



Dynamisierte Unternehmenssteuerung – Teil II

Anpassung der finanziellen Steuerungsprozesse

Die im ersten Teil vorgestellte indexierte Leistungsmessung führt zu einer fairen – weil um konjunkturelle Einflüsse bereinigten – Leistungsbewertung. Sie schafft gleichzeitig die Voraussetzung, den finanziellen Steuerungsprozess konsequent auf Wachstum auszurichten, was in diesem Beitrag dargelegt wird. Sobald die Wachstumsbremse mit Einführung der indexierten Leistungsmessung einmal gelöst ist, kann der Wachstumsmotor «gestartet» und seine Drehzahl kontinuierlich erhöht werden.

■ **Von Wolf-Gerrit Benkendorff, Managing Director Benkendorff & Company und Dr. Hermann J. Stern, CEO des Finanzresearch-Unternehmens Obermatt**

Im ersten Teil der Reihe zur dynamisierten Unternehmenssteuerung wurde hergeleitet, wie ex ante definierte Umsatz- und Gewinnziele Wachstum bremsen, anstatt es zu fördern. Als erste Massnahme zum Lösen der Wachstumsbremse wurde die Nutzung der indexierten Leistungsmessung empfohlen, d.h. die Messung der Leistung relativ zum Markt.

Wenn Sie Leistung in Ihrem Unternehmen relativ zum Markt messen, dann verändert das Ihre finanziellen Steuerungsprozesse tief greifend. Dieser Artikel zeigt auf, wie sich die Qualität und Flexibilität der strategischen und operativen Steuerung signifikant verbessern lassen und welche neuen Herausforderungen dadurch entstehen.

Den Wachstumsmotor starten: ambitionierte strategische Planung

Die strategische Planung ist der Einstieg in den finanziellen Steuerungsprozess. Viele Unternehmen führen in dieser Phase Strategie-Workshops mit dem Topmanagement durch. Die Frage nach den finanziellen Zielen der kommenden Jahre besitzt in diesen

Workshops häufig einen hohen Stellenwert, denn sie bestimmt nicht selten die spätere Vergütung der Führungskräfte (z.B. mit Long Term Incentives). Wie im ersten Teil dieser Reihe aufgezeigt wurde, stellen unschätzbare Umsatzerwartungen jedoch eine Wachstumsbremse dar, insbesondere bei gleichzeitiger Koppelung an die variable Vergütung. Der Wachstumsmotor kann erst gestartet werden, wenn diese Bremse gelöst wird.

Erfolgt die Leistungsmessung und potenziell auch die Vergütung relativ zum Markt, dann wird die Diskussion über die finanziellen Ziele der kommenden Jahre deutlich dynamisiert. Da Leistung erst ex post an einer Vergleichsgruppe gemessen wird, reichen Bandbreiten und Zielkorridore als Orientierung für den mittel- bis langfristigen Horizont vollkommen aus. Georg Fischer liefert hierfür ein Beispiel: «Für den Konzern gesamthaft bleiben die Wachstumsziele gemäss der Strategie 2020 unverändert bei 3–5%. Die Profitabilitätsziele wurden, nicht zuletzt infolge der Portfolio-Anpassung bei GF Casting Solutions, für die laufende Strategieperiode 2016–2020

angehoben: Beim ROS auf 9–10% anstelle von 8–9% und beim ROIC auf 20–24% statt 18–22%.»¹

So kann sich das Topmanagement uneingeschränkt den strategischen Fragestellungen widmen und verzichtet auf wachstumsbremsende Auseinandersetzungen. Dies startet den Wachstumsmotor: Wird die eigene Leistung relativ zum Markt gemessen, dann rücken der Markt (bestehend aus Kunden, Mitbewerbern, rechtlichen Rahmenbedingungen etc.) und die Frage, wie sich in diesem Markt zukünftiges Wachstum realisieren lässt, ins Zentrum der strategischen Planung.

Die Drehzahl des Wachstumsmotors erhöhen: dynamisierte Steuerung

Ist ein ambitionierter finanzieller Rahmen gesetzt, dann wird die Drehzahl des Wachstumsmotors kontinuierlich erhöht. Dazu wird ein operativer Steuerungskreislauf mit vier Schritten durchlaufen, der in Abbildung 1 dargestellt ist.

Schritt 1: Forecasting

Der dynamisierte Steuerungsprozess beginnt mit einer Standortbestimmung: Welche Ergebnisse werden aus heutiger Sicht erzielt, wenn keine korrektiven Massnahmen ergriffen werden?² Diese Standortbestimmung ist Aufgabe des Forecasts. Je besser seine Qualität, desto früher und zuverlässiger können korrektive Massnahmen eingeleitet werden.

Aus zwei Gründen verbessert die Einführung von relativen Zielsystemen die Qualität des Forecasts: Zum einen führt eine hohe Forecast-Qualität zu grösserer Effizienz im Betrieb (weniger Überkapazitäten, bessere Produktionsauslastung u.Ä.). Dies verbessert die Unternehmensleistung und dadurch die Positionierung in der Vergleichsgruppe. Die Qualität des Forecasts fördert direkt die Zielerreichung. Appelle, die Forecasts möglichst ehrlich oder objektiv zu erstellen, werden dadurch überflüssig.

Zum anderen entfällt die wohl häufigste Form der Wahrnehmungsverzerrung im Forecast – der «Motivational Bias». Er liegt vor, wenn Personen bewusst oder unbewusst Anreize erhalten, ein bestimmtes Ergebnis

DEFINITION VERWENDETER BEGRIFFE

- Ein **Ziel** beschreibt einen gewünschten zukünftigen Zustand.
- Ein **Plan** setzt sich aus einer Anzahl von zusammenhängenden zukünftigen Aktivitäten/Massnahmen zusammen, durch die ein Ziel erreicht werden soll.
- Ein **Budget** ist die «Übersetzung» eines Plans in finanzielle Grössen. Mit dem Budget werden finanzielle Ressourcen zugewiesen, die für die Umsetzung von Aktivitäten/Massnahmen eines Plans zur Verfügung stehen.
- Ein **Forecast** ist die Einschätzung der zukünftigen Zielerreichung basierend auf den aktuellen Annahmen. Ziel und Forecast unterscheiden sich grundsätzlich: Ein Ziel beschreibt, wie die Zukunft aussehen **soll**, ein Forecast beschreibt, wie die Zukunft aussehen **wird**.

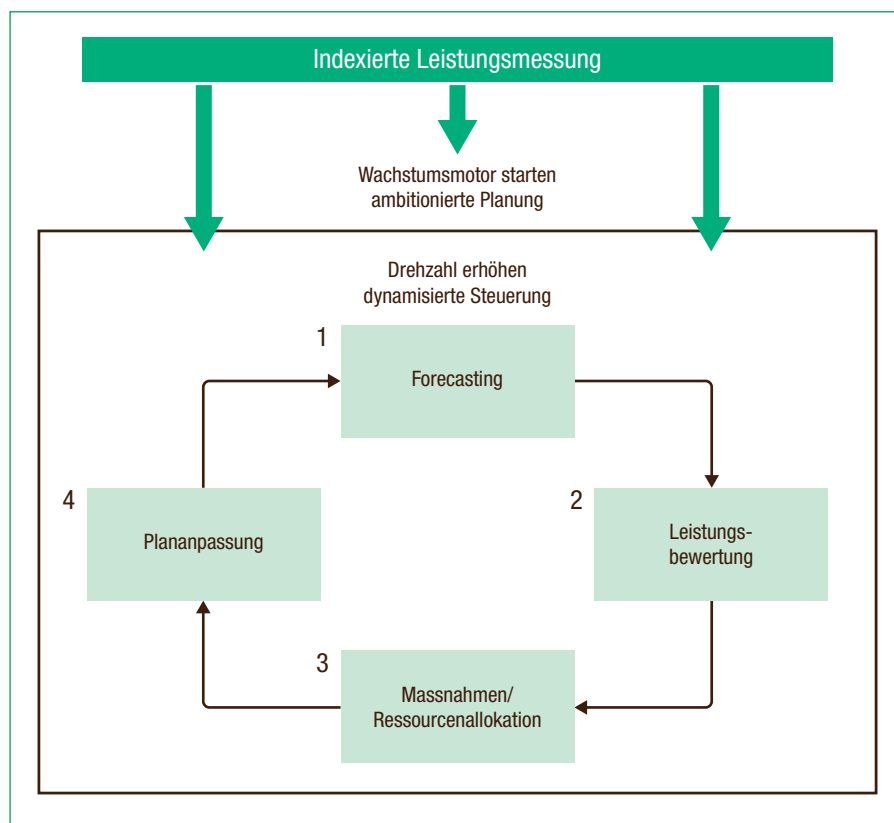


Abbildung 1: Dynamisierte Steuerung und deren Voraussetzungen

zu prognostizieren. Es kann sich dabei um ein Ergebnis handeln, von dem sie selbst profitieren; oder um ein Ergebnis, von dem sie glauben, dass anderen Personen, z.B. das Topmanagement, es bevorzugen.³ Dem Topmanagement werden dadurch bewusst falsche Informationen geliefert – mit negativen Auswirkungen auf die Unternehmensleistung. Budgetziele bilden das ideale Klima für «Motivational Bias», da das gewünschte Ergebnis bereits vorab feststeht (Erreichung der Budgetziele) und jede Abweichung negativ interpretiert wird – für den Überbringer der schlechten Botschaft teilweise mit negativen Konsequenzen. Wird ein relatives Zielsystem verwendet, dann entfällt der «Motivational Bias», da das gewünschte Ergebnis zum Zeitpunkt der Forecast-Erstellung nicht bekannt ist. Dies erhöht die Forecast-Qualität substantiell.

Neben der Qualität kann im Kontext eines relativen Zielsystems auch der Forecast-Prozess verbessert werden. Wenn kein Ex-ante-Jahresziel existiert, dann verliert das Jahresende für den Forecast an Bedeutung. Der Jahresend-Forecast kann durch einen rollierenden Forecast mit gleichbleibendem

Horizont (z.B. von zwölf Monaten) ersetzt werden.⁴ So blickt der Forecast in das folgende Geschäftsjahr und liefert frühzeitig Informationen, ob korrektive Massnahmen notwendig sind. Gleichzeitig werden schädliche Aktivitäten zur Erreichung des Jahresziels (z.B. Vorziehen oder Verschieben von Verkäufen, Reduktion von F&E- und Marketingaktivitäten etc.) unterlassen, wenn sie sich aus mittel- bis langfristiger Perspektive negativ auf die Unternehmensleistung auswirken.

Gute Qualität und frühzeitige Information sind bei Forecasts wichtig, wenn die Drehzahl erhöht werden soll – vergleichbar mit den Scheinwerfern im Auto: Je früher und präziser Hindernisse auf der Strecke erkannt werden, desto mehr Zeit steht für korrektive Massnahmen (abbremsen, beschleunigen, ausweichen) zur Verfügung.

Schritt 2: Leistungsbewertung

Im zweiten Schritt des operativen Steuerungskreislaufs wird ermittelt, ob korrektive Massnahmen notwendig sind. Dieser Schritt stellt eine zentrale Herausforderung in der dynamisierten Steuerung dar, da hierzu Informationen über die erwartete Marktentwick-

lung benötigt werden. Die indexierte Leistungsmessung liefert lediglich Informationen über die Leistung der Vergleichsgruppe in der bereits abgelaufenen Periode, also Etappenziele. Ob man auf Kurs ist, um am Ende des Jahres im Zielbereich der Vergleichsgruppe zu liegen, lässt sich nicht exakt feststellen. Diese Unsicherheit bildet jedoch gleichzeitig den Ansporn für kontinuierliche Verbesserung und höchstmögliche Anstrengung. Es ist daher keine Option mehr, Mitte des Jahres einen Gang zurückzuschalten, weil man die Budgetziele zum Jahresende mit Sicherheit erreichen wird, oder aufzugeben, weil sie unerreichbar geworden sind. Denn das relative Zielsystem bleibt auch bei ausgeprägten Zyklen erreichbar, da die Vergleichsunternehmen den gleichen ökonomischen Rahmenbedingungen ausgesetzt sind.

Es könnte eingewendet werden, dass eine periodische Leistungsbewertung mit einer budgetbasierten Steuerung viel einfacher möglich ist, denn dafür wird nur ein Budget-Ist-Vergleich benötigt. Das ist aber ein Trugschluss, den man erkennt, wenn «Messung von Zielerreichung» und «Leistungsbewertung» unterschieden werden. Dies lässt sich an einem einfachen Beispiel illustrieren: Wenn das selbst gesteckte Ziel ein Umsatzwachstum von 3% ist und am Ende ein Umsatzwachstum von 4% resultiert, dann wurde das Ziel um einen Prozentpunkt übertroffen.

Diese Zielerreichung kann jederzeit einfach gemessen werden. Nehmen wir an, das Marktwachstum lag bei 8%. Wie bewerten Sie vor diesem Hintergrund die Leistung des Unternehmens – selbst bei vollständiger Zielerreichung? Es ist sofort ersichtlich, dass die Einfachheit des Budget-Ist-Vergleichs eine gefährliche Simplifizierung der Wirklichkeit ist und nicht selten zu falschen Schlüssen führt.

Ein wesentlicher Grund für die aktuell geringe Verbreitung von Steuerungssystemen, die auf relativen Zielsystemen basieren,⁵ liegt darin begründet, dass viele Unternehmen die einfache Ermittlung der budgetbasierten Zielerreichung bevorzugen. Dies bremst jedoch nicht nur Wachstum, sondern lässt letztlich auch keine Aussage über die Leistung des Unternehmens zu. Ein Verzicht auf Ex-ante-Ziele



wird häufig mit «Blindflug» gleichgesetzt. Ein «Blindflug» findet aber in Wirklichkeit dann statt, wenn keine Marktinformationen zur Einschätzung der eigenen Leistung vorliegen.

Schritt 3: Massnahmen/ Ressourcenallokation

Die Frage nach dem besten Einsatz knapper Ressourcen ist in der dynamisierten Steuerung eng mit der Dynamik des Markts verknüpft. Bei hoher Dynamik werden Forecast (Schritt 1) und Leistungsbewertung (Schritt 2) häufiger durchlaufen und führen so zu einer kurz getakteten Überprüfung der aktuellen Ressourcenallokation. Die dynamisierte Steuerung passt ihre Drehzahl an die Dynamik des Markts an. So können unterschiedliche Geschäftsfelder eines Konzerns mit unterschiedlicher Drehzahl gesteuert werden. Ein «one-size-fits-all»-Ansatz, wie er aktuell in vielen Unternehmen praktiziert wird (unternehmensweit drei bis vier Forecasts zum Jahresende⁶), erfüllt zwar die Anforderungen an die Marktkommunikation (Veröffentlichung des erwarteten Ergebnisses zum Ende des Geschäftsjahrs), leistet aber keinen Mehrwert zur Steuerung des operativen Geschäfts.

Wird die Drehzahl erhöht, d.h., die Überprüfung der Ressourcenallokation findet in kurzer Taktung statt, müssen gleichzeitig die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Ressourcenallokation auch entsprechend kurzfristig durchgeführt werden kann. Die hohe Drehzahl soll zu einer Beschleunigung

führen – und nicht nur zum Durchdrehen der Räder. Die Ansatzpunkte, um die Beschleunigung auch auf die Strasse zu bringen, sind dabei vielfältig und reichen von der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen bis hin zu zentral vorgehaltenen Investitionsmitteln, die kurzfristig abrufbar sind.

Schritt 4: Plananpassung

Wenn korrektive Massnahmen notwendig sind, dann erfolgt eine Plananpassung. Dynamisierte Steuerung bedeutet, den aktuellen Plan regelmässig zu hinterfragen und bei Bedarf in Form von korrektiven Massnahmen anzupassen. Fällt Ihnen etwas auf? Die dynamisierte Steuerung beschäftigt sich ausschliesslich mit der Gestaltung der Zukunft. Sobald Informationen vorliegen, die zu einem besseren Plan führen, wird der Plan aktualisiert. Dies ist der entscheidende Vorteil gegenüber der budgetbasierten Steuerung, die mit dem Budget-Ist-Vergleich den Fokus auf bereits abgelaufene Perioden legt und keine flexible Plananpassung vorsieht.

Die budgetbasierte Steuerung eignet sich für Unternehmen in einem Umfeld, in dem sich Ziele mit hoher Sicherheit vorgeben lassen und unterjährig keine Plananpassungen notwendig sind. Alle anderen Unternehmen sollten sich intensiver mit der dynamisierten Unternehmensführung auseinandersetzen.

Wie eine Einführung sinnvoll angegangen werden kann, was es dabei zu beachten gilt und

welche Erfahrungen aus der Praxis vorliegen, wird im dritten Teil der Reihe beschrieben.

FUSSNOTEN

- 1 GF Geschäftsbericht 2018 (Vollversion), S. 9.
- 2 Zur Unterscheidung von Forecast und Plan: «Forecasting is often confused with planning. Planning concerns what the world should look like, while forecasting is about what it will look like», in: Armstrong, J. S. (2002): Principles of Forecasting – A Handbook for Researchers and Practitioners, Kluwer Academic Publishers, New York, S. 2.
- 3 Morlidge, S./Player, S.: Future Ready (2010): How to Master Business Forecasting, Chapter 4 (E-Book), John Wiley & Sons, 2010.
- 4 So erstellen beispielsweise gemäss WHU-Controllerpanel nur 20% der Unternehmen mit regelmässigen Finanz-Forecasts einen rein rollierenden Forecast, in: WHU-Controllerpanel 2016: Der Blick in die Zukunft: Forecasting im Fokus, S. 8.
- 5 Rieg, R.: Planung und Budgetierung (2015): Was wirklich funktioniert, Kapitel 4.6.4 (E-Book), 2. überarbeitete Auflage, Springer-Verlag.
- 6 Gemäss des WHU-Controllerpanels beschränken sich 50% der Unternehmen auf drei bis vier Forecasts pro Jahr, in: WHU-Controllerpanel 2016: Der Blick in die Zukunft: Forecasting im Fokus, S. 9.

AUTOREN



Wolf-Gerrit Benkendorff, Managing Director Benkendorff & Company. Verfügt als Unternehmensberater, Trainer, Dozent und Speaker über langjährige Erfahrung bei der Transformation von Controllingprozessen.

Er arbeitet u.a. seit 2008 als Dozent für finanzielle Planung und Budgetierung am Institut für Finanzdienstleistungen Zug.



Dr. oec. HSG Hermann J. Stern, Finanzanalyst und CEO des Zürcher Finanzresearch-Unternehmens Obermatt, Gastdozent an der Universität St. Gallen, prämiierter Autor mehrerer Fachbücher und Betreiber der Selbstanleger-Plattform Obermatt.com.

Wir bleiben dran, bis es passt.

Sind Sie auf der Suche nach einer qualifizierten Fachperson für Ihr Finanzwesen? Oder suchen Sie eine neue Herausforderung im Finanzbereich?

Careerplus ist die führende Schweizer Personalberatung für die Rekrutierung von qualifizierten Fachleuten für die Berufsgruppen HR, Finanzen, Sales, Bau, Industrie, IT und Gesundheit. www.careerplus.ch