

Andreas Klein (Hrsg.)

Controlling – Best Practice im Mittelstand

Konzepte, Instrumente, Fallstudien

Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

HAUFE.



Ihre Arbeitshilfen zum Download

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Frühwarnsystem: Vorlagen für Arbeitspapiere und eine Kennzahlenübersicht
- Preisfindung: Kalkulation von Angebotspreisen (Excel)
- Optimierung von Angebotsprozessen: Vorlagen zur Darstellung eigener Vertriebsprozesse (PowerPoint)
- Gemeinkostenmanagement: Berechnungsmodelle (Excel) zur Leistungsanalyse und -planung

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.

Andreas Klein (Hrsg.)

Controlling – Best Practices im Mittelstand

Andreas Klein (Hrsg.)

Controlling – Best Practices im Mittelstand

Haufe Gruppe
Freiburg • München

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: 978-3-648-07214-1
ePDF: ISBN: 978-3-648-07215-8

Bestell-Nr.: 11406-0001
Bestell-Nr.: 11406-0150

Andreas Klein
Controlling – Best Practices im Mittelstand
1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Niederlassung München
Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München
Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München
Telefon: 089 895 17-0
Telefax: 089 895 17-290
www.haufe.de
info@haufe.de
Lektorat: Günther Lehmann

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling.

Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld.

Druck: Schätzl Druck & Medien, 86609 Donauwörth.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Vorwort

Nach einschlägigen Untersuchungen gibt es in Deutschland, Österreich und der Schweiz mehr als 1.500 Unternehmen, die in ihrem Segment Weltmarktführer sind. Neben den wenigen bekannten Namen finden sich hierunter vor allem kleinere Unternehmen, deren Namensnennung nur Branchenkenner aufmerken lässt. Ein wesentlicher Faktor dieses Erfolgs ist sicher im Erfindungsreichtum und der ausgeprägten Kunden-
nähe mittelständischer Unternehmen begründet. Doch viele gescheiterte Entwicklungen zeigen, dass es mehr als nur Erfindungsreichtum bedarf, um dauerhaft am Markt erfolgreich zu sein.

Hier sind insbesondere funktionierende betriebswirtschaftliche Strukturen gefragt. Dazu zählen Planungs- und Steuerungsinstrumente, verursachungsgerechte Kalkulationen und Kostenmanagementwerkzeuge sowie Reportingstrukturen. Dass diese Lösungen im Mittelstand effektiv UND effizient sein müssen, muss nicht näher begründet werden. An dieser Stelle kommen das Controlling bzw. die Controller ins Spiel.

In diesem Buch finden Sie deshalb Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Bereichen bzw. mit verschiedenen Aufgabenstellungen zusammengestellt. Sie zeigen, wie die Umsetzung in den beteiligten Unternehmen gelang und erläutern die Hintergründe. Zuvor geben wir Ihnen in drei Übersichtsbeiträgen anhand von empirischen Studienergebnissen einen Überblick über aktuelle Entwicklungen in Controlling, Kennzahlensystemen und Reporting.

Heidelberg im November 2015

Andreas Klein

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Interview zum Thema „Best Practice-Anwendungen im Mittelstand“ <i>Siegfried Gänßlen</i>	13
--	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

CFO Agenda 2020: Best Practices und Trends in Controlling und Finance <i>Jana HeimeI, Achim Wenning</i>	19
Kennzahlen: Mit den richtigen KPIs bleibt der Mittelstand auf Erfolgskurs <i>Maren Hartmann, Michael Schönherr</i>	37
Group Reporting: Die Wahl des richtigen Integrationsgrads <i>Markus Kirchmann, Florian Werner</i>	55

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Frühwarnsystem: Einführung in einem mittelständischen Mischkonzern <i>Andreas Wolkau</i>	71
Fast Close: Instrumente und Prozessoptimierungen für einen schnelleren Abschluss <i>Reinhard Bleiber</i>	97
Kalkulation: Excel-Tool unterstützt Preisfindung bei hoher Variantenvielfalt und volatilen Rohstoffpreisen <i>Galina Dückmann</i>	113
Gemeinkostenmanagement light: Die T.O.E. Methode für KMU <i>Marion Kellner-Lewandowsky</i>	125
Strategische Planung erfolgreich einführen und anwenden <i>Reinhard Bleiber</i>	155
Unternehmensplanung und -steuerung in mittelständischen Unternehmen <i>Alexander Sasse, Sebastian Mink</i>	179
Unternehmensnachfolge: zukunftsfähige Lösung in emotions- geladener Situation gestalten <i>Katrin Kuhls, Lothar Kuhls</i>	207

Kapitel 4: Organisation & IT

Neuer Angebotsprozess im Sondermaschinenbau reduziert
Kostenüberschreitungen

Frank Ahlrichs..... 229

Group Reporting: Typische Architekturmuster für ERP-Landschaften
im Mittelstand

Markus Kirchmann, Florian Werner..... 257

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Thema „Best Practice–Anwendungen im Mittel-
stand“

Andreas Klein..... 271

Stichwortverzeichnis..... 277

Die Autoren

Frank Ahlrichs

Langjähriger Controller, Experte für Prozess- und Innovationsmanagement und Inhaber konsequent. Management Services GmbH. Er hat mehr als 25 Jahre Erfahrung in Führungspositionen im Controlling in Linien- und Projektaufgaben in diversen Unternehmen, schwerpunktmäßig in Industrieunternehmen.

Dipl.-Kfm. Reinhard Bleiber

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

Galina Dückmann

Prokuristin der KRD Gruppe. Hauptaufgabengebiet liegt in der Finanzbuchhaltung sowie im Prozesscontrolling. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Verantwortung eines ganzheitlichen ERP-Systems.

Siegfried Gänßlen

Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins e.V. (ICV), Wörthsee. Er war über 20 Jahre bei Hansgrohe SE, Schiltach, in Führungspositionen tätig, davon 6 Jahre als CEO (2008-2014) und 9 Jahre als stellv. Vorstandsvorsitzender und CFO (1999-2008).

Maren Hartmann

Managing Consultant, Horváth & Partner GmbH, Frankfurt.

Dr. Jana Heimel

Managing Consultant bei Horváth & Partners Management Consultants und Projektleiterin des CFO-Panels.

Marion Kellner-Lewandowsky

Diplom-Wirtschaftsinformatikerin und Master der Organisationspsychologie aus Halle/Saale, arbeitet bundesweit als CONTROLLING-COACH in den Themengebieten Unternehmenssteuerung, Führung, Kommunikation und Organisationsentwicklung. Gemeinsam mit der Controller Akademie Gauting bietet sie seit 2008 das Fachseminar „Gemeinkostencontrolling“ an.

Markus Kirchmann

Partner im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in München. Er verantwortet die Business Unit Planung, Reporting und Konsolidierung.

Katrin Kuhls

Philologin, Betriebswirtin, Mediatorin und Systemischer Coach, engagiert sich als Geschäftsführerin der WEGe Managementberatung GmbH, Hamburg, in Unternehmensnachfolgeprojekten, in der Team- und Führungsentwicklung sowie dem Coaching mit besonderem Schwerpunkt im Konfliktmanagement und in der Konfliktklärung.

Lothar Kuhls

Diplom-Kaufmann und Systemischer Coach ist als Geschäftsführer der WEGe Managementberatung GmbH, Hamburg, in Projekten der Unternehmensentwicklung und -nachfolge unterwegs, in denen die kommunikative Umsetzung von Veränderungen ein Schwerpunktthema ist.

Sebastian Mink

Senior Consultant bei der Concentro Management AG. Seine Schwerpunktthemen sind insbesondere die kaufmännische Unternehmenssteuerung und -planung über alle Lebenszyklen eines Unternehmens hinweg sowie die Strukturierung von Nachfolgelösungen.

Dr. Michael Schönherr

Senior Project Manager, Horváth & Partner GmbH, Berlin.

Dr. Alexander Sasse

Partner bei der Concentro Management AG, eine auf mittelständische Unternehmen spezialisierte Unternehmensberatung mit dem Fokus Restrukturierung, M&A und Unternehmenssteuerung.

Achim Wenning

Principal und Business Segment Leiter „CFO Strategy & Transformation“ bei Horváth & Partners Management Consultants in Düsseldorf.

Florian Werner

Senior Project Manager bei Horváth & Partners im Competence Center Controlling & Finanzen.

Andreas Wolkau

Unternehmensberater und Interim-Manager für Finance und Controlling in Berlin.

Kapitel 1: Standpunkt

Interview zum Thema „Best Practice Controlling im Mittelstand“

■ Interviewpartner:

Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins e.V. (ICV), Wörthsee. Er war über 20 Jahre bei Hansgrohe SE, Schiltach, in Führungspositionen tätig, davon 6 Jahre als CEO (2008-2014) und 9 Jahre als stellv. Vorstandsvorsitzender und CFO (1999-2008).

Das Interview führte Prof. Dr. Andreas Klein, Professor für Controlling & International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg und Mitherausgeber des „Controlling-Beraters“.

Herr Gänßlen, Sie waren lange Jahre CEO eines mittelständigen Unternehmens, das keinen Vergleich mit „Hidden Champions“ scheuen muss und sind Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins, der sich als die Austauschplattform für Controller, nicht zuletzt im Hinblick auf Best-Practice-Lösungen versteht. Der ICV prämiert jedes Jahr herausragende Controlling-Lösungen. Was macht für Sie Best-Practice im Controlling aus?

Gänßlen: Lassen Sie mich vorab bemerken, dass der ICV diesen Controlling-Preis bereits seit 2003 verleiht. Wenn man die prämierten Best-Practice-Lösungen betrachtet, dann handelt es sich um neue Wege und Prozesse im Controlling: Es sind innovative Lösungen, die spürbare Veränderungen im Ansehen der Controller bzw. des Controllings in den Unternehmen bewirkt haben.

Für mich persönlich müssen Best-Practice-Lösungen zu signifikanten Verbesserungen der Wertschöpfungskette eines Unternehmens beitragen. Innovationen im Controlling stehen bei mir an erster Stelle, da hier deutliche Ergebnisverbesserungen zu erzielen sind.

Welche drei Fragen sollte sich ein Controller im Hinblick auf neue Controlling-Instrumente, Berichte etc. stellen?

Gänßlen: Die Controller müssen das Problem grundsätzlich verstehen, und anderen verständlich machen können, bevor sie daran gehen, dieses mit Best Practices zu lösen.

Die erste Frage, die sich also ein Controller stellen muss, ist daher: Passen diese Instrumente überhaupt zur Fragestellung und sind sie zu deren Lösung geeignet?

Zweite Frage ist: Tragen die Instrumente und Berichte zum Wachstum und zur Profitabilität bei?

Eine dritte Frage betrifft die Akzeptanz im Unternehmen: Werden die neuen Instrumente angenommen bzw. mit welchen Widerständen ist zu rechnen und wie signifikant sind diese?

Nicht selten werden das Controlling und die dazu gehörigen Software-Systeme im Mittelstand als ungeliebter Kostenfaktor angesehen. Was kann der Controller in einem solchen Unternehmen tun, um dennoch erfolgreich zu sein?

Aus meiner Sicht muss das Controlling zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen, und es muss vorwärts gerichtet sein, also nicht rückwärts-gewandtes Controlling. Der Controller muss das Management bei Lösungen von Abweichungen und Problemen unterstützen.

Der Controller muss Veränderungsprozesse anstoßen, und diese dem Management und den Mitarbeitern verständlich machen und ihre Akzeptanz gewinnen.

Ein Themengebiet, für das der Controller Verein in der jüngeren Vergangenheit recht aktiv geworben hat, ist Green Controlling. Viele Großunternehmen haben das Thema aufgegriffen. Wie sehen Sie dies im Hinblick auf den weniger in den Medien befindlichen Mittelstand?

Gänßlen: Der Mittelstand sieht, dass Green Controlling ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung ist. Man kann feststellen, dass bereits seit den frühen neunziger Jahren Umweltmanagement in den Firmen etabliert wurde, und es wurden für Umweltschutz zuständige Personen (Umweltbeauftragte) aufgebaut.

Für den Mittelstand ist klar, dass Green Controlling notwendig ist, um Ziele und Kennzahlen zu erarbeiten und um dem Management zu ermöglichen, diese auch zu erreichen. Um die Unternehmensstrategie umzusetzen und eine Steuerung zu erlauben, muss vermieden werden, dass zu viele unterschiedliche Kennzahlen verwendet werden. Ein wichtiger Bestandteil der Umsetzung ist, dass auch die Mitarbeiter die Kennzahlen verstehen und damit ist eine Fokussierung auf wenige Kennzahlen essentiell.

Das Controlling ist natürlich bei der Erarbeitung und Durchführung der Nachhaltigkeitsstrategie beteiligt. Wichtiger Treiber für nachhaltige Produkte oder Prozesse ist wiederum die Innovation. Viele Mittelständler haben erkannt, dass mit „grünen“ Produkten gute Margen zu erzielen sind. Das Controlling muss bei der Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie nicht nur wesentlich beteiligt sein, sondern diese auch über Kennzahlen überprüfen.

Weiterhin kann man beobachten, dass Green Controlling nicht nur ökologische Produkte und Prozesse umfasst, sondern heute auch um soziale Aspekte erweitert wird.

Die Controller-Funktion hat in den letzten Jahren eine stetige Erweiterung ihres Tätigkeitsfelds erfahren. Inzwischen wird von Controllern erwartet, dass sie die besseren Business Consultants sind, während sich am Tagesgeschäft meist nur wenig geändert hat. Besteht hier nicht die Gefahr einer Überforderung?

Gänßlen: Ich würde das anders sehen: das Controlling und die Controller können sich in Zukunft noch stärker auf das Business Consulting konzentrieren, da sie sich bereits heute durch Shared Service Centers und Reporting Factories entlasten lassen können. Auch Self Reporting ist ja mittlerweile bei den Managern verbreitet und trägt zu einer Dezimierung der Arbeitslast der Controller bei.

Die digitale Transformation sorgt für Daten in Echtzeit und in einer Qualität, die bislang noch nicht vorhanden war. Damit können sich Controller stärker den Analysen, Lösungen und einem nach vorn gerichteten Controlling widmen.

Eine Dauerherausforderung wird die Volatilität der Konjunktur bleiben. Welche Best-Practice-Ansätze zur Steigerung der unternehmerischen Resilienz sehen Sie hier – außer einer hohen Eigenkapitalquote?

Gänßlen: Die Volatilität ist bereits zum „New Normal“ geworden, und Unternehmen müssen sich damit auseinandersetzen. Es gibt verschiedene Best-Practice-Ansätze, um die unternehmerische Resilienz zu verbessern.

Aktives Managen von Volatilität bedeutet die systematische Analyse der konjunkturellen Entwicklung und der Kernmärkte eines Unternehmens. Darunter kann man sich beispielsweise eigene Konjunktur-Prognose-Modelle vorstellen, die man dadurch erweitert, indem man sie in Korrelation setzt zu Indikatoren wie z.B. der Entwicklung des Auftragseingangs.

Dieser Best-Practice-Ansatz erfordert operative Flexibilität und Reaktionsfähigkeit sowohl des Unternehmens als auch des Controllings. In der Literatur wird dies auch als Agilität beschrieben.

Wichtig sind außerdem die Anpassungsfähigkeit und das rechtzeitige Erkennen von Marktveränderungen. Dabei gilt es natürlich nicht allein zu erkennen, sondern auf die Bewegungen schnell zu reagieren und die gebotenen Chancen zu nutzen.

