



Business Analytics – Möglichkeiten für die Unternehmenssteuerung

Interview mit Prof. Dr. Mischa Seiter, Universität Ulm und International Performance Research Institute

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu controllingrelevanten Themen und Fragen. Dabei werden neben klassischen Themen auch innovative Überlegungen und alternative Ansätze aufgegriffen. Die vorliegende Ausgabe beschäftigt sich mit Fragen der Nutzung moderner Algorithmen für die Unternehmenssteuerung.

Biel: Wenn wir Fachfremden unser Thema „Business Analytics“ (nachfolgend BA) erklären müssten, wären Sie mit der saloppen Umschreibung „Schätze suchen im Daten-Dschungel“ einverstanden? Diese Skizzierung habe ich unlängst gelesen.

Seiter: Lieber Herr Biel, das wäre ich in zweifacher Hinsicht nicht.

Biel: Da bin ich nun gespannt...

Seiter: Einerseits ist das Wort Dschungel negativ konnotiert. Viele Menschen verbinden damit Gefahren. Im Falle von Daten besteht aber die Gefahr gerade darin, diese nicht zu nutzen.

Andererseits bin ich mit dem Wort Schätze nicht einverstanden. Die in Daten gefundenen Muster sind an sich eben noch kein Schatz, sondern vielmehr Lösungen auf konkrete Problemstellungen. Wir suchen also mit Business Analytics nicht ziellos nach unentdeckten Mustern, sondern nach der Lösung für eine vorab definierte betriebswirtschaftliche Fragestellung. Es gilt der leider oft missachtete Grundsatz: **Erst das Problem, dann die Datenanalyse!**

Biel: Bitte helfen Sie uns bei der Einordnung der vielen verwandten Begriffe und einschlägigen Diskussionen. Vielfach ist von „Analytics“ und „Business“ die Rede, beispiels-

weise von Business Intelligence oder Digital Analytics usw. Wie und wo können wir BA einsortieren?

Seiter: Das ist in der Tat kein triviales Thema. Eine Einordnung kann nach Über- und Unterbegriffen erfolgen. So ist Data Science ein Überbegriff von Business Analytics, Predictive Analytics hingegen ein Unterbegriff. Dabei bezieht sich Predictive Analytics auf jene Algorithmen, die helfen, zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren. Beispiele sind Klassifikationsanalysen und Zeitreihenanalysen.

Biel: „Business Intelligence“ taucht in Diskussionen und Veröffentlichungen besonders häufig auf. Wie lassen sich Begriff und Anwendung einordnen?

Seiter: Tatsächlich ist die Abgrenzung zum Begriff **Business Intelligence** komplexer. Zeitlich

gesehen existiert der Begriff Business Intelligence länger als der Begriff Business Analytics. Daraus dürfen wir allerdings nicht ableiten, dass Business Analytics eine Weiterentwicklung im Sinne einer Erweiterung des Begriffs Business Intelligence sei. In der Regel basieren Business Intelligence-Systeme auf strukturierten Daten, die in Data Warehouses organisiert sind. Ursprünglich auf Abfragen für die Weiterentwicklung des Reportings ausgerichtet, wird der Begriff weiter ausgedehnt, bspw. hin zu prädiktiven Elementen.

Biel: Lässt sich ein vorläufiges Ende der Begriffsvielfalt, vielleicht auch des Begriffswirrwarrs erkennen?

Seiter: Auch in Zukunft werden **weitere verwandte Begriffe etabliert werden** – vor allem vonseiten der Software-Hersteller und spezialisierten Beratungshäuser, die neue Begriffe nicht zuletzt mit dem Ziel der Markenbildung etablieren.

Biel: Lassen Sie uns bitte mit der grundsätzlichen Abklärung unseres Themas einen Schritt weitergehen. Wir stoßen auf unterschiedliche Definitionen. Zwei Beispiele: Business Analytics beschreibt den Prozess der sogenannten Datenveredelung (Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik). Systematische Untersuchungsmethode von Unternehmensdaten, wobei der Schwerpunkt auf statistischen Analysen liegt (WhatIs.com). Sie legen den Akzent auf den klaren Zweck- und Zielbezug „so zu analysieren, dass“ betriebswirtschaftliche Probleme evidenzbasiert gelöst werden können. Zudem betonen Sie BA als „Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile“. Auffallend ist, dass Sie die analysierte Datenbasis und den möglichen Wettbewerbsvorteil verknüpfen. Was ist das Charakteristische an Ihrem Ansatz?

Seiter: Charakteristisch ist die klare Reihenfolge:

- Erst die klare Abgrenzung eines betriebswirtschaftlichen Problems, dann die Entwicklung einer grundsätzlichen Lösungsidee.
- Diese Idee ist dann Basis für die **Überführung der betriebswirtschaftlichen Problemstellung in eine Form, die einem Al-**

gorithmus zugänglich ist – ich nenne diese Form dann das Analytics-Problem, und dann kommt erst die Datenanalyse.

Biel: Bitte helfen Sie uns mit einem Beispiel, Ihre Darlegungen besser zu verstehen.

Seiter: Gerne. Ein Unternehmen stellt fest, dass seine Vertriebsleistung nicht zufriedenstellend ist. Die betriebswirtschaftliche Problemstellung ist somit die Frage, wie die Vertriebsleistung erhöht werden kann. Hierfür gibt es unzählige Lösungsansätze. In unserem Beispiel möchte das Management als Lösungsidee neue Kundengruppen erschließen, die sich von den bisherigen Bestandskunden unterscheiden. Um sich nicht zu weit vom Kerngeschäft zu entfernen, sollen als Ansatzpunkt Bestandskunden gefunden werden, die sich hinsichtlich ihres Kaufverhaltens von anderen Bestandskunden differenzieren. In einem Dialog mit diesen ungewöhnlichen Kunden sollen neue Produkt- und Dienstleistungsbedarfe identifiziert werden.

Biel: Und zu welchem Analytics-Problem führt uns das?

Seiter: Das **Analytics-Problem** besteht folglich in der Frage, welche Bestandskunden sich von anderen Bestandskunden deutlich unterscheiden. Gelöst werden kann dieses Problem mithilfe von sog. Ausreißeranalysen. Sprich:

Erst in diesem letzten Schritt kommt die mathematische Methode zum Einsatz.

Biel: Wo stehen wir im Controlling hinsichtlich BA? Da Sie auch Co-Autor eines bedeutenden Controlling-Standardwerks sind (Horváth/Gleich/Seiter: Controlling, 13. Auflage) der Hinweis, meine Recherchen haben ergeben, dass aus einer Reihe von mir subjektiv ausgewählten führenden Controlling-Büchern in aktueller Auflage nur ein Titel (Weber/Schäffer: Einführung in das Controlling, 15. Auflage) das Stichwort Business Analytics aufgreift und näher ausführt. Auch im Gablers Wirtschaftslexikon ist das Stichwort zum Zeitpunkt dieser Niederschrift noch nicht angekommen. Wenn wir auch noch einen Blick auf die dritte WHU-Zukunftsstudie werfen (siehe [Zusatzinformation 1](#)), stellt sich die berechtigte Frage, „wie weit vorne“ stehen wir bei unserem Thema?

Seiter: Ich freue mich, dass die Kollegen Weber und Schäffer den Begriff bereits aufgegriffen haben – wir werden dies in der 14. Auflage ebenfalls prominent tun.

Biel: Respekt für Ihre Fairness – und auf die 14. Auflage von Horváth/Gleich/Seiter bin ich ohnehin gespannt.

Seiter: Nun zurück zu Ihrer Frage: Wir müssen die Phase hinter uns lassen, in denen Controllern von allen Seiten erzählt wird, wie wichtig es

Zusatzinformation 1

Herausforderungen der Digitalisierung für Controller – auf empirischer Basis (WHU)

- Zwei Drittel der Befragten sehen Defizite bei Datenqualität und -verfügbarkeit, bei der Systemintegration sind es sogar 80 %.
- Viele Befragte sagen von sich, dass sie sich in einem Arbeitsumfeld mit lockerer Kontrolle und Trial & Error-Kultur wohlfühlen.
- Fortgeschrittene IT-Kenntnisse und Kenntnisse in statistischen Methoden sind bei den Controllern vergleichsweise schwach ausgeprägt.
- Derzeit werden Business Analytics nur von einem Bruchteil der Controllerbereiche intensiv eingesetzt.
- Unternehmen, die über eine Digitalisierungsstrategie für das Controlling verfügen, nutzen Business Analytics intensiver.

Quelle: Schäffer, Utz / Weber, Jürgen: Die Zukunftsthemen des Controllings: Ergebnisse der dritten WHU-Zukunftsstudie (2017) (mit freundlicher Unterstützung von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber)

ist, sich mit den Möglichkeiten der Digitalisierung, zu denen auch Business Analytics gehört, zu befassen. Vielmehr müssen jene Teile von Business Analytics **in das tägliche Controllinggeschäft einfließen**, die dort einen Mehrwert bieten.

Biel: Wie kann es nun gelingen, vom Diskutieren zum Tun, vom Überblick zum Konkreten zu gelangen?

Seiter: Ich sehe noch viel zu viele Weiterbildungsformate, die dem Controller nur einen Blick in die schöne neue Welt gewähren, ihn aber nicht dazu befähigen, diese auch zu betreten. Meiner Meinung nach **müssen wir nun in die Phase eintreten, in der konkrete Business Analytics-Inhalte vermittelt werden**. Im Zentrum stehen hier sicherlich verbesserte Analysewerkzeuge. Konkret sind dies Verfahren der Predictive Analytics, da diese für den Controller direkt umsetzbare Verbesserungen mit sich bringen. Konkret in der Form verbesserter Forecasts.

Biel: Datenmanagement und Analysen sind heute schon gängige Themen des Controllings und auch der Controller-Praxis. Handelt es sich bei BA um ein „fortgeschrittenes Analyseverfahren“, sozusagen ein Analyseverfahren höherer Stufe? Wie lässt sich der Unterschied zur herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Analytik auf den Punkt bringen? Sehen Sie einen Quantensprung?

Seiter: Es sind **komplexere Verfahren**, die reichhaltigere Ergebnisse liefern auf Fragen, die bislang nicht in der nun erreichbaren Qualität lösbar waren.

Biel: Angesichts der Komplexität unseres Themas wieder die Bitte um ein Beispiel zur Veranschaulichung.

Seiter: Ich gebe Ihnen gerne einige Beispiele: Bislang durch einfache Fortschreibungen gewonnene Forecasts werden **durch zutreffende Forecasts ersetzt**. Bislang manuell erstellte Kundengruppen können nun automatisch erstellt werden, und zwar ohne dass Merkmale vorab von einem Experten vorgegeben werden. Bislang unentdeckte Interdependenzen zwischen Werttreibern können nun aufgedeckt und für die Steuerung genutzt werden.

Biel: Bitte noch einmal zum Datenmanagement und auch zur Datenqualität, die in der Euphorie über neue technische Möglichkeiten manchmal etwas unterzugehen droht.

Seiter: Hier wird **das Thema Datenqualität von zentraler Bedeutung** sein. Es existieren zwar einige Verfahren die immun gegenüber einem gewissen Ausmaß an fehlerhaften Daten sind, aber in der Regel gilt: Schlechte Daten führen zu fehlerhaften Analysen. Und: Je größer die verarbeitenden Datenbestände, desto komplexer allein die Messung der Datenqualität – eine Sichtprüfung ist eben nicht mehr möglich!

Biel: Was treibt das Thema BA? Sind es die neuen Dimensionen der Datenverfügbarkeit, die vielfältigen Folgen und Potenziale der Digitalisierung oder mehr die wachsenden Anforderungen an die Unternehmensführung und damit auch an die Unternehmenssteuerung?

Seiter: Die dominanten Treiber sind tatsächlich die hohe **Datenverfügbarkeit** gepaart mit der **kostengünstigen Verfügbarkeit von Rechenleistung**, seien es eigene oder Cloud-Lösungen. Besonders im Fokus stehen Kundendaten, also Daten über Kundenbedürfnisse und Daten über das Kundenverhalten im Umgang mit Produkten. Dies gilt im B2B-Kontext wie auch im Endkundengeschäft. Eine neuartige Datenquelle hinsichtlich Kundenbedürfnissen aufgrund der Digitalisierung des Privatlebens sind Social Media. Im Kern stellen Social Media Kanäle dar, über die Nutzer Informationen austauschen. Beispiele sind so-

ziale Netzwerke oder Micro-Blogging-Dienste sowie Videoplattformen.

Biel: Können Sie unseren Leserinnen und Lesern diesen Aspekt aus einer praktischen Perspektive vertiefen und verdeutlichen? Stecken nicht im Zugriff auf Daten auch Dilemmata?

Seiter: Sicher, eine Vielzahl von **Maschinenbauunternehmen** ist gegenwärtig bemüht, **die Nutzungsdaten ihrer Kunden als neue Datenquelle zu erschließen**. Ein zentrales Hemmnis ist die Bereitschaft der Kunden, die Daten in umfassender Form zu übermitteln. Allerdings verändert sich gegenwärtig die Einstellung der Kunden: Wo bisher Geheimhaltung absoluten Vorrang hatte, sehen nun viele Kunden die Chance, durch (partielle) Offenlegung der Daten von neuartigen Dienstleistungen, wie Predictive Maintenance, also vorausschauender Wartung ohne vorab determinierte Wartungsintervalle oder Beratungen zur Einsatzoptimierung, zu profitieren. Für das Maschinenbauunternehmen wiederum ist ein Mehr an Daten die Basis für umfassendere Analysen. Anders ausgedrückt: Durch die Offenlegung der Daten von immer mehr Kunden des Maschinenbauunternehmens vergrößert sich die Datenmenge, die analysiert werden kann, und damit die Aussagekraft der gewonnenen Erkenntnisse.

Biel: Der Themenschwerpunkt der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins im Jahr 2015 und 2016 lautete „Business Analytics I Der Weg zur datengetriebenen Unter-

Autoren



■ Univ.-Prof. Dr. Mischa Seiter

ist Professor für Wertschöpfungs- und Netzwerkmanagement am Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm und wissenschaftlicher Leiter des International Performance Research Institute. In dieser Funktion verantwortet er den berufsbegleitenden Ulmer Master-Studiengang "Business Analytics".

E-Mail: mseiter@ipri-institute.com

■ Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien, mit reichhaltiger Erfahrung aus verantwortlichen Konzern-Tätigkeiten und Aufgaben in mittelständischen Unternehmen. Betriebswirtschaftliches und journalistisches Studium. Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) und des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



nehmenssteuerung“. Der Dream Car-Bericht der Ideenwerkstatt im ICV 2016 (siehe auch [Zusatzinformation 2](#)) kommt zu bemerkenswerten Feststellungen. Darin heißt es u. a.: „Der Controller muss sich mit Business Analytics befassen.“ Was können und sollen Controllerinnen und Controller ganz konkret und praktisch tun, um sich nicht nur mit BA zu befassen, sondern auch BA zu nutzen? Welche Tipps können Sie uns mitgeben?

Seiter: Qualitätsvolle Fortbildungen. Ob hier traditionelle Anbieter tatsächlich mithalten können, muss ich bezweifeln. Jahrelang gewachsene Angebote neu zu gestalten ist nicht einfach. Wie auch anderswo werden wir neue Anbieter sehen. Es ist eben leider nicht damit getan, fünf Tage lang Anwenderkenntnisse in Statistikprogrammen zu erwerben. Die Gefahr eines gefährlichen Halbwissens ist hier immens. Ein typischer Fehler ist die **Übersimplifizierung**. So werden vor allem vermeintlich entdeckte lineare Trends überinterpretiert. Sie vermitteln ein einfaches Bild der Realität und werden deshalb allzu gerne für wahr gehalten. Die Folge sind fehlerhafte Prognosen.

Biel: Bringen Sie bitte auf den Punkt, was es heißt, Business-Analytics-Kompetenzen zu erwerben.

Seiter: Um es klar zu sagen: **Der Erwerb von Business-Analytics-Kompetenzen ist – berufsbegleitend ausgelegt – eine mehrjährige Fortbildung.**

Biel: Bitte lassen Sie nachfragen: Was ergibt sich aus dieser Entwicklung für die Controller. Was bedeutet dies hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen?

Seiter: Die Kernaufgabe des Controllings ist und bleibt die Informationsversorgung des Managements. Besonders steuerungsrelevant sind Informationen über zukünftige Entwicklungen, wie Forecasts. **Daher sind die Methoden der Predictive Analytics das zentrale Element der Controller-Fortbildung.** Aufgrund begrenzter Fortbildungszeit ist es sinnvoll, die Hauptmethoden zu erarbeiten: **Regressionsanalyse, Zeitreihenanalyse und Klassifikation.** Einige Leser werden nun denken: „Regressionsanalyse, das kenne ich, das ist ein einfa-

Zusatzinformation 2

Die ICV-Perspektive

Ausgewählte Kernaussagen aus: Business Analytics: Der Weg zur datengetriebenen Unternehmenssteuerung - Dream Car der Ideenwerkstatt im ICV 2016

- Digitalisierung bezeichnet die Transformation sämtlicher Daten, wie Texte, Videos oder Sensordaten, in einen Binärcode.
- Die Digitalisierung verändert die Unternehmenssteuerung grundlegend.
- Diese sich stetig verändernde Masse an Informationen und deren Muster muss nicht als Last hingenommen, sondern kann als Wettbewerbsvorteil genutzt werden.
- Der Controller muss sich mit Business Analytics auseinandersetzen und seine Rolle auch individuell neu positionieren.
- Ein Controller muss kein Mathematiker sein. Er muss aber wissen, welche strukturprüfenden und strukturentdeckenden Analysemethoden es gibt und was sie leisten können.
- Durch die Nutzung von Business Analytics kann der Controller seine Rolle im Controllingprozess proaktiver wahrnehmen. Er sollte die Weiterentwicklung des digitalisierten Controlling-systems mitgestalten.
- Der Controller als „Single Source of Truth“ ist unersetzlich!

Quelle: URL: <https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/ideenwerkstatt/business-analytics.html> (zuletzt zugegriffen am 29.08.17)

(Mit freundlicher Unterstützung des ICV-Vorsitzenden, Siegfried Gänblen)

ches Verfahren!“. Aber: Das ist es nicht. Es beinhaltet eine Vielzahl von Fallstricken, die zu fehlerhaften Ergebnissen führen können.

Biel: Die Regression als eines der Kernelemente der Schließenden Statistik und eines der am häufigsten benutzten analytischen Konzepte der Statistik ist sicher vielen unserer Leserinnen und Leser bekannt. Wo sehen Sie nun die Knackpunkte?

Seiter: Schon bei diesem vermeintlich einfach anwendbaren Instrument lauert eine Vielzahl von Fallstricken. So wird oft eine lineare Beziehung unterstellt, auch wenn diese in der Realität gar nicht vorliegt. Oft werden Annahmen über die sog. Verteilung der Variablen einfach angenommen und nicht geprüft. Oft werden wichtige Variablen übersehen – oder schließlich noch der klassische Fehler: das Verwecheln von Korrelation und Kausalität.

Lassen Sie mich aber noch auf eine oft übersehene Fortbildungsnotwendigkeit zu sprechen kommen. Man könnte sie als **Missing Link** zwischen den Ergebnissen der Algorithmen und der Nutzbarkeit durch den Empfänger bezeichnen; ich spreche **von moderner Visualisierung**. Ein für den Controller vertrautes Feld, da es auch dank verschiedener Softwarelösungen

kaum mehr Reports in reiner Tabellenform geben muss. Es gilt, sich mit neuartigen Visualisierungsformen vertraut zu machen, die im Zuge der Verbreitung von Business Analytics entstanden sind.

Biel: Wie verändern sich Rollen und Funktionen im „datengetriebenen Controlling“? Erfordern die Datenflut und der Entscheidungsdruck mehr und auch noch besser qualifizierte Controller? Oder brauchen wir angesichts der sogenannten Algorithmisierung – ein in verschiedenen Foren heftig diskutierter Begriff – und der zunehmenden Standardisierung von Entscheidungen (siehe u. a. Interview in CM 1/2018 zu Entscheidungen und Entscheidungsverhalten mit Dr. Markus Kottbauer) eher weniger oder vielleicht auch ganz andere Controller? Verdrängen andere Spezialisten, z. B. der Data Scientist, die Controller?

Seiter: Wir erleben gerade die etwas merkwürdige Diskussion im Controlling, ob der Controller verdrängt wird. Die Antwort lautet. Ja, der Controller wird verdrängt werden, so wie er schon immer verdrängt wurde. Er hat aber eben auch immer seine Rolle neu interpretiert und ist relevant geblieben.

Biel: Wie soll und kann sich der Controller „neu erfinden“?

Seiter: Stellen wir uns das Ganze einfach genau umgekehrt vor. Die Frage muss also lauten: **Welcher Anteil von Business Analytics wird durch den Controller durchgeführt?** Und die Antwort liegt auf der Hand: der Teil, der zur Ergebniszielorientierung notwendig ist. Alles darüber hinausgehende überdehnt die Rolle des Controllers hin zum „Super-Analytiker“ (siehe [Zusatzinformation 3](#)).

Biel: Wie kann ein Verband, wie der ICV, dem Controller auf dem Weg zu seiner neuen Rolle helfen?

Seiter: Verbände wie der ICV haben in einem solchen Wandel im Berufsfeld eine zentrale Rolle. Ich erwarte hier von einem Verband die Erarbeitung eines allgemein akzeptierten **Kompetenzkatalogs**. Dieser kann dann von Anbietern von Aus- und Fortbildung aufgegriffen werden. Für sehr wichtig halte ich auch das Sammeln und Bekanntmachen von konkreten Erfolgsbeispielen aus den Reihen der Mitglieder.

Biel: Beispielsweise ein Aufgabenfeld der Ideenwerkstatt des ICV?

Seiter: Das müssen wir breiter auslegen. Dies kann nicht Aufgabe einzelner Arbeitsgremien sein, sondern muss als verbandsweite **Querschnittsaufgabe** definiert werden. Sonst gewinnen Partialmeinungen die Oberhand.

Biel: Controlling im Zeitalter digitaler Plattformen ist ein aktueller Forschungsschwerpunkt von Ihnen. Daher liegt es nahe, Sie um eine globale Einschätzung der möglichen weiteren Entwicklung zu bitten. Dies umso mehr, da sich hier grundlegende Veränderungen abzeichnen, wie Sie u. a. auf dem 31. Stuttgarter Controlling und Management Forum ausgeführt haben (19.9.17). Worauf sollten wir uns aus Ihrer Sicht einstellen? Was möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern abschließend mit auf den Weg geben?

