

Birgit Feldbauer- Durstmüller  
Stefan Mayr *Hrsg.*

# Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

Digitalisierung, Nachhaltigkeit und  
Spezialaspekte

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

# Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

---

Birgit Feldbauer-Durstmüller  
Stefan Mayr  
Hrsg.

# Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

Digitalisierung, Nachhaltigkeit  
und Spezialaspekte

2., bearbeitete Auflage

 Springer Gabler

*Hrsg.*

Birgit Feldbauer-Durstmüller  
Institut für Controlling & Consulting  
Johannes Kepler Universität Linz  
Linz, Österreich

Stefan Mayr  
Institut für Controlling & Consulting  
Johannes Kepler Universität Linz  
Linz, Österreich

ISBN 978-3-658-35168-7      ISBN 978-3-658-35169-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35169-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019, 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Catarina Gomes de Almeida

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Einleitung und Vorwort zur 2. Auflage

Da die 1. Auflage vom Leserkreis sehr positiv aufgenommen wurde, freut es uns sehr, Ihnen die formal marginal geänderte 2. Auflage des Sammelbands präsentieren zu können. Die gewählten Themenschwerpunkte sind nach wie vor für das Controlling prägend.

In Anbetracht aktueller weitreichender Veränderungen sieht sich das Controlling mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Diese Entwicklungen verändern nicht nur die Controllerrolle maßgeblich, sondern haben auch einen großen Einfluss auf Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sowie Familienunternehmen (FU), die für die wirtschaftliche Entwicklung im DACH-Raum von zentraler Bedeutung sind. Die unterschiedlichen Facetten von Familienunternehmen und KMU werden in diesem Sammelband mit verschiedenen thematischen Schwerpunkten und konzeptionellen Grundlagen und Definitionen behandelt.

Als zentrale Herausforderungen für das Controlling sind unter anderem die voranschreitende Digitalisierung sowie Nachhaltigkeitsforderungen an Unternehmen sowohl von gesetzlicher als auch von Verbraucher-Seite (Stichwort Corporate Social Responsibility) zu nennen. Dieser vielschichtigen Problemlage wird der Sammelband mit einem klaren Wissenschafts- und Praxisbezug gerecht: Empirische Befunde qualitativer und quantitativer Art werden theoretisch fundiert dargelegt sowie durch praktische Beispiele und Fallstudien ergänzt, wobei ebenfalls Empfehlungen für die Praxis abgeleitet werden.

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling verändern nicht nur das Aufgabenspektrum und das Kompetenzprofil des Controllers. So kommt es durch den verstärkten Einsatz von Business Intelligence zu gravierenden Umgestaltungen, etwa im Kostenmanagement oder im Einsatz von ERP-Systemen. Diese Aspekte werden tiefgehend diskutiert und in einer Reihe von Beiträgen praxisnah, aus unterschiedlichen Perspektiven, dargestellt.

Die Themen Nachhaltigkeit und CSR gewinnen zunehmend an gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Bedeutung, wie etwa anhand der aktuellen politischen Diskussion („Fridays for Future“-Bewegung) zu erkennen ist. Diesem Trend wird mit einer Reihe von Beiträgen, etwa zum Nachhaltigkeitscontrolling oder der Nachhaltigkeitsberichterstattung, Rechnung getragen.

Das Buch adressiert einen breiten Leserkreis, der nicht auf einzelne Fachdisziplinen beschränkt ist, und richtet sich an Theoretiker und Praktiker<sup>1</sup> gleichermaßen. Dabei sind im Einzelnen Dozierende und Studierende der Fachgebiete Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftswissenschaften, Sozialwirtschaft, Recht und Wirtschaft, Kultur und Wirtschaft, International Business, Finance and Accounting und General Management, sowie Praktiker aus Unternehmen und Banken als auch Berater gemeint.

Unser ausdrücklicher Dank gilt allen Autoren, ohne deren unentgeltliche Mitarbeit das Erscheinen des vorliegenden Sammelbandes nicht möglich – oder zumindest nicht finanzierbar – gewesen wäre. Besonders danken wir unserem studentischen Mitarbeiter Johannes Thaller, der das Projekt bis zur Einreichung beim Verlag tatkräftig unterstützt hat. Unser Dank gilt ebenfalls den studentischen Mitarbeitern Marina Aschauer BSc, Luis Fischerlehner und Matthias Baschinger, die mit Genauigkeit, Engagement und einem Blick für Details die Korrekturen und die Formatierung des Manuskripts vorgenommen haben. Zu guter Letzt möchten wir Dr. Michael Kuttner, Forschungspartner des Instituts für Controlling & Consulting der JKU Linz, unseren Dank für die Hilfe bei der Vorbereitung der Drucklegung aussprechen.

Nachfolgend möchten wir die einzelnen Beiträge kurz vorstellen:

Der Themenbereich **Digitalisierung** legt dar, welche Auswirkungen technische Entwicklungen wie ERP-Systeme oder Business Intelligence and -Analytics (BI&A) auf die Prozesse des Controllings und die erforderlichen Kompetenzen der Controller haben. Es wird eine Weiterentwicklung des Controllings zum Business Modelling vorausgesagt, und eine Festigung der Rolle des Controllers als Business Partner festgestellt, der das Management bei der Entscheidungsfindung und Unternehmenssteuerung unterstützt.

TANJA WOLF und MELANIE HEIDLMAYER beschreiben in ihrem Beitrag *Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers* anhand einer Literaturanalyse das Aufkommen neuer Rollenbilder. Grundsätzlich führen die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen zu veränderten Aufgabenfeldern und Denkweisen von Controllern, weswegen in der Literatur eine Stärkung der Business Partner Rolle sowie zukünftige Rollen als Business Partner 2.0, Data Scientist, digitaler Controller, Business Analyst oder Chief Digital Performance Officer diskutiert werden.

ERIK STRAUß und CHRISTOPH REUTER geben in ihrem Beitrag *Die Rolle des Controllers – lokale Entwicklungen, globale Trends und Ausblick in die Zukunft* einen Überblick über den weltweiten Status quo der Profession und zeigen auf, dass sich trotz lokaler Unterschiede ein globaler Kern an Controlleraufgaben gebildet hat. Technologische Entwicklungen und die Digitalisierung bringen zukünftig tiefgreifende Veränderungen mit sich und können das Controlling in Richtung Business Modelling weiterentwickeln, verlangen Controllern jedoch auch neue Kompetenzen ab.

---

<sup>1</sup> Um eine leichtere Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, wurde in dem vorliegenden Sammelband teilweise auf die explizite geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet. Hierfür wurde als Vereinfachung stellvertretend für beide Geschlechtsformen meist nur die männliche Schreibweise angewandt.

GERNOT MÖDRITSCHER und FRIEDERIKE WALL befassen sich in ihrem Beitrag *Controlling und Digitalisierung – Änderungen im Kompetenzprofil* mit den derzeitigen Entwicklungen des Controllings – insbesondere im Zusammenhang mit der Digitalisierung – und stellen den damit verbundenen Anpassungsbedarf der Controlling-Kompetenzen, -Fähigkeiten sowie -Prozesse dar.

Im Beitrag *Controlling und Business Intelligence & Analytics* beleuchten DANIEL PABINGER und STEFAN MAYR wie Business Intelligence and -Analytics (BI&A) der Identifizierung relevanter Informationen aus der stetig wachsenden Menge externer und interner Daten dienen können. Hierbei sind Controller gefragt, die Informationen zu validieren und an die jeweiligen Empfänger zu kommunizieren, wodurch sie in der Folge zunehmend die Rolle eines Partners des Managements bei der Entscheidungsfindung einnehmen.

ROBERT OBERMAIER untersucht in seinem Beitrag *Controlling und digitale Transformation: Eine Analyse wechselseitiger Gestaltungschancen und Spannungsfelder* die erwarteten Herausforderungen und Umgestaltungen des Controllings aufgrund der Digitalisierung und des technologischen Fortschritts. Hierbei sieht er die künftige Funktion des Controllings darin Unternehmen steuerbar zu machen bzw. zu halten, und das Management bei der erfolgreichen Bewältigung dieser Aufgabe zu unterstützen.

ALBERT MAYR legt in seinem Beitrag *Veränderungen im Kostenmanagement durch die Digitalisierung* anhand einer Interviewstudie mit Experten dar, inwiefern die voranschreitende Digitalisierung und die damit verbundenen Investitionen den Bedarf an Investitions- und Produktlebenszyklusrechnungen in Unternehmen erweitern. Hieraus ergibt sich ein Wandel der Aufgaben, Bezugsobjekte und grundlegenden Merkmale des Kostenmanagements, um einer zunehmend intransparenter werdenden Kostenstruktur gerecht werden zu können.

BERNHARD GÄRTNER, CHRISTINE DULLER und ANDREAS STADLER untersuchen in ihrem Beitrag *Die Auswirkungen von ERP-Systemen auf die Unternehmensziele: Quantitativ-empirische Ergebnisse österreichischer Groß- und Mittelunternehmen* inwiefern durch die Implementierung von ERP-Systemen eine Verbesserung finanzieller sowie nicht-finanzieller Unternehmensziele erreicht werden kann. Hierbei konnte ein positiver Einfluss auf die Unternehmensziele nicht bestätigt werden, lediglich eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation wurde nachgewiesen.

