

# Quo vadis, Controller?

*Eine Entwicklungslinie von 1996 über 2026 bis 2036*

Quelle: Manfred Grotheer (1996): Quo vadis, Controller? In: Controller Magazin, Ausgabe 4/1996

---

- **1. Einleitung: Warum der Blick zurück Orientierung gibt**

Die Frage nach der Zukunft des Controllings begleitet mich seit vielen Jahren. Bereits 1996 habe ich im Controller Magazin einen Beitrag mit dem Titel „Quo vadis, Controller?“ veröffentlicht. Viele der damals formulierten Gedanken waren visionär, einige provokant, manche ihrer Zeit voraus. Rückblickend zeigt sich jedoch, dass zentrale Entwicklungen bereits damals erkennbar waren – auch wenn ihre Umsetzung deutlich länger dauerte, als es die Dynamik der 1990er-Jahre vermuten ließ.

Heute, drei Jahrzehnte später, lässt sich diese Entwicklungslinie klar nachzeichnen. Vieles, was 1996 noch Zukunft war, ist 2026 Realität geworden. Und vieles, was damals als Möglichkeit erschien, wird bis 2036 zur Notwendigkeit. Die historische Perspektive macht sichtbar, wie sich Controlling von einer zahlenorientierten Funktion zu einer Klarheits-, Navigations- und Führungsfunktion entwickelt hat – und welche neuen Dimensionen in den kommenden Jahren hinzukommen werden.

---

- **2. Entwicklung der bereits erwarteten Trends**

- **2.1 Automatisierung & Finanzprozesse**

**1996:**

Die Prognose lautete: Routinetätigkeiten im Finanz- und Rechnungswesen werden weitgehend automatisiert. Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung würden verschwinden, Outsourcing würde zunehmen, und die Personalintensität würde drastisch sinken.

**2026:**

Automatisierung ist Realität – aber deutlich langsamer eingetreten als erwartet. Workflow-Systeme, KI-gestützte Buchung und Shared Services sind heute Standard. Eine wichtige Abweichung zur Prognose: Controlling und Finanzwesen wurden nicht in dem Maße zusammengelegt, wie 1996 angenommen. Strukturell bleiben sie oft getrennt, funktional arbeiten sie enger zusammen.

**2036:**

Automatisierung ist vollständig integriert. KI generiert Forecasts, Szenarien und Abweichungsanalysen selbstständig. Controller arbeiten nicht mehr an Daten, sondern

zwischen Daten: Sie kuratieren Informationen, entscheiden über Relevanz und schaffen Orientierung.

---

- **2.2 „Weiche“ Kompetenzen & Business Partnering**

**1996:**

Moderation, Koordination und Teamfähigkeit wurden als Zukunftskompetenzen beschrieben – lange bevor „Business Partnering“ ein Begriff war.

**2026:**

Diese Fähigkeiten sind heute unverzichtbar. Controller moderieren Diskussionen, übersetzen Zahlen in Entscheidungen und arbeiten eng mit Führungskräften zusammen. Eine Abweichung zur Prognose: Die Projektrolle des Controllers wurde weniger formalisiert als erwartet. Controller sind in vielen Projekten beteiligt, aber nicht als institutionalisierte Pflichtrolle.

**2036:**

Controller werden zu Facilitators of Clarity. Sie gestalten Entscheidungsprozesse, moderieren Zielkonflikte und schaffen Orientierung in Unsicherheit. Soft Skills sind die harten Erfolgsfaktoren.

---

- **2.3 Unternehmensplanung & Steuerung**

**1996:**

Planung wurde als Dreh- und Angelpunkt der Controller-Tätigkeit beschrieben. Szenarien und integrierte Informationssysteme waren Vision.

**2026:**

Rollierende Planung, Simulationen und Szenarien sind etabliert. Planung ist vernetzt, agiler und datengetrieben. Eine Abweichung zur Prognose: Marketing hat weniger Kostenverantwortung übernommen als erwartet. Target Costing und Produktdefinition sind wichtig, aber die Kostenrechnung blieb im Controlling.

**2036:**

Planung wird ein permanenter Navigationszustand. KI erkennt Muster und Risiken frühzeitig. Controller betreiben ein „Sense-and-Respond“-System: ein Frühwarn- und Orientierungssystem, das Veränderungen erkennt, bevor sie sichtbar werden.

---

- **2.4 Informationsarchitektur & Datenkompetenz**

**1996:**

Controller sollten Informationssysteme mitgestalten – eine visionäre Idee, denn

Datenzugriff war damals begrenzt. Wichtig ist die historische Einordnung: Der Controller hatte in der Praxis meistens nicht die Verantwortung für IT oder DV. Die Überlegung war vielmehr, dass Controller – abhängig von Unternehmensgröße und Struktur – zwei Entwicklungsoptionen hatten:

- Controller + F: stärkere Nähe zum Finanzbereich
  - Controller + I: stärkere Nähe zur Informationsverarbeitung, insbesondere zu BI, Datenstrukturen und konsistenten Datenbasen
- Es ging also nicht um eine Übernahme der IT-Verantwortung, sondern um eine strategische Erweiterungsoption für das Controlling.

#### **2026:**

Controller definieren KPIs, Datenmodelle und Governance-Regeln. Self-Service-BI ist Standard. Die technische Verantwortung liegt jedoch weiterhin bei IT, Data Governance oder Analytics. Controller sind Mitgestalter, nicht Betreiber — genau im Sinne der Option „Controller + I“, aber ohne formale Zuständigkeit.

#### **2036:**

Controller tragen Mitverantwortung für die Informationsarchitektur im Sinne von:

- Relevanz
  - Transparenz
  - Zugriffslogiken
  - Qualität der KI-Trainingsdaten
- Sie werden zu Stewards of Meaning: Sie sorgen dafür, dass Daten nicht nur korrekt, sondern entscheidungsrelevant sind. Die technische Verantwortung bleibt weiterhin bei IT und Data Governance — die inhaltliche Verantwortung für Klarheit liegt beim Controlling.

---

### **• 2.5 Rolle in der Führung & Entscheidungsunterstützung**

#### **1996:**

Controller sollten Partner der Geschäftsführung werden – ein Idealbild, das damals selten Realität war.

#### **2026:**

Controller sind heute Sparringspartner der Führung. Sie bereiten Entscheidungen vor, moderieren Diskussionen und sind Teil strategischer Prozesse. Eine Abweichung zur Prognose: Controller wurden weniger „Finanz-Marketer“ als erwartet. Die externe Kommunikationsrolle liegt heute klar beim CFO und bei Investor Relations.

## **2036:**

Controller werden zu Co-Leadern. Sie tragen Verantwortung für die Qualität der Entscheidungen, gestalten Prioritäten und prägen die Führungskultur. Controlling wird Führungsarbeit, nicht Berichterstattung.

---

### **• 3. Was 2026 eingetreten ist, was 1996 nicht vorausgesagt wurde**

#### **3.1 Die Bedeutung von Datenkompetenz und BI als Kernkompetenz des Controllers**

1996 war Datenzugriff begrenzt, BI steckte in den Kinderschuhen, und „Self-Service-BI“ war unvorstellbar. 2026 ist Datenkompetenz eine Grundvoraussetzung für Controller. Neu und damals nicht prognostiziert:

- Controller definieren Datenmodelle und Governance-Regeln.
- Sie arbeiten eng mit Data Governance, Analytics und IT zusammen.
- Sie sind Mitgestalter der Informationsarchitektur, nicht nur Nutzer.  
1996 war das eine Option („Controller + I“), aber nicht als zentrale Kompetenz vorhersehbar.

#### **3.2 Die Rolle des Controllers als Moderator und Kommunikationsprofi**

1996 war klar, dass Soft Skills wichtiger werden. Aber nicht vorhersehbar war:

- wie stark Controller 2026 moderieren,
- wie viel Kommunikation sie leisten,
- wie sehr sie Entscheidungsprozesse begleiten,
- wie selbstverständlich sie Konflikte strukturieren.  
Die Tiefe dieser Rolle war 1996 nicht absehbar.

#### **3.3 Die starke Professionalisierung von Shared Services und Outsourcing**

1996 war Outsourcing ein Trend, aber:

- Shared Service Center in globalen Strukturen,
- hochstandardisierte End-to-End-Prozesse,
- automatisierte Buchungsstraßen,
- globale Prozessverantwortliche (Process Owner)  
waren nicht vorhersehbar.  
2026 ist das Standard — und hat die Rolle des Controllers massiv verändert.

#### **3.4 Die Explosion der Datenmengen und die Gefahr der Überinformation**

1996 war Informationsmangel das Problem. 2026 ist Informationsüberfluss das Problem.

Nicht vorhersehbar war:

- dass Controller 2026 Informationsdiäten gestalten müssen,
- dass Relevanz wichtiger wird als Datenverfügbarkeit,
- dass „Meaning Management“ eine Kernaufgabe wird.

### **3.5 Die Digitalisierung der Planung und die Verfügbarkeit von Echtzeitdaten**

1996 war Planung ein jährlicher Prozess. 2026 ist Planung:

- rollierend,
- simulationsbasiert,
- datengetrieben,
- teilweise KI-gestützt.

Nicht vorhersehbar war:

- dass Echtzeitdaten die Steuerung so stark verändern würden,
- dass Planung ein permanenter Zustand wird,
- dass Szenarien automatisiert generiert werden.

### **3.6 Die Entstehung neuer Rollen rund um Daten, KI und Governance**

1996 gab es keine:

- Data Scientists
- Data Engineers
- Data Governance Manager
- Analytics Translator
- Product Owner BI

2026 arbeiten Controller mit diesen Rollen zusammen — und definieren deren Anforderungen.

Diese Rollenlandschaft war 1996 nicht vorstellbar.

### **3.7 Die Verschiebung der externen Kommunikation zum CFO**

1996 war die Idee, dass Controller stärker nach außen kommunizieren könnten. 2026 ist klar:

- Investor Relations ist ein eigener Bereich.

- Externe Kommunikation liegt beim CFO.
- Controller bleiben intern — aber auf hohem Niveau.  
Diese klare Rollenverteilung war 1996 nicht absehbar.

### **3.8 Die psychologische Dimension der Controllerrolle**

1996 war Controlling rational gedacht. 2026 ist klar:

- Entscheidungen sind emotional.
- Controller stabilisieren Teams.
- Sie moderieren Zielkonflikte.
- Sie reduzieren Entscheidungsstress.  
Diese psychologische Tiefe war 1996 nicht prognostiziert.

### **3.9 Die Bedeutung von Kultur für Steuerung und Führung**

1996 war Kultur ein Randthema. 2026 ist klar:

- Ohne Klarheitskultur keine gute Steuerung.
- Controller prägen Transparenz und Verantwortlichkeit.
- Steuerung ist Kulturarbeit.  
Diese kulturelle Dimension war damals nicht sichtbar.

### **3.10 Die zunehmende Regulatorik (ESG, Compliance, Reportingpflichten)**

1996 war Regulierung überschaubar. 2026 ist sie ein zentraler Treiber:

- ESG-Berichte
- Lieferkettengesetze
- Nachhaltigkeitskennzahlen
- Compliance-Anforderungen  
Diese Regulierungswelle war 1996 nicht absehbar — und hat das Controlling stark verändert.

---

## **• 4. Neue Dimensionen für 2036**

### **4.1 Entscheidungsökologie**

#### **Was bedeutet das?**

Entscheidungsökologie beschreibt die Gestaltung der Bedingungen, unter denen Entscheidungen entstehen: Wer entscheidet? Wie wird entschieden? Welche Informationen sind erlaubt? Welche Alternativen werden betrachtet? Wie wird Bias

reduziert?

Es geht nicht um Inhalte, sondern um die Qualität des Entscheidungsraums.

### **Weshalb entsteht das?**

Weil schlechte Entscheidungen selten an fehlenden Daten scheitern, sondern an schlechten Prozessen.

### **Trend dahinter:**

- steigende Komplexität
- multidimensionale Zielsysteme
- hybride Organisationen
- mehr Unsicherheit und Zeitdruck

### **Warum Controller?**

Controller sind die einzigen, die neutral zwischen Daten, Fachbereichen und Führung stehen. Sie können Entscheidungsräume strukturieren, ohne eigene Bereichsinteressen zu verfolgen.

## **4.2 KI-Governance**

### **Was bedeutet das?**

KI-Governance umfasst die Regeln, Leitplanken und Qualitätskriterien, nach denen KI-Modelle in Planung, Forecasting und Steuerung eingesetzt werden. Es geht um Transparenz, Nachvollziehbarkeit und ethische Verantwortung.

### **Weshalb entsteht das?**

Weil KI 2036 ein zentraler Bestandteil der Steuerung ist – und Fehler in KI-Modellen enorme Auswirkungen haben.

