Ende des 20. Jahrhunderts.¹³³ Bereits in den 1980er Jahren war die Informationsanalyse und die Bereitstellung von Informationen für Managemententscheidungen eine Aufgabe des MA.¹³⁴ Gegen Ende des 20. Jahrhunderts verfestigte sich die Rolle als Berater der Unternehmensführung.¹³⁵ Aufgrund seiner interaktiven Rolle mit steigender Unternehmensorientierung wurde der MA Anfang des 21. Jahrhunderts als „change agent“

¹²¹ Vgl. Ernst et al. (2007a), S. 50.

¹²² Vgl. Carmona et al. (1997), S. 436.

¹²³ Vgl. Ernst et al. (2007a), S. 50.

¹²⁴ Vgl. Järvenpää (2001), S. 443 f.; Järvenpää (2007), S. 114.

¹²⁵ Vgl. Cooper (1996), S. 20 ff; Friedman & Lyne (1997), S. 24; Caglio (2003), S. 140 f; Kapitel 4.3.2.

¹²⁶ Vgl. Järvenpää (2001), S. 444 f.

¹²⁷ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 196.

¹²⁸ Vgl. Ernst et al. (2007a), S. 50; Järvenpää (2007), S. 113.

¹²⁹ Vgl. Järvenpää (2001), S. 443 f.; Järvenpää (2007), S. 115.

¹³⁰ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 196.

¹³¹ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 186 ff; Neuberger (1976), S. 79; Burns & Baldvinsdottir (2005), S. 748 f.

¹³² Vgl. Järvenpää (2001), S. 443 f.

¹³³ Vgl. Hopper (1980), S. 409.

¹³⁴ Vgl. McLean (2006), S. 119.

¹³⁵ Vgl. Mouritsen (1996), S. 292.

bezeichnet.¹³⁶ Diese Rolle entwickelte sich zur aktuellen Rolle des Business Partners weiter, der eine aktive und vorausschauende Position im Unternehmen einnimmt und zum Partner des Managements wird.¹³⁷

Auch im Controlling fand kurz vor der Jahrtausendwende eine Veränderung der Rolle statt. Wurde der Controller bis Anfang der 1990er Jahre noch als Informationsversorger, Informationssammler oder Informationslieferant bezeichnet¹³⁸, entwickelte er sich zum Management Consultant, dem internen Berater des Managements, weiter, der das Management bei seinen Entscheidungen unterstützen sollte.¹³⁹ Diese gewünschte, dialogorientierte Rolle als Sparringpartner oder Berater wurde manchmal auch als „Advanced Navigator“ bezeichnet, der die rechte Hand der Unternehmensführung war.¹⁴⁰ Aus diesen Rollen entwickelte sich die aktuelle Rolle des Business Partners, der auf Führungsebene agiert.¹⁴¹

4.3.1.3. Die aktuelle Rolle

Sowohl im Management Accounting als auch im Controlling erfolgte somit eine stetige Veränderung und Weiterentwicklung der Rolle. Aktuell dominiert die Rolle des „Business Partners“ die Journalliteratur.¹⁴² Charakteristisch für den Business Partner ist seine aktive und vorausschauende Position im Unternehmen¹⁴³, in der er stark unternehmensorientiert und ganzheitlich agiert.¹⁴⁴ Als Partner des Managements ist er für die Entscheidungsunterstützung und die Entlastung hinsichtlich finanzieller und administrativer Tätigkeiten zuständig.¹⁴⁵ Zusätzlich zählt zu seinen Tätigkeiten das Reporting und die Verbesserung interner Strukturen. Er soll die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen zusammenzuführen und eine Schnittstelle zwischen Management und operativen Bereichen bilden.¹⁴⁶ Im Management Accounting behält der Business Partner seine Wachsamkeit und Korrektheit bei, womit der „watch dog“ weiterhin als wichtig erachtet wird.¹⁴⁷ Außerdem agierte der MA zunächst keinesfalls auf Augenhöhe mit dem Management.¹⁴⁸ Im Controlling hingegen entwickelte sich der Business Partner zusehends zu einem Mitglied der Unternehmensführung.¹⁴⁹

¹³⁶ Vgl. Vaivio (2004), S. 63. Vaivio & Kokko (2006), S. 50.

¹³⁷ Vgl. Vaivio & Kokko (2006), S. 50; Järvenpää (2007), S. 115.

¹³⁸ Vgl. Sandt (2003), S. 77.

¹³⁹ Vgl. Weber & Schäffer (1998), S. 228 f; Deyhle (2003), S. 53; Weber (2007), S. 51.

¹⁴⁰ Vgl. Ernst et al. (2007a), S. 50.

¹⁴¹ Vgl. Goretzki & Weber (2010), S. 163.

¹⁴² Vgl. z.B. Vaivio & Kokko (2006), S. 50; Byrne & Pierce (2007), S. 493; Järvenpää (2007), S. 115; Goretzki & Weber (2010), S. 163; Schäffer & Botta (2012), S. 11 f; Weißenberger et al. (2012), S. 335; Goretzki et al. (2013), S. 59; Windeck et al. (2015), S. 631.

¹⁴³ Vgl. Vaivio & Kokko (2006), S. 50; Järvenpää (2007), S. 115; Goretzki et al. (2013), S. 59.

¹⁴⁴ Vgl. Vaivio & Kokko (2006), S. 60 f.

¹⁴⁵ Vgl. Järvenpää (2007), S. 115.

¹⁴⁶ Vgl. Windeck et al. (2015), S. 631; Endenich et al. (2017), S. 33.

¹⁴⁷ Vgl. Vaivio & Kokko (2006), S. 60 f.

¹⁴⁸ Vgl. Cooper (1996), S. 20 ff.

¹⁴⁹ Vgl. Goretzki & Weber (2010), S. 163; Schäffer & Botta (2012), S. 11 f.

4.3.2. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Controller bzw. MA

Anhand der Literaturanalyse konnte eine Rollenveränderung des Controllers bzw. MA, unter anderem beeinflusst durch die Digitalisierung, festgestellt werden. Die Digitalisierung bewirkt veränderte Aufgaben- und Kompetenzerwartungen des Rollensenders an den Controller bzw. MA und in weiterer Folge eine Veränderung dessen Bedeutung und Rolle im Unternehmen. Dieser Veränderungsprozess wird in Abbildung 4 grafisch dargestellt und in den folgenden Kapiteln, beginnend mit den Entwicklungen in der informationstechnologischen Branche und dem Einflussfaktor Digitalisierung, näher erklärt. Die Bedeutung und die Rollenveränderung sind in dieser Abbildung auf einer Ebene dargestellt, da aus der Literatur nicht klar hervorgeht, ob sich zuerst die Bedeutung des Controllers bzw. MA und darauf aufbauend die Rolle verändert oder umgekehrt. Außerdem wäre auch ein iterativer Veränderungsprozess möglich, in dem sich Rolle und Bedeutung gegenseitig beeinflussen.

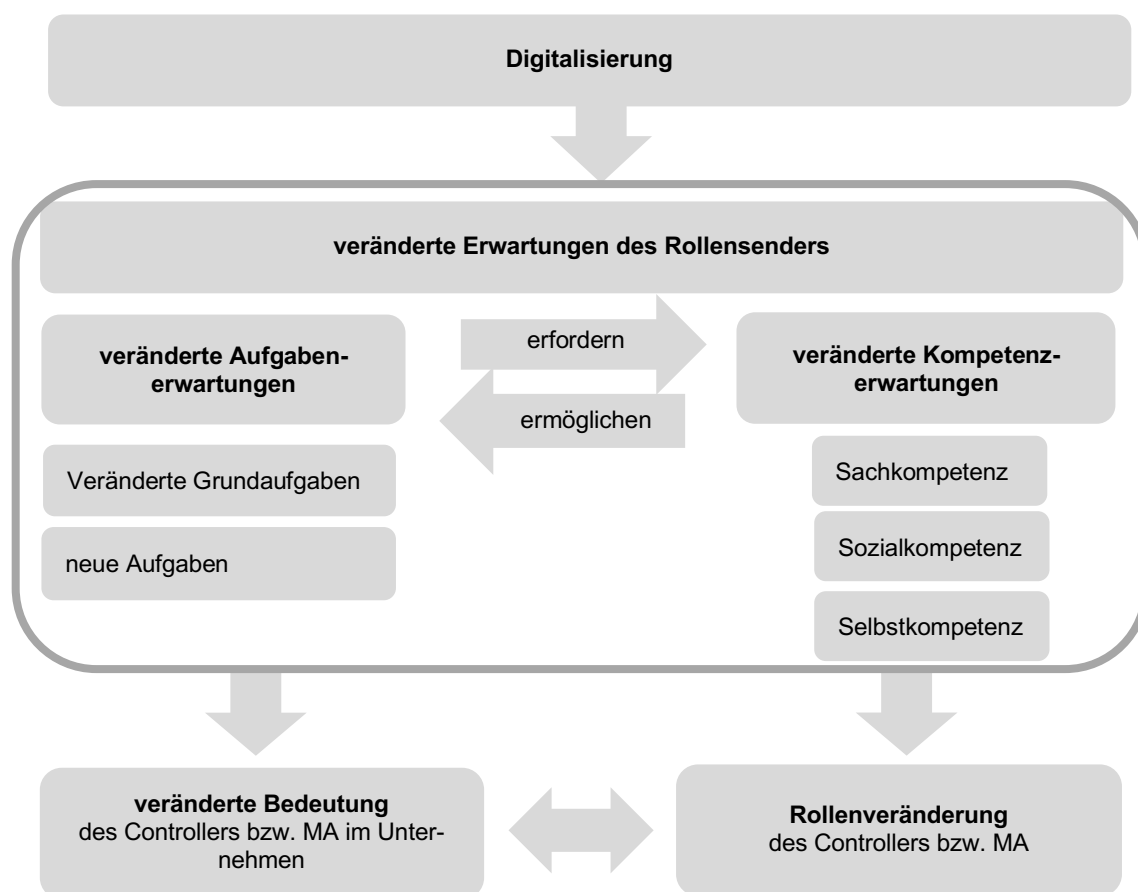


Abbildung 4: Die Rollenveränderung des Controllers bzw. MA¹⁵⁰

4.3.2.1. Darstellung relevanter informationstechnologischer Entwicklungen

Scapens & Jazayeri skizzieren den zeitlichen Entwicklungsverlauf der informationstechnologischen Branche als iterativen Prozess. Am Beginn des informationstechnologischen Fortschritts dominierte die Phase des „big-computing“, die durch einen großen, zentralen Computer im Unternehmen charakterisiert war. In der darauffolgenden Phase des „personal-computing“ gab es mehrere, einzelne Computer,

¹⁵⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

womit die verwendeten Endgeräte dezentraler verteilt waren. Als IT-Entwicklungen es ermöglichten, PCs mithilfe von Client-Server-Technologien zu größeren Systemen zu verbinden, fand der Übergang zur momentanen Phase des „network-computing“ statt. Ein zentrales System wird mit einem dezentralem Informationsabruf kombiniert, wodurch „big-computing“ und „personal-computing“ zum „network-computing“ vereint werden. Dadurch war der Weg für die Verwendung neuer Technologien in Unternehmen geebnet.¹⁵¹

4.3.2.1.a Neue Systeme und Programme im Unternehmen

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, in der Phase des „personal-computing“, wurden Kalkulationstabellen, wie Microsoft Excel, vermehrt in Unternehmen eingeführt.¹⁵² Im MA wurden auch andere Computerprogramme, zusammengefasst unter dem Begriff „expert systems“, verwendet, die beispielsweise bei Budgetierungs-, Planungs- und Evaluationsprozessen unternehmensspezifisch eingesetzt werden konnten.¹⁵³ In vielen Unternehmen werden Kalkulationstabellen auch heute noch zur Entscheidungsunterstützung und Performancemessung verwendet.¹⁵⁴

Um die Jahrtausendwende, im Zeitalter des „network-computing“, wurde begonnen, integrierte Informationssysteme, sogenannte Enterprise-Ressource-Planning-Systeme, in Unternehmen zu implementieren.¹⁵⁵ ERP-Systeme ermöglichen es, Kernprozesse im Unternehmen abzubilden¹⁵⁶, wodurch Daten einheitlich zur Verfügung gestellt werden können.¹⁵⁷ Charakteristisch für ein ERP-System ist eine konsistente Datenbasis¹⁵⁸ und die damit verbundene Standardisierung, Automatisierung und Zentralisierung.¹⁵⁹ Die Implementierung dieser Systeme gestaltet sich, speziell in bestehenden Organisationen, jedoch oftmals problematisch, weil technische und strukturelle Schwierigkeiten zu meistern sind.¹⁶⁰

Auf ein ERP-System bauen Business-Intelligence-Anwendungen (BI) auf. Mithilfe von BI können Daten aus ERP-Systemen systematisch extrahiert und deskriptiv ausgewertet werden. Business-Analytics-Anwendungen (BA) werden, im Gegensatz zum vergangenheitsorientierten BI, für Zukunftsprognosen, Simulationen und Szenarienrechnungen verwendet.¹⁶¹ Durch die Verbreitung mobiler Endgeräte können Analysen und Prognosen jederzeit von Berechtigten abgerufen werden (Mobility-Lösungen).¹⁶² Zusätzlich ermöglicht die InMemory-Technologie einen Echtzeitzugriff eine Echtzeitverarbeitung.¹⁶³

¹⁵¹ Vgl. Scapens & Jazayeri (2003), S. 201 f.

¹⁵² Vgl. Bradbard et al. (2014), S. 24 f.

¹⁵³ Vgl. Sangster (1994), S. 160.

¹⁵⁴ Vgl. Bradbard et al. (2014), S. 24 f.

¹⁵⁵ Vgl. Järvenpää (2007), S. 118; Weber et al. (2012), S. 105 f.

¹⁵⁶ Vgl. Scapens & Jazayeri (2003), S. 201 f; Heinzelmann & Becker (2014), S. 149.

¹⁵⁷ Vgl. Möller et al. (2017), S. 64.

¹⁵⁸ Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 740; Ploss (2016), S. 64.

¹⁵⁹ Vgl. Scapens & Jazayeri (2003), S. 224 f; Weber & Schäffer (2015), S. 46 f.

¹⁶⁰ Vgl. Jack & Kholeif (2008), S. 19.

¹⁶¹ Vgl. Deinert (2012), S. 110; Steiner & Welker (2016), S. 68.

¹⁶² Vgl. Deinert (2012), S. 110; Ploss (2016), S. 62.

¹⁶³ Vgl. Deinert (2012), S. 110; Steiner & Welker (2016), S. 68.

Weitere IT-unterstützte Tools, wie beispielweise Möglichkeiten in Data- und Process Mining, gewinnen an Bedeutung.¹⁶⁴

Die stetig steigende Menge an Daten, produziert durch Wirtschaft, Unternehmen und Privatpersonen, wird unter dem Begriff Big Data zusammengefasst. Unter Big Data werden nicht nur Unternehmensdaten, sondern auch externe Daten verstanden.¹⁶⁵ Diese Datenmengen stehen dem Unternehmen meist schnell, aber unaufbereitet zur Verfügung, wodurch das Extrahieren von wesentlichen Information aus riesigen Datenmengen notwendig wird.¹⁶⁶ Auch wenn viele Unternehmen Big Data einen hohen Stellenwert zuschreiben, sind ERP-Systeme und BI laut Literatur am weitesten verbreitet.¹⁶⁷

4.3.2.1.b Die Digitalisierung als Einflussfaktor

Die Entwicklungen in der informationstechnologischen Branche greifen ineinander, bauen aufeinander auf und sind schwierig voneinander abzugrenzen. Mitarbeiter sind in Unternehmen vorrangig nicht mehr dazu angehalten, Daten zu beschaffen. Das Generieren von Informationen und Wettbewerbsvorteilen durch die Kombination verschiedener Systeme gewinnt an Bedeutung.¹⁶⁸ Laut vielen Autoren ist der informationstechnologische Fortschritt und der vermehrte Einsatz neuer Anwendungen für eine Veränderung im Controlling bzw. im Management Accounting mitverantwortlich.¹⁶⁹ In der MA-Literatur ist mehrfach belegt, dass vor allem die Implementierung von ERP-Systemen in Unternehmen zu einer Rollenveränderung des MA geführt hat.¹⁷⁰ Im Controlling haben zusätzlich Big Data, InMemory- und Mobility-Lösungen einen wesentlichen Einfluss auf die Rolle des Controllers.¹⁷¹

Die Digitalisierung im Controlling bzw. im MA sollte nicht auf technische Aspekte reduziert werden.¹⁷² Durch Veränderungen in der unternehmensinternen Organisationsstruktur und im Unternehmensumfeld sind Controller bzw. MA gefordert, ihr aktuelles Aufgabengebiet, ihre umfangreichen Kompetenzen, ihre Bedeutung und Positionierung im Unternehmen und ihr bisheriges Rollenverständnis dementsprechend anzupassen.¹⁷³

¹⁶⁴ Vgl. Zschech et al. (2017), S. 24.

¹⁶⁵ Vgl. Wiegmann et al. (2014), S. 197; Oehler et al. (2016), S. 63; Schulte & Bülchmann (2016), S. 55; Weichel & Herrmann (2016), S. 10.

¹⁶⁶ Vgl. Oehler et al. (2016), S. 63.

¹⁶⁷ Vgl. Scapens & Jazayeri (2003), S. 201 f; Egle & Keimer (2018), S. 64 f.

¹⁶⁸ Vgl. Oehler et al. (2016), S. 63; Weichel & Herrmann (2016), S. 9; Zschech et al. (2017), S. 25; Schäffer & Brückner (2019), S. 15.

¹⁶⁹ Vgl. Cooper (1996), S. 20 ff.; Friedman & Lyne (1997), S. 24; Granlund & Lukka (1998); Järvenpää (2001); Caglio (2003), S. 140 f; Scapens & Jazayeri (2003); Daum (2006), S. 428; Beaman & Richardson (2007), S. 63 f; Jack & Kholeif (2008); Deinert (2012), S. 110; Streibich (2012), S. 102; Weber et al. (2012), S. 105; Taipaleenmäki & Ikäheimo (2013), S. 336; Bradbard et al. (2014), S. 25; Wiegmann et al. (2014), S. 197; Weber & Schäffer (2015), S. 46 f; Biel et al. (2017), S. 38; Seufert & Treitz (2017), S. 12; Schäffer (2019), S. 36; Schäffer & Brückner (2019), S. 15; Schöning et al. (2020), S. 58.

¹⁷⁰ Vgl. Granlund & Malmi (2002) S. 310 f.; Caglio (2003), S. 146; Scapens & Jazayeri (2003), S. 224 f. Jack & Kholeif (2008), S. 19; Malinić & Todorović (2012), S. 723; Suhaimi et al. (2016), S. 102 f; Appelbaum et al. (2017), S. 29 ff; Enderich et al. (2017), S. 33.

¹⁷¹ Vgl. Deinert (2012), S. 110 f; Ploss (2016), S. 62; Schulte & Bülchmann (2016), S. 55; Steiner & Welker (2016), S. 68.

¹⁷² Vgl. Schäffer & Brückner (2019), S. 28.

¹⁷³ Vgl. Cooper (1996), S. 20 ff; Friedman & Lyne (1997), S. 24; Granlund & Lukka (1998); Järvenpää (2001); Caglio (2003), S. 140 f; Scapens & Jazayeri (2003); Daum (2006), S. 428; Beaman & Richardson (2007), S. 63 f; Jack & Kholeif (2008); Deinert (2012), S. 110; Streibich (2012), S. 102; Weber et al. (2012), S. 105; Taipaleenmäki & Ikäheimo (2013), S. 336; Bradbard et al. (2014), S. 25; Wiegmann et al. (2014), S. 197; Weber & Schäffer (2015), S. 46 f; Biel et al. (2017), S. 38;

Die Digitalisierung wäre im Rollenmodell von *Katz und Kahn*¹⁷⁴ mit einer organisationalen Einflussgröße gleichzusetzen, durch den sich Erwartungen von unternehmensinternen Personen an den Rollenempfänger ändern können. Die Rollenveränderung kann somit anhand des theoretischen Bezugsrahmens erklärt werden.¹⁷⁵ Nachfolgend werden die Auswirkungen der organisationalen Einflussgröße Digitalisierung auf die veränderten Rollenerwartungen, die in Aufgabenerwartungen und Kompetenzerwartungen sichtbar werden¹⁷⁶, näher beleuchtet.

4.3.2.2. Die Auswirkungen auf die Aufgaben des Controllers bzw. des MA

Die Nutzung neuer Technologien hat zu vielen Änderungen im Aufgabenbereich des MA bzw. Controllers geführt.¹⁷⁷ Jedoch bringt die Digitalisierung keinesfalls ein ganz neues, plötzlich grundlegend verändertes Anforderungsprofil mit sich.¹⁷⁸ Ursprünglich von Controller oder MA verrichtete Aufgaben werden immer mehr von integrierten Software-Lösungen übernommen. Gänzlich neue Aufgaben, die dem Controllerbereich zuzurechnen sind, entstehen durch die Nutzung integrierter Systeme (Abbildung 5).¹⁷⁹

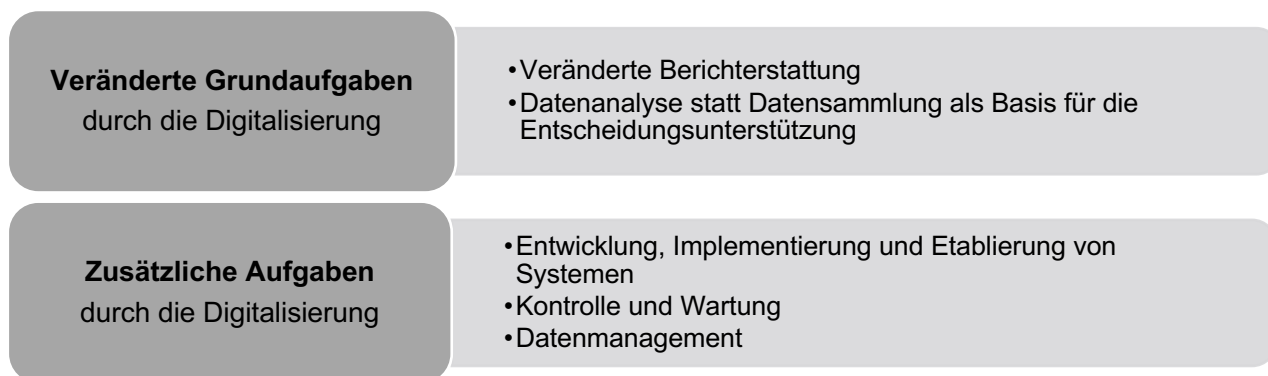


Abbildung 5: Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Aufgaben des Controllers bzw. MA¹⁸⁰

4.3.2.2.a Veränderte Grundaufgaben durch die Digitalisierung

Veränderte Grundaufgaben finden ihren Ursprung in der stetig steigenden Übernahme von Routinetätigkeiten durch integrierte Systeme.¹⁸¹ Diese Übertragung von Aufgaben, die vormals von Personen erledigt wurden, auf Maschinen ist charakteristisch für die zweite Phase der Digitalisierung oder Digitalisierung im weiteren Sinne.¹⁸²

Seufert & Treitz (2017), S. 12; Dufft et al. (2018), S. 35 f; Schäffer (2019), S. 36; Schäffer & Brückner (2019), S. 15; Schönig et al. (2020), S. 58.

¹⁷⁴ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 196.

¹⁷⁵ Vgl. Deinert (2012), S. 110; Malinić & Todorović (2012), S. 744; Weber & Schäffer (2015), S. 46 f.

¹⁷⁶ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 186 ff; Neuberger (1976), S. 79; Turner (1990), S. 87 f; Burns & Baldvinsdottir (2005), S. 748 f.

¹⁷⁷ Vgl. Spraakman (2010), S. 23; Malinić & Todorović (2012), S. 744; Goretzki et al. (2013), S. 52.

¹⁷⁸ Vgl. Schäffer & Brückner (2019), S. 16 ff.

¹⁷⁹ Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 740; Goretzki et al. (2013), S. 52.

¹⁸⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁸¹ Vgl. Beaman & Richardson (2007), S. 63 f; Malinić & Todorović (2012), S. 740; Goretzki et al. (2013), S. 52.

¹⁸² Vgl. Benger & Schmauder (2016), S. 75; Hess (2016), Internet; Heuermann et al. (2018), S. 10 f.

Es findet eine Veränderung in der Berichterstattung statt. Steuerungsrelevante Informationen sind in automatisch generierten Berichten schneller und jederzeit für die Unternehmensführung und andere Mitarbeiter verfügbar.¹⁸³ Dadurch wird der Controller bzw. der MA von seiner Verantwortung hinsichtlich Datensammlung weitgehend entbunden.¹⁸⁴ Diese automatisierte Berichterstattung wird als Self-Service-Reporting bezeichnet. Oftmals ist jedoch trotz Systemunterstützung eine Datenaufbereitung und -konsolidierung notwendig, bevor Daten bereitgestellt werden können.¹⁸⁵ Zusätzlich zum Self-Service wird in manchen Unternehmen vom Controlling ein regelmäßiger Bericht erwartet, da dem Management die zeitlichen Ressourcen für eine eigenständige Information fehlen.¹⁸⁶

Die automatische Informationsversorgung wird in der Literatur als Trend beschrieben¹⁸⁷, der zwar in der Datensammlung und -konsolidierung entlastet, aber keinesfalls die Interpretation übernimmt. Dadurch gewinnt die zielgruppenspezifische Datenanalyse und -interpretation¹⁸⁸ und die dadurch mögliche Entscheidungsunterstützung aller Teile der Organisation an Bedeutung.¹⁸⁹ Speziell vom Management werden immer mehr kritische Analysen für die Entscheidungsunterstützung gefordert.¹⁹⁰ Wichtig dabei ist es, den Dialog mit dem Management zu suchen.¹⁹¹ Ein einheitliches Verständnis hinsichtlich Aufbau und Visualisierung der jeweiligen Berichte erleichtert die unternehmensinterne Kommunikation.¹⁹²

Controller beteiligen sich zusätzlich aktiv am Unternehmensmanagement, der Strategieformulierung, der Performanceoptimierung und am Veränderungsprozess.¹⁹³ Die einzelnen Aufgaben sind durch die Nutzung eines ERP-Systems weniger zeitintensiv und ein umfangreicherer Aufgabenbereich wird ermöglicht.¹⁹⁴

4.3.2.2.b Zusätzliche Aufgaben durch die Digitalisierung

Der Controller bzw. MA hat neue Aufgaben zu erledigen, die durch die Nutzung integrierter Informationssysteme entstehen. In der Literatur wird belegt, dass die Entwicklung und Implementierung des Systems und dessen Etablierung im Unternehmen enorm viele Ressourcen in Anspruch nehmen, wobei unternehmensabhängige Unterschiede im zeitlichen Aufwand bestehen.¹⁹⁵ In der Systementwicklung

¹⁸³ Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 741 f; Quattrone (2016), S. 119.

¹⁸⁴ Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 741 f; Möller et al. (2017), S. 64; Schäffer (2019), S. 36; Schäffer & Brückner (2019), S. 15; Schöning et al. (2020), S. 58.

¹⁸⁵ Vgl. Zschech et al. (2017), S. 27.

¹⁸⁶ Vgl. Wiegmann et al. (2014), S. 198.

¹⁸⁷ Vgl. Sangster (1994), S. 163; Granlund & Malmi (2002), S. 311; Beaman & Richardson (2007), S. 65; Järvenpää (2007), S. 118; Spraakman (2010), S. 1; Deinert (2012), S. 110; Malinić & Todorović (2012), S. 737 ff; Weber et al. (2012), S. 106 f; Goretzki et al. (2013), S. 52; Heinzelmann & Becker (2014), S. 157 f; Wiegmann et al. (2014), S. 201; Weber & Schäffer (2015), S. 48; Ploss (2016), S. 62; Quattrone (2016), S. 121; Schäffer & Weber (2016c), S. 10; Suhaimi et al. (2016), S. 102 f; Biel et al. (2017), S. 39; Eendenich et al. (2017), S. 33.

¹⁸⁸ Vgl. Streibich (2012), S. 102; Weber et al. (2012), S. 106 f; Drerup et al. (2018), S. 12.

¹⁸⁹ Vgl. Granlund & Malmi (2002), S. 311; Deinert (2012), S. 110 f; Malinić & Todorović (2012), S. 737; Streibich (2012), S. 102; Weber et al. (2012), S. 105 f; Suhaimi et al. (2016), S. 102 f; Biel et al. (2017), S. 39 ff.

¹⁹⁰ Vgl. Burns & Baldvinsdottir (2005), S. 748.

¹⁹¹ Vgl. Quattrone (2016), S. 121; Dufft et al (2018), S. 37 ff.

¹⁹² Vgl. Deinert (2012), S. 110 f.

¹⁹³ Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 742.

¹⁹⁴ Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 737; Weichel & Herrmann (2016), S. 9.

¹⁹⁵ Vgl. Granlund & Malmi (2002) S. 310 f; Spraakman (2010), S. 22; Streibich (2012), S. 102 f; Goretzki et al. (2013), S. 52; Eendenich et al. (2017), S. 33.

und -implementierung sind Controller bei Reportingprozessen und Real-Time-Analytics (RTA) beteiligt. Unter RTA wird korrekte Digitalisierung von Daten bezeichnet, die zentral für die Nutzung integrierter Informationssysteme ist.¹⁹⁶ Bei der Etablierung der implementierten Technologien kommt dem Controlling bzw. dem MA eine Schlüsselrolle zu.¹⁹⁷ Außerdem trägt das Controlling dazu bei, im Digitalisierungsprozess das richtige Maß von Veränderung zu finden. Eine Implementierung eines neuen Systems muss für das Unternehmen vorteilhaft sein und sollte nicht nur als Trend gesehen werden.¹⁹⁸

Mit der Nutzung von Systemen steigen die Wartungs- und Kontrollaufgaben des MA.¹⁹⁹ In der Controllingliteratur wird Wartungstätigkeiten hingegen wenig Beachtung geschenkt.²⁰⁰ Das Datenmanagement als Aufgabe des Controllers hat eine sehr hohe Bedeutung.²⁰¹ Ein erfolgreiches Stammdatenmanagement und einheitliche Datenmodelle sind eine grundlegende Voraussetzung für die Nutzung digitaler Systeme im Unternehmen.²⁰² Konsistente, korrekte, objektive und vertrauenswürdige Daten stellen die Basis für das Erkennen von Zusammenhängen und für Unternehmensentscheidungen dar. Die Entscheidungsqualität und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen hängt in großem Maße von der Qualität der Daten ab²⁰³ und der Controller ist für die Sicherung der Daten- und Informationsqualität verantwortlich.²⁰⁴

4.3.2.3. Die Auswirkungen auf die Kompetenzen des Controllers bzw. des MA

Neue Kompetenzen werden notwendig, um die entstehenden Herausforderungen bewältigen zu können. Kompetenzen sind individuelle Persönlichkeitsmerkmale, die eine erfolgreiche Erledigung der erwarteten Aufgaben ermöglichen.²⁰⁵ Sie werden meist als besondere Fähigkeit einer Person verstanden, die erlernbar, aber auch wieder abbaubar ist.²⁰⁶ Im Rollenmodell von *Katz und Kahn* wirken Kompetenzen als individuelle Persönlichkeitsmerkmale auf den Prozess des Rollensendens ein. Außerdem sind sie ein wichtiger Bestandteil der kommunizierten Rollenerwartungen.²⁰⁷ Heinrich *Roth*²⁰⁸ teilt den Kompetenzbegriff in Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz ein. Abbildung 6 fasst die durch die Digitalisierung notwendig gewordenen Kompetenzen zusammen, die nachfolgend detaillierter beschrieben werden.

¹⁹⁶ Vgl. Streibich (2012), S. 102 ff.

¹⁹⁷ Vgl. Deinert (2012), S. 110; Brands & Holtzblatt (2015), S. 1 ff; Weber & Schäffer (2015), S. 46 f.

¹⁹⁸ Vgl. Schäffer (2020), S. 16.

¹⁹⁹ Vgl. Beaman & Richardson (2007), S. 63 f; Malinić & Todorović (2012), S. 740.

²⁰⁰ Vgl. Streibich (2012), S. 102.

²⁰¹ Vgl. Marmonti (2019), S. 64.

²⁰² Vgl. Streibich (2012), S. 102 f; Marmonti (2019), S. 65; Schäffer (2019), S. 36.

²⁰³ Vgl. Schäffer & Weber (2016c), S. 9; Zschech et al. (2017), S. 25; Marmonti (2019), S. 64; Schäffer & Brückner (2019), S. 15.

²⁰⁴ Vgl. Weber et al. (2012), S. 107 f.

²⁰⁵ Vgl. Wiswede (1977), S. 29.

²⁰⁶ Vgl. Huber (2004), S. 22.

²⁰⁷ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 196.

²⁰⁸ Vgl. Roth (1971).

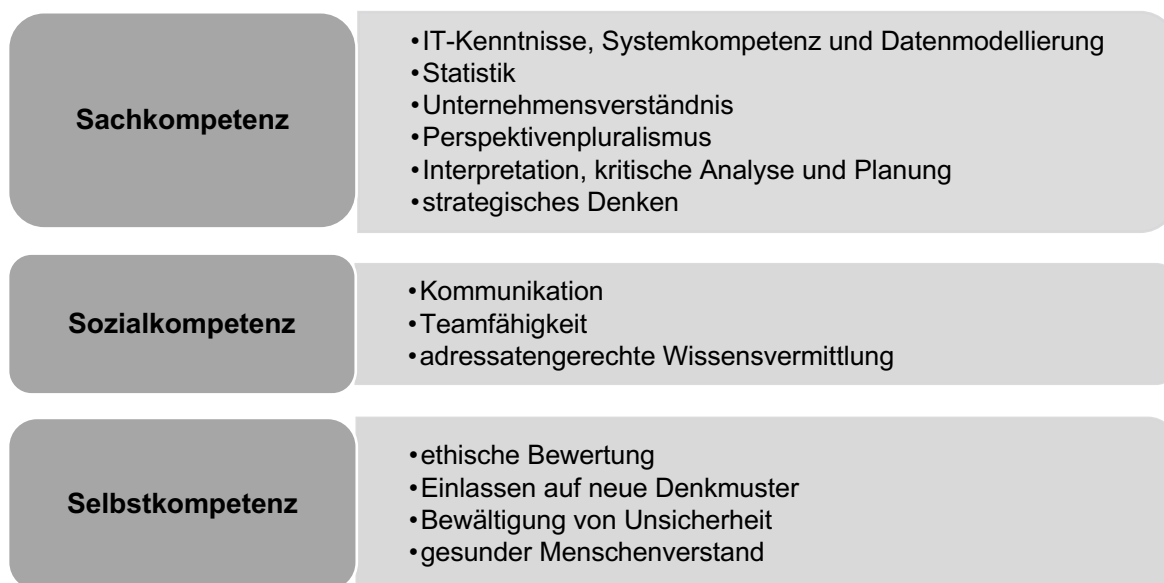


Abbildung 6: Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kompetenzen des Controllers bzw. MA²⁰⁹

4.3.2.3.a Sachkompetenz

Fundierte und umfangreiche IT-Kompetenzen werden benötigt, um die erwartete Rolle und die damit verbundenen Aufgaben im Unternehmen erfüllen zu können, denn die Anwendung und das Verstehen des Informationssystems wird seitens der Unternehmensführung vorausgesetzt.²¹⁰ In der Controllingliteratur werden die benötigten IT-Kenntnisse detaillierter beschrieben als in der MA-Literatur. Der Controller sollte neben der Anwendung des Systems auch Kenntnisse über die Struktur, Schnittstellen und Abfragemöglichkeiten von Datenbanken haben.²¹¹ Laut *Biel et al.* werden zusätzliche Kenntnisse bezüglich Datenmodellierung zentral, um ein erfolgreiches Datenmanagement gewährleisten zu können.²¹² Die Entwicklung dieser benötigten IT-Kompetenzen erfolgt einerseits durch die Implementierung und Nutzung des im Unternehmen verwendeten Systems.²¹³ Andererseits werden Weiterbildungen und Trainings notwendig²¹⁴, denn Studien weisen darauf hin, dass benötigte IT-Kompetenzen meist schwach ausgeprägt sind.²¹⁵ Trotz der weit verbreiteten Nutzung von ERP-Systemen sind Fähigkeiten betreffend Tabellenkalkulation weiter essentiell.²¹⁶ Kompetenzen in Statistik gewinnen im Controlling an Bedeutung, während sie in der MA-Literatur nicht erwähnt werden.²¹⁷

²⁰⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

²¹⁰ Vgl. Chenhall & Langfield-Smith (1998), S. 376; Caglio (2003), S. 142; Spraakman (2010), S. 1; Azan & Bollecker (2011) S. 190; Deinert (2012), S. 110 f; Malinić & Todorović (2012), S. 741 f; Weber et al. (2012), S. 105 f; Taipaleenmäki & Ikäheimo (2013), S. 336; Bradbard et al. (2014), S. 25; Ploss (2016), S. 62; Schäffer & Weber (2016c), S. 15; Schulte & Bühlmann (2016), S. 57 f; Steiner & Welker (2016), S. 68; Drerup et al. (2018), S. 16; Schäffer (2019), S. 36; Schöning et al. (2020), S. 59 ff.

²¹¹ Vgl. Ploss (2016), S. 62.

²¹² Vgl. Biel et al. (2017), S. 41.

²¹³ Vgl. Azan & Bollecker (2011), S. 190; Malinić & Todorović (2012), S. 740.

²¹⁴ Vgl. Chenhall & Langfield-Smith (1998), S. 382 f; Järvenpää (2007), S. 113; Kieninger et al. (2015), S. 8.

²¹⁵ Vgl. Järvenpää (2007), S. 113; Malinić & Todorović (2012), S. 740; Schäffer & Weber (2018), S. 46.

²¹⁶ Vgl. Bradbard et al. (2014), S. 29.

²¹⁷ Vgl. Schäffer & Weber (2016c), S. 15; Biel et al. (2017), S. 41.

Ein ganzheitliches, dynamisches Unternehmensverständnis und Kompetenzen in anderen funktionalen Unternehmensbereichen, wie Herstellung, Verkauf und Marketing, sind unabdingbar²¹⁸, um die Daten richtig interpretieren zu können.²¹⁹ Geschäftsbereiche müssen aktiv kennengelernt werden („training on the job“), um unterschiedliche Sichtweisen im Zuge der Dateninterpretation und -analyse einnehmen zu können.²²⁰ Diese Kompetenz wird von *Weber & Schäffer* Perspektivenpluralismus genannt.²²¹

Zusätzlich werden eine hohe Analysekompetenz und die Fähigkeit der Dateninterpretation gefordert.²²² Oft ist das Erkennen des Wesentlichen aus den Datenmengen eine große Herausforderung.²²³ Vom Controller wird ein breiteres Verständnis der Interpretations- und Analysefähigkeit gefordert als vom MA, da der Controller auch für die Validierung der Daten und für die Beurteilung der verwendeten Analyseinstrumente zuständig ist.²²⁴ Auch kritische Analysen und eine Infragestellung von Ergebnissen hinsichtlich Repräsentativität, Subjektivität und Richtigkeit wird gefordert.²²⁵ Planung bleibt weiterhin zentral²²⁶, strategisches Denken gewinnt im Zuge der Entscheidungsunterstützung ebenfalls an Bedeutung.²²⁷

4.3.2.3.b Sozialkompetenz und Selbstkompetenz

Sozialkompetenzen, wie Kommunikation und Teamfähigkeit, werden vermehrt notwendig, um beispielsweise eine zielgruppenspezifische Berichterstattung gewährleisten oder den Implementierungsprozess eines ERP-Systems erfolgreich abwickeln zu können. Zusätzlich wird die Kompetenz der adressatengerechten Wissensvermittlung erwartet, um unternehmensintern Controlling- und IT-Fähigkeiten weitergeben und so die Vorteile des Self-Service unternehmensweit nutzen zu können.²²⁸

Hinsichtlich Selbstkompetenzen spielt die Fähigkeit der ethischen Bewertung eine zunehmend größere Rolle.²²⁹ Laut *Schäffer & Weber* ist es zusätzlich wichtig, dass Controller ihre etablierten Denkmuster ändern und lernen, mit Unsicherheit zurechtzukommen.²³⁰ *Schäffer* weist außerdem auf die Nützlichkeit eines gesunden Menschenverstandes hin.²³¹

Viele dieser Kompetenzen sind nicht neu, die Kernanforderungen verlieren auch im neuen Umfeld nicht an Relevanz, ganz im Gegenteil. Jedoch verändert sich deren relative Bedeutung, weil neue

²¹⁸ Vgl. Chenhall & Langfield-Smith (1998), S. 376; Deinert (2012), S. 110 f; Malinić & Todorović (2012), S. 740 f; Heinzelmann & Becker (2014), S. 157 f; Wiegmann et al. (2014), S. 200; Weber & Schäffer (2015), S. 46 f; Schäffer & Weber (2016c), S. 15; Schulte & Büchmann (2016), S. 57; Schäffer (2020), S. 21.

²¹⁹ Vgl. Schulte & Büchmann (2016), S. 57.

²²⁰ Vgl. Dufft et al (2018), S. 37 ff.

²²¹ Vgl. Weber & Schäffer (2015), S. 46 f.

²²² Vgl. Kieninger et al. (2015), S. 7; Weichel & Herrmann (2016), S. 10; Zschech et al. (2017), S. 25.

²²³ Vgl. Dufft et al. (2018), S. 35 f; Schäffer (2019), S. 36.

²²⁴ Vgl. Kieninger et al. (2015), S. 7; Zschech et al. (2017), S. 25.

²²⁵ Vgl. McKinney et al. (2017), S. 63 ff.

²²⁶ Vgl. Schöning et al. (2020), S. 59 ff.

²²⁷ Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 742; Kieninger et al. (2015), S. 7; Zschech et al. (2017), S. 25.

²²⁸ Vgl. Chenhall & Langfield-Smith (1998), S. 376; Weber et al. (2012), S. 107 f; Ploss (2016), S. 62; Schäffer & Weber (2016c), S. 15; Drerup et al. (2018), S. 17; Schäffer (2020), S. 21.

²²⁹ Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 744; Goretzki et al. (2013), S. 52.

²³⁰ Vgl. Oehler et al. (2016), S. 63; Schäffer & Weber (2016c), S. 15.

²³¹ Vgl. Schäffer (2020), S. 21.

Kompetenzen hinzukommen.²³² Insgesamt nehmen Sachkompetenzen aufgrund ihrer höheren Anzahl und der detaillierteren Beschreibung in der Literatur einen wesentlicheren Bestandteil als Sozial- und Selbstkompetenzen ein.²³³

4.3.2.4. Die Auswirkungen auf die Bedeutung der Rolle im Unternehmen

Die vielfältigen Auswirkungen der Digitalisierung auf Aufgaben und Kompetenzen bewirken Chancen und Risiken, die die Position und Bedeutung des Controllers bzw. MA im Unternehmen beeinflussen (Abbildung 4²³⁴).²³⁵ Hinsichtlich Richtung dieser Beeinflussung dominieren in der Literatur zwei gegensätzliche Erklärungsansätze. Der erste Ansatz bezieht sich auf die Chancen der Digitalisierung und meint, dass die neuen Aufgaben und Kompetenzen zu einem Bedeutungsgewinn im Unternehmen führen.²³⁶ Der andere Erklärungsansatz argumentiert, dass die Risiken der Digitalisierung überwiegen und neue Technologien den Controller bzw. den MA langfristig ersetzen werden.²³⁷

4.3.2.4.a Die Digitalisierung als Risiko für den Controller bzw. MA

Trotz der Möglichkeiten durch IT-Entwicklungen scheint die Bedeutung des Controllers bzw. des MA im Unternehmen gefährdet zu sein.²³⁸ Die Veränderung der Aufgaben und Kompetenzen kann zu großen Umstellungen und in weiterer Folge zu Herausforderungen, Unsicherheit, kritischen Erstreaktionen und hohen Fehlerraten führen.²³⁹ Die zunehmende Automatisierung und Standardisierung von Routinetätigkeiten führt zu einem Verlust grundlegender, traditioneller Aufgaben. Dies kann sich laut *Kieninger et al.* in einer Reduzierung des Personalbedarfs, vor allem in dezentralen Einheiten, niederschlagen, da Arbeitskräfte durch digitale Anwendungen ersetzt werden.²⁴⁰

Durch standardisierte Analysen und mobiles Self-Service-Reporting könnte theoretisch jede Person im Unternehmen als Controller agieren. Der Controller wird somit nicht mehr zur Informationsbeschaffung benötigt.²⁴¹ Zukünftig werden Manager außerdem immer IT-affiner, weil sie, im Gegensatz zu vielen heutigen Führungskräften, mit digitalen Entwicklungen aufwachsen. Dadurch könnte der Controller als Informationsversorger zusätzlich an Bedeutung verlieren.²⁴²

²³² Vgl. Schäffer & Brückner (2019), S. 15; S. 28 f.

²³³ Vgl. z.B. Schöning et al. (2020), S. 59 ff.

²³⁴ Siehe Kapitel 4.3.2, S. 27.

²³⁵ Vgl. Goretzki et al. (2013), S. 52; Weber & Schäffer (2015), S. 46 f; Oehler et al. (2016), S. 62; Seufert & Treitz (2017), S. 12; Zschech et al. (2017), S. 26; Mayer & Wieseahn (2018), S. 30.

²³⁶ Vgl. Streibich (2012), S. 102; Malinić & Todorović (2012), S. 737; Weber et al. (2012), S. 107 f; Wiegmann et al. (2014), S. 201; Oehler et al. (2016), S. 62; Mayer & Wieseahn (2018), S. 30. Quattrone (2016), S. 119.

²³⁷ Vgl. Järvenpää (2007), S. 113; Malinić & Todorović (2012), S. 744; Streibich (2012), S. 103 f; Weber et al. (2012), S. 105 f; Kieninger et al. (2015), S. 8; Oehler et al. (2016), S. 62; Mayer & Wieseahn (2018), S. 30.

²³⁸ Vgl. Järvenpää (2007), S. 113; Weber et al. (2012), S. 105 f; Oehler et al. (2016), S. 62; Mayer & Wieseahn (2018), S. 30.

²³⁹ Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 744; Streibich (2012), S. 103 f; Quattrone (2016), S. 120.

²⁴⁰ Vgl. Kieninger et al. (2015), S. 8; Biel et al. (2017), S. 43.

²⁴¹ Vgl. Chenhall & Langfield-Smith (1998), S. 382 f; Beaman & Richardson (2007), S. 59 f; Heinzelmann & Becker (2014), S. 157 f; Ploss (2016), S. 63; Quattrone (2016), S. 119; Schäffer & Weber (2016c), S. 11; Schäffer & Weber (2018), S. 47.

²⁴² Vgl. Schäffer (2019), S. 36.

Unklare Erwartungen und Verantwortlichkeiten zwischen Unternehmensführung, Controlling und einzelnen Abteilungen können laut der Rollentheorie zur Konfliktentstehung beitragen.²⁴³ Ebenso kann es aufgrund mangelnder Kommunikation zu Fehlinterpretationen kommen, da der Austausch zwischen Management und Controlling zugunsten informationsbasierter Systeme stark reduziert wird.²⁴⁴ Die stets geforderte Agilität der Informationsversorgung als wettbewerbskritischer Faktor übt einen großen Druck auf den Controller aus, da Verzögerungen im Analyseprozess einen wertvollen Zeitverlust gegenüber Konkurrenten bedeuten.²⁴⁵

4.3.2.4.b Die Digitalisierung als Chance für den Controller bzw. MA

Trotz dieser vielen Risiken sehen viele Autoren die informationstechnologischen Entwicklungen als Chance für einen Bedeutungsgewinn des Controllers bzw. MA. Die Interpretation, die Darstellung und die zielgruppenspezifischen Aufbereitung der Daten machen ihn unverzichtbar.²⁴⁶ Visualisierungen, Finanzkennzahlen und Modelle sollen lediglich als objektive Entscheidungsgrundlage genutzt werden und nicht die Entscheidungen treffen.²⁴⁷ Durch die präzisere Entscheidungsunterstützung der Unternehmensführung kann eine bedeutendere Position des Controllers im Unternehmen eingenommen werden²⁴⁸, die Nähe und steigenden Kontakt zum Management impliziert.²⁴⁹

Natürlich können diese Chancen nur unter der Prämisse des Vorhandenseins dafür notwendiger Kompetenzen genutzt werden. Ein ERP-System kann nur dann gewinnbringend eingesetzt werden, wenn es Personen gibt, die es zielgerichtet anwenden können²⁵⁰, denn objektive Daten alleine sind nicht mit unternehmensspezifischer Information gleichzusetzen.²⁵¹ Jemand im Unternehmen muss den Ursprung und die Entstehung der Daten nachvollziehen können. Die Information hinter den extrahierten, mathematischen Werten soll interpretiert und analysiert werden. Dazu braucht es den Controller bzw. MA, der durch integrierte Systeme unterstützt und nicht ersetzt wird.²⁵²

Die Literatur beschreibt die Auswirkungen der Digitalisierung in beiden Erklärungsansätzen strukturiert und schlüssig. Jedoch wird immer wieder betont, dass das eigentliche Ausmaß der Veränderung noch schwer abzuschätzen ist. Auch ein Mittelweg zwischen den beiden Erklärungsansätzen wäre denkbar. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass die Forschung zu diesem Thema noch nicht abgeschlossen ist und dass viele Publikationen Erfahrungsberichte darstellen, die nicht auf das gesamte Forschungsfeld

²⁴³ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 196; Weber et al. (2012), S. 107; Ploss (2016), S. 63.

²⁴⁴ Vgl. Weber et al. (2012), S. 105 f; Ploss (2016), S. 63.

²⁴⁵ Vgl. Järvenpää (2007), S. 113; Seufert & Treitz (2017), S. 13 f.

²⁴⁶ Vgl. Streibich (2012), S. 102; Malinić & Todorović (2012), S. 737; Weber et al. (2012), S. 107 f; Wiegmann et al. (2014), S. 201; Quattrone (2016), S. 119.

²⁴⁷ Vgl. Quattrone (2016), S. 121; Schäffer (2019), S. 37.

²⁴⁸ Vgl. Granlund & Malmi (2002), S. 311; Malinić & Todorović (2012), S. 742; Goretzki et al. (2013), S. 52; Suhaimi et al. (2016), S. 102 f.

²⁴⁹ Vgl. Wiegmann et al. (2014), S. 201.

²⁵⁰ Vgl. Streibich (2012), S. 102; Malinić & Todorović (2012), S. 737; Weber et al. (2012), S. 107 f; Wiegmann et al. (2014), S. 201; Quattrone (2016), S. 119.

²⁵¹ Vgl. Quattrone (2016), S. 119.

²⁵² Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 737; Weber et al. (2012), S. 108; Quattrone (2016), S. 119 f.

übertragbar sind. Somit sind die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Bedeutung des Controllers bzw. MA noch weitgehend unklar.²⁵³

4.3.2.5. Die Auswirkungen auf die Rolle des Controllers bzw. des MA

4.3.2.5.a Die Rollenveränderung des Controllers

Die Nutzung informationstechnologischer Neuerungen im Unternehmen und damit verbundene Auswirkungen auf erwartete Aufgaben und Kompetenzen initiiert eine Rollenveränderung des Controllers bzw. des MA (Abbildung 4²⁵⁴). Eingebettet in das Rollenmodell von *Katz und Kahn* sind veränderte Rollenerwartungen des Rollensenders der Beginn für eine Rollenveränderung. Erwartungen werden vom Management und anderen Unternehmenspersonen an den Controller bzw. MA kommuniziert, der versucht, diese zu erfüllen.²⁵⁵ Ebenso haben Controller bzw. MA geänderte Erwartungen an die eigene Rolle. Motive für diese geänderten Erwartungen kann eine Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle sein. Außerdem geben das Streben nach sinnvoller Aufgabenerfüllung und der Wunsch eines Bedeutungsgewinns Anstoß zur Rollenveränderung.²⁵⁶ Die Rollenveränderung des Controllers ist jedoch kein neuer, plötzlich auftauchender, unabsehbarer Trend. Die Rolle des Controllers bzw. MA verändert sich stetig.²⁵⁷

Anhand der Literaturanalyse konnte eine Rollenveränderung festgestellt werden, durch die der Controller bzw. MA zunehmend in einer aktiveren und businessorientiertere Rolle agiert.²⁵⁸ Gesamt betrachtet nimmt der Business Partner, der hohe IT-Kompetenzen, Geschäftsverständnis und soziale Kompetenzen besitzt, eine sehr dominante Position in der Literatur ein.²⁵⁹ Auch Vorstufen des Business Partners, wie Reporter²⁶⁰, Partner, interner Berater²⁶¹, kritischer Begleiter und betriebswirtschaftliches Gewissen²⁶², werden beschrieben. Insgesamt wurde somit eine Rollenveränderung sichtbar, welche langsamer und vielfältiger ist als erwartet und in mehreren Rollen mündet. Der Business Partner stellt nicht die alleinige, aktuelle Rolle des Controllers bzw. MA dar.²⁶³ Die Literatur zeigt auf, dass es in der aktuellen Unternehmenspraxis viele Rollen des Controllers bzw. des MA gibt, die sich überschneiden können. Ebenso können mehrere Rollen in einer Person gebündelt sein. Manche Rollen bauen aufeinander auf und stellen eine Weiterentwicklung anderer Rollen in Richtung Business Partner dar. Darüber hinaus muss nicht jeder einzelne Controller allen Anforderungen gerecht werden. Es wird vielmehr eine

²⁵³ Vgl. Oehler et al. (2016), S. 62; Quattrone (2016), S. 118; Mayer & Wieseahn (2018), S. 30.

²⁵⁴ Siehe Kapitel 4.3.2, S. 27.

²⁵⁵ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 196, S. 217 f; Granlund & Malmi (2002) S. 310 f; Burns & Baldvinsdottir (2005), S. 748; Schulte & Büchmann (2016), S. 55; Eendenich et al. (2017), S. 33; Appelbaum et al. (2017), S. 30; Möller et al. (2017), S. 64; Dufft et al (2018), S. 37 ff; siehe Kapitel 2.

²⁵⁶ Vgl. Ashforth (2000), S. 55.

²⁵⁷ Siehe Kapitel 4.3.1.

²⁵⁸ Vgl. Granlund & Malmi (2002), S. 310 f; Schulte & Büchmann (2016), S. 55; Eendenich et al. (2017), S. 33.

²⁵⁹ Vgl. Schäffer & Brückner (2019), S. 21 ff; Schäffer (2020), S. 20.

²⁶⁰ Vgl. Möller (2017), S. 64.

²⁶¹ Vgl. Granlund & Malmi (2002), S. 310 f; Schulte & Büchmann (2016), S. 55; Eendenich et al. (2017), S. 33; Marmonti (2019), S. 67; Schäffer (2019), S. 35.

²⁶² Vgl. Schäffer (2020), S. 20.

²⁶³ Vgl. Schäffer (2019), S. 35.

Teamperspektive gefordert, in der die Controlling-Abteilung gemeinsam mehrere Rollen bekleidet und alle Erwartungen erfüllen sollte.²⁶⁴

Im Zuge der Rollenveränderung können Rollenkonflikte²⁶⁵ entstehen, die eine langsamere Veränderung und eine Leistungssenkung bewirken.²⁶⁶ Um Erwartungen umsetzen zu können, ist ein gemeinsames Rollenverständnis des MA bzw. des Controllers mit der Unternehmensführung und anderen Mitarbeitern Voraussetzung.²⁶⁷ Ein unterschiedliches oder widersprüchliches Rollenverständnis kann zu einem *Person-Rollen-Konflikt*²⁶⁸ beim Rollenempfänger führen, indem Erwartungen an ihn und seine individuellen Überzeugungen unvereinbar sind und er die erwartete Rolle nicht erfüllen möchte. Gründe für ein unterschiedliches Rollenverständnis können die Inkompatibilität der Erwartungen des Controllers bzw. des MA mit den Erwartungen des Rollensenders und die Ablehnung von Veränderungen seitens Controller oder Manager sein.²⁶⁹ Die verweigerte Verantwortungsabgabe, die Ablehnung der Einbindung der Controller in die Entscheidungsunterstützung und die Aberkennung eines Mehrwerts des Controllings sind weitere mögliche Gründe für einen Person-Rollen-Konflikt. Ein *Intra-Sender-Konflikt*²⁷⁰, bei dem der Rollensender unklare Erwartungen hat und somit widersprüchliche Signale kommuniziert, führt beim Controller bzw. MA zu Schwierigkeiten bei der Interpretation der an ihn gestellten Erwartungen.²⁷¹ Zu einem *Inter-Sender-Konflikt*²⁷², bei dem mehrere Rollensender unterschiedliche Signale senden, kann es aufgrund von Rollenmehrdeutigkeit und unterschiedlichen Erwartungen mehrerer Rollensender an die Controller bzw. MA kommen. Mehrere Rollen sollen gleichzeitig ausgeübt werden und sind abhängig vom jeweiligen Gesprächspartner. Gründe für eine Rollenmehrdeutigkeit können unklare Pflichten, Befugnisse oder Verantwortlichkeiten und der Mangel an notwendigen Informationen sein.²⁷³

Ob die aktuelle, aktivere Rolle eine Rollenveränderung oder eine Rollenerweiterung²⁷⁴ darstellt, wird in der Literatur diskutiert. Synonym zur Rollenveränderung werden die Begriffe Rollenänderung²⁷⁵, Rollenwandel²⁷⁶ und Rollenverschiebung²⁷⁷ verwendet. Für eine Rollenveränderung spricht die Veränderung der Aufgaben von der operativen zur strategischen Entscheidungsunterstützung.²⁷⁸ Der Controller bzw. der MA agiert als Partner des Managements. Die Rollenerweiterung hingegen kann durch die nicht

²⁶⁴ Vgl. Schäffer & Brückner (2019), S. 28 f.

²⁶⁵ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 186 ff; Kapitel 2.3.

²⁶⁶ Vgl. Chenhall & Langfield-Smith (1998), S. 382 f; Jack & Kholeif (2008), S. 20; Amilin (2017), S. 246 f; Mayer & Wieseahn (2018), S. 30.

²⁶⁷ Vgl. Chenhall & Langfield-Smith (1998), S. 382 f; Burns & Baldvinsdottir (2005), S. 732 ff; Byrne & Pierce (2007), S. 470 ff; Jack & Kholeif (2008), S. 20; Windeck et al. (2015), S. 617 ff; Quattrone (2016), S. 121; Mayer & Wieseahn (2018), S. 30.

²⁶⁸ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 186 ff; Kapitel 2.3.

²⁶⁹ Vgl. Chenhall & Langfield-Smith (1998), S. 382 f; Jack & Kholeif (2008), S. 20; Mayer & Wieseahn (2018), S. 30.

²⁷⁰ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 186 ff; Kapitel 2.3.

²⁷¹ Vgl. Burns & Baldvinsdottir (2005), S. 732 ff; Byrne & Pierce (2007), S. 470 ff; Windeck et al. (2015), S. 617 ff.

²⁷² Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 186 ff; Kapitel 2.3.

²⁷³ Vgl. Amilin (2017), S. 240; Burns & Baldvinsdottir (2005), S. 732 ff; Byrne & Pierce (2007), S. 470 ff; Windeck et al. (2015), S. 617 ff.

²⁷⁴ Vgl. Scapens & Jazayeri (2003), S. 224 f; Heinzelmann & Becker (2014), S. 163; Rieg (2018), S. 203.

²⁷⁵ Vgl. Sangster (1994), S. 163; Streibich (2012), S. 102; Ploss (2016), S. 62; Suhaimi et al. (2016), S. 104; Schulte & Büchmann (2016), S. 55.

²⁷⁶ Vgl. Deinert (2012), S. 112; Malinić & Todorović (2012), S. 737.

²⁷⁷ Vgl. Streibich (2012), S. 102.

²⁷⁸ Vgl. Sangster (1994), S. 163.

gänzlich entfallenen Routinetätigkeiten argumentiert werden.²⁷⁹ Trotz vermehrter Interaktion mit dem Management liegt in manchen Unternehmen der Schwerpunkt der Controller- bzw. MA-Aufgaben auf operativen Routinetätigkeiten.²⁸⁰ Die Rollenveränderung des Controllers bzw. des MA ist ein langer Prozess, der zwischen zwei simultan gehaltenen Rollen stattfindet. Der Übergang zwischen traditioneller und businessorientierter, aktiver Rolle passiert fließend, da operative Routinetätigkeiten im Aufgabebereich des Controllers bleiben.²⁸¹

4.3.2.5.b Zukünftige Rollen im Überblick

Zukünftig wird eine weitere Ausdifferenzierung der MA- bzw. Controllerrollen und in weiterer Folge der Aufgaben- und Kompetenzprofile erwartet²⁸², wodurch neue Rollen mit eigenen Aufgaben- und Kompetenzprofilen entstehen können. Völlig offen ist, ob es sich dabei um Rollen für den MA bzw. den Controller oder um neue Unternehmensakteure mit eigenen Rollenprofilen handelt, die mit dem Controller eng zusammenarbeiten.²⁸³ Viele, in der Praxis unter Umständen schon bekannte und umgesetzte, mögliche zukünftige Rollen werden in der Literatur thematisiert, wobei momentan vorwiegend der Business Partner 2.0, der digitale Controller, der Data Scientist und der Business Analyst im Zentrum des Interesses stehen (Abbildung 7). Diese vier vorherrschenden Rollen werden im Folgenden aus Controlling-Sicht näher beleuchtet. Während der Business Partner 2.0, der Data Scientist und der Business Analyst sowohl in der Controlling- als auch in der MA-Literatur thematisiert werden, gibt es zum digitalen Controller kein Äquivalent im MA.

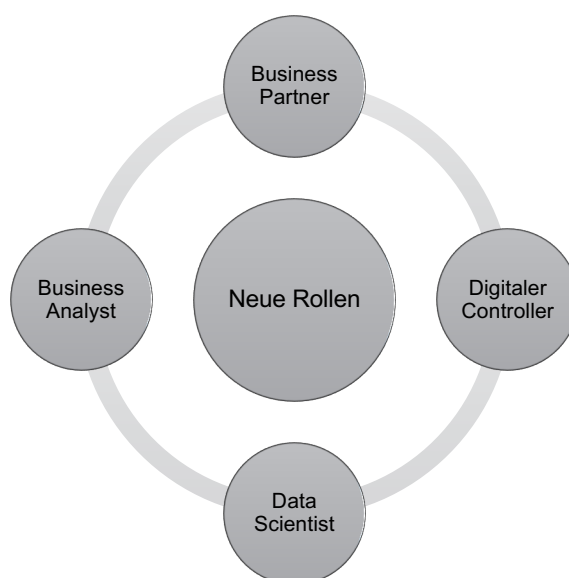


Abbildung 7: Auswahl neuer Rollen im Controlling bzw. MA²⁸⁴

²⁷⁹ Vgl. Rieg (2018), S. 203.

²⁸⁰ Vgl. Heinzelmann & Becker (2014), S. 163; Rieg (2018), S. 203.

²⁸¹ Vgl. Ashforth (2000), S. 55.

²⁸² Vgl. Schäffer (2019), S. 36; Schäffer & Brückner (2019), S. 24.

²⁸³ Vgl. Internationaler Controller Verein (2014), S. 32, Internet.

²⁸⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

4.3.2.5.c Der Business Partner

In der Controlling- und MA-Literatur dominiert die aktuelle Rolle des Business Partners.²⁸⁵ Durch die Digitalisierung erhält diese Rolle eine noch höhere Bedeutung, daher wird auch von einer Entwicklung zum Business Partner 2.0 gesprochen.²⁸⁶ Der Business Partner 2.0 nimmt eine breitere und anspruchsvollere Rolle im Unternehmen ein²⁸⁷, in der er aktiv und interaktiv mit steigender Unternehmensorientierung agiert. Seine Hauptaufgaben bestehen in der unternehmensinternen Informationsversorgung und in der digitalen Transformation des Unternehmens.

Die Informationsversorgung und Berichterstattung sowie damit verbundene Entscheidungsunterstützung des Managements werden als zentrale Aufgaben des Business Partners jedoch nicht erst seit der voranschreitenden Digitalisierung thematisiert.²⁸⁸ Durch die Nutzung neuer Technologien ist es sowohl Mitarbeitern als auch der Unternehmensführung möglich, relevante Unternehmensdaten selbst abzurufen. Es fehlen oft aber die notwendigen Kompetenzen zur Dateninterpretation und -Analyse, die der Business Partner hingegen besitzt. Somit besteht die Hauptaufgabe des Business Partners in der Interpretation und der Analyse extrahierter Information, sowie der adressatengerechten Informationsversorgung. Der steigende Kontakt zum Management und anderen Abteilungen als notwendige Voraussetzung liegt in der Verantwortung des Business Partners.²⁸⁹ Er ist aktiv in Entscheidungsfindungs- und Problemlösungsprozessen involviert.²⁹⁰ Nur mit Unternehmenspräsenz und den notwendigen Kompetenzen ist der Business Partner in der Lage, relevante Steuerungsdaten zu übermitteln und einen Mehrwert für das Unternehmen zu bringen.²⁹¹

Neben der geforderten Entscheidungsunterstützung ist es Aufgabe des Business Partners, die digitale Transformation der analogen Daten im Unternehmens konstruktiv-kritisch zu begleiten.²⁹² *Deinert* spricht in diesem Zusammenhang auch vom Business Partner, der die Umsetzung der IT-Trends als zentrale Tätigkeit innehat.²⁹³ Er nimmt dabei eine Koordinationsfunktion im Unternehmen ein. IT-Kompetenzen sind beim Business Partners von höchster Relevanz. Die Entscheidungsunterstützung des Managements, aber noch viel mehr die digitale Transformation im Unternehmen wären ohne entsprechendes informationstechnologisches Know-How nicht möglich.²⁹⁴

²⁸⁵ Vgl. Deyhle (2003), S. 53; Vaivio & Kokko (2006), S. 50; Järvenpää (2007), S. 115; Goretzki & Weber (2010), S. 163; Schäffer & Botta (2012), S. 11 f; Weißenberger et al. (2012), S. 335; Goretzki et al. (2013), S. 59; Bradbard et al. (2014), S. 25; Heinzelmann & Becker (2014), S. 157 f; Windeck et al. (2015), S. 631; siehe auch Kapitel 4.3.1.3;

²⁸⁶ Vgl. Wiegmann et al. (2014), S. 201.

²⁸⁷ Vgl. Deyhle (2003), S. 53; Malinić & Todorović (2012), S. 744; Weber et al. (2012), S. 105 f.

²⁸⁸ Vgl. Vaivio & Kokko (2006), S. 50; Järvenpää (2007), S. 115; Goretzki & Weber (2010), S. 163; Schäffer & Botta (2012), S. 11 f; Weißenberger et al. (2012), S. 335; Goretzki et al. (2013), S. 59; Windeck et al. (2015), S. 631.

²⁸⁹ Vgl. Deyhle (2003), S. 53; Vaivio (2004), S. 63; Deinert (2012), S. 112; Schäffer & Weber (2012), S. 1; Steiner & Welker (2016), S. 69.

²⁹⁰ Vgl. Beaman & Richardson (2007), S. 59 f; Lambert & Pezet (2011), S. 13; Bradbard et al. (2014), S. 25.

²⁹¹ Vgl. Deyhle (2003), S. 53. Lambert & Pezet (2011), S. 15; Deinert (2012), S. 112; Malinić & Todorović (2012), S. 740; Schäffer & Weber (2012), S. 1; Steiner & Welker (2016), S. 69.

²⁹² Vgl. Schäffer & Weber (2016c), S. 14.

²⁹³ Vgl. Deinert (2012), S. 112.

²⁹⁴ Vgl. Heinzelmann & Becker (2014), S. 157 f; Schäffer & Weber (2016c), S. 11.

Die Nutzung moderner IT, die Zentralisierung der Unternehmensdaten durch die Nutzung integrierter Informationssysteme und die Involvierung in die digitale Transformation impliziert eine Dezentralisierung des Business Partners im Unternehmen.²⁹⁵ Anstatt der früher zentralisierten Rolle des Controllers agiert er agiert als Schnittstelle zwischen den Abteilungen und liefert notwendiges Know-How zum ERP-System und der Informationsbeschaffung. Außerdem soll er auf eine konsistente Datenbasis achten.²⁹⁶ Als Experte besitzt er die Hoheit über das integrierte Informationssystem.²⁹⁷

Der Controller bzw. MA als Business Partner erfährt durch die Digitalisierung erst die Aufwertung in der Unternehmenspraxis, die ihm in der Literatur schon seit der Jahrtausendwende beigemessen wird.²⁹⁸ Laut *Drerup et al.* macht die Digitalisierung den Controller erst zum Business Partner.²⁹⁹ In einigen Publikationen wird eine hybride Rolle diskutiert, in dem die durch die im Zeitalter der „network-computing“ notwendig gewordenen Aufgaben und Kompetenzen mit den Aufgaben und Kompetenzen der traditionellen Rolle vereint sind. Die Rolle des Business Partners ist nicht immer als eindeutige Rolle erkennbar.³⁰⁰ Aufgrund der unklaren Definition und dem hohen Anspruchsniveau wird die Business-Partner-Rolle noch selten bekleidet. In der Literatur wird diese Rolle aufgrund der erwarteten, vielfältigen Aufgaben und Kompetenzen als omnipotent bezeichnet. Jedoch wird auch erwähnt, dass in der aktuellen Unternehmenspraxis viele Controller bereits erfolgreich als Business Partner agieren.³⁰¹ Laut *Kieninger et al.* stellen die individuellen Persönlichkeitsmerkmale des Rollenempfängers³⁰² einen entscheidenden Einflussfaktor dar. Um ein Business Partner sein zu können, ist eine proaktive Controller-Persönlichkeit Voraussetzung.³⁰³

4.3.2.5.d Der digitale Controller

Laut *Ploss* entwickelt sich der Business Partner zum digitalen Controller weiter. Vom digitalen Controller wird erwartet, aktuelle Entwicklungen der digitalen Transformation zu beobachten. Anschließend soll eine Auseinandersetzung mit diesen Entwicklungen und deren Anwendung im Unternehmen folgen.³⁰⁴ Der digitale Controller macht sich die neuen Möglichkeiten der IT zu eigen, entwickelt bestehende Anwendungen weiter, und soll Controlling-Wissen vermitteln. *Ploss* sieht im digitalen Controller die Chance für das Controlling, sich neu zu positionieren und wichtiger Ansprechpartner für das Management zu bleiben. Der digitale Controller soll als Innovator das Unternehmen voranbringen, wobei er die Entscheidungsunterstützung als zentrale Aufgabe des Business Partners nicht vernachlässigen darf.³⁰⁵

²⁹⁵ Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 740; Goretzki et al. (2013), S. 52.

²⁹⁶ Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 740.

²⁹⁷ Vgl. Schäffer & Weber (2012), S. 1; Weber et al. (2012), S. 105 f.

²⁹⁸ Vgl. Heinzlmann & Becker (2014), S. 157 f; Kieninger et al. (2015), S. 8; Biel et al. (2017), S. 43.

²⁹⁹ Vgl. Drerup et al. (2018), S. 12.

³⁰⁰ Vgl. Caglio (2003), S. 146; Burns & Baldvinsdottir (2005), S. 749; Byrne & Pierce (2007), S. 123 ff; Heinzlmann & Becker (2014), S. 157 f; Rieg (2018), S. 183 ff.

³⁰¹ Vgl. Schäffer & Weber (2012), S. 1.

³⁰² Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 196.

³⁰³ Vgl. Kieninger et al. (2015), S. 8.

³⁰⁴ Vgl. Ploss (2016), S. 60.

³⁰⁵ Vgl. Ploss (2016), S. 64.

Egle & Keimer erweitern den Aufgabenbereich des digitalen Controllers. Neben dem Controlling ist der Controller für die Bereiche Business, Data Science und IT-Management verantwortlich. Dabei muss nicht jeder Controller all diese Aufgaben bewältigen. Es ist ausreichend, wenn die ans Controlling gestellten Aufgaben vom gesamten Team abgedeckt werden können. Die Erweiterung der Rolle impliziert als notwendige Kompetenz das Einlassen auf neue Technologien und Techniken. Programmierkenntnisse für individuelle Analysen werden benötigt, falls standardisierte Analysen nicht zum gewünschten Ergebnis führen. Außerdem ist eine enge Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung wichtig. Neben IT-Kompetenzen werden verknüpfte Denkweisen, Eigeninitiative, Kommunikation und Interaktion mit dem Management und anderen Abteilungen, und das Hinterfragen bestehender Arbeitsweisen vom digitalen Controller erwartet.³⁰⁶

4.3.2.5.e Der Data Scientist

Eine weitere Rolle aus der Controlling- und MA-Literatur ist der Data Scientist.³⁰⁷ In publizierten Beiträgen existieren unterschiedliche Definitionen dieser Rolle.³⁰⁸ Laut *Steiner & Welker* wird der Begriff des Data Scientist unklar und unternehmensabhängig definiert.³⁰⁹ *Van der Aalst* versteht unter einem Data Scientist eine Person, die Antworten für wichtige Unternehmensfragen aus einer unstrukturierten Datenflut herausfiltern kann.³¹⁰ *Schulte & Bülchmann* bezeichnen den Data Scientist als zukunftsorientierten Controller, der neben einem Prozessverständnis und statistischer Analysekompetenz auch ein tiefes informationstechnologisches und betriebswirtschaftliches Know-How besitzt.³¹¹

Alle Definitionen des Data Scientist haben gemeinsam, dass verschiedene Unterdisziplinen zu einer Rolle kombiniert werden. Neben betriebswirtschaftlichen Kompetenzen, mathematischen und analytischen Kompetenzen, wie Statistik, Stochastik und Visualisierung, quantitativen und informationstechnologischen Kompetenzen, wie Systemverständnis, Data-Mining, Prozess-Mining, Programmiersprachen und sozialwissenschaftlichen bzw. wirtschaftspsychologischen Kompetenzen werden Fachwissen, Extraversion und Kreativität im Data Scientist zu einer neuen Disziplin gebündelt.³¹² Er soll gleichzeitig Forscher, Entwickler, Marketing-Spezialist und Verkäufer sein.³¹³ Es ist die Aufgabe des Data Scientist, Informationen aus großen Datenmengen zu extrahieren, zu filtern, zu speichern, zu interpretieren und zu analysieren, um durch ganzheitliche Lösungen einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

³⁰⁶ Vgl. *Egle & Keimer* (2018), S. 51 ff.

³⁰⁷ Vgl. *van der Aalst* (2014), S. 21 f; *Kieninger et al.* (2015), S. 7; *Schulte & Bülchmann* (2016), S. 57; *Steiner & Welker* (2016), S. 69 f; *Weber* (2018), S. 22.

³⁰⁸ Vgl. *van der Aalst* (2014), S. 21; *Schulte & Bülchmann* (2016), S. 57.

³⁰⁹ Vgl. *Steiner & Welker* (2016), S. 69 f.

³¹⁰ Vgl. *van der Aalst* (2014), S. 21.

³¹¹ Vgl. *Schulte & Bülchmann* (2016), S. 57.

³¹² Vgl. Internationaler Controller Verein (2014), S. 32 f, Internet; *van der Aalst* (2014), S. 22; *Kieninger et al.* (2015), S. 7; *Steiner & Welker* (2016), S. 69 f; *Institute of Management Accountants* (2019), S. 9 f, Internet.

³¹³ Vgl. *Steiner & Welker* (2016), S. 69 f.

Als Schnittstelle zur IT ist er für die technische Umsetzung dieser Lösungen in Zusammenarbeit mit IT-Experten verantwortlich.³¹⁴

Die Literatur teilt mehrheitlich die Auffassung, dass hinsichtlich Datenflut und Datenanalyse ein Data Scientist als Unternehmensposition wichtig ist oder werden wird.³¹⁵ Diskutiert wird, wer diese Unternehmensposition bekleiden soll und ob es Aufgabe des Controllers bzw. MA ist, als Data Scientist zu agieren.³¹⁶ *Schulte & Bülchmann* bezeichnen den Data Scientist als zukunftsorientierten Controller.³¹⁷ *Weber* hingegen ist der Meinung, dass der Controller keinesfalls das Aufgabenfeld eines Data Scientist übernehmen, sondern seine Rolle des Business Partners mithilfe der durch die Digitalisierung entstehenden Potentiale stärken soll.³¹⁸ *Steiner & Welker* halten es für wenig sinnvoll, dass Controller zusätzlich zu ihrem umfangreichen Aufgabenbereich die Rolle des Data Scientists bekleiden. Trotz ähnlicher Prozesse ist die Vorgehensweise des Controllers bei der zentralen Aufgabe der Aufbereitung, Interpretation, Analyse und Kommunikation von Daten und Informationen nur an wenigen Stellen mit der eines Data Scientist vergleichbar. Während Controller bzw. MA mit unternehmensinternen, bereits strukturierten Daten arbeiten, ist das Vorgehen eines Data Scientist explorativ. Der Data Scientist beschäftigt sich mit unstrukturierten Daten³¹⁹ und hat kaum betriebswirtschaftliche Kompetenzen, wodurch eine aktive Mitarbeit am operativen Geschäft wenig zielführend ist.³²⁰ Viele Controller denken in Auswertungsstrukturen und finden sich in einem methodischen Datenraum kaum zurecht. Darüber hinaus sind die Statistikenkenntnisse von Controllern meist wenig ausgeprägt. Somit sind bei detaillierter Analyse Kompetenzen und Aufgaben von Data Scientist und Controller grundverschieden und der Controller ist nicht durch einen Data Scientist zu ersetzen.³²¹

Nach der Abgrenzung der Aufgaben und Kompetenzen eines Data Scientist von jenen eines Controllers bzw. MA bleibt weiterhin unklar, wer diese Rolle übernehmen soll. In der Literatur wird einerseits vorgeschlagen, den Data Scientist als eigene Position im Unternehmen zu etablieren, der eng mit dem Business Partner kooperiert.³²² Andererseits wird der Data Scientist als starker Konkurrent des Controllers empfunden. Anstatt einer Etablierung eines Data Scientist wird die Nutzung innovativer Analytics Ansätze zur Datenanalyse vorgeschlagen, die Controller helfen, keinen Data Scientist zu benötigen.³²³ Im Falle einer Kooperation ist ein gegenseitiges Verständnis von Controller als Business Partner und Data Scientist notwendig. In enger Zusammenarbeit kann es gelingen, wichtige Entscheidungsgrundlagen für das Management zu liefern und zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Der Business Partner

³¹⁴ Vgl. van der Aalst (2014), S. 16, S. 22; Internationaler Controller Verein (2014), S. 32 f, Internet; Steiner & Welker (2016), S. 70; Institute of Management Accountants (2019), S. 9 f, Internet.

³¹⁵ Vgl. van der Aalst (2014), S. 22; Kieninger et al. (2015), S. 7; Steiner & Welker (2016), S. 68 ff.

³¹⁶ Vgl. Schulte & Bülchmann (2016), S. 57.

³¹⁷ Vgl. Schulte & Bülchmann (2016), S. 57.

³¹⁸ Vgl. Weber (2018), S. 22.

³¹⁹ Vgl. Oehler et al. (2016), S. 63; Steiner & Welker (2016), S. 70 f; Institute of Management Accountants (2019), S. 9 f, Internet.

³²⁰ Vgl. Schäffer (2019), S. 36.

³²¹ Vgl. Oehler et al. (2016), S. 63; Steiner & Welker (2016), S. 70 f; Weber (2018), S. 22; Institute of Management Accountants (2019), S. 9 f, Internet; Schäffer (2019), S. 36.

³²² Vgl. Schulte & Bülchmann (2016), S. 59; Steiner & Welker (2016), S. 71 f.

³²³ Vgl. Seufert & Treitz (2017), S. 16.

hat die Möglichkeit, von der Arbeit des Data Scientist zu profitieren³²⁴ und umgekehrt, da weder die IT das betriebswirtschaftliche Verständnis für die Dateninterpretation noch der Controller das technische Know-How für die adäquate Datenmodellierung besitzt. Die Koordination dieser Zusammenarbeit obliegt sowohl dem Business Partner³²⁵, als auch dem Data Scientist.³²⁶

In manchen Unternehmen existieren bereits Data Science Centers, in denen Data Scientists unstrukturierte Datenmengen aus allen relevanten Bereichen der Wertschöpfungskette analysieren.³²⁷ Notwendige Kompetenzen werden zentral bereitgestellt, wodurch sich Data Science Center zu einem zentralen Bestandteil der Wertschöpfungskette entwickeln³²⁸, indem die qualitativ hochwertige Aufbereitung und Analyse von internen und externen Daten erfolgt.³²⁹

4.3.2.5.f Der Business Analyst

Der „Business Analyst“ nimmt eine weitere Rolle ein, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung diskutiert wird. Er agiert als Schnittstelle zwischen Business und IT in einer Vermittlerrolle zwischen Managern, Mitarbeitern und Kunden einerseits, und Experten, meist aus dem IT-Bereich, andererseits, wobei die Bezeichnung „Business Analyst“ einen betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt vermuten lässt. Von ihm wird erwartet, Anforderungen, die aus den Unternehmenszielen oder der Unternehmensstrategie resultieren, zu erkennen und umsetzbare Lösungen in Form von Prozessen oder Strukturen anzuwenden.³³⁰ Im Zuge der Digitalisierung agiert er als zentraler Projektmanager bei der Planung, Entwicklung und Implementierung von IT-Lösungen im Unternehmen. Bei der Analyse großer Datenmengen bildet der Business Analyst die Schnittstelle zwischen den IT-Spezialisten wie Data Scientists und den Nutzern der analysierten Daten.³³¹ Um die erwarteten Anforderungen als Schnittstelle erfüllen zu können, benötigt der Business Analyst IT Kompetenzen. Außerdem werden Kompetenzen in Problemlösung, Kommunikation, Teamfähigkeit und Analyse, sowie ein umfassendes Unternehmens- und Branchenverständnis erwartet. Seine Bedeutung im Unternehmen erlangt der Business Analyst durch die Vermittlerrolle zwischen Abteilungen und Experten. Es ist seine Aufgabe, die Sprache und Denkweisen beider Seiten zu verstehen und dadurch Differenzen und Schwierigkeiten zu verhindern oder zu klären.³³²

In der Literatur werden die Rolle des „Business Process Analyst“ und die Rolle des „Prozessanalysten“ diskutiert, die dem Business Analysten sehr ähnlich sind und deren Abgrenzung voneinander nicht immer eindeutig ist. Beim Business Process Analyst stehen, wie in der Rollenbezeichnung enthalten,

³²⁴ Vgl. Schulte & Büchmann (2016), S. 59; Steiner & Welker (2016), S. 71 f; Institute of Management Accountants (2019), S. 9 f, Internet; Marmonti (2019), S. 67.

³²⁵ Vgl. Oehler et al. (2016), S. 69; Biel et al. (2017), S. 41 f; Mayer & Wieseahn (2018), S. 32.

³²⁶ Vgl. Steiner & Welker (2016), S. 70.

³²⁷ Vgl. Schäffer & Weber (2016c), S. 9 f; Biel et al. (2017), S. 41 f.

³²⁸ Vgl. Kieninger et al. (2015), S. 8.

³²⁹ Vgl. Schäffer & Weber (2016c), S. 9 f; Steiner & Welker (2016), S. 70.

³³⁰ Vgl. Schmidt (2013), S. 438 ff; Kägi & Ebert (2019), S. 76 ff.

³³¹ Vgl. Schmidt (2013), S. 438 ff; Internationaler Controller Verein (2014), S. 32, Internet; Kägi & Ebert (2019), S. 76 ff.

³³² Vgl. Schmidt (2013), S. 438 ff; Internationaler Controller Verein (2014), S. 32, Internet; Kägi & Ebert (2019), S. 76 ff.

ganzheitliches Unternehmensverständnis und der Prozessaspekt im Vordergrund.³³³ Vor allem beim im deutschsprachigen Raum diskutierten Prozessanalysten dominiert die Datenanalyse. Die zunehmende Digitalisierung ermöglicht die Optimierung prozessbasierter Wertschöpfungsaktivitäten mithilfe von automatischem Prozess- und Data-Mining. Verborgene Trends und Zusammenhänge in großen Datenmengen sollen als Entscheidungsgrundlage verwendet und ineffiziente Prozesse optimiert werden. Der Prozessanalyst agiert als Entwickler und Gestalter von Prozessen, wobei aufgeschlossenes und exploratives Verhalten erwartet wird.³³⁴

4.3.2.5.g Kritische Diskussion der Rollenveränderung

Unternehmen unterliegen seit Jahren einem steigenden Veränderungsdruck, wobei die Digitalisierung der dominierende Treiber dieser Veränderungen ist.³³⁵ In der Unternehmenspraxis ist die tatsächliche Digitalisierung noch nicht so weit fortgeschritten, wie sie in der Literatur beschrieben wird. Einige Unternehmen befinden sich mitten im Digitalisierungsprozess³³⁶, andere stehen erst am Anfang der Veränderungen und haben Nachholbedarf.³³⁷ Der Controller bzw. MA ist von diesen steigenden Veränderungen ebenso betroffen.³³⁸ Die Potenziale der Digitalisierung wurden mittlerweile erkannt, vieles wird jedoch noch nicht optimal genutzt.³³⁹ Aufgrund von Zeitdruck und Kommunikationsschwierigkeiten sammeln Controller benötigte Daten oft noch eigenständig und speichern sie in isolierten Excel-Dateien, anstatt integrierte Informationssysteme zu verwenden.³⁴⁰

Da sich viele Unternehmen erst am Beginn oder inmitten des Veränderungsprozesses befinden, sind die genauen Auswirkungen der Digitalisierung noch weitgehend unklar. Die bereits erfolgten Auswirkungen der Digitalisierung auf Aufgaben und Kompetenzen haben in Summe zu einer Änderung der Position und in weiterer Folge zu einer Änderung der Rolle des Controllers bzw. des MA geführt. Zukünftige Veränderungen und deren Auswirkungen sind nicht exakt prognostizierbar.³⁴¹ Trotz der entstehenden Herausforderungen wird bei einer Nutzung der Potentiale ein Bedeutungsgewinn des Controllers bzw. des MA im Unternehmen erwartet. Ein Bedeutungsverlust des Controllers bzw. des MA wird in der Literatur weitgehend relativiert.³⁴² Für Controller bzw. MA wird es zukünftig entscheidend sein, ihre Rolle mitsamt Aufgaben und Kompetenzen so zu verändern, sodass die Digitalisierung als Chance zur Stärkung ihrer Unternehmensposition genutzt werden kann.³⁴³ Die Interpretation der Digitalisierung als Chance, die sich erst bei zu wenig Beachtung und nicht vorhandener Flexibilität zur Gefährdung entwickelt, ist Grundvoraussetzung. Wenn der Controller die geforderten Veränderungen annimmt, die

³³³ Vgl. Sonteya & Seymour (2012), S. 43 ff.

³³⁴ Vgl. Biel et al. (2017), S. 43; Zschech et al. (2017), S. 25 ff.

³³⁵ Vgl. Schäffer & Weber (2018), S. 42 f.

³³⁶ Vgl. Egle & Keimer (2018), S. 67; Horváth (2018), S. 1.

³³⁷ Vgl. Egle & Keimer (2018), S. 67; Schäffer & Weber (2018), S. 44.

³³⁸ Vgl. Schäffer & Weber (2018), S. 44.

³³⁹ Vgl. Weber & Schäffer (2015), S. 46 f.

³⁴⁰ Vgl. Weber & Schäffer (2015), S. 46 f; Schäffer & Weber (2018), S. 44 f.

³⁴¹ Vgl. Deinert (2012), S. 110 f.

³⁴² Vgl. Biel et al. (2017), S. 43.

³⁴³ Vgl. z.B. Streibich (2012), S. 102; Malinić & Todorović (2012), S. 737; Weber et al. (2012), S. 107 f; Wiegmann et al. (2014), S. 201; Quattrone (2016), S. 119.