DIETMAR PLOIER und STEFAN MAYR verfolgen im Beitrag *Digitalisierung im Rechnungswesen und Controlling – praktische Aspekte der Steuer- und Unternehmensberatung* das Ziel, die Digitalisierung in Rechnungswesen und Controlling aus einer praxisnahen Perspektive der Steuer- und Unternehmensberatung darzustellen. Hierunter fallen insbesondere Aspekte wie Herausforderungen in Bezug auf das Arbeitsumfeld von Mitarbeitern, zukünftige Berufsbilder und mögliche Auswirkungen auf Rechnungswesen und Controlling.

RAFAEL HEINZELMANN beschreibt in seinem Beitrag *Digitalizing Management Accounting* den Einfluss technologischer Veränderungsprozesse und der daraus resultierenden Herausforderungen für das Controlling bzw. Management Accounting. Digitale Geschäftsmodelle ziehen Veränderungen im Controlling nach sich und verlangen von Controllern die Einnahme der neuen Rollen des Datenexperten oder Business Partners.

Im Kapitel *Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility* werden für KMU geeignete Controlling-Instrumente vorgestellt, welche die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen unterstützen können. Positive Auswirkungen von CSR sind eine Verringerung der (Eigen-)Kapitalkosten, Schutz in Krisenzeiten sowie eine Absicherung der Reputation. Insbesondere Nachhaltigkeitsberichte sind ein wichtiges Instrument einer negativen Reputation entgegenzuwirken. Aufgrund ihrer Langfristorientierung und Werthaltungen gelten Familienunternehmen als Vorreiter der Nachhaltigkeit.

CHRISTOPH ENDENICH und ROUVEN TRAPP stellen in ihrem Beitrag *Nachhaltigkeitscontrolling in Klein- und Mittelunternehmen* die Herausforderungen dar, mit denen Klein- und Mittelunternehmen aufgrund der zunehmenden Forderungen nach nachhaltigem Handeln konfrontiert sind. Es werden Controlling-Instrumente vorgestellt, die für KMU geeignet sind und bei der Verfolgung der Nachhaltigkeitsziele unterstützend sein können.

DOROTHEA GREILING und JOHANNES SLACIK analysieren im Beitrag *Nachhaltigkeitsberichterstattung von Elektrizitätsversorgungsunternehmen: Ein internationaler Vergleich* die Nachhaltigkeitsberichte von Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU). Da Stakeholder heutzutage stärker über nichtfinanzielle Aspekte des Unternehmens informiert werden wollen, hat sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu einer relevanten Praxis in Unternehmen entwickelt. Besonders für EVU ist dies ein wichtiges Instrument einer negativen Reputation entgegenzuwirken.

MICHAEL KUTTNER gibt im Beitrag *Corporate Social Responsibility-Controlling: Eine instrumentelle Perspektive* anhand einer Analyse der bisherigen wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur eine Bestandsaufnahme über die verwendeten Instrumente des CSR-Controllings. Die Ergebnisse zeigen, dass die Planung, Kontrolle und Informationsversorgung als zentrale Bereiche des Controllings innerhalb der CSR-Controlling-Instrumente adressiert werden.

EVA WAGNER setzt sich in ihrem Beitrag *CSR als Risikomanagement-Tool* mit der Frage auseinander, ob Corporate Social Responsibility als Risikomanagement-Tool eingesetzt werden kann und untersucht den Einfluss von CSR auf das Unternehmensrisiko und die Kapitalkosten. Die Evidenz spricht insgesamt dafür, dass CSR die (Eigen-)Kapitalkosten verringern kann, ein protektives Element enthält und in Krisenzeiten Schutz sowie eine Absicherung der Reputation bietet.

REINHARD ALTENBURGER beschreibt in seinem Beitrag *Strategisches CSR-Controlling in Familienunternehmen* wie Familienunternehmen (FU) aufgrund ihrer Langfristorientierung und Werthaltungen oftmals Vorreiter der Nachhaltigkeit sind. Dabei hängt die konkrete Ausgestaltung des CSR-Controllings vom Stellenwert der CSR im jeweiligen FU ab. Zur Sicherstellung einer generationsübergreifenden Zielsetzung ist u. a. die Formulierung einer aus der Familienstrategie abgeleiteten CSR-Strategie empfehlenswert.

Das Kapitel *Familienunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen* betrachtet die Vorteile, die ein existierendes Controlling für Familienunternehmen (FU) mit sich bringen kann. Der Professionalisierung eines Controlling-Instrumentariums steht in erster Linie



das Ziel des langfristigen Kontrollerhalts der Eigentümerfamilie entgegen, obwohl das Controlling entscheidend zu einem generationenübergreifenden Weiterbestehen beitragen kann. Insbesondere während Unternehmenskrisen ist das Controlling ein wichtiger Faktor für einen erfolgreichen Turnaround.

MARKUS DICK zeigt im Beitrag *Finanzmanagement und -controlling in Familienunternehmen* auf, dass FU gegenüber Nicht-FU bei der Entwicklung und Anwendung derartiger Instrumente noch immer zurückstehen. Eine Professionalisierung in den Bereichen Finanzmanagement und -controlling wird dadurch erschwert, dass FU i. d. R. das Ziel des langfristigen Kontrollerhalts der Eigentümerfamilie verfolgen.

MARTIN R. W. HIEBL stellt in seinem Beitrag *Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen* den Bedarf an Controlling-Instrumenten zur Entscheidungsunterstützung für ein generationenübergreifendes Weiterbestehen dieser eigentümergeführten Unternehmen dar. Eine stärkere Professionalisierung zeigt sich u. a. in einer höheren Formalisierung, Etablierung von Controlling-Abteilungen und einem erhöhten Einfluss von Controlling-Führungskräften.

ALEXANDRA BERTSCHI-MICHEL, THOMAS WITTIG und ANDREAS HACK analysieren im Beitrag *Die Bedeutung des strategischen Controllings für das Turnaround Management von Familienunternehmen* die Rolle des Controllings in Krisenzeiten und insbesondere den Mehrwert, den ein Controlling für krisengeplagte FU erzeugen kann. In der Praxis hat sich gezeigt, dass Krisen in FU wahrscheinlicher sind und der Turnaround oftmals an einem nicht ausreichend vorhandenen (strategischen) Controlling und Instrumentarium scheitert.

MICHAEL KUTTNER, JÜRGEN KONYEN und BERNHARD GÄRTNER analysieren im Beitrag *Anforderungen an Controller: Qualitativ-empirische Ergebnisse von KMU* die Anforderungen an Controller in KMU mittels einer explorativen, qualitativ-empirischen Studie. Ziel der Untersuchung ist, die aktuellen Anforderungen an Controller in KMU aus einer Eigen-(Controller) und Fremdperspektive (Geschäftsführer) darzulegen sowie ein Anforderungsprofil mit speziellem Fokus auf KMU abzuleiten.

Der Themenbereich *Spezialaspekte* eröffnet vielfältige Betrachtungsweisen auf das Controlling: Angefangen bei beruflichen Laufbahnmodellen und Anforderungsprofilen an Controller, über die Funktion des Controllings in der Geschäftsmodellinnovation, bis hin zu der Betrachtung des Einflussfaktors Kultur auf das Controlling. Ferner werden die Erfolgssteuerung in Nonprofit-Organisationen, die wirtschaftliche Bewertung von Projekten sowie die Ermittlung von Wertschöpfungsbeiträgen immaterieller Werte angesprochen.

JOHANNES THALLER, BERNHARD GÄRTNER, CHRISTINE DULLER und BIRGIT FELDBAUER-DURSTMÜLLER befassen sich im Beitrag *Karriereentwicklung im Controlling* mit dem Status quo von beruflichen Laufbahnmodellen sowie Karriereprädiktoren im Controlling. In der Fachliteratur existieren wenig gesicherte Erkenntnisse, jedoch herrscht Konsens über den Wandel zu flexiblen und dynamischen Karrieremustern. Die Ergebnisse der durchgeführten quantitativ-empirischen Studie deuten auf Indizien diesbezüglich hin, wenngleich die Charakteristika des Controllings das traditionelle Karriereverständnis aufrechtzuerhalten scheinen.

MARTINA SAGEDER und KATJA WIEDEMANN untersuchen im Beitrag *Stellenprofile von Controllern – es kommt auf das Unternehmen an* anhand von Controllerprofilen aus Stellenanzeigen sowie Unternehmensdaten, welche Aufgaben Controllern übertragen und welche persönlichen und fachlichen Anforderungen an sie gestellt werden. Anhand ihrer Untersuchung empfehlen die Autorinnen den Unternehmen Stellenprofile auf die jeweiligen unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen abzustimmen, um geeignete Bewerber anzuziehen.

WOLFGANG HORA und NORBERT KAILER gehen in ihrem Beitrag *Die Rolle des Controllings im Prozess der Geschäftsmodellinnovation* auf die sich durch Digitalisierung und Internationalisierung verändernde Rolle des Controllings ein. Sie erläutern die Funktion des Controllings im Prozess der Geschäftsmodellinnovation sowie die veränderten Rahmenbedingungen und Rollen, die Controller zukünftig einnehmen werden.

TANJA FELLNER und CHRISTINE MITTER analysieren in ihrem Beitrag *Einfluss kultureller Unterschiede auf das Controlling – eine systematische Analyse des Forschungsstands* mithilfe ihrer systematischen Literaturanalyse den Einflussfaktor Kultur auf das Controlling. Die Autorinnen geben Einblicke in die Methodik ihrer durchgeführten systematischen Literaturanalyse sowie die daraus erzielten Ergebnisse, die den Einfluss nationaler Kulturen auf das Controlling nahelegen. In Zeiten einer voranschreitenden Internationalisierung gewinnt diese Thematik für die Unternehmenspraxis zunehmend an Relevanz.

