

Das Controlling wird digitaler

Interview mit Prof. Dr. Imke Keimer, Professorin für Business Analytics und Prof. Dr. Ulrich Egle, Professor für Controlling, beide am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern.

Alfred Biel

Biel: Schön, dass Sie zum 104. Interview in unserer Reihe „Experten-Interviews“ zu einem Dialog „Controlling wird digitaler“ zur Verfügung stehen. Das Informationsziel dieses journalistischen Interviews bezieht sich darauf, unseren Leserinnen und Lesern einen grundsätzlichen und problembezogenen Themenüberblick zu vermitteln. Dabei können wir nicht alle Aspekte abhandeln, sondern uns „nur“ auf das Wesentliche, Besondere und Kritische beziehen. Ich bin gespannt auf Ihre Erkenntnisse, aber auch auf Ihre Ansichten und Überzeugungen.

Keimer: Vielen Dank Herr Biel. Wir freuen uns auf das gemeinsame Interview und den Austausch mit Ihnen.

Biel: Üblicherweise beginnen unsere Interviews mit einer persönlichen Frage. Sie sind mir aus der Literatur bekannt. Sie publizieren und werden zitiert. Zu einer ersten Einordnung lassen Sie mich bitte fragen: Wie lange schon und warum beschäftigen Sie sich mit der Digitalisierung und den damit zusammenhängenden Fragen? Was treibt Sie an? Was ist Ihnen wichtig? Dies ist zugleich eine Antwort auf die Frage, warum es richtig ist, mit Ihnen dieses Interview zu führen.

Keimer: Ich glaube, da müssen wir ein wenig zwischen individueller und gemeinsamer Perspektive unterscheiden.

Biel: Dass Sie fein trennen macht Ihre Antwort besonders spannend.

Egle: Seit über 20 Jahren beschäftige ich mich mit **Business Transformation und der**

Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen sowie der **Controlling-Funktion**. Durch die Praxisorientierung unserer Hochschule stehe ich im ständigen Austausch mit Controllern und CFOs.

Biel: Als Ehrenmitglied des Internationalen Controller Vereins ICV lassen Sie mich bitte verstärken: Sie engagieren sich auch im ICV und erweitern damit Ihren Praxisbezug und Ihren fachlichen Austausch.

Egle: Vielen Dank für Ihren Hinweis. Ja, ich leite mit Marie-Luise Lehmann den ICV-Fachkreis Agiles Controlling.

Biel: Nun bin ich voller Neugier, Frau Professorin Keimer, wie Sie zu unserem Themengebiet gekommen sind.

Keimer: Ich habe mich schon von klein auf für **technologische Entwicklungen interessiert**. Im Studium der Wirtschaftsmathematik konnte ich mir Programmier- und Statistikkenntnisse aneignen. Schlussendlich bin ich im Controlling gelandet, wo ich all meine Interessen vereinen kann. Herr Egle und ich haben uns 2005 kennengelernt und forschen und publizieren seitdem gemeinsam. Wir diskutieren viel und ergänzen uns von unseren Fähigkeiten.

Biel: Wann und wie haben Sie die Notwendigkeit der Digitalisierung im bzw. des Controllings erkannt?

Egle: In den letzten 10 Jahren haben wir uns mit dem **Handlungsbedarf und den Wertsteigerungspotenzialen der Digitalisierung** im und für das Controlling ausein-

andergesetzt. Gemeinsam teilen wir die Leidenschaft für die mehrdimensionale Gestaltung zukunftsfähiger Controlling-Funktionen.

Keimer: Es ist spannend zu sehen, wie stark die vielfältigen Entwicklungen der letzten Zeit sich auf das Controlling auswirken. Dabei motiviert uns der Austausch mit anderen Forschenden und Praktikern: Wo drückt der Schuh? Welche Trends gibt es? Was heißt das für das Controlling?

Biel: Was treibt sie an? Gibt es ein zentrales Thema oder Interesse Ihrer Arbeit?



Summary

Das 104. Interview der Reihe „Experten-Interviews“ geht dem Stand der Digitalisierung in der Praxis nach. Imke Keimer und Ulrich Egle stellen ein Modell vor, mit dem der digitale Reifegrad der Controlling-Funktionen erhoben werden kann. Diese Systematik identifiziert, erfasst und bewertet die Digitalisierung im Controlling. Damit kann der Digitalisierungsgrad des Controllings anschaulich und relativ objektiv festgestellt werden. Das Modell ist nicht nur von wissenschaftlichem Interesse, sondern auch von praktischer Relevanz, da Unternehmen auf dieser Basis den jeweiligen Digitalisierungsgrad steuern und verbessern können.

Egle: Sehr wichtig und bedeutend ist dabei diese Frage: Wie machen wir die Controlling-Mitarbeitenden **fit für die Zukunft**?

Biel: Bitte lassen Sie uns mit einem Überblick beginnen. Wo steht das Controlling nach Ihrer Beobachtung tendenziell auf dem Weg zur wachsenden Digitalisierung? Wie beurteilen Sie den Entwicklungsstand der Digitalisierung im Controlling? Gibt es einen wachsenden Reifegrad?

Egle: Auch wenn in den letzten Jahren viel über die Digitalisierung im Controlling geschrieben wurde: Das Controlling befindet sich beim Thema **Digitalisierung in der Aufwärmphase**. In der Literatur berichten oft dieselben Vorreiter über den Stand der Digitalisierung im Controlling. Diese Beispiele sind sehr wichtig und geben sowohl Orientierung als auch Impulse.

Biel: Bei meinen Kontakten vernehme ich verschiedentlich die Kritik, dass das, was in einschlägigen Büchern geschrieben und beschrieben wurde, oft zu wenig mit der erlebbaren Praxis übereinstimmt. Wie sehen Sie bei der Digitalisierung der Controllingfunktion die Übereinstimmung von Veröffentlichungen und praktischer Realität?

Egle: Vielfach spiegeln die Publikationen nicht den Stand der Digitalisierung im Controlling wider.

Biel: Wenn das so ist, müssen wir eine Schlussfolgerung ziehen?

Egle: Bitte lassen Sie es mich auf den Punkt bringen: Viele Controlling-Funktionen stehen bei der Digitalisierung **noch ganz am Anfang**.

Biel: Aber es bewegt sich doch einiges. Wie sehen Sie es?

Keimer: Ja, der **digitale Wandel ist definitiv im Controlling angekommen** und wir können sehen, dass die digitale Reife der Controlling-Funktionen zunimmt. Aber die Digitalisierung an sich ist eine fortschreitende Entwicklung und so verändern sich auch die Anforderungen an den höchsten digitalen Reifegrad.

Biel: Lassen Sie uns diesen Aspekt vertiefen und noch greifbarer machen. Neh-

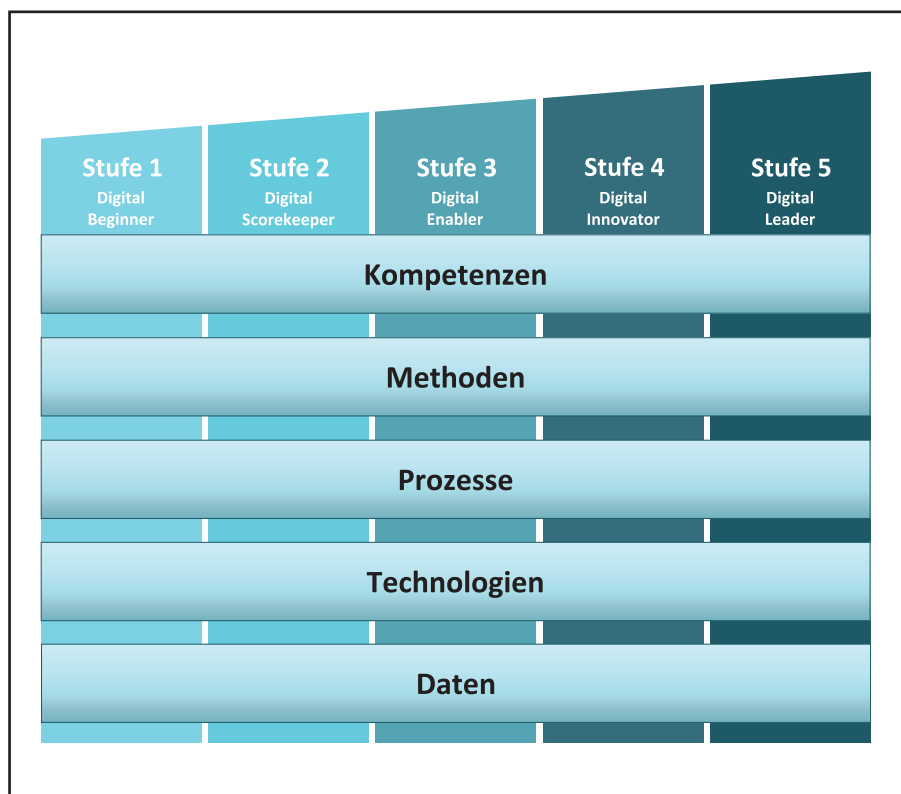


Abb. 1: Reifegradmodell DigiCon (vgl. Keimer et al., 2018)

men Sie unterschiedliche Digitalisierungsszenarien wahr? Lässt sich ein „relativer Digitalisierungsgrad“ beschreiben? Welche Dimensionen der Digitalisierung zeichnen sich ab? Was steht im Vordergrund der Digitalisierung der Controllingfunktion? Sind es beispielsweise die Daten und das Datenmanagement oder mehr die Prozesse, ressourcenintensive Aufgaben oder doch die Systeme und Methoden. Können Sie Schwerpunkte ausmachen? Was eignet sich, digitalisiert zu werden?

Keimer: Wir beschreiben die Digitalisierung im Controlling anhand des Zusammenspiels der Dimensionen Daten, Technologien, Prozesse, Methoden und Kompetenzen. In jeder Dimension gibt es fünf aufeinander aufbauende Reifegradstufen, beginnend bei **Stufe 1 – Digitale Beginner – bis Stufe 5 – Digital Leader**, siehe **Abb. 1**. Alle fünf Dimensionen sind wichtig und beeinflussen sich gegenseitig. Daher kann auch nicht pauschal gesagt werden, dass bei der Digitalisierung nur die Daten, Prozesse oder Methoden im Vordergrund stehen.

Biel: Sie beschreiben ein komplexes Zusammenspiel und verdeutlichen die Vielschich-

tigkeit der Digitalisierung. Sie veranschaulichen, dass die Digitalisierung auf mehreren Elementen beruht. Was bedeutet dies nun für die Entwicklung des Reifegrades?

Egle: Wegen der wechselseitigen Abhängigkeiten sollten Controlling-Funktionen in allen Dimensionen ungefähr den **gleichen digitalen Reifegrad** haben. Es bringt keinen Vorteil, in nur einer Dimension einen höheren Reifegrad zu haben als in den anderen.

Biel: Können Sie uns hierzu ein Beispiel zur Verdeutlichung geben?

Keimer: Nehmen wir zum Beispiel die Dimension Methoden und stellen uns vor, dass eine Controlling-Funktion nur in dieser Dimension einen hohen digitalen Reifegrad aufweist. Aber eine Controlling-Funktion kann nicht fortgeschrittene statistische Methoden einsetzen ohne die dafür notwendigen Technologien und Anwendungen, Daten und Kompetenzen. Auch wenn viele Programme statistische Auswertungen per Knopfdruck ausführen, müssen die Daten vorhanden und bereinigt sein, die Voraussetzungen überprüft und das Ergebnis muss interpretiert werden.



Prof. Dr. Imke Keimer

ist Professorin für Business Analytics am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt im Controlling, wobei sie sich insbesondere mit den Themenfeldern Digitalisierung und Agilität auseinandersetzt.
imke.keimer@hslu.ch

Biel: Lässt sich daraus folgern, dass es auf das Zusammenspiel der genannten Dimensionen ankommt und nicht so sehr auf den Digitalisierungsgrad an sich?

