

Jürgen
Weber
im Dialog
mit
Utz
Schäffer



„Ich hatte mit der Wahl des Controllings als meinem Fach großes Glück“

Professor Jürgen Weber, lange Jahre Mitherausgeber der Controlling & Management Review, beendet seine Karriere im Controlling. Im Interview mit Professor Utz Schäffer blickt er zurück, zieht Bilanz, gibt jungen Forschern Tipps – und verrät, wieso er den Dialog zwischen Praktikern und Wissenschaftlern für unverzichtbar hält.



Fotos: © Michael Jordan

Prof. em. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber

war von 1999 bis Ende 2022 Herausgeber der Controlling & Management Review. Davor begleitete er die Zeitschrift bereits einige Jahre als Schriftleiter. Als führender deutscher Experte im Bereich Controlling war Jürgen Weber als Professor, Lehrstuhlinhaber und Mitgründer des Instituts für Management und Controlling der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar tätig. Von 2006 bis 2020 war er Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (icv).

Du stehst am Ende einer langen und erfolgreichen Karriere im Controlling. Ich möchte mit dir in unserem Gespräch einen Blick zurückwerfen und erfahren, was sich für dich als die wichtigsten Erkenntnisse aus den mehr als 30 Jahren herauskristallisiert haben.

Gerne. Ich möchte mich dabei bewusst auf die Perspektive eines Wissenschaftlers konzentrieren, speziell eines solchen, dessen Arbeit einen stark empirischen Fokus hat. Ich will auch versuchen, die Erkenntnisse mit Empfehlungen beziehungsweise Ratschlägen zu verknüpfen, auch wenn solche zwangsläufig subjektiv sind. Dabei sind mir drei Themen wichtig: die Rolle von Theorien in einem sozioökonomischen Umfeld, die Entwicklung des Controllings als akademische Disziplin und zu guter Letzt wichtige Problembereiche in der Controllingpraxis.

Fangen wir doch mit der Rolle von Theorien an. Sachlich macht das viel Sinn, aber stand das auch zeitlich am Beginn deiner Beschäftigung mit Controllingthemen?

Ehrlich gesagt nein. Am Anfang stand die Neugier, was sich hinter dem neuen Feld des Controllings wirklich verbirgt oder ob es sich doch nur – wie in den Anfängen des Fachs häufig vermutet – um alten Wein in neuen Schläuchen handelte. Vielleicht hat mich gerade die Tatsache, dass Controlling eine Erfindung der Praxis ist, dazu gebracht, verstärkt die Theoriebrille aufzusetzen. Ohne die Verankerung im Theoriegebäude hat Controlling als akademische Disziplin keine Überlebenschance.

War denn Controlling nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Wissenschaft eher schillernd als klar?

In der Tat! Und mir war anfangs nicht in vollem Umfang bewusst, wie sehr das Wahrnehmen von Themen durch die jeweils dahinterliegende Theorie geprägt ist. Nehmen wir als Beispiel die Kostenrechnung. Anfangs habe ich sie – ganz in der Denkweise von Paul Riebel – als ein Instrument gesehen, das eine möglichst wirklichkeitsnahe Abbildung von erfolgswirtschaftlichen Vorgängen anstrebt. Heute steht für mich ihre Sichtweise als eine spezielle betriebswirtschaftliche Sprache im Vordergrund, eine Sprache, die komplexe wirtschaftliche Interaktionen begleiten und zuweilen auch erst ermöglichen soll. Die höchst unterschiedlichen Konsequenzen beider Sichtweisen für die Modellierung des Instruments liegen auf der Hand!

„Ohne die Verankerung im Theoriegebäude hat Controlling als akademische Disziplin keine Überlebenschance.“

Du hast dich also von einer naturwissenschaftlichen Sicht der Welt gelöst?

Ja, Controlling ist für mich kein naturwissenschaftliches Terrain, sondern ein sozioökonomisches oder – schärfer – ein sozialwissenschaftliches. Und für ein solches ist eine Vielfalt der



Theorien unverzichtbar. Diese sind wie unterschiedliche Brillen, durch die die Realität unterschiedlich wahrgenommen wird. Kommen wir noch einmal zur Kostenrechnung zurück: Für bestimmte Fragestellungen macht es Sinn, diese als ein Instrument zur Disziplinierung oder eine Machtquelle von Experten zu sehen. Und schon reden wir dann über vier ganz unterschiedliche Perspektiven auf ein Instrument, das Studierende im Studium eher als eine „neutrale“ Technik kennenlernen – und es gibt noch viel mehr!

„Ein Praktiker sollte sehr misstrauisch sein, wenn ihm ein Wissenschaftler einfache Lösungen für ein praktisches Problem präsentiert.“

Wenn ich viele Brillen zur Verfügung habe, ist es hilfreich zu wissen, wann ich welche davon aufsetzen sollte. Kannst du unseren Lesern verraten, zu welcher du bei einem bestimmten Controllingproblem greifen würdest?