RENÉ ANDEßNER beschäftigt sich im Beitrag *Erfolg und Erfolgssteuerung in Non-Profit-Organisationen* mit dem Problem, wie der Erfolg von Non-Profit-Organisationen (NPO) bei ihrer Missionserfüllung gemessen werden kann. Um die Schwierigkeit zu umgehen nicht-messbare Ziele messen zu wollen, bedarf es einer klaren Darstellung der Zielerreichung mit detaillierten Wirkungsketten. Kennzahlen und ein ausgeprägtes Performance-Measurement und -Management tragen zur Messbarkeit der geplanten Ziele bei.

SANDRA MÜHLBÖCK und DAVID KRONAWETTLEITNER beschreiben im Beitrag *Von operativer Projektperformance zur strategischen Unternehmensperformance: Innovatives Multi-Projektportfolio-Modell im Anlagen- und Maschinenbau* ein Portfolio-Modell zur wirtschaftlichen Bewertung von Projekten. Die Autoren positionieren ihren Ansatz an der Schnittstelle zwischen den strategischen Zielsetzungen und dem operativen Projektmanagement: In der Empirie resultiert daraus eine Bewusstseinsbildung über zentrale Faktoren des Projektes und eine Erhöhung der Rationalitätssicherung sowie des Lerneffektes bei Abweichungen.

EVA ROHN und SABINE URNIK gehen in ihrem Beitrag *Anforderungen an die Ermittlung von Wertschöpfungsbeiträgen immaterieller Werte durch BEPS – eine prozesskostenorientierte Betrachtung am Beispiel digitaler bzw. hybrider Geschäftsmodelle* auf die Problematik der Ermittlung geeigneter Verrechnungspreise bei immateriellen Werten aufgrund konzerninterner, grenzüberschreitender Transaktionen ein und begründen in diesem Zusammenhang die Prozesskostenrechnung als geeignetes Leistungsverrechnungssystem.

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Digitalisierung

<b>Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers</b> .....	3
Tanja Wolf und Melanie Heidlmayer	
<b>Die Rolle des Controllers – lokale Entwicklungen, globale Trends und Ausblick in die Zukunft</b> .....	29
Erik Strauß und Christoph Reuter	
<b>Controlling und Digitalisierung – Änderungen im Kompetenzprofil</b> .....	43
Gernot Mödritscher und Friederike Wall	
<b>Controlling und Business Intelligence &amp; Analytics</b> .....	57
Daniel Pabinger und Stefan Mayr	
<b>Controlling und digitale Transformation: Eine Analyse wechselseitiger Gestaltungschancen und Spannungsfelder.</b> .....	77
Robert Obermaier	
<b>Veränderungen im Kostenmanagement durch die Digitalisierung</b> .....	103
Albert Mayr	
<b>Die Auswirkungen von ERP-Systemen auf die Unternehmensziele: Quantitativ-empirische Ergebnisse österreichischer Groß- und Mittelunternehmen</b> .....	125
Bernhard Gärtner, Christine Duller und Andreas Stadler	
<b>Digitalisierung im Rechnungswesen und Controlling – praktische Aspekte der Steuer- und Unternehmensberatung</b> .....	143
Dietmar Ploier und Stefan Mayr	
<b>Digitalizing Management Accounting</b> .....	165
Rafael Heinzelmann	

## **Teil II Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility**

**Nachhaltigkeitscontrolling in Klein- und Mittelunternehmen** ..... 185

Christoph Endenich und Rouven Trapp

**Nachhaltigkeitsberichterstattung von Elektrizitätsversorgungsunternehmen:  
Ein internationaler Vergleich** ..... 201

Dorothea Greiling und Johannes Slacik

**Corporate Social Responsibility-Controlling:  
Eine instrumentelle Perspektive** ..... 221

Michael Kuttner

**CSR als Risikomanagement-Tool** ..... 235

Eva Wagner

**Strategisches CSR-Controlling in Familienunternehmen** ..... 255

Reinhard Altenburger

## **Teil III Familienunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen**

**Finanzmanagement und -controlling in Familienunternehmen** ..... 269

Markus Dick

**Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen** ..... 287

Martin R. W. Hiebl

**Die Bedeutung des strategischen Controllings für das Turnaround  
Management von Familienunternehmen** ..... 303

Alexandra Bertschi-Michel, Thomas Wittig und Andreas Hack

**Anforderungen an Controller: Qualitativ-empirische  
Ergebnisse von KMU** ..... 323

Michael Kuttner, Jürgen Konyen und Bernhard Gärtner

## **Teil IV Spezialaspekte**

**Karriereentwicklung im Controlling** ..... 345

Johannes Thaller, Bernhard Gärtner, Christine Duller  
und Birgit Feldbauer-Durstmüller

**Stellenprofile von Controllern – es kommt auf das Unternehmen an** ..... 375

Martina Sageder und Katja Wiedemann

**Die Rolle des Controllers im Prozess der Geschäftsmodellinnovation** ..... 393

Wolfgang Hora und Norbert Kailer

---

<b>Einfluss kultureller Unterschiede auf das Controlling – eine systematische Analyse des Forschungsstands. . . . .</b>	<b>407</b>
Tanja Fellner und Christine Mitter	
<b>Erfolg und Erfolgssteuerung in Non-Profit-Organisationen. . . . .</b>	<b>425</b>
René Andeßner	
<b>Von operativer Projektperformance zur strategischen Unternehmensperformance: Innovatives Multi-Projektportfolio-Modell im Anlagen- und Maschinenbau . . . . .</b>	<b>443</b>
Sandra Mühlböck und David Kronawetleitner	
<b>Anforderungen an die Ermittlung von Wertschöpfungsbeiträgen immaterieller Werte durch BEPS – eine prozesskostenorientierte Betrachtung am Beispiel digitaler bzw. hybrider Geschäftsmodelle . . . . .</b>	<b>457</b>
Eva Rohn und Sabine Urnik	

---

## Über die Herausgeber

**Univ.-Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller** ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre/Controlling und Vorstand des Instituts für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Ihre Forschungsbereiche liegen im Controlling unter Einbeziehung spezieller Kontextfaktoren wie Familienunternehmen und KMU, Krisenmanagement – Sanierung – Insolvenz sowie Management und Religion.

**Assoz. Univ.-Prof. Dr. Stefan Mayr** ist stellvertretender Vorstand des Instituts für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz mit den wissenschaftlichen Schwerpunkten Unternehmenssanierung, Controlling und CSR. Er ist als Unternehmensberater und Trainer tätig.

---

## Redaktionelle Bearbeitung

**Nadine Bachmann, MA MA** war Stipendiatin der EQUA Stiftung (München) und Projektmitarbeiterin am Institut für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Sie verfügt über Masterabschlüsse in Germanistik und Kulturwirtschaft.

---

## Über die Autoren

**Prof. Dr. Reinhard Altenburger** ist Professor im Department of Business an der IMC Fachhochschule Krems mit den wissenschaftlichen Schwerpunkten Corporate Social Responsibility, Innovationsmanagement, Familienunternehmen und Strategisches Management.

**a.Univ.-Prof. Dr. René Andeßner** ist stellvertretender Institutsvorstand am Institut für Public und Nonprofit Management der Johannes Kepler Universität Linz. In seiner Forschung beschäftigt er sich u. a. mit Fragen des Rechnungswesens, Controllings und Ressourcenmanagements in Nonprofit-Organisationen.

**Nadine Bachmann**, MA MA war Stipendiatin der EQUA Stiftung (München) und Projektmitarbeiterin am Institut für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Sie verfügt über Masterabschlüsse in Germanistik und Kulturwirtschaft.

**Dr. Alexandra Bertschi-Michel** ist wissenschaftliche Oberassistentin am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern und als Beraterin von Familienunternehmen und KMU tätig. Ihr Doktorgrad wurde ihr 2016 am Center for Family Business der Universität St. Gallen verliehen und ihr wissenschaftlicher Schwerpunkt liegt in der Familienunternehmensforschung.

**Assoz. Univ.-Prof. Dr. Markus Dick** ist assoziierter Professor an der Abteilung für Corporate Finance, Institut für betriebliche Finanzwirtschaft, der Johannes Kepler Universität Linz. Seine Forschungsinteressen liegen insbesondere in der Finanzierung und Corporate Governance von Familienunternehmen sowie der Finanzierung in Emerging Markets.

**a.Univ.-Prof. Dr. Christine Duller** ist am Institut für Angewandte Statistik der Johannes Kepler Universität Linz tätig. Ihre Schwerpunkte in Forschung und Lehre liegen in der Nichtparametrischen Statistik und in der Angewandten Statistik (meist in den Bereichen Betriebswirtschaft oder Medizin).

**Associate Professor Dr. Christoph Endenich** forscht und lehrt an der ESSEC Business School, Paris. Seine Forschungsschwerpunkte liegen vor allem in den Bereichen Performance Measurement und Management Kontroll-Systeme in wissensintensiven Branchen.

**Univ.-Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller** ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre/Controlling und Vorstand des Instituts für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Ihre Forschungsbereiche liegen im Controlling unter Einbeziehung spezieller Kontextfaktoren wie Familienunternehmen und KMU, Krisenmanagement – Sanierung – Insolvenz sowie Management und Religion.

