

Veröffentlicht in

Controlling

Heft 02/2008

**„Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit -
Mit einem Anwendungsbeispiel zur
risikoorientierten Budgetierung“**

S. 81-87

**Mit freundlicher Genehmigung
der Controlling-Redaktion,
Verlag Vahlen München**

(www.vahlen.de)

Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit

Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung

Werner Gleißner



Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Rating und Strategieentwicklung sowie

der Weiterentwicklung von Methoden der Risikoaggregation und der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Weitere Informationen: www.werner-gleissner.de, www.FutureValue.de.

Bei der aktuellen Diskussion über die Weiterentwicklung von Controlling, Planungs- und Budgetierungssystemen von Unternehmen, die noch immer unter den Stichworten „Better-Budgeting“ oder „Beyond-Budgeting“ geführt wird, wird ein zentraler Aspekt der Evolution derartiger Systeme nicht adäquat berücksichtigt: Die Beurteilung und Verbesserung der Planungssicherheit durch ein geeignetes Risikomaß. Der Beitrag verdeutlicht die Notwendigkeit einer erwartungstreuen Planung, die zugleich Transparenz über den Umfang risikobedingter Planabweichungen schafft, und erläutert die notwendigen Verfahren zur Quantifizierung und Aggregation der hier relevanten Risiken. Dabei wird speziell eine risikoorientierte Budgetierung mit Hilfe einer Dreiecksverteilung zur Erfassung der Planungssicherheit sowie der Projektablauf einer risikoorientierten Budgetierung näher betrachtet.

1. Einleitung und Problemstellung

Planung ist eine Kernaktivität in allen Unternehmen, die zu einer rationalen (und möglichst erfolgreichen) Unternehmensführung beitragen soll.

In diesem Beitrag werden zwei Aspekte aufgegriffen, die auch für die Diskussion hinsichtlich der geeigneten Planungs- und Budgetierungsverfahren – letztere als Spezialfall der Planung – relevant sind. Zum einen wird diskutiert, ob die gewünschte Koordinations- und Motivationsfunktion einerseits und die Prognosefunktion andererseits durch genau einen „Planwert“ möglich ist, oder Plan- und Zielwerte zu unterscheiden sind. Zudem wird auf die Notwendigkeit der Abschätzung der erreichten Planungssicherheit eingegangen und es werden die dafür notwendigen Verfahren einer simulationsbasierten „stochastischen Planung“ erläutert, wobei speziell auf den Aufbau einer risikoorientierten Budgetierung eingegangen wird.

2. Warum Planung? Aufgabe, Nutzen, Entwicklungstendenzen

Gegenüber improvisierten, also ungeplanten Entscheidungen erwartet man von einer systematischen Planung wesentliche Vorteile. Planung hilft, Fehlentscheidungen zu vermeiden, schafft Steuerungsmöglichkeiten durch die Vorgabe von Zielen und erhöht durch die Koordination und Zielorientierung die Erfolgsaussichten der Unternehmung. Pläne binden die Umsetzenden durch die verbindliche Vorgabe von Zielen; nicht aber – wie bei der Koordination durch fixierte Programme – hinsichtlich der Details des Prozesses zur Zielerreichung.

Die Planung ist die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen, speziell die Auswahl von Handlungsalternativen (Maßnahmen). Die alternativen Maßnahmen werden im Rahmen der Planung bewertet. Die Wirkung der Maßnahmen ist dabei in der Realität meist abhängig von unbeeinflussbaren Ereignissen, also nicht sicher vorhersehbar (Entscheidung unter Unsicherheit).

Die Diskussion über den Nutzen und den richtigen Weg der Planung entzündet sich insbesondere an der arbeitsaufwendigen Budgetierung. Der angestrebte Nutzen der Budgetierung resultiert unmittelbar aus den drei primären Funktionen, und zwar

- der Koordination von Aktivitäten/ Maßnahmen,
- der Motivation der Mitarbeiter im Hinblick auf die Erreichung gesetzter Ziele und
- der Erstellung von Prognosen über die zu erwartende zukünftige Entwicklung (vgl. *Weber/Linder, 2004*).

Die Notwendigkeiten und grundsätzlichen Lösungsansätze für die Weiterentwicklung und Neugestaltung der Planung hat *Horváth (2003)* zusammengefasst und dabei insbesondere für die bestehende Doppelherausforderung durch Komplexität und Dynamik der Unternehmen und ihres Umfelds sensibilisiert. *Abb. 1* zeigt Ansatzpunkte für die Neugestaltung der Planung gemäß *Horváth (2003, S. 15)*, wobei interessanterweise tatsächliche grundlegende methodische Veränderungen – speziell die Berücksichtigung von Planungssicherheit – hier nicht thematisiert werden.

Auf Grund des hohen Aufwands traditioneller Budgetierungsmethoden wer-

den seit einiger Zeit zwei Alternativen diskutiert: Gemäß der Idee des „Better-Budgeting“ soll die traditionelle Budgetierung durch eine konsequente Markt(wert)-Orientierung, rollierende Forecasts, eine verstärkte Dezentralisierung und den Verzicht auf unnötige Teilplanung modifiziert werden. Der radikalere Ansatz des „Beyond-Budgeting“ in Anlehnung an *Hope und Fraser (2003)* zielt auf die Entwicklung eines flexiblen dezentralen Planungs- und Kontrollsystems ohne traditionelle Budgets ab, dessen Koordinationsfunktion nicht durch Pläne, sondern durch Selbstabstimmung von Mitarbeitern und Abteilungen (mittels interner Märkte) erfolgt (vgl. *Gleich/Kopp/Leyk, 2003; Bunce/Fraser/Hope, 2003*).

Weber und Linder (2004) verdeutlichen, dass die Erfolgsaussichten der verschiedenen Budgetierungsansätze im Wesentlichen von der Komplexität und Dynamik der Rahmenbedingungen abhängen. Klassische Budgetierung hat die höchsten Erfolgsaussichten bei hoher Komplexität und relativ niedriger Dynamik. Bei mittlerer Ausprägung von Dynamik und Komplexität bietet sich Better-Budgeting an, während Beyond-Budgeting seine Stärken bei vergleichsweise niedriger Komplexität, aber hoher Dynamik zeigt.

Der Nutzen jeglicher Planung ist offensichtlich abhängig von der Aussagefähigkeit der Planwerte. Für wesentliche Funktionen ist es erforderlich, dass Planwerte sich „im Mittel“ als richtig herausstellen und der Umfang möglicher Planabweichungen sich in einer abschätzbaren und akzeptablen Größenordnung bewegt. Eine zunehmende Dynamik – genauer: zunehmende Risiken – führt tendenziell zu einem größeren Umfang von Planabweichungen, also geringerer Planungssicherheit. Die Beurteilung des Umfangs von Planabweichungen und damit der Planungssicherheit wird der Schwerpunkt der folgenden Ausführungen sein. Erst die Kenntnis des realistischen Umfangs von Planabweichungen ermöglicht es, erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen, was sowohl bei allen Risiko-Wert-Modellen (z. B. der Barwertmethode) zur Entscheidungsfindung (explizit) wie auch bei der Erwartungsnutzentheorie (implizit) erfolgt (siehe *Sarin/Weber, 1993*).

3. Planung: Prognose und Planungssicherheit

Erwartungstreue Planung

Die möglicherweise größte Herausforderung für Controlling und Unternehmensplanung ist der Umgang mit der Unsicherheit, die sich zwangsläufig aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft ergibt. Hier lassen sich zwei Teilaufgaben unterscheiden:

- Zum einen gilt es, möglichst erwartungstreue (und präzise) Planungen (Prognosen) zu erstellen (kleiner Konfidenzbereich) und zum anderen
- die Chancen und Gefahren (Risiken) zu identifizieren und zu quantifizieren, die in der Zukunft Abweichungen von dieser Planung verursachen können.

Die Anforderung erwartungstreuer Planwerte (Schätzungen) bedeutet, dass mit Hilfe geeigneter Planungs- und Prognosesysteme bestmögliche und unverzerrte Vorhersagen getroffen werden, und sich diese im Mittel aus

		Ausmaß der Veränderung	
		Teilaspekte der Planung	Gesamtplanungssystem
Veränderungsprozess	Reengineering der Planung	z.B. - Value Based Management	z.B. - Beyond Budgeting - Balanced Scorecard
	Inkrementelle Weiterentwicklung der Planung	z.B. - Reduktion der beplanten Kostenstellen	z.B. - Vereinfachung und Beschleunigung des gesamten Planungsprozesses

Abb. 1: Matrix der Neugestaltungsansätze der Planung (vgl. *Horváth, 2003, S.15*)

vielen Planungsfällen und Planungsperioden als richtig herausstellen.

In der Praxis zeigt sich, dass Planwerte vielfach weder erwartungstreu sind, noch überhaupt angestrebt wird, erwartungstreue Planwerte zu erzeugen. Dies liegt nicht nur an methodischen Defiziten. Häufig wird absichtlich eine „konservative Planung“ erstellt, deren Planwerte mit hoher Wahrscheinlichkeit zumindest erreicht werden. Umgekehrt findet man ebenfalls häufig „anspruchsvolle“ oder „fordernde“ Planungen, die sehr ambitionierte Planwerte als Ziele vorgeben, die nur bei größter Anstrengung und günstigen Rahmenbedingungen erreichbar sind. Beide genannte Planungsansätze erlauben keine Prognose über die tatsächlich zu erwartende Entwicklung des Unternehmens, die jedoch maßgebliche Grundlage für unternehmerische Entscheidungen (z. B. in der Investitionsrechnung) sein muss. Die systematischen Abweichungen führen zudem zu einer erhöhten Risikoposition, weil der Umfang von Planabweichungen (Prognoseresiduen) zunimmt (vgl. Abb. 2).

Man erkennt hier, dass ein erheblicher Unterschied besteht zwischen (erwartungstreuen) Planwerten, die die zu erwartende Entwicklung eines Unternehmens beschreiben, und den (oft auch als Planwerte bezeichneten) Zielwerten, die Grundlage für Unternehmenssteuerung und eventuell auch für Entlohnungssysteme darstellen. Besonders problematisch in der operativen Planung und im Controlling ist, wenn man sich dieses Unterschieds zwischen Ziel- und Planwerten nicht bewusst ist, und auch nicht nachvollziehen kann, ob Planwerte tatsächlich (zumindest intendiert) erwartungstreu sind. Um die einzelnen Planinformationen sinnvoll interpretieren zu können, ist explizit zu spezifizieren, wie die Planwerte zu interpretieren sind. Wenn die Vorgabe lautet, eine erwartungstreue Planung zu erstellen, müssten Planüber- und Planunterschreitungen in etwa gleichem Umfang auftreten. Für eine fordernde Unternehmenssteuerung, die die Potenziale des Unternehmens möglichst gut ausschöpft,

sollten neben den erwartungstreuen Planwerten explizit anspruchsvollere Zielwerte benannt werden.

Die hier angesprochene Trennung von Prognose- und Motivationsfunktion in der Planung charakterisiert die Beyond-Budgeting-Ansätze – nicht aber Better-Budgeting.

Planungssicherheit und Risiko

Planwerte ohne Informationen über die Planungssicherheit (z. B. Standardabweichung von Planabweichungen) sind ohne Aussagefähigkeit: theoretisch sind dann nämlich beliebig große Planabweichungen mit relevanter Wahrscheinlichkeit möglich.

Diese Überlegung stellt den Ansatzpunkt für den Übergang von einer weitgehend deterministischen zu einer realitätsnäheren stochastischen Planung dar, bei der hinsichtlich jeder (wichtigen) Planannahme neben dem „Erwartungswert“ auch eine Information über die damit verbundene Planungsunsicherheit (Streuung, Risiko) hinterlegt wird (z. B. Quantile oder höhere Momente der Verteilung). Erst so wird gewährleistet, dass im Controllingssystem die mit der Planung verbundenen Risiken simultan und konsistent analysiert werden können, was mit einer traditionellen Analyse mit (willkürlich gewählten) Best-Case- und Worst-Case-Szenarien nicht möglich ist.

Eng mit dem Begriff der Planungsunsicherheit verwandt ist der Begriff des

Risikos. Allgemein kann man ein Risiko definieren als mögliche Abweichung von einem Planwert. In Anlehnung an *Knight* wird häufig zwischen Unsicherheit, Ungewissheit und Risiko unterschieden, wobei nur bei letzterem quantifizierte Wahrscheinlichkeitsinformationen vorliegen (vgl. weiterführend z. B. *Liekweg*, 2003, S. 66). Im Rahmen dieser Arbeit wird keine Differenzierung zwischen den Begriffen „Unsicherheit“ und „Risiko“ vorgenommen, da diese letztlich lediglich auf einem Kontinuum positioniert sind (vgl. *Abschnitt 5*). Grundsätzlich kann zudem auch Unsicherheit gemäß des Laplace-Prinzips in ein Risiko überführt werden durch die Anwendung einer Gleichverteilung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit der bekannten Zustände (vgl. *Sinn*, 1980).

Nutzen und Vorteile eines chancen- und gefahrenorientierten Controllings

Die explizite Berücksichtigung von Risiken – als Überbegriff für Chancen (mögliche positive Abweichungen) und Gefahren (mögliche negative Abweichungen) verstanden – erlaubt, den Umfang „üblicher“ risikobedingter Abweichungen der Plangrößen einzuschätzen und die Zuverlässigkeit der Unternehmensplanung zu beurteilen. Während heutige Controllingssysteme weitgehend Transparenz über die Planannahmen gewährleisten, besteht Transparenz über den Umfang der mit

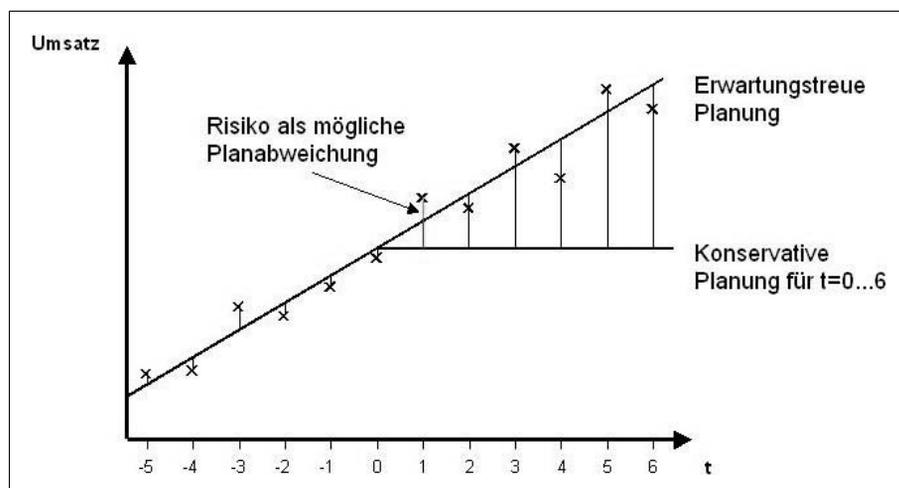


Abb. 2: Quantifizierung eines Risikos auf Basis von Residuen einer Regression

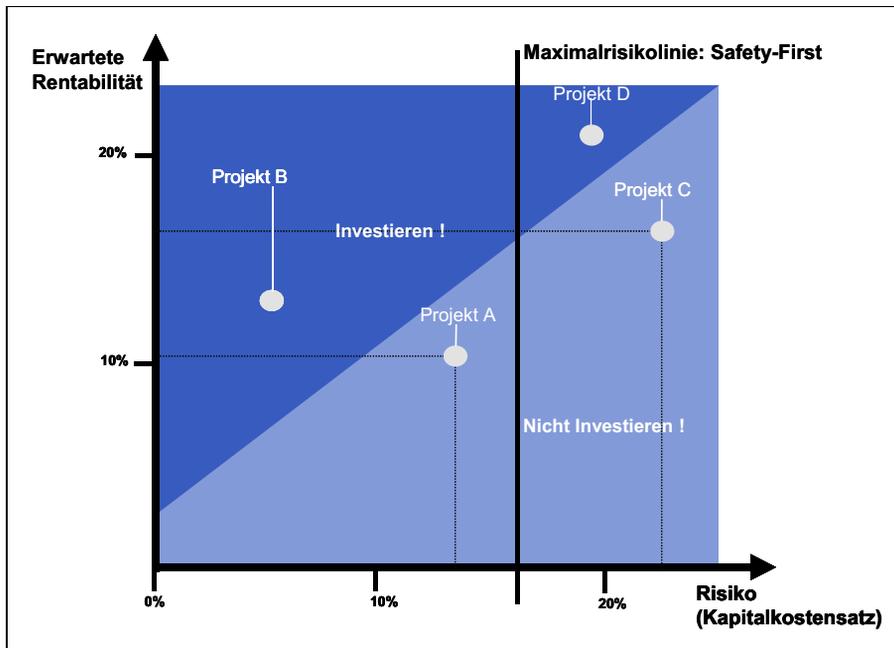


Abb. 3: Rendite und Risiko abwägen

diesen verbundenen Risiken bisher meist nicht. Die Kenntnis der Risiken lässt zudem Handlungsbedarf hinsichtlich der Initiierung von Risikobewältigungsmaßnahmen erkennen, die zugleich die Planungssicherheit erhöhen. Erst die Beurteilung von Planwert (z. B. erwarteter Rendite) und Planungssicherheit (Risiko) erlaubt zudem ein Abwägen beider Aspekte bei unternehmerischen Entscheidungen, z. B. bei einer Investition (vgl. Abb. 3). Höhere (erwartete) Risiken (geringere Planungssicherheit) erfordern höhere erwartete Renditen. Dies ist die zentrale Idee jedes wertorientierten Managements und jeder ordnungsgemäßen Unternehmensbewertung (vgl. Abb. 3 sowie z. B. Eisenführ/Weber, 2003, S. 211 ff.; Hachmeister, 2000).

4. Die Technologie für eine stochastische Planung

Grundlagen: Wahrscheinlichkeitsverteilung und Monte-Carlo-Simulation

Beim Aufbau stochastischer Planungs- und Steuerungssysteme sind zunächst diejenigen Planannahmen zu identifizieren, die erheblich risikobehaftet sind. Zusätzlich sind sämtliche, im

Rahmen des Risikomanagements („Risk Audit“) identifizierte Risiken in den Kontext der Unternehmensplanung zu setzen, da sich jedes Risiko bei einer Realisation in einer Planabweichung zeigen müsste. Anschließend müssen alle identifizierten Risiken quantifiziert, also durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungsfunktion beschrieben werden.

Anders als bei den traditionellen Best-Case- und Worst-Case-Szenarioanalysen, bei denen nur 2 oder 3 weitgehend willkürliche Szenarien betrachtet werden, generiert der Computer bei einer Monte-Carlo-Simulation unter Beachtung der Korrelationen eine hinreichend große, repräsentative Stichprobe möglicher (risikobedingter) Zukunftsszenarien, um so realistische Bandbreiten für die risikobedingte Entwicklung aller interessierenden Zielgrößen anzugeben (vgl. zur Risikoaggregation, Gleißner, 2001 und Gleißner/Grundmann, 2003, s. Abb. 4 und 5).

Mit Hilfe solcher stochastischen Controllingtechniken kann gezeigt werden,

- in welcher Bandbreite sich der Gewinn des Folgejahres bewegen wird (d.h. also, welche Planabweichungen – für ein vorgegebenes Konfidenzniveau – realistisch sind) und

- in welchem Umfang (risikobedingte) Verluste möglich sind (bzw. welcher Bedarf an Eigenkapital als Risikodeckungspotenzial somit erforderlich ist),
- welcher Wert oder Economic Value Added (EVA) in Anbetracht der Risiken gemäß Planung, unabhängig von der Risikoschätzung des Kapitalmarkts (wie im CAPM), angemessen ist (vgl. Gleißner, 2005 und 2006).

5. Die Umsetzung

Grundsätzlicher Ansatzpunkt für eine risikoorientierte Planung

Folgende Übersicht zeigt zusammenfassend Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung von Planung und Budgetierung auf Basis der oben genannten Überlegungen.

- (1) Schaffung von Transparenz über die Planannahmen
- (2) Identifikation von unsicheren Planannahmen und Risikofaktoren (Risiken)
- (3) Aufbau von Prognosemodellen
- (4) Abweichungsanalysen
- (5) Unterscheidung zwischen Erwartungswerten und Zielwerten
- (6) Bestimmung der Planungssicherheit
- (7) Definition von Schwellenwerten für reaktive Maßnahmen
- (8) Definition eines Erfolgsmaßstabs, der Risiko und Ertrag verbindet.

Beispielhafter Ablaufplan: Risikoorientierte Budgetierung

Viele der oben dargestellten Ideen lassen sich am folgenden Beispiel des Aufbaus einer risikoorientierten Budgetierung verdeutlichen.

• Erster Schritt: Fixierung der Grundstruktur

Zunächst muss die Grundstruktur (Planpositionen) des risikoorientierten Budgetierungssystems festgelegt werden. Dies schließt die Benennung der Budgetverantwortlichen und die Defi-

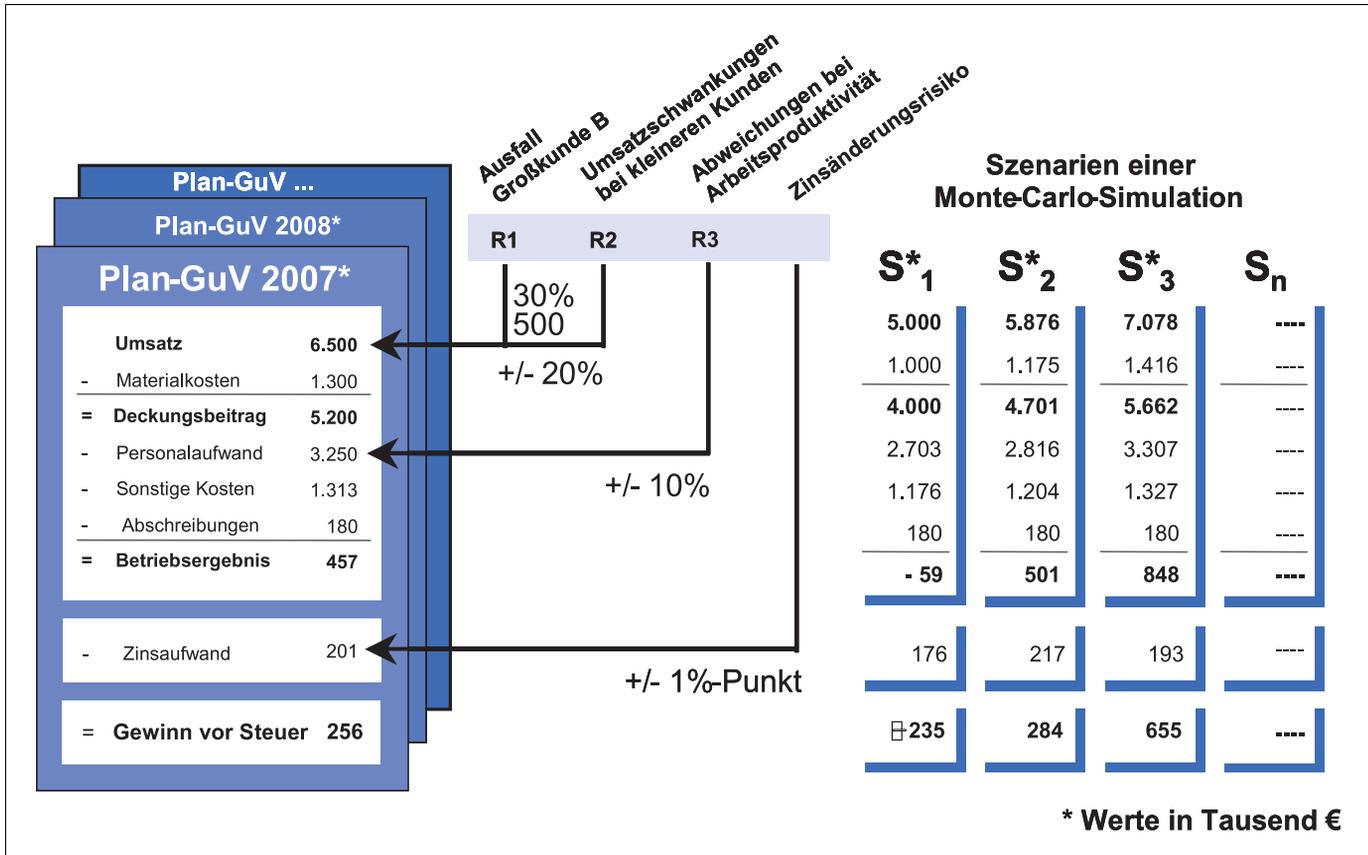


Abb. 4: Einsatz der Monte-Carlo-Simulation zur Beurteilung der Planungssicherheit

dition der zu beplanenden Positionen (z. B. Kostenarten) ein. Bei einer risikoorientierten Budgetierung ist ergänzend festzuhalten, welche Planungspositionen unsicher sind und durch eine Verteilungsfunktion beschrieben werden müssen. Man wird sich hier im Wesentlichen auf Planungspositionen beschränken, die eine relativ hohe Bedeutung und ein relativ hohes Risiko aufweisen.

• Zweiter Schritt: Erfassung der Unsicherheitsbandbreite

Der Budgetverantwortliche gibt im Rahmen des normalen Budgetierungsprozesses nunmehr nicht mehr nur seinen „Planwert“ an, sondern spezifiziert auch den Risikoumfang. Im Falle der Dreiecksverteilung wird er somit drei Werte angeben, nämlich den „Mindestwert“, den „wahrscheinlichsten Wert“ (Modus) und den „Maximalwert“. Möglich ist es hierbei auch, dass anstelle der Extremwerte jeweils vorgegebene Quantile der Verteilung abgefragt werden, also Werte, die z. B. mit 90%iger Sicherheit nicht über- bzw.

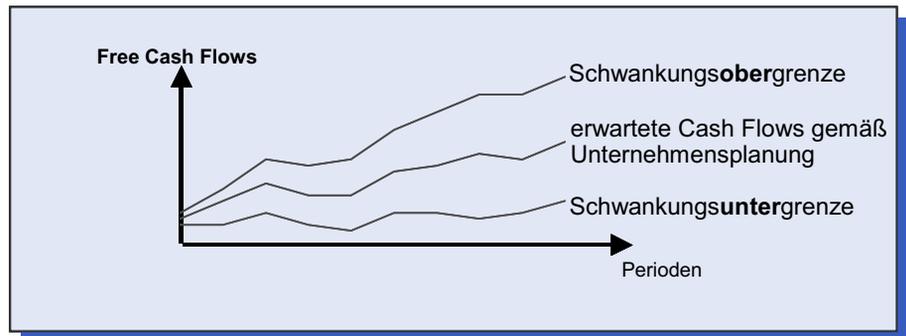


Abb. 5: Risikoorientiertes Controlling und Planungssicherheit

unterschritten werden. Wichtigste Informationsgrundlagen sind Zeitreihen über frühere Planabweichungen, Benchmarkwerte und Expertenschätzungen.

Neben dieser Spezifikation der Bandbreiten sollte festgehalten werden, auf welche unsicheren Planannahmen bzw. abgrenzbaren Einzelrisiken (ereignisorientierte Risiken) diese Risikoquantifizierung basiert ist, um Transparenz zu gewährleisten.

Bei Bedarf können ergänzend zum Budgetverantwortlichen weitere Stel-

len im Unternehmen aufgefördert werden, ebenso (unabhängig) Bandbreitenschätzungen für die entsprechenden Planungspositionen anzugeben. In diesem Fall ist es erforderlich, die einzelnen Schätzungen (Dreiecksverteilungen) zu einer Gesamtverteilung zu verdichten, was nur mittels Simulationsverfahren gelingt, da z. B. die Summe von Dreiecksverteilungen selbst nicht mehr dreiecksverteilt ist.

Im Folgenden wird gezeigt, wie ausgehend von fünf Expertenschätzungen die realistische Bandbreite für den

Experte	Minimaler Umsatz	Wahrscheinlichster Umsatz	Maximaler Umsatz
1	1000	1250	1500
2	800	1100	1300
3	900	1100 bis 1200	1400
4	1400	1800	2000
5	1000	1150 bis 1200	1500

Abb. 6: Einschätzungen der Experten hinsichtlich der Umsatzentwicklung

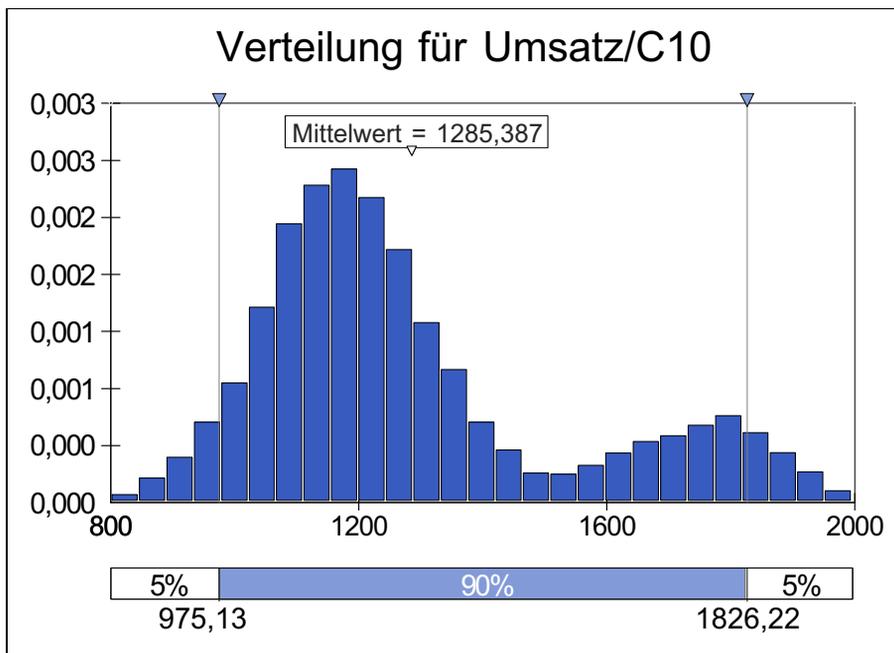


Abb. 7: Verteilung des Umsatzes

Umsatz eines neuen, in Entwicklung befindlichen Produkts bestimmt werden kann.

Wie in Abb. 6 zu sehen ist, geben zwei der fünf Experten für den wahrscheinlichsten Wert (Modus) sogar nur eine Bandbreite an und keinen festen Wert. Damit liegt hier ein so genanntes „Meta-Risiko“ vor. Die unsichere Variable Umsatz kann nur durch eine vorgegebene Verteilung beschrieben werden, deren Parameter selbst unsicher sind (Wahrscheinlichkeitsverteilung 2. Ordnung). In einer Simulation können die verschiedenen Expertenschätzungen dennoch zusammengefasst genutzt werden. Dabei wird zunächst für jedes berechnete Szenario eine der Expertenmeinungen zufällig ausgewählt. Anschließend wird mit der so gewählten Verteilung eine Ausprägung der Zufallsvariable, also ein möglicher Umsatz, berechnet. Die so bestimmte

Wahrscheinlichkeitsverteilung erfasst die Unsicherheit der Schätzung des Umsatzes der einzelnen Experten, aber auch die Divergenz der Schätzung verschiedener Experten.

• Dritter Schritt: Berechnung von Erwartungswerten (Planwerten) und Planungssicherheit

Für die Verwendung im Rahmen der normalen Planungs- und Entscheidungsprozesse wird aus der Wahrscheinlichkeitsverteilung der Erwartungswert für jede Planungsposition berechnet, was bei einer Dreiecksverteilung gerade der Durchschnitt von Minimalwert, Maximalwert und wahrscheinlichstem Wert ist.

Im Beispiel ergibt sich eine realistische Bandbreite des Umsatzes (90%-Konfidenzbereich) von 975 bis 1826, bei einem Erwartungswert von 1285.

• Vierter Schritt: Ableitung eines Zielwerts

Die Unternehmenssteuerung wird nicht immer auf Grundlage von Erwartungswerten erfolgen, so dass oft die Ableitung zusätzlicher Zielwerte erforderlich ist. Sie sind die Grundlage für die Beurteilung der Leistung des entsprechenden Budgetverantwortlichen (oder Profit-Center-Leiters). Oft sind die Zielwerte auch geprägt durch politische Entscheidungsprozesse, zentrale Vorgaben und Abstimmungsprozesse, wie sie beispielsweise im Gegenstromverfahren der Planung zum Ausdruck kommt.

• Fünfter Schritt: Übernahme und Auswertung der Risikoinformationen

Die Verteilungsfunktionen aller Planungspositionen werden im nächsten Schritt dem (zentralen) Risikomanagement zur Verfügung gestellt, um mittels Simulation (siehe Kapitel 4) den Gesamtrisikoumfang zu berechnen und so beispielsweise den Eigenkapitalbedarf als Risikomaß abzuleiten. Der so berechnete Eigenkapitalbedarf ist damit konsistent zu der implizit in der Planung (Budgetierung) enthaltenen Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung von Erlösen und Kosten. Damit wird sichergestellt, dass sämtliche Risikoinformationen, die in Controlling- und Planungsprozessen vorhanden sind, auch ins Risikomanagement einfließen.

• Sechster Schritt: Abweichungsanalyse und Performancebeurteilung

Bei einer ex-post-Abweichungsanalyse findet ein Vergleich der eingetretenen Ist-Werte mit den Erwartungswerten und den Zielwerten statt. Ergänzend kann auch ein Vergleich mit Soll-Werten vorgenommen werden, die sich in Abhängigkeit der tatsächlich eingetretenen Ausprägung unsicherer Planparameter (exogenen Risikofaktoren) berechnen lassen.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Die praktische Nutzung von Planung und Budgetierung erfordert Transpa-

renz über Planannahme und Planungssicherheit (Risiken), also den Umfang möglicher Planabweichungen, was in der Diskussion über „Better- oder Beyond-Budgeting“ vernachlässigt wird. Ein chancen- und risikoorientiertes Controlling ermöglicht beides. Derartige Ansätze bieten auch leistungsfähige Prognosen – erwartungstreue Planwerte – und tragen der Unvorhersehbarkeit der Zukunft durch die explizite Einbeziehung von Risiken Rechnung. Sie führen zu einer Integration von Risikomanagement, Controlling und Unternehmensplanung (einschließlich Budgetierung) sowohl von konzeptioneller Seite als auch hinsichtlich der Arbeitsprozesse. So wird eine höhere Effizienz der Steuerungssysteme und eine verbesserte Aussagefähigkeit der Daten erreicht. Zudem wird eine Grundlage geschaffen, um ein wertorientiertes Management zu etablieren und unternehmerische Entscheidungen sowohl hinsichtlich ihrer Wirkungen auf die (erwarteten) Erträge als auch auf die Risiken zu beurteilen.

Literatur

Bunce, P./Fraser, R./Hope, J., Beyond Budgeting, in: Horvath, P./Gleich R. (Hrsg.), Neugestaltung der Unternehmensplanung, Stuttgart 2003, S. 69–86.

Eisenführ, F./Weber, M., Rationales Entscheiden, Berlin 2003.

Gleich, R./Kopp, J./Leyk, J., Advanced Budgeting: Better and Beyond, in: Horvath, P./Gleich R. (Hrsg.), Neugestaltung der Unter-

Stichwörter

- Budgetierung
- Performance
- Planungssicherheit
- Risikoaggregation
- Stochastische Planung

Summary

The ongoing discussion about controlling, scheduling and budgeting systems ignores one important facet: evaluation and improvement of planning reliability. This article shows the essential methods to quantify and aggregate risks. The achieved transparency of planning reliability makes it possible to create risk-adjusted cost of capital for a appreciate corporate management.

Keywords

- Beyond-Budgeting
- Performance
- Planning Reliability
- Risk Aggregation
- Stochastic Planning

nehmensplanung, Stuttgart 2003, S. 315–330.

Gleißner, W., Identifikation, Messung und Aggregation von Risiken, in: Gleißner W./Meier, G. (Hrsg.), Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Wiesbaden 2001, S. 111–137.

Gleißner, W., Kapitalkosten: Der Schwachpunkt bei der Unternehmensbewertung und im wertorientierten Management, in: Finanz Betrieb, 5. Jg. (2005), Heft 4, S. 217–229.

Gleißner, W., Serie: Risikomaße und Bewertung, in: Risikomanager, Hefte 12/13/14/2006, S. 1–11/17–23/14–20. Abrufbar unter www.risknet.de.

Gleißner, W./Grundmann, T., Stochastische Planung, in: Controlling, 15. Jg. (2003), Heft 9, S.459–465.

Hachmeister, D., Der Discounted Cash Flow als Maß der Unternehmenswertsteigerung, in: Betriebswirtschaftliche Studien, Band 26, Peter Lang Verlag, 2000.

Hahn, D., Grenzen der Unternehmensplanung, in: Horvath, P./Gleich R. (Hrsg.), Neugestaltung der Unternehmensplanung, Stuttgart 2003, S. 89–102.

Hope, J./Fraser, R., Beyond Budgeting – How Managers can break free from the annual performance trap, Boston 2003.

Horváth, P., Neugestaltung der Planung – Notwendigkeiten und Lösungsansätze, in: Horvath, P./Gleich R. (Hrsg.), Neugestaltung der Unternehmensplanung, Stuttgart 2003, S. 3–18.

Liekweg, A., Risikomanagement und Rationalität, Wiesbaden 2003.

Sarin, R. K./Weber, M., Risk-value models, in: European Journal of Operational Research, 1993, S. 135–149.

Sinn, H.-W., Ökonomische Entscheidungen bei Ungewissheit, Tübingen 1980.

Weber, J./Linder, S., (Better) Budgeting oder Beyond-Budgeting? Eine Analyse aus koordinations-theoretischer Perspektive, in: Controller Magazin Heft 29. Jg. (2004), Heft 3, S. 224–228.

Vorschau auf Heft 3/2008

Knobel/Mayer, Managementorientiertes Controlling bei der Henkel KGaA • Pietsch, Humankapitalbewertung und opportunistische Interpretationsstrategien • Zirkler u. a., Performance-Measurement-Systeme und ihre Anwendung in der Praxis • Niggemann/Gleich/Wald, Synergiecontrolling • Das Controlling-Interview: Controlling bei der Horváth & Partners AG • Das Controlling-Lexikon: Compliance-Controlling