



# Trends in Controlling und Finance: Wert- und Werte-Orientierung

Prof. Dr. Ulrich Lehner\*

- 1 Wertschaffung und zunehmende Transparenz der Berichterstattung
- 2 Controlling und Finance als Bausteine wertorientierter Unternehmensführung
  - 2.1 Controlling als systemgestaltendes Denkmodell
  - 2.2 Transparenz durch vereinheitlichte Rechnungslegungssprache
  - 2.3 Wertorientierte Steuerung und Koordination durch effektive Planungssysteme
  - 2.4 Bedeutungsgewinn des Risikomanagements
- 3 Werte-orientiertes Controlling und Finance

Literatur

---

\* Prof. Dr. Ulrich Lehner, Vorsitzender der Geschäftsführung, Henkel KGaA, Düsseldorf.

## 1 Wertschaffung und zunehmende Transparenz der Berichterstattung

Controlling ist inzwischen fest in Wissenschaft und Praxis etabliert (vgl. *Horváth* 2006). Über die Trends in der Wissenschaft können Hochschulprofessoren besser urteilen. In diesem Beitrag werden Überlegungen aus der Praxis geäußert, insbesondere vor dem gemeinsamen Hintergrund von Controlling und Finance.

Nach meinem Verständnis ist Controlling die zielorientierte Steuerung des Unternehmens. Unternehmen weisen verschiedene Dimensionen auf: u. a. technische, soziale, informationelle und finanzielle. Aus finanzieller Sicht ist das Unternehmen ein Wert aufnehmendes, veränderndes und abgebendes System. Wert wird hier in Geldeinheiten gemessen und ist die dominierende Dimension aus Sicht der Eigentümer. Die finanzielle Sicht ist Gegenstand der finanziellen Steuerung des Unternehmens und insofern ist die finanzielle Steuerung des Unternehmens identisch mit dem Controlling des Unternehmens aus Eigentümersicht.

In den 90er Jahren wurde das Verständnis von Unternehmen als Wert schaffende Systeme durch den Shareholder-Value-Ansatz gefördert. Inzwischen wird der Ausdruck Shareholder Value immer häufiger durch Value Based Management, wertorientierte Unternehmensführung oder ähnliche Begriffe ersetzt. Dies ist keineswegs nur eine verbale Umschreibung des gleichen Sachverhalts, vielmehr wird darin auch eine gewisse Umorientierung in den Inhalten deutlich. Ziel der Optimierungsbemühungen im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung ist der innere Unternehmenswert, nicht in erster Linie der Börsenwert, der jedoch mit dem inneren Unternehmenswert hoch korreliert sein sollte (vgl. *Lehner/Beynio* 2000).

Die Wertschaffung von Unternehmen ist historisch sehr unterschiedlich gemessen worden (u. a. HGB, IAS oder DCF). Die zielführende Bestimmung des »inneren Unternehmenswertes« respektive des Börsenwertes kann in mehrere Teilschritte unterteilt werden (siehe Abb. 1). Die Strategien der einzelnen Geschäftsbereiche sowie die Strategien der geschäftsbereichsübergreifenden Funktionen (Finanzen, Personal, EDV) schlagen sich in den Büchern des Unternehmens in Form von Umsätzen, Ergebnissen, Vermögen, Eigenkapital und Fremdkapital nieder. In der Regel ist das in den Büchern ausgewiesene Eigenkapital nicht identisch mit dem Unternehmenswert. Dieser entspricht der Summe der mit dem Kapitalkostensatz diskontierten zukünftigen Zahlungsströme des Unternehmens. Und diese sind Gegenstand der finanziellen Steuerung des Unternehmens. Die finanzielle Steuerung reicht damit von der strategischen Ertragssteuerung bis zur operativen Liquiditätssteuerung. Ausgangsgröße jeglicher Wertsteigerung ist eine Strategie, die basierend auf der Erfolgsfaktorenanalyse, die Zukunftsfähigkeit der Geschäfte aufzeigt.

Der Börsenwert bildet sich aus den Einschätzungen des Aktienmarktes über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens sowie über andere Einflussfaktoren außerhalb des Unternehmens (z. B. die Zinsentwicklung). Unter den Annahmen einer vollkommenen Transparenz aller Vorgänge im Unternehmen für die Financial Community müsste der Börsenwert der Aktien dem Unternehmenswert abzüglich der Schulden entsprechen. Eine offene Kommunikationspolitik ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass die Bewertung des Unternehmens an den Eigenkapitalmärkten zumin-

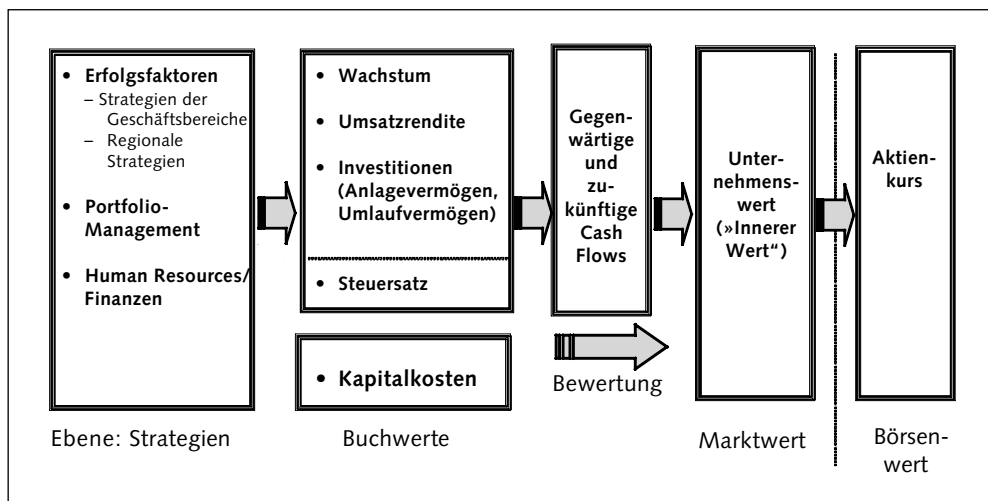


Abb. 1: Das Wertschaffungsmodell

dest langfristig nicht hinter dem Unternehmenswert zurück bleibt. Die Basis für eine offene Kommunikationspolitik ist die Fähigkeit des Unternehmens, alle relevanten Informationen zu erfassen und den wichtigsten Teilnehmergruppen (Stakeholdern) zur Verfügung zu stellen.

An diesem Prozess des Informationsaustausches sind insbesondere die folgenden Stakeholder beteiligt: Das Management, die Mitarbeiter, die Aktionäre, die Finanzanalysten, die Rating-Agenturen und Banken sowie die Presse (vgl. *Lehner* 2003, S. 210 ff.).

Das Zusammenwirken der Stakeholder, Aktionäre und des Managements ist Gegenstand des Corporate Governance Kodex als konsequente Fortsetzung der Shareholder-Value-Überlegungen. Danach ist unter Corporate Governance die verantwortungsbewusste und auf langfristige Wertsteigerung ausgerichtete Führung und Kontrolle eines Unternehmens als Grundvoraussetzung für nachhaltigen Erfolg im Wettbewerb zu verstehen.

Im engeren Sinne geht es hier um das Zusammenwirken von Aktionären, Aufsichtsrat und Vorstand. Oder allgemeiner: um das klassische Principal-Agent-Problem zwischen Eigentümern und Organen (vgl. *Lehner/Nicolas* 2005, S.1005 ff.). Mit dem TransPuG, dem Transparenz- und Publikationsgesetz, ist jetzt der Corporate Governance Kodex Entsprechenserklärungsobjekt. Nach § 161 AktG haben Vorstand und Aufsichtsrat einer börsenorientierten Gesellschaft eine so genannte Entsprechenserklärung abzugeben, in der sie bekannt geben, ob sie die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex eingehalten haben und einhalten werden, bzw. welche Abweichungen mit welchen Begründungen vorliegen. Sie geben damit eine Erklärung darüber ab, dass das Unternehmen im Sinne des Kodex »in control« ist. Die Voraussetzungen der finanziellen Steuerung sind danach auf der Meta-Ebene gegeben.

Eine Studie der Unternehmensberatung *McKinsey* hat gezeigt, dass eine gute Corporate Governance bis zu 20 % der Shareprice-Performance liefert.

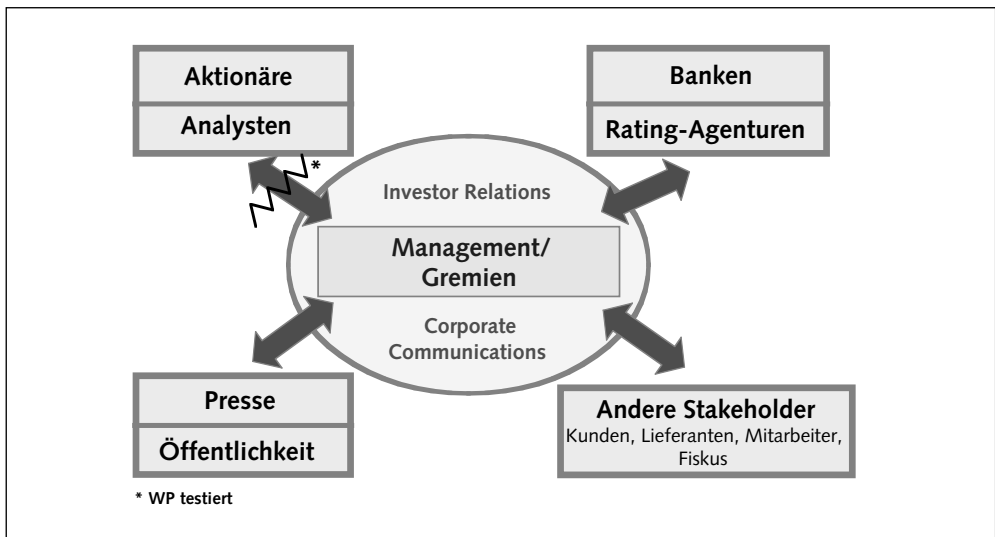


Abb. 2: Verzahnung der internen und externen Sicht

Insgesamt ist ein eindeutiger Trend zu stärkerer Zukunfts- und Strategieorientierung sowie vermehrter Verhaltenssteuerungsinformation festzustellen, sowohl die gesetzliche als auch die freiwillige Information betreffend. Ein weiterer Trend ist in der möglichst frühzeitigen Berichterstattung zu sehen.

Damit sind die Finanzmärkte eindeutig zur Spitze des Controllingsystems geworden, einem Steuerungssystem, das bei den finanziellen Zielen der Kapitalmärkte ansetzt und sich bis in die operativen Einzelzielsetzungen der einzelnen Unternehmensteile fortsetzt.

Die Erfüllung der gesetzlichen Informationspflichten ist das Minimum der Finanzkommunikation. Es gab eine Zeit, in der die Ertrags- und Finanzsituation selbst größerer Unternehmen allein dem Eigentümer und seinem Finanzexperten bekannt und ein gut gehütetes Geheimnis war. Kreditgeber sollten in keiner Weise Kontrollrechte oder gar Einflussmöglichkeiten erhalten. Deswegen war seitens des Unternehmers auch die Sicherheitenstellung auf Basis von Sachwerten angenehmer als die Sicherheitenstellung auf Basis von Informationen. Die Buchführungs- und Abschlusspflicht diente zunächst der Dokumentation der Geschäfte als Dispositionsgrundlage für den Eigentümer, der Beweisführung im Streitfall und als Grundlage der Besteuerung. Mit der Entwicklung der Kapitalgesellschaften – insbesondere der börsennotierten – trat die Informationsverpflichtung gegenüber Aktionären hinzu.

Die Fülle der gesetzlichen Informationspflichten ist heute gewaltig, in stetem Wandel und hat sich deutlich an den Interessen der Marktteilnehmer ausgerichtet. Diese orientieren sich heute deutlicher an den Anforderungen des Kapitalmarktes, insbesondere des US-amerikanischen Marktes. Wer am Kapitalmarkt teilnehmen will, muss das nach dessen Regeln tun.

Erst kürzlich sind mit den Gesetzen zur verbesserten Kontrolle und Transparenz im Unternehmen, den verschiedenen Gesetzen zur Förderung des Kapitalmarktes und den verschiedenen Kapitalanleger-Schutz-Gesetzen neue gesetzliche Anforderungen geschaffen worden. Vielfach stand das Interesse der Anleger unangemessen populistisch im Vordergrund, was den Abgleich anderer schutzwürdiger Interessen (z. B. Unternehmensmanagement) vermissen ließ.

Mit besonderem Interesse verfolgen wir hier Trends zu einer marktwertorientierten Bilanzierung in IFRS und US-GAAP. Die Erfüllung der handelsrechtlichen Berichterstattungspflichten gemäß IFRS/US-GAAP macht die Kommunikation mit internationalen Investoren einfacher. Nicht selten haben wir in Investoren-Gesprächen über pauschale Bewertungsabschläge aufgrund der nicht verstandenen oder auch nicht verstanden werden wollenden deutschen Rechnungslegungsvorschriften gehört.

Die handelsrechtlichen Informationspflichten unterliegen einem steten Wandel. Die strenge, eine stichtagsbezogene Inventur der Vermögens- und Schuldposten darstellende Bilanzierung ist durch die Lageberichterstattung und neuerdings durch die Risikoberichterstattung des KonTraG dynamisch zukunftsbezogen erweitert worden. Kürzlich wurde durch das Bilanzrechtsreformgesetz die Berichterstattung im Lagebericht um die Verpflichtung zu einer internationalen Gepflogenheiten entsprechenden MD&A (Management's Discussion & Analysis) erweitert.

Im Mittelpunkt der gesetzlichen Informationspflicht steht der Jahresabschluss, der nach Aufstellung durch den Vorstand, Prüfung durch den Abschlussprüfer und Prüfung durch den Aufsichtsrat binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende mit dem Geschäftsbericht öffentlich zugänglich sein soll und dann auf der Hauptversammlung behandelt wird. Diese jährlich vorgesehene unternehmensbezogene Berichterstattung soll nach dem Corporate Governance Kodex durch Zwischenberichte zum Quartal angereichert werden, was heute übliche Praxis ist. Allerdings wird jetzt schon eine Prüfungspflicht für Zwischenabschlüsse diskutiert, was meines Erachtens zu weit geht.

Börsenorientierte Unternehmen sind ohnehin verpflichtet, neue Umstände bzw. Informationen gemäß § 15 WpHG unverzüglich zu veröffentlichen, die in ihrem Tätigkeitsbereich eingetreten und nicht öffentlich bekannt sind, wenn sie wegen der Auswirkung auf die Vermögens- oder Finanzlage oder auf den allgemeinen Geschäftsverlauf des Unternehmens geeignet sind, den Börsenpreis der »Aktie« erheblich zu beeinflussen. Hierbei wurde durch das Anlegerverbesserungsgesetz faktisch ein Gleichlauf von Insiderinformation einerseits und Ad-hoc-Publizität andererseits erreicht. Während bisher die Veröffentlichungspflicht an eingetretene bzw. eintretende Auswirkungen auf die Vermögens- und Finanzlage und den allgemeinen Geschäftsverlauf anknüpfte, reicht es künftig aus, dass die Insiderinformation den Emittenten unmittelbar betrifft. Auch Pläne und Absichten können hiernach eine Veröffentlichungspflicht auslösen. Somit wurde der Anwendungsbereich der Ad-hoc-Publizität erweitert, was sich künftig in einer steigenden Anzahl von Ad-hoc-Veröffentlichungen ausdrücken dürfte. Diese an Anlegerinteressen ausgerichteten Vorschriften machen die Arbeiten der Gremien untereinander und auch die Arbeit mit den betrieblichen Interessensvertretern nicht einfacher.

Die erhöhten gesetzlichen Transparenzanforderungen lassen die Grenzen zwischen interner und externer Berichterstattung verschwimmen. Zusätzlich freiwillig erbrachte

Informationen zur Unterstützung der wertorientierten Unternehmensführung, wie z. B. Erläuterungen zur Unternehmens- und Portfoliostrategie, forcieren diese Entwicklung. Um diesen Anforderungen der gesetzlichen und freiwilligen Information zur zielgerichteten Steuerung des Unternehmens und damit zur Steigerung des Unternehmenswertes gerecht zu werden, sind eine entsprechende Gestaltung von Controlling und Finance sowie ihre stärkere Verzahnung notwendig. Im Folgenden werden nach einer Darstellung des Controllingverständnisses als systemgestaltendes Denkmodell der Unternehmensführung die folgenden drei Trendbereiche exemplarisch herausgearbeitet: Transparenz durch vereinheitlichte Rechnungslegungssprache, wertorientierte Steuerung und Koordination durch effektive Planungssysteme sowie der Bedeutungsgewinn des Risikomanagements.

## **2 Controlling und Finance als Bausteine wertorientierter Unternehmensführung**

### **2.1 Controlling als systemgestaltendes Denkmodell**

Unter Controlling wird hier in einer prozessorientierten Betrachtung die zielgerichtete Steuerung/Regelung von betrieblichen Prozessen verstanden. Basierend auf einer betriebswirtschaftlichen Durchdringung der faktischen Abläufe (Physik/Chemie/Psychologie etc.) des Controlling-Objektes werden Prozesse abgebildet, geplant, in den Ist-Daten erfasst, einem Ist-Soll-Vergleich unterworfen und dann Maßnahmen zur Zielerreichung erarbeitet.

Es ist der für den Prozess verantwortliche Manager, der den Prozess zielorientiert steuert. Controlling ist damit die Steuerungsfunktion eines jeden Managers, und nicht des Controllers. Der Controller ist eine abgespaltene Managementfunktion. Der Zentral-Controller ist Koordinator und Methodengeber. Oder anders formuliert: Ein Unternehmen ist erfolgreicher, wenn es Manager hat, die ihre Arbeit ertrags- bzw. wertorientiert steuern, als das Unternehmen, das Controller hat, die dem Manager sagen, dass sie bei ihren Geschäften ertrags- bzw. wertorientiert handeln sollen. Wichtiger als die Existenz eines Controllers, ist die unternehmensweite Erkenntnis der Notwendigkeit des Controllings als systemgestaltendes Denkmodell, als Denkmodell im kybernetischen Sinne des Regelns. Im Mittelpunkt des Controllings steht die Planung und Berichterstattung als Basis der abweichungsorientierten Prozesssteuerung. Dies betrifft alle Teilbereiche, insbesondere das Unternehmen als Ganzes (vgl. *Lehner/Florenz 2003*).

Unternehmen werden größer, komplexer, globaler und damit schwerfälliger und intransparenter mit der Gefahr sich separierender Unternehmensteile, seien es Geschäftsbereiche, Tochtergesellschaften oder Funktionen. Es gilt die Erfahrung, dass Konzerne oder generell große Unternehmen Vorlaufkosten haben, die aus der notwendigen Koordination der Geschäftsbereiche und Funktionen herrühren. Diese fallen von selbst an! Die Vorteile aus dem Verbund, die Synergien müssen erst realisiert werden. Diese Gefahr muss uns bewusst sein und in der permanenten Suche nach Synergien

angegangen werden. Dies ist eine Erfahrung, die bei allen Akquisitionen gemacht wird. Die zügige Realisierung der zumeist im Kaufpreis schon gezahlten Synergien ist daher notwendige Voraussetzung jeder erfolgreichen Akquisition.

Für ein komplexes System – wie ein Großunternehmen – in einer komplexen Umwelt mit einer Vielzahl verschiedener Störungstypen und Störzeitstrukturen ist eine Adaption in der verfügbaren Zeit im Allgemeinen nur möglich, wenn das System die Eigenschaft der Multistabilität besitzt (siehe Abb. 3). Der Zustand der Multistabilität eines Systems, als besondere Form der Stabilität, liegt vor, wenn ein System aus ultrastabilen Teilsystemen so zusammengeschaltet ist, dass diese Teilsysteme zeitweilig bzw. in bestimmter Weise unabhängig voneinander sind. Die einzelnen Teilsysteme führen für sich Teilanpassungen durch. Überschreiten die Verhaltensänderungen der Teilsysteme bestimmte Grenzwerte, dann treten sie in Beziehung zu neben- oder übergeordneten Systemen des Gesamtsystems. Dabei gilt als Grundsatz für die Organisation: Der nötige Umfang an Abstimmung, d. h. Kommunikation ist möglichst gering zu halten (vgl. Lehner 1991, S. 125 ff.).

Multistabile Systeme vollziehen die Anpassung an die Umwelt mit Hilfe einzelner Teilsysteme. Das multistabile System ist also nicht gezwungen, die Gesamtheit seiner Elemente mit der Gesamtheit der Umweltvariablen abzustimmen, sondern es kann die Adaption dadurch vollziehen, dass sich die Teilsysteme des multistabilen Systems mit relativ unabhängigen Teilsystemen der Umwelt abstimmen. Ich nenne hier als Stichworte der Systemgestaltung: Spartenorganisation, Strategische Geschäftseinheiten oder Profit Center, das heißt: eigenverantwortliche Ergebniseinheiten. Für den Controlling-

Verhaltensformen Strukturformen	Bewahrung angepasster Gleichgewichtslagen	Totale Anpassung von Gleichgewichtslagen	Partielle Anpassung von Gleichgewichtslagen
<b>Morphostatische Systeme</b>	Monostabile Systeme – Abschirmung – Inputselektion – Steuerung – Regelung – Mischlenkung	Ultrastabiles System	Multistabiles System
<b>Morphogenetische Systeme</b>	Aequifinales System	Selbstorganisierendes System	Selbstdifferenziertes System

Abb. 3: Kybernetische Strukturtypen für Unternehmen (Krieg 1971, S. 70)

Bereich sind es im Wesentlichen die folgenden beiden Systeme, die der Wertsteuerung dienen:

1. Ein weltweit einheitliches Planungs- und Berichtssystem mit einheitlicher Terminologie und einheitlichen Beurteilungskriterien für die betriebswirtschaftliche Beurteilung.
2. Ein System der personenorientierten Steuerungsmaßnahmen. Hierunter kann die Menge aller Gespräche/Besprechungen/Personalmaßnahmen, die der Wert-Ausrichtung dienen, verstanden werden.

Beide Systeme ergänzen sich. Zusammenfassend stelle ich fest: Grundregel für effizientes und effektives Controlling ist die Ausrichtung der Gesamtorganisation des Unternehmens auf »Ergebniseinheiten« und die Sicherstellung der Synergien.

Die Organisationsentscheidungen zur Struktur und zu den Prozessen sind die Vorlaufentscheidungen zur Objektsteuerung und stellen den Control-Rahmen dar. Bei sich verändernder Umwelt und neuen Unternehmenszielsetzungen/-strategien sind diese Entscheidungen zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu treffen (morphogenetische Systeme).

## **2.2 Transparenz durch vereinheitlichte Rechnungslegungssprache**

Die zielgerichtete Steuerung der betrieblichen Prozesse im Sinne der wertorientierten Unternehmensführung und die damit notwendige Koordination der organisatorischen Teilsysteme bedürfen unter Effizienzgesichtspunkten einer einheitlichen Sprache und Terminologie im Rechnungswesen. Voraussetzung für die Einheitlichkeit der Rechnungslegung und damit für die interne und externe Finanzkommunikation ist die Angleichung interner und externer Rechnungslegungssysteme, d. h. inhaltlich (z. B. Gewinndefinition) und systembezogen (z. B. Integration der IT-Infrastruktur). Wesentliche Motive für die Harmonisierungs- und Integrationsmaßnahmen im Rechnungswesen ergeben sich aus drei Komponenten: den Auswirkungen der Globalisierung, der Kritik an den praktizierten Formen des internen Rechnungswesens sowie aus der Notwendigkeit, Effizienzvorteile aus der Standardisierung der Prozesse und der weitergehenden Automatisierung der Finanz- und Rechnungswesensysteme zu erzielen. Angesichts der Globalisierung der Weltwirtschaft sind vor allem die verstärkte Internationalisierung der Geschäfte sowie die zunehmende Kapitalmarktorientierung treibende Kräfte für die Angleichung interner und externer Rechnungslegungssysteme. Die verstärkte Internationalisierung der Geschäfte durch Akquisitionen führt in der Regel zu einer steigenden Anzahl an Auslandsniederlassungen und internationalen Beteiligungen. Dies hat zwei Auswirkungen auf das Rechnungswesen: Einerseits steigt infolgedessen die Komplexität des Rechnungswesens in international tätigen Konzernen, da sich diese zwangsläufig mit den unterschiedlichen landesüblichen Rechnungslegungsvorschriften – etwa im Prozess der Due Diligence – sowie den praktizierten Formen des internen Rechnungswesens der erworbenen Unternehmen auseinandersetzen müssen. Andererseits besteht die Notwendigkeit eines effektiven rechnungswesenbasierten Instrumentariums zur Steuerung der globalen Aktivitäten. Die Verwendung einheitlicher Steuerungsgrößen

und integrierter Rechnungssysteme ist deshalb schlicht der logische Schritt nach der Internationalisierung der Geschäfte.

Wie oben ausgeführt, hat die zunehmende Kapitalmarktorientierung im Sinne des Shareholder-Value-Ansatzes – neben der Umstellung auf internationale Rechnungslegungsstandards – auch dazu geführt, das Konzept einer wertorientierten Unternehmensführung einzuführen. Neben der Implementierung eines geeigneten Instrumentariums, mit dem sich die Veränderungen des Unternehmenswertes messen lassen, soll dieses System auch als zielkonformes Anreizsystem dienen, d. h. zu einer Verhaltenssteuerung im Sinne der Unternehmenswertsteigerung führen. Derartige Anreizsysteme erzielen dann bessere Ergebnisse, wenn sie auf einer möglichst verständlichen, einheitlichen und manipulationsunempfindlichen Zielgröße basieren (vgl. *Wurl/Kuhnert/Hebeler* 2001, S. 1370). Unterschiedlich definierte Periodenerfolge, wie in der traditionellen Ausgestaltung des Rechnungswesens üblich, stehen deshalb der Anreizverträglichkeit als Effizienzkriterium entgegen. Für die zielkonforme Unternehmenssteuerung ist es deshalb notwendig, das Zahlenwerk zu vereinheitlichen, um intern und extern die gleichen Informationen kommunizieren zu können. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Entscheidungsträger das Unternehmen intern an den Zielen ausrichten, die mit den externen Interessengruppen, insbesondere der Financial Community, für das Unternehmen vereinbart sind.

Eine systemtechnische Standardisierung und Automatisierung der Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen sowie die Integration der Konzernberichterstattungssysteme ermöglichen zudem die Realisierung von Kostenvorteilen. Die Konsolidierung einer meist historisch gewachsenen IT-Infrastruktur sollte dabei einen Schwerpunkt bilden.

Schließlich ist mit Blick auf das aktive Portfoliomanagement festzustellen, dass ein einheitliches Rechnungswesen als Grundlage für ein an Kennzahlen ausgerichtetes Controlling einen wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Integration und Steuerung von Akquisitionen darstellt (vgl. *Lehner/Schmidt* 2000, S. 193). Einheitliche Prozesse und einheitliche Systeme im Rechnungswesen sind außerdem Garant für eine schnelle Unternehmensintegration.

Als Vorteile einer Vereinheitlichung des Rechnungswesens können daher festgehalten werden: die Anwendung konzernweit einheitlicher Berichtsinhalte und Kennzahlen und damit die Eindeutigkeit des Zahlenwerks, die zu einer besseren internationalen Verständlichkeit und Vergleichbarkeit führen, und in der Konsequenz die internationale Steuerung der Geschäfte und Tochtergesellschaften verbessern und das Controlling insgesamt vereinfachen und effektiver gestalten. Auf diese Weise kann eine aus kognitiver Sicht notwendige Vereinfachung des unternehmerischen Denkens und Handelns – mit einheitlichen Aussagen intern und extern – erreicht werden (»one-number-principle«). Zusammenfassend ist festzustellen:

- Die Abschaffung kalkulatorischer Kostenarten ist die Voraussetzung für die Harmonisierung des internen mit dem externen Rechnungswesen.
- Eine zielkonforme Konzernsteuerung basiert auf intern und extern harmonisierten Berichtsinhalten.
- Integrierte Reporting-Systeme sind das Rückgrat einer effizienten Konzern- und Geschäftssteuerung.
- Die Eindeutigkeit des Zahlenwerks basierend auf internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen ist die Grundlage für eine effektive Finanzkommunikation.

- Kostenvorteile im Finanz- und Rechnungswesen werden durch die Standardisierung, Automatisierung und Bündelung der Prozesse sowie durch die Integration einer historisch gewachsenen IT-Systemlandschaft erreicht.

Es bleibt anzumerken, dass die Entwicklungen und Regelungen nach IAS/IFRS als Basis für ein einheitliches Rechnungswesen inzwischen nicht nur eine erhebliche Breite und Dichte erreicht haben, sondern auch weiterhin mit Veränderungen bestehender Standards gerechnet werden muss. Für die Unternehmenssteuerung ist es daher von besonderer Bedeutung, die Weiterentwicklung der IFRS-Projekte intensiv zu beobachten und sich rechtzeitig auf eventuelle Neuerungen einzustellen. Dem Controlling kommt dabei eine besondere Aufgabe zu. Einerseits ist es mit den steigenden Anforderungen der Rechnungslegungsstandards IAS/IFRS konfrontiert, andererseits muss es die steigende Komplexität der Geschäftssteuerung bei zunehmender Dynamik der Märkte beherrschen. Dies führt dazu, dass sich das »klassische Controlling« nicht nur einer weiteren selbst verordneten Komplexitätsreduktion unterzieht (vgl. *Weber 2004*, S.13 ff.) sondern immer mehr fundiertes Know-how im Bereich Rechnungslegung aufbauen muss. Beispiele hierfür sind die veränderte Goodwill-Bewertung (Impairment Test) und die grundsätzlich zunehmende »Fair Value«-Rechnungslegung. Weitere erhebliche Veränderungen für das »Zahlenwerk« des Controllings könnten sich auch durch die Initiative des IASB zur Neuregelung des Performance Reporting (Stichwort: Comprehensive Income) ergeben, eine Neugestaltung der Gewinn- und Verlustrechnung und damit indirekt eine Neudefinition des Gewinnbegriffs. Dem Controlling als systemgestaltendes Denkmodell kommt dabei die schwierige Aufgabe zu, die erreichte Einheitlichkeit des internen und externen Reportings auch in Zukunft sicherzustellen.

Es ist aber nicht nur die finanzielle Dimension des operativen Handelns Gegenstand der finanziellen Steuerung. Von zunehmender Bedeutung sind die Ergebniskomponenten Finanzergebnis und Steuern, die schlussendlich zum Jahresüberschuss, zur bottom-line, führen. Auch hier sind wir mit einer gewaltigen Änderung in der finanziellen Darstellung und einer neuen Fülle von Gestaltungsmöglichkeiten konfrontiert. Bei diesen bedeutenden Posten, wie auch durch die zunehmende Verbreitung von CTAs (Contractual Trust Agreement) zur Pensionsverpflichtungsfinanzierung besteht Controlling-Bedarf.

### **2.3 Wertorientierte Steuerung und Koordination durch effektive Planungssysteme**

Für die wertorientierte Unternehmenssteuerung ist die Gestaltung des Messsystems auf Basis einheitlicher Rechnungsinhalte nur eine Komponente. Eine zweite ist die Gestaltung effektiver Systeme für die Unternehmensplanung. Nur eine effektive Unternehmensplanung kann die Realisierung angestrebter Unternehmenswerte über die im Wertschaffungsmodell (siehe Abb. 1) dargestellten Wirkungszusammenhänge sicherstellen. Insofern kann die Unternehmensplanung definiert werden als systematisch-methodischer, dabei informationsverarbeitender und zielorientierter Prozess der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen auf allen Ebenen einer Unterneh-

mung. Eine festzulegende Planungsphilosophie umfasst neben ihrer strategischen Komponente vor allem die aus der Strategie abgeleitete »structure«-Komponente und die dann definierte System-Komponente. Damit beinhaltet die Planungsphilosophie die Planungssystematik, die strategischen Unternehmensziele sowie die Sichtweise auf die Geschäftseinheiten, das heißt die Beschreibung der Planungsobjekte. Dagegen geht es bei der Planungsabwicklung um die methodische und organisatorische Gestaltung der Planung, insbesondere um die Verzahnung hierarchischer Planungsebenen. Darüber hinaus zählt zur Planungsabwicklung nicht nur die strukturierte gedankliche Vorbereitung von Entscheidungen, sondern auch ihre nachfolgende Realisierung, da Entscheidungen letztlich Handlungsalternativen zu Handlungen werden lassen (»strategy«, »structure«, »systems«).

Für die Umsetzung strategischer Ziele eignet sich in komplexen Großunternehmen ein dreistufiger Planungsansatz: strategische Planung, Langfristplanung und Kurzfristplanung. Die beiden letztgenannten Komponenten dienen dazu, strategische Entscheidungen inhaltlich und zeitlich für einzelne Planungsperioden, üblicherweise ein Jahr, zu operationalisieren. Der abschließende Schritt zur Verzahnung der drei Planungsebenen ist die Einigung beteiligter Hierarchie- und Verantwortungsbereiche auf einen festgelegten Jahresplan (Budget), der gleichzeitig die Basis für die Leistungsmessung der Verantwortungsträger bildet. Die Koordination der Vielzahl der für diesen Planungsansatz notwendigen Teilprozesse bedeutet – gerade in divisional organisierten und global tätigen Unternehmen eine große Herausforderung. Im Ergebnis führt der Planungsansatz meist zu einem komplexen, mehrmonatigen und damit ressourcenintensiven Planungsprozess, den es zu optimieren gilt (vgl. *Hebeler* 2005, S. 515 ff.). Eine zentrale Fragestellung ist dabei, das Verhältnis von Nutzen der Planung zu Ressourcenverbrauch angemessen auszutarieren. Die kritische Auseinandersetzung mit dem praktizierten Planungskonzept und den etablierten Planungsprozessen ist deshalb mit Blick auf die zunehmenden Anforderungen der Unternehmensumwelt hinsichtlich Komplexität und Dynamik notwendig. Dabei gilt es etwa – die abhängig von der Präferenz der Leitungsorgane praktizierte – Top-down- oder Bottom-up-Planung zu harmonisieren, um erfahrungsgemäß zeitaufwändige Planungsrunden zu minimieren. Oberstes Ziel bleibt die Verzahnung von strategischer Planung und Kurzfristplanung in den Ergebniseinheiten. Gegenüber einer iterativen Gegenstromplanung kann die Konvergenz zwischen Ober- und Teilzielen aller Geschäftseinheiten durch eine stringenter Top-down-Planung grundsätzlich besser realisiert werden. Die Stärkung der Top-down-Zielplanung mit Zielkaskadierung auf die unteren Planungseinheiten erfordert ferner eine optimale zeitliche Koordination, um eine eindeutige inhaltliche Kopplung der beiden Planungsebenen zu ermöglichen. Gerade für eine effiziente Unternehmensplanung ist anzumerken, dass eine Identität zwischen den Zielgrößen und den Kennzahlen in der Ist-Berichterstattung bestehen muss. Der Grad der Abstimmung extern und intern kommunizierter Ziele und Pläne ist somit ein wichtiges Kriterium für die Beurteilung der Güte der Unternehmensplanung.