**Tanja Fellner, MSc** leitet als Entity-Controllerin den Finanzbereich eines internationalen Großkonzerns in der Automobilindustrie. Ihr Masterstudium Finance and Accounting absolvierte sie an der Johannes Kepler Universität in Linz.

**Dr. Bernhard Gärtner** ist Lektor im Studiengang Mechatronik und Wirtschaft sowie Verfahrenstechnische Produktion an der Fachhochschule Oberösterreich und Forschungspartner des Instituts für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Seine Forschungsinteressen umfassen ERP-Systeme, Digitalisierung und Controlling-Fragestellungen.

**Univ.-Prof. Dr. Dorothea Greiling** ist Vorstand des Instituts für Management Accounting an der Johannes Kepler Universität Linz. Ihre Forschungsgebiete liegen im Bereich

des strategischen und verhaltenswissenschaftlichen Management Accountings sowie im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

**Univ.-Prof. Dr. Andreas Hack** ist Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und Gastprofessor am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Seine Forschungsarbeiten beschäftigen sich mit den Besonderheiten von Familienunternehmen und deren Auswirkungen auf betriebswirtschaftliches Handeln.

**Mag. Melanie Heidlmayer** studierte Wirtschaftspädagogik und Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Controlling an der Johannes Kepler Universität Linz und ist beruflich im Controlling tätig. Sie befasst sich vor allem mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers.

**Assoz. Univ.-Prof. Dr. Rafael Heinzelmann** ist assoziierter Universitätsprofessor an der School of Business and Law, Universität Agder, Kristiansand, Norwegen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Performance Management, Budgetierung, Controlling und IT, Rolle von Controllern sowie der komparativen Controllingforschung.

**Univ.-Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management Accounting and Control an der Universität Siegen und Gastprofessor am Institut für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Seine Forschung konzentriert sich u. a. auf Controlling und strategisches Management in KMU und Familienunternehmen.

**Dr. Wolfgang Hora** ist Habilitand am Institut für Entrepreneurship der Universität Liechtenstein. Darüber hinaus unterstützt er als selbstständiger Unternehmensberater KMU in Digitalisierungsaktivitäten. Seine Forschung fokussiert sich auf die Schnittstelle zwischen Entrepreneurship, Innovation und strategischem Management.

**Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer** war bis zur Pensionierung 2020 Vorstand des Instituts für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung der Johannes Kepler Universität Linz und ist als psychologischer Berater, Supervisor und Lektor tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Entrepreneurship, Kompetenzentwicklung, Kooperation von Start-Ups und Großunternehmen, Meaningful Work und sinnzentrierte Gründung und Führung.

**Jürgen Konyen, MSc, CPM** ist Rentenportfoliomanager mit Schwerpunkt Unternehmensanleihen bei der Kepler-Fonds KAG in Linz. Zuvor war er als Projektmitarbeiter in der Abteilung für Asset Management, Institut für betriebliche Finanzwirtschaft der Johannes Kepler Universität Linz tätig und beschäftigte sich mit Fragen der Bankenregulierung und der Effizienz von Private-Banking-Anbietern.



**Dr. David Kronawettleitner** ist Professor für Anlagenbau und Projektmanagement der FH Oberösterreich, Campus Wels und verfügt über mehrjährige Erfahrung als Projektleiter im Bereich Anlagenbau. Er ist darüber hinaus selbstständig als Unternehmensberater für Projektmanagement tätig.

**FH-Prof. Dr. Michael Kuttner** ist Professor im Fachbereich Controlling und Finance im Studiengang Betriebswirtschaft der Fachhochschule Salzburg und Forschungspartner des Instituts für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Seine Forschungsinteressen umfassen Corporate Social Responsibility und Controlling-Fragestellungen.

**FH-Prof. Dr. Albert Mayr** ist Professor für Controlling an der FH Oberösterreich, Fakultät für Management. Seine Forschungsbereiche liegen im Controlling und Kostenmanagement. Er ist Regionalleiter Österreich des Internationalen Controllervereins und Managementtrainer.

**Assoz. Univ.-Prof. Dr. Stefan Mayr** ist stellvertretender Vorstand des Instituts für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz mit den wissenschaftlichen Schwerpunkten Unternehmenssanierung, Controlling und CSR. Er ist als Unternehmensberater und Trainer tätig.

**Priv.-Doz. FH-Prof. Dr. Christine Mitter** leitet den Fachbereich Controlling und Finance im Studiengang Betriebswirtschaft der Fachhochschule Salzburg. Ihre Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Krisenmanagement, Controlling in KMU und Familienunternehmen.

**Ao.Univ.-Prof. Dr. Gernot Mödritscher** lehrt Controlling und Strategische Unternehmensführung an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt, Österreich. Er beschäftigt sich mit den Themen Digitalisierung von Geschäftsmodellen, Digitalisierung im Controlling, qualitatives Unternehmenswachstum und Customer Value Management.

**FH-Prof. Dr. Sandra Mühlböck** ist Professorin für Industriebetriebslehre und Produktentwicklung an der FH Oberösterreich, Campus Wels und verfügt über mehrjährige Praxiserfahrung im Bereich Innovations- und F&E-Controlling. Ihre Forschungsbereiche liegen im Bereich Controlling, Projektsteuerung und Geschäftsmodellentwicklung.

**Univ.-Prof. Dr. Robert Obermaier** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Accounting und Controlling und leitet das Center for Digital Business Transformation an der Universität Passau. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Controlling, Unternehmensbewertung, Produktion und Entscheidungstheorie.

**Mag. Daniel Pabinger** war bis zum Jahr 2021 Universitätsassistent am Institut für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz mit den wissenschaftlichen Schwerpunkten Digitalisierung und Controlling.

**Mag. Dietmar Ploier** ist Wirtschaftsprüfer in Wels und Universitätslektor an der Johannes Kepler Universität Linz. Im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit beschäftigt er sich intensiv mit der Digitalisierung im Rechnungswesen.

**Dr. Christoph Reuter** ist als Unternehmensberater beim zeb tätig. Zuvor war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Dr. Werner Jackstädt-Stiftungslehrstuhl für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Universität Witten/Herdecke, wo er sich mit dem Einfluss neuer Technologien auf die Unternehmenssteuerung befasste.

**Mag. Dr. Eva Rohn, LL.M. oec.** ist Mitarbeiterin bei KPMG Salzburg, Fachautorin und -vortragende sowie Lehrbeauftragte am Fachbereich Betriebswirtschaftslehre der Paris-Lodron-Universität Salzburg, an dem sie bis Februar 2020 als Assistenzprofessorin im Bereich der Steuerlehre und Rechnungslegung tätig war.

**Dr. Martina Sageder** ist Senior Lecturer im Fachbereich Controlling & Finance, Studiengang Betriebswirtschaft an der FH Salzburg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Controlling im internationalen Kontext sowie Familienunternehmen und KMU.

**Mag. Dr. Johannes Slacik** ist Senior Expert für Energiewirtschaft am Energieinstitut an der Johannes Kepler Universität Linz, Univ. Lektor am Institut für Management Accounting und Autor. Sein besonderes Forschungsinteresse liegt im Bereich der Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung, und der Nachhaltigkeitsentwicklung im Energiesektor.

**Mag. Andreas Stadler** arbeitet als Financial Controller für ein Wiener Krebsforschungsunternehmen. Davor war er im Konzerncontrolling eines internationalen Logistikdienstleisters tätig.

**Univ.-Prof. Dr. Erik Strauß** ist Inhaber des Dr. Werner Jackstädt-Stiftungslehrstuhls für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Universität Witten/Herdecke. Seine Forschungsbereiche liegen im Einfluss neuer Technologien auf das Controlling, dem Change Management innerhalb der Finanzfunktion und der Rolle des Controllers.

**Mag. Johannes Thaller** ist seit 2021 Universitätsassistent am Institut für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz und Stipendiat der EQUA-Stiftung.

**Univ.-Prof. Dr. Rouven Trapp** ist Inhaber der Professur für Controlling & Gesundheitsmanagement am Institut für Controlling der Universität Ulm. Seine Forschungsschwerpunkte

umfassen das Controlling im Krankenhauswesen sowie Management Kontroll-Systeme und Risikomanagement und -controlling.

**Univ.-Prof. Dr. Sabine Urnik** ist Vizedekanin der Rechtswissenschaftlichen Fakultät und Universitätsprofessorin für Rechnungslegung und Steuerlehre am Fachbereich für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Paris-Lodron-Universität Salzburg.

**Assoz. Univ.-Prof. Dr. Eva Wagner** ist assoziierte Universitätsprofessorin an der Abteilung für Corporate Finance, Institut für betriebliche Finanzwirtschaft der Johannes Kepler Universität Linz mit den wissenschaftlichen Schwerpunkten CSR, Familienunternehmen sowie Kreditrisiko.

**Univ.-Prof. Dr. Friederike Wall** ist Inhaberin der Professur für Controlling und Strategische Unternehmensführung der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Österreich. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich der agentenbasierten Simulation im Controlling sowie in der Evolution von Management Kontroll-Systemen.

**Dr. Katja Wiedemann** ist Senior Lecturer im Fachbereich Human Resource Management & Leadership, Studiengang Betriebswirtschaft an der FH Salzburg. Ihr Forschungsschwerpunkt ist die Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitern für die Arbeitswelt 4.0.

**Dr. Thomas Wittig** ist Geschäftsführer eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens in der Nähe von Düsseldorf. Er promovierte 2016 an der Universität Witten/Herdecke. Seine Forschung fokussiert sich auf die Analyse von Veränderungssituationen in KMU und den Besonderheiten von Familienunternehmen in solchen Situationen.

**Dr. Tanja Wolf** war bis zum Jahr 2022 als Senior Scientist am Institut für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz tätig, dem Institut jedoch seit 1996 als Universitätsassistentin oder als Lektorin verbunden. Forschungsschwerpunkte sind Controlling-spezifische Themen, wie Controlling in KMU und Anforderungen an Controller.

---

**Teil I**

**Digitalisierung**



---

# Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers

Tanja Wolf und Melanie Heidlmayer

---

## 1 Einleitung

Digitalisierung wird in der Wissenschaft und Praxis als maßgebendes Thema der Zukunft diskutiert. Der Themenkomplex Digitalisierung und dessen Auswirkungen lassen sich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten.<sup>1</sup> Digitalisierung bedeutet nicht nur die Umwandlung von analogen in digitale Darstellungen,<sup>2</sup> sondern umfasst aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Veränderungen des Kundenverhaltens und der Märkte durch digitale Technologien, sowie den notwendigen Wandel von Geschäftsmodellen, Wertschöpfungsketten und Organisationsstrukturen in den Unternehmen.<sup>3</sup> Digitalisierung führt somit neben den Veränderungen im Bereich Daten und Informationen zu tiefgreifenden Umgestaltungen von Branchen und Unternehmen. Beabsichtigt der Controller seine Rolle als Business Partner weiterhin kompetent auszuüben, wird er ein entsprechendes Verständnis für die Möglichkeiten und Wirkungen digitaler Informationen auf Geschäftsmodelle und Prozesse benötigen.<sup>4</sup> Der Umgang mit Informationen wird traditionell als eine Stärke des Controllers gesehen und durch die Informationsversorgung als zentrale Aufgabe war der

---

<sup>1</sup>Vgl. Hamidian/Kraijo (2013), S. 11 f.; Mertens et al. (2017), S. 35 ff.; Wolf/Strohschen (2018), S. 56; Becker/Pflaum (2019), S. 4; Nobach (2019), S. 247.

<sup>2</sup>Vgl. Baker (2015), S. 20; Mertens et al. (2017), S. 35; Becker (2019), S. 15 ff.

<sup>3</sup>Vgl. Berman (2012), S. 16 ff.; Bühler/Maas (2017), S. 46.

<sup>4</sup>Vgl. Seufert et al. (2017), S. 48; Nobach (2019), S. 265.

---

T. Wolf (✉) · M. Heidlmayer  
Johannes Kepler Universität Linz, Linz, Österreich  
E-Mail: [tanja.wolf@jku.at](mailto:tanja.wolf@jku.at)

Controller mit der IT (Informationstechnologie) stets eng verbunden.<sup>5</sup> Die Informationsversorgung wird durch die Digitalisierung auf eine neue Basis gestellt, denn es geht nicht mehr allein darum, Informationen als Grundlage für Entscheidungen aufzubereiten, sondern Informationen als strategische Ressourcen zu betrachten, welche Geschäftsmodelle grundlegend verändern. Die Digitalisierung führt zu einer Neuausrichtung der Aufgaben und Rollen in der Informationsversorgung, folglich entstehen Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen für den Controller.<sup>6</sup>

Die Literatur zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf den Controller diskutiert vorrangig dessen neue Aufgaben, Instrumente und Kompetenzen.<sup>7</sup> Eine kritische Auseinandersetzung mit der Digitalisierung findet kaum statt, da dies häufig als Fortschrittsverweigerung angesehen wird. Der Controller ist jedoch gefordert, die Digitalisierung kritisch zu betrachten, da auf eine veränderte Bedeutung der Rolle des Controllers hingewiesen wird. Es werden Bedenken geäußert, dass die Zahl der Controller zurückgehen und diese überflüssig werden könnten.<sup>8</sup> Welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Rolle des Controllers haben wird, ist bisher kaum systematisch erforscht.<sup>9</sup> Einerseits werden neue Rollen wie der Data Scientist,<sup>10</sup> der digitale Controller,<sup>11</sup> der Business Analyst,<sup>12</sup> oder der Chief Digital Performance Officer<sup>13</sup> angeführt, andererseits wird angegeben, dass durch die Digitalisierung die Rolle des Business Partners nochmals gestärkt wird.<sup>14</sup> Die Rollen werden in der Literatur überwiegend skizzenhaft dargestellt und nur ansatzweise mit konkreten Kompetenzen verknüpft. Die Rollenbeschreibungen beinhalten Überschneidungen und in manchen Artikeln wird nur auf Auswirkungen von Teilaspekten, wie Big Data oder Business Analytics eingegangen.<sup>15</sup> Ziel dieses Beitrages ist es, die *wesentlichen Auswirkungen der Digitalisierung auf den Controller* darzustellen, *mögliche neue Rollen zu beschreiben und*

---

<sup>5</sup>Vgl. Biel et al. (2017), S. 38 ff.; Gärtner/Hiebl (2018), S. 2; Heimel/Müller (2019), S. 397.

<sup>6</sup>Vgl. Deinert (2012), S. 110; Streibich (2012), S. 102; Biel et al. (2017), S. 38 ff.; Seufert et al. (2017), S. 51 ff.; Gärtner/Hiebl (2018), S. 1.

<sup>7</sup>Vgl. Azan/Bollecker (2011) S. 190; Malinić/Todorović (2012), S. 741 ff.; Schönbohm/Egle (2016), S. 5; Schulte/Bülchmann (2016), S. 57 f.; Seufert/Treitz (2017), S. 13 ff.; Drerup et al. (2018), S. 16; Rieg (2018), S. 203; Heidlmayer (2019), o. S.

<sup>8</sup>Vgl. Becker et al. (2016), S. 116; Kieninger et al. (2015), S. 8; Oehler et al. (2016), S. 62; Schäffer/Weber (2016), S. 9 ff.; Biel et al. (2017), S. 43; Dufft (2018), S. 38; Mayer/Wiesehahn (2018), S. 30; Nobach (2019), S. 252.

<sup>9</sup>Vgl. Deinert (2012), S. 110; Weber et al. (2012), S. 105; Schäffer/Weber (2016), S. 15 f.

<sup>10</sup>Vgl. Kieninger et al. (2015), S. 7; Schulte/Bülchmann (2016), S. 57; Steiner/Welker (2016), S. 69 f.; Weber (2018), S. 22.

<sup>11</sup>Vgl. Ploss (2016), S. 60; Egle/Keimer (2018), S. 49 ff.

<sup>12</sup>Vgl. Lederer Antonucci/Goetze (2011), S. 127 ff.; Sonteya/Seymour (2012), S. 43 ff.

<sup>13</sup>Vgl. Schönbohm/Egle (2016), S. 8.

<sup>14</sup>Vgl. Wiegmann et al. (2014), S. 201; Schulte/Bülchmann (2016), S. 56 f.; Drerup et al. (2018), S. 12.

<sup>15</sup>Vgl. Oehler et al. (2016), S. 62 ff.; Schulte/Bülchmann (2016), S. 55 ff.; Mödritscher/Wall (2017), S. 422 ff.; Nielsen (2018), S. 67 ff.; Rikhardsson/Yigitbasioglu (2018), S. 37 ff.

*kritisch zu hinterfragen*.<sup>16</sup> Der Beitrag setzt sich aus sechs Kapiteln zusammen. Kapitel zwei beinhaltet begriffliche Abgrenzungen und in Kapitel drei wird die Rollentheorie als theoretische Basis skizziert. Anschließend beschreibt Kapitel vier das aktuelle Rollenverständnis als Ausgangsbasis, um in Kapitel fünf die wesentlichen Herausforderungen der Digitalisierung für den Controller sowie mögliche neue Rollen diskutieren zu können. Resümee und kritische Reflexion bieten einen abschließenden Überblick.

---

## 2 Begriffliche Abgrenzungen

### 2.1 Digitalisierung

Für die Digitalisierung konnte sich bisher noch kein einheitliches Begriffsverständnis in der Betriebswirtschaft etablieren.<sup>17</sup> Die betriebswirtschaftliche Forschung ist zu diesem Thema noch überschaubar, es stehen praktisch-orientierte und von Beratungen dominierte Publikationen im Vordergrund.<sup>18</sup> Das Spektrum der Definitionen reicht von technischen Erklärungen bis zunehmender Berücksichtigung ökonomischer Aspekte. Während im englischen Sprachgebrauch eine Unterscheidung zwischen „digitization“ als Beschreibung des technischen Umwandlungsprozesses von analogen in digitale Daten und „digitalization“ als Veränderung der Alltagswelten durch digitale Technologien unterschieden wird, gibt es im deutschen Sprachgebrauch diese Unterscheidung nicht. Digitalisierung kann für beide Bedeutungsinhalte herangezogen werden. Um jedoch vermehrt die Veränderung der Alltagswelten zu betonen, wird der Begriff „digitale Transformation“ verwendet.<sup>19</sup> Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive geht es in erster Linie um den Zusammenhang zwischen Digitalisierung und der Transformation von Geschäftsmodellen. Daher wird in diesem Beitrag *Digitalisierung* als strategisch orientierte Umgestaltung von Geschäftsmodellen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien verstanden.<sup>20</sup> Als *Geschäftsmodell* wird die vereinfachende, jedoch strukturgebende Darstellung von ausgewählten Aspekten des Unternehmens, dessen Ressourcentransformation und Austauschbeziehungen mit anderen Marktteilnehmern verstanden.<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup>Der Beitrag greift auf eine Literaturanalyse im Rahmen einer Diplomarbeit am Institut für Controlling & Consulting bezüglich der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers zurück, wobei sich die Diplomarbeit von Frau Heidlmayer noch in Arbeit befindet.

