

# Von der Strategie zur Finanzierung

**Strategische Planung und ihre  
Transformation in eine *mehrjährige  
Planung* als Ausgangspunkt für die  
*Budgetierung* und *Finanzplanung***

---

## **Institut Industrial Management**

Optimierung der industriellen Wertschöpfung:

- Technischer Einkauf
- Industrial Engineering
- Prozessoptimierung/ERP/MES
- Technischer Verkauf
- Strategie & Controlling

[www.fh-joanneum.at/iwi](http://www.fh-joanneum.at/iwi)

**Josef Mair, MBA**  
**FH-Prof. Dr. Martin Tschandl**

BKS Graz, 5.11.2015

# Martin Tschandl



[martin.tschandl@fh-joanneum.at](mailto:martin.tschandl@fh-joanneum.at)

[www.fh-joanneum.at/iwi](http://www.fh-joanneum.at/iwi)

+43/+3862/33600-8340

- Leiter des Instituts *Industrial Management – Industriewirtschaft* mit vier Wirtschaftsingenieurstudiengängen (Bachelor/Master, VZ/BB)
- Vorsitzender/Dekan des Departments *Management* der FH JOANNEUM
- Professur Betriebswirtschaftslehre/Controlling
- Internationaler Controllerverein (ICV), Leiter Arbeitskreis Österreich II, [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)
- International Group of Controlling (IGC), [www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)
- Netzwerk Logistik (VNL), Vorstand, [www.vnl.at](http://www.vnl.at)
- Unternehmensberater und Trainer, [www.consulting-team.at](http://www.consulting-team.at)
- Beratungs-, Lehr-, Forschungsschwerpunkte:
  - Controlling
  - Strategische Unternehmensführung
- Publikationen (Auszug von 2013/14):



Tschandl/Bischof/Baumann: „Zwei strategische Dimensionen des Controllings“, in: Heimerl/Tschandl (Hrsg.), *Controlling – Finanzierung – Produktion – Marketing*, Wien 2014, S. 43-89.

Bischof/Tschandl: „Der Beitrag des Controllings zur Strategieumsetzung“, in: Heimerl/Tschandl (Hrsg.), Wien 2014, S.91-144.

Tschandl: „Integrierte Planungs- und Kontrollsysteme“, in: Exler (Hrsg.), *Restrukturierungs- und Turnaround-Management*, Erich Schmidt Verlag, 2013, S.291-312.

Tschandl/Schentler: „Moderne Planung und Budgetierung“, in: Schneider (Hrsg.), *Controlling für Logistikdienstleister – Konzepte, Instrumente, Anwendungsbeispiele, Trends*, DVV, Hamburg 2013, S.148-173.

Gleich/Gänßlen/Kappes/Kraus/Leyk/Tschandl (Hrsg.), *Moderne Budgetierung umsetzen*, *Der Controllingberater*, Band 27, Haufe, Freiburg/München 2013, S.173-200.

Gleich/Schentler/Tschandl: „Grundsätze zur Optimierung der Budgetierung“, in: *BBK – NWB Rechnungswesen*, 4/2013, S.173-182.

# Josef Mair

- Geschäftsführender Gesellschafter  
A. Heuberger Eloxieranstalt GmbH
- Sachverständiger für Betriebswirtschaft, Arbeitswissenschaft, Oberflächentechnik und Korrosionsschutz
- Lektor an Fachhochschulen, Universitäten und Weiterbildungsinstitutionen im In- und Ausland
- Gutachter beim Österreichischen Normeninstitut  
Arbeitsgruppe Korrosionsschutz, [www.austrian-standards.at](http://www.austrian-standards.at)
- Arbeits/Vortrags- und Forschungsschwerpunkte:
  - Oberflächentechnik und Werkstofftechnik von Leichtmetallen
  - Umwelt-, Projekt- und Innovationsmanagement
  - Unternehmensplanung und -Steuerung in Klein- und Mittelbetrieben



[josef.mair@heuberger.at](mailto:josef.mair@heuberger.at)

[www.heuberger.at](http://www.heuberger.at)

