

CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory

Neuerungen in der Rechnungslegung

RÄG 2014: Erstellung von Konzernabschlüssen
IFRS 9: Bilanzierung von Finanzinstrumenten

Corporate Finance

BEPS und Country-by-Country-Reporting

Accounting

Entwicklung und Bedeutung von Integrated Reporting

Controlling

Grundelemente eines zeitgemäßen Planungsansatzes
Erbsenzähler werden gebraucht!

Management

Schlüsselkompetenzen in Finanzbereich und Führung

Interview

Josef Halbmayr, CFO der ÖBB: Transparenz ist mein Ansatz

Trends & Tools

Strategische Unternehmensteuerung mit Bandbreitenplanung
Prozesscontrolling-Dashboards

Planung als wirkungsvolles Steuerungsinstrument

Grundelemente eines zeitgemäßen Planungsansatzes

Raoul Ruthner



Dr. Raoul Ruthner ist Partner bei Contrast Management-Consulting und Leiter der Practice Controlling & Finance.

Aus Sicht des Topmanagements ist der Nutzen der „klassischen“ Unternehmensplanung oftmals als gering einzustufen. In vielen Fällen wird die Unternehmensplanung eher als „lästige“ Pflichtaufgabe gesehen, die aufgrund langer Durchlaufzeiten und hoher Planungsgranularität einen hohen Ressourcenbedarf verursacht und, kurz nachdem sie verabschiedet wurde, auch schon wieder veraltet ist. Aufgrund prozessualer und inhaltlicher Gegebenheiten ist die rasche und flexible Anpassung an veränderte Prämissen kaum oder nur mit erheblichem Aufwand möglich, um Entscheidungsgrundlagen für das Topmanagement, insbesondere im Rahmen der Strategiediskussion, zu generieren. Dies ist vor allem aufgrund laufend zunehmender Dynamik im Umfeld ein wichtiger Erfolgsfaktor. Der folgende Beitrag beschreibt die zentralen Handlungsfelder zur Umsetzung eines zeitgemäßen Planungsansatzes, der bei Planungsinhalten, -prozessen und -systemen eine weitreichende Neuorientierung fordert. Anstelle inkrementeller Optimierung wird eine umfassende Überarbeitung des Planungsansatzes vorgestellt, die auf einer wirkungsvollen Steuerung verankert ist.

1. Zunehmende Dynamik im Umfeld macht eine fundamentale Änderung des Planungsansatzes erforderlich

Die zunehmende Dynamik im Umfeld des Unternehmens (Volatilität auf Absatz und Faktormärkten, geändertes Kundenverhalten und komplexere Kundenanforderungen etc) stellt die Steuerungswirkung klassischer Planungsansätze zunehmend in Frage. Ein sich laufend änderndes Umfeld bedingt hohe Flexibilität im gesamten Planungsinstrumentarium. Trotz dieser drastischen Änderungen bei den Anforderungen (die auch Management und Controlling bekannt sind) überwiegen in der Praxis noch immer Planungsansätze, die folgende Charakteristiken aufweisen:

- **Bottom-up-Orientierung:** Ein häufiges Problem in der Planung sind fehlende Vorgaben als Input in den Planungsprozess. Ein Target-Setting im Sinne eines institutionalisierten Zielfindungsprozesses ist nur selten vorgeschaltet und hat aufgrund der fehlenden Orientierung für die dezentralen Planer auch direkte Auswirkung auf die Anzahl der Planungszyklen sowie die Durchlaufzeit des Planungsprozesses.
- **Hohe Planungsgranularität:** Vereinfachung der Planung und Reduktion der Planungsgranularität bleiben weiterhin oft nur reine Lippenbekenntnisse. Auch wenn darin ein zentraler Aufwandstreiber im Planungsprozess identifiziert werden kann, bleibt die konsequente Umsetzung meist aus und führt zu einem Planungsdetail, selbst in Mehrjah-

resplanungen, die von vornherein als wenig sinnvoll und valide einzuschätzen sind.

- **Bürokratisches Budgetdenken:** Das klassische Budget führt oft zu Fehlsteuerungen und bedingt eine ineffiziente Allokation der Ressourcen. Budgets werden als „reservierte“ Mittel betrachtet und die dahinterliegenden Initiativen entsprechend der Planung gesetzt, oftmals losgelöst von längst veränderten Rahmenbedingungen und Prämissen.
- **Starre Planungsmechanismen:** Zur Entscheidungsunterstützung des Topmanagements sind die Darstellung von Szenarien (Simulationsfähigkeit) und die schnelle Umsetzung von Änderungen bei Prämissen oder Planungsannahmen vielfach nur eingeschränkt möglich (bzw bedingen erheblichen Aufwand im Controlling). Die klassische Planung versagt oftmals genau dort, wo sie den größten Nutzen stiften sollte: bei der Entscheidungsunterstützung des Managements.
- **Hoher Aufwand – schlechte Datenqualität:** Obwohl jährlich erheblicher Aufwand in die Planung fließt, wird oft die Datenqualität bemängelt und die schlechte Abstimmung zwischen Teilplänen (zB Absatzplanung und Produktionsplanung) als Problem genannt. Der Grund liegt in der fehlenden oder nur teilweise vorhandenen Integration des Planungssystems. Auch wenn die Integration von Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Cashflow als Pflichtübung gesehen wird, erfolgt diese sehr häufig als manueller Abgleich mit wenig Systemunterstützung.

Demgegenüber muss ein **zeitgemäßer Planungsansatz** weitreichende Änderungen bei Inhalten, Prozessen und Systemen realisieren, um der Anforderung, ein wirksames Steuerungsinstrument zu sein, auch zu genügen. Im Kern lassen sich folgende Elemente zusammenfassen (siehe Abb 1):

1. **Top-down-Orientierung** (klare Zielvorgaben von Beginn an),
2. **werttreiberorientierte Planung** (Fokussierung durch Planung zentraler Werttreiber),
3. **Rolling Forecast** (Laufende Anpassung an veränderte Bedingungen),
4. **flexible Szenarien und Simulation** (rasche und flexible Darstellung von Szenarien und Umfeldänderungen).
5. **Integrierte Planung für hohe Datenqualität** (Integration von GuV, Bilanz & Cashflow sowie aller Teilpläne verbessert die Datenqualität erheblich)

Entlang dieser Anforderungen an eine zeitgemäße Planung ist der weitere Artikel strukturiert und liefert Gestaltungsempfehlungen aus einer Vielzahl an Beratungsprojekten. Für eine erfolgreiche Umset-

zung kann es sinnvoll sein, auch Schwerpunkte zu setzen und die Handlungsfelder mit unterschiedlichen Prioritäten zu verfolgen. Eine detaillierte Analyse der bestehenden Planungssysteme ist jedenfalls im Sinne eines Vorprojekts zur Strukturierung der nachfolgenden Projektphasen (Konzeptions- und Umsetzungsprojekt) dringend erforderlich.

2. Top-down-Orientierung und klare Zielvorgaben zum Beginn der Planung

Zur Festlegung der Zielniveaus ist ein **Managementprozess** zu etablieren, der fixer Bestandteil des Steuerungskreislaufs ist und unmittelbar an die strategische Planung anschließt (siehe Abb 1). Im Zuge eines institutionalisierten Target-Settings werden Ziele für alle relevanten Steuerungsebenen definiert und in weiterer Folge als verbindliche Vorgaben zu Beginn des Planungsprozesses kommuniziert. Voraussetzung hierfür ist ein strategisches und finanzielles Zielsystem. Innerhalb des Zielsystems werden **zentrale Zielgrößen** (im Sinne von Key Performance Indicators [KPIs]) des Unternehmens definiert und entlang der Steuerungsebenen (Konzern, Segment, Geschäftsbereich, Tochtergesellschaften etc) heruntergebrochen. Dabei ist auf **horizontale und vertikale Schlüssigkeit** zu achten, um Zielkonflikte (und damit Fehlsteuerung) zu vermeiden. Bei der Kaskadierung des Zielsystems entlang der Steuerungsebenen muss die Beeinflussbarkeit der Zielerreichung durch das Management sichergestellt werden (**Controllability-Prinzip**). Daraus ergeben sich regelmäßig Anpassungsbedarfe bei den KPIs, zB von einem Return on Capital Employed (RoCE) auf Konzern-/Segmentebene auf einen Return on Fixed Assets (RoFA) auf Ebene der Geschäftsbereiche. Ein solches Contribution-Modell wird den unterschiedlichen Entscheidungsbefugnissen des Managements gerecht (auf Geschäftsbereichsebene kann nicht das gesamte Capital Employed gesteuert werden). Auf den darunterliegenden Steuerungsebenen empfiehlt sich ein Umstieg auf einzelne Werttreiber (zB EBIT-Marge, Ziel-Deckungsbeitrag für Kundenprojekte ...), um bestmöglich dem Controllability-Prinzip gerecht zu werden. Neben finanziellen bilden nicht-finanzielle Ziele ein wichtiges Element zur Quantifizierung der Strategie. Sie schaffen einerseits einen klaren Strategiebezug im Zielsystem, der über rein finanzielle Ziele nicht abbildbar ist. Andererseits sind nicht-finanzielle Ziele auch besser verständlich und unterstützen damit die Strategiekommunikation.

Bei der Ableitung der Zielniveaus sind **interne und externe Inputs** zu verarbeiten, um valide Ziele abzuleiten. Die unterschiedlichen Quellen zur Ableitung des Zielniveaus erfolgt KPI-spezifisch (zB werden Benchmarks nur dort einbezogen, wo es auch sinnvolle Vergleichsmaßstäbe aus der Peer-Group heraus gibt). Ebenso ist zu beachten, dass die Ableitung des Zielniveaus keiner Formel folgt, sondern aus den unterschiedlichen Inputs abgeleitet und zu einer Zielvorgabe verdichtet wird. Folgende Inputs stehen zur Verfügung:



2.1. Interne Inputs

- **Baselining** in Form einer Bottom-up-Abschätzung der Performance mit (vereinfachter) MIP-Logik. Hierbei werden wesentliche Umfeld-/Marktentwicklungen und laufende Projekte/Maßnahmen berücksichtigt. Indem die dezentralen Einheiten (Geschäftsbereiche, Tochtergesellschaften etc) einbezogen werden, lässt sich auch deren Commitment zu den Zielvorgaben sichern. Zudem werden externe Benchmarks dadurch validiert.
- **Weitere Inputs aus dem Risikomanagement** in Form möglicher Down- oder Upsides fließen zusätzlich ein.

2.2. Externe Inputs

- **Benchmarks der relevanten Peer-Group** sorgen für eine klare Außenorientierung und lenken den Fokus auf die Performance der Wettbewerber. Der Vergleich erfolgt entlang wesentlicher KPIs des Zielsystems und basiert entweder auf einer Standard-Datenbank (zB *Datastream*, *Reuters* ...) oder Jahresabschlussanalyse von Vergleichsunternehmen.
- **Eigentünererwartungen und/oder Consensus der Analysten** fließen ebenso als Input ein und bilden die Sichtweise der Eigentümer ab.

Die dadurch generierten Zielvorgaben werden in den Planungsbrief übersetzt und den dezentralen Einheiten zugewiesen. Durch Autorisierung seitens des Vorstands bzw der Geschäftsführung wird das strategische und finanzielle Zielsystem zu einer Orientierungsgrundlage für die nachhaltige Ausrichtung aller Managemententscheidungen am Oberziel der Unternehmenswertmaximierung. Die Integration in das MbO-System sorgt für Verbindlichkeit und schafft einen unverrückbaren Zielkorridor für das Management, anhand dessen die Strategieumsetzung objektiv gemessen und beurteilt werden kann. Durch klare Zielvorgaben lässt sich zudem der Planungsprozess straffen und damit eine Verkürzung der Durchlaufzeit realisieren. Dies hat oftmals unmittelbaren Einfluss auf den Ressourceneinsatz (in den Fachbereichen und im Controlling) in der Planung. Die Reduktion von Planungsdurchläufen reduziert dadurch den Aufwand in der Planung.

Abb 1: Elemente eines zeitgemäßen Planungsansatzes

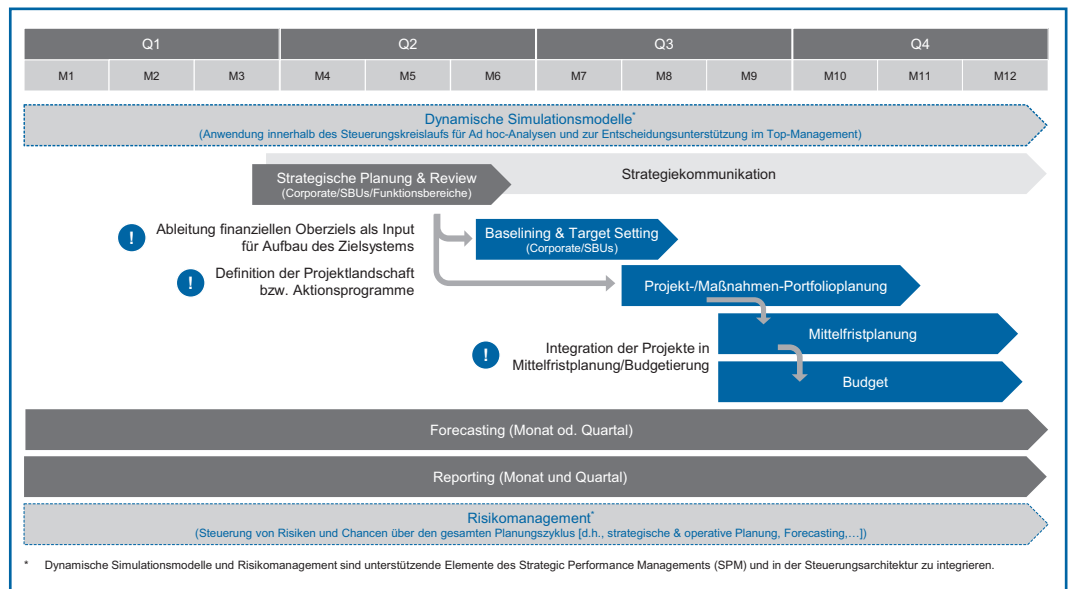


Abb 2: Target-Setting als Bestandteil im Steuerungskreislauf

3. Mehr Geschäftsnähe durch werttreiberorientierte Planung

Unter einem **Werttreiber** ist eine Steuerungsgröße zu verstehen, die erheblichen Einfluss auf eine Spitzenkennzahl nimmt und damit bei der (pro) aktiven Gestaltung der Unternehmensperformance durch konkrete Maßnahmen bzw. Entscheidungen beeinflusst werden kann. Die Verwendung von Werttreibern entfaltet mehrere **Vorteile** in der Unternehmenssteuerung:

- **Ausgewogenheit:** Die Verknüpfung von finanziellen und nicht-finanziellen Werttreibern sorgt für eine ausgewogene Zusammensetzung des Steuerungssystems und bringt diese in einen Zusammenhang.
- **Transparenz:** Es wird transparent, wie Wert im Unternehmen zustande kommt und sich das Geschäftsmodell in finanzielle Performance übersetzen lässt.
- **Durchdringung:** Werttreiber liefern konkrete Anhaltspunkte zur Ableitung von Sachzielen auf der Mitarbeiterebene und unterstützen die Fokussierung auf ein Oberziel im Unternehmen.

Für Planungszwecke ist es sinnvoll, eine **Kategorisierung** der Werttreiber vorzunehmen, da einzelne Werttreiber für den Gesamtkonzern relevant sein können, andere wiederum nur einzelne Geschäftsbereiche betreffen (Individualisierung entsprechend unterschiedlicher Geschäftsmodelle). Grundsätzlich eignet sich für Konzernunternehmen die folgende Einteilung:

- **Konzernweite Werttreiber:** Diese betreffen mehrere bzw. alle Geschäftsbereiche.
- **Geschäftsspezifische Werttreiber:** Diese betreffen nur den jeweiligen Geschäftsbereich.
- **Querschnittsthemen:** Diese betreffen die Geschäftsbereiche, sollen aber nach Möglichkeit einheitlich für den gesamten Konzern definiert werden (typische Bereiche sind Investitionen, Working Capital, Instandhaltung, Personal etc.).

Die Definition von Werttreibern und deren Verknüpfung in Werttreibermodellen ist daher ein

Ansatz, um den „Brückenschlag“ zwischen finanziellen Zielsetzungen und strategischen bzw. operativen Entscheidungen zu schaffen. Der Fokus eines solchen Planungsansatzes liegt ganz klar auf einer „**Vorsteuerung**“ des **finanziellen Erfolgs durch strategische Potenziale**. Gerade in diesem Zusammenhang leistet die werttreiberbasierte Planung einen wesentlichen Beitrag zur Strategieumsetzung und stringenten Verknüpfung zwischen strategischer und operativer Planungswelt (siehe Abb 3).

Für den nachhaltigen Erfolg eines werttreiberbasierten Planungsmodells ist, neben einer sauberen Modellierung der Zusammenhänge der Werttreiber, eine **integrierte Planungslösung** entscheidend. Sie stellt das „Backbone“ der werttreiberbasierten Planung dar und trägt maßgeblich zur Verbesserung der Datenqualität in der Planung bei. Der Positionsplan ist Anknüpfungspunkt für die definierten Werttreibermodelle und mit dem leistungswirtschaftlichen Detail einer finanziellen Position in Bilanz, GuV oder Cashflow verbunden.

Der Aufbau einer werttreiberbasierten Planung stellt einen wichtigen Optimierungsschritt dar, der es ermöglicht, den realisierbaren Nutzen der Planung für Unternehmen zu steigern. Durch die Umsetzung einer werttreiberbasierten Planung kann insbesondere der Nutzen der Planung für das Topmanagement gesteigert werden, da ein solcher Planungsansatz:

- **Top-down-Orientierung** bzw. Verzahnung von Strategie und operativer Planung sicherstellt,
- **Komplexität reduziert** und den Fokus auf die wesentlichen Parameter lenkt,
- **Flexibilisierung und Simulationsfähigkeit** der Planung verbessert,
- **Transparenz hinsichtlich der zentralen Ergebnistreiber** in den Geschäftsbereichen schafft und so Planungsergebnisse wie auch Planabweichungen besser nachvollziehbar macht.

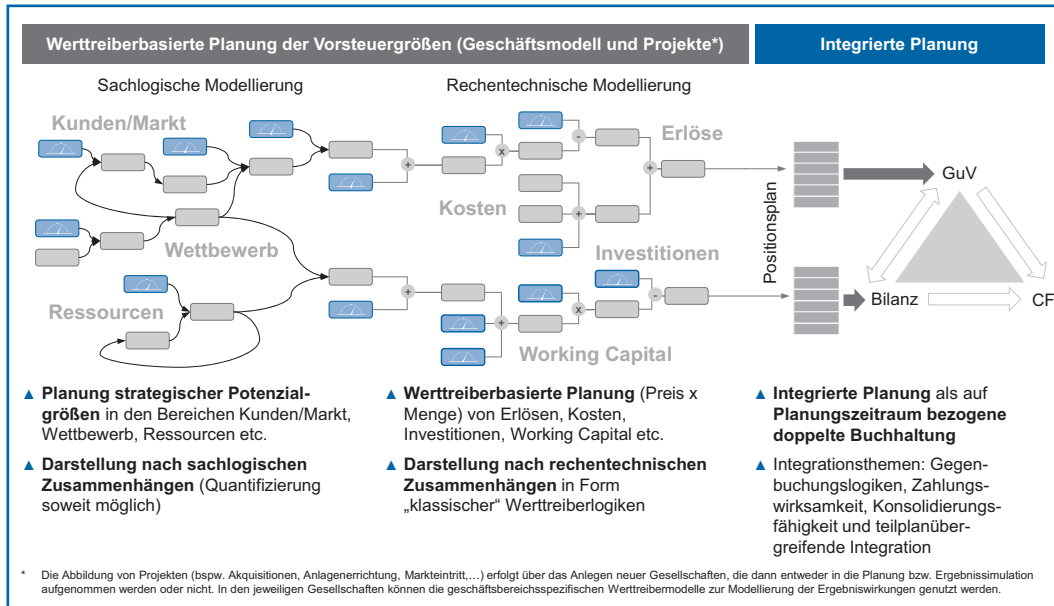


Abb 3: Werttreiberbasierte Planung

4. Rolling Forecast und laufende Adaptionen an geänderte Rahmenbedingungen

Operative Budgets sind ein lange erkanntes Problem in der Planung, trotzdem ist die Steuerung über Budgetvorgaben immer noch ein zentraler Bestandteil in der Praxis. Dies stellt gerade in einem volatilen Umfeld ein nicht zu unterschätzendes Problem dar. Im Wesentlichen lassen sich die **Nachteile von Budgets** folgendermaßen zusammenfassen:

- **Wenig Flexibilität:** Budgets sind oftmals starr, unflexibel und bürokratisch und stehen somit im Gegensatz zur Anforderung einer laufenden Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen.
- **Keine aktive Steuerung:** Es wird wenig Unterstützung für das Management zur aktiven Unternehmenssteuerung geboten und proaktives Verhalten nicht unterstützt. Stattdessen wird oftmals nach bereits „veralteten“ Zahlen gesteuert und an vergangenen Annahmen festgehalten, um anreizrelevante Ziele zu erreichen.
- **Fehlsteuerungen:** Die „politische“ Festlegung von Budgets mit konservativen Planwerten oder Fortschreibung alter Annahmen verursacht oftmals markante Fehlsteuerungen und eine wertvernichtende Ressourcenallokation.
- **Wenig Innovation:** „Innovatives“ Nachdenken über die Zukunft wird auf ein enges Zeitfenster (einmal pro Jahr) eingeschränkt.

Die erfolgreiche Umstellung auf einen Rolling Forecast ist von einer Reihe von Voraussetzungen abhängig. Folgende Faktoren müssen jedenfalls Beachtung finden:

- **Klare Trennung zentral vs dezentral:** Eine klare Trennung zwischen zentralen und dezentralen Planungsaktivitäten ist unbedingt erforderlich und hat vielfach eine Verschiebung zugunsten zentraler Planung im Basisgeschäft zur Folge.
- **Sinnvoller Detaillierungsgrad:** Die Verlängerung des Vorschauhorizonts macht die

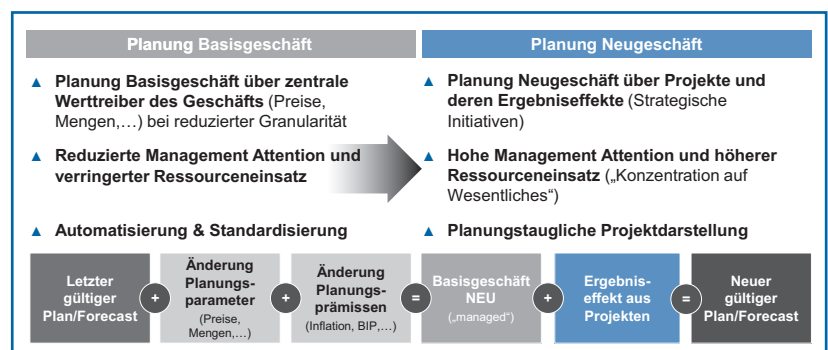
Umstellung auf ein praktikables Detaillierungsniveau erforderlich (zB von Konto/Kostenstelle auf Position/Profit Center).

- **Abbildung Quartal oder Monat:** Einzelne Quartale (ggf auch einzelne Monate) müssen abgebildet werden, um den Rolling Forecast auch als Erwartungsrechnung für das aktuelle Jahr nutzen zu können (Erwartungsrechnung auf Geschäftsjahresende).
- **Anpassung der Vorsysteme:** In den Vorsystemen wird eine erhöhte Periodengenauigkeit unbedingt erforderlich (insbesondere im externen Rechnungswesen) da zB die 13. Periode nicht mehr nutzbar ist.
- **Geeigneter Vorschauhorizont:** Bei der Festlegung eines geeigneten Vorschauhorizonts ist die Anzahl der Monate in der Regel mit 15 oder 18 Monaten festzulegen. Dies ergibt sich aus der Anforderung, ein Budget (zB für den Aufsichtsrat) abzuleiten und/oder Quartalsvergleiche durchführen zu können.

Ein wesentlicher Vorteil aus der Umsetzung eines Rolling Forecast kann in der Verschiebung der Management-Attention vom Basisgeschäft auf die **Planung des Neugeschäfts** gesehen werden (siehe Abb 4). Generell gilt, dass die Planung neuer Geschäfte tendenziell mit zu geringer Aufmerksamkeit bedacht wird und damit auch der Fokus auf das Wesentliche (insbesondere in der Diskussion mit dem Management) zu kurz kommt.

Der wichtigste Vorteil eines Rolling Forecast liegt in der **größeren Reichweite des Vorschau-**

Abb 4: Rolling Forecast



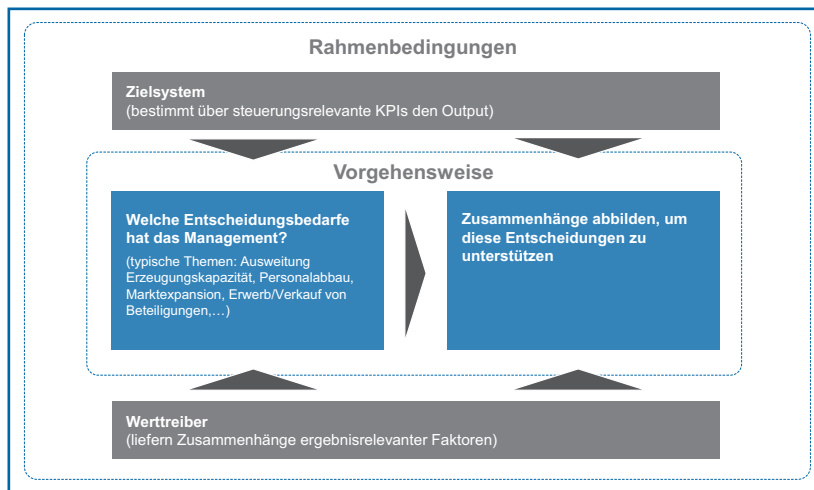


Abb 5: Simulationsmodelle und Entscheidungsbedarfe des Managements

horizonts. Dadurch lassen sich insbesondere laufende Veränderungen der Rahmenbedingungen besser abbilden und damit lässt sich die aktive Steuerung des Geschäfts unterstützen. Mit der Verlängerung des Vorschauhorizonts ist jedoch die Aufmerksamkeit auch auf die Planungsgranularität zu lenken. Nur eine konsequente Reduktion des Detailgrads der Planung und eine Zentralisierung von Planungsaktivitäten (zB Berücksichtigung geänderter Prämissen) ermöglichen die erfolgreiche Umsetzung eines Rolling Forecast.

5. Simulationen und Szenarien zur Entscheidungsunterstützung

Aus Sicht des Managements wird häufig **Entscheidungsunterstützung** als eine wesentliche Anforderung an die Planung genannt. Dabei wird vor allem eine rasche Umsetzung von veränderten Prämissen bzw die Simulation der finanziellen Wirkung (GuV, Bilanz und Cashflow) aus der Durchführung zusätzlicher Projekte oder der Wegfall von Projekten gefordert. In der Realität sind Planungssysteme jedoch oftmals starr ausgelegt und bieten nur wenig Unterstützung bei der Durchführung von Simulationen oder Darstellung zusätzlicher Szenarien.

Für den **Aufbau eines planungsnahen Simulationsmodells** ist in drei Schritten vorzugehen. Die Grundlage bildet die Abbildung des Geschäftsmodells und der wesentlichen Zusammenhänge und ihrer finanziellen Auswirkungen. Hierzu lassen sich die oben beschriebenen Werttreibermodelle heranziehen, da sie strategisch relevante Vorsteuergrößen abbilden. Erst in einem zweiten Schritt werden diese Zusammenhänge in ein mathematisches Modell überführt, in dem auf Grundlage einer Simulationssoftware die Beziehungen modelliert werden. Abschließend ist ein Cockpit zur Simulation aufzubauen, um eine optimale Oberfläche für die Interaktion mit dem Management zu haben.

Für die praktische Ausgestaltung empfiehlt es sich, zunächst wesentliche **entscheidungsrelevante Tatbestände** im Management zu **identifizieren** und diese in einem ersten Schritt **abzubilden** (siehe Abb 5). Typische Beispiele hierfür können sein: Ausweitung der Erzeugungskapazitäten, Personalabbau, Marktexpansion, Erwerb/Verkauf von Beteiligungen etc. Dadurch wird sichergestellt, dass

von Beginn an eine fokussierte Herangehensweise sichergestellt ist und nicht ein „allumfassendes“ Simulationsmodell gefordert wird. Zusätzlich sind auch Fragestellungen der Genauigkeit von Simulationen und akzeptable Vereinfachungen zu klären. Der Gewinn an Schnelligkeit in der Entscheidungsfindung entspricht einem *trade-off* mit der Genauigkeit und muss als Rahmenbedingung transparent sein.

6. Hohe Datenqualität durch integrierte Planung

Die Notwendigkeit einer integrierten Planung ist zwar eine häufig genannte Forderung und wird als Dreh- und Angelpunkt des Planungssystems gesehen, trotzdem ist eine datentechnische Integration weiterhin nur selten zu finden. Dies verursacht in der Praxis eine Vielzahl an Problemen, die sich einerseits in einer verminderten Datenqualität und damit Belastbarkeit der Planzahlen niederschlagen. Zum anderen entsteht durch den manuellen Abstimmungsbedarf auch erheblicher Mehraufwand im Controlling (beispielhaft ist das Zusammenspiel zwischen teilplan- und gesellschaftsübergreifender Automatisierung in einem integrierten Planungsmodell dargestellt).

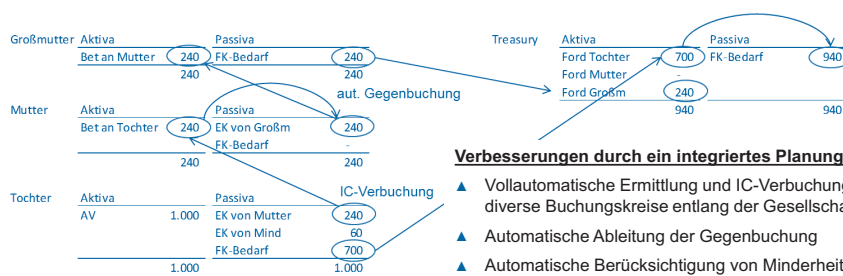
Grundsätzlich stellt die integrierte Planung eine auf den Planungszeitraum bezogene doppelte Buchhaltung dar. Für die Umsetzung ist eine Reihe von Handlungsfeldern relevant, die sich wie folgt systematisieren lassen:

- **Zeitliche Integration:** Die Festlegung der Istdaten als Aufsetzpunkt für die Planperioden ist klar zu definieren.
- **Inhaltliche, teilplanübergreifende Integration:** Das Zusammenspiel zwischen Teilplänen ist abzubilden und deren Abstimmung sicherzustellen (zB Beteiligungsertrag der Mutter reduziert das Eigenkapital der Tochter).
- **Inhaltliche Integration:** Festlegung von Buchungs-/Gegenbuchungslogiken (siehe beispielhaft Abb 6) für die relevanten Geschäftsfälle in der Planung (zB Aufwand/Verbindlichkeit).
- **Inhaltliche, gesellschaftsübergreifende Integration und Konsolidierungsfähigkeit:** Dies beinhaltet die durchgängige Definition der relevanten Partnerbeziehungen und deren Abbildung in der Planung.
- **Zahlungswirkungen und Cashflow-Integration:** Die Zahlungswirkungen aus Geschäftsfällen werden abgeleitet und spezifiziert (zB Abbildung von Zahlungszielen) und ermöglichen damit die laufende Verfügbarkeit von Bilanz und Cashflow.

Die Realisierung einer integrierten Planung entfaltet zudem Vorteile in der Unternehmenssteuerung. So lässt sich damit die häufig dominierende GuV-Sicht in der Planung aufweichen und der Fokus auf den Cashflow als zentralen Indikator für die Wertschaffung im Unternehmen lenken. So ergeben sich aus geplanten Projekten oder Investitionen mitunter erhebliche Auswirkungen auf den Cashflow und

Geschäftsfall (Beispiel):

- ▲ Mutter hält 80% an Tochter und gibt 30% Eigenkapitalzuschuss
- ▲ Tochter investiert 1.000,--
- ▲ Großmutter hält 100% an Mutter und gibt 100% Eigenkapitalzuschuss

**Verbesserungen durch ein integriertes Planungsmodell:**

- ▲ Vollautomatische Ermittlung und IC-Verbuchung der Zuschüsse über diverse Buchungskreise entlang der Gesellschaftshierarchie
- ▲ Automatische Ableitung der Gegenbuchung
- ▲ Automatische Berücksichtigung von Minderheiten
- ▲ Automatische IC-Verbuchung des Finanzbedarfs (oder Überschusses) zwischen operativen Gesellschaften und Treasury
- ▲ Verbuchung auf Basis einfacher Parameterpflege (Beteiligungs-%, Zuschuss-%)
- ▲ Automatische Schnittstelle zur Steuerplanung für den Abzug der steuerfreien Beteiligungserträge iRd Berechnung der effektiven Steuer
- ▲ Minimierung der Fehlerquellen und des Abstimmungsbedarfes

Abb 6: Teilplan- und gesellschaftsübergreifende Automatisierung

in weiterer Folge auf den Finanzmittelbedarf. Die hieraus resultierenden bilanziellen Konsequenzen lassen sich nur über eine datentechnische Integration schnell ableiten.

7. CFO-Agenda zur Leistungsoptimierung im Controlling

Der oben dargestellte Planungsansatz macht eines deutlich: Eine inkrementelle Optimierung der Planung ist in vielen Fällen nicht mehr ausreichend, um ein wirkungsvolles Steuerungsinstrumentarium sicherzustellen. Die stark veränderten Anforderungen machen ein grundsätzliches Überdenken des Planungsansatzes erforderlich und sind vor allem auch dadurch zu rechtfertigen, dass die Unternehmensplanung immer noch einer der ressourcenintensivsten Steuerungsprozesse im Unternehmen ist (sowohl für das Controlling als auch für das Management). Die oben dargestellten Handlungsfelder zeigen unterschiedliche Bereiche auf, die bei einer Optimierung der Planung jedenfalls betrachtet werden müssen. Für die erfolgreiche Umsetzung sind jedoch unternehmensspezifische Akzente notwendig. Beispielsweise ist der Nutzen aus einem Rolling Forecast durchaus im Lichte des zugrunde liegenden Geschäftsmodells zu bewerten und muss in seiner konkreten Ausgestaltung darauf Rücksicht nehmen. Die Ableitung eines Zielbildes sollte daher der Konzeption und Umsetzung vorgeschaltet werden. In diesem Prozess ist das Ma-

agement als eine zentrale Anspruchsgruppe von Beginn an einzubeziehen. Nur ein partizipativer Zugang ermöglicht es, die Steuerungsanforderungen optimal abzubilden und damit eine wirkungsvolle Steuerung sicherzustellen.

Weiterführende Literatur

Copeland/Koller/Murrin, Unternehmenswert – Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung (1993).

Feichter/Ruthner, Managementorientierte Unternehmensplanung auf Grundlage von Werttreibern, CFO aktuell 2013, 173.

Knorren/Weber, Shareholder Value – eine Controlling-Perspektive, Advanced Controlling, Band 2 (1997).

Lewis, Steigerung des Unternehmenswertes – Total Value Management² (1995).

Ruthner, Erfolgreiche Strategieumsetzung durch Strategic Performance Management – Nachhaltige Performance durch strategiefokussierte Steuerungssysteme, CFO aktuell 2013, 19.

Ruthner/Speckbacher, Wertorientierte Performancemasse und Anreizsysteme: Konzeptionelle Grundlagen und Einsatz in börsennotierten österreichischen Unternehmen (2002).

Waniczek, Unternehmensplanung neu (2008).

Weber/Bramseman/Heineke/Hirsch, Value Based Management erfolgreich umsetzen, Advanced Controlling, Band 25 (2002).

Der Klassiker des Projektmanagements

Projektmanagement

Patzak/Rattay

6., überarbeitete Auflage, 2014, 816 Seiten, geb.

ISBN 978-3-7143-0266-0

EUR 59,-



Preisänderungen und Irrtum vorbehalten. Preise Bücher inkl. 10% MwSt.

CFO aktuell-JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD



BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle Exemplare

CFO aktuell-Jahresabonnement 2015 inkl. Onlinezugang und App

EUR 130,-

(9. Jahrgang 2015, Heft 1-6)

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma Kundennummer

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort E-Mail

Telefon (Fax) Newsletter: ja nein

Datum/Unterschrift

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01/24 630-53