

Ronald Gleich / René Linsner (Hrsg.)

# Integrierte Planung und Steuerung von Erfolg und Liquidität

Die wichtigsten Konzepte, Werkzeuge und Kennzahlen



HORVÁTH & PARTNERS  
MANAGEMENT CONSULTANTS

HAUFE.

# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Ronald Gleich/René Linsner (Hrsg.)

# **Integrierte Planung und Steuerung von Erfolg und Liquidität**

Die wichtigsten Konzepte, Werkzeuge und Kennzahlen



Ronald Gleich/René Linsner (Hrsg.)

# Integrierte Planung und Steuerung von Erfolg und Liquidität

Die wichtigsten Konzepte, Werkzeuge und Kennzahlen

Haufe Group  
Freiburg • München • Stuttgart

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

**Print:** ISBN 978-3-648-13723-9

Bestell-Nr.: 11459-0001

ePDF: ISBN 978-3-648-13724-6

Bestell-Nr.: 11459-0150

Ronald Gleich/René Linsner (Hrsg.)

Integrierte Planung und Steuerung von Erfolg und Liquidität

1. Auflage 2019

© 2019, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Kathrin Salpietro

Lektorat: Günther Lehmann (V.i.S.d.P.)

Schriftleitung: Dr. Christoph Munck (EBS Universität für Wirtschaft und Recht), Deborah Nasca (EBS Universität für Wirtschaft und Recht)

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

# Vorwort

Die Aufgabe der finanziellen Unternehmenssteuerung ist es, die Existenzfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten, indem die Ertrags- und die Finanzkraft, sprich die Liquidität, dauerhaft sichergestellt werden.

Unbeständige Finanzmärkte, steigende Ansprüche von Kapitalgebern sowie innovative Geschäftsmodelle bringen immer wieder neue Herausforderungen für die finanzielle Unternehmenssteuerung mit sich. Trotzdem ist diese in den Unternehmen aufgrund von Digitalisierungsoffensiven, der stetigen Umsetzung neuer gesetzlicher Regelungen und der zunehmenden Globalisierung zu sehr vernachlässigt worden. Dabei gewinnt die Liquidität als Steuerungsgröße immer mehr an Bedeutung und ist zwingend in das Controllingssystem einzubinden. Der Fokus der Finanzabteilungen sollte deshalb auf der Schaffung einer Finanzierungs- und Kapitalstruktur liegen, die eine kostenoptimale strategische und operative Liquiditätssteuerung gewährleistet. Ein solches wirkungsvolles Finanzcontrolling kann mit Hilfe moderner Steuerungsinstrumente im Unternehmen aufgebaut werden, die auf die Besonderheiten des Geschäftsmodells des Unternehmens abgestimmt sind.

Das vorliegende Buch zeigt Unternehmen anhand von Grundlagenwissen, konkreten Beispielen und Best-Practices auf, wie eine optimale Liquiditätssteuerung aussehen kann. So wird bspw. erläutert,

- wie das Working Capital Management zu besseren Finanzkennzahlen verhilft,
- welche modernen Methoden es zur Weiterentwicklung des Liquiditätsforecasts gibt,
- was ein modernes Investitionscontrolling ausmacht,
- welchen Einfluss Projekte auf die Erfolgs-, Bilanz- und Liquiditätssituation eines Unternehmens haben oder
- wie zur Unternehmenssteuerung die Spitzenkennzahl auf die operativen Werttreiber abgeleitet wird.

An einem Beispielkonzern wird zudem dargestellt, wie man eine zentrale betriebswirtschaftliche Steuerung einführt. Die vielen Praxisbeispiele sollen interessante Anknüpfungspunkte für die Umsetzung im eigenen Unternehmen geben.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche und inspirierende Lektüre, die Ihnen Ansätze für ein erfolgreiches Finanzcontrolling in Ihrem Unternehmen aufzeigt. Weiterhin möchten wir uns bei allen Autorinnen und Autoren herzlich bedanken, die bei der Erstellung der einzelnen Beiträge mitgewirkt haben.

Oestrich-Winkel, im Dezember 2019

Prof. Dr. Ronald Gleich und René Linsner

# Inhalt

## Kapitel 1: Grundlagen & Konzepte

|  |    |
|--|----|
| Unternehmenssteuerung: Von der Spitzenkennzahl zum Werttreiber in der Praxis<br><i>Carsten G. Gast, René Linsner, Frank Poschadel, Katrin Meier</i> .....              | 15 |
| Aufgaben und Organisation des Finanzcontrollings<br><i>Péter Horváth</i> .....   | 29 |
| Kennzahlengestützte Informationsversorgung und Rating im Finanzcontrolling<br><i>Thomas Reichmann, Martin Kießler</i> .....  | 49 |
| Unternehmensfinanzierung strategisch steuern: Voraussetzungen schaffen für nachhaltigen Unternehmenserfolg<br><i>Ronald Gleich, Mike Schulze, Stefan Hofmann</i> ..... | 69 |

## Kapitel 2: Umsetzung & Praxis

|   |     |
|---|-----|
| Working Capital Management: Stellhebel, Potenziale und innovative Instrumente zur Stärkung der Innenfinanzierung<br><i>Jochen Kröber, Christian Jonas</i> .....               | 89  |
| Working Capital Management zur Verbesserung der Bilanzkennzahlen einsetzen<br><i>Reinhard Bleiber</i> .....   | 107 |
| Wie Projekte die Erfolgs-, Bilanz- und Liquiditätssituation von Unternehmen beeinflussen<br><i>Anja Schäfer</i> .....   | 121 |
| Integration von Accounting und Controlling als Erfolgsfaktor eines modernen Finanzdatenmodells<br><i>Jan Georg Sodies, Fabian Eigelt, Pascal Adam, Dominik Rohlmann</i> ..... | 135 |

## Kapitel 3: Organisation & IT

|  |     |
|--|-----|
| Steuerung plattformbasierter Geschäftsmodelle: Wie sich Kultur und Kennzahlen mit den Entwicklungsphasen verändern<br><i>Christian Huck, Stephan Flory, Mona Knauf</i> ..... | 157 |
| Investitionscontrolling: Prozessorganisation und Unterstützung durch SAP S/4HANA<br><i>Oliver Kranich</i> .....  | 177 |

|   |     |
|---|-----|
| Future Finance: Harmonisierung und Standardisierung des Finance<br>ERP im diversifizierten Konzern<br><i>Martin Kreuzer, Wolfgang Schlesner, Martin Welte</i> .....   | 191 |
| Liquiditätsforecast: Predictive Analytics steigert Prognosequalität bei<br>reduziertem Arbeitsaufwand<br><i>Henrick Dörries, André Frisch, Johannes Schmidt</i> ..... | 209 |
| <b>Kapitel 4: Literaturanalyse</b>  |     |
| Literaturanalyse zum Thema „Finanzcontrolling“ .....  | 222 |
| Stichwortverzeichnis .....  | 227 |

# Die Autoren

## **Pascal Adam**

Consultant bei Horváth & Partners Management Consultants in Düsseldorf., Er verfügt über mehrjährige Projekterfahrung im SAP S/4HANA-Umfeld mit Fokus auf die Integration von Accounting-Konzepten sowie die Ausgestaltung des (Stamm-)Datenmanagements.

## **Reinhard Bleiber**

Leiter Finanzen und Controlling in einem mittelständischen Unternehmen. Er ist Autor verschiedener Fachbücher und Fachbeiträge zum Thema Unternehmensführung, Controlling und Rechnungswesen.

## **Henrick Dörries**

Managing Consultant im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in Berlin.

## **Fabian Eigelt**

Senior Project Manager bei Horváth & Partner Management Consultants. Er verfügt über, langjährige Projekterfahrung in Design und Implementierung integrierter Accounting- und Controllingkonzepte im Kontext von SAP S/4HANA.

## **Stephan Flory**

Principal im Competence Center Controlling & Finance und Experte für Kosten- und Ergebnisrechnung bei Horváth & Partners Management Consultants in Frankfurt am Main.

## **André Frisch**

Consultant im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in München.

## **Carsten G. Gast**

CFO der KNAUF INTERFER SE. Er verfügt über einschlägige Erfahrung in der profitablen Entwicklung von Industrieunternehmen, speziell im Automotive-Sektor, und verantwortet unter anderem das Projekt zur zukünftigen Unternehmenssteuerung und Reporting.

## **Prof. Dr. Ronald Gleich**

Dekan der EBS Executive School sowie Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

**Stefan Hofmann**

Executive Vice President & CFO bei Voith Paper Inc., USA.

**Prof. Dr. h.c. Péter Horváth**

Emeritierter Professor für Controlling an der Universität Stuttgart, Gründer und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG sowie des International Performance Research Institute (IPRI) gGmbH in Stuttgart.

**Christian Huck**

Principal im Competence Center Controlling & Finance und Experte für operative Unternehmenssteuerung bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart.

**Christian Jonas**

Consultant in der Business Unit Supply Chain Management & Produktion bei Horváth & Partners Management Consultants in Düsseldorf.

**Prof. Dr. Martin Kißler**

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling, an der Fachhochschule Dortmund und Senior Consultant im Controlling Innovations Center.

**Mona Knauf**

Consultant im Bereich Organizations & Operations und Expertin für Change Management bei Horváth & Partners Management Consultants in Berlin.

**Oliver Kranich**

Senior Project Manager im Competence Center Controlling & Finance und Experte im Bereich Kosten- und Ergebnisrechnung bei Horváth & Partners Management Consultants in München. Er hat verschiedene Großkonzerne bei der Optimierung des Investitionscontrollings und der Ausgestaltung ihrer Controllingprozesse und -strukturen im SAP-Modul Investitionsmanagement beraten.

**Martin Kreuzer**

Principal im Solution Center Controlling & Finance und Experte für S/4 HANA Transformationen und Finanzprozesse bei Horváth & Partners Management Consultants in München.

**Jochen Kröber**

Principal und Head of Business Unit Supply Chain Management & Produktion, Global Solution Lead Working Capital Management bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart.

**René Linsner**

Partner im Competence Center Controlling & Finance sowie Experte für operative Steuerung, Kosten-/Ergebnisrechnung, Planung und Reporting bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart.

**Katrin Meier**

Managing Consultant im Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in München. Frau Meier ist Expertin für Unternehmenssteuerung, Kosten-/Ergebnisrechnung und Reporting und berät Unternehmen der produzierenden Industrie in der Konzeption und Umsetzung.

**Frank Poschadel**

Principal im Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in Hamburg. Er ist Experte für Unternehmenssteuerung, Kosten-/Ergebnisrechnung und Reporting und verantwortete Konzeption als auch IT-Umsetzung für eine Vielzahl von Projekten.

**Prof. Dr. Thomas Reichmann**

Technische Universität Dortmund, Institut für Controlling GfC e.V., Gesellschafter in der CIC-Group.

**Dominik Rohlmann**

Consultant bei Horváth & Partner Management Consultants in Düsseldorf. Er verfügt über mehrjährige Projekterfahrung in der Prozessgestaltung sowie im Design von Accounting-Konzepten im S/4HANA-Finance-Umfeld.

**Anja Schäfer**

Bereichsleiterin Controlling International für den Bereich Methoden & Prozesse bei der Lidl Stiftung in Neckarsulm. Zuvor war sie 15 Jahre bei der Unternehmensgruppe fischer im Waldachtal tätig, wo sie zuletzt Leiterin des zentralen Controllings war.

**Wolfgang Schlesner**

Principal im Bereich Controlling & Finance und Experte für Planung und Reporting im Industry Center Automotive bei Horváth & Partners Management Consultants in Düsseldorf.

**Johannes Schmidt**

Consultant im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in München.

**Prof. Dr. Mike Schulze**

Professor für Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der European Management School (EMS) in Mainz und Senior Research Fellow am Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

**Jan Georg Sodies**

Principal, bei Horváth & Partner Management Consultants in Düsseldorf, verantwortlich für das Beratungsfeld Financial Accounting und langjährige Expertise in der SAP S/4HANA-getriebenen Transformation der Finanzfunktion.

**Martin Welte**

Consultant im Bereich Controlling & Finance und Experte für Kosten- und Ergebnisrechnung bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart.

# Kapitel 1: Grundlagen & Konzepte



# Unternehmenssteuerung: Von der Spitzenkennzahl zum Werttreiber in der Praxis

- Der Gesamterfolg steht im Fokus eines jeden Unternehmens. In der Praxis ist jedoch eine durchgängige Steuerung des Gesamterfolgs über das Unternehmen hinweg bis zur kleinsten operativen Einheit häufig nicht erfolgreich umgesetzt.
- Eine wirkungsvolle Unternehmenssteuerung zeichnet sich durch eine Integration der strategischen und der operativen Steuerung aus. Dadurch entstehen sowohl ein gemeinsames Steuerungsverständnis im Unternehmen als auch eine durchgängige Verfolgung eines gemeinsamen Ziels.
- Treibermodelle brechen die Spitzenkennzahl des Unternehmens herunter und verknüpfen die finanziellen Kennzahlen durch Werttreiber mit den operativen Kennzahlen. Der Einfluss der operativen Einheiten auf den Unternehmenserfolg wird transparenter und kann entsprechend gesteuert werden.
- Eine einheitliche und vollständige Datenbasis bietet die Grundlage für das Berichtswesen. Dieses beinhaltet aktuelle, zukunftsorientierte und steuerungsrelevante Informationen und ermöglicht eine vorausschauende Steuerung über die verschiedenen Ebenen des Unternehmens.

| Inhalt | Seite   |
|--------|---|
| 1      | Ausgangslage und Zielsetzung im Praxisbeispiel ..... 17                 |
| 2      | Unternehmenssteuerung über Kennzahlensysteme ..... 17                   |
| 3      | Grundpfeiler der Kennzahlensteuerung ..... 18                           |
| 4      | Die Spitzenkennzahl als Ausgangspunkt des Kennzahlensystems .. 19       |
| 4.1    | Entscheidung für CFROI ..... 19   |
| 4.2    | KPIs für andere Geschäftsmodelle ..... 20                               |
| 5      | Treibermodell für eine integrierte Unternehmenssteuerung ..... 21       |
| 6      | Zukunftsorientierte Steuerung durch vorausschauende Kennzahlen ..... 22 |
| 7      | Verankerung der Kennzahlensysteme in den Verantwortlichkeiten 23        |
| 8      | Kennzahlenbasiertes Berichtswesen und Planung ..... 24                  |
| 8.1    | Berichtswesen ..... 24  |
| 8.2    | Planung ..... 25  |
| 9      | Resultierende Anforderung an die Datenbasis ..... 26                    |

|    |                         |    |
|----|-------------------------|----|
| 10 | Fazit .....             | 27 |
| 11 | Literaturhinweise ..... | 27 |

---

■ Die Autoren

**Carsten G. Gast**, CFO der KNAUF INTERFER SE. Er verfügt über einschlägige Erfahrung in der profitablen Entwicklung von Industrieunternehmen, speziell im Automotive-Sektor, und verantwortet unter anderem das Projekt zur zukünftigen Unternehmenssteuerung und Reporting.

**René Linsner**, Partner im Competence Center Controlling & Finance sowie Experte für operative Steuerung, Kosten-/Ergebnisrechnung, Planung und Reporting bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart.

**Frank Poschadel**, Principal im Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in Hamburg. Er ist Experte für Unternehmenssteuerung, Kosten-/Ergebnisrechnung und Reporting und verantwortete Konzeption als auch IT-Umsetzung für eine Vielzahl von Projekten.

**Katrin Meier**, Managing Consultant im Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in München. Frau Meier ist Expertin für Unternehmenssteuerung, Kosten-/Ergebnisrechnung und Reporting und berät Unternehmen der produzierenden Industrie in der Konzeption und Umsetzung.

## 1 Ausgangslage und Zielsetzung im Praxisbeispiel

Die KNAUF INTERFER Gruppe ist mit einem Umsatz von ca. 830 Mio. EUR (2017) ein führender Distributeur, Bearbeiter und Serviceanbieter für Stahl und Aluminium in Europa. Ca. 1.550 Mitarbeiter sind an den verschiedenen Standorten des Unternehmens tätig. Die Standorte agieren mit unterschiedlichen Schwerpunkten und bilden ein flächendeckendes Distributionsnetzwerk.

Die Unternehmensgruppe unterteilt sich in vier produktbezogene Geschäftsfelder mit verschiedenen Schwerpunkten. Das Produktportfolio reicht von bekannten Standards bis zu individuellen Güten und Abmessungen, die in der Bau-, Elektro-, Maschinenbau-, Fahrzeugbau- und Möbelindustrie sowie in der Metallerzeugung und -bearbeitung eingesetzt werden.

Die Funktionen des Unternehmens werden überwiegend dezentral in den einzelnen Geschäftsfeldern (z.B. Produktion) durchgeführt. Einzelne Funktionen werden zentral durch die Gruppe (z.B. ausgewählte Logistikfunktionen) wahrgenommen.

Das Unternehmen befindet sich derzeit in der Implementierung von SAP S/4HANA. Als Basis für eine erfolgreiche Implementierung aus Sicht von Finanzen und Controlling wurde ein Projekt zur Definition des übergeordneten Rahmens der Unternehmenssteuerung und des Berichtswesens durchgeführt. Dieses umfasste unter anderem

- die Erarbeitung eines Konzepts für die zukünftige Unternehmenssteuerung auf Basis einer führenden, wertorientierten Spitzenkennzahl,
- die Definition von operativen Kennzahlen mit Fokus auf die Funktionen Vertrieb, Produktion und Einkauf sowie
- eine anschließende Konzeption des zukünftigen Reportings.

Für die Nutzung von Kennzahlen in der Praxis liegt im Folgenden der Fokus auf den Herausforderungen des Unternehmens in Bezug auf Kennzahlen und die darauf basierende Zielbildkonzeption im Rahmen des Projekts.

## 2 Unternehmenssteuerung über Kennzahlensysteme

Die Zielerreichung des „Gesamterfolgs“ steht im Fokus eines jeden Unternehmens. Die Praxis zeigt jedoch, dass die Definition des „Gesamterfolgs“ und auch eine übergreifende und durchgängige Steuerung meist nicht so einfach sind. Die Herausforderung liegt hierbei in der Definition und im Aufbau eines entsprechenden Steuerungsinstruments, das die verschiedenen Steuerungssichten und Anforderungen auf der Gruppenebene bis zu der kleinsten operativen Einheit berücksichtigt.

Als Steuerungsinstrument können Kennzahlensysteme die kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens abbilden. Diese können strategische und operative Ziele sowie finanzielle und nicht-finanzielle Faktoren über kurz- und langfristige Betrachtungszeiträume umfassen. Die Kennzahlensysteme dienen als Hilfsmittel bei der Planung, Steuerung und Kontrolle, als Informationssystem sowie für interne und externe Unternehmensanalysen.<sup>1</sup> Hierdurch erreicht das System im Management große Relevanz und unterstützt eine forcierte und fokussierte Entscheidungsfindung.

Im Rahmen der operativen Steuerung sind ergänzend zu den o.g. Faktoren 2 Steuerungssichten in der Praxis besonders wichtig:

1. Die externe Markt-, Produkt- und Kundensicht mit finanziellen und operativen Kennzahlen, die die Steuerung des Markterfolgs sowie die Steuerung von marktnahen Funktionen, wie bspw. dem Vertrieb, ermöglicht.
2. Die interne Sicht, mit Fokus auf die eigene Organisation, mit Fragen nach Leistung und Effizienz, die zur Steuerung von internen Bereichen und Prozessen dient.

Wie andere Unternehmen auch setzte die KNAUF INTERFER Gruppe bereits Kennzahlensysteme ein, jedoch waren die verschiedenen Steuerungsobjekte nicht ausreichend miteinander verknüpft und die Auswirkung einer Steuerung der Funktionen bzw. Prozesse über operative Kennzahlen auf das finanzielle Kennzahlensystem nicht vollständig transparent. Mit einer Verknüpfung der beiden o.g. Sichten durch das Herunterbrechen des obersten Ziels des Unternehmens in die einzelnen Geschäftsfelder und Funktionen entstand im Rahmen des Projekts ein einheitlicher gruppenweiter Standard für eine gezielte gemeinschaftliche Steuerung.

### 3 Grundpfeiler der Kennzahlensteuerung

Im vorliegenden Praxisbeispiel basierte die Definition des Kennzahlensystems für eine erfolgreiche Steuerung auf den im folgenden beschriebenen Grundpfeilern.

Ausgangsbasis für das Steuerungskonzept sind die strategischen Ziele des Unternehmens mit ihren zugehörigen Geschäftsmodellen sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an Steuerungsobjekte und (finanzielle) Kennzahlen. Gemeinsam mit einem einheitlichen Steuerungsverständnis ist dies der Startpunkt für die Definition des Kennzahlensystems, für das in einem ersten Schritt die führende Spitzenkennzahl definiert wird.

Für die operative Steuerung wird die Spitzenkennzahl auf die darunterliegenden finanziellen Kennzahlen heruntergebrochen und mit den jeweiligen Werttreibern für diese Kennzahlen verknüpft. Das Unternehmensziel wird dadurch opera-

---

<sup>1</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2016, S. 230.

tionalisiert und transparent messbar. Hierbei werden die Spezifika der einzelnen Geschäftsfelder und Funktionen berücksichtigt, jedoch werden die definierten Steuerungskennzahlen grundsätzlich einheitlich über die Geschäftsfelder hinweg definiert.

Für jede Managementeinheit ist mindestens ein adäquates Ziel für die Leistungsmessung festgesetzt und die relevanten Steuerungskennzahlen sind den Verantwortlichkeiten zugeordnet. Das gesetzte Ziel sowie die Kennzahlen sind weitestgehend von den Verantwortlichen beeinflussbar und in der Incentivierung verankert.

Das Berichtswesen reflektiert das Steuerungskonzept und bietet den Berichtsempfängern, neben den Standardberichten, die Möglichkeit einer flexiblen Analyse basierend auf einer führenden Datenquelle. Im Berichtswesen werden zudem die Ist-Werte mit zukunftsorientierten Werten zusammengeführt.

## 4 Die Spitzenkennzahl als Ausgangspunkt des Kennzahlensystems

### 4.1 Entscheidung für CFROI

Die Wahl der Spitzenkennzahl ist für eine erfolgreiche Steuerung des Unternehmens entscheidend. Die Kennzahl ist für das gesamte Unternehmen gültig und stellt den Ausgangspunkt für alle weiteren finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen dar.

In der Praxis zeigt sich, dass Unternehmen häufig die Umsatzrendite und den Wertbeitrag als Spitzenkennzahl wählen.<sup>2</sup> Die KNAUF INTERFER Gruppe setzte bisher die Steuerungsgröße CFROI als Spitzenkennzahl ein. Diese misst die Rendite der Periode beruhend auf den Zahlungsströmen und bildet das Verhältnis von Brutto-Kapitalfluss zur Bruttoinvestitionsbasis ab. Die Kennzahl ermöglicht es, die verschiedenen Geschäftsfelder miteinander zu vergleichen und durch den Ausschluss von Abschreibungen Verzerrungen und Investitionshemmungen zu verhindern. Der CFROI wurde auch weiterhin als Spitzenkennzahl festgelegt. Diese wurde jedoch im Rahmen des Projekts stärker in die Steuerung der Gruppe und der Geschäftsfelder verankert.

Die in diesem Fall festgelegte Spitzenkennzahl ist aber nicht für alle Unternehmen geeignet, da die Art des Unternehmens und die Geschäftsmodelle einen entscheidenden Einfluss auf die Wahl der Spitzenkennzahl besitzen. Im vorliegenden Fall ging es um die Steuerung eines produzierenden Unternehmens, mit unterschiedlicher Fertigungstiefe, welches ein „Make-to-Order“ und „Make-to-stock“-Geschäftsmodell betreibt.

---

<sup>2</sup> Vgl. Panus/Güler, 2017, S. 7.

### 4.2 KPIs für andere Geschäftsmodelle

Fokussiert sich ein Unternehmen (z.B. im Dienstleistungssektor) ausschließlich auf die Optimierung von Kosten und Umsätzen, sind traditionelle Spitzenkennzahlen, wie bspw. EBIT und NOPAT, zur Steuerung des Gewinns empfehlenswert. Diese Kennzahlen ermöglichen dabei nur eine Steuerung der Leistung des Unternehmens und setzen das eingesetzte Kapital nicht ins Verhältnis dazu, da dieses ggf. nur eine untergeordnete Rolle spielt.

Steht hingegen die Optimierung des Kapitaleinsatzes im Vordergrund (z.B. anlagenintensive Branchen), kommen renditeorientierte Kennzahlen wie bspw. ROI und ROCE für ein effektives Kapitalmanagement in Betracht. Einen effizienteren Kapitaleinsatz oder eine höhere Gesamtleistung hinsichtlich der Wertschöpfung werden durch eine Erhöhung dieser Kennzahlen sichtbar. Zudem ermöglichen diese Kennzahlen einen langfristigen Vergleich hinsichtlich der Erreichung des Rentabilitätsziels von Geschäftseinheiten unabhängig von der jeweiligen Größe.<sup>3</sup> Die Ermittlung und der Vergleich dieser Spitzenkennzahlen auf der Ebene der Geschäftseinheiten setzen allerdings eine Datenverfügbarkeit hinsichtlich des Kapitaleinsatzes für die jeweiligen Einheiten voraus.

Spielt zusätzlich eine Investorensicht bei der Ausrichtung des Unternehmens und damit die Optimierung der finanziellen Leistung des Unternehmens eine entscheidende Rolle, eignen sich wertorientierte Spitzenkennzahlen zur Steuerung, wie bspw. EVA und CVA.<sup>4</sup> Eine Erhöhung der Spitzenkennzahl spiegelt eine positive Entwicklung des Unternehmenswertes wider, da die betriebswirtschaftlichen Aktivitäten die notwendigen Eigen- und Fremdkapitalkosten übersteigen.<sup>5</sup>

Für eine umfängliche finanzielle Steuerung des Unternehmens sind neben den genannten Spitzenkennzahlen weitere Kennzahlen zur Liquidität, wie bspw. NCF und OCF, zu betrachten. Diese Kennzahlen unterstützen die Steuerung hinsichtlich einer ausreichenden Liquidität, die genügend verfügbares Kapital für Ausschüttungen und Investitionen bei Wachstumsmöglichkeiten sicherstellt. Die finanzielle Steuerung basiert somit auf einer Triade aus Gewinn, eingesetztem Kapital und Liquidität.

Nach der Festlegung der Spitzenkennzahl für die Steuerung der KNAUF INTERFER Gruppe stand das stufenweise Herunterbrechen der Spitzenkennzahl CFROI über eine „mathematische“ Verknüpfung in die darunterliegenden finanziellen Kennzahlen (z.B. des Working Capital) im Fokus. Der daraus resultierende Werttreiberbaum bildet die Grundlage für ein einheitliches konzernübergreifendes Verständnis über den Aufbau der Spitzenkennzahl und ermöglicht eine gezielte Steuerung aller Geschäftsfelder und Funktionen durch

---

<sup>3</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 292.

<sup>4</sup> Vgl. Gladen, 2014, S. 113 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2016, S. 124.

die erhöhte Transparenz hinsichtlich des Einflusses der operativen Einheiten auf den Unternehmenserfolg.

## 5 Treibermodell für eine integrierte Unternehmenssteuerung

Für eine erfolgreiche Steuerung des Unternehmenserfolgs ist die finanzielle Steuerung durch eine vollumfängliche operative Steuerung der Funktionen zu untermauern. Hierfür ist eine Transparenz hinsichtlich des Einflusses der einzelnen Funktionen auf die finanziellen Kennzahlen und somit letztendlich auf die Spitzenkennzahl des Unternehmens unabdingbar.

In der Praxis zeigt sich, dass die finanzielle Steuerung aus einer Top-down-Ableitung der Unternehmensstrategie und die operative Steuerung aus einer Bottom-up-Betrachtung der operativen Werttreiber der Unternehmensfunktionen jedoch häufig autark erfolgt. Die Kennzahlen in den Unternehmensfunktionen werden für die Steuerung der operativen Aktivitäten z.B. auf Shopfloor-Ebene unabhängig von den Werttreibern der finanziellen Kennzahlen definiert und zur Steuerung der Funktionen eingesetzt. Aus diesem Grund wird häufig die Spitzenkennzahl als reine Berichtskennzahl und weniger als Steuerungskennzahl angesehen. Dies war auch bei der KNAUF INTERFER Gruppe der Fall, mit dem Effekt, dass ein durchgängiger Steuerungsimpuls nicht gegeben war.

Eine gezielte operative Steuerung erfordert die Zusammenführung der finanziellen Ergebnisgrößen mit ihren maßgeblichen operativen Treibern in einem sog. Treibermodell. Die Umsetzung ist dabei generell auf Basis von zwei verschiedenen Ansätzen möglich – die Detaillierung des Werttreiberbaums für die entsprechenden Steuerungsebenen oder die Kombination aus operativen Kennzahlen und Werttreibern.<sup>6</sup> Für die KNAUF INTERFER wurde der zweite Ansatz gewählt und in mehreren Schritten umgesetzt.