Herausforderungen proaktiv mitgestaltet und es versteht, die sich bietenden Potentiale zu nützen, kann das Resultat eine steigende Bedeutung des Controllers bzw. des MA im Unternehmen sein.³⁴⁴ Erst das Zusammenspiel von Aufgaben und Kompetenzen ermöglicht die Ausübung der geforderten, neuen Position im Unternehmen.³⁴⁵ Es wird notwendig sein, Engagement zu zeigen, die neuen Aufgaben übernehmen und die geforderten Kompetenzen entwickeln zu wollen, um für das Unternehmen relevant zu bleiben.³⁴⁶ Ebenso liegt es am Controller bzw. MA, den gewonnenen Freiraum durch die IT-Unterstützung zu nützen.³⁴⁷ Schafft er es, die neuen Herausforderungen aktiv anzunehmen und zu meistern, wird er nicht obsolet werden.³⁴⁸ Die Digitalisierung erfordert somit vom Controller, aber auch von der Unternehmenssteuerung ein gewisses Maß an Flexibilität und Willensstärke.³⁴⁹

Die für diese Diplomarbeit analysierten Controllingbeiträge sind aktuell, praxisorientiert und heterogen, während die MA-Literatur mehrheitlich etwas älter und methodisch fundierter ist. Die Controllingliteratur fokussiert auf den deutschsprachigen Raum, die MA-Beiträge untersuchen neben Europa weitere Länder auf anderen Kontinenten.³⁵⁰ Normative Angaben aus Praktikerzeitschriften sind empirisch oft noch nicht belegt. Publikationen im Controlling über aktuelle und neue, mögliche Rollen sind sehr aktuell, während sich die MA-Literatur weniger mit der Thematik beschäftigt. Als mögliche zukünftige Rollen werden vorrangig der Business Partner, der digitale Controller, der Data Scientist und der Business Analyst beschrieben, deren klare Abgrenzung voneinander oftmals nicht möglich ist.³⁵¹

Während der Business Partner und der darauf aufbauende Business Partner 2.0 als dominierende Rolle die digitale Transformation begleitet und als unternehmensinterner Informationsversorger Daten analysiert und interpretiert³⁵², wird der digitale Controller als Initiator der digitalen Transformation gesehen, der sich selbstständig informiert und in allen Unternehmensbereichen Experte und Ansprechpartner sein soll.³⁵³ Im Gegensatz zum Business Partner 2.0 steht beim digitalen Controller das Controlling-Team im Vordergrund, das als Einheit alle erwarteten Aufgaben und Kompetenzen abdeckt.³⁵⁴ Bei Publikationen zum Business Partner wird stets die Einzelperson beschrieben, die als omnipotente Persönlichkeit diverse, durch die Digitalisierung erwarteten Aufgaben und Kompetenzen, erfüllen soll.³⁵⁵ Es wäre zu diskutieren, ob der digitale Controller statt einer eigenen Rolle die Erweiterung vom Business Partner 2.0 darstellt.

³⁴⁴ Vgl. Beaman & Richardson (2007), S. 59 f; Deinert (2012), S. 112; Streibich (2012), S. 102; Weber et al. (2012), S. 108; Weichel & Herrmann (2016), S. 14; Zschech et al. (2017), S. 35.

³⁴⁵ Vgl. Malinić & Todorović (2012), S. 744

³⁴⁶ Vgl. Beaman & Richardson (2007), S. 59 f.

³⁴⁷ Vgl. Schäffer (2019), S. 36.

³⁴⁸ Vgl. Streibich (2012), S. 102; Weber et al. (2012), S. 108; Horváth (2018), S. 1.

³⁴⁹ Vgl. Beaman & Richardson (2007), S. 59 f; Möller et al. (2017), S. 65; Schäffer (2019), S. 36.

³⁵⁰ Siehe Tabelle 4.

³⁵¹ Vgl. Oehler et al. (2016), S. 62; Quattrone (2016), S. 118; Mayer & Wiesehahn (2018), S. 30.

³⁵² Vgl. Deyhle (2003), S. 53. Lambert & Pezet (2011), S. 15; Deinert (2012), S. 112; Malinić & Todorović (2012), S. 740; Schäffer & Weber (2012), S. 1; Heinzelmann & Becker (2014), S. 157 f; Schäffer & Weber (2016c), S. 11; Steiner & Welker (2016), S. 69.

³⁵³ Vgl. Ploss (2016), S. 64; Egle & Keimer (2018), S. 51 ff.

³⁵⁴ Vgl. Egle & Keimer (2018), S. 51 ff.

³⁵⁵ Vgl. Schäffer & Weber (2012), S. 1.

Mit dem Data Scientist und dem Business Analyst rücken weitere Rollen ins Zentrum des Interesses.³⁵⁶ Es scheint, als ob entstehende Unklarheiten, Unsicherheiten und offenen Fragen im Zuge der Digitalisierung im Data Scientist verdichtet werden und er für die Lösung auftretender Probleme aller Art zuständig ist.³⁵⁷ Sowohl der Data Scientist als auch der Business Analyst sind als Schnittstelle zwischen dem IT-Bereich und den betriebswirtschaftlichen Abteilungen beschrieben. Während der Data Scientist der IT-Seite zuzuordnen ist, hat der Business Analyst einen betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt. Der Data Scientist besitzt umfassendere IT-Fähigkeiten und ist für die Datenanalyse und die technische Umsetzung zuständig, während der Business Analyst eine Vermittlerrolle einnimmt und für den Information- und Kommunikationsfluss zuständig ist.³⁵⁸

Die jeweilige Relevanz der neuen Rollen wird in Zukunft sichtbar werden. Abhängig von der Unternehmensgröße, den vorhandenen Ressourcen und den Kompetenzen einzelner Controller bzw. MA können neue Rollen etabliert werden. Außerdem stellen das Engagement der Controller bzw. MA, sowie deren Motive und eigene Rollenerwartungen entscheidende Faktoren für Veränderung dar.³⁵⁹ In der Literatur wird diskutiert, ob der Controller die Rolle des Data Scientist übernehmen soll und somit all diese Erwartungen erfüllen müsste. Die Mehrheit der Autoren spricht sich gegen den Controller als Data Scientist aus und plädiert für den Data Scientist als eigene Unternehmensposition zusätzlich zum Controller³⁶⁰, wobei eine enge Zusammenarbeit statt Konkurrenzdenken zwischen diesen Unternehmenspositionen erforderlich ist. Es ist von Vorteil, wenn der Controller einige Data-Science-Kompetenzen trotzdem erwirbt. Die Verantwortungsbereiche gehören jedoch klar abgegrenzt. Dabei ist die gesendete Rolle des Managements an den Controller entscheidend. Es bedarf einer eindeutigen Kommunikation betreffend der Kompetenz- und Zuständigkeitsbereiche.³⁶¹

5. Empirische Untersuchung

5.1. Methodik

5.1.1. Untersuchungsdesign

Um die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung auf die Rolle des Controllers in der Unternehmenspraxis beurteilen und Forschung und Unternehmenspraxis vergleichen zu können³⁶², wurde eine empirische Untersuchung mit qualitativ-empirischem Forschungsdesign durchgeführt. Ziel der qualitativen Forschung ist es, die Wirklichkeit anhand subjektiver Sichtweisen der Gesprächspartner abzubilden.³⁶³ Diese Forschungsrichtung zeichnet sich durch eine starke Subjektbezogenheit aus und präferiert

³⁵⁶ Vgl. van der Aalst (2014), S. 21 f; Kieninger et al. (2015), S. 7; Schulte & Büchmann (2016), S. 57; Steiner & Welker (2016), S. 69 f; Weber (2018), S. 22; siehe Kapitel 4.3.2.2; Kapitel 4.3.2.3.

³⁵⁷ Vgl. Steiner & Welker (2016), S. 69 f.

³⁵⁸ Vgl. Ashforth (2000), S. 55; Schmidt (2013), S. 438 ff; Internationaler Controller Verein (2014), S. 32, Internet; Kägi & Ebert (2019), S. 76 ff.

³⁵⁹ Vgl. Internationaler Controller Verein (2014), S. 33, Internet.

³⁶⁰ Vgl. Oehler et al. (2016), S. 63; Steiner & Welker (2016), S. 70 f; Weber (2018), S. 22.

³⁶¹ Vgl. Internationaler Controller Verein (2014), S. 33, Internet; Schäffer & Weber (2016c), S. 9 f.

³⁶² Siehe Kapitel 1.2.

³⁶³ Vgl. Wolf & Priebe (2003); Rübken & Wetzel (2016), S. 13 f.

den direkten Zugang zu den betroffenen Subjekten, beispielweise über persönliche Interviews. Es wird dadurch möglich, mehrere Perspektiven sichtbar zu machen. Außerdem ist die Untersuchung in einer alltäglichen Umgebung und die dadurch mögliche Anknüpfung an Alltagssituationen ein wesentliches Merkmal der qualitativen Forschung.³⁶⁴

Aufgrund der in der Problemstellung dieser Arbeit identifizierte Forschungslücke³⁶⁵ soll diese qualitativ-empirische Untersuchung die Auswirkungen der Digitalisierung in der Unternehmenspraxis erforschen. Für diese Untersuchung wurden sechs große Produktionsunternehmen der Industriebranche³⁶⁶ mit mindestens 250 Mitarbeitern³⁶⁷ ausgewählt. Durch diese Spezialisierung auf Branche und Unternehmensgröße soll eine Vergleichbarkeit der erhobenen Daten gewährleistet werden. Aufgrund des theoretischen Bezugsrahmen ist es notwendig, immer zwei Personen pro Unternehmen, einen Controller und eine Führungskraft, zu interviewen, um auf die Rollentheorie mit Rollensender, Rolleneempfänger und Rollenerwartungen Bezug nehmen zu können.³⁶⁸ In Summe wurden somit zwölf Interviews geführt, in denen die Thematik aus der Controllerperspektive und aus der Sicht der Führungskräfte erforscht wurde. Es wurden elf Männer und eine Frau interviewt, wodurch auf eine noch immer männerdominierte Controlling- und Führungsposition in Industriebetrieben geschlossen werden kann. Die interviewten Unternehmen und die Interviewpartner werden in Tabelle 5 näher charakterisiert.

Unternehmen		Industrielle Hauptgruppe ³⁶⁹	Interviewpartner		Geschlecht
U1	AG & Co KG; Zentrale außerhalb Österreichs	Vorleistungsgüter	U1A: Leiter Controlling	seit 2014	m
			U1B: CEO	seit 2016	m
U2	AG; Zentrale in Österreich	Investitionsgüter	U2A: Leiter Controlling	seit 2014	m
			U2B: CFO	seit 2001	m
U3	GmbH; Zentrale in Österreich	Gebrauchsgüter	U3A: Leiter Controlling	seit 2007	m
			U3B: CEO	seit 2014	m
U4	GmbH; Zentrale in Österreich	Vorleistungsgüter	U4A: Controller	seit 2014	m
			U4B: CFO	seit 2012	m
U5	AG; Zentrale in Österreich	Investitionsgüter	U5A: Leiter Controlling	seit 2017	m
			U5B: CFO	seit 2017	m
U6	AG; Zentrale in Österreich	Investitionsgüter	U6A: Controller	seit 2016	m
			U6B: CFO	seit 2014	w

Tabelle 5: Untersuchte Unternehmen³⁷⁰

³⁶⁴ Vgl. Mayring (2002), S. 25 ff.

³⁶⁵ Siehe Kapitel 1.1; Kapitel 1.2.

³⁶⁶ Vgl. EUR-Lex (2007), Internet.

³⁶⁷ Vgl. WKO (2017), Internet.

³⁶⁸ Siehe Kapitel 2.2.

³⁶⁹ Vgl. EUR-Lex (2007), Internet.

³⁷⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

5.1.2. Untersuchungsverfahren und Datenerhebung

Die Erhebungsinstrumente eines qualitativ-empirischen Forschungsdesigns zeichnen sich durch eine große Offenheit aus, wodurch ein flexibles Reagieren auf unvorhersehbare, bislang eventuell unbekannte Aspekte möglich wird.³⁷¹ Für diese empirische Untersuchung wurde eine Datenerhebung mittels problemzentrierter Experteninterviews anderen qualitativen Untersuchungsverfahren vorgezogen. Durch problemzentrierte Interviews soll ein möglichst offenes Gespräch mit den Interviewpartnern zur gewählten Problemstellung entstehen. Dabei kann der Interviewer das Gespräch immer wieder auf die Problematik zurückleiten. Ein Interviewleitfaden wurde für eine semistrukturierte Interviewführung verwendet, da so eine Abarbeitung aller relevanten Themenbereiche und ein gezieltes Nachfragen gewährleistet werden kann.³⁷²

Da pro Unternehmen je ein Controller und eine Führungskraft interviewt wurden, wurden zwei Interviewleitfäden³⁷³, abgestimmt auf die jeweiligen Interviewpartner, erstellt, die bis auf eine Frage mehr im Leitfaden für den Controller³⁷⁴ dieselben Themenbereiche abdecken. Im Interviewleitfaden spiegelt sich die Gliederung des inhaltlichen Teils wider von Kapitel 4 wider. Der erste Bereich des Leitfadens³⁷⁵ widmet sich relevanter informationstechnologischer Entwicklungen. Der zweite Teil³⁷⁶ beinhaltet die Auswirkungen der Digitalisierung auf erwartete Aufgaben und Kompetenzen des Controllers und der dritte Abschnitt³⁷⁷ behandelt die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers.³⁷⁸ Der Interviewleitfaden wurde den Interviewpartnern vorab zur Verfügung gestellt.

Die Kontaktaufnahme mit den ausgewählten Unternehmen erfolgte per E-Mail oder telefonisch. Nach erhaltener Zusage wurden Interviewtermine vereinbart. Die Interviews wurden persönlich am jeweiligen Unternehmensstandort geführt und per Memo-Funktion mit Laptop und Mobiltelefon aufgezeichnet. Der Interviewleitfaden wurde nicht als zwingender Ablauf gesehen, sondern als Hilfsmittel verwendet. Manche Fragen wurden von den Interviewpartnern vorweggenommen, manchmal wurde zwischen den drei Themenbereichen gewechselt. Die Führung und Aufzeichnung der Interviews erfolgte von 19. September 2019 bis 04. Februar 2020.

Die Transkription der Interviews erfolgte grundsätzlich wortwörtlich.³⁷⁹ Da der Inhalt im Vordergrund steht, wurden Wort- und Satzabbrüche, sowie Stottern und Füllwörter geglättet oder ausgelassen. Wortdoppelungen wurden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel verwendet wurden. Dialektfärbungen und Wortverschleifungen wurden möglichst genau ins Hochdeutsche übersetzt. Unwichtige Pausen wurden nicht gekennzeichnet.³⁸⁰ Falls gewünscht, wurden die Interviewtranskripte zur Bestätigung an den jeweiligen

³⁷¹ Vgl. Mayring (2002), S. 25 ff.

³⁷² Vgl. Kurz et al. (2007), 463 ff; Lamnek (2005), S. 330 ff.

³⁷³ Siehe Anhang – Interviewleitfäden, Tabelle 14, Tabelle 15.

³⁷⁴ Anmerkung: Frage V.

³⁷⁵ Anmerkung: Frage I und II.

³⁷⁶ Anmerkung: Leitfaden Controller Frage III – V, Leitfaden Führungskraft Frage III – IV.

³⁷⁷ Anmerkung: Leitfaden Controller Frage VI – XI, Leitfaden Führungskraft Frage V – X.

³⁷⁸ Siehe Kapitel 4.3.2; Anhang – Interviewleitfäden.

³⁷⁹ Siehe Anhang – Interviewtranskripte.

³⁸⁰ Vgl. Mayring (2015), S. 57.

Interviewpartner gesendet und erst nach erteilter Erlaubnis verwendet. Die Interviews stellen eine Momentaufnahme dar, wodurch Aussagen über den Zeitverlauf nur aufgrund Aussagen des Interviewpartners getroffen werden konnten. In den Transkripten und in weiterer Folge in der Arbeit ist die Anonymität der Unternehmen und der interviewten Personen stets gewährleistet.

5.1.3. Auswertung der Interviews

Die Datenauswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring.³⁸¹ Diese Form der Auswertung zeichnet sich durch deren Regel- und Theoriegeleitetheit, folgend einer präzisen, inhaltlichen Fragestellung, aus. Durch das Teilen der Analyse in einzelne, vorher festgelegte Interpretationsschritte wird sie für Dritte nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar. Ein Kategoriensystem wird im deduktiven und induktiven Wechselspiel von Theorie und konkretem Material entwickelt und während der Analyse überarbeitet und rücküberprüft.³⁸²

Als spezielle Form der Inhaltsanalyse wurde für diese Arbeit die inhaltliche Strukturierung als Analyseform ausgewählt. Deren Ziel ist das Herausfiltern bestimmter Aspekte aus dem Material mittels deduktiver Kategorienanwendung. Aufbauend auf Literaturanalyse wurde deduktiv ein Kategoriensystem gebildet, das sich ebenso im Interviewleitfaden widerspiegelt. Anhand dieses Kategoriensystems erfolgte die inhaltliche Analyse der Interviewtranskripte, indem passende Textbestandteile systematisch extrahiert wurden. Das Kategoriensystem wurde im Laufe der Interviewanalyse überarbeitet und ergänzt.³⁸³ Das verwendete Kategoriensystem befindet sich im Anhang der Arbeit.³⁸⁴ In Abbildung 8 ist der gesamte Ablauf der empirischen Untersuchung ersichtlich.

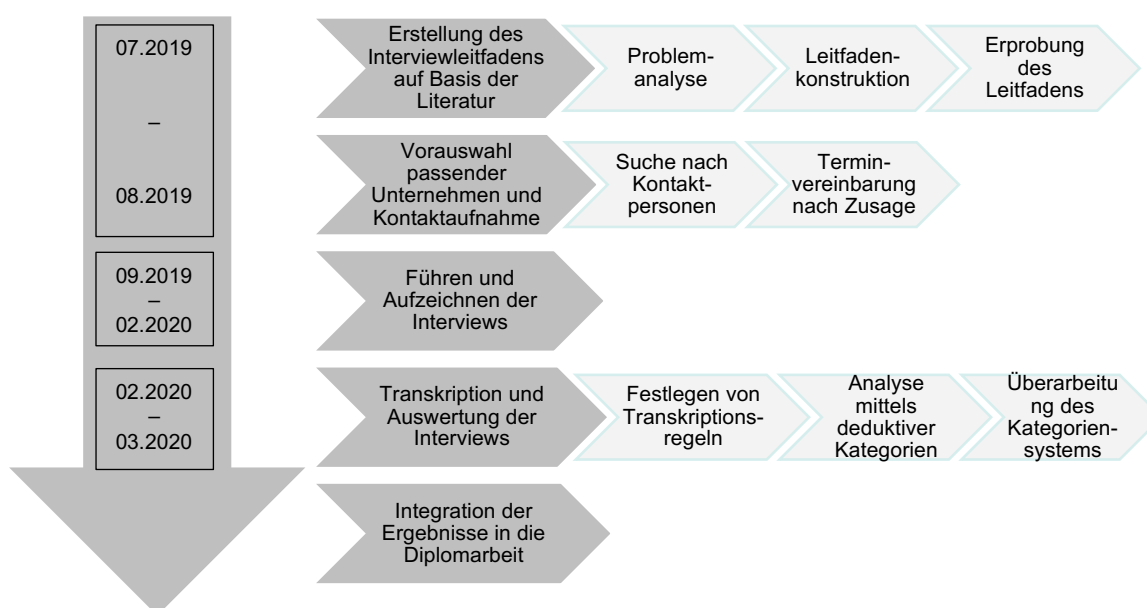


Abbildung 8: Der Ablauf der empirischen Untersuchung³⁸⁵

³⁸¹ Vgl. Mayring (2015), S. 57.

³⁸² Vgl. Mayring (2015), S. 59 ff.

³⁸³ Vgl. Mayring (2015), S. 67; S. 97 ff.

³⁸⁴ Siehe Anhang, Tabelle 16.

³⁸⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2002), S. 71; Mayring (2015), S. 63 f.

5.2. Ergebnisse

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Da ausschließlich österreichische Standorte interviewt wurden, beziehen sich die Ergebnisse auf den Controller. Der Management Accountant wurde nicht untersucht.

5.2.1. Der Ablauf der Digitalisierung in den untersuchten Unternehmen

5.2.1.1. Der Digitalisierungsprozess

Die Digitalisierung wird in den untersuchten Unternehmen als Schlagwort, Modewort und Hype wahrgenommen, aber sie wird nicht als revolutionär beschrieben, sondern begleitet den Arbeitsalltag seit sehr langer Zeit.³⁸⁶ Der Startpunkt der Digitalisierung konnte in zwei Unternehmen nicht eindeutig identifiziert werden und es wird eine laufende Entwicklung beschrieben.³⁸⁷ In anderen Unternehmen werden Kalkulationsprogramme und die ersten PCs am Schreibtisch als Beginn der Digitalisierung bezeichnet.³⁸⁸ Die Einführung eines ERP-Systems wurde als großer Schritt beschrieben.³⁸⁹ Digitalisierungsthemen allgemein wurden in manchen Unternehmen im Arbeitsalltag bereits behandelt, ohne explizit und bewusst von Digitalisierung zu sprechen.³⁹⁰

Ebenso war der Ablauf der Digitalisierung für die befragten Unternehmen schwer zu charakterisieren.³⁹¹ Er wird als schleichender und nicht durchgängiger, großer und komplexer Prozess³⁹² beschrieben, der in vielen kleinen Projekten und Schritten erfolgt. Es findet schrittweise eine Einführung und eine stetige Weiterentwicklung statt, wie beispielsweise die Nutzung integrierter Systeme anstatt Insellösungen oder eine Umstellung auf andere Systeme mit einem höheren Intelligenzgrad.³⁹³ Laufend wird versucht einen Handlungsbedarf zu identifizieren, darauf aufbauend Optimierungsmaßnahmen zu planen oder eine Implementierung eines Programms oder Tools zu diskutieren.³⁹⁴ In zwei Unternehmen wird eine digitale Landkarte bzw. IT-Roadmap verwendet, um die digitalen Themen thematisch, zeitlich und finanziell getaktet abzubilden. Digitalisierungsthemen werden auf dieser verzeichnet, um eine organisierte, in sich stimmige und eine unternehmensweit einheitliche IT-Weiterentwicklung zu gewährleisten.³⁹⁵ Eine zusätzliche Möglichkeit ist ein teilweises Outsourcen des Digitalisierungsprozesse an externe Berater, die sich um die Weiterentwicklung der Systeme und um die Datenaufbereitung kümmern.³⁹⁶

³⁸⁶ Vgl. Interview U2B, Z 3-18; Interview U4A, Z 8-9; Z 453-463; Interview U4B, Z 3-7; Z 246-250; Interview U6B, Z 3-27.

³⁸⁷ Vgl. Interview U3B, Z 3-18; Interview U6B, Z 3-27.

³⁸⁸ Vgl. Interview U1B, Z 3-22; Interview U2B, Z 3-18; Interview U3A, Z 1-11; Z 21-23.

³⁸⁹ Vgl. Interview U2A, Z 5-8; Interview U3A, Z 25-33; Interview U4B, Z 19-26.

³⁹⁰ Vgl. Interview U3B, Z 3-18.

³⁹¹ Vgl. Interview U1A, Z 3-14; Interview U2B, Z 3-18; Interview U3B, Z 19-22.

³⁹² Vgl. Interview U2B, Z 3-18; Interview U4A, Z 8-9; Interview U4B, Z 50-56; Interview U5B, Z 22-26; Interview U6A, Z 3-14.

³⁹³ Vgl. Interview U2B, Z 3-18; Interview U3A, Z 1-11; Z 21-23; Interview U4A, Z 8-9; Z 24-25; Z 61-64; Z 453-463; Interview U5A, Z 3-15; Interview U5B, Z 22-26.

³⁹⁴ Vgl. Interview U6A, Z 3-14; Interview U6B, Z 37-38; Z 44-55.

³⁹⁵ Vgl. Interview U3B, Z 3-18; Interview U6B, Z 44-55; Z 191-195; Z 205-211.

³⁹⁶ Vgl. Interview U4A, Z 29-35.

Die Digitalisierung betrifft die Unternehmen meist in der Kundenkommunikation, in den internen Produktionsabläufen und im administrativen Bereich.³⁹⁷ Abhängig vom Unternehmenszweck, beginnt die Digitalisierung entweder beim Produkt und in der Produktion und bewirkt eine Anpassung des Finanzbereichs³⁹⁸, oder beginnt im Finanzbereich mit der Verarbeitung von Kennzahlen mit anschließender Prozessunterstützung.³⁹⁹ Unabhängig davon werden stetig steigende, digitale Datenmengen automatisch zur Verfügung gestellt⁴⁰⁰ und mittels Software und Systemen verarbeitet.⁴⁰¹ Die Digitalisierung wird in vielen Unternehmen als IT-Unterstützung bezeichnet⁴⁰², wobei die Übertragung von analogen in digitalen Daten nur einen kleinen Ausschnitt darstellt.⁴⁰³ Das Vernetzen der Daten und der Systeme gewinnt an Bedeutung.⁴⁰⁴ Jedoch wird die Digitalisierung nur in jenen Bereichen vorangetrieben, wo Effizienzvorteile und Wissensgewinne generiert werden können. IT-Investitionen müssen betriebswirtschaftlich zu argumentieren sein.⁴⁰⁵

5.2.1.2. Veränderungen im Unternehmen

Der Digitalisierungsprozess bringt Veränderungen mit sich, die das gesamte Unternehmen betreffen.⁴⁰⁶ Immer mehr manuelle Tätigkeiten werden automatisiert und Unternehmensdaten werden realtime erfasst, wodurch weniger Zeit für die Datensammlung und die Ergebnisrechnung benötigt wird und Informationen schneller zur Verfügung stehen. Kapazitäten für qualitativ hochwertigere Aufgaben entstehen.⁴⁰⁷ Ebenso wird der Finanzbereich durch die digitalen Entwicklungen zu einer zugänglichen Informationsquelle für operative Bereiche.⁴⁰⁸ Im gesamten Unternehmen kann deutlich mehr Datentransparenz geschaffen werden, wodurch eigenständige Analysen auf Knopfdruck möglich werden, die ohne Systemunterstützung nicht durchführbar wären.⁴⁰⁹

Die durch Zeitersparnis gewonnenen Ressourcen und durch Transparenz gewonnenen Daten müssen entsprechend genutzt werden. Transparenz per se bringt noch nicht die gewünschten Ergebnisse. Die stetig steigenden Möglichkeiten in der integrierten Datenverarbeitung sollen genutzt, die Datenmengen vernetzt und intelligente Schlüsse daraus gezogen werden. Eine aktive Steuerung rückt in den Vordergrund. Es geht darum, aus Daten Information zu generieren und die IT-Tools zu nutzen⁴¹⁰:

³⁹⁷ Vgl. Interview U1B, Z 3-22; Interview U3B, Z 19-22; Interview U5B, Z 3-14.

³⁹⁸ Vgl. Interview U5B, Z 40-45.

³⁹⁹ Vgl. Interview U4B, Z 8.

⁴⁰⁰ Vgl. Interview U1B, Z 31-32.

⁴⁰¹ Vgl. Interview U3B, Z 19-22; Interview U5B, Z 3-14.

⁴⁰² Vgl. Interview U4B, Z 16; Interview U6B, Z 94-95.

⁴⁰³ Vgl. Interview U3B, Z 19-22.

⁴⁰⁴ Vgl. Interview U6B, Z 3-27.

⁴⁰⁵ Vgl. Interview U6B, Z 39-44.

⁴⁰⁶ Vgl. Interview U2A, Z 14.

⁴⁰⁷ Vgl. Interview U2B, Z 3-18; Interview U3A, Z 120-166; Interview U4B, Z 44-47; Interview U6A, Z 3-14; Interview U6B, Z 71-77.

⁴⁰⁸ Vgl. Interview U1A, Z 17-20; Interview U2B, Z 3-18.

⁴⁰⁹ Vgl. Interview U1A, Z 17-20.; Interview U1B, Z 3-22; Interview U2B, Z 19-22; Interview U6B, Z 58-71; Z 98-101.

⁴¹⁰ Vgl. Interview U4A, Z 44-51; Interview U4B, Z 28-32; Z 59-61; Interview U5B, Z 54-56; Interview U6B, Z 77-

„Ich glaube, Digitalisierung ist nicht per se Fluch oder Segen. Man muss es richtig einsetzen, es ist kein Selbstzweck für sich. Und wenn man es geschickt angeht und wenn man sich darauf einlässt, gibt es viele Möglichkeiten, die einem Handwerkszeug oder Instrumentarien in die Hand geben mit Wissen, wo man viel daraus machen kann. Aber etwas daraus zu machen, liegt immer noch in den Händen der Leute. [...] It's all about people am Ende des Tages.“⁴¹¹

5.2.1.3. Verwendete Systeme und Programme

Systeme ermöglichen eine schnellere und exaktere Bewertung, Analyse und Planung von Situationen.⁴¹² In allen interviewten Unternehmen hat das ERP-System einen sehr hohen Stellenwert.⁴¹³ Ein ERP-System bildet die Grundlage für die Controllingarbeit, denn erst dadurch erhält der Controller einen Datenzugriff.⁴¹⁴ Vier der befragten Unternehmen betonen, dass es das ERP-System schon sehr lange, oft mehr 30 Jahre, im Unternehmen gibt.⁴¹⁵ Eine Prämisse für die effektive Nutzung eines ERP-Systems ist eine übereinstimmende Datenbasis, ein einheitliches ERP-System und eine gleiche Definition von Daten, Kunden und Lieferanten.⁴¹⁶ Bei fünf der sechs befragten Unternehmen ist ein ERP-System noch nicht konzernweit ident bzw. wird noch nicht konzernweit verwendet.⁴¹⁷ Es gibt mehrere ERP-Systeme mit Schnittstellen⁴¹⁸, eigenentwickelte Lösungen und Insellösungen.⁴¹⁹ Die Einführung eines konzernweit einheitlichen, integrierten ERP-Systems ist bei einigen geplant, um Insellösungen zu integrieren und eine gemeinsame Datenbasis und eine bessere Vergleichbarkeit zu schaffen.⁴²⁰

ERP-Systeme sind jedoch sehr unübersichtlich. Nur durch viel manuelle Tätigkeit kann ein lesbarer und grafisch aufbereiteter Bericht erstellt werden.⁴²¹ Deshalb werden verschiedene BI-Tools zur Datenauswertung genutzt, die auf einem ERP-System, auf einer Konsolidierungssoftware oder anderen Systemen aufsetzen.⁴²² BI hat einen sehr hohen Stellenwert für das Controlling und ist ein wichtiges Hilfsmittel für den Controller.⁴²³ Durch das BI können fertige, einfach verständlich und lesbare Berichte für den Endanwender mit einheitlichem Layout und einheitlicher Logik generiert werden.⁴²⁴ In allen befragten

⁴¹¹ Interview U6B, Z 470-477.

⁴¹² Vgl. Interview U1B, Z 35-42.

⁴¹³ Vgl. Interview U1A, Z 3-14; Interview U1B, Z 3-22; Interview U2A, Z 47-49; Interview U2B, Z 17-18; Interview U3A, Z 43-45; Interview U3B, Z 27-28; Interview U4A, Z 96-103; Interview U5B, Z 28-38; Z 57-58; Interview U6A, Z 17-24; 29-31; Interview U6B, Z 63.

⁴¹⁴ Vgl. Interview U1A, Z 35-40; Interview U2A, Z 43-44; Interview U3B, Z 49-50; Interview U5B, Z 28-38; Z 57-58.

⁴¹⁵ Vgl. Interview U1A, Z 3-14; Interview U1B, Z 3-22; Interview U3A, Z 35-40; Interview U3B, Z 27-28; Interview U5B, Z 28-38; Z 57-58; Interview U6B, Z 3-27.

⁴¹⁶ Vgl. Interview U1A, Z 35-40; Interview U3A, Z 43-45; Z 98-105; Interview U4B, Z 34-41; Interview U6B, Z 58-77.

⁴¹⁷ Vgl. Interview U1A, Z 35-40; Interview U2A, Z 47-49; Interview U4B, Z 34-41; Interview U5A, Z 22-25; Interview U5B, Z 28-38; Z 57-58; Interview U6A, Z 58-60.

⁴¹⁸ Vgl. Interview U3B, Z 42-46; Interview U5A, Z 3-30; Interview U5B, Z 28-38; Z 57-58.

⁴¹⁹ Vgl. Interview U3B, Z 42-46; Interview U5B, Z 28-38; Z 57-58.

⁴²⁰ Vgl. Interview U2A, Z 52-53; Interview U5A, Z 3-30; Interview U5B, Z 28-38; Z 57-58.

⁴²¹ Vgl. Interview U4A, Z 96-103.

⁴²² Vgl. Interview U2A, Z 8-12; Interview U4A, Z 16-24; Interview U4B, Z 27; 33-34; Interview U6B, Z 257.

⁴²³ Vgl. Interview U1A, Z 41; Interview U2A, Z 47-49; Interview U2B, Z 25-27; Interview U3B, Z 52-54; Interview U4A, Z 16-24; Interview U5B, Z 22-26; Z 48; Interview U6A, Z 17-24; 29-31.

⁴²⁴ Vgl. Interview U2A, Z 8-12; Interview U4A, Z 103-106.

Unternehmen wird ein BI-Tool verwendet.⁴²⁵ In einem Unternehmen wurde BI im vergangenen Jahr eingeführt.⁴²⁶ In einem anderen Unternehmen wurde vor etwa 10 Jahren mit einer BI-Software begonnen.⁴²⁷ Eine stetige Weiterentwicklung soll bei dem schwierigen Prozess helfen, die Sachverhalte im BI so abbilden zu können, wie sie in der Realität auftreten.⁴²⁸ Business-Analytic-Tools zur Datenanalyse sind entweder nicht oder wenig im Einsatz, da momentan noch kaum Anwendungsfälle für die Nutzung im Unternehmen erkannt werden.⁴²⁹ Die Prämissensetzung und Szenarioplanung erfolgt nicht digital und nicht automatisiert, weshalb der Wunsch, sich in Richtung BA zu entwickeln, vorhanden ist. Für systembasierte, prädiktive Analysen werden Kausalzusammenhänge von Massedaten benötigt, deren Potential momentan noch zu wenig genutzt wird.⁴³⁰ Bei Big Data zeigt sich, im Gegensatz zu ERPS, BI und BA, ein uneinheitliches Bild. In einem Unternehmen hat Big Data einen hohen Stellenwert für das Controlling.⁴³¹ Unternehmen in einem B2B-Bereich oder B2G-Bereich verwenden Big Data im Controlling sehr wenig und sehen kaum Anwendungsfälle.⁴³²

Der Stellenwert von Excel wird in allen sechs interviewten Unternehmen als noch immer sehr hoch beschrieben⁴³³, unter anderem, weil es dieses Programm schon sehr lange gibt⁴³⁴ und es jeder einfach bedienen kann.⁴³⁵ Als weitere Gründe für die intensive Nutzung wurden die schnelle Auswertung von Daten⁴³⁶, deren vielfältige Modellierung⁴³⁷ und ansehnliche Darstellung in Dashboards genannt.⁴³⁸ Excel wird für Nebenrechnungen als Vor- und Nachsystem verwendet. Die Berichterstattung von Tochterunternehmen erfolgt manchmal noch per Excel und die erhaltenen Daten werden anschließend ins System eingespeist.⁴³⁹ Außerdem werden Vorkalkulationen durchgeführt, deren Ergebnisse anschließend ins System übertragen werden, wie beispielsweise die gesamte Grobplanung von Kostenstellenkosten, Bilanz und GuV.⁴⁴⁰ Als Nachsystem wird Excel genutzt, um Daten aus Systemen in Excel für weitere Auswertungen und Nebenrechnungen zu exportieren.⁴⁴¹ Excel wird als hilfreiches Werkzeug gesehen⁴⁴² und der hohe Stellenwert wird sehr betont:

⁴²⁵ Vgl. Interview U2A, Z 8-12; Interview U3A, Z 120; Interview U5A, Z 17; Interview U6A, Z 17-24; 29-31.

⁴²⁶ Vgl. Interview U2A, Z 8-12.

⁴²⁷ Vgl. Interview U5B, Z 22-26; Z 48.

⁴²⁸ Vgl. Interview U6A, Z 17-24; 29-31.

⁴²⁹ Vgl. Interview U1A, Z 43; Interview U2A, Z 44; Z 211-212; Interview U3A, Z 51-52; Z 168-170; Interview U5A, Z 32-47; Interview U6B, Z 169-181.

⁴³⁰ Vgl. Interview U3A, Z 51-52; Z 168-170; Interview U5A, Z 32-47; Interview U6B, Z 169-181.

⁴³¹ Vgl. Interview U4A, Z 37-43.

⁴³² Vgl. Interview U2A, Z 211-212; Interview U2B, Z 192-195; Interview U5B, Z 49-51; Interview U6A, Z 17-24; 29-31.

⁴³³ Vgl. Interview U1B, Z 44-45; Interview U2B, Z 48-49; Interview U3A, Z 47-50; Interview U3B, Z 60-61; Interview U4B, Z. 16-17; Interview U5A, Z 49-66; Interview U5B, Z 60-63; Interview U6A, Z 33-38; Interview U6B, Z 134-167.

⁴³⁴ Vgl. Interview U4B, Z. 16-17.

⁴³⁵ Vgl. Interview U1A, Z 45-50; Interview U2B, Z 48-49; Interview U3A, Z 47-50; Interview U5B, Z 60-63; Interview U6A, Z 33-38; Interview U6B, Z 134-167;

⁴³⁶ Vgl. Interview U4A, Z 25-27.

⁴³⁷ Vgl. Interview U1B, Z 44-45; Interview U5A, Z 49-66; Interview U6A, Z 33-38.

⁴³⁸ Vgl. Interview U1A, Z 45-50; Interview U1B, Z 44-45; Interview U5A, Z 49-66; Interview U5B, Z 60-63.

⁴³⁹ Vgl. Interview U2A, Z 5-8; Z 47-49; Interview U5A, Z 22-25.

⁴⁴⁰ Vgl. Interview U6B, Z 134-167.

⁴⁴¹ Vgl. Interview U2A, Z 47-49; Interview U2B, Z 48-49; Interview U4A, Z 25-27; Interview U6A, Z 33-38.

⁴⁴² Vgl. Interview U3B, Z 60-66.

„Es gibt Controller, die würden ein Handbuch im Excel schreiben und würden nicht Word nehmen.“⁴⁴³

Nichts desto trotz erkennen Unternehmen die Vorteile integrierter Systeme Vorteile gegenüber Excel und legen den Schwerpunkt zukünftig noch mehr auf systembasierte Prozesse⁴⁴⁴:

„Die Quelle der Wahrheit schwimmt. Das ist der Nachteil von Excel. Beim ERP-System kann man sagen, das steht im System, das hat zum Beispiel der Vertrieb eingegeben, das hat die Produktion eingegeben, und das sind die Werte, die herauskommen. [...] Aber sobald mehrere Mitarbeiter eigenständig im Excel arbeiten, dann hat jeder was anderes. [...] Excel ist schon ein Segen und ein Fluch gleichzeitig.“⁴⁴⁵

Tabelle 6 vergleicht die Unternehmensgröße mit der jeweiligen Phase im Digitalisierungsprozess des Unternehmens und den verwendeten Systemen. Alle sechs Unternehmen befinden sich inmitten eines unternehmensspezifischen Digitalisierungsprozesses. ERP-Systeme, BI und Excel gelten als Standard-systeme bzw. -programme, wobei es noch Insellösungen und konzernweit uneinheitliche Systeme gibt. Ein Unternehmen hat ein einheitliches ERP-System, ist aber mit einer geringen Mitarbeiteranzahl kleiner als die übrigen Unternehmen.

⁴⁴³ Interview U5A, Z 49-50.

⁴⁴⁴ Vgl. Interview U4B, Z 50-56; Interview U6B, Z 134-167.

⁴⁴⁵ Interview U5A; Z 60-65.

Unternehmen	Gerundete Mitarbeiteranzahl gesamt / Interviewter Standort ⁴⁴⁶	Phase im Digitalisierungsprozess	Verwendete Systeme/Programme
U1	46.000 / 360	BA soll demnächst mehr in den Fokus rücken	<ul style="list-style-type: none"> • ERPS (SAP und Insellösungen); • BI-Anwendung; • Excel;
U2	1750 / 1120	Ausbau des Self-Service; BI erst eingeführt; Unterstützung der MA bei der Nutzung der Systeme; konzernweite ERPS-Einführung	<ul style="list-style-type: none"> • ERPS (SAP und Insellösungen); • BI-Anwendung; • Excel;
U3	300 / 270	Umstellung auf ein neues ERPS	<ul style="list-style-type: none"> • ERPS (SAP); • BI-Anwendung; • Excel;
U4	11.000 / 2.300	systembasierte Planungsprozesse implementieren, Planung erfolgt noch zu Excel-basiert	<ul style="list-style-type: none"> • ERPS (SAP und Insellösungen) • BI-Anwendung; • Excel; • Konsolidierungssoftware;
U5	3.500 / 900	Umstellung auf ein neues, einheitliches ERPS (vormals 2 ERPS); konzernweite ERPS-Einführung und Integration von Insellösungen	<ul style="list-style-type: none"> • ERPS (SAP und Insellösungen) • BI-Anwendung; • Excel;
U6	52.000 / 11.200	Integration von Insellösungen; Prozess-Mining; BA soll demnächst mehr in den Fokus rücken	<ul style="list-style-type: none"> • ERPS (SAP und Insellösungen) • BI-Anwendung • Excel; • Process-Mining;

Tabelle 6: Verortung befragter Unternehmen im Digitalisierungsprozess⁴⁴⁷

⁴⁴⁶ Stand: Februar 2020

⁴⁴⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.2. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf erwartete Aufgaben und Kompetenzen

Die Controllingtätigkeit wird zu einer sehr IT-unterstützten Arbeit mit steigender Automatisierung und Standardisierung.⁴⁴⁸ Mehr Kapazitäten für qualitativ hochwertigere Aufgaben werden frei.⁴⁴⁹ Aus den Interviews geht hervor, dass sich viele Aufgaben und Kompetenzen durch die Digitalisierung wenig geändert haben, da es auch damals digitale Daten gegeben hat. Bisherige Grundaufgaben und Grundkompetenzen bleiben wesentlich⁴⁵⁰:

„Die Kernaufgabe des Controllers war immer, Abweichungen darzustellen [...] und dafür zu sorgen, dass es auf Basis des Zahlenwerks und den Abweichungen zu Entscheidungen kommt [...]. Daran hat sich nichts geändert, das war vor 20 oder 30 Jahren genau so wie jetzt.“⁴⁵¹

Von den Controllern wird eine digitale Aufgabenerfüllung erwartet. Dadurch können Grundaufgaben in anderer Form erledigt werden, zusätzliche Aufgaben entstehen und dementsprechende Kompetenzen werden notwendig.⁴⁵² Aufgaben und Kompetenzen müssen von der Controllingabteilung insgesamt abgedeckt werden. Es ist in der Unternehmenspraxis üblich, dass einzelne Controller verschiedene Schwerpunkte abdecken, beispielweise Digitalisierung oder Budgetierung, wobei das Basiswissen bei allen vorhanden sein sollte.⁴⁵³

5.2.2.1. Erwartete Aufgaben

5.2.2.1.a Veränderte Grundaufgaben

Die Berichterstattung hat sich verändert und vereinfacht, ist aber noch nicht vollautomatisiert und gehört zu den zentralen Aufgaben des Controllers.⁴⁵⁴ Er ist für die Beantwortung relevanter Fragen mittels Standardreports und Ad-Hoc-Berichte verantwortlich.⁴⁵⁵ Umfangreichere Analysen sind möglich und eine automatische Konsolidierungs- und Reportingsoftware erleichtert die Datensammlung.⁴⁵⁶ Standardberichte macht das System teilweise automatisch, wobei diese Berichte zuerst programmiert werden müssen. Manchmal ist es zusätzlich notwendig, für automatische Berichte zuerst Daten

⁴⁴⁸ Vgl. Interview U1A, Z 20-25, Z 68-75; Interview U1B, Z 24-29; Z 55-59; Interview U2A, Z 26-40; Interview U3A, Z 379-389; Interview U4A, Z 86-93; Z 247-255; Interview U4B, Z 65-70; Interview U5B, Z 15-19; Interview U6A, Z 62-79.

⁴⁴⁹ Vgl. Interview U1A, Z 20-25; Z 68-75; Interview U1B, Z 24-29; Interview U3B, Z 234-237; Interview U4A, Z 86-93; Z 247-255; Z 301-305; Interview U4B, Z 74; Z 92-94; Interview U5B, Z 15-19.

⁴⁴⁹ Vgl. Interview U1A, Z 68-75; Interview U2A, Z 26-40; Interview U3B, Z 104-105; Z 234-237; Interview U5A, Z 369-371; Interview U5B, Z 15-19; Z 72.

⁴⁵⁰ Vgl. Interview U1A, Z 36-39; Interview U3B, Z 84-93; Interview U4A, Z 69-70; Z 453-463; Interview U5A, Z 264; Z 361; Interview U5B, Z 72; Interview U6B, Z 115; Z 130.

⁴⁵¹ Interview U1A, Z 36-39.

⁴⁵² Vgl. Interview U1A, Z 53-58; Interview U3B, Z 84-93; Interview U4A, Z 69-70; Z 453-463; Interview U4B, Z 65-70; Interview U5A, Z 126-127; Interview U5B, Z 15-19; Z 72-82; Interview U6B, Z 115; Z 130.

⁴⁵³ Vgl. Interview U1A, Z 73-85; Interview U3B, Z 105; Interview U6B, Z 28-31.

⁴⁵⁴ Vgl. Interview U1A, Z 40-46; Interview U2A, Z 26-40; Interview U3A, Z 351-362; Interview U4B, Z 111-113; Interview U5B, Z 212-216; Interview U6B, Z 215-224.

⁴⁵⁵ Vgl. Interview U1A, Z 78-92; Interview U2A, Z 81-83; Interview U3A, Z 351-362; Interview U3B, Z 144-157; Interview U4A, Z 120-125; Interview U4B, Z 106-111; Interview U5B, Z 103-115; Interview U6B, Z 215-224.

⁴⁵⁶ Vgl. Interview U1A, Z 40-46; Interview U4A, Z 12-15; Interview U4B, Z 98-103; Interview U5B, Z 103-115; Interview U6B, Z 215-224.

aufzubereiten. Laufend werden neue, noch nicht automatisierte Berichte von Adressaten gefordert, weshalb eine Datensammlung nach wie vor notwendig ist.⁴⁵⁷

Standardberichte können mittels Self Service online und mobil abgerufen werden. Self Service ist in manchen Unternehmen mehr etabliert als in anderen. Dort wird erwartet, dass die Mitarbeiter Informationen, wenn möglich, selbst beschaffen.⁴⁵⁸ Aber auch umgekehrt wird die digitale Verfügbarkeit von Reports von den unternehmensinternen Adressaten gefordert. Die Nutzung der online bereitgestellten Berichte und der digitalen Kommunikationsformen wird jedoch von Controllern bemängelt⁴⁵⁹:

„Die Leute sagen, [...] es muss alles online verfügbar sein, aber reinschauen tut dann niemand. [...] Wenn ich nicht persönlich mit Ihnen spreche, dann bekomme ich keine Informationen. [...] Also man endet dann wieder darin, dass man aus dem Tool etwas ins Excel schiebt, das als Bild in eine Powerpoint kopiert und die Powerpoint dann präsentiert. [...] Das ist der Reporting-Ablauf. Das ginge schon anders, da könnte man eine große Menge an Arbeit sparen.“⁴⁶⁰

Die informationstechnologischen Möglichkeiten für eine digitale Berichterstattung wären gegeben und würden für den Controller eine Arbeitserleichterung bedeuten. Aber die Organisationen sind meist noch nicht dazu bereit und eine Umstellung von Gewohnheiten dauert.⁴⁶¹ Es wird vom Controller erwartet, mit den betreffenden Mitarbeitern Gespräche zu führen und sie beim Interpretieren der Daten zu unterstützen. Er soll für Rückfragen zur Verfügung stehen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen.⁴⁶² Zugangsberechtigungen und Datensicherheit sind wichtige Themen. Nur wenn entsprechende Zugriffsberechtigungen vorhanden sind, können Berichte von anderen Mitarbeitern aufgerufen werden. Je mehr Berechtigungen vorhanden sind, desto weniger Zeit verbringt der Controller mit der Berichterstattung.⁴⁶³

Zusätzlich wird die Dateninterpretation und -analyse zu einer Kernaufgabe des Controllings.⁴⁶⁴ Interpretation und Analyse von Daten bedeutet, aus Daten Information zu generieren. Datenverfügbarkeit heißt nicht automatisch, die richtigen Schlüsse ziehen zu können.⁴⁶⁵ Es wird vom Controller erwartet, das Wesentliche der Datenmengen herauszufiltern anstatt alles vollumfänglich auszuwerten.⁴⁶⁶ Er soll Ursachen transparent machen⁴⁶⁷ und entscheiden, ob und mit welchen Maßnahmen gegengesteuert

⁴⁵⁷ Vgl. Interview U1A, Z 40-46; Interview U2A, Z 184-192; Z 352-373; Interview U3B, Z 144-157; Z 167-171; Interview U4B, Z 98-103; Interview U5B, Z 103-115; Interview U6A, Z 98-108; Interview U6B, Z 241-260.

⁴⁵⁸ Vgl. Interview U1A, Z 40-46; Interview U2A, Z 26-40; Interview U3A, Z 351-362; Interview U4B, Z 111-113; Interview U5B, Z 212-216; Interview U6B, Z 215-224.

⁴⁵⁹ Vgl. Interview U5A, Z 69-76.

⁴⁶⁰ Interview U5A, Z 76-88.

⁴⁶¹ Vgl. Interview U5A, Z 87-113.

⁴⁶² Vgl. Interview U1A, Z 31-46; Interview U2A, Z 26-40; Z 84-86; Z 184-192; Z 352-373; Interview U3A, Z 155.

⁴⁶³ Vgl. Interview U1A, Z 40-46; Interview U1B, Z 74-84; Interview U2A, Z 352-373; Interview U3A, Z 362-377. Interview U4B, Z 111-113; Interview U5B, Z 212-216; Interview U6A, Z 169-177; Interview U6B, Z 215-224.

⁴⁶⁴ Vgl. Interview U1A, Z 20-25; Z 68-75; Interview U1B, Z 24-29; Interview U3A, Z 12-18; Interview U3B, Z 234-237; Interview U4A, Z 86-93; Z 247-255; Z 301-305; Interview U4B, Z 74; Z 92-94; Interview U5B, Z 15-19.

⁴⁶⁵ Vgl. Interview U1A, Z 68-75; Interview U2A, Z 26-40; Interview U3B, Z 104-105; Z 234-237; Interview U5B, Z 15-19; Z 72.

⁴⁶⁶ Vgl. Interview U3A, Z 12-18; Interview U4A, Z 113-118; Z 134-135.

⁴⁶⁷ Vgl. Interview U1B, Z 69-72; Z 87-94; Interview U3B, Z 106-109; Interview U4B, Z 281.

werden kann.⁴⁶⁸ Eine Schwierigkeit kann in den vielen unternehmensabhängigen Ausnahmen und Spezialfällen liegen, wodurch Daten oft nicht direkt und unverändert aus den Systemen übernommen werden können.⁴⁶⁹ In weiterer Folge ist der Controller immer mehr für die Entscheidungsunterstützung verantwortlich.⁴⁷⁰ Seitens der Führungsebenen wird vom Controller eine aktive Information über Entwicklungen erwartet.⁴⁷¹ Darüber hinaus soll er andere Abteilungen unterstützen. Seine unternehmensinternen Adressaten sind nicht nur der Vorstand, sondern auch Bereichsleiter und Kostenstellen- bzw. Kostenträgerverantwortliche.⁴⁷² Vom Controller wird zusätzlich erwartet, die freiwerdenden Kapazitäten für prädiktive Szenarienanalysen, für Planungs- und Vorscheurechnungen zu nutzen und mehr zukunftsorientiert als vergangenheitsorientiert zu arbeiten.⁴⁷³

5.2.2.1.b Zusätzliche Aufgaben

Als neue Aufgabe ist die Mitarbeit des Controllers bei der Implementierung neuer Systeme hinzugekommen.⁴⁷⁴ Er ist verantwortlich für die inhaltliche Implementierung des Systems, für das Festlegen der Prozesse, für die Normierung und Qualitätssicherstellung aller Daten und Kennzahlen und für die Harmonisierung aller Töchter mit der Konzernmutter. Für den Controller selbst ist es wichtig, von Beginn an die Rechengvorgänge des Systems zu verstehen.⁴⁷⁵ Die Implementierung von Systemen passiert immer in enger Zusammenarbeit mit der IT, die das informationstechnologische Grundgerüst zur Verfügung stellt, und auch mit den jeweiligen Fachbereichen, die ihr Expertenwissen einbringen.⁴⁷⁶ Aufgabe des Controllers in der Übergangsphase zwischen früheren Programmen und neuem System ist die Verifizierung der Rechengvorgänge.⁴⁷⁷ Während der Systemnutzung soll er Rechengvorgänge plausibilisieren und kontrollieren.⁴⁷⁸ Außerdem ist die Einspeisung der Daten ins System eine Tätigkeit des Controllers⁴⁷⁹ und er soll anderen Mitarbeitern die Nutzung der Systeme erklären und über neue Möglichkeiten informieren.⁴⁸⁰

Aufgrund steigender Datenmengen und Realtime-Daten ist es Aufgabe des Controllers geworden, die Validität der Daten herzustellen, sodass alle Mitarbeiter und Führungskräfte eine gemeinsame Sicht auf

⁴⁶⁸ Vgl. Interview U1A, Z 53-58; Interview U1B, Z 62-68.; Interview U2A, Z 67-69; Interview U3B, Z 106-109; Z 195; Z 200-201; 228-229; Interview U5B, Z 72-82.

⁴⁶⁹ Vgl. Interview U6A, Z 74-79.

⁴⁷⁰ Vgl. Interview U1A, Z 68-75; Interview U1B, Z 24-29; Z 106-107; Interview U3B, Z 195; Z 200-201; 228-229; Interview U4A, Z 86-93; Z 247-255.

⁴⁷¹ Vgl. Interview U1B, Z 87-94.

⁴⁷² Vgl. Interview U2A, Z 26-40; Interview U3B, Z 195; Z 200-201; 228-229.; Interview U4B, Z 141.

⁴⁷³ Vgl. Interview U1A, Z 68-75; Interview U1B, Z 74-84; Interview U5B, Z 72-82; Interview U6B, Z 226-238.

⁴⁷⁴ Vgl. Interview U2A, Z 57-59; Interview U3A, Z 173-207; Interview U3B, Z 68-76; Interview U4A, Z 54-59; Interview U5A, Z 116-123; Interview U5B, Z 66-69; Interview U6A, Z 41-46; Interview U6B, Z 184.

⁴⁷⁵ Vgl. Interview U2A, Z 57-59; Interview U3A, Z 173-207; Interview U3B, Z 68-76; Interview U4A, Z 54-59; Interview U5A, Z 116-123; Interview U5B, Z 66-69; Z 94-99.

⁴⁷⁶ Vgl. Interview U2A, Z 57-59; Interview U5A, Z 214-228; Interview U6B, Z 195-197.

⁴⁷⁷ Vgl. Interview U6A, Z 88-90.

⁴⁷⁸ Vgl. Interview U1A, Z 68-75; Interview U3A, Z 62-75; Z 96-98; Interview U5B, Z 85-91.

⁴⁷⁹ Vgl. Interview U2A, Z 83-84.

⁴⁸⁰ Vgl. Interview U2A, Z 11-12; Z 49.

das Unternehmen haben. Ohne Datenvalidität und gleicher Datenbasis ist keine Diskussion ohne Zeitverlust möglich⁴⁸¹:

„Nicht, dass der eine sagt, ich habe es schon fakturiert, das ist schon der Umsatz. Der andere sagt, ich habe am Vormittag geschaut, [...] da war noch alles auf Lager. [...] Er muss halt dann sicherstellen, dass alle die gleiche Information haben, weil nichts ist schlimmer, und das sieht man in der beruflichen Situation halt schon, wenn man mit fünf Abteilungen zusammensitzt und alle fünf haben ihre eigenen geschnitzten Auswertungen.“⁴⁸²

Die Balance zwischen neuen Aufgaben und den etablierten Grundaufgaben des Controllers kann sich oftmals schwierig und herausfordernd gestalten. Einerseits sind die Weiterentwicklung der IT-Systeme und eine funktionierende Datenauswertung essentiell für das Unternehmen, um zukünftig in den Business-Analytics-Bereich kommen zu können. Andererseits darf die Interpretation und der Blick auf das Wesentliche nicht verloren gehen. Zeit und Energie muss so verteilt werden, um beiden Seiten gerecht werden zu können⁴⁸³:

„Und ich glaube, dass das in Summe ein Spagat ist, der sehr herausfordernd ist. Auf der einen Seite sozusagen sicherzustellen, dass sich diese Systeme im IT-Umfeld mit der Controllingarbeit weiterentwickelt. [...] Und auf der anderen Seite dann noch so weit den Überblick zu haben, [...] was diese Zahlen und die Veränderungen der Zahlen bedeuten. Und dann habe ich [...] viele Controller erlebt, [...] die, vor lauter Herausforderung, die Systeme weiterzuentwickeln, [...] es nicht mehr geschafft haben, [...] das Tool auch so zu nutzen, dass man [...] dorthin zeigt, wo es wesentlich ist.“⁴⁸⁴

Unternehmen		Hauptaufgaben des Controllers
1	1A	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretation und Analyse
	1B	<ul style="list-style-type: none"> • Abweichungsanalyse und Szenarienanalyse
2	2A	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktive Unterstützung der Mitarbeiter im Self Service
	2B	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterunterstützung • Abweichungen erkennen und kommunizieren
3	3A	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse • die Rollenveränderung vorantreiben
	3B	<ul style="list-style-type: none"> • Abweichungsanalyse und Gegensteuerungsmaßnahmen

⁴⁸¹ Vgl. Interview U3A, Z 120-166; Interview U5B, Z 229-235.

⁴⁸² Interview U3A, Z 143-148.

⁴⁸³ Vgl. Interview U4B, Z 74-94.

⁴⁸⁴ Interview U4B, Z 74-88.

4	4A	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse • Berichterstattung und Beantwortung von Fragen
	4B	<ul style="list-style-type: none"> • Relevante Fragen stellen und beantworten
5	5A	<ul style="list-style-type: none"> • Budgetieren • Reporten und Aufzeigen von Potential
	5B	<ul style="list-style-type: none"> • Aus Daten Information generieren • Transparenz schaffen
6	6A	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretation und Analyse • Rationalisierung
	6B	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretation und Analyse • die geschaffene Transparenz nutzen

Tabelle 7: Hauptaufgaben des Controllers⁴⁸⁵

Tabelle 7 fasst die Hauptaufgaben des Controllers, die von ihm selbst und von den Führungskräften erwartet werden, je Interview und Unternehmen zusammen. In U1 und U6 steht die Analyse von Daten und die Ergebnisnutzung im Vordergrund, während in U3, U4 und U5 die Berichterstattung und die Beantwortung relevanter Fragen dominiert. In U2 besteht die Hauptaufgabe des Controllers in der proaktiven Mitarbeiterunterstützung. Während in den Unternehmen in großen Teilen eine einheitliche Erwartungshaltung besteht, sind zwischen den einzelnen Unternehmen Unterschiede erkennbar.

5.2.2.2. Erwartete Kompetenzen

5.2.2.2.a Sachkompetenz

Von einer effektiven Controllingabteilung werden vermehrt IT-Kompetenzen erwartet. Sie kann sich nicht auf die IT-Abteilung verlassen⁴⁸⁶, sondern braucht Controller mit Systemverständnis und Systemwissen. Der Controller muss Abfragen durchführen und Ergebnisse modellieren können, wobei Excel Grundvoraussetzung ist. Eine aktive Auseinandersetzung mit den verwendeten Systemen und eine Entwicklung der Controllingarbeit in Richtung Systemunterstützung wird erwartet.⁴⁸⁷ Die Relevanz von Programmierkenntnissen wurde in den Interviews unterschiedlich bewertet. In einem Unternehmen wird Programmieren vom Controller erwartet⁴⁸⁸, in anderen Unternehmen werden sämtliche Programmieraktivitäten von der IT-Abteilung übernommen.⁴⁸⁹

⁴⁸⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁸⁶ Vgl. Interview U1A, Z 54-62; Z 73-85. Interview U1B, Z 46-48; Z 59-61; Interview U2A, Z 74-77; Interview 2B, Z 73-78; Interview U4A, Z 70-75; Z 146.

⁴⁸⁷ Vgl. Interview U1A, Z 54-62; Interview U1B, Z 117-118; Interview U2A, Z 74-77; Z 83-84; Interview 2B, Z 58-78; Interview U3A, Z 273-289; Interview U3B, Z 112-115; Z 233-234; Interview U4A, Z 70-80; Interview U4B, Z 71-72; Interview U5A, Z 129-142; Z 281-284; Interview U5B, Z 72-82; Interview U6A, Z 112-114; Interview U6B, Z 103-106; Z 131-132.

⁴⁸⁸ Vgl. Interview U1A, Z 73-85.

⁴⁸⁹ Vgl. Interview U3A, Z 274; Interview U5A, Z 283; Interview U6A, Z 94-96.

Ein grundlegendes Verständnis für Zahlen und Berechnungen wird erwartet.⁴⁹⁰ Statistikkompetenzen über die durch die Ausbildung erworbenen Grundkompetenzen hinaus werden nicht vorausgesetzt, da die Systeme den Großteil übernehmen.⁴⁹¹ Wichtig ist die Plausibilisierung der Ergebnisse.⁴⁹² Vertiefte Kompetenzen in Mathematik sind hingegen nicht notwendig.⁴⁹³

Ein tiefes betriebswirtschaftliches Verständnis für das Unternehmen, für interne Prozesse und für das Geschäftsmodell ist eine sehr wesentliche Kompetenz. Mithilfe dieses spezifischen Unternehmensverständnisses kann der Controller Daten interpretieren, den Blick auf das Wesentliche richten und Zusammenhänge verstehen. In Gesprächen und Diskussionen hilft diese Kompetenz bei der Verteidigung der Analyseergebnisse und der aktiven Beteiligung an der Entscheidungsfindung.⁴⁹⁴ Dieses tiefe Unternehmensverständnis war vor der fortschreitenden Digitalisierung ebenso wichtig.⁴⁹⁵ Zusätzlich sind Analyse und Interpretation Kernkompetenzen des Controllers.⁴⁹⁶

Verschieden Aussagen zu strategischen Kompetenzen waren Ergebnis der Unternehmensbefragung. Während bei zwei Unternehmen strategisches Denken vom Controller nicht erwartet wird, weil er nicht als Visionär wahrgenommen wird⁴⁹⁷ oder weil die Strategie von der Konzernmutter vorgegeben wird und somit kaum Handlungsspielraum besteht⁴⁹⁸, wird von anderen Unternehmen strategisches Denken erwartet, weil der Controller Projekte evaluieren muss und an Diskussionen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens teilhaben⁴⁹⁹ und dafür Unterlagen zur Verfügung stellen soll. Außerdem braucht er strategisches Denken zur langfristigen Systementwicklung.⁵⁰⁰

5.2.2.2.b Sozialkompetenz und Selbstkompetenz

Soziale Kompetenzen sind wichtig und werden immer wichtiger, um nicht nur Datenverarbeiter im Controllingumfeld zu bleiben.⁵⁰¹ Insgesamt berichten acht Interviewpartner über steigende Erwartungen hinsichtlich sozialer Kompetenzen. Eine adressatengerechte Berichterstattung und eine kommunikative Affinität für das Unternehmen, für die Kunden und für die Branche wird erwartet.⁵⁰²

⁴⁹⁰ Vgl. Interview U3A, Z 263-270; Interview U5A, Z 128; Z 230-237; Interview U6A, Z 110-111; Z 126-128.

⁴⁹¹ Vgl. Interview U1A, Z 107; Interview U3A, Z 263-270; Interview U3B, Z 117-118.

⁴⁹² Vgl. Interview U2A, Z 88-91.

⁴⁹³ Vgl. Interview U3A, Z 263-270; Interview U5A, Z 128; Z 230-237; Interview U6A, Z 110-111; Z 126-128.

⁴⁹⁴ Vgl. Interview U1A, Z 129-136; Interview U1B, Z 117-118; Interview U2A, Z 103-105; Interview U2B, Z 60; Interview U3A, Z 112-118; Z 261; Interview U3B, Z 33-39; Z 95-96; Interview U4A, Z 129-134; Z 453-463; Interview U4B, Z 180-184; Interview U5A, Z 128; Interview U5B, Z 72-82; Z 130; Interview U6A, Z 80-81; Z 110-111; Interview U6B, Z 265; Z 281.

⁴⁹⁵ Vgl. Interview U1A, Z 60; Interview U4A, Z 129-134.

⁴⁹⁶ Vgl. Interview U1A, Z 20-25; Interview U1B, Z 69-72; Interview U3A, Z 54-62; Interview U3B, Z 231-233; Interview U4A, Z 106-109; Interview U4B, Z 180-204; Interview U5A, Z 128-129; Interview U5B, Z 72-82; Interview U6B, Z 215-224.

⁴⁹⁷ Vgl. Interview U3B, Z 127-133.

⁴⁹⁸ Vgl. Interview U1A, Z 138-142.

⁴⁹⁹ Vgl. Interview U5A, Z 239-243; Interview U6B, Z 268-282.

⁵⁰⁰ Vgl. Interview U4A, Z 160-167.

⁵⁰¹ Vgl. Interview U1A, Z 51-52; Interview U1B, Z 120-122; Interview U2A, Z 70-77; Interview U2B, Z 62-66. Interview U3B, Z 96-104.; Interview U4A, Z 145; Z 148-150; Interview U4B, Z 128-132; 145-147; Z 196-204; Interview U5B, Z 117-129; Interview U6A, Z 116-124; Interview U6B, Z 126-129.

⁵⁰² Vgl. Interview U1A, Z 42-46; Interview U2A, Z 74-77; Interview U3A, Z 303-311; Z 320-348; Interview U3B, Z 231; Interview U4A, Z 146; Z 150-154; Interview U5A, Z 209-212; Interview U5B, Z 117-129; Interview U6A, Z 116-124.

„Wenn die Digitalisierung die Annehmlichkeit der schnellen Datenverfügbarkeit gibt, dann ist man eigentlich sozialkompetent mehr gefordert. Weil sich ja das Aufgabengebiet dann verlagert. Ob man 80% im Büro ist und die Daten zusammenbaut, oder ob man viel mehr Zeit hat, die Daten zu verkaufen. Das ist schon ein Unterschied.“⁵⁰³

Insbesondere im kommunikativen Bereich existieren Erwartungshaltungen an die Controller. Es wird erwartet, dass er offen mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und anderen Unternehmensbereichen zusammenarbeitet. Er soll aktiv auf Abteilungen zugehen, denn nur so kann er die Bedürfnisse erkennen, Dinge erklären und die Daten und Prozesse gemeinsam interpretieren und festlegen. Er soll von anderen Personen als motivierend, lösungsorientiert und unterstützend wahrgenommen werden.⁵⁰⁴

Kompetenzen in ethischer Bewertung sind für den Controller weniger relevant⁵⁰⁵, ethisches Handeln ist nicht controllingspezifisch. Wenn das Unternehmen und das Produkt ethisch vertretbar sind, dann ist auch die Controllingarbeit ethisch vertretbar. Ethische Fragen generell sind Aufgabe des Vorstands.⁵⁰⁶ Als weitere Kompetenz wird der gesunde Hausverstand betont, der nicht vergessen werden darf.⁵⁰⁷

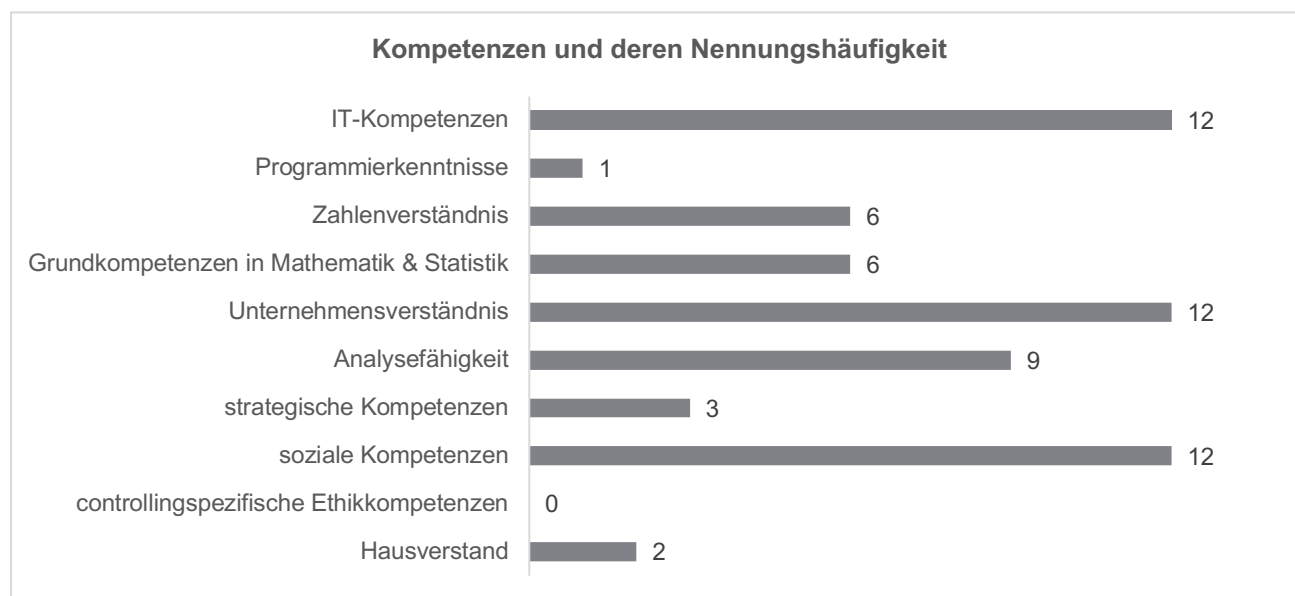


Abbildung 9: Kompetenzen und deren Nennungshäufigkeit⁵⁰⁸

Abbildung 9 stellt die Häufigkeit der genannten Kompetenzen grafisch dar. IT-Kompetenzen, Unternehmensverständnis und soziale Kompetenzen wurden in allen zwölf Interviews genannt und wurden hinsichtlich ihrer Aneignung näher beleuchtet. Beim Unternehmensverständnis wurde differenziert

⁵⁰³ Interview U5A, Z 209-212.

⁵⁰⁴ Vgl. Interview U1A, Z 51-52; Interview U1B, Z 120-122; Interview U2A, Z 70-77; Interview U2B, Z 62-66. Interview U3B, Z 96-104.; Interview U4A, Z 145; Z 148-150; Interview U4B, Z 128-132; 145-147; Z 196-204; Interview U5B, Z 117-129; Interview U6A, Z 116-124; Interview U6B, Z 126-129.

⁵⁰⁵ Vgl. Interview U1A, Z 108-113; Interview U2A, Z 94-100; Interview U3B, Z 120-125; Interview U4B, Z 150-157; Interview U5B, Z 139-143; Interview U6A, Z 130.

⁵⁰⁶ Vgl. Interview U2A, Z 94-100; Interview U3B, Z 120-12; Interview U4A, Z 157-159; Interview U5A, Z 246-259; Interview U5B, Z 139-143; Interview U6B, Z 284-309.

⁵⁰⁷ Vgl. Interview U3A, Z 59; Interview U3B, Z 78-81.

⁵⁰⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

zwischen betriebswirtschaftlichen, unternehmensunabhängigen Grundverständnis als Teil der Ausbildung⁵⁰⁹ und spezifischem Unternehmensverständnis, das nur durch eine aktive Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und durch Gespräche mit anderen Mitarbeitern erworben werden kann.⁵¹⁰ Hinsichtlich IT-Kompetenzen sollte eine gewisse Basis durch das Aufwachsen mit digitalen Medien, durch die Ausbildung oder durch die Berufserfahrung beim Eintritt in ein Unternehmen bereits vorhanden sein. Vertiefende IT-Kenntnisse können ebenso durch eine aktive Auseinandersetzung mit den Systemen im Unternehmen erlernt werden.⁵¹¹ Zu neuen Entwicklungen können Weiterbildungen hilfreich sein.⁵¹² Soziale Kompetenzen sind Teil der genetischen Veranlagung oder wurden durch Sozialisierung erworben.⁵¹³ Soziale Defizite werden als schwer aufholbar eingeschätzt.⁵¹⁴

5.2.2.3. Faktoren für veränderte Aufgaben- und Kompetenzerwartungen

Aufgaben- und Kompetenzerwartungen an Controller können einerseits vom Unternehmen selbst (Abbildung 10), oder andererseits vom Unternehmensumfeld (Abbildung 11) beeinflusst werden. Bei Eintritt ins Unternehmen resultieren unternehmensinterne Erwartungen aus der Stellenbeschreibung und werden in ersten Gesprächen und in der Einschulung kommuniziert.⁵¹⁵ Zyklische Aufgaben, wie beispielsweise das Standardreporting oder die Jahresplanung, werden in einem Finanzkalender terminiert und kommuniziert.⁵¹⁶ Erwartungen von Vorstand und Führungskräften werden durch Mitarbeitergespräche oder andere Kommunikationsformen übermittelt und abgestimmt.⁵¹⁷ Andere Abteilungen und die Controllingabteilung selbst haben Erwartungen an den Controller, die gemeinsam besprochen werden.⁵¹⁸

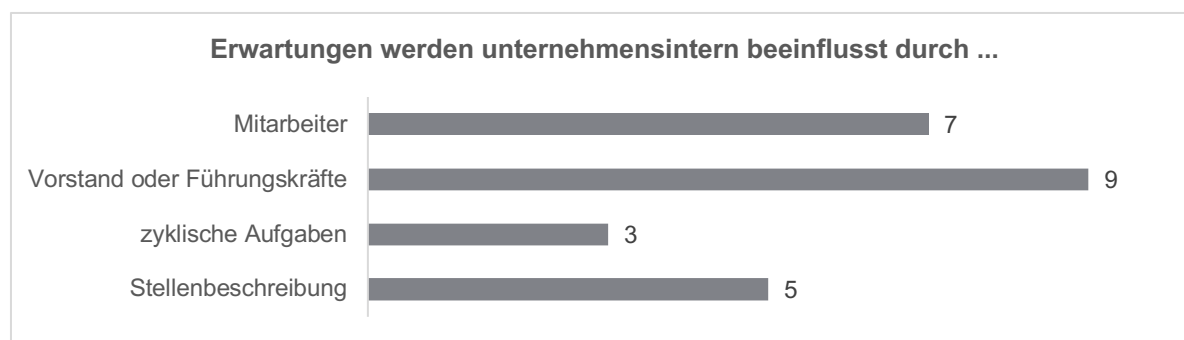


Abbildung 10: Unternehmensinterne Faktoren beeinflussen Aufgaben- und Kompetenzerwartungen⁵¹⁹

⁵⁰⁹ Vgl. Interview U2A, Z 103-105; Interview U4A, Z 221-226; Interview U5B, Z 146-152.

⁵¹⁰ Vgl. Interview U1A, Z 129-136; Z 143-154; Interview U3A, Z 291-303; Interview U4B, Z 173-187; Interview U5B, Z 130-134; Z 146-152.

⁵¹¹ Vgl. Interview U1A, Z 155-161; Interview U4B, Z 190-194. Interview U5A, Z 129-142; Z 281-284; Interview U5B, Z 154-160; Z 166.

⁵¹² Vgl. Interview U4A, Z 221-226.

⁵¹³ Vgl. Interview U2A, Z 103-105; Z 117-119.

⁵¹⁴ Vgl. Interview U3A, Z 313-315.

⁵¹⁵ Vgl. Interview U1A, Z 172-173; Interview U2A, Z 116-119; Interview U5A, Z 267-269; Interview U6A, Z 133-141; 242-244; Interview U6B, Z 312.

⁵¹⁶ Vgl. Interview U4B, Z 207-212; Interview U5A, Z 262-266; Interview U6A, Z 133-141.

⁵¹⁷ Vgl. Interview U1A, Z 174-185; Interview U1B, Z 87-101; Interview U2A, Z 129-166; Interview U3A, Z 453; Interview U3B, Z 175-190; Interview U4A, Z 176-185; Z 203-218; Interview U5A, Z 262-266; Interview U6A, Z 133-141; Interview U6B, Z 321-323.

⁵¹⁸ Vgl. Interview U1B, Z 87-101; Interview U3A, Z 445-448; Interview U4A, Z 176-185; Z 203-218; Interview U4B, Z 212-215; Interview U5A, Z 262-266; Interview U6A, Z 133-141; Interview U6B, Z 314-317.

⁵¹⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

Aus dem Unternehmensumfeld können Erwartungen durch den Austausch auf themenbezogenen Veranstaltungen beeinflusst werden. Dort werden neue Entwicklungen und Vorgangsweisen anderer Unternehmen besprochen und das eigene Unternehmen wird mit anderen aus der Branche verglichen.⁵²⁰ Darüber hinaus können Erwartungshaltungen durch die laufende Weiterentwicklung der IT, durch den Kontakt zu Beratern und angebotene Weiterbildungen determiniert werden. Die verfügbaren IT-Möglichkeiten werden zukünftig weiter steigen und mit ihnen auch die Erwartungen.⁵²¹

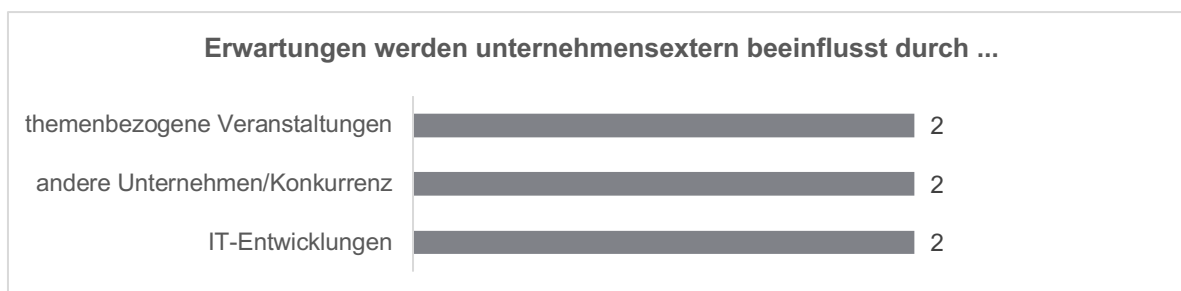


Abbildung 11: Unternehmensexterne Faktoren beeinflussen Aufgaben- und Kompetenzerwartungen⁵²²

Die Erwartungen an das Controlling werden von drei Controllern als durchwegs realistisch, machbar und klar kommuniziert eingeschätzt.⁵²³ Selten werden Aufgaben erwartet, die nur unter bestimmten Bedingungen zielführend sind, wie beispielsweise der Vergleich zwischen Konzernsitz und Tochterunternehmen.⁵²⁴ Fünf Interviewpartner gaben an, dass zu viele oder unrealistische Erwartungen laufend vorkommen können.⁵²⁵ Gründe für unrealistische Erwartungen an das Controlling können eine unterschiedliche Meinung oder Informationsasymmetrie sein.⁵²⁶ Die Gefahr, Fragen nur im Kontext des Möglichen zu diskutieren, wird betont und ambitionierte Ziele werden als sehr wichtig erachtet, um aus der Routine ausbrechen und wirklich relevante Fragen beantworten zu können.⁵²⁷

„Und was nämlich ich oft auch feststelle, ist, dass die Fragen im Kontext des Möglichen diskutiert und festgelegt werden. Das heißt, man überlegt sich gar nicht so sehr, was müssen wir wissen, damit wir letztendlich die entsprechenden Entscheidungen treffen können und das Geschäft so und so steuern können, sondern was ist möglich.“⁵²⁸

⁵²⁰ Vgl. Interview U3A, Z 445-448; Interview U4A, Z 170-172; Z 173-176; Z 227-230;

⁵²¹ Vgl. Interview U4A, Z 170-172; Z 186-192; Interview U4B, Z 218-242.

⁵²² Quelle: Eigene Darstellung.

⁵²³ Vgl. Interview U1A, Z 195-209; Interview U4A, Z 195; Interview U6A, Z 133-141.

⁵²⁴ Vgl. Interview U1A, Z 195-206.

⁵²⁵ Vgl. Interview U2A, Z 169-180; Interview U3A, Z 453-460; Interview U3B, Z 175-190; Interview U4B, Z 218-242; Interview U5B, Z 169-188.

⁵²⁶ Vgl. Interview U3B, Z 175-190.

⁵²⁷ Vgl. Interview U2A, Z 169-180; Interview U4B, Z 218-242.

⁵²⁸ Interview U4B, Z 221-225.

5.2.3. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Bedeutung der Rolle im Unternehmen

5.2.3.1. Risiken und Chancen für den Controller

Aufgrund neuer Aufgaben können die Grundaufgaben des Controllers verdrängt werden.⁵²⁹ Außerdem führt die steigende Transparenz von Prozessen zu einem Verschwimmen der Abteilungsgrenzen.⁵³⁰ Ist ein Abteilungsdenken in Unternehmen aber noch stark vorhanden, dann führt eine steigende Transparenz zu Kontroll- und Machtverlust, zu Angst und Unsicherheit und in weiterer Folge zu Konfliktpotential. Der Controller wird als der wahrgenommen, der in eine Abteilung eindringt und Probleme aufzeigt.⁵³¹ Meinungsverschiedenheiten können entstehen.⁵³²

Die Chancen, die durch die Digitalisierung für den Controller entstehen, wurden in vielen Interviews in den Vordergrund gestellt. Durch eine vermehrt mögliche Selbststeuerung und Selbstkontrolle vieler Abteilungen kann der Controller Mitarbeiter in ihren Aufgaben unterstützen, beraten und auftauchende Fragen beantworten.⁵³³ Controller werden sehr geschätzt, weil sie einen Überblick über das Unternehmen haben.⁵³⁴ Außerdem werden Controller benötigt, um Systeme aufzusetzen, weiterzuentwickeln und anderen zu erklären.⁵³⁵ Darüber hinaus stoßen Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Interpretation und Analyse von Standardberichten oft an ihre Grenzen.⁵³⁶ Es braucht den Controller, der Daten im Unternehmenskontext interpretiert und das Wesentliche reportet⁵³⁷:

„Es wird sicher in die Richtung gehen, dass Daten automatisch aufbereitet werden. Aber die Analyse und die Schlüsse daraus ziehen, ich glaube, da braucht es immer Leute, die die Firma schon lange kenne, die die Prozesse kennen und die dann Entscheidungen treffen können. Und ich glaube, das kann kein System abnehmen, es kann unterstützen.“⁵³⁸

Zusätzlich ermöglicht eine objektive Datenbasis des Systems sachlichere Diskussion und bewirkt ein geringeres Konfliktpotential⁵³⁹:

„Ich erlebe das für mich alles als extrem positiv, weil ich eben nicht mehr nur dafür verantwortlich bin, dass die Zahlen, die im System sind, richtig sind [...]. Mir gefällt das einfach, dass ich im Haus präsenter bin, dass ich wesentlich mehr mit den Leuten direkten Kontakt habe. Dass ich auch das Geschäft dadurch mehr verstehe. Dass ich quasi Schulungen im

⁵²⁹ Vgl. Interview U4B, Z 72-74; Z 159-170; Z 196-201; Z 300-302; Siehe Kapitel 5.2.2.1.

⁵³⁰ Vgl. Interview U1A, Z 291-311; Interview U3B, Z 275-283; Interview U4A, Z 364-375.

⁵³¹ Vgl. Interview U1A, Z 291-311; Interview U3B, Z 207-217; Interview U4A, Z 364-375; Interview U4B, Z 313-326.

⁵³² Vgl. Interview U3B, Z 275-283.

⁵³³ Vgl. Interview U2A, Z 271-278; Interview U3B, Z 283-286.

⁵³⁴ Vgl. Interview U2B, Z 150-163; Interview U6A, Z 169-177; Interview U6B, Z 382-384.

⁵³⁵ Vgl. Interview U1B, Z 140-149; Interview U2A, Z 240-248; Interview U2B, Z 142-146; Interview U3B, Z 172; Interview U5B, Z 263-271.

⁵³⁶ Vgl. Interview U1A, Z 268-274; Interview U4A, Z 332-346; Interview U4B, Z 113-118.

⁵³⁷ Vgl. Interview U1B, Z 140-149; Interview U4A, Z 332-341.

⁵³⁸ Interview U4A, Z 342-346.

⁵³⁹ Vgl. Interview U2A, Z 271-278; Interview U4B, Z 336-341.

Haus abhalte, dass ich den Leuten was beibringen kann [...]. Das Sparring mit dem Vorstand erlebe ich als wesentlich qualitativ hochwertiger [...].⁵⁴⁰

5.2.3.2. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Bedeutung des Controllers

Über die Bedeutung des Controllers und die Anzahl der Controller im Unternehmen wurden in den Interviews verschiedene Aussagen getroffen. Fünf Interviewpartner gaben an, dass der Controller nicht durch Systeme ersetzt werden kann. Die Bedeutung des Controllers wird als gleichbleibend eingeschätzt.⁵⁴¹ Auch eine steigende Bedeutung wird vermutet.⁵⁴² Einige Interviewpartner prognostizieren ein Sinken der Controlleranzahl im Unternehmen, da deren Aufgaben teilweise von den Systemen übernommen werden. Aber es wird nach wie vor Bereiche, wie beispielsweise Systementwicklung und Datenanalyse, geben, wo der Controller gebraucht wird. Es wird vermutet, dass weniger Controller mit Systemunterstützung auf einem qualitativ höheren Level mit hoher Bedeutung arbeiten.⁵⁴³ Die Buchhaltung ist gefährdeter an Bedeutung zu verlieren als das Controlling.⁵⁴⁴

Die Bedeutung des Controllers hängt von der jeweiligen Unternehmenskultur ab. Das Unternehmen kann entscheiden, ob der Controller gefördert, oder in seiner Reichweite beschränkt wird.⁵⁴⁵ Außerdem spielt die Unternehmenskultur in der Wahrnehmung von Veränderungen eine wichtige Rolle. Gemeinsame Unternehmensziele, offene Kommunikation der Strategien und Erfolgsprämien, die an den Gesamterfolg geknüpft sind, können ein starres Abteilungsdenken aufbrechen.⁵⁴⁶ Veränderungen brauchen Zeit, sind oft nicht vorstellbar und müssen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen angenommen und mitgetragen werden⁵⁴⁷:

„Wir hätten uns vor zehn Jahren nicht vorstellen können, was heute möglich ist. [...] Aber wir brauchen Leute, die sich auf das einlassen wollen.“⁵⁴⁸

Der Controller kann zusätzlich mit hohen Sach- und Sozialkompetenzen zur Bedeutungssteigerung beitragen. Ein Controller ohne Geschäftsverständnis und Analysekompetenz wird an Bedeutung verlieren.⁵⁴⁹ Mithilfe sozialer Kompetenzen können Sachverhalte erklärt, Vorteile verdeutlicht und Konflikte beigelegt werden. Der Controller wird geschätzt und die Mitarbeiter kommen bei Fragen und Anliegen gerne zu ihm. Diese menschliche Komponente unterscheidet ihn von Robotern⁵⁵⁰:

⁵⁴⁰ Interview U2A, Z 271-278.

⁵⁴¹ Vgl. Interview U2A, Z 240-248; Z 286-297; Interview U2B, Z 142-146; Interview U3A, Z 538-556; Interview U4A, Z 332-341; Interview U5A, Z 339-351; Interview U5B, Z 263-271; Interview U6B, Z 95-98.

⁵⁴² Vgl. Interview U4A, Z 332-341; Interview U6B, Z 363-371.

