

1 Vorwort

Innovation ist ein Begriff, den man in der Tagespresse sehr häufig liest. Eine hoch entwickelte Volkswirtschaft wie die von Deutschland kann im Wettbewerb nur dann bestehen, wenn sie beständig und umfangreich innoviert. Der Begriff der Innovation ist dabei durchweg positiv besetzt. Allerdings bedeutet Innovation auch, Bestehendes über Bord zu werfen. Der berühmte österreichische Nationalökonom Josef Schumpeter prägte dafür den Begriff der »schöpferischen Zerstörung«.

Was hat das mit Controlling zu tun?

Die erste Idee einer Antwort ergibt sich, wenn man an die fast sprichwörtliche Vergangenheitsorientierung vieler Controller denkt; die Vergangenheit sehr wichtig zu nehmen, führt leicht dazu, Innovation zu verhindern. Nun fühlen sich Controller selbst zunehmend unwohl in der alten Rolle; sie wollen als Berater des Managements fungieren. Entsprechende Veränderungen des Verhaltens sind zu beobachten und weitere zu erwarten. Zum Berater gehört auch das Anstoßen und Fördern von Neuerungen. Hier gibt es für Controller viel zu tun. Vier Beispiele mögen dies verdeutlichen.

(1) Produktinnovationen haben ihren Ursprung meist in Forschung und Ent-

wicklung; in diesem Unternehmensbereich haben die Controller in der Vergangenheit keine überzeugende Rolle gespielt. Das Führungsumfeld wich zu stark vom sicheren produktionsgeprägten Kontext ab. Wann und wie innovative Teams funktionieren, stand nicht auf der Ausbildungsagenda von Controllern. Positiv formuliert besteht hier ein fruchtbares neues Arbeitsfeld.

(2) Für Controller war Zukunft zwar ein Standardthema. Fast jeder Controller beschäftigt sich mit Planung. Allerdings ist ihr Hauptfeld, die operative Planung, in der Regel sehr konservativ. Von den drei Grundfunktionen der Planung (Prognose, Koordination und Motivation) steht dort nicht Prognose, sondern Koordination an erster Stelle. So ähnelt die Budgetierung häufig einer mehr oder weniger reinen Fortschreibung. Das Planen von Strukturbrüchen ist ebenso wenig geübt wie das ständige Anpassen an ein volatiles Umfeld, wie es zum Beispiel dem Beyond Budgeting zu Grunde liegt. Dieses Konzept hat sich in den meisten Unternehmen nicht durchgesetzt.

(3) Mit der Zukunft beschäftigen sich die Controller auch in der Investitionsplanung. Zwei Beobachtungen signalisieren, dass auch hier dem Thema Unsi-

cherheit und Veränderung zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird: Zum einen wird die Praxis beherrscht durch Rechenverfahren, die dem Muster der Net Present Value-Rechnung folgen. Realoptionen oder andere Verfahren, die auf Volatilität ausgerichtet sind, finden sich nur wenig. Zum anderen zeigen Controller häufig genau bei den Investitionen, die einen hohen Innovationsanteil besitzen, erhebliche Skepsis, vielleicht auch deshalb, weil von der Linie versucht wurde, mit dem Zusatz »innovativ« oder »strategisch« Investitionen auch dann durchwinken zu lassen, wenn sie sich nicht rechneten.

(4) Schließlich haben Controller ein ganz grundsätzliches Problem mit Innovationen: Wenn sie Manager herausfordern, sei es in Budgetgesprächen, sei es bei der Beurteilung von Investitionsplänen, dann bildet bisherige Erfahrung die entscheidende Messlatte. Als rational und damit zu akzeptieren gilt das, was mit dem herrschenden Wissen vereinbar ist. Gab es in den letzten Jahren im Markt jeweils nur 1 % Absatzsteigerung, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass ein Planungswert von 10 % nicht die Realität treffen wird. Vielleicht gelingt dem Unternehmen aber gerade im nächsten Jahr der Durchbruch, an dem man lange gearbeitet hat. Innovatives ist mit einer hohen Wahrscheinlichkeit des Scheiterns verbunden und wird damit leicht abgelehnt.

Aufgrund dieser Prägung stellt sich auch die Frage, ob Controller in ihrem eigenen Bereich innovativ sind beziehungsweise innovativ sein können. Bieten sie den Managern häufig genug neue Instrumente an, zeigen sie sich auch in der Art der Interaktion genügend innovativ? Welcher Controller kennt seine Innovationsrate? Wir wissen aus empirischen Studien im Dienstleistungssektor, dass Verbesserungsstreben ein zentrales Instrument der Kundenbindung darstellt; es reicht nicht nur, die Anforderungen des Kunden genau zu erfüllen; er fühlt sich insbesondere auch dadurch gebunden, dass er Neuerungen offeriert bekommt, die ihn voranbringen. Auch für Controller ist es deshalb relevant, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie sie selbst innovativ werden können.

Folglich besitzt dieser AC-Band zwei Schwerpunkte: Zum einen wird die Rolle der Controller betrachtet, die sie in Sachen Zukunftsorientierung beziehungsweise im Innovationsprozess des Unternehmens einnehmen könnten und sollten. Zum anderen wollen wir Innovationen im Controlling selbst näher beleuchten. Wir glauben, dass wir damit ein spannendes und Richtung weisendes Thema behandeln, und wünschen Ihnen viel Spass und neue Einsichten beim Lesen!

Ihr Jürgen Weber