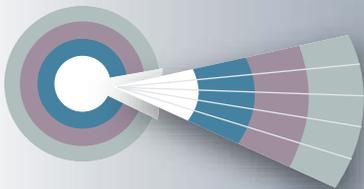


FINANZWESEN: Zuverlässiger Berater oder Compliance-Instanz?



*Die Performance-Manager-
Reihe*

COGNOS®

THE NEXT LEVEL OF PERFORMANCE™



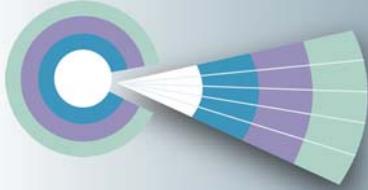
Ihre tägliche Arbeit wird immer informationsintensiver. Diese Herausforderung gilt es in einen Wettbewerbsvorteil umzumünzen. Wie, das sagt Ihnen das neue Business-Buch mit dem Titel *Der Performance-Manager*. Die Kernaussage des Buches ist einfach: Es ist nicht produktiv, sich durch sämtliche Daten durchzuarbeiten, die Ihr Unternehmen so erzeugt. Konzentrieren Sie sich vielmehr auf ganz bestimmte Schlüsselinformationen – so genannte „Sweetspots“ – um bessere Entscheidungen zu treffen, bessere Zielvorgaben zu definieren und bessere Pläne zu den Dingen zu entwickeln, die Ihr Unternehmen wirklich voranbringen. Wir freuen uns, Ihnen hier das Buchkapitel über das **Finanzwesen** präsentieren zu können.

Der Performance-Manager, Praxisbewährte Strategien für die Verwandlung von Informationen in eine höhere Unternehmens-Performance, beschäftigt sich mit der Zusammenarbeit zwischen Entscheidungsträgern und den Lieferanten der Informationen, die die Grundlage für bessere Entscheidungen bilden. Das Buch identifiziert 42 beispielhafte Entscheidungsgebiete – die bereits angesprochenen „Informations-Sweetspots“ – wobei berücksichtigt wird, dass Sie nicht nur die Daten Ihres Unternehmens verstehen, sondern auch dessen Performance planen und überwachen müssen. Diese Entscheidungsgebiete sind entsprechend den acht wichtigsten Funktionsbereichen einer Firma untergliedert: Finanzen, Kundenservice, Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung, Operations, Personal und Informationstechnologie. Dazu kommt noch ein übergreifender Teil für die Unternehmensführung. Sieben dieser Entscheidungsgebiete werden in diesem Buchauszug besprochen.

Auch alle anderen Kapitel gehen auf wichtige Herausforderungen und Chancen ein, die sich dem Unternehmen in dem jeweiligen Funktionsbereich stellen. *Der Performance-Manager* beschäftigt sich eingehend mit jedem Entscheidungsgebiet und zeigt die Kerninhalte des entsprechenden Informations-Sweetspots auf. Dabei werden Ziele und Kennzahlen sowie ein hierarchischer Katalog von Dimensionen identifiziert, der Ihnen die Betrachtung der Informationen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln ermöglicht.

Für jedes Entscheidungsgebiet finden Sie auch Hinweise, welche Kollegen außerhalb des jeweiligen Funktionsbereichs davon profitieren würden, wenn auch sie die entsprechenden Informationen zu Gesicht bekämen (z.B. sollte das Marketing die Pipeline-Zielvorgaben des Vertriebs kennen). Nur so wird das Erreichen einer höheren Performance zu einem wirklich abteilungsübergreifenden Unternehmensziel. Wir hoffen, dass Sie von den Informationen in diesem Buchauszug profitieren. Vielleicht wollen Sie sich ja auch mit den anderen Funktionsbereichen und den entsprechenden Entscheidungsgebieten beschäftigen oder unser Angebot wahrnehmen, das ganze Buch *Der Performance-Manager* zu lesen.

Unsere Anerkennung und unser Dank gelten den herausragenden Experten bei Business Intelligence International und PMSI sowie den Mitarbeitern und Kunden von Cognos, die durch die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen diese Veröffentlichung erst möglich gemacht haben.



Zuverlässiger Berater oder Compliance-Instanz?

Kann sich irgendwer erinnern, dass die Zeiten nicht hart waren und das Geld nicht knapp?

Ralph Waldo Emerson

Von all den verschiedenen Rollen, die die Finanzabteilung in einem Unternehmen spielen kann, sind die beiden wichtigsten die Einhaltung rechtlicher, steuerlicher und buchhalterischer Gesetzaufgaben und die kompetente Beratung für eine effiziente Zuweisung von Ressourcen. In der ersten Rolle muss sich die Finanzabteilung auf Prüfung und Kontrolle konzentrieren, in der zweiten nutzt sie ihr umfassendes Fachwissen darüber, welche Ressourcen zur Erzielung bestimmter Einnahmen erforderlich sind. Sie verfügt über ganz spezielle Voraussetzungen zur Erfüllung dieser zweiten Rolle: Während die meisten Unternehmensabteilungen möglichst weit in eine bestimmte Richtung gehen, muss die Finanzabteilung die gegenläufigen Realitäten im Unternehmen abwägen.

