

UNTERNEHMENSSTEUERUNG MIT WERTTREIBERN

WHITEPAPER



ING. MAG. MARIO ROSENFELDER

CONSULTNETWORK GMBH

Rosenheim | Kufsteiner Straße 103 | 83026 Rosenheim

Wien | Twin Tower: Wienerbergstraße 11/12a | 1100 Wien

Graz | Waagner-Biro-Straße 47 | 8020 Graz

Klagenfurt am Wörthersee | Bahnhofstraße 49 | 9020 Klagenfurt am Wörthersee

WWW.CONSULTNETWORK.COM

INHALTSVERZEICHNIS

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | ZUSAMMENFASSUNG | 4 |
| 2 | GRUNDLAGEN ZUR PLANUNG MIT WERTTREIBERN | 5 |
| 3 | AUFSATZPUNTE FÜR DIE PLANUNG UND SIMULATION MIT WERTTREIBERN | 6 |
| 3.1 | Werttreiberplanung abgeleitet aus Ist-Daten | 6 |
| 3.2 | Werttreibersimulation abgeleitet aus einem Basisplan mit Werttreiberplanung | 6 |
| 4 | IDENTIFIKATION DER WESENTLICHEN WERTTREIBER..... | 7 |
| 4.1 | Generische Werttreiber | 7 |
| 4.2 | Spezifische Werttreiber..... | 7 |
| 5 | WIRKUNGSWEISEN VON WERTTREIBERN UND WERTTREIBERANPASSUNGSFAKTOR..... | 8 |
| 5.1 | Wirkungsweise von Werttreibern am Beispiel BIP Wachstum | 9 |
| 5.2 | Wirkungsweise von Werttreibern am Beispiel Rohölpreis | 9 |
| 5.3 | Wirkungsweise von Werttreibern am Beispiel Technologieumstellung | 9 |
| 5.4 | Werttreiberwirkungen in der Werttreiberanpassungsfaktorentabelle zusammenfassen | 11 |
| 5.5 | Folgewirkungen in einem integrierten Planungsmodell berücksichtigen..... | 11 |
| 6 | VOM WERTTREIBER ZUM UNTERNEHMENSWERT - DARGESTELLT ALS WERTTREIBERNetz...12 | |
| 7 | EXCEL MODELL ZUR TREIBERBASIERTEN PLANUNG | 13 |
| 8 | WERTTREIBERPLANUNG UND WERTTREIBERSIMULATION TECHNISCH UNTERSTÜTZEN | 14 |
| 8.1 | Berechnung des UnternehmenswertEs aus den Free Cashflows nach dem DCF-Verfahren | 14 |
| 8.2 | Modellierung der harten Werttreiberzusammenhänge von der integrierten Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung bis hin zum Free Cashflow | 15 |
| 8.3 | Berechnung der Treiberwirkungen mithilfe von advanced und predictive analytics | 17 |
| 8.4 | Modellierung der weichen Werttreiberzusammenhänge hin zur integrierten Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung..... | 17 |
| 9 | DER AUTOR MARIO ROSENFELDER | 19 |
| 10 | CONSULTNETWORK – DAS UNTERNEHMEN | 19 |

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Unternehmenssteuerung mit Werttreibern nach dem Shareholder Value-Konzept | 5 |
| Abbildung 2: Wirkungsweisen von Werttreibern und Werttreiberanpassungsfaktor | 8 |
| Abbildung 3: Excel Modell zur treiberbasierten Planung - Werttreiberplanung: Technologiewechsel ... | 10 |
| Abbildung 4: Werttreibernetz | 12 |
| Abbildung 5: Excel Modell zur treiberbasierten Planung | 13 |
| Abbildung 6: Berechnung des Unternehmenswertes aus den Free Cashflows nach dem DCF-Verfahren | 14 |
| Abbildung 7: Excel Modell zur Berechnung des Unternehmenswertes aus den Free Cashflows nach dem DCF-Verfahren | 15 |
| Abbildung 8: Modellierung der harten Werttreiberzusammenhänge von der integrierten Erfolgs-, Bilanz- & Finanzplanung bis hin zum Free Cashflow | 15 |
| Abbildung 9: Bilanzplanung vor Simulation | 16 |
| Abbildung 10: Bilanzplanung nach Simulation | 16 |
| Abbildung 11: Berechnung der Treiberwirkungen mithilfe von Advanced und Predictive Analytics | 17 |
| Abbildung 12: Modellierung der weichen Werttreiberzusammenhänge hin zur integrierten Erfolgs-, Bilanz- & Finanzplanung | 18 |

1 ZUSAMMENFASSUNG

Der Begriff Werttreiber ist Teil des Shareholder Value-Konzepts und steht für die Berücksichtigung von Faktoren, deren Veränderungen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenswert haben. Dabei wird unterschieden zwischen harten (Größen aus Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Bilanz- und Finanzplan) und weichen Werttreibern, welche als Vorsteuergrößen für die harten Werttreiber wirken.

Mitunter werden sehr hohe Erwartungen in die Planung mit Werttreibern gesetzt. Glaubt man der Studie „Reality Check: Treiberbasierte Planung“¹, welche von dem Analyseunternehmen BARC GmbH durchgeführt wurde, so beklagen sich viele Unternehmen darüber, dass die klassische Planung zu viel Zeit in Anspruch nimmt, die Planungsergebnisse mangelhaft sind und mit einem zu hohen Detaillierungsgrad geplant wird. Abhilfe sollen hier die treiberbasierten Planungsansätze liefern.

Aus unserer Sicht kann das Werttreiber-Konzept die klassische Unternehmensplanung nicht gänzlich ersetzen, sondern ist eine sinnvolle Ergänzung, welche vor allem die Szenarioplanung und die in der Regel damit verbundenen Risikoabschätzungen verbessern und beschleunigen kann. Wir sind auch der Meinung, dass eine werttreiberorientierte Planung in jedem Fall in einer integrierten Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung münden muss, da nur so die für die Berechnung des Unternehmenswertes nach dem Shareholder Value-Konzept benötigte Inputgröße Free Cashflow bereitgestellt werden kann. Darüber hinaus glauben wir, dass das Konzept alleine durch die strukturierte Beschäftigung mit den Treiberzusammenhängen für ein besseres Geschäftsmodellverständnis und damit für einen Mehrwert sorgt. Neben Erfahrungswerten können im Rahmen der Planung mit Werttreibern auch statistische Verfahren aus dem Bereich Advanced und Predictive Analytics hilfreiche Inputs liefern.

In diesem Whitepaper wollen wir uns jedoch nicht damit beschäftigen, welche Erwartungshaltungen es an die treiberbasierte Planung gibt, sondern konkretisieren

- was die Erfolgsfaktoren einer treiberbasierten Planung sind,
- wie bei der Einführung einer treiberbasierten Planung vorzugehen ist und
- wie die Planung mit Werttreibern technisch unterstützt werden kann.

¹ BARC (2015): „Reality Check: Treiberbasierte Planung“. Quelle: <https://barc.de/docs/barc-study-treiberbasierte-planung>

2 GRUNDLAGEN ZUR PLANUNG MIT WERTTREIBERN

Wie schon eingangs erwähnt, ist die Planung mit Werttreibern dem Shareholder Value-Ansatz entsprungen. Es geht darum mit weichen Werttreibern, welche dem klassischen Rechenwerk des externen Rechnungswesens bestehend aus Gewinn-und-Verlust-Rechnung sowie Bilanz- und Cashflow-Rechnung (harte Werttreiber) vorgelagert sind, den Unternehmenswert zu steuern.

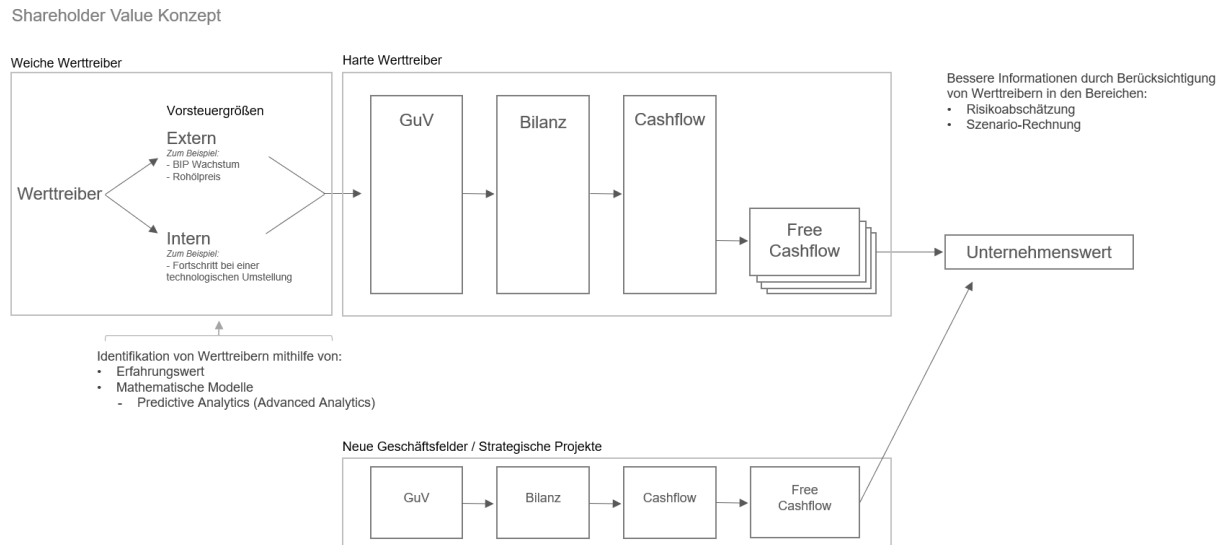
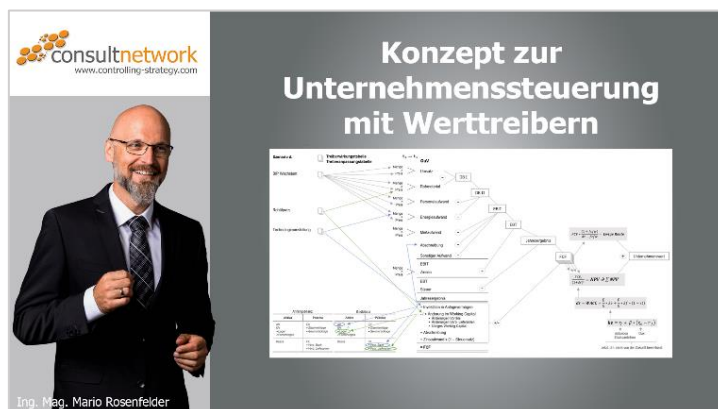


Abbildung 1: Unternehmenssteuerung mit Werttreibern nach dem Shareholder Value-Konzept

Begrifflich wird zwischen weichen und harten Werttreibern unterschieden. Die weichen Werttreiber dienen als Vorsteuergrößen für die harten Werttreiber, welche im Wesentlichen die Kennzahlen des klassischen externen Rechnungswesens wie Umsatz, Gewinn oder Cashflow zusammenfassen. Im Rahmen der Planung mit Werttreibern ist es somit nicht ausreichend, den Einfluss der Werttreiber auf die Gewinn-und-Verlust-Rechnung zu steuern, sondern wir müssen in jedem Fall mit einem über die Bereiche Erfolgsplanung, Bilanzplanung und Finanzplanung integrierten Modell arbeiten. Im Bereich der weichen Werttreiber wird dann noch zwischen internen und externen Werttreibern unterschieden. Von internen Werttreibern sprechen wir immer dann, wenn ein Werttreiber überwiegend von Entscheidungen innerhalb des Unternehmens beeinflusst wird. Umgekehrt ist ein externer Werttreiber überwiegend von außen bestimmt. In unseren weiteren Ausführungen betrachten wir das BIP-Wachstum und den Rohölpreis als externe und die Umstellung auf eine von anderen Branchen entwickelte Technologie (im Folgenden kurz: Technologiewechsel) als internen Werttreiber.

Um mehr über das Konzept zur Unternehmenssteuerung mit Werttreibern zu erfahren, können Sie sich zusätzlich unser Video zu diesem Thema ansehen, welches Ihnen bis Minute 2:26 das Konzept veranschaulicht.



Konzept zur Unternehmenssteuerung mit Werttreibern (0:00 - 2:26): <https://youtu.be/Qxq9ZCRdDDQ>

3 AUFSATZPUNTE FÜR DIE PLANUNG UND SIMULATION MIT WERTTREIBERN

Um eine Unternehmensplanung oder eine Simulation mit Werttreibern realisieren zu können, müssen wir einen Zusammenhang zwischen Werttreiber und Unternehmen herstellen. Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Herangehensweisen: Entweder die Werttreiber werden auf das Mengen- und Preisgerüst von Ist-Daten aus vergangenen Jahren angewendet, wobei die Werttreiber-Werte aus der Vergangenheit für die Projektion in die Zukunft verwendet werden, oder die Werttreiber werden für Simulationszwecke auf das Mengen- und Preisgerüst eines Basisplans angewendet. In diesem Fall müssen im Rahmen der klassischen Planung auch die relevanten Werttreiber mitgeplant werden, d.h. für den Basisplan müssen Werttreiberannahmen definiert werden.

3.1 WERTTREIBERPLANUNG ABGELEITET AUS IST-DATEN

Die Werttreiberplanung abgeleitet aus Ist-Daten hat den Vorteil, dass diese eine realistische Chance bietet die klassische Unternehmensplanung, welche oft wegen zu hoher Aufwände und zu wenig Treffsicherheit kritisiert wird, gänzlich zu eliminieren. Dem gegenüber steht die Tatsache, dass diese Variante eine Projektion der Vergangenheit in die Zukunft ist, welche zwar den Einfluss der Werttreiber berücksichtigt jedoch nur bedingt den Einfluss von Strategie und Managementaktivitäten oder aber auch von technologischen oder politischen Umbrüchen innerhalb einer Branche berücksichtigen kann.

3.2 WERTTREIBERSIMULATION ABGELEITET AUS EINEM BASISPLAN MIT WERTTREIBERPLANUNG

Die Werttreibersimulation abgeleitet aus einem Basisplan setzt eine umfassende über die Bereiche Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung integrierte Planung voraus, welche zusätzlich auch noch Planwerte für alle relevanten Werttreiber beinhalten muss. Somit gibt es hier keine Chance die klassische integrierte Planung vollständig zu eliminieren. Im Gegenzug bietet diese Variante jedoch die Möglichkeit, Managementaktivitäten und auch strategische Maßnahmen unmittelbar und umfassend im Basisplan zu berücksichtigen.

Da wir daran glauben, dass die Zukunft durch aktives Management von Strategie und operativen Prozessen abweichend von der Vergangenheit gestaltet werden kann, sehen wir im Bereich der integrierten Planung mit Werttreibern und der darauf aufbauenden Simulation mit Werttreibern den Ansatz der aus unserer Sicht zu bevorzugen ist. Im weiteren Verlauf dieses Whitepapers verfolgen wir daher diesen Ansatz. Dabei ist festzuhalten, dass das hier vorgestellte Vorgehensmodell nahezu analog auch auf Ist-Daten aus der Vergangenheit angewendet werden kann.

4 IDENTIFIKATION DER WESENTLICHEN WERTTREIBER

Einer der wichtigsten Schritte bei der Konzeption einer treiberbasierten Planungs- und Simulationslösung ist die Identifikation der für das Geschäftsmodell wesentlichen Werttreiber. Dabei kann auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden oder mit Modellen aus dem Bereich Predictive und Advanced Analytics gearbeitet werden. Hilfreich kann auch eine Kostenanalyse sein. Haben Sie Inputfaktoren die mehr als 20 % Ihrer Gesamtkosten ausmachen, ist das ein Indiz dafür, dass es sich dabei um einen relevanten Werttreiber handeln könnte. Aber Vorsicht, nicht immer schlagen Werttreiber mit einem hohen Kostenanteil zu Buche. Oft können extrem wichtige Inputfaktoren zu sehr niedrigen Preisen bezogen werden, weil es sich dabei um ein Abfallprodukt einer anderen Branche handelt und trotzdem ist der Inputfaktor für Ihr Geschäft ein wesentlicher Werttreiber, da sie bei rückläufigen Absatzzahlen der abgebenden Branche nicht an Ihren Rohstoff heran kommen. Somit kann neben einer Kostenanalyse auch eine Engpassanalyse bei der Identifikation von Werttreibern helfen. Neben der Frage welche Werttreiber verwendet werden, ist natürlich auch zu klären, wie viele Werttreiber in einer treiberbasierten Planungs- und Simulationslösung zu berücksichtigen sind. Die Antwort dafür liefert bereits die Kapitelüberschrift, nämlich die wesentlichen Werttreiber. Eine generelle Festlegung ist hier schwierig, da unterschiedliche Branchen und Geschäftsmodelle auch unterschiedliche Anforderungen haben. Meiner Erfahrung nach würde ich jedoch meinen, dass Sie mit 3 bis 6 Werttreibern das Auskommen finden sollten. Haben Sie mehr als 10 Werttreiber im Modell, können Sie davon ausgehen, dass Sie zu viele Werttreiber verwenden. Haben Sie zu viele Werttreiber im Modell, kann das System sehr schnell zu einer komplexen Blackbox werden, die niemand mehr durchschaut, was zu einem Vertrauensverlust und in weiterer Folge zu einer Ablehnung des Systems führen kann.

4.1 GENERISCHE WERTTREIBER

Es gibt Werttreiber wie das inflationsbereinigte BIP-Wachstum, welche für sehr viele Unternehmen relevant sind. Diese werden deshalb von mir auch als generische Werttreiber bezeichnet. Es ist in der Regel für viele Unternehmen leichter in einer Hochkonjunktur das Geschäftsvolumen zu erhöhen und gleichzeitig die Verkaufspreise hochzuhalten, als in einer Rezession mit einem niedrigen oder sogar negativen BIP Wachstum. Ein weiterer generischer Werttreiber, der für sehr viele Unternehmen wichtig ist, ist der Rohölpreis. Man denkt dabei an Tankstellen, Autofirmen, Fluglinien oder Transportunternehmen, aber auch die Kosmetikindustrie verbraucht zehntausende Tonnen an Mineralölprodukten. Kaugummi besteht ebenso aus synthetischen Rohstoffen, welche zu einem großen Teil aus Erdöl hergestellt werden und auch Kleidung aus Polyester, Elasthan, Nylon oder Acryl ist nicht zu vergessen. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die generischen Treiber für viele Unternehmen relevant sind und in der Regel auch in dieselbe Richtung wirken, d.h. ein höheres BIP-Wachstum führt gewöhnlich zu höheren Absätzen und Preisen, die tatsächliche Auswirkung auf Menge x Preis ist jedoch spezifisch zu fixieren oder zu berechnen.

