

Vorwort zur dritten Auflage

Ab und zu hat der Denkende die Pflicht, in das Weltgeschehen einzugreifen.

Thomas Bernhard, Vor dem Ruhestand

Rund drei Jahre nach dem Erscheinen der zweiten Auflage des vorliegenden Werkes ist diese restlos vergriffen gewesen. Dies ist für uns ein Zeichen, von welch ungebrochener Relevanz und Aktualität die hierin behandelten Inhalte sind: die zeitgemäße Ausgestaltung der Unternehmensplanung und deren Verzahnung mit den (weiteren) Aufgaben und Prozessen des Controllings. Die im Jahr 2020 materialisierte und uns bis zur Vorlage dieser Neuauflage 2021 im Griff habende sog. „Corona-Krise“ hat zwar zunächst dazu geführt, dass viele zuvor elaborierte Pläne innerhalb kürzester Zeit obsolet geworden sind und viele Unternehmen damit ausgelastet waren, ihre Aktivitäten von Tag zu Tag zu koordinieren. Recht schnell allerdings fand sich die Unternehmensplanung in den veränderten Rahmenbedingungen wieder und nahm ihre bewährte Schlüsselrolle ein, um Unternehmen durch diese Zeiten der Ungewissheit und der ökonomischen Verwerfungen zu navigieren. Anders gesagt: Budget & Co. wurden auch 2020/2021 soweit nicht abgeschafft – sondern im Gegenteil mitunter mit mehr an Aufwand und Durchdachtheit betrieben, als dies je zuvor der Fall war. Insofern kann sogar von einem „Qualitätssprung“ gesprochen werden, welchen die krisenhaften Ereignisse der gegenwärtigen Zeiten zur Folge haben.

Die vorliegende dritte Auflage der „Integrierten Unternehmensplanung“ aktualisiert die Inhalte des Werkes um ein neues Kapitel zur Verbindung von Unternehmensplanung und Nachhaltigkeit, welches in Teil B aufgenommen wurde. Aus Controlling-Sicht handelt es sich bei dem Thema „Nachhaltigkeit“ zwar um ein noch junges, bisher wenig erschlossenes Betätigungsfeld, welches die Rolle und Aufgaben der Controlling-Abteilung aber mittel- bis langfristig einer fundamentalen Veränderung unterwerfen wird. Damit kommt das Controlling zugleich in die Lage, seinerseits substantielle Beiträge zu den großen Herausforderungen unserer Zeit zu leisten, die sich in Folge von Klimawandel, Corona-Krise und Co. stellen. Darüber hinaus erfolgten punktuelle Ergänzungen der weiteren Inhalte der Theorieteile, u.a. zum Controlling-Prozessmodell der IGC, zum Controllability-Prinzip und zu den (zwischenzeitlichen) Lehren aus der Corona-Krise für das Controlling. Grundlegend neu gestaltet wurde Teil C, erstmals auf Basis der Planungssoftware „Smart Planer“ der CP Corporate Planning AG.

Für Anregungen wie auch für Anliegen stehen die Autoren in gewohnter Weise unter josef.baumueller@wu.ac.at zur Verfügung. Dies umfasst neben dem fachlichen Austausch zu den Inhalten der folgenden Seiten ebenso die Zurverfügungstellung der im Buch ausgearbeiteten Beispiele und weiterer Materialien hierzu.

In Zeichen der Krise dauern Unterfangen oftmals länger, als man sich dies ursprünglich vornimmt. Dies ist bei der nunmehr vorgelegten Neuauflage nicht anders. Insofern danken die Autoren im Besonderen *Theresa Weiglhofer*, die seitens des Linde Verlags das Projekt auf bewährte (und geduldige, terminliches Unbill nachsehende) Art und Weise

begleitete. Ebenso schulden wir all jenen Menschen Dank, die in den vergangenen Jahren mit ihren Rückmeldungen wichtige Beiträge zu den vorgenommenen Überarbeitungen leisteten: unseren Studierenden, Kolleginnen und Kollegen aus der Akademia sowie aus der Beratungspraxis, wohlgesonnenen Freundinnen und Freunden (vereinzelt gibt es sogar Überschneidungen zwischen diesen angeführten Kategorien). All diesen – und auch allen anderen unserer geschätzten Leserinnen und Lesern – soll die vorgelegte Neuauflage unseres Lehrbuches eine gewinnbringende Lektüre sein, die Grundlagen darlegt, Vertiefungsmöglichkeiten skizziert und dabei die Fragen in den Vordergrund rückt, die sich all jenen stellen, die ihre Systeme, Prozesse und Instrumente der Unternehmensplanung nicht nur als lästige „Compliance-Übung“ verstehen, sondern als Bausteine einer zukunftsorientierten – und damit erfolgreich(er)en – Unternehmensführung gestalten möchten.

Tulln an der Donau/Baden/Wien,
im August 2021

*Josef Baumüller, Achim Hartmann und
Christian Kreuzer*

Vorwort zur ersten Auflage

Il se peut faire qu'il y ait de vraies démonstrations; mais cela n'est pas certain. Ainsi, cela ne montre autre chose, sinon qu'il n'est pas certain que tout soit incertain, à la gloire du pyrrhonisme.¹

Blaise Pascal, Pensées

Planung zählt zu den Kernaufgaben des Controllings – und damit der gesamten Unternehmensführung. Ihrem anerkanntermaßen hohen Stellenwert steht jedoch eine Vielzahl an Problemen entgegen, mit denen Unternehmen bei der praktischen Umsetzung zu kämpfen haben. Oftmals handelt es sich dabei um Probleme „höherer Ordnung“, die etwa unter dem Zeichen der Prozess- und Qualitätsoptimierung stehen. Überraschend häufig scheidet es aber auch an den vermeintlich einfachen Grundlagen – wie z.B. an einem in sich geschlossenen, plausiblen und nachvollziehbaren Planungssystem. Die Beschäftigung mit der Zukunft ist ob der damit verbundenen Unsicherheiten herausfordernd, im Hinblick auf den heutigen Erkenntnisstand der BWL und den technischen Möglichkeiten zur Unterstützung der Unternehmensplanung allerdings bei weitem keine Raketenwissenschaft.

Das vorliegende Buch möchte den Bogen schlagen von diesen Grundlagen bis hin zu wesentlichen Themen, die im Zeichen der Weiterentwicklung bereits entwickelter Planungssysteme stehen. Studierenden der BWL möge es damit eine Einführung in dieses wichtige Themengebiet bieten, bereits erfahrenen Praktikern eine Darstellung von Zusammenhängen und die Gelegenheit, bereits erarbeitete Systeme zu reflektieren. Von praktischem Nutzen für beide soll schließlich der Fallbeispielteil dieses Buches sein, der auf der Software BusinessPlanner der Bank Austria basiert. Die Software steht den Leserinnen und Lesern mit allen verwendeten Beispieldateien unter der zu Beginn des Teils C angegebenen Bezugsquelle in Form einer Arbeitslizenz zur freien Verfügung und kann so von weiterführendem praktischem Nutzen – z.B. für die Ausbildung oder im eigenen Unternehmensalltag – sein.

Für Fragen, Anliegen oder Weiterentwicklungsvorschläge im Zusammenhang mit diesem Buch stehen wir jederzeit unter folgender Mail-Adresse zur Verfügung: unternehmensplanung@controller-institut.at. Darüber hinaus sei auch auf die Homepage hingewiesen, welche der Verlag zum vorliegenden Buch eingerichtet hat: www.lindeverlag.at/businessplanner.

Da Vorworte wie dieses der traditionelle Platz sind, um Dank auszusprechen, möchten wir diese Gelegenheit nicht ungenutzt verstreichen lassen, um unsere Dankbarkeit jenen Menschen gegenüber auszudrücken, in deren Schuld wir und damit nicht zuletzt auch das vorliegende Buch stehen. *JB* dankt seiner Familie (und besonders ihrem jüngsten Mitglied, Eliza), die u.a. Verständnis für die zahlreichen Wochenenden und Nächte im Tullnerfelder Untergrund (dem Arbeitsbüro) aufbrachte und stets mit den rechten Worten und Taten zur Seite stand (im Rahmen des altersbedingten Möglichen); weiterhin neben

¹ „Es mag sein, dass es wahre Beweise gibt, aber das ist nicht gewiss. So zeigt sich nichts anderes, als dass es nicht gewiss ist, dass alles ungewiss sei, zum Ruhme des Pyrrhonismus“ (Übersetzung der Autoren).

den bereits im Zuge des letzten Werkes zur Bilanzanalyse Genannten, in deren Schuld er steht: *Christian Morzsa* sowie den Familien *Kurzbauer-Rzepski*, *Siller* und *Sramek* – ihnen allen ist dieses Buch gewidmet. *AH* dankt *Alfred Gutschelhofer* aus Graz, der ihn bereits im Jahr 2001 an die Karl-Franzens-Universität holte mit dem Ziel, praxisnahe Erfahrungen mit den Studierenden zu besprechen; weiterhin *Willibald Cernko*, der ihm Ende der 1990er Jahre beim Aufbau des Geschäftsfeldes Finanzplanung in der Creditanstalt die Verantwortung übertrug und heute als CEO der Bank Austria ungebrochen die Wichtigkeit der integrierten Unternehmensplanung für Unternehmen bestätigt. *CK* dankt v.a. den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Controller-Instituts für die hervorragende Arbeit und die starke Unternehmenskultur: Sie schaffen dadurch die Möglichkeit, dass Bücher wie dieses entstehen können.

Herzlich möchten wir alle schließlich den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Linde Verlags danken, die maßgeblich das Zustandekommen dieses Publikationsprojektes ermöglicht haben. Ausdrücklich genannt seien hier *Oskar Mennel*, der uns in gewohnter Liebenswürdigkeit im Café Landtmann zusammenbrachte und davon überzeugte, das Projekt gemeinsam und mit einer als äußerst sportlich zu bezeichnenden Zeitleiste in Angriff zu nehmen; *Theresa Weiglhofer*, die anschließend den Ball übernahm, uns in allen Belangen eine große Unterstützung war und dabei stets die Verbindlichkeit des vereinbarten Abgabetermins vor Augen führte; sowie (last not least) *Stefan Menhofer*, der zwar in das Projekt selbst nicht eingebunden war, uns beim Linde Verlag aber schon über Jahre hinweg ein allgegenwärtiger, geschätzter Partner ist: Up the irons!

Tulln an der Donau/Baden/Wien, im Oktober 2015

*Josef Baumüller,
Achim Hartmann und
Christian Kreuzer*