<sup>17</sup>Vgl. Krickel (2015), S. 42; Mertens et al. (2017), S. 54 ff.; Schauburger (2017), S. 19; Wolf/Stroh-schen (2018), S. 57; Nobach (2019), S. 248.

<sup>18</sup>Vgl. Schulte/Bülchmann (2016), S. 54 ff.; Seufert/Treitz (2017), S. 16; Becker (2019), S. 17.

<sup>19</sup>Vgl. Bühler/Maas (2017), S. 46; Seufert et al. (2017), S. 48 ff.; Singh/Hess (2017), S. 1 ff.; Becker/Pflaum (2019), S. 7 ff.

<sup>20</sup>Vgl. Becker et al. (2015), S. 263 ff.; Becker/Pflaum (2019), S. 9; Nobach (2019), S. 248.

<sup>21</sup>Vgl. Schoegel (2001), S. 7 ff.; Becker/Ulrich (2013), S. 12 ff.; Becker (2019), S. 18.

## 2.2 Controller

Grundsätzlich ist unter dem Controller ein Stelleninhaber zu verstehen, der für Manager bestimmte Aufgaben wahrnimmt, wobei jedoch von einem sehr *vielfältigen Aufgabenspektrum* auszugehen ist. Controller werden als hochqualifizierte Mitarbeiter betrachtet, die aus Akzeptanzgründen dem Anforderungsniveau von Managern nicht nachstehen.<sup>22</sup> Als *wesentliche Aufgaben des Controllers* werden Planung, Kontrolle, Steuerung, Berichtswesen, Entscheidungsunterstützung und Performance Measurement genannt.<sup>23</sup> Der Controller hat Planungs- und Kontrollsysteme aufzubauen, Informationen aufzubereiten, sowie Ergebnisse und daraus abzuleitende Konsequenzen darzustellen. Dabei hat er dafür zu sorgen, dass die Informationsempfänger die Informationen verstehen und als Basis von Entscheidungen in den richtigen Gesamtzusammenhang bringen.<sup>24</sup> Der Controller hat sich vom Informationslieferanten zum Koordinator und betriebswirtschaftlichen Berater entwickelt, der die Rationalität im Unternehmen sichert. Der Controller wird als Business Partner des Managements propagiert und es wird eine immer stärkere Entscheidungsbeteiligung beobachtet. Die Digitalisierung stellt dem Controller Informationen zur Verfügung, welche seine Entscheidungsunterstützung erweitern.<sup>25</sup>

## 3 Rollentheorie als theoretischer Bezugsrahmen

Der Rollenbegriff stammt aus der antiken Theaterwelt, in der die gewünschten Verhaltensweisen und Charaktere der Schauspieler auf hölzernen, mit Pergament umwickelten Rollen erfasst wurden. Ab den 1920er-Jahren wurde der Rollenbegriff in der Wissenschaft verwendet. *Dahrendorf* definierte die *soziale Rolle* als Gesamtheit der Ansprüche, welche die Gesellschaft an den jeweiligen Träger einer Rolle bezüglich Verhalten, Aufgaben, Charakter und Erscheinungsbild stellt. Grundsätzlich sind zwei Perspektiven auf Rollen zu unterscheiden: Während die *funktionalistische Sichtweise* Rolle eher unveränderlich als ein Set an verhaltensspezifischen Erwartungen betreffend der Aufgabenerfüllung bestimmter Positionen betrachtet, geht die *interaktionistische Perspektive* davon aus, dass Rollen sich entwickeln und zwischen Individuen verhandelt werden.<sup>26</sup>

<sup>22</sup>Vgl. Becker et al. (2012), S. 208 ff.; Preis (2012), S. 9 ff.; Küpper et al. (2013), S. 694 ff.; Mitter/Mühlberger (2014), S. 94 ff.; Weber/Schäffer (2016), S. 491 ff.

<sup>23</sup>Vgl. Rom/Rohde (2007), S. 40 ff.; Atkinson et al. (2011), S. 3 ff.; Rikhardsson/Yigitbasioglu (2018), S. 38.

<sup>24</sup>Vgl. Becker (2005), S. 10 ff.; Horváth et al. (2015), S. 22 ff.

<sup>25</sup>Vgl. Weber/Schäffer (1999), S. 734 ff.; Horváth et al. (2015), S. 25 ff.; Biel et al. (2017), S. 38 ff.; Gärtner/Hiebl (2018), S. 2; Heimel/Müller (2019), S. 397.

<sup>26</sup>Vgl. Linton (1936), S. 113; Claessens (1974), S. 12 f.; Ashforth (2000), S. 3 ff.; Dahrendorf (2006), S. 26 ff.; Heidlmayer (2019), o. S.



*Rollentheorien* werden in der deutschsprachigen Controller-Literatur wie auch in internationalen Publikationen verwendet.<sup>27</sup> Als theoretischer Bezugsrahmen wird in der Literatur zumeist die Rollentheorie von *Katz* und *Kahn* herangezogen, in der Rollen als spezifische Formen des Verhaltens beschrieben werden, die mit bestimmten Positionen verbunden sind. Dabei wird explizit festgehalten, dass es bei Rollen in erster Linie um Erwartungen bezüglich der Aufgabenerfüllung geht.<sup>28</sup> Bei *Katz* und *Kahn* stehen die Rollenbeziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern im Vordergrund: Rollenerwartungen werden dem Rollenempfänger übermittelt, um dessen Verhalten zu beeinflussen und als gesendete Rolle des Rollensenders bezeichnet. Diese Erwartungen beinhalten, welche Aufgaben zu verrichten sind, welche Kompetenzen der Rollenempfänger besitzt und wie er sich anderen Mitgliedern gegenüber zu verhalten hat. Der Rollenempfänger nimmt diese Erwartungen als empfangene Rolle auf und reagiert auf diese. Es findet eine Rückkoppelung über das Rollenverhalten des Rollenempfängers zum Rollensender statt, der wiederum seine Erwartungen revidiert.<sup>29</sup> Der Prozess der Rollenenstehung wird als ein zyklischer Vorgang betrachtet, der von *organisatorischen, individuellen und interpersonellen Kontextfaktoren* beeinflusst wird. Rollen werden in einem bestimmten Ausmaß von organisatorischen Einflussfaktoren wie Unternehmensgröße, Organisationsstruktur, Technologie und Anreizsysteme geprägt. Zusätzlich sind die persönlichen Eigenschaften des Rolleninhabers, seine Kompetenzen, Motive und Werte entscheidend. Ebenso beeinflussen zwischenmenschliche Beziehungen die Rolle, da die Erwartungen, die an die Rolleninhaber gespiegelt und von ihm wahrgenommen werden, auch von der Qualität der Beziehung zu den anderen Organisationsmitgliedern abhängen.<sup>30</sup>

Controller haben nicht nur die Erwartungen ihrer Vorgesetzten, Kollegen und der Manager zu berücksichtigen, sondern besitzen Erwartungen an sich selbst. Daher wird auf die Identität des Rolleninhabers verwiesen, welche die Ziele, Werte, Überzeugungen und Normen umfasst, die mit einer Rolle verbunden sind. *Rolle und Identität* sind eng verknüpft: Externe Beschreibungen beeinflussen wie Rolleninhaber über ihre Rolle nachdenken, die Identität einer Person wirkt auf die Art und Weise, wie diese Rolle ausgeübt wird.<sup>31</sup> Rollenveränderungen des Controllers bedürfen der Berücksichtigung beider Betrachtungsweisen: Jener der Rolle, welche auf die äußere Erscheinungsform, Interaktionen und Organisationsstrukturen fokussiert und jene der Identität, welche das Innere und die Selbst-Definition der Rolleninhaber in den Vordergrund stellt. Rollenveränderungen sind komplexe soziale Prozesse und benötigen nicht nur die Bereitschaft des Controllers, son-

---

<sup>27</sup> Vgl. z. B. Burns/Baldvinsdottir (2005); Byrne/Pierce (2007); Goretzki et al. (2010); Goretzki/Weber (2010); Goretzki et al. (2013).

<sup>28</sup> Vgl. Katz/Kahn (1966) S. 179 ff.; Katz/Kahn (1978) S. 43 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Kahn et al. (1964), S. 11 ff.; Neuberger (1976), S. 79; Katz/Kahn (1978), S. 194 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Katz/Kahn (1978), S. 184 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Barley (1989), S. 41 ff.; Ashforth (2000), S. 6; Chreim et al. (2007), S. 1517 ff.; Goretzki (2012), S. 64 ff.; Preis (2012), S. 77 f.; Goretzki et al. (2013), S. 43; Heinzelmann (2018), S. 466 ff.

dem auch die Unterstützung vom Management. Zusätzlich zur organisationalen Einbettung neuer Rollen ist deren institutionelle Verankerung in Berufsverbänden, Controller-Vereinigungen und Universitäten entscheidend.<sup>32</sup>

#### 4 Aktuelles Rollenverständnis des Controllers

In zahlreichen deutschsprachigen,<sup>33</sup> aber auch internationalen Beiträgen<sup>34</sup> wird der Rollenwandel des Controllers vom *Erbsenzähler* zum *Business Partner* thematisiert. In der Literatur wird der Erbsenzähler als distanziert, auf Kosten und Details konzentriert, ohne ausgeprägte Kontaktaufnahme mit Management und anderen Abteilungen beschrieben. Im Gegensatz dazu wird der Business Partner als proaktive und vorausschauende Rolle dargestellt, in welcher der Controller unternehmensorientiert und ganzheitlich agiert.<sup>35</sup> Institutionen, wie der Controllerverein im deutschsprachigen Raum oder Berufsverbände im angloamerikanischen Bereich, sowie Hochschulen, Wissenschaftler, und Berater propagieren die Business-Partner-Rolle des Controllers. Dabei geht es auch um Überlegungen, den Status einer Berufsgruppe zu festigen und auszubauen. Der *Internationale Controllerverein* (ICV) betont in seinem Leitbild, dass Controller als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leisten.<sup>36</sup>

Die Business-Partner-Rolle hängt entscheidend von den *Beziehungen zum Management* ab, welche jedoch nicht immer friedlich und stabil sind. Studien beschreiben die Schwierigkeiten für Controller, die Erwartungen der Manager richtig zu interpretieren. Controller haben sich an unterschiedliche Management-Stile anzupassen und Spannungen zu meistern, wenn eine vermehrte Entscheidungseinbindung von Managern nicht erwünscht ist. Entwickeln sich Controller zu Business Partnern, müssen Manager einen Teil ihrer Macht an diese abgeben. Konflikte sind möglich, denn Manager müssen überzeugt sein, dass die vermehrte Entscheidungseinbindung von Controllern auch zu besseren Ergebnissen führt. Stärkere Entscheidungsbeteiligung des Controllers setzt *eine gemeinsame Betrachtungsweise der Business-Partner-Rolle* von Controllern und Managern voraus.<sup>37</sup>

<sup>32</sup>Vgl. Chreim et al. (2007), S. 1523 ff.; Goretzki (2012), S. 64 ff.; Goretzki et al. (2013), S. 43 ff.; Vereinfachend wird in der Controlling-Literatur – wie auch in diesem Beitrag – zumeist von der Rolle des Controllers gesprochen, dahinter befinden sich jedoch komplexere theoretische Überlegungen.

<sup>33</sup>Siehe dazu Goretzki/Weber (2012); Schäffer/Weber (2012); Wiegmann et al. (2014).

<sup>34</sup>Siehe dazu Friedman/Lyne (1997); Granlund/Lukka (1998); Järvenpää (2007).

<sup>35</sup>Vgl. Granlund/Lukka (1997), S. 213 ff.; Friedman/Lyne (2001), S. 423 ff.; Byrne/Pierce (2007), S. 469 ff.; Järvenpää (2007), S. 115; Baldvinsdottir et al. (2009), S. 858 ff.; Goretzki et al. (2013), S. 59; Heidlmayer (2019), o. S.; Langmann (2019), S. 42.

<sup>36</sup>Vgl. Ahrens/Chapman (2000), S. 480 ff.; Goretzki et al. (2013), S. 41 ff.; ICV (2013), Internet.

<sup>37</sup>Vgl. Pierce/O’Dea (2003), S. 259 ff.; Burns/Baldvinsdottir (2005), S. 732 ff.; Byrne/Pierce (2007), S. 470 ff.; Windeck et al., (2015), S. 617 ff.

Unterschiedliche Rollenerwartungen und mögliche Konflikte zwischen der Unabhängigkeit des Controllers und seiner Zusammenarbeit mit dem Management werden seit den 1980er-Jahren diskutiert. Einerseits soll der Controller gemeinsam mit dem Management an Entscheidungen aktiv mitwirken, andererseits bedarf er einer für seine Kontroll- und Governance-Aufgaben entsprechenden Unabhängigkeit.<sup>38</sup>

Manche Autoren betonen, dass es sich beim Business Partner lediglich um eine *Rolleerweiterung* und nicht um eine neue Rolle handelt. Studien zeigen, dass Controller eine Erweiterung ihrer Aufgaben erfahren und vermehrt höherwertige Analysen ausführen. Diese veränderten Aufgaben haben jedoch die ursprünglichen Tätigkeiten des Controllers nicht ersetzt, sondern nur ergänzt. Die Literatur diskutiert „hybride“ Rollen, da Controller zugleich Erbsenzähler- und Business-Partner-Tätigkeiten ausführen. Diese Hybridität, daraus resultierende Unklarheiten und die angeführten Konflikte zwischen Unabhängigkeit und enger Zusammenarbeit deuten an, dass sich die *Rolle des Business Partners nicht immer als eindeutige Rolle* präsentiert.<sup>39</sup>

---

## 5 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers

### 5.1 Wesentliche Herausforderungen für den Controller

Die Digitalisierung verändert nicht nur Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten, sondern überdies die Unternehmenssteuerung. Zukünftige Unternehmensstrukturen werden als flexibel und agil beschrieben, da agile Unternehmen Umweltveränderungen rasch wahrnehmen und schnell auf diese reagieren können.<sup>40</sup> In der Literatur werden die *Herausforderungen für den Controller* aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert, einige Gemeinsamkeiten sind jedoch erkennbar (siehe dazu auch Abb. 1): Angeführt werden veränderte Datenverfügbarkeit durch Big Data und verbesserte Analysemöglichkeiten durch Business Analytics,<sup>41</sup> grundlegende Umgestaltungen der Unternehmenssteuerung, Ände-

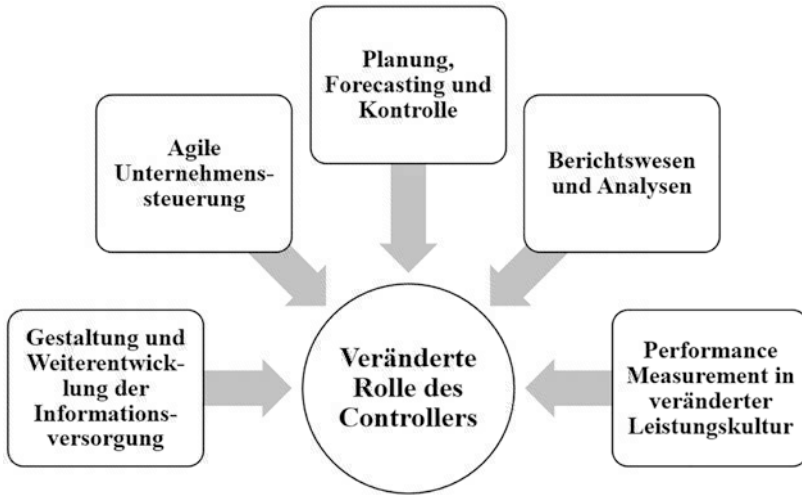
---

<sup>38</sup> Vgl. Hopper (1980), S. 401 ff.; Sathe (1983), S. 31 ff.; Matherly et al. (2005), S. 19 ff.; Byrne/Pierce (2007), S. 486 ff.; de Loo et al. (2011), S. 289 ff.; Goretzki/Weber (2012), S. 25 f.; Gänßlen et al. (2013), S. 59.

<sup>39</sup> Vgl. Friedman/Lyne (1997), S. 32 ff.; Granlund/Lukka (1998), S. 185 ff.; Caglio (2003), S. 123 ff.; Burns/Baldvinsdottir (2005), S. 725 ff.; Byrne/Pierce (2007), S. 123 ff.; Goretzki (2012), S. 62 ff.; Horton/Wanderley (2018), S. 40 ff.; Rieg (2018), S. 183 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Dove (2005), S. 313 ff.; Overby et al. (2006), S. 120 ff.; Kieninger et al. (2015), S. 3 ff.; Egle/Keimer (2018), S. 49 f.; Wolf/Strohschen (2018), S. 57 ff.

<sup>41</sup> Vgl. Oehler et al. (2016), S. 62 ff.; Schäffer/Weber (2016), S. 10; Biel et al. (2017), S. 40; Mödritscher/Wall (2017), S. 422 ff.; Nielsen (2018), S. 167 ff.; Heimel/Müller (2019), S. 398; Nobach (2019), S. 253 ff.



**Abb. 1** Herausforderungen für den Controller

rungen in Kompetenzen, Rolle und Denkweisen des Controllers sowie die Entwicklung einer neuen Leistungskultur.<sup>42</sup>

Da *Katz* und *Kahn* anführen, dass es sich bei Rollen in erster Linie um Erwartungen bezüglich der Aufgabenerfüllung handelt,<sup>43</sup> sollen die Herausforderungen für den Controller anhand dessen *zentraler Aufgabenfelder* erläutert werden. Die Informationsversorgung gehört auch in der digitalen Transformation zu den elementaren Aufgaben des Controllers. Digitalisierung führt zu einer verstärkten Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinweg, interne und externe, strukturierte, aber auch unstrukturierte Daten sind vermehrt für die Unternehmenssteuerung verfügbar. Der Controller ist gefordert, die insgesamt breitere Informationsbasis für die Unternehmenssteuerung aufzubereiten.<sup>44</sup> Bei der *Gestaltung und Weiterentwicklung der Informationsversorgung* hat sich der Controller mit den Forderungen der Manager nach zusätzlichen Informationen und Beratung sowie entsprechenden Herausforderungen bezüglich Qualität, Konsistenz, Verfügbarkeit und Sicherheit der Daten auseinanderzusetzen. Die Aufnahme neuer digitaler Datenquellen und der Anstieg des Datenvolumens führen zu Konsequenzen für das Datenmanagement, dabei kommt fehlerfreien Roh- und Stammdaten eine entscheidende Bedeutung zu. Der Controller hat durch die Erstellung zentraler Richtlinien die Datensicherheit, -qualität, -verfügbarkeit und -konsistenz sicherzustellen, damit die Verwendung unterschiedlichster Daten nicht zu inkonsistenten dezentralen Ansätzen und suboptimaler Informationsversorgung führt.<sup>45</sup>

<sup>42</sup>Vgl. Franken (2015), S. 130 f.; Kieninger et al. (2015), S. 4 ff.; Schäffer/Weber (2016), S. 10; Schönbohm/Egle (2016), S. 5 ff.; Biel et al. (2017), S. 40.

