

Liebe Leser,

Controller lieben ihre Instrumente! Manager erwarten von ihnen nicht selten betriebswirtschaftliche Rationalität in Gestalt eines zeitgemäßen Instrumentenkastens. Welcher Controller diskutiert daher nicht gerne über die Vor- und Nachteile der Balanced Scorecard oder von wertorientierten Kennzahlensystemen oder interessiert sich nicht für eine Data-Warehouse-gestützte Kundenlebenszyklusanalyse? Da überrascht es auch nicht, dass Instrumente in Fachzeitschriften das dominierende Thema sind. Eine Analyse der wichtigsten Controlling-relevanten Zeitschriften für die letzten fünf Jahre hat klar gezeigt, dass die Instrumente auch bei den Veröffentlichungen unangefochten – und mit weitem Abstand – auf Platz 1 liegen. Genauso gaben in einer Umfrage über 60 % der Controlling-Lehrstühle im deutschsprachigen Raum an, dass Controlling-Instrumente den wichtigsten Schwerpunkt in ihrer Forschung bilden.

Schaut man allerdings etwas mehr ins Detail, so kommen Zweifel auf, ob das Thema Instrumente im Controlling wirklich adäquat angegangen wird. Jeder kennt die auch von der Wissenschaft initiierten Modewellen: erst die breite Euphorie (was das neue Instrument doch alles angeblich kann...), dann die große Ernüchterung (eigentlich hat doch wenig geklappt...), und später dann die Aufdeckung der wahren Substanz des Instruments. Aktuell kann man dies am Beispiel des „Beyond Budgeting“ wieder beobachten. Doch was bedeutet dies für Unter-

nehmen? Viele investieren eine Menge Geld in interne Projekte und externe Unterstützung um auf diesen Wellen mit zu schwimmen, aus Sicht eines Controllers eigentlich kein sehr rationales Handeln. Und warum das Ganze? Der Prozess der Instrumenteentwicklung an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Wissenschaft ist kaum strukturiert.

An dieser Stelle lohnt der Blick über den Tellerrand: Andere Disziplinen sind auf diesem Feld mitunter deutlich weiter. In den Ingenieurwissenschaften gibt es etwa eine lange Tradition der so genannten Entwicklungsforschung. In der (Wirtschafts-)Informatik hat man sich intensiv mit der Entwicklung von Methoden z. B. für die Planung des IT-Einsatzes im Unternehmen beschäftigt. So liefert das Methoden-Engineering der Informatiker konkrete Anhaltspunkte zur Beschreibung und zum Vergleich von Methoden. Diese Grundideen lassen sich gut auch im Controlling für die Entwicklung von Instrumenten anwenden. Und auch in der Betriebswirtschaftslehre gibt es mit der Aktionsforschung einen interessanten Ansatz, der im Kern eine schrittweise Weiterentwicklung von Instrumenten auf Basis praktischer Erprobungen vorsieht. Die Aktionsforschung wurde bereits in den 70er-Jahren zur Entwicklung von Planungsinstrumenten von Werner Kirsch und anderen erfolgreich eingesetzt, findet im Controlling aber aktuell kaum Beachtung. Unsere bereits angesprochene Umfrage bestätigt dies: nur sehr wenige Controlling-Lehrstühle greifen auf die Aktionsforschung zurück. Es lässt sich damit festhalten: das Problem der Modewellen ist lösbar, wenn das Controlling Rückgriff auf die Erfahrungen anderer Fächer an dieser Stelle nicht scheut.

Wir wollen aber nicht nur über die Entwicklung von Instrumenten grundsätzlich nachdenken, sondern Ihnen – damit der letzten Leserumfrage folgend – wieder eine ganze Reihe von Instrumenten prä-



Thomas Hess

sentieren. Wir stellen Ihnen zunächst im Magazinteil die Integration der Balanced Scorecard in das Controlling des VfB Stuttgart vor. Ferner greifen zwei Beiträge (einer im Magazin-, einer im Praxisteil) mit dem Rating ein für Controller recht neues Instrument auf. Des Weiteren erwarten Sie ein managementorientierter Beitrag zur systematischen Auswertung von SWOT-Analysen, ein konzeptioneller Beitrag zum Controlling von Intangible Assets und ein kurzes Stichwort zu XBRL, einem neuen Kommunikationsstandard für das Financial Reporting. Ich hoffe, auch in diesem Heft ist wieder Interessantes für Sie dabei!

Ihr Thomas Hess