Keimer: Ja, Ziel einer Controlling-Funktion sollte es somit nicht unbedingt sein, einen möglichst hohen Digitalisierungsgrad zu erreichen, sondern einen über alle Dimensionen konsistenten. Das bedeutet, dass die **fünf Dimensionen** so aufeinander abgestimmt sind, dass die Controlling-Funktion in der gewählten **Digitalisierungsstufe** optimal fungieren kann.

Biel: Wie kommen wir zu einem optimalen Digitalisierungsgrad? Bei meiner Vorbereitung bin ich vielfach auf die Aussage gestoßen, Digitalisierung sei kein Selbstläufer, insbesondere kein technologischer Selbstläufer. Dies ist nicht überraschend. Was ist erfolgsentscheidend und worauf kommt es an? Was sind Ihre Erfahrungen und auch Empfehlungen?

Egle: Im Controlling selbst sollte ausgehend von einer Standortbestimmung eine **individuelle Roadmap** mit konkreten Handlungsfeldern zur Digitalisierung festgelegt werden.

Biel: Wie wichtig ist Ihnen die An- und Einbindung in die diesbezügliche Strategie des jeweiligen Unternehmens?

Egle: Sehr wichtig. Ich möchte hier noch eine Ebene höher gehen und auf die **Digitalisierungsstrategie des Unternehmens** verweisen: Von den Entscheidungsträgern muss digital Leadership vorgelebt und kommuniziert werden. Der CFO muss die Digitalisierungsstrategie vom Unternehmen auf die Finanz- bzw. Controlling-Funktion runterbrechen und die digitalen Aktivitäten koordinieren.

Biel: Angesichts der von Ihnen skizzierten Veränderungen, ergibt sich die Frage, was macht dies mit den Controllerinnen und Controllern? Was bedeutet dies für Controlling-Kompetenzen?

Keimer: Die **Controlling-Kompetenzen** müssen aufgrund der steigenden, datengetriebenen Anforderungen weiterentwickelt werden. Die Implementierung z. B. einer Business Analytics-Anwendung ist die eine Seite der Medaille. Die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften mit den entsprechenden analytischen und kommunikativen Fähigkeiten die andere. Hier ist häufig der Engpass, der nur mittelfristig mit Schulungen und Weiterbildungen aufgelöst werden kann.

Biel: Die Perspektive der Controllerinnen und Controller ist leistungsorientiert, sie fragen nach Effektivität und Effizienz. Können Sie uns Erkenntnisse über eingetretene Effekte der Digitalisierung vermitteln? Wie und womit lassen sich Optimierungen erzielen? Geht

es mehr um Effektivität oder mehr um Effizienz und Produktivität?

Keimer: Digitalisierung wird oft mit einer **Erhöhung der Effizienz** durch eine Automatisierung der Controlling-Aufgaben in Verbindung gebracht: Optimierung der Datenflüsse durch Ausschaltung von Medienbrüchen, automatisierte Berichterstattung in Realtime, Dashboards mit Pull-Reports und Detailansichten. Aber die Effektivität ist nicht minder wichtig.

Biel: Können Sie uns bitte „die Effektivität ist nicht minder wichtig“ erläutern, zumal sowohl in der Praxis als auch in einschlägigen Veröffentlichungen diese Frage lebhaft diskutiert wird.

Egle: Gern, gerade weil durch die Digitalisierung zahlreiche Tätigkeiten im Controlling automatisiert werden ist es wichtig, **auf die Effektivität** zu achten.

Biel: Können Sie uns diese Feststellung mit einem Beispiel belegen?

Egle: Bei den Reportings sollte zum Beispiel hinterfragt werden, ob diese auch adressatengerecht sind. Oft **scheitern Digitalisierungsprojekte** in den Unternehmen, erreichen also ihr monetären und nicht-monetären Ziele nicht. Dies gilt sowohl im Controlling als auch über das Controlling hinaus: Das Controlling kann durch seine Steuerungs- und Kontrollfunktion die Erfolgsquote von Projekten erhöhen und damit die Akzeptanz der digitalen Transformation bei den Entscheidungsträgern und Mitarbeitenden steigern.

