



Kompetenzprofil „Digitaler Controller“

von Ulrich Egle und Imke Keimer



Die Digitalisierung stößt über die gesamte Wertschöpfungskette Transformationsprozesse an. Das Controlling ist gefordert, das Steuerungssystem für den digitalen Wandel fit zu machen und eine Vielzahl neuer Steuerungsgrößen zu integrieren. Darunter fallen Größen wie z. B. Anzahl Klicks oder Hits, Conversion Rate oder Net Promoter Score. Daneben wird der Druck auf die Controllingabteilungen immer stärker, die operative Effizienz im Controlling zu steigern. Die Controllingprozesse müssen schlanker, schneller und günstiger abgewickelt werden. Außerdem ist der digitale Wandel sehr stark auf die wertschöpfende Nutzung vielfältiger Datenformate ausgerichtet (vgl. Schäffer und Weber 2016, S. 6). Eine Nutzung dieser Informationen erfordert komplexe Analysemethoden und neue Software-Anwendungen. Die digitalen Veränderungen wirken sich massiv auf das Rollenprofil der Controller aus. CFOs, Controllingleiter und Personalverantwortliche ste-

hen vor der Herausforderung, das zukünftige Controllingkompetenzprofil im digitalen Umfeld zu definieren und die Controllingorganisation für die digitale Zukunft fit zu machen. Für diese Fragestellung haben wir das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ erstellt und geben mit einer Checkliste den Verantwortlichen einen Anhaltspunkt bei der Definition der notwendigen digitalen Controllingkompetenzen.

Herausforderungen der Digitalisierung an das Controlling

Die Digitalisierung nimmt in vielen Bereichen Einfluss auf das Controlling. Durch neue digitale Technologien entstehen neue Geschäftsmodelle und digitale Services. Die datengetriebenen Geschäftsmodelle erfordern ein neues Portfolio an Controllingkompetenzen, um das Steuerungssystem auf die digitalen Entwicklungen auszurichten. Digitale Technologien sind auch Treiber für Effizienzsteigerungen in der Controllingabteilung. Aktuell wird sehr stark in

Robotic Process Automation (RPA) investiert, um Abläufe im Controlling zu optimieren. Die elementaren digitalen Herausforderungen werden nachfolgend skizziert.

Digitale Technologien

Der digitale Wandel ist geprägt durch digitale Technologien: Bekannte Beispiele dafür sind das Internet der Dinge (IoT), Cloud Computing, Künstliche Intelligenz oder Blockchain (vgl. Egle und Keimer 2017, S. 10). Diese Technologien verändern nicht nur bestehende Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten, sie verändern auch die Art und Weise der Unternehmenssteuerung (vgl. Michel 2017, S. 43). Die digitalen Technologien fordern die Controllingorganisationen und Controllingmitarbeitenden konzeptionell und methodisch heraus. Es geht um die grundsätzliche Frage, welche digitalen Technologien zur Verfügung stehen und welchen Wertbeitrag sie für das Geschäftsmodell und für das Controlling leisten.

Digitale Geschäftsmodelle

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit investieren Unternehmen verstärkt in Digital Hubs. Dabei geht es darum, kreative Freiräume für Mitarbeitende zu schaffen, wie Start-ups zu agieren und unbelastet von Konzernzwängen die Entwicklungsabteilungen im digitalen Umfeld zu ergänzen. Diese digitalen Einheiten arbeiten oft losgelöst vom Hauptstandort in Hotspots für digitale Technologien mit dem Ziel, die Geschäftsmodelle agiler zu transformieren. Als Resultat stellen Unternehmen ihren Kunden vermehrt digitale Touchpoints zur Verfügung (z.B. Online-Shops, Chatbots, Communities) und weiten das Serviceangebot über die gesamte Online und Offline Customer Journey aus. Die Geschäftsprozesse dürfen aber nicht nur an der Kundenschnittstelle digitalisiert werden. Die Digitalisierung muss über die gesamte Wertschöpfungskette erfolgen und in die bestehenden IT-Systeme integriert werden. Erst dadurch können die generierten Informationen effizient und wertschöpfend verarbeitet werden.