⁵⁴³ Vgl. Interview U1A, Z 277-279; Interview U1B, Z 140-149; Z 164-168; Interview U2A, Z 234-240; Interview U3A, Z 560-567; Interview U5A, Z 339-351.

⁵⁴⁴ Vgl. Interview U1A, Z 268-274; Interview U2B, Z 198-202; Interview U3A, Z 560-567.

⁵⁴⁵ Vgl. Interview U3A, Z 528; Interview U3B, Z 221-226; Interview U5A, Z 339-351.

⁵⁴⁶ Vgl. Interview U4A, Z 364-375; Z 383-398; Interview U4B, Z 313-326.

⁵⁴⁷ Vgl. Interview U3B, Z 207-217; Interview U6B, Z 392-395.

⁵⁴⁸ Interview U6B, Z 392-394.

⁵⁴⁹ Vgl. Interview U1B, Z 126-135; Interview U5B, Z 245-251.

⁵⁵⁰ Vgl. Interview U1A, Z 291-311; Z 377-379; Interview U1B, Z 126-135; Interview U2B, Z 150-166; Interview U6B, Z 462-467.

„[...] das Menschliche, das unterscheidet uns auch von Robotern.“⁵⁵¹

5.2.4. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers

5.2.4.1. Die traditionelle Rolle

Die Rolle des Controllers entstand vermehrt mit der Implementierung erster ERP-Systeme in Unternehmen.⁵⁵² Diese erste, sehr introvertierte, Controllerrolle wurde assoziiert mit der Erledigung von Routine-tätigkeiten und administrativen, vergangenheitsorientierten Aufgaben⁵⁵³, wie Kostenrechnung⁵⁵⁴ oder Planung und Budgetierung.⁵⁵⁵ Der Controller verbrachte den Großteil seiner Arbeitszeit mit der Datensammlung und sorgte für die Richtigkeit des Zahlengerüsts im Unternehmen. Außerdem war er bereits für die Dateninterpretation und für die Abweichungsanalyse verantwortlich.⁵⁵⁶ Die Ergebnisse wurden meist vom Controllingleiter den Führungskräften berichtet.⁵⁵⁷ Im Laufe der Zeit wurde eine Berichterstattung an eine breite Basis erwartet.⁵⁵⁸

Unternehmen		Traditionelle Rollen
U1	U1A	Berater des Managements ⁵⁵⁹
	U1B	Zahlenmensch ⁵⁶⁰
U2	U2A	Zahlennerd, Erbsenzähler ⁵⁶¹
	U2B	Zahlenüberbringer ⁵⁶² , Kostenrechner ⁵⁶³
U3	U3A	Bewahrer ⁵⁶⁴ , Datensammler ⁵⁶⁵
	U3B	Zahlenklauber ⁵⁶⁶
U4	U4A	Datensammler, Datenaufbereiter, Berichtersteller ⁵⁶⁷
	U4B	Datenaufbereiter ⁵⁶⁸
U5	U5A	Herr der Zahlen ⁵⁶⁹
	U5B	Sparring Partner ⁵⁷⁰
U6	U6A	Sachbearbeiter ⁵⁷¹

⁵⁵¹ Interview U1A, Z 375-376.

⁵⁵² Vgl. Interview U5B, Z 191-209.

⁵⁵³ Vgl. Interview U2A, Z 15-21; Z 62-67; Z 195-197; Interview U3B, Z 193-197; Interview U6A, Z 143-147.

⁵⁵⁴ Vgl. Interview U2A, Z 15-21; Interview U5B, Z 191-209.

⁵⁵⁵ Vgl. Interview U5B, Z 191-209.

⁵⁵⁶ Vgl. Interview U1A, Z 214; Z 229-230; Interview U2A, Z 15-21; Z 62-67; Z 195-197; Interview U2B, Z 128-130; Interview U3B, Z 193-197; Interview U5B, Z 191-209.

⁵⁵⁷ Vgl. Interview U2A, Z 15-21; Z 62-67; Z 195-197; Interview U3B, Z 193-197.

⁵⁵⁸ Vgl. Interview U2A, Z 21-25; Interview U2B, Z 128-130.

⁵⁵⁹ Vgl. Interview U1A, Z 222.

⁵⁶⁰ Vgl. Interview U1B, Z 113.

⁵⁶¹ Vgl. Interview U2A, Z 195-203.

⁵⁶² Vgl. Interview U2B, Z 70.

⁵⁶³ Vgl. Interview U2B, Z 136.

⁵⁶⁴ Vgl. Interview U3A, Z 463.

⁵⁶⁵ Vgl. Interview U3A, Z 479.

⁵⁶⁶ Vgl. Interview U3B, Z 204.

⁵⁶⁷ Vgl. Interview U4A, Z 267-272.

⁵⁶⁸ Vgl. Interview U4B, Z 263-268.

⁵⁶⁹ Vgl. Interview U5A, Z 305.

⁵⁷⁰ Vgl. Interview U5B, Z 241.

⁵⁷¹ Vgl. Interview U6A, Z 141-157.

	U6B	Berater ⁵⁷²
--	-----	------------------------

Tabelle 8: Traditionelle Rollen des Controllers⁵⁷³

Tabelle 8 stellt die in den Interviews genannten traditionellen Rollen gegenüber. Der Datensammler, der Zahlenmensch oder ähnliche Rollen überwiegen als traditionelle Rolle, die durch vergangenheitsorientierte Berichterstattung und Datenaufbereitung charakterisiert war.⁵⁷⁴ Die Rolle des Beraters und Partners gab es bereits vereinzelt. Bei beiden Interviewpartner je Unternehmen herrscht bezüglich der traditionellen Rolle meistens Einigkeit. Bei U1 und U6 gibt es Unterschiede, wobei diese Einschätzung durch subjektive zeitliche Bezugspunkte während der Befragung erklärt werden könnten. Außerdem sind viele Interviewpartner meist noch nicht so lange in den Unternehmen und können die traditionelle Rolle nur aufgrund von Erzählungen von Kollegen beschreiben. Zusätzlich wird erwähnt, dass Rollen zwischen den Controllingpositionen variieren können. Der Controllingleiter war, im Gegensatz zum Datensammler, auch früher schon Berater.⁵⁷⁵

5.2.4.2. Der Veränderungsprozess der Controllerrolle

Die Digitalisierung bewirkt eine Veränderung im Unternehmen und eine Veränderung der Controllingtätigkeit.⁵⁷⁶ Ob die Digitalisierung für eine Rollenveränderung des Controllers mitverantwortlich ist oder ob überhaupt eine Rollenveränderung stattgefunden hat, kann anhand der Interviews nicht eindeutig festgestellt werden. Aus vier Interviews geht hervor, dass sich die grundsätzliche Rolle des Controllers nicht verändert hat. Den kritischen Counterpart oder Sparring Partner gibt es nicht erst seit der Digitalisierung.⁵⁷⁷ Die Grundaufgaben und Grundkompetenzen sind ebenso unverändert. Die Technik hat sich verändert und deshalb wird sich beim Zeitaufwand einiger Aufgaben einiges verändern oder verschieben⁵⁷⁸:

„Business Partnering war auch schon vor der Digitalisierung ein Zielbild oder ein Wunschbild vom Controlling. Es hat sich die Aufteilung, es haben sich die Schwerpunkte etwas verschoben. Also weniger Zeit in die Datensuche, Datenaufbereitung zu stecken und mehr in die Analyse zu gehen.“⁵⁷⁹

Die frühere Rolle samt Erwartungen trifft auch heute noch zu⁵⁸⁰:

⁵⁷² Vgl. Interview U6B, Z 363.

⁵⁷³ Quelle: Eigene Darstellung.

⁵⁷⁴ Vgl. Interview U3A, Z 463-483.

⁵⁷⁵ Vgl. Interview U1A, Z 217-222; Interview U6B, Z 363-371.

⁵⁷⁶ Vgl. Interview U2A, Z 219-225; Interview U4A, Z 275-280; Interview U4B, Z 254-261; Interview U5A, Z 278-279; Z 333-335; Interview U5B, Z 216-217; Interview U6B, Z 363-371.

⁵⁷⁷ Vgl. Interview U1A, Z 229-230; Interview U4A, Z 135-142; Interview U5A, Z 300; Interview U5B, Z 134-136.

⁵⁷⁸ Vgl. Interview U1A, Z 229-230; Interview U4A, Z 135-142; Z 453-463.

⁵⁷⁹ Interview U4A, Z 260-264.

⁵⁸⁰ Vgl. Interview U5A, Z 300.

„Das frühere Rollenbild trifft jetzt immer noch zu. [...] Wenn Sie mit Zahlen zu tun haben, dann haben Sie einfach die Zahlen. [...] Den Begriff „Herr der Zahlen“ finde ich absolut richtig. Das darf man ihn auch nennen, das sollte er auch sein.“⁵⁸¹

Andere Interviewpartner sind der Meinung, dass sich die Rolle des Controllers in einem schleichenden Prozess verändert hat. Mitverantwortlich dafür sind die Digitalisierung und Systeme als Hilfswerkzeug.⁵⁸² Die Rolle entwickelt sich immer mehr hin zu einer partnerschaftlichen, unterstützenden Rolle, weil Analysen und Auswertungen schneller möglich sind.⁵⁸³ Die informationstechnologischen Möglichkeiten sind zwar eine Unterstützung, aber Daten müssen immer noch aufbereitet werden und es wird erst ein kleiner Anteil der Controllerarbeit für die Entscheidungsunterstützung verwendet.⁵⁸⁴ Als Auslöser für den Veränderungsprozess werden die gestiegenen Erwartungen an den Controller genannt. Die Controllerrolle entwickelt sich durch Erwartungen und die Erwartungen richten sich nach den Möglichkeiten.⁵⁸⁵

„Die Rolle hat sich natürlich geändert durch die Ansprüche der Geschäftsführung, weil natürlich mehr möglich geworden ist. Und mehr möglich geworden ist durch die Systeme, durch die IT. [...] Also insofern hat, glaube ich, eher die Entwicklung in der IT Landschaft die Begehrlichkeiten der Geschäftsführung geweckt und somit die Anforderungen an das Controlling auch immer weitergegeben.“⁵⁸⁶

5.2.4.3. Die aktuelle Rolle

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass es keine einheitliche, aktuelle Controllerrolle gibt.⁵⁸⁷ Der Controller erhält in den befragten Unternehmen viele unterschiedliche Rollenbezeichnungen, in den meisten Unternehmen bekleidet er mehrere Rollen (Tabelle 9).⁵⁸⁸ Die Rolle des Controllers scheint im Zeitvergleich vielfältiger geworden zu sein. Ein Grund dafür könnte der breitere Adressatenkreis des Controllers sein. Aufgrund seiner kommunikativeren Rolle und seiner steigenden Präsenz hat er verschiedene Gesprächspartner, von denen meist als beratend und unterstützend wahrgenommen wird⁵⁸⁹:

„Es hat sich so weiterentwickelt, dass der Controller als Partner oder Lieferant gesehen wird, auf den man gerne aktiv zukommt, an den man mehr Bedürfnisse stellt, als er liefern könnte. Früher war es so, dass die Aufträge mehr von der Geschäftsführung gekommen

⁵⁸¹ Interview U5A, Z 300-306.

⁵⁸² Vgl. Interview U3A, Z 98-100; Interview U4A, Z 453-463; Interview U4B, Z 134-147; 167-169; Interview U5A, Z 278-279; Z 333-335; Interview U6B, Z 363-371;

⁵⁸³ Vgl. Interview U1B, Z 110-112; Interview U4A, Z. 308-318.

⁵⁸⁴ Vgl. Interview U4A, Z. 308-318.

⁵⁸⁵ Vgl. Interview U4B, Z 345-346.

⁵⁸⁶ Interview U4A, Z 290-299.

⁵⁸⁷ Vgl. Interview U1A, Z 346-352; Interview U1B, Z 153-157; Interview U2A, Z 300; Interview U2B, Z 177-181; Interview U5A, Z 375-384; Interview U5B, Z 278-279; Z 284-285; Interview U6A, Z 208-209; 237-241.

⁵⁸⁸ Vgl. z.B. Interview U1A, Z 257-264; Interview U2A, Z 255-265; Interview U4B, Z 271-277; Z 283; Z 321; Interview U6B, Z 323-326.

⁵⁸⁹ Vgl. Interview U2A, Z 197-200; Z 215; Z 255-265; Interview U4B, Z 329-335; Interview U6A, Z 158-166; Interview U6B, Z 355-363; Z 462-467.

sind. Heute gibt es viele, nämlich nicht nur im mittleren Management, sondern auch in verantwortungsvollen Fachabteilungspositionen, die enger zusammenarbeiten, offener sind.⁵⁹⁰

In anderen Unternehmen ist die Controllerrolle vom jeweiligen Gesprächspartner abhängig. Während er seitens der Geschäftsführung als beratend oder unterstützend wahrgenommen wird⁵⁹¹, wird der Controller vor allem von den operativen Bereichen aufgrund von Informationsasymmetrie und persönlichen Vorbehalten noch als unangenehm und kontrollierend wahrgenommen, wobei eine Verbesserung prognostiziert wird.⁵⁹² Eine weitere Ursache für die vielfältigen Rollen können die in Summe vielfältiger gewordenen Anforderungsprofile sein. Steigende Erwartungen führen dazu, dass jeder Controller im Team einen anderen Schwerpunkt hat, wie beispielsweise Standortcontrolling, Beteiligungscontrolling, Projektcontrolling, Controlling mit IT-Schwerpunkt und Weiterentwicklung der Systeme.⁵⁹³

Unternehmen		Aktuelle Rollen
U1	U1A	Berater ⁵⁹⁴ , kaufmännisches Gewissen ⁵⁹⁵ , Informant ⁵⁹⁶
	U1B	Berater, Unterstützer ⁵⁹⁷
U2	U2A	Inhouse-Consultant, interner Berater ⁵⁹⁸ , kreativer Prozessgestalter ⁵⁹⁹ , Partner des Managements ⁶⁰⁰ , Entscheidungsunterstützer ⁶⁰¹ , Business Partner ⁶⁰²
	U2B	Coach ⁶⁰³ , Unterstützer ⁶⁰⁴ , Financial Analyst ⁶⁰⁵
U3	U3A	Begleiter des Wandels ⁶⁰⁶
	U3B	Unterstützer ⁶⁰⁷
U4	U4A	Berichtersteller, Transparenzsicherer, Berater, ⁶⁰⁸ Unterstützer, Planer, Performance Measure Manager ⁶⁰⁹
	U4B	Business Partner, Partner, Datenanalyst, Lieferant ⁶¹⁰
U5	U5A	Sparring Partner des Managements, Counterpart ⁶¹¹ , Herr der Zahlen ⁶¹²

⁵⁹⁰ Interview U4B, Z 320-325.

⁵⁹¹ Vgl. Interview U1A, Z 257-264.

⁵⁹² Vgl. Interview U1A, Z 257-264; Z 323-327; Interview U3A, Z 516-525; Interview U6B, Z 462-467.

⁵⁹³ Vgl. Interview U4B, Z 271-277; Interview U6B, Z 110-111; Z 323-326.

⁵⁹⁴ Vgl. Interview U1A, Z 232.

⁵⁹⁵ Vgl. Interview U1A, Z 233.

⁵⁹⁶ Vgl. Interview U1A, Z 336.

⁵⁹⁷ Vgl. Interview U1B, Z 105-106.

⁵⁹⁸ Vgl. Interview U2A, Z 33; Z 201-203.

⁵⁹⁹ Vgl. Interview U2A, Z 257.

⁶⁰⁰ Vgl. Interview U2A, Z 280.

⁶⁰¹ Vgl. Interview U2A, Z 283.

⁶⁰² Vgl. Interview U2A, Z 339.

⁶⁰³ Vgl. Interview U2B, Z 43.

⁶⁰⁴ Vgl. Interview U2B, Z 63; 70.1

⁶⁰⁵ Vgl. Interview U2B, Z 133; 137.

⁶⁰⁶ Vgl. Interview U3A, Z 485.

⁶⁰⁷ Vgl. Interview U3B, Z 200.

⁶⁰⁸ Vgl. Interview U4A, Z 320.

⁶⁰⁹ Vgl. Interview U4A, Z 397-398.

⁶¹⁰ Vgl. Interview U4B, Z 271-277; Z 283; Z 321.

⁶¹¹ Vgl. Interview U5A, Z 322-330.

⁶¹² Vgl. Interview U5A, Z 305.

	U5B	Sparring Partner ⁶¹³ , Transparenzschaffer ⁶¹⁴
U6	U6A	Berater ⁶¹⁵
	U6B	Berater, Sparring Partner ⁶¹⁶

Tabelle 9: Aktuelle Rollen des Controllers⁶¹⁷

Tabelle 9 zeigt, dass die Rolle des Controllers in den befragten Unternehmen von Controller und Führungskraft ähnlich charakterisiert wird, wobei die oftmalige Nennung mehrerer Rollenbezeichnungen einen gewissen Konsens erleichtert. Die Bandbreite der Rollen, von Herr der Zahlen und Berichtersteller, über Berater, Unterstützer und Coach bis hin zu Counterpart und Sparring Partner, stützt die Theorie der stetigen Entwicklung der Controllerrolle. Gemeinsam haben alle genannten Rollen, dass sie als Vorstufen zum Business Partner oder als Teil der Business-Partner-Rolle gesehen werden können. Aus den Interviews geht hervor, dass eine Veränderung in Richtung Business Partner möglich wird⁶¹⁸, wenn die Chancen der Digitalisierung genutzt werden und verstärkte Tätigkeiten in Interpretation und Analyse erfolgen. Die bloße Datenauswertung macht den Controller nicht zum Business Partner.⁶¹⁹

„Im Moment sind wir ganz stark die, bei denen Fäden zusammenlaufen. [...] Und da ist die Rolle schon dieses Verstehen und diese Zusammenhänge stärker in Ihre Projektaktivitäten einzubringen [...]. Der Controller sieht die Auswirkungen [...] und sieht den Gesamtzusammenhang von sonst stark arbeitsteiligen Bereichen. Das ist schon eine sehr starke Expertise, gerade für Zusammenhänge und Transparenz. Und ich sage jetzt ganz bewusst nicht Business Partner.“⁶²⁰

Einige Interviewpartner vermeiden den Begriff Business Partner bewusst, weil er als inflationär gebraucht, überstrapaziert, sehr theoretisch und als allgemeine Zentralfunktion gilt, die für viele Unternehmenspositionen verwenden werden kann.⁶²¹ Er wird als aktuelle Rolle selten genannt, entweder aufgrund bewusster Vermeidung, oder weil der Veränderungsprozess der Rolle in den befragten Unternehmen durch die Datenmengen und die steigende Anzahl an Datenquellen konterkariert wird, die Unternehmen im Digitalisierungsprozess nicht so weit fortgeschritten sind und der Controller in diesen Unternehmen noch kein Business Partner ist.⁶²²

⁶¹³ Vgl. Interview U5B, Z 241.

⁶¹⁴ Vgl. Interview U5B, Z 243-244.

⁶¹⁵ Vgl. Interview U6A, Z 118; Z 150; Z 208;

⁶¹⁶ Vgl. Interview U6B, Z 342-347.

⁶¹⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

⁶¹⁸ Vgl. Interview U3A, Z 99-100; Interview U4A, Z 256-260; Interview U4B, Z 277-281.

⁶¹⁹ Vgl. Interview U3A, Z 99-100; Interview U4B, Z 283-307.

⁶²⁰ Interview U6B, Z 329-338.

⁶²¹ Vgl. Interview U3A, Z 570-576; Interview U4B, Z 281; Interview U5A, Z 376-378; Interview U5B, Z 277-278; Interview U6B, Z 329-338.

⁶²² Vgl. Interview U4A, Z 256-260; Interview U6A, Z 150.

5.2.4.4. Zukünftige Rollen des Controllers

Aufgrund der stetigen Weiterentwicklungen in der IT prognostizieren einige Unternehmen auch zukünftig eine Veränderung der Controllerrolle.⁶²³ Die Datensammlung wird immer mehr automatisiert ablaufen und die Datenanalyse wird an Bedeutung gewinnen.⁶²⁴ Außerdem kann er mehr Kapazitäten für prognosesichere, zukunftsorientierte Analysen und vernetztes Denken verwenden.⁶²⁵ Darüber hinaus kann das Einrichten und Verstehen der Systeme in den Vordergrund rücken und der Controller kann Prozesse gestalten.⁶²⁶ Außerdem werden Simulationen und Szenarienanalysen an Relevanz gewinnen.⁶²⁷ In einige Unternehmen wird dadurch eine proaktivere, agilere Rolle in Richtung Business Partner prognostiziert, wobei die grundlegenden Aufgaben und Kompetenzen unverändert bleiben werden.⁶²⁸ Andere Interviewpartner wünschen sich in naher Zukunft keine grundlegende Änderung der Controllerrolle. Der Controller soll auch zukünftig als Unterstützer, Berater⁶²⁹ oder Begleiter des Wandels agieren.⁶³⁰

Zukünftige Rollenbezeichnungen werden in den Unternehmen U1, U2 und U5 nicht diskutiert, der Controller wird über die Stellenbeschreibung definiert und an seinem Leistungsvermögen gemessen.⁶³¹ Dementsprechend sind die in der Literatur beschriebene Rollen in diesen Unternehmen wenig bekannt. Die Interviewpartner wurden zum Business Partner, zum Data Scientist, zum digitalen Controller und zum Business Analyst befragt. Auf den Stellenwert des Business Partners in den befragten Unternehmen wurde bereits im Kapitel davor eingegangen. Vielen ist der Begriff des Business Partners vertraut⁶³², andere haben ihn bereits gehört, aber verwenden ihn im Berufsalltag nicht⁶³³, oder er ist nicht bekannt.⁶³⁴

Auch vom Data Scientist haben nicht alle Interviewpartner gehört⁶³⁵, aber den meisten ist diese Rolle ein Begriff⁶³⁶ und wird manchmal als neumodisch empfunden.⁶³⁷ Der Data Scientist steht in engem Zusammenhang mit Big Data, weil er sich, im Gegensatz zum aktuellen Controller, mit internen und externen Massedaten beschäftigt. Da Big Data in den befragten Unternehmen wenig relevant ist, spielt auch

⁶²³ Vgl. Interview U1B, Z 139; Interview U3A, Z 591-592; Interview U4A, Z 453-463; Interview U5A, Z 354-363; Interview U5B, Z 253-261.

⁶²⁴ Vgl. Interview U1A, Z 336-344; Interview U2A, Z 286-297; Interview U3B, Z 298-303; Interview U4A, Z 400-408; Interview U5B, Z 253-261; Interview U6A, Z 193-206.

⁶²⁵ Vgl. Interview U1B, Z 139; Interview U4A, Z 400-408; Interview U5B, Z 253-261.

⁶²⁶ Vgl. Interview U2A, Z 286-297.

⁶²⁷ Vgl. Interview U3A, Z 475-477.

⁶²⁸ Vgl. Interview U4A, Z 400-408; Z 453-463; Interview U5A, Z 354-363; Interview U5B, Z 253-261; Interview U6A, Interview U2B, Z 168-174.

⁶²⁹ Vgl. Interview U1A, Z 336-344; Interview U3A, Z 559; Interview U3B, Z 293-295;

⁶³⁰ Vgl. Interview U3A, Z 559.

⁶³¹ Vgl. Interview U1A, Z 346-352; Interview U1B, Z 153-157; Interview U2A, Z 300; Interview U2B, Z 177-181; Interview U5A, Z 375-384; Interview U5B, Z 278-279; Z 284-285.

⁶³² Vgl. Interview U1A, Z 355-358; Interview U3A, Z 570-576; Interview U4A, Z 256-260; Interview U4B, Z 281; Interview U5A, Z 376-378; Interview U5B, Z 277-278; Interview U6A, Z 150; Z 211; Interview U6B, Z 329-338;

⁶³³ Vgl. Interview U3B, Z 247.

⁶³⁴ Vgl. Interview U1B, Z 158-159.

⁶³⁵ Vgl. Interview U1B, Z 153-154; Interview U3B, Z 249.

⁶³⁶ Vgl. Interview U1A, Z 355-358; Interview U2A, Z 301-321; Interview U2B, Z 192-195; Interview U3A, Z 19; Interview U3B, Z 265-267; Interview U4A, Z 421-430; Interview U4B, Z 350-375; Interview U5A, Z 380-390; Interview U5B, Z 49-51; Interview U6A, Z 150; Z 211; Interview U6B, Z 405-435.

⁶³⁷ Vgl. Interview U4B, Z 350-375; Interview U5A, Z 380-390; Interview U6A, Z 214-225.

der Data Scientist eine untergeordnete Rolle.⁶³⁸ In nur einem der sechs befragten Unternehmen gibt es bereits Data Scientists, die bewusst aus bestehenden Abteilungen in eine Stabstelle gezogen, um sichtbarer zu werden. Es existiert in diesem Unternehmen eine Zusammenarbeit zwischen IT-affinen Controllern und den Data Scientists⁶³⁹:

„Aber so lange haben wir die Data Scientists noch nicht, fünf oder sechs Jahre ungefähr. Da haben wir gesehen, dass Big Data viel stärker kommt und dadurch haben wir vier oder fünf Leute, die in Linienabteilungen angesiedelt waren, keiner davon im Controlling, herausgezogen. [...] Und die haben wir wirklich bewusst aus ihrer Linie [...] und haben eine kleine Stabstelle gebildet. [...] Die sind das wirklich hauptberuflich.“⁶⁴⁰

Der Data Scientist könnte zukünftig, vor allem in großen Unternehmen, vermehrt benötigt werden.⁶⁴¹ Er wird den Controller aber nicht ersetzen, da sich der Controller mit seinem tiefen betriebswirtschaftlichen Verständnis vom Data Scientist entscheidend abhebt⁶⁴²:

„Das kaufmännische Verständnis ist das, was den Controller ausmacht in der Organisation, über den Bereich hinaus. Das hebt ihn auch vom reinen Buchhalter ab, und hebt ihn auch vom Data Scientist ab. Der Data Scientist hat nicht dieses Geschäftsverständnis von betriebswirtschaftlichen Abläufen. Das ist das, was den Controller einzigartig macht in der Organisation, auf das kann er auch in Zeiten der Digitalisierung bauen.“⁶⁴³

Jedoch könnten einzelne Aufgaben des Data Scientists zukünftig für den Controller relevant werden.⁶⁴⁴ Vor allem in kleineren Unternehmen könnte der Controller für diese Aufgaben verantwortlich werden, da sich ein eigener Data Scientist nicht rentieren würde.⁶⁴⁵ Data-Science-Kompetenzen sollten dann aufgrund zeitlicher Engpässe gezielt eingesetzt werden.⁶⁴⁶ Außerdem sind diese Kenntnisse für den Controller wichtig, damit eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit den Data Scientists gelingen kann.⁶⁴⁷ Beide Rollen sind nicht zu ersetzen und werden sich zukünftig stärker überschneiden.⁶⁴⁸

Der digitale Controller ist den meisten Unternehmen nicht bekannt.⁶⁴⁹ Angesprochen auf diese Rolle und die damit verbundene digitale Transformation des Unternehmens wurde jene dem IT-Bereich

⁶³⁸ Vgl. Interview U2A, Z 211-212; Z 301-321; Interview U2B, Z 192-195; Interview U4A, Z 421-430; Interview U5B, Z 49-51; Interview U6A, Z 17-24; 29-31.

⁶³⁹ Vgl. Interview U6B, Z 405-435.

⁶⁴⁰ Interview U6B, Z 406-417.

⁶⁴¹ Vgl. Interview U3A, Z 587-589.

⁶⁴² Vgl. Interview U3B, Z 265-267; Interview U4A, Z 421-430; Interview U5B, Z 279-291; Interview U6B, Z 106-114.

⁶⁴³ Interview U5B, Z 294-298.

⁶⁴⁴ Vgl. Interview U1A, Z 373; Interview U3B, Z 258-267; Interview U4A, Z 421-430; Interview U4B, Z 350-375; Interview U6B, Z 405-435.

⁶⁴⁵ Vgl. Interview U3A, Z 587-589.

⁶⁴⁶ Vgl. Interview U3B, Z 258-264.

⁶⁴⁷ Vgl. Interview U6B, Z 405-435.

⁶⁴⁸ Vgl. Interview U6B, Z 106-114; Z 396-403.

⁶⁴⁹ Vgl. Interview U1A, Z 346-348; Interview U1B, Z 153-157; Interview U2A, Z 300; Interview U2B, Z 177-181; Interview U5A, Z 393-401; Interview U5B, Z 278-279; Z 284-285; Interview U6A, Z 208-209; 237-241; Interview U6B, Z 438-458.

zugeordnet⁶⁵⁰ oder als Aufgabe aller Fachbereiche mit Unterstützung der IT definiert. Der Controller ist als Fachbereich mit dabei und kann sich regelmäßig einbringen.⁶⁵¹ Die Begleitung der digitalen Transformation bezeichnet ein Controller durchaus als seine Aufgabe.⁶⁵² Ein Interviewpartner bezeichnete den digitalen Controller als aktuellen Controller, nur neu verpackt.⁶⁵³

Der Business Analyst wird mehr mit der Analyse als Kernaufgabe und weniger mit der IT in Verbindung gebracht.⁶⁵⁴ In zwei Unternehmen gibt es in manchen Bereichen bereits einen Business Analyst⁶⁵⁵, wobei auch hier der genaue IT-Bezug unklar bleibt. In anderen Unternehmen wird die Bezeichnung des Business Analysts nicht verwendet⁶⁵⁶, wobei der Controller als Schnittstellenverantwortlicher zwischen Business und IT wahrgenommen wird, der Berichtsanforderungen aus den Bereichen an die zuständige IT übermittelt⁶⁵⁷ und somit eine Überschneidung zum Business Analyst besteht.⁶⁵⁸

6. Diskussion von Literatur und empirischen Ergebnissen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Literaturanalyse den Ergebnissen der empirischen Untersuchung gegenübergestellt. Abbildung 12 spiegelt den grundlegenden Veränderungsprozess der Controllerrolle, der in Literaturanalyse und empirischer Untersuchung übereinstimmt und der ebenso als Gliederung für dieses Kapitel verwendet wird, wider. Die Digitalisierung, die damit verbundene Rollenveränderung und das Entstehen neuer Rollen ist im Controlling eine aktuelle und viel behandelte Thematik.⁶⁵⁹ Mittels Literature Review wurden 45 Controllingbeiträge analysiert, wobei Bestandteil dieser Controllingliteratur viele Praktikerbeiträge sind, deren normative Aussagen empirisch nicht belegt sind. Aus diesem Grund generiert die Gegenüberstellung der Ergebnisse aus Literaturanalyse und Unternehmenspraxis einen entscheidenden Mehrwert für das Forschungsgebiet der Controllerrolle.

⁶⁵⁰ Vgl. Interview U2A, Z 324-327; Interview U6A, Z 228-229.

⁶⁵¹ Vgl. Interview U4A, Z 437-450; Interview U4B, Z 378-386; Interview U6B, Z 438-458.

⁶⁵² Vgl. Interview U3A, Z 594-597.

⁶⁵³ Vgl. Interview U5B, Z 282-283.

⁶⁵⁴ Vgl. Interview U4A, Z 431-432; Interview U4B, Z 389-395; Interview U5A, Z 389-392.

⁶⁵⁵ Vgl. Interview U1A, Z 361; Interview U6A, Z 234-236.

⁶⁵⁶ Vgl. Interview U1B, Z 153-157; Interview U2A, Z 300; Interview U2B, Z 177-181; Interview U5A, Z 389-392; Interview U5B, Z 278-279; Z 283-285.

⁶⁵⁷ Vgl. Interview U2A, Z 262-267.

⁶⁵⁸ Vgl. Interview U1A, Z 95-99.

⁶⁵⁹ Siehe Abbildung 3.

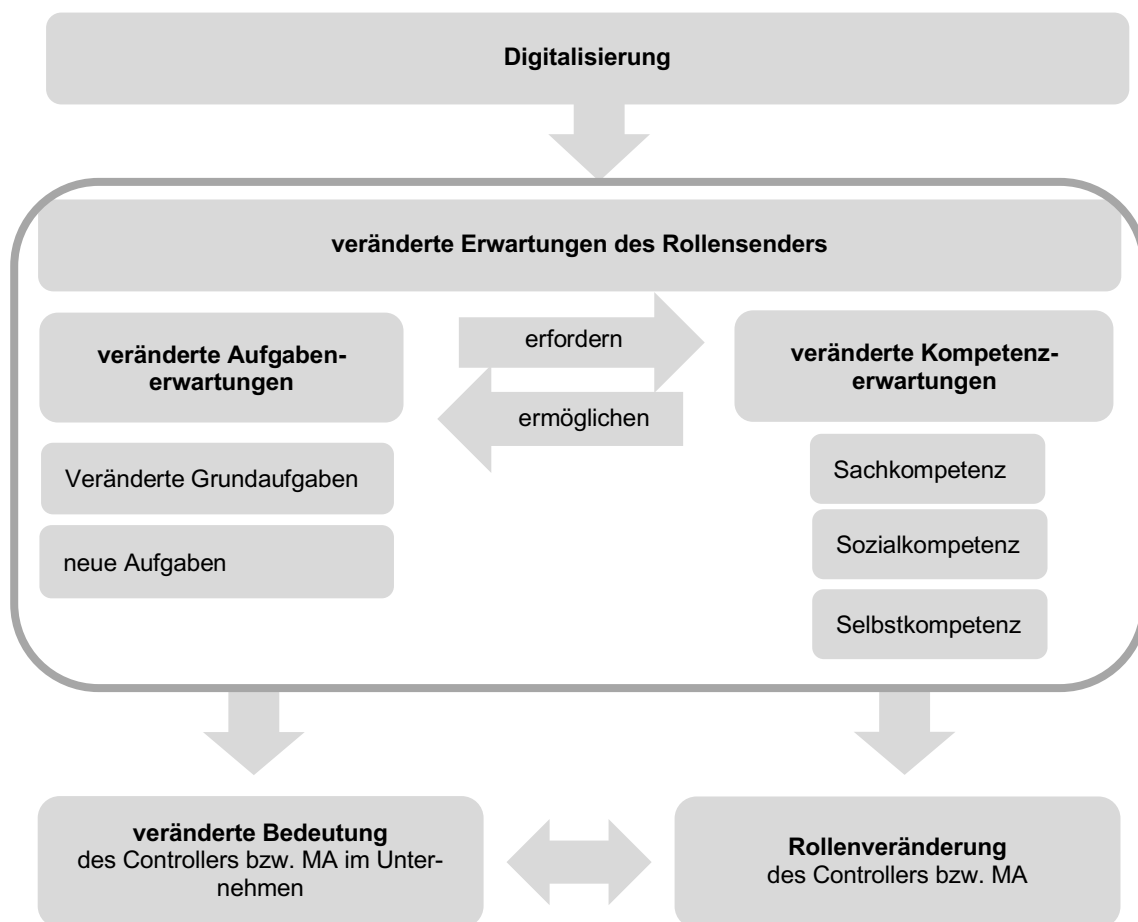


Abbildung 12: Der Veränderungsprozess der Controllerrolle⁶⁶⁰

6.1. Der Digitalisierungsprozess

Die Digitalisierung wirkt sich im Rollenmodell von *Katz & Kahn*⁶⁶¹ als organisationaler Einflussfaktor direkt auf die Rollenerwartungen aus. Der Digitalisierungsprozess wird in der Literatur als iterativer Prozess beschrieben, der sich in der momentanen Phase des „network-computing“ befindet. In dieser Phase steht die Vernetzung der verwendeten Technologien zu einem zentralen System mit dezentralem Informationsabruf im Zentrum des Interesses.⁶⁶² Auch in der Unternehmenspraxis wird die Digitalisierung als Prozess beschrieben, der jedoch sehr komplex und deshalb für die Interviewpartner schwer zu charakterisieren ist. Der Start der Digitalisierung im Unternehmen konnte nur schwer identifiziert werden. Es wird betont, dass die Digitalisierung den Arbeitsalltag bereits seit sehr langer Zeit begleitet. Die Digitalisierung erfolgt in den Unternehmen in vielen kleinen Schritten und Projekten. In drei von sechs Unternehmen wird eine IT-Roadmap zur Weiterentwicklung verwendet. Daraus kann abgeleitet werden, dass der Digitalisierungsprozess und die stetige Weiterentwicklung teilweise geplant und getaktet abläuft, aber vieles noch sehr intuitiv passiert.⁶⁶³ Literatur und Unternehmenspraxis stimmen überein, dass

⁶⁶⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

⁶⁶¹ Siehe Kapitel 2.

⁶⁶² Vgl. Scapens & Jazayeri (2003), S. 201 f.

⁶⁶³ Siehe Kapitel 5.2.1.

sich die meisten Unternehmen inmitten des Digitalisierungsprozesses befinden und laufend Verbesserungspotential identifiziert wird.⁶⁶⁴

Die Implementierung von ERP-Systemen wurde sowohl von der Literatur als auch von den Unternehmen als großer Schritt beschrieben.⁶⁶⁵ Während die Literatur von einer vermehrten Implementation um die Jahrtausendwende ausgeht,⁶⁶⁶ zeigt die empirische Untersuchung, dass ERP-Systeme seit mehr als 30 Jahren verwendet werden.⁶⁶⁷ Ein ERP-System hat einen sehr hohen Stellenwert und bildet die Grundlage für die Controllingarbeit.⁶⁶⁸ Nichts desto trotz existieren in fünf von sechs befragten Unternehmen noch einzelne, nicht integrierte, Insellösungen, wobei das Erfolgspotential integrierter, konzernweit einheitlicher Systeme bereits erkannt wurde und in einigen Unternehmen eine Umstellung und Vernetzung in naher Zukunft geplant ist.⁶⁶⁹ In der Literatur findet die in der Unternehmenspraxis noch häufige Verwendung von Insellösungen keine Beachtung, es wird nur die Bedeutung integrierter Systeme betont.⁶⁷⁰

Auf einem ERP-System aufbauende BI- und BA-Anwendungen haben laut Controllingliteratur einen hohen Stellenwert für Unternehmen und für das Controlling.⁶⁷¹ Die empirische Untersuchung zeigt, dass alle sechs befragten Unternehmen BI verwenden und dessen Relevanz wird hervorgehoben. BA-Anwendungen werden jedoch in keinem der befragten Unternehmen verwendet, weshalb vermutet werden kann, dass BA in der Unternehmenspraxis noch selten eingesetzt wird und eine niedrigere Bedeutung aufweist, als die Literatur es vermuten lässt. Der zukünftige Nutzen von BA wird in der Unternehmenspraxis erkannt, zwei befragte Unternehmen planen in naher Zukunft einen Einsatz von BA-Anwendungen.⁶⁷² Auch bei Big Data konnte ein Unterschied zwischen Controllingliteratur und empirischer Untersuchung festgestellt werden. Während Big Data und dessen Mehrwert in der Literatur ein häufig publiziertes Thema ist⁶⁷³, können in der momentanen Unternehmenspraxis kaum Anwendungsfälle für dessen Nutzung identifiziert werden.⁶⁷⁴

Excel wird in allen befragten Unternehmen täglich verwendet. Jeder Interviewpartner betonte den, trotz der Nutzung integrierter Systeme, auch zukünftig sehr hoch bleibenden Stellenwert von Excel.⁶⁷⁵ Die Controllingliteratur geht auf die Praxisrelevanz von Excel sehr wenig ein.⁶⁷⁶ Bei diesem Thema divergieren Theorie und Praxis sehr stark. Eine mögliche Ursache für diese Divergenz könnte die Etablierung von Excel in nahezu allen Unternehmen sein. Excel wird als Basiswissen betrachtet und die Beachtung

⁶⁶⁴ Vgl. Egle & Keimer (2018), S. 67; Horváth (2018), S 1; siehe Tabelle 6; siehe Kapitel 5.2.1.

⁶⁶⁵ Siehe Kapitel 4.3.2.1.a; Kapitel 5.2.1.

⁶⁶⁶ Siehe Kapitel 4.3.2.1.a.

⁶⁶⁷ Siehe Kapitel 5.2.1.

⁶⁶⁸ Siehe Kapitel 4.3.2.1.a; Kapitel 5.2.1.

⁶⁶⁹ Siehe Kapitel 5.2.1; Tabelle 6.

⁶⁷⁰ Siehe Kapitel 4.3.2.1.a

⁶⁷¹ Siehe Kapitel 4.3.2.1.a.

⁶⁷² Siehe Kapitel 5.2.1.

⁶⁷³ Siehe Kapitel 4.3.2.1.a.

⁶⁷⁴ Siehe Kapitel 5.2.1.

⁶⁷⁵ Siehe Kapitel 5.2.1.

⁶⁷⁶ Siehe Kapitel 4.3.2.1.a.

in der Literatur bringt aus Sicht der Autoren möglicherweise weder einen theoretischen noch einen praktischen Mehrwert. Jedoch kann durch den geringen Stellenwert von Excel in der Controllingliteratur auch vermutet werden, dass die Literatur einen Bedeutungsrückgang von Excel in Zusammenhang mit steigender Nutzung integrierter Systeme prognostiziert.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Digitalisierung in der Unternehmenspraxis ein sehr unternehmensspezifischer Prozess ist, der neben dem technischen Aspekt auch Veränderungen in der Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur erfordert.⁶⁷⁷ Jedes Unternehmen verfolgt eigene Ansätze und Strategien, hat aber auch unterschiedliche Voraussetzungen, oft abhängig vom Unternehmenszweck und den jeweiligen Mitarbeitern. Außerdem spielt die Unternehmensgröße eine entscheidende Rolle. Nicht nur zwischen KMUs und Großunternehmen, sondern auch innerhalb der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es eine gewisse Bandbreite. Die Anzahl der genutzten Technologien steigt mit der Unternehmensgröße. Die Umstellung auf ein neues System fällt umso leichter, je weniger Standorte und Tochterunternehmen davon betroffen sind und vereinheitlicht werden müssen.⁶⁷⁸ Betont wurde, dass die Weiterentwicklung im Digitalisierungsprozess nur dann erfolgen soll, wenn es betriebswirtschaftlich argumentiert werden kann und der prognostizierte Nutzen die erwarteten Kosten übersteigt.⁶⁷⁹

	Literaturanalyse	Empirische Untersuchung
Der Digitalisierungsprozess	Der iterative Digitalisierungsprozess befindet sich in der Phase des „network-computing“.	Die Digitalisierung ist ein komplexer, unternehmensspezifischer Prozess, dessen Startpunkt schwer zu identifizieren ist. Sie begleitet den Arbeitsalltag seit langer Zeit und läuft teilweise geplant, teilweise sehr intuitiv ab.
	Große Unternehmen befinden sich inmitten des Digitalisierungsprozesses. Die Digitalisierung erfordert eine Veränderung der Unternehmenskultur und Unternehmensorganisation.	
Verwendete Systeme	ERP-Systeme wurden vermehrt um die Jahrtausendwende implementiert. Insellösungen finden in der Literatur kaum Beachtung.	ERP-Systeme werden seit mehr als 30 Jahren verwendet, wobei Insellösungen in vielen Unternehmen immer noch existieren.
	BI und BA haben einen hohen Stellenwert.	BI ist wichtig, aber BA wird nicht verwendet.
	Big Data ist ein vielpubliziertes Thema.	Unternehmen können selten Anwendungsfälle für Big Data identifizieren.

⁶⁷⁷ Siehe Kapitel 4.3.2.1.a; Kapitel 5.2.1.

⁶⁷⁸ Siehe Tabelle 6.

⁶⁷⁹ Vgl. Interview U6B; Kapitel 5.2.1.1.

	Excel findet kaum Beachtung in der Literatur.	Excel wird täglich verwendet.
--	---	-------------------------------

Tabelle 10: Der Digitalisierungsprozess: Gegenüberstellung der Ergebnisse⁶⁸⁰

6.2. Veränderte Aufgaben- und Kompetenzerwartungen

Aufgaben und Kompetenzen bilden im Unternehmenskontext die Basis von Rollen und Rollenerwartungen⁶⁸¹, weshalb veränderte Rollenerwartungen durch veränderte Aufgaben- und Kompetenzerwartungen charakterisiert sind. Diese veränderten Rollenerwartungen resultieren laut Controllingliteratur und empirischer Untersuchung aus den IT-Entwicklungen, der IT-Unterstützung und den dadurch frei werdenden Kapazitäten.⁶⁸² Eingebettet in das Rollenmodell von Katz & Kahn beeinflusst die Digitalisierung als organisationaler Einflussfaktor direkt die Rollenerwartungen des Rollensenders.⁶⁸³ In der Controllingliteratur wird meist von Erwartungen seitens des Managements gesprochen.⁶⁸⁴ Anhand der empirischen Untersuchung wurde deutlich, dass nicht nur Führungskräfte, sondern Mitarbeiter vieler operativer Bereiche und Unternehmensebenen Erwartungen an den Controller haben.⁶⁸⁵

Zwischen Aufgaben- und Kompetenzerwartungen besteht eine wichtige Interdependenz. Werden andere Aufgaben erwartet, müssen die Kompetenzen angepasst werden, um die erwarteten Aufgaben erfüllen zu können. Im Umkehrschluss können ausgeprägte Kompetenzen in höheren Aufgabenerwartungen münden, da von der jeweiligen Person mehr verlangt werden kann. In vielen geführten Interviews wurden diese beiden Begriffe vermischt, wodurch davon ausgegangen werden kann, dass es in der Unternehmenspraxis möglicherweise keine bewusste Trennung zwischen Aufgaben und Kompetenzen gibt. Literatur und Unternehmenspraxis stimmen überein, dass Aufgaben und Kompetenzen nicht von jeder Person erwartet, sondern von der Controllingabteilung gemeinsam abgedeckt werden müssen und daher eine Teamperspektive gefordert wird.⁶⁸⁶

6.2.1. Veränderte Aufgabenerwartungen

Literatur und Praxis stimmen überein, dass durch die Digitalisierung kein völlig verändertes Aufgabenprofil entsteht. Die Grundaufgaben bleiben trotz digitaler Unterstützung relevant oder verändern sich leicht. Zusätzlich zu diesen Grundaufgaben entstehen neue Aufgaben für den Controller.⁶⁸⁷ Die Grundaufgaben des Controllers bleiben laut Literatur und empirischer Untersuchung die Berichterstattung und die Interpretation bzw. Analyse von Daten.⁶⁸⁸ In vielen Interviews wird zwischen Ad-Hoc-Berichten und der Standardberichterstattung unterschieden. Berichte ad hoc sind nach wie vor Aufgabe des Controllers und laufen nicht automatisiert ab. Jedoch wird die Datensammlung für diese Ad-Hoc-Berichte durch

⁶⁸⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

⁶⁸¹ Vgl. Katz & Kahn (1966), S. 186 ff; Neuberger (1976), S. 79; Turner (1990), S. 87 f; siehe Kapitel 2.

⁶⁸² Siehe Kapitel 4.3.2.1.b; Kapitel 4.3.2.2; Kapitel 5.2.2.

⁶⁸³ Siehe Kapitel 2.

⁶⁸⁴ Siehe Kapitel 4.3.2.2; Kapitel 4.3.2.3.

⁶⁸⁵ Siehe Abbildung 10; Abbildung 11.

⁶⁸⁶ Siehe Kapitel 4.3.2.5; Kapitel 5.2.4.3;

⁶⁸⁷ Siehe Kapitel 4.3.2.2; Kapitel 5.2.2; Kapitel 5.2.2.1.

⁶⁸⁸ Siehe Kapitel 4.3.2.2; Kapitel 5.2.2.1.

die IT-Unterstützung erleichtert. Standardberichte sind in der Unternehmenspraxis oft bereits automatisiert, jedoch müssen die Berichte erst programmiert und Daten dafür aufbereitet werden.⁶⁸⁹ Die Datensammlung und -aufbereitung bleibt somit laut Literatur und empirischer Untersuchung nach wie vor Aufgabe des Controllers.⁶⁹⁰ In der Controllingliteratur wird dem Self-Service eine große Relevanz beigegeben.⁶⁹¹ Anhand der empirischen Untersuchung konnte aufgezeigt werden, dass auch in den befragten Unternehmen Self-Service, wenngleich in teilweise in unterschiedlichem Ausmaß, genutzt wird. Jedoch wird ebenso thematisiert, dass die Umstellung auf und die Etablierung von Self-Service im Unternehmen dauert und die Mitarbeiter eine gewisse Zeit für Veränderungen brauchen. Die Berichterstattung bleibt somit Aufgabe des Controllers, wird aber mit steigendem Self-Service tendenziell weniger.⁶⁹² Die Erwartungen hinsichtlich Analyse und Interpretation und darauf aufbauender Entscheidungsunterstützung stimmen in Controllingliteratur und empirischer Untersuchung überein. Von den befragten Unternehmen wird zusätzlich betont, dass vom Controller das Wesentliche erkannt und Maßnahmen aufgezeigt werden sollen.⁶⁹³

Zwischen den beiden Grundaufgaben des Controllers besteht eine Interdependenz. Analyse und Interpretation im Zuge der Berichterstattung wird erwartet, um einen wesentlichen Beitrag zur Entscheidungsunterstützung leisten zu können. Berichte ohne Interpretation und Verbesserungsvorschläge werden als wenig zielführend empfunden. Zugangsberechtigungen werden im Gegensatz zur Controllingliteratur in vielen Interviews thematisiert und beeinflussen die Aufgaben des Controllers maßgeblich. Umso weniger Zugangsberechtigungen für andere Mitarbeiter vorliegen, desto mehr ist der Controller verantwortlich für die Informationsversorgung im Unternehmen.⁶⁹⁴

Neue Aufgaben, die durch die Digitalisierung entstehen, sind Tätigkeiten in der Entwicklung, Implementierung und Etablierung von Technologien.⁶⁹⁵ In der Controllingliteratur werden Wartungs- und Kontrolltätigkeiten wenig Beachtung geschenkt⁶⁹⁶, während befragte Controller und Führungskräfte die Verifizierung und Plausibilisierung von Rechenvorgängen während der Systemimplementierung und auch während der ständigen Systemnutzung als wichtige Aufgabe betonen. Außerdem ist der Controller für die Erklärung der Systeme anderen Mitarbeitern gegenüber zuständig.⁶⁹⁷ Datenmanagement wird in den Interviews nicht als wesentliche Aufgabe des Controllers erkannt. Jedoch wird als zusätzliche Aufgabe die Datenvalidität betont, die aufgrund von Realtime-Erfassung eine steigende Bedeutung bekommt. Um Diskussionen vorzubeugen, soll der Controller sicherstellen, dass eine idente Datenbasis vorliegt und mit den gleichen Daten gearbeitet wird.⁶⁹⁸ Abbildung 13 baut auf der in der Literaturanalyse

⁶⁸⁹ Siehe Kapitel 5.2.2.1.

⁶⁹⁰ Siehe Kapitel 4.3.2.2; Kapitel 5.2.2.1.

⁶⁹¹ Siehe Kapitel 4.3.2.2.

⁶⁹² Siehe Kapitel 5.2.2.1.

⁶⁹³ Siehe Kapitel 4.3.2.2; Kapitel 5.2.2.1.

⁶⁹⁴ Siehe Kapitel 5.2.2.1.

⁶⁹⁵ Siehe Kapitel 4.3.2.2; Kapitel 5.2.2.1.

⁶⁹⁶ Siehe Kapitel 4.3.2.2.

⁶⁹⁷ Siehe Kapitel 5.2.2.1.

⁶⁹⁸ Siehe Kapitel 5.2.2.1.

verwendeten Abbildung 5 auf und ergänzt in kursiver Schrift die Aufgaben, die in den Interviews zusätzlich genannt wurden.

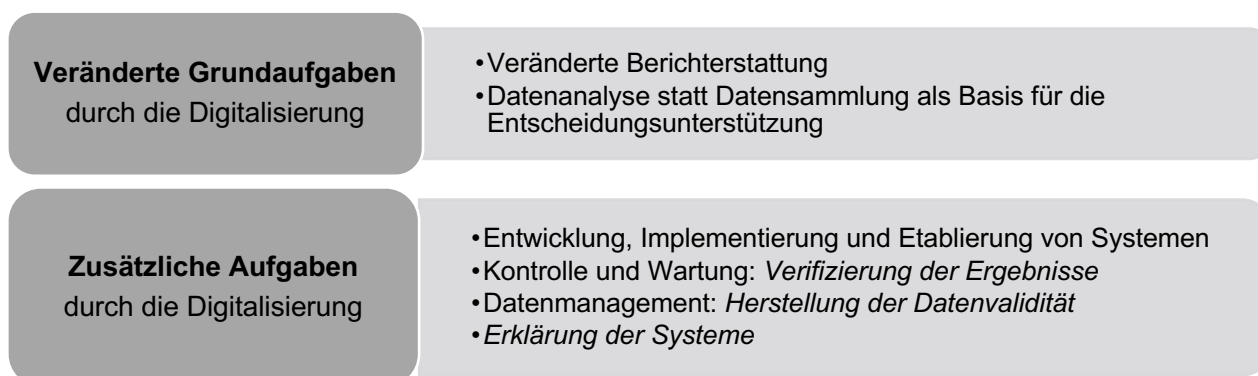


Abbildung 13: Aufgabenerwartungen an den Controller⁶⁹⁹ – Ergänzung durch Empirie⁷⁰⁰

Abschließend kann festgehalten werden, dass die dominierenden Aufgabenerwartungen die teilweise veränderten Grundaufgaben Berichterstattung und Analyse sind und auch bleiben werden. Der Spagat zwischen den grundlegenden und den zusätzlichen Aufgaben ist laut empirischer Untersuchung aufgrund zeitlicher Engpässe aber sehr herausfordernd. Durch die Unternehmensbefragung kann abgeleitet werden, dass Aufgaben durchaus unternehmensspezifisch betrachtet werden müssen. Innerhalb der Unternehmen besteht zwar ein weitgehender Konsens hinsichtlich Aufgabenerwartungen. Jedoch gibt es innerhalb der Industriebranche vereinzelt Gewichtung Unterschiede.⁷⁰¹

6.2.2. Veränderte Kompetenzerwartungen

Die Einteilung der Kompetenzen erfolgte in vorliegender Arbeit ins Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz. Während in der Literatur viele unterschiedliche Kompetenzen eines erfolgreichen Controllers genannt werden⁷⁰², dominieren laut empirischer Studie in der Unternehmenspraxis die beiden Sachkompetenzen Unternehmensverständnis und IT-Kompetenz und soziale Kompetenzen.⁷⁰³ Literatur und empirische Untersuchung stimmen überein, dass IT-Kompetenzen durch die Digitalisierung vermehrt benötigt werden.⁷⁰⁴ Ob ein tieferes Unternehmensverständnis ebenso erwartet wird, wird in der Literatur nicht thematisiert.⁷⁰⁵ Laut den befragten Unternehmen gewinnt das Unternehmensverständnis durch die steigenden Datenmengen und die vermehrte Vernetzung an Bedeutung. Jedoch wird betont, dass ein grundlegendes Unternehmensverständnis auch vor der Digitalisierung ebenfalls wichtig war.⁷⁰⁶ Die Controllingliteratur prognostiziert vermehrt benötigte soziale Kompetenzen.⁷⁰⁷ In den Interviews zeigt sich ein uneinheitliches Bild. Einerseits wird eine steigende Relevanz sozialer Kompetenzen beschrieben.

⁶⁹⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

⁷⁰⁰ Ergänzung mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung

⁷⁰¹ Siehe Tabelle 7.

⁷⁰² Siehe Abbildung 6.

⁷⁰³ Siehe Kapitel 5.2.2.2.

⁷⁰⁴ Siehe Kapitel 4.3.2.3; Kapitel 5.2.2.2.

⁷⁰⁵ Siehe Kapitel 4.3.2.3.

⁷⁰⁶ Siehe Kapitel 5.2.2.2.

⁷⁰⁷ Siehe Kapitel 4.3.2.3.

Andererseits waren soziale Kompetenzen auch vor der Digitalisierung wichtig oder deren steigende Bedeutung wird nicht mit der Digitalisierung in Zusammenhang gebracht.⁷⁰⁸

Da Aufgaben und Kompetenzen oftmals nicht klar voneinander abgetrennt wurden, kann vermutet werden, dass Analyse- und Interpretationskompetenz in der Unternehmenspraxis mehr erwartet wird, als die Interviews verdeutlichen. Als erwartete Aufgabe wurde Analyse und Interpretation häufig genannt, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass auch Kompetenzen in Analyse und Interpretation erwartet werden.⁷⁰⁹

Dem Kompetenzerwerb wird in der Literatur kaum Beachtung geschenkt.⁷¹⁰ In den Interviews wurde auf Nachfrage der Kompetenzerwerb näher beleuchtet. Die Relevanz von Eigeninitiative und Zusammenarbeit, die ein aktives Lernen im Unternehmen ermöglichen sollen, wird betont.⁷¹¹

	Literaturanalyse	Empirische Untersuchung
Veränderte Aufgabenerwartungen	Die Digitalisierung bewirkt kein neues Aufgabenprofil. Die Grundaufgaben Berichterstattung und Interpretation bzw. Analyse bleiben unverändert. Neue Aufgaben, wie Tätigkeiten in Entwicklung, Implementierung und Etablierung von Technologien, entstehen.	
		Zusätzlich werden die Verifizierung der Ergebnisse, die Herstellung der Datenvalidität, und die Erklärung der Systeme als neue Aufgaben relevant. Eine unternehmensspezifische Schwerpunktsetzung der Aufgaben war in den einzelnen Unternehmen erkennbar.
Veränderte Kompetenzerwartungen	Es werden viele Sach-, Sozial- und Selbstkompetenzen genannt, wobei keine klare Dominanz erkennbar ist.	Es dominieren Unternehmensverständnis, IT-Kompetenz und soziale Kompetenz.
		IT-Kompetenzen werden durch die Digitalisierung vermehrt benötigt.
	Ob ein tieferes Unternehmensverständnis ebenso erwartet wird, wird nicht behandelt.	Das Unternehmensverständnis gewinnt durch die Digitalisierung an Bedeutung, war jedoch vor der Digitalisierung ebenfalls wichtig.
	Es werden mehr soziale Kompetenzen benötigt.	Einerseits wird eine steigende Relevanz sozialer Kompetenzen beschrieben. Andererseits waren soziale Kompetenzen auch vor der Digitalisierung wichtig und

⁷⁰⁸ Siehe Kapitel 5.2.2.2.

⁷⁰⁹ Siehe Kapitel 5.2.2.2; Abbildung 9.

⁷¹⁰ Siehe Kapitel 4.3.2.3.

⁷¹¹ Siehe Kapitel 5.2.2.2.c.

		deren steigende Bedeutung wird oft nicht direkt mit der Digitalisierung in Zusammenhang gebracht.
--	--	---

Tabelle 11: Veränderte Aufgaben- und Kompetenzerwartungen: Gegenüberstellung der Ergebnisse⁷¹²

6.3. Auswirkungen der Digitalisierung auf die Bedeutung des Controllers

Veränderte Aufgaben- und Kompetenzerwartungen bewirken eine veränderte Bedeutung der Controllerrolle im Unternehmen. Laut Literatur und empirischer Untersuchung wird ein Bedeutungsgewinn des Controllers prognostiziert. Ein Bedeutungsverlust des Controllers wird weitgehend relativiert. Jedoch wird einheitlich eine sinkende Anzahl an Controllern für möglich gehalten, wodurch weniger Controller, aber auf einem qualitativ höheren Niveau benötigt werden würden. Dieser Bedeutungsgewinn kann nur realisiert werden, wenn Chancen der Digitalisierung aktiv von Controller und Unternehmen genutzt werden. Zusätzlich müssen Controller die geforderten Kompetenzen besitzen, um erwartete Aufgaben erfüllen zu können. Eine Veränderung der Unternehmenskultur und eine steigende Selbstverantwortung wird gefordert. Können die Herausforderungen gemeinsam im Unternehmen gemeistert werden, wird der Controller nicht obsolet werden.⁷¹³

Nichts desto trotz können Risiken und Konflikte, die aufgrund unterschiedlicher bzw. unklarer Erwartungen oder fehlender Erwartungen entstehen können, nie gänzlich vermieden werden.⁷¹⁴ Laut Literatur können unklare Erwartungen und eine sinkende Kommunikation aufgrund digitaler Unterstützung zu Fehlinterpretationen und Konflikten führen.⁷¹⁵ In den Interviews hingegen wurde meist von einer regelmäßigen und funktionierenden Kommunikation von Erwartungen zwischen Controller und Führungskraft berichtet.⁷¹⁶ Außerdem wird in der empirischen Untersuchung die Befürchtung der Literatur widerlegt, dass mittels Self-Service-Reporting jede Person die Aufgaben des Controllers übernehmen könnte.⁷¹⁷

Literaturanalyse	Empirische Untersuchung
Ein Bedeutungsgewinn des Controllers wird prognostiziert. Ein Bedeutungsverlust des Controllers wird weitgehend relativiert.	
Die Anzahl an Controllern im Unternehmen könnte sinken. Es werden weniger Controller, aber auf einem qualitativ höheren Niveau, benötigt.	
Chancen der Digitalisierung müssen aktiv genutzt werden. Risiken und Konflikte können nie gänzlich vermieden werden.	

Tabelle 12: Die Bedeutung des Controllers: Gegenüberstellung der Ergebnisse⁷¹⁸

⁷¹² Quelle: Eigene Darstellung.

⁷¹³ Siehe Kapitel 4.3.2.4; Kapitel 4.3.2.4.b; Kapitel 4.3.2.4.c; Kapitel 5.2.3.2.

⁷¹⁴ Siehe Kapitel 4.3.2.4; Kapitel 5.2.3.1.

⁷¹⁵ Siehe Kapitel 4.3.2.4.a.

⁷¹⁶ Siehe Kapitel 5.2.2.3.

⁷¹⁷ Siehe Kapitel 4.3.2.4.a.

⁷¹⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

6.4. Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers

In der Literaturanalyse und darauf aufbauend auch in den Interviewleitfäden wurden die Interviewpartner zur Rolle des Controllers vor, während und nach der Digitalisierung befragt. Während der empirischen Untersuchung konnte festgestellt werden, dass diese Formulierung wenig zielführend war, da der Digitalisierungsprozess im Unternehmen schwer zu charakterisieren ist, sich nicht in einzelne Phasen einteilen lässt und die Digitalisierung in naher Zukunft nicht enden wird.

Die traditionelle Rolle mit den vergangenheitsorientierten Hauptaufgaben Berichterstattung und Datenaufbereitung konnte in der empirischen Untersuchung bestätigt werden.⁷¹⁹ Anhand der Literaturanalyse konnte zudem eine Veränderung der Controllerrolle festgestellt und die Digitalisierung als ein Grund für diese Veränderung identifiziert werden.⁷²⁰ Im Gegensatz dazu konnte nach Durchführung der empirischen Untersuchung nicht eindeutig identifiziert werden, ob eine Rollenveränderung stattgefunden hat und wenn ja, ob die Digitalisierung ein Einflussfaktor auf diesen Veränderungsprozess ist. Vier von zwölf Interviewpartner sind der Meinung, dass sich die grundsätzliche Rolle des Controllers nicht verändert, es partnerschaftliche und beratende Controllerrollen auch vor der Digitalisierung gegeben hat und frühere Rollenerwartungen trotz veränderter Technik auch heute noch zutreffen. Die heute wie früher relevanten Grundaufgaben Berichterstattung und Datenaufbereitung stützen diese These, wobei der starke Einfluss der IT in den aktuellen, grundlegenden Tätigkeiten spürbar ist.⁷²¹ Die Mehrheit der Interviewpartner identifizieren aber einen schleichenden Veränderungsprozess der Controllerrolle mit der Digitalisierung als Einflussfaktor.⁷²²

Als aktuelle Rolle des Controllers dominiert in der Literatur der Business Partner, wobei ebenso aufgezeigt wird, dass es viele, auch nicht überschneidungsfreie Controllerrollen gibt, die oftmals aufeinander aufbauen oder in einer Person gebündelt sind. Eine langsame und breite Rollenveränderung ist sichtbar.⁷²³ Anhand der empirischen Untersuchung kann ebenso keine einheitliche, aktuelle Controllerrolle festgestellt werden. Viele unterschiedliche Rollen, wie Herr der Zahlen und Berichtersteller, Berater, Unterstützer und Coach oder Counterpart und Sparring Partner, werden genannt und in den meisten Unternehmen bekleidet der Controller mehrere Rollen.⁷²⁴ Gründe für mehrere Rollen können der immer breiter werdende Adressatenkreis und wechselnde Rollen je Gesprächspartner oder die durch die IT-Entwicklungen vielfältigeren Anforderungsprofile sein.⁷²⁵ Innerhalb der Unternehmen stimmen die genannten Rollen und somit die Rollenerwartungen von Controller und Führungskraft überein, wobei die oftmalige Nennung mehrere Rollenbezeichnungen natürlich einen Konsens erleichtert.⁷²⁶ Alle genannten Rollen können als Vorstufen des Business Partners oder als Teil der Business-Partner-Rolle

⁷¹⁹ Siehe Kapitel 4.3.1.1; Kapitel 4.3.1.2; Kapitel 5.2.4.1.

⁷²⁰ Siehe Kapitel 4.3.2.5.d.

⁷²¹ Siehe Kapitel 5.2.4.1.

⁷²² Siehe Kapitel 5.2.4.1; Kapitel 5.2.4.2.

⁷²³ Siehe Kapitel 4.3.1.3; Kapitel 4.3.2.5.

⁷²⁴ Vgl. Merton (1957); siehe Kapitel 5.2.4.3.

⁷²⁵ Siehe Kapitel 5.2.4.3.

⁷²⁶ Siehe Tabelle 9.

identifiziert werden.⁷²⁷ Der Business Partner selbst ist in der Unternehmenspraxis aber weniger etabliert, als es die Literatur vermuten lässt.⁷²⁸ Nur zwei von zwölf Interviewpartnern nennen den Business Partner als aktuelle Rolle. Elf Interviewpartnern ist der Business-Partner-Begriff zwar bekannt, jedoch wird dieser als zu allgemein empfundene Begriff von einigen Unternehmen bewusst nicht verwendet.⁷²⁹ Der Business Partner ist somit bereits eine aktuelle, aber in vielen Unternehmen auch eine mögliche zukünftige Rolle des Controllers.

Ein einheitliches Bild über eine zukünftige Rollenveränderung konnte nicht gewonnen werden. Von einigen Interviewpartnern wird eine zukünftige Veränderung der Controllerrolle prognostiziert, andere Unternehmen wünschen sich momentan keine große Veränderung.⁷³⁰ In der Literatur werden viele zukünftige Rollen des Controllers beschrieben, wie beispielsweise der digitale Controller, der Data Scientist oder der Business Analyst. Gemeinsam haben diese drei näher beleuchteten Rollen den expliziten Bezug zur IT.⁷³¹ Anhand der empirischen Untersuchung konnte festgestellt werden, dass diese Rollenbezeichnungen in der Praxis mehrheitlich keine Bedeutung haben, da Controller mehr über ihre Aufgaben und ihr Leistungsvermögen definiert werden. Daher ist der digitale Controller als Rolle den meisten Unternehmen nicht bekannt. Der Business Analyst wird von vielen befragten Unternehmen mehr mit Analyse als mit IT in Verbindung gebracht. Mit dem Data Scientist waren die meisten Interviewpartner vertraut, in einem Unternehmen wurde eine Data-Science-Position bereits geschaffen.⁷³² Die Controllingliteratur stimmt mehrheitlich mit der empirischen Untersuchung überein, dass Controller und Data Scientist zwei verschiedenen Positionen sind und der Controller aufgrund seines ausgeprägten Unternehmensverständnisses nicht vom Data Scientist ersetzt werden wird. Jedoch wäre es sinnvoll, wenn der Controller einige Data-Science-Aufgaben und -kompetenzen übernimmt.⁷³³ Die Dominanz neuer Rollen in der Literatur könnte viele Gründe haben. Autoren möchten durch ihre Beiträge möglicherweise ein Umdenken in der Praxis fördern oder einen Weg vorzeigen, wie es zukünftig funktionieren sollte.

Anhand der empirischen Untersuchung konnte festgestellt werden, dass eine Rollenveränderung im Unternehmen sehr subjektiv empfunden werden kann. Ob eine Veränderung zwischen traditioneller, aktueller und zukünftiger Rolle spürbar wird, hängt vom zeitlichen Bezugspunkt des jeweiligen Interviewpartners und seinem subjektiven Verständnis der jeweiligen Controllerrolle ab. Außerdem ist der Veränderungsprozess sehr unternehmensspezifisch. Da es bereits ein uneinheitliches Verständnis der traditionellen Controllerrolle gegeben hat, beginnt die Entwicklung bei jedem der sechs Unternehmen bei einer unterschiedlichen Bezugsbasis und wird dadurch schwer vergleichbar.

⁷²⁷ Siehe Kapitel 5.2.4.3.

⁷²⁸ Siehe Kapitel 4.3.1.3; Kapitel 4.3.2.5; Kapitel 5.2.4.3; Tabelle 9.

⁷²⁹ Siehe Kapitel 5.2.4.4.

⁷³⁰ Siehe Kapitel 5.2.4.4.

⁷³¹ Siehe Kapitel 4.3.2.5.

⁷³² Siehe Kapitel 5.2.4.4.

⁷³³ Siehe Kapitel 4.3.2.5.g; Kapitel 5.2.4.4.

	Literaturanalyse	Empirische Untersuchung
Die traditionelle Rolle	Die traditionelle Rolle beinhaltet die Hauptaufgaben Berichterstattung und Datenaufbereitung.	
Rollenveränderung und die aktuelle Rolle	Die Digitalisierung ist mitunter für die Rollenveränderung des Controllers verantwortlich.	Die Mehrheit der Interviewpartner identifizieren einen schleichenden Veränderungsprozess der Controllerrolle mit der Digitalisierung als Einflussfaktor.
	Es gibt keine einheitliche, aktuelle Controllerrolle. Viele Rollen überschneiden sich oder sind in einer Person gebündelt.	
	Der Business-Partner dominiert.	Der Business-Partner wird als Controllerrolle kaum genannt. Es gibt viele unterschiedliche Rollen, wie Herr der Zahlen und Berichtersteller, Berater, Unterstützer und Coach oder Counterpart und Sparring Partner, die als Vorstufe vom Business Partner gesehen werden können.
Die zukünftige Rolle	Viele zukünftige Rollen, wie digitaler Controller, Data Scientist und Business Analyst, werden beschrieben.	Zukünftige Rollenbezeichnungen haben mehrheitlich keine Bedeutung, der Controller wird über Aufgaben und sein Leistungsvermögen definiert.

Tabelle 13: Die Rolle des Controllers: Gegenüberstellung der Ergebnisse⁷³⁴

Abschließend kann festgehalten werden, dass eine Differenz zwischen Literatur und Praxis durch mehrere Ursachen erklärbar ist. Anhand der empirischen Untersuchung wurde festgestellt, dass die technischen Möglichkeiten von Unternehmen noch nicht in dem Ausmaß implementiert wurden, als es die Literatur beschreibt. Insellösungen und unterschiedliche Systeme gibt es nach wie vor. Außerdem brauchen Veränderungsprozesse und Umstellungen Zeit und vorhandene Technologien werden von Mitarbeitern oft noch nicht vollständig genutzt.⁷³⁵ Literatur und Praxis stimmen überein, dass die Digitalisierung für das Unternehmen vorteilhaft sein muss und nur jene Veränderungen umgesetzt werden sollen, die betriebswirtschaftlich argumentiert werden können.⁷³⁶ Eine weitere Ursache sind die gleichbleibenden Grunderwartungen und Grundkompetenzen, die einen langsameren Veränderungsprozess begünstigen. Ebenfalls konterkarieren Herausforderungen hinsichtlich steigender Datenmengen die Rollenveränderung⁷³⁷, da die technischen Voraussetzungen im Unternehmen den steigenden Datenmengen angepasst werden müssen und dieser Vorgang einen erheblichen Mehraufwand für den Controller bedeutet. Die Rolle ist ebenso anhängig vom jeweiligen Unternehmen und vom Controller selbst.⁷³⁸

⁷³⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

⁷³⁵ Siehe Kapitel 4.3.2.1.a; Kapitel 5.2.2.1.a; Tabelle 6.

⁷³⁶ Siehe Kapitel 4.3.2.2; Kapitel 5.2.1.1.

⁷³⁷ Siehe Kapitel 4.3.2.2; Kapitel 5.2.2; Kapitel 5.2.4.3.

⁷³⁸ Siehe Kapitel 4.3.2.4.c; Kapitel 5.2.3.3.

7. Resümee

7.1. Zusammenfassung

Die vorliegende Diplomarbeit erforscht die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers bzw. MA anhand einer systematischen Literaturanalyse nach *Tranfield et al.*⁷³⁹ und einer empirischen, qualitativen Untersuchung nach *Mayring*⁷⁴⁰. In der Literaturanalyse wurden 88 Beiträge analysiert, in der empirischen Untersuchung wurden zwölf Interviews in sechs großen Industriebetrieben geführt. Als theoretischer Bezugsrahmen für diese Diplomarbeit wurde die Rollentheorie von *Katz und Kahn*⁷⁴¹ herangezogen. Im Zentrum der Rollentheorie stehen ein Rollensender und der Controller als Rolleneempfänger. Beispiele für den Rollensender können Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens, aber auch der Controller selbst, der eigene Erwartungen an seine Rolle und an seine berufliche Tätigkeit hat, sein. Mittels gesendeter Rolle werden Erwartungen des Rollensenders kommuniziert und das gewünschte Rollenverhalten des Controllers wird determiniert. Aufgaben und Kompetenzen bilden die Basis von Rollenerwartungen.⁷⁴² Die Digitalisierung als organisationaler Einflussfaktor beeinflusst die Rollenerwartung des Rollensenders und somit das Rollenverhalten und die Rollenveränderung des Controllers.⁷⁴³

Am Beginn dieser Arbeit konnten anhand Problemstellung und Zielsetzung drei wesentliche Forschungsfragen identifiziert werden. Die ersten Frage „*Wie werden der Rollenwandel des Controllers bzw. des MA und die Auswirkungen der Digitalisierung auf diesen Rollenwandel in der Literatur erklärt?*“ kann durch die Literaturanalyse in Kapitel 4 beantwortet werden. Die Digitalisierung wird in stetigen IT-Entwicklungen sichtbar. Neue Systeme werden in Unternehmen implementiert⁷⁴⁴ und wirken sich auf erwartete Aufgaben und Kompetenzen des Controllers bzw. MA aus. Die vermehrte Systemunterstützung entlastet von Routinetätigkeiten, wodurch sich bestehende Aufgaben verändern. Außerdem werden zeitliche Ressourcen frei, die der Controller für vermehrt qualitativ hochwertige Aufgaben nutzen kann und neue Aufgaben entstehen. Die Erwartungen an den Controller bzw. MA und an dessen Kompetenzen steigen.⁷⁴⁵ Der Controller bzw. MA muss den entstehenden Herausforderungen aktiv begegnen und die sich bietenden Chancen nutzen, um seine Bedeutung im Unternehmen behalten bzw. erhöhen zu können.⁷⁴⁶ Vielfältige Rollen entstehen, insgesamt findet eine Veränderung in Richtung Business Partner statt und mögliche neue, zukünftige Rollen des Controllers bzw. MA, wie der digitale Controller, der Data Scientist oder der Business Analyst werden in der Literatur diskutiert.⁷⁴⁷

⁷³⁹ Vgl. *Tranfield et al.* (2003), S. 214 ff.

⁷⁴⁰ Vgl. *Mayring* (2015).

⁷⁴¹ Vgl. *Katz & Kahn* (1966); *Katz & Kahn* (1978); siehe Kapitel 2; Abbildung 1.

⁷⁴² Vgl. *Katz & Kahn* (1966), S. 186 ff; *Neuberger* (1976), S. 79; *Turner* (1990), S. 87 f; siehe Kapitel 2; Abbildung 1.

⁷⁴³ Siehe Kapitel 2; Abbildung 1.

⁷⁴⁴ Siehe Kapitel 4.3.2.1.

⁷⁴⁵ Siehe Kapitel 4.3.2.2; Kapitel 4.3.2.3.

⁷⁴⁶ Siehe Kapitel 4.3.2.4.

⁷⁴⁷ Siehe Kapitel 4.3.2.5.

Die zweite Forschungsfrage „*Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung in der Unternehmenspraxis auf traditionelle, aktuelle und mögliche zukünftige Rollen des Controllers aus?*“ wurde mittels empirischer Untersuchung versucht zu beantworten. An österreichischen Standorten wurde jeweils ein Controller und eine Führungskraft befragt, um die Rollenveränderung aus Controlling-sicht und aus Sicht der Führungsebene beleuchten zu können. Die Digitalisierung wird in der Unternehmenspraxis als ein Einflussfaktor auf die Rollenveränderung wahrgenommen. Die Entwicklungen in der IT sind aber laut befragter Unternehmen nicht hauptverantwortlich für die Rollenveränderung, die IT-Systeme werden als Hilfsmittel für die tägliche Arbeit bezeichnet. Die traditionelle Rolle des Controllers wurde mehrheitlich als vergangenheitsorientiert mit den Aufgaben Berichterstattung und Datensammlung beschrieben. Durch die Entwicklungen in der IT konnte eine Rollenveränderung in Richtung einer beratenden und partnerschaftlichen Rolle aufgezeigt werden, wobei Grundaufgaben und Grundkompetenzen gleich bleiben, aber IT-unterstützt sind. Eine einheitliche, aktuelle Rolle des Controllers konnte nicht identifiziert werden. Viele unterschiedliche Controllerrollen werden genannt, wobei alle gemeinsam als Vorstufe oder Teil des Business Partners gesehen werden können. Der Business Partner selbst wird als aktuelle Rolle kaum genannt oder bewusst vermieden, da er einerseits als inflationär gebraucht, überstrapaziert, sehr theoretisch und als allgemeine Zentralfunktion gilt, die für viele Unternehmenspositionen verwendet werden kann. Andererseits sind die Unternehmen im Digitalisierungsprozess oftmals nicht so weit fortgeschritten, um dem Controller eine Weiterentwicklung zum Business Partner ermöglichen zu können. Zukünftige Rollen werden in den befragten Unternehmen mehrheitlich nicht diskutiert, da Controller mehrheitlich über ihre Aufgaben und ihr Leistungsvermögen, und nicht über eine Rollenbezeichnung, definiert werden.⁷⁴⁸

Um die dritte Forschungsfrage „*Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten ergeben sich aus den durchgeführten Analysen zwischen Forschung und Unternehmenspraxis?*“ beantworten zu können, wurden die Ergebnisse aus Literaturanalyse und empirischer Untersuchung in Kapitel sechs gegenübergestellt. Es konnte aufgezeigt werden, dass die Rollenveränderung des Controllers noch nicht so weit fortgeschritten ist, wie es laut den Ergebnissen der Literaturanalyse vermutet werden könnte. Die befragten Unternehmen befinden sich mitten im Digitalisierungsprozess und haben BA und Big Data noch nicht in Verwendung. Manche Unternehmen konnten keine starke Rollenveränderung des Controllers identifizieren, da die Grundkompetenzen und Grundaufgaben der traditionellen und aktuellen Rolle dieselben sind. Andere Unternehmen hingegen bemerken eine Rollenveränderung des Controllers, unter anderem durch die Digitalisierung. Der Business Partner als aktuelle Rolle ist in der Unternehmenspraxis insgesamt weniger etabliert, als es die Controllingliteratur vermuten lässt.⁷⁴⁹

⁷⁴⁸ Siehe Kapitel 5.2.

⁷⁴⁹ Siehe Kapitel 6.

7.2. Implikationen für die Forschung

Durch die Darstellung der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rollenveränderung des Controllers ergeben sich einige Implikationen für die Forschung. Die Unternehmensgröße nimmt in den in der Literaturanalyse untersuchten Beiträgen einen untergeordneten Stellenwert ein. In der empirischen Untersuchung wurden Produktionsunternehmen der Industriebranche mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern befragt. Somit können die Ergebnisse dieser Diplomarbeit nur auf die großen Unternehmen der Industriebranche bezogen werden. Eine Erforschung anderer Branchen und des Dienstleistungssektors sowie ein Branchenvergleich wurden noch nicht vorgenommen. Außerdem wäre mit fortschreitender Digitalisierung eine Betrachtung der Controllerrolle in KMUs, wenn vorhanden, aufschlussreich. Sowohl der State of the Art in der Literatur als auch der momentane Status in der Unternehmenspraxis sollte dabei näher beleuchtet werden.

Die Digitalisierung wird in der Unternehmenspraxis nicht als hauptverantwortliche Ursache für die Rollenveränderung identifiziert. Somit wäre ein weiteres Forschungsgebiet die Untersuchung und Gewichtung weiterer möglicher Einflussfaktoren auf den Rollenveränderung des Controllers. Außerdem wäre eine Untersuchung der Rollenveränderung mittels Längsschnittstudie interessant.

In den Interviews wurde die intensive Zusammenarbeit von Controlling und IT erwähnt. Eine empirische Untersuchung auf Basis der Rollentheorie über das Zusammenspiel von Controller und dem IT-Verantwortlichen, anstatt einer Führungskraft, könnte einen Mehrwert bringen, um die jeweiligen Aufgaben, Kompetenzen und Rollen im Zusammenhang mit der Digitalisierung identifizieren und voneinander abgrenzen zu können.

Die Business-Partner-Rolle ist in der Controllingliteratur ein vielpubliziertes Thema. In dieser Diplomarbeit wurde deutlich, dass der Business Partner als allgemeine Bezeichnung empfunden und für viele Bereiche verwendet werden kann.⁷⁵⁰ Es könnte erforscht werden, welche anderen Unternehmenspositionen als Business Partner agieren, wie die jeweilige Rolle charakterisiert wird und ob auch in diesen Bereichen eine Rollenveränderung im Zeitverlauf stattgefunden hat oder erwartet wird.

7.3. Implikationen für die Unternehmenspraxis

Ebenso können Implikationen für die Unternehmenspraxis identifiziert werden. Laut Schäffer bestehen erhebliche Unterschiede im unternehmensspezifischen Digitalisierungsprozess zwischen Großunternehmen und KMUs, wodurch der Druck der KMUs, gewisse Entwicklungen nicht zu übersehen und den Anschluss an größere Unternehmen nicht zu verlieren, steigt.⁷⁵¹ Somit könnte der in dieser Diplomarbeit beschriebene Digitalisierungsprozess von großen Unternehmen, die aktuellen Aufgaben- und Kompetenzerwartungen und die Auswirkungen auf die Rolle des Controllers für KMUs interessant sein. Die unternehmensinterne Vorgangsweise, die Implementierung von Systemen und mögliche auftretenden

⁷⁵⁰ Siehe Kapitel 5.2.4.3.

⁷⁵¹ Vgl. Schäffer (2019), S. 37.

Chancen und Risiken könnten einen Anhaltspunkt für KMUs bieten, Ideen liefern, Möglichkeiten aufzeigen und einen Anstoß für einen regelmäßigen Austausch geben.

Außerdem wird in dieser Arbeit für Unternehmen jeder Größe aufgezeigt, dass integrierte Systeme und konsistente Daten eine wesentliche Voraussetzung für die Ausschöpfung von Potentialen sind. Darüber hinaus werden erwartete Kompetenzen und deren mögliche Aneignung thematisiert. Beschriebene Chancen und Risiken können helfen, den Digitalisierungsprozess in Unternehmen bestmöglich voranzutreiben.

7.4. Limitationen der Arbeit

In der Literaturanalyse können gesetzte Suchrestriktionen möglicherweise relevante Artikel ausschließen. Außerdem wurde der Screeningprozess der Beiträge anhand von Titel, Abstract- und Volltextanalyse von einer Person durchgeführt und unterliegt deshalb einer gewissen Subjektivität. Da ausschließlich Controlling- und MA-Beiträge analysiert wurden, spiegelt die Literaturanalyse die Sichtweise von Controlling und MA wider.

Untersuchungsgegenstand der empirischen Untersuchung waren ausschließlich Controller, weshalb für den MA kein Vergleich zwischen Literatur und Unternehmenspraxis erfolgen kann. Die empirische Untersuchung bezieht sich auf Produktionsunternehmen der Industriebranche mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Auch wenn die gewählte Stichprobe ausschließlich große Unternehmen umfasst, besteht bei der Mitarbeiteranzahl eine gewisse Bandbreite.⁷⁵² Außerdem variiert der Unternehmenszweck der befragten Unternehmen. Darüber hinaus wurde bei der Unternehmensauswahl weder zwischen Konzernmutter und Konzerntochter noch zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen unterschieden. Die Rechtsform wurde ebenfalls nicht beachtet und eine Datenerhebung mittels Interviews kann subjektive Einschätzungen nicht verhindern. Die empirische Untersuchung zeigt einen Querschnitt auf, Zusammenhänge zwischen den Interviews können identifiziert werden, aber eine empirische Untersuchung im Zeitverlauf wurde nicht durchgeführt.

⁷⁵² Siehe Tabelle 6.

Anhang

Interviewleitfäden

Interviewleitfaden für den Controller

Datum des Interviews:

Start/Ende des Interviews:

Interviewte Person (Name, Unternehmen, Position):

Wichtige Informationen zum Interview:

Dieses Interview wird im Rahmen einer Diplomarbeit mit dem Arbeitstitel „Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers“ geführt. Die Auswertung des Interviews erfolgt völlig anonym in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse. Es sind keine Rückschlüsse auf Personen oder Unternehmen möglich und die einzelnen Interviews werden nicht an Dritte weitergegeben. Das Interviewtranskript wird Ihnen zugesandt und erst nach Ihrer Freigabe in die Diplomarbeit eingearbeitet. Die anonymisierten Gesamtergebnisse werden in der Diplomarbeit veröffentlicht und Ihnen zugesendet. Die transkribierten Interviews werden sich im Anhang der Diplomarbeit befinden, wobei die Anonymität stets gewährleistet bleibt.

Leitfrage, Erzählimpuls	
I.	Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell im Controlling.
II.	Welchen Stellenwert haben Big Data, Business Intelligence, Business Analytics und ein ERP-System für Sie als Controller?
III.	Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die aufgrund der Digitalisierung von Ihnen und Ihrem Team erwartet werden.
IV.	Wie werden diese Erwartungen von anderen an die Controller kommuniziert bzw. mit ihnen diskutiert?
V.	Wie beurteilen Sie diesen gestellten Erwartungen an Sie und Ihr Team?
VI.	Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen vor der Digitalisierung.
VII.	Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen während der Digitalisierung.

VIII.	Welchen Namen bzw. welche Bezeichnung würden Sie der aktuellen Controllerrolle in Ihrem Unternehmen zuordnen?
IX.	Wenn Sie an Ihre aktuelle Rolle im Unternehmen denken: Welche möglichen Konflikte und Schwierigkeiten, aber auch positive Aspekte und Chancen entstehen in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern?
X.	Skizzieren Sie bitte abschließend die Zukunft des Controllers in Ihrem Unternehmen.
XI.	Welche Rollenbezeichnungen werden in Ihrem Unternehmen (zusätzlich) als mögliche zukünftige Rollen des Controllers diskutiert?
XII.	Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

Tabelle 14: Interviewleitfaden für den Controller⁷⁵³

Interviewleitfaden für die Führungskraft

Datum des Interviews:

Start/Ende des Interviews:

Interviewte Person (Name, Unternehmen, Position):

Wichtige Informationen zum Interview:

Dieses Interview wird im Rahmen einer Diplomarbeit mit dem Arbeitstitel „Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers“ geführt. Die Auswertung des Interviews erfolgt völlig anonym in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse. Es sind keine Rückschlüsse auf Personen oder Unternehmen möglich und die einzelnen Interviews werden nicht an Dritte weitergegeben. Das Interviewtranskript wird Ihnen zugesandt und erst nach Ihrer Freigabe in die Diplomarbeit eingearbeitet. Die anonymisierten Gesamtergebnisse werden in der Diplomarbeit veröffentlicht und Ihnen zugesendet. Die transkribierten Interviews werden sich im Anhang der Diplomarbeit befinden, wobei die Anonymität stets gewährleistet bleibt.

