



Finance Transformation: Controller als Business Partner im digitalen Wettbewerb?

Extrakt des Beitrags "Will they be Business Partner in the Digital Era? On the Future Work and Roles of Controllers" von Matthias D. Mahlendorf und Barbara E. Weißenberger* erschienen in: Schmalenbach IMPULSE, 1. Jg. 2021, Heft 1, <https://doi.org/10.54585/OLKS1693>.

Bis heute ist die Funktion der Controller mit mehr als 100.000 Stellen in den Finanzabteilungen deutscher Unternehmen von zentraler Bedeutung. Wie werden sich die Arbeit und die Rollen der Controller im Zuge des technologischen Wandels und der Disruptionen weiterentwickeln? Wo wird der Wertbeitrag des Rechnungswesens und des Controllings in einer digitalisierten Welt liegen, wenn traditionelle Bürotätigkeiten zunehmend von leistungsfähiger Informationstechnologie und künstlicher Intelligenz (KI) übernommen werden? Oder provokativ ausgedrückt: Gehören Controller zu den Berufsgruppen, die spätestens in zwanzig Jahren durch digitale Technologien wegrationalisiert werden?

Die Bedeutung von Controllern für Unternehmen ist überragend: Man könnte eine ganze „Großstadt“ mit deutschen Controllern füllen – derzeit gibt es in Deutschland mehr als 100.000 Controller. Traditionell hatten sie eine Dienstleistungsfunktion und waren die Torwächter der Finanzinformationen: Sie unterhielten Finanzdatenbanken und -systeme, um die vom Management geforderten Informationen zu extrahieren. In den 1980er Jahren begannen die Controller eine proaktivere und geschäftsorientiertere Rolle zu beanspruchen und konzentrierten sich mehr auf die Wertschöpfung für Entscheidungs- und Kontrollzwecke des Managements.

In den letzten zehn Jahren hat die digitale Transformation die Funktion des Controllers unter Druck gesetzt. Neue Technologien im Bereich des *Machine Learnings* und der Künstliche Intelligenz ermöglichen die Computerisierung nicht-routinemäßiger kognitiver Aufgaben sowie die schnelle und mühelose Erfassung und Analyse großer Datenmengen. Wie wirken sich diese Technologien auf ihre Arbeit und ihre Rolle aus?

* Prof. Dr. Matthias D. Mahlendorf | Professor of Managerial Accounting | Frankfurt School of Finance & Management | m.mahlendorf@fs.de
Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger | Lehrstuhl für BWL, insbes. Controlling und Accounting | Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf | controlling@hhu.de

Neue Rollen und Aufgaben von Controllern

Die Rolle der Controller kann immer noch als proaktiv und geschäftsorientiert beschrieben werden, sie sind nach wie vor ein Geschäftspartner. Aber eine wichtige neue Rolle ist entstanden: die des Dateningenieurs. Controllern wird die Rolle zugeschrieben, Daten zu Wissen zu machen. Sie werden neue Quellen für Leistungsmessungen identifizieren müssen, wobei sie sich nicht nur auf traditionelle finanzielle KPIs konzentrieren dürfen, sondern beispielsweise auch auf Kundenpräferenzen in sozialen Medien, Kundenrezensionen oder politische Risiken. Sie müssen feststellen, welche externen Daten dazu beitragen können, besser informierte Geschäftsentscheidungen zu treffen. Die klare Arbeitsteilung zwischen dem Team, das die Programmierung durchführt und die Daten beschafft, und dem Controller, der die Daten analysiert, verschwimmt immer mehr: Die Aufgaben werden zusammenwachsen. Controller werden in ihrer Rolle als Dateningenieure ihren eigenen Code schreiben müssen, um die Daten abzurufen und zu analysieren.

Zusätzlich zur Rolle des Dateningenieurs werden sie auch ihre Arbeitsweise agiler gestalten müssen. Sie müssen das System zur *performance measurement* kontinuierlich an die sich ändernden Anforderungen anpassen. KPIs müssen häufiger und in Echtzeit ermittelt werden, um sogenannte Drill-Downs zu ermöglichen. Anstelle von detaillierten ROI-Berechnungen werden sie in den Geschäftsplänen für innovative Produkte und Dienstleistungen möglicherweise eher mit einem Trial-and-Error-Ansatz konfrontiert sein. Dies fördert eine agilere Arbeitsweise.

Steigender Wert für die Firma

Mahlendorf und Weißenberger argumentieren, dass diese neuen Trends in Richtung Datenanalyse und Agilität eine Chance für Controller darstellen, mehr Wert für ihr Unternehmen zu generieren. Um dies zu tun, müssen sie sich über die Entwicklungen auf dem Laufenden halten und sich aktiv mit neuen Technologien befassen. Sie stellen erfreut fest, dass sich das Curriculum der Wirtschafts- und Finanzstudien bereits dahingehend geändert hat und (Grundlagen des) Programmieren-Modulen enthält. Darüber hinaus entstehen neue Werkzeuge, die den Umgang mit großen Datenmengen und die Anwendung von Algorithmen des maschinellen Lernens ohne Programmierkenntnisse erleichtern (z.B. Tableau). Trotz dieser Werkzeuge bestehen die Herausforderung und der Mehrwert der Controller darin, die *relevanten* Informationen in diesen großen Mengen von Daten zu finden.