



Digital Reporting und Controllerarbeit von morgen: 6 Thesen

Barbara E. Weißenberger | Tanja Küppers *

Erfolgreiche Geschäftssteuerung im Wettbewerb ist heute ohne den Einsatz digitaler Technologien nicht mehr denkbar. Immer kürzere Produktlebenszyklen, eine hohe und vielfach krisenhaft getriebene Veränderungsdynamik in Märkten und Wertschöpfungsprozessen, aber auch die immer noch wachsenden Erwartungen von Kunden bezüglich der unmittelbaren und individuellen Adressierung ihrer Bedarfe in der Echtzeit-Economy: All dies stellt erheblich höhere Anforderungen an Analyse-, Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit im Controlling als die alte analoge Welt. Das Reporting wird zum Digital Reporting, denn es müssen sich durch den Einsatz digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien sowohl dessen Effizienz als auch Effektivität in den Dimensionen Kosten, Qualität und Zeit verbessern.

Die dafür in den nächsten Jahren in vielen Unternehmen noch erforderlichen Investitionen in Hard- und Software im Controlling, beispielsweise in neue Datenbanktechnologien, fortgeschrittene Prognose- und Analyseinstrumente, aber auch in innovative externe Datenquellen (Mahlendorf et al. 2023), sind erheblich. Zudem herrscht an vielen Stellen Unklarheit, wie gute Lösungsansätze für unterschiedliche Anwendungsfragen im Digital

* Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger | Lehrstuhl für BWL, insb. Controlling und Accounting | Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Dr. Tanja Küppers | CFO Group Functions & Global Service Line Head for Finance & HR Services | Deutsche Post und DHL Group

Unter Mitarbeit der Mitglieder des AK Digital Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. Prof. Dr. Nils Crasselt, Bergische Universität Wuppertal | Dr. Christoph Gehrig, McDonald's Deutschland LLC | Dr. Sebastian Göbel, Fresenius Digital Technology GmbH | Udo Haase, Evonik Industries AG | Prof. Dr. Peter Kajüter, Universität Münster | Markus Kimpel, Romaco Pharmatechnik GmbH | Sabine Kösling-Guse, Robert Bosch GmbH | Prof. Dr. Matthias Mahlendorf, Frankfurt School of Finance & Management | Matthias Meier, BMW AG | Prof. Dr. Matthias Meyer, Technische Universität Hamburg | Prof. Dr. Oliver Müller, Universität Paderborn | Prof. Dr. Robert Obermaier, Universität Passau | Stefani Rahmel, BearingPoint GmbH | Klaus Rathke, Siemens AG | Prof. Dr. Dr. Georg Schneider, Karl-Franzens-Universität Graz | Prof. Dr. Christopher Sessar, SAP SE | Prof. Dr. Erik Strauß, Universität Witten/Herdecke | Dr. Claude Tomaszewski | Dr. Sebastian Wolf, Henkel AG & Co. KGaA.

Reporting aussehen können bzw. wie sich der Controllerebereich bezüglich seines Kompetenz- und Aufgabenprofils weiterentwickeln muss.

These 1: Die künftige Funktion und Rolle von Controllern hängt davon ab, ob und wie sie dazu beitragen können, Unternehmen auch in der Digital Economy steuerbar zu machen.

Dafür muss das Controlling einerseits informationstechnisch eng mit den Geschäftsprozessen gekoppelt werden, während gleichzeitig innovative Datenquellen erschlossen werden müssen, um auch künftig ein regelkreisbasiertes Controlling zu ermöglichen. Eine der zentralen Herausforderungen besteht an dieser Stelle darin, die Wirtschaftlichkeitspotenziale von Digitalisierungs- und Vernetzungstechnologien angemessen zu bewerten (Obermaier und Kirsch 2016). Allerdings würde das Controlling zu kurz springen, stünde dabei ausschließlich die Ermittlung oder Verarbeitung von Daten im Zentrum der Betrachtung. Stattdessen muss es um die Erzeugung von zweckorientiertem Wissen, d.h. entscheidungsrelevanter Information gehen. In Abwandlung eines Ausspruchs des Mathematikers Hamming (1962) lässt sich das plakativ formulieren als: „The purpose of digitization is insight, not data“. Vor diesem Hintergrund darf auch die Software-Auswahl im Digital Reporting nicht auf rein technische Aspekte reduziert werden, sondern die Anwender in Controlling und Management und ihre Bedarfe müssen im Mittelpunkt der Transformation hin zum Digital Reporting stehen.

These 2: Controller müssen in einem digitalisierten Reportingumfeld mehr denn je über tiefgreifendes Geschäftsverständnis und grundlegendes Wissen sowie über Empathie und Fähigkeiten der (Weiter-)Entwicklung von Geschäftsmodellen verfügen.

