

Anspruch verpflichtet

Liebe Leserinnen und Leser,

wenn es der Anspruch des Controllings ist, ein Partner des Managements zu sein, der auf Augenhöhe agiert und ganz selbstverständlich in Entscheidungsprozesse eingebunden ist, ein Partner, der das Management auch gelegentlich herausfordert und auf Rationalitätsdefizite aufmerksam macht, dann muss das Controlling in die Entwicklung und Bewertung digitaler Geschäftsmodelle einsteigen. Und: Es muss sicherstellen, dass das Unternehmen früh und intensiv genug auf die digitale Herausforderung reagiert.

So weit die Theorie. In der Praxis sieht es häufig ganz anders aus. Pointiert formuliert: An einem guten Teil der Controller-Bereiche in Deutschland scheint das Thema Digitalisierung auf Unternehmensebene immer noch ein Stück weit vorbeizulaufen. Nach unserer Erfahrung sind nur wenige Controller heute in der Lage, über die Erfolgsfaktoren von digitalen Geschäftsmodellen zu referieren. Und in vielen Unternehmen sind Controller in digitalen Steuerungsgremien entweder gar nicht vertreten, oder es kommt ihnen dort eine eher marginale Rolle zu. Aus unserem „Digitalization Pulse Check“ bei börsennotierten Unternehmen wissen wir zudem, dass die meisten Controlling-Leiter mit dem Umfang der in eigenen Unternehmen in Digitalisierungsprojekte investierten Mittel eher unzufrieden sind. Allein, sie scheinen in den entsprechenden Entscheidungsprozessen nicht in der Position oder in der Lage zu sein, daran viel zu ändern.

Warum ist das so? Woher kommt die Diskrepanz zwischen wohlfeiler Rhetorik und Status quo? Zum einen hat dies sicherlich damit zu tun, dass Unternehmen ihre Digitalisierungsbemühungen aus guten Gründen nicht bei internen Support-Funktionen beginnen, sondern dort, wo die Musik spielt: im Vertrieb, im Marketing, in der Produktion, in der Supply Chain, kurz dort, wo Big Data generiert wird und wo der Kampf um die Geschäftsmodelle der Zukunft in erster Linie stattfindet. Entsprechend ist der Controller-Bereich schnell außen vor, zumal freie Kapazitäten im Controlling Mangelware sind und die meisten Controller hinlänglich damit beschäftigt sind, die Qualität von Systemen und Finanzdaten auf ein erträgliches Niveau zu bekommen. Zum anderen muss sich das Controlling aber vielleicht genau an dieser Stelle auch ein Stück weit an die eigene Nase fassen und aus der Kuschelzone des operativen Kümmerns ausbrechen.



Utz Schäffer



Jürgen Weber

Wir glauben, dass die Bedeutung und Tragweite der Digitalisierung im Controlling mittlerweile durchaus verstanden ist. Gleichzeitig sind nur die wenigsten Controller bereit oder in der Lage, aus den alten Denkmustern auszubrechen und etwa das Geschäftsmodell des Controllings selbst grundlegend infrage zu stellen. Zu tief ist das Modell einer planbasierten Regelsteuerung weitgehend beherrschter Geschäfte in den Köpfen verankert. So sind etwa viele Controller-Bereiche mit Engagement dabei, die grundlegenden Steuerungsprozesse zu standardisieren und zunehmend auch zu automatisieren – aber eben nur die vorhandenen Prozesse. Die Frage, wie diese an zukünftige Geschäftsmodelle angepasst und agiler gestaltet werden können, wird noch viel zu selten gestellt.

Wir sind überzeugt: Wenn das Controlling nicht lernt, seine eigenen Prozesse und Denkmuster zu verändern, wenn es nicht nachrüstet und seine Kompetenzbasis erweitert, etwa mit Blick darauf, wie digitale Geschäftsmodelle funktionieren und wie Big Data und finanzielle Rahmensteuerung am besten kombiniert werden können, wird es sich schwertun, als Business Partner in einem digitalen Kontext akzeptiert zu werden. Grund genug, mit dem vorliegenden Heft einen Blick in die Thematik digitaler Geschäftsmodelle zu werfen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber