

Christian  
Bungen-  
stock  
im Dialog  
mit  
Utz  
Schäffer



# „Eine datengetriebene Steuerung ist heute möglich“

---

Die digitale Transformation ermöglicht ein höheres Maß an Transparenz und neue Formen der Entscheidungs- und Prozessoptimierung. Christian Bungenstock, Partner von CTcon Management Consultants, erklärt, wie die datengetriebene Steuerung praktisch umsetzbar ist und welche Rolle Controller dabei spielen können.



Fotos: © Anna Kaduk

### **Christian Bungenstock**

*hat sein Studium und seine Promotion an der WHU – Otto Beisheim School of Management bei Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber absolviert. Motiviert durch die Stärken und Chancen der Unternehmenssteuerung, ist er dem Forschungsgebiet bis heute eng verbunden. Als Partner der CTcon GmbH arbeitet er seit 1992 in crossfunktionalen Teams an deren Verbesserung. Früh durch das Potenzial der Data Science inspiriert, ist CTcon 2012 gestartet, eine funktions-, perioden- und gesellschaftsübergreifend wirksame, betriebswirtschaftliche Methodik holistisch zu formen.*

#### **Wie schätzt Du Unternehmenssteuerung und Reporting im Status quo deutscher Unternehmen heute ein?**

Mit der Unternehmenssteuerung und dem Reporting deutscher Unternehmen beschäftige ich mich seit drei Jahrzehnten. Aus dieser Perspektive und gemessen an der hohen Erwartung an die digitale Transformation bewerte ich heute beide als unbefriedigend. Überzeugend entwickelt haben sich nur einige ausgewählte Anwendungen wie beispielsweise Predictive Analytics in der Vorschau. Solche Leuchttürme moderner Methoden ändern mangels Geschlossenheit aber wenig an meiner grundlegenden Einschätzung: Viele Unternehmen haben bereits vorhandene Fähigkeiten in der Steuerung wieder verloren. Gleichzeitig wurde es versäumt, vorhandene Technologien verlässlich und breit zu nutzen.

#### **Woran scheitert denn eine Entscheidungs- und Prozessoptimierung, die diesen Namen auch verdient?**

Nun, das Reporting hat die Aufgabe, einen Lagebericht zu einem gegebenen Anlass oder Zeitpunkt zu geben. Dieser zeigt dann ein Ergebnis über viele Einzelentscheidungen in einem Projekt oder in einer Periode aggregiert. Typisch ist dabei der Aufriss des Ganzen nach Einzeldimensionen wie der Erfolg in einem Werk, in einer Region, eines Produkts oder mit einem Kunden.

Meiner Erfahrung nach ist das Reporting in dieser Form kaum als Grundlage für Entscheidungen und für die Ablei-

tung von Maßnahmen geeignet. Es bietet keine Einsicht in die Wertschöpfung oder in die Prozesse. Die Wirkungen von Entscheidungen auf das Ergebnis bleiben unklar. Ein Optimieren findet damit nicht statt.

*„Unternehmen setzen sich nur noch selten mit der Masse zu treffender Entscheidungen auseinander.“*

#### **Reporting, Prozess- und Entscheidungsoptimierung sind also nicht optimal aufeinander abgestimmt?**

Richtig. Die unklaren Konsequenzen von Entscheidungen für die Prozesse und das Ergebnis halte ich dabei für wesentlich. Die Ursachen sind vielfältig. Die Dynamik, der Entscheidungen in einem Projekt oder in einer Periode unterliegen, hat einen maßgeblichen Einfluss. Sie ist nicht antizipierbar und selten nachvollziehbar. Oft sind Entscheidungen und Ergebnisse durch Zusammenhänge verknüpft, die sich stochastisch verhalten. Für ein tieferes Verständnis erscheint daher ein empirisches Vorgehen geboten. Ein „Messen, Zählen und Wiegen“ operativer Prozesse führt zu mehr Nachvollziehbarkeit. Je weniger Konventionen zur Prozessbeschreibung nötig sind, desto mehr sind die Prozesse nicht mehr das Idealbild eines Modells, sondern Erkenntnisobjekt einer Beobachtung.