+43/+316-271654

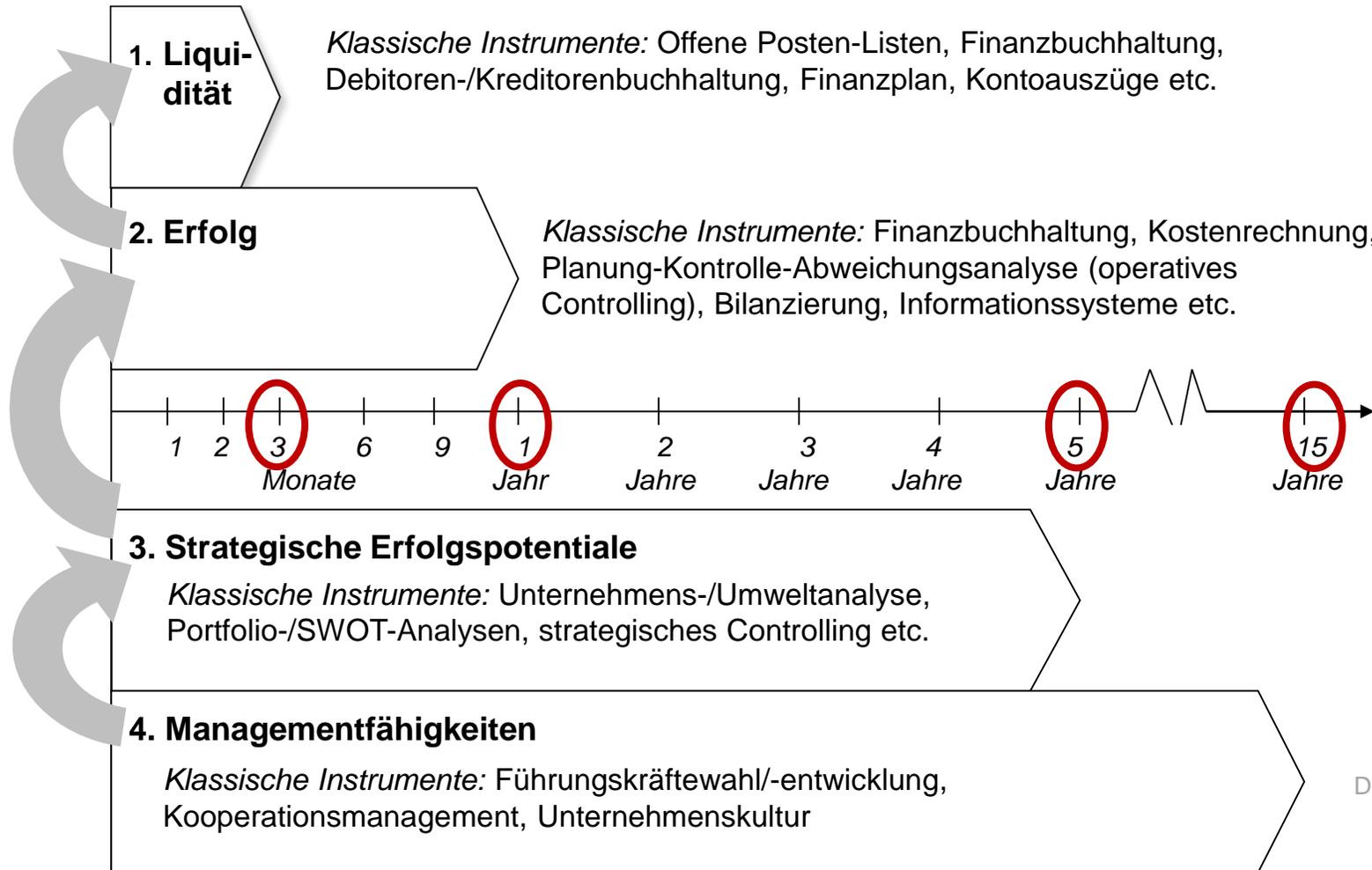
## A. Heuberger Eloxieranstalt GmbH

Gegründet 1948, Familienbetrieb, beschäftigt sich mit Oberflächenveredelungen von Leichtmetallen, wie Aluminium, Magnesium und Titan. Heuberger ist ein Dienstleistungsbetrieb, Nischenanbieter und reiner Auftragsfertiger. Die Firma ist ISO 9001 und 14001 zertifiziert. Es werden Kunden in Österreich (70%) und im Ausland (30%) betreut. Der Kundenkreis ist über alle Branchen breit gefächert.

<http://www.heuberger.at/cms/index.php?id=35>

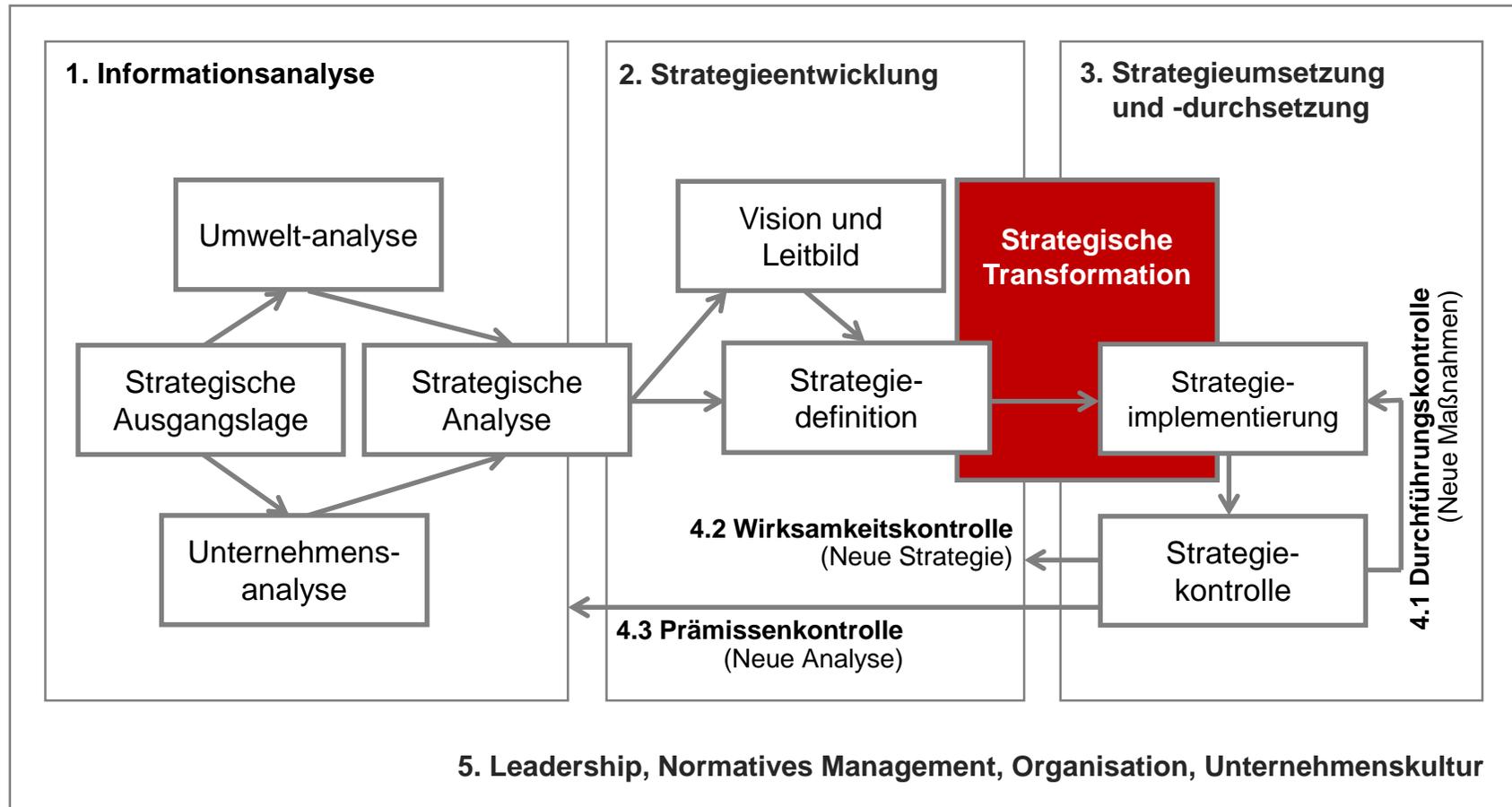


# Von der Strategie zur Finanzierung: Wann sind im Unternehmen welche Ziele wichtig?



Tschandl/Bischof/Baumann (2014): Zwei strategische Dimensionen des Controllings. In: Heimerl/Tschandl (Hrsg.), Unternehmensführung 2, Stuttgart.

# Ein Strategiemodell für die Praxis: Die Brücke von Strategieentwicklung zur Um-/Durchsetzung ist die Strategische Transformation



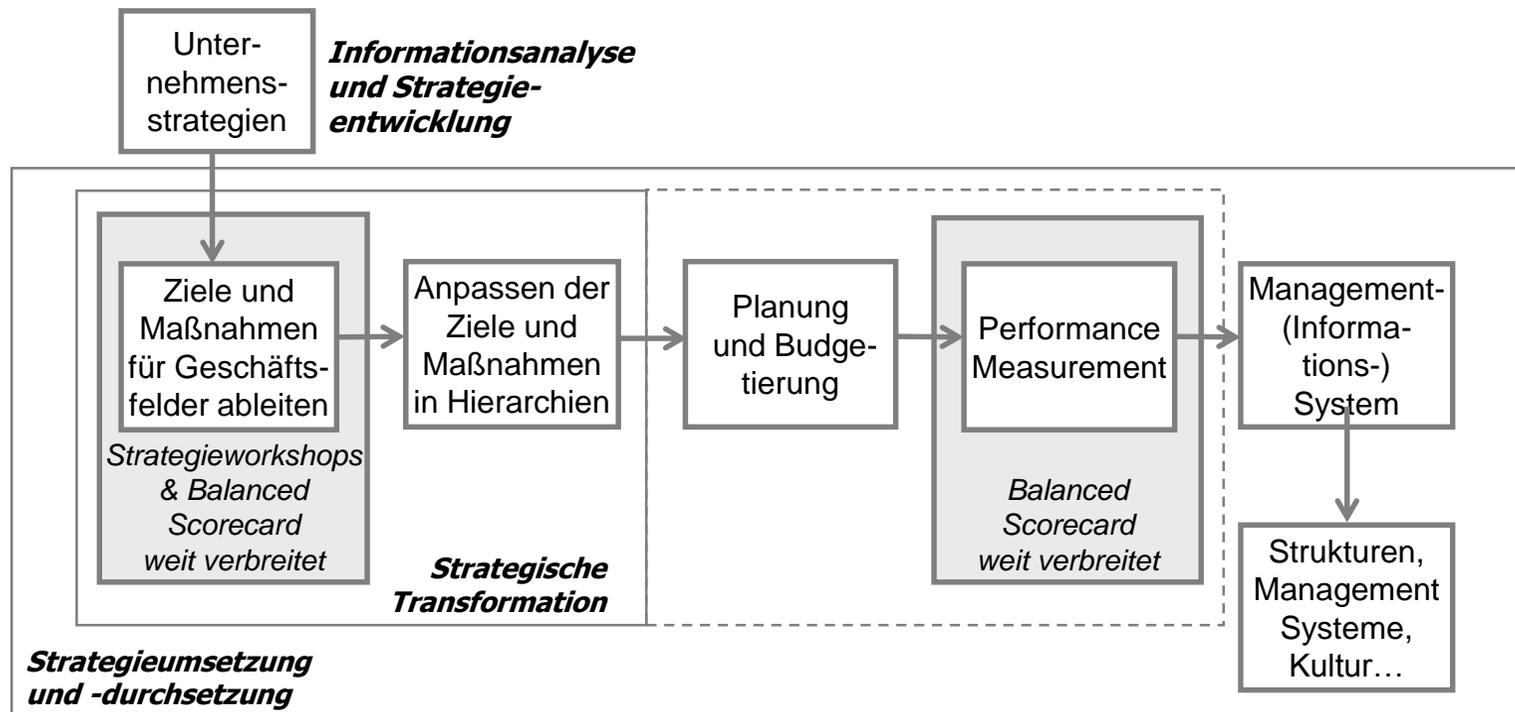
# Die Strategische Transformation führt zu einer finanzierungsorientierten Implementierung der Strategien

## Zielsetzung

**Reduktion der Schwachstellen** bei der **Überleitung** von formalisierten Strategien in operative und finanzielle Ziele für die einzelnen Einheiten durch:

- Verbesserung der **Planungstransparenz**
- Verbesserung der **Kommunikation**
- Sicherung der **Strategieumsetzung**

## Prozess und Aufgaben



# Das Idealbild der Strategieimplementierung aus dem Lehrbuch: Von der Strategie zu den Budgets...

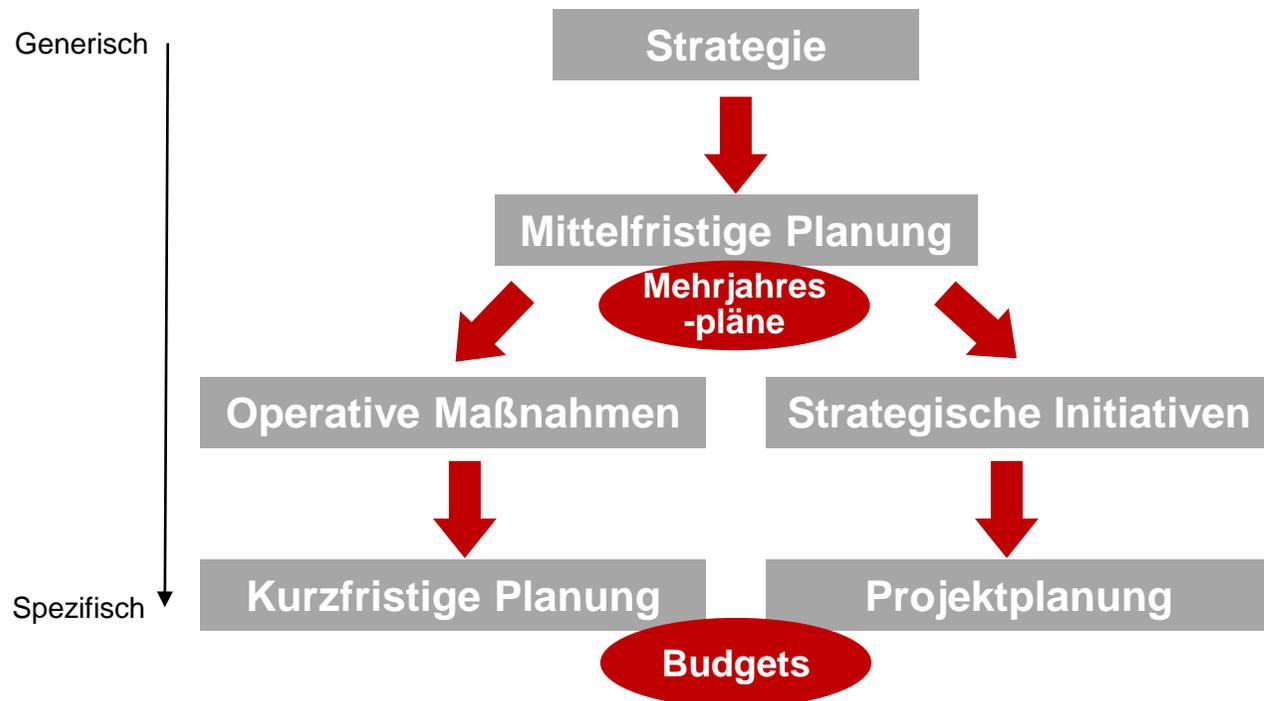
## Maßnahmen- planung

umfasst die systematische Ableitung spezifischer Maßnahmen, Programme, Initiativen und Projekte, welche in den einzelnen Funktionsbereichen in naher Zukunft umzusetzen sind.

## Maßnahmen

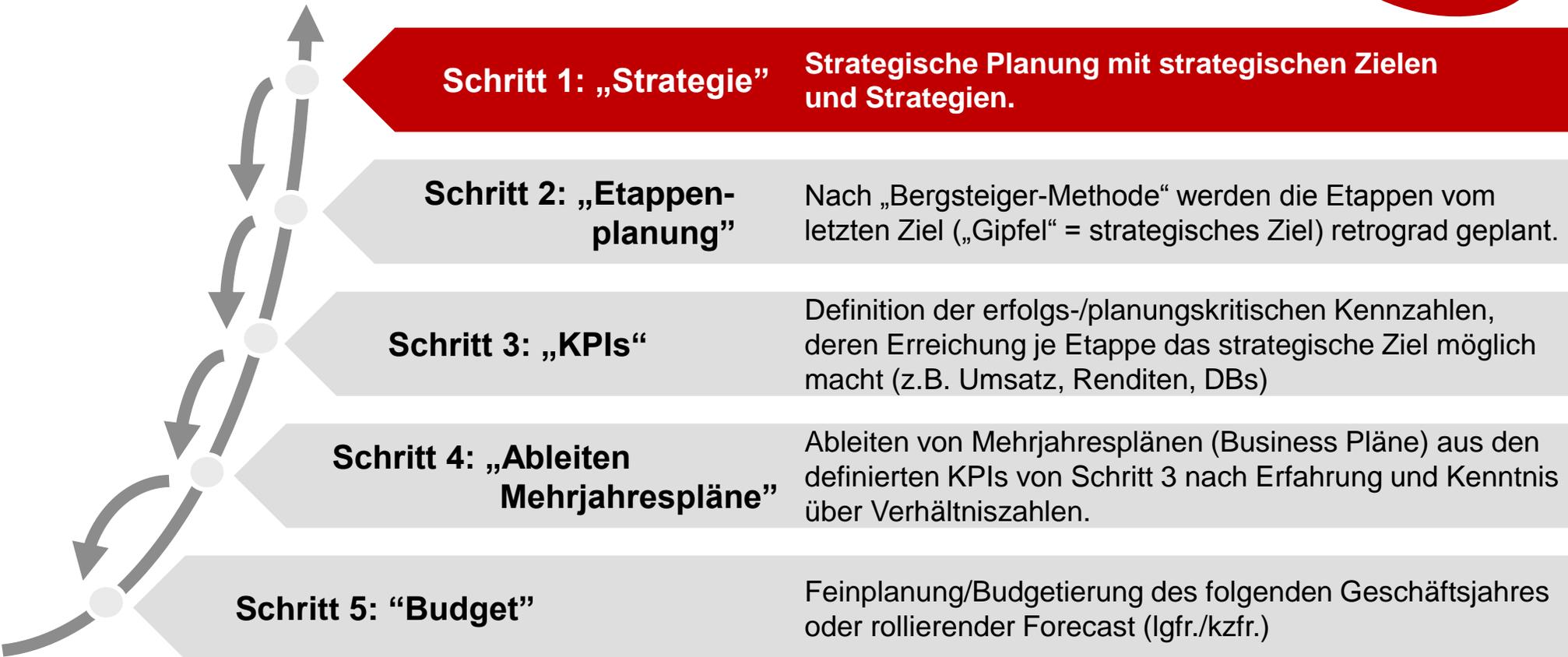
stellen den Beitrag der Mitarbeiter zur Strategie dar.

## Von Strategien zu Maßnahmen



# In beide Richtungen planen: Zuerst strategisch, dann fügt sich nach mehreren Schritten das Budget ein...

Vorschlag:  
SEKAB



# Strategieübersetzung Balanced Scorecard: Die BSC „in a nutshell“ – die Super-Kurzzusammenfassung.

Das BSC-Konzept besteht

- aus der **Strategy Map** und
- der **Balanced Scorecard** im engeren Sinne

(Vereinfachtes) Beispiel:

**Zusammenfassung  
aus vielen  
Praxisbeispielen**

Strategy Map		Balanced Scorecard				
		Strategische Ziele	Messgrößen (KPI)	Zielwerte	Maßnahmen (Actions)	Budget
Finanzen		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wirtschaftlichkeit</li> <li>■ Umsatzwachstum</li> <li>■ Kostenstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ EVA</li> <li>■ NES</li> <li>■ Strukturkosten, DYMAX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 54 Mio. €</li> <li>■ 550 Mio. €</li> <li>■ 140 Mio. €, 110%</li> </ul>		
Kunden		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Internationalisierung</li> <li>■ Starke Marken</li> <li>■ Neue Kanäle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anteil Umsatz Ausland</li> <li>■ Markenwert, -bakanntheitsgrad</li> <li>■ Anzahl neuer Kanäle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 70%</li> <li>■ 345 Mio. €</li> <li>■ 80%</li> <li>■ 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ISM etablieren</li> <li>■ Marketingplan für Marken A, und C erstellen</li> <li>■ Zielkundenliste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ XX €</li> <li>■ XX €</li> <li>■ XX €</li> </ul>
Prozesse		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktforschung</li> <li>■ Kundengruppenspezifische Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mafo Assessment</li> <li>■ Portfolio Score</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 8 Punkte</li> <li>■ 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Panel im LEH einführen</li> <li>■ USA und Asien-Produkte definieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ XX €</li> <li>■ XX €</li> </ul>
Potentiale		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vertriebskompetenz</li> <li>■ Marketing Knowhow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strategische Jobbereitschaft</li> <li>■ Anzahl Mafo-Experten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 80 Punkte</li> <li>■ 5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualifikationsprogramm Vertrieb</li> <li>■ 2 externe MA rekrutieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ XX €</li> <li>■ XX €</li> </ul>
					<b>Budget gesamt</b>	■ XX €

Quelle: Horváth & Partners

# Strategieübersetzung traditionell: Das Budget – auch als Kurzzusammenfassung

<p><b>1. Leistungsbudget</b> <i>Instrument:</i> auf GuV/DB-Rechnung basierende Planung je Kostenart und -stelle</p>	<p><b>Budgetfahrplan</b></p>	<p>Schriftliche Richtlinien zur Standardisierung der Aufbaustruktur und des Budgetierungsprozesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisierte Begriffe und Zusammenhänge,</li> <li>• Verantwortungen (personell),</li> <li>• allgemeiner und aktueller Zeitplan,</li> <li>• Kostenarten- und Kostenstellenplan (inkl. Kostenartengruppen),</li> <li>• Anweisungen zur Ermittlung der funktionalen Pläne (z. B. Standardisierung der Personalplanung, der Kalkulationsstundenermittlung),</li> <li>• Instrumente (z. B. Formulare, Dateien), Vorgaben, Vorjahresergebnisse &amp; Hochrechnungen etc.</li> </ul>
<p><b>2. Finanzplan</b> <i>Instrument:</i> Direkte/indirekte Ermittlung des Zahlungsmittelbedarf/-überschuß</p>	<p><b>Funktionale Pläne</b></p>	<p>Pläne der einzelnen Funktionsbereiche/-Abteilungen zur Erreichung der selbst/top-down definierten Ziele (mengenorientiert).</p>
<p><b>3. Planbilanz</b> <i>Instrument:</i> Geplante Vermögens- und Kapitallage aus Leistungsbudget und Finanzplan</p>	<p><b>Erfolgsplan (Leistungsbudget)</b></p>	<p>Auf GuV/Deckungsbeitragsrechnung basierende Erfolgsplanung je Aufwands-/Kostenart und Kostenstelle.</p>
	<p><b>Finanzplan</b></p>	<p>Direkte/indirekte Ermittlung des Zahlungsmittelüberschusses/-bedarfs (Cash-Flow-Rechnung)</p>
	<p><b>Planbilanz</b></p>	<p>Geplante Vermögens- und Kapitallage aus Leistungsbudget und Finanzplan.</p>
<p><b>Investitionsplan</b></p>	<p>Geplante Investitionen (summiert auch im Finanzplan und in der Planbilanz).</p>	
<p><b>Budget-verhandlungen</b></p>	<p>Ein bis mehrere "Verhandlungsschlaufen" zur Abstimmung bzw. Koordinierung der Teilpläne/-budgets und Erreichung von erwünschten Gesamtzielen/-budgets.</p>	

Tabelle 1: Die Elemente der Budgetierung (vgl. Tschandl/Frey/Gleich/Hofmann 2010, Dambrowski 1986, 20-92)

# Budget 1: Leistungsbudget...

## ...zeigt das Geschäftsmodell des nächsten Jahres in Euro

Leistungsbudget		Monate	1	2	3	...	12	Jahr gesamt
Geplante Erlöse								
- geplante variable (oder direkte) Kosten zu Standardwerten								
	Material							
	Personal variabel (produkt-/leistungsabhängig)							
	sonstige variablen Kosten (z.B.							
Deckungsbeitrag								
- geplante Fixkosten								
	Kapitalkosten (Abschreibung, Zinsen)							
	Personal fix (z.B. Führungskräfte, Verwaltung)							
	sonstige fixen Kosten (z.B. Miete, Versicherung)							
Betriebsergebnis								
+/- Betriebsüberleitung (von der KORE in die FIBU)								
	+ kalkulatorische Kosten							
	- pagatorische Aufwände							
Unternehmensergebnis auf Standardwertbasis								
- Ertragssteuer								
Unternehmensergebnis nach Steuer (Jahresüberschuss)								

# Budget 2: Der direkte Finanzplan...

## ...zeigt, ob/wann/wie wir uns das Geschäftsmodell leisten können

Finanzplan (direkt)	Monate	1	2	3 ...	12
Zahlungsmittelbestand am Periodenanfang		155.643	203.243	- 46.757	
Einnahmen des Monats		345.600	110.000	340.000	
Umsätze, die im selben Monat bezahlt werden		...			
begliche Lieferforderungen aus Vorperioden		...			
erhaltene Anzahlungen		...			
Zinsen/Dividenden/Beteiligungserträge		...			
Anlagenverkäufe		...			
1...n Einnahmen		...			
Ausgaben des Monats		298.000	360.000	290.000	
Auszahlungen für Materialeinkäufe		...			
beglichene Lieferbindlichkeiten aus Vorperioden		...			
geleistete Anzahlung		...			
Löhne/Gehälter		...			
Investitionen		...			
1...n Einnahmen		...			
Zahlungsmittelüberschuss/-bedarf (= Bestand am Periodenende)		203.243	- 46.757	3.243	
Noch möglicher Kreditrahmen		100.000	53.243	100.000	
Kapitalkraft bei Ausnutzung der Finanzierungsmöglichkeiten		303.243	53.243	103.243	