Um möglichst schnell die digitale Experimentierphase zu verlassen und strukturiert neue digitale Geschäftsfelder aufzubauen, stellt die Erarbeitung und Umsetzung einer Digitalstrategie eine substantielle Grundlage dar. Unternehmen sollten die Verantwortung dafür einer zentralen Person, z.B. einem Chief Digital Officer (CDO), übertragen. Wichtige Tätigkeitsfelder für das Controlling sind in diesem Zusammenhang die Markt- und Branchenanalyse im digitalen Umfeld. Das Wissen im strategischen Controlling über digitale Entwicklungen der Wettbewerber und der erzielbare Kundenwert durch digitale Angebote müssen in die Digitalisierungsbestrebungen einfließen. Das Controlling ist als betriebswirtschaftliches Gewissen gefordert, den Wertbeitrag der digitalen Transformation realistisch zu ermitteln und Unternehmen erfolgreich durch den digitalen Wandel zu lotsen.

Zusatzinformation der Redaktion

Auf der Controlling Konferenz 2018 referiert die Autorin Prof. Dr. Imke Keimer zum Thema „Wie digital sind Schweizer Controlling-Funktionen?“ und geht dabei auch auf die Kompetenzen des Controllers ein. Die Tagung steht unter dem Motto „Reporting und Analytics im digitalen Umfeld“.

Steuerung der Digitalisierung

Digitale Initiativen dürfen kein Selbstzweck sein. Jedem digitalen Projekt sollte ein Business Case zugrunde liegen, der substantiell die Möglichkeit zur direkten oder indirekten Monetarisierung aufzeigt. Die digitalen Erlös- und Kostentreiber sind in das bestehende Steuerungssystem zu integrieren, um die Planung, Steuerung und Kontrolle zu gewährleisten. Das ist elementar, da in den digitalen Einheiten das Controlling oftmals nicht vertreten ist. Um die Informationshoheit nicht zu verlieren, muss sich das Controlling offensiv in die digitalen Projekte einbringen. Den Entscheidungsträgern muss der Controller aufzeigen, wie der Erfolg der digitalen Transformation gemessen und bewertet wird. Ein nachvollziehbarer Argumentationsstrang über den Wertbeitrag der digitalen Initiativen ist Voraussetzung für die Freigabe der Budgets durch die Geschäftsleitung. Die Informationsversorgung gehört auch in der digitalen Ökonomie zu den elementaren Aufgaben des Controllings.

Big Data

Theoretisch kann das Controlling heutzutage auf eine exponentiell wachsende Datenmenge zugreifen. Neben internen und strukturierten Daten sind auch externe Daten wie z.B. Wetter- oder Mobilitätsdaten für Auswertungen verfügbar. Neue Anwendungen ermöglichen es auch, unstrukturierte Daten wie Text, Bilder oder Videos im Controlling auswertbar zu machen. Al-

lerdings ist oft die Verfügbarkeit der Daten im Controlling nicht gegeben. Die richtigen Technologien müssen im Unternehmen vorhanden sein, um die relevanten Daten zu sammeln, zu aggregieren und auszuwerten. Z.B. kann ein Produktionsunternehmen die Produktionsdaten nur dann im Controlling analysieren, wenn diese auch erhoben werden. Dafür eignet sich insbesondere das Internet der Dinge.

Business Analytics

Statistische Methoden ermöglichen es dem Controller über die deskriptiven Reports hinaus, die verfügbaren Daten zu analysieren, auszuwerten und zu visualisieren. Stehen die benötigten Daten zur Verfügung, lassen strukturentdeckende Verfahren wichtige Zusammenhänge erkennen. Kundengruppen können geclustert, Vorhersagen optimiert und Handlungsmöglichkeiten evaluiert werden. Für das Controlling bedeutet das die Erweiterung des methodischen Werkzeugkastens, um Daten wertschöpfend zu analysieren und zielführende Berichte und Handlungsempfehlungen abzugeben.

