

Jürgen  
Weber im  
Dialog  
mit Utz  
Schäffer



# Wo Wissenschaft zur Praxis wird

---

Jürgen Weber wirkt seit 32 Jahren als Hochschullehrer und hat eine verhaltensorientierte Sicht auf das Controlling ganz maßgeblich geprägt. Im Dialog mit Utz Schäffer erklärt er, was ihm wirklich wichtig ist und warum der akademische Elfenbeinturm in die Sackgasse führt.



### **Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber**

ist zusammen mit Prof. Dr. Utz Schäffer Direktor des Instituts für Management & Controlling an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen, promovierte an der Universität Dortmund, habilitierte sich 1986 an der Universität Erlangen-Nürnberg und übernahm im selben Jahr den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen/Controlling, an der WHU. Über die Zeit seines Wirkens hat Jürgen Weber an den Hochschulen mit Controlling und Logistik unterschiedliche Fächer in Lehre und Forschung vertreten und unterschiedlichste Führungsfunktionen innegehabt. Mit der Praxis verbinden ihn unter anderem die enge Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen CTcon und der Vorsitz im Internationalen Controller Verein (ICV).

Lieber Jürgen, es ist eine gute Tradition, anlässlich des 65. Geburtstages eines Hochschullehrers zurückzublicken und eine Gesamtschau seines bisherigen Werkes vorzunehmen. Lass mich daher zunächst fragen: Nach mehr als 30 Jahren als Hochschullehrer – was ist Deine Botschaft an die Welt? Spannende Frage! Habe ich denn eine? Wenn ja, hat sie sowohl mit meinem Beruf als auch mit meinem Fach zu tun: Der Wissenschaft geht es – wie der Name schon sagt – darum, Wissen zu schaffen, bestehendes wenn notwendig zu korrigieren, neues zu generieren. Ihre Methode ist der wissenschaftliche Diskurs. Gerade für eine Sozialwissenschaft ist er der einzige Weg, um Spreu vom Weizen zu trennen. Schränkt man ihn ein, steht die Wissenschaft auf dem Spiel. Analoges gilt in der Wirtschaft. Wenn die Kraft des besseren Arguments nicht wirksam werden kann, ist die Rationalität des unternehmerischen Handelns in Gefahr. Und: Wer in der Gesellschaft Fakten zu Fake News umdefiniert, sägt an ihren Grundfesten. Rationalitätssicherung ist mit anderen Worten eine ungemein wichtige Funktion, und dies nicht nur als Controlling. Die Botschaft lautet: Sichert die Rationalitätssicherung!

Lass uns zu den Anfängen zurückgehen: Was hat Dich in den 1980er Jahren – zunächst noch in Nürnberg, ab 1986

dann an der WHU – beschäftigt? Welche von diesen Themen sollten uns auch heute noch interessieren?

Ich war damals, wenn Du so willst, ein bisschen wie ein junger Hund. Mich hat vieles interessiert. Der Kontext war günstig für mich, weil auch mein akademischer Lehrer, Wolfgang Männel, vielseitig interessiert war. Er hatte einen Schwerpunkt

*„Der Einfluss von Menschen auf betriebswirtschaftliche Themen war noch überhaupt nicht in meinem Blickfeld.“*

im Bereich der Kostenrechnung, beschäftigte sich aber auch intensiv mit Industriebetriebslehre und Öffentlicher BWL. Dies passte gut zu meinen Interessen. Wie Wolfgang Männel habe auch ich die unterschiedlichen Themen damals stark mit einer naturwissenschaftlichen Brille betrachtet. Der Einfluss von Menschen auf betriebswirtschaftliche Themen war noch überhaupt nicht in meinem Blickfeld. Alle genannten Teilfelder interessieren mich auch heute noch. Logistik-Controlling oder Controlling in öffentlichen Institutionen sind noch längst nicht so weit entwickelt, wie sie es in meinen Augen sein sollten. Meine damalige „menschenlose Perspektive“



greift allerdings aus heutiger Sicht eindeutig zu kurz und sollte uns dementsprechend auch nicht mehr interessieren.

**Du hast Dich damals viel mit Kostenrechnung auseinandergesetzt. Aktuell befasst Du Dich wieder damit. Zurück zu den Wurzeln?**

Ein wenig ist das schon so. Ich bin ein akademischer Enkel von Paul Riebel. Dieser war von der Idee einer wirklichkeitsgetreuen Abbildung des wirtschaftlichen Geschehens beseelt. Heute bin ich überzeugt, dass zumindest ein Teil der Wirklichkeit sozial konstruiert ist, Riebels Ansatz also letztlich auf einer falschen Annahme aufbaut. Menschen sind potenziell opportunistisch und nicht unerheblich kognitiv begrenzt. Mit der Idee einer universell auswertbaren, der Objektivität verpflichteten

*„Ich habe heute eine deutlich breitere Sicht auf Kostenrechnung und auf Controlling-Instrumente generell.“*

Grundrechnung, wie sie Paul Riebel verfolgt hat, ist das nicht zu vereinbaren. Ich habe heute eine deutlich breitere Sicht auf Kostenrechnung und auf Controlling-Instrumente generell. Neben den beiden schon angesprochenen Themen Opportunismus und kognitive Begrenzungen spielt auch Legitimität

eine wichtige Rolle für menschliches Handeln. Deshalb ist es heute sehr spannend für mich, wieder ins Feld zu gehen und mit Managern, Controllern und Kostenrechnern über Kostenrechnung zu reden und zu verstehen, wie sie diese tatsächlich gestalten und nutzen und was sie in Zeiten der Digitalisierung mit dem Instrument anfangen wollen.

**Bevor wir zur Digitalisierung kommen, die Du eben angesprochen hast, würde ich gerne auf Deine Arbeit zur Funktion des Controllings und zur Rolle des Controllers kommen. Du hast die Profession nicht unwesentlich geprägt. Was ist Controlling für Dich? Warum ist es so wichtig?**

Im Kern habe ich das anfangs schon angesprochen. Controlling bedeutet Rationalitätssicherung der Führung, eine Sichtweise, die wir ja gemeinsam entwickelt haben. Sie berücksichtigt, dass Akteure nicht vollständig rational sind. Sonst gäbe es keine Rationalitätsdefizite. Letztlich ist diese Sicht aus zwei Gründen heraus entstanden: zum einen aus dem Bemühen, Controlling trennscharf abzugrenzen, zum anderen aus einer grundsätzlichen, verhaltensorientierten Perspektive auf das Handeln in Unternehmen heraus. Die „begriffliche Sauberkeit“ könnte man noch als ein typisch akademisches Motiv abtun. Die opportunistischen Interessen und Fehlsichten der Akteure zu erkennen, näher zu analysieren, zu begrenzen oder ganz in den Griff zu bekommen, ist dagegen in hohem Maße ergebniswirksam!



### Was können wir von einer verhaltensorientierten Perspektive – für die Du seit vielen Jahren stehst – lernen?

Letztlich müssen Controller in erheblichem Maße umlernen. Lass mich drei Beispiele nennen: Controller sollten erstens keine komplizierten Steuerungssysteme gestalten, die nur Spezialisten begreifen. Manager erreicht man nur dann, wenn sie die Steuerungsintention verstehen. Controller sollten zweitens kein Controlling „von der Stange“ anbieten, weil alle Manager unterschiedlich sind und deshalb auch unterschiedlich behandelt werden sollten. Controller sollten sich drittens mit typischen kognitiven Biases ebenso gut auskennen wie mit finanzwirtschaftlichen Modellen.