# Budget 2: Der indirekte Finanzplan...

## ...zeigt, ob/wann/wie wir uns das Geschäftsmodell leisten können

Finanzplan (indirekt)	Monate	1	2	3	...	12
Unternehmensergebnis nach Steuern (aus Leistungsbudget)						
+ nicht ausgabewirksame Aufwendungen (z.B. Afa)						
- nicht einnahmewirksame Erträge (z.B. Auflösung von Rückstellungen)						
+/- Veränderungen des Working Capital						
+/- Verringerung/Erhöhung der Vorräte						
+/- Verringerung/Erhöhung der Lieferforderungen						
+/- Erhöhung/Verringerung der Lieferverbindlichkeiten						
+/- Erhöhung/Verringerung der Rückstellungen (falls noch nicht berücksichtigt)						
<b>Cash Flow 1 aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>						
+/- Investitionen						
- Zukäufe ins Anlagevermögen						
+ Verkäufe aus dem Anlagevermögen						
<b>Cash Flow 2 aus dem Investitionsbereich</b>						
+/- Finanzierung						
+ Aufnahme von Darlehen/Krediten						
+ Kapitalerhöhungen/Privateinlagen						
- Darlehens-/Kredittilgungen						
- Dividendenzahlungen/Privatentnahmen						
<b>Cash Flow 3 aus dem Finanzierungsbereich</b>						
<b>Zahlungsmittelüberschuss/-bedarf (= CF1 + CF2 + CF3 bzw. Differenz Zahlungsmittelkonto in Bilanz)</b>						

# Heuberger GmbH: In sechs Schritten von der Strategie zur Finanzierung und retour

---

Die Übergänge von der Strategie zur Finanzierung sind auch bei uns **das Budget und der Finanzplan (top down und bottom up)** – vergleiche Folien 12, 13, 14 und 15.

1. Aus dem **Leitbild** und den **Prämissen** werden die Strategie, die Ziele und die Maßnahmen abgeleitet. Die Maßnahmen werden durch den Einsatz von Controlling-Instrumenten unterstützt.
2. Zuerst wird das **ordentliche (operative) Budget** (Tagesgeschäft mit Maßnahmen, Ersatzinvestitionen und behördlich oder gesetzlich vorgegebene Investitionen) geplant, wobei best, real, worst cases gerechnet werden. Daraus wird dann der direkte Finanzplan (monatlich) abgeleitet.
3. Dann wird das **außerordentliche (strategische) Budget** (Erweiterungsinvestitionen, strategische Investitionen, Forschung, strategische Projekte) geplant. Auch hier erfolgt dies mit worst, real, best case. Das a.o Budget läßt sich am besten im indirekten Finanzplan abbilden. Die Liquidität wird monatlich und die Projekte gesondert wöchentlich geplant und dann integriert

# Heuberger GmbH: In sechs Schritten von der Strategie zur Finanzierung und retour

---

4. Meistens dauert es **drei Durchgänge** (oder auch mehr) bis es passt. Während dieser Durchgänge finden die Gespräche mit den Mitarbeitern statt (Zielvereinbarungen, Massnahmenplanung, Investitionsvorschläge, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Themenspeicher). Die Basisdaten werden aus den Saldenlisten, Produktionsdaten, Inventuren, Anlagenverzeichnis, den Angeboten der Lieferanten und dem Rechtsregister der letzten Jahre abgeleitet und hochgerechnet.
5. Das (operative und strategische) Budget mit der Finanzplanung soll bis zum 31.1.fertig sein. Üblicherweise stehen dann auch die Finanzierungen. Das ordentliche Budget muss durch den cash flow abgedeckt sein. Das ao. Budget wird durch eine Kombination aus Eigenkapital und Fremdkapital (Bank, Förderungen) finanziert. Das neue Geschäftsjahr beginnt am 1.4.
6. Das Budget wird durch aktives **Finanzmanagement** und **Value Based Management** unterstützt.

# Heuberger GmbH: Finanzmanagement und Value Based Management

---

**Finanzmanagement** bedeutet dabei die innerbetriebliche Steuerung der finanzwirtschaftlichen Prozesse als auch die Abwicklung der finanzwirtschaftlichen Interaktionen mit der Umwelt. Dazu ist es notwendig, Strukturen aufzubauen:

- Die Basis ist eine wöchentlich aktualisierte **Buchhaltung**. Mit dem ERP-System (Navision) ist die Fibu, Kostenrechnung, Personal, Kundenverwaltung immer aktuell.
- **Kostenrechnung** = Prozesskostenrechnung mit Vor- und *Nach*kalkulation der Aufträge. Dazu begleitend ist eine kontinuierliche Datenerfassung (Investitionen in IT, Messgeräte, Maschinen, Prozesse) erforderlich.
- **Controlling** = basiert auf laufenden SIV und ist mein Kompass im Unternehmen und verleiht dem Management/Eigentümer Sicherheit.
- **Cash Management** = unterstützt die Liquiditätsplanung und optimiert das Finanzergebnis
- **Value Based Management** (wertorientierte Unternehmensführung) ist die Aufgabe des Managements und auch des Finanzmanagements zur nachhaltigen Steigerung des Wertes der Unternehmung zu verstehen.