4.2 SPEZIFISCHE WERTTREIBER

Spezifische Werttreiber sind im Gegensatz zu generischen Werttreibern nur für Ihr Unternehmen, sehr wenige Unternehmen einer Branche oder Unternehmen, die von einem bestimmten Input- oder Output-Faktor sehr viel benötigen oder abgeben, relevant. Ein spezifischer Werttreiber kann z. B. die Umstellung von einer älteren Technologie auf eine neue sein. Im Rahmen dieses Whitepapers verwenden wir die Umstellung von alten Leuchtmitteln, wie Glühbirnen und Leuchtstoffröhren, auf LED-Leuchtmittel als gut verständliches Veranschaulichungsbeispiel. Von dieser Umstellung sind zwar fast alle Unternehmen betroffen, da die alte Glühbirne ja verboten wurde, dennoch hat der Treiber nur für Unternehmen die einen hohen Ausleuchtungsbedarf haben (Flughäfen, Stadien oder Kommunen) Relevanz. Technologien als Werttreiber sind für das Verständnis der Planung und Simulation mit Werttreibern besonders wichtig, da sie in der Regel nicht nur zu einer Veränderung in der GuV führen, in dem die benötigte Energiemenge kleiner wird, sondern auch auf die Bilanzstruktur in Form von zusätzlichen Investitionen wirken. Für Unternehmen der Lederindustrie ist die Verfügbarkeit und der Preis von Rinderhäuten ausschlaggebend, während für Softwareunternehmen die Verfügbarkeit von Programmierern mit ganz bestimmten Kenntnissen erfolgsentscheidend ist und somit einen sinnvollen Werttreiber darstellt. Banken werden sehr oft durch regulatorische Eingriffe in Bezug auf die Risikotragfähigkeit im Wachstum beschränkt, somit ist die darstellbare Risikotragfähigkeit ebenfalls ein möglicher Werttreiber.

5 WIRKUNGSWEISEN VON WERTTREIBERN UND WERTTREIBERANPASSUNGSFAKTOR

Nachdem wir uns überlegt haben, welche Werttreiber wir berücksichtigen wollen, müssen wir festlegen, wie diese auf unser Rechenwerk (GuV und Bilanz) wirken.

Beginnen wir dabei mit der Variante „Werttreibersimulation abgeleitet aus einem Basisplan mit Werttreiberplanung“ als Aufsatzpunkt. Wir haben somit einen Basisplan bestehend aus Gewinn- und Verlust-Rechnung, Bilanz- und Finanzplan und auch Planwerte für die zu berücksichtigenden Werttreiber. Um den Einfluss von Veränderungen bei den Werttreibern simulieren zu können, müssen wir festlegen, wie die Veränderung des Werttreibers auf einzelne Positionen wirkt. Dafür verwenden wir die Treiberwirkungstabelle. In dieser legen wir fest, auf welche Positionen der Treiber wirkt und wie sich eine Veränderung des Treibers um eine Einheit nach oben auf die Zielpositionen auswirkt. Bei der Definition der Treiberwirkungstabelle können wir mit Erfahrungswerten arbeiten oder aber auch auf statistische Modelle aus dem Bereich Predictive oder Advanced Analytics zurückgreifen. Da wir im Rahmen der Planung mit Werttreibern einen möglichst durchgängigen Zusammenhang zwischen Werttreibern und Unternehmenswert abbilden wollen, empfehlen wir die Werttreiber nicht direkt auf die Ertrags- und Aufwandspositionen der Gewinn- und Verlust-Rechnung oder auf die Bestände der Bilanz wirken zu lassen, sondern wo immer möglich mit einer Menge x Preis Logik zu arbeiten, da ein Werttreiber fast immer auf die Menge und/oder den Preis wirken kann und so deutlich mehr Transparenz gegeben ist.

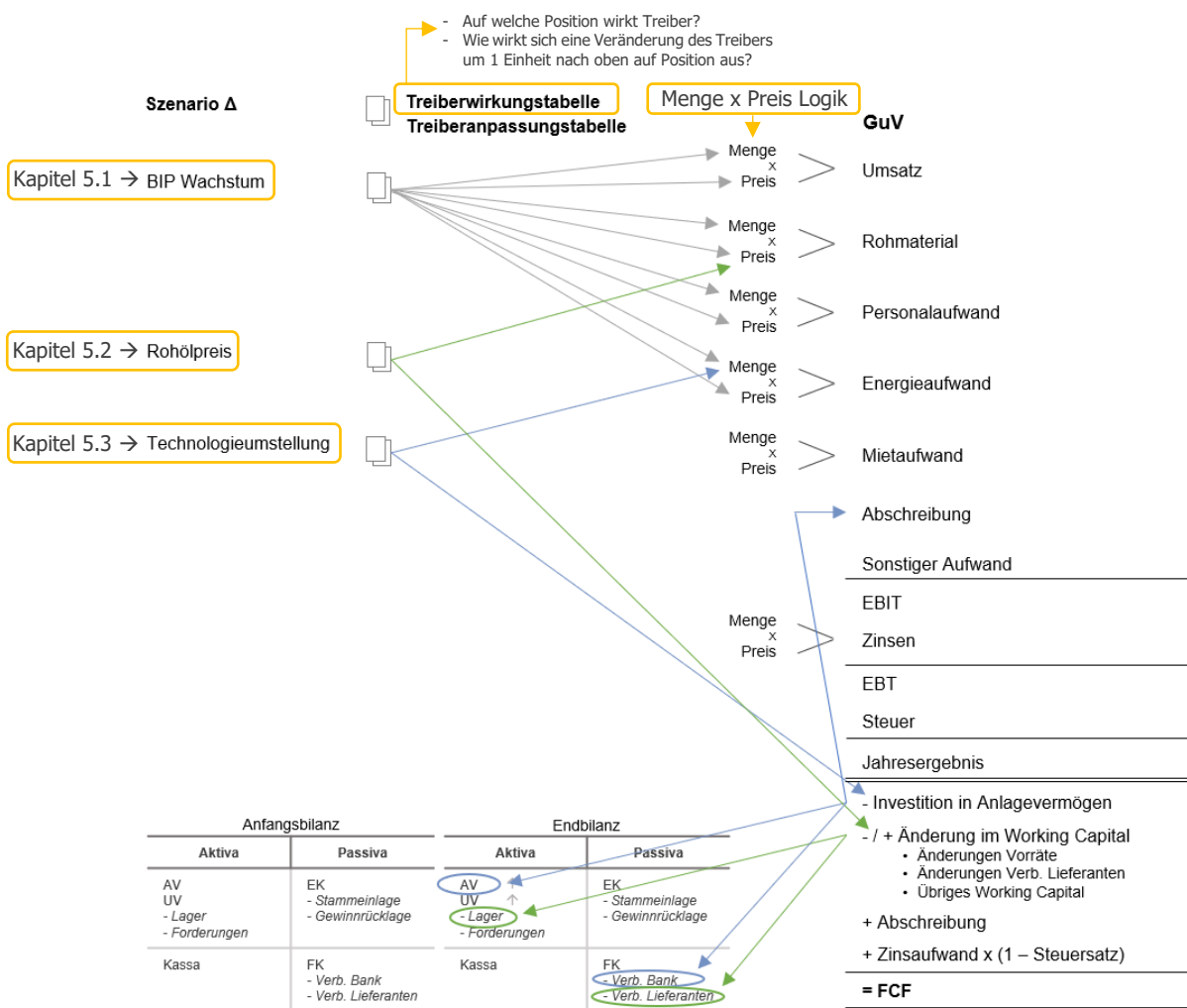
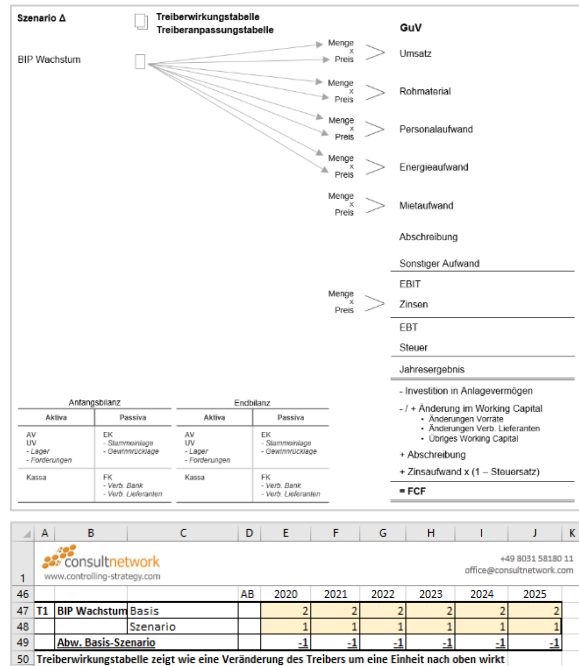