Wie die Finanzabteilung diesen Spagat (und nicht nur diesen) bewältigt, entscheidet zu einem großen Teil über den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens. *Ist Ihr Budget ein Mittel zur Kontrolle der Kosten oder zur Finanzierung von Investitionen?* Abhängig von der Branche und von der Phase des Markt-Lebenszyklus, in der sich Ihre Firma befindet, ist eine der Varianten der anderen vorzuziehen.

Die Finanzabteilung ist der Kopf des Unternehmens. Sie nutzt ein strukturiertes Konzept für die Bewertung der vielen Geschäftspotenziale und Chancen, die sich täglich auftun. Informationen sind der Treibstoff für diesen Prozess, und die Finanzabteilung verfügt über mehr Informationen als die meisten anderen Abteilungen. Um ihre beiden Rollen zu bewältigen – die Synchronisierung von Prozessen und Kontrollmechanismen einerseits und Beratung zur zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens andererseits – muss die Finanzabteilung eine Reihe von Barrieren überwinden, was die Informationen und deren Nutzung angeht.

Barriere 1: *Es fehlen die erforderlichen Informationen, um zu korrigieren, was geschehen ist, und zu gestalten, was geschehen wird*

Die Finanzabteilung braucht eine neue Qualität der Informationen über vergangene und aktuelle Prozesse und Ereignisse, um ihre Aufgaben zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften zu erfüllen. *Hat der richtige Mitarbeiter bzw. die zuständige Abteilung einen bestimmten Ausgabenposten abgezeichnet? Haben die Prüfungen der Kreditwürdigkeit eines Kunden noch vor der Annahme des Auftrags und der Auslieferung stattgefunden?* In manchen Unternehmen hat der Bedarf an Informationen für Compliance- und Kontroll-Zwecke zu einer besseren Beziehung zwischen der Finanz- und der IT-Abteilung geführt. Eine weitere Folge waren Veränderungen bei den Methoden der Informationserfassung und Zusammenarbeit (wie beispielsweise die Verknüpfung unterschiedlicher Spreadsheets), wodurch die damit verbundenen Kontrollrisiken reduziert wurden.

Während die Finanzabteilung daran arbeitet, diese Dinge im Griff zu behalten, muss sie auch sicherstellen, dass die Investitionen in Informationen einen Beitrag zur Erfüllung ihrer anderen Hauptverantwortlichkeit leisten: das Lenken von Entscheidungen, die sich positiv auf das zukünftige Gesamtabschneiden des Unternehmens auswirken.

Die Unternehmensführung und die Vertriebsbeauftragten verlassen sich darauf, dass die Finanzabteilung dem Unternehmen hilft, seine Zukunft sicher zu planen, und nicht nur einfach den Zu- und Abfluss von Geldern verwaltet. Die Finanzabteilung muss die Faktoren im Auge behalten, die für den Gewinn sorgen, wobei Mehrwert-Analysen zur Hochrechnung der Auswirkungen dieser Faktoren auf die Ergebnisse von morgen durchgeführt werden – gegebenenfalls muss die Finanzabteilung diese Faktoren auch voraussehen.

Bewertung, Überwachung und Entscheidungen in Bezug auf immaterielle Werte zeigen beispielhaft die Verknüpfungen und die Komplexität der Informationen, die die Finanzabteilung braucht. Beim Humankapital müssen beispielsweise die Personal- und die Finanzabteilung zusammenarbeiten, um die wertschöpfenden Rollen von individuellen Mitarbeitern zu identifizieren, ihren Wert einzuordnen und ihre Entfaltungsmöglichkeiten, Vergütungen und Ausgaben sicherzustellen.

Ohne Informations-Sweetspots, die sowohl den Status der Kontrolle und Compliance als auch die Wirkung wichtiger Faktoren auf zukünftige Unternehmenschancen zeigen, kann die Finanzabteilung unmöglich den erforderlichen Ausgleich herstellen

Barriere 2: *Die Relevanz, Transparenz und Glaubwürdigkeit dessen, was gemessen und analysiert wird, ist auf die Buchhaltung ausgerichtet und nicht auf das Unternehmensmanagement*

Bei der Erfassung, Überwachung und Auswertung von Informationen muss die Finanzabteilung klare rechtliche, steuerliche und organisatorische Vorgaben beachten, um ihre gesetzlichen Auflagen zu erfüllen. Aber die Finanzabteilung benötigt auch eine bereichsübergreifende Sicht auf diese und andere Informationsbereiche, um ihrer Beraterrolle gerecht zu werden. Das erfordert nicht nur einen einfachen Bericht der Zahlen, sondern die Aufbereitung dieser Zahlen in ihrem Kontext.

Internationale Unternehmen, die in verschiedenen Ländern aktiv sind, trennen beispielsweise in aller Regel die Bereiche Vertrieb und Produktion. Ohne Transparenz bei den Gewinnen könnte es geschehen, dass eine regionale Vertriebsniederlassung Produkte einstellt, die scheinbar Verluste machen, in Wahrheit aber dennoch einen kleinen Beitrag zum Gewinn der Produktionsfirma leisten.

Ein weiteres Beispiel: Das Marketing muss die Ausgaben für verschiedene Aktivitäten zuordnen können. Aufgabe der Finanzabteilung ist die Strukturierung der entsprechenden Kostenkonten im Rahmen eines detaillierten und hierarchisch komplexen Kontenrahmens im Hauptbuch. Ohne diese umfassende Sicht könnten die gleichen Ausgaben von verschiedenen Mitarbeitern auf verschiedene Konten gebucht werden.

Barriere 3: *Die Finanzabteilung muss den Ausgleich schaffen zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen, zwischen Detailausschnitten und dem Gesamtbild*

Die Finanzabteilung gleicht unterschiedliche und gegenläufige Anforderungen aus. Sie muss alle 90 Tage die Erwartungen der Aktionäre erfüllen, sie muss aber auch eine gewinnbringende Vision und eine Strategie definieren, mit der diese Vision im Laufe der Quartale und Jahre erreicht werden kann. Unternehmen können Kosten und Investitionen kürzen, um kurzfristige Gewinnziele zu erfüllen, aber ab welchem Punkt wirkt sich das auf die langfristige finanzielle Gesundheit aus? Eine gut informierte Unternehmensführung versteht die Einflussfaktoren, Chancen und Gefahren beim Ausgleichen der kurz- und langfristigen finanziellen Performance.

Führungskräfte und Finanzanalysten definieren die Performance in Form des Shareholder Value. Damit gewinnen Kennzahlen wie das Wachstum des EPS (Earnings per Share/Gewinn je Aktie) oder EVA (Economic Value Added) an Bedeutung. Aber diese verdichteten Finanzkennzahlen erzählen nur einen Teil der Geschichte. Sie müssen mit detaillierteren Maßzahlen erweitert werden, in denen der Umsatz, die Marktanteilsgewinne und die Ziele bei den Einnahmensteigerungen enthalten sind, um den wirklichen Zustand der Firma zu erkennen und die richtige Balance zwischen lang- und kurzfristigem Wachstum zu finden.

Barriere 4: *Die Finanzabteilung muss den Mittelweg zwischen Top-down-Visionen und Bottom-up-Gegebenheiten finden*

Inwieweit sollten die Ziele in Top-down- anstatt in Bottom-up-Richtung gesetzt werden? *Wenn die Unternehmensleitung ein zweistelliges Gewinnwachstum vorgibt, lässt sich das in vernünftige Ziele auf den niedrigeren Organisationsebenen umsetzen?* Erfordert es auch eine zweistellige Zielvorgabe für das niedrigste Profit-Center? Finanzielle Top-down-Ziele müssen an Bottom-up-Realitäten angeglichen werden. Die Finanzabteilung muss die Vision des Top-Managements aufgreifen und Zielvorgaben ausarbeiten, die die einzelnen Unternehmensbereiche auch erreichen können.

Diese Barriere macht besonders deutlich, wie wichtig es ist, Manager mit direktem Kundenkontakt in das Finanzberichtswesen, in die Finanzplanung und in die Budgeterstellung einzubinden. Der Bedarf nach schnellen und relevanten Informationen erfordert ein interaktives Modell. Manager mit direktem Kundenkontakt müssen eine gewisse Budgetverantwortung übernehmen und Änderungen aus den verschiedenen Profit- oder Cost-Centern rückmelden, wenn sich die Marktbedingungen ändern. Dieses dezentralisierte Modell bezieht das Unternehmen als Ganzes ein, anstatt darauf zu bauen, dass eine Zentralabteilung die Informationen generiert.

Neben der Entlastung der Finanzabteilung, die so wertschöpfenden Entscheidungssupport leisten kann, führt die Bottom-up-Beteiligung zu einem Ausgaben- und Einnahmenplan, der die Barrieren in Bezug auf Relevanz, Transparenz und Glaubwürdigkeit überwindet. Einzelne Mitarbeiter, die in den Prozess eingebunden sind, übernehmen die Verantwortung dafür, bestimmte Erwartungen zu erfüllen. Dadurch werden die Faktoren erkennbar, die für den Erfolg oder Misserfolg verantwortlich sind, und die ansonsten in einer größeren Kostenkalkulation verschwinden oder in einem finanziellen „Zahlenmeer“ verloren gehen – sowohl für den Manager mit direktem Kundenkontakt als auch für die Finanzabteilung.

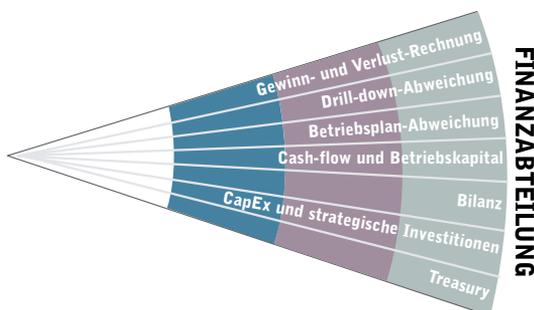
Die Balance zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen, Vergangenheit und Zukunft, Compliance und Beratung

Die Informationen, die die Finanzabteilung nutzt, um zu berichten, was geschehen ist, und um zu gestalten, was geschehen wird, sind für das übrige Unternehmen von größter Bedeutung. Dynamische Tools, die der Finanzabteilung einen Ausgleich zwischen Compliance und Performance, zwischen Buchhaltung und betriebswirtschaftlichen Strukturen, zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen, zwischen Top-down-Vision und Bottom-up-Realität erlauben, sind wichtiger als je zuvor. Informations-Sweetspots können die Finanzabteilung bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung und beim Treffen von Entscheidungen unterstützen.

Eine ausgeglichene Finanzumgebung

Entscheidungsgebiete der Finanzabteilung:

- **Gewinn- und Verlust-Rechnung** → Wie hat das Unternehmen abgeschnitten; wo war die Performance stark, wo schwach?
- **Drill-down-Abweichung** → Was verursacht Veränderungen in der finanziellen Performance?
- **Betriebsplan-Abweichung** → Wie unterstützen, koordinieren und managen wir am besten die Bereitstellung von sinnvollen Plänen?
- **Cash-flow und Betriebskapital** → Wie verwalten wir das Betriebskapital, treiben Außenstände ein und überwachen die Barmittelverwendung auf effektive Art und Weise?
- **Bilanz** → Wie stellen wir den Ausgleich zwischen Finanzierungsoptionen, Ressourcen und Geschäftsrisiken her und strukturieren diese?
- **CapEx und strategische Investitionen** → Was sind die Prioritäten für Investitionen und warum?
- **Treasury** → Wie können wir unseren Barmittel- und Liquiditätsbedarf effizient managen?



Gewinn- und Verlust-Rechnung

Dieses Entscheidungsgebiet steht für das Endergebnis. Es ist die kumulative Leistung, die jeder im Unternehmen in einem vorgegebenen Zeitraum erreicht hat. Jeder muss seinen individuellen Beitrag und seine Leistung verstehen, die im Vergleich zu den Erwartungen bewertet werden.

Sie müssen wissen, wo Abweichungen gegenüber dem Budget auftreten, sodass Sie eine Kurskorrektur vornehmen können. Wenn die Kosten zu schnell steigen, riskieren Sie eine Verminderung künftiger Gewinne, wenn Sie diese nicht steuern, Verkaufspreise anpassen oder neue Märkte entwickeln. Unerwartete Einnahmenspitzen können ein Hinweis darauf sein, dass zusätzliche Ressourcen erforderlich sind, um zukünftiges Wachstum zu sichern. Maßnahmen wie diese brauchen ihre Zeit: Je eher Sie tätig werden, desto schneller verbessern Sie die Margen und können das Potenzial einer Wachstumschance ausschöpfen. Die Fähigkeit der Finanzabteilung, wichtige Abweichungen schnell zu erkennen, zu analysieren und zu kommunizieren, hat wettbewerbsrelevante Wirkungen für Ihr Unternehmen. Wie schnell ein Unternehmen von einer neuen Situation profitiert, wird davon bestimmt, wie schnell es Abweichungen im Budget feststellt.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Ist/Soll-Abweichung (\$/%)	Fixkosten (\$/%)	Fiskalmonat
Nettoumsatz (\$)	Bruttogewinn (\$/%)	Jahr
Betriebsgewinn/EBIT (\$/%)	Zinsen (\$/%)	Quartal
	Marketingkosten (\$/%)	Monat
	Materialkosten (\$)	Organisation
	Materialmarge (\$/%)	Bereich
	Nettogewinn (\$/%)	Abteilung
	Vertriebsgemeinkosten (\$/%)	Org.-Bezeichnung
	Steuern (\$/%)	Soll/Ist-Szenario
	Variable Kosten (\$/%)	Szenario
		Produktlinie
		Produktlinie

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBENE	STATUSEBENE
Finanzabteilung	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			*
	Manager	*		
	Experten	*		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			*
Distribution	Leitende Führungskräfte			*
Personal	Leitende Führungskräfte			*
IT/Systeme	Leitende Führungskräfte			*
Marketing	Leitende Führungskräfte			*
Betrieb/Produktion	Leitende Führungskräfte			*
Einkauf	Leitende Führungskräfte			*
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			*
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*

Jeden Monat werden 1,2 Millionen Datensätze mit Finanzinformationen – Gewinn- und Verlust-Rechnungen, Rechnungsposten und Bilanzanalysen – von 80 Standorten in das System geladen. Die Nutzer führen ihre Analysen durch, ohne sich zu darum kümmern, aus welcher Quelle die Daten kommen.

Nicolas Mathei, International IS Project Manager, Vesuvius Group

Drill-down-Abweichung

Wenn Sie einen Unterschied zwischen Ist und Soll feststellen, müssen Sie die Details eruieren, damit Sie die Ursachen dafür verstehen. *Ist ein Umsatzanstieg um fünf Prozent zwischen zwei Rechnungsperioden auf ein höheres Volumen, einen höheren Preis oder einen veränderten Produktmix zurückzuführen? Verzeichneten Ihre Mitbewerber den gleichen Umsatzanstieg? Sind höhere Produktpreise, eine Änderung im Produktmix hin zu Produkten mit geringeren Margen oder die Reduzierung der frei verfügbaren Ausgaben der Grund für einen Gewinnanstieg? Haben Ihre Mitbewerber den gleichen Anstieg verzeichnet?*

Die Finanzabteilung muss das *Warum* hinter den Veränderungen verstehen. Das Wissen, was die Änderungen bei den Umsätzen und beim Gewinn verursachte, bietet ein umfassenderes Bild, an dem sich das Unternehmen orientieren kann.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Gewinnveränderung (\$/%)	Durchschn. Stückkosten (\$) – Soll	Rechnungskunde
Umsatzveränderung (\$/%)	Durchschn. Stückkosten (\$) – Standard	Branchengruppe
Veränderung bei Volumen/Preis/Mix (\$/%)	Rabatt (/%)	Branche
	Hauptbuch-Ausgabedetails (\$%)	Kategorie
	Nettoveränderung (\$%)	Kundenname
	Nettopreis (\$)	Fiskalmonat
	Nettoumsatz (\$)	Jahr
	Verkaufte Einheiten (#)	Quartal
		Monat
		Hauptbuchposten
		Organisation
		Bereich
		Abteilung
		Org.-Bezeichnung
		Produkt-SKU
		Produktlinie
		Marke
		SKU

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUREBENE
Finanzen	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			*
	Manager	*		
	Experten	*		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Distribution	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Marketing	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Betrieb/Produktion	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Einkauf	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	

Betriebsplanabweichung

Sobald die Finanzabteilung die Ursachen der Performance-Abweichungen kennt, kann sie Diskussionen über zukünftige Betriebspläne führen. Die Finanzabteilung hat eine wichtige beratende Funktion bei der Erstellung von Managementplänen. Nur wer das Warum hinter einer Planabweichung kennt, kann den nächsten Plan revidieren und verbessern.

Ohne diese Informationen verlieren die Pläne ihren Sinn und werden zu akademischen Übungen, um die Unternehmensführung zufrieden zu stellen. Im Idealfall bietet die Finanzabteilung Input und Feedback, das die anderen Unternehmensbereiche als Richtlinie nutzen können. Im Gegenzug stellen diese anderen Abteilungen der Finanzabteilung Informationen aus ihrer täglichen Praxis zur Verfügung, die zur Verbesserung des Plans beitragen. Eine solche abteilungsübergreifende und koordinierte Vorgehensweise ermöglicht die Prüfung der Business-Pläne auf ihre Praxistauglichkeit hin.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Betriebskostenabweichung (\$/%)	Ist vs. Soll (\$)	Fiskalmonat
Gemeinkostenabweichung (\$/%)	Durchschn. Stückkosten (\$) – Ist	Jahr
Verhältnis Prod.-Kosten/Umsatz (%)	Durchschn. Stückkosten (\$) – Standard	Quartal
	Distributionskosten (\$/%)	Monat
	Mitarbeiter (#)	Hauptbuchposten
	Forecast (\$)	Organisation
	Lohnkosten (\$/%)	Bereich
	Marketingkosten (\$/%)	Abteilung
	Gemeinkosten (\$)	Org.-Bezeichnung
	Plan (\$)	Soll/Ist-Szenario
	Produktionskosten (\$)	Szenario
	Produktionsstunden (#)	Produktlinie
	Umsatz pro Mitarbeiter (\$)	Produktlinie
	Vertriebsgemeinkosten (\$/%)	

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUSEBENE
Finanzen	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			*
	Manager	*		
	Experten	*		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Distribution	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Marketing	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Betrieb/Produktion	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Einkauf	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	

Da alle Prozesse auf unterschiedlichen Ebenen miteinander verknüpft sind, können wir die verschiedenen Pläne regelmäßig auf ihre Zuverlässigkeit prüfen und gleichzeitig die Strategie einhalten und erforderlichenfalls schnell Maßnahmen ergreifen. Wir haben eine viel bessere Sicht, wo und wann Abweichung von Trends auftreten. Das ist ein Schlüsselindikator für die Maßnahmen, die wir einleiten müssen.

Elco van den Akker, Business Planning Manager, Philips

Cash-flow und Betriebskapital

Das effiziente Einfordern von Außenständen ermöglicht eine bessere Performance. Die Verzugskosten sind hoch, was heißt, dass das Managen der Fälligkeitsdaten von Außenständen bzw. der DSO (Days of Sales Outstanding – die Anzahl der Tage zwischen der Rechnungsstellung und dem Eingang auf dem Bankkonto) ist eine wichtige Priorität für jedes Unternehmen. Andererseits ist das Hinauszögern der Begleichung eigener Verbindlichkeiten gut für den Cash-flow. In beiden Fällen muss die Finanzabteilung genau über die Kunden- und Lieferanten-Beziehungen Bescheid wissen, um sicherzustellen, dass das Finanzergebnis nicht zu Lasten wertvoller Geschäftsbeziehungen geht.

Investmentanalysten werten den Betriebskapitalbedarf als einen Faktor bei der Bestimmung der finanziellen Performance. Betreibt das Unternehmen ein Management seiner wertvollen Bar-Ressourcen? Wie ist das Verhältnis der Debitoren (Außenstände) zu Umsätzen bzw. wie schneidet das Unternehmen bei den DSO im Vergleich zum Branchendurchschnitt ab? Steigen die Lagerzeiten, was bedeutet, dass mehr Geld in die Lagerhaltung fließt? Nehmen die Tage für die Begleichung von Verbindlichkeiten zu?

Der Betriebskapitalbedarf hat direkte Auswirkungen auf die Marktbewertung eines Unternehmens. Für die Finanzabteilung ist dies ein kritischer Bereich, der überwacht werden muss.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Außenstandstage (#)	Verbindlichkeiten (\$)	Vortragsposten
Netto-Cash-flow (\$%)	Verbindlichkeiten zu Umsatz (%)	Klasse
Anteil Betriebskapital (%)	Außenstände (\$)	Unterklasse
	Außenstände zu Umsatz (%)	Konto
	Kurzfristige Aktiva (\$)	Fiskalmonat
	Kurzfristige Passiva (\$)	Jahr
	Bestand (\$)	Quartal
	Bestandstage (#)	Monat
	Bestand zu COGS (%)	Organisation
	Nettveränderung (\$%)	Bereich
	Quick Ratio (%)	Abteilung
		Org.-Bezeichnung

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUSEBENE
Finanzen	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
	Innenrevision	Leitende Führungskräfte		
Personal	Manager	*		
	Experten	*		
IT / Systems	Leitende Führungskräfte			*
Marketing	Leitende Führungskräfte			*
Betrieb/Produktion	Leitende Führungskräfte			*
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			*
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	*

Dank der Farbcodierung und anderer Warnhinweise können unsere Anwender ganz einfach den Überblick über unsere Außenstände behalten. Wir sind auch besser bei der Kreditsteuerung geworden, da Indikatoren ganz deutlich die Salden der Außenstände unserer Kunden zeigen. Darüber hinaus haben die örtlichen Niederlassungsleiter Zugriff auf Tools zur Überwachung ihrer Umsatzzahlen. Um es allgemeiner auszudrücken: Die Art und Weise, wie das Unternehmen geführt wird, hat sich insgesamt ganz deutlich verbessert.

Mikael Perhirin, Head of Decision Support and Infocentre Unit, Générale de Protection

Die Bilanz

Dieses Entscheidungsgebiet sorgt für den Ausgleich zwischen der Finanzstruktur und den Ressourcen des Unternehmens. Wie viele Schulden – kurzfristige und langfristige – kann das Unternehmen gefahrlos machen? Für Anteilseigner bedeutet ein höherer Verschuldungsgrad höhere Gewinnmöglichkeiten und größere Risiken. Ein stark fremdfinanziertes Business generiert attraktive finanzielle Gewinne, aber wenn der Betriebsgewinn sinkt, kann dies die Fähigkeit des Unternehmens gefährden, seine Zinsen bzw. Schuldentrückzahlungen zu bedienen. Die finanzielle Struktur des Unternehmens ist ein Balance-Akt, der auf geschäftlichen Grundprinzipien basieren muss. *Werden die Marktbedingungen in Zukunft günstig sein? Steigen die Umsätze oder fallen sie? Sind mehr Barinvestitionen in die zukünftigen Vermögenswerte des Unternehmens erforderlich?* Je nach Strategie und Zukunftsausrichtung muss die Finanzabteilung solchen Anforderungen gerecht werden und gleichzeitig die Erträge maximieren.

Eingesetztes Kapital (Betriebskapital plus Anlagevermögen) und ROCE (Return on Capital Employed) sind kritische Faktoren für die Bewertung eines Unternehmens durch Kapitalgeber und Anteilseigner. Investoren stufen eine Branche mit intensiven und hohen Kapitaleinsätzen als riskanter ein. Ein hoher Anlagevermögen-Umsatz-Quotient ist bei einem wirtschaftlichen Abschwung schwerer zu managen, so zum Beispiel in der Stahlproduktion. ROCE ist ein Indikator dafür, wie gut ein Unternehmen Investitionen in Gewinne umwandeln kann.

Eine wichtige Aufgabe der Finanzabteilung ist es, Neuinvestoren von der finanziellen Attraktivität des Unternehmens zu überzeugen. ROCE ist ein Benchmarkwert, der die Unternehmensführung und die Finanzabteilung in einem positiven oder negativen Licht erscheinen lässt. Er macht deutlich, dass das Management zukünftiger Investitionen wichtig ist. Es ist notwendig, zu verstehen, welche Investitionsprojekte die besten Gewinne einfahren, und entsprechend Prioritäten zu setzen. Dieses Wissen führt zum nächsten Entscheidungsgebiet.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Eingesetztes Kapital (\$)	Ist (\$)	Bilanzposten
Verhältnis Fremd- zu Eigenkapital (%)	Aktiva (\$)	Klasse
ROCE (%)	Fremdkapital (\$)	Unterklasse
	Eigenkapital (\$)	Fiskalmonat
	Anlagevermögen (\$)	Jahr
	Anlagevermögen/Aktiva (%)	Quartal
	Verbindlichkeiten (\$)	Monat
	Verbindlichkeiten zu Eigenkapital (%)	Organisation
	Marktwert (\$)	Bereich
	Umsatz/eingesetztes Kapital (%)	Abteilung
	Umsatz/Betriebsvermögen (%)	Org.-Bezeichnung

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUREBENE
Finanzen	Leitende Führungskräfte	•		
	Manager	•		
	Analysten	•		
	Experten	•		
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			•
	Manager	•		
	Experten	•		
Marketing	Leitende Führungskräfte			•
Betrieb/Produktion	Leitende Führungskräfte			•
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			•
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			•

CapEx und strategische Investitionen

Da der Investitionsaufwand (CapEx – Capital Expenditure) Rückwirkungen auf die ROCE-Performance hat, müssen Unternehmen ihre Investitionsentscheidungen sorgfältig analysieren und überwachen. Die Bedeutung von Sachinvestitionen kann von minimal bis strategisch entscheidend reichen – von einem neuen Computer bis zu einer Fertigungsstätte im Ausland. Die Finanzabteilung muss dafür sorgen, dass die CapEx- und Investitions-Anforderungen nicht einfach zu Wunschlisten mutieren.