Leitfrage, Erzählimpuls	
I.	Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell im Controlling.
II.	Welchen Stellenwert haben Big Data, Business Intelligence, Business Analytics und ein ERP-System aus Ihrer Sicht für den Controller?
III.	Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die Sie aufgrund der Digitalisierung vom Controller erwarten.
IV.	Wie werden diese Erwartungen an die Controller kommuniziert bzw. mit ihnen diskutiert?
V.	Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen vor der Digitalisierung.
VI.	Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen während der Digitalisierung.
VII.	Welchen Namen bzw. welche Bezeichnung würden Sie der aktuellen Controllerrolle in Ihrem Unternehmen zuordnen?
VIII.	Beschreiben Sie bitte Konflikte, und Schwierigkeiten, aber auch positive Aspekte und Chancen, die in der Zusammenarbeit mit dem Controller entstehen.

IX.	Skizzieren Sie abschließend bitte die Zukunft des Controllers in Ihrem Unternehmen.
X.	Welche Rollenbezeichnungen werden in Ihrem Unternehmen (zusätzlich) als mögliche zukünftige Rollen des Controllers diskutiert?
XI.	Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

Tabelle 15: Interviewleitfaden für die Führungskraft⁷⁵⁴

Kategoriensystem

Kategorien und Unterkategorien				Verwendete Kodierregeln	
K1	Relevante informationstechnologische Entwicklungen	K1.1	der Digitalisierungsprozess	Digitalisierungsprozess und Entwicklungen im gesamten Unternehmen	
		K1.2	Veränderungen durch die Digitalisierung	Veränderungen im gesamten Unternehmen durch die Digitalisierung	
		K1.2.	verwendete Systeme	verwendete Systeme/Programme und deren Stellenwert	
K2	Aktuelle Rollenerwartungen	K2.1	erwartete Aufgaben	Veränderte Grundaufgaben	
			neue Aufgaben	Aufgaben, die vom Controller aktuell erwartet werden	
		K2.2	erwartete Kompetenzen	Sachkompetenz	Kompetenzen, die vom Controller aktuell erwartet werden
				Sozial- und Selbstkompetenz	
				Aneignung der Kompetenzen	Wie können die geforderten Kompetenzen erlernt werden?
		K2.3	veränderte Rollenerwartungen	Erwartungen vom Unternehmen	Warum und inwiefern ändern sich die Rollenerwartungen?
Erwartungen vom Umfeld					
K3	Die Bedeutung des Controllers	K3.1	Risiken	aktuelle und zukünftige Risiken/Konflikte und Chancen für den Controller	
		K3.2	Chancen		
		K3.3	Bedeutung im Unternehmen	Veränderung der und Einflussfaktoren auf die Bedeutung des Controllers	
K4	Die Rollenveränderung des Controllers	K4.1	die traditionelle Rolle	Rollenbezeichnungen und Beschreibung der traditionellen Rolle	
		K4.2	Veränderungsprozess der Rolle	Faktoren die eine Rollenveränderung; Charakterisierung des Veränderungsprozesse	
		K4.3	die aktuelle Rolle	Rollenbezeichnungen, keine Aufgaben	
		K4.4	die zukünftige Rolle	zukünftige Rollenerwartungen, zukünftige Aufgaben	
		K4.5	neue Rollen	Werden zukünftige Rollen, wie z.B. Data Scientist, digitaler Controller oder Business Analyst diskutiert?	

Tabelle 16: Verwendetes Kategoriensystem⁷⁵⁵

⁷⁵⁵ Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Mayring (2015), S. 111.

Interviewtranskripte

Interview U1A: Controller

1 **Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell**
2 **im Controlling.**

3 In unserem Unternehmen ist es extrem schwierig zu beschreiben, ich bin seit fünf Jahren im
4 Unternehmen und dieses war immer Vorreiter. Also ERPS und so weiter, das gibt es seit 30
5 Jahren. Deswegen ist hier die Frage, wie definiere ich Digitalisierung. Big Data, BI, das sind
6 die Klassiker, und von dieser Sichtweise aus sind wir sehr weit gewesen und sind auch immer
7 noch sehr weit.

8 *3 Phasen der Digitalisierung: 1 Computer – mehrere Computer – um die Jahrtausendwende*
9 *Vernetzung dieser Computer*

10 Das trifft genau auf unser Unternehmen zu. SAP hat in unserem Unternehmen begonnen, es
11 ist direkt programmiert worden. Ich kann nur immer das wiedergeben von meinem Vorgänger,
12 dieser war 30 Jahre im Unternehmen und er hat von einer Betriebsabrechnung auf Zetteln bis
13 hin zu Overheadfolien und zum Computer mit allem gearbeitet. Ich könnte jetzt nicht der The-
14 orie widersprechen.

15 *Welchen Wandel haben Sie im Controlling erlebt durch die Digitalisierung? Was ist anders*
16 *geworden durch die Digitalisierung?*

17 Was ich persönlich merke: Durch die Digitalisierung ist man eigentlich nicht mehr von der Per-
18 son an sich so stark abhängig, wenn ich jetzt nur Daten brauche. Also die Transparenz dahin-
19 ter ist mehr gegeben und ein Techniker könnte es sich selbst auch aus dem System heraus-
20 nehmen. Ich glaube, viel wichtiger ist dann die Interpretation und die Analyse der Daten. Dann
21 ist der Controller wieder wichtig. Und das merkt man schon. Früher hat es wirklich nur Perso-
22 nen gegeben, die nur Daten aufbereitet haben. Die haben von dort aus dem System etwas
23 herausgeschrieben und zusammengefasst und dann ausgeschickt. Das war die einzige Tätig-
24 keit, die sie gehabt haben. Diese Positionen gibt es so nicht mehr. Die hat die Digitalisierung
25 eigentlich aufgelöst. Jetzt drücke ich auf einen Knopf und habe die Daten.

26 *Man sieht da auch einen Wandel in der Rolle des Controllers?*

27 Definitiv. Und was dann natürlich auch noch dazukommt – da differenziere ich immer aufgrund
28 der Organisationseinheit. Wir sind ein Konzern. Unser Headoffice ist im Ausland. Man hat dann
29 auch nicht mehr so viel Spielraum. BI gibt es nur mehr zentral, SAP wird nur mehr zentral

30 betreut. Das heißt, meine Einflussnahme bezüglich Customizing ist sehr begrenzt. Wenn ich
31 ein Familienunternehmen habe oder bei kleineren Unternehmen, da bin ich in der Entwicklung
32 drinnen. Aber bei uns ist es halt extrem schwierig, vor Ort Dinge zu ändern.

33 ***Welchen Stellenwert haben Big Data, Business Intelligence, Business Analytics und ein***
34 ***ERP-System für Sie als Controller?***

35 Ein ERP-System ist ein Muss. Ich weiß, dass es Unternehmen gibt, die keines haben. Aber
36 ich könnte es mir nicht vorstellen. Das ist meiner Meinung nach das Beste, was es gibt, wenn
37 die Datenbasis stimmt. Bei uns im Konzern sind wir gewachsen durch Zukäufe und jetzt ist
38 unsere IT-Landschaft so: Der eine hat SAP, der eine hat das, der andere hat wieder ein lokal
39 entwickeltes System. Jetzt sind unsere Interfaces, unsere IT-Landschaft ein bisschen
40 schwammig oder nicht immer ganz richtig. Aber prinzipiell würde ich sagen, ERP ist ein Muss
41 und BI eigentlich mittlerweile auch schon.

42 *Wie schaut es mit BA aus? Nutzen Sie das?*

43 Ich glaub, da startet der Konzern erst wirklich. Wir sind noch so im BI drinnen.

44 *Wie schaut es mit Excel aus?*

45 Immer noch top! Das muss man so sehen: Natürlich bin ich auch ein Fan davon, dass ich zu
46 Systemen wechsele. Aber dadurch, dass wir so konzernabhängig sind, und ich brauche eine
47 Eigenlösung, baue ich ziemlich viel in Excel. Zum Beispiel Dashboards, solche Dinge. Da im-
48 portiere ich Daten und die Weiterverarbeitung, das Dashboard aufbereiten mit Grafiken, das
49 mache ich immer noch in Excel. Ist leicht, weil jeder Zugriff hat, ich brauche keine Lizenzen
50 bezahlen und so weiter. Deswegen ist immer noch Excel ganz oben glaube ich.

51 *Das heißt, in das Excel, das Sie erstellen, haben nur Sie Zugriff?*

52 Das wird geteilt am Laufwerk, da hat dann jeder, der es braucht, Zugriff. Und ich kann selber
53 beeinflussen, was ich herzeigen möchte. Ich verstehe auch selber, was dahinter passiert. Ich
54 kann mich noch erinnern, wie ich vor fünf Jahren im Unternehmen dazu gestoßen bin und ich
55 den Bereich dann übernommen habe, haben wir im SAP eine interne Leistungsverrechnung
56 und einen BAB gehabt, ganz normal. Und durch die ganzen Iterationen, die sie früher gemacht
57 haben, mit den Hauptkostenstellen, Hilfskostenstellen und so weiter, hat man es noch eher
58 verstanden, was eigentlich berechnet wird. Aber wenn man ein System quasi bekommt, und
59 dort dann aufgrund von Compliance keine Rechte mehr hat, die Rechenschritte zu hinterfra-
60 gen und zu analysieren, wird es immer schwieriger den Prozess zu verstehen. Also es hat

61 lange gedauert, bis ich es dann herausgefunden hab. Es passiert viel im Hintergrund, das ich
62 gar nicht beeinflussen kann.

63 *Verwenden Sie noch weitere Technologien, als die bis jetzt genannten?*

64 ERP und BI deckt eigentlich alles ab. Im Prinzip nicht. Die Eigenentwicklungen sind nur eine
65 eigene Programmiersprache. Im Prinzip aber nichts anderes.

66 ***Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die aufgrund der Digitalisie-***
67 ***rung von Ihnen und Ihrem Team erwartet werden.***

68 Ich glaube, die Datenaufbereitung – diese Aufgaben sind sicher weggefallen. Ich glaube, so
69 haben sich die Aufgaben an sich nicht wirklich verändert. Bis auf das, dass ich halt die Daten
70 nicht mehr aufbereite. So verwende ich mehr Zeit für Analysen. Was dazu kommt, sind ver-
71 mehrt Szenarienrechnungen. Das wurde früher nicht so gemacht. Aber aufgrund der Daten-
72 qualität kann man sich spielen. Das ist sicher eine Aufgabe, die wichtiger wird. Und Daten
73 richtig interpretieren. Nur weil ich sie habe, heißt es noch lange nicht, dass ich sie verstehe.
74 Das ist auch eine wichtige Aufgabe. Das ewige Hinterfragen, Challenges und Plausibilisieren
75 ist sicher eine der wichtigsten Aufgaben, die dazugekommen ist.

76 *Wie schaut es mit der Berichterstattung aus? Ist die weniger geworden? Macht das jetzt mehr*
77 *das System?*

78 Es ist fast gleichgeblieben. Es ist halt: Wir sind schneller, auf jeden Fall, aber dafür ist auch
79 mehr dazugekommen. Die Leute möchten mehr sehen. Was auch noch dazukommt, ist sicher
80 das IT-Fachwissen, was vermehrt für den Controller dazukommt. Also die Verbindung von
81 kaufmännischen, technischen und IT Wissen, diese drei werden immer wichtiger.

82 *Wie kann ich mir die Berichterstattung bei Ihnen im Unternehmen vorstellen?*

83 Wir splitten von Monats- Quartal. Und Jahresreports. Monatlich ist der normale Monatsab-
84 schluss. Da sind wir eigentlich am dritten Werktag so gut wie fertig - im Gesamtreporting von
85 Büchern schließen, bis Aufbereitung. Es gibt auch ein standardisiertes Reporting, das jede
86 Mill, also Fabrik, im Konzern machen muss. Und da sind wir am dritten Tag eigentlich fertig.

87 Dann gibt es die interne Berichterstattung für das lokale Management. Dann machen wir drei
88 Mal einen Rolling Forecast. Also eine rollierende Planung. Und ein Mal im Jahr ein Budget.
89 Das sind so die Hauptberichtswesen, die wir haben.

90 *Und die Adressaten sind primär das lokale Management und das Konzernmanagement?*

91 Genau, ja, das ist auch so vorgegeben. Es gibt Reports, die sind zwingend zu machen, und
92 wir haben intern auch noch so individuelle Berichte.

93 *Und arbeiten Sie mit der IT zusammen?*

94 Ja, bei uns ist es traditionell so, dass der CFO IT-Verantwortlich ist. Also es hängt die IT-
95 Abteilung immer unter dem Finanzbereich. Es gibt verschiedene Meinungen dazu, aber ich
96 finde es persönlich spitze. Natürlich könnte ich jetzt noch trennen in Produktions-IT und in die
97 kaufmännische Seite, aber prinzipiell ist es glaube ich ein Muss, dass die zwei Seiten verknüpft
98 sind miteinander.

99 *Ist er dann auch der Ansprechpartner für alle anderen Abteilungen im Unternehmen?*

100 Es gibt dann separat noch einen IT-Leiter. Es gibt den CFO, dann gibt es den IT-Leiter und
101 dann gibt es von Bilanzierung und Controlling die Hauptverantwortlichen. Und da ist dann der
102 IT-Leiter quasi verantwortlich.

103 *Wie schaut es mit den Kompetenzen aus, die durch die Digitalisierung hinzugekommen sind,
104 weggefallen sind? IT und Analyse- bzw. Interpretationskompetenzen haben wir bereits bespro-
105 chen. Wie sieht es mit Statistikkenntnissen aus?*

106 Mit dem Basiswissen, dass man in Statistik auf der Uni hat, kommt man glaube ich aus.

107 *Wie sieht es mit Ethik aus? Spielt das eine Rolle?*

108 Sustainability ist wichtig. Die Frage ist, wie Ethik definiert wird - ich glaube, jedes Unternehmen
109 verkauft sich so, aber es ist glaube ich schon sehr personenabhängig.

110 *Aber so im Controlling haben Sie keine Berührung mit Ethik?*

111 Im Prinzip, nein. Bis auf Sustainability und Umwelt, solche Dinge schon, aber Ethik an sich,
112 wie Gleichberechtigung, nein. Ich muss schon sagen, in unserem Unternehmen und durch
113 unseren CEO werden junge Personen gefördert. Es gibt auch ein Programm für junge Nach-
114 wuchsführungskräfte, da gibt es ein eigenes Team. Und es wird auch geschaut, dass die
115 Frauen mehr gefördert werden. Jetzt im Nachwuchsführungsprogramm zum Beispiel sind
116 auch Teilzeitkräfte, 50:50. Da wird schon Wert daraufgelegt und der Konzern investiert auch
117 mehr in dieses Thema.

118 *Wenn man es macht, ist es grundsätzlich einmal gut, egal aus welchem Grund. Und vielleicht*
119 *entwickelt sich ja das Persönliche dann von selbst, wenn man merkt, es funktioniert, wenn*
120 *man Teilzeitkräfte einsetzt und so.*

121 Genau. Nein es ist auch jetzt bei uns nie ein Ausschlusskriterium gewesen. Auch bei Bewer-
122 bungen, nur wegen Geschlecht oder Alter, da haben wir nie wen ausgeschlossen. Also da hat
123 eigentlich jeder die gleiche Chance. Also ich glaube ich bin ja das beste Beispiel, wenn man
124 mit 24 beginnt und nach einem Jahr dann das Controlling quasi übernimmt. Das Vertrauen
125 muss man bekommen und sich auch verdienen. Darum glaube ich, ist da unser Unternehmen
126 sehr offen und tolerant.

127 *Wie sieht es aus mit Unternehmensverständnis?*

128 Da würde ich splitten: Bilanzierung und Controlling. Bilanzierung ist meiner Meinung nach
129 komplett egal, aber im Controlling ist es ein Muss. Ein Spezialist bin ich nicht. Aber ich kann
130 bei Grundsachen mitreden und kann das dann auch wirtschaftlich beurteilen. Dies wird immer
131 wichtiger. Vor allem muss man auch seine Zahlen verteidigen und dann muss man auch wis-
132 sen, worüber man redet. Gerade bei Kosteneinsparungen im Energiebereich. Natürlich habe
133 ich immer die Kommunikation zum Projektverantwortlichen, zum Technikexperten. Das ist so
134 im Detail fast unmöglich. Aber Prozesswissen ist extrem wichtig. Das macht auch glaube ich
135 einen guten Controller aus.

136 *Wie sieht es aus mit dem strategischen Denken? Sind Sie bei der Strategie involviert?*

137 Das ist eigentlich, dadurch, dass wir konzernzugehörig sind, von der Division eigentlich vorge-
138 geben. Unsere Strategie ist dem Konzern angepasst worden.

139 *Haben Sie da Spielräume auch?*

140 Ich würde einmal sagen, nein. Nicht wirklich. Natürlich kann man kleine Themen selber vorge-
141 ben, aber die Grundausrichtung ist schwer beeinflussbar.

142 *Wie eignet man sich die Kompetenzen an? Zum Beispiel IT oder Unternehmensverständnis?*
143 *Oder die Interpretationskompetenzen?*

144 Ich würde einmal sagen, das Unternehmenswissen liegt an der Person. Wenn ich offen zugehe
145 zu den anderen, wissbegierig bin, gibt es keinen in unserem Unternehmen, der sagt: Ich sag
146 dir das nicht oder ich lasse dich nicht mitlernen. Das liegt an einem selber und da hilft es
147 einfach extrem, wenn man bei den Projekten dabei ist, wenn man sich selber quasi in den
148 Vordergrund drängt und auch wirklich die Sachen dann annimmt, wenn man die Chance

149 bekommt. Und auch sein Büro verlässt, draußen herumgeht, sich Sachen anschaut. Und da
150 ist Kommunikation glaube ich als Controller eines der wichtigsten Dinge überhaupt. Dass man
151 eben mit den Leuten redet und auch so ins Gespräch kommt.

152 *Das heißt, Sie würden sagen, dass kann man sich im Beruf auch aneignen?*

153 Glaub ich persönlich schon, ja.

154 *Wie schaut es aus mit IT? Gibt es da Fortbildungen?*

155 Prinzipiell glaube ich schon. Anwendungswissen wie SAP, BI, lernt man learning-by-doing. Ich
156 habe irgendwann einen Dashboardkurs gemacht, der hat mir jetzt schon geholfen. Aber so
157 Allgemeinlösungen im SAP glaube ich persönlich für das Grundwissen ja, aber jedes Unter-
158 nehmen ist einfach so individuell, es ist einfach immer irgendetwas anders. Also würde ich
159 sagen, beim Arbeiten lernt man extrem viel, das meiste. Und die Gap, die man hat, da kann
160 man einen Kurs besuchen.

161 *Bietet Ihr Unternehmen Fortbildungen an?*

162 Fortbildungen werden stark gefördert. Also entweder dein Vorgesetzter sagt: Ok, ich sehe du
163 hast Schwächen oder ein Bedürfnis in diese Richtung, ich empfehle dir die und die Ausbildung.
164 Oder du kannst auch selbst sagen: Ich möchte mich in diese Richtung weiterentwickeln. Das
165 wird geprüft, genehmigt und dann kann man sich eigentlich anmelden. Also wir investieren
166 sehr viel in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter.

167 ***Wie werden diese neuen Erwartungen von anderen an die Controller kommuniziert bzw.
168 mit ihnen diskutiert? Vom Vorstand, von der Unternehmensführung, von den Kosten-
169 stellenverantwortlichen und Mitarbeitern aus anderen Abteilungen? Werden die mit
170 Ihnen diskutiert bzw. wird das zentral vorgegeben?***

171 Im Prinzip gibt es die Controlling-Position an sich schon ewig. Also da ist einfach vorgegeben,
172 was zu tun ist. Neue Dinge, die dazukommen, werden dann separat mit mir diskutiert.

173 *Kommen da die Erwartungen oder die Anforderungen dann vom Management?*

174 Als Beispiel jetzt gerade bei den Kosteneinsparungsprogrammen: Da kommt die Erwartung
175 vom Konzern, wir müssen diese jetzt monatlich reporten. Wie wir das jetzt machen, ist nicht
176 vorgegeben. Es ist die Erwartung eigentlich nur, wir müssen es machen. Und da habe ich zum
177 Beispiel dann ein Dashboard gebaut, wo man wirklich sieht: Ok, wie bin ich zum Forecast, wie
178 bin ich zum Budget, und das automatisiert. Also die Leute brauchen nur mehr ihre Änderungen

179 eintippen pro Monat. Das haben sie in zehn Sekunden erledigt. Dann gibt es das Reporting.
 180 Und eigentlich kann dann jeder vom Managementteam sagen: Ok, zeig mir die schlechtesten
 181 drei Performer und wenn er dann noch Details möchte, hat er sogar eine Erklärung dazu,
 182 warum und weshalb. Also wie ich es dann umsetze, da habe ich dann viel Freiraum. Die Er-
 183 wartung ist eigentlich immer sehr kleingehalten. Wie gesagt, das kann von bis gehen. Ich kann
 184 ihm auch monatlich nur die Zahl schicken, und sagen, das ist es. Hin und wieder frage auch
 185 ich, ob sie das und das brauchen. Zum Beispiel haben wir auch eine Großinvestition. Und da
 186 haben wir zum Beispiel auch ein Projektcontrolling nicht wirklich gehabt. Da ist halt dann auch
 187 die Erwartung nicht genau definiert – da habe ich persönlich jetzt nicht gewusst, was erwartet
 188 wird. Natürlich wird viel aus Compliance Sicht vom Konzern auch vorgegeben. Es ist eine
 189 Mischung würde ich sagen. 50:50, was ich sowieso machen muss und wie es zum aus-
 190 schauen hat. Andere Dinge sind halt dann schon, wie es ich persönlich mache.

191 *Beurteilen Sie die gestellten Erwartungen als realistisch oder als sinnvoll? Oder sind oft Sa-*
 192 *chen dabei, wo Sie sagen, das halte ich jetzt nicht für sinnvoll oder da bin ich jetzt ganz anderer*
 193 *Meinung?*

194 Prinzipiell ist das meiste, würde ich einmal sagen, sinnvoll. Und ich finde es auch gut, wenn
 195 sich der Konzern challenged und Sachen macht. Es gibt aber auch viele Dinge oder Analysen,
 196 die erwartet werden und jetzt überhaupt keinen Sinn ergeben. Vor allem ist es halt bei uns,
 197 wenn man so ein riesiger Konzern ist, läuft man oft Gefahr, dass man alles standardisiert. Und
 198 dann vergleiche ich halt zwei Unternehmen, die nicht vergleichbar sind. Und da frage ich mich
 199 dann oft, was die Sinnhaftigkeit dahinter ist.

200 *Müssen Sie das dann auch interpretieren, obwohl es nicht sinnvoll ist?*

201 Ich muss die Daten dann schon liefern, aber ich kann auch dann sagen: Schaut, das macht
 202 irgendwie keinen Sinn oder das darf man nicht falsch interpretieren, weil eigentlich sind wir
 203 nicht schlechter im Benchmark als die anderen. Aber bei uns ist halt aufgrund gesetzlichen
 204 Dingen anders, das kann man dann halt nicht vergleichen. Auf solche Dinge mache ich dann
 205 schon aufmerksam. Ob das dann gehört wird, kann ich nicht beurteilen.

206 *Sind die Erwartungen grundsätzlich klar kommuniziert? Oder gibt es da manchmal Fehlinter-*
 207 *pretationen oder Unsicherheit?*

208 Ist eigentlich klar. Ich könnte nicht sagen, dass es unklar ist.

209 ***Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen vor der Digitali-***
 210 ***sierung.***

- 211 Ich kann nur das sagen, was mein Vorgänger gesagt hat, das habe ich eh gesagt.
- 212 *Also das von ihm erwartet wurde, dass er Daten sammelt, Daten konsolidiert?*
- 213 Er hat sicher mehr Zeit verbracht mit der Datenaufbereitung als ich jetzt.
- 214 *Da hat dann eher das Rollenbild des Zahlenschiebers noch besser gepasst? Oder Erbsen-*
215 *zähler?*
- 216 Ich glaube, da muss man auch immer splitten, welche Controllingposition man sich anschaut.
217 Natürlich den Erbsenzähler: Wenn ich ein Controllingabteilung habe, so wie mein Vorgänger
218 und dann habe ich noch zwei Leute darunter und einer bereitet nur Daten auf, dann ist das
219 natürlich ein Erbsenzähler oder wie man ihn dann halt nennt. Aber ich glaube der Hauptcon-
220 troller, der, der hauptverantwortlich ist, ist meiner Meinung nach nie einer, der nur Daten auf-
221 bereitet. Das ist immer der klassische Berater des Managements.
- 222 *Auch schon vor der Digitalisierung?*
- 223 Hätte ich schon so gesehen. Mein Vorgänger war es immer. Er war auch im Managementteam
224 und so weiter.
- 225 ***Welchen Namen bzw. welche Bezeichnung würden Sie der aktuellen Controllerrolle in***
226 ***Ihrem Unternehmen zuordnen? Hat sich da etwas verändert hinsichtlich der Rollenaus-***
227 ***gestaltung oder dem Rollenbild?***
- 228 Ich glaube, in unserem Unternehmen hat sich eben aus den Gründen meine Position jetzt nicht
229 verändert. Es sind halt welche weggefallen, eben die Datenaufbereitung.
- 230 *Das heißt, Sie sehen sich selbst als Berater des Managements oder Partner?*
- 231 Partner weiß ich nicht, weil es den CFO noch darüber gibt, aber Berater auf jeden Fall. Das
232 kaufmännische Gewissen, würde ich mal sagen. Es ist halt so, wenn man das Unternehmen
233 in Zahlen abbildet, dann geht es nicht vorbei am Controlling.
- 234 *Und glauben Sie, dass Sie auch von anderen so gesehen werden, als kaufmännisches Ge-*
235 *wissen?*
- 236 Glaube ich schon, ja.
- 237 *Welche persönlichen Eigenschaften, würden Sie sagen, dass da besonders wichtig sind, damit*
238 *man diese Rolle ausfüllen kann?*

239 Für mich persönlich die Offenheit, Kommunikation und das Vorbereitet sein, weil das merkt
240 man. Ist in vielen Unternehmen glaube ich so, die Unsicherheiten darf man nicht zeigen. Also
241 wenn es um deinen Fachbereich geht und du bist dir dann nicht ganz sicher bei Standardsa-
242 chen, dann leidet auch deine Glaubwürdigkeit darunter. Also ich schaue immer, dass ich vor-
243 bereitet bin und mehrere Szenarien vorbereitete, in welche Richtung es gehen könnte. Aber
244 ja, an einer Grundausbildung kommt man glaube ich sowieso nicht vorbei. Und, ich glaube das
245 hat sich gegenüber früher, meinem Vorgänger, auch geändert. Der war wirklich nur Control-
246 ling, Kostenrechnung, und fast nur UGB. Und ich bin mittlerweile schon UGB, IFRS. Mit UGB
247 kommst du nicht mehr aus, du musst beides abschätzen können, vor allem IFRS - was die
248 Auswirkungen für den Konzern sind und Bilanzierungskennnisse – also ich
249 glaube, dass es ohne fast nicht mehr geht. Also die Buchungssätze, Zusammenhänge, das
250 muss sitzen. Kommt auch wieder auf die Position an, wo ich bin in der Kette der Abteilung.
251 Aber ich glaube, dass sich das sicher auch geändert hat, aber nicht nur wegen der Digitalisie-
252 rung, sondern auch in den Aufgabengebieten, dass die wieder mehr zusammenwachsen. Ist
253 auch bei uns so, es gibt keine Trennung zwischen Rechnungswesen und Controlling.

254 *Würden Sie sagen, dass der Controller im Unternehmen eine hohe Bedeutung hat?*

255 Das ist irgendwie lustig. Meistens ist es so: Techniker, die nicht wissen, was wir eigentlich
256 wirklich machen, glaube ich, sehen die Bedeutung auch nicht. Ich meine, woher sollen sie es
257 denn auch wissen. Das sind oft die: Jetzt muss ich das schon wieder machen und das will er
258 und das braucht er und er versteht nicht warum. Ich glaube, bei denen ist der Stellenwert
259 relativ gering. Aber das Managementteam und das Reporting, wenn es dann wirklich auch
260 zum Konzern geht - also die Wichtigkeit bei uns im Unternehmen für Controller, die ist sehr
261 hoch, das kommunizieren sie auch ständig. Da sagen sie auch immer, das ist das Gewissen
262 des Unternehmens und der passt auf das Vermögen auch eben auf.

263 *Es gibt in der Theorie beide Richtungen: Einerseits, dass das Controlling durch die Digitalisie-*
264 *rung an Bedeutung gewinnt, und andererseits Bedeutungsverlust durch Digitalisierung, weil*
265 *alles vom System erledigt wird und es keinen Controller mehr braucht.*

266 Ich würde mich eher dem Bedeutungsgewinn anschließen. Weil die Interpretation und wie ich
267 was reporte, immer wichtiger wird. Techniker hat dieses Wissen nicht, nur die Zahlen.

268 *Der kann sich dann die Zahl abrufen.*

269 Eben, ja. Aber warum und weshalb die Zahl so ist und das Wissen dahinter nicht. Deswegen
270 glaube ich auch nicht, dass es an Bedeutung verliert. Ich glaube, dass eher in der Bilanzierung,

271 oder Buchhaltung – sagen wir so: Buchhaltung ist glaube ich noch eher gefährdet, dass es an
272 Bedeutung verliert.

273 *Glauben Sie, dass es in Zukunft weniger Controllerstellen geben wird? Aber dafür, die, die es*
274 *gibt, mit hoher Bedeutung? Oder glauben Sie, dass die Anzahl ungefähr gleichbleiben wird?*

275 Also wenn man sich jetzt den Markt anschaut, glaube ich, werden die Stellen immer mehr.
276 Aber ich glaube, in Zukunft wird es weniger Stellen geben, aber dafür wird die Bedeutung der
277 Positionen steigen.

278 *Zuwachs am Markt durch KMU als Begründung? Erkennen die erst die Bedeutung der Con-*
279 *troller?*

280 Glaube ich auf jeden Fall, ja. Das mit Sicherheit, ja. Wie gesagt, wenn man nicht weiß, was
281 ein Controller wirklich macht, ist es immer schwierig zu beurteilen, ob ich ihn brauche oder
282 nicht. Es gibt auch viele Geschäftsleute, die kommen aus dem Finanzbereich, die machen sich
283 die Dinge halt selber, obwohl sie sich auf andere Dinge konzentrieren sollten. Das habe ich
284 schon jetzt öfter gemerkt.

285 ***Wenn Sie an Ihre aktuelle Rolle im Unternehmen denken: Welche möglichen Konflikte***
286 ***und Schwierigkeiten, aber auch positive Aspekte und Chancen entstehen in der Zusam-***
287 ***menarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern?***

288 Ich würde Sie es jetzt gar nicht so trennen – Vorgesetzte, Mitarbeiter. Ich glaube, das trifft eh
289 fast alle. Jede Änderung und Erhöhung der Transparenz von Prozessen macht den meisten
290 Angst. Da entstehen natürlich Konflikte. Man versteht es eh, jede Veränderung macht Angst.
291 Aber man muss halt immer abwägen, was jetzt wirklich passiert. Ich kann mich noch erinnern,
292 wie wir die Module umgestellt haben im SAP, waren natürlich manche Dinge nicht mehr so
293 nötig und ich hab mehr Transparenz im System. Jetzt hat wer anderer auch auf deine Kosten
294 schauen können im Detail. Natürlich hat das ihnen dann Angst gemacht. Dann haben sie Angst
295 gehabt, dass sich jemand einmischt. Aber ich glaube, wenn man es ihnen erklärt und die Be-
296 nefits von den Dingen aufzeigt, legt sich der Konflikt relativ schnell.

297 *Das heißt, sie haben Angst, dass sie zu viele Kosten haben und dass sie radikal etwas ändern*
298 *müssen?*

299 Früher hat man halt nicht im Detail gemerkt, wie sich eine Zahl von einem abgegebenen
300 Budget zusammengesetzt hat und es war egal, wie sie sich zusammengesetzt hat. Aber jetzt
301 hat man dann sagen können: Warum bist du beim Main Equipment so drüber und bei Elektrik
302 so weit darunter? Ich kann da viel mehr hinterfragen, ob da wirklich die richtigen Sachen auf

303 dem Projekt sind und so weiter. Aber Konflikte gibt es immer. Die sind halt immer größer, wenn
304 der eine nicht versteht, was der andere macht. Das ist glaube ich das größte Problem.

305 *Gibt es dann auch oft Schwierigkeiten in der Kommunikation?*

306 Ich sage immer, wenn Menschen aufeinandertreffen, ist es klar, dass es irgendwann einmal
307 einen Konflikt gibt. Gerade in unserem Unternehmen sind so viele Leute schon ewig da, über
308 20 Jahre. Das merkt man schon, wer mit wem kann. Aber wenn man das weiß, dann kann
309 man das relativ gut ausjonglieren.

310 *Dass man quasi dann mit den richtigen Leuten die richtigen Dinge bespricht?*

311 Für einen Controller ist das ganz wichtig, dass man seine Kollegen gut versteht und weiß, was
312 er kann und was nicht. Weil es gibt welche, denen sagt man irgendetwas, und die machen das
313 dann innerhalb eines Tages, exakt und richtig. Und dann gibt es andere, da muss man immer
314 wieder nachlaufen, die Deadlines werden nicht eingehalten, die Datenqualität, die man dann
315 bekommt, ist nichtssagend. Das Menschenverständnis wird immer wichtiger für den Controller.
316 Ist da die Frage jetzt beantwortet?

317 *Ja. Verweis auf Rollentheorie und Rollenkonflikte: Es werden zwei unterschiedliche Rollen von*
318 *der Person erwartet oder die Person möchte eigentlich eine andere Rolle sein, als von ihr*
319 *erwartet wird und kann sich mit der erwarteten Rolle nicht identifizieren.*

320 Was ich relativ viel merke: Das Compliance-Thema wird immer wichtiger, ist ja auch im Fi-
321 nanzbereich angesiedelt. Und es gibt noch immer so viele Leute, die Controlling mit Kontrolle
322 verwechseln. Und dann hört man schon oft, gerade bei denen, die nicht wissen, was man
323 eigentlich alles macht, so Dinge wie: Jetzt ist der Kontrolleur wieder da. Muss er wieder nach-
324 kontrollieren. Wie wenn ich ihm nicht vertrauen würde. Solche Dinge. Aber das ist halt auf-
325 grund des Namens ein bisschen schwieriger.

326 *Kommt das dann eher von Leuten, die schon länger im Unternehmen sind oder auch von*
327 *jüngeren?*

328 Quer durch. Aber hauptsächlich von Technikern.

329 *Ist halt dann wahrscheinlich auch schwierig, dass man das aus den Leuten herausbringt. Weil*
330 *sie geben das den nachfolgenden Mitarbeitern wieder weiter in der Abteilung. Das wird halt*
331 *dann wahrscheinlich so kommuniziert.*

332 Ja das sicher. Aber mit dem muss man leben, ich glaube, das ist überall gleich.

333 **Skizzieren Sie bitte abschließend die Zukunft des Controllers in Ihrem Unternehmen.**

334 Ich glaube, dass die Rolle, so wie sie jetzt ist, mit Informant, Berater, glaube ich bleiben wird.
335 Ich glaube auch, die Wichtigkeit der Person wird sich nicht verändern, eher noch wichtiger
336 werden. Denn die Welt wird immer komplexer. Ich kann mich noch erinnern, eine Wirtschafts-
337 prüferin hat früher UGB, IFRS, und Steuerrecht abgedeckt in der Beratung. Mittlerweile kann
338 sie nur mehr IFRS abdecken. Das wird immer wichtiger, das tiefere Fachwissen zu haben.
339 Deshalb mache ich mir jetzt eigentlich nicht so Sorgen. Und ich muss auch sagen, ich bin froh,
340 wenn Standarddinge, die jedes Monat gleich sind, ich nicht mehr machen muss und die ein
341 Roboter für mich macht. Dann habe ich mehr Zeit für andere Dinge, die ich wirklich machen
342 möchte.

343 **Wird der Business Partner bei ihnen im Unternehmen thematisiert als Rollenbild?**

344 Also lokal gar nicht. Ich glaube, dass da gar nicht so drüber nachgedacht wird über Theorien
345 - welche Rollen gibt es für den Controller. Ich glaube, dass das die ganz großen betrifft. Wenn,
346 dann kommt es vom Konzern.

347 *Wird auch gar nicht darüber geredet, wie sie sich selbst sehen? In welcher Rolle sie sich be-*
348 *finden?*

349 Ja es gibt dann schon eine Stellenbeschreibung, die wird gerade noch gemacht. Da wird halt
350 dann definiert, was die Aufgaben sind und so weiter.

351 *Aber es wird eher über Aufgaben und Tätigkeitsbereiche definiert und nicht über das Rollen-*
352 *bild?*

353 Nein, keine Rolle. Man hört auch immer nur bei den ganzen Vorträgen, dass das immer nur
354 Henkel und die ganz großen Unternehmen im deutschsprachigen Raum betrifft. Da kommen
355 schon der Business Partner und die Data Scientists. Ich glaube, das kann man gar nicht so
356 verallgemeinern.

357 *Das heißt, Digitaler Controller und Business Analyst werden nicht diskutiert?*

358 Nein. Ich glaube es ist im Konzern das Verständnis so: Also wir heißen Financial Controller
359 und dann gibt es eigene Business Analysts auf Konzernebene.

360 *Halten Sie einen Data Scientist für sinnvoll oder glauben Sie, dass man ihn in Zukunft brau-*
361 *chen wird? Dass eine Person nur Daten analysiert, aufbereitet, mit Statistik, Mathematik, aber*

362 *halt nicht nur Unternehmensdaten, sondern auch Kundendaten, diese ganzen privaten Sa-*
363 *chen mit Verkaufsanalysen und so.*

364 Ich habe noch nie wen kennengelernt, der Data Scientist von Beruf ist. Den, der das Profil hat,
365 würde ich gerne einmal kennenlernen. Es wäre einmal interessant, ob der wirklich das macht,
366 was die Theorie sagt.

367 *Ja, der macht nämlich anscheinend alles.*

368 Ja, fast ein Wunderwuzzi.

369 *Sie glauben auch nicht, dass der Controller irgendwann die Aufgaben eines Data Scientist*
370 *übernehmen muss?*

371 Teilweise glaube ich, aber ganz glaube ich nicht. Aber falls Sie einmal einen treffen, dann
372 können Sie mir gerne schreiben.

373 ***Mache ich! Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Vielen Dank für Ihre Zeit!***
374 ***Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?***

375 Ich glaube, wir haben es eigentlich. Ich glaube wirklich, das Menschliche, das unterscheidet
376 uns auch von Robotern und das wird auch immer wichtiger werden. Ein Controller, der nicht
377 kommuniziert, der wird es schwer haben glaube ich. Aber prinzipiell haben wir alles durch.

Interview U1B: CEO

1 ***Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell***
2 ***im Controlling.***

3 Grundsätzlich ist unsere Industrie ein Industriezweig, der sich schon seit langem intensiv mit
4 Automatisierung, Steuerungen mittels Daten beschäftigt. Weil für Verfahren (Prozesse) und
5 erzeugte Produkte Daten/Informationen ständig bereitgehalten werden müssen und unsere
6 Produktion möglichst ungestört rund um die Uhr verlaufen soll. Das heißt in der Produktion hat
7 es eigentlich schon sehr frühzeitig Digitalisierung und Automatisierung gegeben. Es sind so-
8 wohl Produktionsdaten, Effizienzdaten und Qualitätsdaten sehr schnell frühzeitig aufgezeich-
9 net worden. Das hat es dann auch relativ erleichtert, mit diesen Daten, speziell in der Unter-
10 nehmensteuerung, also im Controlling, zu arbeiten. Darüber hinaus gäbe es oder gibt es
11 heute auch viele sogenannte Optimierungspakete, die diese gesammelten Daten zur Optimie-
12 rung des Produktionssystems nutzen. Das Controlling kann auf diese Daten zurückreifen und

13 relativ rasch und relativ genau Kalkulationen, Produktkalkulationen und andere Analysen er-
14 stellen.

15 *Wie würden Sie das zeitlich einordnen? Wann hat das im Controlling ungefähr begonnen?*

16 Begonnen haben wir mit der Erlösabrechnung mittels Lochstreifen auf einem externen Rech-
17 ner in Wien. Mitte der 80ziger Jahre wurde ein IBM Großrechner angeschafft, auf dem dann
18 später zusätzlich die Aufzeichnung von Produktionsdaten gelaufen ist. Des Weiteren waren
19 wir einer der ersten, die SAP im Haus implementiert haben. Ich glaube, das ist Mitte 1985er
20 Jahre gewesen. Mit SAP sind am Beginn zwei Module, MM, also Materialwirtschaft, und ein
21 FICO Module implementiert worden. Das ist jetzt 25, 30 Jahre her, dass man die ersten
22 Schritte gemacht hat.

23 *Welchen Wandel hat das Controlling durch die Digitalisierung aus Ihrer Sicht erlebt?*

24 Durch die Digitalisierung wurde es möglich immer mehr Daten zu speichern, zu verknüpfen
25 und zu analysieren und Schlüsse daraus zu ziehen. Damit konnte bzw. kann das Controlling,
26 sprich die Steuerung eines Unternehmens mittels Daten immer schneller, umfangreicher und
27 exakter Antworten auf wichtige Fragen in Bereichen der Produktionsplanung und – optimie-
28 rung, der Investitionsrechnung liefern. Also ich glaube, dass das das Controlling eine wesent-
29 lich stärkere Unterstützung für die Entscheidungsträger geworden ist.

30 *Begründet durch die Digitalisierung als ein Faktor?*

31 Ja, Digitalisierung heißt ja die automatische Zurverfügungstellung von digitalen Daten, die im-
32 mer mehr wird.

33 ***Welchen Stellenwert haben Big Data, Business Intelligence, Business Analytics und ein
34 ERP-System aus Ihrer Sicht für den Controller?***

35 Aus meiner Sicht ist es nur mit diesen Expertensystemen möglich eine exakte Bewertung der
36 aktuellen Situation zu erstellen bzw. eine vernünftige Planungsrechnung für die Zukunft zu
37 machen. Für die Analysen, speziell in der Produktion, verwenden wir einige dieser Systeme.
38 Wir können damit aus sehr vielen Daten Abhängigkeiten herausfiltern und die Ergebnisse ge-
39 hen in die Planungsrechnungen und ins Controlling ein. Also ohne diese Systeme könnte man
40 wahrscheinlich viele unserer Analysen und Bewertungen nicht so exakt machen. Wir sind ein
41 Produktionsstandort, in anderen Bereichen spielen natürlich auch die Logistik- und Kunden-
42 daten eine großer Rolle.

43 *Wie würden Sie den Stellenwert von Excel beurteilen für das Controlling?*

44 Der ist noch immer sehr hoch! Nachdem ich ein Excel-Liebhaber bin: Man kann viele Zusam-
45 menhänge schnell modellieren und auch dann relativ schnell ansehnlich darstellen. Ein Con-
46 troller ohne vertieftem Excel-Wissen ist meiner Meinung nach heute komplett fehl am Platz.
47 Mag sein, dass es heute schon wieder andere Systeme gibt, aber grundsätzlich bin ich schon
48 der Meinung, dass Excel speziell im Bereich des Controllings wichtig ist und bleibt.

49 *In der Literatur wird Excel als eher überholt bezeichnet, weil man hetzt ERP-Systeme hat.*

50 Ja und nein. Viele Dinge sind trotzdem noch nicht vormoduliert, das macht man halt dann
51 selber oft schnell einmal. Oder eine Übersichtsrechnung oder eine schnelle Abschätzung, das
52 kann man in Excel und relativ schnell machen.

53 ***Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die Sie aufgrund der Digita-***
54 ***lisierung vom Controller erwarten.***

55 Ich glaube, dass man in vielen Bereichen mit den vorhandenen Systemen die Daten automa-
56 tisch schon erfassen und aggregieren kann. Das heißt, da ist möglicherweise der Controller
57 nicht mehr so gefragt wie früher. Das ist überall dort, wo Standarddaten über einen Zeitraum
58 erfasst werden. Die bekomme ich relativ schnell aus einem System heraus. Dort ist der Con-
59 troller jetzt nicht mehr so gefragt. Ich glaube, dass der Controller auch eine Spur Richtung IT
60 geht, weil er natürlich auch wissen muss: Wie bringt er die Daten, die er für seine Analysen
61 benötigt möglichst einfach aus den verschiedenen Systemen. Meiner Meinung kann er sich
62 mehr mit Planungskompetenzen oder Vorschaurechnungen und ähnlichen Aufgaben beschäf-
63 tigen. Was durch diese Fülle von Daten, die man mit der Digitalisierung jetzt hat, wesentlich
64 einfacher geworden ist. Der Controller kann heute viel schneller erkennen, wo Abweichungen
65 sind, wo Schwierigkeiten auftreten werden, wo Ansatzpunkte für Verbesserungen sind.

66 *Und das erwarten Sie auch vom Controller?*

67 Ja.

68 *Und dass er die Daten auch interpretiert, ist das auch wichtig für Sie?*

69 Ein Controller, der nur erkennt, ob eine Veränderung oder Abweichung existiert, ist aus meiner
70 Sicht heute zu wenig. Weil wenn er eine Abweichungsanalyse machen soll, dann muss er
71 auch das System verstehen.

72 *Erwarten Sie vom Controller eine regelmäßige Berichterstattung?*

73 Ja, bei uns wird eh sehr viel berichtet und kommuniziert. Wir sind der Reportkaiser, glaube
74 ich. Ich weiß nicht, wie das in anderen Fabriken ist.

75 *Halten sie das für sinnvoll, dass so viel Berichterstattet wird oder halten sie das für zu viel?*

76 Ich meine, wir haben schon ein bisschen zu viel des Ganzen, manche Analysen, Vergleiche
77 kann ich auch relativ schnell selber erstellen. Da war vielleicht der Controller früher mehr ge-
78 fragt, denn das haben die früheren Chefs nicht gemacht. Entwicklungen sieht man heute
79 glaube ich aufgrund der vielen Daten, die man hat, und wenn man weiß, wo man hinschauen
80 muss, relativ leicht selbst, auch ohne die Hilfe des Controllers. Ich glaube, dass der Controller
81 eher jetzt nicht mehr so in den Tages- oder Wochenreviews gefordert ist, sondern wenn es
82 darum geht, längerfristige Trends zu analysieren und sich ein bisschen mehr in die Zukunft zu
83 orientieren.

84 *Das heißt, Vorgesetzte rufen grundsätzlich die Daten selbst ab und interpretieren sie dann*
85 *auch selbstständig?*

86 Zum Teil ja, für einen Ersteindruck brauche ich jetzt noch nicht den Controller. Bei der genau-
87 eren Ursachenforschung, wenn Daten tiefer zu analysieren sind, braucht man dann sicherlich
88 einen guten Controller.

89 *Das heißt aber falls es spezifische Fragen gibt oder der Controller tiefer gehen muss, dann*
90 *kommt die Erwartung von Ihnen.*

91 Ja, wenn ich Unterstützung brauche gehe ich zum Controller. Es gibt jedoch auch Entwicklun-
92 gen, die ich nicht sehe und dann erwarte ich halt, dass der Controller von sich aus aktiv wird
93 und mich informiert.

94 ***Gut. Und wie werden diese Erwartungen an die Controller kommuniziert bzw. mit ihnen***
95 ***diskutiert?***

96 Nachdem mein Controller mehr oder weniger im nächsten Zimmer ist, treffe ich ihn jeden Tag.
97 Das ist eine laufende Abstimmung.

98 *Und wenn jetzt weitreichende Änderungen sind, dann wird das wie kommuniziert?*

99 Wenn das jetzt wirklich weitreichende Änderungen anstehen, wird meist ein Arbeitskreis oder
100 Projektteam installiert und der Controller in das Team integriert.

101 **Wie würden Sie die aktuelle Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen bezeichnen?**
102 **Also es gibt verschiedene Rollenbezeichnungen: von Zahlenknecht zu Berater, wirt-**
103 **schaftliches Gewissen, Partner des Managements.**

104 Also wenn er nur ein Zahlenmensch ist, dann ist das zu wenig. Ich glaube, er ist Unterstützer
105 und Berater. Unterstützer ist das treffendere Wort, für die Unternehmensleitung bei Entschei-
106 dungsfindungen.

107 **War er das auch schon vor der Digitalisierung oder erst durch die technologische Un-**
108 **terstützung?**

109 Ich glaube, dass er jetzt mehr zum Unterstützer geworden ist, weil er einfach, aufgrund des-
110 sen, dass jetzt viele Daten verfügbar sind und einfacher analysierbar sind, schneller gewisse
111 Auswertungen erbringen kann als früher. Ich glaube, früher war es eher so der Zahlenmensch,
112 der für Statistiken zuständig war.

113 **Welche persönlichen Eigenschaften sehen sie als hilfreich, die der Controller haben muss um**
114 **als Unterstützer zu agieren? Was muss der Controller ihre Meinung nach haben?**

115 Er muss zumindest einen Drang zur Tiefe haben, einen Drang, Dinge zu verstehen. Von einem
116 Controller erwarte ich mir schon, dass er Zusammenhänge in einem Modell darstellen kann,
117 sodass die wesentlichen Zusammenhänge abgebildet sind und dass man dann praktisch als
118 Unterstützung mit dieser Tabelle arbeiten kann. Damit braucht er eine Vorstellungskraft, er
119 muss einen Willen haben exakt zu sein. Ein Controller muss meiner Meinung nach auch kom-
120 munikativ sein. Also der Controller, der in seinem Büro sitzt, die Tür zu hat und den man stän-
121 dig, wenn man etwas braucht, zu sich rufen muss, der ist heute nicht mehr gefragt.

122 **Hat der Controller in ihrem Unternehmen Ihrer Meinung nach eine hohe Bedeutung? Oder wird**
123 **er von anderen im Unternehmen als wichtig erachtet oder eher nur seitens der Geschäftsfüh-**
124 **rung und des Finanzbereichs?**

125 Ich glaube, dass er für die Unternehmensleitung eine hohe Bedeutung hat. Ob man jetzt sagen
126 kann, er ist Teil des Managements oder Managementteams, das hängt oft auch von der Struk-
127 tur des Unternehmens ab. Auch je nachdem, wie sich der Controller selbst entwickelt. Drängt
128 er stärker in diese Unternehmensführungsthemen hinein, dann wird man ihn stärker einbinden.
129 Ist er noch jünger, wird er zuerst einmal Erfahrung sammeln müssen.

130 **Glauben Sie, dass die operativen Bereiche oder Produktionsbereiche den Controller auch als**
131 **Unterstützer sehen oder ist das für die eher noch der Kontrolleur?**

132 Wenn er zumindest in wesentlichen Zügen das versteht, was in der Produktion abläuft, dann
133 wird er als Unterstützer gesehen werden. Darum ist es so wichtig, dass die Controller sich vor
134 Ort umsehen und sie mit den Produktionsleitern kommunizieren.

135 *Glauben Sie, dass die Bedeutung vom Controller weiter steigen wird mit fortschreitender Digi-*
136 *talisierung oder glauben Sie, dass der Controller irgendwann in den Unternehmen verschwin-*
137 *det, weil das System ohnehin alles erledigen kann.*

138 Der Controller wird immer mehr feinere Systeme, immer prognosesicherere Systeme machen
139 können. Die Maschinen bzw. Systeme alleine, können die Anforderungen nicht voll erfüllen.
140 Wir werden immer jemanden brauchen, der die Ergebnisse interpretiert und auf Plausibilität
141 prüft. Also der Controller wird meiner Meinung nach sicher nicht verschwinden. Er wird viel-
142 leicht noch mehr wegkommen von reiner Statistik und Berichtsaufgaben.

143 *Ok, das heißt Interpretation – eine Maschine wird nie die Daten interpretieren können und*
144 *verstehen können, was dahintersteckt.*

145 Genau, zumindest nicht in allen Facetten. Vielleicht mag für bestimmte Anwendungen die
146 künstlicher Intelligenz zukünftig den Controller in weiten Teilen ersetzen. Aber es wird Berei-
147 che geben, wo nach wie vor der Controller der ist, der eben diese Planungsmodelle designed,
148 analysiert und verfeinert.

149 *Werden bei Ihnen im Unternehmen Rollenbezeichnungen des Controllers diskutiert? Also da*
150 *gibt es in der Literatur Rollenbezeichnungen wie Business Partner, Data Scientist und so wei-*
151 *ter.*

152 Nein, mit dem beschäftigen wir uns eigentlich nicht, das ist der Controller, und das sagen auch
153 alle so.

154 *Das heißt, der Controller wird eher über sein Aufgabenprofil definiert und nicht über den Na-*
155 *men?*

156 Ja, nicht über den Namen, genau.

157 *Das heißt, Business Partner ist Ihnen auch nicht bekannt?*

158 Nein.

159 ***Gut. Dann bedanke ich mich für das Interview, wir sind jetzt am Ende angelangt. Gibt es***
160 ***noch etwas, das Sie ergänzen möchten?***

161 Zum Controller?

162 *Ja, generell zur Digitalisierung und zum Controller und zur Rolle des Controllers.*

163 Meiner Meinung nach wird es in der Zukunft möglicherweise weniger Controller bedürfen, aber
164 die dafür auf einem höheren Level. Was natürlich wieder heißt, dass dann die High Potentials
165 oder die sehr guten Leute wieder stärker gefragt sind. Und der Controller wird immer mehr
166 zum Designer von Modellen, die man aufstellen muss, um möglichst effizient, aber auch mög-
167 lichst gut die aktuelle Situation abzubilden und zu analysieren.

168 *Arbeiten da der Controller und der IT-Fachmann zusammen bei der Erstellung solcher Mo-
169 delle?*

170 Naja, er braucht ihn zumindest dann, wenn es darum geht, wenn er Daten aus Systemen bzw.
171 Datenbanken für seine Aufgaben braucht. Dann arbeitet er mit dem ITler zusammen. Aber der
172 ITler stellt ihm halt die Daten zur Verfügung. Aber wie er die Daten verwendet, in welcher
173 Aggregation er sie verwendet, das muss dann der Controller entscheiden.

174 *Das heißt, der ITler ist nicht der Mensch mit Geschäftsverständnis, der solche Modelle konzi-
175 pieren könnte?*

176 Zumindest bei uns nicht, denke ich mir einmal.

177 ***Dann sage ich danke für das Interview!***

Interview U2A: Controller

1 ***Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell
2 im Controlling.***

3 Gegenfrage: Was bedeutet Digitalisierung für Sie?

4 *Erklärung: 3 Phasen: 1 Computer – mehrere Computer – Vernetzung dieser Computer*

5 Wir haben mit dem SAP-System angefangen. Wie lang das jetzt im Haus im Einsatz ist, weiß
6 ich nicht genau. Wir haben bis vor 1,5 Jahren eigentlich nur das SAP-System genutzt als ERP-
7 System und haben dann natürlich im Excel Nebenrechnungen gemacht und Excel als Vorsys-
8 tem/Nachsystem genutzt. Vor 1,5 Jahren haben wir dann ein Tool eingeführt, das eher Rich-
9 tung BI geht, wobei dieses Tool am SAP aufsetzt. Früher haben die Leute eigentlich nur ins
10 SAP gesehen und haben da ihre Auswertungen gemacht und haben ihre Zahlen bekommen.

11 Mittlerweile gehen sie in dieses BI rein. Aber wir im Controlling bearbeiten das SAP, speisen
12 das BI, wobei das BI eher für den Endanwender ist.

13 *Haben Sie im Controlling einen Wandel erlebt durch die Digitalisierung?*

14 Massiv. Also wenn ich vielleicht kurz ausholen darf wie es ich mitbekommen hab. Der Control-
15 ler war, wie ich das Arbeiten angefangen hab, jemand, der eine Deckungsbeitragsrechnung
16 erstellt hat. Das war sag ich einmal 90% seiner Tätigkeit. Alleine quasi jetzt die Ergebnisrech-
17 nung auf gewisse Ergebnisobjekte aufzuteilen.

18 *Also vergangenheitsorientiert?*

19 Genau, und vielleicht einen Forecast machen. Aber er war eher derjenige, der Sorge getragen
20 hat, dass die Zahlen passen. Und hat das dann auch nur an den Vorstand berichtet. Aber
21 dieses Berichten in der Vergangenheit war relativ knapp gefasst. In der zweiten Stufe habe ich
22 es so erlebt, da hat der Controller dann plötzlich anfangen müssen, diese Informationen im
23 Haus breiter zu streuen. Da ist das jetzt zum Thema geworden, wo der Controller viele Berichte
24 geschrieben hat. Auch mit Power Point, wie auch immer. Wo teilweise Zettel im Haus verteilt
25 worden sind. Da ist der Controller ein bisschen mehr in die Breite gegangen. Und so, wie ich
26 es jetzt momentan erlebe, ist es, dass eigentlich der Controller aufgrund der ganzen Systeme
27 weniger gefordert ist, die Zahlen bereitzustellen, weil diese automatisch generiert werden. Er
28 ist jetzt viel mehr gefordert, diese Zahlen zu erklären, transparent zu machen. Und jetzt auch
29 nicht nur dem Vorstand gegenüber, sondern wirklich einer breiten Basis gegenüber. Also sämt-
30 lichen Kostenstellenverantwortlichen, Kostenträgerverantwortlichen, Bereichsleitern, wie auch
31 immer. Und die nächste Stufe ist jetzt, durch das BI, dass wir den Leuten ein Tool zur Verfü-
32 gung stellen, wo wir jetzt schon fast erwarten, dass sie sich die Informationen selber rausholen.
33 Also wo ich jetzt einer bin, der, wie ein Inhouse-Consultant, Berater, hingeht und sagt, passt
34 auf, wir haben ein neues Programm, ich erklär euch dieses Programm und ihr müsst euch die
35 Informationen selber rausholen. Und auch dieses ganze schriftliche Berichtswesen, das haben
36 wir komplett eingestellt. Dass jetzt irgendwer von uns Berichte ausdruckt und im Haus verteilt,
37 das machen wir überhaupt nicht mehr.

38 *Das heißt, die Mitarbeiter müssen sich die Informationen selbst beschaffen und Sie stehen
39 den Mitarbeitern für Rückfragen zur Verfügung?*

40 Genau so ist es.

41 ***Welchen Stellenwert haben Big Data, Business Intelligence, Business Analytics und ein
42 ERP-System für Sie als Controller?***

43 Ohne ERPS könnte ich als Controller gar nicht arbeiten. Ein ERPS ist die Grundvorausset-
44 zung. Ohne dem geht es nicht. BA haben wir nicht im Einsatz, BI nutzen wir eben seit 1,5
45 Jahren.

46 *Wird Excel noch genutzt?*

47 Ja, für Nebenrechnungen. Man muss sagen, wir haben einzelne Tochterunternehmen, die re-
48 lativ klein sind, die haben kein SAP im Einsatz. Ich nenne sie immer Excel-Tochter. Die ma-
49 chen die monatliche Berichterstattung im Excel und wir speisen die Daten ins BI.

50 *Aber das sind dann Excel-Dateien, bei denen nur jeweils eine Person Zugriff hat und die dann*
51 *quasi per Mail geschickt werden?*

52 Genau, so ist es. Die größeren Töchter haben alle SAP. Es geht natürlich auch in die Richtung,
53 dass wir SAP konzernweit einführen wollen.

54 *Wie funktioniert die Implementierung eines ERPS? Wird da der Controller miteingebunden?*
55 *Oder wird der vor vollendete Entscheidungen gestellt?*

56 Also wenn wir bei einem Tochterunternehmen ein ERPS einführen, dann passiert das mit dem
57 Vier-Augen-Prinzip - der ITler und der Controller. Der ITler stellt das Grundgerüst zur Verfü-
58 gung, der Controller ist dafür verantwortlich, das Gerüst zu füllen, Prozesse aufzusetzen, zu
59 schauen, ob das mit dem Stammhaus, also mit der Konzernmutter, einhergeht.

60 ***Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die aufgrund der Digitalisie-***
61 ***rung von Ihnen und Ihrem Team erwartet werden.***

62 Zu Beginn war der Controller jemand, der extrem zahlenaffin sein musste. Da war es kein
63 Problem, wenn das ein Zahlen- oder Computernerd war. Also eher jemand, der in seinem
64 stillen Kämmerchen war und versucht hat, dass das Zahlengerüst richtig ist. In einer Sechs-
65 Mann-Abteilung haben diese Aufgaben, ich sag einmal, fünf Leute erfüllen müssen. Nur einer,
66 der Leiter Controlling, hatte dazu noch die Aufgabe, diese Ergebnisse dem Vorstand zu prä-
67 sentieren. Um so mehr wir jetzt in die Digitalisierung kommen, umso mehr wird eigentlich vom
68 einzelnen Controller erwartet, dass der Controller jemand ist, der auch diese Zahlen nicht bloß
69 abbildet, sondern auch erklärt, kommuniziert, nach außen trägt.

70 Auch von den Kompetenzen her: Der Controller muss wesentlich offener sein, wesentlich prä-
71 sentationsstärker, wesentlich kommunikativer sein, als es früher der Fall war. Weg vom stillen
72 Kämmerchen, raus ins Unternehmen.

73 *Welche Aufgaben sind durch das ERPS dazugekommen?*

74 Hinzugekommen ist natürlich, dass der Controller ein gewisses computertechnisches Ver-
75 ständnis braucht, ein IT-Verständnis. Er muss das SAP System von Grund auf verstehen und
76 analysieren können. Das große IT-Verständnis, das er braucht, langt heute nicht mehr. Was
77 eben dazugekommen ist, ist das nach außen gehen.

78 *Und die Berichterstattung?*

79 Berichterstattung im schriftlichen Sinne; Ich mach jetzt keine großen Präsentationen mehr, es
80 werden keine Sachen mehr ausgedruckt und umher geschickt, sondern wir erwarten eigent-
81 lich, dass die Leute selber die Zahlen herausholen. Das aber auch derjenige, der Spezialana-
82 lysen braucht, zu uns kommt und sagt: Das und das bräuchte ich von euch. Wir müssen dann
83 neue Berichte, auch auf Wunsch, generieren. Ich gehe dann nach außen ins Unternehmen,
84 erkläre dann das BI und führe dann schon noch ein Mal im Monat, so zu Monatsabschluss,
85 Gespräche mit allen Bereichen, wo ich dann mit denen die Zahlen durchgehe.

86 *Werden Statistikkenntnisse benötigt?*

87 Immer weniger, weil das eigentlich immer mehr die Programme machen. Ich habe auf der Uni
88 auch noch Statistik gelernt, seit sechs bis sieben Jahren brauche ich davon gar nichts mehr.
89 Wenn es irgendwas gibt, dass gebe ich die Kennziffer in Excel ein. Man muss dann nur mehr
90 darüber nachdenken, ob das Ergebnis stimmen kann.

91 *Braucht man Kompetenzen in ethischer Bewertung? Machen Sie sich Gedanken um das Ethische als Controller?*

93 Ich mach mir ums Ethische dann Gedanken, wenn ich überlege, zu welcher Firma ich geh. Ich
94 würde jetzt für keinen Waffenproduzenten arbeiten. Bei unserem Unternehmen weiß ich, wir
95 produzieren, stellen etwas her, und dann mach ich mir als Controller um das Ethische eigent-
96 lich keine Gedanken mehr. Weil das Produkt, das wir herstellen, absolut ethisch vertretbar ist.
97 Die anderen Dinge, was jetzt die Mitarbeiter anbelangt, liegen in den Händen der Personalab-
98 teilung. Und was generell das Ethische anbelangt, das würde ich eher im Vorstand sehen.

99 *Wie erfolgt die Aneignung der Kompetenzen? Gibt es spezielle Kurse im Unternehmen oder
100 externe Schulungen?*

101 Wenn ich jetzt angenommen einen neuen Controller suchen möchte und ich müsste überle-
102 gen, welche Kompetenzen er haben sollte, dann braucht er zuerst betriebswirtschaftliches
103 Grundwissen. Das vermittelt für mich die Uni. Dann braucht er ein gewisses IT-Wissen. Das

104 hängt immer ganz speziell davon ab, welches System man im Einsatz hat. Also da würde ich
105 zum Beispiel von jemandem schon erwarten oder mir wünschen, dass er von SAP eine Ah-
106 nung hat. Ob man das jetzt auf der Uni lernt, oder nicht, das weiß ich nicht. Wahrscheinlich
107 eher nicht. Da ist wahrscheinlich eine gewisse Berufserfahrung dann von Vorteil. Und das
108 dritte ist das, das ist eben das neue, jetzt durch die Digitalisierung, ich erwarte schon, dass
109 das ein aufnahmestarker Mensch ist, dass er kommunikativ ist, dass das keiner ist, der sich
110 hinter dem Bildschirm versteckt, sondern dass das jemand ist, wo ich erwarten kann, dass der
111 jetzt wirklich ins Unternehmen hinaus geht, den Leuten dieses Thema erklärt, für Fragen zur
112 Verfügung steht und nicht bloß ein Zahlennerd ist. Also diese drei Kompetenzen erwarte ich
113 und da erwarte ich, dass es die Uni mitbringt, nämlich das BW-Wissen. Das zweite ist das,
114 was er in der Berufserfahrung wahrscheinlich vorher gelernt hat, dass er SAP einfach kennen
115 gelernt hat, und das dritte ist das, was ein Mensch wahrscheinlich von der Kinderstube mit-
116 bringt. Ist er eher offen, oder ist er eher introvertiert. Und deswegen erfüllt für mich die Uni von
117 diesen Aspekten ein Drittel.

118 *Gibt es seitens des Unternehmens Fortbildungen, wo man hingeschickt wird?*

119 Ja, also wenn ich sage, ich habe jetzt einen Menschen, der für mich super kommunikations-
120 stark ist, der offen ist, der ein fundiertes betriebswirtschaftliches Knowhow hat, aber wenn er
121 jetzt leider in der Firma vorher noch kein SAP kennen gelernt hat, dann würde ich sagen, es
122 ist mir egal, dann würde ich den trotzdem nehmen und ihn auf Fortbildungen schicken, wo er
123 SAP-Fachwissen erhält.

124 ***Wie werden diese neuen Erwartungen von anderen an die Controller kommuniziert bzw.
125 mit ihnen diskutiert? Vom Vorstand, von der Unternehmensführung, von den Kosten-
126 stellenverantwortlichen und Mitarbeitern aus anderen Abteilungen?***

127 Also der Vorstand hat schon immer erwartet, dass die Zahlen, die wir abgeben, richtig sind.
128 Da hat sich nichts geändert. Nur der Vorstand erwartet jetzt schon, dass wir im Unternehmen
129 präsenter sind. Dass wir mehr auf die Leute zugehen, dass wir ihnen sagen, wo sie selbst ihre
130 Zahlen finden können und wie die zu interpretieren sind. Also der Vorstand erwartet neuer-
131 dings, dass wir im Hause wesentlich präsenter sind.

132 *Und wie wissen Sie, dass der Vorstand das von Ihnen erwartet?*

133 Über Gespräche. Und nachdem auch der Vorstand von einem Kostenstellenverantwortlichen
134 oder Bereichsleiter erwartet, dass er weiß, was Sache ist, kommt natürlich dann der Kosten-
135 stellenverantwortliche zu mir und sagt: „Ja vom Vorstand wird erwartet, dass ich weiß, wie es
136 bei den Zahlen ausschaut. Erklär mir bitte, wie ich dorthin komme. Gib mir das Knowhow.“

137 Weil meine Ansprechpartner, die ich im Haus hab, das sind keine Betriebswirte. Das sind keine
 138 Kaufleute. Bei denen muss ich dann erst einmal die Grundschulungen machen, was ein Con-
 139 troller, der von der Uni kommt, von Haus aus weiß. Also ich mach zuerst die Grundschulung,
 140 dann schule ich ein bisschen SAP und dann das BI. Und so versuche ich, die Leute mit ins
 141 Boot zu holen.

142 *Und werden die Erwartungen gemeinsam besprochen?*

143 Bei uns im Unternehmen sind wir grundsätzlich in keinster Weise mehr autoritär organisiert.
 144 Wir haben auf Holokratie umgestellt. Es gibt Firmen wie Spotify, Firmen aus dem Technolo-
 145 giesektor, die haben festgestellt, dass die strenge Hierarchie, die alte Organisiertheit, schäd-
 146 lich ist, wenn man ein Unternehmen ist, dass auf sehr viel Knowhow und kreative Köpfe setzt.
 147 Die meisten Mitarbeiter, wenn ich mal die Produktion außenvorlasse, sind alles Entwickler.
 148 Und wenn man heute am Markt schnell sein will, und man will auf am Arbeitsmarkt fähige
 149 Köpfe ansprechen, dann schafft man das nicht mehr, wenn man ein streng hierarchisches
 150 Unternehmen ist. Und deshalb haben wir auf die Holokratie umgestellt. Und ein Thema ist das
 151 bei der Holokratie, dass der Vorstand sagt er hätte es gerne so und so und es obliegt dann
 152 den Fachbereichen, es so umzusetzen, wie sie es für richtig halten. Also es sind ganz viele
 153 Kompetenzen in die Fachbereiche gewandert. Weil da hilft mir die Digitalisierung genauso.
 154 Denn ein Vorstand geht heute nicht mehr zum Bereichsleiter hin und sagt: „Du musst mehr
 155 Umsatz machen, du musst deine Marge steigern, du musst das und das machen.“ Sondern
 156 der Vorstand geht hin zum Bereichsleiter und sagt: „Ich erwarte von dir, dass du diesen Um-
 157 satz oder Gewinn ablieferst. Mach!“ Wie der das macht, obliegt dem Bereichsleiter selber. Und
 158 dass er das machen kann, braucht er ein betriebswirtschaftliches Grundverständnis. Und das
 159 bringen wir den Leuten bei. Und dass er die Zahlen selber auswerten kann, für das haben wir
 160 das BI eingeführt. Dass er kontrollieren kann, wie er unterwegs ist. Holokratie ist quasi ein
 161 Mittel, sich selbst zu kontrollieren. Wir haben selbststeuernde Teams. Ein Team besteht nor-
 162 malerweise bei uns aus zehn Mitarbeitern und hat einen Daseinszweck. Und dieser Daseins-
 163 zweck wird vom Vorstand vorgegeben. Und wie dieser Zweck dann erfüllt wird, das macht sich
 164 das Team selbst aus.

165 *Wie beurteilen Sie diesen gestellten Erwartungen an Sie und Ihr Team? Erleben Sie diese als*
 166 *realistisch?*

167 Was sich nie geändert hat, ist, wenn ich weltweit das zusammenaddieren würde, was die Vor-
 168 stände sich wünschen, wir ein Wirtschaftswachstum von 100% hätten. Weil natürlich die Latte
 169 relativ hoch gelegt wird. Weil ich glaube, es liegt einfach in der Natur des Menschen, dass man
 170 immer Aufgaben von 120% gibt, dann streckt man sich, um auf 100% zu kommen. Wenn ich
 171 immer nur realistische Ziele vorgebe, dann kann es sein, dass der Mensch sagt, dass 80%

172 auch in Ordnung sind. Also es liegt in der Natur der Sache, dass der Vorstand Ziele vorgibt,
 173 die sehr ambitioniert sind, ich möchte jetzt nicht sagen unrealistisch. Und dann findet bei uns
 174 ein Sparring statt. Dass der Bereichsleiter hingehet zum Vorstand und sagt, dass das nicht
 175 machbar ist aus den und den Gründen. Und dann nähert man sich an. Das Annähern ist auch
 176 neu. Früher hat der Vorstand vorgegeben und fertig. Heute gibt es Gesprächsrunden, wo man
 177 sich annähert, wo ein Sparring und eine Diskussion stattfinden. Und da erlebe ich, dass sich
 178 dann auch Vorstände überreden lassen.

179 *Gibt es Schwierigkeiten bei der Kommunikation bzw. Fehlinterpretationen in diesen Gesprä-*
 180 *chen? Oder gab es Situationen, in denen Sie erlebt haben, dass ein Druck ausgeübt worden*
 181 *ist?*

182 Das ist eigentlich immer weniger geworden, weil einfach der Vorstand nur noch die Ziele vor-
 183 gibt und die sind eigentlich relativ klar, die ändern sich auch nicht. Und wie dann das Ziel
 184 erreicht wird, das überlässt man jetzt immer mehr den Leuten selbst. Ich bin dafür verantwort-
 185 lich, den Verantwortlichen das Zahlenwerk so aufzubereiten, dass sie selber analysieren kön-
 186 nen, wie sie unterwegs sind. Wenn ich als Controller aber merke, die Richtung passt jetzt gar
 187 nicht, dann ist es schon meine Aufgabe, auf den Bereichsleiter zuzugehen und aufmerksam
 188 zu machen, dass er, wenn er so weiter macht, ein Problem bekommen wird. Also, das ist dann
 189 schon meine Aufgabe, da darauf zu schauen, ob das überhaupt realistisch ist, ob er richtig
 190 unterwegs ist oder nicht.

191 ***Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen vor der Digitali-***
 192 ***sierung.***

193 Früher war es so, dass der Controller einfach eine gewisse Zahlenaffinität gebraucht hat. Da
 194 war die Aufgabe an den Controller die, dass die Zahlen am Montagsende richtig sind. Und das
 195 war es dann eigentlich. Also der Controller war ein Zahlennerd. Was sich da massiv gewandelt
 196 hat, ist, dass das heute nicht mehr langt, also dass die kommunikative Rolle dazugekommen
 197 ist. Das nach außen Gehen. Dass der Controller auch sagt, pass auf, da muss man mal den
 198 Finger in die Wunde legen. Dass man sagt, pass auf, da steuern wir vielleicht auf ein Problem
 199 zu. Dass der Controller mehr so wie ein Inhouse-Consultant, mehr Berater ist. Das Wort Erb-
 200 sensenzähler kommt nicht von ungefähr, dass war das, was es früher war. Und heute ist man eher
 201 so ein interner Berater, ein Inhouse-Consultant.

202 *Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen während der Digitalisie-*
 203 *rung. Würden Sie sagen, dass Sie sich mitten im Digitalisierungsprozess befinden oder sehen*
 204 *Sie sich eher schon nach der Digitalisierung?*

205 Ich denke, dass wir so weit fortgeschritten sind, wie es ein Technologieunternehmen sein
206 sollte. Die sind da generell weiter. Ich habe vorher bei einer Bank gearbeitet. Die sind uns da
207 zehn Jahre hinten nach. Wir sind sehr weit, was unsere Organisiertheit, Selbststeuerung und
208 Eigenverantwortung anbelangt, und auch was die Systeme anbelangt, die man dafür braucht,
209 wobei wir BI haben. Big Data und Business Analytics haben wir noch nicht im Einsatz, sehe
210 ich jetzt aber auch noch nicht so den Anwendungsfall, dass man das bräuchte.

211 *Glauben Sie, dass Sie von den anderen im Unternehmen auch als interner Berater gesehen*
212 *werden?*

213 Ja! Davon gehe ich aus, dass ich das Feedback, dass ich immer wieder bekomme.

214 *Inwieweit haben Sie Zeit, dass Sie ihre eigene Rolle im Unternehmen selbst reflektieren? Oder*
215 *bleibt da aufgrund der übrigen Tätigkeiten nicht viel Zeit, dass man sich über die eigene Rolle*
216 *Gedanken macht?*

217 Doch, das Gute ist natürlich, dass durch die Digitalisierung der Controller mehr Zeit bekommen
218 hat, qualitativ hochwertigere Dinge zu machen. Sich über Prozesse Gedanken zu machen,
219 sich über die Rolle Gedanken zu machen. Früher ist, sag ich mal, 95% der Zeit draufgegangen,
220 die Zahlen reinzuklopfen. Das übernehmen heute Systeme, Deshalb ist auch das Anforderungsprofil an einen Controller mittlerweile wesentlich größer. Einen reinen Sachbearbeiter
221 Controlling, der eben nur der Zahlenklopfer war, den findet man heute gar nicht mehr.
222

223 *Das heißt, Sie würden auch sagen, dass die Bedeutung vom Controller im Unternehmen ge-*
224 *stiegen ist?*

225 Es ist anders.

226 *Es gibt in der Literatur nämlich zwei Meinungen. Einerseits, dass die Bedeutung steigt, weil*
227 *man wen braucht, der eben als interner Berater agiert, der die Daten interpretieren kann, der*
228 *die Daten versteht. Und es gibt aber auch die Theorie, dass der Controller verschwinden wird,*
229 *weil durch die Digitalisierung alles das System macht und man quasi dadurch den Controller*
230 *nicht mehr braucht.*

231 Ich sag einmal, das ist die letzte Ausbaustufe. Wenn eine Firma früher zehn Controller hatte,
232 wird sie in der Zukunft vielleicht bloß noch zwei oder drei brauchen. Da bin ich eben fest davon
233 überzeugt, weil das eben schon die Systeme machen. Es gibt heute schon Systeme, die au-
234 tomatisch Aufsichtsratsberichte schreiben. Also ohne, dass der Controller was machen muss.
235 Es gibt Systeme, wo Präsentationen rauspurzeln, ohne dass der Controller was machen muss.
236 Da bin ich sicher, dass man in der Zukunft weniger Controller im Hause braucht, als man sie

237 heute braucht. Aber irgendjemand muss ja die Systeme aufsetzen, irgendjemand muss im
238 Haus herumgehen und den Leuten die Systeme erklären und auch aber einfangen, was die
239 Leute für Bedürfnisse haben. Welche Spezialberichte sie brauchen. Da braucht es den Con-
240 troller, der dem ITler gegenüber der Übersetzer ist. Also die qualitativen Anforderungen stei-
241 gen extrem, aber man braucht einfach weniger von denen.

242 *Also weder steigende Bedeutung noch sinkende Bedeutung, es sind einfach andere Aufga-*
243 *ben, die erledigt werden?*

244 Ja. Heute muss sich der Leiter Controlling über seine Zukunft wesentlich weniger Gedanken
245 machen als der Sachbearbeiter Controlling.

246 ***Welchen Namen bzw. welche Bezeichnung würden Sie der aktuellen Controllerrolle in***
247 ***Ihrem Unternehmen zuordnen? Diese Frage haben wir eigentlich schon beantwortet, als***
248 ***interner Berater.***

249 Ja.

250 *Und die Rolle bleibt immer gleich? Also es gibt keine wechselnden Rollen, abhängig vom Ge-*
251 *sprächspartner? Es bleibt immer der interne Berater?*

252 Wenn ich sage, ich geh jetzt zum Vorstand, dann ist es entweder so, dass er mir sagt, was er
253 gerne anders hätte und ich versuche, das umzusetzen. Da bin ich dann schon eher der krea-
254 tive Prozessgestalter, der versucht, was der Vorstand sich wünscht, umzusetzen. Auch selbst-
255 steuernd, zu überlegen, passt das oder passt das nicht. Wenn ich aber denke, dass irgendet-
256 was im Haus nicht passt, dann bin ich eher der interne Berater. Wenn ich jetzt zum Bereichs-
257 leiter gehe, dann bin ich auch der interne Berater. Wenn ich sage: „Du pass auf, da gibt es
258 einen wunderbaren Bericht, schau mal da drauf, da könntest a Problem haben.“ Auf der an-
259 deren Seite bin ich aber auch derjenige, wenn jetzt jemand sagt, schau her, wir haben da einen
260 neuen Spezialprozess, da bräuchten wir einen Bericht dafür, dann bin ich derjenige, der dann
261 diese Anforderungen nimmt, sie in die IT trägt und sagt: „Bitte bau mir da einen Spezialbericht.“
262 Also es ist nicht nur Berater.

263 *Also man kann auch sagen, Schnittstelle zwischen Business und IT?*

264 Genau.

265 ***Wenn Sie an Ihre aktuelle Rolle im Unternehmen denken: Welche möglichen Konflikte***
266 ***und Schwierigkeiten, aber auch positive Aspekte und Chancen entstehen in der Zusam-***
267 ***menarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern?***

268 Ich erlebe das für mich alles als extrem positiv, weil ich eben nicht mehr nur dafür verantwort-
269 lich bin, dass die Zahlen, die im System sind, richtig sind, weil das das System selbst macht.
270 Mir gefällt das einfach, dass ich im Haus präsenter bin, dass ich wesentlich mehr mit den
271 Leuten direkten Kontakt habe. Dass ich auch das Geschäft dadurch mehr verstehe. Dass ich
272 quasi Schulungen im Haus abhalte, dass ich den Leuten was beibringen kann, was erklären
273 kann. Das Sparring mit dem Vorstand erlebe ich als wesentlich qualitativ hochwertiger, weil
274 ich mich auf die Zahlen im System verlassen kann, weil ich einfach auch da tiefer einsteigen
275 kann. Also ich erlebe das alles als extrem positiv.

276 *Würden Sie sich auch als Partner des Managements beschreiben?*

277 Ja.

278 *Es gibt in der Literatur nämlich den Business Partner.*

279 Ja, Sparringpartner des Managements.

280 *Und auch als Entscheidungsunterstützer?*

281 Ja.

282 ***Skizzieren Sie bitte abschließend die Zukunft des Controllers in Ihrem Unternehmen.***

283 Wenn das mit der Digitalisierung so weitergeht, bin ich mir sicher, dass diese ganzen Sachbe-
284 arbeitertätigkeiten in der Zukunft einfach wegfallen werden. Es wird dann einfach Leute geben,
285 die das System von Grund auf verstehen, um eben Systeme einzurichten. Aber das System
286 wird dann glaube ich einfach automatisiert ablaufen. Es wird der Monatsabschluss automa-
287 tisch gemacht werden. Selbst in der Buchhaltung sind die ganzen Systeme mittlerweile so,
288 dass eingehende Rechnungen gescannt werden, automatisch verbucht werden. Also diese
289 Basisaufgaben werden immer weniger werden. Der Bericht wird automatisch generiert. Die
290 hochqualitativen Aufgaben werden zunehmen. Einfach das nach außen Gehen, auch sich um
291 Prozesse Gedanken zu machen. Diese Gestalterische, das wird mehr werden.

292 *Glauben Sie, dass dadurch auch die Bedeutung des Controllers im Unternehmen steigen wird,*
293 *oder dass das immer gleichbleibend ist?*

294 Da glaube ich, dass das gleichbleiben wird.

295 ***Welche Rollenbezeichnungen werden in Ihrem Unternehmen zusätzlich als mögliche***
296 ***zukünftige Rollen des Controllers diskutiert?***

- 297 Nein.
- 298 *Sagt Ihnen ein Data Scientist etwas?*
- 299 Sagt mir etwas, aber das haben wir jetzt nicht bei uns im Haus in der Art und Weise. Das geht
300 glaub ich eher in die Richtung von Big Data. Ich meine, was ist Big Data? In einem SAP-
301 System sind Millionen an Datensätzen drinnen. Aber das haben wir vor 8 Jahren auch schon
302 gehabt.
- 303 *Aber in einem SAP-System sind ja eher die betriebswirtschaftlichen Daten drinnen. Bei Big*
304 *Data meint man ja eher die Daten von Personen, Kundenpräferenzen etc.*
- 305 Das haben wir noch nicht im Einsatz. Ich habe auch schon Vorträge gehört, auch schon vor
306 einiger Zeit, aber da war der Fortschritt jetzt für mich noch nicht so sichtbar, dass ich jetzt den
307 Eindruck hätte, dass das demnächst auf uns zukommt.
- 308 *Das hängt wahrscheinlich jetzt auch vom Unternehmenszweck ab.*
- 309 Wahrscheinlich.
- 310 *Das heißt, sie würden auf keinen Fall sagen, dass der Controller als Data Scientist agieren*
311 *soll?*
- 312 Ich sehe das für unser Haus jetzt in der nahen und fernen Zukunft nicht kommen. Ob es jetzt
313 global einmal so weit sein wird, vielleicht bei Facebook, weil die ein anderes Geschäftsmodell
314 haben. Oder wenn ich an Amazon denke. An solche Häuser, die einfach Milliarden an Datens-
315 ätzen haben. Aber für ein Unternehmen unserer Größe, wir haben jetzt 1800 Mitarbeiter, sehe
316 ich das nicht, dass das in der nahen Zukunft kommen wird. Ich sehe da jetzt nicht so den
317 riesengroßen Nutzen drinnen. Also ich habe noch nicht begriffen, was mir das bringen soll.
- 318 *Dann gibt es noch den digitalen Controller, der für die digitale Transformation des Unterneh-*
319 *mens zuständig ist.*
- 320 Das macht bei uns eigentlich die IT. Ich habe jetzt einen Mitarbeiter, der ist bei uns der SAP-
321 Experte. Dann habe ich einen Mitarbeiter, der ist der BI-Experte, aber alle brauchen ein be-
322 triebswirtschaftliches Knowhow. Und bei uns in der IT-Abteilung sitzen dann wahrscheinlich
323 die Leute, die diese Rolle einnehmen.

324 *Dann gibt es den Business Analyst, der die Schnittstelle zwischen Business und IT ist, der IT-*
325 *Fähigkeiten braucht, aber mehr im Business angesiedelt ist. Da haben Sie gemeint, dass Sie*
326 *diese Schnittstellen teilweise sind.*

327 Genau.

328 *Dann gibt es noch den Business Partner 2.0, quasi eine Weiterentwicklung des Business Part-*
329 *ners. Da geht es darum, dass die Bedeutung des Business Partners steigen wird, dass er*
330 *mehr mit Digitalisierung und IT zu tun hat und dass sich der Business Partner weiterentwickeln*
331 *wird.*

332 Ob es da eine große Veränderung geben wird, kann ich jetzt nicht sagen. Aber ich kenn es
333 allgemein in den Unternehmen, dass alle Tätigkeiten immer weiter in den Fachbereich wan-
334 dern. Also ich glaub in der Zukunft wird einfach von einem Business Unit Leiter mehr erwartet
335 als heute. Ich werde der Business Partner bleiben. Ich werde derjenige sein, der denjenigen
336 ins Boot setzt, dass er quasi selber seine kaufmännischen Daten auswerten kann. Aber ich
337 glaube, es wird immer mehr erwartet, dass derjenige, der jetzt kein Kaufmann ist, es selbst
338 machen kann. Also ich bin in der Zukunft glaub ich noch stärker derjenige, der Schulungen
339 hält, der den Leuten die Systeme erklärt. Wie so ein Verkäufer von IT-Systemen. Ich gehe
340 dann ins Unternehme raus, frag: „Was brauchst du?“ Dann sagt er mir, was er an Controlling-
341 Systemen braucht, dann geh ich zu mir in die IT, sag: „Pass auf, das und das brauchen wir.“
342 Dann werden die Systeme aufgesetzt. Dann geh ich wieder hin, erkläre ihm die Systeme und
343 sag: „So, jetzt bist du in der Lage, dir monatlich deine Zahlen selber zu beziehen.“ Was ich
344 vielleicht früher für ihn gemacht hab.

345 *Wie schaut eigentlich die Datenbeschaffung und Dateninterpretation seitens des Vorstands*
346 *aus? Müssen die das auch selbst machen, dass sie auf Daten zugreifen und diese selbst*
347 *analysieren?*

348 Dadurch, dass wir ein Technologieunternehmen sind, haben wir natürlich auch sehr IT-affine
349 Vorstände. Es ist so, dass eigentlich 95% der Informationen, die für einen Vorstand wichtig
350 sind, die holt er sich selbst aus dem BI raus. Er ist auch zu uns gekommen und hat gesagt,
351 dass er den und den Bericht braucht, dass er einen Bericht braucht, der das und das aussagt.
352 Und die Informationen holt er sich selber raus. Also ich habe jetzt auch kein Berichtswesen
353 mehr, ich sag einmal so, ich habe jetzt auch viel weniger Berichtswesen dem Vorstand gegen-
354 über, weil er es eben selber macht.

355 *Sie sind dann quasi dafür verantwortlich, dass der Vorstand die richtigen berichte abrufen kann*
356 *per Mausklick?*

357 Genau, so ist es. Und er kommt dann natürlich auch mit Fragen zu mir. Er sagt, dass er jetzt
358 in dem Bericht das und das gesehen hat und fragt, warum das so ist. Und dann muss ich in
359 die Tiefe vom SAP gehen und ihm erklären, warum das so ist. Oder er kommt her und sagt,
360 er hat das uns das gesehen, ich glaube, da haben wir ein Problem. Bitte lieber Controller, trag
361 das in die Organisation raus, da müssen wir etwas machen, da müssen wir etwas verbessern.
362 Aber ich sage einmal, es ist nicht so, dass ich am Monatsende zum Vorstand gehe und mit
363 ihm das Berichtswesen durchgehe oder ihm ein fertiges Berichtswesen am Schreibtisch lege.
364 Das holt er sich alles selber raus.

365 *Und man kann das ja auch, wenn man zum Beispiel mit der Straßenbahn heimfährt, am Handy*
366 *schauen. Es wird alles viel mobiler, viel schneller.*

367 Ganz genau.

368 *Man ist halt dann auch immer geneigt, dass man nachschaut, auch zu Hause.*

369 Genau.

370 *Wie schaut das bei Ihnen aus mit der Erreichbarkeit? Sollten Sie rund um die Uhr erreichbar*
371 *sein?*

372 Nein. Also es wird bei uns nicht erwartet, dass jemand bei uns am Feierabend, am Wochen-
373 ende, in der Freizeit erreichbar ist. Das wird nicht erwartet. Das obliegt aber jedem selbst, wie
374 er damit umgeht. Da sind wir selbstgesteuert. Mir macht es jetzt überhaupt nichts aus, dass
375 ich am Wochenende oder im Urlaub mal ein paar Email lese, weil dann weiß ich, dass es,
376 wenn ich vom Urlaub zurückkomme, einfacher ist und ich nicht von Daten erschlagen werde.
377 Aber das wird nicht erwartet. Das kann jeder selbst gestalten. Wir bieten auch Home-Office
378 an. Kein Problem. Der Mitarbeiter kann sagen, ich komme morgen nicht, ich bin morgen Home-
379 Office. Auch mit den ganzen Systemen, Skype, ist das alles kein Thema mehr.

380 *Wie oft ist Home-Office möglich?*

381 Ich zum Beispiel mache unheimlich gerne Home-Office. Ich bin bestimmt im Jahr zehn bis 20
382 Tage im Homeoffice. Aber das ist heute alles möglich. Früher war es beim Controller schwierig,
383 zum Monatswechsel in den Urlaub zu gehen, weil der Monatsabschluss zu machen war. Ich
384 gehe jetzt zwei Wochen in den Urlaub und mache im Urlaub eine Tag Home-Office. Das ist
385 dann auch kein Urlaubstag, das ist für mich ein Arbeitstag. Aber ich sitze dann irgendwo in
386 Italien am Strand und mach den Monatsabschluss fertig. Und über Medien bin ich mit den
387 Leuten verbunden. Das ist in beide Richtungen besser. Die Person ist verfügbar, wenn es
388 zeitlich notwendig ist, aber ich kann mittlerweile auch Urlaub machen wie ich möchte.

389 *Das bringt eigentlich durchwegs Vorteile.*

390 Finde ich schon, ja.

391 ***Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Vielen Dank für Ihre Zeit! Gibt es noch***
392 ***etwas, das Sie ergänzen möchten?***

393 Eigentlich nicht, nein.

Interview U2B: CFO

1 ***Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell***
2 ***im Controlling.***

3 Die Digitalisierung so zu beschreiben, ist gar nicht so einfach, denn das ist eigentlich ein schlei-
4 chender Prozess. Als ich mit dem Controlling begonnen habe, war gerade der Beginn von
5 Kalkulationsprogrammen und PCs am Schreibtisch. Und das war eigentlich auch der Beginn
6 der Digitalisierung. Jetzt ist es halt ein Schlagwort geworden. Tatsache ist, dass die Unterneh-
7 men immer mehr in der Datenerfassung durchdrungen werden und Realtime-Daten zur Ver-
8 fügung haben. Früher hat man einmal im Jahr ein wirkliches Ergebnis gerechnet und vielleicht
9 noch eine Planung dazu gemacht. Bis dieses Ergebnis fix und fertig war, hat es mehrere Mo-
10 nate gedauert. Heute ist es Standard, dass ich jedes Monat ein Ergebnis habe, und das ein
11 paar Tage nach Monatsende.

12 *Und welcher Wandel ist dadurch im Controlling erfolgt?*

13 Und das ist auch generell noch davor zu Digitalisierung zu sagen: Das was halt geht, ist: Das
14 Rechnungswesen wird immer mehr von einer Geheimwissenschaft zu einer zugänglichen In-
15 formationsquelle. Generell durch die Digitalisierung kann ich mir viel schneller die Prozesse
16 im Unternehmen ansehen, man bekommt die Abläufe mit, man ist viel mehr und besser im
17 Tagesgeschehen dabei. Ein ERP-System integriert die Geschäftsprozesse, das ist eine dau-
18 ernde Entwicklung.

19 Im Controlling selber wurde früher viel mehr Zeit verwendet, um Daten aufzubereiten, zur Ver-
20 fügung zu stellen. Heute haben viel mehr Leute Zugriff zu den Daten und können sie, wenn
21 sie einigermaßen geschickt sind, auch selber aufbereiten. Allerdings mit der Gefahr hin natür-
22 lich, dass sie Äpfel mit Birnen vergleichen.

23 *Sie verwenden im Unternehmen ein ERP-System. Verwenden Sie Business Intelligence oder*
24 *Business Analytics auch im Unternehmen?*

25 Wir haben ein BI-System, auf das sehr viele Mitarbeiter Zugriff haben und wo sie sich eben
26 ihre Berichte – von Außenstandsdaten angefangen bis gesamte Ergebnisbetrachtungen- zu-
27 sammenstellen können. Und das quasi realtime, tagesaktuell.

28 *Das heißt, Potential der Digitalisierung ist, dass jetzt nicht nur der Finanzbereich auf Daten*
29 *zugreifen kann, sondern es kann sich jeder im Unternehmen die Daten abrufen, die er gerne*
30 *hätte.*

31 Es kann sich jeder die Daten abrufen, die er gerne hätte. Das Controlling unterstützt ihn dabei,
32 Berichte zu machen oder stellt standardisierte Berichte zur Verfügung, was den Vorteil hat,
33 dass sichergestellt ist, dass das Zahlenwerk das beinhaltet, was er sich vorstellt. Aber er kann
34 sich auch selber seine Berichte zusammenstellen.

35 *Das heißt, das Controlling ist nicht mehr die Spezialwissenschaft, die sie einmal war?*

36 Nein, die Kernaufgabe des Controllers war immer, Abweichungen darzustellen, plakativ zu
37 machen, zu verfolgen und dafür zu sorgen, dass es auf Basis des Zahlenwerks und den Ab-
38 weichungen zu Entscheidungen kommt, den Entscheidungsprozess voranzutreiben. Daran
39 hat sich nichts geändert, das war vor 20 oder 30 Jahren genau so wie jetzt. Aber im Hinter-
40 grund im Controlling selber passiert viel weniger Arbeit in der Aufbereitung der Daten als eher
41 viel mehr Systemarbeit. Dass man Berichte oder Systeme so einrichtet, dass jeder sich seine
42 Zahlen zurechtlegen kann. Das ist die eine Seite, wo mehr Zeit hineinfließt. Das andere ist der
43 Controller als Coach. Da jetzt jeder Zugriff zu den Daten hat, muss er ja unterstützt werden,
44 die Daten lesen zu können und richtig zu interpretieren, zu verstehen. Eine Cashflowrechnung
45 ist für nicht jeden gleich verständlich, genauso auch eine Working-Capital Auswertung. Dabei
46 ist der Controller der, der unterstützt.

47 *Wird trotz ERP-System Excel verwendet?*

48 Excel wird immer verwendet, weil ich in Excel aufbereiten kann und aus allen Systemen leicht
49 ins Excel importieren kann.

50 ***Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die Sie aufgrund der Digita-***
51 ***lisierung vom Controller erwarten. Vielleicht beginnen wir zuerst mit den Aufgaben und***
52 ***dann mit den Kompetenzen. Was erwarten Sie vom Controller?***

53 Vom Controller erwarte ich das, was ich schon immer erwartet habe: Dass er Abweichungen
54 transparent macht und Informationen zur Verfügung stellt, wie es zu dem Abweichungen
55 kommt und dass er die Abweichung im Zeitverlauf verfolgt, sodass es zu Entscheidungen
56 kommt, ob man mit diesen Abweichungen leben möchte oder ob man gegensteuern muss.

57 Das ist die Erwartungshaltung an den Controller und da hat sich nichts geändert. Im Detail
58 ändert sich daran, dass er die Werkzeuge verwenden kann. Er muss also in den Systemen
59 gut daheim sein. Dass er sehr systemaffin ist und dass er, das hat er aber auch schon immer
60 müssen, die Geschäftsprozesse versteht.

61 *Und welche Kompetenzen erwarten Sie von ihm?*

62 Die wesentliche Kompetenz ist die der Kommunikation. Er muss sozial so kompetent sein,
63 dass er als Unterstützer akzeptiert ist und dass er nicht als Kontrollfreak verstanden wird, der
64 immer in die wunden Punkte hinein deutet und sagt: Schau, da erzeugt einer Abweichungen.
65 Also lieber behilflich sein und den operativ Tätigen dabei unterstützen, dass er motiviert ist
66 und Wege findet, die Abweichung zu korrigieren.

67 *Es geht eigentlich um denselben Sachverhalt, nur der Controller muss ihn richtig kommunizie-*
68 *ren?*

69 Genau, er muss ihn richtig kommunizieren. Weil früher hat er die Zahlen gebracht, da war er
70 der Zahlenüberbringer. Jetzt ist er sehr stark der Unterstützer geworden.

71 *Inwieweit muss der Controller IT-Kompetenzen aufweisen oder macht das eine eigene IT-Ab-*
72 *teilung? Er muss sich im System zwar zurechtfinden, aber zum Beispiel programmieren?*

73 Eine Controllingabteilung, die effektiv sein möchte, kann sich nicht auf die IT-Abteilung verlas-
74 sen, sondern braucht selbst IT-Kompetenzen. Das heißt, in einem Unternehmen mit fast 1000
75 Mitarbeitern hier am Standort braucht die Controllingabteilung verschiedene Kompetenzen.
76 Und eine wesentliche ist Systemkompetenz, sodass sie auch costumizen kann und program-
77 mieren kann und die Systeme versteht und in den Systemen Prozesse abbilden kann.

78 *Aber das reicht im Prinzip, wenn die Abteilung dazu fähig ist. Das müssen nicht alle können.*

79 Das reicht, wenn es die Abteilung kann. Das müssen nicht alle können. Da muss es einen
80 oder zwei Spezialisten geben, die sich da verstärkt damit beschäftigen. Wo man dann sagt,
81 die sind IT-affin. Sicher müssen alle wissen, wie man mit Excel und mit einem PC umgeht und
82 müssen in die Systeme einsteigen können. Aber es muss nicht jeder der IT-Spezialist sein,
83 dafür aber in anderen Bereichen. Der muss halt dann besser das Zahlenwerk und die Ge-
84 schäftsprozesse verstehen. Und was ich schon auch sehe, was mit der Digitalisierung kommt,
85 ist dass diese klassische Trennung zwischen Buchhaltung und Kostenrechnung, die es im
86 deutschsprachigen Raum immer gegeben hat, wegfällt. Das Datenmaterial und die Datenbasis
87 ist eins. Die Buchhaltung ist in vielen Fällen ident mit der Kostenrechnung. Die Datenquelle ist
88 ja eins und ich keine Managementerfolgsrechnung und hab im Hintergrund eine GuV, sondern

89 die GuV ist gleichzeitig die Managementenerfolgsrechnung und ist halt so aufzusplitten und nach
90 Segmenten aufzuteilen, dass sie die Geschäftsprozesse gut abbilden kann.

91 *Das heißt man rechnet mit den Daten der Kostenrechnung auch in der Buchhaltung?*

92 Die Daten der Buchhaltung sind die Wahrheit des Unternehmens und die Kostenrechnung
93 greift auf die Daten der Buchhaltung zurück. Aber es gibt nicht mehr, wie es zur Jahrtausend-
94 wende oft noch üblich war, ein Ergebnis nach Kostenrechnung und eines nach Buchhaltung
95 und dazwischen sind Welten, die es zu überbrücken gibt. Es kommt immer mehr das System,
96 das es im angloamerikanischen Raum schon immer gegeben hat. Wo es ja keinen Controller
97 gegeben hat. Wo immer die Buchhaltung die Wahrheit war. Und dann gibt es einen Financial
98 Analyst, der, wie es bei uns der Controller ist, aus diesen Daten dann seine Analysen macht.

99 *Und wie würden sie sagen, dass die Aneignung der Kompetenzen erfolgt?*

100 Das lernt man einerseits durch seine Sozialisierung. Man lernt es durch Interesse an der Ma-
101 terie und dadurch, dass man sich damit beschäftigt. Soziale Kompetenz hat etwas mit Sozia-
102 lisierung zu tun. Aber es ist auch Aufgabe des Unternehmens – es gibt bei jedem blinde Fle-
103 cken – da Unterstützung und Coaching und Möglichkeiten anzubieten, wenn jemand dort
104 Schwächen hat, zu unterstützen, auch im Bereich der sozialen Kompetenzen. Das ist sehr
105 wohl auch Aufgabe des Unternehmens.

106 *Werden da interne oder externe Fortbildungen angeboten oder passiert das durch einen*
107 *Coach am Arbeitsplatz?*

108 Fortbildungen werden angeboten. Das sind bei uns nicht immer rein fachliche, sondern auch
109 soziale. Und wir bieten auch einfach oft Unterstützung an, wenn wir glauben oder sehen, dass
110 es hilft, dass man eben jemandem Coachings vermittelt.

111 ***Wie werden diese Erwartungen an die Controller kommuniziert bzw. mit ihnen disku-***
112 ***tiert?***

113 Das ergibt sich eigentlich aus der Stellenbeschreibung heraus. Wenn sich jemand bewirbt oder
114 wir jemanden für eine Stelle suchen, dann ist dort ein Anforderungsprofil beschrieben. Und bei
115 der Auswahl des Kandidaten oder der Kandidatin wird da darauf geschaut, wie weit Kompe-
116 tenzen und Fähigkeiten vorhanden und entwicklungsfähig sind.

117 *Und wenn sich Erwartungen im Unternehmen ändern, die die Mitarbeiter betreffen, die bereits*
118 *im Unternehmen sind?*

119 Dann ist das oft ein schwieriger Prozess, weil jemand sich mit dem Unternehmen mitentwi-
120 ckeln kann oder sich auch nicht mitentwickelt. Mitarbeiter, die sich nicht mitentwickeln möchten
121 oder auch können, suchen sich halt dann ein anderes Unternehmen, das besser ihren Anfor-
122 derungen entspricht.

123 ***Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen vor der Digitali-
124 sierung, vor ERP-Systemen.***

125 Bei der Rolle des Controllers komme ich immer wieder auf mein Bild des Controllers. Er schaut
126 sich Entwicklungen an in der Zeitreihe und vermittelt dann die Abweichung oder die Entwick-
127 lung an die operativ Geschäftstätigen.

128 *Und wenn Sie die Rolle jetzt mit einem oder zwei Wörtern benennen müssten, wie würden Sie
129 Ihn benennen?*

130 Ich würde ihn als Financial Analyst benennen.

131 ***Und die Rolle des Controllers während der Digitalisierung ist eigentlich gleich geblie-
132 ben, haben Sie vorher gemeint?***

133 Er ist mehr zum Financial Analyst geworden. Er war früher mehr ein Kostenrechner und ist
134 heute ein Financial Analyst. Also er hat früher Berichte händisch aufbereitet und Zahlen zu-
135 sammengeführt. Heute erledigt das für ihn das System, das ERP-System, das BI-System –
136 wenn er es richtig bedienen kann.

137 *Würden Sie sagen, dass die Bedeutung des Controllers durch die Digitalisierung und das
138 ERPS gestiegen ist, gleichgeblieben ist, oder sogar gesunken ist?*

139 Seine Notwendigkeit hat es vor 20 Jahren schon gegeben und gibt es heute. Er wird nicht
140 überflüssig. Eine Zeit lang hat es mal so ausgesehen, als würde er durch die Digitalisierung
141 überflüssig werden, denn es reicht das System oder ein Spezialist, der das BI-System einstellt
142 und dann kann jeder seine eigenen Sachen und Auswertungen machen. Dieser Traum wird
143 sich nicht so leicht erfüllen lassen.

144 *Glauben Sie, dass er in den operativen im Unternehmen auch als wichtig erachtet wird oder
145 ist er da eher noch der Kontrolleur, der nachschaut, wenn etwas nicht passt und meine Fehler
146 quasi aufzeigt?*

147 Nein, dieser Punkt betrifft die soziale Kompetenz, die ich vorhin angesprochen habe. Er muss
148 sich als Unterstützer etablieren, sodass die Kollegen gerne zu ihm kommen und sich seine

149 Unterstützung holen. Und nicht, dass sie sagen: „Oje, jetzt kommt der schon wieder bei der
150 Tür herein, was habe ich denn falsch gemacht.“ Der Controller soll helfen, dass jemand seinen
151 Job erledigen und ein profitables Geschäft entwickeln kann.

152 *Das heißt, dass das eigentlich nichts mit der Digitalisierung zu tun hat, sondern ist personen-*
153 *abhängig, wer welche Kompetenzen mitbringt und wie er sich selbst einbringt ins Unterneh-*
154 *men.*

155 Ja.

156 ***Beschreiben Sie bitte Konflikte, und Schwierigkeiten, aber auch positive Aspekte und***
157 ***Chancen, die in der Zusammenarbeit mit dem Controller entstehen.***

158 In der Zusammenarbeit gibt es die Chancen, dass er als Unterstützer gesehen wird, als Spar-
159 ring-Partner, wo sich jemand Informationen holt, wie er sein Geschäft noch profitabler gestal-
160 ten kann oder wie er Geschäftschancen erkennen kann. Das ist sozusagen der positive Zu-
161 gang. Und der negative Zugang ist, dass der Controller Salz in die Wunde streut und als Kon-
162 trollfreak auftritt und entsprechend dann auch als der gesehen wird und nicht geschätzt wird.

163 ***Skizzieren Sie abschließend bitte die Zukunft des Controllers in Ihrem Unternehmen.***

164 Er wird immer mehr zum Coach werden und die einzelnen Funktionen und Rollen im Unter-
165 nehmen in der Gestaltung ihres Geschäfts unterstützen. Und das wird insofern immer mehr,
166 weil sich das Umfeld und auch das Geschäft selber viel rascher verändert. Man hat viel weni-
167 ger statische Geschäfte als früher. Sehr viel des Geschäfts hat sich nach zwei bis drei Jahren
168 überholt und muss anders gestaltet werden, man muss andere Zugänge wählen. Und bei die-
169 sen Veränderungen brauchen die Leute Unterstützung, weil es keine Routine ist, die sich jedes
170 Jahr wiederholt. Und da braucht es den Controller.

171 ***Welche Rollenbezeichnungen werden in Ihrem Unternehmen (zusätzlich) als mögliche***
172 ***zukünftige Rollen des Controllers diskutiert?***

173 Rollenbezeichnungen spielen bei uns keine große Rolle. Der Controller kann sehr wohl disku-
174 tieren darüber und wenn er sich als Business Analyst sieht dann soll er sich als Business
175 Analyst sehen und wenn er sich als was auch immer sieht und das auch einigermaßen dar-
176 stellt, dann soll er sich so bezeichnen. Wenn er sich dadurch glücklicher fühlt und sich damit
177 stärkt, dann passt das.

178 *Das heißt, nur weil er jetzt eine andere Rollenbezeichnung von sich aus möchte, dann ändert*
179 *das nichts an den Erwartungen und Aufgaben, die er erfüllen muss?*

180 Nein, das ändert nichts direkt daran. Aber durch die Rollenbezeichnung gibt er selbst von sich
181 preis, in welche Richtung er sich entwickeln möchte und wie er sich sieht. Das Unternehmen
182 sieht seine Aufgabe darin, seine Mitarbeiter in den Stärken zu unterstützen und nicht auf deren
183 Schwächen herumzureiten. Wenn der Controller sich in eine Richtung entwickeln möchte,
184 dann soll es auch so sein. Dann ist das der bessere Weg, als ihn wo festzunageln wo er sich
185 nicht wohlfühlt.

186 *In der Literatur gibt es den Data Scientist, der sich unter anderem durch Statistik- und Mathe-*
187 *matikkenntnisse auszeichnet. Soll der Controller zum Data Scientist werden?*

188 Der Controller ist ein Datenanalyst, das ist schon korrekt. Aber das war er ja schon immer.
189 Und jetzt hat er ja nicht die Big Data Wolke zu entwickeln oder auszulesen, sondern es geht
190 immer wieder um das Rechenwerk des Unternehmens. Und das sind die Konten oder der
191 Kontenplan als Basis.

192 ***Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Danke, dass Sie sich Zeit genommen***
193 ***haben. Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?***

194 Ja, vielleicht gerade noch zum letzten Punkt: Früher hat man den sturen Buchhalter gesehen.
195 Aber das ist ja nicht der Controller. Darum hat sich als Ergänzung bei uns der Controller ent-
196 wickelt. Und die Änderung ist, dass es den sturen Buchhalter im Unternehmen nicht mehr gibt.
197 Den ersetzte eine Maschine. Diese Vorgänge kann ich im Rahmen der Digitalisierung auto-
198 matisieren.

199 *Glauben Sie, dass es zukünftig weniger Controller im Unternehmen braucht?*

200 Nein, die Rolle des Controllers erübrigt sich nicht, weil auch die Komplexität weiter steigt.

201 *Das heißt, die Controller, die man früher für das Aufbereiten der Zahlen benötigt hat, braucht*
202 *man heute für Interpretationen und für das Coachen?*

203 Ja genau.

204 *Gut, dann bedanke ich mich für das Interview!*

Interview U3A: Controller

- 1 ***Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell***
- 2 ***im Controlling.***

3 Der Ablauf der Digitalisierung geht aus meiner Sicht schon zurück zur Einführung der ERP-
4 Systeme allgemein. Das kann mir ich schon nicht mehr vorstellen, wie das vorher war, da bin
5 ich auch zu jung. Aber ich kann mich noch an die erste Generation der ERP-Software erinnern,
6 und ich denke, dass das der erste Schritt war. Der erste Schritt war die Einführung von ERP-
7 Systemen als integriertes System statt irgendwelchen Insellösungen im Unternehmen. Der
8 Boost, den wir jetzt einfach bekommen, ist aus meiner Sicht der, dass sich momentan im End-
9 effekt einfach sehr viele Daten zusammensammeln, und dass jetzt ein total hoher Eigenintel-
10 ligenzgrad der Systeme entsteht. Das geht ein bisschen in die Richtung: Vorher hat man die
11 Systeme im Prinzip bedient und gefüttert, und jetzt haben die Systeme eine mehr oder weniger
12 eigene Intelligenz. Und dieses Ergebnis muss man einfach interpretieren. Ich denke, dass der
13 Weg mehr in die Interpretation der Daten geht. Das was wir noch gemacht haben, also meine
14 Generation der Controller, ich habe begonnen 1993, da war es doch sehr stark die Fütterung
15 des Systems. Und jetzt versucht das System, selbst die Daten zu ermitteln und im Controlling
16 geht es mehr um das Interpretieren. Und darum, einen Informationsbedarf herauszulesen. Wir
17 haben eine Fülle an Informationen, und da muss Relevantes herausgefiltert werden. Und da
18 ist jetzt die Frage, ob das die Maschine kann oder ob das nur der Mensch kann. Das geht in
19 Richtung Data Scientist und diese ganzen Geschichten, die man da irgendwo hört. Aber ich
20 glaube schon, dass es in die Richtung gehen wird.

21 Was mich oft ein bisschen stört, ist dass man jetzt von Digitalisierung spricht und glaubt, dass
22 ist ein Phänomen von jetzt. Ich denke, dass die Digitalisierung schon vor 20 Jahren begonnen
23 hat mit dem ERP-System.

24 *Wie würden Sie die flächendeckende ERPS-Einführung zeitlich ca. einordnen?*

25 Dieses flächendeckende, das haben wir jetzt einfach. Diese KMUs haben das jetzt größtenteils
26 flächendeckend, weil wir so eine große Systemlandschaft haben. Sie haben es vielleicht in
27 unterschiedlicher Güte, aber ich denke schon, dass das relativ breit abgedeckt ist. Es wird
28 sicherlich einen Anteil der Unternehmen geben, die das auslagern. Wo das vielleicht beim
29 Steuerberater etc. liegt. Aber dieser Aufschwung des Controllings ist, glaube ich, einherge-
30 gangen mit der ganzen ERP-Situation. Das Controllinginstitut in Linz hat sich ja doch lustiger-
31 weise im Jahr 1988 und 1989 mehr oder weniger entwickelt und ich glaube, dass diese Ent-
32 wicklung gleichzeitig mit der Entwicklung der Digitalisierung einhergegangen ist. Ich glaube,
33 dass Controlling und Digitalisierung gleichzeitig wächst, weil sich schon viel ändert.

34 *Wissen Sie, wann bei Ihnen im Unternehmen das ERP-System eingeführt wurde?*

35 In der Form, in der wir es jetzt haben, gesamtunternehmerisch, war das vor gut 25 Jahren,
36 also schon vor meiner Zeit. Was wir jetzt zum Beispiel machen ist eine ERP-Veränderung.

37 Und das ist schon, im Vergleich zum Status Quo ein Quantensprung, von der Version 2.0 zur
38 Version 4.0. Man muss fairerweise sagen, dass wir dazwischen etwas ausgelassen haben.
39 Aber ich glaube, dass wir sicherlich das Richtige herausgelesen haben und die Umstellung
40 richtig machen.

41 **Welchen Stellenwert haben Big Data, Business Intelligence, Business Analytics und ein**
42 **ERP-System für Sie als Controller?**

43 Ein ERP-System ist sicherlich das Wesentlichste, ohne dem geht es überhaupt nicht. Was
44 glaube ich ganz wichtig ist, ist dieses integrierte System. Das Schlimmste aus meiner Sicht
45 sind sicher Insellösungen.

46 *Also Excel im Prinzip?*

47 Ja, ich sag einmal so: Excel wird nie aussterben. Solange die Generation von mir und die, die
48 ein bisschen jünger sind, im Beruf sind, wird Excel nicht aussterben, weil es einfach so prak-
49 tisch ist. Aber diese reinen Excel-Controller und diese isolierten Systeme sterben sicher aus.
50 Ein integriertes System ist total wichtig.

51 Diese Business Intelligence und das Business Analytics ist das, was in Zukunft schon kommen
52 wird. Ob es jetzt wirklich in diesen Scientists mündet, das ist schon die Frage. Weil eines muss
53 man schon sagen, speziell bei eurer Generation, wenn man es jetzt so sagen möchte, wo man
54 schon aufpassen muss: Es darf die Basis nicht verloren gehen. Ihr seid diese Natives, die, ich
55 sage es jetzt einmal brutal, systemhörig sind. Nur: Das System kann nicht persönliches Wissen
56 vermitteln. Ihr müsst einfach die Basics haben, ihr müsst die Themen haben, dass ihr die Da-
57 ten richtig interpretieren könnt. Alles was man früher einmal gelernt hat, dieses wirtschaftliche
58 Rechnen, das ist schon wesentlich. Denn all diese Business Intelligence und die analytische
59 Fähigkeiten ersetzen an sich nicht den Hausverstand und ersetzen auch nicht das Fachliche.
60 Gerade als Controller muss man Buchhaltungskennntnisse und Basiscontrollingwissen haben,
61 Kenntnisse in Kalkulation, in Herstellkosten, in Pricing, in all diesen Dinge. Also das System
62 ist ein Hilfsmittel und ist total super, weil diese Dinge, die wir früher total lange gerechnet
63 haben, gehen jetzt total schnell. Was es euch nicht geben kann, ist, dass ihr es richtig inter-
64 pretieren könnt, also den Hausverstand. Ihr habt zwar ein besseres Auto, aber den Führer-
65 schein müsst ihr trotzdem machen. Wir haben früher ein System gehabt und haben uns eine
66 integrierte Planungsrechnung mit Planbilanz, mit Cash-Flow, selbst rechnen müssen. Das ha-
67 ben wir in Excel eingegeben. Jetzt kommt das alles systematisch heraus, das ist total super –
68 Zeitgewinn sensationell! Aber die Frage ist, ob das wirklich stimmt. Früher hat man es ja ge-
69 wusst, weil man es selbst gerechnet hat. Und jetzt kommt es aus dem System heraus. Und da

70 noch einmal kurz zu überschlagen, ist einfach die Wesentlichkeit. Man hat tolle Tools, aber
71 das Gehirn wird nicht ersetzt.

72 *Man muss wissen, was hinter den Zahlen steckt?*

73 Ja, genau. Wie geht eine kurzfristige Erfolgsrechnung, ein BAB, das war für mich schon so
74 Old-Fashion. Man muss es nicht mehr tun in diesem Sinn, das ist weg. Aber das System zu
75 verstehen und sich nicht blind darauf zu verlassen, das wird, glaube ich, die Kernaufgabe sein.
76 Und nicht einfach nur hörig sein. Man muss sich nur einmal vorstellen: Jetzt sind zwischen uns
77 beiden ungefähr 30 Jahre und die IT-Landschaft hat sich frontal gewandelt. Man muss es sich
78 so vorstellen: Ich habe bei einem Unternehmen gearbeitet, das hat ein Autohaus in Graz ge-
79 habt. Und wir haben dort ein ERP-System gehabt, das hat geheißen AS36, das war der Vor-
80 gänger des AS400. Das ist heute auch ein ERP-System. Das ist ganz gut. Und dort haben wir
81 Daten eingegeben. Nur die Datenverarbeitung war so langsam. Wir haben Budgetdaten ein-
82 gegeben für verschiedene Kostenstellen, für vielleicht zehn Kostenstellen. Und das einzige,
83 was wir wollten, war ein Ausdruck vom System, sodass wir die Daten, die wir eingegeben
84 haben, wieder auf einem Ausdruck gehabt haben. Und die Daten haben wir eingegeben, ha-
85 ben uns in Graz ins Auto gesetzt, sind in die Südsteiermark gefahren, haben Wein gekauft,
86 waren drei Stunden weg, sind zurückgekommen, und der Ausdruck war immer noch nicht da,
87 weil das System die Daten noch verarbeitet hat. Das waren vielleicht zehn Kostenstellen. Und
88 das muss man sich vorstellen, das waren Leerläufe sondergleichen. Wobei da haben sie aber
89 uns, die Jungen, geschickt, das waren wir damals, die Jungen, weil wir geben so schnell ein,
90 so wurde Zeit gespart, bevor das die älteren Herrschaften dort eingegeben. Wir sind hinunterge-
91 fahren und haben das dann eingegeben. Und das ist schon etwas, da ändert sich schon ge-
92 waltig etwas.

93 *Ich merke das auch, ich studiere Wirtschaftspädagogik und im Schulpraktikum letztes Jahr*
94 *habe ich auch erfahren, dass dem Taschenrechner alles geglaubt wird. Und es wird auch alles*
95 *eingetippt und nichts mehr im Kopf gerechnet.*

96 Ja genau. Was schon problematisch ist, ist, dass die Systeme Bugs haben. Das haben sie
97 teilweise. Die Leute, die das programmieren, sind auch nur Menschen. Und wenn du da auf die
98 Bugs nicht mehr draufkommst; Was natürlich schon ein Vorteil ist, man ist viel schneller in der
99 Entscheidungsfindung, im Sparring. Das ist ein gewaltiger Fortschritt. Dieses klassische Busi-
100 ness Partnering ergibt sich schon, weil man die Daten einfach viel früher hat. Aber was einfach
101 so wichtig ist: Das Thema ist auch nur so gut, wie seine Stammdaten sind. Diese Oberhoheit
102 über die Stammdaten, das wird immer ein Mensch haben. Weil das System ist nur so gut, wie
103 du es fütterst. Aber der Output ist schneller. Füttern muss man es nach wie vor. Es wird selbst

104 etwas ausrechnen, es wird selbst Logiken haben. Nur wenn man nicht diese Hoheit über die
105 Stammdaten hat, dann ist der Output auch nicht befriedigend.

106 *Wer hat diese Oberhoheit bei Ihnen im Unternehmen?*

107 Die Oberhoheit der Daten, das ist sicher ein bisschen ein geteilter Bereich, muss man fairer-
108 weise sagen. Die Oberhoheit über die gesamten Finanzdaten hat das Rechnungswesen. Das
109 heißt, da geht es wirklich um Kundenstammdaten, um Lieferantenstammdaten, gerade um
110 diese Dinge. Gerade, wenn es um Fakturierung, richtige steuerliche Fakturierung geht, das
111 hat die Buchhaltung. Die globale Hoheit und dieses Überblickswissen über alles ist im hat das
112 Controlling, weil es eine Querschnittsmaterie ist. Ohne dass man sagt, die wissen alles. Das
113 ist auch gefährlich zu sagen. Böse gesagt: Nirgends Spezialist, aber überall mitreden. Aber
114 man hat sicherlich einen ganz starken Querschnittsüberblick. Und dann gibt es einfach fach-
115 spezifische Stammdaten, die in den Fachabteilungen sind. Zum Beispiel Produktion, Stücklis-
116 ten, Arbeitspläne und all diese Dinge. Aber prinzipiell hat auch da der Controller eine Ahnung.
117 Man kann überall mitreden. Aber natürlich sind diese Dinge auch nur so gut, wie man es dem
118 System sagt.

119 *Verwenden Sie Business Intelligence oder Business Analytics?*

120 Ja, wir verwenden Business Intelligence. In unserem System hat es das in der Form total
121 schleppend gegeben. Das ist ein System aus dem Anfang der 90er Jahre. Da waren die BI-
122 Lösungen nicht auf dem Stand, wie sie es jetzt sind. Wir haben auf dieses System einen Würfel
123 draufgesetzt und haben versucht, dem Würfel eine Logik zu geben, wie wir das Unternehmen
124 sehen. Wobei wir dann gesagt haben: Hauptsächlich wesentlich sind für uns Produktionsdaten
125 und Betriebsdaten. Und das wird im Endeffekt täglich aktualisiert. Das heißt, man hat eine BI-
126 Möglichkeit, wo man jeden Tag seine Informationen hat. Aber was ist, das ist der Unterschied
127 zu dem, was jetzt auf uns zukommt, das Ganze ist nicht realtime, wo ich meinen Umsatz ge-
128 rade jetzt abrufen kann. Das kann ich mir schon herausfiltern, wenn ich möchte. Aber der
129 Würfel setzt immer auf den Vortageswerten auf. Das heißt, ich bin soweit tagesaktuell, dass
130 ich weiß, wo ich gestern gestanden bin. Aber das in einer Dichte, die exorbitant ist. Klassisch
131 BI, Würfelfom. Alle Länder, alle Märkte, alle Produkte, zusammenverdichtet, querdurch. Was
132 wir aber nicht haben, ist realtime. Ich könnte Ihnen nicht sagen, wo wir vor fünf Minuten ge-
133 standen sind. Das ist das, was ich vorher gesagt habe. Das Datenmaterial wird immer mehr,
134 weil wenn ich diese Realtime-Situation habe, habe ich permanent die Daten. Und dann wird
135 es meiner Meinung nach schwierig, die Validität richtig herzustellen. Weil jetzt, wenn wir im
136 Unternehmen von den Daten sprechen, haben wir eine gemeinsame Sicht auf die Daten, wo
137 wir immer Stand gestern haben. Was ich als Gefahr bei diesen Realtime-Daten sehe, ist: Der
138 eine schaut es sich um 10:35 an, der andere um 10:17, der nächste um 14:00. Das heißt, man

139 muss permanent schauen, ob man den gleichen Bezugspunkt hat. Weil jetzt, de facto, haben
140 wir ihn. Diese ganze Realtime-Situation ist prinzipiell sicher super, aber für die Unternehmens-
141 führung ist sicher noch einmal darüber nachzudenken, gerade aus Controllingsicht, wie ich die
142 Information zur Verfügung stelle, dass alle am gleichen Standpunkt sind. Nicht, dass der eine
143 sagt, ich habe es schon fakturiert, das ist schon der Umsatz. Der andere sagt, ich habe am
144 Vormittag geschaut, da war noch nichts, da war noch alles auf Lager. Dem System ist das
145 egal, der druckt das immer aus. Aber der Mensch muss halt dann sicherstellen, dass alle die
146 gleiche Information haben, weil nichts ist schlimmer, und das sieht man in der beruflichen
147 Situation halt schon, wenn man mit fünf Abteilungen zusammensitzt und alle fünf haben ihre
148 eigenen geschnitzten Auswertungen, jeder macht sich irgendeine. Informationsbedarf, Infor-
149 mationsfluss, das gilt es dann auch für uns im Controlling sicherlich darzustellen. Sodass man
150 sagt: Wir geben euch zu geeigneten Zeiten immer den richtigen Bedarf oder ihr schaut es euch
151 an, aber bitte interpretiert es richtig. Also da kommt schon einiges dazu.

152 *Das heißt, Ihre Aufgabe wird sein, dass sie anderen Abteilungen sagen, wie die Daten richtig*
153 *zu interpretieren sind?*

154 Ja, das wird sicherlich so sein. Weil ich sage, der Gusta kommt sicherlich vom Essen. Jeder
155 möchte noch mehr Informationen, jeder will es noch bunter. Und die Darstellung, ob es jetzt in
156 Dashboards ist, oder wo anders, das ist einfach toll. Nur wenn ich keine gleiche Datenbasis
157 habe, hilft mir das ganze Bunte nichts. Wir müssen einfach schauen, dass wir da ein gleich-
158 zeitiges Bild auf das Unternehmen haben. Weil sonst verstrickt man sich noch mehr. Weil
159 wenn man ein Gespräch hat, oder ein Meeting, das eine Stunde dauert, dann diskutiert man
160 eine dreiviertel Stunde nur wer Recht hat mit welchen Daten. Grundsätzlich haben ja alle
161 Recht. Aber dann diskutiert man und dann verliert man schon einmal Zeit. Und dann ist das
162 alles, was man gewinnt, weil man so schnell ist vom System, das, was man dann durch die
163 Diskussion verliert. Und Schuld ist dann immer der, der die Daten bereitgestellt hat. Das wird
164 sicherlich eine riesige Herausforderung sein, dass man das einfach managt. Aber das wird
165 sicher zu managen sein, muss auch so sein.

166 *Verwenden Sie Business Analytics?*

167 Business Analytics in der Form nicht. Wir versuchen, selbst Dinge zu analysieren und zu in-
168 terpretieren. Aber die klassischen BA-Auswertungen kommen jetzt durch das neue ERP-Sys-
169 tem.

170 *Und weil ja jetzt das neue ERP-System kommt, sind Sie da in der Implementierung miteinge-*
171 *bunden?*

172 Es gibt einen Berater, das ist ein Externer. Dann gibt es intern aus jedem Bereich einen oder
 173 zwei Key User. Das sind im Endeffekt die Träger der Umstellung. Dann gibt es einen Projekt-
 174 leiter im Haus, der dazu da ist, die ganzen terminlichen Situationen mit dem Externen abzu-
 175 stimmen. Das ist bei uns zum Beispiel der IT-Leiter. Und dann gibt es den Solution Manager,
 176 das ist der, der den Gesamtüberblick über das Gesamtsystem hat. Den Solution Manager oder
 177 Solution Architekt, das ist dann egal wie man es nennt, gibt es einerseits vom externen Bera-
 178 ter, wie auch von uns. Und das sind eigentlich die zwei, die den Gesamtüberblick haben soll-
 179 ten. Und wenn man so will, gibt es einen Projektauftraggeber, das bin ich, und einen Sponsor,
 180 den haben Sie vorher bereits kennengelernt. Und wir sind die, die in einem Lenkungsaus-
 181 schuss und einem internen Kontrollausschuss darüber sitzen und uns von den relevanten Per-
 182 sonen den Status präsentieren lassen und partiell auch natürlich korrigierend eingreifen.

183 *Sind die Key User für das Aufsetzen der Prozesse verantwortlich?*

184 Key User und Solution Architekt sind jene Leute, die versuchen sollen, den Ist-Zustand darzu-
 185 legen, den Soll-Zustand zu entwickeln. Da gibt es drei Entwicklungsmöglichkeiten: Einerseits
 186 durch die strategische Ausrichtung, dann gibt es den einen oder anderen Soll-Zustand, den
 187 wir aus der Ist-Ausrichtung des ERP-Systems übernehmen. Das heißt, manches macht ein-
 188 fach ein ERP-System neu anders als das alte. Das heißt, wir übernehmen auch diesen Soll-
 189 Zustand. Das heißt, entweder ein neuer, der von uns kommt, oder einer, der uns vom ERP
 190 vorgegeben wird, wo wir sagen, das ist ein super Prozess, den übernehmen wir. Und teilweise
 191 werden auch der eine oder andere gut funktionierende alte Zustand natürlich auch mitabgebil-
 192 det, keine Frage. Wobei der Fokus natürlich auf dem Soll-Zustand dessen, dass er halt die
 193 Zukunft abbildet, liegt. Da ist ein bisschen auch die Gefahr, weil natürlich der Key User extrem
 194 in seiner derzeitigen Ist-Welt verankert ist, das natürlich abarbeiten muss, zwangsläufig daher
 195 weniger in der Zukunft ist, weil er in seiner Gegenwart ganz stark verhaftet ist. Und da diese
 196 Balance zu finden, das ist sicher nicht leicht. Und im Kern sollten diese beiden Solution-Archi-
 197 tekten darauf achten, dass die zukünftige Prozesswelt abgebildet ist. Und wenn das ist, dann
 198 wird das System einmal gefreezt, dass man eine Systemlösung hat. Dann gibt es sogenannte
 199 Integrationstests, wo das eine lange Zeit versucht wird zu testen, sodass keine Bugs, keine
 200 Gedankenfehler sind. Und irgendwann einmal kommt das Spannende: Man dreht das System
 201 um, die Leute drehen durch. Und dann sollte hoffentlich das Richtige wieder herauskommen
 202 und man muss die Leute richtig informieren. Einerseits gibt es einen gewissen stabilen Part,
 203 andererseits eben den neuen Part. Das ist sicherlich nicht einfach, aber es haben andere vor
 204 uns schon geschafft und andere nach uns werden es schaffen. Also es ist schon ambitioniert.

205 *Ist da ihre Aufgabe, den Leuten näherzubringen, wie das funktioniert?*

206 Die Grundaufgabe ist, im Prinzip zu versuchen, eine Unternehmensausrichtung im Gesamten
207 zusammenzubringen. Dass man sagt, ok, wir leben in der Gegenwart, das Geld verdienen wir
208 in der Zukunft, die Welt rund um uns bewegt sich. Das heißt, wir sind doch in einem extrem
209 dynamischen Umfeld. Wobei, das hat jede Generation vor uns gesagt. Das lesen Sie in der
210 Literatur. Das ist im Endeffekt verheerend. Das habe ich bereits gelesen. Bei uns ist immer
211 der Erdölshock von 1972 gestanden. In der weiteren Literatur ist die ganze Krise der ver-
212 staatlichten Industrie gestanden. Immer so in Zyklen. Und jetzt hat man das veränderte Umfeld
213 durch die Digitalisierung. Wobei ich sage, dass die Dynamik schon einfach wesentlich gewal-
214 tiger ist, als es war. Weil sich einfach die Technik so rasant entwickelt, das muss man fairer-
215 weise schon sagen. Aber im Endeffekt muss man halt versuchen, sich mit dem Umfeld mitzu-
216 bewegen, zu fragen, was das für das Unternehmen heißt. Für das Unternehmen heißt es na-
217 türlich, dass die Digitalisierung sich nicht nur in irgendwelchen Infrastrukturbereichen befindet.
218 Man muss sich nur zurückerinnern, ich weiß nicht ob das für euch Thema ist, aber vor 15
219 Jahren, wenn man sich da ein ERP-System gekauft hat, dann war das nicht webshopfähig.
220 Oder vor 20 Jahren. Weil es einfach keinen Webshop gegeben hat. Wie viele Webshops hat
221 es gegeben vor 20 Jahren? Oder was hat man vor 20 Jahren im Internet bestellt? Oder vor 10
222 Jahren? Aber wenn man jetzt 15 Jahre zurückdenkt, dann hat es Amazon oder diese digitalen
223 Verkaufsmodelle in der Form im Endeffekt nicht gegeben. Und da hat sich natürlich durch
224 diese Dinge, gerade im Absatz- oder Logistikberiech, gewaltig etwas verändert. Und die gan-
225 zen ERP-Systeme müssen ja nicht nur unsere Controlling- oder Informationsdaten irgendwie
226 versuchen zu digitalisieren. Sondern das Problem oder die Herausforderung ist, gesamte Ge-
227 schäftsmodelle zu überdenken, gesamte Prozessketten neu zu überlegen. Man muss auch
228 sagen, es gibt Begriffe wie Employer-Journey oder Costumer-Journey. Und das sind alles so
229 Dinge, wo ein ERP versucht, die gesamte Prozesskette von der Mitarbeiter-, von der Rohstoff-
230 suche, bis zum Verkauf der Produkte, sei es digital oder analog, abzubilden. Und das Control-
231 ling muss da irgendwie versuchen, die Daten zu liefern und für die Unternehmensführung Da-
232 ten bereitzustellen, dass man gewisse Trends nicht übersieht. Und das ist dann wieder dieser
233 Rückschritt mit der digitalen Veränderung oder Dynamik. Wobei man schon sagen muss, dass
234 die Dynamik einfach gewaltig zugenommen hat. Das muss man fairerweise schon sagen.
235 Wenn Sie das Interview vor 30 Jahren mit einem, der wahrscheinlich in den 60er Jahren wo
236 begonnen hat und jetzt in den 80er Jahren sitzen würde, führen würden, der würde sagen,
237 dass sich alles wahnsinnig verändert hat. Also ich denke, dass jede Dekade irgendwo so ihre
238 Entwicklung hat. Und wenn man dann über zwei oder drei Dekaden arbeitet, kommt es einem
239 dann immer noch dynamischer vor. Das hat jede Generation von uns gehabt. Unsere Vorgän-
240 gergeneration hat den Computereinsatz sicher als Alptraum bezeichnet. Was das bedeutet
241 hat, jeden Tag in einen Bildschirm schauen zu müssen. Das hat sich aus deren Sicht sicher
242 so dynamisch entwickelt. Darum braucht man sich vor dieser Digitalisierung an sich nicht

243 fürchten, denn jede Generation hat Entwicklungsschritte gemacht. Jetzt geht es vielleicht ein
244 bisschen schneller, keine Frage.

245 *Es ist für uns auch zukünftig unvorstellbar, dass irgendetwas zum Beispiel mit Drohnen gelie-*
246 *fert wird.*

247 Ja genau! Das ist halt die Frage. Vielleicht wird das komplett normal. Oder dass ich permanent
248 sagen kann: Früher bin ich daheim gesessen und habe auf ein Paket gewartet. Jetzt ist es
249 logisch, dass man irgendwo nachschaut und das Paket verfolgt und den Tagesplan danach
250 richten kann. Ich denke durchaus, dass das irgendwann einmal kommen wird. Und in diesem
251 Sinne ist es auch nicht zum Fürchten, ich glaube, das hat jede Generation gehabt.

252 ***Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die aufgrund der Digitalisie-***
253 ***rung von Ihnen und Ihrem Team erwartet werden. Sie haben bereits gesagt: Datenbe-***
254 ***reitstellung, Dateninterpretation;***

255 Ja, ich glaube schon. Was schon kommt, was wichtig ist, sind nach wie vor die Basics. Wenn
256 man die nicht hat, dann hilft die ganze Digitalisierung nicht.

257 *Also Unternehmensverständnis, betriebswirtschaftliches Verständnis?*

258 Ja, diese betriebswirtschaftliche Know-How, diese Grund-Know-How.

259 *Vielleicht auch Statistikbasics?*

260 Statistik, ja. Wobei was ich nicht glaube, ist, dass der Controller zum Statistiker wird. Ich glaube
261 es einfach nicht. Aber ich kann mich total täuschen. Aber ich glaube es nicht. Aber was ich
262 schon glaube, ist, dass der Controller sein Basiswissen nicht auslagern kann und glauben
263 kann, das sagt mir das System. Das wird notwendig sein, denke ich einmal. Aber natürlich
264 Statistik und mathematisches Verständnis, um vielleicht einmal die Formeln oder die Analogie,
265 was im Hintergrund des Systems passiert, zu verstehen, wird schon notwendig sein. Aber ich
266 glaube nicht, dass im Rahmen des Controllingstudiums viel mehr in extreme Statistik reinge-
267 hen muss.

268 *Braucht der Controller vermehrt IT-Kenntnisse oder macht das der IT-Fachmann in Zusam-*
269 *menarbeit mit dem Controller?*

270 Ich glaube, das ist eine Querschnittsmaterie. Was aus meiner Sicht ist wichtig, das System zu
271 verstehen. Man muss jetzt kein Systemprogrammierer sein, man muss kein ITler sein. Das
272 glaube ich nicht. Aber man muss das Verständnis haben. Für die kommenden Generationen

273 ist das logisch, oder? Man kann mit einem Handy nicht nur telefonieren, sondern viel mehr.
274 Beim Telefonieren war die Herausforderung, dass statt der Wählscheibe Zahlen eingetippt
275 werden mussten. Und jetzt muss man mehr verstehen. Man muss wissen, wo sind meine
276 Apps, wo kann ich sie mir organisieren. Klingt jetzt banal. Das gleiche ist jetzt in der IT-Hand-
277 habung. Man muss einfach ein Grundverständnis haben. Aufgrund dieser Realtime-Möglich-
278 keit wird es immer gewisse Ad-Hoc-Analysen und Ad-Hoc-Fragestellungen geben, die man
279 einfach beantworten muss. Da brauche ich aber kein Spezialist sein, aber natürlich Anwen-
280 derkenntnisse muss man einfach haben. Das wäre, wie wenn ich permanent zum A1-Shop
281 laufen muss, wenn etwas mit dem Handy ist. Das ist lästig. Da schaue ich, dass ich das selbst
282 irgendwie hinbekomme. Das ist eben die Generation vor uns, die stehen permanent im Shop
283 oder rufen bei der Hotline an. Es gibt eure Generation, Natives, denen das wesentlich näher
284 ist und die mit dem aufwachsen. Ich denke nicht, dass man das Handy zerlegen können muss.
285 Aber man sollte schon die Logik verstehen, was es kann. Denn Fragen zum System werden
286 viele kommen.

287 *Und wie glauben Sie, dass man sich diese Kompetenzen am besten aneignet?*

288 Ich glaube, dass das learning by doing ist. Ich glaube nicht, dass man das irgendwo lernt, auch
289 nicht auf der Uni oder auch einer FH. Weil dazu, sind aus meiner Sicht, die Anforderungen bei
290 unterschiedlichen Unternehmen einfach zu groß. In der Ausbildung, die die ihr habt, muss man
291 sicher von ERP, BI und BA hören. Das hilft sicherlich. Also dass man nicht blind ins Unterneh-
292 men kommt. Aber wenn man dann im Unternehmen ist, muss man dann diese Vernetzung
293 zusammenbringen, mit Abteilungen, Kollegen, der IT. Die Vernetzung ist stark. Sich dort ein
294 Netzwerk aufzubauen und Fragen stellen zu können, ist wichtig, gar keine Frage. Und umso
295 größer die eigene Bereitschaft ist, umso leichter ist der Umgang. Aber ich glaube, dass man
296 das im täglichen Umgang einfach lernt. Die Hürde ist bei euch nicht mehr die Anwendung,
297 sondern dieses Miteinander. Weil was jetzt herauskommt, und das hängt mit den Medien zu-
298 sammen, ist einfach diese Virtualisierung der Welt. Wo ich mir denke: Hoffentlich redet ihr
299 noch alle miteinander und sitzt nicht nur in euren Büros. Weil singular in einem Raum werdet
300 ihr es nicht lösen können. Neben dem fachlichen Know-how braucht der Controller aus meiner
301 Sicht sicherlich ein gewisses soziales Know-how. Einerseits, um Dinge, die er analysiert hat,
302 den Leuten richtig zu erklären. Aber nicht so zu erklären, dass das irgendwie von oben herab
303 kommt. Weil dann verliert man sofort. Dann hört dir keiner zu. Keinesfalls soll es aber unter-
304 würdig daherkommen. Sodass jeder sagt, das interessiert mich nicht, was der sagt. Aber Dinge
305 in einer richtigen Art und Weise darzubringen, das ist schon wesentlich. Neben dem Fachli-
306 chen eine soziale Komponente zu haben, das ist schon wesentlich. Weil der fachlich beste
307 hilft dem Unternehmen nichts, wenn er es nicht rüberbringt. Aber nicht so, dass er sich selbst
308 verkauft. Sondern so, dass er sich super ins Team einbringt. Und das ist neben dem

309 Fachlichen und vielleicht IT-Kenntnissen fast noch eines der wesentlichsten Dinge, ehrlichge-
310 sagt. Weil ich glaube, das Fachliche, das kann man immer lernen. Aber soziale Defizite, wenn
311 man einmal ein gewisses Alter erreicht hat, sind für das Unternehmen schwieriger, als fachli-
312 che Defizite. Mir ist wer lieber, der herkommt und sagt, er möchte etwas lernen, als wer, der
313 sagt, er weiß alles und hat alles gelernt. Wenn er es ist, dann Weltklasse, Gratulation. Aber ob
314 es wirklich so ist, ist zu hinterfragen.

315 *Wenn man einmal soziale Defizite hat, dann bringt einem der beste Kurs in sozialer Kompe-*
316 *tenz nicht viel.*

317 Ja, genau! Da muss man versuchen, ein Gefühl zu bekommen. Nicht in jedem Unternehmen
318 kann man gleich auftreten. Es kann schon sein, dass ein Controller in manchen Unternehmen
319 mehr auffallen muss, weil er sonst neben den anderen Künstlern aus Marketing und Vertrieb
320 nicht gehört wird. Da muss man dann einfach ein bisschen anders auftreten. Gleichzeitig ist
321 der, der so auftritt, in einem anderen, traditionellen Unternehmen fehl am Platz. Da muss man
322 sich einfach anpassen. Ein Controller bei Red Bull wird anders sein als ein Controller in einer
323 traditionellen Branche. Weil der aber auch einfach anders sein muss. Weil wenn er anders
324 auftritt, hat er kein Gehör. Da gilt es einfach neben dem Gespür für die Systeme ein Gespür
325 für das Unternehmensumfeld, für die Branche zu haben. Nicht nur für das Unternehmen, son-
326 dern auch für das Umfeld, für die Kunden – wie ticken denn die, welche Systeme haben die.
327 Aus unserer Sicht haben wir beispielsweise sicher ein starkes BI. Jetzt ist es so, dass uns
328 unsere Kunden fragen ob wir ihnen nicht Daten über ihr Unternehmen liefern können, zum
329 Beispiel Prognosen über deren Jahreskauf bei uns. Und das ist oft eine Gradwanderung. Denn
330 er ist der Kunde. Einerseits ist das total super, diese Predictive Analytics, weil ich weiß alles
331 über den Kunden, vom Einkauf bis zum Umsatz. Man weiß schon so viel mehr. Aber ihm
332 dieses Gefühl zu geben, ich bin nicht der, der alles so viel besser weiß. Ich muss ihm vermit-
333 teln, dass ich ihm das gerne als Service geben kann, aber ich nicht alles weiß. Denn das kann
334 total schief gehen, wenn ich sage, er ist der gläserne Kunde. Das ist genau dieses Spannungsfeld,
335 das man aufgrund der Datenvielfalt hat. Man darf dem Partner nicht das Gefühl geben,
336 dass er völlig durchschaut ist. Auch wenn man wirklich viel weiß. Da kommt es drauf an, wie
337 man mit ihm spricht. Man muss kommunizieren, dass man viel weiß und es natürlich nutzt,
338 aber den Kunden nicht ausnutzt. Und dieses Spannungsfeld wird auch für die Zukunft relevant.
339 Weil wir werden immer unterschiedliche Unternehmen mit unterschiedlichem Informationsgrad
340 haben. Und der, der mehr hat, hat natürlich einen Wettbewerbsvorteil. Und die Frage ist, wie
341 spiele ich diesen Vorteil aus. Weil ausspielen werde ich ihn, keine Frage. Wäre ja auch blöd,
342 wenn nicht. Aber wie vermittele ich dem anderen das. Das ist sicherlich auch ein Thema, das
343 der Controller, aber nicht nur der Controller, sondern alle Personen, die mit den Daten zu tun
344 haben, managen können müssen. Er muss diese Ambivalenz managen können.

345 *Und wie schaut bei Ihnen im Unternehmen die Berichterstattung aus? Wird die vom System*
346 *erledigt?*

347 Die Berichterstattung wird nach wie vor mehrheitlich vom Controlling gemacht. Natürlich gibt
348 es Standardberichte, die das System ausschickt. Das sind die, die ich vorher gesagt, habe,
349 wo man quasi tagesaktuell ist. Das wird tagesaktuell gemacht. Zu hinterfragen ist, wie das
350 passiert. Momentan passiert es noch so, dass man die Berichte ins Outlook bekommt. Das
351 gibt es zu hinterfragen, ob das das Thema ist. Das wird sich sicher verändern, sodass dann
352 jeder deviceunabhängig ist, wo man dann ein Dashboard hat, wo jeder sein eigenes Dash-
353 board hat, und wo jeder seine Berichte durch das System generiert bekommt. Das wird sicher-
354 lich passieren. Momentan passiert es noch mehr analog wie digital.

355 *Könnte bei Ihnen im Unternehmen der Geschäftsführer Daten von daheim mit dem Handy*
356 *abrufen?*

357 Mit dem Handy abrufen kann er sie nicht, aber mit seinem Tablet kann er es standortunabhän-
358 gig machen. Kommt auch darauf an, wer das kann. Das ist total kritisch zu sehen, welche
359 Informationen gebe ich welchen Leuten. Deshalb ist das Ganze nicht nur ein ERP-System,
360 sondern auch IT-Policy. Viele Leute kommen zu uns und fragen, ob sie einen Firmenlaptop
361 bekommen. Laptop, natürlich, aber was geben wir den Leuten für einen Laptop? Wir geben
362 den Leuten einen Laptop, mit dem sie nur ins System können. Der hat aber keine Möglichkeit,
363 Daten zu speichern. Also es ist nicht möglich, dass man eine externe Festplatte anhängt. Ich
364 meine, natürlich kann er die Daten ausdrucken. Aber zumindest wird auch das das Thema
365 sein, mit welcher Sicherheit stelle ich den Leuten die Daten zur Verfügung, weil die im Herzen
366 ja das System sind. Natürlich muss man einen gewissen Vertrauensvorsprung geben. Aber
367 gerade, wenn es im Vertrieb ist, oder in der Entwicklung, da ist es natürlich schon kritisch, wer
368 was sehen darf. Da geht es um das Datenmanagement. Es geht nicht nur um die Generierung
369 der Daten, sondern auch um das, wer was sehen darf.

370 *Und das wissen die Leute dann auch genau, dass sie nicht alles sehen dürfen?*

371 Ja, natürlich. Früher hat man eine Feinserverstruktur gehabt, wo man irgendwelche Laufwerke
372 gehabt hat. Die hat man halt mehr oder weniger gewartet. Aber im System ist die Frage, was
373 stellt man wem zur Verfügung. Das ist wirklich spannend.

374 *Und welche Aufgaben sind weggefallen durch die Digitalisierung?*

375 Naja, weggefallen sind wirklich diese reinen analogen Eingabedaten und dieser klassische
376 Fakturierter im Finanzbereich. Die Fakturierung läuft heute automatisch über den

377 Fakturierungslauf, wird sicher noch einmal kontrolliert bis zu einem gewissen Grad, das gehört
 378 zum Stammdatenmanagement. Sonst stimmt gar nichts mehr. Aber das klassische Fakturie-
 379 ren fällt natürlich weg. Aber es gibt halt dann den, der die Stammdaten checkt. Aber der, der
 380 dann dort sitzt und nur noch reine Routinetätigkeiten macht, der wird sukzessive wegfallen. Es
 381 wird die eine oder andere Routinetätigkeit noch geben, um ein Beispiel zu geben: Der, der
 382 Sachen ablegt, dann wird alles händisch eingescannt - also da ist schon einmal der weggefal-
 383 len, der damals kopiert und abgelegt hat. Der wurde dann zu dem, der eingescannt hat. Und
 384 der, der einscannet, den wird es dann zwangsläufig auch nicht mehr geben, weil das System
 385 die Daten dann selbst archiviert. Also so etwas wird sicher wegfallen.

386 ***Wie werden diese Erwartungen von anderen an die Controller kommuniziert bzw. mit***
 387 ***ihnen diskutiert?***

388 Einerseits zieht man einen Benchmark, wo ist die Branche, wo wollen wir selbst sein, was ist
 389 State of the art. Und da versucht man gemeinsam eine Lösung zu finden, so wie es bei uns
 390 war. Wir waren sicherlich Jahre zurück, kommt aber auch immer darauf an in welchen Zyklen
 391 du als Unternehmen bist. Uns hat, ist aber schon zehn Jahre her, sicherlich die Wirtschafts-
 392 krise ganz stark getroffen. Dann sind die beiden Eigentümer gestorben. Das sind alles so Sa-
 393 chen, wo man drüber diskutieren muss. Da redet man nicht über eine neues ERP-System. Die
 394 Organisation muss sich auf einen neuen Geschäftsführer einstellen, also es klingt oft leichter,
 395 wenn man oft reinkommt. Aber jedes Unternehmen schleppt eine gewisse Entwicklung mit.
 396 Und da den idealen Punkt für Veränderungen zu treffen, ist schwierig. Aber die Gefahr ist
 397 einfach trotzdem, dass man irgendwann zu spät dran ist und sich die Branche längst weiter-
 398 entwickelt hat. Das ist oft wie in einer Beziehung. Da ist man vielleicht so mit sich selbst be-
 399 schäftigt, dass man gar nicht bemerkt, wie der Partner sich weiterentwickelt oder wie sich seine
 400 eigenen Kindern entwickeln. Wo man dann irgendwo total ganz überrascht ist und glaubt, man
 401 hat zwei Jahre geschlafen. Und das ist sicher etwas, wo man als Unternehmen aufpassen
 402 muss und wo man schauen muss, welche Anforderungen kommen vom Geschäftsführer, wo
 403 geht die Unternehmensentwicklung hin, gibt es überhaupt eine Unternehmensentwicklung?
 404 Diese Unternehmensstrategie oder diese Langfristplanung sind auch Dinge, die das Control-
 405 ling betreffen. Da kann das ERPS wieder unterstützen, weil man Forecasting und langfristige
 406 Simulationen schneller machen kann. Aber der Druck kommt sicherlich vom Unternehmen,
 407 aber auch von Unternehmensumfeld, was möchten die Kunden. Weil man lebt im Endeffekt
 408 von dem, wie der Kunde zum Produkt kommt. Fahren wir noch in Geschäfte? Wenn man zu-
 409 rückschaut, haben alle früher geglaubt, Outlet-Center sind die Idee, wo man günstige Sachen
 410 bekommt. Jetzt ist die Frage, ob wir alle noch in Outlets fahren.

411 *Ich war noch nie, da schaue ich lieber online im Sale.*

412 Ja, genau! Das bekommt man dort auch. Und vor 15 oder 20 Jahren haben sie in Salzburg ein
413 riesiges Outlet-Center gebaut. Da muss man den Einkauf zum Event machen, so wie in Linz
414 mit dem Kino dabei. Aber heute bestellt man am Handy.

415 *Man darf ja auch die Kunden nicht verlieren, die bevorzugen, ins Geschäft zu fahren.*

416 Es wird immer Produkte geben, wo man unterschiedlich an die Sachen herangeht. Wenn man
417 Möbel kauft, ist die Frage, ob man nicht doch lieber noch hinget und sich das direkt anschaut.
418 Aber bei Bademoden zum Beispiel, oder wie lange es noch einen Palmers gibt, das ist zu
419 hinterfragen. Weil ob man da extra ins Geschäft fährt oder ob man das nicht lieber daheim
420 probiert, wo man seine Ruhe hat, das ist die Frage. Ich glaube aber nicht, dass ich ein Auto
421 im Internet kaufen werde. Vielleicht einen Neuwagen, okay, aber eine Gebrauchtwagen? Viel-
422 leicht ist es auch in Zukunft so, dass die so gut beschrieben werden. Vielleicht lachen wir auch
423 in zehn Jahren drüber, weil kein Mensch mehr zu einem Autohändler fährt. Es wird sicherlich
424 Industrien geben, die es in 20 Jahren nicht mehr geben wird. Aber andererseits muss man
425 auch sagen, das hat es immer gegeben. Weil sind wir uns ehrlich, ob man das jetzt gut findet
426 oder schlecht, wie viele Bäcker gibt es noch, die heute wirklich backen? Oder wie viele Fleisch-
427 hauer gibt es noch? Oder Schuster? Und das sind so Sachen, das wird querdurch passieren.

428 *Im Zuge der Klimadiskussion ist halt auch die Frage, ob es sich irgendwann wieder umdreht.*

429 Überhaupt keine Frage. Vielleicht ist auch eure Generation intelligenter als unsere Generation,
430 oder die Generation vor uns. Wobei die muss man auch verstehen, die sind partiell aus einer
431 Nachkriegszeit gekommen, denen kann man auch wieder keinen Vorwurf machen. Da können
432 uns wir jetzt nicht hinstellen und sagen, ihr habt uns die Erde ruiniert. Das ist halt total schwie-
433 rig. Nichts desto trotz werden sich die Industrien entwickeln, vielleicht auch wieder zurückent-
434 wickeln, vielleicht geht man wieder einmal lieber zum Fleischhauer als zum Großhändler. Aber
435 das ist genau das, wo die Anforderung herkommt: Die Anforderung kommt im Endeffekt vom
436 Markt und dann sind wir wieder bei dieser Umfeldthematik. Und dieses Radar irgendwo mit-
437 zubekommen, ist schon wesentlich.

438 *Das heißt, sie schauen sich das Umfeld an und entwickeln Erwartungen, und der Geschäfts-
439 führer kommt mit Erwartungen?*

440 Ja, es gibt eine Umfeldanalyse. Natürlich kommt auch teilweise etwas von den Mitarbeitern,
441 die fragen, warum wir das so machen, denn sie waren jetzt wo und haben das so gesehen.
442 Gleichzeitig gibt es andere Meinungsbilder. Und so versucht man halt, für sich, für das Unter-
443 nehmen, für die Branche, in der man ist, das Richtige zu machen.

444 *Aber das heißt, grundsätzlich wird alles gemeinsam besprochen und diskutiert?*

445 Ja natürlich. Es wird zumindest versucht, eine breite Meinung zu bilden und eine breite Infor-
446 mation einzufordern.

447 ***Wie beurteilen Sie diesen gestellten Erwartungen an Sie und Ihr Team?***

448 Natürlich sind die Anforderungen seitens der Umwelt, seitens des Geschäftsführung, einfach
449 für die gesamte Mannschaft partiell schwierig umzusetzen. Denn ich verstehe es dann schon,
450 wenn Leute sagen, die vielleicht nicht den Informationsvorteil oder das ERP-Wissen haben,
451 dass ihnen die Ressourcen fehlen, das geforderte umzusetzen. Andererseits muss man halt
452 sagen, wenn man es übersehen hat, ist es vorbei. Oft gibt es halt keine zweite Chance. Oder
453 zumindest die zweite Chance sollte man ergreifen. Aber die Anforderungen sind absolut groß.
454 Aus meiner Sicht werden die Anforderungen subjektiv immer größer, aber ich denke, das wer-
455 den die Generationen vor uns auch gesagt haben.

456 ***Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen vor der Digitali-
457 sierung.***

458 Ich denke, dass die Rolle des Controllers eigentlich die des Bewahrers war, der, der versucht
459 hat, zu berichten. Aber er war weniger der Gestalter, sondern mehr der Bewahrer, der versucht
460 hat, Berichte aus der Retrospektive, also aus der Vergangenheit, herauszuziehen. Also diese
461 Ex-Ante-Betrachtung in die Zukunft war sicherlich wesentlich geringer. Das war auch klassisch
462 das Thema Rechnungswesen und Controller. Woher ist denn der Controller gekommen? Der
463 Controller ist dadurch gekommen, weil das Rechnungswesen immer vergangenheitsorientiert
464 war. Und irgendwann sind dann kluge Leute draufgekommen und haben gesagt, das ist zwar
465 nett, aber ich würde gerne wissen, wo es hingeht. Aus diesem Zukunftsgedanken ist dann
466 auch der Controller entstanden. Nur was dann passiert ist, ist, dass der Controller teilweise
467 die Zukunft aus der Vergangenheit gelesen hat. Und in Zukunft wird er die Zukunft aus der
468 Zukunft lesen. Das heißt, dass die Simulationen einfach mehr zukünftig gerichtet sind und
469 nicht so sehr aus der Vergangenheit heraus simuliert werden. Und das ist glaube ich der
470 Sprung aus der Digitalisierung, den wir schon haben. Zukünftige Simulationen werden einfach
471 wesentlich dynamischer sein und nicht eine Hochrechnung der Vergangenheit, sondern mehr
472 Zero-Base und dann vorausschauend. Und das ist sicherlich gut.

473 *Das heißt, früher war er Datensammler, eher der, der statische Rechnungen gemacht hat?*

474 Ja genau, er war sicher Datensammler, statisch, der, der vergangenheitsorientierte Daten auf-
475 bereitet hat. Aber im Prinzip, was interessiert mich der Umsatz von gestern? Das interessiert

476 mich im Endeffekt nicht. Ich möchte wissen, was in den nächsten drei Monaten Umsatz ist.
477 Weil den alten kann ich nicht mehr machen. Und genau da geht es hin. Um das wird es gehen.

478 *Wie würden Sie die aktuelle Rolle mit einem Namen beschreiben?*

479 Die aktuelle Rolle ist der Begleiter des Wandels. Also des Begleiters, des Mitvorantreibers des
480 Wandels. Das ist eigentlich das Rollenbild. Man hat gewisse Dinge, die man bewahren muss.
481 Der Geschäftsführer kann einfach frontal in der Zukunft sein, der treibt das Unternehmen nach
482 vor. Das ist seine Rolle. Und dann gibt es noch andere Rollen. Und das Finanzwesen muss
483 beides machen, vergangenheitsorientierte Darstellung und Zukünftiges. Man muss für ein per-
484fektes internes und für ein perfektes externes Rechnungswesen sorgen. Und da muss man
485 versuchen, aufzupassen. Die Buchhaltung ist ja doch mehr vergangenheitsorientiert, da muss
486 man schauen, dass alles passt. Und die Leute darf man auch nicht verlieren. Weil wenn man
487 die nur mit Anforderungen der Zukunft füttert und seine Daten als nur uralte bezeichnet - dieser
488 Austausch zwischen Controlling und Buchhaltung muss funktionieren. Und darum ist das Vo-
489 rantreiben und Begleiten des Wandels, mit dem zu schauen, dass man beide so challenged,
490 dass sie dem nachkommen, was eigentlich von ihnen gefordert wird. Die einen müssen stark
491 in die Zukunft gehen und die anderen müssen schauen, dass sie die Gegenwart vereinfachen,
492 aber immer noch so darstellen, wie es wirklich ist.

493 *Würden Sie sagen, dass Sie Unterstützer sind?*

494 Man ist sicherlich Unterstützer oder Umsetzer, das macht sicherlich die ganze Abteilung, keine
495 Frage.

496 *Glauben Sie, dass Sie von allen als Begleiter des Wandels gesehen werden?*

497 Nein, sicherlich nicht. Weder der Geschäftsführer noch ich noch die Abteilung, da hat jeder
498 seine spezifische Meinung. Weil einfach jeder Mitarbeiter seine persönliche Historie und sei-
499 nen persönlichen Zugang hat. Der eine ist ein wenig empfänglicher für den Wandel und
500 möchte etwas tun. Der andere ist dem ganzen vielleicht etwas ambivalent und schaut, wo es
501 hingeht. Und der Dritte fühlt sich so, als wäre es nicht mehr sein Unternehmen und versteht
502 nicht, warum man sich verändern soll. Das wird man nie haben. Was man aber braucht, ist
503 eine gewisse kritische Masse, und wenn man die nicht gewinnt, dann hat man schon ein Prob-
504 lem. Weil dann schafft man keinen Wandel. Meistens hüpfen natürlich die Jungen auf, weil die
505 keine Historie haben. Aber auch nicht jede neue Idee ist gut. Und das gleiche ist bei den Älte-
506 ren. Man will ihnen nicht die Lebensleistung für das Unternehmen schmälern, aber die Welt
507 hat sich halt geändert. Und die, die in der Mitte ambivalent sind, die muss man zum Mitgehen
508 bewegen.

509 *Glauben Sie, dass sie in den operativen Bereichen oft noch als Kontrolleur gesehen werden?*

510 Ja, natürlich. Ich glaube, dass das partiell natürlich ein bisschen ausstirbt. Weil die Leute, die
511 Controlling als Kontrolle sehen, die sterben wirklich sukzessive aus. Aber auch die Generation
512 an Leuten im Finanzwesen, die es so interpretiert haben. Denn das muss ja irgendwo herkom-
513 men, weil die denken sich das ja nicht aus, nur weil der Name so ähnlich ist. Das waren wirk-
514 lich, glaube ich, die ersten Generationen an Controllern, die den Regelkreis, das Planen, Steu-
515 ern, Kontrolle, sehr stark mit Kontrolle und vergangenheitsorientiert gesehen haben. Und das
516 ändert sich mit einer neuen Generation, und das ändert sich auch wirklich mit den Systemen,
517 die ich habe, weil die Systeme viel mehr in die Zukunft ändern. Es gibt aber sicher noch Leute,
518 die gar nicht wissen, was wir die ganze Zeit machen und warum wir so viele Leute brauchen.
519 Das wird es immer geben.

520 *Würden Sie sagen, dass die Bedeutung des Controllings im Zuge der Digitalisierung gestiegen*
521 *ist?*

522 Ich glaube, das kann man global noch nicht sagen. Das hängt wirklich vom Unternehmen ab.

523 *Und bei Ihnen im Unternehmen?*

524 Bei uns im Unternehmen ist die Bedeutung verhältnismäßig groß und die Notwendigkeit wird
525 schon gesehen, wenn gleich auch die Anforderungen und der Druck auf Veränderung auch
526 groß ist. Aber das ist im Unternehmen so. Andererseits gibt es auch Unternehmen, die über-
527 raschenderweise total viel verdienen, gar nicht wissen, warum sie soviel verdienen, die teil-
528 weise aus dem Bauch heraus das richtige machen. Da ist das Controlling irgendwie nachge-
529 lagert.

530 *Und glaube Sie, dass zukünftig die Bedeutung des Controllers steigen wird oder dass man*
531 *durch die ganzen Systeme weniger Controller brauchen wird?*

532 Das muss man für Leute, die in dem Bereich arbeiten, schon sagen: Der Controller wird das
533 Ganze nicht retten. Die Finanz wird nicht das Unternehmen retten. Das tragen einfach andere,
534 die Entwicklung, der Verkauf, das Marketing. Das ist etwas, das man sich schon klarmachen
535 muss. Die Finanzabteilung, der Controller kann da eine Hilfe geben, kann ein Sparring-Partner
536 sein, kann zur ganzen Strategiefindung super beitragen, kann bei der Information beitragen.
537 Aber wenn der Controller für sich das Bild hat, das er immer der ist, der in der ersten Linie
538 tanzen muss, das ist immer so gefährlich. Also ich bin immer vorsichtig, wenn ich sehe, das
539 der Finanzvorstand immer prinzipiell vorne sitzt. Oder wenn der nach außen auftritt. Das ist
540 dann für mich schon einmal gefährlich, weil da denke ich mir, dass es etwas geben muss in

541 der Firma. Weil wenn man den Finanzchef nach vorne schickt, dann hat man meistens irgend-
 542 eine Schiefelage. Denn der muss dann irgendetwas erklären. Bei einer normal performenden
 543 Firma denke ich schon, dass es da Bild Innen- und Außenminister gibt. Und man lebt vom
 544 Kunden, nicht von den Zahlen. Und das man die Leistungen hat, die der Kunde nachfragt, auf
 545 den Plattformen, auf denen der Kunde kaufen will. Oder die Dienstleistung zu Verfügung stellt.
 546 Und so ein ERP-System unterstützt das ja auch nur ganzheitlich. Aber ein Unternehmen lebt
 547 sicher nicht besser, umso lässiger die Controller sind. Es macht das ganze schon leichter,
 548 aber man gewinnt wo anders. Es soll nicht so sein, dass der Controller kein Gehör findet, keine
 549 Frage. Aber der Treiber ist vielleicht die Entwicklung. Ein Controlling kann ein Erfolgspotenzial
 550 sein, aber nicht das Erfolgspotenzial.

551 **Skizzieren Sie bitte abschließend die Zukunft des Controllers in Ihrem Unternehmen.**
 552 **Glauben Sie, dass das weiterhin der Begleiter den Wandels sein wird?**

553 Er wird sicherlich weiterhin der Begleiter des Wandels sein und er wird der sein, der am Ende
 554 versuchen muss, Rationalisierungsthemen zu finden. Und das ist auch der Druck auf dem
 555 ganzen Infrastrukturbereich. Einen aufgeblähten Verwaltungsapparat wird man sich nicht leis-
 556 ten können. Und das ist auch das, am Markt muss man sein. Aber es wird immer so Leute
 557 geben müssen. Jeder sagt, die Verwaltung muss immer zurück. Aber diese Qualifizierten, die
 558 wird es immer geben. Aber diese weniger Qualifizierten, für die wird es schon zunehmend
 559 schwieriger. Die werden durch die Digitalisierung wegbrechen. Und weniger Leute werden
 560 klügere Systeme nützen und trotzdem bessere Informationen bereitstellen können. Das wird
 561 sicher das Thema sein.

562 **Dann kommen wir abschließend noch zu den Rollenbezeichnungen, die in der Literatur**
 563 **diskutiert werden. Der Business Partner...**

564 Der Business Partner ist sicherlich der, der Hauptthema ist aus meiner Sicht, also dieser Spar-
 565 ring Partner. Wobei man wissen muss, wie man die Rolle interpretiert – so wie ich vorher
 566 gesagt habe. Wenn man glaubt, als Finanzler das voranzutreiben, dann wird es schwierig.
 567 Denn das müssen schon die sein, die bei den Markttrends sind. Denn ich als Controller be-
 568 komme kein Feedback vom Kunden, ich habe es eher negativ, wenn jemand zum Beispiel
 569 nicht zahlt. Aber ich glaube, dass man der Business Partner im Rahmen seiner Möglichkeiten
 570 sein sollte. Jeder sollte die Rolle erfüllen, in der man stark ist.

571 *Und wie schaut es mit dem Data Scientist aus?*

572 Ich sage, der Data Scientist ist der, der dann einfach in Zukunft schon vermehrt passieren
 573 wird, für mich vielleicht etwas weniger, aber für die jungen Controller, die kommen, sicher

574 mehr. Ob ich jetzt in Zukunft keinen Controller mehr habe, sondern dass der nur noch Data
575 Scientist ist, oder ob ich wirklich diese Position schaffe, da bin ich mir nicht sicher. Das kommt
576 auf die Unternehmensgröße an. In diesen KMUs, wobei wir kein KMU mehr sind – da muss
577 man als Controller dann vielleicht die Rolle, die Aufgaben mehr erfüllen. Aber ob ich jetzt wirk-
578 lich die Position schaffe? In großen Unternehmen wird es das schon geben. Wobei die Frage
579 ist, ob nicht manche total auf das aufspringen. Die Frage wird auch sein, ob sich Menschen in
580 der Rolle sehen, ob junge Menschen das als Berufsbild sehen. Ist der Begriff Controller noch
581 fetzig? Oder muss ich da Data Scientist schreiben? Noch viel schlimmer ist, wenn ich es als
582 Data Scientist ausschreibe und im Endeffekt wurde es nur so geschrieben. Da, glaube ich, ist
583 eher Ehrlichkeit besser. Aber Aufgabe wird es sicherlich vermehrt werden.

584 *Und wie schaut es mit dem Business Analyst?*

585 Das geht für mich einher, also so Business Analyst, Data Scientist, die Aufgaben wird man
586 einfach haben, weil das die Systeme hergeben.

587 *Der digitaler Controller, der die digitale Transformation des Unternehmens begleitet...*

588 Ja, das hat man schon. Denn die Transformation wird schon sehr stark begleitet. Diesen Ge-
589 samtüberblick über das Gesamtsystem hat man sehr stark.

590 *Das heißt, Sie glauben, dass die Aufgaben, die die Rollenbilder erfüllen, durchaus relevant*
591 *werden, aber dass der Controller sich das durchaus auch aneignen kann?*

592 Absolut. Das hängt immer von der Person ab. Wie ich begonnen habe, hat mein Job geheißen
593 „Mitarbeiter Finanzplanung/Controlling“. So hat das geheißen. Im Endeffekt haben sie dann
594 beim Bewerbungsgespräch gesagt, dass die Abteilung Finanzplanung heißt, aber dass so
595 viele Junge nach Controlling fragen, jetzt wurde sie halt umbenannt. Und dann wollten wir
596 unsere Abteilung auf Controlling und Administration umbenennen, und dem Geschäftsführer
597 war das vollkommen egal. Und genau das ist ein bisschen das Bild. Das passiert immer in
598 Zyklen. Vielleicht heißt es einmal Controlling und BI oder Controlling und Analyse. Aber diese
599 Finanzplanungsaufgabe zu verstehen, das wird nach wie vor wichtig sein.

600 ***Dann möchte ich mich für das Interview bedanken, wir sind jetzt am Ende angelangt.***
601 ***Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?***

602 Nein, ich glaube nicht. Ich glaube, dass es für uns immer lässig ist, wenn wir Kontakt zur Uni
603 haben. Weil es für uns auch immer wichtig ist, neue Leute zu finden. Für uns ist es nicht immer
604 leicht, junge neue Leute zu bekommen. Der Standort ist sicher nicht ideal. Da ist es sehr

605 wichtig, dieses Employer-Branding herüberzubringen, weil wir natürlich mit dem Zentralraum
606 stark konkurrieren.

Interview U3B: CEO

1 ***Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell***
2 ***im Controlling.***

3 Digitalisierung im Unternehmen und Digitalisierung im Controlling sind zwei Paar Schuhe.
4 Grundsätzlich ist das Wort Digitalisierung sehr schwierig, wir haben lange gebraucht. Es war
5 teilweise schon ein bisschen peinlich, denn jeder hat von diesem Thema geredet. Und ab und
6 zu wird man angesprochen darauf, wie man es so handhabt. Und dann kann man nicht recht
7 viel darüber sagen. Dann gibt es immer das Thema Industrie 4.0 mit ganz vielen verschiede-
8 nen Begriffen dazu. Und irgendwann ist es mir zu blöd geworden und ich habe mir überlegt,
9 was Digitalisierung bei uns heißt. Und ich habe probiert, ein Bild zu generieren. Ich habe pro-
10 biert, eine digitale Landkarte zu verfassen, wobei ich die ganzen Themen rund ums Digitali-
11 sieren zusammengetragen, geordnet und strukturiert habe. Das ist soweit, dass wir durch ver-
12 schiedene Aktivitäten in den letzten Jahren schon draufgekommen sind, dass es relativ viele
13 Teile schon gibt zum Thema Digitalisierung, wo es einem teilweise nicht bewusst ist, dass sie
14 da auch dazuzählen. Und das hat darin gemündet, dass wir einen Digitalbeauftragten im Un-
15 ternehmen gerade benannt haben und der soll sich diesem Thema annehmen. Und jedes Mal,
16 wenn zum Thema Digitalisierung etwas passiert, dann soll er Bescheid wissen und er soll das
17 dann in unsere digitale Landkarte eintragen und schauen, wie wir es verbinden müssen. Das
18 ist einmal das allgemeine Thema.

19 Und der Ablauf der Digitalisierung, das ist für mich immer: Ich bringe etwas von analog in
20 digital. Das ist ja nur ein ganz ein kleiner Ausschnitt. Jetzt gibt es noch so viele Digitalisie-
21 rungselemente, dass das einfach in Unternehmen an vielen verschiedenen Punkten auftritt.
22 Und jetzt ist die Schwierigkeit der Frage, was ich denn da beschreiben soll?

23 *Digitalisierung wird in der Literatur so beschrieben, dass es zu Beginn einen Computer im*
24 *Unternehmen gegeben hat. Und dann hat es mehrere Computer im Unternehmen gegeben,*
25 *die nicht miteinander vernetzt waren. Und in der dritten Phase ist die Vernetzung dieser Com-*
26 *puter passiert. Seit wann gibt es bei Ihnen im Unternehmen ein ERPS?*

27 Schon so lange, dass wir jetzt auf ein neues ERPS umstellen, weil das alte schon so alt ist,
28 dass es nicht mehr gewartet wird.

29 *Trifft dieser Ablauf aus der Literatur ungefähr auf Ihr Unternehmen zu?*

30 Ich nehme einmal an, aber das war alles vor meiner Zeit. Aber ich denke, dass es irgendwann
31 mal einen Computer gegeben hat und dann diese Vernetzung stattgefunden hat.

32 *Und würden Sie sagen, dass die Digitalisierung Auswirkungen auf die Controllerrolle hat?*

33 Wenn man nach diesem Ablauf geht, dann hat sich da sicher etwas verändert, weil natürlich
34 der Controller immer mehr auf der einen Seite einen Überblick über das Unternehmen braucht
35 und den Datenfluss der verschiedenen Bereiche, ob das jetzt im ERP-System ist oder im ERP-
36 System und in einzelnen Insellösungen, überblicken muss. Mit dem einhergehend ist die Auf-
37 gabe vom Controller die Bearbeitung der riesigen Datenmengen geworden und dass er den
38 Überblick nicht verliert. Das hat sich aus meiner Sicht schon sehr stark in den letzten Jahren
39 geändert.

40 *Und wie würden Sie den momentanen Status bezüglich Digitalisierung in Ihrem Unternehmen*
41 *beschreiben? Sie haben gesagt, Sie stellen gerade auf ein neues ERP-System um?*

42 Ja, das neue ERP-System macht in Wirklichkeit das, was das Alte getan hat, nur auf einer
43 moderneren Ebene. Natürlich probiert man, das alles zu optimieren und zu verbessern. Aber
44 im Kern ist es fast das gleiche wie früher. Was sich ändern wird, ist, dass der Umfang, der
45 durch das neue ERP-System abgedeckt ist, größer ist als mit dem alten ERP-System. Da hat
46 es ein paar Insellösungen gegeben, die werden integriert. Das ändert sich mit Sicherheit.

47 ***Welchen Stellenwert haben Big Data, Business Intelligence, Business Analytics und ein***
48 ***ERP-System aus Ihrer Sicht für den Controller?***

49 Das sind verschiedene Stufen und verschiedene Themen. Also durch das ERP-System hat
50 der Controller überhaupt erst Zugriff auf die Daten. Das Thema Big Data, wenn ich das richtig
51 interpretiere, ist einfach so, dass durch mehr Inputs immer mehr Daten angereichert werden.
52 Und die anderen beiden Sachen sollten helfen, diese Daten auswerten zu können. Das sind
53 Arbeitsmittel für ihn, damit er seinen Job machen kann. Also der Controller sollte das Master-
54 mind sein und das sind Arbeitsmittel, damit er überhaupt seine Arbeit machen kann.

55 *Und würden Sie sagen, dass die Arbeitsmittel wichtig sind für den Controller?*

56 Wichtig ist einmal gut. Er braucht einmal sicherlich etwas. Ob er alles braucht oder in welchem
57 Ausmaß – ich denke, das sind die Stichworte. Die braucht er alle. Das glaube ich schon. Es
58 ist halt immer die Frage der Ausprägtheit.