Grundsätzlich lassen sich die Aufgaben von Controllern seit jeher in vier wesentliche Bereiche gliedern: Informationsbeschaffung, Informationsaufbereitung, Analyse sowie Kontextualisierung und Sinnstiftung der gewonnenen Ergebnisse. Gerade der letztgenannte Bereich lässt sich auch durch die inzwischen vorhandenen, hochleistungsfähigen Algorithmen bis hin zu großen Sprachmodellen generativer Künstlicher Intelligenz auch in den nächsten Jahren noch nicht automatisieren (Agrawal et al. 2018). Denn was die mit Hilfe digitaler Technologien gewonnenen Daten wirklich aussagen, kann nur vor dem Hintergrund eines sich möglicherweise überraschend schnell verändernden geschäftlichen bzw. soziokulturellen Kontext beurteilt werden. Hier liegt der inhaltliche Schwerpunkt der Business-Partner-Rolle von Controllern (u.a. Goretzki und Strauss 2018; Mahlendorf und Weißenberger 2021). Dabei dürfen Controller allerdings weder den Fehler machen, die hohe Bedeutung datenbasierter Analysen und Entscheidungen zu unterschätzen, die nämlich richtig umgesetzt zu erheblichen Produktivitätszuwächsen führen (Müller et al. 2018), noch die metho-

dischen Herausforderungen der Datenanalyse zu unterschätzen, indem beispielsweise deskriptive oder explorative Analysen ohne hinreichende modelltheoretische Fundierung für Prognosen oder die Ermittlung von Kausalitäten herangezogen werden.

These 3: Forecasting-Technologien wie Predictive Analytics besitzen weitreichendes Potenzial zur Optimierung klassischer Finanz- und Controllingprozesse, z.B. in der weitgehend automatisierten Erstellung von Umsatz- oder Cashflow-Prognosen.

Allerdings steht auch hier das effektive Zusammenspiel von Mensch und Maschine im Vordergrund. Predictive-Analytics-Systeme (vgl. Fehrenbacher et al. 2023) können mittels Verfahren fortgeschrittener statistischer Datenanalyse (zum Beispiel durch Zeitreihenmodelle oder Ansätze aus dem Bereich des maschinellen Lernens) basierend auf historischen internen bzw. ergänzenden unternehmensexternen Daten in einem ersten Schritt automatisiert Vorschlagswerte für Forecasts im Sinne einer Basisplanung generieren. Allerdings sollten diese Vorschlagswerte in einem zweiten Schritt von Experten aus dem Controlling entweder bestätigt oder entsprechend angepasst werden. Diese Vorgehensweise entlastet Controller von Routinetätigkeiten. Sie können sich dann vermehrt darauf fokussieren, selektive Anpassungen der automatischen Basisplanung vorzunehmen. Auf diese Weise entsteht ein höherer zeitlicher Freiraum; allerdings wird gleichzeitig klar: Weitreichendes Fachwissen hinsichtlich unternehmensspezifischer Produkt- und Servicecharakteristika spielt auch im Rahmen der Anwendung von Predictive Analytics eine zentrale Rolle. Denn die Verantwortung für die Prognose bleibt beim menschlichen Experten und wird nicht an digitale Technologien delegiert.

These 4: Im Unternehmen selbst generierte Daten sind als strategische Vermögenswerte zu behandeln, deren Nutzung zu den langfristigen Kernaufgaben im Controlling gehört.

Betriebliche Entscheidungen in Unternehmen setzen nicht nur auf Datenanalysen auf, sondern generieren selbst immer wieder neue „data assets“ im Sinne strategischer Vermögenswerte. Denn die in unterschiedlichsten Geschäftsprozessen, z.B. einer Customer Journey oder einem Kundenmanagementzyklus, neu entstehenden Datenpunkte sind regelmäßig wieder Grundlage künftiger Analysen und Entscheidungsprozesse. Sie müssen deshalb von Anfang an funktionsübergreifend genutzt, kombiniert und ausgewertet werden. Dies gehört zu den neuen Kernaufgaben im Controllerbereich, der durch die Verbindung unterschiedlichster Datentypen wie Kunden-, Ressourceneinsatz- oder finanzielle Daten so wertvolle Einsichten und Lernerfahrungen ermöglicht. Das schafft allerdings auch neue Aufgaben in der Datenpflege sowie der damit verbundenen Daten-Gover-

nance, aus denen wiederum zusätzliche Elemente im Rollenprofil von Controllern erwachsen (Kirschmann und Reitzenstein 2021).

These 5: Die komplementäre Einbeziehung insbesondere externer Daten und innovativer Datenquellen leistet einen wichtigen Beitrag im Digital Reporting: Von der Planung über Berichtswesen und Performance-Messung bis hin zum aktiven Portfoliomanagement.

Für die Nutzung externer Datenquellen existiert bereits eine große Anzahl an Use Cases, wie beispielsweise die Risikoüberwachung bzw. das Forecasting durch Nutzung von Text-Mining in Sozialen Medien oder Unternehmenspublikationen z.B. von Kunden oder Wettbewerbern, die Auswertung von Informationsplattformen zu Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit oder auch die Überwachung von Wettbewerbern durch Online-Marktplätze bzw. Webshops (Mahlendorf et al. 2022). Dabei kommt es vor allem auf die Abschätzung von Relevanz, Zuverlässigkeit und Passung für die konkret vorliegenden Anwendungsfälle an (Brown 2021): Einschränkungen hinsichtlich des inhaltlichen Umfangs externer Daten, ihrer zeitlichen Nähe zum Entscheidungsprozess oder auch der Prognosequalität bei externen Schocks müssen beachtet werden.