Na ja, wissen wäre übertrieben. Hilfreich könnte aber sein, an einer Erkenntnis anzuknüpfen: Die für Controlling nutzbaren Theorien unterscheiden sich in ihrem Kern zumeist darin, wie sie die handelnden Menschen sehen. In einer produktionswirtschaftlichen Sicht, die zum Beispiel für eine Plankostenrechnung typisch ist, kommen Menschen als Produktionsfak-

toren vor, die sich hinreichend genau beschreiben lassen. Wie sie die Welt sehen, was sie motiviert oder welche Rolle ihre Emotionen spielen, interessiert bei ihrer Modellierung nicht. Einen Manager wird man so nicht beschreiben können. Seine Freiheitsgrade sind ungleich größer als die einer ausführenden Kraft „on the shop floor“. Also brauchen wir andere Theorien, um sein Verhalten zu begreifen und zu beeinflussen. Je größer die Freiheitsgrade, desto mehr Perspektiven können relevant sein, ökonomische ebenso wie psychologische und soziologische.

Ich habe den Eindruck, dass diese Breite von Theorien zumindest in der Lehre deutlich zu kurz kommt. Dort geht es häufig eher um Techniken und ihre fehlerfreie Anwendung. Und auch in der Praxis haben es vermeintlich weiche Themen wie Emotionen oder kognitive Verzerrungen noch schwer. Gibt es neben der Theoriepluralität noch etwas anderes, was du dem Fach ins Stammbuch schreiben würdest?

In der Tat sehe ich noch ein weiteres Thema, das zu kurz kommt: die Frage nach der Bedeutung von Zeit. Der klassische Homo oeconomicus entscheidet unendlich schnell, „richtige Menschen“ brauchen viel Zeit dazu, und noch mehr Zeit, um zu lernen und ihre internen Modelle zu verändern. Und noch einmal deutlich länger dauert es, um von einer individuellen auf eine kollektive Ebene zu kommen. Hier liegt in meinen Augen ein wesentliches Defizit der betriebswirtschaftlichen Theorienlandschaft vor.



Bevor wir zu deinem zweiten Themenbereich, der Entwicklung des Controllings als akademische Disziplin, kommen: Was würdest du einem Wissenschaftler, der am Beginn seiner Karriere steht, zum Thema Theorien empfehlen?

Ich würde ihm raten, immer genau zu artikulieren, wo er steht beziehungsweise von was er ausgeht, und sorgfältig Aussagen über den Gültigkeitsbereich der Ergebnisse zu machen. Das wäre nicht nur für die Kommunikation in der Community hilfreich, sondern auch für die Schärfung der eigenen Gedanken.

„Die Praxis ist erfahrungsgemäß bei neuen Konzepten sehr erfinderisch – und kurzlebig!“

Praktiker machen häufig einen großen Bogen um betriebswirtschaftliche Theorien. Und „Theoretiker“ ist für sie eher ein Schimpfwort als ein Ritterschlag. Warum ist das deiner Meinung nach so?

Die eher abwehrende Haltung ist meiner Erfahrung nach zum einen Folge einer falschen Grundperspektive. Praktiker sollten nicht davon ausgehen, dass es „die eine Wissenschaft“ gibt. Unterschiedliche wissenschaftliche Aussagen sind zwangsläufig und nicht primär das Ergebnis eines persönlichen Profilierungstrebens der Wissenschaftler. Im Gegenteil sollte ein Praktiker sehr misstrauisch sein, wenn ihm ein Wis-



senschaftler einfache Lösungen für ein praktisches Problem präsentiert. Zum anderen kann ein Wissenschaftler einem Praktiker nur begrenzt helfen. Die Hilfe beschränkt sich zumeist darauf, Probleme zu strukturieren, ihre verschiedenen Facetten aufzuzeigen und sie einzuordnen. Die konkrete Problemlösung kann ein Praktiker dann zumeist besser, vor allem, weil er den spezifischen Kontext besser kennt.

Nun aber zur Entwicklung des Controllings als akademische Disziplin, die du ja ganz maßgeblich begleitet hast. Mich interessieren dabei vor allem die Aspekte, die für das Verständnis unseres Fachs auch heute noch wichtig sind und die uns damit bei seiner weiteren Entwicklung helfen können.