Effizienzsteigerung

Der existierende Kostendruck in den Finanzabteilungen fordert zunehmend die Steigerung der operativen Effizienz im Controlling. Standardisierung und Automatisierung der Controllingtätigkeiten gewinnen deshalb stark an Bedeutung. Ausgehend von transaktionalen Tätig-

Autoren



■ Prof. Dr. Ulrich Egle

ist Professor für Controlling und Digital Business Management an der Hochschule Luzern, Schweiz.

E-Mail: ulrich.egle@hslu.ch

■ Prof. Dr. Imke Keimer

ist Professorin für Controlling und Business Analytics an der Hochschule Luzern, Schweiz.

E-Mail: imke.keimer@hslu.ch

Dieser Beitrag wird mitfinanziert durch die Innosuisse.



keiten werden immer mehr Controllingprozesse automatisiert oder in Shared Service Centern gebündelt. Aber auch im eigenen Interesse der Controller wird die Automatisierung vorangetrieben, damit Reports und Auswertungen zeitnah zur Verfügung stehen.

Chancen und Risiken

Die Informations- und Entscheidungsvorbereitungsfunktion unterliegt dem digitalen Wandel. Dabei bietet die Digitalisierung sowohl Chancen als auch Risiken. Zum einen führt die Automatisierung von Controllingprozessen dazu, dass Ressourcen freigesetzt werden und die Controllingmitarbeitenden sich erweiterten Analysen zuwenden können. Die zunehmende Datenmenge kann dabei als strategisches Potenzial angesehen werden. Erweiterte Auswertungen – z.B. durch den Einbezug unstrukturierter Daten oder die Anwendung von Business Analytics – können dem Unternehmen vertiefte Einblicke gewähren und Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Zum anderen besteht das Risiko, dass sich die Investitionen in die Digitalisierung nicht amortisieren. Die Ausrichtung der Unternehmenskultur schreitet oft nur langsam voran und die Ängste und Widerstände der Mitarbeitenden verhindern eine agile Anpassung an den digitalen Wandel. Oftmals verlieren Unternehmen auch viel Zeit, bis die Zuständigkeit und Verantwortung von Digitalisierungsaktivitäten geklärt sind.

Das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“

Um den digitalen Wandel zu meistern, ist ein neues Controllingkompetenzprofil notwendig, das sich aus klassischen Controllingkompetenzen, aber zunehmend auch aus ausgewiesenen statistischen, technischen und persönlichen Kompetenzen zusammensetzt. Allerdings fehlen bisher die Erfahrung und etablierte Standards, um ein solches Profil zu definieren. CFOs, Controllingverantwortliche und Personalverantwortliche müssen das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ auf das „Controlling der Digitalisierung“ und die „Digitalisierung im Controlling“ ausrichten.

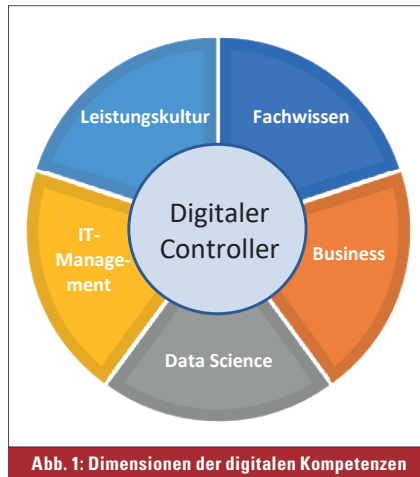


Abb. 1: Dimensionen der digitalen Kompetenzen

Auf der Grundlage theoretischer und praktischer Erfahrungen in der digitalen Ökonomie haben wir das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ definiert, das richtungsweisend die benötigten Eigenschaften im digitalen Wandel beschreibt. Das Profil umfasst fünf übergreifende Fachgebiete, die wir als Dimensionen klassifizieren: Fachwissen (Controlling), Business (Gesamtgeschäft), Data Science, IT-Management und Leistungskultur (siehe Abbildung 1). In jeder Dimension werden dem digitalen Controller Attribute zugewiesen, die dieser zu erfüllen hat. Dabei sollte immer die gesamte Controllingabteilung betrachtet werden und im Team das gesamte Portfolio des digitalen Controllers abgedeckt werden.

