

Christian  
Bungenstock  
im Dialog  
mit  
Jürgen  
Weber



# „Einige betreiben Kostenrechnung ohne Zielbild für das Morgen“

---

Mit der Digitalisierung verfügen Unternehmen heute nicht nur über viel mehr Daten, diese lassen sich auch viel besser nutzen. Höchste Zeit für die Kostenrechner, so CTcon-Partner Christian Bungenstock, ihr klassisches Instrumentarium weiterzuentwickeln und nicht bei der Nachschau zu verharren.



Fotos: © Kai Myller

### **Dr. Christian Bungenstock**

*ist Geschäftsführer und Partner von CTcon Management Consultants. Als aktiver Gründer der auf Unternehmenssteuerung spezialisierten Transformationsexperten berät er Klienten mit Netz- oder Dienstleistungsbezug aus Energie, Handel, Informations- und Kommunikationstechnologie, Infrastruktur, Mobilität und Logistik. Er verantwortet anwendungsbezogene Beratungs- und Transformationsinitiativen, die nachhaltige Beiträge durch strategiekonforme, praktische Steuerung und Führung leisten – dies auf den Ebenen Konzern, Geschäftsfeld, Funktion und Betrieb. Nach dem Abschluss als Diplom-Kaufmann an der WHU – Otto Beisheim School of Management 1989 und Etappen in Chemie und Private Equity promovierte er in Vallendar. In dieser Zeit wurde CTcon als Start-up konzipiert und ab 1992 als Spin-off entwickelt.*

**Christian, im Jahr 1995 hast Du an der WHU über „Entscheidungsorientierte Kostenrechnungssysteme: Eine entwicklungsgeschichtliche Analyse“ bei mir promoviert. Erst mit der Bearbeitung hat das Thema begonnen, Dich zu faszinieren. In der Unternehmensberatung beschäftigt es Dich bis heute. Wenn Du nun auf 25 Jahre zurückblickst: Was hat sich in der Kostenrechnung verändert?**

Mein Beitrag fiel in eine Spätphase traditioneller Kostenrechnung. Ich habe die zentralen Kostenrechnungskonzepte untersucht, nachdem sich diese stärker als zuvor an Planung und Entscheidung orientierten. Mit Blick auf die in der Ära noch geltenden Rahmenbedingungen waren die wichtigsten Erkenntnisse gewonnen, und die Optionen für ihre Übertragung in die Praxis waren damals schon ausgeschöpft. Mächtigeren Konzepten der Kostenrechnung waren da noch enge technologische Rahmenbedingungen gesetzt. Ein solches Wechselspiel von Geschäftsmodellentwicklung, Kostenrechnungspraxis und Technologiefortschritt ist auch bis heute immer wieder zu beobachten.

**War die hiesige Prozesskostenrechnung in der Folge des von den Angelsachsen geprägten Activity Based Costings in Deinen Augen keine Innovation?**

Gewiss hat die Prozesssicht die Optionen zur differenzierten Abbildung von Kosten methodisch weiter erhöht. Sie war jedoch bei den Dienstleistungen nur schwer anzuwenden, und gerade hier wäre der Praxisnutzen besonders groß gewesen.

Die Umsetzungshürden waren immens: Im Service fehlte es an den Daten und Strukturen, um die Prozesse und Aktivitäten belastbar abzubilden und sinnvoll mit Verantwortung zu verknüpfen. Breiten Eingang in die Praxis hat das Konzept nicht gefunden. Der Aufwand war zu hoch. Für ein differenziertes Steuern dort war das ein Drama und ist es bisweilen noch.

**Was hat sich außerhalb der Kostenrechnung getan? Was hat Einfluss auf sie genommen?**

Persönlich habe ich den raschen Perspektivwechsel vom internen zum externen Rechnungswesen als dem führenden Rechenwerk für die Unternehmenssteuerung als Leitmotiv dieser Ära empfunden. Damit sank die Bedeutung der Kostenrechnung rapide, und für einen CFO wurden Karriereschritte als klassischer Kostenrechner entbehrlich. Mit dem Shareholder Value standen andere Perspektiven deutlich höher im Kurs und beherrschten das Denken der Ära. Die parallele Internationalisierung im Accounting hat diese Umorientierung gestärkt. Die Aufmerksamkeit des CFOs war von da an dort gebunden. Controller hatten nun Planung, Reporting und Investition im Fokus und nicht mehr die Details der Kostenrechnung.

**Wie hat das in Deinen Augen die Kostenrechnung beeinflusst?**

Die CFOs haben die Spezifika der beiden Rechenwerke nicht mehr als wichtige zweckorientierte Unterscheidung, sondern als unproduktiv bremsend empfunden. Der Fast Close verlangte



nach einfachen Standards. Das Primat des externen Rechnungswesens und das daraus abzuleitende Ziel hoher Standardisierung wurden umso entschiedener in die eigene Kostenrechnung übertragen, je näher das Unternehmen an den internationalen Kapitalmärkten operierte. Viele Unternehmen bauten ihre Kostenrechnung dazu zurück. „Entfeinerung“ war das Schlagwort für den damals um sich greifenden Verzicht auf detaillierte Differenzierung. Wenige erkannten den Verlust an Beurteilungskraft der eigenen Performance. Ausnahme sind Betriebe, die der Musteranwendung klassischer Kostenrechnung entsprachen, wie zum Beispiel einige im Automobilbau. Hier blieb das Instrumentarium wirksam und aussagekräftig.

#### Warum haben sich die Kostenrechner nicht gewehrt? Wäre das nicht naheliegend gewesen?

Interessante Frage! Fakt ist, die Kostenrechner haben es viel zu häufig unterlassen, sich zu wehren. Das Ansehen des eigenen Rechenwerks war damit beschädigt. Auch hatten sie selbst oft Fehler zu verantworten. Nur selten wurden die Strukturen der Kostenrechnung kontinuierlich gepflegt, um sie an die laufenden Veränderungen der Absatz- und Produktionsbedingungen des Unternehmens anzupassen. Und nur wenige Kostenrechner erläuterten die Risiken einer qualitativ unzureichenden Abbildung für die Aussage der eigenen Zahlenwerke. Wenn es um die Qualität des Zahlenwerks ging, reagierten selbst viele versierte Entscheidungsträger daher als Nutzer im Gegenzug

mit einer erkennbaren Gleichgültigkeit für die daraus erwachsenden Konsequenzen auf die Steuerung: Einerseits zeigten sie sich nicht vom Rechenwerk überzeugt, andererseits verbesserten sie die Qualität der Abbildung selten aktiv.

*„Mit dem raschen Perspektivwechsel vom internen zum externen Rechnungswesen sank die Bedeutung der Kostenrechnung rapide.“*

#### Ist es Deiner Einschätzung nach zu einem Bedeutungsverlust der Kostenrechnung gekommen?

In der Tat! Im Ergebnis haben die Entwicklungen das Interesse der Vorstände und der wichtigen Entscheidungsträger an diesem traditionellen Rechenwerk der operativen Controller untergraben. Der Niedergang der Kostenrechnung in der Praxis war schleichend, jedoch stetig. Zugleich hat es die Kostenrechnung als Forschungsrichtung nicht mehr ausreichend vermocht, einen interessierten und talentierten Nachwuchs für sich zu gewinnen. Nach meinem ganz persönlichen Eindruck fanden nur wenige Talente ihren Weg in das altmodisch anmutende Fach. Das gilt, denke ich, für die Praxis und die Wissenschaft in ähnlicher Weise. Und es belastet den Ausbau der Kostenrechnung bis heute.



**Für die Wissenschaft bestätige ich das. Es gilt nicht nur in Deutschland, es gilt weltweit. Siehst Du den Bedeutungsverlust auch im Verhältnis zu den übrigen Instrumenten der Controller-Toolbox?**

Ja, der Niedergang ging mit dieser Entwicklung einher. Die Kostenrechnung ist aus meiner Sicht nur noch selten in den oberen Schubladen der Toolbox zu finden. Gut möglich, dass sie vor 20 Jahren als gleichauf zu Planung, Vorschau und Berichterstattung galt. Nun ist sie nur noch ein Kalkül hinter den Kulissen: Über die Breite der Unternehmen hinweg gibt es vergleichsweise selten „die“ für Vorstand und Top-Management klar sichtbare Anwendung der Kostenrechnung – dies mit Ausnahme der Kostenträgerrechnung für spezifische Produktionsbetriebe. Klar, einige Betriebe nutzen exzessiv die Kostenstellenrechnung, weil sie damit Budgetkontrolle und Führung ausüben. An der Tendenz ändert das grundsätzlich nichts. Als Top-Produkt in der Controller-Toolbox ist die Kostenrechnung überholt.

**Und deshalb haben Controller und Manager immer weniger Wissen über das Instrument?**

Das genau ist meine Einschätzung! Die Kostenrechnung verschwand eben nicht nur aus den oberen Schubladen der Controller-Toolbox. Mittlerweile ist sie damit selbst für einige Controller in Teilen eine Blackbox geworden. Ein fatales Risiko. Viele Controller kennen das strukturelle Zusammenwir-



ken der Module, den Rechengang. Nur wenige wissen jedoch im Detail, was tatsächlich an Parametern verarbeitet wird und aus welchen Quellen sie gewonnen werden. Die Manager verlassen sich auf das Steuerungsinstrument. Das birgt Risiken, wenn die Controller nicht absichern, dass dieses Rechenwerk hinreichend aktuell strategie- und steuerungskonform ausgeprägt ist. Dann können auch die Zahlen „lügen“ und unzureichende oder falsche Entscheidungen der Manager auslösen.

**Ein guter Indikator für die Aufmerksamkeit der Manager sollten doch Themen sein, für die sie den Rat von Unternehmensberatungen suchen. Wie hat sich das nach Deiner Erfahrung verändert?**

Ein tiefes Eindringen in die Kostenrechnung, beauftragt durch den Finanzvorstand oder ähnliche Top-Entscheidungsträger der Finanzfunktion, habe ich über lange Zeit nicht erlebt. Im Gespräch war es hin und wieder, die Prioritäten wurden jedoch letztlich immer anders gesetzt. Dort, wo es unausweichlich war, haben sich Abteilungs- oder Gruppenleiter und deren Mitarbeiter, oft jahrzehntelang tätige Experten, damit primär selbst beschäftigt. Die jeweiligen Anpassungen waren oft formal geprägt, kleinteilig und auf das Begrabigen größerer bekannter Schwächen begrenzt. Die Projekte wurden im Stillen ohne die jeweils zugehörigen Business Partner erledigt. Ein wichtiges Kriterium dabei war der Erhalt der bekannten materiellen Aussage. Die Werte selbst sollten sich, wenn es

möglich war, dabei nicht verändern. Beinahe wirkte es so, als sei der Konsens über stabile Zahlenkolonnen wichtiger als das Motiv, den wirklichen Veränderungen innen und außen im eigenen Rechenwerk gerecht zu werden. Erst im Zuge neuer, technologisch getriebener Finanzprojekte und des dabei angestrebten Ziels der Standardisierung kommt es wieder zur tieferen Beschäftigung mit der Kostenrechnung in der Praxis.

#### Ein Fehlen von Aufmerksamkeit muss doch zu Mängeln der Kostenrechnung führen. Ist das so?

Der Status quo ist in der Tat oft unbefriedigend. 20 Jahre kleinteiliger Reparaturen gehen an keinem System spurlos vorbei, auch nicht an der Kostenrechnung. Ein konzeptionell neuer Wurf, zumindest eine tiefere Grundüberholung, ist häufig überfällig. Ausnahmen sehe ich bei Betrieben, die ihre Kostenrechnung neu aufgebaut haben, beispielsweise aus Branchen wie dem Online-Handel.

#### Eine tiefgreifende Grundüberholung ist keine kleine Aufgabe. Wo siehst Du die größten Herausforderungen dabei?

Eine große Herausforderung ist meines Erachtens aktuell die Erfahrung und die Qualifizierung vieler Kostenrechner. Vor allem ihr Geschäfts-, Prozess- und IT-Verständnis sind oft neu zu stärken. Einige fristen ein Expertendasein im Hintergrund, seit sie die Top-Positionen im Controlling abgegeben haben. Im Shared Service Center gehören sie nicht zu den bevorzugten Zielgruppen, die laufend die Qualifizierung für die konzeptionelle Weiterentwicklung erfahren. Folglich haben sie selten Gelegenheit, innovative Technologien und neue Methoden aufzunehmen. Sie konservieren ein Wissen, das keinen

### CTcon Management Consultants

Die Top-Management-Beratung mit beständig führender Expertise in Unternehmenssteuerung ist branchenübergreifend international tätig. Als Spin-off der WHU – Otto Beisheim School of Management wurde CTcon 1992 in Koblenz gegründet. Heute gehören mehr als die Hälfte der im DAX 30 notierten Konzerne sowie bedeutende öffentliche Institutionen zu den Klienten. CTcon entwickelt in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit den Klienten eine strategiekonforme Steuerung und begleitet sie von der Analyse und Konzeption bis zur Umsetzung, Qualifizierung und Transformation.

Nährboden für eine Fortentwicklung findet. Damit liegt ein großes Problem für die Zukunft bei einigen Kostenrechnern selbst. Sie betreiben ihr System traditionell und ohne Zielbild für das Morgen. Ihnen fehlen ein klares Rollenbild und eine Vision. Was sollen sie mit der Kostenrechnung für das Unternehmen erreichen? Wie erhalten sie die Expertise und Qualifikation für die Aufgabe? Wie bekommen sie bei den Entscheidungen gebührend Aufmerksamkeit für ihre Erkenntnisse? Das ist das A und O. Es erfordert einen klar strukturierten Plan.

*„Ein konzeptionell neuer Wurf, zumindest eine tiefere Grundüberholung der Kostenrechnung, ist überfällig.“*

#### Wie sollte Deiner Meinung nach denn ein Zielbild der Kostenrechnung für die Zukunft aussehen?

Zwei Aspekte sind mir besonders wichtig. Der erste betrifft die Aktualität der Zahlen aus der Kostenrechnung. Wir brauchen einen Perspektivwechsel von der oft verspäteten Nachschau zu einem belastbaren Blick auf das Jetzt und auf die Vorschau. Die Kostenrechner waren zu lange nur mit dem Betrieb ihrer Systeme beschäftigt. Einige waren selbst Opfer der Komplexität der eigenen Systeme. Sie waren nicht am 10., 20. oder 30. Arbeitstag des Nachmonats auskunftsfähig über die Vorgänge, die dann im Durchschnitt 25 bis 45 Tage zurücklagen. Den Perspektivwechsel zu schaffen, ist die Aufgabe aller Kaufleute und Controller, wenn sie Performance Management unterstützen wollen.

#### Und wie sollte der Blick nach vorne gestaltet sein?

Der Blick nach vorn muss verlässlich und aktuell sein. Es ist wichtig zu verstehen, dass für Performance Management nicht nur Jahr und Monat zählen; nein, Woche, Tag und Schicht sind dabei wesentlich. Für die Kostenrechnung heißt das: Den berechtigten Anforderungen an die Steuerung ist nicht mit den Grenzen der eigenen Metrik zu begegnen. Dort besteht Bedarf, die eigene Metrik anschlussfähig zu gestalten. Sie ist inhaltlich, prozessual und in der Interaktion praxisgerecht zu machen. Für „Gefangene“ eines Belegs, vor allem dort, wo viel aperiodisch verbucht wird, ist die Distanz zu dem praktischen Erfordernis einer zeitgerechten Begleitung von Entscheidungen zu groß. Neue Wege für das Performance Management sind das notwendige Ziel. Da, wo der Beleg an seine Aussagegrenzen stößt, kann der Kostenrechner die eigenen Vorprodukte, so das Wissen um die Mengen auf der Input- und Output-Seite, für eine bessere Entscheidungsfindung

anbieten. Diese Daten sind Bestandteil eines guten Rechenwerks, und zumeist sind sie durch die Controller besser strukturiert als durch andere funktionale Steuerer.

### Du sagst also: Die Fähigkeit des Strukturierens hat der Controller mit der Kostenrechnung erlernt.

Genau! Das ist sein Produktangebot an seine Kunden.

### Und was ist der andere Aspekt, der Dir besonders wichtig ist?

Die Kostenrechnung hatte schon immer Schwierigkeiten mit den Services. Je höher der Anteil der Dienstleistungen an der Wirtschaft, desto virulenter der Bedarf, diese belastbar abzubilden. Hier Abbildungsschärfe zu gewinnen, ist nötig. Für viele Dienstleistungen wird das erstmalig geschehen. Es war einst der Durchgriff von einem Produktivitäts- auf ein Wirtschaftlichkeitskalkül, der die Kostenrechnung als Optimierungswerkzeug prägte. Das funktioniert bei einem industriellen Serienfertiger reibungslos. Die Produktion folgt präzisen Stücklisten und führt ihre Prozesse in einem Maschinentakt aus. Dieses Umfeld hat die „Qualität“ für seine Produktionsprozesse wie für die Produktionsprodukte so eng definiert, dass sie einer „0-1“-Ratio folgt. Für die Kostenrechner war die Abbildung der Qualität damit gelöst: Nur die „1“ ist zu zählen, die „0“ nicht. Viele Services verfehlen diese binäre Qualitätsmetrik. Dort variieren die Qualitäten in einem weiten Spektrum, das akzeptiert wird. Dies gilt gleichermaßen für die Prozesse wie die Produkte. Verfehlt die Kostenrechnung die Abbildung dieser Qualitätsvarianz, so entsteht eine erhebliche Unschärfe, die das Transparenzziel und damit die Aussage gefährdet.