Die geforderte Flexibilität gilt vor allen Dingen auch für die strategische Planung. Hilfreich hat sich in der Praxis erwiesen, wenn sich ein Unternehmen auf seine Werttreiber konzentriert wie z.B. Innovation, Produktivität, Profitabilität, Talent Management, Organisation und Prozesse („keep it simple“).

Wer alles macht, macht nichts richtig. Best Practice ist nur möglich, wenn man 80 % der Projektideen streicht. Welche Bewertungsmaßstäbe sollten Controller hier anlegen?

Gänßlen: Um nicht in die Best-Practice-Falle zu tappen, muss jede Firma aus einer großen Menge von Best-Practice-Beispielen die für sie passenden selektieren. Andernfalls könnten sich erfolgreiche Modelle eines Unternehmens bei einem anderen als „Worst Practice“ entpuppen. Der Erfolg von Best-Practice-Modellen hängt auch von Größe und Geschäftsmodell der Benchmark-Unternehmen ab.

Bei vielen neuen Mega-Trends wie Digitalisierung oder Mobile können Controller die Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle nur schwer einschätzen. Meiner Meinung nach führt das dazu, dass sie Innovationen dann eher bremsen und an alten bekannten Business Cases festhalten – solange bis diese wegfallen. Wie können sie diese Gefahr bannen und zum konstruktiven Business Partner werden?

Gänßlen: Mittlerweile ist ja akzeptiert, dass Innovation einer der wichtigsten Werttreiber innerhalb der Geschäftsmodelle der Unternehmen ist. Jetzt könnte man die vorher genannten 80 % aufgreifen: Die digitale Transformation fordert von den Controllern, nicht jeden Business Case auf 100 % durchzurechnen, sondern auch schon mal bei 80 % „los zu rennen“.

Sehr gute Beispiele dafür liefert ja das Silicon Valley: Das Valley bringt Prototypen auf den Markt, und macht Kunden zu Mit-Entwicklern, die Verbesserungen und Weiterentwicklung beeinflussen. Warum sollen sich nicht auch Controller dieser Vorgehensweise bedienen?

Herr Gänßlen, was würden Sie Controllern mit auf den Weg geben, die auf der Suche nach Best-Practice-Lösungen sind?

Gänßlen: Nicht jede Best Practice lässt sich von einem Unternehmen auf ein ganz anderes übertragen: eine kritische Auswahl ist notwendig. Der Controller muss bei der Auswahl von Best Practices darauf achten, aus welcher Branche sie stammen, welches Geschäftsmodell verfolgt wird und wie das unternehmensspezifische Umfeld gestaltet ist.

Vielen Dank für das anregende Gespräch!

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

CFO-Agenda 2020: Best Practices und Trends in Controlling und Finance

- Basierend auf aktuellen Ergebnissen der CFO-Studie im Rahmen des CFO-Panels werden Best Practices und Trends im Finanzbereich vorgestellt. Die Ergebnisse geben einen Einblick über das Erfolgskonzept von Best-Practice-Unternehmen.
- Bezugsrahmen bildet die CFO-Agenda, bestehend aus sieben Agenda-Bausteinen.
- Für die Herzstücke „Controlling“ und „Finance“ wird die Prozessleistung ausgewählter Controlling- und Finance-Prozesse ermittelt. Dafür werden Durchschnitts- mit Best-Practice-Unternehmen anhand von Top-Kennzahlen verglichen. Dem Kennzahlenvergleich zufolge sind bei Best-Practice-Unternehmen die Prozesse nicht nur schlanker, sondern zugleich auch effektiver organisiert.
- Die Untersuchung zeigt, dass in Best-Practice-Unternehmen der CFO seiner Rolle als Business und Performance Officer noch intensiver nachkommt. Dagegen ist er in Durchschnittsunternehmen noch überwiegend als Herrscher über die Zahlen verschrien.
- In puncto Trends „Big Data“ und „Industrie 4.0“ offenbaren die Studienergebnisse, dass Best-Practice-Unternehmen den Durchschnittsunternehmen deutlich voraus sind, wenngleich beide Themen grundsätzlich noch stark in den Kinderschuhen stecken.

Inhalt	Seite
1 Dynamischer, volatiler, globaler, digitaler	21
2 Wesentliche Ergebnisse aus der CFO-Studie 2014	22
2.1 Rahmenplattform und Teilnehmer	22
2.2 Aktuelle Herausforderungen für den CFO-Bereich	22
2.3 Rollen und Anforderungen an den CFO(-Bereich)	23
2.4 Best Practices Controlling	26
2.5 Best Practices Finance	28
2.5.1 Best Practices Kreditorenbuchhaltung	29
2.5.2 Best Practices Debitorenbuchhaltung	30
2.5.3 Best Practices Hauptbuchhaltung	31
2.6 CFO-Agenda 2020	32
2.7 Trends im CFO-Bereich	33
3 Zusammenfassung und Ausblick	34
4 Literaturhinweise	35

■ **Die Autoren**

Dr. Jana Heibel, Managing Consultant bei Horváth & Partners Management Consultants und Projektleiterin des CFO-Panels.

Achim Wenning, Principal und Business Segment Leiter „CFO Strategy & Transformation“ bei Horváth & Partners Management Consultants in Düsseldorf.

1 Dynamischer, volatiler, globaler, digitaler

In Zeiten der Globalisierung, in der Unternehmen zu immer größer werdenden Strukturen heranwachsen, erschließen sich neue Wege und Möglichkeiten, aber damit einhergehend auch neue, noch nie da gewesene Herausforderungen. Das Wachstum der Unternehmen bleibt nicht ohne Folgen für die Unternehmensstruktur, welche in einer digitalen Welt nicht nur globaler, sondern auch komplexer und schnelllebig wird.

Globalisierung
und Digitalisierung

Die erhöhte Dynamik lässt neue Märkte quasi aus dem Nichts entstehen und führt häufig zu rasanten Veränderungen in der Wettbewerbssituation. Schnelles Handlungsvermögen wird zum wesentlichen Erfolgsfaktor für die Steuerung komplexer Unternehmensnetzwerke, dem vorausgesetzt ist die Verfügbarkeit verlässlicher Informationen. Speziell der CFO-Bereich muss einen besonderen Beitrag zur effektiven und effizienten Unternehmenssteuerung in Zeiten der Vernetzung leisten.

Welche Themen- und Fragestellungen CFOs derzeit tatsächlich beschäftigen und welche Handlungen sich daraus für sie ergeben, zeigen die Ergebnisse der CFO-Studie 2014, durchgeführt unter Mitgliedern des CFO-Panels. Zentraler Untersuchungsgegenstand der CFO-Studie und des vorliegenden Beitrags sind die vorherrschenden Unterscheidungsmerkmale zwischen erfolgreichen Best-Practice-Unternehmen im Vergleich zu Durchschnittsunternehmen: Was machen erfolgreiche CFOs besser und anders?

Zielsetzung und
Aufbau

Nach Vorstellung der CFO-Studie und deren Teilnehmern in Abschnitt 2.1 werden in den Abschnitten 2.2. und 2.3 aktuelle Herausforderungen und Anforderungen an das CFO-Rollenmodell beschrieben. In den darauf folgenden beiden Abschnitten werden zunächst aktuelle Trends und Best Practices im Controlling- und dann im Finance-Bereich vorgestellt. Darauf aufbauend werden Maßnahmen, die CFO-Agenda 2020 betreffend, dargestellt und vor dem Hintergrund zeitgenössischer Herausforderungen und Trends diskutiert. Abschließend werden in Kapitel 3 wesentliche Ergebnisse der CFO-Studie 2014 zusammengefasst und Hypothesen potenzieller (Weiter-)Entwicklungstrends im CFO-Bereich formuliert.

Hinweis: CFO-Panel bietet Benchmarking und Networking

Das CFO-Panel ist eine von Horváth & Partners im Jahr 2003 ins Leben gerufene Benchmarking-Initiative. Diese Netzwerk-Community vereint Führungskräfte aus Controlling, Accounting, Treasury und Steuern mittelständischer und großer (Konzern-)Unternehmen. Neben dem klassischen CFO-Panel Benchmarking und CFO-Panel-Meetings sowie halbjährlich stattfindenden Netzwerkveranstaltungen werden unterjährige Befragungen durchgeführt, um ausgewählte Fachthemen näher zu beleuchten und Trends im CFO-Bereich zu identifizieren.

2 Wesentliche Ergebnisse aus der CFO-Studie 2014

2.1 Rahmenplattform und Teilnehmer

CFO-Panel als Plattform Das CFO-Panel betrachtet wesentliche Aufgabenfelder des Finanzvorstands bzw. der Finanzgeschäftsführung (CFO-Bereich). Die Basis hierfür ist eine fortlaufende Benchmarking-Studie im Bereich Controlling und Finance. Die Ziele des CFO-Panels gehen jedoch weit über die reine Gewinnung von Vergleichsgrößen hinaus. Auf den CFO-Panel-Meetings kommt die Finance Community zusammen, um gemeinsam in eine vergleichende Diskussion zu treten und dadurch Unterschiede zwischen Unternehmen zu verstehen, Erfolgskriterien von Best-Practice-Organisationen zu identifizieren, Trends herauszuarbeiten und Innovationen zu entwickeln.¹

Ansätze für CFO-Agenda 2020 Die CFO-Studie 2014 ist eine im Rahmen des CFO-Panels ausgerichtete unterjährige Befragung unter Finanzverantwortlichen, die von der Management-Beratung Horváth & Partners seit 2012 alle zwei Jahre initiiert wird. Sie hat die Zielsetzung, Best Practices und Trends im CFO-Bereich zu identifizieren. Die Studie zielt auf die Untersuchung von Organisation und Leistungsfähigkeit sowie aktuellen Trends (beispielsweise Industrie 4.0, Big Data und Value Chain Controlling) ab, um daraus Maßnahmen und Weiterentwicklungspotenziale für die CFO-Agenda 2020 abzuleiten.

Teilnehmer: Mittelstands- und Großunternehmen An der CFO-Studie 2014 haben mehr als 200 Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen und Branchen teilgenommen. Die Teilnehmer stammen überwiegend aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, einige aus anderen europäischen Ländern sowie Australien. Zu den Branchen zählen insbesondere Konsum- und Industriegüter (26 %), Finanzindustrie (20 %), Automobil, Chemie und Pharma sowie Transport und Logistik (jeweils 6 %). 80 % der Studienteilnehmer haben die Rolle des CFO oder des kaufmännischen Leiters in ihrem jeweiligen Unternehmen inne. Die teilnehmenden Unternehmen bestehen etwa gleichermaßen aus mittelständischen und großen Konzernunternehmen.

2.2 Aktuelle Herausforderungen für den CFO-Bereich

Steuerung heterogener Geschäftsmodelle Steuerungsthemen fordern CFOs derzeit mehr ab als Finanzierungsthemen. Die vier Top-Herausforderungen (s. Abb. 1) sind, gemäß den Angaben der Studienteilnehmer, die Steuerung heterogener Geschäftsmodelle, der Umgang mit regulatorischen Veränderungen, eine fragmentierte IT-Landschaft sowie ineffektive Steuerungsgrößen. Etwa jeder zweite Finanzverantwortliche sieht in diesen Themen gegenwärtig eine Aufgabe,

¹ Nähere Informationen zum CFO-Panel von Horváth & Partners finden Sie unter: www.cfo-panel.de.

die es zu lösen gilt. Etwa ein Drittel der befragten CFOs betrachtet außerdem fehlerhafte Daten und fehlende Standards als kritische Themen. Ohne eine saubere Datenbasis und entsprechende Governance-Richtlinien lässt sich der Informationsfluss innerhalb der Konzerneinheiten sowie mit externen Kunden, Lieferanten oder Partnern kaum transparent und effizient steuern. Keine allzu großen Hürden implizieren aktuell Kapitalanlagen im Niedrigzinsumfeld sowie ungenügende Liquiditätsreserven.²

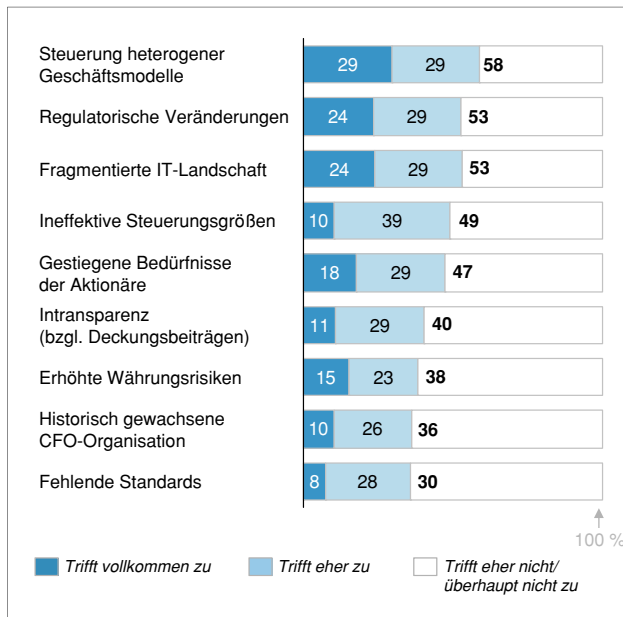


Abb. 1: Aktuelle Herausforderungen für den CFO-Bereich

Wie Unternehmen und im Speziellen CFOs diese Herausforderungen aktuell und künftig planen zu meistern, wird im Folgenden entlang der CFO-Agenda und der damit verbundenen Rollen und Aufgaben erörtert.

2.3 Rollen und Anforderungen an den CFO(-Bereich)

Zunehmende Herausforderungen und steigende Anforderungen beeinflussen das Aufgabenspektrum des CFOs. Einzelne Ad-hoc-Ansätze lösen die Probleme des CFOs häufig nur oberflächlich. Der CFO benötigt eine über alle Bereiche abgestimmte Agenda. Es wird zwischen fünf Rollen des CFOs unterschieden, die jeweils einen Themenbereich der CFO-Agenda aufgreifen (s. Abb. 2).

² Vgl. Nitsche, 2015.

- Als **Capital Executive** ist der CFO herausgefordert, Investor Relations zu pflegen und Kapitalversorgung zu gewährleisten. In dieser Rolle verantwortet er die Bereiche Beteiligungsmanagement, Corporate Governance, Investor Relations sowie die Finanzpolitik, die unter dem CFO-Agenda-baustein „Governance & Stakeholder“ zusammengefasst sind.
- In seiner Rolle als **Financial Accountant** übernimmt der CFO die Verantwortung für das Themengebiet Finance mit klassischen Aufgaben der Finanzplanung, Finanzierung und Buchführung. Hinsichtlich dieser CFO-Pflichtthemen betrachten sich Finanzverantwortliche als gut aufgestellt.
- Weiterhin agiert der CFO als **Business Partner**, was sich mit dem Themenelement des Controllings verknüpfen lässt. Hierzu zählen beispielsweise die Planung und Budgetierung, die Unternehmenssteuerung und die Kosten- und Leistungsrechnung.
- Der Rolle des **Risk Managers**, welche darauf abzielt, Risiken zielgenau zu identifizieren und zu vermeiden, wird aktuell nur geringe Bedeutung beigemessen. Das ist wohl der derzeitigen guten Wirtschaftslage und der damit einhergehenden geringen Verunsicherung geschuldet.
- In enger Verknüpfung mit dem Gestaltungsfeld Organisation und IT und dessen Unterthemen Organisation und Verantwortlichkeiten, Mitarbeiter sowie Prozesse und IT nimmt der CFO die Rolle des **Performance Officers** ein. In dieser gilt es, die Komplexität von Prozessen der Finanzorganisation zu reduzieren und deren Effizienz zu erhöhen.