### Wie hat sich die Profession des Controllings über die Zeit entwickelt? Welche Rolle hatte dabei die Wissenschaft?

Die Entwicklung der Profession lässt sich gut mit dem bekannten „Rollen-Dreisprung“ beschreiben: vom Registrator über den Navigator zum Business Partner. Parallel ist das Aufgabenspektrum gewachsen, ebenso wie die persönlichen und fachlichen Anforderungen. Und die Digitalisierung führt dazu, dass diese Entwicklung noch nicht zu Ende ist. Die Rolle der Wissenschaft dabei sollte man aber nicht überschätzen. Lernen in der Praxis funktioniert – wie wir aus der Weiterbildung wissen – am intensivsten durch Learning by Doing und ist am nachhaltigsten, wenn neue Probleme – oder auch neue

Möglichkeiten – keine andere Wahl lassen. Dennoch: Zumindest in unseren Ratschlägen waren wir in der Wissenschaft häufig „vor der Zeit“. Ich kann mich zum Beispiel noch gut an das Störgefühl erinnern, das die Praktiker hatten, als sie die Koordinationsaufgaben des Controllings auch auf das Organisations- und das Personalführungssystem beziehen sollten.

*„Controller sollten sich mit typischen kognitiven Biases ebenso gut auskennen wie mit finanzwirtschaftlichen Modellen.“*

Heute ist es üblich, dass Controller Organisationsprojekte leiten und wie selbstverständlich mit der Personalabteilung bei Vergütungssystemen zusammenarbeiten. Einen wichtigen Einfluss übt aktuell auch die verhaltensorientierte Perspektive aus.

### Aktuell stehen die Controller vor großen Herausforderungen – Du hast es bereits angesprochen. Was kann die Wissenschaft in dieser Situation beitragen?

Wissenschaft abstrahiert, löst sich vom konkreten Einzelfall. Sie muss aufpassen, dabei nicht zu lösungsfern zu werden, ermöglicht aber einen Überblick, liefert eine Struktur zur Lösung konkreter Probleme. Die Digitalisierung konfrontiert die Controller mit neuen Herausforderungen in unterschiedlich-

ter Hinsicht: Sie müssen neue Instrumente lernen, sie müssen sich in neue Geschäftslogiken einarbeiten, sie müssen sich von der festen Rhythmik der Zeitscheiben als allein planungsbestimmende Ordnung lösen, sie müssen agil werden, sie müssen „Trial and Error“ als ein legitimes Vorgehen akzeptieren. All diese Herausforderungen kann der am besten bewältigen, der das Muster dahinter sieht: Im Kern erfordert Digitalisierung, die bislang dominierende Koordination durch Pläne durch eine Koordination durch Selbstabstimmung zu ergänzen. Beide Koordinationsmechanismen sind in unterschiedlichen Kontexten effizient und wirkungsvoll; zentrale Treiber

*„Wer die Welt nur mit den Augen der Prinzipal-Agenten-Theorie sieht, wird die normalen sozialen Verhaltensweisen von Menschen vernachlässigen.“*

dahinter sind der Grad des verfügbaren Wissens beziehungsweise das Ausmaß der Unsicherheit. Wann unterschiedliche Koordinationsmechanismen „passen“ und wie sie am besten zu kombinieren sind, hat die Wissenschaft schon vorgedacht. Heute ist die Zeit, dieses Wissen in der Praxis zu nutzen.