Ich kann mich hier kürzer fassen, weil die Geschichte des Controllings mittlerweile gut aufbereitet ist, insbesondere durch dich, Utz, und deinen Schüler Christoph Binder. Die Entwicklung des Controllings als akademische Disziplin war anfangs stark durch einen Selbstfindungsprozess gekennzeichnet. Dieser ist durch fachfremde Kollegen häufig moniert worden. Er war aber unverzichtbar, und dies ist generell so, wenn eine Praxisentwicklung vorliegt. Nur so kann man erkennen, ob und was wirklich neu daran ist. Die Praxis ist erfahrungsgemäß bei neuen Konzepten sehr erfinderisch – und kurzlebig! Die Selbstfindungsphase war übrigens durchaus intensiv, aber am Ende zeitlich doch sehr überschaubar.

War sie denn auch erfolgreich?

Na ja, das kann man durchaus unterschiedlich sehen. Zumindest gibt es heute einen hohen Konsens darüber, was wir unseren Studierenden beibringen sollen. Und das ist immer breiter geworden. Anfangs ging es dem Fach schwerpunktmäßig um die steuerungsrelevanten Zahlen, dann um Steuerungsbeziehungswise Koordinationsmechanismen, schließlich auch noch um die Kontexte, in denen sie wirken. Controlling wandelte sich damit also immer mehr von einer Fach- zu einer Führungsdisziplin, um eine in der Praxis übliche Begriffsdifferenzierung aufzugreifen.

„Wissenschaftler im Controlling können sich über einen hohen Freiheitsgrad freuen, sich passende Themenstellungen zu suchen.“

Ist das nicht wieder Munition für den alten Vorwurf der Belieblichkeit des Fachs?

Es macht es zumindest schwieriger, den Kern in einer „elevator story“ zusammenzufassen. Wir haben eine solche mit der Aufgabe der Rationalitätssicherung als kultureller Kern oder „purpose“ des Faches formuliert, und diese Sichtweise hat mittlerweile in Theorie und Praxis eine weite Verbreitung gefunden.

Hat sie auch dabei geholfen, relevante neue Fragestellungen zu identifizieren?

Ja, das ist in meinen Augen so. Ein sich unmittelbar aus dieser Perspektive ergebendes und mittlerweile wohl etabliertes Forschungsfeld sind zum Beispiel die Rollen von kognitiven Begrenzungen und Verzerrungen im Kontext der Unternehmenssteuerung. Inhaltlich damit verbunden befasst sich das Fach ganz aktuell mit dem Einfluss von Emotionen auf Managementprozesse. Beides führt zu neuen Sichtweisen und zum Ende einer systematischen Überschätzung dessen, was Menschen wirklich leisten können.

Was heißt diese Entwicklung des Fachs für die Wissenschaftler, die es vertreten?

Sie können sich über einen hohen Freiheitsgrad freuen, sich passende Themenstellungen zu suchen. Auf der anderen Seite werden sie immer stärker mit einem Dilemma konfrontiert. Wollen sie hochrangig publizieren, müssen sie sich stark spezi-

alisieren. Mit Überblicksbeiträgen kommt man in aller Regel nicht in die Top-Journals. Auf der anderen Seite braucht das Fach aber genau solche Beiträge, um den Überblick wahren und neue Erkenntnisse einordnen zu können. Das gilt insbesondere dann, wenn praktische Empfehlungen gegeben werden sollen. Dem Controlling geht es dann wie der Medizin: Engpass dort ist mittlerweile nicht mehr das Spezialwissen, sondern die Diagnostik. Zumindest würde ich jedem Kollegen raten, einen engen Kontakt zu der Praxis zu halten, um sein eigenes Gedankengebäude hinreichend „erden“ zu können.

Wären das dann nicht auch die Kollegen, mit denen sich Manager und Controller am besten unterhalten könnten?

In der Tat! Und vielleicht würde das auch helfen, die Möglichkeiten und Grenzen theoretischer Erkenntnisse des Controllings zur Lösung praktischer Probleme besser einschätzen zu können. Ich habe den Eindruck, dass Praktiker mehr auf Berater als auf Wissenschaftler hören. Gerade in Zeiten von Umwälzungen – wie zum Beispiel bei der Digitalisierung – kann die eher grundsätzliche, strukturierende und einordnende Perspektive eine zentrale Hilfestellung sein, um festzulegen, wie man Controlling im Unternehmen konkret aufstellen will.

„Ich würde jedem Kollegen raten, einen engen Kontakt zur Praxis zu halten.“

Kommen wir zum dritten und letzten Punkt, den du angekündigt hast: den wichtigen Problembereichen der Controllingpraxis. Welche siehst du da?