Abbildung 2: Wirkungsweisen von Werttreibern und Werttreiberanpassungsfaktor

5.1 WIRKUNGSWEISE VON WERTTREIBERN AM BEISPIEL BIP WACHSTUM

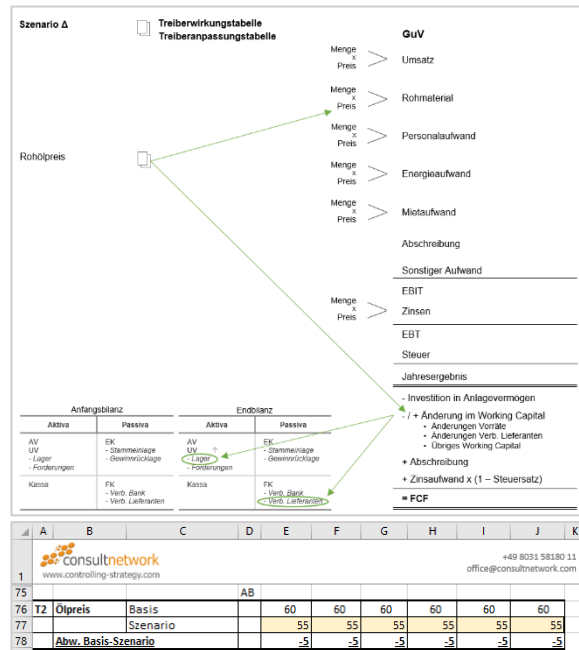
Für unseren Werttreiber BIP Wachstum bedeutet das, dass eine Erhöhung des BIP Wachstums um eine Einheit, in diesem Fall um einen Prozentpunkt nach oben, sowohl auf die Absatzmenge als auch auf den Preis der verkauften Produkte wirken kann. Das heißt, wenn wir ein höheres Wachstum haben, dann können wir mehr verkaufen und auch unsere Preise besser hochhalten. **Wie groß der Einfluss des Treibers auf Absatzmenge und Absatzpreis ist, legen wir in der Treiberwirkungstabelle fest.** Natürlich wirkt der Treiber nicht nur auf den Absatz. Ein erhöhtes Wachstum führt aufgrund der höheren Absatzmenge zu einem größeren Rohmaterialbedarf und aufgrund der gesteigerten Nachfrage am Gesamtmarkt in der Regel auch zu einem höheren Rohstoffpreis. Ein höheres BIP Wachstum führt dazu, dass mehr Mitarbeiter benötigt werden und höhere Tarifabschlüsse vereinbart werden. Wird mehr produziert, benötigen wir mehr Strom. Ist die Nachfrage größer, ist auch mit einem höheren Strompreis zu rechnen.



5.2 WIRKUNGSWEISE VON WERTTREIBERN AM BEISPIEL ROHÖLPREIS

Der zweite Treiber, den wir uns ansehen wollen, ist der Ölpreis. Er wirkt in unserem Fall auf den Rohmaterialpreis und ist somit auch ein Sonderfall, da hier der Werttreiber Ölpreis, wenn wir annehmen, dass es sich bei unserem Rohmaterial ausschließlich um Rohöl handelt und Nebenkosten bereits im Preis berücksichtigt sind, direkt zur Wirkung kommt. Das heißt, wir müssen uns hier keinen Prozentsatz überlegen, sondern können den Prozentsatz aus Ölpreis Basis und Ölpreis Szenario errechnen.

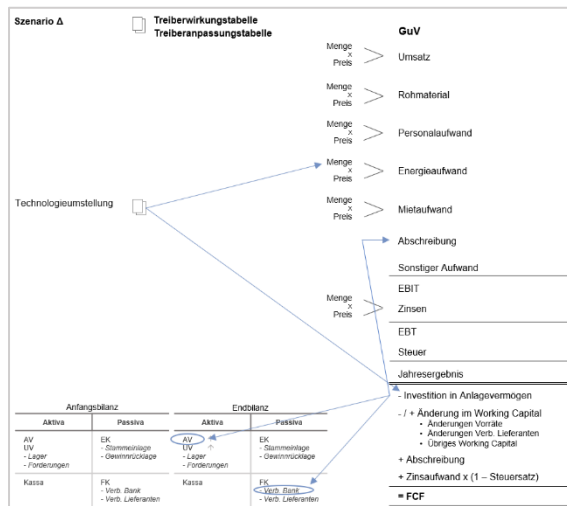
Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass der Ölpreis nicht nur in der GuV wirkt, sondern über das Lager auch Einfluss auf die Bilanz und auf das Working Capital hat. Ein steigender oder fallender Ölpreis muss sich daher auch auf den Wert unseres Rohstofflagers auswirken, eine entsprechende Preisänderung ist zu berücksichtigen und die Änderung des Lagerwertes resultierend aus dem Treiber Ölpreis kann berechnet werden.



5.3 WIRKUNGSWEISE VON WERTTREIBERN AM BEISPIEL TECHNOLOGIEUMSTELLUNG

Unser dritter Treiber bildet eine Technologieumstellung ab. Wir gehen davon aus, dass wir zum Beispiel die Lichttechnik von Glühbirnen auf LED umstellen. Im Basisplan werden jedes Jahr ca. 5% der Anlagen auf LED umgestellt. Im Szenario werden 10% der Anlagen pro Jahr auf LED umgestellt. Die Abbildung der GuV Wirkung ist jetzt relativ leicht zu realisieren. In unserer Treiberwirkungstabelle legen wir fest, dass wenn wir unsere Beleuchtungsanlagen umstellen, die Energiekosten für die umgestellten Anlagen um 70% sinken. In unserem Fall werden im Szenario im ersten Jahr 5% mehr umgestellt als im

Basisplan. Daraus ergibt sich, dass die benötigte Energiemenge um 3,5% sinkt bzw. nur 96,5% der Menge aus dem Basisplan benötigt werden. Zusätzlich müssen wir uns jetzt aber auch die Investitionen in das Anlagevermögen ansehen. Hier können wir fixieren, wie hoch die Investitionskosten für die Technologieumstellung je Prozentpunkt sind. In unserem einfachen Modell legen wir einen Wert von 1000 fest. Damit werden dann die 1000 x 5 zu den Investitionen aus dem Basisplan und den abgeleiteten Investitionen der anderen Treiber addiert! Wichtig dabei ist, dass wir nicht wie in der GuV die einfache Abweichung zwischen Basis und Szenario verwenden dürfen, sondern eine Bestandsveränderungsabweichung berechnet werden muss. D.h. wir berechnen sowohl für den Basisplan als auch für das Szenario die Bestandsveränderung gegenüber dem Vorjahr und errechnen uns daraus wiederum die Bestandsveränderungsabweichung, welche dann der entscheidende Treiber für die Planung der zusätzlichen Investition ist. Daraus ergibt sich erstmals auch die Notwendigkeit, dass wir einen Anfangsbestand planen müssen, welcher in unserem Fall 0 ist. Das hat zur Folge, dass im ersten Jahr beide Abweichungen identisch sind. In den Folgejahren sehen wir jedoch deutlich, wie die beiden Abweichungen auseinanderlaufen. Die einfache Treiberabweichung wird nun für die Berechnung der Energiekosten in der GuV verwendet und die Bestandsveränderungsabweichung um die Investitionshöhen richtige zu berücksichtigen.



| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
|-----|--|----------------------------------|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|--|---|
| 1 | consultnetwork www.controlling-strategy.com | | | | | | | | | +49 8031 58180 11 office@consultnetwork.com | |
| 102 | AB | | | | | | | | | | |
| 103 | T3 | Technologiew. | Basis | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | |
| 104 | | | Szenario | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | |
| 105 | | | Abw. 1 Basis-Szenario (EBbasis-EBszenario) | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | |
| 106 | | | Bestandsveränderung Basisplan | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 107 | | | Bestandsveränderung Szenario | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | |
| 108 | | | Bestandsveränderungsabweichung | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 109 | | | | | | | | | | | |
| 120 | | | | | | | | | | | |
| 121 | Treiberwirkungstal | Menge (Umsatz) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 122 | | Preis (Umsatz) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 123 | | Menge (Rohmaterial) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 124 | | Preis (Rohmaterial) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 125 | | Menge (Personalaufwand) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 126 | | Preis (Personalaufwand) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 127 | | Menge (Energieaufwand) | | | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | |
| 128 | | Preis (Energieaufwand) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 129 | | Menge (Mieteaufwand) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 130 | | Preis (Mieteaufwand) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 131 | | Abschreibung | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 132 | | Sonstiger Aufwand | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 133 | | Menge (Zinsen) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 134 | | Preis (Zinsen) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 135 | | Steuersatz | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 136 | | | 0 | | | | | | | | |
| 137 | | Investitionen in Sachanlagen | | | 1 000,00 | 1 000,00 | 1 000,00 | 1 000,00 | 1 000,00 | 1 000,00 | |
| 138 | | Investitionen in Working Capital | | | | | | | | | |
| 139 | | Menge EB Änderung (Lager) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 140 | | Preis EB Änderung (Lager) | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| 141 | | Lager | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 142 | | Forderungen | | | x | x | x | x | x | x | |
| 143 | | Verbindlichkeiten | | | x | x | x | x | x | x | |
| 144 | | Rückstellungen | | | x | x | x | x | x | x | |

Abbildung 3: Excel Modell zur treiberbasierten Planung - Werttreiberplanung: Technologiewechsel

5.4 WERTTREIBERWIRKUNGEN IN DER WERTTREIBERANPASSUNGSFAKTORENTABELLE ZUSAMMENFASSEN

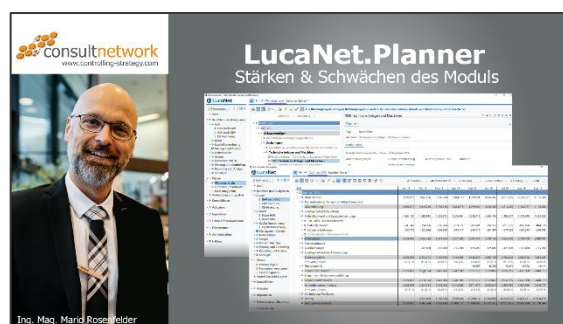
Nachdem wir uns überlegt haben, welche Werttreiber für uns relevant sind und in der Treiberwirkungstabelle fixiert wurde, welchen Einfluss eine Erhöhung des Treiberwerts um eine Einheit auf unsere GuV- und Bilanzpositionen hat, können wir mithilfe der Abweichung zwischen Basisplan und Szenario für jede betroffene Treiber-Positionskombination einen Anpassungsfaktor berechnen, welchen wir in der Werttreiberanpassungsfaktortabelle speichern. Es besteht die Möglichkeit, für jeden Werttreiber neben der Treiberwirkungstabelle auch noch eine Werttreiberanpassungsfaktortabelle zu führen oder in einer Werttreiberanpassungsfaktortabelle alle Werttreiber zusammenzufassen. Separate Werttreiberanpassungsfaktortabellen bieten in der Analyse die Möglichkeit, jeden Treiber mit seinen Wirkungen einzeln auszuweisen, erfordern jedoch in der Simulation höhere Rechenkapazitäten. Um das fertige Szenario zu erhalten, wird nun der Basisplan mit den Werttreiberanpassungsfaktoren aus der/den Werttreiberanpassungsfaktortabelle(n) multipliziert.

5.5 FOLGEWIRKUNGEN IN EINEM INTEGRIERTEN PLANUNGSMODELL BERÜCKSICHTIGEN

Die oberhalb beschriebenen Wirkungsweisen der drei Werttreiber beschränken sich darauf, die initiale Inputwirkung der Werttreiber auf unsere integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung zu berücksichtigen. Natürlich führt ein höherer Umsatz im Szenario zu einer höheren Umsatzsteuerzahllast und zu höheren Forderungen. Höhere Rohstoffpreise haben in der Regel höhere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zur Folge und führen zu einer reduzierten Umsatzsteuerzahllast. Ein geänderter Gewinn führt auch zu einer geänderten Steuerlast usw. Wir empfehlen daher im Rahmen der Planungs- und Szenariorechnung mit Werttreibern in jedem Fall mit einem integrierten Planungssystem wie CCH® TAGETIK oder LucaNet zu arbeiten.



Integrierte Planung mit CCH® Tagetik
<https://youtu.be/0g7ZuMFOZzU>



Integrierte Planung mit LucaNet
<https://youtu.be/AWaRvyb0SqI>

Denn nur dann kann sichergestellt werden, dass neben den initialen Inputwirkungen auch die Folgewirkungen ausreichend berücksichtigt werden und ein konsistenter Finanzplan abgeleitet werden kann. Dieser ist notwendig um den Free Cashflow, die wichtigste Inputgröße für die Berechnung des Unternehmenswertes mit dem Shareholder Value-Ansatz bzw. dem Discounted Cashflow (DCF) Verfahren, zu berechnen. Die Berechnung des Shareholder Value nach dem DCF-Verfahren wird hier nicht behandelt. Unter folgendem Link können Sie sich diese Berechnung ansehen:



<https://www.controlling-strategy.com/werttreiberplanung.html#excel-werttreiberplanung>
 Dort finden Sie ein Excel Modell zur treiberbasierten Planung, welches die Berechnung des Unternehmenswertes nach dem DCF-Verfahren beinhaltet.

Des Weiteren finden Sie auf unserer Website auch ein ergänzendes Video, welches das Excel Modell im Detail erklärt:



<https://www.controlling-strategy.com/werttreiberplanung.html#video2>

6 VOM WERTTREIBER ZUM UNTERNEHMENSWERT - DARGESTELLT ALS WERTTREIBERNETZ

Im Rahmen der Planung und Kommunikation von Werttreibern wird oft von Werttreiberbäumen gesprochen, welche ähnlich einem ROI-Baum die Wirkungszusammenhänge innerhalb der Unternehmenssteuerung mit Werttreibern darstellen. Unterhalb finden Sie eine Grafik, welche die Zusammenhänge ausgehend von den Werttreibern bis hin zum Unternehmenswert visualisiert. Da im Mittelteil Mengen und Preise wieder zu den Werttreiberknoten verwachsen, sind wir jedoch der Meinung, dass es sich dabei eher um ein Werttreibernetz als um einen Werttreiberbaum handelt.

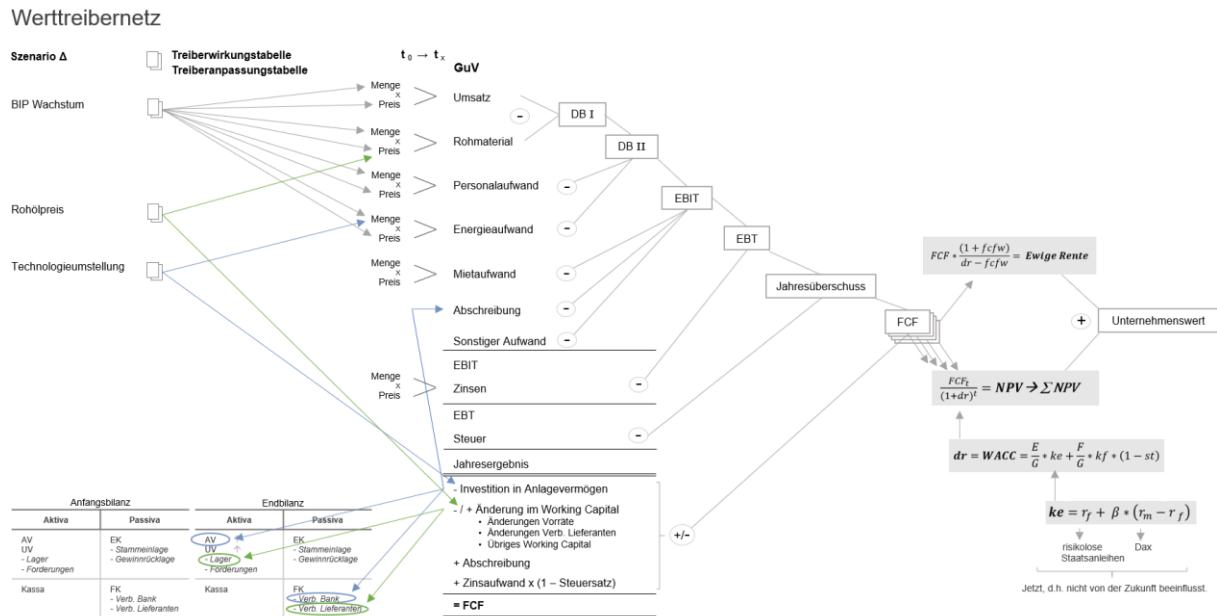


Abbildung 4: Werttreibernetz

Das Werttreibernetz eignet sich besonders gut für die Vermittlung der konzeptionellen Zusammenhänge bei der Planung und Steuerung mit Werttreibern.

8 WERTTREIBERPLANUNG UND WERTTREIBERSIMULATION TECHNISCH UNTERSTÜTZEN

Obwohl die in der Einleitung zitierte Studie „Reality Check: Treiberbasierte Planung“ vermittelt, dass eine treiberbasierte Planung den Planungsprozess beschleunigt und hilft die Detailtiefe und die Komplexität zu reduzieren, ist vor allem in größeren Unternehmen und in Unternehmensgruppen davon auszugehen, dass eine erfolgreiche Einführung nur mit professionellen Planungslösungen umgesetzt werden kann. Wollen wir nun die Planung mit Werttreibern technisch unterstützen, müssen wir uns im Wesentlichen die folgenden vier Teilbereiche ansehen:

1. Berechnung des Unternehmenswertes aus den Free Cashflows nach dem DCF-Verfahren
2. Modellierung der **harten Werttreiberzusammenhänge** von der integrierten Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung bis hin zum Free Cashflow
3. Berechnung der Treiberwirkungen mithilfe von Advanced und Predictive Analytics
4. Modellierung der **weichen Werttreiberzusammenhänge** hin zur integrierten Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung

8.1 BERECHNUNG DES UNTERNEHMENSWERTES AUS DEN FREE CASHFLOWS NACH DEM DCF-VERFAHREN

Beginnen wir mit der Berechnung des Unternehmenswertes aus den Free Cashflows der Planjahre, dem aus meiner Sicht einfachsten Teilbereich.