# Heuberger GmbH: Finanzierung durch...

---

Unsere **Außenfinanzierung** erfolgt durch die Eigentümer, Kreditinstitut und (kurzfristig) die Lieferanten.

Unsere **Innenfinanzierung** erfolgt durch das Einbehalten von Gewinnen/Cash Flows, die Dotierung von Rückstellungen, die Refinanzierung aus Abschreibungen (Lohmann-Ruchti-Effekt), die Finanzierung aus Kapitalfreisetzung, Bildung stiller Reserven. Die Gewinne bleiben in der Firma. Es gibt keine Ausschüttungen. Es wird konservativ bilanziert.

## **Unsere Finanzierungskennzahlen, mit denen gesteuert wird:**

- **Cash flow** absolut und in % der Betriebsleistung
- **Working capital**
- Eigenkapitalquote
- Schuldentilgungsdauer
- Gesamtkapitalrentabilität
  
- Strategische Projekte bzw. Investitionen
  1. Termin, Kosten, Leistung
  2. Kapitalwert, dynamische Amortisationsdauer,
  3. Projekt Liquidität und gesamter Cash Flow

# Risiken und Herausforderungen (Black Holes) in der Planung und Umsetzung

---

**Mitarbeiterisiko:** persönliche Entwicklung der Mitarbeiter (job challenge), Wechsel des Arbeitsplatzes, Pensionierungen, Übergaben, Aufnahme neuer Mitarbeiter

**Industrie 4.0-Risiko:** kann die IT die Anforderungen zu vernünftigen Kosten erfüllen?

**Entwicklungsrisiko:** bei Innovationen, bei der Technologie, beim Marktaufbau

**Anlagenrisiko:** die Inbetriebnahme von Neuanlagen verzögert sich

**Behördenrisiko:** Termin- und Zeitverlust bei der Erledigung von Bewilligungen

**Ausfallsrisiko:** Ausfall von Kunden,

**Fristenrisiko:** ungeplante Zahlungszielverlängerungen,  
verspäteter Rückfluss von Investitionen

**Risiko:** von Geldwertschwankungen, Inflations- und Deflationsrisiko

**Vertragsrisiko:** Verträge werden von Kunden nicht eingehalten

**Länderrisiken:** durch Änderungen bei Gesetzen und Wirtschaftswachstum

**Rohstoff- und Energierisiko:** Entwicklung der Material- und Energiekosten

**Förderrisiko:** Höhe, Verzögerungen und Realisierung der Förderungen

# Umgang mit Risiken/Black Holes in der Planung und Umsetzung

---

Durch eine bewusste **Risikoannahme** durch die Erstellung eines worst case szenario mit einer alternativen Massnahmenplanung. Es kann allerdings auch sein, daß der real worst case schlimmer als das Szenario ist (2008). Hier hilft nur dispositives Controlling (Die Dinge ausrichten!) und Krisenmanagement!

Durch **Risikotransformation**, indem man die Risiken diversifiziert, ev. Kundengruppen ausschließt, keine Abhängigkeiten von Kunden und Lieferanten zulässt. Hier sind strategische Überlegungen und operative Umsetzung gefragt. Das ist meistens leichter gesagt, als getan!

Durch **Risikovermeidung** durch operative Exzellenz, Zertifizierungen, Änderungen der Geschäftspolitik und Aufgabe bzw. Neuaufbau von Geschäftszweigen.

Durch **Risikoüberwälzung** auf Versicherungen, Lieferanten uam.

Der Aufbau eines Risikomanagementsystems ist auch schon in kleinen Betrieben notwendig (abhängig von der Branche, den Zertifizierungen, den Kundenstrukturen, den Produktionsstrukturen uam.)

## Empfehlungen

1

Die **Strategie** ist die Basis der Finanzierung und des Finanzmanagements. Hier werden auch die (erwünschten) Wachstumsraten, die Risikobereitschaft der Unternehmerfamilie und die Positionierung der Firma festgelegt. Daraus ergeben sich die notwendigen Entscheidungen und Maßnahmen für die Zukunft.

2

Die Basis der **Finanzierung** ist das **Finanzmanagement** und bedarf ein sehr gut organisiertes Rechnungs- und Dokumentationswesen (Buchhaltung, Kostenrechnung, Controlling). Das garantiert NICHT automatisch den wirtschaftlichen Erfolg, gibt mehr Sicherheit, macht Risiken kalkulierbarer und erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit.

3

Der **richtige Finanzierungspartner** (Bank oder PE) ist wichtiger denn je (siehe Basel III, IV). Die Unternehmensphilosophie, die Bonität, das Management, die Berater, die Organisation der Bank muss zur Firma passen. Der Finanzierungspartner bestimmt wesentlich die Geschwindigkeit des Wachstums und die Entwicklung der Firma mit.

---

# Vielen Dank!

**FH-Prof. Mag. Dr. Martin Tschandl**

**Josef Mair, MBA**