Seiter: Digitale Plattformen sind eine der meist unterschätzten Transformationskräfte der Gegenwart. Amazon, Uber und

Zusatzinformation 3

Wo Sie weiterlesen können

Ausgewählte Kernaussagen aus: Seiter, Mischa: Business Analytics, München 2017 mit freundlicher Genehmigung des Verlags Franz Vahlen GmbH und des Autors

- Die Kompetenz, verfügbare Daten so zu analysieren, dass betriebswirtschaftliche Problemstellungen evidenzbasiert gelöst werden können, ist für Unternehmen eine zentrale Quelle von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen. (S. 1)
- Aus der Perspektive von Führungskräften ist Business Analytics ein auf Daten und Algorithmen basierender Prozess zur Gewinnung von Evidenzen mit dem Ziel, betriebswirtschaftliche Problemstellungen im gesamten Managementzyklus von Planung und Steuerung und Kontrolle evidenzbasiert zu lösen. (S. 18)
- Eine Evidenz ist eine aus Daten gewonnene und damit intersubjektiv nachvollziehbare Einsicht in einen Sachverhalt, die dazu dient, Problemstellungen im gesamten Managementzyklus von Planung, Steuerung und Kontrolle zu lösen. (S. 70)

Airbnb haben ganze Branchen so grundlegend verändert, wie es die früheren Platzhirsche nicht für möglich gehalten hätten. Der nächste Kandidat für eine Transformation ist die Maschinenbaubranche – und hier wird es plötzlich für den Standort Deutschland sehr relevant. Pioniere haben bereits reagiert, wie bspw. Trumpf mit der Gründung von AXOOM.

Biel: Was ist hierbei die spezifische Herausforderung für das Controlling?

Seiter: Ja, das Controlling Digitaler Plattformen weist einige Spezifika auf, vor allem im **Performance Measurement**. So spielen Kennzahlen, die die Leistung der Supply Chain abbilden, keine Rolle – es gibt eben keine Supply Chain. Dafür treten Kennzahlen in den Mittelpunkt, die die Interaktion der verschiedenen Plattformakteure abbilden.

Biel: Herr Prof. Dr. Seiter, herzlichen Dank, dass Sie uns die laufenden Veränderungsprozesse unter dem Aspekt der Analytik verdeutlicht haben. Respekt dafür, dass Sie sich in diesem Interview mehrfach klar positioniert haben. Vielen Dank für die angenehme und kooperative Zusammenarbeit und für das Mitmachen in unserer Reihe von Experten-Interviews. Sie haben sich als „Sachverständiger“ dieses Themas erwiesen.

Ich möchte abschließend versuchen, den Extrakt des Interviews zu ziehen:

- Erst das Problem, dann die Datenanalyse.
- Die Entwicklung neuer Begriffe ist nicht am Ende.

- Der Ansatz ist die Überführung der betriebswirtschaftlichen Problemstellung in eine Form, die einem Algorithmus zugänglich ist.
- Es müssen jene Teile von Business Analytics in das tägliche Controllergeschäft einfließen, die dort einen Mehrwert bieten.
- Wir müssen in der Weiterbildungsarbeit nun in die Phase eintreten, in der konkrete Business Analytics-Inhalte vermittelt werden.
- Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge können mit diesen Methoden besser analysiert werden.
- Die Datenqualität ist und bleibt von zentraler Bedeutung.
- Die hohe Datenverfügbarkeit und die kostengünstige Verfügbarkeit von Rechenleistung sind die zentralen Treiber dieser Entwicklung.
- Maschinenbauunternehmen erkennen z. B. die Nutzungsdaten ihrer Kunden als neue Datenquelle und damit als neues Potenzial.
- Qualitätsvolle Fortbildungen sind geboten.
- Der Erwerb von Business Analytics-Kompetenzen ist – berufsbegleitend ausgelegt – eine mehrjährige Fortbildung.
- Es ist sinnvoll, diese Hauptmethoden zu erarbeiten: Regressionsanalyse, Zeitreihenanalyse und Klassifikation.
- Es gilt, sich mit neuartigen Visualisierungsformen vertraut zu machen.
- Der Controller wird verdrängt werden, so wie er schon immer verdrängt wurde. Er hat aber eben auch immer seine Rolle neu interpretiert und ist relevant geblieben.
- Digitale Plattformen sind eine der meist unterschätzten Transformationskräfte der Gegenwart.