Ferner setzen sich Unternehmen nur noch selten mit der Masse zu treffender Entscheidungen auseinander. Sie haben Routineentscheidungen einst aus guten Gründen funktional und hierarchisch organisiert. Diese werden dann regelbasiert mittels Vorschriften getroffen, und die Unternehmen prüfen nur noch kursorisch, ob diese Regeln auch im Einzelfall passen. Daraus resultieren Entscheidungen, die von zu einseitigen „Silo-Perspektiven“ und vom 80/20-Denken geprägt sind. Wir nehmen diese Unschärfe hin und sind davon überzeugt, dabei nicht allzu viel Schaden anzurichten.

*„Limitierte IT-Ressourcen haben lange Zeit zu einem Verzicht auf Präzision bewegt.“*

**War das mit Blick auf limitierte IT-Ressourcen nicht alternativlos?**

Ja, auch limitierte IT-Ressourcen haben lange Zeit zu einem Verzicht auf Präzision bewegt. Doch das ist zunehmend bedeutungslos. Viele historische Gründe für standardisierte Informations- und Entscheidungsverfahren sind entfallen. Intuitiv wissen wir das. Unsere Smartphones belegen es täglich. So erleben wir ein Theorie-Praxis-Paradoxon.

Das Problem ist empirisch vor allem dort stark ausgeprägt, wo es an integrierten IT-Systemen fehlt. Dabei ist es im Kern keine Frage der Technologie, sondern eine der Methodik. Wie

führe ich viele Beobachtungen über wichtige Sachverhalte zu einer rationalen Entscheidung in meiner Reaktion zusammen? Wie gut setze ich die Entscheidung danach in ein konkretes Handeln um? Wie erfolgreich erweist sich das Handeln dann in der Praxis? Hier sind in meinen Augen ein neues Denken und eine neue Methodik gefragt. Je nach Geschäftsmodell und Unternehmen sind neue datenbasierte Antworten wettbewerbsentscheidend.

**Wo kann die neue Methodik ansetzen?**

In „Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting“ betonen Thomas Johnson und Robert Kaplan 1987 die Mängel einer zu stark finanzorientiert ausgelegten Unternehmensrechnung für die Entscheidungsunterstützung. Diese Schwäche bei der Umsetzung operativer Entscheidungen führt zur Prozess- oder Aktivitätsorientierung. Qualifiziert aufgebaut, so Robin Cooper und Robert Kaplan, setzt eine aktivitätsorientierte Kostenrechnung auch strategische Impulse. Doch praktikable Prozessmodelle, die der Dynamik der operativen Kalküle und der Komplexität struktureller Ansätze zur betrieblichen Optimierung genügen, sind noch immer rar. Diese praktische Lücke methodisch zu schließen, ist ein zentraler Hebel. Die frühen Ansätze zu industriellen Produktionsfunktionen sind für die Digitalisierung neu zu gestalten.

**Eine datenbasierte Optimierung erfordert realitätsnahe Prozessmodelle?**



Ja. Bewusste wie unbewusste Prozessentscheidungen bestimmen unter sich dynamisch verändernden Einflüssen gleichermaßen das Ergebnis und den Unternehmenserfolg. Bisher ist der Einfluss von einzelnen Eingriffen weitgehend intransparent und nur ausnahmsweise ermittelbar. Meist fehlt eine Empirie, in der wir unsere Hypothesen belastbar untersuchen und widerlegen können. Noch seltener gibt es eine reale Fähigkeit zur Simulation. Die Konvention ersetzt jedoch keine datenbasierte Analyse. Eine wirksame Optimierung benötigt verlässliche und nachvollziehbare Fakten.