Biel: In jedem guten Interview soll auch nach dem Konfliktpotenzial des Interviewthemas gefragt und gesucht werden. In der einschlägigen Diskussion zeigen sich in der Tat nicht nur Interesse, Zustimmung und Begeisterung, sondern auch unverkennbare Skepsis. Beispielsweise ließ ein Kfm. Leiter wissen, es bereite ihm Sorge, die technisierten Prozesse nicht mehr durchschauen und beherrschen zu können. Andere meinen, die Komplexität der Abläufe steige enorm und die dahinterstehenden Algorithmen seien geheimnisvoll und bedrohlich. Aus der Prüferperspektive verlautet u. a., die Komplexität der Prüfungen nehme zu, die Digitalisierung fördere die Möglichkeiten verdeckter Manipulationen. Dies sind nur wenige Beispiele aus meiner Vorbereitung auf dieses Interview. Ist die Digitalisierung nicht nur ein faszinierender Ansatz, sondern auch mit vielfältigen Risiken und Nebenwirkungen verbunden?

Keimer: Natürlich kommt auch die Digitalisierung nicht ohne Risiken. Trotzdem können wir die Augen vor dem Fortschritt nicht verschließen. **Digitalisierungsinitiativen** sollten gezielt geplant und eingeführt werden, um Risi-



Prof. Dr. Ulrich Egle

ist Professor für Finance Transformation und Controlling am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er leitet den ICV-Fachkreis Agiles Controlling.
ulrich.egle@hslu.ch

ken zu minimieren. Es ist wichtig, die Mitarbeitenden in den Change-Prozess mit einzubeziehen und die Digitalisierung ganzheitlich im Unternehmen voranzubringen.

Biel: Es bedarf also mehrerer Erfolgsfaktoren?

Egle: Wir sehen insbesondere ein heterogenes Bild bei den **digitalen Kompetenzen** in den Unternehmen. Neben den fachlichen, technischen und analytischen Aspekten sind Leadership, Compliance und Ethik wesentliche Bausteine der digitalen Transformation. Der Erfolg der digitalen Transformation basiert auf motivierten, offenen und gut ausgebildeten Mitarbeitenden.

Biel: Bitte lassen Sie uns einen Ausblick wagen. Unsere Leserinnen und Leser interessiert sicher, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf Rollenbild, Aufgaben und berufliche Anforderungen hat. Gibt es hierzu bereits gesicherte Feststellungen?



Buch-/Medienhinweise

Die Digitalisierung der Controlling-Funktion: Anwendungsbeispiele aus Theorie und Praxis; Imke Keimer/Ulrich Egle (Hrsg.); Wiesbaden: SpringerGabler 2020

Digitalisierung operativer Controlling-Prozesse: Begriffsklärung, Anwendungsfälle und Erfolgsbeurteilung; Hasan Andaç Güler; Wiesbaden: SpringerGabler 2021

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz: Einsatz durch und im Controlling; Thomas Schneider; Wiesbaden: SpringerGabler 2022

Digitalisierung & Controlling: Technologien, Instrumente, Praxisbeispiele; Ronald Gleich/Martin Tschandl (Hrsg.); Freiburg: Haufe 2018

Wie digital ist das Schweizer Controlling? Eine schweizweite Analyse auf Basis eines Reifegradmodells; Keimer, Imke; Gisler, Markus; Bundi, Marino; Egle, Ulrich; Zorn, Markus; Kosbah, Marwan & Bueel, Andreas; Verfügbar: Digitaler Wandel im Controlling | Hochschule Luzern (hslu.ch)

<https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=3699>

Egle: Das lange Zeit eher statisch geprägte Controlling-Kompetenzmodell wird sich **immer stärker in Richtung Wirtschaftsinformatik und Data Science erweitern**. Während des Lockdowns in der Corona-Pandemie konnten Controller im Handel z. B. auf der Grundlage von Bewegungsdaten das veränderte Einkaufsverhalten modellieren, analysieren und somit die Entscheidungsgrundlagen für das Management bereitstellen. Um solche Analysen durchzuführen, haben wir schon früh das Rollenprofil „**Digital Controller**“ definiert.