These 6: Die Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen, die heute als Erfolgsfaktor für die finanzielle Steuerung unstrittig ist, muss sich auch auf das Zusammenspiel von interner nichtfinanzieller Steuerung und Nachhaltigkeitsberichterstattung erstrecken.

Die überwiegende Zahl der Unternehmen beschäftigt sich derzeit mit Fragen der externen Nachhaltigkeitsberichterstattung – sei es, weil sie zum Kreis der (demnächst) berichtspflichtigen Unternehmen zählen, oder weil sie entsprechende Informationen in ihrem Business Ecosystem, also z.B. an kreditgebende Banken oder an Kunden im B2B-Bereich weitergeben müssen. Gleichzeitig werden vermehrt Anstrengungen unternommen, durch die Transformation von Produktionsverfahren und Geschäftsmodellen die wirtschaftliche Tätigkeit selbst nachhaltiger zu gestalten. Dies erfordert vielfältige Eingriffe in der operativen und strategischen Steuerung, für die ebenfalls intern durch das Controlling Nachhaltigkeitsinformationen bereitgestellt werden müssen.

Wie schon seit den 1990er Jahren im finanziellen Reporting (Simons und Weißenberger 2010) ist auch in der nichtfinanziellen Berichterstattung eine Konvergenz zwischen dem internen (Sustainability-)Reporting und der externen (Nachhaltigkeits- bzw. nichtfinanziellen) Berichterstattung anzustreben. Dabei kann es durchaus zu Trade-offs zwischen interner Reportingqualität und externer Kommunikation kommen (Schneider und Scholze 2015). Sollte aber eine interne Steuerungsrelevanz der externen Reportinginhalte insgesamt nicht erreicht werden, droht zum ohnehin vor-

handenen Wirrwarr unterschiedlicher Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung z.B. von EFRAG oder ISSB auch noch die inflationäre Verwendung von unternehmensintern verwendeten „Alternative Sustainability Performance Measures“. Dies würde einen „Non-Financial Reporting Disclosure Overload“, also eine Informationsüberfrachtung nicht nur für externe Berichtsadressaten befeuern (Arbeitskreis Externe Unternehmensrechnung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. 2021), sondern stünde auch einem leistungsfähigen und aussagekräftigen Digital Non-Financial Reporting eindeutig im Wege.

Literatur

Agrawal, A., J. Gans, A. Goldfarb. 2018. *Prediction machines: the simple economics of artificial intelligence*. Boston/Mass.

Arbeitskreis Externe Unternehmensrechnung der Schmalenbach-Gesellschaft. 2021. Grünere und digitalere Bilanzen. Wie moderne Firmen Rechenschaft ablegen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 01.11.2021: 18.

Brown, S. 2021. Why external data should be part of your data strategy. MIT Sloan. [online] <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/why-external-data-should-be-part-your-data-strategy>. [11.11.2023].

Fehrenbacher, D., A. Ghio, M. Weisner. 2023. Advice utilization from predictive analytics tools: The trend is your friend. *European Accounting Review* 32: 637-662.

Goretzki, L., E. Strauss (Hrsg.). 2018. *The role of the management accountant: Local variations and global influences*. London.

Hamming, R.W. 1962. *Numerical Methods for scientists and engineers*. New York.

Kirschmann, D., B. Reitzenstein. 2021. Controller of the future – people make the difference. *Digital Finance & Controlling* 1(2): 6-12.

Mahlendorf, M., M.A. Martin, D.A. Smith. 2023. Innovative data. Use-cases in management accounting research and practice. *European Accounting Review* 32: 547-576.

Mahlendorf, M.D., B.E. Weißenberger. 2021. Will they be business partners in the digital era? On the future work and roles of controllers. *Schmalenbach IMPULSE* 1(1): 1-19.

Müller, O., M. Fay, J. vom Brocke. 2018. The effect of big data and analytics on firm performance: an econometric analysis considering industry characteristics. *Journal of Management Information Systems* 35: 488-509.

Obermaier, R., V. Kirsch. 2016. Betriebswirtschaftliche Wirkungen digital vernetzter Fertigungssysteme – Eine Analyse des Einsatzes moderner Manufacturing Execution Systeme in der verarbeitenden Industrie. In R. Obermaier (Hrsg.), *Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe*. Wiesbaden: 191-217.

Schneider, G., A. Scholze. 2015. Mandatory disclosure, generation of decision-relevant information, and market entry. *Contemporary Accounting Research* 32: 1353-1372.

Simons, D., B.E. Weißenberger. 2010. Integration von externer und interner Rechnungslegung. State-of-the-Art und Zukunftsperspektiven nach 15 Jahren betriebswirtschaftlicher Diskussion. *Die Betriebswirtschaft* 70(4): 271-280.