Mit einer klaren Methodik und den nötigen IT-Ressourcen sind dispositive und operative Prozesse heute datenbasiert der Optimierung zugänglich. Die Theorie zur Unternehmenssteuerung bietet dazu die Methoden und Instrumente. Die Prämisse für deren sinnvolle Anwendung ist ein fundiertes Prozessverständnis. In einer Konzentration von Theorie und Praxis auf das Verständnis von Prozessen sehe ich eine neue Chance zur Stärkung von Unternehmenssteuerung, Reporting und Entscheidungsqualität.

#### Welche Hindernisse siehst Du auf diesem Weg?

Die Hindernisse liegen selten bei Daten, Methoden oder Technologien, eher bei einem mangelnden Bewusstsein für das Potenzial der Prozessperspektive und für die Kosten schlechter Entscheidungen. Wichtig ist auch, wie die Entscheidungen organisiert sind. Eine arbeitsteilige Steuerung setzt auf abgegrenzte Verantwortungsbereiche und hat diese

in der Vergangenheit häufig mit eigenen Informationssystemen und Datenhaushalten ausgestattet. Das stützt leider weder den Beitrag zum Ganzen noch eine übergreifende Auseinandersetzung mit schlechten Entscheidungen. Die Einsicht, Ende-zu-Ende zu denken, ist rational nachvollziehbar. Sie liegt aber nicht immer im Interesse der Einzelnen.

*„Eine wirksame Optimierung benötigt verlässliche und nachvollziehbare Fakten.“*

#### Was heißt das für Controller?

Kritisches Hinterfragen des eigenen Vorgehens ist geboten. Wenn es an Daten mangelt, behelfen sich Controller oft mit einer Vielzahl von Konventionen. Gleichzeitig spezialisieren sie sich auf ausgesuchte zentrale Entscheidungen. Beides schwächt ihre Relevanz, und bisweilen wird das Gros der Unternehmensentscheidungen ohne kaufmännische Methoden gefällt. Und dort, wo sie standardisiert im Einsatz sind, ist die Anzahl pauschal gesetzter Einflussfaktoren zu groß, um einen Erfolg verlässlich zu sichern.

Dabei gibt es vielfältige Methoden, insbesondere in der Mathematik und Statistik. Die Ökonomie bedient sich dort gern und hat in vielen weiteren Wissenschaftsbereichen Anleihen genommen, um eine rationale Entscheidungsfindung auszuprägen. Sichtbar ist das vor allem in der Kosten- und in der

Investitionsrechnung. Nur sind die Situationen, in denen sich der Controller reflektiert dieser Kalküle bedient, in der Praxis zu selten. Das zu verändern, erfordert ein aktives Nutzen technologischer Angebote. Dazu muss sich der Controller einstellen, bekannte Terrains zu verlassen, und zum Arbeiten in heterogen qualifizierten und erfahrenen Teams bereit sein. Controller werden dann Problemlösungen orchestrieren.

*„Für die Methoden der Controller schlägt es zwölf Uhr.“*

Du sagst, dass wir heute oft kein hinreichendes Verständnis für die Zusammenhänge zwischen der Prozess- und der Wertebene haben. War das in einer von Hans-Georg Plaut und Wolfgang Kilger geprägten Kostenrechnung anders?

Es gibt eine lange kaufmännische Tradition, Transparenz über die Zusammenhänge von Prozess- und Wertebene anzustreben. Doch gerade der Blick auf Plaut und Kilger zeigt, dass die Güte der erzielten Transparenz auch eine Funktion der verfügbaren Technologie ist und heute neu bewertet werden muss. Es sei daran erinnert, dass sich Plaut noch persönlich für das Nutzen der Lochkarte zur Kostenkalkulation eingesetzt hat! 80 Kilobyte Datenvolumen speicherte dieses Medium damals.