Biel: Lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass die Digitalisierung der Controllingfunktion nicht nur Probleme und Belastungen mit sich bringt, sondern auch die Handlungsfelder und -möglichkeiten der Controllerinnen und Controller erweitert? Was ist der „Lohn“ aus Controllingsicht?

Keimer: „Lohn“ ist hier ein schwieriges Wort und es hängt auch immer von der Perspektive des Controllers ab. Nicht alle freuen sich darüber, die **Komfortzone zu verlassen**. Aber das Controlling gewinnt durch die Digitalisierung an Bedeutung und kann aktiv die Zukunft des Unternehmens mitgestalten. War die Blickrichtung des Controllings lange vergangenheitsorientiert, geht es jetzt mithilfe der predictive und prescriptive Analytics, auch darum, was zukünftig geschieht und wie dies beeinflusst werden kann.

Biel: Also ein positiver Blick in die Zukunft?

Egle: Das sehe ich auch so. Repetitive Tätigkeiten werden automatisiert und das schafft **für Controller Freiräume**, sich mit anderen Themen, zu beschäftigen. Die Gestaltung datengetriebener Geschäftsmodelle, der Aufbau digitaler Ökosysteme oder auch das drängende Thema der Nachhaltigkeitssteuerung sind nur einige Beispiele.

Biel: Das Controlling ist eingebettet in das Unternehmen und in die Unternehmensorganisation. Daher zum Schluss die Frage, welche Folgen hat die Digitalisierung auf die Organisation? Wird die Organisation flexibler und agiler? Andersherum gefragt: Welche Organisation und welche Kultur passen zu einer Digitalisierung des Controllings?

Keimer: Die agile Transformation verändert die Aufbau- und Ablauforganisation in den Unternehmen grundlegend. Wir sehen den **Trend zu hybriden Finanz- bzw. Controlling-Funktionen**, um Effizienzsteigerungen und Wertschöpfung zu realisieren.

Egle: Zunehmend werden agile Organisationsformen mit dynamischen Kompetenzmodellen im Unternehmen implementiert, um den Anforderungen der **BANI-Welt gerecht zu werden**. Das Ziel ist die optimale Verzahnung von menschlicher Kompetenz und Technologie.



**Fachjournalist (DFJS)
Dipl.-Betriebswirt
Alfred Biel**

arbeitet als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Zuvor hat er in verantwortlichen Tätigkeiten in Industrieunternehmen umfangreiche betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen gesammelt. Das betriebswirtschaftliche Studium ergänzte er durch eine intensive fachjournalistische Qualifizierung. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.
alfred.biel@gmx.de

Biel: Das Schlusswort gehört Ihnen. Gibt es etwas, was Sie uns noch vermitteln möchten? Gibt es bei der Diskussion um die Digitalisierung Aspekte, die aus Ihrer Sicht ungeklärt oder auch strittig sind?

Egle: Leider beobachten wir zurzeit oft, dass der **notwendige digitale Wandel** im Controlling häufig Rationalisierungsprojekten zum Opfer fällt.

Keimer: Hier ist es wichtig langfristig zu planen, denn der digitale Wandel vollzieht sich nicht von heute auf morgen. Der Change-Prozess ist nicht zu unterschätzen. **Neue Kompetenzen** und neue Arbeitsformen „New Work“ müssen mit den Mitarbeitenden aufgebaut werden. Der digitale Wandel braucht Zeit und Vertrauen.

Biel: Ich fasse abschließend einige wesentliche Erkenntnisse aus diesem Interview wie folgt zusammen.