**Neben Kostenrechnung und Controlling hast Du Dich ja auch mit anderen Themen auseinandergesetzt, nicht zuletzt der Logistik. Ist es in Deinen Augen gut oder schlecht, dass Hochschullehrern heute diese Breite zunehmend fehlt?**

Das heute in unserem Fach herrschende Steuerungsregime ist in der Tat eindeutig auf Spezialisierung ausgerichtet, auf ein immer tieferes Bohren in einem immer engeren Feld. Unsere Disziplin ist in eine Vielzahl von Subdisziplinen zerfallen, die sich gegenseitig oft nicht mehr verstehen. Das gilt aber nicht nur für die Betriebswirtschaftslehre. Auch in der Medizin zum Beispiel wird der Mangel an einer treffsicheren Diagnostik beklagt; dort wird das Problem auf dem Rücken der Patienten ausgetragen, die manchmal „von Pontius zu Pilatus“ wandern müssen, um den passenden Arzt zu finden. Für unsere Disziplin sehe ich insbesondere ein Problem in der Lehre. Wenn es uns nicht gelingt, den Studierenden einen Gesamtblick auf die Komplexität der Probleme in der Praxis zu geben, ihnen den begrenzten Aussagewert einzelner Theorien zu vermitteln, werden sie in der Praxis die falschen Entscheidungen treffen. Wer die Welt nur mit den Augen der Prinzipal-Agenten-Theorie sieht, wird sich nach dieser verhalten und die normalen sozialen Verhaltensweisen

von Menschen, die sie in ihrer Entwicklungsgeschichte geprägt haben, vernachlässigen. Wir müssen nicht nur in die Finanzbranche schauen, um zu sehen, was daraus resultiert. Um die Studierenden in die Lage zu versetzen, die unterschiedlichen theoretischen Perspektiven gegeneinander abzuwägen, muss ich als akademischer Lehrer diese aber kennen – und genau hier erweist sich die zunehmende Spezialisierung als schädlich.

**Was sind Deine zentralen Einsichten im Feld der Logistik? Es ist ja schon eine Weile her, dass Du Dich intensiver damit beschäftigt hast. Auch hier die Frage: Sind die alten Erkenntnisse heute noch relevant?**

Im Controlling gibt es bis heute kaum jemanden, der sich außer mir wissenschaftlich mit der Logistik und dem Supply Chain Management intensiv beschäftigt hat. In der Praxis haben die Controller dieses Feld ebenfalls vernachlässigt. Das ist sehr schade, denn sie könnten dort viel lernen: Agilität war im Supply Chain Management schon vor 20 Jahren ein viel diskutierter Begriff, das mit Flussorientierung verbundene Denken in Prozessketten ergänzt die traditionelle funktionale Spezialisierung durch eine Querschnittsperspektive, nicht-finanzielle Steuerungsgrößen spielen eine zentrale Bedeutung, und schließlich müssen unternehmensübergreifende Kooperationen gesteuert werden. Sehr vieles davon gewinnt in Zeiten der Digitalisierung noch mehr an Bedeutung. Es wird für Controller höchste Zeit, sich um die Logistik und das Supply Chain Management zu kümmern!

**Ein Feld, das Dich nie losgelassen hat, ist der öffentliche Bereich. Veränderungen gehen hier – so scheint es – noch langsamer voran als anderswo. Warum bist Du dem Feld dennoch über die Jahre treu geblieben?**

Weil es so überaus spannend und gesellschaftlich sehr relevant ist! Anfangs war ich ziemlich blauäugig. Ich hatte das Fach als Spezialisierung in meinem BWL-Studium belegt, meine Dissertation über das Rechnungswesen von Studentenwerken geschrieben und Ende der 1980er Jahre vier Kongresse dazu veranstaltet. Controlling im öffentlichen Bereich einzuführen, erschien mir genauso zwingend wie überfällig. An dieser Blauäugigkeit sind später auch viele Berater gescheitert, die Controlling dort implementieren wollten. Das in der Wirtschaft so erfolgreiche Konzept des Controllings stößt sich zum einen an der vorherrschenden Kultur der Verwaltung: Sie fühlt sich dem Bürger verantwortlich, garantiert ihm Rechtmäßigkeit ihres Handelns und realisiert – allen Vorurteilen zum Trotz – ein

sehr hohes Leistungsniveau. Dies gibt man nicht auf, nur weil Controlling moderner klingt. Zum anderen schafft der besondere Charakter der „öffentlichen Leistungen“ Herausforderungen für eine sinnvolle Steuerung. Wozu dient zum Beispiel ein Stadttheater? Dem Angebot von Vorstellungen für die Bürger der Kommune? Möglichst viele von ihnen in den