59 *Wie schaut es bei Ihnen im Unternehmen mit Excel aus? Wird das noch verwendet?*

60 Ja, klar. Jetzt sowieso, und ich sage nachher auch. Auch, wenn nachher das ERP und das BI
61 kommt, wird es Excel immer geben. Ich denke schon. Das ist ungefähr so eine Diskussion wie
62 braucht das Unternehmen in Zukunft noch Bleistift und Papier. Da sage ich, ich hoffe schon.
63 Das ist ein Werkzeug. Und warum soll ich ein gutes Werkzeug verbannen? Alles, was ich
64 brauche, um eine Übersicht zu bekommen, um etwas herauszubekommen oder um eine
65 These zu verhärteten – da soll ich nehmen, was ich möchte. Ein Flipchart, ein Papier, ein Excel
66 – es ist egal was man nimmt. Aber einfach zu sagen, ich kann alles in integrierte Systeme zu
67 übertragen, finde ich nicht richtig.

68 *Ist der Controller bei der Umstellung in das neue ERPS miteingebunden?*

69 Ja, klar.

70 *Was sind seine Aufgaben?*

71 Er ist Key User. In Wirklichkeit geht es viel weiter als nur um das Controlling. Die ganze Kos-
72 tenrechnung, der ganze Finanzbereich wird sehr stark im Team gemacht. Und dadurch ist der
73 Controller immer ein Teil vom Ganzen und dadurch ist er, glaube ich, ganz gut eingebunden.

74 *Das heißt, er ist beim Aufsetzen der Prozesse dabei?*

75 Ja.

76 *Und verwenden Sie noch weitere Technologien, die für das Controlling wichtig sind?*

77 Den Hausverstand.

78 *Ja, der sollte sowieso nie fehlen.*

79 Das ist das schwierigste, glaube ich, wenn man die ganzen Sachen hat, dass man auf den
80 vergisst.

81 ***Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die Sie aufgrund der Digita-***
82 ***lisierung vom Controller erwarten.***

83 Ich denke einmal, das war alles vor meiner Zeit. Da hat es natürlich einmal nicht-digitale Con-
84 troller gegeben. Aber seitdem ich arbeiten gehe, gibt es digitale Daten. Und somit war die
85 Anforderung an den Controller vor 20 Jahren ähnlich wie heute. Er hat immer digitale Daten
86 gehabt. Was wir aber zuerst schon beschrieben haben, ist, dass die Datenmengen so zuneh-
87 men. Und ich glaube, das ist die Herausforderung. Dass er mit den Datenmengen zurecht-
88 kommt. Man kann sich da sehr stark im Detail verlieren. Und deshalb braucht es immer

89 mehrere Ebenen, die Dinge zu betrachten. Ich glaube, dass ist das was sich geändert hat.
90 Aber sonst, die Grundkompetenz vom Controlling sind und waren halt die grundlegenden be-
91 triebswirtschaftlichen Themen, die er betrachten muss. Die ändern sich aber nicht durch das
92 Digitalisieren.

93 *Das heißt, er braucht ein grundlegendes Unternehmensverständnis?*

94 Ja, genau. Er braucht einmal ein betriebswirtschaftliches Verständnis und dann muss er wis-
95 sen, was eigentlich die Leute haben wollen. Das heißt, der Controller soll ja sehr stark, wenn
96 er nicht gerade auswertet, mit den Leuten zusammenarbeiten. Und ein Controller hat sehr
97 stark Aufgabenstellungen mit anderen Unternehmensbereichen zu kommunizieren und diese
98 zu verbinden. Der wesentliche Teil, wenn man eine Controllingabteilung hat, ist, dass da Mit-
99 arbeiter drinnen sitzen, die mit anderen Leuten arbeiten können. Weil wenn sich die immer
100 hinter den Zahlen verstecken und mit keinem reden können und keinem sagen können, was
101 es braucht, dann funktioniert es nicht. Das ist ungefähr so, wie wenn man ein super Konstruk-
102 teur ist, aber man mit den Leuten, die es bedienen sollen, nicht reden kann und man immer
103 etwas anderes erzählt, als der auf seinen Daten liest. Die Übersetzung der Daten ist eine sehr
104 starke Aufgabe vom Controller. Und irgendwer im Team muss das übernehmen. Und wenn
105 der Controller nur auf Daten, ERP und Analytik fokussiert ist, dann wird es nicht funktionieren.
106 Weil in Wirklichkeit zeigt er irgendetwas auf, hoffentlich eine Abweichung, eine gute oder eine
107 schlechte. Und dann sollte man schauen, wo die Abweichung herkommt und was man dage-
108 gen machen kann. Und die Maßnahmen, das sind der Schwerpunkt.

109 *Dann bleiben wir gleich bei den Kompetenzen. Wie schaut es mit IT-Kompetenz aus? Braucht*
110 *der Controller diese Kompetenz vermehrt?*

111 Ich denke, er braucht es vermehrt. Wenn er nicht in den Systemen denken kann, wie sie funk-
112 tionieren, dann wird er ein wirklich schweres Leben haben. Das glaube ich, ja.

113 *Das heißt, er muss wissen, was das System macht und welche Prozesse dahinterstehen?*

114 Ja.

115 *Braucht der Controller Statistikenkenntnisse?*

116 Ja er braucht kein Mathematikstudium. Das braucht er nicht. Aber er sollte eine Grundahnung
117 haben. Aber das hat man mit der Ausbildung automatisch.

118 *Würden Sie sagen, dass ein Controller ethische Bewertung braucht?*

119 Ich glaube nicht. Ich glaube, dass ist eine zweite Ebene. Das muss er sich mit sich selbst
120 ausmachen, ob sein ethisches Verständnis mit seinem Arbeitsplatz zusammenpasst. Aber rein
121 auf der Controllingseite, solange das keine unternehmensinterne Kennzahl ist, dann nicht.
122 Aber wann, dann sehe ich das nicht als ethische Komponente, sondern wieder als Kennzahl.
123 Somit ist das dann quasi ein Zirkelbezug. Er schaut sich die Kennzahlen an, und das soll er
124 so objektiv wie möglich machen.

125 *Wie schaut es mit strategischem Denken aus?*

126 Sehr unterschiedlich. Ich glaube, da muss man unterscheiden zwischen unternehmerischen
127 Zusammenhängen – die sollte er haben – und zwischen strategisch Denken im Sinne von: Ich
128 kann eine Strategie im Controlling verfassen. Dann ist das aber aus meiner Sicht, wie ich
129 Strategie verstehe, nicht das gleiche. Er kann sich sicherlich überlegen, wie man arbeiten
130 sollte, was gut wäre, damit etwas leichter wird und so weiter. Er sollte über das ganze Unter-
131 nehmen denken können, aber er braucht kein Visionär sein. Da sollte er eher Handwerkszeug
132 haben, wie Projektmanagement. Das sollte er schon wieder haben.

133 *Was macht ein Controller bei Ihnen im Unternehmen?*

134 Das ist sehr unterschiedlich, je nachdem, in welcher Phase sich das Unternehmen befindet.
135 Das kann man nicht verallgemeinern. In der Zeit, in der ich da bin, hat sich das immer verän-
136 dert. Das heißt, je nachdem, in welchem Entwicklungszyklus sich das Unternehmen befindet,
137 wie der Markt ist, unterscheidet es sich sehr stark. Momentan ist der Schwerpunkt ERP. Da
138 geht es sehr viel um Daten, Abläufe, etc. Dann geht es wieder mehr in die Ausrichtung, da
139 muss man das ganze Controlling nachziehen. Dann hat man wieder den Schwerpunkt „Füh-
140 rungskräfte entwickeln“. Da muss man wieder mit den Führungskräften mehr arbeiten. Das
141 ändert sich sehr stark. Dadurch, das unsere Abteilung relativ klein ist, ändert sich das immer
142 mit.

143 *Wie schaut die Berichterstattung bei Ihnen im Unternehmen aus?*

144 Da gibt es zwei Gruppen: Standardberichte und Ad hoc-Berichte. Und auch je nach Zielgruppe
145 und Führungsebene unterscheidet sich das.

146 *Macht Standardberichte das System automatisch?*

147 Ja, aber das muss dem System einer beibringen. Man programmiert das System, man baut
148 sich sozusagen Standardberichte selbst und teilweise muss man auch Daten aufbereiten, da-
149 mit der Bericht dann automatisch generiert werden kann.

150 *Da ist der Controller also schon noch involviert?*

151 Ja, man braucht den Controller für Standardberichte. Und ich denke auch nicht, dass man das
152 automatisieren kann und sagen kann, ich möchte einen Bericht. Den schick ich mir und dann
153 ist der Standardbericht fertig und man braucht keinen Controller mehr. Das wird es nicht spie-
154 len.

155 *Und wer sind die Adressaten der Berichte?*

156 Das ganze Unternehmen.

157 *Und wie kann sich der Controller die genannten Kompetenzen aneignen, um die Aufgaben*
158 *erfüllen zu können?*

159 Unterschiedlich. Grundsätzlich kommt er mit einem gewissen Kompetenzpool ins Unterneh-
160 men. Dann lernt er das Arbeiten mit Mitarbeitern und im Unternehmen. Und wenn es zu wenig
161 ist, dann muss man irgendwelche Kurse und Schulungen machen.

162 *Werden die Kurse vom Unternehmen angeboten oder muss er da Eigeninitiative zeigen?*

163 In manchen Bereichen wird es vom Unternehmen angeboten, in manchen Bereichen gibt es
164 eine Eigeninitiative.

165 *Gibt es Aufgaben, die durch die Digitalisierung weggefallen sind im Controlling?*

166 Ja sicher gibt es immer sukzessiv so einen Sägezahn. Man bereitet Daten auf, semimanuell
167 oder semiautomatisch. Und dann probiert man, das dem System beizubringen. Dann fällt das
168 wieder weg. Aber dann fällt dir schon wieder etwas Neues ein, was du haben möchtest. Dann
169 kommt wieder Datenaufbereitung hinzu. Das ist immer dieser Sägezahn. Ich glaube, das ist
170 auch wichtig, sonst entwickelt sich das nie weiter. Das System alleine wird nie draufkommen,
171 dass etwas anders ist.

172 ***Wie werden diese Erwartungen an die Controller kommuniziert bzw. mit ihnen disku-***
173 ***tiert?***

174 Sehr unterschiedlich. Von der einen Seite von der Ausrichtung, von der Strategie her. Von der
175 anderen Seite vom ERP und von der dritten Seite durch die normale Linienführung.

176 *Ist es schon vorgekommen, dass vom Controller zu viel oder Unrealistisches verlangt worden*
177 *ist?*

178 Ja, sicher, kann passieren.

179 *Und wie wird das dann gelöst?*

180 Wie es halt im Leben ist, unterschiedlich. Das ist jetzt nicht controllingspezifisch. Je nachdem,
181 welche Mitarbeiter und Führungspersonen da involviert sind, wird das dann unterschiedlich
182 deutlich und intensiv kommuniziert, oder auch nicht kommuniziert. Und dann wird das halt
183 abgestimmt.

184 *Werden unrealistische Erwartungen oft absichtlich gestellt, damit man testen kann, was mög-*
185 *lich ist?*

186 Also absichtliche Überforderung gibt es nicht. Eine unterschiedliche Einschätzung der Dinge
187 gibt es schon. Und die passieren aus zwei Gründen: Der eine Grund ist eine unterschiedliche
188 Meinung, der andere, weil man kein Teilwissen über unterschiedliche Sachverhalte hat. Aus
189 diesen beiden Komponenten passieren unrealistische oder unterschiedliche Erwartungen.

190 ***Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen vor der Digitali-***
191 ***sierung.***

192 Das ist schon so lange her. Ich denke einmal, dass der Controller schon eher von der Person,
193 der die Zahlen zusammenstoppelt und einen Bericht generiert, also einer sehr administrativen
194 Tätigkeit in eine viel mehr unterstützenden Tätigkeit gekommen ist. Also früher war es eher
195 ein Zahlen sammeln, Berichte machen und Dinge darstellen, sodass die anderen damit arbei-
196 ten können.

197 *War der Controller früher mehr introvertiert?*

198 Ich denke schon. Das war eine Abteilung im Finanzbereich, die dem Finanzchef zuarbeitet.
199 Und jetzt, zumindest sollte das so sein, ist der Controller immer mehr ein Unterstützer, der
200 aufzeigt, was man machen könnte um besser zu werden.

201 *Also jetzt ist der Controller der Unterstützer. Und wenn Sie die frühere Rolle mit einem Wort*
202 *beschreiben müssten?*

203 Zahlenklauber.

204 *Glauben Sie, dass der Controller von den anderen Bereichen auch als Unterstützer gesehen*
205 *wird?*

206 Unterschiedlich, nicht überall. Ich glaube, dass der Controller nach wie vor mit dem Problem
207 noch leben muss, dass er eher der Aufzeiger von Sachen ist, die nicht so funktionieren, als
208 der Unterstützer. Ich glaube, dass das noch bei sehr vielen Leuten drinnen ist.

209 *Also eher der unangenehme Aufdecker?*

210 Ja genau in die Richtung, ich denke schon.

211 *Das heißt, er ist auch im Unternehmen in den operativen Bereichen oft nicht so beliebt?*

212 Ja genau, wenn es in deinem Themenbereich ist. Aber nicht bei allen, das ist eine Verände-
213 rung wie viele Veränderungen. Und das dauert im Unternehmen verschieden lange.

214 *Glauben Sie, dass der Controller durch die Digitalisierung noch mehr gefürchtet wird, da alles*
215 *transparenter ist?*

216 Wenn man jetzt nicht von uns, sondern allgemein reden, dann denke ich schon. Durch die
217 Digitalisierung verlagert sich das Geschäft einfach von Berichte erstellen auf das Maßnahmen
218 aufzeigen. Diese Veränderung müssen halt alle mittragen können.

219 *Wie würden Sie die Bedeutung vom Controller einschätzen?*

220 Ich glaube, das hängt vom Unternehmen ab was man will und wie man es einsetzt. Ich kann
221 den Controller in seinen Aufgaben beschränken und ich kann den Controller aktiv im Unter-
222 nehmen einsetzen. Das ist eine Bandbreite.

223 *Wie ist es bei Ihnen im Unternehmen?*

224 Wir sind mitten drinnen in der Entwicklungsphase. Das zweite wünsche ich mir und vom ersten
225 kommen wir.

226 *Das heißt, Sie wünschen sich eine Unterstützer, der Probleme aufzeigt?*

227 Naja, der eher nach Lösungen sucht. Wo kommen die Probleme her und was kann man da-
228 gegen tun.

229 *Und was muss der Controller mitbringen, um als Unterstützer agieren zu können?*

230 Soziale Kompetenzen, die werden immer wichtiger. Und Interpretations- und Analysekompe-
231 tenz als Kernaufgabe des Controllers. Er muss überlegen, welche Zahlen man braucht. Da
232 braucht er finanztechnisches Wissen. Dann muss er es dem System beibringen, da braucht

233 er Systemwissen. Dann muss er die Zahlen anschauen. Und dann kommt der Punkt, wo er
234 sich fragen soll: Und was mache ich jetzt damit? Und der Teil wird immer wichtiger. Diese
235 Übersetzung der Zahlen, das zum Schluss. Das ist der Kern. Mit dem Ergebnis muss ich im
236 Team etwas anfangen. Und dass ist die zentrale Aufgabe.

237 *Wie schaut die soziale Beziehung zwischen Controller und Geschäftsführung aus? Wie funk-*
238 *tioniert die Kommunikation beziehungsweise wie oft besprechen Sie am Tag etwas?*

239 Das ist auch wieder unterschiedlich, das muss man wieder im Jahresverlauf sehen. Weil da
240 gibt es natürlich intensivere und weniger intensive Zeiten. Intensive Zeiten sind Budgetierung
241 und Abschlüsse. Bei uns ist es so, dass wir quartalsweise intensiver sind, das ist fixiert. Und
242 der andere Teil ist auf Zuruf. Und das ist entweder direkt mit dem Controller oder mit dem
243 Finanzbereich und dem Controller.

244 *Die aktuelle Rolle des Controllers im Unternehmen haben Sie bereits als Unterstützer be-*
245 *schrieben. Sagt Ihnen der Business Partner etwas?*

246 Ja, gehört habe ich das schon. Aber ich habe keine tiefergehende Meinung darüber.

247 *Dann gibt es in der Literatur noch weitere Rollen, nämlich den Data Scientist.*

248 Nein, habe ich noch nicht gehört.

249 *Den Digitalen Controller oder den Business Analyst?*

250 Nein, da sind wir zu klein. Ich denke, weil wir zuerst gesagt haben Unterstützer. Unterstützer
251 ist relativ gesehen. Weil wo unterstützt er denn? Er kann aus der Richtung unterstützen, von
252 der er herkommt. Das heißt er kann unterstützen im Bereich der Zahlenwelt, und die Zahlen-
253 welt ist ja Vergangenheit. Da kann er mich unterstützen und da kann er mir helfen und da
254 können wir gemeinsam philosophieren und prognostizieren und Trends und Forecasts ma-
255 chen. Da kann er mich unterstützen. Das Geschäft selbst muss ein Abteilungsleiter machen.
256 Da kann er eh nicht unterstützen. Wir müssen immer die zwei Kernthemen im Verhältnis zuei-
257 nander setzen. Und wenn man so einen Data Scientist hat, dann kann der für unser Unterneh-
258 men sicher auch viele Sachen ableiten. Da sind wir aber einfach zu klein, dass sich das ren-
259 tiert. Weil der einfach viel Leerzeit hat und viele Modelle und Sachen generiert, die alle auf der
260 Vergangenheit basieren. Grundsätzlich ist das alles eine Wissenschaft und hochspannend
261 und bringt dich weiter, aber da sind wir als Unternehmen zu klein. Bei ein oder zwei Themen
262 kann man das vielleicht spezifisch einmal herausgreifen und die Kompetenz gezielt einsetzen,
263 dann hilft sie weiter. Aber allgemein viel zu speziell.

264 *Das heißt Sie würden sagen, der Controller sollte kein Data Scientist werden, aber er sollte*
265 *sich die Kompetenzen, die sinnvoll sein könnten, durchaus auch aneignen?*

266 Ja, genau.

267 *Würden Sie sagen, der Controller ist das betriebswirtschaftliche Gewissen im Unternehmen?*

268 Nein. Nein, mit dem kann ich gar nichts anfangen.

269 ***Beschreiben Sie bitte Konflikte, und Schwierigkeiten, aber auch positive Aspekte und***
270 ***Chancen, die in der Zusammenarbeit mit dem Controller entstehen.***

271 Es gibt natürlich beides. Aber ich glaube, dass ist ein Zeichen, dass das lebt bei uns. Konflikte
272 sind gut und wenn was gemeinsam weitergebracht wurde, dann ist das auch gut.

273 *Welche Konflikte gibt es da zum Beispiel?*

274 Der Grundkonflikt ist immer der, wenn ein Bereich oder eine Abteilung nicht so performt, wie
275 er oder sie performen soll und der Controller zeigt das auf. Dann ist das ein Konflikt, wo man
276 sich jedes Mal wieder annähern muss und darüber sprechen muss. Oder ein Konflikt ist, wenn
277 der Controller gewisse Daten analysiert und er sieht, dass das über die Zeitachse einen ge-
278 wissen Trend hat, wie das weiter geht. Und wenn die Abteilung das nicht so sieht wie der
279 Controller, dann entsteht ein Konflikt. Wenn man etwas sieht oder eine Meinung hat wie man
280 das behandeln sollte, und die anderen tun es nicht. Da sind dem Controller irgendwie die
281 Hände gebunden, denn er kann nur aufzeigen, aber handeln müssen die anderen. Das sind
282 klassische Konfliktpotentiale. Und eine Unterstützung ist, wenn die andere Abteilung sagt, su-
283 per, jetzt habe ich was gelernt, da wäre ich selbst nicht draufgekommen, das nehme ich gerne
284 und jetzt habe ich einen Erfolg in meiner Tätigkeit. Dann ist das eine Situation, wo beide Seiten
285 etwas davon haben, eine klassische Unterstützung.

286 *Würden Sie sagen, dass die Konflikte mit anderen Abteilungen daraus resultieren, dass der*
287 *Controller in Abteilungen eingreift, wo er von den dortigen Mitarbeitern als ungeeignet oder*
288 *unbefugt empfunden wird?*

289 Klar. Das ist immer klassisch. Aber nicht nur controllingspezifisch, das ist untereinander genau
290 so, der Vertrieb über die Produktion und die Produktion über das Marketing und so.

291 ***Skizzieren Sie abschließend bitte die Zukunft des Controllers in Ihrem Unternehmen.***

292 Ich glaube, dass kann man vergleichen mit anderen Abteilungen. Da ist eine fachkompetente
293 Abteilung, die die operativen Bereiche unterstützt. So wird das ausschauen. Er soll zukünftig
294 unbedingt der Unterstützer bleiben.

295 *Glauben Sie, dass das Controlling grundsätzlich an Bedeutung verliert, weil das ERPS mehr*
296 *erledigt, oder eher umgekehrt? Oder glauben Sie, dass das ungefähr gleichbleiben wird?*

297 Ich glaube, dass die immer mehr weg von dem einfachen Zusammenstoppeln von Zahlen
298 kommen. Das wird immer automatisierter werden. Das Zahlenmaterial, das automatisiert her-
299 auskommt, das wird von Jahr zu Jahr besser. Das entwickelt sich weiter. Das, was ich vor 15
300 Jahren noch mit viel manueller Arbeit, Wissen und Kompetenz zusammenstoppeln musste,
301 das wird immer mehr automatisiert. Und somit wird immer mehr die Anwendung der Zahlen
302 und die Weiterverarbeitung der Zahlen wichtiger werden als die Zahlen selbst.

303 *Glauben Sie, dass man dadurch zukünftig weniger Controller braucht?*

304 Nein. Die sterben nicht aus.

305 ***Danke! Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Gibt es noch etwas, das Sie***
306 ***ergänzen möchten?***

307 Nein, danke!

Interview U4A: Controller

1 ***Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell***
2 ***im Controlling.***

3 Die ERP-Einführung ist schon sehr lange her, wir arbeiten mit SAP, durchgängig in allen Wer-
4 ken und allen Ländern. Wir sind stetig gewachsen, das heißt, wir haben immer geschaut, dass
5 wir vom Kontenplan einheitlich sind, und auch die Vorgaben, die Prozesse betreffen, und Ver-
6 änderungen der einzelnen Konten, und Kontenstruktur, die wir vorgegeben und ausgerollt ha-
7 ben. Das heißt, bei jedem Zukauf von Händlern und Distributoren, die da in unser Netzwerk
8 gekommen sind, haben wir das immer durchgezogen. Wie gesagt, ist seit jeher ein Thema. Es
9 hat sich natürlich weiterentwickelt. Mittlerweile sind alle Module bis auf HR in SAP im Einsatz.
10 Und im Controlling speziell gibt es noch mehr als das SAP, weil wir auch Beteiligungscontrol-
11 ling machen. Das heißt, alle Töchter müssen zu uns reporten mittels Tagetik. Tagetik ist eine
12 Reporting- und Konsolidierungssoftware, wo wir GuV, Bilanzen, Cashflowrechnungen, Inves-
13 titionen, HR, und so weiter reporten lassen und das dann konsolidieren und für die Sparte
14 dann gemeinsam weiterreporten an unsere Geschäftsführung. Und auch an die AG. Mit

15 Tagetik gibt es weitere Möglichkeiten, das wir nutzen. Das ist eben der XLCubed. Das ist eine
16 webbasierte Plattform, wo direkt auf SAP- und Tagetikdaten zugegriffen wird. Das ist vor allem
17 für die Geschäftsführung und für die Abteilungsleiter relevant, weil man sich da relativ einfach
18 und schnell eine Übersicht über alle Gesellschaften, alle Bereiche verschaffen kann. Das
19 heißt, die Daten sind im SAP vorhanden, sind im Tagetik vorhanden, aggregiert. Als BI-System
20 haben wir seit einigen Jahren QlikView im Einsatz. QlikView wird gespeist aus mehreren Da-
21 tenquellen. SAP ist das primäre, gibt aber noch andere Daten, z.B. Logistik, Finanzbereich,
22 Bestand. Das wird auch im QlikView dann mitverarbeitet, wird dann an die Abteilungsleiter und
23 an Bereichsleiter und so weiter zur Verfügung gestellt. Das ist der momentane Stand, natürlich
24 gibt es laufende Weiterentwicklungen. Wie gesagt, neben BI und Tagetik haben wir XLCubed.
25 Wir haben auch die Möglichkeiten, direkt auf die Datenbanken zuzugreifen, mit eigenen Aus-
26 wertungen über Excel, und eigene Dashboards und Auswertungen zu machen. Da sind wir
27 sehr flexibel. Es gibt auch eine eigene IT-Strategie und eine eigene BI-Strategie, die im IT
28 getrieben wird. Wir sind im Austausch mit Beratern, werden auch durch Beratern begleitet, vor
29 allem in der Weiterentwicklung mit QlikView. Es wird aber generell die Frage gestellt, ob wir
30 QlikView weiter betreiben wollen oder ob wir ein anderes BI-System einsetzen wollen. Das
31 wird in den nächsten Jahren ein Thema sein, momentan wird es QlikView bleiben.

32 *Sind die Berater externe Berater oder in der IT-Abteilung?*

33 Die sind extern, die sich nur um Datenquellen, Datenaufbereitung, BI-Systeme, BI-Software
34 kümmern.

35 *Welche Stellenwert hat Big Data für das Unternehmen?*

36 Big Data hat für jeden Controllingbereich einen hohen Stellenwert, egal, aus welchem System
37 es kommt. Big Data ist so ein Schlagwort, was auch immer darunter verstanden wird. Natürlich
38 verwenden wir alle SAP-Daten, zur Gänze. Es ist eben die Frage, in welchem Detail man dann
39 Daten braucht. Meistens wird das aggregiert und dann mittels Schnittstellen ins BI-System
40 gebracht und dann in Tagetik weiterverarbeitet, wo es wirklich um aggregierte Daten geht. Ins
41 Detail sind es meistens Anfragen oder Analysen ad hoc, wo man dann speziell Auswertungen
42 braucht, wo man dann wirklich auf Primärdaten zurückgeht. Aber natürlich ist es so, dass die
43 Daten mehr werden. Das ist eine normale Entwicklung. Selbst im Maschinenpark ist es so,
44 dass die Maschinen immer mehr Daten mitschreiben, erzeugen. Da haben wir schon seit län-
45 gere Zeit eine Betriebsdatenerfassung bei den Anlagen, wo auch durch die Planmengen Aus-
46 schuss mitprotokolliert wird. Das ist genauso auch für das Controlling relevant, hinsichtlich
47 Produktionscontrolling. Jetzt sind wir gerade dabei, ein neues MS-System einzuführen, wobei
48 es nicht nur darum geht, die Daten zu erfassen und zu reporten, sondern auch aktiv zu steuern,

49 wo wir dann wirklich eine Produktionsprogrammplanung, eine Produktionsprogrammoptimie-
50 rung bewerkstelligen wollen.

51 *Ist der Controller bei der Implementierung von neuen Systemen dabei? Kann er mitbestimmen*
52 *und Prozesse aufsetzen?*

53 Ja, es ist schon so, dass wir eine Art Performance-Measurement-System betreiben. Das heißt,
54 alle Daten, alle Kennzahlen müssen normiert sein, einheitlich sein, harmonisiert sein. Und ge-
55 rade beim MS-Projekt ist es so, dass wir zum Beispiel auch die Vorgaben machen, wie Kenn-
56 zahlen definiert werden. Das ist mit dem Controlling abzustimmen und das machen wir dann
57 auch für alle Werke gleich. Wenn es dann Vergleiche gibt innerhalb der Sparte oder im Kon-
58 zern, dann sind diese einheitlich abgestimmt.

59 *Seit wann ca. verwendet ihr ein ERP-System im Unternehmen?*

60 Ich glaube, das ist stufenweise eingeführt worden. Ich kenne Unterlagen vom Jahr 2007, aber
61 ich glaube, dass vorher auch schon Teile gegeben hat im SAP.

62 *Also ca. um die Jahrtausendwende?*

63 Möglicherweise, ja.

64 ***Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die aufgrund der Digitalisie-***
65 ***rung von Ihnen und Ihrem Team erwartet werden. Vielleicht beginnen wir mit den Auf-***
66 ***gaben. Welche Aufgaben sind neu dazugekommen durch ein ERPS? Oder welche Auf-***
67 ***gaben sind weggefallen?***

68 Ich glaube, die Controllingaufgaben an sich, die Struktur, ist ähnlich geblieben. Natürlich ist
69 das Handwerkszeug und die Datenmengen gestiegen. Insofern braucht es dann natürlich auch
70 Controller, die Kompetenzen haben in Excel, ich glaube, das ist die Standardsoftware, die
71 mittlerweile jeder beherrschen muss. Aber neben Office gibt es eben dann trotzdem, speziell
72 im SAP, einige Kniffe, die man beherrschen muss, um eine Kostenrechnung aufzusetzen, eine
73 Kostenrechnung zu betreiben. Also SAP natürlich ist ein Thema, das haben wir selbst entwi-
74 ckelt und von der Struktur auch selbst mitentworfen. Und die SAP-Daten weiterzuverarbeiten
75 und sinnvoll zu kopieren und im Berichtswesen einfließen zu lassen, ist eine Aufgabe, die
76 dazugekommen ist. Jetzt aktuell ist SAP quasi der Standard, jetzt geht es eher mehr Richtung
77 BI und Verknüpfen von mehreren Datenquellen. Da geht es auch wieder in die Richtung, dass
78 man mit Daten arbeiten muss und Datenmodelle verstehen muss und die sinnvollerweise auch
79 wieder zusammenführt. Dass die Daten erstens einmal für den Geschäftsführer oder Bereichs-
80 leiter verständlich sind und damit auch aussagekräftig und entscheidungsfähig sind.

81 *Das heißt, Aufgaben durch das ERP-System sind hinzugekommen?*

82 Genau.

83 *Und gibt es Aufgaben, die weggefallen sind?*

84 Ja, es ist sicher so, dass das ERP-System natürlich Dinge auch erleichtert, dass man Daten
85 nicht mehr händisch, manuell bearbeiten muss, sondern dass sie einfach im System auswert-
86 bar sind. Wobei, das wird mehr als kompliziert dadurch, dass eben die Datenquelle und die
87 Datenmenge einfach größer geworden ist und somit wahrscheinlich einfach viel mehr Daten
88 zur Verfügung stehen als früher. Also insofern vielleicht Fluch und Segen zugleich, man hat
89 wahrscheinlich von den Aufgaben her etwas ähnliches vorzubereiten, aber man wird teilweise
90 unterstützt durch die IT. Andererseits bringt die IT einfach eine Datenmenge mit sich, die es
91 vorher nicht gegeben hat.

92 *Das heißt, man muss ich dann aus der riesigen Datenmenge mal heraussuchen, was ich brau-
93 che und überlegen, wie ich es am besten aufbereite?*

94 Genau, also SAP ist sehr mächtig. Das System hat die Aufgabe, Daten zu aggregieren, Daten
95 ersichtlich zu machen, dass man sie auch verstehen kann, und somit eine Entscheidungs-
96 grundlage bietet. Das wäre der Sinn vom BI, eben aus Daten Entscheidungsgrundlagen her-
97 zustellen. Aus dem SAP selbst wird man nicht unbedingt fündig, wenn man schnell eine Ent-
98 scheidung braucht. Man hat sehr viele Möglichkeiten, aber man kann jetzt aus dem SAP nicht
99 sehr schnell einen Bericht machen, einen lesbaren und grafisch aufbereiteten, der für den
100 Leser und für das Auge sofort verständlich ist. Also meistens braucht es da sehr viel Handar-
101 beit und manuelle Tätigkeit, die Daten eben aufzubereiten. Und das ist eben ein Teil vom BI,
102 wo eben fertige Berichte, die vom Layout einheitlich sind, die immer dieselben Abweichungen
103 anzeigen, dieselben Farbenlogiken verwenden, die einfach für den Berichtleser wesentlich
104 einfacher und verständlicher sind. Und ich glaube, dass das eine der Controllerkompetenzen
105 geworden ist in den letzten Jahren, eben mit Datenmengen umzugehen und Berichte so auf-
106 zubauen, dass sie für den Leser verständlich sind, ohne die Berichte an Datenmengen zu
107 überladen.

108 *Das heißt, Interpretation und Analyse sind gestiegen? Auch in der Häufigkeit? Verwendet man
109 jetzt mehr Zeit für Analysen und Interpretationen als früher?*

110 Man hat auch mehr Möglichkeiten, weil auch die Datenmengen da sind, die es früher nicht
111 gegeben hat. Das heißt, die Möglichkeiten sind mehr geworden. Man hat natürlich die Auf-
112 gabe, Daten zu sichten und festzustellen, was ist wichtig, was brauche ich, was brauche ich

113 nicht – nicht, dass man eben quasi den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Da muss
114 man halt dann einfach entscheiden und selektieren und die Kunst ist eben, die Analyse so zu
115 machen, dass es für den Empfänger verständlich und empfänglich wird, dass man die Daten
116 eben entsprechend interpretiert und aufbereitet.

117 *Hat sich in der Berichterstattung etwas verändert durch die Nutzung digitaler Medien?*

118 Ja. Wir haben ein eigenes Reporting-Design aufgebaut. Eben, weil es sehr viele unterschied-
119 liche Reports gegeben hat, auch in unterschiedlichen Abteilungen aus unterschiedlichen Sys-
120 temen. Und wenn jeder Bericht anders aussieht, ist es natürlich für die Geschäftsführung
121 schwierig, sich einzulesen. Deswegen gibt es eine normierte Darstellung. Und egal aus wel-
122 chem Bereich der Bericht kommt, muss er eben genau so aussehen, dass er für jeden ver-
123 ständlich und vergleichbar ist, egal welche Datenquelle es ist.

124 *Dann gehen wir über zu den Kompetenzen. Ist das Unternehmensverständnis durch die Digi-
125 talisierung gestiegen oder hat er genau so viel Unternehmensverständnis gebraucht, wie er
126 es jetzt braucht?*

127 Ich glaube, Verständnis muss das gleiche sein. Die Frage ist, wie man zu Entscheidungen
128 kommt und wie man die Daten aufbereitet und daraus Analysen ziehen kann. Natürlich ist die
129 Analysefähigkeit durch die Daten besser geworden, aber auch aufwendiger und vielleicht un-
130 durchsichtiger. Ich glaube, Geschäftsverständnis braucht es immer, egal welche Daten man
131 zur Verfügung hat. Also die Entscheidungen müssen immer getroffen werden und da muss
132 man auch das Verständnis mitbringen. Ich glaube einfach, dass man mehr Möglichkeiten hat
133 und mehr entscheiden muss, was man auswertet und wie man es auswertet. Aber an sich die
134 Rolle hat sich aus meiner Sicht nicht verändert. Controlling muss immer Transparenz schaffen,
135 muss Rationalität sichern, muss eine Planung betreiben, muss eine Kostenrechnung betrei-
136 ben, und das genau und treffsicher. Und dass das Produktmanagement die Produkte dann
137 dementsprechend bepreisen kann am Markt. Dass es eine Segmentierung gibt, eine Portfo-
138 liosteuerung gibt, und dass die Geschäftsführung auf Basis dieser Unterlagen strategische Ent-
139 scheidungen treffen kann. Aber insofern ist die Rolle glaube ich unverändert, es ist gleichge-
140 blieben, aber die Technik und die Hintergründe haben sich verändert.

141 *Braucht der Controller soziale Kompetenzen? Oder braucht er mehr soziale Kompetenzen
142 durch die Digitalisierung?*

143 Soziale Kompetenz vielleicht nicht unbedingt. Er muss natürlich einen Background haben in
144 technischer Hinsicht, er muss natürlich Kommunikationsfähigkeit mitbringen, weil er dann ja
145 trotzdem den Abteilungen das ganze erklären muss und auch die Daten und Hintergründe

146 erklären können muss. Also das auf alle Fälle. Soziale Kompetenzen, ja, ich glaube, die
147 braucht es in jedem Job, wo man mit anderen Leuten und anderen Abteilungen zusammenar-
148 beiten muss. Insofern wahrscheinlich ist es schwieriger geworden, weil jede Abteilungen ei-
149 gene Daten hat, eigene Systeme betreibt, und das Controlling muss doch überall eine Schnitt-
150 menge haben, um mit allen Abteilungen quasi überall mitreden zu können. Insofern ist die
151 Anforderung höher geworden, aber von der Sozialkompetenz, glaube ich, ist es unverändert.

152 *Hast du in deinem beruflichen Alltag mit strategischem Denken oder ethischer Bewertung zu*
153 *tun?*

154 Ethische Bewertung: Ich glaube, da sind wir in einer glücklichen Lage, weil wir Produkte pro-
155 duzieren, die dem Gemeinwohl förderlich sind. Insofern ist die Aufgabe eine richtige und eine
156 ethisch gut vertretbare.

157 Strategie ist natürlich ein Thema. Wir sind gerade wieder dabei, eine neue Strategie auszuar-
158 beiten bzw. die vorhandene Strategie zu überarbeiten. Das wird alle fünf Jahre gemacht. Es
159 gibt jährlich ein Strategie-Review, wo man vergleicht, wo man steht und was man sich vorge-
160 nommen hat. Und alle fünf Jahre gibt es wirklich eine umfassende Überarbeitung der Strategie,
161 auch mit Beratern gemeinsam, aber sehr viel auch intern. Und da braucht es auch natürlich
162 dementsprechend aufbereitete Unterlagen, wo wir auch das Controllingsystem hinterfragen,
163 weil es dann natürlich Fragestellungen gibt, die wir momentan gar nicht beantworten können.

164 ***Wie werden diese Erwartungen von anderen an die Controller kommuniziert bzw. mit***
165 ***ihnen diskutiert?***

166 Es ist eine laufende Entwicklung. Wir werden natürlich von anderen beeinflusst, durch die
167 Konkurrenz, durch Marktentwicklungen, durch Entwicklungen in der IT. Wir haben eben auch
168 eine IT-Strategie und eine BI-Strategie, wo genau diese Themen auch diskutiert werden. Wir
169 sind auch im Austausch mit Controllingveranstaltungen, mit Controllingkollegen anderer Fir-
170 men. Wir besuchen zum Beispiel die Controlling Insights in Steyr. Wir haben auch schon im
171 Haus gehabt den internationalen Controllerverein, den ICV, wo wir uns austauschen, wo ge-
172 nau diese Themen auch diskutiert werden. Also man kann sich dem nicht verschließen und
173 das ist jetzt keine Aufgabe, die von der Geschäftsführung vorgegeben wird an den Controller,
174 sondern das kommt sehr mannigfaltig von mehreren Bereichen. Wir diskutieren natürlich dar-
175 über, insbesondere wenn es darum geht, unsere Reportingtätigkeiten zu schärfen, die Con-
176 trollingstrategie umzusetzen, um natürlich genau diese Fragestellungen, die Richtung Strate-
177 gie gehen, beantworten zu können. Und da braucht es eben auch im BI oder im SAP teilweise
178 Korrekturen oder Anpassungen, teilweise bis zur Kostenrechnung. Wo wir sagen wir müssen
179 die Kostenrechnung verfeinern, um eben Vertriebswege getrennt und kanalisiert darstellen zu

180 können. Das ist ein regelmäßiger Austausch, da gibt es jetzt kein Projekt dahinter, sondern
181 das ist von mehreren Seiten beeinflusst. Und wir haben auch immer den Kontakt zu den IT-
182 Betreibern. SAP-Beratung gibt es ja genau so, wenn es eben neue Module gibt. Speziell jetzt
183 in der Umstellung für SAP hana, das auch in den nächsten zwei Jahren spätestens ansteht.
184 Und genau so gibt es Entwicklungen bei unserem Softwarepartner Tagetik, und auch
185 XLCubed, wo wir auf die Datenbanken zugreifen, wo es immer wieder Möglichkeiten und Ent-
186 wicklungen gibt. Auch hinsichtlich Weiterverarbeitung der Daten, Power-BI, Power-Pivot, gibt
187 es Kurse, Ausbildungen, die angeboten werden, wo es genau in diese Richtung geht, mit die-
188 sen Datenmengen umzugehen.

189 **Wie beurteilen Sie diesen gestellten Erwartungen an Sie und Ihr Team? Sind oft unrea-**
190 **listische Erwartungen dabei?**

191 Machbar sind sie auf alle Fälle, die Frage ist die Zeitspanne, wann wie etwas umgesetzt wer-
192 den soll. Ich glaube, man muss nicht überall sofort als erster dabei sein. Es gibt Entwicklungen,
193 die man vielleicht nicht verschlafen sollte, aber man muss auch nicht ganz vorne dabei sein,
194 denn in der Realität kommt jetzt nicht alles an, was an Möglichkeiten propagiert wird. Man
195 muss nicht alles umsetzen, was am Markt vorhanden ist. Man kann sich auch zu Tode recher-
196 chieren und zu Tode reporten, die Frage ist immer, welche Schlüsse ich daraus ziehe und was
197 ich für das Management wirklich auch brauche. Was sind die Anforderungen des Manage-
198 ments? Man braucht nicht irgendwie alles im Detail aufbereiten. Die Erwartungen sind sicher
199 da, dass wir hinsichtlich Controllingstrategie aussagekräftiger werden, was zum Beispiel die
200 durchgestochene Marge im Konzern betrifft, in dem wirklich mehrere Handelsstufen hindurch
201 betrachtet werden müssen. Wenn wir beurteilen müssen, was die Vertriebswege in Summe
202 kosten und welche Marge wir bei welchem Produkt verdienen, und das möglichst harmonisiert
203 über den ganzen Konzern, dann können wir erstens besser entscheiden, wo welche Produkt-
204 segmente platziert werden sollen. Denn wir haben unterschiedliche Produktionswerke zu un-
205 terschiedlichen Kostenniveaus. Da wird es dann Möglichkeiten geben, da bessere Aussagen
206 zu treffen. Ich glaube, man kann natürlich auch schon aus der jetzigen Datenmenge Grund-
207 satzentscheidungen und grundlegende Reports aufbereiten, die nicht ganz falsch sein werden.
208 Im Detail kann man natürlich noch nachschärfen. Aber ich glaube, die Erwartung geht in die
209 Richtung, dass man in der Hinsicht noch mehr Fragen beantworten müssen, als in Vergan-
210 genheit. Und wir müssen auch unsere Systeme nachziehen. Aber ich glaube es ist machbar.
211 Es gibt eine Controllingstrategie, die die neun Handlungsfelder bei uns aktuell abdeckt, wo
212 genau dieses Controllingstrategie in die Unternehmensstrategie miteinfließt und diese beglei-
213 ten soll. Wir werden im Jahr zwei, maximal drei Handlungsfelder umsetzen.

214 *Dann habe ich noch eine Frage zu den Kompetenzen: Wie erfolgt die Aneignung der Kompe-*
215 *tenzen, außer durch Weiterbildungen, die du bereits erwähnt hast?*

216 Das ist, glaube ich, ein bisschen eine Altersfrage. Ich glaube, dass jüngere Kollegen mehr mit
217 Datenquellen, Datenwürfeln und so weiter aufwachsen und das auch in der Ausbildung, im
218 Studium mitbekommen, als vielleicht Ältere. Es ist so, dass wir durch unsere Softwarepartner
219 auch Schulungen zu neuen Entwicklungen haben. Es gibt Kollegen im Unternehmen, die sich
220 speziell damit beschäftigen und dann an die Sparten Infos weitergeben und somit sicherstel-
221 len, dass die Informationen weitergeleitet werden und somit in der ganzen Gruppe vorhanden
222 sind. Und natürlich gibt es einen Austausch über Controllingveranstaltungen, wo neue Ent-
223 wicklungen und die Best-Practice-Ansätze anderer Unternehmen besprochen werden. Das hat
224 es schon gegeben, dass wir uns mit anderen namhaften Firmen über Entwicklungen austau-
225 schen und wo man schaut, wie man im Vergleich steht.

226 *Und wie erfolgt die Aneignung von Unternehmensverständnis?*

227 Die Frage ist, ob man sich das aneignen kann. Ein Geschäftsverständnis muss man irgendwo
228 mitbringen, wenn man BWL studiert hat. Um mit Finanzthemen, mit einer GuV oder Bilanz,
229 arbeiten kann, muss man die Hintergründe verstehen. Natürlich braucht man eine gewisse
230 Kenntnis, wie die Prozesse im Unternehmen laufen, die sind natürlich in jedem Unternehmen
231 unterschiedlich. Ich glaube, da braucht es wahrscheinlich einmal ein Jahr Mitarbeit im Unter-
232 nehmen, um die Abteilungen, die handelnden Personen, die Prozesse, die Kunden, die Aus-
233 schreibungen und so weiter intus zu haben. Natürlich helfen die Systeme, die Daten und so
234 weiter, die man hat, mit, um eben auch eigeninitiativ die Dinge sich anzueignen und zu
235 schauen, wie wo was funktioniert. Zum Beispiel welche Produktgruppen haben welche Marge,
236 in welche Länder exportieren wir, welche Kundengruppen. Das kann man sich aufgrund vom
237 BI natürlich selbst sehr gut aneignen, glaube ich.

238 ***Dann kommen wir im letzten Teil des Interviews zur Rolle des Controllers. Beschreiben***
239 ***Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen vor der Digitalisierung.***

240 Wenn man die Digitalisierung mit Beginn vom ERP-System beschreibt, dann ist es ganz eine
241 neue Tätigkeit, was die technischen Möglichkeiten und die Ressourcen, die Daten, betrifft. Ich
242 kann es so erklären, dass wir vor unserem Tagetik-Einsatz unsere Firmen an uns berichten
243 haben lassen mit Excel Files und da haben wir dann rausgegeben, wenn es um Geschäfte
244 geht, die rauskonsolidiert werden. Und das werden doch dann sehr große Excel Tabellen, die
245 zusammenkommen, die ausgewertet werden müssen, natürlich mit Fehlerhäufigkeiten, mit
246 Formelfehlern, Bezugsfehlern, alle Möglichkeiten, die es eben gibt - sehr viel manuelle Tätig-
247 keit. Und im Endeffekt gehen sehr viele Dinge, die man früher manuell erledigt hat, auf

248 Knopfdruck. Also insofern ist es schon eine wesentliche Arbeitserleichterung. Man macht we-
249 niger manuelle Tätigkeiten und hat mehr Zeit für Analysen, mehr Zeit für Aufbereitung von
250 Unterlagen bis hin zu Entscheidungsgrundlagen für das Management. Also das auf alle Fälle.
251 Also es ist schon ein Wandel, der Richtung Business Partnering geht, um wirklich den Eigen-
252 tümern, den Geschäftsführern eben Antworten zu liefern und Entscheidungsgrundlagen auf-
253 zubauen. Das wird ein bisschen konterkariert durch die Menge und durch die Anzahl an Da-
254 tenquellen, weil man natürlich dann mehr Arbeit in die Analyse stecken muss, um wirklich alle
255 Bereiche auszuleuchten. Insofern hat es natürlich eine Verschiebung gegeben. Business Part-
256 nering war auch schon vor der Digitalisierung ein Zielbild oder ein Wunschbild vom Controlling.
257 Es hat sich die Arbeitsaufteilung, es haben sich die Schwerpunkte etwas verschoben. Also
258 weniger Zeit in die Datensuche, Datenaufbereitung zu stecken und mehr in die Analyse zu
259 gehen.

260 *Und wenn du dieser Rolle jetzt einen Namen geben würdest, wie würdest du die Rolle be-*
261 *zeichnen vor der Digitalisierung?*

262 Ich glaube, Zahlenknecht ist vielleicht etwas negativ behaftet vom Image her, aber es kommt
263 schon in die Richtung, dass man sehr viele Daten aufbereitet hat, also Datensammler, Daten-
264 aufbereiter und Berichtsersteller war wahrscheinlich vormals die Rolle. Natürlich hat es vorher
265 auch schon eine Kostenrechnung und eine Planung gegeben, aber in Richtung Reporting war
266 es dann schon mehr eine manuelle Tätigkeit. Also die Rolle war eher Datenaufbereitung, Da-
267 tenreporting.

268 *Und hat sich die Rolle dann sehr stark durch das ERP-System verändert oder waren da andere*
269 *Faktoren auch ausschlaggebend für die Rollenveränderung?*

270 ERP war natürlich riesiger Schritt, der ersten große Schritt in Richtung mehr Automatisierung
271 und auch Verknüpfung unterschiedlicher Module. Das heißt im ERP-System hat man dann
272 Unternehmensprozesse in einer Datenquelle gesammelt gehabt, was ja vormals mehrere Ein-
273 zelsysteme waren. Das heißt, als Controller hat man da mehr Zugriff und kann die Unterneh-
274 mensprozesse und die Geschäftskontrolle besser verstehen und mehr interpretieren. Das war
275 sicherlich einmal ein großer Schritt.

276 Der weitere größere Schritt war die Einbindung mehrerer Systeme in ein BI-System, in ein
277 Reporting-System. Bei uns im Haus zumindest waren es zwei große Entwicklungen, die wir
278 gehabt haben.

279 *Glauben Sie, dass Erwartungen von anderen, sei es von der Geschäftsführung oder von den*
280 *Fachbereichen die Veränderung beeinflussen? Oder entstehen die Erwartungen erst, weil sich*
281 *die Rolle verändert?*

282 Ich glaube, das Rollenbild sollte immer in die Richtung gehen, dass der Controller neben der
283 Datenaufbereitung und den Reportingtätigkeiten immer plant und die Unternehmensbeglei-
284 tung soweit innehat, dass er eben der Geschäftsführung Entscheidungsgrundlagen liefern
285 kann. Die Rolle hat sich natürlich geändert durch die Ansprüche der Geschäftsführung, weil
286 natürlich mehr möglich geworden ist. Und mehr möglich geworden ist durch die Systeme,
287 durch die IT. Und durch natürlich die Meinungen der Berater und durch die Vergleiche mit
288 anderen Firmen, mit Best Practice Ansätzen. Es hat natürlich in Summe die Begehrlichkeiten
289 der Geschäftsführung erweckt und gestärkt, wo man dann sagen muss, die Geschäftsführung
290 hat mehr Anfragen gestellt oder mehr Interesse gehabt, auch Dinge in die Tiefe zu analysieren,
291 als es vormals war, weil es einfach technisch möglich war. Also insofern hat, glaube ich, eher
292 die Entwicklung in der IT-Landschaft die Begehrlichkeiten der Geschäftsführung geweckt und
293 somit die Anforderungen an das Controlling und den Controller auch immer weitergegeben.

294 *Welche Bezeichnung würden Sie jetzt der aktuellen Controllerrolle geben?*

295 Es ist immer noch sehr stark Richtung Reporting und Planung. Wobei das Reporting jetzt an-
296 ders aussieht, weil es eben viel mehr Möglichkeiten gibt, wir haben viel mehr Analysen. Ana-
297 lyse ist sicher ein Punkt, der viel mehr stärker im Fokus liegt und mit der Analyse auch Ent-
298 scheidungsgrundlagen aufzubereiten. Es hat sich wahrscheinlich sehr stark in Richtung Ana-
299 lyse und Entscheidungsgrundlagen verändert.

300 *Würden Sie sagen, dass der Controller bereits ein Business Partner ist oder dass er sich erst*
301 *in Richtung Business Partner entwickelt?*

302 Zum Teil. Ich glaube, dass jetzt BI natürlich oder SAP, ins Summe als ERP-System, dazu
303 beigetragen hat, dass man in die Rolle kommt. Aber es ist immer noch vom Aufbereiten, von
304 den Aufgabengebieten, von der Einteilung der Zeit her noch ein großer Teil im Reporting, in
305 Planung und in Analysen. Ich glaube, dass ein kleiner Teil Richtung Entscheidungsgrundlagen
306 geht im Controlling. Also wir sind sicher noch nicht dort, wo es sein sollte. Business Partnering
307 ist in aller Munde und in mehreren Publikationen und Zeitschriften ein Thema. Ich glaube, dass
308 das in der Realität oft anders aussieht und dass da BI und die Datenquellen nicht helfen,
309 mehr ins Business Partnering zu kommen, weil man auch die Daten aufbereiten muss und
310 weil es da wieder Zeit zu investieren gilt für die Analysen. Natürlich unterstützt die technische
311 Möglichkeit, aber vom Rollenbild her ist der Controller nicht dort, wo es die Lehre oder die
312 Zeitschriften aktuell sehen.

313 *Das heißt, es ist eher noch mehr der Unterstützer und der Berater?*

314 Genau. Er ist derjenige, der Berichte erstellt, der die Transparenz sichert, der Berater ist, der
315 eigeninitiativ schon auch etwas machen sollte und in Richtung Kosteneinsparung, Perfor-
316 mancesteigerung und schon in die Richtung auch denken sollte und Vorschläge machen sollte,
317 wobei das Proaktive ist momentan vom Anteil her noch eher gering. Es ist in der Praxis schon
318 meistens so, dass die Geschäftsführung aktuelle Entwicklungen sehen möchte und dadurch
319 den Controller beschäftigt, Daten aufzubereiten, Möglichkeiten zu ergründen, warum wir da
320 Kostenüberschreitungen haben, warum wir Budgetüberschreitungen haben, wo Kostenein-
321 sparungen möglich sind, wo mehr Marge durch andere Tätigkeiten, durch andere Prozessge-
322 staltungen ermöglicht werden kann. Also es ist doch noch sehr stark von der Geschäftsführung
323 getrieben.

324 *Und würden Sie sagen, dass jetzt mit dem Rollenwandel die Bedeutung gestiegen ist? Oder*
325 *ist die Bedeutung gleichgeblieben oder hat der Controller eher an Bedeutung verloren?*

326 Ich glaube, die Bedeutung ist eher gleichgeblieben. Die technischen Möglichkeiten haben sich
327 natürlich verbessert. Aber ich glaube, die Anforderungen oder die Fragen, die das Controlling
328 beantworten muss, sind dieselben - die Unternehmensplanung und die Steuerung des Unter-
329 nehmens. Dass ich eben in Zukunft noch überlebensfähig bin und möglichst nachhaltig unter-
330 wegs bin. Insofern ist die Anforderung dieselbe. Die technischen Möglichkeiten sind sicher
331 andere und die Bedeutung wird er auch nicht verlieren, sondern eher gewinnen. Weil, auch
332 wenn es technischen Möglichkeiten gibt, vielleicht auch in Zukunft mit künstlicher Intelligenz
333 Daten zu verknüpfen und Analysefähigkeiten vielleicht irgendwann einmal herzustellen,
334 braucht man trotzdem wen, der die Daten interpretiert, der das auch im Zusammenhang mit
335 der Firma sieht, der auch das Geschäftsmodell im Hintergrund kennt und somit das besser
336 beurteilen kann. Es wird sicher in die Richtung gehen, dass Daten automatisch aufbereitet
337 werden. Aber die Analyse und die Schlüsse daraus ziehen, ich glaube, da braucht es immer
338 Leute, die die Firma schon lange kenne, die die Prozesse kennen und die dann Entscheidun-
339 gen treffen können. Und ich glaube, das kann kein System abnehmen, es kann unterstützen.

340 ***Wenn Sie an Ihre aktuelle Rolle im Unternehmen denken: Welche möglichen Konflikte***
341 ***und Schwierigkeiten, aber auch positive Aspekte und Chancen entstehen in der Zusam-***
342 ***menarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern?***

343 Ja Chancen gibt es natürlich, weil wir jetzt wahrscheinlich mehr vernetzt und integriert die
344 ganzen Dinge betrachten. Wenn man da an das Supply Chain Management denkt, das ist so
345 ein Steuerungsprozess, der in viele Bereiche eingreift. Da braucht man Vertriebsforecasts, da
346 braucht man irgendein CM-Tool, wo man die Kunden dementsprechend auch einträgt und

347 Kundenerwartungen, Kundenentwicklungen, Saisonalität der Kundenbestellungen und so weiter
 348 auch berücksichtigt, um das dann weiterzugeben an die Produktion. Die Produktion muss na-
 349 türlich abgestimmt sein mit der Vertriebsplanung, genauso auch Logistik, Lager und so weiter.
 350 Insofern braucht es mehr vernetztes Denken und da hilft natürlich BI und SAP mit. Und da
 351 braucht es eben auch ein Controlling, um die Daten und Prozesse zusammenzuführen, auch
 352 hinsichtlich Budgetierung oder Forecasts, wo wir genau wissen, welche Steigerung haben wir
 353 in welchen Produktsegmenten, was braucht es an Kapazitäten in der Produktion, was braucht
 354 es für eine Bevorratung, wo haben wir Engpässe, wo müssen wir investieren. Also insofern
 355 hat es da natürlich einige Chancen, die es zu nützen gilt, und positive Aspekte, diese Daten
 356 aufzubereiten und vernetzt diese Daten auch zu verwenden.

357 Schwierigkeiten, Konflikte natürlich gibt es auch. Früher waren Insellösungen und Silodenken
 358 vorhanden, wo man nur die eigene Abteilung im Fokus gehabt hat und mit Supply Chain, mit
 359 einer integrierten Planung sind die Abteilungsgrenzen eher verschwommen. Man greift von
 360 der eigenen Abteilung aus in Abteilungen mit ein und hat dementsprechende Auswirkungen
 361 auf andere Abteilungen. Da braucht man natürlich organisatorische Änderungen hinsichtlich
 362 dahin, dass man eben die Unternehmenskultur braucht, wo es um gemeinsame Zielentwick-
 363 lungen geht und weniger um Abteilungsziele und Abteilungsdenken. Insofern gibt es Konflikt-
 364 potential und Schwierigkeiten, weil natürlich jeder seinen eigenen Bereich steuern möchte und
 365 nicht von außen beeinflusst werden möchte. Ich glaube, da braucht es einfach ein Zielbild und
 366 gemeinsame Ziele. Man hat eine gemeinsame Prämie, gemeinsame Zielsysteme, gemein-
 367 same EBIT-Margen, die es eben zu erreichen gilt. Und jede Abteilung muss seinen Beitrag
 368 leisten.

369 *Das heißt, es kann durchaus sein, dass der Controller von Fachabteilungen noch mit dem*
 370 *negativen Bild der Kontrolle konnotiert ist, wo man es nicht gerne hat, wenn ein Externer sich*
 371 *in die eigene Abteilung einmischt?*

372 Gibt es sicher noch, ja. Ich meine, Controlling sollte schon verstanden werden in Richtung
 373 Steuerung, Planung und so weiter, und dass dann wirklich Performance Measurement betrie-
 374 ben wird. Natürlich hat der Controller die Rolle oder auch irgendwo das Bild, dass er sehr nahe
 375 bei der Geschäftsführung ist und alle Unternehmensbereiche analysieren kann oder analysie-
 376 ren muss und alle Unternehmensprozesse kennt. Insofern ist es immer auch ein Spion, der in
 377 eine Abteilung eindringt und Transparenz schafft, Kosten analysiert und die Planung mitbe-
 378 treut. Das Denken ist sicherlich vorhanden. Das ist dann eher eine Frage der Unternehmens-
 379 kultur und des Reifegrads des Unternehmens, ob das dann so verstanden wird, dass dann da
 380 ein Externer kommt, der mich prüft. Oder ob der Controller gesehen wird als einer, der unter-
 381 stützt, das Unternehmensziel zu erreichen. Das muss ja auch das Ziel sein von jedem

382 Mitarbeiter, von jeder Abteilung. Sicherlich ein Konfliktpotential, ich kann es nur von unserem
383 Unternehmen sagen: Wir sind da eher offen. Das heißt, es gibt eine offene Kommunikation
384 vom Management in Meetings, wo genau diese Entwicklungen von der Geschäftsführung an
385 alle Mitarbeiter kommuniziert werden, wo auch Controllingstrategien publik gemacht werden.
386 Es wird die Strategie vorgestellt, also das ist auch kein Geheimpapier, wo keiner wissen darf,
387 was passiert. Es gibt bei uns zum Beispiel ein Zielsystem mit einer Erfolgsprämie. Die Erfolgs-
388 prämie ist geknüpft an den Unternehmenserfolg in Summe, nicht an einzelne Abteilungen.
389 Also insofern wird das große Ganze schon in den Vordergrund gerückt. Und es ist schon so,
390 dass der Controller bei uns eher als Unterstützer und als Planer und als Performance Measure
391 Manager gesehen wird und nicht als Kontrolleur oder Prüfer.

392 **Skizzieren Sie bitte abschließend die Zukunft des Controllers in Ihrem Unternehmen.**

393 Die Zukunft geht sicherlich in die Richtung, dass wir noch mehr vernetzt werden, mehr ver-
394 netzte Daten zur Verfügung haben, und wir vielleicht auch mehr in Richtung Statistik, Stochas-
395 tik, künstliche Intelligenz einsetzen werden. Dass wir vielleicht mehr Prognosemodelle haben,
396 Vorsagemöglichkeiten, wie sich Produktverkäufe entwickeln werden. Das werden wir vielleicht
397 mehr einsetzen von der technischen Seite her. Und von den Prozessen her wird es wahr-
398 scheinlich doch in die Richtung auch gehen, dass wir weniger Zeit für die Aufbereitung ver-
399 wenden und mehr Zeit für Analysen und dafür, Entscheidungsgrundlagen vorzubereiten. Und
400 auch mehr strategisch zu denken. Gerade das strategische Controlling mit der Strategiebear-
401 beitung wird sicher ein Thema sein, das mehr im Fokus sein wird als bisher.

402 **Welche Rollenbezeichnungen werden in Ihrem Unternehmen (zusätzlich) als mögliche**
403 **zukünftige Rollen des Controllers diskutiert?**

404 Ja, es gibt wahrscheinlich immer noch unterschiedliche Einteilungen oder Rollen, die uns zu-
405 geordnet werden. Wie gesagt, aufgrund der Unternehmenskultur ist es schon so, dass der
406 Controller als Unternehmenssteuerer gesehen wird. Natürlich ist die Nähe zur Geschäftsfüh-
407 rung ein Thema, wo man dann vielleicht auch irgendwo auf Abteilungen oder einzelne Mitar-
408 beiter trifft, die ihre Dinge weniger gerne preisgeben und sich austauschen. Aber das ist eher
409 die Ausnahme. Ich glaube, dass das Rollenbild bei uns eher so ist, dass es aufgrund der Ent-
410 wicklungen nicht anders gesehen wird als vorher und dass der Controller als Unternehmens-
411 planer, Unternehmenssteuerer gesehen wird.

412 *Und zukünftige Rollenbilder, wie zum Beispiel ein Data Scientist oder ein Business Analyst,*
413 *werden die bei Ihnen im Unternehmen mit Ihnen diskutiert oder spielt das keine Rolle?*

414 Der Data Scientist vielleicht in abgespeckter Form. Also es gibt eine eigene IT-Abteilung, die
 415 sich um diese Form auch kümmert, speziell auch für SAP, wo es für jedes Modul einen eigenen
 416 Modulbetreuer gibt. Und auch für BI, für das QlikView, gibt es eine eigene Betreuung. Da gibt
 417 es eine technische Seite und eine fachliche Seite. Die fachliche Seite ist mit dem Controlling
 418 vernetzt, wo es darum geht: Welche zukünftigen Analysen und Berichte brauchen wir? Wo soll
 419 sich das System generell hin entwickeln, was fehlt uns noch von Seiten der Controllingstrate-
 420 gie? Was kann und darf da BI abbilden? Also das gibt es. Ich würde es aber nicht als Data
 421 Scientists bezeichnen, weil die technische Seite ist ja doch trotzdem vom Software-Anbieter
 422 schon vorgegeben. Wir sind eher dann in der Analysephase. Und das Controlling an sich hat
 423 sowieso immer den Aspekt mit dabei, die Analysen durchzuführen und auch das Geschäft zu
 424 verstehen. Also Business Analyst ist, glaube ich, bei jedem mit dabei als Primäranforderung,
 425 das hat sich jetzt auch nicht geändert.

426 *Und ist der Controller bei der digitalen Transformation des Unternehmens und der Digitalisie-*
 427 *rung der Prozesse miteingebunden? Weil da gibt es den digitalen Controller, der Business*
 428 *Analyst wird in der Literatur als Schnittstelle zwischen Business und IT verstanden. Ist das bei*
 429 *euch ein Thema im Controlling oder ist das Aufgabe der IT?*

430 Es gibt schon eine Koordination. Also wir haben einen Austausch, es gibt auch eine Arbeits-
 431 gruppe im BI-Bereich, wo eben die technische Seite dabei ist, die fachliche Seite aus dem IT-
 432 Bereich und eben auch das Controlling. Es gibt schon Möglichkeiten und Prozesse, die man
 433 gemeinsam anschaut, analysiert und gemeinsam Prozesse verändert, das schon. Aber es ist
 434 keine Einzelposition oder keine Einzelstelle, das ist eine Zusammenarbeit mehrerer Kollegen.

435 *Aber auch Aufgabe vom Controlling?*

436 Mit dabei sind wir, genau. Wir sind auch in der Koordination mit dabei, können uns da mitein-
 437 bringen. Aber ich glaube, dass das als Einzelperson extrem schwierig wird, er erstens einmal
 438 das Unternehmen verstehen muss, er muss die Controllingtätigkeiten verstehen, er muss die
 439 technische Seite vom BI-System verstehen, und auch die fachlichen Entwicklungen. Er muss
 440 im Austausch sein mit BI-Beratern. Ich glaube, dass das eine Person kaum stemmen kann.
 441 Es braucht eine Koordination, das schon. Aber es sind immer mehrere Kollegen mit involviert.
 442 Und da gibt es einen regelmäßigen Austausch über die BI-Entwicklung.

443 ***Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Danke! Gibt es noch etwas, das Sie***
 444 ***ergänzen möchten?***

445 Nicht wirklich. Wie jetzt schon Eingangs besprochen, ist es eine schrittweise Entwicklung. Die
 446 Digitalisierung ist jetzt nichts, was von heute auf morgen entstanden ist. Sondern es ist eben

447 eine Weiterentwicklung vom SAP-System bei uns, es ist eine Weiterentwicklung vom Tagetik,
 448 eine Weiterentwicklung vom BI-System, die schrittweise passiert. Aber es ist jetzt nichts Über-
 449 raschendes. Das Controllingbild wird sich dadurch jetzt nicht komplett verändern. Es wird viel-
 450 leicht vom zeitlichen Aspekt einiges verschieben – weniger Datenaufbereitung. Aber die grund-
 451 sätzliche Rolle ist, glaube ich, dadurch nicht verändert. Also es wird wahrscheinlich dann eine
 452 langsame Veränderung geben, mehr in Richtung Business Partnering und Management zu
 453 agieren, wo die Technik sicherlich mithelfen wird. Aber ich glaube, dass der Controller einfach
 454 ein Geschäftsverständnis auch braucht, und die Technik nur ein Hilfswerkzeug ist. Das Con-
 455 trollerwesen wird dadurch nicht komplett verändert werden.

Interview U4B: CFO

1 ***Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell***
 2 ***im Controlling.***

3 Digitalisierung, das muss ich vorweg sagen, ist für mich sozusagen ein Modewort für Dinge,
 4 die doch schon länger im Gange sind. Es wird in den diversen Kongressen, Zeitschriften etc.
 5 in den Vordergrund gerückt, dass man früher mit Handzetteln gearbeitet hätte. Sprich im We-
 6 sentlichen glaube ich, dass es einfach Digitalisierung schon sehr viel länger gibt als diesen
 7 Hype, von dem wir seit vielleicht seit drei, vier Jahren sprechen. Und ich glaube, dass letzt-
 8 endlich die Zahlenverarbeitung noch vor der Prozessunterstützung gestanden ist. Eines der
 9 ersten Themen in der Digitalisierung vor zwei oder drei Jahrzehnten war sicherlich die Verar-
 10 beitung finanzieller Kennzahlen, weil es da am naheliegendsten ist, weil man immer schon die
 11 Möglichkeit gehabt hat, endlich auch jetzt im externen Rechnungswesen Dinge in Zahlenfor-
 12 maten zur Verfügung zu stellen und man die auch entsprechend verarbeiten musste. Und wie
 13 sich dann das interne Rechnungswesen, das Controlling, etabliert hat, und man sehr stark auf
 14 Zahlen, Daten, Fakten zurückgreifen wollte, musste. Und das ist, glaube ich, von vielen, vielen
 15 Stellen aus IT-unterstützt passiert.

16 Für mich ist Digitalisierung, im Wesentlichen, IT-Unterstützung. Und des Controllers liebstes
 17 Tool ist Excel. Das gibt es schon sehr, sehr lange. Und ich glaube, dass das im Unternehmen
 18 und im Controllingumfeld schon so lange im Gebrauch ist, und es Excel und Microsoft Office
 19 unternehmensweit auch gibt. Aber Digitalisierung im Sinne einer integrierten Geschäftsab-
 20 wicklung, Geschäftsplanung ist durch die ERP-Einführung unterstützt worden. Bei unserem
 21 Unternehmen hat es auch Vorsysteme gegeben, die teilweise integrierte Geschäfts- und Or-
 22 ganisationszahlen dargestellt haben. Aber die SAP-Einführung per se hat dann im Jahr 2010
 23 stattgefunden. Das Unternehmen ist sozusagen relativ jung innerhalb der Gruppe. Unsere
 24 Sparte ist in den 90er Jahren erst entstanden. Und das hat ein Wachstum, eine Professional-
 25 sierung miteinander gebracht. Und 2010 hat man dann mit der ERP-Einführung, mit SAP, einen

26 sehr, sehr großen Schritt gemacht. Es ist dann auch in weiterer Folge ein Business Intelligence
27 Toll, nämlich Qlik, eingeführt worden, um die SAP-Daten besser auswerten zu können. Das
28 ist auch für mich etwas, das in der Digitalisierung eine wesentliche Rolle spielt. Das eine ist,
29 die Daten zu erfassen und zu bearbeiten. Das andere ist, die Daten besser auch auszuarbei-
30 ten. Und da gibt es sicherlich in den letzten auch bessere Möglichkeiten als noch vor 10 oder
31 15 Jahren, die Daten aus unterschiedlichen Datenbankstrukturen miteinander in Verbindung
32 zu bringen, intelligente Schlüsse daraus ziehen zu können. Wie gesagt, man hat von Anfang
33 an mit Qlik gearbeitet, um SAP-Daten und andere Daten auch auswerten zu können. Und es
34 war dann auch wirklich, dass wir SAP relativ zügig in unsere internationalen Standorte bringen,
35 weil aus diesem Bereich wir auch den Mehrwert generieren. Es ist so, dass wir weltweit meh-
36 rere Produktionsstandorte haben und das ist es für uns schon sehr essentiell, dass wir mit
37 einem SAP-System arbeiten, um die Vergleichbarkeit zwischen den Werken sicherzustellen
38 und die Intercompany-Geschäfte, die sehr ausgeprägt sind in unserer Branche, bewerkstelli-
39 gen zu können. Und damit einhergehend noch die vielen Vertriebsgesellschaften, die wir welt-
40 weit haben, vernetzt sind. Das ist auch ein wesentlicher Punkt.

41 Im Finanzbereich hat es schon eine Konsolidierungssoftware gegeben, hyperion [Anmerkung:
42 für Group Reporting]. Die wurde dann auch 2011 abgelöst durch Tagetik, durch die das Re-
43 porting der gesamten Gruppe passiert. Es gibt Schnittstellen. Auch das gehört aus meiner
44 Sicht zur Digitalisierung dazu, dass man möglichst viel manuell reduziert und möglichst viel
45 automatisiert. Und es wurden uns mit der SAP-Einführung diese automatisierten Schnittstellen
46 mit dem Tagetik geschaffen, was für das Controlling einen ganz wesentlichen Einfluss hat,
47 weil er nicht mehr diese beiden Welten hat und sie effizient handhaben kann.

48 *Das heißt, ERP-System und BI haben einen hohen Stellenwert für das Controlling?*

49 Definitiv. Was noch nicht ausreichend abgedeckt ist, sind die Planungsprozesse. Die sind noch
50 zu stark auch Excel basiert. Das liegt auch daran, dass SAP dort nicht so praktikable Lösungen
51 anzubieten hat. Und das ist etwas, was in weiterer Folge ein Thema sein wird, dass man die
52 Planungsprozesse besser systemunterstützt, weil Excel ja für mich keine System ist. Das ist
53 ein Programm, aber kein System. Und da gibt es sicher noch Schritte in die Richtung, wie man
54 das noch besser machen möchte, das dann zu integrieren. Aber SAP war ein ganz wichtiger
55 Schritt in diese Richtung.

56 *Das heißt, Business Analytics...*

57 Genau, Business Analytics, Business Intelligence – meine Sicht auf die Dinge ist, dass dieses
58 Business Analytics eine Art Business Intelligence ist. Und es ist einfach so, dass mit der

59 integrierten Datenverarbeitung weltweit ein interessanter Datenpool entsteht, den man auch
60 noch besser nutzen kann.

61 ***Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die Sie aufgrund der Digita-***
62 ***lisierung vom Controller erwarten - was ist gleichgeblieben, was ist dazugekommen,***
63 ***was ist weggefallen.***

64 Ich glaube, dass die Controllingarbeit einfach eine sehr stark IT-unterstützte Arbeit ist. Und ich
65 bin mir sicher, dass, wenn man natürlich auf längere Zeit jetzt zurückblickt, die Systeme weni-
66 ger mächtig waren, teilweise auch keine Systeme sondern Programme waren, Stichwort Excel,
67 und dass man mehr auch außerhalb der Systeme machen hat müssen, was auch entspre-
68 chenden Zeitaufwand bedeutet hat und die Möglichkeiten dadurch eingeschränkt hat. Und jetzt
69 gibt es einfach auch sehr viel mächtigere Tools und viel größere Datenmengen. Und per se
70 das dorthin zu entwickeln, ist natürlich eine Kompetenz eines Controllers oder des Controlling-
71 managements, die auch wichtig ist. Auf der anderen Seite birgt das auch eine Gefahr. Und
72 zwar ist es so, dass sicherlich auch einige gibt, die vor lauter System die Zahlen nicht mehr
73 interpretieren können. Und ich glaube, dass das in Summe ein Spagat ist, der sehr herausfor-
74 dernd ist. Auf der einen Seite sozusagen sicherzustellen, dass sich diese Systeme im IT-Um-
75 feld mit der Controllingarbeit so weiterentwickelt, dass die Daten dann auch wirklich in der
76 Masse so ausgewertet werden können und zur Verfügung gestellt werden können, dass das
77 diesen Mehrwert bietet und das die Information als Serviceleistung für das Management auch
78 wirklich zur Verfügung gestellt werden kann. Und auf der anderen Seite dann noch so weit den
79 Überblick zu haben, dass man das weiterentwickeln kann, um die Daten zur Verfügung stellen
80 zu können, aber dass man immer noch den Blick hat, was diese Zahlen und die Veränderun-
81 gen der Zahlen bedeuten. Und dann habe ich auch schon in meiner beruflichen Vergangenheit
82 viele Controller erlebt, jetzt nicht so sehr bei uns aber auch aus früheren Tätigkeiten, die, vor
83 lauter Herausforderung, die Systeme so weiterzuentwickeln, das als Grundvoraussetzung
84 grundsätzlich notwendig ist, es nicht mehr geschafft haben, diesen zweiten Schritt zu machen
85 und das Tool auch so zu nutzen, dass inhaltlich für das Management steuerungsrelevante
86 Informationen verdichtet und so aufbereitet werden, dass man den Finger in die Wunde legt
87 und dorthin zeigt, wo es wesentlich ist. Also dass für diesen Schritt dann die Energie, die Zeit,
88 die Aufmerksamkeit gefehlt hat. Und dieser Spagat ist ganz, ganz wichtig, weil man auf der
89 einen Seite schauen muss, dass man die Systeme weiterentwickelt, um in den Bereich Busi-
90 ness Analytics kommen zu können. Aber man darf auf das Analysieren nicht vergessen! Denn
91 das macht dann am Ende des Tages doch keine Maschine, sondern da braucht es dann letzt-
92 endlich Menschen mit dementsprechender Intelligenz, heute noch zumindest.

93 *Hoffentlich noch länger!*

94 Ja, ich glaube nämlich auch noch länger.

95 *Hat sich die Berichterstattung verändert, weil man auf ERP-Systeme zurückgreifen kann?*

96 Definitiv! Man hat es einfach auch Möglichkeiten, Dinge auch auszuwerten, die früher gar nicht
97 so möglich gewesen wären. Weil man einfach die Datenlage so nicht gehabt hätte und es
98 einen riesen Aufwand bedeutet hätte, gewisse Daten aufzubereiten. Heutzutage ist es wirklich
99 oft so, dass man über den Business Need zu Analysen kommt, die dann letztendlich auch
100 entsprechend automatisiert, monatlich oder quartalsweise, aufbereitet werden können. Die
101 Berichtsmöglichkeiten haben sich da deutlich verbessert.

102 *Und die Häufigkeit der Berichterstattung? Denn es können ja die Führungskräfte auch selb-*
103 *ständig auf Daten zugreifen, es braucht ja nicht immer einen Controller.*

104 Genau. Grundsätzlich muss man entscheiden zwischen Regelberichten, die es in einer be-
105 stimmten Periodizität gibt, ob das jetzt Monatsberichte oder Quartalsberichte sind, ob das Jah-
106 resberichte sind. Und es gibt Ad-Hoc-Analysen, die aus einem bestimmten Business Need
107 entstehen. Da gibt es oft einmal ein Thema, da vermutet man Potenzial. Und man versucht
108 dann, mit bestimmten Analysen dem auch Herr zu werden. Die sind nicht fix getaktet, die ent-
109 stehen nach Bedarf. Und es gibt natürlich auch die Möglichkeiten, dass andere Personen, Key
110 User der Systeme, sich diese Informationen selbständig holen und für das Management auf-
111 bereiten. Grundsätzlich ist es so, dass im Management ab einer gewissen Ebene die System-
112 kenntnisse, weil nicht so viel damit gearbeitet wird, reduziert sind, man auf gewisse Standards
113 natürlich entsprechend zurückgreift. Aber wenn es dann darum geht, Data Mining oder Ähnli-
114 ches zu betreiben, übersteigt das dann meistens die Möglichkeiten und die Kompetenz der
115 Vorstände, Geschäftsführer, etc. Da habe ich eigentlich noch wenige erlebt, die sich außerhalb
116 von Standardberichten selbst versorgen.

117 *Das heißt, es ist nach wie vor Aufgabe des Controllers...*

118 Ja, oder auch Assistenzfunktionen oder auf Fachbereichsebene, da gibt es viele Möglichkei-
119 ten, viele Dinge selbst auszuwerten. Es kommt natürlich immer darauf an, wie man die Be-
120 rechtigungen dahingehend auch schneidet. Weil mehr Berechtigungen erlauben mehr Mög-
121 lichkeiten für Leute im do-it-yourself oder so auch zu arbeiten. Aber diese Dinge passieren in
122 sehr vielen Bereichen dann nicht mehr im Controlling.

123 *Haben sich die sozialen Kompetenzen, die ein Controller braucht, verändert? Braucht ein Con-*
124 *troller jetzt mehr soziale Kompetenzen, weil jetzt ERP-Systeme eingeführt wurden, oder hat*
125 *er die vorher auch schon in dem Ausmaß gebraucht?*

126 Soziale Kompetenzen, da geht es jetzt insbesondere auch um den Bereich Kommunikation –
127 ich denke, dass da heute wie früher nicht wirklich ein Unterschied ist. Ich denke, dass die Rolle
128 des Controllers sich per se verändert hat, da bedarf es natürlich mehr soziale Kompetenz, als
129 das vor 20 Jahren der Fall gewesen ist, weil die Positionierung des Controllers de facto eine
130 andere ist. Aber ich sehe da jetzt durch die Digitalisierung keinen Unterschied.

131 *Das heißt, die Rolle des...*

132 Die Rolle des Controllers hat sich verändert, aber nicht wegen der Digitalisierung. Es ist ein-
133 fach so, dass in Summe vielleicht auch die Notwendigkeit, den Service zur Verfügung zu stel-
134 len, nichts anderes ist als ein interner Dienstleister für operatives Management. Er hat jetzt
135 einfach andere Möglichkeiten. Aber letztendlich es zu schaffen, Leute davon zu überzeugen
136 und es so zu sagen, dass sie vom anderen angenommen werden, das sind soziale Kompe-
137 tenzen. Die sind früher wie heute auch gefragt. Das ist halt einfach jetzt nicht das Bild von
138 einer Abteilung, mit der ich möglichst wenig anstreifen möchte, auf gut Oberösterreichisch. Bis
139 hin zu jemandem, den ich suche, weil er mich ganz einfach unterstützt. Und da rede ich jetzt
140 nicht von der Perspektive eines kaufmännischen Geschäftsführers, sondern von den vielen,
141 vielen anderen internen Kunden des Controllings. Da gibt es heute einfach jetzt andere Mög-
142 lichkeiten. Es kann schon sein, dass die Rolle sich jetzt deswegen geändert hat, weil er jetzt
143 andere Möglichkeiten auch hat. Aber die soziale Kompetenz per se ist aufgrund des neuen
144 Rollenbildes des Controllings im Vergleich vor 20 oder 30 Jahren sicherlich wichtiger gewor-
145 den, aber nicht wegen der Digitalisierung, aus meiner Sicht.

146 *Braucht der Controller Kenntnisse in ethischer Bewertung? Hat er in seinem beruflichen Um-*
147 *feld mit ethischer Bewertung zu tun?*

148 Es gibt sozusagen das Thema personenbezogene Daten, wenn wir zum Beispiel über Dinge
149 reden wie Krankheitssituationen und so weiter. Aber in solchen Fällen ist das so, dass wir
150 sagen, da soll sich das Controlling nicht damit beschäftigen. Darum aus meiner Sicht bei uns
151 nein. weil bestimmte sensible Bereiche nicht relevant sind für das Controlling und wir jetzt nicht
152 versuchen, irgendwelche Algorithmen rauszufinden, wie krankheitsanfällig ein Mitarbeiter ist
153 und so weiter. Das machen wir in Summe nicht, und schon gar nicht im Controlling. Aber das
154 sehe ich letztendlich als Punkt, wo ich ethische Problemfelder sehen würde, wenn man in die
155 Richtung arbeiten würde.

156 *Braucht der Controller jetzt vermehrt Unternehmensverständnis als früher?*

157 Ja und nein. Ich glaube, dass das Unternehmensverständnis gleich gefragt ist wie früher. Aber
158 ich glaube, dass es für die Controller heute umso wichtiger ist und schwieriger ist, wenn man

159 in dem Datenmanagement per se schon so eine komplexe Aufgabe hat, dass es gefährlich ist,
160 wie vorher bereits gesagt, das Unternehmensverständnis etwas zu verlieren. Und natürlich,
161 wenn ich große Datenlagen habe, ist das Unternehmensverständnis sehr wichtig, weil einfach
162 diese Independenten, diese Zusammenhänge, notwendig sind zu verstehen, wenn ich die ent-
163 sprechenden Analysen machen möchte. Das war früher nicht anders. Vielleicht haben die
164 Leute auf Basis von weniger Datenflut ein bisschen mehr Verständnis auch haben müssen,
165 um letztendlich mit der geringen Datenlage dementsprechend zu arbeiten. Und darum würde
166 ich sagen, eigentlich nein, nur die Möglichkeiten und auch die Herausforderungen sind einfach
167 auch größer geworden. Und es ist gefährlich, deswegen auch das Unternehmensverständnis
168 etwas zu verlieren.

169 *Wie würden Sie sagen, dass die Aneignung der Kompetenzen erfolgt? Speziell jetzt Unterneh-*
170 *mensverständnis, soziale Kompetenzen und IT-Kenntnisse?*

171 Ich glaube, dass es einfach auch wichtig ist, dass sich Controller mit dem Geschäft auseinan-
172 dersetzen. Gerade weil wir ein Produktionsbetrieb sind, einmal zu verstehen, wie die Wert-
173 schöpfung ist, wie das Produkt entsteht. Das ist einfach, sich da einzuarbeiten. Wenn jemand
174 versucht, das Unternehmen zu verstehen und er sich vor den Bildschirm setzt und die ver-
175 schiedenen Daten anschaut, dann ist es, glaube ich, gefährlich, das so zu tun. Sondern man
176 braucht einfach ein gewisses Grundverständnis für die Produkte, für die Kunden, für die Dis-
177 tributionskanäle. Und das Grundverständnis ist wichtig, sich in der Einschulung anzueignen
178 und sich Dinge erklären zu lassen und nicht sich alleine auf die Daten zu verlassen. Weil ich
179 glaube, dass dieses Verständnis wichtig ist, um die Daten richtig zu interpretieren und um nach
180 den richtigen Dingen zu suchen. Am Anfang steht ja immer eine Frage, also ist es extrem
181 wichtig, die richtigen Fragen zu stellen und nicht sich alle Daten anzusehen und zu schauen,
182 ob man da irgendetwas rauslesen kann. Dafür braucht es einfach auch ein gutes Unterneh-
183 mensverständnis und es macht aber aus Sinn, sich mit den Personen zu unterhalten, die man
184 letztendlich unterstützen sollte und sich auch mit der Wertschöpfung im Unternehmen ausei-
185 nanderzusetzen, mit den Kunden, mit dem Produkt.

186 *Und IT-Kenntnisse und Datenmodellierung lernt man auch, in dem man sich damit auseinan-*
187 *dersetzt oder sollte da bereits eine gewisse Basis vorhanden sein?*

188 Es ist definitiv leichter, wenn eine Basis vorhanden ist. Ein Analphabet in IT-Belangen hat es
189 heutzutage im Controlling schwer. Auf der anderen Seite, wie lernt man Dinge? Indem man
190 sich mit den Dingen auseinandersetzt. Aber es gibt halt Leute mit einer stärkeren IT-Affinität
191 oder mit einer stärkeren IT-Affinität. Und ich glaube insbesondere in den Anfängen einer Be-
192 rufskarriere ist es definitiv hilfreich, wenn man eine stärkere IT-Affinität hat. Und es ist kaum
193 verzichtbar - vielleicht in den großen Unternehmen kann es noch welche geben, die sich von

194 den Systemfragen etwas fernhalten können. Aber es ist auch wiederum gefährlich. Es gibt
195 sehr viele IT-affine junge Controller, die vor lauter IT die Zahlen nicht mehr sehen, verstehen
196 und auch die richtigen Fragen nicht stellen. Ich muss mir auch immer überlegen in einem Bu-
197 siness Partnership, womit wir uns auseinandersetzen und was die richtigen Fragen sind. Und
198 wenn man praktisch nicht die richtige Frage hat, dann analysiert man das Falsche und dann
199 ist auch die Wirkung dementsprechend schlecht. Die Herausforderung in frühen Karrieren ist
200 dann, glaube ich, die auch zu entwickeln und einhergehend die soziale Kompetenz und das
201 Unternehmensverständnis, damit man sozusagen nicht nur der Datenverarbeiter und IT-Spe-
202 zialist im Controllingumfeld ist.

203 ***Wie werden diese Erwartungen an die Controller kommuniziert bzw. mit ihnen disku-***
204 ***tiert?***

205 Das geht auf der einen Seite über Dinge, die in der Routine auch sind, wie ich gesagt habe,
206 gewisse Standardberichte sind eine Routine. Es gibt sozusagen Aufgaben, die eher planungs-
207 orientiert sind, also viele davon natürlich. Und es gibt jedes Jahr einen Jahresplan, eine Budget-
208 tierung zu machen, Forecasts zu machen, etc. und dementsprechend zu planen. Das ist in
209 einem Finanzkalender auch zeitlich beschrieben und damit auch entsprechend kommuniziert.
210 Dann gibt es ein Monatsreporting und dann gibt es die Ad-Hoc-Analysen. Und wenn das von
211 diesen Standards abweicht, dann entsteht das sehr stark aus der Interaktion von Controlling
212 und dem operativen oder strategischen Management, das dementsprechend unterstützt wer-
213 den soll.