Im ersten Schritt wurden wesentliche operative Kennzahlen aus Sicht der betrachteten Funktionen in den jeweiligen Geschäftsfeldern identifiziert und bzgl. ihrer Steuerungswirkung bewertet. Um eine Vergleichbarkeit der einzelnen Kennzahlen zwischen den Geschäftsfeldern zu gewährleisten, ist eine einheitliche Definition und Berechnungslogik der Kennzahlen zwingend erforderlich. Im zweiten Schritt wurden die identifizierten operativen Kennzahlen über die definierten Werttreiber den einzelnen übergeordneten finanziellen Kennzahlen im Werttreiberbaum zugeordnet. Über diesen Ansatz entstand die Verknüpfung und damit die integrierte Steuerung der Spitzenkennzahl CFROI bis zu den operativen Kennzahlen der Funktionen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Borkenhagen/Brosig, 2017, S. 55.

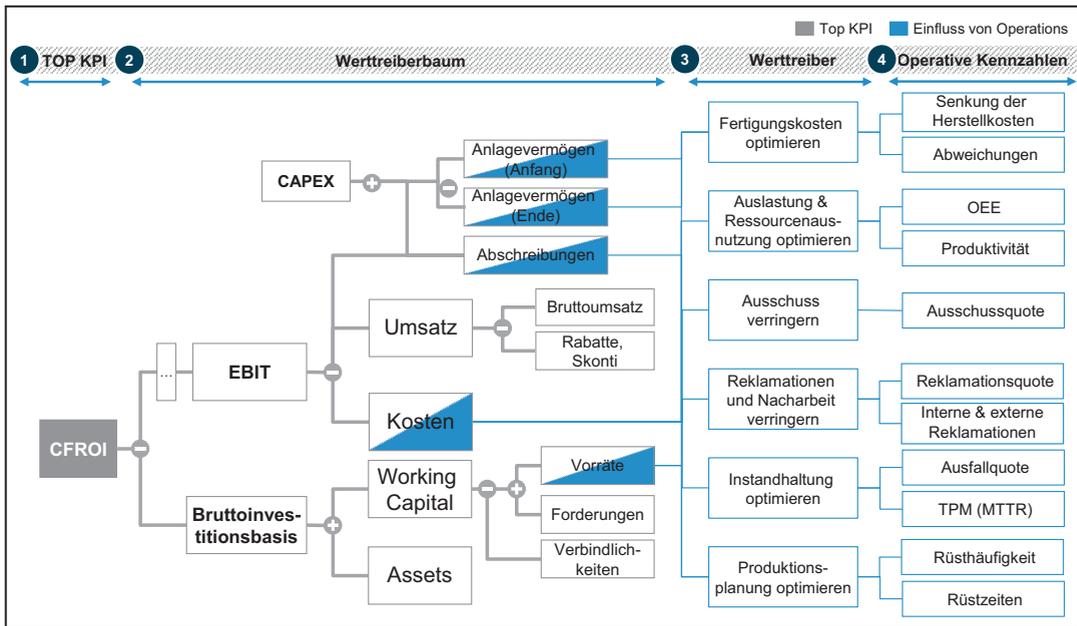


Abb. 1: Treibermodell zur integrierten Unternehmenssteuerung am Beispiel der Operations

## 6 Zukunftsorientierte Steuerung durch vorausschauende Kennzahlen

Für eine vorausschauende Steuerung sind zukunftsorientierte Informationen unabdingbar. Für die Steuerung der Aktivitäten auf Shopfloor-Ebene können hierfür spezifische finanzielle Kennzahlen mit einem zukunftsorientierten Charakter, wie bspw. die Standardherstellkosten oder den Auftragseingang, genutzt werden.

Eine weitere Informationsbasis für eine vorausschauende Steuerung kann durch die Bereitstellung von Planwerten generiert werden. Bei einer Gegenüberstellung der Plan-Werte mit den Ist-Werten können retrograd Ursachen von Zielabweichungen erkannt und entsprechende Maßnahmen für die Zukunft abgeleitet werden.<sup>7</sup>

Des Weiteren können Forecast-Werte durch die Hochrechnung der Ist-Werte ermittelt werden. Bei einem Vergleich mit den Ist-Werten ist eine frühzeitige Erkennung von Abweichungen bei der Zielerreichung ermöglichen, die ohne Forecast erst zu einem späteren Zeitpunkt in einem Plan-Ist-Vergleich sichtbar werden.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Vgl. Vollmuth/Zwettler, 2016, S. 37f.

<sup>8</sup> Vgl. Horváth & Partners, 2016, S. 230.