Die Methoden, die bis dato Unternehmenssteuerung, Reporting, Kostenrechnung und kaufmännische Entscheidung angeleitet haben, stammen überwiegend aus der IT-Epoche der Kilo- und Megabyte. Sie haben noch bis in die Gigabyte-

Ära getragen. Nun sind Daten im Tera- und Petabyte-Ausmaß zur Periodensteuerung von Geschäftsfeldern zugänglich. Was bedeutet das? Mehrheitlich werden diese Datenmengen von den Controllern noch ignoriert. Warum greifen sie nicht oder noch zögerlich und nur bei „Leuchttürmen“ wie beispielsweise Predictive Analytics zu? AI ist ein Weckruf. Anders formuliert: Für die Methoden der Controller schlägt es zwölf Uhr. Sie werden ihr Instrumentarium erneuern oder das Schicksal der Bedeutungslosigkeit erleben!

Du hast Dich schon länger mit der Weiterentwicklung des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums beschäftigt. Was verbirgt sich hinter dem Konzept der datengetriebenen Unternehmenssteuerung?

Das Konzept verfolgt das Ziel, operative Unternehmensprozesse auf Basis verfügbarer Daten realitätsnah zu berichten und daraus Maßnahmen abzuleiten, Entscheidungen vorzubereiten und die Planung wie die Vorschau aufzubauen. Die Kostenrechnung bleibt ein wichtiges Instrument, führend ist sie nicht mehr. Vielmehr steht die operative Transparenz selbst im Fokus. In den Betrieben wird das Gros der Entscheidungen heute ohne Rückgriff auf die Kostenrechnung gefällt. Das gilt es, instrumentell zu reflektieren. Mit der datengetriebenen Unternehmenssteuerung wird der Graben zur operativen Steuerung systematisch überwunden. Top-Manager und operativ Leitende sprechen die gleiche Sprache und nutzen mit Blick auf gleiche Sachverhalte die gleichen Daten. CTcon unterstützt diese Übersetzungsarbeit mit dem Ansatz der datengetriebenen Steuerung seit einigen Jahren mit Erfolg.

### Informationen zum Unternehmen

CTcon ist eine Top-Managementberatung für Unternehmenssteuerung und agiert als Unternehmer, Veränderer und Gestalter. Die Klienten sind Konzerne aus dem DAX 40 sowie EURO STOXX 50 und Marktführer aus dem Mittelstand. CTcon zählt laut Brand eins und Statista beständig zum Kreis „Beste Unternehmensberater“ in Deutschland und ist in sieben Beratungsfeldern und drei Branchen prämiert, aktuell etwa in Strategieentwicklung, Digitalisierung/Digital Transformation, Finance/Risikomanagement/Compliance, Restrukturierung, Change Management, Coaching und Human Resources sowie im Maschinen- und Anlagenbau, in Transport/Verkehr/Logistik und in Chemie/Pharma.

Welche Implikationen hat das?

Ein konsequentes Verfolgen des Ziels realistischer und konventionsarmer Transparenz bricht mit Eckpfeilern traditioneller Unternehmensrechnung: Aus top-down wird bottom-up, aus dem Verfolgen von Wertströmen wird das konsequente Zerlegen in Menge und Preis sowie ein dezidiertes Verständnis von Teilmengen bis auf die Identitäts- statt Typebene. Erst dann, wenn die Mengentransparenz hergestellt ist, interessiert sich die datengetriebene Steuerung für die vielfältigen Bewertungen, die Knappheitslagen extern oder intern an den Absatz- oder Beschaffungsmärkten auslösen. Alles im Zusammenhang zu zeigen, was das Unternehmen – unter wirtschaftlichen Maßstäben – weiß, beschreibt das Vorgehen datengetriebener Steuerung. Mit dem Wissen sind bessere Entscheidungen ebenso möglich wie das Schließen von Wissenslücken. Denn auch das Ausmaß des Unbekannten wird transparent.