214 *Kommt es öfter vor, dass unrealistische Anforderungen an das Controlling gestellt werden, die*
215 *das Controlling vor Probleme stellt?*

216 Definitiv würde ich sagen. Es ist aber oft auch gefährlich, Dinge nicht zu fragen, wenn man
217 annimmt, dass man sie nicht beantworten kann. Das heißt, ich komme wieder sehr stark aus
218 dieser Ecke, es ist einfach wichtig, ein gutes Geschäftsverständnis zu haben und aus der Bu-
219 siness Partnership zwischen Controlling und internen Kunden Fragen zu diskutieren. Und was
220 ich oft auch feststelle, ist, dass die Fragen im Kontext des Möglichen diskutiert und festgelegt
221 werden. Das heißt, man überlegt sich gar nicht so sehr, was müssen wir wissen, damit wir
222 letztendlich die entsprechenden Entscheidungen treffen können und das Geschäft so und so
223 steuern können, sondern was ist möglich. Und ich glaube, dass das ein Thema ist, dass ein
224 anderes Denken braucht, denn die Möglichkeiten steigen noch vom Niveau, das wir jetzt ha-
225 ben. Und darum ist es ganz, ganz essentiell, dass man die richtigen Fragen festlegt und dann
226 überlegt, wie man diese Fragen beantworten kann. Ich komme auf eine praktische Frage zu-
227 rück: Wenn man von einer mehrstufigen Distribution reden, und Direktvertrieb und Indirektver-
228 trieb. Dann ist es eigentlich eine natürliche Frage, zu fragen, wie viel wir mit einem bestimmten

229 Kunden in einem bestimmten Land verdienen, obwohl der Produkte aus unterschiedlichen Ge-
 230 sellschaften bekommt. Oder umgekehrt: Wie viel verdienen wir mit einem gewissen Produkt,
 231 das wir an mehreren Produktionsstandorten herstellen und in mehreren Ländern verkaufen.
 232 Ganz einfache Fragen. Wenn man von verdienen spricht, dann ist das am Ende des Tages
 233 ein EBIT. Und es ist aber so, dass die Beantwortung dieser Frage in vielen Unternehmen sehr
 234 komplex ist und dass man deswegen oft auf diese Frage verzichtet. Aber ich glaube, dass es
 235 letztendlich trotzdem wichtig ist, die Dinge so zu bearbeiten, wie sie wirklich sind. Weil sonst
 236 komme ich zu keiner Lösung. Das kann ich nicht überall machen, da muss ich priorisieren.
 237 Denn sonst ist das Controlling definitiv stark überfordert. Aber oft ist es so, dass man zu viele
 238 Dinge will und dadurch Überforderung schafft, anstatt die richtigen, wesentlichen Fragen zu
 239 stellen. Und da wird versucht, die Dinge nach und nach so zu entwickeln, dass sie auf Knopf-
 240 druck in weiterer Folge auch zur Verfügung stehen.

241 ***Dann kommen wir im letzten Teil des Interviews zur Rolle des Controllers. Da geht es***
 242 ***jetzt darum, dass man Rollen definiert. Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers***
 243 ***in Ihrem Unternehmen vor der Digitalisierung.***

244 Wie gesagt, es ist aus meiner Perspektive ein bisschen schwierig zu beschreiben, wie das
 245 vorher war. Weil zu dem Zeitpunkt, wie ich 2012 in das Unternehmen eingetreten bin, war das
 246 jetzt nicht analog. Ich habe keine Leute gesehen, die mit Handzetteln im Controlling herum-
 247 laufen. Da muss man ein bisschen aufpassen, dass man die Digitalisierung dann letztendlich
 248 auch richtig einschätzt. Und es ist aber grundsätzlich so, dass das Controlling in der Zeit vor
 249 mir auch noch kleiner war, sich auf die notwendigsten Finanzreportingbeiträge konzentriert
 250 hat, aber das schon hochautomatisiert. Es ist so, dass die Konsolidierungssoftware damals im
 251 Vordergrund gestanden ist und die ERP-Systeme noch unterschiedliche gewesen sind. Und
 252 da hat sich sicherlich auch vieles weiterentwickelt. Es gibt viel mehr Analysen heute, die aber
 253 wichtige Erkenntnisse bringen, auch weil wir die Möglichkeiten vor ein paar Jahren noch nicht
 254 hatten. Und das ist die Veränderung, die ich sehe. Von der Bereitstellung von Informationen
 255 für das Topmanagement im damals reduzierten Aufwand, wobei das Management auch da-
 256 mals auf das nicht so viel Wert gelegt hatte, hin zu mehr Information für mehr interne Gruppen
 257 zur Verfügung zu stellen und Dinge zu analysieren, die praktisch früher mangels Datengrund-
 258 lage nicht so möglich gewesen sind. Das sind die Veränderungen der letzten Jahre.

259 *Wenn sie der Rolle früher einen Namen geben müssten, wie würden Sie die beschreiben?*

260 Das ist gar nicht so einfach, ich will den Kollegen auch nicht Unrecht tun, aber ich würde sagen,
 261 Datenaufbereiter. Aber es ist gefährlich, sage ich einmal, dieses Urteil zu fällen. Da ist man oft
 262 in der Gefahr, Dinge gering zu schätzen, die in der Vergangenheit passiert sind. Darum sage
 263 ich das zwar, weil Sie mich darum gebeten haben, aber ich habe kein 100%iges Wohlbefinden

264 dabei, weil zu Leuten zu sagen, die viel gearbeitet haben, dass sie fast nichts anderes gemacht
265 haben als Daten aufzubereiten, das ist dann doch etwas vermessen.

266 ***Welchen Namen bzw. welche Bezeichnung würden Sie der aktuellen Controllerrolle in***
267 ***Ihrem Unternehmen zuordnen?***

268 Es gibt nicht eine Controllerrolle. Es gibt im Controlling unterschiedliche Jobprofile. Es gibt bei
269 uns auf der einen Seite das Controlling, das sich mit einem Standort vertieft beschäftigt. Dann
270 gibt es eine Rolle, die ist im Bereich Corporate Controlling, Beteiligungscontrolling, Konsoli-
271 dierung zu suchen. Und es gibt auch eine Rolle, die sich insbesondere mit der Weiterentwick-
272 lung der Controllingssysteme und mit Controllingprojekten, auch mit globaler Wirkung, beschäf-
273 tigt. Und in Summe ist sind die Profile einfach vielfältiger geworden. Das jetzt in einem Wort
274 zusammenzufassen, ist schwierig. Aber ich glaube, dass sich das Controlling mit den, unter
275 Anführungszeichen, Waffen der Digitalisierung, die zur Verfügung stehen, auch noch mehr
276 Richtung Business Partner entwickelt hat, als das früher möglich war. Wobei das natürlich ein
277 extrem abgedroschener Begriff ist, mit dem man auch sehr unehrlich umgehen kann.

278 *Also er wird jetzt viel mehr zum Datenanalyst, zum Unterstützer?*

279 Ja genau. Wobei Datenanalyst, ich habe vorher schon ein paar Einschränkungen gemacht, da
280 muss man aufpassen, dass es wirklich zum Analysieren kommt und nicht nur zur Datenaufbe-
281 reitung. Weil auf der einen Seite zu sagen, ich habe eine Frage und ich stelle für das Unter-
282 nehmen eine Analyse zur Verfügung und ganz oft kommen diese Analysen praktisch ohne
283 Interpretation. Die sind dann auch allumfassend, aber was dann oft verloren geht, weil man
284 gerade noch rechtzeitig vor dem vereinbarten Termin eine umfassende Gesamtanalyse zur
285 Verfügung stellt, sind die Interpretationen, Hinweise auf besonders wichtige Sachverhalte und
286 Handlungsempfehlungen. Das ist wichtig, das bis zum Ende zu tun und die Datenanalyse en-
287 det viel zu oft bei der Auswertung. Wissen Sie, was ich meine?

288 *Das heißt, es fehlt...*

289 ...die Zeit, die Energie, und oft das Verständnis dafür, dass das Wesentliche nicht das Tüpfel-
290 chen auf dem I ist, sondern das I, und wesentliche steuerungsrelevanten Empfehlungen auf
291 Basis von Informationen bereitzustellen. Weil wenn ich sage, ich habe einen Bericht und ich
292 muss dann selbst zum Überlegen anfangen, wie was zu verstehen ist und ob vielleicht etwas
293 Interessantes dabei rauskommt, oder was müsste ich dann letztendlich tun, dann ist das, wenn
294 ich über den Business Partner spreche, in Wahrheit eigentlich noch zu kurz gegriffen, was von
295 Seiten des Leistungsumfeldes des Controllings oft ist. Und ich spreche jetzt gar nicht so sehr von
296 unserer Sparte alleine, sondern ich glaube, dass es einfach in vielen, vielen Bereichen so ist,

297 dass einfach auch mit den steigenden Möglichkeiten und damit auch Anforderungen an die
298 Datenanalyse dieser zweite Aspekt zu kurz kommt. Und da geht es auf der einen Seite um
299 Zeit, um Energie, aber auch um Selbstverständnis. Und für Leute, die im Controlling ihre Be-
300 rufskarriere starten, ist es wichtig, dieses Selbstverständnis einfach zu haben und auch die
301 Lust darauf, diese Dinge zu machen. Und wenn sich Leute nur daran ergötzen, coole Auswer-
302 tungen zur Verfügung zu stellen, dann ist das für den Controllerbegriff, gestern so wie heute,
303 zu kurz gegriffen.

304 ***Beschreiben Sie bitte Konflikte, und Schwierigkeiten, aber auch positive Aspekte und***
305 ***Chancen, die in der Zusammenarbeit mit dem Controller entstehen.***

306 Es gibt da einen Controllerwitz, den ich einmal gehört habe in der grauen Vergangenheit, und
307 zwar: Was ist der Unterschied zwischen einem Controller und einem Terroristen? Der Terrorist
308 hat Sympathisanten!

309 Ich glaube, dass das noch vor 20, 30 Jahren ein zutreffenderer Witz gewesen ist, wo man
310 versucht hat, den Leuten ein bisschen aus dem Weg zu gehen. Das ist die Controlling-Abtei-
311 lung, mit K geschrieben, der Geschäftsführung sozusagen, da sind Konflikte dementspre-
312 chend sicherlich dagewesen. Und vielleicht trifft es der Witz dann gar nicht so schlecht, wenn
313 man das verallgemeinern möchte, wie damals auch das Rollenbild war. Und ich glaube, dass
314 es heute einfach schon so ist, dass es viel weniger Berührungängste gibt. Das ist sicherlich
315 von der Unternehmenskultur abhängig. Ich habe das bei uns in Unternehmen nie so schlimm
316 empfunden. Aber es hat sich so weiterentwickelt, dass der Controller als Partner oder Lieferant
317 gesehen wird, auf den man gerne aktiv zukommt, an den man mehr Bedürfnisse stellt, als er
318 liefern könnte. Früher war es so, dass die Aufträge mehr von der Geschäftsführung gekommen
319 sind. Heute gibt es viele, nämlich nicht nur im mittleren Management, sondern auch in verant-
320 wortungsvollen Fachabteilungspositionen, die enger zusammenarbeiten, offener sind. Ich
321 sehe einfach die Konflikte bei weitem nicht mehr so wichtig und dramatisch, wie das vor 20
322 oder 30 Jahren noch der Fall gewesen ist.

323 *Das heißt, der Controller wird jetzt auch von den Fachabteilungen mehr positiv und wertschät-*
324 *zend empfunden, als das früher der Fall war?*

325 So würde ich das annehmen. Bei uns war es immer auf einem guten Niveau und hat sich
326 gebessert. Aber ich glaube, dass das in der Allgemeinheit einfach durchaus vielleicht seine
327 Richtigkeit haben könnte. Auch wenn ich mich mit anderen Unternehmen unterhalte, mit ehe-
328 maligen Schulkollegen, die woanders arbeiten, glaube ich, dass es da eine Veränderung zum
329 Positiven gegeben hat, sodass die Konflikte in den Hintergrund rücken. Mit den Möglichkeiten,
330 wenn man den Bogen spannt in Richtung Kreis schließen, die die Digitalisierung bietet, ist

331 praktisch auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten sachlichere Diskussionen führen zu können
 332 also im Sinne von: Das habe ich analysiert, weiter komme ich nicht, weil die Zeit nicht reicht,
 333 da reicht die Datenlage nicht, aber ich stelle gewisse Dinge in den Raum; Da fängt es dann
 334 an, dass die Leute sich ungerecht behandelt fühlen, in der Zusammenarbeit Controlling und
 335 Fachabteilungen, etc, und dann letztendlich auch irgendwelche Motive vermuten, dass irgend-
 336 wer wen runterziehen möchte. Und das sind so die Konfliktherde der Vergangenheit. Jetzt ist
 337 es mehr eine sachlichere Zusammenarbeit.

338 *Glauben Sie, dass sich die Controllerrolle verändert hat, weil vom Management oder von den*
 339 *Fachabteilungen mehr Erwartungen oder gestiegene Erwartungen an den Controller gestellt*
 340 *werden oder sind die Erwartungen aufgrund der geänderten Controllerrolle entstanden?*

341 Ja, Henne oder Ei Thema. Ich glaube, die Erwartungen richten sich nach den Möglichkeiten.
 342 Und die Rolle entwickelt sich nach den Erwartungen.

343 ***Welche Rollenbezeichnungen werden in Ihrem Unternehmen (zusätzlich) als mögliche***
 344 ***zukünftige Rollen des Controllers diskutiert? Sollte der Controller zum Data Scientist***
 345 ***werden?***

346 Data Scientist sagt mir etwas. Ich sage, ich muss über den Begriff ein bisschen schmunzeln.
 347 Ich kenne natürlich diverse Artikel, Fachzeitschriften etc. und weiß, was darunter verstanden
 348 wird. Scientist auf Deutsch heißt Wissenschaftler und im Wesentlichen ist Controlling für mich
 349 dann doch keine Wissenschaft. Die Frage ist, ob man den Data Scientist nennen muss. Denn
 350 für mich ist das Controlling und die Betriebswirtschaft, das werden die Professoren, mit denen
 351 Sie zusammenarbeiten, nicht gerne hören, per se eigentlich keine Wissenschaft. Und ich ver-
 352 stehe natürlich, dass, aufgrund dieses Datenvolumens und die Interdependenz zwischen den
 353 Daten, die einfach sehr viel Datenverarbeitungskompetenz brauchen. Aber die Rolle des Data
 354 Scientist ist ein sehr neomodischer Begriff. Ich verstehe ihn, wie ich ihn verstehen muss und
 355 ich beantworte Ihre Frage mit ja, weil das, was dahinter steht, das unterschreibe ich. Aber die
 356 Bezeichnung per se ist, wie Industrie 4.0, ein Modebegriff.

357 *Das heißt, der Controller sollte sich langfristig dorthin entwickelt, dass er auch externe Daten*
 358 *analysiert?*

359 Ja, wobei das ist letztendlich schon so, dass die Verknüpfung mit den externen Daten in den
 360 Fachbereichen einfach auch wichtiger ist. Das heißt, es macht nicht so viel Sinn, wenn ich
 361 sage: Bei unsere Produkten gibt es natürlich demographische Treiber. Österreich hat jetzt un-
 362 gefähr neun Millionen Einwohner und sagen wir einmal, dass wir im Jahr 2050 elf Millionen
 363 haben wegen Integrationsthemen und wegen Bevölkerungsalterung etc., dann ist das schon

364 etwas, das auf unsere Produkte Einfluss hat. In der großen weiten Welt gibt es noch ganz
365 andere Dynamiken. Aber ich glaube, es ist schon wichtig, auf dieser Seite, oder auf der Roh-
366 stoffseite im Einkauf, und im Marketing und Vertrieb, dass diese Dinge in erster Linie dort
367 dementsprechend verstanden werden. Ich sehe jetzt nicht das Controlling als die fokussierte
368 Intelligenz, die wir woanders nicht brauchen. Sondern die Dynamiken zu verstehen, ist in erster
369 Linie in den Fachbereichen notwendig. Und das dann in der integrierten Planung zu berück-
370 sichtigen, finde ich natürlich schon auch eine Richtung, in die es hingehen wird. Aber das ist
371 dann eher ein zweiter Schritt.

372 *Dann gibt es noch den digitalen Controller, der die digitale Transformation des Unternehmens*
373 *verstärkt begleiten soll. Ist das eher Aufgabe vom Controlling oder von der IT?*

374 Das ist Aufgabe von allen Fachbereichen, mit Unterstützung der IT.

375 *Aber nicht speziell Aufgabe des Controllings?*

376 Nein. Weil wenn ich jetzt zum Beispiel sage, es geht um Maschinendaten im Bereich von Pre-
377 ventive Maintenance, dann sind das ganz wesentliche Digitalisierungstendenzen. Aber das
378 sehe ich jetzt nicht im Aufgabengebiet des Controllers. Die Digitalisierung ist weder eine Pacht
379 der IT ist, weil natürlich viel IT außerhalb der IT-Abteilung passiert. Aber noch weniger im Sinne
380 vom Controlling. Das Controlling ist sozusagen ein Fachbereich, der natürlich sehr viele Daten
381 zur Verfügung hat. Aber dass jetzt einzelne Unternehmensprozesse per se digitalisiert werden,
382 da sehe ich nicht im Controlling die Verantwortung.

383 *Dann gibt es noch den Business Analyst, der die Schnittstelle bilden soll laut Literatur zwischen*
384 *Business und IT.*

385 Zwischen Business und IT? Also vom Business Analyst hätte ich jetzt ein anderes Verständnis
386 gehabt, im Sinne dessen, was ich vorher beschrieben habe, dieser notwendige zweite Schritt,
387 nicht nur Informationen zur Verfügung zu stellen, sondern Informationen zu analysieren, in
388 Bezug auf Frage, die vorher mit dem Geschäftsverständnis gestellt wurden. Business und IT,
389 das sehe ich so eigentlich nicht. Das ist ähnlich wie das, was wir beim digitalen Controller
390 besprochen haben. Business Analyst, so wie ich ihn verstehe, schon, das ist eigentlich das
391 Wesentliche beim Controller.

392 ***Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Ich darf mich für das Interview bedan-***
393 ***ken. Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?***

394 Wenn Sie mir ein Feedback geben könnten, wenn Sie Ihre Studie abgeschlossen haben, dann
395 wäre ich sehr dankbar.

396 *Ich hätte vor, dass ich Ihnen die Arbeit sende, sobald ich fertig bin.*

397 Ja, super.

Interview U5A: Controller

1 **Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell**
2 **im Controlling.**

3 Wir benutzen ERP-seitig ein eigenentwickeltes Programm, nein eigentlich ist es ein Standard-
4 programm, das über die letzten 20 Jahre sehr adaptiert wurde. Es heißt magic und ist ein
5 volles ERP-System, von der Bestellung bis zur Rechnungslegung. Aber kein Buchhaltungs-
6 system. Und bis dato haben wir diese buchhaltungsrelevanten Daten dann ins SAP übergelei-
7 tet, also Ausgangsrechnungen und Eingangsrechnungen, und die weitere Buchhaltung da ge-
8 macht. Letzten Sommer sind wir umgestiegen auf S4 hana, das heißt, die Prozesse zwischen
9 unserem ERP-System und dem S4 hana sind viel verzahnter, das heißt, wir nehmen sehr viel
10 mehr Grunddaten aus dem Vorsystem, im Vergleich zu vorher. Das ist die eine Seite, die
11 buchhalterische Seite. Und die andere Seite, wir sind jetzt viel mehr im Projekt, als dass es
12 nur ein Jahr dauern wird, es wird länger, eher zwei Jahre dauern, dass das ERP-System durch
13 das SAP abgelöst wird, sodass alle Prozesse vollständig auf SAP laufen. Das ist der momen-
14 tane Teil der Digitalisierung. Das heißt, wir sind momentan vollkommen im Umbruch.

15 Das geht dann schon in die zweite Frage hinein: Momentan haben wir neben dem ERPS und
16 dem SAP-System ein BI-Tool benutzt, mit dem wir aus dem ERP-System Daten aufgreifen,
17 einerseits speziell Produktionsdaten, buchhalterische Daten, Aufträge, um dort spezifische
18 Reports zu machen, zum Beispiel Umsatzvolumen, Produktionsvolumen, Standorte. Und
19 gleichzeitig haben wir uns auch Daten aus SAP geholt, für eine GuV, für eine Kostenstellen-
20 rechnung. Und in diesem BI-Tool haben wir bis dato auch noch geplant, die Kostenstellen, den
21 Personalbedarf für ein Budget. Das war semiintegriert. Ziel war es auch immer, alle Töchter
22 miteinzubeziehen, die weder ERP noch SAP haben. Die wurden zumeist mit Excel geladen.
23 Unser Ansatz ist jetzt, dass wir alle Töchter, die kein ERP und kein SAP haben, bis zu einem
24 bestimmten Teil ins SAP bekommen. Und dadurch wird sich auch unser BI-Tool wahrschein-
25 lich ändern müssen. Oder wir steigen auf ein anderes um. Das heißt, ich habe dann alle Daten,
26 die ich jetzt auch habe, aus einer Quelle, nämlich die SAP-S4-Grunddaten, die eine GuV, eine
27 Bilanz, einen Kostenstellenbericht, einen Kostenstellenvergleich. Zusätzlich aber auch noch
28 unsere Produkt- und Ergebnisrechnung vom DB1 zum DB4. Grundsätzlich hätten wir gerne
29 einen Datenmaster, der wäre dann S4.

30 *Nutzen Sie Business Analytics, Forecasts, Szenarienanalysen?*

31 Da machen wir zu wenig, und wir haben nicht das richtige Tool im Einsatz. Wir haben sehr
32 wohl ein Business Intelligence Tool und eine vollständige Planung, eine Mehrjahresplanung.
33 Aber eine Varianzenrechnung, Worst Case, Best Case ist mit dem Tool so nicht möglich.

34 *Hätten Sie so etwas gerne im Einsatz?*

35 Ja natürlich, das wäre natürlich grandios. Man steht ja jedes Jahr beim Budgetieren wieder
36 vor derselben Aufgabe. Es gibt Erwartungen vom Vorstand, es gibt eine Umsatzplanung sei-
37 tens des Vertriebs, es gibt eine Kostenstellenplanung seitens der Kostenstellenleiter. Demge-
38 genüber stehen Restriktionen aus der Produktion, fehlende Kapazitäten oder übrige Kapazi-
39 täten. Wir haben momentan eher das Problem, dass unser Sales mehr verkaufen möchte, als
40 das wir herstellen können. In dieser Situation wäre ein flexibles Variieren schon sehr ange-
41 nehm. Zuerst die Parameter, was ich kann. Dann die Parameter, was ich will. Und wenn die
42 nicht matchen, dass man es dann einfach variieren kann. Wenn ich das dann relativ einfach
43 simulieren kann mit Parametern, dann wäre das grandios. Denn das ist dann die erste Frage,
44 die auftaucht. Diese Simulationen wären schon sehr angenehm. Weil sie finden kontrolliert,
45 simpel, mit wenig Arbeitsaufwand am Papier statt – kein kompliziertes Basteln im Excel.

46 **Das bringt uns gleich zum nächsten Thema: Nutzen Sie Excel?**

47 Sie haben ja noch nie so richtig im Excel gearbeitet – es gibt Controller, die würden ein Hand-
48 buch im Excel schreiben und würden nicht Word nehmen. Ja, wir benutzen Excel intensiv.

49 *In der Literatur gibt es die Meinung, dass Excel durch die Nutzung integrierte ERP-Systeme*
50 *verschwinden wird.*

51 Haben Sie jemals im SAP gearbeitet?

52 *Ich weiß, dass man in der Regel Daten von SAP in Excel herauszieht und dann modelliert.*

53 Ja, ohne Excel würde das nichts gleichschauen. Wenn man in einem ERP-System oder in
54 einem Planungssystem Sachen haben will, dann muss man sie irgendwo eingeben. Und wenn
55 man sie im Excel hat, dann hat man es zwar auch irgendwo eingegeben, aber es ist leichter
56 zu manipulieren, aber auch leichter zu handhaben. Und das ist auch der Vorteil von Excel.
57 Aber die Quelle der Wahrheit schwimmt. Das ist der Nachteil von Excel. Beim ERP-System
58 kann man sagen, das steht im System, das hat zum Beispiel der Vertrieb eingegeben, das hat
59 die Produktion eingegeben, und das sind die Werte, die herauskommen. Und das zeigt man
60 dann her. Und das findet dann jeder wieder. Aber sobald mehrere Mitarbeiter eigenständig im
61 Excel arbeiten, dann hat jeder was anderes. Und wieso hat er was anderes? Weil jeder

62 irgendwo etwas anderes gemacht hat. Excel ist schon ein Segen und ein Fluch gleichzeitig.
63 Und bevor Excel wegkommt, haben wir das Bargeld abgeschafft.

64 *Es ist interessant, dass die Meinungen zwischen Praxis und Literatur so weit auseinanderge-*
65 *hen. Vielleicht ist die Literatur schon so weit voraus.*

66 Naja, die Literatur ist so weit von der Realität entfernt. Es wäre schön, es wäre ja auch möglich.
67 Möglich wäre es schon, also durch Simulation, durch Analytics gibt es sicher sehr viele Mög-
68 lichkeiten, da muss man ja nicht jedes Mal rausziehen. Nur was als Controller sehr auffällig
69 ist, diese Bereitstellung von Reports, diese Bereitstellung von Reporting an das Management,
70 an die Kollegen, an das mittlere Management, an die Kostenstellenleiter, da werden massive
71 Anforderungen an das Controlling gestellt. Alles wird digital, auf einem Tool, im Intranet ge-
72 wünscht, aber wenn man sich dann anschaut, wer es sich anschaut und wer es benutzt, dann
73 ist das erschreckend, erschreckend gering. Die Leute sagen, es muss alles da sein, es muss
74 alles online verfügbar sein, aber reinschauen tut dann niemand. In den meisten Fällen ist es
75 interkommunikativ. Ich gebe Ihnen einen zuständigen Kostenstellenbericht und bin Ihr zustän-
76 dige Controller und möchte den gerne mit Ihnen durchsprechen. Digital kann ich Ihnen das
77 Ding geben. Und ich hab überall einen roten Blitz, wo ich einen Kommentar will, also wo es
78 eine Abweichung gibt. Und Sie schreiben den Kommentar dann dort rein und der ist für ewig
79 da drinnen, da kommt nichts zurück. Das klappt nicht. Also wenn ich nicht persönlich mit Ihnen
80 spreche, dann bekomme ich keine Informationen. Die disziplinierte Organisation habe ich noch
81 nicht gesehen, die das macht. Die Kollegen schreien danach, aber dann benutzen sie es nicht.
82 Also man endet dann wieder darin, dass man aus dem Tool etwas ins Excel schiebt, das als
83 Bild in eine Powerpoint kopiert und die Powerpoint dann präsentiert. Oder vielleicht noch als
84 PDF verschickt. Das ist der Reporting-Ablauf. Das ginge schon anders, da könnte man eine
85 große Menge an Arbeit sparen. Sind wir uns ehrlich, das sind vielleicht fünf Berichte, das
86 kommt drauf an, in welcher Management-Position Sie sind. Aber wenn sie jetzt ein Bereichs-
87 leiter sind im Vertrieb, dann interessiert Sie der Umsatz und der DB Ihrer Region, dann können
88 Sie den noch herunterdrillen nach Ländern, nach Sales Posten nach was immer, Das ist eine
89 Geschichte. Wenn Sie bei uns sind, dann sind Sie zuständig für die ganze Gesellschaft, die
90 GuV, ihre Kostenstellen, die Außenstände ihrer Area. Das sind vielleicht fünf oder sechs Be-
91 richte. Und wenn er die online hat und sich anschaut, dann reicht das. Er braucht ja kein Pa-
92 pier. Den kann er heute anschauen, den kann er morgen anschauen. Und wenn er drüber
93 reden möchte, dann rufen wir uns zusammen. Wenn ich ihn kommentiert haben möchte als
94 zuständiger Controller, für das Management, für eine Vorstandssitzung, dann könnte ich das
95 im BI-Tool auch machen. BI-Tools bieten die Möglichkeit. Man käme vom Paper-Reporting
96 durchaus weg. Aber das ist oftmals dann doch der Weg dorthin, und die Akzeptanz.

97 *Weil es von mehreren Kollegen noch so gewünscht wird? Oder weil die Umstellung noch nicht*
98 *erfolgt ist?*

99 Nein, eher weil die Organisationen meistens nicht bereit sind. Die andere Frage ist, ich stelle
100 ihnen einen Mercedes hin, mit dem sie super fahren könnten. Aber die Organisation ist eben
101 gewohnt, Motorrad zu fahren. Dann hilft der Mercedes nichts. Wenn ich ihnen dieses tolle BI-
102 Tool hinstelle, dann habe ich einen massiven Aufwand, und muss dann auch durchsetzen,
103 dass es genutzt wird. Und da ist die Frage, wie tickt die Organisation oder wie hat man es
104 immer schon gemacht. Das ist sicher in der Umsetzung schwierig. Und dass viele Menschen
105 oder Kollegen immer noch haptisch sind. Weil wenn es nicht am Papier steht, dann gilt es
106 nicht. Also nur das offizielle Mail gilt. Noch schlimmer, man verteilt es dann auch immer noch
107 per Mail. Wenn ich es zentral irgendwo ablege, schaut auch niemand rein. Also erst mit dem
108 Verschicken per Mail kann ich davon ausgehen, dass es auch jeder zumindest bekommen
109 hat, das weiß ich, aber dass er es auch wissen müsste und gelesen haben könnte.

110 *Noch einmal zur Umstellung auf SAP: Sind Sie in der Umstellung miteingebunden? Was sind*
111 *hier Ihre Aufgaben?*

112 Wir haben jetzt zuerst die ganze Buchhaltung- und Controllingseite umgestellt. Im S4 hana ist
113 dieser Bereich sehr zusammengewachsen, früher war das viel getrennter. Und ja, wir waren
114 immens tief mit drinnen. Wie wollen wir reporten? Mit welcher Struktur setzen wir das auf,
115 damit wir später so reporten können, wie wir wollen? Neben dem buchhalterischen habe ich
116 im Controlling schon ein bisschen mehr Freiraum, wie ich es machen möchte. Aber auch dann
117 im täglichen Prozess. Im Controlling machen wir immer eine Bestandsermittlung für unsere
118 Produkte. Das läuft im Controlling. Also Bewertungs- und Abgrenzungssachen sind im Control-
119 ling, da waren wir schon ganz tief drinnen.

120 **Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die aufgrund der Digitalisie-**
121 **rung von Ihnen und Ihrem Team erwartet werden.**

122 Die Erwartung ändert sich ja nicht. Es ist ja nicht so, dass wir nur mit Papier und dem Rechen-
123 schieber arbeiten. Die Erwartung ist fast die gleiche. Was die grundsätzliche Erwartung an den
124 Controller ist: Er soll die Zahlen alle kennen, er soll die Hintergründe kennen, wieso die Zahlen
125 so sind. Aber vielmehr soll der Controller die Tools beherrschen. Also die Erwartung ist, dass
126 er das BI-Tool selbst, als auch die Inhalte beherrscht. Und das ist sowohl vom Management
127 als auch von der Kollegenschaft Thema. Es kann ja nicht sein. Nur weil die Datenqualität
128 schlecht ist, ist das Tool nicht schlecht. Das Tool verarbeitet genau die Datenqualität. Der
129 Controller anstelle des Reports ist jetzt nicht der Schuldige, dass die Datenqualität schlecht
130 ist. Er kann nur das reporten, was ist. Ich meine, er kann schon verifizieren. Vom Controller

131 wird erwartet, dass er die Tools beherrscht, dass er einen scharfen IT-Background hat. In
132 Stellenausschreibungen ist man schon versucht, zu schreiben entweder controllingaffiner ITler
133 oder IT-affiner Controller. Beim nächsten Controller, den ich einstelle, ist in der Anforderung
134 ganz sicher drinnen – dass er Excel können muss, steht gar nicht drinnen, dass er Microsoft-
135 produkte beherrscht ist heutzutage ja wie Deutsch sprechen zu können, in Österreich zumin-
136 dest. Aber dass er SAP kann, dass er vielleicht sogar BI-Erfahrung hat, dass er einfach sehr
137 IT-affin ist, das ist eine unbedingte Voraussetzung für die Kernkompetenz eines Controllers.

138 *Und wie würden Sie sagen, lernt man die IT-Affinität?*

139 Affinität erlernt man nie. Affinität hat man. Aber man kann sehr vieles lernen, wenn man will.
140 Also wenn jemand total negiert ist für IT, dann wird er sich immer hart tun. Und wenn jemand
141 wirklich ins Controlling will, dann muss er sich klar sein, je nachdem welches IT-Umfeld die
142 Firma hat, dass er diese Tools lernen muss. Ist es SAP, dann ist es SAP. Ist es ICFM, also
143 man wird das lernen müssen und man muss tief drinnen sein. Ohne die Liebe wird man als
144 Controller vielleicht nicht glücklich werden.

145 *Das heißt, man lernt die Tools dann bei der Arbeit kennen?*

146 Ich werde bald eine Position ausschreiben, die heißt Junior Controller. Und da steht drinnen,
147 dass es nett wäre, wenn er zwei Jahre Erfahrung hat. Hat er sie nicht, weil er frisch von der
148 Uni oder der FH kommt, dann reden wir auch noch drüber, dann darf er trotzdem kommen.
149 Aber es wird sicher drinnen stehen: SAP-Kenntnisse von Vorteil. IT-Kenntnisse braucht man.
150 Und wenn die Person weder das eine noch das andere hat, dann ist sie sicher nicht ganz
151 vorne gereiht. Außer es bleibt dann nur die eine Person übrig, oder ich habe nur eine Bewer-
152 bung und ich würde es probieren. Dann kommt die Person am ersten Tag hier her und sie
153 findet sich vor unserem ERPS, das ihr jemand erklären wird, vor unserem BI-System, das ihr
154 jemand erklären wird. Aber es ist halt wirklich hartes Training on the job, wo die Firma, den
155 Kollegen speziell, es ist ja immer der Kollege, der die Person unter die Fittiche nimmt und mit
156 ihr die ersten Schritte unternimmt, echt was abverlangt. Und das ist echt ein riesiger Mehrauf-
157 wand. Als Fahrrad Kunde sollte man schon Fahrrad fahren können. Wenn man eben noch
158 nicht Fahrrad fahren kann, dann muss man halt vorher ein bisschen etwas tun. Das heißt nicht,
159 dass man es nicht schnell lernen kann. Es gibt wirklich Leute, die das schnell haben und die
160 auch wollen. Ohne dem wird man nicht auskommen. Weil wenn Sie als Junior Controller an-
161 fangen, kann ich Sie nicht nur PPT malen lassen. Ohne den Willen, das zu lernen und unter
162 Umständen auch ohne Vorkursen ist der Einstieg schon schwierig. Wie könnte ich mir da jetzt
163 eine Kompetenz erschaffen. Diese Trockenkurse, die bringen nicht viel. Man muss es ja auch
164 in der Anwendung sehen. Ein SAP-, BI-Kurs wäre vielleicht sicher etwas Interessantes. Ir-
165 gendwann muss man die Erfahrung bekommen. Und irgendwann hat man sie. Und wenn man

166 frisch einsteigt, dann muss man die Chance bekommen. Ein junger Mensch braucht einen
167 klaren Willen, lernen zu wollen. Da kommt man nicht drum herum.

168 Als Jungcontroller frisch von der Uni muss man irgendwann einmal irgendwo anfangen. Der
169 beste Anfang für einen Abgänger von der Uni ist, beim Prüfer anzufangen. Wenn mich das
170 Controlling interessiert, dann interessiert mich das Prüferumfeld auch. Das ist nur die andere
171 Seite. Aber was ich in zwei Jahren wirklich harter Arbeit beim Prüfer lerne, das ist wirklich ein
172 sehr toller Zugang. Weil man beim Prüfen mit dem System der Kunden zu tun hat und um SAP
173 wahrscheinlich nicht drum herumkommt.

174 *Wie schaut es im Controlling mit sozialen Kompetenzen aus? Werden die durch eine ERPS*
175 *mehr oder weniger gebraucht?*

176 Ein ERP-System hat keinen Einfluss auf die soziale Kompetenz. Ich bin jetzt seit 30 Jahren im
177 Controlling. Für mich gibt es so ein bisschen unterschiedliche Typen. Es gibt den klassischen
178 Buchhalter mit dem Ärmelschoner, gibt es nicht mehr, aber von der Mentalität her ist es eher
179 ein ganz ein eigener Mensch. Aber es gibt dann auch im Controlling den Kostenrechner und
180 den Controller, oder den FP&A Analyst, das ist das, was man vom Controlling heutzutage will.
181 Oder anders herum: Es gibt Leute, die glauben, dass sie das Controlling vom Schreibtisch aus
182 machen können und es gibt Leute, die sagen, am Schreibtisch bin ich selten. Und irgendwie
183 der Mix daraus ist vielleicht der richtige Controller. Der Controller braucht, meiner Meinung
184 nach, einen dicken Patzen soziale Kompetenz, weil er Sachen verkaufen muss. Er präsentiert
185 einen Bericht, und dass der andere nicht einschläft bei 624 Zahlen auf dem gleichen Blatt,
186 muss er das irgendwie adressatengerecht verpacken. Oder nehmen wir einen Budgetierungs-
187 prozess. Es ist in jedem Budgetierungsprozess dasselbe, dass der erste Entwurf im EBIT nie
188 das zeigt, was gewünscht ist. Es ist immer weniger. Ich hab noch nie ein Budget gemacht, wo
189 ich beim EBIT zu viel hatte und man noch ein paar Kosten suchen musste. Und das ist doch
190 schon auch soziale Kompetenz, wenn man dann, mit wem auch immer, ins zweite oder dritte
191 Gespräch gehen muss und ihm dann eigentlich Kosten streichen muss. Das kann man einfach
192 so machen, das kann man aber auch im Gespräch machen. Unter dem Strich sagen sie der
193 anderen Partei ja in dem Moment, nehmen wir es mal böse, dass er gelogen hat oder über-
194 trieben hat mit seiner Kostenvorstellung. Und diese Kosten sollte man ihm so charmant als
195 möglich wieder rausziehen. Und das ist glaube ich schon soziale Kompetenz. Ich könnte ihm
196 schon mit dem Karren ins Gesicht fahren, aber das geht halt nicht immer so.

197 *Das heißt, die sozialen Kompetenzen werden jetzt nicht mehr gebraucht?*

198 Wenn man ein sehr gutes ERP-System hat und integriert mit einem BI, und die Datenqualität
199 gut ist, dann kann man sicher viel mehr Zeit damit verbringen, die Berichte oder das Ergebnis

200 dessen zu verkaufen oder zu kommunizieren. Und die andere Seite: Wenn man nicht-kongru-
201 ente Systeme hat, wenn man Systembrüche hat und Überträge vom System ins andere, und
202 einen großen Teil der Zeit damit verwendet, die Daten erst aufzubereiten, dann ist man natür-
203 lich im Kammerl. Und ja, wenn die Digitalisierung die Annehmlichkeit der schnellen Datenver-
204 fügbarkeit gibt, dann ist man eigentlich sozialkompetent mehr gefordert. Weil sich ja das Auf-
205 gabengebiet dann verlagert. Ob man 80% im Büro ist und die Daten zusammenbaut, oder ob
206 man viel mehr Zeit hat, die Daten zu verkaufen. Das ist schon ein Unterschied

207 *Werden Sie durch andere Abteilungen, speziell durch die IT-Abteilung unterstützt?*

208 Ja. Also, ja, in jeder Firma ist das oftmals so, dass man das ERP-System hat, mit dem fast
209 alle Abteilungen arbeiten, vom Einkauf, bis zur Produktion, bis zum Vertrieb. An sich ist die
210 Betreuung dieses Systems, die technische Betreuung, als auch die Weiterentwicklung in der
211 IT angesiedelt. Die technischen Leute der Buchhaltungssoftware sind dann auch oft in der IT
212 angesiedelt, und die fachlichen Key-User zumeist in den Fachabteilungen sind. BI-Tools sind
213 manchmal so aufgestellt, dass die BI-Mitarbeiter im Controlling sind und die Weiterentwicklung
214 des Tools auch im Controlling ist, und die IT-Abteilung selbst eigentlich nur die Infrastruktur
215 zur Verfügung gestellt hat und nichts damit zu tun gehabt hat. Bei uns im Unternehmen ist es
216 so, dass das BI-Tool von der IT gewartet und servisiert wird, aber auch jede Weiterentwick-
217 lung, jede technische, und konsistente Sachen, zum Beispiel Reporting aufzusetzen, von der
218 IT-Abteilung gemacht wird, von Kollegen, die für das BI abgestellt sind. Die Fachkompetenz
219 und die Fachinputs kommen schon vom Controlling. Wir haben eine sehr enge Verzahnung,
220 wo ich mich mit meinem IT-Bereichsleiterkollegen schon abstimmen muss, dass mein Mitar-
221 beiter mit seinem Mitarbeiter gerade wieder ein Problem hat, oder kein Problem hat. Das geht
222 ja auch. Aber ja, das ist sehr eng.

223 Brauchen Sie Statistikkenntnisse?

224 Also so richtig SPSS? Nein.

225 Nur die Basics?

226 Nein, so richtig tiefe Statistikkenntnisse, nein. Das, was man auf der Uni unter Statistik lernt,
227 ist eigentlich im täglichen Arbeitsleben weit weg. Wenn man jetzt sagt, ok, ich gehe in Business
228 Analytics weiter, und letztendlich beruht das in die Zukunft schauen auf der Vergangenheit,
229 statistischen Dingen, ich glaube, dann würde es sich wieder intensivieren oder mehr gefragt
230 sein. Aber letztendlich, wenn ich nicht eines dieser Tools bediene, ist Statistik integriert und
231 ich brauche mich damit nicht beschäftigen. Das macht das System.

232 *Brauchen Sie strategisches Denken?*

233 Strategisches Denken braucht man absolut. Wenn wir uns mit einer Dreijahresplanung be-
234 beschäftigen – der Controller ist der Steuermann des Unternehmens, das ist so nett dahingesagt.
235 Aber von der Logik her ist er ja gerade beim Budgetieren, beim Planen, bei der Mehrjahres-
236 planung dabei, da ist er schon vom strategischen Denken her wichtig. Strategisches Denken
237 ist schon gefragt.

238 *Und ethische Bewertung? Im Zusammenhang mit der Strategie oder mit anderen Unterneh-*
239 *mensbereichen?*

240 Das ist jetzt nicht das, was vom Controller per se erwartet wird. Das wird von der Person
241 erwartet. Und das muss sich eigentlich jeder mit sich selbst ausmachen. Ich bin schon der
242 Meinung, dass der Controller durch das Strategische da mitspielt. Ich glaube, dass muss sich
243 jeder Mensch mit sich selbst ausmachen. Weil in das Dilemma kann man auch als Vorstand-
244 sassistent, als Marketingmitarbeiter kommen. Wenn man sich für Glock oder einen Panzer-
245 hersteller entscheidet, dann hat man sich das hoffentlich vorher überlegt, ob man es ethisch
246 vertreten kann oder nicht.

247 *Das heißt, Sie haben keinen Einfluss auf Umweltschutzstrategien?*

248 Naja, in der Planung kann man es sehr wohl anführen. Aber die Frage ist, wo fällt die Ent-
249 scheidung. Heutzutage ist es eher schon so, wir haben riesige Umweltauflagen. Es ist alles
250 sehr geregelt. An die Regeln muss man sich halten, an die will man sich halten, an die Einhal-
251 tung ist man gesellschaftlich gezwungen.

252 *Aber speziell von Ihnen als Controller wird es nicht erwartet?*

253 Nein, nicht so.

254 ***Wie werden diese Erwartungen von anderen an die Controller kommuniziert bzw. mit***
255 ***ihnen diskutiert?***

256 Es ist ein Mix aus vielem. Viele Tätigkeiten im Controlling sind klar, und viele ergeben sich. Im
257 Controlling sind sehr viele Aufgaben ad hoc. Die Aufgabe des Controllers ist soweit klar: Bud-
258 getieren, Reporten, Aufzeigen von Potenzial, speziell bei Sanierungen oder bei Kostenproble-
259 men. Vom Groben ist es klar. Und das variiert dann sicher auch von Firma zu Firma, wie tief
260 da das eine oder andere gemacht wird. Kommuniziert wird das zumeist im Gespräch, unter
261 Umständen auch schriftlich. Es gibt Rollenbeschreibungen, es gibt Firmen, die

262 Rollenbeschreibungen haben. Aber was man da herauslest, steckt sicher nicht ganz klar ab,
263 was man tun muss oder was man nicht tun muss.

264 **Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen vor der Digitali-**
265 **sierung.**

266 Wann war das ungefähr?

267 *Um die Jahrtausendwende ungefähr.*

268 Um 1900?

269 *Nein, um 2000. Manche Unternehmen natürlich früher, manche später.*

270 Also wie ich begonnen hab, zu arbeiten, das war 1991, da hatten wir sehr wohl schon vernetzte
271 Computer. Es hat vieles zugenommen, es ist vieles mächtiger geworden. In den letzten 30
272 Jahren hat sich dieses Bild schon ein bisschen gewandelt. Der Zugang zu Daten, die Menge
273 an Daten, Systeme, Integration von Systemen, war früher viel schwieriger. Daten aus einem
274 System ins andere System zu laden, also das klassische BI-Tool zu füllen mit Daten, das hat
275 sich sehr wohl gewandelt. Aber gewandelt hat sich einfach, dass die IT-Kompetenz mitwach-
276 sen musste, einfach dieses Verständnis, wie die IT-Tools arbeiten. Ich bin nicht der Meinung,
277 dass jeder Controller programmieren oder SQL schreiben können muss. Aber offen für das
278 Teil muss er schon sein. Und da müsste man sich schon mitwandeln.

279 *Und wenn Sie die Rolle vor diesem Wandel jetzt beschreiben müssten, wie würden Sie sie*
280 *dann nennen?*

281 Das war eher so gegen 1980, da ist dieses Berufsbild dieses Controllers aufgetaucht. Das war
282 dann klar, eher nicht klar. Buchhalter war er nicht mehr, Vorstandsassistent war er auch nicht.
283 Machte er dann eigentlich die Tätigkeiten, die der Buchhalter nicht mehr gemacht hat und der
284 Vorstandsassistent nicht gerne gemacht hat? Er hat früher diesen ganzen Planungs- und Re-
285 portingteil gemacht. Ich glaube, dass durch diese Anforderungen in Planung und Reporting
286 das Berufsbild des Controllers entstanden ist. Und das hat sich schon gewandelt. Also den
287 Controller gibt es jetzt eigentlich in jeder Firma, zumindest heißt er so.

288 *Es gibt da Rollenbilder für den Controller, werden Sie sicher kennen: Zahlenschieber, oder*
289 *Erbsenzähler.*

290 Das ist kein Rollenbild, das ist ein Schimpfwort.

291 *Oder Herr der Zahlenwelt.*

292 Ja, alles bekannt.

293 *Würden Sie sagen, dass das zutrifft als früheres Rollenbild?*

294 Das frühere Rollenbild trifft jetzt immer noch zu. Wir haben gerade budgetiert, und wenn Sie
 295 möchten, kann ich Ihnen jetzt das Budget und Kennzahlen auswendig sagen oder ich würde
 296 mich in vielen Fällen nicht weit irren. Wenn Sie mit Zahlen zu tun haben, dann haben Sie
 297 einfach die Zahlen. Und Sie sind den anderen, die nichts mit den Zahlen zu tun haben, denen
 298 Sie reporten, hoffentlich weit überlegen, weil Sie sich damit befasst haben. Weil Sie sie ja
 299 reporten mussten. Sie sind einfach tief drinnen, das ist so. Den Begriff „Herr der Zahlen“ finde
 300 ich absolut richtig. Das darf man ihn auch nennen, das sollte er auch sein. Zahlenknecht und
 301 Erbsenzähler kann man ihn auch nennen, es gibt wirklich diese Exemplare an Controllern, die
 302 genau so sind. Ein Controller ist kein Buchhalter. Wenn ein Buchhalter nicht centgenau ist,
 303 dann ist es kein guter Buchhalter. Das gehört zu seinem Berufsbild dazu. Wenn es bei einer
 304 Konsolidierung bei einer Milliarde Umsatz um eine Million nicht stimmt, dann ist mir das egal
 305 in einer Planung. In der Buchhaltung wäre das ein Fiasko. Und es gibt eben so Leute, die so
 306 verbohrt darauf sind. Wenn wir in einer Planung 10.000 Euro in einer Company-Verrechnung
 307 vergessen, dann ist das egal, weil wir über Millionen reden, und wir reden über ein Budget.
 308 Und dann gibt es Kollegen, die sagen, dass das geplant gehört, weil es 100% Abweichung
 309 sind. Und das ist für mich dann der Erbsenzähler, der lieber in die Buchhaltung gehört als ins
 310 Controlling. Das Rollenbild ist schon so: Das ist der, der das ganze Zahlenwerk im Haus kennt.
 311 Und er kennt den Zusammenhang. Und eines ist schon wichtig: Er muss verstehen, was das
 312 Unternehmen tut, er muss da Produkt verstehen. Ob man jetzt ein Auto baut oder ein Haus,
 313 der Controller muss verstehen, was passiert.

314 *Finden Sie dann Berater auch eine gute Beschreibung für einen Controller? Oder Business*
 315 *Partner?*

316 Der bessere Begriff für einen Controller ist nicht der Steuermann des Unternehmens, sondern
 317 der Sparring Partner des Managements. Das ergänzt sich oftmals sehr gut, wenn man auf der
 318 einen Seite den Produktmanager oder den Entwickler hat, das sind die Visionäre. Und der
 319 Controller ist der Counterpart, der Sparring Partner. Das ist der, der alles von der Zahlenseite
 320 sieht. Wenn der Entwickler einen Millionenbetrag für etwas ausgeben möchte und der Con-
 321 troller sagt, wunderschön, wenn wir das haben, aber zahlt uns das wer? Unter dem Strich ist
 322 ein Unternehmen gewinnorientiert, es braucht das Pay Back. Also der Controller ist dieser
 323 Sparring Partner auf jeden Fall. Er ist nicht da zum Verhindern, sondern es braucht immer
 324 beide Seiten der Firma. Sparring Partner ist für mich ein sehr guter Begriff.

325 *Würden Sie sagen, dass er das auch schon vor den ERP-Systemen war? Also dass das ERP-*
326 *System keinen wirklichen Einfluss auf die Controllerrolle hatte?*

327 Meiner Meinung nach nein. Früher hat es halt den Controller so als Berufsbezeichnung oder
328 als Position in einer Firma nicht gegeben. Der digitale Wandel unterstützt das und erleichtert
329 das.

330 *Ist die Bedeutung des Controllers durch die digitale Unterstützung gleichgeblieben? Oder ist*
331 *er in seiner Relevanz eher gestiegen? Oder die Kehrseite: Wird der Controller durch die Digi-*
332 *talisierung eher wegrationalisiert?*

333 Wenn ein Unternehmen die Digitalisierung sehr gut einsetzt, dann kann die, unter Anführungs-
334 zeichen, Macht des Controllers auch ein bisschen abnehmen. Und das ist auch gut so, weil
335 sich die Zugänglichkeit zu den Daten viel breiter streuen lässt. Die Digitalisierung ist ein pro
336 und ein contra für den Controller. Das contra kann sein, dass man ihn jetzt nicht mehr so
337 braucht, weil alles im Self-Service selbst machen kann. Und das pro ist, dass man ihn erst
338 recht braucht, weil mit dieser Datenflut findet man ja die Nadel im Heuhaufen sonst nie. Und
339 da kommt der qualitative Part des Sparring Partners viel mehr hervor. Und das ist ja die andere
340 Seite des Controllers, der ja eine kaufmännische Ausbildung haben sollte oder hat und alles
341 von der betriebswirtschaftlichen Seite sieht und ein Mitarbeiter des Marketings, des Vertriebs
342 oder Entwicklung von einer ganz anderen Seite. Der Vertriebler zum Beispiel ist ein Verkäufer
343 und versteht es, in einer ganz anderen Art und Weise zu denken. Und das ist auch gut so. Ein
344 Unternehmen braucht ja auch beides, es braucht einen Visionär und Entwickler, einen aggress-
345 siven Verkäufer und einen sachlichen Sparring Partner, den Controller.

346 *Und wenn Sie jetzt in die Zukunft denken, wie wird sich das weiterentwickeln mit der Bedeu-*
347 *tung des Controllers? Und wird der Controller der Sparring Partner bleiben?*

348 Schwierig zu sagen, aber eher schon noch. Auf absehbare Zeit sicher noch. Sie sind ja Mem-
349 ber of Generation Y, oder? Oder wie heißt die nächste nach Y? Z, oder? Ihre Generation geht
350 mit den Medien ganz anders um. Wenn Ihre Generation einmal voll im Berufsleben steht, dann
351 hat sich das gewandelt oder wird sich wandeln, weil sie einen ganz anderen Zugang zu Daten
352 haben wird, und einen sehr hohen Ausbildungsgrad. Die Digitalisierung wird von Ihnen offener
353 aufgenommen, Sie sind damit aufgewachsen. Für uns war ein Handy nicht notwendig – und
354 keinen Schritt geht man jetzt mehr ohne Handy. Und ich glaube, es könnte in die Richtung
355 gehen, dass die Datenaufbereitung sehr abnimmt, aber dieser qualitative Sparring Part nicht.
356 Den wird es schon brauchen. Er kann vielleicht dann anders heißen, oder hierarchisch anders
357 in einer Firma aufgesetzt sein.

358 Merken Sie, dass die Datenaufbereitung jetzt schon abnimmt? Dass Sie jetzt schon mehr Zeit
359 für Analysen und Gespräche haben?

360 *Wir sind momentan in einer Transformationsphase. Aber ich kenne das aus anderen Unter-*
361 *nehmen.*

362 *Haben Sie es früher schon gemerkt?*

363 Ja. Und sobald Systeme dann gut stehen – nein, andersrum. Systeme stehen nie gut. Aber
364 sobald sie akzeptabel funktionieren und alles gut ist, vermindern sich Durchlaufzeiten rapide.
365 Und das gibt einem schon Luft, qualitativer zu arbeiten.

366 *Dann kommen wir schon zur letzten Frage. Beschäftigen Sie sich mit Rollenbildern? Der Bu-*
367 *siness Partner wäre so ein Rollenbild, oder der Data Scientist. Spielt das bei Ihnen im Unter-*
368 *nehmen eine Rolle oder wird im Unternehmen darüber geredet?*

369 Ehrlich gesagt interessiert mich das überhaupt nicht. Ob das seitens der Literatur neue Namen
370 über die Position gelegt werden, ist mir jetzt eigentlich egal. Der Controller als Business Part-
371 ner ist ja wie der Sparring Partner, also das kann ich sicher unterstreichen. Aber das ist sehr
372 theoretisch. Wirklich in Kontakt kommt man damit, wenn man einen Mitarbeiter sucht, der im
373 Controlling sein sollte, aber ganz stark BI-lastig ist, dann kann das schon sein, dass man einen
374 Data Scientist sucht. Einfach wegen der Attraktivität des Angebots. Ich muss die moderne
375 Sprache benutzen, damit ich genau die Personen anspreche, die in die Richtung wollen. Aber
376 im Unternehmen ist das...

377 *Spielt in der Praxis also keine Rolle?*

378 Nein.

379 *Dann haben wir noch zwei Rollenbilder: Den digitalen Controller, der die digitale Transforma-*
380 *tion, die Digitalisierung der Prozesse beaufsichtigt im Unternehmen, und den Business Ana-*
381 *lyst, der die Schnittstelle zwischen Business und IT bildet.*

382 Der Business Analyst ist ein wichtiger Begriff. Der Data Scientist drückt aus, mehr in der IT zu
383 sein. Der Business Analyst heißt, ich brauche das Business und ich brauche die Analyse, das
384 Verständnis. Aber das Wort impliziert auch schon einen starken IT-Bezug. Aber es ist sehr viel
385 modernes Vokabular. Und es immer die Frage, was der andere versteht.

386 Und das Digitalisieren der Prozesse: Der Prozess selbst ist nicht digitalisiert, der Ablauf ist
387 digitalisiert. Ich folge dem Prozess, also einer Tätigkeit, und der ist im System abgebildet. Das

388 heißt, jetzt gibt mir das System den Prozess vor. Aber letztendlich ist bei einer Dienstleistung
389 ein digitalisierter Prozess leicht verständlich, zum Beispiel bei einem Bankgeschäft. Bei einem
390 Kredit ist der ganze Prozess im System, ohne Eingabe und Zustimmungen bekommt man
391 keinen Kredit. Und zum Schluss kommt der Kreditvertrag heraus und man hat einen Kredit.
392 Beim Auto habe ich den digitalen Prozess in der Maschine, dem ich folgen muss, und wenn
393 ich ihm nicht folge, dann kann ich das Auto trotzdem fertig bauen. Die digitalen Prozesse und
394 automatische Abläufe nehmen immens zu.

395 ***Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Danke, dass Sie sich Zeit genommen***
396 ***haben. Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?***

397 Nein.

Interview U5B: CFO

1 ***Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell***
2 ***im Controlling.***

3 Also die Digitalisierung betrifft uns als Unternehmen vor allem in drei Bereichen: Der erste ist
4 das Produkt, wo wir digitale Lösungen für den Kunden anbieten und das natürlich zunehmend
5 mehr wird. Das heißt Software-Lösungen, auch natürlich Simulatoren, in unserem Fall, auch
6 das Internet of things, das immer wichtiger wird. Der zweite Bereich ist der Bereich, in dem es
7 um die internen Produktionsabläufe geht, da geht es um Automatisierung, Robotics, Logistik,
8 wo es um fahrerlose Logistik geht zum Beispiel, oder auch um den Einsatz von Robotern in
9 der Produktion. Das ist der produktionsnahe Bereich. Und der dritte Bereich, das ist eigentlich
10 der administrative Bereich, wo es auch natürlich darum geht, zu automatisieren, mit Software
11 Robots zu arbeiten oder mit Softwares im Buchhaltungsbereich, und wo es natürlich auch
12 darum geht, diese Daten dann, die natürlich auch aus dem Produktions- und Kundenbereichen
13 kommen, zu verarbeiten. Und das ist dann auch der Bereich, für den ich im Unternehmen
14 zuständig bin, wo es um die IT und um die Finanzprozesse geht, wo diese Digitalisierung
15 natürlich auch Einzug hält. Und ja, speziell im Controlling ist natürlich dort die Herausforde-
16 rung, diese Daten zu verarbeiten, wobei es dort um die Kernprozesse geht im Controlling, das
17 heißt die Controllingaufgaben digital zu erfüllen. Und auch auf der anderen Seite auch mehr
18 Daten zur Verfügung stehen, wo man dann auch mehr Informationen generieren kann.

19 *Wann würden Sie sagen, dass der Wandel im Controlling begonnen hat, oder wie würden Sie*
20 *das zeitlich circa einordnen?*

21 Ich denke, ein großer Schritt war der Einsatz einer BI-Software, wo wir vor neun oder zehn
22 Jahren begonnen haben, uns mit diesem Thema zu beschäftigen. Das war sicher ein markan-
23 ter Punkt. Aber nichts desto trotz geht das natürlich weiter, und die Datenquellen werden eben
24 mehr und das entwickelt sich dann weiter. Aber das war vielleicht bei uns im Unternehmen so
25 ein markanter Punkt, den man als speziell angesehen hat.

26 *Seit wann verwenden Sie ein ERP-System?*

27 Schon sehr lange. Also das weiß ich ehrlich gesagt gar nicht. Ich glaube, seit den späten 70er
28 Jahren ist ein ERP-System bei uns im Einsatz, das eine eigenentwickelte Lösung ist und das
29 sich sehr weiterentwickelt hat, und das wir aber jetzt ablösen wollen von einem integrierten,
30 konzernweit einheitlichen System. Da sind wir jetzt gerade dabei.

31 *Das heißt, Sie haben im Konzern momentan noch unterschiedliche Lösungen?*

32 Genau, wir haben mehrere unterschiedliche ERP-Systeme im Einsatz. Und an den wesentli-
33 chen Standorten sind vor allem ein ERP-System und ein, mit Schnittstellen natürlich, entkop-
34 peltetes Finanz-SAP installiert. Und deswegen haben wir dort diese zwei Welten, die wir jetzt in
35 diesem neuen Projekt zusammenführen werden. Konzernweit, konzerneinheitlich und inte-
36 griert, das sind die Schlagworte dieses Projekts. Also konzernweit das gleiche und voll inte-
37 griert in den Produktions-, Logistik-, Vertriebs- und Finanzprozessen.

38 *Würden Sie sagen, die Digitalisierung ist für einen Wandel im Controlling verantwortlich?*

39 Das Controlling muss mitgehen, natürlich. Da geht eines ohne dem anderen nicht. Ausschlag-
40 gebend ist für uns schon die Digitalisierung vom Produkt weg, das ist das, was wir priorisiert
41 haben, dann im Produktionsbereich und jetzt im Administrationsbereich.

42 *Da muss das Controlling einfach mit, wenn das Produkt digitalisiert wird?*

43 Genau. Wobei, das ist nur der Beginn. Und das Controlling muss da auch mit, die ganze Fi-
44 nanzorganisation muss da mit.

45 ***Welchen Stellenwert haben Big Data, Business Intelligence, Business Analytics und ein
46 ERP-System aus Ihrer Sicht für den Controller?***

47 BI ist bei uns durchs Controlling entstanden, hat natürlich dort dann einen hohen Stellenwert.
48 Big Data verwenden wir sehr wenig, wir sind in einem B2B-Bereich, eigentlich B2G-Bereich. Da
49 gibt es nicht so die Massendaten, die man jetzt analysieren kann. Das ist eher ein Thema, das
50 sich auf Predictive Maintenance bezieht, also auf unseren Service-Bereich, wo wir Daten eben

51 selbst erheben, wo wir dann Big-Data-Auswertungen selbst machen können und Analytics auf
52 diese Daten anwenden. Aus Sicht des Controllings ist das weniger relevant. Wir haben hier in
53 erster Linie das BI-Tool, das die Möglichkeit schafft, die Daten aus mehreren Quellen zusam-
54 men zu holen und entsprechend aufbereitete Informationen zur Verfügung zu stellen. Das ist
55 für das Controlling eigentlich das Wesentlichste aus diesen Themenbereichen. Und das ERP-
56 System ist natürlich extrem relevant für das Controlling, weil es dort um Kundenaufträge, um
57 Kostenträger geht, die wir im Controlling dann natürlich brauchen.

58 *Wird bei Ihnen Excel verwendet, oder wie häufig wird bei Ihnen Excel verwendet?*

59 Sehr häufig wird Excel verwendet, weil natürlich dort das am einfachsten ist für die Controller,
60 die Dinge so darzustellen, wie sie sich das vorstellen.

61 *Also nach wie vor sehr wichtig?*

62 Sehr wichtig für das Controlling, ja.

63 *Und weil Sie gesagt haben, Sie versuchen eine konzernweite, integrierte Lösung zu finden -*
64 *ist da das Controlling in der Auswahl und Implementierung miteingebunden?*

65 Sowieso. Das Controlling ist da massiv miteingebunden und in dem Finanzmodul sind wir auch
66 live gegangen. Das Controlling verantwortet die controllingrelevanten Prozesse und das Kon-
67 zerncontrolling und die Buchhaltung sind da verantwortlich für die inhaltliche Implementierung
68 dieses Moduls.

69 ***Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die Sie aufgrund der Digita-***
70 ***lisierung vom Controller erwarten.***

71 Das hat sich, aus meiner Sicht, wenig geändert in den letzten 15 Jahren. Das heißt, wir haben
72 nach wie vor die Aufgabe, aus Daten Information zu machen. Und das ist eigentlich die Haupt-
73 kompetenz, die das Controlling braucht. Das heißt, zum einen, das Geschäft zu verstehen,
74 zum anderen, die IT-Systeme zu verstehen, die Datenbanken zu verstehen, um entsprechend
75 Abfragen machen zu können und das ganze so aufzubereiten, dass man aus diesen Informa-
76 tionen dann auch noch eine Analyse erstellen kann mit einer Handlungsempfehlung, im Ideal-
77 fall, oder einem Handlungsvorschlag, oder vielleicht sogar zwei Handlungsvorschlägen. Und
78 dann vielleicht sogar ein Szenario. Das heißt, die Dinge hat es früher gegeben, mit dem Un-
79 terschied, dass heute die Rechenleistung höher ist und mehr Iterationen gerechnet werden
80 können, mehr Szenarien gerechnet werden können und einfach die Performance der Systeme
81 höher ist.

82 *Sind irgendwelche Aufgaben durch die Digitalisierung weggefallen, die das Controlling früher*
83 *machen hat müssen?*

84 Also bei uns sind Aufgaben, ja natürlich, automatisiert worden. Bei uns ist die Bestandsermitt-
85 lung eine wesentliche Aufgabe des Controllings. Da hat sich einiges verändert durch die neuen
86 Systeme, die wir dort einsetzen. Oder natürlich die Nachkalkulation der Kostenträger, die sich
87 vereinfacht hat, vereinfachen soll. Das sind nach wie vor Dinge, die zwar in der Kompetenz
88 nach wie vor im Controlling liegen, aber die sich doch wesentlich automatisiert haben und wo
89 es dann um eine Kontrolltätigkeit geht, die nach wie vor notwendig ist.

90 *Und sind Aufgaben durch die Nutzung eines ERP-Systems für das Controlling hinzugekom-*
91 *men?*

92 Wir haben das ERP-System sehr lange schon im Einsatz. Das heißt, die Aufgaben, die dazu-
93 kommt, wenn man das neu einführt – das sehen wir an Standorten, wo das nicht der Fall ist,
94 sind die Qualitätsprüfung der Daten oder das Aufzeigen von Qualitätsproblemen in der Daten-
95 qualität. Das ist eine Aufgabe, die beim Controlling dazukommt. Wenngleich das Controlling
96 das nur aufzeigen kann, die Datenqualität verantworten natürlich die Fachbereiche, die für den
97 jeweiligen Prozess verantwortlich sind.

98 *Wie sehr hat sich durch die Digitalisierung die Berichterstattung vereinfacht? Muss das Con-*
99 *trolling nach wie vor Berichte schreiben oder macht das das System und man kann sie auto-*
100 *matisch abrufen?*

101 Da gibt es Schnittstellen zu den Systemen, die das Controlling verwendet. Vollautomatisiert
102 ist das nicht, also im Sinne des Top-Reports. Da geht es auch darum, dass die Konsolidierung
103 vollautomatisch sein müsste, dass das dann aus der Maschine kommt. Da arbeiten wir noch
104 dran. Aber grundsätzlich hat sich durch die Schnittstellen schon einiges vereinfacht. Also ein
105 Übertragen von Zahlen, also im Sinne von einer Neueingabe, findet dann nicht mehr statt.
106 Sondern da werden Daten in einer anderen Form durch eine Schnittstelle übertragen. Und
107 dann natürlich in den letzten Bericht dann schon oft auch mit Copy-Paste übernommen. Aber
108 grundsätzlich hat sich das auch sehr vereinfacht, würde ich einmal sagen.

109 *Das heißt aber, es findet nach wie vor eine regelmäßige Berichterstattung statt, die das Con-*
110 *trolling verantwortet?*

111 Genau, richtig. Das ist eine ganz wesentliche Berichterstattung, die da in unterschiedlicher
112 Form, meistens monatlich, sogar wöchentlich stattfindet - auf Basis von Berichten, die eben
113 teilautomatisch erstellt werden.

114 *Sind durch die Digitalisierung soziale Kompetenzen im Controlling wichtiger geworden?*

115 Ich glaube, die sind nach wie vor wichtig. Ich überlege gerade, wie das mit der Digitalisierung
116 zusammenhängen könnte.

117 *In der Literatur steht, dass es früher gereicht hat, wenn ein Controller in seinem Büro die Daten*
118 *gesammelt hat und den Bericht weggeschickt hat und quasi keinen Kontakt zur Außenwelt*
119 *gebraucht hat.*

120 Ok, also ich glaube, dass hat noch nie gereicht. Aber gut, nein. Die Controller sind bei uns den
121 Business Units zugeordnet. Also jeder Controller ist nicht nur in der Linie, sondern auch in
122 dieser Matrix entsprechend einem operativen Bereich zugeordnet. Und so gesehen ist es na-
123 türlich ganz wichtig, dass er von dort die Informationen in die Zentralfunktion trägt und dort
124 auch dementsprechend mit dem Fachbereich gemeinsam, vielleicht ist das noch mehr gewor-
125 den, dass man dann versucht, gemeinsam die Zahlen zu interpretieren, weil es dort sehr viel
126 Fach-Know-how braucht auf der einen Seite über den Prozess, und auf der anderen Seite
127 natürlich auch über die Zahlen. Im Idealfall kann das der Controller natürlich auf Basis der
128 Zahlen und des guten Geschäftsverständnisses alleine. Aber das muss man sich erarbeiten
129 und da braucht man - beziehungsweise macht es auch Sinn - das mit dem Fachbereich ge-
130 meinsam zu tun, weil dann der Fachbereich ein Verständnis entwickelt für sein Geschäft. Aber
131 ich glaube, das Verständnis des Controllers, dass der gemeinsam mit dem Fachbereich arbei-
132 tet und dort als dieser kritische Counterpart, dieser Sparring Partner heißt das glaube ich,
133 agiert, das gibt es ja schon relativ lange. Das ist nicht erst seit der Digitalisierung. So würde
134 ich das sehen.

135 *Würden Sie vom Controller Kompetenzen in ethischer Bewertung und in ethischen Fragen*
136 *erwarten?*

137 Das hat ja jeder Mensch, dass er eine ethische Wertung auch hat. Das kann man nicht, soll
138 man nicht oder muss man nicht verbieten. Wenn einem Controller etwas auffällt, was mit sei-
139 nem ethischen Verständnis übereinstimmt, dann würde er das wahrscheinlich auch sagen.
140 Erwarten - es ist jetzt vielleicht nicht in der Aufgabenbeschreibung des Controllers drinnen.
141 Aber grundsätzlich ja, ist das halt sehr individuell. Also erwarten würde ich es nicht.

142 *Wie erfolgt die Aneignung der Kompetenzen? Ist das etwas, das man von der Uni mitbringt*
143 *oder ist das Training on the job?*

144 Also das Geschäftsverständnis ist etwas, das man von der Uni schlecht mitnehmen kann. Das
145 ist eher die Grundeinstellung eines Menschen, wo man dann sehen kann, ob er dafür

146 grundsätzlich geeignet ist oder eben nicht. Das muss man natürlich lernen, wenn man hier ist.
147 Das Datenverständnis oder das Konzeptverständnis, wie das Controlling funktioniert, wie man
148 hier vorgeht, wie man eine Kostenplanung macht, dieses Handwerkszeug sollte man natürlich
149 von der Schule oder von der Uni mitbringen. Aber dieses Geschäftsverständnis kann nur auf
150 Interesse basieren und ist dann eine Frage des Mitarbeiters.

151 *Und IT-Kompetenzen?*

152 Das wäre natürlich sehr wünschenswert, wobei es dort eben auch um Datenbankverständnis
153 und solche Dinge geht. Und dass man in einer Ad-Hoc-Situation Berichte selbst erstellen kann
154 mit den Tools, die zur Verfügung stehen. Das wäre schon natürlich gut, wenn man das mit-
155 bringt aus der Vorerfahrung oder von der Schule. Es gibt halt auch Wirtschaftsinformatikstu-
156 denten, die so etwas zum Teil können, oder auch Informatikstudenten, die eine andere Rich-
157 tung einschlagen. Aber es stimmt, in der Wirtschaft kommt da ein bisschen weniger durch.

158 *Aber das kann man sich durchaus im Unternehmen aneignen? Oder gibt es da spezielle Wei-
159 terbildungskurse?*

160 Wenn man in so einem Job ist, dann gibt es sicher die Möglichkeit einer Weiterbildung. Aber
161 es kommt halt drauf an, was das genau für ein Job ist. Wenn man in einer Business Unit
162 verantwortlich ist, wird man es weniger brauchen. Wenn man jetzt dort für das BI-Team arbei-
163 tet, dann wird man es natürlich schon mitbringen. Oder man entwickelt es.

164 ***Wie werden diese Erwartungen an die Controller kommuniziert bzw. mit ihnen disku-
165 tiert?***

166 Es gibt einen Controlling-Leiter und der hat ja seine Vorstellungen von seiner Abteilung. Aber
167 grundsätzlich funktioniert es so: Ich habe mit meinen direkten Mitarbeitern, also mit den Abtei-
168 lungsleitern, unsere Jourfix und unsere Strategieklausur, wo die Ziele definiert werden. Wir
169 haben dann Road-Maps entwickelt in den einzelnen Bereichen und was die Erwartungen dort
170 an das Controlling sind. Und dann gibt es bilaterale Jourfix. Also das sind die drei Kommuni-
171 kationsebenen in meiner Organisation. Das heißt eben Strategieklausur, Finanzstrategie,
172 dann den regelmäßigen Abteilungsjourfix, wo alle Abteilungsleiter dabei sind, und dann den
173 bilateralen Jourfix mit dem Controllingleiter. Beziehungsweise gibt es sogar noch einen Jourfix
174 zur Ergebnisbesprechung mit Controlling und Finanz.

175 *Haben Sie schon einmal die Erfahrung gemacht, dass es unrealistische Erwartungen existiert
176 haben oder dass es Schwierigkeiten oder Fehlinterpretationen in der Kommunikation gab?*

177 Sicher, laufend kommt so etwas vor. Man versucht, das natürlich immer möglichst genau aus-
178 zusprechen. Wenn man natürlich ein Thema einmal angeht, dann sieht man, wie sich das dann
179 darstellt oder auf welche Schwierigkeiten man stößt. Das kann einerseits in der Organisation
180 sein, das können Schwierigkeiten beim Software Projekt mit dem Implementierungspartner
181 sein, das kann Mitarbeiterfluktuation sein. Alles mögliche kann passieren, sodass dann Erwar-
182 tungshaltungen unrealistisch werden.

183 *Aber es gibt immer Lösungen?*

184 Sicher. Das ist ein laufender Prozess, der die gemeinsamen oder die unterschiedlichen Erwar-
185 tungen immer versucht, abzustimmen.

186 ***Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen vor der Digitali-***
187 ***sierung.***

188 Da war ich noch nicht einmal auf der Welt, aber ich probiere es. Es gibt ja kleinere Organisa-
189 tionen, bei denen es noch kein ERP-System gibt. Da gibt es auch meistens keinen Controller.
190 Das heißt, zu dem Zeitpunkt hat es bei uns auch kein Controlling gegeben. Bei uns war das
191 auch ziemlich der Zeitpunkt, wo das Controlling entstanden ist, das ist erst entstanden durch
192 das ERP-System, denke ich. Das heißt, vorher war es eher die Finanzbuchhaltung, die die
193 Belege gesammelt hat und verbucht hat und daraus die entsprechenden Abschlüsse generiert
194 hat. Und das Controlling ist bei uns aufgekommen vor allem durch die Kostenträgerrechnung.
195 Das heißt, da hat man dann die Möglichkeit gehabt, Stunden und Material auf Fertigungsauf-
196 träge zu buchen und so auch zu sehen, ob wir etwas verdient haben an dem jeweiligen Auf-
197 trag. Und dort ist eigentlich die Rolle des Controllers hergekommen. Da hat man natürlich, da
198 weiß ich auch nicht genau, wie das passiert ist, begonnen, Planungen zu erstellen, wobei
199 durch Angebote immer schon eine gewisse Planung existiert hat, und hat dann weitergearbei-
200 tet und hat dann natürlich die Budgetierung vorangetrieben. Und den dritten Bereich, wo man
201 sich dann weiterentwickelt hat, ich habe es vorher beschrieben: Jetzt waren wir in der vergan-
202 genen Sicht des Controllers, vor der Digitalisierung, also Kostenträgerrechnung und eben die
203 Budgetierung.

204 *Und was ist da vom Controller erwartet worden? Was waren seine Aufgaben?*

205 Seine Aufgabe war es, die Daten zu sammeln und die Daten, natürlich schon auch, zu inter-
206 pretieren. Und Abweichungen aufzuzeigen. Das waren seine wesentlichen Aufgaben.

207 ***Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen während der Di-***
208 ***gitalisierung.***

209 Die Rolle des Controllers während der Digitalisierung, wo es dann darum gegangen ist, von
210 der Fülle an Daten Informationen abzuleiten und konsistent zusammenzuführen und auch die
211 Möglichkeit von Detailanalysen zu Verfügung zu stellen, auch in Form von einem Self Service.
212 Das heißt, die ersten Berichte auch zur Verfügung zu stellen, ohne dass es da jeweils eine
213 Anfrage braucht. Und man hat dann eigentlich die Möglichkeit gehabt, mit viel mehr Daten zu
214 arbeiten. Und dann auch von Controllerseite ganz andere Tools zur Verfügung gehabt. Und in
215 einem anderen Level ist dann der Controller eingeschaltet. Es gibt eigentlich diesen Self-Ser-
216 vice-Bereich, wo die Kostenstellenverantwortlichen auch planen und auch ihre Berichte sich
217 selbständig ansehen, und der Controller eigentlich nur zu aggregierten Berichten oder Termi-
218 nen aggregierte Information aufbereitet und auf Abweichungen größeren Ausmaßes hinweist.
219 Und dass er auch versucht, trotzdem immer wieder das auch zu interpretieren und zu analy-
220 sieren.

221 *Wird das auch von den anderen Bereichen, also von den operativen Bereichen, erwartet, dass*
222 *der Controller Abweichungen aufzeigt? Oder ist das eher weniger gerne gesehen und als lästig*
223 *empfunden?*

224 Das ist mittlerweile sicher mehr Selbstverantwortung, das heißt, die Abweichungen werden
225 sehr transparent in dem Bericht dargestellt und dann in Form aggregierter Berichte auch ver-
226 sendet. Die Verantwortung für die Zahlen liegt im Fachbereich, nicht im Controlling. Natürlich
227 stellt der Controller Fragen, zum Budget-, zum Forecastzeitpunkt. Aber natürlich ist das Auf-
228 gabe des Managements, dass sie sich überlegen, wie es zur jeweiligen Zahl gekommen ist
229 und warum die gut oder schlecht ist. Also auch die Kommentare werden bei uns nicht durch
230 den Controller geschrieben, sondern oft durch die Fachbereiche. Aber der Controller prüft das,
231 plausibilisiert das und versucht, ein gleiches Level an Qualität herzustellen. So kann man sich
232 das vorstellen.

233 ***Welchen Namen bzw. welche Bezeichnung würden Sie der aktuellen Controllerrolle in***
234 ***Ihrem Unternehmen zuordnen?***

235 Wie bezeichnen?

236 *Sie haben vorher schon gesagt, Sparring Partner, oder ist er eher der Unterstützer? Es gibt in*
237 *der Literatur viele Rollenbezeichnungen.*

238 Die Rolle des Controllers: Also ein Sparring Partner ist er immer, war er, glaube ich, auch
239 früher schon. Durch die Mehrzahl an Daten, die zur Verfügung steht, wird es wichtig, dass man
240 das zusammenfasst, konsolidiert. Wie kann man das bezeichnen als Rolle? Der, der Transpa-
241 renz schafft, ist vielleicht eine gute Bezeichnung.

242 *Glauben Sie, dass die Bedeutung des Controllers durch die Digitalisierung gestiegen ist, oder*
243 *gleichgeblieben ist, oder dass sie zurückgegangen ist durch die Digitalisierung?*

244 Ich glaube, es bleibt ziemlich gleich. Einige Dinge können automatisiert werden, und dafür
245 kann noch mehr in Analyse gesteckt werden. Wenn man natürlich so etwas nicht macht, dann
246 ist die Rolle unwesentlicher, weil einfach vieles automatisch schon verfügbar ist. So würde ich
247 es sehen. Man kann durchaus mehr automatisieren und dann kann eben die Rolle eine höhere
248 Qualität erreichen.

249 ***Skizzieren Sie abschließend bitte die Zukunft des Controllers in Ihrem Unternehmen.***

250 Ich glaube, dass es noch wichtiger wird, eben in die Analyse zu kommen und stärker Hypo-
251 thesen aufzustellen und die dann mit den Fachbereichen zu diskutieren. Und dass man dann
252 mehr proaktiv werden kann, weil sich die Prozesse immer mehr einspielen und immer mehr
253 automatisiert ablaufen. Das heißt, die Rolle wird noch proaktiver sein. Und sie kann natürlich
254 auch noch Aspekte dazubekommen, wenn man mehr in Szenarien und Eintrittswahrschein-
255 lichkeiten denkt, und Richtung Risikobeurteilungen. Dass man dann stärker in diese Richtung
256 geht und dort noch, zum Beispiel bereits im Budgetprozess, mit Wahrscheinlichkeiten arbeiten
257 kann und solche Dinge dann auch schneller umsetzen kann im Sinne von rollierenden Pla-
258 nungsprozessen. Eine viel agilere Rolle, die proaktiver ist.

259 *Glauben Sie, dass der Controller irgendwann durch die digitalen Prozesse ersetzt wird?*

260 Das glaube ich nicht, weil einfach die Analyse der Daten sicher, gerade in unserem Fall, aber
261 natürlich auch in anderen Fällen, nicht trivial ist. Diese Analytik kann durch den Computer
262 natürlich mehr unterstützt werden. Aber ich sehe das eben noch nicht. Beziehungsweise muss
263 man diese Datenmodelle, die zu solchen Dingen führen, entsprechend füttern beziehungs-
264 weise entsprechend aufbauen. Und solange ich das Datenmodell nicht habe - und das Daten-
265 modell ändert sich ja wieder, sobald sich das Geschäft ändert. Deshalb braucht es aus meiner
266 Sicht dort immer diese Unterstützung. Die Harmonisierung von internem und externem Rech-
267 nungswesen könnte natürlich zu einer Reduktion führen, aber glaube ich jetzt auch nicht un-
268 bedingt.

269 ***Welche Rollenbezeichnungen werden in Ihrem Unternehmen (zusätzlich) als mögliche***
270 ***zukünftige Rollen des Controllers diskutiert? In der Literatur gibt es vier wichtige Rol-***
271 ***lenbezeichnungen: Den Business Partner, den Data Scientist, den Business Analyst***
272 ***und den digitalen Controller. Haben Sie irgendeinen der Begriffe gehört oder ist in ihrem***
273 ***Unternehmen einer dieser Begriffe präsent?***

274 Ja, der Business Partner ist der Begriff, den man für jede Zentralfunktion verwenden kann, das
275 geht von HR bis zum Controlling. Das ist ja überall grundsätzlich möglich. Wir verwenden diese
276 Begriffe allesamt nicht. Der Data Scientist ist eine Disziplin, die wir nicht haben. Ich kenne
277 diese Position aus Banken, die solche Abteilungen schon haben, die sich mit Massendaten-
278 analysen im Detail beschäftigen. Das haben wir nicht. Das ist eine Funktion, die ich eher aus
279 der IT sehe und nicht im Controlling. Der digitale Controller ist für mich der Controller, so würde
280 ich den Controller, vielleicht neu verpackt, sehen. Und den Business Analyst würde ich viel-
281 leicht so ähnlich sehen, verwenden wir aber auch nicht. Bei uns haben wir keine Diskussion
282 über die Rollenbezeichnung.

283 *Glauben Sie, dass der Controller einmal zum Data Scientist werden wird?*

284 Ich glaube es nicht, denn der Data Scientist beschäftigt sich ja damit, dass er diese statisti-
285 schen Modelle erstellt, und das ist, so hätte es ich verstanden, eine hoch mathematische,
286 statistische und IT-Funktion, und keine Controllingfunktion. Aber natürlich wäre es auch für
287 den Controller spannend, mit einem Data Scientist zu arbeiten und zu sehen, was der für In-
288 formationen hat.

289 ***Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Danke. Gibt es noch etwas, das Sie***
290 ***ergänzen möchten?***

291 (...) Das kaufmännische Verständnis ist das, was den Controller ausmacht in der Organisation,
292 über den Bereich hinaus. Das hebt ihn auch vom reinen Buchhalter ab, und hebt ihn auch vom
293 Data Scientist ab. Der Data Scientist hat nicht dieses Geschäftsverständnis von betriebswirt-
294 schaftlichen Abläufen. Das ist das, was den Controller einzigartig macht in der Organisation,
295 auf das kann er auch in Zeiten der Digitalisierung bauen.

Interview U6A: Controller

1 **Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell**
2 **im Controlling.**

3 Es gibt nicht wirklich einen durchgängigen Ablauf beziehungsweise Digitalisierungsprozess.
4 Es gibt schon immer wieder eigenen Projekte. Aber man muss sich vorstellen, dass die Digi-
5 talisierung riesengroß und komplex ist. Die meisten Programme, die wir intern als Abläufe
6 haben, sind Sonderanfertigungen, zum Beispiel SAP. Es ist schon so, dass Buchhalter nicht
7 mehr die Zetteln abtippen, sondern einscannen können und das wird dann vom Programm
8 erkannt. Aber es ist jetzt noch nicht revolutionär, es sind eher viele kleine Schritte würde ich
9 jetzt einmal sagen.

10 Im Controlling sind die Abläufe eher automatisch. Es gehört hier dazu, dass man die Abläufe
11 hinterfragt ob man sinnlose Zahlen herunkopiert oder ob man es irgendwie anders herausbe-
12 kommt, aus dem BI zum Beispiel.

13 *Das heißt, es geht im Endeffekt alles schneller?*

14 Ja, schneller geht es.

15 **Welchen Stellenwert haben Big Data, Business Intelligence, Business Analytics und ein**
16 **ERP-System für Sie als Controller?**

17 Bei uns hat BI und da ERP-System einen sehr hohen Stellenwert. Im Controlling schaut man
18 sich Monatsdaten an, da ist Big Data etwas übertrieben. Oder über verschiedene Geschäfts-
19 jahre, dann hat man beispielweise zwölf Datenpunkte, und das ist aus meiner Sicht nicht Big
20 Data. BI verwenden wir schon durchgehend. Letztes Jahr gab es ein Projekt, wo BI besser
21 implementiert wurde, im Hinblick auf das, was wir genau brauchen. Also das ist schon super.
22 Da haben wir BI auch bekommen. Und man kämpft immer noch damit, dass man die Struktur
23 des BI so hinbringt und Sachverhalte so abbildet, wie sie wirklich sind. Das ist, um ehrlich zu
24 sein, nicht so leicht. Aber es ist schon wichtig. Ich meine, man muss halt trotzdem noch ver-
25 stehen, was das System tut. Oft weiß man nicht, wo die Zahl auf einmal herkommt. Das haben
26 wir auch letztes Jahr bei den Programmierern gehabt. Ich habe gefragt: „Was rechnet das
27 System?“ Und er hat gesagt: „Ich habe einfach den alten Code kopiert.“ Das hilft mir leider
28 nicht weiter. Man muss das System trotzdem verstehen.

29 *Und ein ERP-System wird verwendet?*

30 Ja, SAP. Aber nicht die neueste Version. Ich glaube, SAP hana ist gerade die neueste Version,
31 die haben wir noch nicht. Kommt vielleicht in ein paar Jahren.

32 *Und wie schaut es mit Excel aus?*

33 Klingt zwar komisch, aber das ist eigentlich das Wichtigste überhaupt. Ich habe es früher im-
34 mer abgelehnt, muss ich ehrlich zugeben, aber ich habe es echt zu schätzen gelernt. Es ist
35 relativ einfach zu bedienen. Und man kann trotzdem viele Sachen machen.

36 *Das heißt, man zieht sich die Daten aus dem SAP ins Excel heraus und modelliert sie dann in*
37 *Excel?*

38 Ja genau. Das BI hat eine Query, mit der man die Daten ins Excel bekommt.

39 *Wie schaut es aus, wenn ein neues SAP-System oder BI implementiert wird? Werden da die*
40 *Controller miteingebunden oder ist das alleinige Aufgabe der IT?*

41 Die Controller werden miteingebunden. Wir haben das gerade gehabt, und da sind wir schon
42 gefragt worden, was wichtig ist. Ich meine, wichtig ist auf jeden Fall eine Standardisierung,
43 überhaupt was SAP anbietet – aus Kostengründen. Aber dann, wenn es um genauere Fragen
44 und Abläufe geht, sind wir eigentlich fast durchgehend dabei gewesen, dass man es versteht.
45 Also ich war da von meinem Bereich auch involviert und habe gesagt, was wir brauchen und
46 wie das ablaufen muss.