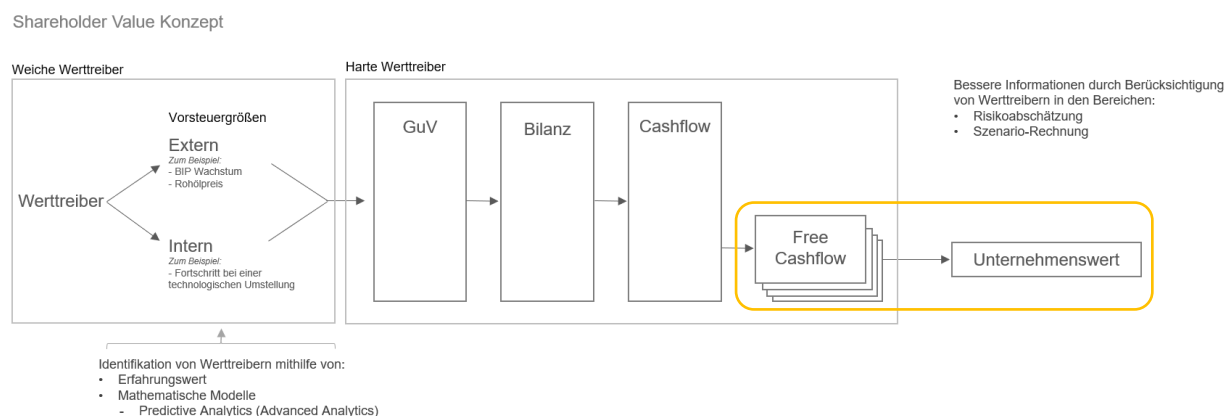


Abbildung 6: Berechnung des Unternehmenswertes aus den Free Cashflows nach dem DCF-Verfahren

Aus den Free Cashflows aller Planjahre, welchen wir aus unserem indirekten Cashflow Statement erhalten, berechnen wir den net present value (1) unter Berücksichtigung der weighted average cost of capital (2), welche wir wiederum unter Berücksichtigung des capital asset pricing model (3) berechnen. Darüber hinaus berücksichtigen wir dann noch den net present value der ewigen Rente (4) und erhalten so den Unternehmenswert (5). Mehr Details dazu finden Sie in unserem Video „Excel Modell zur treiberbasierten Planung“ und in unserem Excel Modell zur treiberbasierten Planung, welches Sie kostenlos auf unserer Website ansehen bzw. downloaden können (<https://www.controlling-strategy.com/werttreiberplanung.html#excel-werttreiberplanung>).

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | U | V | W | X |
|-----|--|---|---|---|-----------|---|----------|----------|----------|----------|---|---|---|---|---|
| 1 | consultnetwork www.controlling-strategy.com | | | | | | | | | | | | | | |
| 180 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 181 | | 2 | dr = Diskontierungssatz = discount rat | | 9,6% | weighted average cost of capital (WACC) | | | | | | | | | |
| 182 | | | E = Eigenkapital | | 50000 | | | | | | | | | | |
| 183 | | | F = Fremdkapital | | 100000 | | | | | | | | | | |
| 184 | | | G = Gesamtkapital = E+F | | 150000 | | | | | | | | | | |
| 185 | | 3 | ke = Eigenkapitalkosten | | 12,0% | Capital Asset Pricing Model (CAPM) | | | | | | | | | |
| 186 | | | kf = Fremdkapitalkosten | | 12,0% | | | | | | | | | | |
| 187 | | | st = Steuersatz | | 30% | | | | | | | | | | |
| 188 | | | rf = risikofreier Zins | | 2,0% | | | | | | | | | | |
| 189 | | | β = Risiko einzelner Anlagen im Vergle | | 1 | | | | | | | | | | |
| 190 | | | rm = erwartete Marktrendite | | 12,0% | | | | | | | | | | |
| 191 | | | Jahr | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 192 | | 1 | NPV | | 38 050 € | 34 717 € | 31 676 € | 28 902 € | 26 370 € | 24 060 € | | | | | |
| 193 | | | NPV SUMME | | 183 776 € | | | | | | | | | | |
| 194 | | | fcfw = Free Cash Flow Wachstumsra | | 0,0% | | | | | | | | | | |
| 195 | | | Ewige Rente berechnet für das letzte Planjahr | | | | | | | 396 354 | | | | | |
| 196 | | 4 | Ewige Rente diskontiert (NPV) | | 250 629 € | | | | | | | | | | |
| 197 | | 5 | Unternehmenswert | | 434 404 € | | | | | | | | | | |
| 198 | | | Fairer Kaufpreis | | 334 404 € | | | | | | | | | | |
| 200 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 201 | | | NPV = Kapitalwert / net present value | | | | | | | | | | | | |
| 202 | | | $NPV = \frac{FCF_t}{(1 + dr)^t}$ | | | | | | | | | | | | |
| 203 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 204 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 205 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 206 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 207 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 208 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 209 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 210 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 211 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 212 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 213 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 214 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 215 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 216 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 217 | | | | | | | | | | | | | | | |

Abbildung 7: Excel Modell zur Berechnung des Unternehmenswertes aus den Free Cashflows nach dem DCF-Verfahren

8.2 MODELLIERUNG DER HARTEN WERTTREIBERZUSAMMENHÄNGE VON DER INTEGRIERTEN ERFOLGS-, BILANZ- UND FINANZPLANUNG BIS HIN ZUM FREE CASHFLOW

Schwieriger wird es schon bei **Punkt 2**. Hier ist zu berücksichtigen, dass nahezu jede Veränderung in einem der Bilanzplanung vorgelagerten Teilplan Einfluss auf die Planbilanz und damit auch auf das Cashflow Statement und den Free Cashflow hat.

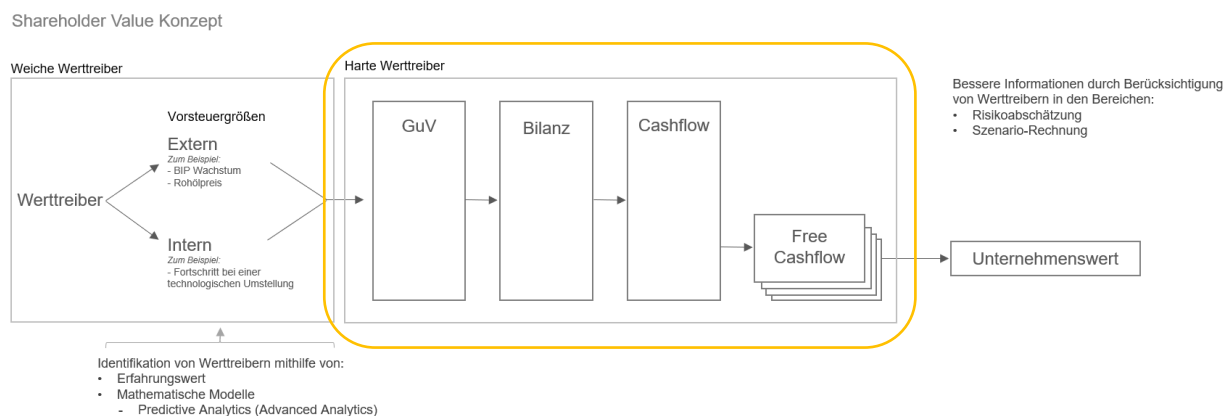


Abbildung 8: Modellierung der harten Werttreiberzusammenhänge von der integrierten Erfolgs-, Bilanz- & Finanzplanung bis hin zum Free Cashflow

Mit einer beispielhaften Erhöhung der Nettoerlöse in unserer Gewinn-und-Verlust-Rechnung um 15 % müssen sich alle unmittelbar erlösabhängigen Positionen der Gewinn-und-Verlust-Rechnung wie Rabatte, Skonti, Umsatzprovisionen und Wareneinsatz/Material verändern (0). Eine Erhöhung des Umsatzes um 15% führt bei Gewährung von Zahlungszielen sofort zu einer Erhöhung der Forderungen

gegenüber Kunden (1). Eine Erhöhung des Umsatzes führt aber auch zu einer Veränderung der Umsatzsteuerzahllast (2) und letztendlich zu einem veränderten Gewinn vor Steuern (3), was wiederum zu einem veränderten Ertragssteuerbetrag (4.1) führt. Die veränderte Ertragssteuer führt dabei zu einer Veränderung der Steuerrückstellung (4.2) und hat dann eine Erhöhung des Ergebnisses nach Steuern zur Folge (5). Durch den zusätzlichen Umsatz hat sich auch der Bankkontokorrentstand (6) verändert, was zu einer Veränderung der BKK-Sollzinsen (7) und der BKK-Habenzinsen (8) führt. Durch die Summe der Veränderungen in der Planbilanz ergibt sich eine veränderte Bilanzsumme Aktiva (9) und Passiva (10), um nur einige Auswirkungen einer einzigen Veränderung zu benennen.

Für die integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung empfehlen wir in jedem Fall die Verwendung einer Planungslösung wie LucaNet oder CCH® Tagetik, welche bereits über eine integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanungslogik verfügen.

| f. Gewinn und Verlust - RO | | d. Bilanz - RO | | e. Finanzplan - RO | |
|---|-----------|---|-----------|---|---------|
| Gewinn und Verlust | | Endbilanz | | Finanzplan | |
| RockingHorsePlanV2: Rocking Horse Ltd. Plan | | RockingHorsePlanV2: Rocking Horse Ltd. Plan | | RockingHorsePlanV2: Rocking Horse Ltd. Plan | |
| Rocking Horse Ltd. Plan 2014 | | Rocking Horse Ltd. Plan 2014 | | Rocking Horse Ltd. Plan 2014 | |
| Nettoerlöse | 3.575.000 | A. ANLAGEVERMÖGEN | 514.900 | I. CASH FLOW | |
| Memory | 1.700.000 | Anlagevermögen | | Bilanzergebnis nach Steuern | 510.000 |
| Schaukelgeräte | 1.000.000 | B. UMLAUFVERMÖGEN | 225.200 | +/- Abz/Zuschreibung | 30.000 |
| Würfelspiele | 875.000 | Lager | 225.200 | +/- Steuerrückstellungen | 67.167 |
| Rabatte | 225.400 | Produktionslager | 0 | +/- Rückstellungen | 44.500 |
| Skonti | 71.950 | Forderungen LuL | 57.631 | +/- SoPo Rücklagen | 0 |
| Umsatzprovision | 216.950 | So Forderungen | 20.000 | Saldo Cash Flow | 651.666 |
| WES/Material | 1.775.000 | Forderungen Vorsteuer | 0 | | |
| Deckungsbeitrag | 1.285.700 | Forderungen BKK-Zinsen | 0 | II. WORKING CAPITAL | |
| Aufwand + Kosten | 584.000 | BKK aktiv | 632.343 | +/- Lager | 29.800 |
| Miete | 44.000 | So Umlaufvermögen | 15.000 | +/- Produktionslager | 0 |
| Personal | 355.000 | C. AKTIVE RECHNUNGSABGRENZUNG | 2.000 | +/- Forderungen LuL | 37.969 |
| Sonstiger Aufwand | 185.000 | ARAP | 2.000 | +/- So Forderungen | -52.627 |
| Ertrag = Leistung | 0 | Summe Aktiva | 1.466.475 | +/- So Umlaufvermögen | 0 |
| Ordentliches Ergebnis 1 | 701.700 | A. EIGENKAPITAL | 145.000 | +/- ARAP | 0 |
| Ord. Neutraler Aufwand | 30.000 | Eigenkapital | 145.000 | +/- Verbindlichkeiten LuL | 135.503 |
| Abschreibung | 30.000 | SoPo Rücklagen | 45.000 | +/- So Verbindlichkeiten | -69.968 |
| BKK-Sollzinsen | 1.707 | Bilanzergebnis | 510.000 | +/- PRAP | 0 |
| Ord. Neutraler Ertrag | 5.500 | B. RÜCKSTELLUNGEN | 109.500 | Saldo Working Capital | 80.677 |
| Auflösung Personal-RSt | 5.500 | Rückstellungen | 109.500 | | |
| BKK-Habenzinsen | 1.673 | Steuerrückstellungen | 162.167 | III. LANGFRISTBEREICH | |
| Ordentliches Ergebnis 2 | 677.166 | C. VERBINDLICHKEITEN | 356.403 | +/- Investitionen | 0 |
| AO Neutraler Aufwand | 0 | Verbindlichkeiten LuL | 356.403 | +/- Darlehen | 0 |
| AO Neutraler Ertrag | 0 | So Verbindlichkeiten | 17.883 | Saldo Langfristbereich | 0 |
| Ergebnis vor Steuern | 677.166 | Verbindlichkeiten Umsatzsteuer | 59.522 | | |
| Ertragssteuer | 167.167 | Verbindlichkeiten BKK-Zinsen | 0 | IV. EIGENTÜMERSPHÄRE | |
| Ergebnis nach Steuern | 510.000 | BKK passiv | 0 | +/- Eigenkapital | 0 |
| | | Darlehen | 55.000 | +/- Ergebnisverwendungen | 0 |
| | | D. PASSIVE RECHNUNGSABGRENZUNG | 6.000 | Saldo Eigentümersphäre | 0 |
| | | PRAP | 6.000 | BedarfÜberschuss | 732.343 |
| | | Summe Passiva | 1.466.475 | Sollzinsen BKK | 1.707 |
| | | | | Habenzinsen BKK | 1.673 |
| | | | | Bankkontokorrent | 632.343 |

Abbildung 9: Bilanzplanung vor Simulation

| f. Gewinn und Verlust - RO | | d. Bilanz - RO | | e. Finanzplan - RO | |
|---|----------------|---|-----------|---|-----------|
| Gewinn und Verlust | | Endbilanz | | Finanzplan | |
| RockingHorsePlanV2: Rocking Horse Ltd. Plan | | RockingHorsePlanV2: Rocking Horse Ltd. Plan | | RockingHorsePlanV2: Rocking Horse Ltd. Plan | |
| Rocking Horse Ltd. Plan 2014 | | Rocking Horse Ltd. Plan 2014 | | Rocking Horse Ltd. Plan 2014 | |
| Nettoerlöse | 4.111.250 +15% | A. ANLAGEVERMÖGEN | 514.900 | I. CASH FLOW | |
| Memory | 1.955.000 | Anlagevermögen | | Bilanzergebnis nach Steuern | 655.916 |
| Schaukelgeräte | 1.150.000 | B. UMLAUFVERMÖGEN | 168.950 | +/- Abz/Zuschreibung | 30.000 |
| Würfelspiele | 1.006.250 | Lager | 168.950 | +/- Steuerrückstellungen | 115.805 |
| Rabatte | 259.210 | Produktionslager | 0 | +/- Rückstellungen | 44.500 |
| Skonti | 82.743 | Forderungen LuL | 65.506 | +/- SoPo Rücklagen | 0 |
| Umsatzprovision | 249.493 | So Forderungen | 20.000 | Saldo Cash Flow | 848.221 |
| WES/Material | 2.041.250 | Forderungen Vorsteuer | 0 | | |
| Deckungsbeitrag | 1.478.555 | Forderungen BKK-Zinsen | 0 | II. WORKING CAPITAL | |
| Aufwand + Kosten | 584.000 | BKK aktiv | 621.852 | +/- Lager | 86.650 |
| Miete | 44.000 | So Umlaufvermögen | 15.000 | +/- Produktionslager | 0 |
| Personal | 355.000 | C. AKTIVE RECHNUNGSABGRENZUNG | 2.000 | +/- Forderungen LuL | 59.414 |
| Sonstiger Aufwand | 185.000 | ARAP | 2.000 | +/- So Forderungen | -60.355 |
| Ertrag = Leistung | 0 | Summe Aktiva | 1.708.389 | +/- So Umlaufvermögen | 0 |
| Ordentliches Ergebnis 1 | 894.555 | A. EIGENKAPITAL | 145.000 | +/- ARAP | 0 |
| Ord. Neutraler Aufwand | 30.000 | Eigenkapital | 145.000 | +/- Verbindlichkeiten LuL | 173.017 |
| Ord. Neutraler Ertrag | 30.000 | SoPo Rücklagen | 45.000 | +/- So Verbindlichkeiten | -52.396 |
| Abschreibung | 30.000 | Bilanzergebnis | 655.916 | +/- PRAP | 0 |
| BKK-Sollzinsen | 1.237 | B. RÜCKSTELLUNGEN | 109.500 | Saldo Working Capital | 175.731 |
| Ord. Neutraler Ertrag | 5.500 | Rückstellungen | 109.500 | | |
| Auflösung Personal-RSt | 5.500 | Steuerrückstellungen | 210.825 | III. LANGFRISTBEREICH | |
| BKK-Habenzinsen | 2.903 | C. VERBINDLICHKEITEN | 393.917 | +/- Investitionen | 0 |
| Ordentliches Ergebnis 2 | 871.721 | Verbindlichkeiten LuL | 393.917 | +/- Darlehen | 0 |
| AO Neutraler Aufwand | 0 | So Verbindlichkeiten | 17.883 | Saldo Langfristbereich | 0 |
| AO Neutraler Ertrag | 0 | Verbindlichkeiten Umsatzsteuer | 59.366 | | |
| Ergebnis vor Steuern | 871.721 | Verbindlichkeiten BKK-Zinsen | 0 | IV. EIGENTÜMERSPHÄRE | |
| Ertragssteuer | 4.1 | Darlehen | 55.000 | +/- Eigenkapital | 0 |
| Ergebnis nach Steuern | 655.916 | D. PASSIVE RECHNUNGSABGRENZUNG | 6.000 | +/- Ergebnisverwendungen | 0 |
| | | PRAP | 6.000 | Saldo Eigentümersphäre | 0 |
| | | Summe Passiva | 1.708.389 | BedarfÜberschuss | 1.021.952 |
| | | | | Sollzinsen BKK | 1.237 |
| | | | | Habenzinsen BKK | 2.903 |
| | | | | Bankkontokorrent | 921.952 |

Abbildung 10: Bilanzplanung nach Simulation

8.3 BERECHNUNG DER TREIBERWIRKUNGEN MITHILFE VON ADVANCED UND PREDICTIVE ANALYTICS

Jeder der sich schon mal mit der treiberbasierten Planung beschäftigt hat, weiß, dass neben der Auswahl der richtigen Treiber die Ermittlung der Treiberwirkungen, wie in **Punkt 3** benannt, erfolgskritisch ist. Hier können neben Erfahrungswerten verschiedene mathematische Modelle aus dem Bereich von Predictive und Advanced Analytics unterstützen.

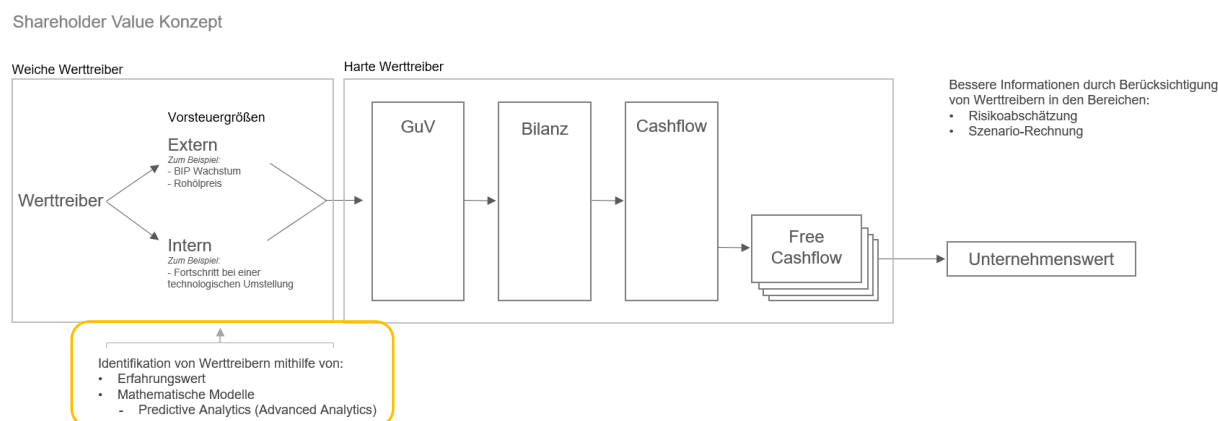


Abbildung 11: Berechnung der Treiberwirkungen mithilfe von Advanced und Predictive Analytics

Es kann zum Beispiel mit dem CRISP-DM (Cross Industry Standard Process for Data Mining) Prozessmodell gearbeitet werden. Dabei handelt es sich um ein standardisiertes Prozessmodell, das für das Data Mining anwendbar ist und hilft, Datenbestände nach Mustern, Trends und Zusammenhängen zu durchsuchen.

Der Cross Industry Standard definiert sechs verschiedene Phasen, die ein- oder mehrfach zu durchlaufen sind:

1. Business Understanding: Festlegung der konkreten Ziele und Anforderungen für das Data Mining.
2. Data Understanding: Sichtung der zur Verfügung stehenden Daten und deren Qualität sowie Benennung der Bezüge zur Aufgabenstellung.
3. Data Preparation: Auf- und Vorbereitung der finalen Datensätze für die Modellierungsphase.
4. Modeling: Anwendung von Methoden des Data Minings auf den im Rahmen der Datenvorbereitung erstellten Datensatz.
5. Evaluation: Die erstellten Datenmodelle werden miteinander abgeglichen und das am besten passende Modell ausgewählt.
6. Deployment: Die gewonnenen Ergebnisse werden aufbereitet und dem Entscheidungsprozess des Auftraggebers zugeführt.

Der Prozess des Data Mining kann mit verschiedenen Statistik-Softwareprodukten wie R, Python, SAS, SPSS, Cubeware Advance und STATA unterstützt werden.

8.4 MODELLIERUNG DER WEICHEN WERTTREIBERZUSAMMENHÄNGE HIN ZUR INTEGRIERTEN ERFOLGS-, BILANZ- UND FINANZPLANUNG

Die Modellierung der weichen Werttreiberzusammenhänge und die Verknüpfung der Werttreiber mit der integrierten Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung ist **Punkt 4** und jener Teil des vorgestellten Konzepts, der aufgrund der Tatsache, dass die Planung mit Werttreibern noch nicht so verbreitet ist, in den

seltensten Fällen von einer Basisplanungslogik der Planungssoftware abgedeckt wird. Es ist daher notwendig, die Werttreiberzusammenhänge im Rahmen der Implementierung des Softwareproduktes zu modellieren.

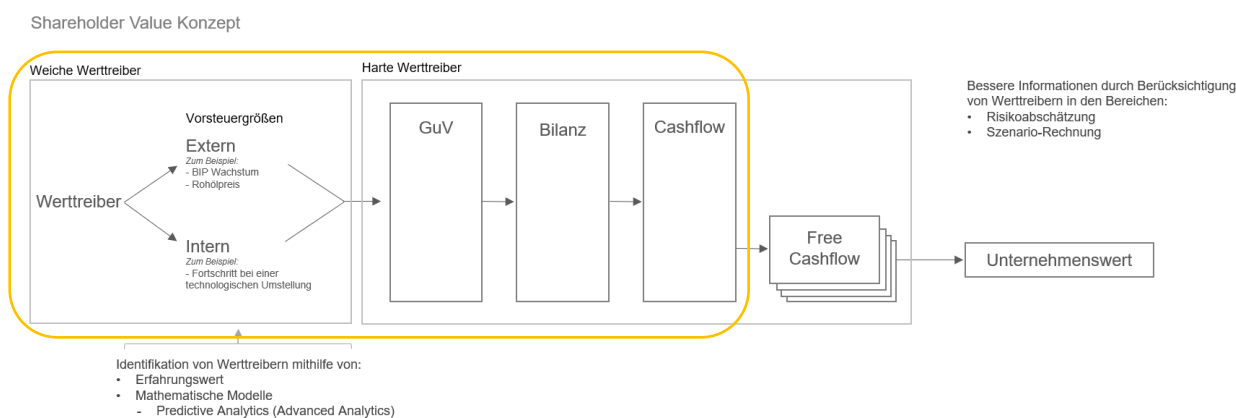


Abbildung 12: Modellierung der weichen Werttreiberzusammenhänge hin zur integrierten Erfolgs-, Bilanz- & Finanzplanung

Es müssen Strukturen geschaffen werden, die es ermöglichen, die Werttreiber für den Basisplan und das Szenario zu erfassen. Des Weiteren muss festgelegt werden können, auf welche Position und in welcher Höhe der Treiber wirkt und es muss möglich sein sowohl GuV-Positionen als auch Bilanzpositionen zu adressieren. consultnetwork bietet Lösungen für die Planung mit Werttreibern für Cubeware, CCH® Tagetik und LucaNet.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass **CCH® Tagetik** besonders gut für die Planung mit einer Werttreiberlogik geeignet ist. consultnetwork bietet, um den Prozess der Modellierung der weichen Werttreiberzusammenhänge zu beschleunigen und zu vereinfachen, den Projektbeschleuniger FAST START VALUE DRIVER PLANNING für CCH® Tagetik an. Unter folgendem Link <https://youtu.be/3amyt7zRRu0> finden Sie ein Video, in dem Sie sehen wie mit FAST START VALUE DRIVER PLANNING für CCH® Tagetik die Planung mit Werttreibern unterstützt werden kann. Für mehr Informationen kontaktieren Sie uns gerne.

Das Bild zeigt die Werbung für 'Werttreiberplanung mit CCH® Tagetik'. Oben links ist das Logo von consultnetwork (www.controlling-strategy.com) zu sehen. Darunter steht ein Foto von Ing. Mag. Mario Rosenfelder. Rechts daneben ist ein Screenshot der CCH® Tagetik Software zu sehen, die die Werttreiberplanung zeigt. Der Screenshot enthält eine Tabelle mit den Spalten 'Periode' und 'Werttreiber' sowie eine Liste von Werttreibern wie 'BIP Wachstum', 'Rohölpreis', 'Fortschritt bei einer technologischen Umstellung' usw.

Link zum Video: <https://youtu.be/3amyt7zRRu0>

Für mehr Informationen kontaktieren Sie uns gerne.

9 DER AUTOR MARIO ROSENFELDER



Mario Rosenfelder studierte an der Alpen-Adria-Universität Controlling und strategisches Management, machte an der ST. GALLER BUSINESS SCHOOL seine Management Ausbildung für Executives und beschäftigt sich seit über 15 Jahren mit dem Thema Unternehmenssteuerung. Er realisierte und begleitete mit seinem Unternehmen, der Firma consultnetwork Controllingberatung und -dienstleistung GmbH, Controlling-Einführungsprojekte in über 100 Unternehmen und Unternehmensgruppen. Er ist aktives Mitglied des internationalen Controllervereins, Vortragender in verschiedenen Universitätslehrgängen, Erfinder des FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modells und Speaker zum Thema integrierte

Unternehmenssteuerung. Er hat bereits zahlreiche Videobeiträge zu Controlling Themen wie: ONE PAGE-Berichtswesen, Bilanzplanung oder Forecast Controlling veröffentlicht. Er ist das Mastermind hinter der www.controlling-strategy.com und entwickelt diese laufend weiter. Nach wie vor begleitet er TOP-Kunden bei der Umsetzung ihrer controlling-strategy Projekte.

10 CONSULTNETWORK – DAS UNTERNEHMEN

Wir von consultnetwork beschäftigen uns seit mehr als 10 Jahren mit dem Thema Unternehmenssteuerung. Wir haben mit unserem Beratungsansatz die Controlling-Einführung in über 100 Unternehmen in Österreich, Deutschland, der Schweiz und in Slowenien umgesetzt und begleitet. Seit 2008 wurden unsere Erfahrungen Schritt für Schritt zur www.controlling-strategy.com zusammengeführt. Nun bieten wir Ihnen ein ganzheitliches Controllingkonzept zur integrierten Unternehmenssteuerung bzw. integrierten Unternehmensplanung.

Durch unser Leistungsspektrum ist es uns möglich, unsere Kunden von der Entwicklung eines ganzheitlichen Controllingkonzepts bis hin zur Umsetzung der Konzepte und deren Verwendung im betrieblichen Alltag zu unterstützen und auch entsprechende Ergebnisverantwortung in den Entwicklungsprojekten zu übernehmen. Wir verbinden Controllingberatung mit hochwertigen Softwarelösungen und unterstützen Sie bei der Personalentwicklung im Fachbereich Controlling!

Bei Fragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung. Besuchen Sie doch einfach unsere Website www.controlling-strategy.com und erfahren Sie mehr über uns. Sie können sich aber auch gleich direkt an uns wenden, wir freuen uns von Ihnen zu hören!



Ing. Mag. Mario Rosenfelder (CEO)
+49 (0)8031 58180-12
+43 (0)463 219095-12

mario.rosenfelder@consultnetwork.com