Drei Problemen kommt aus meiner Sicht eine ganz grundsätzliche Bedeutung zu. Dem ersten von diesen sind wir zu Beginn unseres Gesprächs beim Thema „Berücksichtigung von Zeit“ schon begegnet. Unternehmen unterschätzen meiner Erfahrung nach die Probleme, die mit Veränderungen verbunden sind, dies sowohl zeitlich als auch vom Umfang her. Menschen haben eine grundsätzliche Bestätigungspräferenz. Evolutorisch mag das sinnvoll sein. Es macht aber jeden Veränderungsprozess mühsam und zeitaufwendig. Unternehmen müssen hinreichende Ressourcen dafür bereitstellen; aufwandsarme Schnellschüsse funktionieren nicht. Menschen handeln in Unternehmen auch nie alleine, sondern immer im Zusammenspiel mit anderen Akteuren. Veränderungen müssen deshalb abgestimmt sein, etwa so, wie es die Routinetheorie beschreibt. Unternehmen müssen immer prüfen, ob

diese Vernetzung wirklich erkannt wird und ob sie mit einem akzeptablen Aufwand in den Griff zu bekommen ist.

„Unternehmen unterschätzen meiner Erfahrung nach die Probleme, die mit Veränderungen verbunden sind.“

Brichst du hier eine Lanze für das Thema Veränderungsmanagement?

Ja, aber ich glaube, dass Veränderung ein viel zu wichtiges und im Übrigen auch ständig relevantes Thema ist, um es Spezialisten zu überlassen. Das heißt für Wissenschaftler, Veränderungen viel stärker in die Modellierung einzubeziehen, als dies heute der Fall ist. Und Praktikern würde ich dringend empfehlen, realistische Projektzeiten zu planen und den technischen Teil davon nur als einen Bruchteil der Gesamtveränderung zu erkennen.

Werden Veränderungsprojekte dann nicht schnell viel zu lang, um in einem traditionellen Projektplan akzeptiert zu werden?

Ja, das mag sein. Projektdauern kürzer anzusetzen, führt aber nur dazu, dass die Veränderungen allenfalls auf dem Papier gelingen, nicht materiell. Und damit ist auch niemandem gedient.

In der Tat. Und was siehst du noch als ein zentrales Problem im Controlling?

Für mich rankt sich die Frage, ob das Management einen guten Job macht, viel zu häufig um die Frage, ob es dazu die besten, neuesten, sophistiziertesten Instrumente einsetzt. Für die Manager hat das den Vorteil, jedem zeigen zu können, dass sie modern sind und neueste Erkenntnisse berücksichtigen. Allerdings sind Instrumente erst dann wirksam, wenn sie umgesetzt und richtig eingesetzt werden. Wahrscheinlich habe ich zu viele Instrumentenruinen gesehen, um noch an die handlungsleitende Kraft von Instrumenten zu glauben. Wissenschaftler und Praktiker sollten beide stärker in Wirkungen von Instrumenten denken. Und zu diesen zählen eben auch unerwünschte Nebenwirkungen. Vielleicht hilft ja auch die etwas provokante Daumenregel, für jedes neue Instrument ein altes zu streichen.

Ein Problem bleibt noch ...

Das ist in meinen Augen das massive Unterschätzen der Bedeutung von Kultur für das Management. Dabei ist die Unternehmenskultur letztlich die Basis des Erfolgs, positiv wie negativ. Sie ist aber auch die zentrale Stelle, an der Veränderungen scheitern, weil Kulturveränderungen immens aufwendig sind. Eine Kultur von Transparenz und Diskurs lediglich vorzuspiegeln, geht einfach und schnell, sie zum Leben zu bringen, ist eher eine Generationenaufgabe. Wissenschaftler sollten Kultur – ebenso wie Zeit – ganz regelmäßig in ihre Modelle einbauen, Praktiker darauf achten, dass sie nicht nur vorgespielt wird. Wer kennt nicht realitätsfremde Worst-Case-Szenarien in Entscheidungsrechnungen, die nur erscheinen, weil sie im Verfahren vorgeschrieben sind, oder Quantifizierungen auch dann, wenn die Unsicherheit für eine Quantifizierung viel zu groß ist.

„Wissenschaftler und Praktiker sollten stärker in Wirkungen von Instrumenten denken. Und zu diesen zählen eben auch unerwünschte Nebenwirkungen.“

Dabei, in welches Fach man als Wissenschaftler gerät, spielt der Zufall ja zumeist keine ganz unbedeutende Rolle. Wenn du nun zurückschaust, bist du mit deiner Wahl zufrieden?

Ganz und gar. Ich hatte – glaube ich – dabei insgesamt großes Glück. Das Fach lässt unterschiedliche Spezialisierungen zu, sodass man sich über die Zeit nie langweilen muss. Das Fach hat gerade durch seinen Fokus auf Transparenz und Diskurs eine zentrale Bedeutung für das Management, darüber hinaus aber auch für die Gesellschaft. Schließlich hatte ich die Chance, das Fach ein wenig mitgestalten zu können, etwas, was man in etablierten Fächern kaum kann.

Lieber Jürgen, ich danke dir für dieses 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