



## Controlling 4.0 - Herausforderungen für moderne Führungskräfte

Heinz-Josef Botthof

Trainer-Berater-Coach

Die Veränderungen in unserer Wirtschaft sind seit Jahren enorm. Insbesondere die Einflüsse der Digitalisierung machen sich unaufhaltsam in Unternehmen bemerkbar. Seit einigen Jahren ist das Stichwort Big Data in Aller Munde. Zahlreiche Unternehmen beschäftigen sich mit dem Thema Business Intelligence, um die vorhandenen Daten im Haus zu optimieren bzw. weitere Daten zu generieren. Häufig angetrieben von dem Wunsch, die Vielfalt der Systeme zu vereinheitlichen und damit für die Zukunft besser aufgestellt zu sein.

### *Zwei Trends, die uns bewegen!*

Vor diesem Hintergrund sehe ich zwei Bewegungen, die ausschlaggebend sind für die Beschäftigung mit dem Thema Big Data: Zum einen die **Komplexität**. Zunehmend komplexe Situationen fordern eine stärkere Vernetzung der Fachgebiete, was bei einigen der handelnden Personen Verunsicherung auslöst. Es wird immer schwieriger, sich einen vollständigen und vor allem verlässlichen Überblick über die aktuelle Situation zu verschaffen. Die Risiken bei Entscheidungen nehmen zu und so wächst auch das Gefühl der Unsicherheit bei einzelnen Managern. Um dieses Gefühl der Unsicherheit zu reduzieren, werden zunehmend Daten gesammelt und analysiert. Doch Datensammlung allein kann keine Sicherheit generieren.

Die zweite Bewegung, die dies begünstigt, ist die **IT-Technik**. Rechner und Software sind heute in der Lage, unvorstellbare Datenmengen wesentlich schneller zu verarbeiten als früher. Diese Möglichkeit lässt die Begehrlichkeiten des Managements hinsichtlich der Datenanalyse deutlich wachsen. Es werden daher immer mehr Daten erfasst und die technischen Möglichkeiten werden in den kommenden Jahren noch weiter zunehmen.

### *Kompetenz der Zukunft: Datenanalyse*

Wir erleben momentan eine Situation, in der die Datenmengen in die Höhe schießen und unsere Rechner keine Mühe haben, diese Mengen in kurzer Zeit zu verarbeiten. Die Digitalisierung wird die Grenzen hinsichtlich Datenhaltung und den Möglichkeiten der Datenverarbeitung revolutionieren. Um von diesen Datenmengen profitieren zu können, muss allerdings geklärt werden, welche Aussagen / Botschaften sich aus den Zahlen ergeben. Die Zahlen alleine leisten diese Aufgabe nicht. Wenn wir von qualitativ hochwertigen Daten ausgehen, brauchen wir unbedingt Menschen, die mit diesen Daten umgehen können. Sie legen fest, welche Zahlen / Kennzahlen sinnvoll sind, wie diese dargestellt werden sollen und welche Schlüsse sich daraus ergeben. Erst dann werden aus Zahlenkolonnen relevante Steuerungsinformationen für die Entscheider. Diese Verwandlung leistet der Controller!

### *Das zukünftige Controller-Profil*

Die Aufgaben des Controllers werden sich durch die Digitalisierung verändern. Die Bedeutung des Controllings wird sich nach meiner Einschätzung erhöhen. Ich gehe davon aus, dass die Digitalisierung die Verfügbarkeit und Darstellung von Daten erheblich verbessern und vereinfachen wird. Der Controller muss sich künftig nicht mehr um die Qualität der Daten sorgen und durch zeitraubende Betrachtungen oder Plausibilisierung deren Qualität sicherstellen. Ebenso wird er seinen Aufwand für eine hochwertige Darstellung reduzieren können, weil ihm automatische Systeme die Arbeit erleichtern oder gar abnehmen.

### *Der Controller als Lotse und Berater*

Die Aufgabe des Controllers wird die gezielte Auswahl der Daten, deren analytische Bearbeitung sowie die Zuordnung zu den Geschäftsvorfällen sein. Er sorgt mit seinen Fähigkeiten für eine Ordnung im Daten-Chaos und entlastet das Management. Das Bild vom Lotsen im Datenschungel wird schon seit einiger Zeit geprägt und gewinnt durch die Digitalisierung nur neue Bedeutung. Der Controller soll den Überblick über

die Zahlenwerke haben, diese aktiv gestalten und die daraus gezogenen Rückschlüsse und Empfehlungen aktiv in das Management tragen. Networking bekommt eine neue Bedeutung: Der Controller muss mit den verschiedenen Fachbereichen und dem Management vertrauensvoll und auf Augenhöhe zusammenarbeiten können. Dazu gehört ein sehr gutes Verständnis der Aufgaben und Prozesse in den jeweiligen Geschäftsbereichen, sowie eine gute Kenntnis der Marktsituation in der sich das Unternehmen befindet. Zum Big-Data-Gesamtbild gehören neben den internen Zahlen auch solche von Wirtschaftsinstituten, Verbänden und anderen nutzbaren Quellen. Der sinnvolle Abgleich dieser Daten mit den eigenen wird eine wichtige Aufgabe.

### ***Herausforderung: Datenflut bewältigen***

Die Herausforderung des Controllings wird darin bestehen, aus der Flut der verfügbaren Daten, die für das Unternehmen relevanten herauszufiltern und diese übersichtlich für die Entscheider aufzubereiten. Bei der Datenbeschaffung, -haltung und -bearbeitung wird das Controlling sehr eng mit den Spezialisten in der IT zusammenarbeiten. Die beiden Fachbereiche werden bei dieser Aufgabe immer enger miteinander verwoben. Die rasante Geschwindigkeit des technologischen Wandels und die stetig wachsende Datenflut lassen sich vermutlich nur so erfolgreich bewältigen.

### ***Verzahnung mit den operativen Business-Einheiten***

Gleichzeitig wird sich der Controller weiter spezialisieren, um als Business Partner sehr nah an dem jeweiligen Entscheider zu sein. Da er für ihn die Daten in Reports aufbereitet, muss er die Herausforderungen des Fachbereichs verstehen und nachvollziehen können. Die Dynamik in den Märkten wird die Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit weiter erhöhen. Für diese Veränderungen soll der Controller dem Management mit seinen Datenmodellen zur Seite stehen und helfen, die Weichen für die Zukunft richtig zu stellen. Entsprechend wird er sich deutlich weniger mit den Daten der Vergangenheit beschäftigen. Die vorhandenen Daten kann er nutzen, um Zukunftsszenarien und Simulationen aufzubauen. Gemeinsam mit dem Management kann der Controller Strategien für die Zukunft gestalten, wenn er bereit ist, seine Sichtweise ändern: Agieren rückt in seinen Fokus!

### ***Der „Daten-Versteher“***

Das Gesamtbild verdeutlicht, dass Zahlen alleine keinen Vorteil bieten. Ganz im Gegenteil: die Datenflut ist für viele Unternehmen sogar ein enormes Risiko. Es besteht die Gefahr, sich gutgläubig Daten zu unterwerfen, ohne deren Bedeutung zu kennen. Deswegen braucht es Personen, die Daten kritisch hinterfragen und dann korrekte und erfolgversprechende Antworten suchen/finden. Wenn der Controller diese Aufgabe übernimmt, wird er neben seinem technischen Verständnis auch seine sozialen Fähigkeiten ausbauen müssen. Kommunikation wird sein Schlüssel zum Erfolg. Präzise Reports und überzeugendes Auftreten helfen dem Controller, das Management zu begeistern.