### Die datengetriebene Steuerung ermöglicht es also, mehrere Entscheidungsdimensionen gleichzeitig zu betrachten?

Ja, in der Regel sind operative Produktionsprozesse durch mehr als Menge und Preis charakterisiert. Gibt es vielfältige, situativ beeinflusste Produktionsalternativen, haben Qualität, Rechtzeitigkeit und Kundenzufriedenheit entscheidende Prozessbedeutung. Gibt es netzwerkseitig enge Abhängigkeiten zwischen verteilten Produktionsprozessen, und gibt es wechselnde wichtige Engpassfaktoren, die viel Einfluss auf die erzielbare Produktivität haben, stoßen traditionelle Planungs- und Dispositionsmethoden häufig an ein methodisches Limit. Und das ist in vielen Branchen der Fall: Logistik, Mobilität, Handel und Infrastruktur gehören dazu. Die datengetriebene Steuerung überwindet diese Grenzen.

*„In der Regel sind operative Produktionsprozesse durch mehr als Menge und Preis charakterisiert.“*

### Das erinnert auch ein wenig an die Gedanken des Kostenrechnungspioniers Paul Riebel ...

Riebels fundierte Auseinandersetzung mit der Kuppelproduktion und mit industriellen Erzeugungsverfahren hat hier ohne Zweifel einen gedanklichen Einfluss. Fasziniert hat mich persönlich seine Idee einer analytischen Schärfe, die Zusammenhänge wie mit einem Skalpell untersucht und sich dabei die besondere Nähe zu den tatsächlichen betrieblichen Entscheidungen erhält. Überdies gelten wichtige Prinzipien Riebels auch für eine datengetriebene Steuerung. Das Identitätsprinzip zum Beispiel, das betriebliche Entscheidungen als die Basis relativer Einzelkosten auffasst und eine gegenüber dem Verursachungsprinzip genauere Kostenzurechnung anstrebt, zeigt ein auch der datengetriebenen Steuerung inhärentes Denken.

### Erleben wir jetzt den späten Durchbruch des über 50 Jahre alten Gedankengebäudes?

Ein Durchbruch würde einen großen Fortschritt auf einem Entwicklungsweg beschreiben. Den erkenne ich so nicht. In den 30 Nachkriegsjahren war es Riebel und seinen Zeitgenossen verwehrt, die heutigen Erfolge in der Entwicklung von Digitalisierung, Big Data, Cloud und Data Science zu antizipieren. Die Werke Plauts, Kilgers und Riebels tragen viel zum Verständnis der Fähigkeiten und der Restriktionen der be-

triebswirtschaftlichen Steuerung in der Epoche bei. Die datengetriebene Steuerung ist aber nicht Fortschreibung, sondern Innovation. Der Technologiesprung hat sie ermöglicht. Ihre ideelle Wiege ist nicht die Epoche Plauts, Kilgers und Riebels. Sie antwortet vielmehr auf den beispiellosen IT-Fortschritt, der für uns alle erkennbar ist und der Ökonomie ein neues Denken gestattet.

Nach vielen Jahren der Beschäftigung mit dem Thema sind wir bei CTcon davon überzeugt, dass die Fortschritte in der Digitalisierung der Betriebswirtschaftslehre ein neues Denken abverlangen. Trotz meiner Kritik an der nun bereits länger anhaltenden Entwicklungsschwäche der steuerungsorientierten Betriebswirtschaftslehre: Das Ziel der datengetriebenen Steuerung ist vollständig vergleichbar mit den Zielen vieler Autoren in den „Trente Glorieuses“, wie die Franzosen die Epoche bis 1975 nennen. Damals wie heute streben wir nach einem Instrumentarium zur rationalen betrieblichen Entscheidungsfindung!

