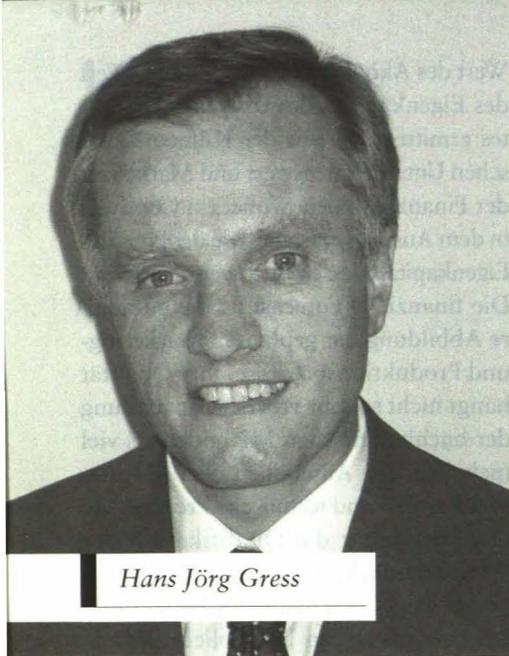




Betriebliche Steuerungsgröße



Hans Jörg Gress

*Dipl.-Ing. Dr. techn.*  
 Jg. 1953;  
 1972–1979 Studium Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau an der TU Graz;  
 1979–1984 Assistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der TU Graz;  
 1984–1990 adidas Austria AG;  
 Leiter des Rechnungswesens, ab 1986 Kaufmännischer Leiter;  
 1990–1996 Jungbunzlauer Ges.m.b.H., Wien;  
 Leiter Finanzen und Controlling, ab 1994 Geschäftsführer;  
 1996–2002 CFO Jungbunzlauer Gruppe  
 2002–2003 COO Jungbunzlauer Gruppe  
 seit 2003 CEO Jungbunzlauer Gruppe

## Finanzielle Führung für den globalen Wettbewerb

Nach dem Boom der späten neunziger Jahre ist der globale Wettbewerb schärfer geworden. Die Verminderung des Wirtschaftswachstums in den hochindustrialisierten Ländern, die markante Verschiebung der Währungsrelationen, das sich beschleunigende Auftreten neuer Konkurrenten aus dem asiatischen Raum sowie die weiter zuneh-

mende Marktmacht von multinationalen Großkunden verlangen eine gezielte strategische Ausrichtung und eine Anpassung an die geänderten Bedingungen. Die finanziellen Führungsinstrumente sollten überlegt ausgesucht und noch exakter angewendet werden.

### Finanzielle Steuerungsinstrumente

Um eine umfassende finanzielle Steuerung zu gewährleisten, sind die finanziellen Werkzeuge nach den betrieblichen Steuerungsgrößen

- Erfolgspotenzial
  - Rentabilität/Erfolg
  - Finanzierungskapazität/Liquidität
- zu wählen und anzuwenden (siehe Abb. 1).

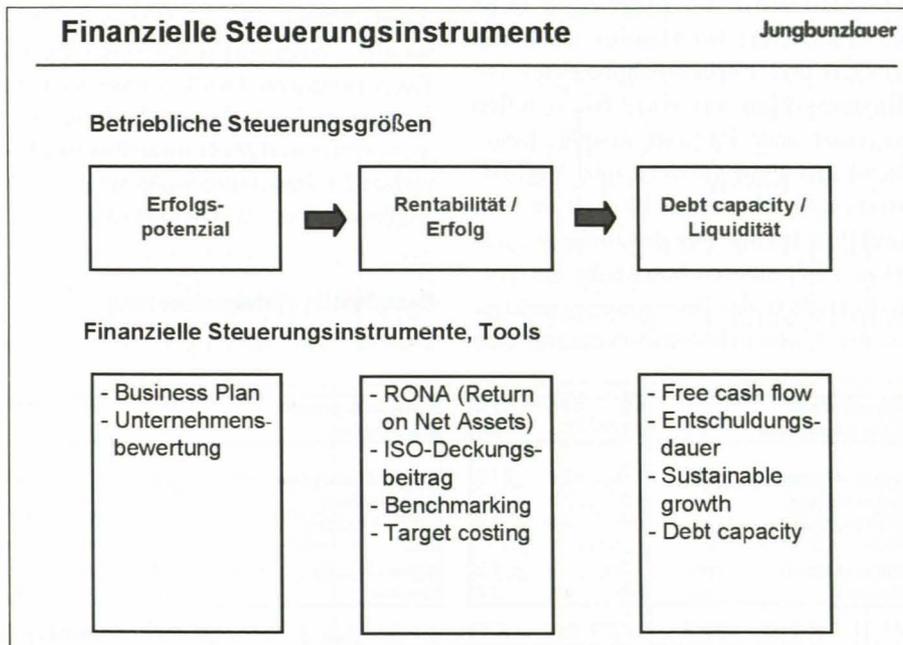
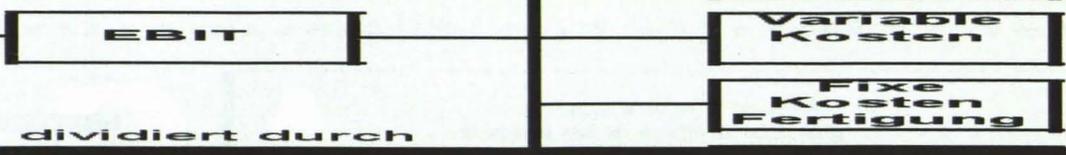


Abb.1: Finanzielle Steuerungsinstrumente



Zum Titelbild

## Booz Allen Hamilton Österreich

### Dieter Trimmel ist neuer Projektleiter

Wien. Dieter Trimmel, 29, verstärkt als Projektleiter das Team von Booz Allen Hamilton in Österreich. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie- und Produktentwicklung sowie Business Planning und Einkaufsoptimierung in der Telekommunikations- und Automobilindustrie.

Dieter Trimmel wechselte im Jahr 2000 von einem anderen internationalen Beratungsunternehmen zu Booz Allen Hamilton. Davor war er für Connect Austria tätig.



Herr Trimmel studierte Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau an der Technischen Universität Wien.

#### Booz Allen Hamilton

Mit rund 15.000 Mitarbeitern und Büros auf sechs Kontinenten zählt Booz Allen Hamilton zu den weltweit führenden Unternehmensberatungen. Das Unternehmen befindet sich im Besitz seiner 250 aktiven Partner. Sechs Büros sind im deutschsprachigen Raum: Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, München, Wien und Zürich. Zu den Klienten in Österreich zählen führende Unternehmen der Telekommunikationsindustrie, Banken und Versicherungen, Energieunternehmen, der öffentliche Sektor sowie andere Großunternehmen. Im vergangenen Geschäftsjahr belief sich der Umsatz weltweit auf 2,5 Mrd. US \$, im deutschsprachigen Raum auf 170 Mio. Euro.

Sie dienen der finanziellen Bewertung von Strategien und der Performance-Messung im operativen Geschäft. Um wirksam zu sein, müssen sie unternehmensweit einheitlich definiert werden, hinsichtlich ihrer Treiber erklärt und kommuniziert werden sowie von den Führungskräften verstanden werden. Es kommen der Business-Plan und die Unternehmensbewertung für strategische Entscheidungen, der Return on Net Assets, die Iso-Deckungsbeitragskurve, Benchmarking und Target Costing zur operativen Erfolgssteuerung sowie der Free Cash Flow, die Entschuldungsdauer, die Überlegungen für Sustainable Growth und zur Debt Capacity für die Finanzierungsentscheidungen und für die Liquiditätssteuerung zur Anwendung.

#### Strategische Bewertung

Strategische Entscheidungen haben einen langfristigen Charakter und beeinflussen das finanzielle Geschick des Unternehmens nachhaltig. Sie sind rechnerisch aufzubereiten, um die Einflussparameter auf Erfolg, Bilanz und Liquidität sichtbar zu machen und die finanziellen Chancen, aber auch Risiken der Entscheidung zu quantifizieren. Strategie zu machen, ohne zu wissen, was dabei rauskommt, ist meines Erachtens fahrlässig. Deshalb wird bei Eintritt in neue Geschäftsfelder, bei Akquisitionsüberlegungen und Expansionsprojekten ein **Business-Plan** mit einer finanziellen Forecast über 10 Jahre erstellt, bestehend aus Plan-Gewinn- und -Verlust-Rechnung, Plan-Cash Flow Statement und Plan-Bilanz. Der diskontierte Cash Flow nach Steuern beschreibt die Vorteilhaftigkeit des Investitionsprojektes, in der **Unternehmensbewertung** den

Wert des Akquisitionsobjektes. Der Wert des Eigenkapitals des Übernahmobjektes ermittelt sich aus der Differenz zwischen Unternehmenswert und Marktwert der Finanzschulden, wobei ein Goodwill in dem Ausmaß entsteht, wie der Preis des Eigenkapitals dessen Buchwert übersteigt. Die finanzielle Forecast ist die monetäre Abbildung der geplanten Marketing- und Produktionsprozesse. Ihre Qualität hängt nicht so sehr von der Anwendung der buchhalterischen Methoden als viel mehr von den Annahmen über Märkte, Wettbewerb und technische Prozesse ab. Hier bekommt die Qualifikation des betriebswirtschaftlich geschulten Technikers eine entscheidende Bedeutung. Denn er muss den betrieblichen Wertesatz über die Anlagekosten, Mengen- und Prozessdaten planen und kalkulieren. Seine Genauigkeit und seine technischen Optimierungsfähigkeiten bestimmen maßgeblich das Ergebnis der Planrechnungen und damit die Entscheidung über Go oder Non-Go bei einer Investition.

Kritische Einflussparameter für die Bewertung sind auch die Annahmen über den Diskontierungssatz sowie über die Wachstumsrate des Geschäftes, welche die Abzinsung der Cash Flows von den Perioden jenseits der 10 Jahre bestimmt. Zu optimistische Annahmen treiben den Wert des Projektes, erhöhen damit einen allfälligen Goodwill bei Akquisitionen und das Risiko für substantielle Wertberichtigungen in späteren Geschäftsjahren. Tabelle 1 zeigt in einem Beispiel die Veränderung des Unternehmenswertes und des Goodwill in Abhängigkeit des Diskontierungssatzes und der angenommenen Wachstumsrate.

#### Rentabilitäts-/Erfolgssteuerung

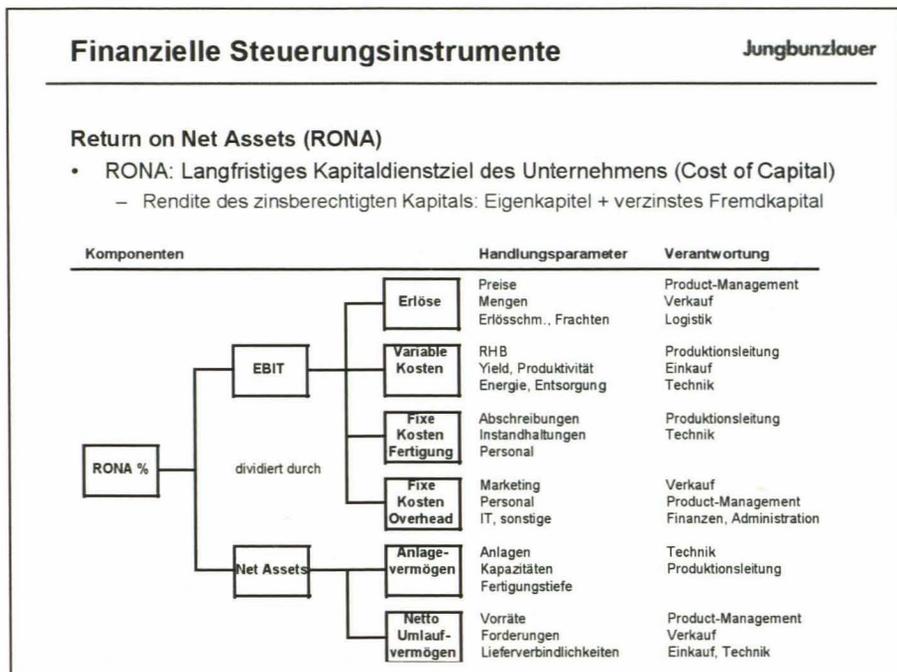
Die operative Führung wird durch das

Discount rate		8%	10%	12%
Long term growth		2%	2%	2%
Value of Enterprise	mln	17.9	13.6	11.0
Sales Multiple		1.7	1.3	1.1
EBITDA Multiple		10.4	7.9	6.4
Value of Equity	mln	11.7	7.4	4.9
Goodwill	mln	8.9	4.6	2.0

Long term growth		2%	3%	4%
Discount rate		10%	10%	10%
Value of Enterprise	mln	13.6	14.7	16.3
Sales Multiple		1.3	1.4	1.6
EBITDA Multiple		7.9	8.5	9.4
Value of Equity	mln	7.4	8.6	10.2
Goodwill	mln	4.6	5.8	7.3

Tab. 1: Sensitivität der Bewertung

Abb. 2: RONA-Baum



langfristige Kapitaldienstziel bestimmt. Es ist durch den **Return on Net Assets** definiert, welcher die Rendite des zinsberechtigten Kapitals (Eigenkapital plus Finanzschulden) beschreibt. Der RONA-Baum verdeutlicht die Einflussparameter auf Ergebnis (EBIT) und eingesetztes Vermögen und zeigt, wie die einzelnen Unternehmensfunktionen die Rendite durch Ergebnisverbesserung und Asset-Management beeinflussen können (siehe Abb. 2). Die periodische Schulung über die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge im eigenen Verantwortungsbereich ist eine Voraussetzung für das Verständnis und das unternehmerische Handeln der Personen in den einzelnen Unternehmensbereichen.

Das Controlling der Zielgröße RONA erfolgt im Soll-Ist- und im Zeitvergleich. Zur langfristigen Optimierung der Rendite wird der Return on Net Assets der einzelnen Business Units zusammen mit

deren Marktwachstum als Entscheidungskriterium für die Allokation der finanziellen Mittel herangezogen.

Die Erlössteuerung wird insbesondere in Zeiten mit gebremster Nachfrage und starkem Preiswettbewerb durch die **Iso-Deckungsbeitragsanalyse** unterstützt. Sie zeigt einer mengen- und umsatzorientierten Verkaufsorganisation die Auswirkungen von Preisveränderungen auf den Unternehmensdeckungsbeitrag und macht bewusst, dass bei Preissenkungen bedeutende Mengensteigerungen zum Halten des Ergebnisses erforderlich sind beziehungsweise eine oftmals geringe Preissteigerung den Verzicht auf größere Mengen erlaubt, ohne dass das Unternehmensergebnis leidet (siehe Tab. 2).

Als finanzielle Steuerungsinstrumente für die Kostenoptimierung werden **Benchmarking** und **Target Costings**

angewendet. Der Vergleich der eigenen Kostensituation – zu „landed costs“ im Absatzmarkt, also inklusive Produktion, Overhead, Vertrieb, Logistik, Distributionsmargen und Zölle – mit jener der bedeutenden Wettbewerber (Benchmark ist der Best-Performer) zeigt die notwendigen Ansatzpunkte für das Target Costing. Die Ziel-Umsatzrendite eines Produktes (einer Produktgruppe) bestimmt über Preis und Zielgewinn die „allowable costs“, die in einem mehrstufigen Kostensenkungsprozess („drifting costs“) erreicht werden sollen (siehe Abb. 3). Im Sinne eines Managements by Objectives sind die Gesamtsenkungsziele und die Phasenziele mit den jeweils verantwortlichen Funktionsbereichen – Einkauf, Produktion, Vertrieb, Administration, etc. – zu erarbeiten. Es ist das Zusammenspiel aller Kräfte des Unternehmens, das den Erfolg des Target Costings bestimmt.

ISO-DB	Preiserhöhung			Preissenkung		
	2%	5%	10%	-2%	-5%	-10%
Fakturierter Preis	1'000	1'000	1'000	980	950	900
Nettoerlös	960	1'010	1'060	940	910	860
variable Kosten	-580	-580	-580	-580	-580	-580
Deckungsbeitrag	380	430	480	360	330	280
<b>Mengenänderung</b>	<b>-5.0%</b>	<b>-11.6%</b>	<b>-20.8%</b>	<b>5.6%</b>	<b>15.2%</b>	<b>35.7%</b>

Tab. 2: Iso-Deckungsbeitragsanalyse

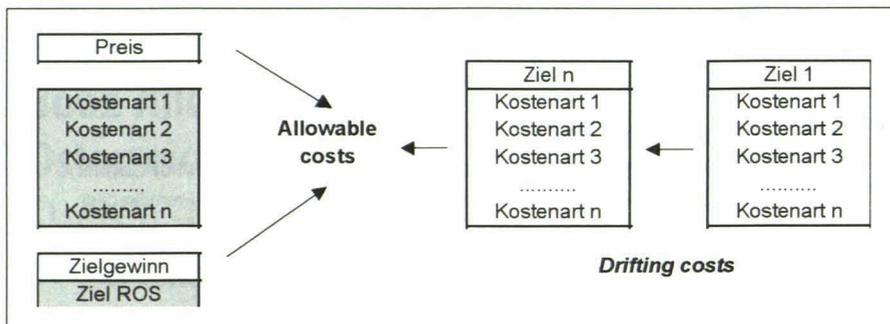


Abb. 3: Target-Costing

### Finanzierungs- und Liquiditätssteuerung

Die liquiditätsorientierte Führung sollte sich, abgesehen von der Finanzplanung, zuerst auf den **Free Cash Flow** und die **Entschuldungsdauer** konzentrieren. Die Maximierung des Free Cash Flow und die Minimierung der Entschuldungsdauer erhöhen die finanzielle Flexibilität und sichern die finanzielle Widerstandsfähigkeit und Unabhängigkeit. Der Free Cash Flow ist jener Einnahmenüberschuss, der aus dem Ergebnis nach den Mittelverwendungen und Mittelaufbringungen in Umlaufvermögen, Liefer- und sonstigen zinsfreien Verbindlichkeiten, Investitionen und Desinvestitionen verbleibt. Er dient der Finanzierung von strategischen Projekten, wie dem Ausbau der strategischen Geschäftseinheiten bzw. den Akquisitionen, er dient dem Abbau von Finanzschulden und den Ausschüttungen an die Aktionäre. Auch hier ist die finanzwirtschaftliche Optimierung über das aktive Managen in den betrieblichen Teilfunktionen zu erreichen. Neben der Ergebnissteuerung sind insbesondere Zielsetzungen für das Working Capital Management bei Ver-

kauf und Einkauf festzulegen, um das Nettoumlaufvermögen möglichst gering zu halten, Zielsetzungen für Ersatz-, Rationalisierungs- und Erweiterungsinvestitionen mit der Technik zu bestimmen, um Überkapazitäten zu vermeiden und Vorgaben für die Desinvestition unrentabler und nicht betriebsnotwendiger Einheiten mit der Technik zu erarbeiten.

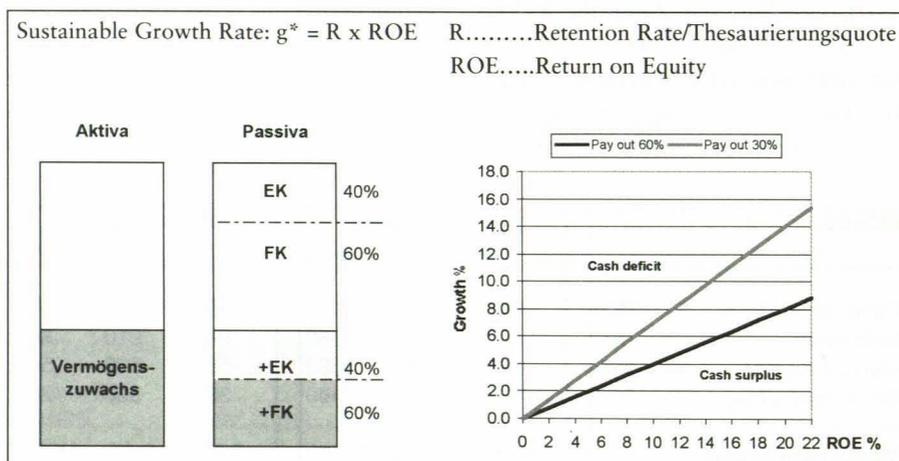
Die Entschuldungsdauer verbessert sich mit zunehmendem Cash Flow. Sie definiert den Zeitraum, der für die Tilgung der Finanzschulden aus dem Cash Flow benötigt wird, und sollte günstigerweise nicht mehr als 4 Jahre betragen. Sie sollte als Zielgröße definiert werden, weil sie ein starkes Gewicht im Bonitäts-Rating der Banken hat und deshalb die Kosten des Fremdkapitals beeinflusst.

Die Innenfinanzierung durch den Free Cash Flow wird in der Wachstumsphase mit der Kapitalzuführung von außen zu ergänzen sein. Dabei ist in den überwiegenden Fällen die Zuführung zusätzlichen Fremdkapitals das Finanzierungsinstrument (Kredit oder Anleihe). Um eine finanziell ausgewogene Finan-

zierungsstruktur zu behalten und Liquiditätsengpässe bei zukünftigen Tilgungen zu vermeiden, ist die Bestimmung der **Sustainable Growth Rate** und der **Debt Capacity** notwendig.

Das Wachsen eines Unternehmens erfordert den Aufbau von Anlage- und Umlaufvermögen, der finanziert werden muss. Ein balanciertes, haltbares Wachstum geschieht bei Erhalt einer gesunden Finanzierungsstruktur, das heißt bei Erhalt einer geeigneten Eigenkapital- und Verschuldungsquote. Da das Eigenkapital durch den thesaurierten Gewinn wächst, kann das Unternehmen mit der gleichen Rate wachsen wie das Eigenkapital, wenn der Verschuldungsgrad nicht anwachsen soll. Sustainable Growth, balanciertes Wachstum also, hängt von der Eigenkapitalrendite und der Ausschüttungspolitik ab (siehe Abb. 4). Wenn in Abbildung 4 der ROE 10 % beträgt, kann das Unternehmen bei einer Thesaurierungsquote von 40 % nur um 4 % wachsen, während bei einer Thesaurierungsquote von 70 % ein Wachstum von 7 % balanciert möglich ist.

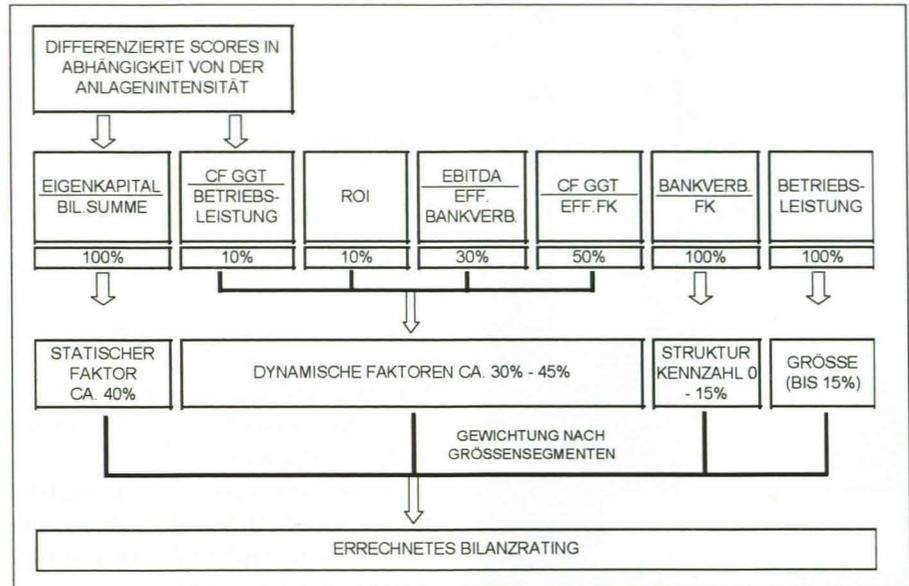
Abb. 4: Sustainable Growth Rate



EIGENKAPITAL BIL. SUMME

CF GGT BETRIEBS-LEISTUNG

Abb. 5: Bilanzrating (Beispiel)



Die Betrachtung der Sustainable Growth Rate sollte durch die Berechnung der **Debt Capacity** (Neuverschuldungskapazität) ergänzt werden. Sie ist abhängig von den Free Cash Flows vor Zinsen und den langfristigen Bankschulden eines bestehenden und neuen Geschäftes sowie von den geplanten Ausschüttungen. Bei einer 100-prozentigen Thesaurierungsquote ergibt sich:

**Neuverschuldungskapazität:**

$$\text{Free Cash Flow v. Zi. / KWF (n Jahre, i \%)*} \\ \text{minus langfristige Bankschulden} \\ = \text{Neuverschuldungskapazität}$$

\* Kapitalwiedergewinnungsfaktor

Der Free Cash Flow wird dann in der Lage sein, die Rückzahlung der bestehenden und der neuen Bankverbindlichkeiten über die Laufdauer n bei einem Zinssatz i zu gewährleisten.

**Unternehmensrating**

Die geeigneten finanziellen Steuerungsinstrumente werden als Rendite- und Cash-Flow-Kennzahlen auch für das externe Bilanzrating eines Unternehmens herangezogen. Wir finden den Return on Assets bzw. Return on Investment ebenso wie Cash-Flow ratios und die Schuldungstilgungsdauer mit den Kennzahlen zur Finanzierungsstruktur als

Parameter der quantitativen Bonitätsbeurteilung. Das Rating bestimmt heute schon, aber umso mehr ab Gültigkeit der neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung, den Fremdfinanzierungsspielraum und die Finanzierungskosten eines Unternehmens (siehe Abb. 5).

**IT-Struktur**

Die exakte finanzielle Steuerung stellt Forderungen an die IT-Struktur des Unternehmens. Ein zentral betriebenes, integriertes ERP-System, das die Beschaffungs-, Produktions-, Logistik-, Verkaufs- und Finanzprozesse real-time abbildet, bietet die richtigen Voraussetzungen. Die Geschäftsprozesse sollten weltweit gleich gestaltet sein, ein einheitliches Chart of Accounts, gleichlautende Stammsätze für Materialien, Produkte und Kunden sind zwingend für Konsolidierung, Richtigkeit der Reports und internes Benchmarking. Das ERP-System soll multidimensionale Profitabilitätsanalysen zur erfolgsorientierten, operativen Unternehmenssteuerung bereitstellen können, und zwar nach den drei Dimensionen a) Produkt, für die Analyse von Produkten und Produktgruppen, b) Markt, für die Analyse von Märkten, Kundengruppen und Kunden sowie c) Organisation, für die Analyse der Gesellschaften, Verkaufsorganisation und des Product-Managements.

Multidimensionales Reporting im Reporting-Würfel bedeutet, dass die genannten Dimensionen beliebig verknüpfbar sind. Die Abbildung einer flexiblen Plankostenrechnung zur Ermittlung der variablen und fixen Kostenanteile sowie der Soll-Ist-Abweichungen muss möglich sein.

**Zusammenfassung**

Eine möglichst straffe finanzielle Führung ist im globalen Wettbewerb mit starken Währungsschwankungen, bedeutender Konkurrenz aus Low-Cost-Ländern und in preissensitiven Märkten von essentieller Bedeutung. Die finanziellen Steuerungsinstrumente werden für alle drei Steuerungsbereiche – Erfolgspotential, Erfolg und Liquidität – geschaffen und verwendet. Sie müssen von den Führungskräften hinsichtlich Zweck, Inhalt und Treibern verstanden und anerkannt werden sowie auch auf die für ein Bilanzrating nach Basel II wichtigen Performance-Kriterien ausgerichtet sein. Ein integriertes ERP-System, das die weltweit gleich laufenden Geschäftsprozesse realtime abbilden kann, ist eine unabdingbare Voraussetzung für die wirkungsvolle finanzielle Steuerung.