Das vorgestellte Kompetenzprofil ermöglicht es den Verantwortlichen, die bestehenden Kompetenzen im Controlling mit denen des „digitalen Controllers“ abzugleichen, Abweichungen aufzudecken und dementsprechend Maßnahmen einzuleiten. Mögliche Lücken im digitalen Kompetenzprofil bieten Anknüpfungspunkte für Neueinstellungen und Weiterbildungen.

Konkretisierung des Kompetenzprofils

Der „Digitale Controller“ muss die klassischen Controllingkonzepte beherrschen und außerdem in der Lage sein, die digitalen Konzepte in vorhandene Führungskonzepte zu integrieren. In diesem Zusammenhang durchlebt das Controlling einen Kulturwandel, der auf die Möglichkeiten und Chancen der digitalen Transformation ausgelegt ist. Grundlage dafür ist der Wille zur Veränderung und die Bereitschaft,

Kompetenzprofil "Digitaler Controller"	
Fachwissen (Controlling)	
	Controllingprozesse
	Controllinginstrumente
	Erlös- und Kostenmodelle
	Online-Kennzahlen
	Steuerungssysteme
	Controllingorganisation
Business (Gesamtgeschäft)	
	Markt- und Branchenverständnis
	Geschäftsmodelle
	Plattformen/Ökosysteme
	Risikomanagement
	Projektmanagement
	Recht, Ethik und Compliance
	Change Management
Data Science	
	Business Intelligence
	Business Analytics
	Statistikkenntnisse
	Programmierkenntnisse
	Visualisierung
	Dashboards
IT-Management	
	IT-Architekturen
	Technologien
	IT-Governance
	Datenmanagement
	Skriptsprachen
	IT-Security
	Workflowmanagement
Leistungskultur	
	Eigeninitiative
	Kommunikationsfähigkeit
	Kundenorientierung
	Verknüpfte Denkweise
	Genauigkeit
	Belastbarkeit (Resilienz)
	Teamfähigkeit

Abb. 2: Checkliste für das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“

bestehende Arbeitsweisen zu hinterfragen und sich auf neue Technologien und Tätigkeiten einzulassen. Die Generierung eines digitalen Mindset und die enge Zusammenarbeit mit der Informationstechnologie bilden die Grundlage, dem digitalen Fortschritt im Controlling die Türen zu öffnen (vgl. Keimer und Egle 2018, S. 65). Somit beschränkt sich das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ nicht nur auf den souveränen Umgang mit Controllingfachwissen, sondern umfasst ein Set an Kompetenzen aus den Dimensionen Business, Data Science, IT-Management und Leistungskultur. Anhand einer Checkliste lässt sich für die Verantwortlichen die Notwendigkeit der Kompetenzen für das Profil „Digitaler Controller“ überprüfen (siehe Abbildung 2).

Fachwissen

Die Grundvoraussetzung für das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ ist ein fundiertes Controllingfachwissen (**Controllingprozesse und Controllinginstrumente**). Das Controlling ist gefordert, die bereichsübergreifende Koordination von traditionellen und digitalen Geschäftsmodellen zu gewährleisten. Das bedingt ein ausgewiesenes Verständnis über **Kosten- und Erlösmodelle** in der digitalen Ökonomie. Erfolgreiche Plattformunternehmen haben z. B. im Vergleich zu Pipeline-Unternehmen andere Kostenstrukturen. Bei digitalisierten Services tendieren die Grenzkosten gegen Null. Für die Vielfältigkeit der digitalen Services fallen fast keine Kosten an. Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen verändert die Unternehmenssteuerung radikal. Durch das Einführen digitaler Geschäftsmodelle und digitaler Services entsteht eine Vielzahl neuer Messgrößen (z. B. **Online-Kennzahlen**), die in das bestehende Steuerungssystem integriert und mit den etablierten Kennzahlen verknüpft werden müssen. Dabei unterscheiden sich die neuen Kennzahlen von den bisherigen Messgrößen: Sie können auf strukturierten oder unstrukturierten Daten aufbauen und sind in den wenigsten Fällen monetäre Größen. Es ist Aufgabe des Controllings, die relevanten Kennzahlen auszuwählen und Entscheidungsbäume aufzubauen, um den Wertbeitrag der digitalen Entwicklungen aufzuzeigen und transparent zu machen. Dieser Prozess ist nicht abschließend, sondern bedarf einer kontinuierlichen Beobachtung und Anpassung der **Steuerungssysteme** (vgl. Schönbohm und Egle 2016, S. 6). In diesem Zusammenhang ist auch die geeignete **Controllingorganisation** unter dem Diktat der digitalen Ökonomie und operativen Effizienz zu wählen. Es bedarf elementarer Abwägungen über zentrale und dezentrale Organisationsformen und deren Vor- und Nachteile im digitalen Umfeld. Dazu sind die Möglichkeiten von z.B. Lean Controlling, Self-Service-Controlling, Controlling-Factories hinsichtlich Effizienz und Effektivität zu evaluieren.