<sup>43</sup>Vgl. Katz/Kahn (1978) S. 43 ff.; Nobach (2019), S. 253 ff.

<sup>44</sup>Vgl. Kieninger et al. (2015), S. 4 ff.; Egle/Keimer (2018), S. 50.

<sup>45</sup>Vgl. Schäffer/Weber (2016), S. 9 f.; Biel et al. (2017), S. 42; Nobach (2019), S. 252 ff.

Es wird von fundamentalen Veränderungen in den *Steuerungsprozessen* und von einem *Paradigmenwechsel* von reaktiv-analytischen zu proaktivprognostizierenden Prozessen ausgegangen. Der Controller hat sich stärker auf eine zukunftsorientierte Steuerung zu konzentrieren, denn die Digitalisierung bedingt ein rascheres, unterjähriges Agieren auf Basis einer schnellen, integrierten und agilen Unternehmenssteuerung. Vom Controller wird erwartet, das Steuerungssystem an den digitalen Wandel anzupassen und neue Steuerungsgrößen wie beispielsweise digitale Kennzahlen (Reichweiten, Interaktivität, Conversion Rate, Digital- und Online-Werbeumsätze) zu integrieren. Um seine Informationshoheit nicht zu verlieren, hat sich der Controller aktiv in digitale Projekte einzubringen und den Entscheidungsträgern aufzuzeigen, wie der Erfolg der digitalen Transformation zu messen und bewerten ist.<sup>46</sup>

Im Bereich *Planung, Forecasting und Kontrolle* steht der Controller vor der Herausforderung der Verschlinkung und Flexibilisierung der Planungsprozesse, einer verstärkten Automatisierung der Forecasts und dem Einsatz von Predictive Analytics.<sup>47</sup> Eine teilweise automatisierte Planung bewirkt freie Controller-Kapazitäten, daher wird im Rahmen der Planung mehr Entscheidungs- und Szenario-Orientierung, ein höherer Integrationsgrad sowie eine vermehrte Beschäftigung mit disruptiven Veränderungen erwartet. Im Rahmen der strategischen Planung ist das Management bei der Erarbeitung und Umsetzung einer Digitalstrategie zu unterstützen. Die Planbarkeit des Geschäfts geht zurück und aktuelle Forecasts werden wichtiger. Es wird postuliert, dass durch Predictive-Analytics erstellte, teilweise automatisierte Forecasts zum wesentlichen Startpunkt für Analysen werden und jährliche Steuerungszyklen sowie vergangenheitsbezogene Auswertungen an Bedeutung verlieren. Bei diesen normativen Aussagen der Literatur wird jedoch der enge Bezug des Controllings zu Rechnungswesen und Jahresabschluss vernachlässigt. Die abweichungs- und ex-postorientierte Steuerungslogik wird durch eine explorative real-time Optimierungslogik ergänzt, da Daten unabhängig von Soll-Ist-Abweichungen nach Optimierungspotenzialen durchsucht werden.<sup>48</sup>

Im Aufgabenfeld *Berichtswesen und Analysen* werden eine steigende Bedeutung von Self-Service-Anwendungen, Automatisierung von Standardabweichungsanalysen, sowie zunehmende Nutzung von Business Analytics angeführt. Es kommt zu einer Verschiebung der Controllertätigkeiten, da bestimmte Aufgaben durch Self-Service-Anwendungen vom

---

<sup>46</sup>Vgl. Kieninger et al. (2015), S. 3 ff.; Franken (2016), S. 67; Schönbohm/Egle (2016), S. 5ff.; Grönke et al. (2017), S. 97 ff.; Egle/Keimer (2018), S. 49 f.; Nobach (2019), S. 252 f.

<sup>47</sup>Vgl. Schönbohm/Egle (2016), S. 4; Nobach (2019), S. 253 ff. Im Rahmen von Business Analytics wird in Descriptive Analytics als vergangenheitsbezogene Analyse, Predictive Analytics als Prognose möglicher zukünftiger Ereignisse sowie Prescriptive Analytics im Sinne von Handlungsempfehlungen und möglichen Lösungsvorschlägen unterschieden. Siehe dazu Appelbaum et al. (2017), S. 32; Nielsen (2018), S. 170.

<sup>48</sup>Vgl. Kieninger et al. (2015), S. 4 ff.; Franken (2016), S. 67; Schäffer/Weber (2016), S. 11 ff.; Schönbohm/Egle (2017a), S. 224; Kappes/Leyk (2018), S. 5 ff.

Management erledigt werden.<sup>49</sup> Self-Controlling ist wie bereits in den 1990er-Jahren<sup>50</sup> wieder ein Thema, da Manager nicht nur Steuerungsinformationen direkt aus den Systemen erlangen, sondern standardisierte Analysen oder Diskussionen unterstützt durch Visualisierungsmöglichkeiten mit Echtzeitdaten und Simulationen auch ohne Controller möglich sind. Controller besitzen nicht mehr die Rolle des Gatekeepers der Informationen und Analysen werden nicht mehr als Mehrwert des Controllers gesehen, wenn diese standardisiert und personenunabhängig durchgeführt werden können.<sup>51</sup> Der Controller hat zu hinterfragen, ob durch Echtzeit-Reporting bessere Entscheidungen entstehen. Es besteht die Gefahr, dass in Meetings, je nach Zeitpunkt des Datenabrufs, unterschiedliche Informationen kursieren. Zudem wird kritisch angemerkt, dass Business Analytics nicht vor falschen Schlüssen schützt, wenn der Anwender die Ergebnisse nicht richtig interpretieren kann.<sup>52</sup> Business Analytics verändert die Datenanalysen und -interpretationen des Controllers, da er über seine bestehenden Berichte hinaus verfügbare Daten analysieren und wichtige Zusammenhänge entdecken kann, aber auch jene des Managements und anderer Abteilungen. Die neuen Auswertungsmöglichkeiten können zu unkoordinierten Ansätzen führen, welche bereichsübergreifende Zusammenhänge nicht berücksichtigen und das Management mit inkonsistenten Entscheidungsvorschlägen versorgen, daher ist die Koordination durch den Controller entscheidend.<sup>53</sup>

Zusätzlich werden Veränderungen in der Unternehmenskultur diskutiert, da die Generationen Y und Z eine *neue Leistungskultur* in die Unternehmen einbringen, welche die bisherige Planungs- und Kontrollkultur herausfordern wird.<sup>54</sup> Für digitale Unternehmen mit agiler Projektmanagementkultur sowie kreativen und digitalaffinen Mitarbeitern wird eine Balance zwischen kreativen Freiräumen, Leistungstransparenz und -beurteilung relevant. Es werden Mitarbeiter mit Verständnis für Zusammenhänge, Fähigkeiten zur interdisziplinären Kommunikation, Lern- und Veränderungsbereitschaft und Selbstorganisation beschäftigt, welche die traditionellen Planungs- und Kontrollsysteme kritisch betrachten.<sup>55</sup> Es stellt sich die Frage, wie der Controller seine Rolle als Garant der Leistungsorientierung auch in digitalen Unternehmen behaupten kann. Es werden neue Denkweisen gefordert, um mit der Volatilität, Unsicherheit und Ambiguität umgehen zu können. Dies ist herausfordernd für den Controller, dessen Denken von Berechenbarkeit, Kausalität und Objektivität geprägt ist.<sup>56</sup> Neben den Anforderungen technischer Natur

---

<sup>49</sup> Vgl. Wiegmann et al. (2014), S. 200 f.; Brands/Holtzblatt (2015), S. 1 ff.; Nielsen (2018), S. 167 ff.; Nobach (2019), S. 253.

<sup>50</sup> Vgl. Deyhle (1992); Müller (1997).

<sup>51</sup> Vgl. Schäffer/Weber (2016), S. 10 f.

<sup>52</sup> Vgl. Mayer/Wiesehahn (2018), S. 31.

<sup>53</sup> Vgl. Brands/Holtzblatt (2015), S. 10 f.; Kieninger et al. (2015), S. 4 ff.; Egle/Keimer (2018), S. 50 f.; Nielsen (2018), S. 172 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Franken (2016), S. 84 f.; Schönbohm/Egle (2016), S. 5 ff.; Heidlmayer (2019), o. S.

<sup>55</sup> Vgl. Franken (2015), S. 130 f.; Kieninger et al. (2015), S. 8; Schönbohm/Egle (2016), S. 5 ff.

<sup>56</sup> Vgl. Schönbohm/Egle (2016), S. 5 ff.; Dufft et al. (2018), S. 35.