- Der digitale Wandel ist nach Ihrer Wahrnehmung im Controlling angekommen, steht aber überwiegend noch in der Anfangsphase.
- Angesichts des wachsenden Einflusses der Digitalisierung auf das Controlling bevorzugen Sie den Begriff „Digital Controlling“ bzw. „Digital Controller“.
- Sie beschreiben die Digitalisierung im Unternehmen anhand des Zusammenspiels der Dimensionen Daten, Technologien, Prozessen, Methoden und Kompetenzen. Dies ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die wechselseitigen Abhängigkeiten betont und ein einheitliches Niveau der fünf Dimensionen erfordert.
- Die Digitalisierung verändert das Controlling-Kompetenzmodell. Dieses muss stärker Anforderungen der Wirtschaftsinformatik und Data Science berücksichtigen.
- Controllerinnen und Controller müssen einerseits die „Komfortzone“ verlassen, andererseits haben sie die Chance auf größeren Gestaltungsspielraum. Inhaltliche Chancen, z. B. Automatisierung oder leistungsfähigere Steuerungsmodelle, stehen organisatorischen und personellen Herausforderungen, z. B. einem neuen Controller-Mindset, gegenüber.
- Bei der Digitalisierung der Controllingfunktion geht es sowohl um Effizienz-Potenziale als auch um die Verbesserung der Effektivität.
- Nicht zuletzt ist das „Reifegradmodell“, mit dem der digitale Reifegrad der Cont-

rolling-Funktionen erhoben werden kann, besonders zu betonen. Sie haben eine Systematik entwickelt und erprobt, die die Digitalisierung im Controlling identifiziert und erfasst, einordnet und bewertet. Damit kann der Digitalisierungsgrad des Controllings anschaulich und relativ objektiv festgestellt werden. Dieses Modell ist nicht nur von wissenschaftlichem Interesse, sondern auch von praktischer Relevanz, da Unternehmen auf dieser Basis den jeweiligen Digitalisierungsgrad steu-

ern und verbessern können. Weitere Informationen unter: „Wie digital ist das Schweizer Controlling?“, siehe Infokasten Buch-/Medienhinweise.

Abschließend darf ich Ihnen, Frau Professorin Keimer und Herr Professor Egle, vielmals danken für die gute und angenehme Zusammenarbeit, darüber hinaus auch für Ihr bemerkenswertes Engagement für dieses Interview. Es hat mir Freude gemacht, mit Ihnen dieses Interview zu erarbeiten. ■



Glossar

BANI ist ein Akronym und steht für:

- Brittle – brüchig, porös
- Anxious – ängstlich, besorgt
- Non-Linear – nicht-linear
- Incomprehensible – unbegreiflich, unverständlich

Quelle: <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/bani/> - aufgerufen am 29.03.2022

Digital Controlling (nach Keimer / Egle) bezeichnet ein digital aufgestelltes Controlling, welches die Möglichkeiten der digitalen Transformation nutzt, um für seine Kunden einen größtmöglichen Wertbeitrag zu generieren.

Das Reifegradmodell DigiCon (vgl. Keimer et al., 2018) ist ein ganzheitlicher Ansatz, der auf fünf Dimensionen fußt:

1. Daten
2. Technologien
3. Prozesse
4. Methoden
5. Kompetenzen

Digitalisierungsstufen

- Stufe 1: Digital Beginner
- Stufe 2: Digital Scorekeeper
- Stufe 3: Digital Enabler
- Stufe 4: Digital Innovator
- Stufe 5: Digital Leader

Quelle: Keimer et al.: Wie digital ist das Schweizer Controlling? Eine schweizweite Analyse auf Basis eines Reifegradmodells, Zug 2018

Kompetenzen im Digital Controlling (nach Keimer / Egle)

- Fachwissen: Controlling-Instrumente und Methoden etc.
- Business (Gesamtgeschäft): Markt- und Branchenverständnis, Risiko- und Projektmanagement, Ethik und Compliance etc.
- Data Science: Business Intelligence, Business Analytics, Statistikkenntnisse, Visualisierung und Dashboards etc.
- IT-Management: Technologien, IT-Governance, Datenmanagement etc.
- Leistungskultur: Eigeninitiative, Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung, Teamfähigkeit etc.

Quelle: In Anlehnung an: Keimer/Egle: Die Digitalisierung der Controlling-Funktion, Wiesbaden 2020, S.14