Business

Das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ erfordert ein ausgewiesenes **Markt- und Branchenverständnis**. Der Controller darf sein

Wissen nicht auf die Zusammenhänge im eigenen Unternehmen begrenzen, sondern der Blick sollte über den Tellerrand hinausgehen. Markttrends und Entwicklungen in der eigenen Branche sind in die Reports mit einzubeziehen, um frühzeitig bei neuen Entwicklungen agieren zu können. Zusätzlich sollte der digitale Controller ein hohes Interesse an aktuellen Entwicklungen und Konzepten (Business Design) hinsichtlich digitaler **Geschäftsmodelle, Plattformen und Ökosysteme** mitbringen und sich proaktiv neues Wissen in diesem Bereich aneignen. Er braucht ein ausgewiesenes Verständnis über die analoge und digitale Customer Journey und die Möglichkeit der Monetarisierung von Produkten und digitaler Services über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Das beinhaltet auch eine kritische Auseinandersetzung mit den digitalen Technologien, den digitalen Potenzialen und eine Bewertung der digitalen Risiken durch ein fundiertes **Risikomanagement**.

Die Umsetzung der digitalen Projekte in den Unternehmen erfolgt zunehmend durch agiles **Projektmanagement**, um Produkte und Services schneller und erfolgreicher auf den Markt zu bringen. Das Controlling steht vor der Herausforderung, das Projektreporting an die agilen Methoden anzupassen, um die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktion zu gewährleisten. Ergänzend zu beachten ist, dass in den IT-Systemen der Datenschutz von hoher Bedeutung ist. Die Datennutzung darf nur unter Einhaltung **rechtlicher und ethischer Vorgaben** erfolgen. Daher sollte der Controller mit dem Thema Datenschutz vertraut sein und die entsprechenden Compliance-Vorgaben im Unternehmen kennen. Compliance-Vorgaben müssen unter dem Einbezug des Controllings erarbeitet und überwacht werden. Dem „Digitalen Controller“ obliegt auch eine aktive Rolle im **Change Management**. Auf operativer und strategischer Ebene muss die wirtschaftliche Notwendigkeit des Change-Prozesses aufgezeigt werden. Das betrifft die Unterstützung bei der Ausarbeitung der digitalen Unternehmensvision, aber auch den Wertbeitrag konkreter Digitalisierungsprojekte.

Data Science

Um sich die großen verfügbaren Datenmengen zunutze zu machen, muss das Controlling über

die Kompetenzen und Technologien zur Auswertung verfügen. Als übergeordnete Begriffe für die Technologien und Methoden zur Datenbeschaffung und -auswertung werden sowohl **Business Intelligence** als auch **Business Analytics** verwendet (vgl. Seiter 2018, S. 35). Während unter ersteren rückblickende und beschreibende Analysen und Reports zu verstehen sind, beschäftigt sich Business Analytics mit der Analyse von Zusammenhängen und mit der Prognose der Zukunft. Um Zugang zu diesem machtvollen Werkzeug zu erhalten, sollte der „Digitale Controller“ über solide **Statistikkenntnisse** verfügen. Er muss dabei nicht nur wissen, mit welchen Analysen er zielführende Auswertungen erstellen kann, sondern er muss auch die Voraussetzungen für die Analysen prüfen und über die Möglichkeiten und Grenzen informiert sein. Je nach Tiefe der Auswertung und vorhandener Datengrundlage sind standardisierte Statistikprogramme mit vorgegebenen Funktionen nicht ausreichend. Insbesondere bei individuellen Analysen und fortgeschrittenen Methoden sind **Programmierkenntnisse** notwendig.