### Wie unterscheidet sich das Konzept der datengetriebenen Steuerung vom traditionellen Denken in Datenmodellen?

Die datengetriebene Steuerung ändert generell nichts am traditionellen Denken in Datenmodellen, und dabei bin ich als Ökonom nur eingeschränkt sachkundig. Neu ist nicht, um an die Arbeiten von Zentes und Bretzke zu erinnern, der Prozess der Übersetzung einer Problemstruktur in eine Real- und Formalstruktur, die zur Modelllösung führt. Diese Aspekte der Modellierung verändern sich nicht. Neu ist der Zugang zur Auswahl von Objekten aus dem Kontext der Unternehmenswelt. Wie schon erwähnt: Der Blick auf die Kontextparameter wird breiter und vermeidet Aggregate und Konventionen. Abgestellt wird stärker auf reale Prozesse sowie auf Mengen und Preise statt auf Wertgrößen als deren Produkt. Auch bei den Mengen wird die Vielfalt der bestimmenden Attribute wie beispielsweise Qualitäten differenziert abgebildet. Am Ende werden Wertschöpfungsprozess und Entscheidungseingriff in der Objektstruktur als verbunden betrachtet. Unser Credo ist „Data to Insight“ und „Insight to Action“. Das Verbinden schafft die Basis für das praktische Übersetzen von Modelllösungen in konkrete Managementmaßnahmen. So ist sie an alle handelnden Entscheidungs- und Verantwortungsträger gerichtet, auf allen Unternehmensebenen und über alle Unternehmensfunktionen hinweg.

### Ist die praktische Umsetzung dieser Gedanken denn realistisch?

Ja, das zeigen unsere Anwendungen seit 2018. Jedes Unternehmen, das seine operativen und kaufmännischen Daten zusammenführt, kann eine datengetriebene Steuerung aufsetzen und je nach Bedarf bis zu einer vollumfänglichen Unternehmensrechnung ausbauen. Dafür entscheidend sind die Vorteile besserer Transparenz und Entscheidung. Limitierend ist der funktionsübergreifende Datenzugang. Diesen zu gewährleisten, ist die eigentliche Kernaufgabe – und das ist weniger eine technische als eine soziale Herausforderung.

*„Die Rationalitätssicherung ist die Rolle des Controllings, der sich einer datengetriebenen Steuerung verpflichtet.“*

Überall dort, wo der bisher erzielte Fortschritt in der digitalen Transformation weit hinter den Erwartungen zurückbleibt, bietet die datengetriebene Steuerung eine Chance zum Neuanfang. Branchen und Geschäftsmodelle, die wegen einer Vielfalt an Geschäftsvorfällen und einer inhärenten Absatz- und Produktionsdynamik mit den klassischen Instrumenten in Finance und Controlling unzureichend modelliert werden, sind besonders affin für diesen neuen Ansatz.

#### Welche Rolle können und sollten Controller dabei spielen?

Die Rationalitätssicherung ist die Rolle des Controllings, der sich einer datengetriebenen Steuerung verpflichtet. Frei von eigenem Funktionsinteresse dem Unternehmenswohl verpflichtet, zielt er darauf, das Unternehmen so zu zeigen, wie es ist. Dafür ist es wichtig, die im Unternehmen verfügbaren Daten als Punkte der Beobachtung so frei wie möglich von Konventionen nachvollziehbar in eine natürliche Ordnung zu bringen. Zahlen, Daten und Fakten sind das nötige Fundament für ein solches Rationalitätsstreben. Wichtig ist der enge Bezug des Controllings zu den Daten und zu der Datenqualität. Zahlen sind vielfach erst das Ergebnis einer Berechnung. Damit folgen Fakten häufig Definitionen oder Ausschnittbildung. Bei den Daten fängt die Arbeit des Controllings an. Sie sind seine Basis. Sie stärker denn je in den Fokus zu stellen, ist die mit der datengetriebenen Steuerung einhergehende Aufgabe.

#### Was heißt das konkret?

Der Controller achtet auf die Vollständigkeit von Daten, auf deren Konsistenz und auf den stimmigen Übergang von Partial- und Totalanalysen. Die belastbare Abgrenzung von Pro-

jekt- und Periodendaten gehört ebenso dazu wie der Blick auf die lange Zeitreihe bis zum Lebenszyklus eines Betriebsmittels oder eines Produkts. Der Controller ist nicht der Experte für Marketing, Vertrieb, Produktion, Supply Chain oder Personal, doch deren Daten führt er sachverständig zu einem inhaltlich stimmigen Zähl- und Rechenwerk zusammen. In dieser Rolle liegt seine klassische Stärke.