### Wie könnte die Kostenrechnung dieses Problem lösen?

Ich bin überzeugt, dass die Qualitäts-, Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitsabbildung künftig klar und durchgängig definiert in einem Performance Management zu planen, zu berichten und zu beraten sind. Akzeptieren wir, dass der Unternehmenserfolg nicht mehr allein in der zutiefst durchkalkulierten Produktion einer Serienfertigung erzielt wird, so ist dies wichtiger denn je. Zu einem Mehr an Breite kann die differenzierte Sprache einer Kostenrechnung erfolgreich beitragen. Sie hat die Fähigkeit, die wichtigsten Objekte für eine Abbildung zu unterscheiden und sie differenziert zu analysieren. Die Sprache ist für die neuen Metriken für Mengen und Qualitäten keineswegs erstmalig zu entwickeln, um die altbewährten Wertgrößen in einem System der Kostenrechnung zu flankieren. Wird das Verständnis für das stimmige Zusammenführen der Metriken für Qualität, Produktivität und Wirtschaftlichkeit in

einem Rechenwerk breit geteilt, so gelingt auch ein verbesserter Transfer auf Anwendungsgebiete, die bislang als schwierig galten. Mit den heute verfügbaren Daten und Methoden wären flugs auch die Services besser denn je abzubilden. Der Handel ist in seinen innovativen Bereichen bei einigen Anbietern bereits auf diesem Weg, hat er doch mit dem Online-Handel einen Datenschatz erhalten, den die Vorreiter dort nutzen und auf neue, hybride Geschäfte übertragen. Ein Auftakt und ein gutes Vorbild zur Übertragung auf andere Geschäftsmodelle.

### Wir reden nicht erst seit der Balanced Scorecard vom Verknüpfen finanzieller und nicht-finanzieller Informationen. Ich habe bis heute nicht den Eindruck, dass die Praxis dies erfolgreich vermag. Dein Blick nach vorn klingt insofern verheißungsvoll. Kommen wir noch auf die Digitalisierung zu sprechen. Wird sich die Kostenrechnung verändern?

Die Digitalisierung schafft völlig neue Möglichkeiten zur Lösung schon lange bekannter Probleme sowie die Chance zur Identifikation von Problemen, die bisher noch nicht als solche identifiziert wurden. Mit der mit ihr verbundenen Datentiefe geht eine neue Mathematisierung einher. Dies wird uns perspektivisch motivieren, mit Abstand auf die bisherige Arbeit in der Kostenrechnung zu blicken und ihre Inhalte, Prozesse und Produkte sowie die Interaktion mit dem Menschen genauer zu betrachten. Es wird nun möglich, all jene Konventionen

*„Mit der Digitalisierung wird es möglich, all jene Konventionen über Bord zu werfen, die aus Gründen der Komplexitätsreduktion zuvor nötig waren.“*

über Bord zu werfen, die aus Gründen der Komplexitätsreduktion zuvor nötig waren. Erfolgreich wird, wer diese Chancen nutzt und in der Praxis von Kostenrechnung und Steuerung zum Leben erweckt. Es ist ein wenig wie mit unserem Smartphone und seinem Siegeszug in den letzten zehn Jahren: Adressbuch, Atlas, Fotoapparat, Kalender, Lupe, Taschenlampe und Konferenzraum hätten wir davor auch nicht in einem einzigen Gerät bei uns getragen. Nun ist das unser Alltag.