Rollenmodell Best Practice – Business Partner

Damit hat sich das Rollenbild des CFO(-Bereichs) über die Jahre deutlich verschoben. Die Ergebnisse der CFO-Studie bestätigen, dass der CFO(-Bereich) heute herausgefordert ist, allen Rollen gleichermaßen gerecht zu werden und sich weg vom reinen Finanzbuchhalter hin zum Organisator und Manager zu entwickeln (s. Abb. 3). Damit sind die Anforderungen an den CFO deutlich gewachsen. Nicht nur in puncto Aufgabenspektrum, und diesem adäquat nachzugehen, sondern auch seine Rolle und Funktionen im Unternehmen transparent und damit auch „nutzbar“ zu machen. Noch wird er vielen Unternehmen eher als Herrscher über die Zahlen und weniger als Business Partner und ebenso wenig als Performance Officer wahrgenommen. Er muss selbst dafür sorgen, dass seine neue Rolle im Unternehmen auch entsprechend wahrgenommen und akzeptiert wird. CFOs aus Best-Practice-Unternehmen gelingt das schon ganz gut. Hier agiert der CFO viel häufiger in der Rolle als Business Partner (Transparenz/Entscheidungen unterstützen) anstatt als Kontrolleur (Zahlen monitoren und Kosten senken) oder Financial Accountant (mit dem primären Ziel, die Liquidität und den Jahresabschluss sicherzustellen) und wird in seinem Unternehmen auch in diesen Rollen wahrgenommen.



Abb. 2: Heute müssen CFOs fünf Rollen gleichzeitig erfüllen und die damit verbundenen Herausforderungen lösen

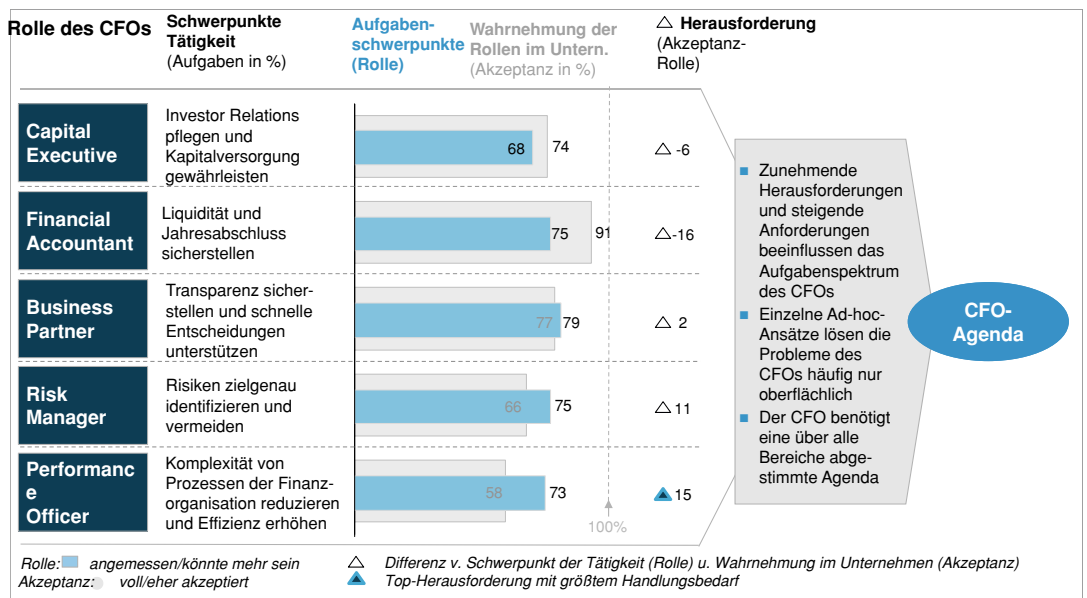


Abb. 3: Aufgabenschwerpunkte des CFOs und deren Wahrnehmung

Inwieweit sich Best-Practice-Unternehmen von anderen Unternehmen bezüglich ihrer Controlling- und Finance-Prozessleistung genau unterscheiden und welche Top-Handlungsfelder sich daraus für die CFO-Agenda 2020 ergeben, wird in den folgenden Abschnitten auf Basis der Studienergebnisse erläutert.

2.4 Best Practices Controlling

Controlling beinhaltet die Zielfestlegung, Planung und Steuerung von Prozessen innerhalb eines Unternehmens.³ Unter Controlling werden die Hauptprozesse strategische Planung sowie operative Planung, Forecast, Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung, Management Reporting, Projekt- und Investitionscontrolling, Risikomanagement, Funktionscontrolling, betriebswirtschaftliche Beratung und Führung sowie die Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse und Instrumente subsumiert.⁴