47 *Aber das heißt, durch die Systeme erkennt man schon Potentiale der Digitalisierung?*

48 Ja, sicher. Aber deswegen finde ich persönlich auch wichtig, dass man Standardisierungen
49 hat. Wenn man Dinge anpasst, bis sie einem gefallen, ist es immer schwierig. Man kann sich
50 immer auch schlechter weiterentwickeln. Man ist irgendwie gebunden auf das, was man sich
51 vorstellt. Ist das so klar?

52 *Das heißt, Standardisierung ist besser?*

53 Ja, SAP bietet einen Standard an. Das ist meistens nicht recht viel. Und dann passen sie es
54 an die Kunden an. Das ist ihr Geschäftsmodell. Ist eh okay so. Aber zum Beispiel umsteigen
55 auf ein anderes Programm oder so geht nicht. Das ist sicher so gewollt, so dass man nicht
56 mehr zurück kann. Das hat man schon schmerzhaft lernen müssen.

57 *Das heißt, konzernweit wird SAP verwendet?*

58 Ja, es gibt schon noch Teile, wo es nicht verwendet wird. Es gibt ja viele Stellen, wo nur eine
59 Verkaufsstelle ist. Ich glaube, die haben das nicht so extrem. In neuen Werken muss man es
60 erst installieren. Aber alle haben es meines Wissens noch nicht.

61 *Das heißt, ERP-System, BI und Excel sind eigentlich die wichtigsten Systeme?*

62 Ja. Und eigentlich die einzigen, die wir hier haben. Wir haben Schnittstellen, zum Beispiel für
63 Prüftechnik, die Daten liefert über Qualität. Bei der Energie gibt es eine Schnittstelle zu den
64 Sensoren, da gibt es eine eigene Datenbank, wo sogenannte Energiecontroller die Messdaten
65 sammeln und aufbereiten. Und einmal pro Monat werden dieses Daten ins SAP eingespielt.
66 Das hat sich schon geändert: Früher wurden diese Daten noch händisch aufgezeichnet. Das
67 ist noch gar nicht so lange aus – ich glaube eineinhalb Jahre. Und jetzt wird halt eine Excel-
68 Datei geschickt, die aufbereitet ist. Und die kann man dann ins SAP hineinladen.

69 *Und früher hat man wirklich die händischen Zettel bekommen?*

70 Ja, ich habe es selbst nicht geglaubt wie ich hier angefangen habe. Darum sind die Schritte
71 eben oft nicht sehr revolutionär. Es braucht alles seine Zeit.

72 ***Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die aufgrund der Digitalisie-***
73 ***rung von Ihnen und Ihrem Team erwartet werden.***

74 Es gibt viel mehr Auswertungen und man weiß vieles viel genauer, weil man die Daten alle
75 beisammen hat. So bekommt man die Daten leichter und halbwegs geordnet aus dem System.
76 Ein Problem sind halt die vielen Ausnahmen und Spezialfälle. Dass man sich vorstellt, man
77 fährt irgendeinen Bericht heraus und nimmt den so, wie er ist und man vergleicht zwischen
78 den Abteilungen - dann hat man meistens irgendein Problem. Weil es gibt immer irgendwo
79 eine Ausnahme, wo man etwas wegrechnen oder hinzurechnen muss oder wie auch immer.
80 Aber grundsätzlich, wenn man das Hintergrundwissen hat, dann ist schon alles viel flexibler
81 geworden.

82 *Das heißt, man ist nicht mehr mit der Datensammlung beschäftigt?*

83 Ja, das sowieso nicht. Ich meine, das kommt auf das Unternehmen an. Aber wir haben auch
84 nichts mit Buchhaltung zu tun, was in kleinen Unternehmen oft sicher noch der Fall ist. Da
85 buchen die Controller auch. Das ist bei uns nicht so. Wir sind wirklich eine Steuerungsfunktion.
86 So wie man es eigentlich im Lehrbuch lernt.

87 *Sind irgendwelche Aufgaben durch die Nutzung von ERPS oder BI hinzugekommen?*

88 Bei uns eigentlich nicht. Eher in der Übergangsphase, dass man verifiziert, ob es das System
89 richtig macht. Aber ich hoffe, dass das mittelfristig ausbleiben wird. So richtig dazugekommen
90 ist nichts. Man muss sich halt beschäftigen, wie der Ablauf ist und was das System macht. Es
91 ist für manche nicht immer leichter, denen ist lieber, wenn sie Zahlen abtippen können. Gerade
92 die älteren Generationen.

93 *Muss der Controller Prozesse programmieren? Oder macht das die IT?*

94 Nein, müssen wir eigentlich nicht. Bei uns gibt es die Group IT im Konzern. Die macht alles,
95 was IT betrifft. Es ist schon so, dass ich die Query vom BI selbst gerne bauen täte. Klar, dann
96 weiß ich, was passiert.

97 *Wie schaut es mit der Berichterstattung aus? Wird die durch selbständige Abfragen weniger?*

98 Nein, eigentlich ist sie mehr geworden. Eben, weil man Berichte schneller zusammenbringt.
99 Es liegt natürlich auch an der momentanen wirtschaftlichen Zeit, dass schnell öfter etwas ge-
100 fragt wird. Und es ist viel detailreicher geworden. Früher hat man sich eine Gesamtsumme im
101 Bereichserfolg angesehen und jetzt werden Detailumsätze beleuchtet. Das ist schon viel ge-
102 nauer geworden. Man bekommt es natürlich auch leichter heraus. Also ich finde, dass es mehr
103 geworden ist.

104 *Ist das Controlling noch für Standards- und Monatsberichte verantwortlich?*

105 Doch, das machen wir schon noch. Die Daten zusammentragen nicht, aber die Zahlen inter-
106 pretieren, das machen schon noch wir. Wir schreiben dann Kommentare dazu und man ruft
107 auch Leute an, wenn einem etwas seltsam vorkommt. Das haben wir schon, Ergebnisberichte
108 und solche Dinge.

109 *Und welche Kompetenzen braucht der Controller, um seine Aufgaben erfüllen zu können?*

110 Der Controller braucht ein Verständnis für Zahlen und für Abläufe. Es kommt natürlich auch
111 auf das Unternehmen an. Aber bei uns ist es halt schon wichtig, ein technisches Verständnis
112 zu haben, um zu wissen, wie alles funktioniert. Und ein Gefühl für die Systeme, für das ERP-
113 System, das braucht man. Und das ist oft gar nicht so leicht für die Leute. Früher hat man
114 einfach etwas herüberkopiert, jetzt muss man einen Zeitraum eingrenzen und so weiter.
115 Grundsätzlich logische Sachen, ein bisschen ein Gefühl braucht man für das.

116 *Wie schaut es aus mit sozialen Kompetenzen?*

117 Ja, braucht er schon. Vielleicht bei den Monatsberichten nicht so, da schreibt man einfach hin,
118 was war. Aber bei der Budgetierung zum Beispiel sicher. Irgendwie ist man auch Berater ge-
119 worden. Da geht man zu den Abteilungsleitern schon hinaus und redet mit ihnen, ich mache
120 das fast jeden Monat. Es reicht nicht, dass man ihnen die Zahlen hinknallt.

121 *Hat sich das durch die Digitalisierung verändert?*

122 Manche Controller haben soziale Kompetenzen früher auch schon gebraucht. Aber man hat
123 jetzt eben viel mehr Information und es ist viel detailreicher als vorher. Mitarbeiter und Vor-
124 stände wollen viel mehr wissen, was früher vielleicht nicht so war.

125 *Braucht man Mathematik- oder Statistikkenntnisse über die Basics hinausgehend?*

126 Also bei uns jetzt nicht. Im Excel halt ein paar Sachen, Summe-Wenn oder so. Aber eigentlich
127 nicht. Auch die Forecasts sind meistens eine Fortschreibung, und dann schaut man sich halt
128 an, ob sich etwas ändert.

129 *Braucht man als Controller ethische Bewertung?*

130 Nein.

131 ***Wie werden diese Erwartungen von anderen an die Controller kommuniziert bzw. mit***
132 ***ihnen diskutiert?***

133 Am Anfang hat mir unsere Leitung meine Aufgaben gezeigt. Manche Dinge sind ohnehin zykl-
134 lisch, zum Beispiel Monatsberichte. Es gibt halt immer Termine und Deadlines, die sind mit
135 dem Vorstand abgestimmt. So kurzfristige Sachen, das ist direkt mit der Bereichsleitung zu
136 besprechen. Oder mit der Finanzleitung, die sagt, wann etwas gebraucht wird.

137 *Und wird das gemeinsam besprochen? Beziehungsweise kann man Einwände einbringen?*

138 Ja, sicher. Bei Dingen wie Budgetierung, da sind eher wir die, die lästig sind und sagen, schickt
139 einmal etwas aus, dass es los geht. Aber vieles weiß man ohnehin. Und wenn kurzfristig etwas
140 kommt, dann empfinde ich es als eigentlich immer ausreichend kommuniziert und realistisch.
141 Also es war noch nie so, dass ich mir gedacht habe, das geht sich nicht aus.

142 ***Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen vor der Digitali-***
143 ***sierung.***

144 Ich kann es mir fast gar nicht vorstellen. Aber ich weiß es von den älteren Kollegen, die haben
145 schon viel gebucht und Eingangsrechnungen abgetippt und solche Sachen. Und wie gesagt,

146 manche Sachen sind noch gar nicht so lange aus. Es waren früher viel mehr so Routinetätig-
147 keiten, also dass man wieder einen Ablauf oder so machen muss. Ich meine, gibt es heute
148 auch noch, aber auf keinen Fall mehr so häufig.

149 *Wenn Sie diese Rolle bezeichnen müssten, wie würden Sie sie bezeichnen?*

150 Ich habe schon etwas vom Business Partner gelesen, aber das stimmt meines Erachtens nicht
151 ganz mit der Praxis überein. Er ist kein Partner, er ist ein Berater.

152 *Jetzt ist er ein Berater?*

153 Ja.

154 *Und wie könnte man die Rolle früher bezeichnen?*

155 Eher Sachbearbeiter, würde ich sagen. So ganz miterlebt habe ich es ja nicht, aber man
156 könnte das mit einem Beamten vergleichen, der den ganzen Tag Unterlagen stempelt.

157 *Viele Routinetätigkeiten?*

158 Ja, schon.

159 *Und sehen Sie sich jetzt auch als Berater?*

160 Ja, schon. Es ist ohnehin öffentlich, dass es wirtschaftlich gerade nicht so leicht ist. Und da ist
161 es schon wichtig, dass man den Abteilungen, für die man zuständig ist, sagt, welche Ziele wir
162 momentan verfolgen. Oft ist das nicht so bewusst. Oder auch im Produktionsbereich. Da sind
163 alle Techniker. Denen ist es nicht egal, aber das Verständnis ist nicht so da. Da muss man
164 schon helfen.

165 *Das heißt, Sie werden von den anderen auch als Berater gesehen? Oder wie empfinden Sie
166 das?*

167 Ja doch, schon. Wenn irgendetwas ist, das meinen Bereich betrifft, dann rufen sie schon ohne
168 Hemmungen an. Davon bin ich eigentlich überzeugt.

169 *Würden Sie sagen, dass die Digitalisierung die Controllerrolle bedeutsamer gemacht hat? O-
170 der eher weniger bedeutsam, da man die Daten vom ERP-System bekommt?*

171 Ich bin mir nicht sicher, ob es an der Digitalisierung liegt. Aber wirtschaftliche Kennzahlen und
172 Bewertungen sind immer wichtig und entscheiden über Projekte. Und deswegen ist die

173 Bedeutung eher mehr geworden. Gerade in den Finanzbereichen, das muss man schon sa-
174 gen, haben wir das Monopol auf den Daten. Draußen in den Abteilungen gibt es schon viele,
175 die Berechtigungen haben, um Daten einzusehen. Aber die Berechtigungen sind sehr einge-
176 schränkt. Ihre Kostenstellen können sie sich ansehen, aber den Überblick haben sie nicht. Sie
177 können bei weitem nicht alles sehen. Die Berechtigungsstruktur ist sehr genau definiert. Dazu
178 sind wir auch da, dass es eben dann auch keine Missverständnisse gibt. Dann schauen es
179 mehr Leute an, womöglich auch andere Abteilungen. Das will man nicht.

180 ***Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen während der Di-***
181 ***gitalisierung.***

182 Ich denke, dass noch einiges drinnen ist, was die Digitalisierung betrifft. Ich sehe es auch so,
183 dass man sich immer selbst hinterfragen muss, ob man gebraucht wird. Weil wir sind Berater,
184 wie ich gesagt habe, aber auch Verwaltung. Und deswegen muss man sich schon überlegen,
185 was man dazu beitragen kann, wie es viel einfacher wird, Entscheidungen zu treffen, ohne
186 dass man lange und viele Leute braucht. Man muss sich echt hinterfragen. Und ich versuche
187 auch, dass wir das machen. Es hilft ja auch nicht nur denen, sondern auch mir, wenn Abläufe
188 einfacher sind. Dann kann man sich auf andere Aufgaben fokussieren.

189 *Sprechen Sie da die Hierarchieebenen an? Oder was genau sollte einfacher werden?*

190 Nein. Dass man Daten herausbekommt aus dem System, das sollte einfach normal sein. Und
191 es gibt ja auch so Dashboards und so, natürlich mit Kosten verbunden. Aber als Controller
192 sollte man sich schon hinterfragen, wo man selbst etwas effizienter machen kann.

193 *Glauben Sie, dass sich der Controller dadurch selbst wegrationalisiert oder dass man weniger*
194 *Controller braucht?*

195 Nein. Das ist ja das: Ich glaube, man findet andere Felder, andere Bereiche, wo man dann
196 wieder etwas machen kann. Das sind viele Projektsachen, wo man sich dann wieder etwas
197 genauer ansehen kann. Also man hat dann viel mehr Freiraum, denke ich, genau für solche
198 Sachen. Und, was noch dazu kommt: Bei uns, denke ich, ist alles sehr verstrickt. Wie ich zuerst
199 schon gesagt habe, man kann eine Zahl nicht einfach so anschauen. Da kommen viele Irrita-
200 tionen, wenn man nicht das Hintergrundwissen hat, wie das funktioniert. Manche Sachen kön-
201 nen die Leute halt auch nicht wissen. Wenn man zum Beispiel eine Auswertung ansieht und
202 dann sieht man die Kosten nicht auf der Kostenstelle, denn die werden beim Wareneingang
203 gebucht. Und dann sagen die Mitarbeiter, dass das nicht da ist. Aber sie wissen das ja nicht,
204 dass das woanders gebucht wird. Oder auch oft einmal etwas herausgerechnet wird oder es

205 Sonderlösungen gibt, die gar nicht so wenige sind. Wie schon vorher gesagt, einfach so Ab-
206 teilungen vergleichen ist ziemlich schwierig.

207 *Das heißt, der Controller verliert nicht an Bedeutung?*

208 Nein, glaube ich nicht. Ich denke, anders wird es vielleicht werden.

209 ***Wird bei Ihnen der Business Partner bzw. generell Rollenbezeichnungen diskutiert?***

210 Rollenbezeichnungen werden bei uns nicht diskutiert. Wir sehen uns halt als Berater oder
211 Partner.

212 *Haben Sie vom Data Scientist schon einmal etwas gehört?*

213 Ja.

214 *Finden Sie, dass der Controller Aufgaben eines Data Scientist übernehmen sollte? Oder dass*
215 *der Controller zum Data Scientist werden sollte?*

216 Ich habe so etwas ähnliches studiert, also ich bin eigentlich kein BWLER. Ich habe Freunde,
217 die Data Scientists sind. Und es ist doch ziemlich viel Unterschied zwischen dem was sie
218 machen und was ich mache.

219 *Was machen die genau?*

220 Einer macht Projekte mit selbstfahrenden Autos, da wertet er die Daten aus. Ein konkretes
221 Beispiel: Sie entwickeln etwas, wo ein Auto herumfährt und die Erschütterung am Boden wird
222 gemessen. Und wenn die Erschütterung ein gewisses Maß überschreitet, also oft genug ist
223 und somit genug Autos drüberfahren, dann wird automatisch die Straßenmeisterei gerufen.
224 Dann fahren halt die Autos herum und messen das. Es lernt dazu und irgendwann sollte das
225 funktionieren.

226 *Also die beschäftigen sich mit allen möglichen Daten, nicht nur mit Finanzdaten?*

227 Ja genau, zum Thema Prostatakrebserkennung haben sie auch schon etwas gemacht.

228 *Dann gibt es noch den Digitalen Controller, der für die Digitalisierung des Unternehmens und*
229 *für die digitalen Prozesse verantwortlich ist.*

230 Also direkt gibt es das bei uns nicht, aber etwas ähnliches, gemeinsam mit der Group-IT. Aber
231 das wird eher dem IT-Bereich zugerechnet.

232 *Und dann gibt es noch den Business Analyst, der die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen*
233 *und der IT bildet.*

234 Ja, das gibt es schon.

235 *Aber auch nicht der Controller?*

236 Ja schon, ich bemühe mich gerade, dass ich einen bekomme. In manchen Bereichen gibt es
237 schon einige Business Analysts. Aber sie wollen es auch nicht so breit streuen, aus Effizienz-
238 gründen.

239 *Werden bei Ihnen im Unternehmen so Rollenbilder diskutiert oder ist es bei euch egal, wie Sie*
240 *sich nennen?*

241 Eigentlich ist es egal. Bei externen Controllerveranstaltungen waren Rollenbezeichnungen
242 schon auch Thema, aber im Unternehmen nicht. Man bekommt Aufgaben und erledigt diese.
243 Sicher entwickelt man sich weiter, aber man nennt sich dadurch nicht anders.

244 *Das heißt, der Controller wird primär über die Stellenbezeichnung definiert, nicht über die Rol-*
245 *lenbezeichnung?*

246 Ja. Und es gibt viele Personen bei uns im Unternehmen, die sich Controller nennen. Also
247 normal heißen sie Investitionsplaner, Personal, Energie-Leute. Wenn wer von denen spricht,
248 sagen sie immer Controller. Meinen dabei aber vielfältigste Leute. Aber das sind sie nicht. Die,
249 die es wirklich in der Stellenbeschreibung drinnen stehen haben, sind wir.

250 *Das heißt, die I-Planer werden von anderen als Controller gesehen?*

251 Ja, weil sie halt auch mit Zahlen zu tun haben. Es ist wirklich so. Vorhin habe ich auch Ener-
252 giecontroller gesagt, aber es sind ja keine Controller. Sie haben zwar Messstellen und tragen
253 die Zahlen zusammen, aber in Wahrheit sind sie Techniker. Denen ist es egal, was das kostet,
254 sie übersetzten die Einheiten nicht in Euro.

255 *Das heißt, man ist schnell einmal Controller, wenn man etwas mit Zahlen zu tun hat?*

256 Ja, vor allem, wenn jemand beleidigt ist.

257 *Kommt das oft vor, dass es nicht als positiv gesehen wird, wenn der Controller sagt, schau dir*
258 *das noch einmal an?*

259 Ja eigentlich schon. Nein, die meisten wissen es eh, dass man keinem etwas Böses will. Aber
260 zum Beispiel, wenn sich eine Investition nicht rentiert und man sie dadurch nicht umsetzt, ist
261 man in den betroffenen Bereichen halt nicht so beliebt. Aber ja, sie wissen, dass es unser Job
262 ist. Die Polizei ist auch nicht beliebt. Das ist jetzt ein blödes Beispiel. Aber man muss als
263 Controller hinschauen.

264 ***Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Danke für das Interview! Gibt es noch***
265 ***etwas, das Sie ergänzen möchten?***

266 Nein, eigentlich nicht.

Interview U6B: CFO

1 ***Beschreiben Sie bitte den Ablauf der Digitalisierung bei Ihnen im Unternehmen, speziell***
2 ***im Controlling.***

3 Für mich ist das schwierig zu beschreiben, im Sinne von: Jetzt haben wir den Digitalisierungs-
4 start. Wir sind ein riesiges Unternehmen. Wobei, wir sind eine schwergewichtige Division und
5 wenn ich so ein großes Unternehmen bin, oder ein Verbund von großen Unternehmen, dann
6 haben wir immer schon geschaut - damals hat man es nicht Digitalisierung genannt, damals
7 war es noch viel stärker in Richtung Automatisierung und SAP, also ich kenne nichts anderes
8 als SAP bei uns, wo andere überlegen, ob sie es einführen sollen, das hat es immer, also
9 immer weiß ich jetzt nicht, aber seitdem es mich gibt, schon immer gegeben – was kann ich
10 mit den Daten anfangen, wo kann ich etwas maschinell verarbeiten. Das weiß ich schon, das
11 ist nicht klassisch die Digitalisierung. Aber viele unterscheiden ja gar nicht so zwischen Digi-
12 talisierung und Automatisierung. Sie haben es dann glaube ich dann eh irgendwo dabei, was
13 ist Business Intelligence und was ist eher Datengraben. Also das hat uns immer schon be-
14 schäftigt. Insofern kann ich nicht sagen, wie lange das bei uns läuft. Effizienter zu werden,
15 besser – es hat schon vor Ewigkeiten einen Vorstand bei uns gegeben, der gesagt hat, das
16 oberste Prinzip war für ihn Überraschungsfreiheit. Überraschungsfreiheit heißt aber auch,
17 dass ich möglichst in Szenarien denke. Wo keiner gesagt hat, ja, und da brauchen wir jetzt
18 digitale Instrumente dazu. Oder da hat Digitalisierung noch keiner in den Mund genommen.
19 Es ist nicht so, dass wir gesagt haben, und jetzt starten wir Digitalisierung. Es ist etwas, das
20 den Arbeitsalltag seit ewigen Zeiten irgendwie begleitet. Dass wir jetzt viel, viel stärker in die
21 Richtung gehen und auch noch stärker auf das Vernetzen von Daten schauen – früher haben
22 wir viel Daten herausgezogen und dann etwas damit gemacht, jetzt sind wir stärker in die
23 Richtung - nicht wir ziehen uns irgendwo Daten ab und verarbeiten die in irgendeinem Excel
24 und irgendwer gräbt drüber hinweg - jetzt geht es stärker um das, dass die Systeme schon

25 miteinander kommunizieren und die Daten schon automatisch vernetzt sind. Das ist der we-
 26 sentliche Unterschied für uns. Darum haben wir auch nicht den Digitalisierungsofficer.

27 Wir haben sicher ein paar Funktionen, wo wir sagen, das sind auch Controller, aber mit
 28 Schwerpunkt auf Digitalisierung. Und das andere sind Controller, die halt den Budgetierungs-
 29 prozess begleiten. Wir haben jetzt zum Beispiel dieses Working-Capital-Dashboard aufgebaut
 30 bei uns. Wir haben 1,5 Milliarden Working Capital bei uns. Und da Transparenz zu schaffen
 31 und da steuern zu können – um steuern zu können muss man zuerst einmal Transparenz
 32 herstellen, und das über alle Bereiche und Sparten. Und das nicht, indem sich wer hinsetzt
 33 und zu graben beginnt aufgrund einer Anfrage, weil mir irgendeine Frage einfällt, sondern
 34 wirklich, dass man dieses Self Service nutzt. Das haben wir jetzt, also die Datenvalidität und
 35 dass das jetzt ordentlich funktioniert, das hat uns lange beschäftigt. Aber es läuft bis zu einem
 36 gewissen Grad projektthematisch. Aber nicht in einem Digitalisierungsprojekt, sondern mit lau-
 37 fenden, einzelnen Projekten. Es wird nicht die Frage gestellt, wie das Controlling digital wird.
 38 Denn wir haben es eindeutig so bei uns: Wir machen nicht Digitalisierung, weil es gerade hipp
 39 ist, sondern wir machen Digitalisierung dann, wenn es sich rechnet. Also es muss Effizienz-
 40 vorteile bringen, es muss Wissensgewinne bringen, es muss betriebswirtschaftlich argumen-
 41 tierbar sein. Nur weil alle sagen, dass ist so toll und da muss man jetzt dabei sein – es kostet
 42 alles auch gleich mal relativ viel bei uns. Und in diese Richtung würde ich auch sagen, läuft
 43 Digitalisierung bei uns: Wir versuchen, Themenblöcke zu identifizieren, bei denen wir glauben,
 44 Handlungsbedarf zu haben und etwas effizienter machen zu können. Rollierende Forecasts
 45 sind zum Beispiel etwas, das wir auch vor kurzem erst implementiert haben, Dreimonatsfore-
 46 casts. Der Konzern hat getaktete, aber nicht rollierende. Das haben wir gemacht. Da kann
 47 man auch nicht immer Leute hinsetzen, um Daten zusammen zu graben. Das muss immer
 48 aus den Themenblöcken heraus passieren. Wenn man eine Fragestellung hat, wird überlegt,
 49 ob man durch irgendein Programm oder Tool einen dementsprechenden Wissensgewinn ab-
 50 leiten kann. Das ist stärker das Thema. Wobei, was wir schon haben, ist eine IT-Roadmap.
 51 Weil wir wirklich hohe Beträge ausgeben für IT und für IT-Weiterentwicklung. Und daher müs-
 52 sen wir dementsprechend schauen, was sich ausgeht, wie es von der Taktung passt, von den
 53 I-Mitteln passt. Es ist nicht völlig willkürlich, es soll schon irgendwie zusammenpassen und
 54 eine Landkarte ergeben.

55 *Wie hat das Ganze im Controlling ausgesehen – welche Veränderungsprozesse ergeben sich*
 56 *durch die Digitalisierung im Controlling?*

57 Deutlich mehr Transparenz. Die letzten Jahre hat uns massiv beschäftigt: Wir haben immer
 58 schon SAP gehabt, aber die im um die Jahrtausendwende entstandenen Töchter haben wir in
 59 die Freiheit entlassen bezüglich Wahl des Systems, entweder SAP oder eigener Mandat.

60 Etliche sind geblieben, etliche haben eigener Mandat gewählt. Also ist das sehr stark ausei-
 61 nandergegangen. Und dann haben wir vor mittlerweile fast 10 Jahren gesagt, dass wir wieder
 62 ein einheitliches ERP-System wollen und brauchen. Wir sind auch von der Sparte her auch
 63 extrem verwoben in der Wertschöpfungskette. Wir produzieren etwas und verkaufen es an
 64 eine Tochter und eine andere Tochter. Eine Tochter verarbeitet es und verkauft es an eine
 65 andere weiter. Also sehr extrem wichtig aus unserer Sicht, dass wir divisional wissen, was gut
 66 ist, also im Sinne von divisionalen Deckungsbeiträgen statt getrennter Kalkulation und Ergeb-
 67 nisrechnung. Datentransparenz bei Kunden, Wertschöpfung, etc. haben wir jetzt geschafft in
 68 allen wesentlichen Bereichen auf einer einheitlichen Plattform. Und damit verändert das na-
 69 türlich auch für das Controlling sehr viel. Jetzt habe ich Datentransparenz und wenn ich will,
 70 kann ich auf Knopfdruck analysieren. Früher haben wir eher abfragen müssen. Und auch dann
 71 wie die Wirtschaftskrise 2008/2009 war, da haben wir zum Teil Rundrufe starten müssen, weil
 72 wir es aus dem System nicht ableiten konnten. Wir haben keine einheitlichen Definitionen ge-
 73 habt. Jetzt im System ist der Kunde eindeutig definiert und man kann auf Knopfdruck abfragen,
 74 was die gesamte Division mit diesem Kunden macht. Denn es kann sein, dass er bei mir ein
 75 Kunde ist, beim anderen ist er ein Lieferant. Die Möglichkeit haben wir jetzt. Damit kann man
 76 viel analysieren, viel aufzeigen. Man muss aber auch etwas machen damit. Denn Transparenz
 77 per se heißt auch noch nichts. Das heißt, man hat etwas da, aber man muss etwas daraus
 78 machen.

79 Wir haben celonis, das ist eine Software - Business Analytics, ich weiß es nicht - die gräbt
 80 sich quer durch alle Prozesse, sei es im Einkauf, in der Finanz und so weiter. Sie gräbt sich
 81 aber über Massendaten drüber und stellt Belegabläufe auch grafisch dar und analysiert, wel-
 82 cher Beleg von wo und wem angegriffen worden ist oder automatisch im System weiterverar-
 83 beitet worden ist oder ob wer händisch eingreifen hat müssen. Also es analysiert wirklich die
 84 Basisdaten eines gesamten Geschäftsjahres.

85 *Aber vergangenheitsorientiert?*

86 In diesem Fall vergangenheitsorientiert, weil es damit aber eine Ist-Prozessanalyse macht.
 87 Man sieht genau: Was greife ich mehrmals an, wo ist der Hauptstrom, wo habe ich Abwei-
 88 chungen; Es sagt uns aber auch die Belegvolumina dahinter, wodurch man genau sagen kann,
 89 welche und wie viele Belege nicht den klassischen Hauptweg gegangen sind. Und dann muss
 90 man auch entsprechend weiter zum Analysieren beginnen und dann muss man etwas daraus
 91 machen, wie vorher gesagt. Das haben wir schon im Einsatz im Einkauf, und im Finanzbereich
 92 probieren wir es jetzt gerade. Aber das Thema ist immer: Es befähigt einen, dass man Finger
 93 in Wunden legt oder kritische Punkte aufzeigt. Digitalisierung ist, für meine Begriffe, stärker
 94 eine Befähigung oder Unterstützung. Aber wird dadurch der Controller eigentlich überflüssig?

95 Weil es gibt ohnehin die Data Scientists und dann macht das alles eine Maschine. Bei uns ist
96 das Bild ein anderes. Ich werde immer wen brauchen, der Geschäftsmodelle versteht, der
97 etwas hinterfragen kann. Aber Digitalisierung entlastet von manchen Routinetätigkeiten und
98 bringt ganz viel Transparenz, wo man Dinge herausfinden kann über die 100 Millionen Da-
99 tensätze, die wir quer durchs SAP jagen, die man sonst nie erfahren würde. Ohne celonis-
100 Software wüsste ich nicht, wie man das angehen sollte. Aber das ist ein klassisches Big-Data-
101 und Prozessanalysetool. Und damit ist es in vielen Dingen eine Unterstützung, verlangt aber
102 natürlich auch vom Controller natürlich, dass er sich mit so etwas stärker auseinandersetzt
103 und IT-affin ist. Ein Controller muss per se bis zu einem gewissen Grad IT-affin sein, aber er
104 muss sich mit neuen Instrumentarien und Tools auch auseinandersetzen. Und was ich auch
105 nicht glaube, was werden wird: Löst der Data Scientist den Controller ab? Glaube ich nicht.
106 Das andere ist, auch das habe ich schon gehört: Da habe ich dann einen Data Scientist und
107 der arbeitet mir dann zu. Wird es auch nicht sein, denn ich bin der Controller und da wird es
108 dann jemanden geben und der arbeitet mir dann zu, so wird es nicht sein. Ich glaube, dass
109 sich die Rollen stärker verschneiden werden. Es gibt Controller mit verschiedenen Schwer-
110 punkten, die nicht eins zu eins austauschbar sind. Aber die müssen miteinander reden und
111 der eine wird nicht dem anderen zuarbeiten. Da ist nicht der eine mehr wert und der andere
112 weniger wert und wird obsolet. Ich glaube einfach, dass es, so wie es immer verschiedene
113 Ausprägungen und Schwerpunkte gibt, auch in die Richtung gehen wird. Aber ich glaube nicht,
114 dass das Berufsbild völlig umgekrempelt wird. Ich glaube, dass man manch andere Tool ken-
115 nen muss, dass man bereit sein muss als Controller, sich darauf einzulassen. Aber diese
116 Grundkompetenzen, Geschäftsmodelle zu verstehen und zu hinterfragen, eine gewisse Wi-
117 derstandsfähigkeiten zu haben – Business Partner und Sparring Partner sind auch schon so
118 abgedroschene Begriffe zum Teil – aber bis zu einem gewissen Grad ist es schon so. Das
119 sehe ich auch bei Projekten, wo jetzt Controller bei uns dabei sind: Wir haben jetzt ein sehr
120 großes Investitionsprojekt in alle Richtungen geknetet und überlegt, ob wir investieren sollen
121 oder ob wir nicht investieren sollen. Da ist schon der Controller dabei und muss bezüglich
122 Wirtschaftlichkeitsrechnung seinen Standpunkt begründen und verteidigen: Sehr nett, die De-
123 ckungsbeiträge können wir uns wünschen, aber die werden nicht so kommen.

124 Also dieses Standing, argumentieren, soziale Fähigkeiten – sich als Alleinwissender zu sehen
125 und die anderen als Deppen, das spielt es auch nicht. Aber dieses Selbstbewusstsein, und
126 nicht in Richtung Erfüllungsgehilfe und es budgetiert wer und wir zählen es halt zusammen,
127 das kann es nicht sein, in der Vergangenheit nicht und das wird es auch nicht sein. Also diese
128 Grundfähigkeiten, die werden gleichbleiben. Und da kommen noch einige andere dazu. Es
129 reicht heute nicht mehr aus, dass wer Excel kann. Für uns war damals Excel neu. Excel ist die
130 Basis, aber ist schon lange keine Kür mehr.

131 *Wird Excel noch verwendet? Hat es noch den Stellenwert?*

132 Klar wird es noch verwendet, ganz viele Rechnungen oder sonstiges macht man in Excel. Das
133 führende System ist SAP bei uns, wir haben viele vernetzte Systeme. Kostenstellenplanung
134 und sonstiges muss alles im SAP laufen.

135 Das haben wir zum Beispiel auch selbst aufgezo- gen: Eine Planungssoftware. Wir wollten ein-
136 mal eine zukaufen, Planung muss ja einfacher gehen, vor 15 Jahren. Da sind wir grandios
137 gescheitert, weil die Planungssoftwares haben alle das gekonnt: Gib eine Menge ein und va-
138 lorisierere für die nächsten fünf Jahre, dann bekommt man eine fünfprozentige Preissteigerung
139 heraus. Das kann ich im Excel auch. Dann war eben unser Beschluss, dass wir uns etwas im
140 Excel stricken, wo wir schauen, dass wir unsere vernetzte Wertschöpfungskette in Excel ab-
141 bilden können. Das haben wir, wir haben es UPM genannt, unser selbstgestricktes Unterneh-
142 mensplanungsmodell in Excel. Es funktioniert immer noch gut. Doch wir wissen auch, dass es
143 jetzt echt Zeit wird. Es mag es nur keiner so richtig angreifen, weil es ein riesiges Ding ist und
144 weil es eine ordentliche Arbeit ist, das abzulösen. Excel hat ja schon den Vorteil, dass es jeder
145 kann. Mittlerweile ist es Basic. Und weil es jeder jeden Tag irgendwann nutzt, da kommt man
146 schnell einmal zurecht damit. Und auch die vertieften Advanced Anwender. Wir haben das
147 immer noch, sind uns aber bei dem UPM schon bewusst, dass die Zeit enden wollend ist und
148 wir uns etwas Neues überlegen müssen. Wie wir etwas auf die Füße stellen, wissen wir noch
149 nicht. Aber es wird nicht auf immer und ewig Excel sein. Denn es ist dezentral aufgebaut und
150 einzelne Leute speisen etwas ein und dann wird gearbeitet damit...

151 *Und keiner kann mehr nachvollziehen...*

152 Doch, das schon noch, das können wir schon noch. Das ist gut geschützt und mit einzelnen
153 Tabellenblättern und die Makros dahinter – das ist schon gut abgesichert, hoffentlich! Aber
154 nein, die Budgetierung hat schon gut funktioniert darauf. Und dann schaut man, dass man für
155 die Feinplanung ins SAP bekommen. Jetzt ist es einmal um die Grobherstellkosten, um grobe
156 Bilanz und GuV und so weiter gegangen. Knotenkostenstellen haben wir abgebildet darauf
157 und Grobkostenträger, aber dann im SAP ist das relativ detailliert. Die Feinplanung ist dann
158 im SAP.

159 *Das heißt, man speist dann das UPM ins SAP ein und dann rechnet das weiter?*

160 Das ist es eben nicht. Und darum sagen wir ja, es ist nicht mehr State of the Art, es sind zwei
161 unterschiedliche Paar Schuhe. Im SAP muss man sich wirklich jede einzelne Kostenstelle an-
162 schauen. Man kann nicht die Knotenkostenstelle ins SAP einspielen und erhält eine

163 automatische Verteilung auf zehn oder 50 dahinterliegende Feinkostenstellen. Sondern die
164 muss man dann wirklich bottom-up einplanen.

165 *Verwenden Sie BI- und BA-Tools zusätzlich zum ERP?*

166 Gerade dieses celonis ist klassisch etwas in die Richtung. Was wir noch nicht haben – wir
167 müssen besser in Richtung Predictive Analytics werden. Eigentlich braucht man Big Data und
168 dann entsprechende Kausalzusammenhänge, die man über Massendaten irgendwie heraus-
169 holt, um aus dem dann Szenarien ableiten zu können. Und da sind wir noch nicht digital und
170 automatisiert unterwegs. Wir setzten schon Prämissen in einer Art von Szenarioplanung, aber
171 nicht so, dass wir zum Beispiel aus den Wetterdaten und den Verkaufsdaten ableiten, dass im
172 Jänner mehr Verbrauch sein wird als im August. Also solche Sachen haben wir nicht automa-
173 tisiert in einem System, dass uns automatisch Vorhersagen liefert. Aber in diese Richtung
174 müssen wir stärker gehen – der Finanzplan ist zum Beispiel gerade ein Thema, wo wir sehr
175 stark darauf setzen, aus Vergangenheitsdaten und Massedaten Informationen abzuleiten, um
176 besser zu verstehen und nicht immer nur bottom-up beim Einkauf anzuklopfen und bei der
177 Investition anzufragen und unser Wissen dazu stoppeln, damit wir dann eine rollierende Fi-
178 nanzplanung im Voraus pro Quartal haben. Da haben wir noch zu tun.

179 *Ist das Controlling eingebunden, wenn neue Tools installiert oder Prozesse implementiert wer-*
180 *den?*

181 Ja, definitiv. Jetzt fällt mir gerade etwas ganz anders ein: Wir haben nicht definiert, was Con-
182 trolling ist. Wenn ich von der Controllingabteilung rede: Wir unterscheiden zwischen Control-
183 ling und Kostenrechnung. Also das ist eine eigene Abteilung. Für viele schwimmt Control-
184 ling durchaus auch mit externem Rechnungswesen. Gehört bei uns alles zu einer, wie es wir
185 nennen, ersten Berichtsebene, sind aber zwei, drei unabhängige Abteilungen. Also Buchhal-
186 tung ist noch einmal eine eigene, weil wir so groß sind. Und dann gibt es noch die dezentralen
187 Controller dazu. Was wir jetzt angesprochen haben, sind schon sehr stark controlling-lastige
188 Themen, also da kann man an einem Controller nicht vorbei. Unser Group IT brauchen wir
189 natürlich dazu. Und natürlich haben wir ein paar, Business Architekten werden sie genannt,
190 IT-Architekten, die schauen, ob bei der Roadmap alles zusammenpasst oder ob wir an einem
191 Ende etwas planen, dass sich mit etwas anderem nicht verträgt. Die schauen, dass die Land-
192 karte in sich stimmig bleibt. Aber ansonsten ist der jeweilige Fachbereich natürlich ein sehr
193 starker Treiber. Und da braucht man genau die Controller dazu. Man kann die Systeme nicht
194 einfach zukaufen und ihnen dann vorsetzen und fertig.

195 *Was ist auf dieser digitalen Roadmap genau drauf? Wie kann ich mir das vorstellen?*

196 Da ist im Sinne von Zeithorizonten und schon für die nächsten drei, vier, fünf Jahre - und große
 197 Themen, große Themenblöcke. Lange Zeit war ein Schwerpunkt das einheitliche ERP-Sys-
 198 tem. Da haben wir jetzt noch zwei Restschritte zu machen. Oder zum Beispiel vernetzte Lo-
 199 gistik, Disposition. Da sind wir noch nicht so vernetzt, da passiert noch viel per Mail und auf
 200 Basis von Erfahrungswissen. Aber die sind dann zeittechnisch und ressourcentechnisch ge-
 201 taktet, und Investitionsmittel, Kosten werden getaktet. Und das ist so ein grober Fahrplan, so
 202 grob ist er gar nicht. Aber nicht auf einzelne Monate getaktet. Aber es ist ein grober Fahrplan
 203 über die nächsten drei bis fünf Jahre, wo generelle IT-Themen, nicht nur Controllingthemen,
 204 die anstehen, geplant werden. Im Endeffekt landet aber alles wieder bei uns. Disposition ist
 205 zwar nicht unser Thema, aber Frachteneinkauf, Frachtenrückstellungen, Abrechnungen von
 206 den Frächtern, das alles hat über Umwege wieder Auswirkungen bei uns im Controlling und
 207 dann auch dementsprechend wieder in der Buchhaltung und Bilanzierung. Das wäre zum Bei-
 208 spiel ein Projekt, wo man uns zwar dazu braucht, aber wo nicht wir die treibende Rolle sind.

209 ***Erläutern Sie bitte die neuen Aufgaben und Kompetenzen, die Sie aufgrund der Digita-***
 210 ***lisierung vom Controller erwarten. Gibt es Aufgaben, die weggefallen sind? Die jetzt der***
 211 ***Controller wegen der Digitalisierung nicht mehr machen muss?***

212 Die jetzt anders sind, hätte ich gesagt. Klar, Monatsreporting schaut jetzt anders aus. Aber es
 213 gibt nach wie vor unsere Monatsberichte und unsere Analysen. Aber der Controller ist jetzt
 214 weniger dabei, die Daten zusammenzutragen. Weil da haben wir die standardisierten Reports.
 215 Und früher hat der Controller etwas von unserer Tochtergesellschaft gebraucht, und von den
 216 Vertriebsleuten und von sonst irgendwem. Und das ist jetzt online zur Verfügung. Ganz, ganz,
 217 ganz früher hat es noch händische Kostenträger gegeben, aber das war noch vor Ihrer Zeit.
 218 Dinge werden anders, aber sie fallen nicht völlig weg.

219 *Das heißt, der Controller ist weniger mit der Datensammlung beschäftigt, aber er muss sich*
 220 *schon noch...*

221 ...definitiv damit auseinandersetzen. Definitiv.

222 ***Gibt es spezielle Aufgaben, die durch die Digitalisierung hinzugekommen sind?***

223 Auf der einen Seite gibt es die Möglichkeit, dass man stärker in Richtung Predictive Analytics
 224 und Szenarien gehen, die wir uns vorher mühsam aus den Rippen geschwitzt haben, weil es
 225 ein riesiger Aufwand war. Und wir haben es jetzt immer noch nicht, aber wir müssen, so wie
 226 ich es gesagt habe, stärker in die Richtung gehen, dass wir uns viel stärker noch mit Auswir-
 227 kungen, Szenarien, Vorhersagen beschäftigen als in der Vergangenheit. Weil in der Vergan-
 228 genheit ist extrem viel Zeit ins Reporting gelaufen - von dort etwas herausziehen und ins Excel

229 hinein und dann in eine Powerpoint. Und für das wird jetzt mehr Zeit. Welche Prämissen setzen
 230 wir an? Welche Vorgaben haben wir? Was hat das dann für Auswirkungen? Also das, finde
 231 ich, wird deutlich mehr. Und gerade mit der Volatilität der Wirtschaft, mit der Volatilität der
 232 ganzen letzten Jahre - und das ist nur eine Erscheinung der letzten Jahre und wird sich ir-
 233 gendwann wieder beruhigen, daran glaube ich nicht – und Zyklen werden schneller muss man
 234 mehr vorbereitet sein, darauf zu reagieren und damit umzugehen, steuerungstechnisch.

235 *Hat sich in der Ad-hoc-Berichterstattung etwas verändert? Können da Berichte mittels Self*
 236 *Service aus dem System herausgezogen werden oder macht das der Controller?*

237 Nein, haben wir teilweise schon, dieses Working Capital Dashboard zum Beispiel. Da liegt die
 238 Systemhoheit im Controlling. Aber es gibt User und die sind berechtigt und haben einen Zugriff
 239 darauf. Das ist klassisch Self Service. Also da gibt es nicht irgendwie einen Bericht, der zuge-
 240 schickt wird. Natürlich gibt es noch Monatsberichte. In einem Unternehmen unserer Größe gibt
 241 es Standardreportingtermine und die wird man nicht automatisch ablösen und alles den Füh-
 242 rungskräften selbst überlassen. Fragen Sie mich nicht, was in zehn Jahren ist, aber ich glaube
 243 nicht, dass es nächstes Jahr abgelöst werden wird. Weil es auch ein Generationenthema ist,
 244 definitiv. Ich bin ganz anders groß geworden und bin in diesen Dingen unpräventiös. Also ich
 245 will nicht hochglanzformatig irgendetwas hergelegt bekommen. Ich glaube, dass nach mir
 246 Leute wieder noch einmal ganz anders ticken, weil die wieder einen ganz anderen Zugang
 247 haben. Und ich glaube, alleine deswegen wird sich etwas ändern, dass es viel mehr in Rich-
 248 tung Self Service gehen wird. Wie gesagt, die ersten Anwendungen haben wir mit klassischem
 249 Self Service, wo Leute Berechtigungen haben und sich Informationen selbst aus dem System
 250 holen. Aber bei weitem nicht flächendeckend. Das zum Thema Working Capital Management
 251 war unser erster Pilot und jetzt haben wir auch im Personalbereich - also Personalcontrolling,
 252 das muss man auch dazusagen, läuft bei uns über den Personalbereich, der auch bei mir
 253 dazugehört – das erste Mal ein Power-BI im Einsatz. Aber da sind wir am Beginn. Wir sind
 254 nicht völlig bei null, aber wir sind bei weitem noch nicht dort, dass man sagen kann: Die Leute
 255 haben alles zur Verfügung und müssen nur mehr zugreifen.

256 *Dann kommen wir noch kurz zu den Kompetenzen. Da haben wir bereits besprochen, dass es*
 257 *ein Geschäftsverständnis, soziale Kompetenz, IT-Affinität, Interpretations- und Analysefähig-*
 258 *keiten braucht.*

259 Und, wie sage ich denn, dieses Argumentieren und nicht beim ersten Gegenwind zurücksteigt.
 260 Dass man sagt, ich weiß, wovon ich rede. Da muss man das Geschäftsmodell verstehen und
 261 fähig sein, es durchzuargumentieren.

262 *Braucht man Kompetenzen in strategischem Denken?*

263 Ja, definitiv. Jetzt würde ich zwar sagen - also wir als Vorstand sagen immer: Strategie machen
 264 wir. Und das meinen wir nicht einmal so präpotent, sondern da gibt es eine Stabstelle und die
 265 heißt Strategie. Und die unterstützt uns zwar dabei, aber Strategie kann ein Vorstand nicht
 266 delegieren. Aber strategisches Denken braucht aus meiner Sicht der Controller schon. Weil
 267 zum Beispiel so wie der Controller, der sehr stark in diesem Investitionsprojekt drinnen war
 268 oder in der Evaluierung, da braucht er schon strategische Aspekte. Weil da ist es schon darum
 269 gegangen, dass wir die strategischen Erwartungen von 2025 und 2026 skizzieren. Und da
 270 geht es ja nicht nur darum, das in Excel einzugeben und zu multiplizieren mit den Deckungs-
 271 beiträgen. Das ist es ja nicht. Sondern da muss der Controller ja auch die Diskussionen da-
 272 hinter verstehen. Er ist ja nicht der Rechenknecht. Business Partner und diese Begriffe, die
 273 sind ja so abgedroschen, die mag ich ja nicht wirklich. Aber der Controller ist definitiv nicht der
 274 Rechenknecht, der einem das ausmultiplizierte Ergebnis sagt. Das sage ich nur, wenn ich
 275 schlecht aufgelegt bin, dann sage ich, wir zählen ja nur zusammen. Aber das ist eher sarkas-
 276 tisch gemeint. Ich finde, dass ein betriebswirtschaftliches Grundverständnis und strategisches
 277 Denken da schon wesentlich ist.

278 *Und wie schaut es mit Kompetenzen in ethischer Bewertung aus?*

279 Jetzt müsste man sagen, jeder Mensch muss sich jeden Tag in den Spiegel schauen können
 280 und muss sein Handeln hinterfragen. Und nicht nur, weil ich, und jetzt sage ich ein Klischee,
 281 von 08:00 bis 17:00 in die Arbeit gehe und das Leben fängt danach an und ab da muss ich
 282 mich ethisch rechtfertigen. De facto muss ich es auch in der Arbeit machen. Wobei ich sage,
 283 da ist die Gradwanderung, klingt blöd, aber schon irgendwie – mich schreckt es jedes Mal, hat
 284 jetzt nichts mit dem Controlling zu tun, wenn ich lese, großer CO₂-Emittent in Österreich und
 285 Nachhaltigkeit. Ich weiß aber auch, wie viele Anstrengungen wir machen, um CO₂ zu redu-
 286 zieren. Das ist so die Gradwanderung, wenn ich sage, ja wir sind aber auch ein betriebswirt-
 287 schaftliches Unternehmen und unserem Eigentümer verpflichtet. Wir gehen dabei aber nicht
 288 über Leichen. Eine Wirtschaftlichkeitsrechnung muss eine Wirtschaftlichkeitsrechnung sein.
 289 Wir machen nichts mit Kinderarbeit und sonst irgendwas. Und darum sage ich auch nicht, dass
 290 der Controller das hineinrechnen müsste, wenn wir ihn damit beauftragen würden. Wir müssen
 291 uns Umweltinvestitionen auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ansehen. Und
 292 das ist dann eine gewisse Gradwanderung. Aber wir als Unternehmen gehen nicht über Lei-
 293 chen und damit auch nicht der Controller.

294 Wir sind uns dem Thema Nachhaltigkeit sehr bewusst, für mich das Bindeglied zu ethischen
 295 Entscheidungen und moralischem Handeln. Das beschäftigt uns schon immens. Was kann ich
 296 noch machen? Aber nicht verzweifelt, sondern wie erschaffe ich den Mindset Nachhaltigkeit,
 297 ethisches Handeln, aber nicht nur im CO₂-Ausstoß des Unternehmens, sondern auch im

298 Zusammenhang mit Dienstreisen, Dienstautos. Unser Caterer ist von sich aus gekommen,
299 weil er ein Voranmeldesystem ohne verbindliche Verpflichtung wollte, damit weniger Lebens-
300 mittel verschwendet werden. Jetzt kann man sagen, dass es etwas mit Nachhaltigkeit und mit
301 Betriebswirtschaft zu tun hat. Aber solche Themen auch. Das hat nicht nur mit Filtern gegen
302 CO₂-Emissionen zu tun. Sondern wie könnte man es bei mehreren Tausend Leuten schaffen,
303 den Mindset stärker unterzubringen. So, das war jetzt ein Exkurs.

304 ***Wie werden diese Erwartungen an die Controller kommuniziert bzw. mit ihnen disku-***
305 ***tiert?***

306 Mit jedem, der neu beginnt, werden in Gesprächen Erwartungshaltungen kommuniziert. Wir
307 haben mit der FH Steyr auch schon kooperiert zum Thema Rolle des Controllers. Also wie
308 wird sich das Rollenbild ändern, nämlich im Sinn von Erwartungshaltungen. Wie sehen sich
309 Controller, was ist denn so das Bild bei der Controllercommunity, und wie sehen es Führungs-
310 kräfte. Und das dann auch mal zu matchen und darüber zu reden – solche Sachen abseits
311 des Tagesgeschäfts machen wir schon auch. Oder auch zum Thema Digitalisierung: Ist das
312 jetzt Fluch oder Segen? Oder müsst ihr alle Angst haben? Das diskutieren schon mit den
313 Leuten auch entsprechend. Aber natürlich bekommen sie es auch im alltäglichen Tun mit.
314 Dass jemand die Erwartungshaltung auch mitbekommt, wenn wir ausschreiben und darüber
315 reden, oder dass wir Entwicklungsthemen auch haben und Mitarbeitergespräche, in denen wir
316 auf möglichen Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten hinweisen und Hinweise geben,
317 Kompetenzen stärker ausprägen – das wird schon kommuniziert. Aber es gibt jetzt nicht so
318 ein Bild vom idealtypischen Controller. Denn es gibt unterschiedliche Ausprägungen, unter-
319 schiedliche Schwerpunkte. Oder eben, Vertriebscontrolling ist, bei uns zumindest, etwas deut-
320 lich anderes als das HR-Controlling.

321 ***Welchen Namen bzw. welche Bezeichnung würden Sie der aktuellen Controllerrolle in***
322 ***Ihrem Unternehmen zuordnen?***

323 Im Moment sind wir ganz stark die, bei denen Fäden zusammenlaufen. Die damit eigentlich
324 auf sehr viel Wissen sitzen, dadurch eine nicht unwichtige Position haben. Die ganz viel vom
325 Unternehmensgeschehen mitbekommen. Nämlich viel breiter, als es manche andere im Un-
326 ternehmen haben. Und das sind schon eigentlich so breit aufgestellte Leute, die über unser
327 Unternehmen extrem viel wissen. Und da ist die Rolle schon dieses Verstehen und diese Zu-
328 sammenhänge stärker in Ihre Projektaktivitäten einzubringen, wie zum Beispiel in Investitions-
329 projekten. Weil der eine kämpft um sein Investitionsprojekt und der Controller sieht die Aus-
330 wirkungen dieses Projekts und sieht den Gesamtzusammenhang von sonst stark arbeitsteili-
331 gen Bereichen. Das ist schon eine sehr starke Expertise, gerade für Zusammenhänge und
332 Transparenz. Und ich sage jetzt ganz bewusst nicht Business Partner.

333 *Mit dem Business Partner hat sich eigentlich keiner der bisher interviewten Controller identifi-*
334 *zieren können. Viele sagen halt Partner oder Berater oder Unterstützer. Geht das auch in*
335 *Ihrem Unternehmen in diese Richtung oder eher weniger?*

336 Doch, ich würde schon sagen, Berater eher und bis zu einem gewissen Grad natürlich Sparring
337 Partner. An den Zahlen kann man eben nicht vorbei. Also ist er schon ganz stark der Sparring
338 Partner, der dagegen hält, zum Beispiel beim Investitionsprojekt, und der nicht beim ersten
339 Gegenwind seine Meinung zum Deckungsbeitrag ändert. Und da ist er auch der Berater, in
340 dem Sinne: Aber seid ihr euch dessen bewusst, was das in den nächsten fünf Jahren heißt?
341 Oder in die Richtung stärker, finde ich schon.

342 ***Beschreiben Sie bitte die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen vor der Digitali-***
343 ***sierung, vor der ERP-Vernetzung. War das damals auch schon der Berater?***

344 Ich glaube nicht, dass sich alles völlig geändert hat. Aber natürlich war es ressourcentechnisch
345 noch deutlich stärker Reporting und Regeltermine einhalten und der Budgetierungsprozess
346 braucht immer noch sehr lange bei uns, aber eben im Herbst schon beginnen mit den ersten
347 Schleifen in Richtung Budgetierung. Also das hat sicher, bindet immer noch viele Ressourcen,
348 aber deutlich viel mehr Ressourcen gebraucht, die man jetzt stärker in dieses Analysieren,
349 Diskutieren stecken kann. Aber so, dass ich sage: So, und jetzt bin ich der Berater geworden,
350 weil jetzt habe ich die Weisheit des ganzen Unternehmens bei mir im Laptop mit. So revoluti-
351 onär würde ich es nicht sehen. Aber es ist eben dieser schleichende Prozess von Berichte
352 verschicken und Wochen- und Monatsberichte und Quartalsberichte und am Jahresende hat
353 es dann so ein dickes, spiralisiertes Buch gegeben mit Unternehmenseckdaten – das ist es
354 sicher nicht mehr.

355 *Aber der Controller war auch vor der Digitalisierung nicht der Zahlenknecht oder Zahlenklau-*
356 *ber? Er war schon immer der Berater und Unterstützer?*

357 Ja, aber ich finde, es ist jetzt mehr in die Richtung. Dadurch, dass mehr Transparenz da ist
358 und die Munition ist auch stärker da als vorher. Das macht schon einen Unterschied und
359 dadurch wird ihm das Leben schon erleichtert und das Standing wird untermauert.

360 *Das heißt, die Digitalisierung ist schon dafür verantwortlich, dass der Controller stärker in diese*
361 *Richtung geht?*

362 Ja, finde ich schon. Es ist nicht so, dass er vorher Rechenknecht war und in der Mitte des
363 Monats endlich den Monatsbericht fertiggestellt hat und für etwas anderes ist nicht Zeit

364 geblieben. So war es nicht. Aber ein guter Teil der Arbeit ist halt da hineingeflossen. Und jetzt
 365 ist eben mehr Zeit, sich Projekten zu widmen.

366 ***Beschreiben Sie bitte Konflikte, und Schwierigkeiten, aber auch positive Aspekte und***
 367 ***Chancen, die in der Zusammenarbeit mit dem Controller entstehen.***

368 Nachdem die Controller zu mir gehören, haben wir nicht viele Spannungen, habe ich aber
 369 auch sonst nicht erlebt, auch nicht bei meinen Kollegen. Jetzt könnte ich es sehr pathetisch
 370 sagen: Nachdem die Controller ja auf dem gesamten Datenschatz sitzen – ist aber eigentlich
 371 nicht mehr exklusiv. Weil gerade, wenn ich sage, wir gehen stärker in Eigenauswertungen und
 372 Self Service, ist es ja nicht mehr so, dass der Controller die Macht über die Daten hat und ihn
 373 jeder Fragen muss. Aber es hat auch das Macht gegeben: Keiner hat es gewusst, wenn es
 374 nicht der Controller gesagt hat. Also das ist jetzt sehr überzeichnend und das habe ich so jetzt
 375 nicht erlebt. Aber ich kann es mir schon vorstellen, dass es in diese Richtung auch gegangen
 376 ist. Aber eben dadurch, dass die Controller viel wissen, vernetztes Wissen, Datenwissen - und
 377 Daten bilden letztendlich das gesamte Unternehmensgeschehen ab – sind sie durchaus an-
 378 erkannt und geschätzt. Das hätte ich bei uns so erlebt, da sehe ich wenig Konfliktpotential.
 379 Und ich mit ihnen gar nicht, weil sie zu mir dazugehören. Aber das ist, glaube ich, die Sonder-
 380 situation. Und ich auch einen Finanzbackground habe. Flapsig wird manchmal gesagt, dass
 381 Controller alles zu Tode rechnen wollen. Aber das würde ich jetzt nicht als konfliktauslösend
 382 bezeichnen. Was ich nicht so sehe, aber im Sinne von Digitalisierung: Können und wollen alle
 383 mit? Will man sich mit neuen Tool auseinandersetzen, sich mit neuen Systemen auseinander-
 384 setzten? Und ich glaube, dass sich da in den nächsten zehn Jahren noch so viel ändern wird.
 385 Uns fehlt ja da immer sehr stark die Fantasie. Ich habe vor kurzer Zeit einen Zukunftsforscher
 386 gehört, dem gut zuzuhören war: Wir hätten uns vor zehn Jahren nicht vorstellen können, was
 387 heute möglich ist. Also wie sollen wir heute wissen, was in zehn Jahren möglich ist? Aber wir
 388 brauchen Leute, die sich auf das einlassen wollen. Man unterstellt immer automatisch, dass
 389 sich alle einlassen wollen. Es ist aber nicht automatisch so. Das ist einmal ein Thema. Ich
 390 glaube fest daran, dass Data Scientist, BI-Analyst, Controller ein Dunstkreis ist, der sich stär-
 391 ker verschneidet. Das haben wir zum Beispiel bei der Analyse mit der Fachhochschule her-
 392 ausgefunden, dass das schon manche anders sehen. Die sehen einen Data Scientist, der
 393 ihnen zuarbeitet. Das wird es nicht spielen. Also das können Konflikte werden, die hochkochen
 394 können. Weil ich glaube, dass es das nicht spielen wird. Es wird Leute geben, die spezialisiert
 395 sind - zum Beispiel noch stärker Mathematiker, Statistiker und Data Scientist – aber die werden
 396 nie nur Zuarbeiter sein für irgendjemanden. Und ich glaube ebenso stark an das Verschwim-
 397 men mancher Rollenbilder.

398 *Das heißt, der Data Scientist wird eine eigene Position im Unternehmen sein?*

399 Haben wir schon. Wir werden auch in Zukunft ein paar haben. Aber ich glaube nicht, dass das
400 in Zukunft die Stelle sein wird und den Controller ersetzen wird. Aber so lange haben wir die
401 Data Scientists noch nicht, fünf oder sechs Jahre ungefähr. Da haben wir gesehen, dass Big
402 Data viel stärker kommt und dadurch haben wir vier oder fünf Leute, die in Linienabteilungen
403 angesiedelt waren, keiner davon im Controlling, herausgezogen. Einer war in der Qualitäts-
404 stelle, der andere in der Produktionssteuerung und so weiter. Und die haben wir wirklich be-
405 wusst aus ihrer Linie herausgeholt und wir haben gesagt, dass das unsere Data Scientists
406 sind, eben, weil wir glaubten, dass die mehr leisten können als in ihrer Hausabteilung der beste
407 Qualitätsstellenanalyst zu sein. Wir haben gewollt, dass die stärker sichtbar werden, dass wer
408 überhaupt auf die Idee kommt, zu einem bestimmten Thema nachzufragen und um Hilfe zu
409 bitten. Und so haben wir die einfach bewusst herausgehoben und haben eine kleine Stabstelle
410 gebildet. Für unsere Unternehmensgröße sind vier oder fünf nicht sehr viele, aber die sind das
411 wirklich hauptberuflich. Ich glaube aber viel mehr, dass die Kompetenzen über die Jahre auch
412 in den einzelnen Fachbereichen noch stärker wachsen werden. Weil eben stärker sein wird,
413 dass sich auch ein Controller auf diesem Gebiet auskennt. Nicht als absoluter Experte oder
414 Datengraber. Aber ich glaube zutiefst daran, dass es nicht ein einseitiges Zuliefern auf Anfra-
415 gen sein wird. Ich glaube, dass das Spezialisten sind, ich glaube, dass es ein Zusammenar-
416 beiten ist, aber das deutlich mehr in den einzelnen Fachabteilungen diese Kompetenz sukzes-
417 sive kommt. Ihre Generation kann schon ganz anders umgehen mit IT-Themen, mit Daten-
418 analysen, als es noch vor zehn Jahren wer gekonnt hat, der von der Uni gekommen ist.

419 *Arbeiten die Data Scientists viel mit dem Controlling zusammen?*

420 Wir haben wirklich IT-affine Controller. Aber das Thema Finanzplan zum Beispiel ist immer
421 eine Wissenschaft für sich. Und dann immer zu schauen, was die Soll-Ist-Analyse ergibt und
422 woher die Abweichungen kommen. Außerdem bindet das jedes Mal Ressourcen, weil diese
423 Thema noch immer sehr viel mit Nachfragen, Zusammentragen und Plausibilisieren verbun-
424 den ist. Jetzt haben wir mal mit den Data Scientist über ihre Zugänge und Ideen gesprochen
425 und welche Daten wir ihnen zur Verfügung stellen könnten. Weil zum Teil denken die ganz
426 anders. Aber ich würde sie auf keine Fall als Dienstleister sehen, die liefern. Sondern eher als
427 Berater, mit denen man bei gewissen Themen gemeinsam bespricht, was Sinn machen würde
428 und wie man Dinge angehen könnte. Es ist eher eine gemeinsame Diskussion.

429 *In der Literatur gibt es den digitalen Controller, der für die Digitalisierung des Unternehmens*
430 *und der Prozesse zuständig ist.*

431 Den Begriff des digitalen Controllers habe ich noch nicht gehört.

432 *Würden Sie sagen, dass das bei Ihnen Kompetenz vom Controlling ist oder eher eine IT-An-*
433 *gelegenheit?*

434 Das ist Fachbereichssache, aber wieder eine Zusammenarbeit. Also digitaler Controller finde
435 ich schräg. Weil ich sage, wir haben erstens ausgelagerte IT-Dienstleister. Und wir haben die
436 Funktion IT bei uns, aber der hat keine Programmierer bei uns. Der hat diese IT-Architekten,
437 die schauen, dass die Projekte aufeinander abgestimmt sind. Der ist auf einer höheren Ebene.
438 Aber der ist auch nicht derjenige, der uns Prozesse digitalisiert. Sondern da sind wir wieder im
439 Verzahnen. Da muss der Fachbereich stärker sein. Und der muss über eine Führungskraft
440 motiviert werden oder einen Druck spüren. Da braucht es teilweise Leute, die anschieben und
441 anfordern. Aber dann ist das ganz stark der jeweilige Fachbereich. Da kann man nicht einen
442 Digitalisierungsofficer bestimmen, der mir alle meine Prozesse digitalisiert. Wir haben auch
443 die ERP-Transformation, da waren Controller in einer stark steuernden Rolle. Aber wir haben
444 überall Fachbereichsprojektleiter dabei gehabt, die wir dafür wirklich abgestellt haben und die
445 sich mit den einzelnen Fachbereichsthemen auseinandergesetzt haben. Und da haben wir
446 nicht gesagt, Prozesse lassen wir uns von irgendwem machen, sondern da haben uns schon
447 wir unsere Gedanken darüber gemacht. Also das, glaube ich, ist ganz stark im Fachbereich
448 und nicht in der IT-Abteilung. Lösungsbau ist IT-Abteilung. Und die Aufgabe, den Überblick
449 auf der Landkarte zu bewahren, dass alle Systeme einheitlich funktionieren und keine Insellö-
450 sungen dazu programmiert werden. Das sind unsere IT-Architekten. Aber der Rest ist Fach-
451 bereich.

452 *Dann hätte ich noch eine Frage zur aktuellen Rolle des Controllers: Sie haben gesagt, dass*
453 *er als Berater gesehen wird. Wird er auch seitens der operativen Bereiche als Berater gesehen*
454 *oder eher als Kontrolleur?*

455 Nein, als Kontrolleur mit K sicher nicht. Erstens hängt es schon stark von der jeweiligen Per-
456 sönlichkeit ab. Da geht es definitiv um soziale Fähigkeiten: Wie argumentiere ich, wie präsentiere
457 ich, wie anklagend bin ich oder wie verstehend bin ich. Ich würde nicht sagen, dass sie
458 als Kontrolleur wahrgenommen werden. Sie werden als wissend, beratend wahrgenommen
459 und manchmal auch als unangenehm. Das ist einmal so. Aber nicht als Kontrolleur mit K. Ich
460 denke schon, dass es ein wertschätzender Umgang ist.

461 ***Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Danke! Gibt es noch etwas, das Sie***
462 ***ergänzen möchten?***

463 Sie haben relativ umfassend gefragt. Ich glaube, Digitalisierung ist nicht per se Fluch oder
464 Segen. Man muss es richtig einsetzen, es ist kein Selbstzweck für sich. Und wenn man es
465 geschickt angeht und wenn man sich darauf einlässt, gibt es viele Möglichkeiten, die einem

466 Handwerkszeug oder Instrumentarien in die Hand geben mit Wissen, wo man viel daraus ma-
467 chen kann. Aber etwas daraus zu machen, liegt immer noch in den Händen der Leute. Und
468 das ist so mein großes Resümee. It's all about people am Ende des Tages. Digitalisierung
469 oder Automatisierung sind Hilfsmittel, an denen wir nicht vorbeikommen. Auch das glaube ich
470 zutiefst. Wenn man ein halbes Jahr oder ein Jahr nichts macht auf dem Gebiet, dann überholt
471 einen die Welt. Man muss immer am Ball dranbleiben. Und das ist auch die Herausforderung,
472 da die richtigen Leute zu haben.

Literaturverzeichnis

Bücher und Journals

- Amilin, A. (2017).** The Impact of Role Conflict and Role Ambiguity on Accountants' Performance: The Moderating Effect of Emotional Quotient. *European Research Studies*, 20(2), 237-249.
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M. & Yan, Z. (2017).** Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44.
- Ashforth, B. (2000).** Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. New York: Routledge.
- Azan, W. & Bollecker, M. (2011).** Management control competencies and ERP: An empirical analysis in France. *Journal of Modelling in Management*, 6(2), 178–199.
- Bardmann, M. (2018).** Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre: Geschichte–Konzepte–Digitalisierung. Springer-Verlag.
- Bauer, M. (2003).** „Lotse in schwerer See“: Was Controller in Deutschland zum Unternehmenserfolg beitragen. *Controlling & Management*, 47(2), 117-122.
- Beaman, I. & Richardson, B. (2007).** Information technology, decision support and management accounting roles. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 5, 59–68.
- Becker, W., Krämer, J., Staffel, M. & Ulrich, P. (2009).** Die Rolle des CFO im Mittelstand. Bamberg.
- Bengler, K. & Schmauder, M. (2016).** Digitalisierung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 70, 75-76.
- Biel, A., Michel, U. & Tobias, S. (2017).** Was bedeutet Digitalisierung für Controller. *Controller Magazin*, 5, 38-43.
- Bougen, P. D. (1994).** Joking apart: the serious side to the accountant stereotype. *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), 319-335.
- Bradbard, D. A., Alvis, C. & Morris, R. (2014).** Spreadsheet usage by management accountants: An exploratory study. *Journal of Accounting Education*, 32(4), 24-30.
- Brandau, M., Hoffjan, A. & Wömpener, A. (2014).** The globalisation of a profession: comparative management accounting in emerging and developed countries. *European Journal of International Management* 6, 8(1), 73-105.
- Brands, K. & Holtzblatt, M. (2015).** Business Analytics: Transforming the Role of Management Accountants. *Management Accounting Quarterly*, 16(3), 1-12.
- Burns, J. & Baldvinsdottir, G. (2005).** An institutional perspective of accountants' new roles—the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725-757.
- Byrne, S. & Pierce, B. (2007).** Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469-498.

- Caglio, A. (2003).** Enterprise Resource Planning Systems and Accountants: Towards Hybridisation? *European Accounting Review*, 12(1), 123-153.
- Carmona, S., Ezzamel, M. & Gutiérrez, F. (1997).** Control and cost accounting practices in the Spanish Royal Tobacco Factory. *Accounting, Organizations and Society*, 22(5), 411-446.
- Chenhall, R. & Langfield-Smith, K. (1998).** Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs. *Management Accounting Research*, 9(4), 361-386.
- Claessens, D. (1974).** *Rolle und Macht: Grundfragen der Soziologie*. 6. Auflage. Juventa-Verlag, München.
- Cooper, R. (1996).** Look out, management accountants. *Magazine for Chartered Management Accountants*, 74(5), 20-26.
- Dahrendorf, R. (2006).** *Homo sociologicus: ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Daum, J. H. (2006).** Innovation und Controlling. in: Winter, P., Nietzel, V. & Otte, M. (Hrsg.): *Controlling im Wandel der Zeit – Festschrift anlässlich der Emeritierung von Prof. Dr. Hans-Jörg Hoitsch*. S. 413-440. EUL Verlag, Lohmar.
- Deinert, M. (2012).** BI Goes Mobile–wie sich das Controlling bei SAP verändern wird. *Controlling & Management*, 56(2), 110-112.
- Deyhle, A. (2003).** Was ein Controller so alles können muss. *Controlling & Management*, 47(1), 53-55.
- Drerup, B., Suprano, F. & Wömpener, A. (2018).** Controller 4.0 - Anforderungsprofil des Controllers im digitalen Zeitalter. *Controlling*, 30, 12-19.
- Dufft, N., Rimmel, U. & Breden, T. (2018).** Neues Denken für Controller. *Controlling & Management Review*, 62(4), 34-39.
- Edwards, J. R., Boyns, T. & Anderson, M. (1995).** British cost accounting development: continuity and change. *Accounting Historians Journal*, 22(2), 1-41.
- Egle, U. & Keimer, I. (2018).** Kompetenzprofil "Digitaler Controller". *Controller Magazin*, 43(5), 49-53.
- Endenich, C. (2014).** Economic crisis as a driver of management accounting change: Comparative evidence from Germany and Spain. *Journal of Applied Accounting Research*, 15(1), 123-149.
- Endenich C., Trapp R. & Brandau M. (2017).** Management accounting networks in corporate processes - A cross-national study. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 13(1), 25-43.
- Ernst, E., Reinhard, H. & Vater, H. (2007).** Die Controllingorganisation von Deutsche Post World Net auf dem Weg zum „Advanced Navigator“. *Controlling & Management*, 51(1), 48-53.
- Feldmann, T. (1997).** *An introduction to digital media*. Routledge, London, New York.
- Friedman, A. L. & Lyne, S. R. (1997).** Activity-based techniques and the death of the beancounter. *European Accounting Review*, 6(1), 19-44.

- Guenther, T. W. (2013).** Conceptualisations of ‘controlling’ in German-speaking countries: analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks. *Journal of Management Control*, 23(4), 269-290.
- Goretzki, L. & Weber, J. (2010).** Der Wandel der Controller—Eine rollentheoretische Betrachtung am Beispiel der Hansgrohe AG. *Controlling & Management*, 54(3), 163-169.
- Goretzki, L., Strauss, E. & Weber, J. (2013).** An institutional perspective on the changes in management accountants’ professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), 41-63.
- Granlund, M. & Malmi, T. (2002).** ‘Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?’. *Management Accounting Research*, 13(3), 299–321.
- Granlund, M. & Lukka, K. (1998).** Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management accounting research*, 9(2), 185-211.
- Greif, S. (1983).** *Konzepte der Organisationspsychologie. Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze.* Verlag Hans Huber, Bern, Stuttgart, Wien.
- Hamidian, K. & Kraijo, C. (2013).** Digitalisierung—Status quo. In *Digitalisierung und Innovation*, 1-23. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Heinzelmann, R. & Becker, A. (2014).** Controlling und ERP-Systeme. *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen*. 147-171.
- Hermann, A. J. (2016).** *Business Guide für strategisches Management: 50 Tools zum geschäftlichen Erfolg.* Springer-Verlag, Wiesbaden.
- Heuermann, R., Engel, A. & von Lucke, J. (2018).** Digitalisierung: Begriff, Ziele und Steuerung. In *Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden*. 9-50. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- Hoffjan, A. (2003).** Das Rollenbild des Controllers in Werbeanzeigen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73(10), 1025-1050.
- Hopper, T. M. (1980).** Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 401-411.
- Horváth, P. (2011).** *Controlling.* Vahlen, München.
- Horváth, P. (2018).** Der Controller: Treiber oder Getriebener der Digitalisierung?. *Controlling*, 30, 1.
- Horváth, P., Gleich, R. & Seiter, M. (2015).** *Controlling.* Vahlen, München.
- Huber, H. D. (2004).** Im Dschungel der Kompetenzen. In: *Visuelle Netze - Wissensräume in der Kunst*. 15-29. Ostfildern, Ruit.
- Jack, L. & Kholeif, A. (2008).** Enterprise resource planning and a contest to limit the role of management accountants: a strong structuration perspective. In *Accounting Forum*, 32(1), 30-45.
- Järvenpää, M. (2001).** Connecting management accountants’ changing roles, competencies and personalities into the wider managerial discussion - a longitudinal case evidence from the modern business environment. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 431-458.

- Järvenpää, M. (2007).** Making business partners: a case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99-142.
- Kamal, S. (2015).** Historical Evolution of Management Accounting. *The Cost and Management*, 43(4), 12-19.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964).** Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity. Wiley, New York.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966).** The social psychology of organizations. Wiley, New York.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978).** The social psychology of organizations. (2. Auflage). Wiley, New York.
- Kägi, P. & Ebert, N. (2019).** Die Rolle des Business-Analysten: Kompetenz-und Qualifikationsanforderungen aus Stellenanzeigen. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 88(2), S. 76-82.
- Keimer, I. & Egle, U. (2018).** Die Treiber der Digitalisierung im Controlling. *Controlling & Management Review*, 62(4), 62-67.
- Kieninger, M., Mehanna, W. & Michel, U. (2015).** Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenssteuerung. *Controlling im digitalen Zeitalter*, 3-13.
- Kösters, M., Maier, M., Riesenhuber, M. & Schachner, T. (2003).** Controlling und Controllanship: Was der Nachwuchs denkt. *Controlling & Management*, 47(3), 154-157.
- Kurz A., Stockhammer C., Fuchs S. & Meinhard D. (2007).** Das problemzentrierte Interview. In: Buber R., Holzmüller H. (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung*. (463-475). Gabler, Wiesbaden.
- Küpper, H. U., Friedl, G., Hoffman, C., Hoffmann, Y. & Pedell, B. (2013).** Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente. 6. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Lambert, C. & Pezet, E. (2011).** The making of the management accountant—Becoming the producer of truthful knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, 36(1), 10-30.
- Lamnek, S. (2005).** Qualitative Sozialforschung. 5. überarbeitete Auflage. Beltz, Weinheim.
- Linton, R. (1936).** The study of man: an introduction. Appleton-Century, Oxford, England.
- Malinić, S. & Todorović, M. (2012).** How does management accounting change under the influence of ERP?. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 25(3), 722-751.
- Marmonti, S. (2019).** Der Controller als Data Steward. *Controlling & Management Review*, 63(2), 64-67.
- Mayer, C. & Wieseahn, A. (2018).** Controlling im Digitalisierungswahn? *Controller Magazin*, 43(5), 29-33.
- Mayring, P. (2002).** Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Beltz, Weinheim.
- Mayring, P. (2015).** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Beltz, Weinheim.

- McKinney Jr, E., Yoos, C. J. & Snead, K. (2017).** The need for 'skeptical' accountants in the era of Big Data. *Journal of Accounting Education*, 38, 63-80.
- McLean, T. (2006).** Continuity and change in British cost accounting development: the case of Hawthorn leslie, shipbuilders and engineers, 1886–1914. *The British Accounting Review*, 38(1), 95-121.
- Merton, R. K. (1957).** The role-set: Problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology*, 8(2), 106-120.
- Mouritsen, J. (1996).** Five aspects of accounting departments' work. *Management Accounting Research*, 7(3), 283-303.
- Möller, K., Seefried, J. & Wirnsperger, F. (2017).** Wie Controller zu Business-Partnern werden. *Controlling & Management Review*, 61(2), 64-67.
- Müller, W. (1974).** Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 26, 683-693.
- Neuberger, O. (1976).** Führungsverhalten und Führungserfolg. Duncker & Humblot, Berlin.
- Oehler, K., Schmidt, W. & Seufert, A. (2016).** Bedeutung von Big Data für Controller — Chancen der Digitalisierung bei der Umsetzung moderner Wertorientierung. *Controller Magazin*, 41(3), 62–69.
- Ploss, R. (2016).** Der digitale Controller. *Controlling & Management Review*, 60(2), 60-65.
- Preyer G. (2012).** Die soziale Rolle. In: *Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppe*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Quattrone, P. (2016).** Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management Accounting Research*, 31, 118-122.
- Rieg, R. (2018).** Tasks, interaction and role perception of management accountants: evidence from Germany. *Journal of Management Control*, 1-38.
- Robinson, D. (2008).** Analog. In: Fuller, M., Malina, R. F. & Cubitt, S. (Hrsg.). *Software Studies: A Lexicon*. 21-31. MIT Press, Cambridge.
- Roth, H. (1971).** Pädagogische Anthropologie: Entwicklung und Erziehung — Grundlagen einer Entwicklungspädagogik. Band 2. Hannover.
- Röbken, H. & Wetzel, K. (2016).** Qualitative und quantitative Forschungsmethoden. 2. Aktualisierte Auflage. Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg.
- Sandt, J. (2003).** Kennzahlen für die Unternehmensführung—verlorenes Heimspiel für Controller?. *Controlling & Management*, 47(1), 75-79.
- Sangster, A. (1994).** The adoption of IT in management accounting: the expert systems experience. *Journal of Information Technology*, 9(2), 159-169.
- Scapens, R. W. & Jazayeri, M. (2003).** ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *European accounting review*, 12(1), 201-233.

- Schäffer, U. (2001).** Die Bedeutung der Kontrolle für Controller. *Controlling & Management*, 45(4), 207-211.
- Schäffer, U. (2019).** Das Idealbild der Controller gibt es tatsächlich-aber selten. *Controlling & Management Review*, 63(7), 32-38.
- Schäffer, U. (2020).** Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sie muss sich rechnen. *Controlling & Management Review*, 64(1), 16-21.
- Schäffer, U., Binder, C. & Gmür, M. (2006).** Struktur und Entwicklung der Controllingforschung —Eine Zitations- und Kozitationsanalyse von Controllingbeiträgen in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften von 1970 bis 2003. *Journal of Business Economics*, 76(4), 395-440.
- Schäffer, U. & Botta, J. (2012).** Hilfe, die Welt ist volatiler geworden! Implikationen für das Controlling. *Controlling & Management*, 56, 8-12.
- Schäffer, U. & Brückner, L. (2019).** Rollenspezifische Kompetenzprofile für das Controlling der Zukunft. *Controlling & Management Review*, 63(7), 14-31.
- Schäffer, U. & Weber, J. (2012).** Business Partner–Fata Morgana oder Leitstern für die Entwicklung der Controller? *Zeitschrift für Controlling und Management*, 56(1), 1.
- Schäffer, U. & Weber, J. (2014).** Einführung in das Controlling. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Schäffer, U. & Weber, J. (2016a).** Einführung in das Controlling. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Schäffer, U. & Weber, J. (2016b).** Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern. *Controlling & Management Review*, 60(6), 6-17.
- Schäffer, U. & Weber, J. (2018).** Digitalisierung ante portas. *Controlling*, 30, 4-11.
- Schmalenbach, E. (1930).** Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik. 5. neubearbeitete Auflage, Leipzig.
- Schmidt, G. (2013).** Business Analyst: ein neues Berufsbild? *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 82(6), 438-443.
- Schoenfeld, H. M. W. (1992).** Entwicklung des Management Accounting in den USA. In *Handbuch Kostenrechnung*. 348-359. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schöning, S., Mendel, V. & Köse, A. (2020).** Mit neuen Controller-Kompetenzen in die Zukunft. *Controlling & Management Review*, 64(1), 58-63.
- Schröder, H. D. (2006).** Digitalisierung. In *Medien von A bis Z*. 95-97. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Schulte, A. & Bülchmann, O. (2016).** Wie Big Data die Rolle des Controllers verändert. *Controlling & Management Review*, 60(1), 54-61.
- Seufert, A. & Treitz, R. (2017).** Digitale Transformation — Trend und Implikationen für das Controlling. *Controller Magazin Special*, 13–16.

- Sonteya, T. & Seymour, L. F. (2012).** Towards an understanding of the business process analyst: An analysis of competencies. *Journal of Information Technology Education*, 11(1), 43-63.
- Spraakman, G. (2010).** The impact of information technology on management accounting practices. *Journal of Economic Literature*, 1-38.
- Steiner, H. & Welker, P. (2016).** Wird der Controller zum Data Scientist? In *Controlling & Management Review*, 68-73
- Streibich, K. H. (2012).** Die Digitalisierung hat die Rolle der IT für das Controlling bereits nachhaltig verändert und wird auch in Zukunft noch einen hohen Einflussfaktor darstellen. *Controlling & Management*, 56(2), 102-104.
- Suhaimi, A., Syida, N., Nawawi, A., Salin, P. & Azlin, A. S. (2016).** Impact of Enterprise Resource Planning on Management Control System and Accountants' Role. *International Journal of Economics & Management*, 10(1), 93-108.
- Sweeny, R. B. (1983).** MAP Committee Promulgates Definition of Management Accounting. In: Thomas, W. E. (Hrsg.). *Readings in Cost Accounting Budgeting and Control*. 6. Auflage. 466-469. Cincinnati.
- Taipaleenmäki, J. & Ikäheimo, S. (2013).** On the convergence of management accounting and financial accounting—the role of information technology in accounting change. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(4), 321-348.
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003).** Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Turner, R. H. (1990).** Role change. *Annual review of Sociology*, 16(1), 87-110.
- Vaivio, J. (2004).** Mobilizing local knowledge with provocative nonfinancial measures. *European Accounting Review*, 13 (1), 39–71.
- Vaivio, J. & Kokko, T. (2006).** Counting big: re-examining the concept of the bean counter controller. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 1-49.
- Van der Aalst, W. M. (2014).** Data scientist: The engineer of the future. *Enterprise interoperability VI*, 13-26.
- Van Dijk, J. A. (2006).** *The network society. Social aspects of new media.*, 2. Auflage. CA: Sage Publications.
- Verhulst, S. (2002).** About scarcities and intermediaries: the regulatory paradigm shift of digital content reviewed. In: Lievrouw, L. A. & Livingstone, S. (Hrsg.). *The handbook of new media*. 432-447.
- Weber, J. (2007).** Innovation—ein Thema für das Controlling. *Controlling & Management*, 51, 1-1.
- Weber, J. (2018).** Der Digitalisierungshebel ist sehr schnell wirksam. *Controlling & Management Review*, 62(3), 16-23.
- Weber, J. & Schäffer, U. (1998).** Controlling-Entwicklung im Spiegel von Stellenanzeigen 1990-1994. *Kostenrechnungspraxis*, 42(4), 227-233.

- Weber, J. & Schäffer, U. (1999).** Sicherstellung der Rationalität von Führung als Controlleraufgabe. Die Betriebswirtschaft, 59, 731-746.
- Weber, J. & Schäffer, U. (2015).** Rechnen allein beeindruckt niemanden mehr. Controlling & Management Review, 59(2), 43-49.
- Weber, J., Strauß, E. & Spittler, S. (2012).** Controlling & IT: Wie Trends und Herausforderungen der IT die Controllingfunktion verändern. Controlling & Management, 56(2), 105-109.
- Weichel, P. & Herrmann, J. (2016).** Wie Controller von Big Data profitieren können. Controlling & Management Review, Sonderheft 1, 8-14.
- Weißenberger, B. E., Wolf, S., Neumann-Giesen, A. & Elbers, G. (2012).** Controller als Business Partner: Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Umsetzung des Rollenwandels. Controlling & Management, 56(5), 330-335.
- Wiegmann, L., Tretbar, T. & Strauß, E. (2014).** Business Partner 2.0. Controlling, 26(3), 197–201.
- Windeck, D., Weber, J. & Strauss, E. (2015).** Enrolling managers to accept the business partner: the role of boundary objects. Journal of Management & Governance, 19(3), 617-653.
- Wiswede, G. (1977).** Rollentheorie. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Wolf, B. & Priebe, M. (2003).** Wissenschaftstheoretische Richtungen. Verlag Empirische Pädagogik, Landau.
- Zschech, P., Pfitzner, M. & Hilbert, A. (2017).** Vom Controller zum Prozessanalysten. Controlling & Management Review, 61(4), 24-33.

Internetquellen

- Clarivate Analytics (2019).** Journal Citation Reports. Abgerufen unter <https://jcr-1clarivate-1com-1w33xar3v0187.han.ubl.jku.at/JCRJournalHomeAction.action> (01.08.2019).
- Chartered Association of Business Schools (2019).** Academic Journal Guide 2018. Abgerufen unter <https://charteredabs.org/academic-journal-guide-2018/> (01.08.2019).
- EUR-Lex (2007).** Amtsblatt der Europäischen Union vom 15.06.2007. Abgerufen unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:02001R0586-20090101> (16.02.2020).
- Hess, T. (2016).** Digitalisierung. Abgerufen unter <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/index.html?searchterm=Digitalis> (04.01.19).
- Institute of Management Accountants (2019).** Management Accounting Competencies: Fit for purpose in a Digital Age? Abgerufen unter <https://www.imanet.org/insights-and-trends/the-future-of-management-accounting/management-accounting-competencies---fit-for-purpose-in-a-digital-age?ssopc=1> (03.08.2019).

Internationaler Controller Verein (2014). Big Data–Potenzial für den Controller. Abgerufen unter https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/ICV_Ideenwerkstatt_DreamCar-Bericht_BigData.pdf (03.08.2019).

Internationaler Controller Verein (2019). Management Accounting. Abgerufen unter https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Management_Accounting (02.08.2019).

Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (2019). Alphabetische Gesamtliste der Fachzeitschriften in VHB-JOURQUAL3. Abgerufen unter <http://vhbonline.org/vhb4you/journal/vhb-jourqual-3/gesamtliste/> (16.07.19).

WKO (2017). Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Abgerufen unter <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> (16.02.2020).