### Mit der Digitalisierung stehen den Entscheidern immer mehr Informationen zur Verfügung ...

Ja. Der massive Zuwachs an Informationsbreite bedarf einer adäquaten Form der Ordnung. Controllern und ihren „Fotografen“, den Kostenrechnern, dabei eine strukturierende

Funktion zu geben, ist nach meiner Meinung die richtige Wahl, und es ist erfolgskritisch zugleich. Es kommt auch in der Zukunft darauf an, dass Größen wie Qualität, Produktivität und Wirtschaftlichkeit ein „neutrales und konturscharfes Abbild ergeben“, frei von funktionalen Partikularinteressen und von Geschäftspolitik. Die übereinander zu legenden Perspektiven müssen dazu gleichen Strukturen folgen. Dies gilt konzeptionell wie praktisch. Es ist wie bei anderen Abbil-

*„Methodisch kann eine ‚digitalisierte‘ Kostenrechnung wieder zu einem Vorreiter in der Steuerung werden.“*

dungsaufgaben auch: Um im Beispiel der Geodäsie, der Vermessung der Erde, die Chancen verschiedener relevanter Technologien parallel zu nutzen, von einem Laserscanner über eine Infrarotkamera bis zu einem Bodenradar, ist ein gutes Geoinertialsystem notwendig. Nur damit gelingt es, die zahllosen Datenpunkte der die Welt erfassenden Technologien zu scharfen Bildern zu formen. Ein belastbares Referenzsystem muss der Kostenrechner künftig in den drei Dimensionen Qualität, Produktivität und Wirtschaftlichkeit leisten. Der Anspruch sollte dabei auf eine hohe Bildschärfe zielen.

#### Ein sehr gutes Bild! Hat die Digitalisierung auch methodisch Auswirkungen auf die Kostenrechnung?

Methodisch kann eine „digitalisierte“ Kostenrechnung sogar wieder zu einem Vorreiter in der Steuerung werden. Die Differenzierung von Planung, Forecast und Reporting und ebenso die von Planungshorizonten verschiedener Länge werden durch die neuen technischen Möglichkeiten in der Bereitstellung von Zahlen absehbar obsolet. Greifbar sind die Chancen, dem Dialog über die Zahlen, der gemeinsamen Bewertung der Zahlen im Management-Team und dem Ableiten von Maßnahmen, mehr denn je einen dafür notwendigen Raum zu geben. Hier liegt der Praxismehrwert. Inhaltlich wie prozessual sind wir, die nötige Datenhistorie und -tiefe vorausgesetzt, in der Lage, alle bekannten, das heißt mit Daten unterlegten Informationsobjekte, wie Perioden, Ressourcenarten, Örtlichkeiten, Prozesse, Produkte, Kunden, Relationen, Kooperationspartner, Maßnahmen et cetera, und dies unabhängig von der Zeitperspektive der Betrachtung, automatisiert darzustellen. Dies wird zum Ausgangspunkt weiterer Aktivitäten wie Weiterverarbeitung, Training von Machine Learning und Weitergabe an künstliche Intelligenz zur Interpretation beispielsweise

se. Nur dort, wo wir aktiv Veränderungen einführen oder wo wir neue Wege beschreiten, sind wir modellierend gefordert.

#### Spielt auch die Robotisierung eine Rolle für die Kostenrechnung?

Mit Detail- und Qualitätsgewinn werden wir immer mehr Arbeitsprozesse des Controllers und seines Kostenrechners auf die Maschine übertragen. Ich erwarte radikale Umbrüche. Die vielen Pilotprojekte der Praxis, die auf Advanced Analytics zielen, markieren nur den Anfang. Big Data wird uns helfen, aus unstrukturierten und für den Menschen nicht überschaubaren Datenmengen entscheidungsrelevante Zusammenhänge zu identifizieren. Durch Machine Learning wird eine hohe Differenzierung in kontextsensitiven Einzelentscheidungen immer besser unterstützt und automatisiert ausgeführt. Künstliche Intelligenz – ich habe deren Piloteinsätze Ende der 1980er Jahre in der Praxis der Beratung erlebt – wird diese neue Basis breit nutzen. Mit mehr Prozessdaten werden wir mehr über die optimierte Nutzung unserer Produktions- und Absatzumgebung lernen. Auch werden wir verstehen, ob und wie wir unsere Prozesse einhalten und ob und wie unsere Steuerung vorteilhaft ist. Ich denke, Entscheidungen vorzubereiten, zu treffen und auszuführen, muss mit der Etablierung der genannten Technologien neu gedacht werden.

