

Role Making ist gefragt!

Liebe Leserinnen und Leser,

viele Jahre lang haben Wissenschaft und Praxis im Kern die immer gleiche Geschichte erzählt. Danach ist die Tätigkeit des Controllers durch den Dreiklang dreier Rollen charakterisiert: des Erbsenzählers (auf Neudeutsch auch „Scorekeeper“ genannt), des Business Partners (der in seinem früheren Leben auch mal unter „interner Berater“ firmierte) und des Guardians (gelegentlich auch uncharmant als „Polizist“ oder „Wachhund“ tituliert). Diese drei Rollen ergänzen sich, und – so zumindest das regelmäßig wiederkehrende Postulat – der Rolle des Business Partners kommt über die Zeit eine immer größere Bedeutung zu. Die Entwicklung hin zum veritablen Partner des Managements ist gewissermaßen der Leitstern am Controller-Firmament. So oder so ähnlich wurde und wird die Geschichte immer wieder erzählt, auch wenn es in der Praxis regelmäßig zu konstatieren gilt, dass die postulierte Entwicklung irritierend lange dauert, der Weg hin zum Business Partner ein schwerer zu sein scheint.

Daran hat sich bis heute wenig geändert. Was sich aber nachhaltig ändern wird, ist das Zusammenspiel im Dreiklang der Rollen – auch und vor allem, weil die transaktionalen Aufgaben des Scorekeepers zunehmend verschwinden. Getreu der Devise „Was automatisiert werden kann, wird automatisiert werden“. Mit Blick auf den sehr hohen Anteil entsprechender Aufgaben im Controller-Alltag stellt sich unmittelbar die Anschlussfrage: Werden die frei werdenden Kapazitäten zum Upgrade genutzt, und dürfen sich Heerscharen von Controllern auf eine Zukunft mit höherwertigen, spannenderen Aufgaben als Business Partner und Guardian freuen? Der lästige Rucksack des Scorekeepings würde dann gewissermaßen auf den Esel Maschine abgeladen, und entsprechend befreit könnte der Controller der Zukunft agieren. Oder steht eher zu befürchten, dass die entsprechenden Kapazitäten unwiderbringlich abgebaut werden und von immer weniger Controllern immer mehr verlangt wird? Zumindest in Großunternehmen meinen wir schon heute, viele Anzeichen für die letztgenannte Handlungsalternative beobachten zu können.

Gleichzeitig sucht die Praxis proaktiv nach Antworten auf veränderte Anforderungen an Controller. So entwickelt aktuell eine ganze Reihe von Unternehmen neue Rollen im Kontext von Controlling, Business Intelligence und Digitalisierung, sei es der



Utz Schäffer



Jürgen Weber

Pathfinder bei BASF, der von McKinsey propagierte Analytics Translator oder ein in mehreren Unternehmen vorzufindender Transformation beziehungsweise Change Agent. Zudem wird im Controlling eine ganze Reihe von Rollenbildern diskutiert, deren Zuordnung zu Finance und Controlling noch weniger klar ist, etwa der Data Scientist, der Data Engineer oder auch der Service Expert. Und zu guter Letzt stellen einige Unternehmen die Frage, ob sich dezentrale Business Partner weiterhin als Teil einer Controlling Community verstehen sollten oder eher als Performance Manager dominant in der Linie zu verankern sind.

Wahrlich eine spannende Zeit! Was bedeuten das Upgrade und die sich gleichzeitig anbahnende Ausdifferenzierung der Controller-Rollen für Fähigkeitsprofile und Karrierepfade? Ist Controlling als Sammelbegriff auf Sicht überhaupt noch wertstiftend? International verbreitet ist er nicht. Wie stellen sich die genannten Fragen in kleinen und mittleren Unternehmen dar? Sind die Antworten wirklich immer die gleichen? Die Liste ließe sich fortsetzen. Auch wenn wir bei Weitem nicht alle Antworten kennen, eines erscheint uns sicher: Role Making ist gefragt! Es gilt, sich der Herausforderung mit offenem Visier zu stellen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber