

# I have a dream

---

## Liebe Leserinnen und Leser,

der technologische Fortschritt macht auch vor der Unternehmenssteuerung nicht halt. Und so sind viele Unternehmen dabei, Reporting, Kommentierung und Forecasting in weiten Teilen zu automatisieren und damit nicht unerhebliche Effizienzpotenziale zu heben. Gleichzeitig birgt der Einsatz von interaktiven Dashboards und Künstlicher Intelligenz das Potenzial für mehr Self-Service und das Empowerment einer großen Zahl von Entscheidern.

So notwendig und wichtig all diese Entwicklungen auch sind: Sie ändern nichts daran, dass das Reporting häufig dann an seine Grenzen stößt, wenn es darum geht, konkrete Entscheidungen zu treffen und einzelne operative Prozesse zu optimieren. Zu starr, zu eindimensional, zu aggregiert und zu sehr der Kalenderlogik verhaftet sind viele der dort bereitgestellten Informationen.

Was aber, wenn es gelänge, die Unternehmenssteuerung auf ein Datenmodell zu stützen, das die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens digital abbildet? Was, wenn dieses das Unternehmen mehrdimensional zeigt und Manager und Controller in die Lage versetzt, Kosten, Erlös, Geschwindigkeit, Qualität, ESG und andere Dimensionen der Wertschöpfung je nach Bedarf für Produkte, Projekte oder Kunden flexibel und fast in Echtzeit miteinander in Beziehung zu setzen? Und das in fast beliebiger Granularität? Wenn es also gelänge, den Trade-off zwischen verschiedenen Steuerungsdimensionen nicht mehr nur für vorab ausgewählte Größen im Durchschnitt einer Periode oder eines Projekts, sondern auch für den Einzelfall kalkulatив zu erfassen und proaktiv zu simulieren?

Die Implikationen für das Controlling wären enorm. Datengestützt könnte der Controller dann flexibler, situativer und differenzierter denn je berichten, planen und analysieren. Der hehre Anspruch, operative Prozesse laufend zu optimieren und dabei auch alle möglichen nichtfinanziellen Daten zu den finanziellen Zielgrößen in Beziehung zu setzen, wäre plötzlich keine realitätsferne Drohung mehr, sondern etwas, dem Controller und Manager mit überschaubarem Aufwand gerecht werden könnten. Im gleichen Atemzug könnten sie das Mehr an Flexibilität, das agile Organisationsformen und Steuerungskonzepte wie Beyond Budgeting und



*Utz Schäffer*

Dynamic Shared Ownership einfordern, auch in Kalkulation und Analyse realisieren.

Zu schön, um wahr zu sein? Oder durchaus machbar? Natürlich geht es nicht ohne den Aufbau geeigneter Daten-, System- und Prozessstrukturen. Eventuell passt der Ansatz nicht auf jedes Geschäftsmodell. Undenkbar ist diese Vision aber keineswegs. In der Produktion hat sich der Einsatz sogenannter digitaler Zwillinge als digitales Abbild von Fertigungsautomaten und physischen Prozessen schon lange bewährt. Zu Ende gedacht kann so auch die ganze Wertschöpfungskette digital erfasst und mehrdimensional modelliert werden. Das ermöglicht wiederum eine datengetriebene Unternehmenssteuerung, die diesen Namen auch verdient.

Schauen Sie doch mal in die Beiträge unseres Schwerpunkts, oder lassen Sie sich von meinem Interview mit Christian Bungenstock inspirieren!

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünscht Ihnen Ihr