Es ist Aufgabe der Finanzabteilung, die Grundlagen für die Priorisierung und Begründung von Kapitalinvestitionen zu schaffen. Dafür ist eine Koordination mit verschiedenen Fachabteilungen notwendig. Die Finanzabteilung muss beispielsweise die Auswirkungen eines Für oder Wider wissen, bevor sie Neuinvestitionen in Werke und Anlagen genehmigt. *Wird das Unternehmen Umsatzeinbußen erleiden, wenn wir das Werk nicht bauen? Wird diese Maßnahme Abhilfe bei den Problemen mit der Produktqualität schaffen? Werden die Produktionskosten steigen oder fallen?*

Fusionen und Akquisitionen sind die strategische Dimension von Investitionen. *Wie hoch sind die potenziellen Kosteneinsparungen aus der Zusammenführung der beiden Unternehmen? Wenn die beiden Firmen auf dem gleichen Markt aktiv sind, werden sich die Kunden dann wegen der höheren Lieferantenabhängigkeit Sorgen machen und die Aufträge zurückfahren? Wenn die Unternehmen sich ergänzen, wie hoch sind dann die zusätzlichen Umsätze?*

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Investition (\$)	Gewinnsteigerung durch Akquisition (%)	Bilanzposten
Kapitalwert (NPV) (\$)	Umsatzsteigerung durch Akquisition (%)	Klasse
ROI (%)	Aktiva (\$)	Unterklasse
	Monate bis Breakeven (#)	Fiskalmonat
	Änderungen bei eingesetztem Kapital (\$/%)	Jahr
	Anlagevermögen (\$)	Quartal
	Interne-Zinsfuß-Methode (%)	Monat
	Amortisation in Monaten (#)	Organisation
		Bereich
		Abteilung
		Org.-Bezeichnung
		Soll/Ist-Szenario
		Szenario
		Potenzielle Projekte
		F&E-Projekttyp
		Projekt
		Projekt
		Projekt/Programmtyp
		Projekt

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGS EBENE	STATUREBENE
Finanzen	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			*
	Manager	*		
	Experten	*		
Marketing	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Betrieb/Produktion	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	

Das Verständnis der positiven und negativen Auswirkungen potenzieller Investitionen gehört zum Bewertungsprozess. Die Finanzabteilung moderiert solche Entscheidungen und verlangt detaillierte Finanzszenarien, die den Return on Investment (ROI) und die Amortisation prognostizieren.

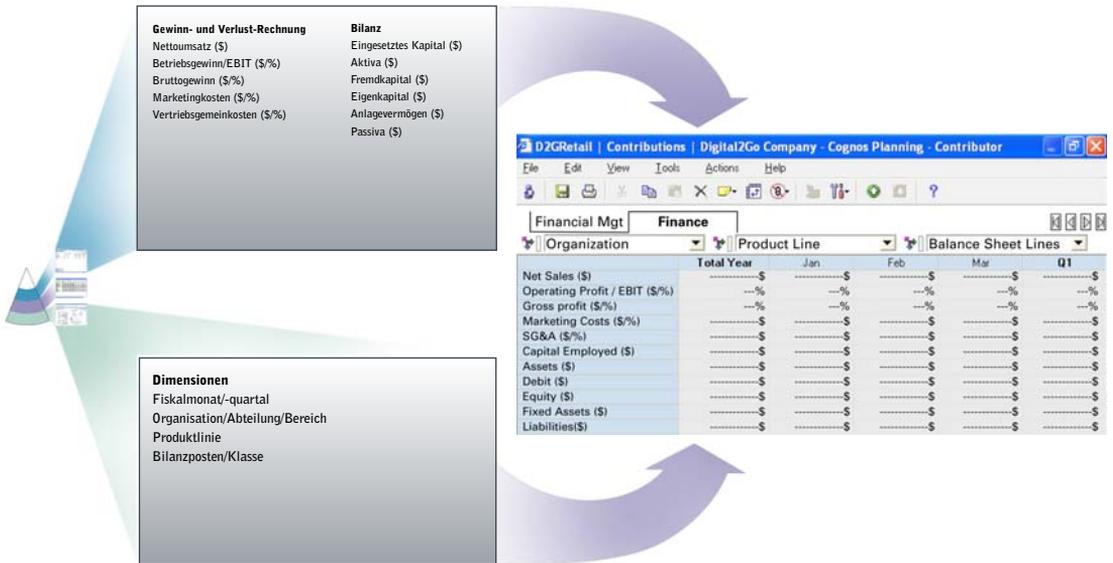
Treasury

Jenseits der strategischen Finanzstruktur der Bilanz gibt es auch noch die routinemäßige Beschäftigung mit dem Liquiditätsmanagement, das der ständigen Aufmerksamkeit bedarf. Aufgabe des Unternehmens-Treasury ist das effektiven Management von Barmitteln und Liquidität, von Finanzierungen, von Bankbeziehungen und von finanziellen Risiken. *Was sind die Optionen für kurzfristige Anleihen und das Barmittelmanagement? Sollten überschüssige Barmittel auf dem Geldmarkt investiert oder auf einem Bankkonto geparkt werden – und wenn ja, zu welchem Zinssatz und wie lange?*

Das effektive Management dieser Liquiditätsoptionen und die Pflege von Bankbeziehungen erfordern ständig aktualisierte Informationen. Der Zugang zu den neuesten Marktdaten und deren Abgleich mit zukünftigen Geschäftsanforderungen sind der Schlüssel zu Effektivität.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Kreditkosten (%)	Ausgegebene Aktien (#)	Bilanzposten
Investitionsertrag (%)	Aktien im Umlauf (#)	Klasse
Nettoliquidität (%)	Aufgelaufene Zinsen (\$)	Unterklasse
	Dividendenzahlungen (\$/%)	Fiskalmonat
	Zinsen (\$/%)	Jahr
	Investitionsrisiko (#)	Quartal
	Investitionen (\$)	Monat
	Kreditsaldo (\$)	Organisation
	Netto-Cash-flow (\$)	Bereich
	Optionsscheine im Umlauf (#)	Abteilung
	Bezahlte Optionen (%)	Org.-Bezeichnung
	Kurs/Gewinn-Verhältnis (#)	
	Rückzahlung (\$) – Zinsen	
	Rückzahlung (\$) – Kreditsumme	
	Genehmigter Kreditbetrag (\$)	

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBENE	STATUSEBENE
Finanzen	Leitende Führungskräfte	•		
	Manager	•		
	Analysten	•		
	Experten	•		
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			•
	Manager	•		
	Experten	•		



Die Entscheidungsgebiete Gewinn- und Verlust-Rechnung und Bilanz zeigen, wie die Finanzabteilung ihre Performance überwachen, Ressourcen zuweisen und Pläne für zukünftige finanzielle Ziele erstellen kann.



KURZINFORMATIONEN ZUM PERFORMANCE-MANAGER

Die Autoren des Buchs *Der Performance-Manager* sind:

Roland P. Mosimann, *Chief Executive Officer, BI International*

Roland Mosimann ist CEO und Mitbegründer von BI International. In dieser Funktion hat er mehrere große Kundenbeziehungs- und Thought-Leadership-Projekte für das Unternehmen geleitet. Er war die treibende Kraft bei der Markteinführung der Aline™ Plattform für bedarfsgesteuertes Governance-, Risiko- und Compliance-Management. Mosimann ist auch Co-Autor von *The Multidimensional Manager* und *The Multidimensional Organization*. Roland Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

Patrick Mosimann, *Founding & Joint Managing Director, PMSI Consulting*

Patrick Mosimann ist Mitbegründer von PMSI (Practical Management Solutions & Insights). Er hat in dieser Position große Kundenprojekte geleitet und umfassende Erfahrungen in den verschiedensten Branchen gesammelt. Patrick Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

Meg Dussault, *Director of Analyst Relations and Corporate Positioning, Cognos*

Meg Dussault begann ihre Marketingkarriere vor 15 Jahren mit dem Kampagnenmanagement für den damaligen staatlichen Telekommunikations-Anbieter. Anschließend war sie für die Marktentwicklung des Internet-Handels und von Smartcards zuständig, bevor sie in das Produktmarketing von Cognos wechselte. Meg Dussault ist seit acht Jahren für Cognos tätig und hat in dieser Zeit intensiv mit Führungskräften und Entscheidungsträgern von 3.500 weltweit führenden Firmen an der Definition und Priorisierung von Performance-Management-Lösungen zusammengearbeitet. Die Ergebnisse ihrer Arbeit haben die Vision von Cognos für das Performance-Management entscheidend geprägt und werden genutzt, um die Botschaft an die wichtigsten Meinungsträger zu kommunizieren.

Über Cognos

Cognos, weltweit führender Anbieter von Business-Intelligence- und Performance-Management-Lösungen, entwickelt und vermarktet Business-Intelligence-, Enterprise-Planning- und Konsolidierungs-Software sowie die zugehörigen Dienstleistungen. Mit den Produkten können Unternehmen ihre finanzielle und betriebswirtschaftliche Leistung planen, nachvollziehen und nachhaltig steuern. Cognos verknüpft Technologien, analytische Anwendungen, Best Practices sowie ein breites Partner-Netzwerk und bietet Kunden damit ein vollständiges Performance-Management. Die Software-Lösungen von Cognos befinden sich bei mehr als 23.000 Kunden in mehr als 135 Ländern im Einsatz. Die Top-100-Kunden übermitteln regelmäßig den Marktindex. Die Cognos Performance-Management-Lösungen und -Services sind weltweit auch bei mehr als 3.000 Partnern und Resellern erhältlich. In Deutschland zählen 22 von 30 DAX-Unternehmen zum Kundenkreis von Cognos. Die Geschäftsstellen befinden sich in Frankfurt am Main, Hamburg und München sowie in Zürich, Genf und Wien. Im deutschsprachigen Raum beschäftigt Cognos derzeit rund 200 Mitarbeiter.

COGNOS IN DEUTSCHLAND

Cognos GmbH
Herriotstraße 1
D-60528 Frankfurt am Main
Tel. +49 (69) 6 65 60-0
Fax +49 (69) 6 65 60-300
E-Mail: germany@cognos.com
www.cognos.com/de

COGNOS IN ÖSTERREICH

Cognos Austria GmbH
Favoritenstraße 7
A-1040 Wien
Tel. +43 (1) 503 23 38-0
Fax +43 (1) 503 23 38-5605
E-Mail: austria@cognos.com
www.cognos.com/at

COGNOS IN DER SCHWEIZ

Cognos (Switzerland) Ltd.
Hohlstrasse 534
CH-8048 Zürich
Tel. +41 (1) 439 45 00
Fax +41 (1) 439 45 10
E-Mail: switzerland@cognos.com
www.cognos.com/ch