Wichtig ist es für den Controller, sich von den Buchhaltungswurzeln, von den simplen Kostenrechnungsmodellen und von dem Blick auf Wertgrößen zu lösen und dafür Mengen und Preise separat zu beobachten. Datengestützt wird der Controller differenzierter denn je planen, berichten und analysieren. Er meidet die Konvention und sucht die Empirie.

Es ist an der Zeit, die Chancen der Digitalisierung vollständig zu nutzen. Eine datengetriebene Steuerung ist heute möglich. Auch agile Ansätze profitieren davon. Bayer transformiert aktuell die eigene Organisation zu kleinen, crossfunktional besetzten Teams mit engem Kundenfokus. Will das Controlling hier gefragt sein, wird es flexibel, situativ und differenziert über Kunden und Produkte informieren.

#### Zu guter Letzt: Was wünschst Du Dir von den Hochschulen?

Eine angstfreie Neugierde und ein unstillbarer Wissensdurst sind wichtige Triebfedern für den praktischen Fortschritt. Dieses Mindset sollten auch die Hochschulen vermitteln! Der entscheidende Erfolgsfaktor für den Wandel zu einer datengetriebenen Steuerung ist die Crossfunktionalität. Ein Team aus verschiedenen Experten zu formen, ist die wesentliche Führungsaufgabe. Wichtig ist daher der permanente Dialog. Zwischenergebnisse werden immer wieder geteilt, in heißen Projektphasen mitunter mehrmals täglich. Fachlich schöpfen die Teams dabei nicht nur aus Wissen der Ökonomie und der Informatik allgemein, sondern aus den für eine hohe Qualität im Reporting wichtigen Bereichen: Geschäfts-, Steuerungs- und Finanzexperten sind ebenso nötig wie Data Scientists, Data Engineers und Mathematiker oder Statistiker. Für die Hochschulen ergeben sich daraus Steuerungs- wie Führungsfragen. Der andauernde Dialog über alle beteiligten Wissensgebiete und Expertenfelder hinweg sollte von allen getragen werden und Hochschullehrer wie Studierende gleichermaßen einschließen. Traditionelle Führungsrollen werden infrage gestellt, wenn sie nicht neu interpretiert werden. Das kann auch für den wissenschaftlichen Betrieb gelten.

Lieber Christian, ich danke Dir für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Herausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: [utz.schaeffer@whu.edu](mailto:utz.schaeffer@whu.edu)

### **Literaturempfehlungen**

Bretzke, W. R. (1978): Die Formulierung von Entscheidungsproblemen als Entscheidungsproblem, in: DBW, 38 (1), S. 135-143.

Cooper, R./Kaplan, R. S. (1988): Measure costs right: Make the right decisions. Use Activity-based Costing to guide Corporate Strategy, in: HBR, 66 (5), S. 96-103.

Johnson, H. T./Kaplan, R. S. (1987): Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Boston.

Johnson, H. T./Kaplan, R. S. (1987): The Rise and Fall of Management Accounting. Management Accounting Information is too late, too aggregated, and too distorted to be relevant, in: Management Accounting, 68 (7), S. 22-30.

Kilger, W. (1988): Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 9. Aufl., Wiesbaden.

Plaut, H. G. (1980): 30 Jahre Grenzplankostenrechnung. Der Weg von der Vollkosten- zur Deckungsbeitragsrechnung, in: Kilger, W./Scheer, A. W. (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV. 1. Saarbrücker Arbeitstagung. Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung in der Praxis 1980, S. 11-25.

Riebel, P. (1990): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung, 6. Aufl., Wiesbaden.

Zentes, J. (1976): Die Optimalkomplexion von Entscheidungsmodellen. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Meta-Entscheidungstheorie, Köln.