Best Practice
Controllingorga-
nisation

Im Durchschnitt beschäftigt ein Unternehmen insgesamt etwa neun Personenjahre auf 1.000 Mitarbeiter in diesen Controllingprozessen. Der ressourcenintensivste Prozess ist die Operative Planung und Budgetierung mit ca. 16 %, gefolgt vom Funktionscontrolling mit 15 % und 14 % der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung. Die Kosten betragen 0,4 % vom Umsatz und damit ca. 40 % der Kosten des Finanzbereichs. Best-Practice-Unternehmen binden deutlich weniger Ressourcen. Bei ihnen entfallen gerade einmal fünf oder weniger Controller auf 1.000 Mitarbeiter und verursachen unter 0,15 % Kosten anteilig am Gesamtumsatz. Was sie anders machen, verdeutlicht u.a. eine Analyse ihrer Controllingorganisation. Der Großteil der erfolgreichen Unternehmen hat Controllingprozesse inhouse zentralisiert. Durch die Bündelung eher repetitiver Tätigkeiten, z.B. in einem Shared Service Center (SSC), können Synergieeffekte nutzbar gemacht und Ressourcen eingespart und/oder für andere wertschöpfende Tätigkeiten eingesetzt werden.⁵ Insbesondere bei einem Shift der Ressourcen für andere zweckstiftende Tätigkeiten können die dem Controlling abverlangten Service Levels sichergestellt und damit interne Kunden zufriedengestellt werden.

Prozessspezifische
KPIs

Weitere wesentliche Differenzierungsmerkmale zwischen Durchschnitts- und Best-Practice-Unternehmen verdeutlicht ein Blick auf ausgewählte Top-Leistungsmessgrößen der Controllingkernthemen operative Planung, Forecasting und Management Reporting (s. Abb. 4).

Best Practice
Operative
Planung

Bei der operativen Planung sind es die Planungsdauer, der Planungseinstieg sowie der Planungszeitraum, welche im Wesentlichen die Effizienz und

³ IGC, 2013.

⁴ Vgl. IGC, 2011, S. 20 f.

⁵ Vgl. Schmidt/Meier, 2010, S. 8 f.

Effektivität der Planung beeinflussen. Benötigt das Durchschnittsunternehmen etwa 15 Wochen für die Erstellung des Jahresplans, sind es bei Best Practices weniger als die Hälfte. Der Planungseinstieg findet bei knapp drei Vierteln der Unternehmen top-down statt und der Starttermin ist in den meisten Fällen innerhalb der 20. und 40. Kalenderwoche. Idealtypischerweise geben Unternehmen Planungsprämissen klar zentral top-down und so spät wie möglich vor und stimmen diese in einem weiteren Schritt mit den dezentralen Einheiten ab.⁶ So stellen Best-Practice-Unternehmen einen schlanken und effektiven Planungsprozess sicher.

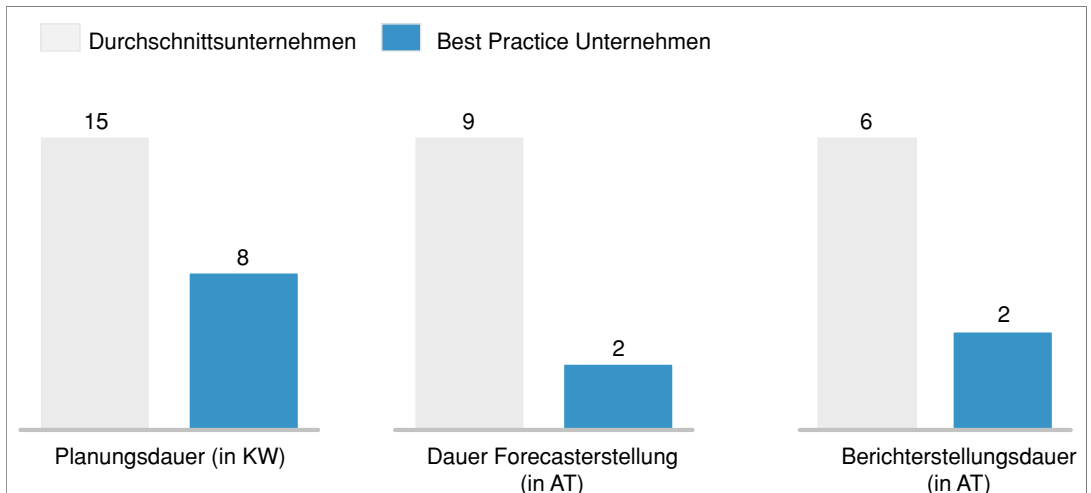


Abb. 4: Best Practices im Controlling

Auch beim Forecast-Prozess sind vor allem die Dauer und die Methode ein entscheidendes Erfolgskriterium. Für die Erstellung eines Forecasts benötigt das Durchschnittsunternehmen ca. 9 Arbeitstage, während Best-Practice-Unternehmen gerade einmal zwischen einem und zwei Tagen benötigen. Weniger als 20 % verwenden die rollierende Forecast-Methode, obwohl sie tendenziell schneller ist (knapp sechs Tage) als jene bezüglich Geschäftsjahresende als Forecast-Horizont (zwischen acht und neun Tagen). Die Anzahl der Forecasts stellt natürlich ebenso einen Aufwandstreiber dar. Im Durchschnitt erstellt ein Unternehmen sechs Forecasts mit einem Horizont von zwei Monaten pro Jahr. Allerdings wäre es fatal zu behaupten, dass Anzahl und Horizont eine Indikation für die Effizienz des Forecasting erlauben. Beide Kennzahlen sollten immer in Abhängigkeit bzw. unter Berücksichtigung des Marktumfelds bestimmt werden. Je volatiliter dieses ist, desto öfter sollte ein Forecast erstellt werden, um eventuelle Risiken und

Best Practice
Forecast

⁶ Vgl. Leyk/Riemer/Becker, 2013, S. 61.