#### Wie schnell wird sich die Abbildungs- und Entscheidungsautomatisierung verbreiten?

Für mich ist das eine sehr spannende Frage. Ich denke, dass es schwer ist, den genauen Zeitpunkt des Durchbruchs vorherzusagen. Danach jedoch gibt es kein Halten. Ich gehöre noch zu der Generation der behänden Falkpläne-Falter und Karten-Navigatoren, eine für unsere jungen Beraterkollegen völlig unwirkliche Idee. Vermisse ich also einerseits die hungrigen, visionären, die Welt vermessenden Kostenrechner der Zukunft, so könnte es auch schon ein bis zwei Dekaden später im Recruiting der Konzerne heißen: „Management accountants need not apply“ – dies in Anlehnung an den YouTube-Renner „Humans need not apply“, weil wir die automatisierte Zukunft dann fast erreicht haben.

#### Wird es auch in zehn Jahren noch eine Kostenrechnung geben?

Ja, aber das ist im Kern nur eine Frage der Definition. Die Kostenrechnung betrachte ich jeweils als methodische Antwort der Zeit auf ihre Einflussfaktoren. So war einst die Plankostenrechnung auf die Produktion von Sachgütern gerich-

tet. Künftig geht es, wie erläutert, stärker um die Services. Neue Brennpunkte bilden Funktionen wie Marketing und Vertrieb. Die dazu nötige Erlösrechnung steckt noch immer in den Kinderschuhen. Das Verhältnis aus Schaffung und

*„Mir wird um die Zukunft der Kostenrechnung nicht bange, es sei denn, wir unterlassen es, das klassische Instrumentarium wieder deutlich weiterzuentwickeln.“*

Nutzung von Kapazität ändert sich, es wird flexibler, Make-or-Buy spielt eine größere Rolle. Wir müssen die verschiedenen Bindungsfristen von Entscheidungen daher besser sichtbar machen. Das sind alles keine völlig neuen Anforderungen, sie treffen jedoch technologisch auf viele neuartige Möglichkeiten. Die Digitalisierung vereinfacht den Umgang mit Daten, und sie stellt der Nachschau die greifbare Option

auf die Begleitung der Gegenwart und eine permanente Vorschau an die Seite. So verstanden, wird mir um die Zukunft der Kostenrechnung nicht bange; es sei denn, wir unterlassen es, das klassische Instrumentarium wieder deutlich weiterzuentwickeln!

Das klingt nach der Notwendigkeit eines Schulterschlusses von Wissenschaft und Beratung. Lieber Christian, ich danke Dir für das Gespräch!

Das Gespräch führte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management und Mit-herausgeber der Controlling & Management Review.

Jürgen Weber  
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland  
E-Mail: juergen.weber@whu.edu

## ICV Controlling Excellence Award 2019

Du betreust als Controller ein spannendes Projekt und hast damit in deinem Unternehmen neue Akzente gesetzt? Dann reiche dein Projekt für den ICV Controlling Excellence Award 2019 ein.

Dotiert mit  
**3000**  
Euro

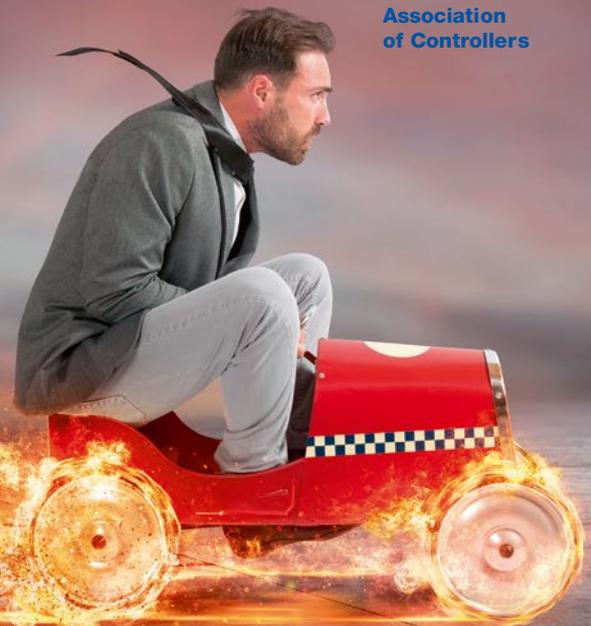
**Durchstarter gesucht.**

**Zeig, was**

**du drauf hast!**

**icv**

International  
Association  
of Controllers



Infos zur Ausschreibung unter [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com). Einsendeschluss ist der 31.01.2019.  
Verleihung des ICV Controlling Excellence Awards beim 44. Congress der Controller am 13./14. Mai 2019 in München.

Sponsoren:



Medienpartner:

