

Veröffentlicht in

Controller Magazin

Heft 6/2022

Gleißner, W. / Rieg, R. / Gleich, R. (2022):

„Moderne Unternehmensplanung.
Die Weiterentwicklung der Modernen Budgetierung“,
S. 72 – 79

Mit freundlicher Genehmigung der
Verlag für Controllingwissen AG, Wörthsee-Ettersschlag

www.controllermagazin.de



Moderne Unternehmensplanung

Die Weiterentwicklung der Modernen Budgetierung. Werner Gleißner / Robert Rieg / Ronald Gleich



Planung in der Kritik

Befragungen zeigen regelmäßig, dass Mitarbeitende der Unternehmen – auch Controller und Controllerinnen selbst – oft mit Prozess und Ergebnis von Planung und Budgetierung nicht zufrieden sind. Neben Kritik an Aufwand und Dauer der Planungs- und Budgetierungsprozesse werden auch regelmäßig Zweifel an der Qualität der Planungsergebnisse geäußert, die den Nutzen der Unternehmensplanung in Frage stellen.

Grundsätzlich ist die Bedeutung einer Unternehmensplanung als Informationsgrundlage für die Unternehmensführung jedoch unstrittig. Das Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) hat Ende 2020 sogar darauf hingewiesen, dass eine sachgerechte Unternehmens-



Summary

Die Moderne Unternehmensplanung stellt eine Weiterentwicklung der vor mehr als 10 Jahren entwickelten Modernen Budgetierung um hochaktuelle Aspekte dar. Sowohl neue gesetzliche Anforderungen als auch weitere Aspekte wie die Notwendigkeit, das Management agiler zu machen, werden konzeptionell mitberücksichtigt und erhöhen die Robustheit und Effektivität des Konzepts. Ferner werden auch Chancen- und Risikobetrachtungen stärker mit eingebunden, um «erwartungstreue» Planwerte zu erhalten.

planung notwendige Voraussetzung dafür ist, dass die Sorgfaltspflichten der Unternehmensführung – z. B. im Hinblick auf die Krisenfrüherkennung – überhaupt erfüllt werden können.¹

Ansätze zur Verbesserung der Planung

Durch Unzufriedenheit mit der Planung einerseits und in Verbindung mit dem unbestreitbaren potenziellen Nutzen andererseits, ergaben sich in den letzten Jahren vielfältige Ideen, wie Planung und speziell auch die operative Budgetierung weiterentwickelt werden können. Zu nennen sind hier z. B. Konzepte wie treiberbasierte Planung, Better, Advanced und Beyond Budgeting², agile Planungsansätze³ und die Moderne Budgetierung.⁴ Insbesondere Letztere kann als Ausgangsbasis für eine Gestaltung der Planung dienen, da sie wesentliche Anforderungen und Merkmale der Planung beschreibt. Ihre Entwicklung war ein wichtiger Schritt hin zu einem klaren, praxisorientierten Vorschlag für die Planungsgestaltung.⁵ Die Planungsdiskussion der letzten Jahre hat insbesondere gezeigt, dass einige Aspekte noch deutlicher herausgestellt und ergänzt werden sollten. Insofern entwickelt der vorliegende Beitrag die Moderne Budgetierung weiter und konkretisiert und ergänzt sie hin zu einer umfassenden «Modernen Unternehmensplanung».

Anhand von 6 zentralen Charakteristika wird das Konzept der «Modernen Unternehmensplanung» vorgestellt, das viele der oben angerissenen Kerngedanken in einem integralen, klar auf den unternehmerischen Nutzen ausgerichteten Konzept zusammenfasst. Die Moderne Unternehmensplanung beachtet dabei konsequent die schon seit 2010 formulierten «Grundsätze ordnungsgemäßer Planung».⁶

Von der Modernen Budgetierung zur Modernen Unternehmensplanung

Die Diskussion um die Unternehmensplanung kann auf eine lange Historie zurückblicken.⁷ Der zentrale Aspekt einer Planung umfasst die Frage der **Planungszwecke**. Das «Wozu» der Planung kann dabei der Entscheidungsfindung oder der Verhaltenssteuerung dienen; oft wird in der Praxis beides zugleich angestrebt.

Aspekte der Planung	Prinzipien der Modernen Budgetierung	Konkretisierung und Erweiterung der Prinzipien durch die Moderne Unternehmensplanung
Planungszwecke	Absichten klar machen	Entscheidungsorientierung und Ableitung von Zielwerten
Planungsintegration	Integrierte Planung	Strategiebasierte, integrierte Planung
Gestaltung Planungsaufbau und -ablauf	Wertschöpfung abbilden	Maßnahmen als Element der Planung
	Einfache Planung	Ebenso
	Flexible Planung	Flexible und agile Planung
Planungsinhalte	Organisation abbilden	Ebenso
		Chancen und Risiken integrieren

Abb. 1: Aspekte der Planung, Vergleich Moderne Budgetierung und Moderne Unternehmensplanung

Die **Planungsintegration** als zweiter Aspekt betrifft die Einbindung der Planung in verschiedene andere Führungsinstrumente und den Führungsregelkreis sowie die Verbindung verschiedener Teilplanungen wie strategische und operative Planung.

Bei den **Planungsinhalten** als drittem Aspekt stehen Überlegungen an, welche Informationen Pläne enthalten sollen. Zur Planerstellung existiert eine sehr große Zahl an Methoden. In den letzten Jahren wurden besonders Methoden zur Berücksichtigung von Chancen und Gefahren (Risiken) in der Planung diskutiert. Die Gestaltung der Planung umfasst die Festlegung von Abläufen (Planungs- und Kontrollprozessen) und Strukturen. Hierzu empfiehlt sich z. B. die Orientierung an der Organisation der Verantwortung in einem Unternehmen und die Abbildung der Wertschöpfung des Unternehmens.

Schließlich hängt die Ausprägung der Planung auch von verschiedenen weiteren Faktoren ab. Zu nennen sind insbesondere die Kontextfaktoren Unternehmensgröße, Management-Philosophie, Branche und Art der Leistungserstellung (Sachgüter, Dienstleistungen).

Moderne Budgetierung als Ausgangspunkt

In den letzten Jahren hat sich das Konzept der Modernen Budgetierung bewährt.⁸ Eine aktuelle Untersuchung zeigt auf, dass Unternehmen, die mit ihrer Planung zufrieden sind, auch die wichtigen Prinzipien «Einfachheit», «Flexibilität» und «Integration» der Modernen Budgetierung umgesetzt haben.⁹

Ähnliche Ergebnisse liefert auch eine frühere Studie¹⁰. Die dabei analysierte Stichprobe zeigt Zusammenhänge zwischen der

Umsetzung bzw. Berücksichtigung der Prinzipien der Modernen Budgetierung und einer höheren Unternehmensperformance. Je höher der Umsetzungsstand der Prinzipien, desto mehr gehören solche Unternehmen zu «high Performern». Als wesentlicher Treiber für die Realisierung der Prinzipien «Einfachheit», «Flexibilität» und «Integration» wird dabei der Grad der Digitalisierung angesehen, d. h. die Digitalisierung der Budgetierung trägt wesentlich zur technischen möglichen Realisierbarkeit dieser Prinzipien bei.

Weiterentwicklungen der Modernen Budgetierung

Es zeigt sich allerdings, dass es an manchen Stellen einer Konkretisierung, Aktualisierung und Ergänzung der Modernen Budgetierung bedarf, da insbesondere der Aspekt der Berücksichtigung von Chancen und Risiken bisher zu wenig Beachtung findet.¹¹

Abb. 1 zeigt im Überblick die Aspekte der Planung und der Modernen Budgetierung und der darauf basierenden und weiterentwickelten Modernen Unternehmensplanung im Vergleich.

Ausgangspunkt für die systematische Ableitung von Anforderungen und Eckpunkten der «Modernen Unternehmensplanung» ist dabei, neben den etablierten Prinzipien der Modernen Budgetierung, **das Ziel der Modernen Unternehmensplanung:**

Die «Moderne Unternehmensplanung» soll dabei helfen, möglichst effizient den Erfolg des Unternehmens zu verbessern und dabei als Nebenbedingung gesetzliche und regulatorische Verpflichtungen, insbesondere der Sorgfalt, erfüllen.

Die Moderne Unternehmensplanung wählt dabei als Ausgangspunkt die Managemententscheidung, speziell die von Vorstand bzw. Geschäftsführung zu treffenden «un-



Prof. Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden sowie Vorstand des EACVA (Verband der Unternehmensbewerter) und der DGfKM (Deutsche Gesellschaft für Krisenmanagement).
kontakt@futurevalue.de

ternehmerischen Entscheidungen» (im Sinne § 93 AktG). Denn der Erfolg eines Unternehmens hängt wesentlich davon ab, dass die Unternehmensführung möglichst gut und fundiert vorbereitete Entscheidungen trifft, die den Unternehmenserfolg nachhaltig absichern.

Als wesentlicher Aspekt des Rationalitätssicherungsanspruchs des Controllings im Allgemeinen dient die Unternehmensplanung, um der Bereitstellung der erforderlichen Informationen möglichst fundierte Entscheidungen durch die Unternehmensführung zu ermöglichen.¹² Sie soll darüber hinaus dabei helfen, die durch die Entscheidung beabsichtigten Maßnahmen (oder Projekte) durch Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Ressourcen (und damit Budgets) sowie Zielvorgaben konsequent umzusetzen. Ergänzend zum Anspruch der Entscheidungsvorbereitung dient eine Moderne Unternehmensplanung damit auch der Zieldurchsetzung durch Koordination (Steuerungsfunktion) ergänzend zur Entscheidungsunterstützungsfunktion).

Aus dem oben skizzierten Anspruch und dem Startpunkt, Unternehmensplanung als Instrument der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen zu sehen, ergeben sich die nachfolgend skizzierten **6 Kernelemente**, die zugleich als Anforderung an eine «Moderne Unternehmensplanung» interpretiert werden können.

1. Entscheidungen und Entscheidungsorientierung

Anforderungen durch die Business Judgement Rule: Die Moderne Budgetierung fordert, «gesetzte Ziele und Absichten ... für die Mitarbeiter klar und verständlich [zu] machen».¹³ Weniger Beachtung fand dabei der Aspekt der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen. Tatsächlich sind die Grundlagen für die Freigabe von Budgets, die Festlegung von Planwerten und die Initiierung von Maßnahmen oder Projekten zur Unternehmensgestaltung immer Entscheidungen, die speziell von der Unternehmensführung getroffen werden.

Eine Moderne Unternehmensplanung befasst sich mit den wichtigen «unternehmerischen Entscheidungen» (§ 93 AktG)¹⁴, an die bestimmte Anforderungen und Rechtsfolgen gerichtet sind.

Aus § 93 AktG folgt, dass das Vorliegen «angemessener Informationen» als Grundlage einer Entscheidung seitens des Vorstands, respektive Geschäftsführers, bewiesen werden muss, damit nicht von einer Sorgfaltspflichtverletzung ausgegangen wird.¹⁵ Angemessene Informationen bedeuten hier das Vorhandensein einer Entscheidungsvorlage und die Unternehmensplanung ist Teil einer solchen. In der Entscheidungsvorlage zur Planung sind die Ziele und Nebenbedingungen der Entscheidung, die Handlungsmöglichkeiten, Annahmen und Prognosen und insbesondere die mit jeder Entscheidung ver-

bundenen Chancen und Gefahren (Risiken) nachvollziehbar zu benennen.

Ergänzung um risikoadjustierte Performancemaße: Empfehlenswert ist zudem, eine Moderne Unternehmensplanung, die zunächst der Entscheidungsunterstützung dient, mit einem **klar definierten Entscheidungsmaßstab** zu verknüpfen. Als solche eignen sich insbesondere risikoadjustierte Performancemaße¹⁶ und speziell der modellbasiert berechnete Unternehmenswert. Diese Kennzahl bildet das Ertrag-Risiko-Profil von Handlungsoptionen, – also Planungsvarianten mit unterschiedlichen Maßnahmen-Katalogen – verdichtet ab. Der Unternehmenswert berücksichtigt alle unsicheren langfristigen Auswirkungen sämtlicher planungserhaltenden Maßnahmen und erfasst

1. erwartete Höhe,
2. Risiko und
3. Zeitpunkt der Zahlungen in einer Kennzahl.

Entscheidend ist es, dass für eine solche «wertorientierte Moderne Unternehmensplanung» die Auswirkungen von Chancen und Gefahren auf den Unternehmenswert sachgerecht erfasst werden.¹⁷

2. Strategiebasierte, integrierte Planung

Entscheidungen der Unternehmensführung haben Auswirkungen auf das operative Tagesgeschäft, die aber in einem strategischen Rahmen mit entsprechenden Vorgaben eingebunden sein sollten. Notwendig ist daher, ausgehend von einer transparent dargestellten Strategie, die operativen Implikationen, als sich daraus ergebende Maßnahmen und den entsprechenden Bedarf an Ressourcen und Budgets nachvollziehbar abzuleiten.

Dabei sind alle Implikationen zahlenmäßig zu erfassen, was eine **integrierte Unternehmensplanung** erfordert, die neben Erfolgsrechnung auch Bilanz und Cashflow-Rechnung (Liquiditätsrechnung) umfasst.¹⁸ Da Strategien und Pläne mit Unsicherheit verbunden sind, folgt sachlogisch, dass auch eine operative Planung die daraus entstehenden Chancen und Risiken abbilden muss, also das Risikoprofil des Unternehmens verändert. Nützlich ist auch eine Treiberbasierung dieser Planung, die speziell die Ursache-Wirkungsbeziehung abbildet und so schnell Szenarien «auf Knopfdruck» berechnen lässt.¹⁹

3. Maßnahmen als Element der Planung

Ein wichtiges Fundament der Modernen Budgetierung ist die **Abbildung der Wertschöpfung**. Hierbei geht es vor allem darum, dass die Mitarbeiter die eigene Wertschöpfungskette bzw. das Geschäftsmodell verstehen und in die Planung integrieren. Aus der Entscheidungsorientierung der Unternehmensplanung ergibt sich, dass die der Planung zugrunde liegenden Maßnahmen, z. B. also freigegebene Projekte, ausdrücklich in einer Planung darzustellen sind.²⁰ Die Entscheidung über die Un-



Prof. Dr. Robert Rieg

Professor für Controlling und Prodekan für Forschung der Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Aalen.
robert.rieg@hs-aalen.de

Unternehmensplanung ist auch eine Entscheidung über die in dieser Unternehmensplanung enthaltenen und in den Planwerten, z. B. für Umsatz und Kosten, erfassten Maßnahmen (die dann wiederum auch die Wertschöpfungskette bzw. das Geschäftsmodell verändern).

Transparenz über die Maßnahmen und deren Auswirkungen auf die finanziellen Planwerte ist damit ein entscheidendes Element einer «Modernen Unternehmensplanung». Wesentlich ist es dabei klar zwischen Maßnahmen zu unterscheiden, die

- mit der Entscheidung über die Unternehmensplanung bereits zusammen mit ihren Budgets freigegeben sind und solchen,
- die zwar eingeplant (also erwartet) werden, aber erst später bei einer eigenständigen «unternehmerischen Entscheidung» mit entsprechender Entscheidungsvorlage final freigegeben werden.

Die «Maßnahmen» sind neben den «Entscheidungen» also zentrale Bausteine der Unternehmensplanung.

4. Chancen und Gefahren (Risiken): Planungssicherheit

Notwendigkeit der Berücksichtigung von Planungssicherheit: Die Zukunft eines Unternehmens ist unsicher, genauso wie die Auswirkungen sämtlicher Maßnahmen, über die entschieden wird. Resultat dieser Unsicherheit sind die vielfältigen Chancen und Gefahren (Risiken), die positive oder negative Planabweichungen zur Konsequenz haben können. Da sich Entscheidungen über Planung und Budgets immer auf eine unsichere Zukunft beziehen, ist die transparente Darstellung von Chancen und Gefahren ein zentrales Element einer mo-

deren Unternehmensplanung. Die Unternehmensplanung stellt die Informationen bereit, um bei Managemententscheidungen Transparenz über die mit diesen verbundenen Risiken herzustellen, um also letztlich Ertrag und Risiko bei der Entscheidungsvorbereitung abwägen zu können.²¹

Ganz auf der Linie der GoP führt dies dazu, dass strategische und operative Unternehmensplanung einerseits und Risikomanagement andererseits in einem integrativen Ansatz verknüpft werden.²² Moderne Unternehmensplanung vermeidet entsprechend Scheingenauigkeiten in der Unternehmensplanung und die im traditionellen Controlling bisher verbreitete «Risikobindheit».²³ Die Berücksichtigung von Chancen und Gefahren (Risiken) ist allein schon notwendig, um die für Entscheidungen und die Bewertung von Handlungsoptionen notwendigen «erwartungstreuen Planwerte» zu erhalten, die zeigen, was unter Beachtung von Risiken «im Mittel» in der Zukunft zu erwarten ist. Empirische Studien zeigen regelmäßig, dass man in der Unternehmensplanung eher ambitionierte Zielwerte oder ggf. wahrscheinlichste Werte, aber eben keine für Entscheidungen relevante Erwartungswerte findet.²⁴

Bandbreitenplanung durch Einbezug von Chancen und Gefahren (Risiken) in die Planung: Notwendig ist es z. B., die im Risikomanagement eines Unternehmens bereits identifizierten und quantifizierten Risiken in der Unternehmensplanung zu berücksichtigen.²⁵ Der Erwartungswert von Plangrößen wie Cashflow und auch der Umfang möglicher Planabweichungen (die Planungssicherheit) sind dabei abhängig vom aggregierten Gesamtrisikoumfang.



Prof. Dr. Ronald Gleich

ist Academic Director des Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins sowie Mitgründer der Podcastreihe „Controlling-Vordenker“. r.gleich@fs.de



Planung und Forecasting

State-of-the-art-Prozesse, Werkzeuge, Best-Practice-Beispiele

In Zeiten zunehmender Umfeld-Dynamik und Unsicherheiten gewinnen eine flexible und effiziente Planung und ein ebensolches Forecasting stark an Bedeutung. Immer mehr Unternehmen gestalten ihre Planungs- und Forecasting-Prozesse daher agiler, um schneller und effizienter auf Unvorhergesehenes reagieren zu können. Dieses Buch stellt die Charakteristika moderner Planung und zahlreiche Ansatzpunkte zur Verbesserung vor. Empirische Erkenntnisse, innovative Konzepte und erfolgreiche Praxisbeispiele sorgen dabei für eine ganzheitliche und umfassende Sicht auf eine der Kernaufgaben des Controllings.

Ronald Gleich / Michael Kappes / Markus Kirchmann (Hrsg.)
272 Seiten, 79,95 EUR
Bestell-Nr. E11477, ISBN 978-3-648-16575-1

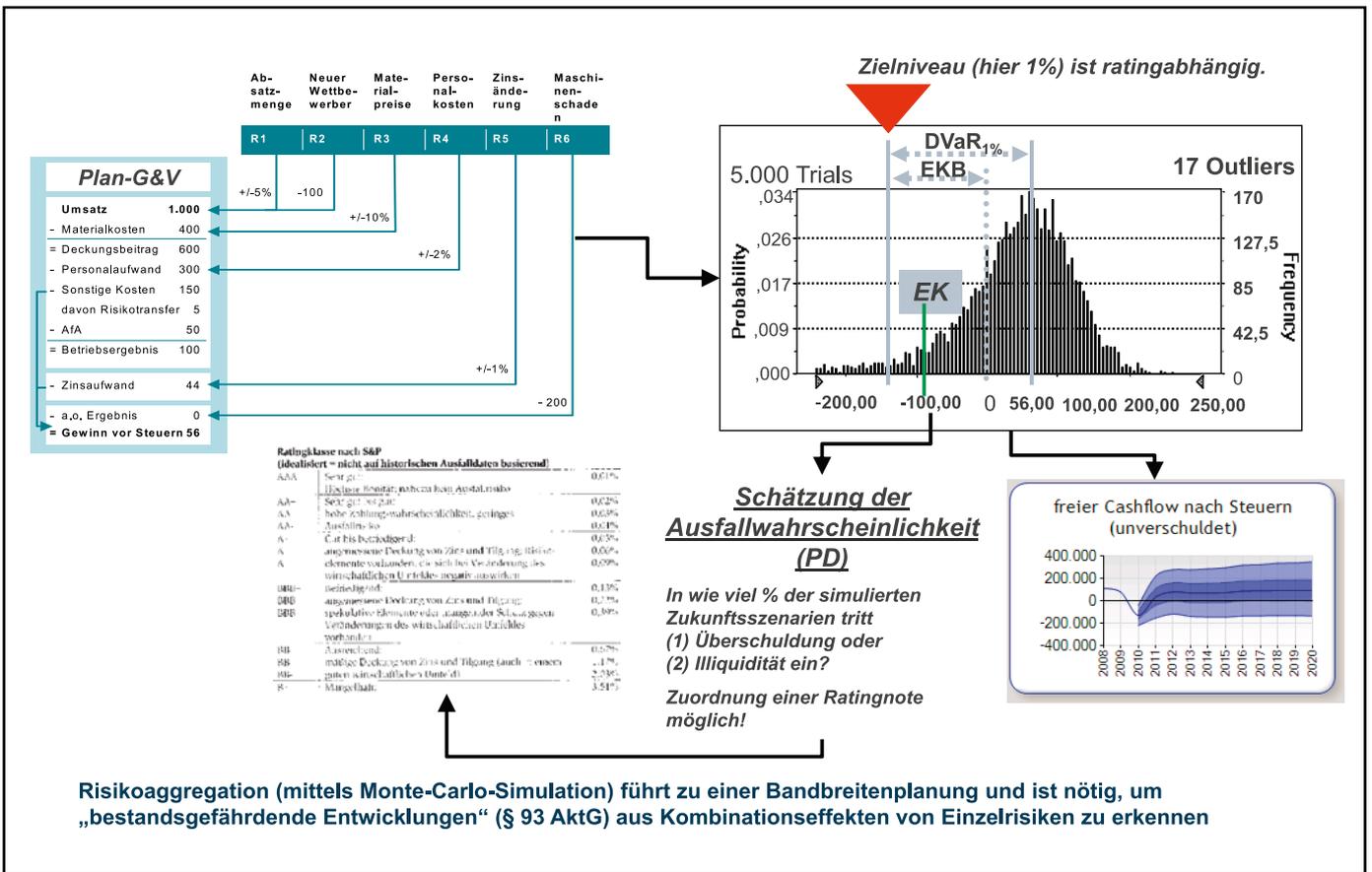


Abb. 2: Risikoanalyse und Risikoaggregation

Auch für die Erstellung einer Unternehmensplanung, die die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen bildet, benötigt man daher eine **Aggregation sämtlicher wesentlicher Risiken** mit Bezug auf die Unternehmensplanung. Eine Aggregation durch unterschiedliche Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschriebener Risiken mit Bezug auf die Unternehmensplanung ist praktisch nur durch eine Monte-Carlo-Simulation möglich.²⁶ Entsprechend ist eine Moderne Unternehmensplanung immer auch eine «Bandbreitenplanung», die sich aus der Aggregation von Risiken ergibt (Abb. 2).

Die **Risikoanalyse** ist weiterhin Datengrundlage für die Ableitung risikogerechter Kapitalkosten sowie für die Investitions- und Strategiebewertung.²⁷ Mehr Risiko führt potenziell zu höheren Planabweichungen und Verlusten, was einen höheren Bedarf an Eigenkapital und höhere Anforderungen an die Rendite (Kapitalkosten) zur Konsequenz hat. Eine risikobasierte operative Unternehmensplanung ermöglicht damit auch eine risikoadäquate Finanzierungsstruktur und Planung.²⁸ Bei der Risikoanalyse sind dabei immer die vom Planenden selbst unmittelbar erkennbaren Risiken zu berücksichtigen,

nämlich die unsicheren Planannahmen (unsichere Planungsprämissen). Jede unsichere Planannahme zeigt ein Risiko, das es zu quantifizieren gilt.

5. Ableitung von Zielwerten für Unternehmenssteuerung und Budgets

Grundlage unternehmerischer Entscheidungen sind Erwartungswerte, z. B. Cashflows, die unter Beachtung von Chancen und Gefahren (Risiken) zu ermitteln sind, was eine entscheidungsvorbereitende Risikoanalyse erfordert sowie eine entscheidungsorientierte Ausrichtung des Risikomanagements.²⁹ Für den Zweck der Verhaltenssteuerung und Anreizsetzung kann es jedoch sinnvoll sein, davon abweichende Zielwerte festzulegen. Hier lassen sich **3 Fälle** unterscheiden:

1. die Ziele **entsprechen** den erwarteten Planwerten. Damit müssen in der Planung bereits die Anreizwirkungen integriert sein;
2. Ziele sind **höher** als die Planwerte, da man dann davon ausgeht, dass erst ein höheres Anspruchsniveau auch zu einer entsprechenden Anstrengung führen wird. Es entstehen 2 Planwerte – einer als Entscheidung

Grundlage und einer für die Anreizsetzung (Abb. 3). Dabei dürfen die Ziele nicht so hoch sein, dass sie als unrealistisch angesehen werden und demotivierend wirken;

3. Ziele sind **geringer** als die erwarteten Planwerte. Dafür müssten jedoch gute Gründe ins Feld geführt werden, da dann bereits die Anreizwirkung unter den erwarteten Planwerten wäre.

Es ist damit von zentraler Bedeutung, den oft diffusen Begriff des «Planwerts» klar festzuhalten³⁰ und von den Zielwerten einer Anreizsetzung zu unterscheiden. I. d. R. sind die Ziele weniger detailliert als die Planung vorgegeben, wie es auch im Konzept der Modernen Budgetierung ausgeführt wird.³¹ Letzteres fokussiert stärker auf die Verhaltenssteuerung und betont auch die mögliche Rolle von relativen Zielen.

6. Flexible und agile Umsetzung der Unternehmenssteuerung

Eine Moderne Unternehmensplanung ist Teil der Unternehmenssteuerung. Entsprechend ist die Planung Grundlage für Abweichungsanalysen, die wiederum Maßnahmen und

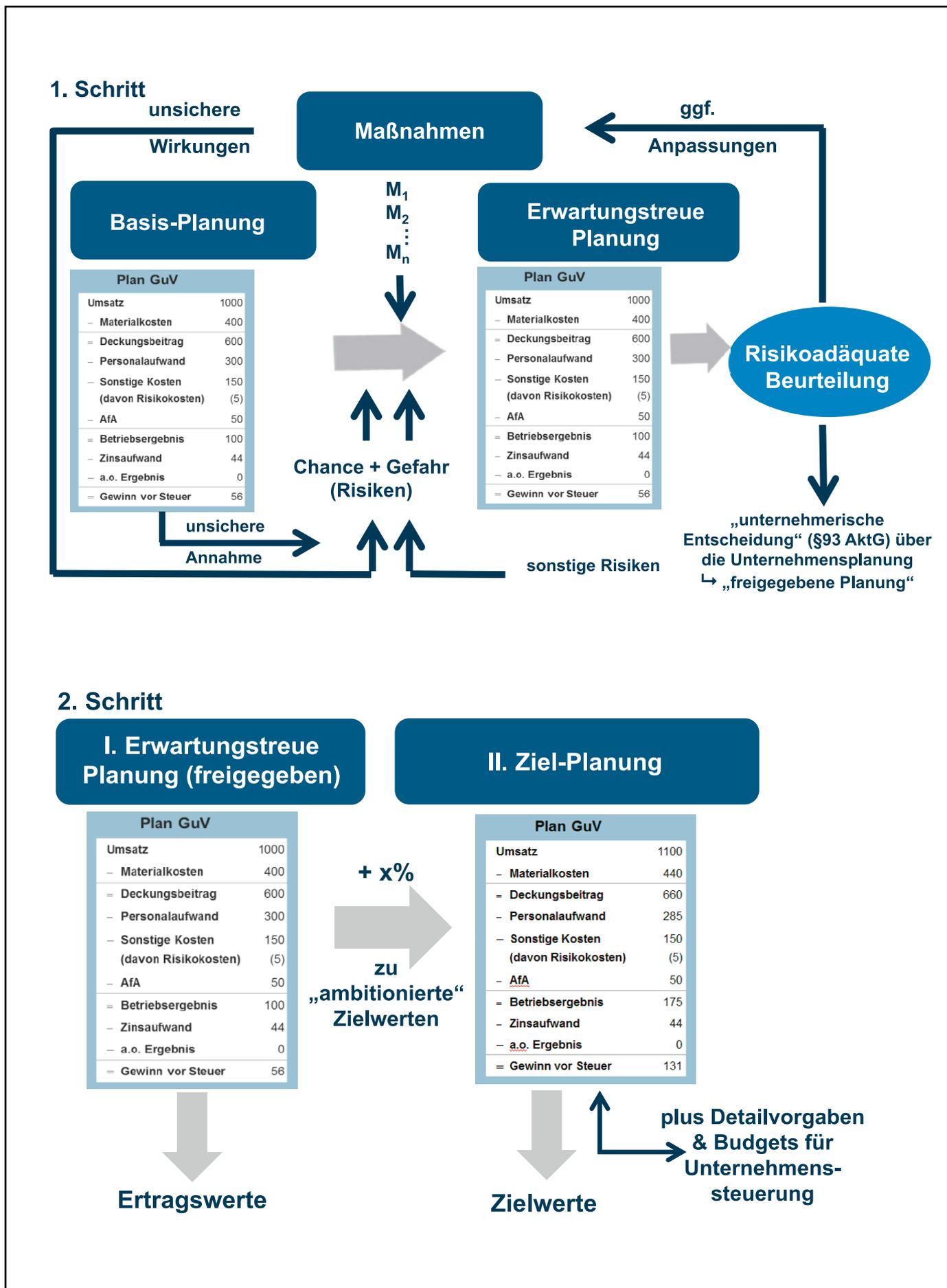


Abb. 3: Moderne Unternehmensplanung mit Erwartungswert und Zielwert

Plananpassungen initiieren können (Steuerskreislauf). Neue Informationen werden so in der Unternehmenssteuerung berücksichtigt.

Moderne Unternehmensplanung ist keineswegs ein starres Konzept mit (unnötig) hoch detaillierten Vorgaben zur Umsetzung (Command-and-Control-Struktur). Es ist im Gegenteil genau das Ziel, durch die unternehmerische Entscheidung über die Planung insgesamt auch angemessene Handlungsspielräume für die Umsetzung zu regeln. So werden unter Berücksichtigung von Komplexität und Dynamik den in die Planumsetzung involvierten Personen Handlungsspielräume geboten, die insbesondere eine unbürokratische Anpassung von Maßnahmen in dem adäquat gesetzten Rahmen ermöglichen.

Die **Empfehlungen** zur Modernen Budgetierung sind³²

- eine unterjährige Reaktionsfähigkeit zu schaffen,
- ein Forecasting kontinuierlich durchzuführen sowie
- Sensitivitäten und risikobedingt mögliche Szenarien zu berücksichtigen.

In diese Empfehlungen lassen sich auch **agile Planungs- und Projektmanagement-techniken** einbinden. Das Konzept der modernen Unternehmensplanung integriert demzufolge Flexibilität und Agilität. So wird eine flexible Umsetzung³³ von Planvorgaben und die Nutzung des dezentral vorhandenen Wissens sowie die unterstützende Anwendung agiler Tools und Konzepte möglich, ohne auf die Möglichkeit zu verzichten, bei einer «kritischen» Höhe von Planabweichungen durch eine zentral initiierte Plananpassung reagieren zu können.

Auch in der Praxis ist dies z. B. bei Bosch bereits realisiert. So soll diese gemäß eines der neuen GoP «...agiler, einfacher und flexibler»³⁴ werden. Stoi und Denninger empfehlen sogar, **Agilität** als weitere Gestaltungsempfehlung der Modernen Budgetierung und subsumieren dabei **5 Aspekte**, die auch in eine moderne Unternehmensplanung einfließen können³⁵:

1. Nutzung agiler Werkzeuge
2. Unterjährige Zielverfolgung mit Objectives and Key Results (OKR)
3. Agile Campus-Planung
4. Führungskultur «Lernen aus Fehlern»
5. Agiles Mindset

Fazit und Implikation

Der Beitrag zeigt, dass die Moderne Unternehmensplanung, die Moderne Budgetierung um vielfältige, teils hochaktuelle Aspekte ergänzt, ohne deren grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen und Fundamente in Frage zu stellen. Vielmehr kann man eher von einer Weiterentwicklung sprechen. Zusammenfassend ist eine Moderne Unternehmensplanung klar darauf ausgerichtet, durch adäquate Informationen den Erfolg des Unternehmens zu verbessern. Ausgangspunkt ist dabei die Eignung als Grundlage für «unternehmerische Entscheidungen» oder allgemein Managemententscheidungen unter Unsicherheit. Eine Moderne Unternehmensplanung betrachtet dabei zentral die **3 Elemente**

1. Entscheidungen,
 2. mit diesen Entscheidungen verbundene Maßnahmen und
 3. Risiken, die sich aus den unsicheren Auswirkungen aller Entscheidungen ergeben.
- Die Beachtung von Chancen und Gefahren (Risiken) führt zu einer engen Verknüpfung mit dem Risikomanagement und schafft die Voraussetzung dafür, dass die für jede Entscheidung erforderlichen erwartungstreuen Planwerte abgeleitet werden können. Sollen zudem für den Zweck der Unternehmenssteuerung z. B. ambitionierte Zielwerte und Budgets zum Zweck der internen Koordination vorgegeben werden, werden diese in eigenständigen Schritten nach der unternehmerischen Entscheidung separat festgelegt.

Eine Moderne Unternehmensplanung ist ein Planungsansatz für eine reale Welt mit unsicheren Auswirkungen aller Maßnahmen. Sie stützt sich damit auf eine Bandbreitenplanung und ist konform zu gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen³⁶ sowie den Anforderungen aus den GoP 3.0 von 2022. ■

Literatur

- Behringer/Gleißner, *Die Unternehmensplanung als Grundlage für die Unternehmensbewertung – eine empirische Studie*, in *WPg – die Wirtschaftsprüfung*, 71. Jg., 2018, H. 5, S. 312-319.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V., *Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)*, Version 3.0, 2022.
- Denninger/Stoi, *Agile Budgetierung*, in *Controller Magazin* 47. Jg., 2022, H. 2, S. 10-17.
- Dillerup/Witzemann/Schröckhaas, *Zehn Trends der Unternehmensplanung*, in *Controlling & Management*

- Review*, 64. Jg., 2020, H. 3, S. 46-54.
- Gleich/Schentler/Tschandl et. al., *Moderne Budgetierung im Überblick*, in Gleich/Gänßlen/Kappes et. al. (Hrsg.), *Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung*, 2. Aufl. 2015a, S. 33-53.
- Gleich/Gänßlen/Kappes/Kraus/Leyk/Tschandl, *Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung*, 2. Aufl. 2015b.
- Gleich, *Performance Measurement – Konzepte, Fallstudien, Empirie und Handlungsempfehlungen – Praktischer Einstieg in die Gestaltung und Anwendung*, 3. Aufl. 2021.
- Gleißner, *Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit – Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung*, in *Controlling*, 20. Jg., 2008, H. 2, S. 81-87.
- Gleißner, *Risikoanalyse, Risikoquantifizierung und Risikoaggregation*, in *WiSt*, 2017, H. 9, S. 4-11.
- Gleißner, *Cost of capital and probability of default in value-based risk management*, in *Management Research Review*, 42. Jg., 2019, H. 11, S. 1243-1258.
- Gleißner, *Integratives Risikomanagement – Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision*, in *Controlling*, 32. Jg., 2020, H. 4, S. 23-29.
- Gleißner, *Unternehmerische Entscheidungen – Haftungsrisiken vermeiden (§ 93 AktG, Business Judgment Rule)*, in *Controller Magazin*, 2021, H. 1, S. 16-23.
- Gleißner, *Grundlagen des Risikomanagements*, 4. Aufl. 2022.
- Gleißner/Kimpel, *Prüfung des Risikomanagements und der neue DIIIR Revisionsstandard Nr. 2 – Anforderungen der §§ 91 und 93 AktG an das Risikomanagement im Fokus*, in *ZfR – Zeitschrift Interne Revision*, 54. Jg., 2019, H. 4, S. 148-159.
- Gleißner/Presber, *Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung – GoP 2.1 des BDU: Nutzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung*, in *Controller Magazin* 2010, H. 6, S. 82-86.
- Gleißner/Rieg/Vanini, *Risikobindheit im Controlling und wie man sie überwindet. Integration von Risiko-Informationen in Controlling und Management*, in *Controlling*, 33. Jg. 2021, H. 2, S. 66-72.
- Gleißner/Meyer/Spitzner, *Simulationsbasierte Investitionsrechnung. Kalkulation mit Unsicherheit und risikoadäquate Bewertung*, in *Controlling*, 33. Jg., 2021, H. 21, S. 22-29.
- Graumann/Linderhaus/Grunde, *Wann ist die Risikobereitschaft bei unternehmerischen Entscheidungen «in unzulässiger Weise überspannt?»*, in *BFuP*, 2009, H. 5, S. 492-505.
- Horváth & Partners, *Beyond Budgeting umsetzen. Erfolgreich planen mit Advanced Budgeting*, 2004.
- Hunziker, *Enterprise Risk Management: Modern Approaches to Balancing Risk and Reward*, 2019.
- IDW, *Die COVID-19-Pandemie. So hilft die Politik der Wirtschaft aus der Krise*, IDW Positionspapier, 2021, <https://www.idw.de/blob/128628/ead65cf3f-ce875c250b2499c8262ddb9/down-positionspapier-covid-19-pandemie2-data.pdf>, Abrufdatum 13.04.2022.
- Internationaler Controller Verein (ICV) e. V., *Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung. Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgment Rule)*, 2021.
- Matje/Losbichler, *Status Quo der Modernen Budgetierung*, in *Controller Magazin*, 47. Jg., 2022, H. 2, S. 4-9.
- Nasca/Munck/Wald/Gleich, *Wie die digitale Transformation*

zum «Erfolgsfaktor der „Modernen Budgetierung» wird – Ergebnisse einer empirischen Studie und BestPractice-Beispiele, in *Controlling*, 30. Jg., 2018, H. 6, S. 37-45.

Nickert/Nickert, Früherkennungssystem als Instrument zur Krisenfrüherkennung nach dem StaRUG, in *GmbHR*, 2021, H. 8, S. 401-413.

Risk Management Association e. V. (RMA), *Managemententscheidungen unter Risiko. Haftung – Recht – Business Judgement Rule*, 2019.

Stoi/Asenkerschbaumer, Bosch geht neue Wege in der Wirtschaftsplanung, in *Controlling & Management Review*, Sonderheft 1, 2015, S. 16-23.

Tran/Navratil, *Adaptive Unternehmenssteuerung: Mit modernen Technologien die Anpassungsfähigkeit von Geschäftsmodellen erhöhen*, in Gleich (Hrsg.), *Controlling Challenge 2025*, 2020, S. 185-198.

Schentler/Rieg/Gleich, *Budgetierung im Spannungsverhältnis zwischen Motivation und Koordination*, in *Controlling*, 22. Jg., 2010, H. 1, S. 6-11.

Vanini/Rieg, *Risikomanagement. Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis*, 2. Aufl. 2021.

Weber/Schäffer, *Controlling als Rationalitätssicherung der Führung – Zum Stand unserer Forschung*, in Weber/Schäffer (Hrsg.), *Rationalitätssicherung der Führung, Beiträge zu einer Theorie des Controlling*, 2001, S. 1-6.

Weber/Schäffer, *Einführung in das Controlling*, 16. Aufl. 2020.

Wild, *Grundlagen der Unternehmensplanung*, 1982.

Fußnoten

1 Vgl. IDW, 2021, S. 16.
 2 Vgl. Horváth, 2004.
 3 Vgl. Weber/Schäffer, 2020.
 4 Vgl. Gleich et al. 2015a oder 2015b.
 5 Vgl. auch Dillerup/Witzemann/Schröckhaas, 2020, mit weiteren Trends der Unternehmensplanung, wie z. B. der Verschiebung des Fokus von Bottom-Up zu Top-Down.
 6 Vgl. dazu Gleißner/Presber, 2010, S. 82ff sowie Gleich, 2021, S. 218f, 385f.
 7 Vgl. Wild, 1982.
 8 Vgl. z. B. Schentler/Rieg/Gleich, 2010 sowie die verschiedenen Beiträge in Gleich et al., 2015b.
 9 Vgl. Matje/Losbichler, 2022, S. 4ff.
 10 Vgl. Nasca et al. 2018.
 11 Vgl. Gleißner/Rieg/Vanini, 2021, S. 66ff oder Gleißner/Meyer/Spitzner, 2021, S. 22ff.
 12 Vgl. Weber/Schäffer, 2001.
 13 Nasca et al., 2018, S. 39f.
 14 Business Judgement Rule, vgl. dazu Gleißner, 2021, S. 16ff und RMA, 2019, S. 17ff.
 15 Vgl. Graumann/Linderhaus/Grunde, 2009, S. 492ff; RMA, 2019, S. 52ff und ICV, 2021, S. 9ff.
 16 Vgl. Gleich, 2021.
 17 Vgl. weiterführend Gleißner, 2019, S. 1243ff.
 18 Vgl. Nasca et al., 2018, S. 38.

19 Vgl. Tran/Navratil 2021, S. 187ff zu IT-Lösungen.
 20 Vgl. Dillerup/Witzemann/Schröckhaas, 2020.
 21 Vgl. zu risikoadäquaten Entscheidungen basierend auf Risikoanalyse und Risikosimulation Gleißner, 2019, S. 1243ff.
 22 Vgl. Gleißner, 2020, S. 23ff und 2021, 16ff, Vanini/Rieg, 2021 sowie Hunziker, 2019.
 23 Vgl. Gleißner/Rieg/Vanini, 2021, S. 66ff.
 24 Vgl. Gleißner, 2008, S. 4ff und Behringer/Gleißner, 2018, S. 312ff.
 25 Vgl. Gleißner, 2022, S. 537ff und Vanini/Rieg, 2021.
 26 Vgl. Gleißner, 2022, S. 318ff.
 27 Vgl. Gleißner, 2019, S. 1243ff und Gleißner/Rieg/Vanini, 2021, S. 66ff sowie Gleißner/Meyer/Spitzner, 2021, S. 22ff.
 28 Vgl. Gleißner, 2019, S. 1243ff.
 29 Vgl. Gleißner, 2021, S. 16ff und Gleißner/Kimpel, 2019, S. 148ff.
 30 Wie es auch die CoP fordern, vgl. Gleißner/Presber, 2010, S. 82ff.
 31 Vgl. Schentler/Rieg/Gleich, 2010.
 32 Vgl. Gleich et al., 2015a, S. 40f.
 33 Vgl. Gleich et al. 2015, S. 41.
 34 Vgl. Stoi/Asenkerschbaumer, 2015, S. 16ff.
 35 Vgl. Denninger/Stoi, 2022, S. 11.
 36 z. B. aus §§ 91 und 93 AktG sowie § 1 StaRUG, vgl. Nickert/Nickert, 2021.

Impressum

ISSN 1616-0495 _ 47. Jahrgang

Herausgeber

RA Conrad Günther,
 Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG,
 Würthsee

Die Zeitschrift ist Organ folgender Organisationen:

Internationaler Controller Verein eV,
 München, www.icv-controlling.com

RMA Risk Management & Rating Association e.V.,
 München, www.rma-ev.org

Redaktion

RA Conrad Günther,
conrad.guenther@vcw.de

Susanne Eismayer,
susanne.eismayer@vcw.de

Günther Lehmann,
guenther.lehmann@haufe-lexware.com

Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich,
 0800 - 72 34 269, silvia.froehlich@vcw.de

Magazingestaltung

Susanne Eismayer,
susanne.eismayer@vcw.de

Verlagssitz

VCW Verlag für ControllingWissen AG,
 Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg i. Br.,
 Haufe Group

Literaturforum

Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel,
 Fachjournalist (DFJS),
 Beethovenstraße 275, 42655 Solingen,
alfred.biel@gmx.de

Anzeigenverkaufsleitung

Thomas Horejsi,
 Tel 0931 27 91-451, Fax -477,
thomas.horejsi@haufe-lexware.com
 Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG,
 Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Anzeigenverkauf

Annette Förster,
 Tel 0931 27 91-544, Fax -477,
annette.foerster@haufe-lexware.com

Anzeigen Stellenmarkt

Alexander Mahr,
 Tel 0931 27 91-452, Fax -477,
stellenmarkt@haufe.de

Anzeigendisposition

Monika Thüncher,
 Tel 0931 27 91-464, Fax -477,
monika.thuencher@haufe-lexware.com

Konzept und Design, Herstellung Magazin
Gestaltung Titel und Sonderteil RMA sowie ICV
 deyhle & löwe Werbeagentur GmbH,
www.deyhleundloewe.de



Druck

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG,
 39240 Calbe (Saale), Tel 039291/428-0

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr:
 Januar, März, Mai, Juli, September, November

Online-Archiv

Als Abonnent des Controller Magazins können Sie exklusiv auf das gesamte digitale Archiv der Zeitschrift seit 1975 zugreifen.

Die Online-Ausgabe finden Sie unter
www.controllermagazin.de

Online-Shop

<http://shop.haufe.de/controlling>

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 228,-
 zuzüglich € 9,90 Portopauschale

Jahresabonnement Digital € 218,-. Die Preise enthalten die USt.

Sollte das CM ohne Verschulden des Verlags nicht ausgeliefert werden, besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung. Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis iStock