### **Trend dahinter:**

- exponentieller Einsatz von KI
- regulatorische Anforderungen
- steigende Risiken durch Bias
- Notwendigkeit nachvollziehbarer Entscheidungen

### **Warum Controller?**

Controller verstehen die inhaltliche Logik der Steuerung. Sie erkennen, wann ein Modell „falsch richtig“ ist – mathematisch korrekt, aber inhaltlich gefährlich.

## **4.3 Meaning Management**

**Was bedeutet das?**

Meaning Management ist die Fähigkeit, aus einer Flut von Daten Bedeutung zu extrahieren. Es geht nicht um Datenmanagement, sondern um Relevanzmanagement.

**Weshalb entsteht das?**

Weil Daten 2036 im Überfluss vorhanden sind – und Überinformation zur größten Gefahr wird.

**Trend dahinter:**

- Datenexplosion
- Self-Service-BI
- KI-generierte Informationen
- steigende Geschwindigkeit der Informationsflüsse

**Warum Controller?**

Controller sind die Kuratoren der Bedeutung. Sie entscheiden, was wichtig ist – und was nicht.

**4.4 Psychologische Kompetenz****Was bedeutet das?**

Psychologische Kompetenz meint die Fähigkeit, Entscheidungsprozesse emotional zu stabilisieren: Konflikte moderieren, Unsicherheit reduzieren, Orientierung geben.

**Weshalb entsteht das?**

Weil Entscheidungen emotionaler werden: Zielkonflikte, Ambiguität, Zeitdruck, hybride Teams.

**Trend dahinter:**

- volatile Märkte
- steigende Entscheidungsdichte
- mehr Konflikte zwischen kurz- und langfristigen Zielen
- hybride Arbeitsformen

**Warum Controller?**

Controller bringen Struktur, Ruhe und Klarheit in Situationen, die emotional aufgeladen sind. Sie sind die Stabilisatoren in Entscheidungsprozessen.

**4.5 Wirkungscontrolling****Was bedeutet das?**

Wirkungscontrolling erweitert die Steuerung um ökologische, soziale und regulatorische Wirkungen. Es geht nicht nur um Ergebnisgrößen, sondern um Unternehmenswirkung.



**Weshalb entsteht das?**

Weil Unternehmen zunehmend an ihrer Wirkung gemessen werden – nicht nur an Zahlen.

**Trend dahinter:**

- ESG-Regulatorik
- gesellschaftliche Erwartungen
- Lieferkettenrisiken
- langfristige Resilienz

**Warum Controller?**

Controller können finanzielle und nicht-finanzielle Größen integriert darstellen. Sie machen Zielkonflikte sichtbar und steuerbar.

**4.6 Adaptive Steuerung****Was bedeutet das?**

Adaptive Steuerung ersetzt den klassischen Plan-Ist-Vergleich durch kontinuierliche Re-Kalibrierung. Steuerung wird dynamisch, nicht statisch.

**Weshalb entsteht das?**

Weil fixe Pläne in volatilen Umfeldern zu langsam sind.

**Trend dahinter:**

- Echtzeitdaten
- KI-gestützte Szenarien
- agile Organisationsformen
- volatile Märkte

**Warum Controller?**

Controller erkennen Muster, interpretieren Abweichungen und kalibrieren Prioritäten neu. Sie werden zu Navigatoren, nicht zu Planvergleichen.

**4.7 Kulturarbeit****Was bedeutet das?**

Kulturarbeit meint die Gestaltung der Klarheits-, Transparenz- und Entscheidungskultur eines Unternehmens. Es geht um Regeln, Rituale und Verantwortungsräume.

**Weshalb entsteht das?**

Weil Steuerung nur funktioniert, wenn die Kultur sie trägt.

**Trend dahinter:**

- hybride Organisationen
- steigende Komplexität
- Werteorientierung
- Bedarf an Transparenz und Verantwortlichkeit

### **Warum Controller?**

Controller prägen Kultur durch ihre tägliche Arbeit: Transparenz, Klarheit, Priorisierung, Entscheidungslogik. Sie sind die Architekten der Klarheitskultur.

---

- **5. Fazit**

Alle neuen Dimensionen 2036 entstehen dort, wo Information, Entscheidung und Verantwortung zusammentreffen. Und genau dort arbeiten Controller. Sie sind weder Technik noch Linie, weder HR noch Strategie — sondern die Schnittstelle, an der Klarheit entsteht.