

Vorwort

Als ich vor über zwanzig Jahren mit der praktischen Verbreitung der Controlling-Idee in Österreich begann, haben viele Unternehmen überrascht reagiert. Wozu soll es gut sein, die Zukunft zu planen, wenn es dann doch anders kommt? Das war die Standardreaktion vieler Unternehmer und Finanzchefs. Offensichtlich wurde Planung mit Prognose verwechselt, mit dem Versuch, die Zukunft vorherzusagen. Und dass diese Tätigkeit nicht besonders ertragreich schien, ist verständlich.

Heute hat sich da vieles geändert. Planung und der daran anschließende Soll-Ist-Vergleichsprozess haben sich einen festen Platz zumindest in Unternehmen mittlerer Größe erobert. Trotzdem kann es sein, dass nach wie vor der Zweck einer Planung nicht im vollen Sinne verstanden wird. An die Stelle verständnislosen Kopfschüttelns ist mancherorts die nicht viel verständigere Haltung des „So was braucht man eben heutzutage“ getreten. Und schon werden Formulare ausgefüllt und Berichte geschrieben.

Dabei beruht Planung auf einer faszinierenden Erkenntnis, die – einmal verstanden – die Einstellung zum Controlling unwiderruflich verändert. Planung ist nicht die Vorhersage, sondern die Gestaltung der Zukunft. Planung versteht die Welt nicht als vorgegeben, als etwas, woran man sich recht und schlecht anzupassen hat. Planung erkennt die gestalterische Kraft unserer Ideen, Wünsche und Ziele als die eigentliche Triebfeder jeder Entwicklung.

Große Ideen entstanden nicht aus der Anpassung an Unveränderliches, sondern haben im Gegenteil der Zukunft einen Stempel aufgedrückt. Wir sind gerne bereit, das für bahnbrechende Erfindungen zu akzeptieren, die ganz offensichtlich nicht eine bloße Anpassungsleistung waren, wie z.B. die Erfindung des elektrischen Lichts oder des Telefons oder des Radios. Schwieriger ist es, diesen Mechanismus in allen menschlichen Entwicklungen zu sehen – oder auch im Ausbleiben derselben.

Wenn ein Unternehmen sich nicht weiterentwickelt, dann ist man schnell mit Begründungen zur Hand, die die Schuld in der Umwelt des Unternehmens sehen, in der Konkurrenz, den politischen Rahmenbedingungen etc. Es sind aber vor allem die fehlenden Ziele und der fehlende Mut, an diesen zu arbeiten, die ein Unternehmen stagnieren lassen.

Viele – und vor allem kleinere – Unternehmen haben zu wenige Ziele. Jeder Tag wird erledigt, abgehakt und mit dem Ausruf abgeschlossen: Gott sei Dank ist nichts passiert. Das Unternehmen wird verwaltet – nicht gelenkt und geführt. Die Erhaltung des gegebenen Status quo wird schon als Erfolg gefeiert. Unter „passiert“ wird offensichtlich vor allem etwas Negatives verstanden. Dass „passieren“ ja auch etwas Positives meinen kann – einen wichtigen neuen Kunden, das Treffen einer schwierigen Entscheidung, einen vielversprechenden neuen Standort, eine aktive Neugestaltung des

Sortiments, einen neuen Mitarbeiter –, das wird leicht vergessen. Dass ein Tag, an dem nichts passiert, ein verlorener Tag ist, das kommt einem unter diesem Gesichtspunkt gar nicht in den Sinn.

Dadurch geht viel Begeisterung verloren, die einem dann im täglichen Geschäft bitter fehlt. Welcher erfolgshungrige Mitarbeiter mag sich mit der braven Verwaltung uralter Strukturen zufrieden geben? Wer möchte jeden Tag in einem Restaurant essen, das immer wieder dasselbe serviert?

Richtig verstandenes Controlling hilft einem Unternehmen dabei, den Blick entschlossen in die Zukunft zu wenden und von diesem Blickwinkel aus die Gegenwart mit Begeisterung und Mut zu gestalten.

Dazu haben sich in Theorie und Praxis eine Vielzahl von Techniken und Verfahren herausgebildet. Die Verknüpfung von Erfolgs- und Finanzplänen, die Einbeziehung von Planbilanzen, die Regeln bei der Erstellung von Berichten bis hin zur organisatorischen Eingliederung des Controllings in das Organigramm eines Unternehmens muss man nicht neu erfinden. Zudem existieren mittlerweile Softwareprogramme, die dem Controller die mühsame Arbeit abnehmen, die Teilpläne zusammenzufügen, die Verknüpfungen zu erstellen und die Berichte zu schmieden. Die Arbeit der Interpretation der Ergebnisse und das Verständnis für die notwendigen Konsequenzen kann aber keine Software übernehmen.

Aus diesem Grund begrüße ich die vorliegende Publikation, in der das Controlling für die Praxis dargestellt wird. Controlling macht Sinn für Unternehmen jeder Größenordnung und es wäre sehr zu wünschen, wenn angeregt durch dieses Buch zahlreiche Unternehmer und Finanzchefs sich konsequent mit der Einführung eines effizienten und individuell angepassten Controllingsystems zu befassen beginnen. Eine weitere Zielgruppe sehe ich in den Beratern, die gestützt auf ihre eigenen Erfahrungen in verschiedenen Bereichen des Rechnungswesens vermehrt auf die Einführung von Planung und Soll-Ist-Vergleichen hinarbeiten sollten. Die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen würde dadurch ohne Zweifel deutlich steigen.

Manfred Winterheller