Neben der Analyse der Daten stellt auch die Darstellung der Ergebnisse eine wesentliche Anforderung an den Digitalen Controller. Er muss geschult in der **Visualisierung** sein, um komplexe Zusammenhänge einfach für das Management darzustellen und zu erklären. Oft wird für das Reporting auf **Dashboards** zurückgegriffen, die so zu gestalten sind, dass die Aufmerksamkeit des Managers auf die wesentlichen Aspekte gelenkt wird.

IT-Management

Das IT-Management umfasst das wirtschaftliche Bereitstellen und Betreiben der erforderlichen IT-Systeme im Unternehmen. Vom Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ wird erwartet, dass er mit der **IT-Architektur** in seinem Unternehmen vertraut ist und über ein umfassendes **Technologieverständnis** verfügt. Neben den bestehenden Technologien und ihren Anwendungsmöglichkeiten im Controlling sollte der „Digitale Controller“ auch die aktuellen Entwicklungen im Auge behalten. Dabei gilt es, Potenziale neuer Technologien rechtzeitig zu erkennen und für das Controlling zugänglich zu machen.

Durch den digitalen Wandel gewinnt die IT als Wettbewerbsfaktor noch stärker an Bedeutung und macht eine enge Abstimmung mit der Unternehmensstrategie notwendig. Eine **IT-Governance** liefert wichtige Komponenten dafür, dass IT- bzw. Digitalisierungsprojekte einen Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten vermögen. Der digitale Controller muss die effiziente Nutzung der IT-Ressourcen durch ein adäquates Steuerungssystem gewährleisten. Dazu ist die Überwachung der Digitalisierungsbudgets und die Nutzenmessung der Digitalisierungsprojekte notwendig.

Für die Steuerung der datenbasierten Geschäftsmodelle sind Kompetenzen im **Datenmanagement** von zunehmender Bedeutung. Der Controller muss verstehen, wie die Daten im Unternehmen erfasst, aggregiert und abgelegt werden. Dieses Wissen hilft ihm, die Datenaufbereitung möglichst produktiv zu gestalten und so die notwendige Grundlage für seine Analysen zu schaffen. Für die produktive Nutzung der Daten werden auch zunehmend **Skriptsprachen** von Controllern gefordert.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Gewährleistung eines sicheren IT-Betriebs durch eine moderne **IT-Security**. Der „Digitale Controller“ sollte über das entsprechende Know-how verfügen, bei der Gestaltung des IT-Security-Managements mitzuwirken und die wirtschaftliche Sichtweise einzubringen. Es ist empfehlenswert, dass durch das Controlling der Stand der Sicherheitsfunktion regelmäßig in einem IT-Sicherheits-Reporting erfasst und analysiert wird.

Die zahlreichen Controllinganwendungen in den Unternehmen sind nicht immer optimal integriert und bieten Möglichkeiten für Effizienzsteigerungen. Um die Controllinganwendungen optimal zu vernetzen, sind Kompetenzen in der Modellierung, Umsetzung und im Monitoring von Workflows notwendig. Ein konkretes Beispiel im Themenfeld **Workflowmanagement** ist der Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) zur Automatisierung von Finanz- und Controllingprozessen. RPA setzt Software ein, sogenannte „Roboter“, um bestehende IT-Applikationen zu nutzen, zu interpretieren und die Transaktionsverarbeitung über mehrere IT-Systeme hinweg zu ermöglichen. Der Nutzen zeigt sich in einer höheren Verfügbarkeit, Produktivi-

tät, Konsistenz und Genauigkeit; und Mitarbeiter werden von Routineaufgaben entlastet. Die Auswahl der Prozesse, Schnittstellenmanagement und Business Case sind Themenfelder für das Controlling. RPA entlastet Controller von operativen Tätigkeiten.

Leistungskultur

Neben den Anforderungen hinsichtlich Fach-, Business-, Data Science- und IT-Management-Wissen gehören aber auch persönliche und zwischenmenschliche Fähigkeiten zum Profil „Digitaler Controller“. Der „Digitale Controller“ darf sich nicht hinter seinem Bildschirm verkriechen, sondern er muss über **Eigeninitiative** und gute **Kommunikationsfähigkeiten** verfügen. Dabei kommuniziert der Controller sowohl auf Augenhöhe mit dem Management als auch mit den einzelnen Fachabteilungen. Weiter steht er im direkten Austausch mit der IT. Dabei muss er auf die einzelnen Bedürfnisse eingehen: Der Controller sollte eine hohe Kundenorientierung zeigen. Er muss eine **verknüpfte Denkweise** aufweisen und die Zusammenhänge im Unternehmen kennen. Für seine Analysen und Auswertungen ist eine hohe **Genauigkeit** gefordert.

Auch sollte der digitale Controller über eine hohe **Belastbarkeit** verfügen. Die durch die Digitalisierung herbeigeführte Schnelligkeit wirkt sich direkt auf die Arbeit des Controllers aus: Das Arbeitspensum ist oft hoch und weist saisonale Spitzen auf, die Deadlines sind teilweise knapp bemessen. Für die Kommunikation nach oben benötigt der Controller Rückgrat, insbesondere, wenn er das Management von einem Sachverhalt überzeugen will. Auch die Fachabteilungen stellen Ansprüche an ihn, die nicht immer konfliktfrei sind. Die fachlichen, technischen und persönlichen Anforderungen sind hoch und der digitale Controller muss mit diesem Druck umgehen können und eine hohe Resilienz aufweisen. Da oft ein einzelner Controller nicht alle Facetten des „Digitalen Controllers“ abdecken kann, ist **Teamwork** sehr wichtig. Kompetenzen können über verschiedene Mitarbeitende in der Controllingabteilung verfügbar sein, eine gute Zusammenarbeit ist dann unerlässlich.

Fazit

Unternehmen suchen nach Orientierung und Lösungsansätzen, um die Herausforderungen der digitalen Transformation erfolgreich zu meistern. Das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ liefert einen Bezugsrahmen zur Lösung der Frage nach den digitalen Kompetenzen im Controlling. Das Kompetenzprofil kann mit den Kompetenzen der vorhandenen Mitarbeitenden in der Controllingabteilung verglichen werden, um bestehende Lücken aufzudecken. Auf dieser Grundlage lassen sich in Abstimmung mit den strategischen Unternehmenszielen im Themenfeld Digitalisierung die zu ergänzenden digitalen Kompetenzen definieren. Durch gezielte Weiterbildungen wird den Mitarbeitern ermöglicht, die entsprechenden Kompetenzen zu erwerben. Alternativ können neue Stellen mit den fehlenden digitalen Kompetenzen ausgeschrieben werden.

Literatur

Biel, Alfred (2018): Business Analytics – Möglichkeiten für die Unternehmenssteuerung. Interview mit Prof. Dr. Mischa Seiter, Universität Ulm und International Performance Research Institute. In: Controller Magazin. Jg. 43, (3), S. 35-39.

Egle, Ulrich und Keimer, Imke (2017): Digitaler Wandel im Controlling (Studie).

Keimer, Imke und Egle, Ulrich (2018): Die Treiber der Digitalisierung im Controlling. Controlling & Management Review. Jg. 62, (4), S. 60-65.

Michel, Uwe (2017): Controlling digitaler Geschäftsmodelle. In: Kieninger, Michael (Hrsg.): Digitalisierung der Unternehmenssteuerung: Prozessautomatisierung, Business Analytics, Big Data, SAP S/4HANA, Anwendungsbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 33-49.

Schäffer, Utz und Weber Jürgen (2016): Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern. Controlling & Management Review. Jg. 60, (6), S. 6-17.

Schönbohm, Avo und Egle, Ulrich (2016): Der Controller als Navigator durch die digitale Transformation. Controller Magazin. Jg. 41, (6), S. 4-8. ■