*„Controlling im öffentlichen Bereich einzuführen, erschien mir genauso zwingend wie überfällig.“*

Theatersaal zu bringen? Ihnen eine gehobene Kultur zu vermitteln? Vielleicht sogar, um einen Beitrag zu leisten, dass in Deutschland genügend Jobs für Schauspieler angeboten werden, quasi als eine kulturinfrastrukturelle Aufgabe? Die Frage nach der Daseinsberechtigung einer Behörde ist wahrlich nicht leicht zu beantworten. Geht man dabei nicht sorgfältig vor, droht aber die Gefahr einer Fehlsteuerung. Das ist häufig genug passiert. Zum Glück gibt es aber auch sehr gut funktionierende Beispiele, wie etwa die Bundesagentur für Arbeit (BA), bei der ich habe mithelfen dürfen, Controlling tief zu verankern. In Sachen Controlling gilt die BA heute als Musterbehörde, hier wie auch in Europa.

**32 Jahre als Hochschullehrer: Wie hat sich das Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis über die Jahre verändert? Was hat sich in der Lehre getan? Wie bewertest Du diese Veränderungen?**

Ich bin bei einem Hochschullehrer groß geworden, der Theorie und Praxis immer eng verbunden hat, und bin zu einer Zeit an die WHU gekommen, als diese mit dem Slogan „Wo Wissenschaft zur Praxis wird“ für sich warb. Über die Jahre hinweg ist dieser Slogan aber in Vergessenheit geraten; wir haben uns immer mehr den internationalen Usancen angepasst. Ein Kollege an einer US-Top-School pflegt in seinem Job keinen engen Verbund zur Praxis. Wenn er dies tut, macht er das in seiner Freizeit. Die Praxis hat in der Forschung zum Accounting heute nur noch die Funktion des Datenlieferanten, sei es in Form von Archivdaten, Survey-Daten oder qualitativen Interviews. Impact in der Unterneh-

menspraxis oder Co-Evolution sind Begriffe, die erst langsam wieder diskutiert werden. Ich finde das sehr schade. Zum einen können Studierende viele Zusammenhänge am besten dann begreifen, wenn sie mit konkreten Beispielen verbunden werden – die zunehmende Case-Orientierung der Lehre kann ich deshalb nur begrüßen. Zum anderen habe ich in der Praxis viel gelernt, weniger was neue grundsätzliche Einsichten betrifft, mehr in Richtung der Evaluation eigener Ideen. Die Betriebswirtschaftslehre ist eine angewandte Wissenschaft. Wenn wir uns von der Anwendung abwenden, zerstören wir unsere Daseinsberechtigung. Die Gesellschaft braucht durchaus eine theoretische Physik, aber keine theoretische BWL – anwendungsrelevante Theorien dagegen in hohem Maße.

**Zu guter Letzt: Was würdest Du jungen Nachwuchsforschern heute mitgeben?**

Eigentlich dasselbe, was mein akademischer Lehrer mir vor gut drei Jahrzehnten auch hätte auf den Weg geben können: neugierig zu bleiben, die akademische Freiheit als ein Privileg zu erachten, das gleichzeitig eine Verpflichtung bedeutet, entsprechenden Nutzen zu stiften und sich nicht von apokalyptischen Szenarien mangelnder Berufungschancen, zunehmend lernunwilliger Studierender oder einer notwendigen Unterwerfung unter das Joch der A-Journal-Publikationen verunsichern zu lassen. Professor ist noch immer einer der schönsten Berufe der Welt!

Lieber Jürgen, 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 und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.**

Utz Schäffer  
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland  
E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu