

Ergebnisbericht

**Studie Finanzcontrolling 2011 –
Ihre Erfahrungen und
Impulse aus anderen Unternehmen**

Einleitung

Die **Liquiditätsperspektive** hat im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Unternehmenssteuerung erheblich an Bedeutung gewonnen und sich in vielen Organisationen neben der Ergebnisperspektive nachhaltig etabliert. Gerade das Finanzcontrolling, also die Unterstützungsaufgaben Planung, Kontrolle und Reporting für das Finanzmanagement zur **Steuerung der Finanzströme** eines Unternehmens, hat eine wichtige Rolle bei der Bewältigung der zurückliegenden Finanzkrise gespielt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie liefern einen aktuellen Einblick in die Finanzcontrolling-Ansätze anderer Unternehmen. Sie erhalten dadurch die Möglichkeit, Ihre Erfahrungen mit den Studienergebnissen zu vergleichen und Impulse zur Weiterentwicklung Ihres Finanzcontrollings zu gewinnen.

Wir befragten Anfang 2011 zahlreiche Unternehmen in Zusammenarbeit mit der Universität zu Köln nach dem **aktuellen Anwendungsstand und der zukünftigen Bedeutung Ihres Finanzcontrollings**. Der Fokus der Fragen lag dabei auf den Aufgaben, Instrumenten und der Organisation des Finanzcontrollings.

Viel Spaß bei der Lektüre !



Dr. Michael Müller

Inhalt

■ Management Summary

■ Bedeutung und Anwendungsstand von Finanzcontrolling

- Ziele und Aufgaben
- Instrumente
- Organisation und IT
- Bedeutung und Ausblick

■ Kontakt

Wesentliche Ergebnisse der Studie Finanzcontrolling 2011 (1/2)

Teilnehmer

- Im Rahmen der Studie „Finanzcontrolling 2011“ haben 114 Verantwortliche aus den Bereichen Finanzen, Controlling und Rechnungswesen den aktuellen Anwendungsstand und die Bedeutung des Finanzcontrollings in ihren Unternehmen bewertet.

Bedeutung

- Die Bedeutung von Finanzcontrolling ist während der Krise gestiegen.
- In Zukunft wird sie nach Einschätzung der Befragten sogar noch leicht zunehmen.
- Häufig genannte Zukunftsthemen betreffen die Prozess- und Systemintegration, gefolgt von der Finanzierungs- und Risikoabsicherung, der Unterstützung der Unternehmensstrategie durch das Finanzcontrolling und der Bewältigung externer Herausforderungen.

Ziele und Aufgaben

- Hauptziele des Finanzcontrollings sind die Vermeidung von Liquiditätsengpässen und die Verminderung finanzieller Risiken (z.B. Marktpreis-, Liquiditäts- oder Kreditrisiken).
- Die Aufgaben fokussieren dabei auf das Reporting finanzrelevanter Informationen.
- Ein Nachholbedarf im Finanzcontrolling zeigt sich bei der Beratung in finanziellen Entscheidungen und der Bereitstellung von Instrumenten für das Finanzmanagement.

Wesentliche Ergebnisse der Studie Finanzcontrolling 2011 (2/2)

Instrumente mit Handlungsbedarf

- Das finanzielle Risikocontrolling, das Working Capital Controlling und die langfristige Finanzplanung zeigen die größten Handlungsbedarfe im praktischen Einsatz und in der Weiterentwicklung.
- Bei der integrierten Budget- und Finanzplanung liegt der realisierte Status quo weit hinter der Einschätzung der Bedeutung durch die Befragten.
- Liquiditätsorientierte Kennzahlen und Working Capital Größen finden im externen und internen Reporting flächendeckend Verwendung. Eine Verankerung der Kennzahlen in den Zielvereinbarungen erfolgt hingegen nur selten.

Organisation und IT-Unterstützung

- 30% der Unternehmen haben eine designierte Abteilung Finanzcontrolling.
- In vielen Unternehmen sind mehrere Finanzfunktionen am Finanzcontrolling beteiligt. Das Controlling übernimmt bei den mittel- bis langfristigen Instrumenten die führende Rolle.
- IT-Systeme des Finanzcontrolling sind vorwiegend entweder SAP-Lösungen oder eigenentwickelte Microsoft Excel-Lösungen.
- Die befragten Unternehmen messen einer gemeinsamen Datenbasis für Controlling und Treasury und einer zentralen IT-Infrastruktur eine sehr hohe Bedeutung bei. Die Umsetzung ist bisher jedoch nur in wenigen Unternehmen erfolgt.

Lesen und Interpretation der detaillierten Ergebnisse

Fragebogen: Bewertung auf einer 5-stufigen Ratingskala

Bitte bewerten Sie den aktuellen Stand in Ihrem Unternehmen und machen Sie eine Einschätzung der Bedeutung zu den einzelnen Aussagen.

Instrumente des Finanzcontrollings in unserem Unternehmen sind:

	Realisierter Status quo					Einschätzung der Bedeutung				
	trifft vollständig zu 5	4	3	2	trifft überhaupt nicht zu 1	Kernerfolgs faktor 5	4	3	2	keine Bedeutung 1
die Dispositionskontrolle (täglich bis 1 Monat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

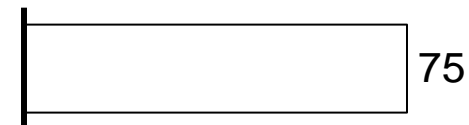
Auswertung: Zusammenfassung der Stufen 5 und 4

Angaben in %

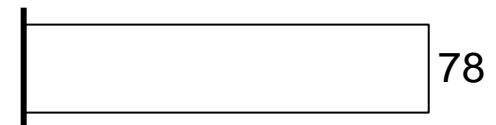
Instrumente des
Finanzcontrollings

Dispositionskontrolle
(täglich bis 1 Monat)

Einschätzung der
Bedeutung



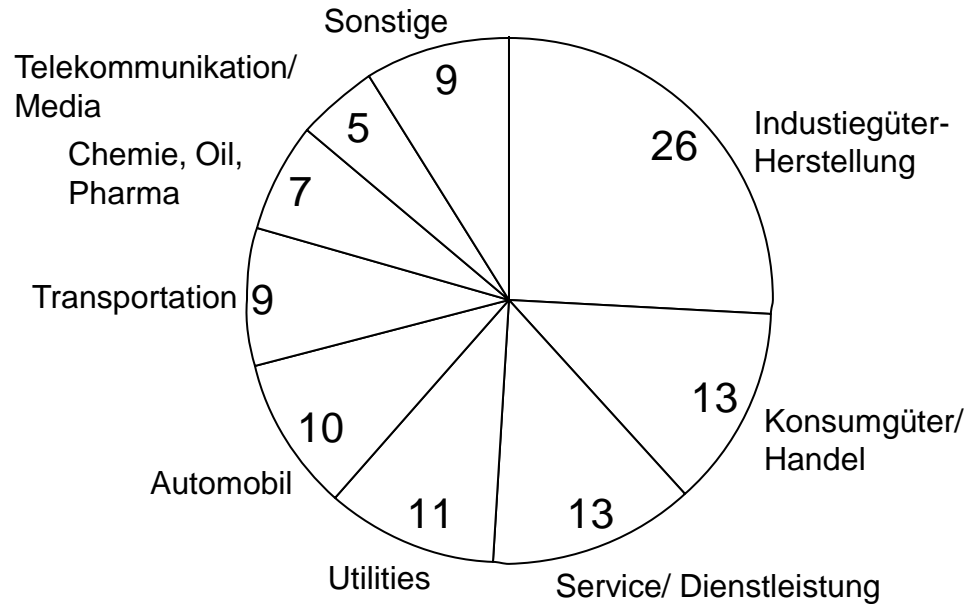
Realisierter Status quo



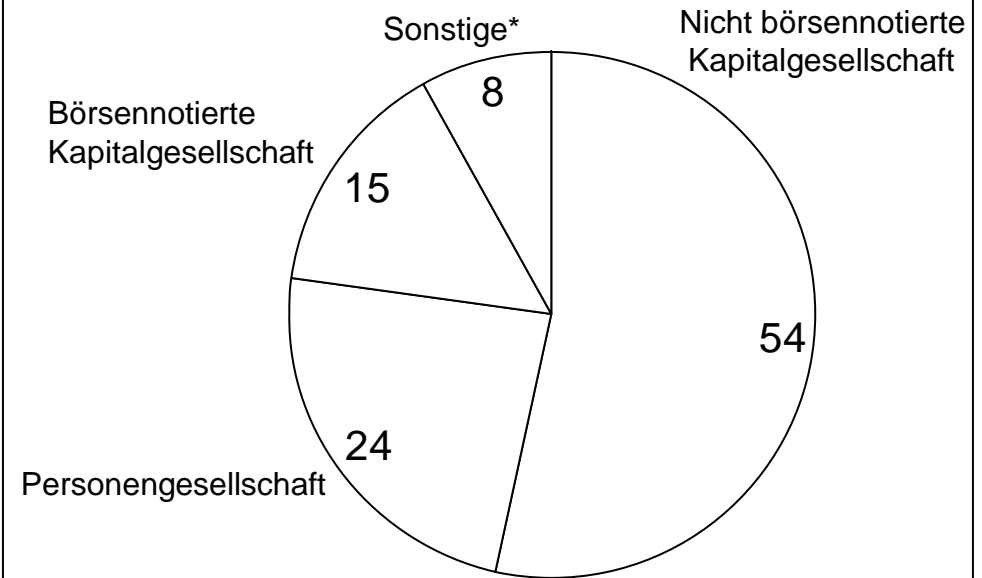
Teilnehmerstruktur (1/2)

Angaben in %

Branchenzugehörigkeit



Rechtsform

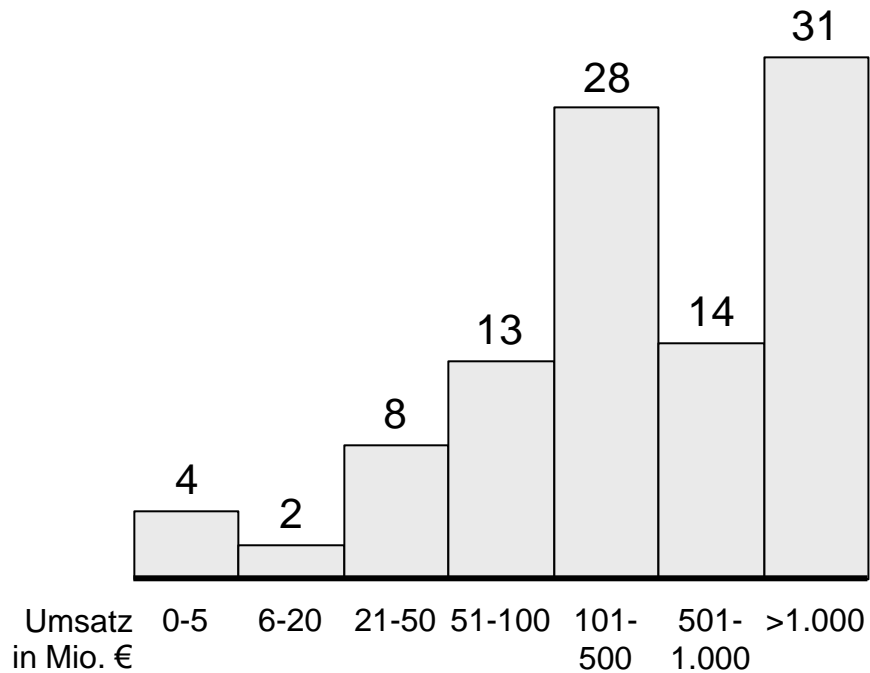


* z.B. Mischformen, öffentliche Rechtsformen

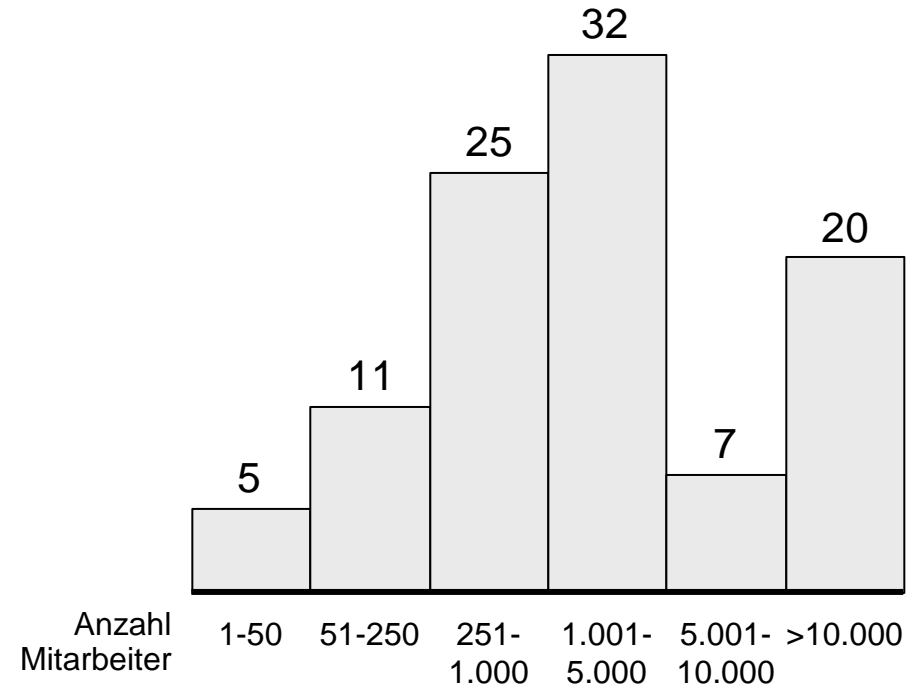
Teilnehmerstruktur (2/2)

Angaben in %

Verteilung Umsatz



Verteilung Mitarbeiteranzahl



Inhalt

- Management Summary
- **Bedeutung und Anwendungsstand von Finanzcontrolling**

- **Ziele und Aufgaben**

- Instrumente
- Organisation und IT
- Bedeutung und Ausblick

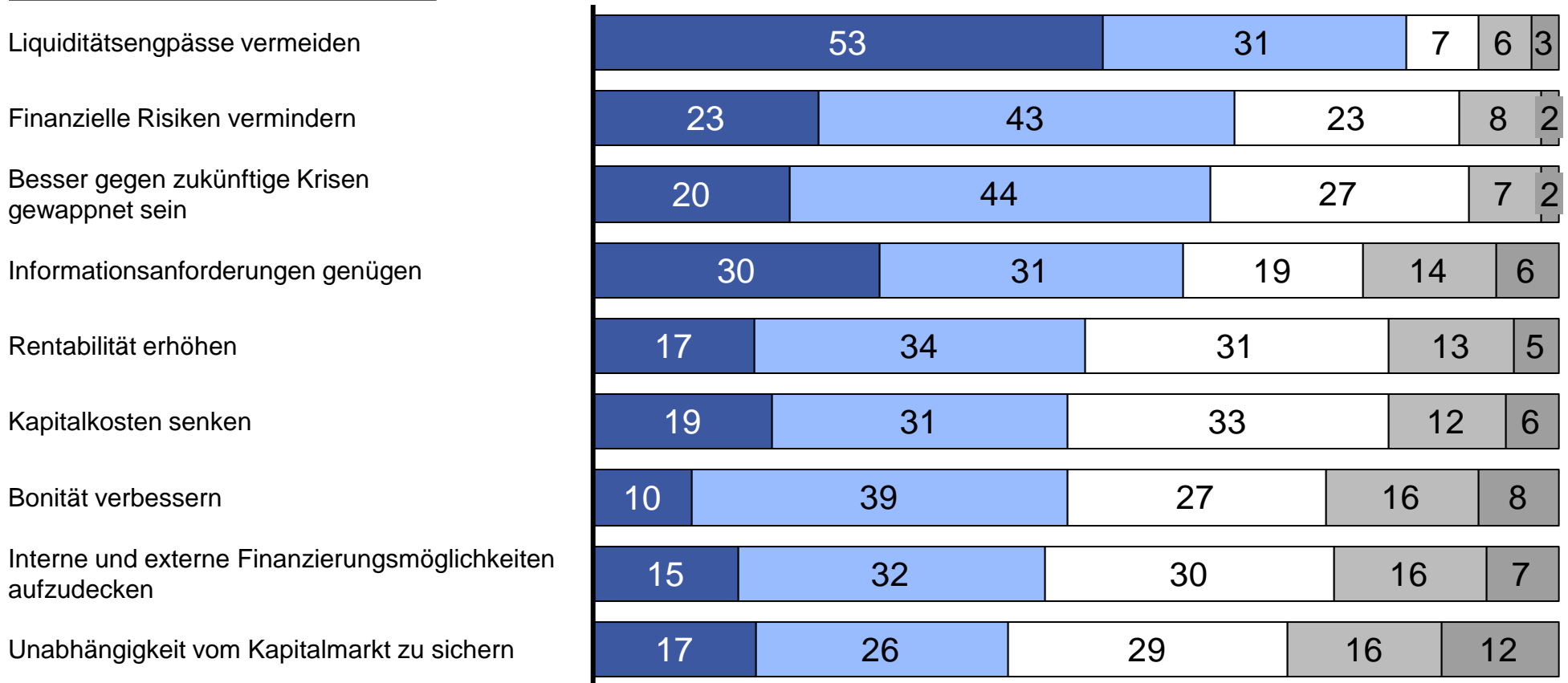
- Kontakt

Mit dem Finanzcontrolling werden überwiegend reaktive Ziele, wie die Vermeidung von Liquiditätsengpässen, verfolgt

Angaben in %

Ziele des Finanzcontrollings

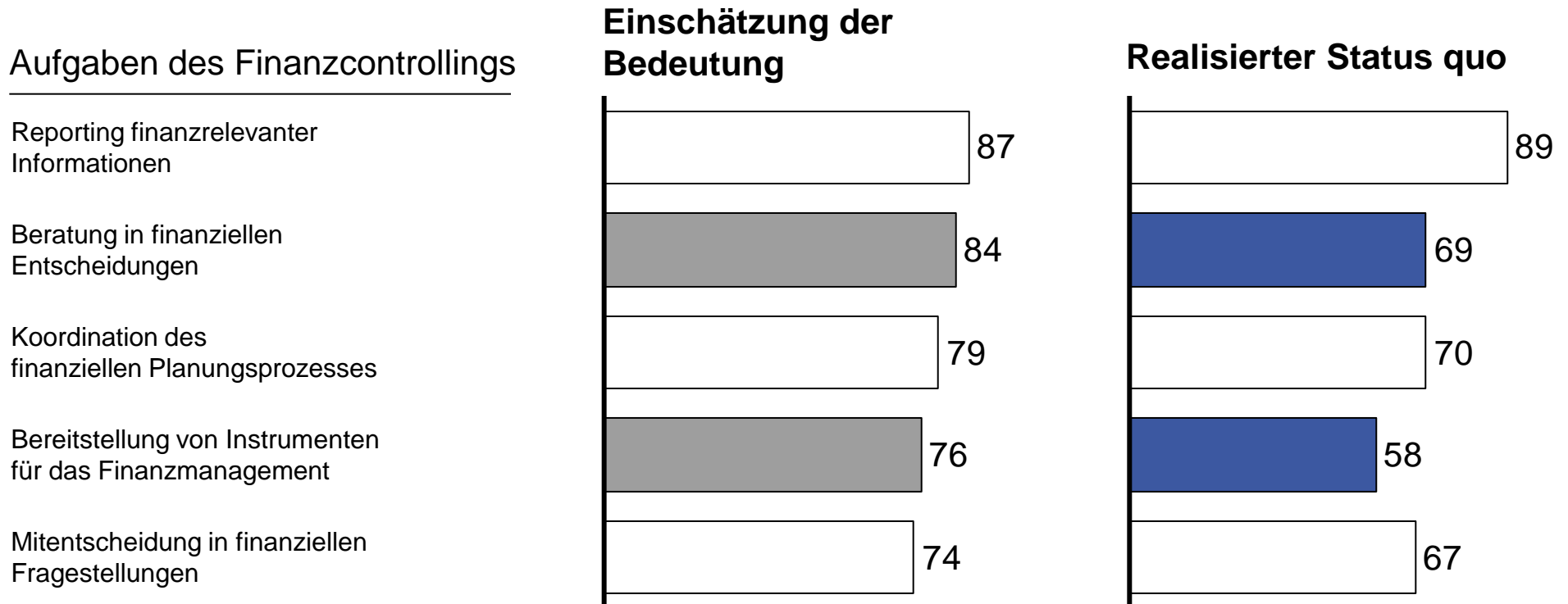
5 = trifft vollständig zu 4 3 2 1= trifft überhaupt nicht zu



↑
100%

Die Beratung in finanziellen Entscheidungen wird von 84% der Unternehmen als wichtig erachtet, aber nur von 69% umgesetzt

Angaben in %



Inhalt

- Management Summary
- **Bedeutung und Anwendungsstand von Finanzcontrolling**
 - Ziele und Aufgaben
 - **Instrumente**
 - Organisation und IT
 - Bedeutung und Ausblick
- Kontakt

Das finanzielle Risikocontrolling zeigt den größten Handlungsbedarf

Angaben in %

Instrumente des Finanzcontrollings

Kurzfristige Finanzplanung
(1 Monat bis 1 Jahr)

Finanzielles Risikocontrolling

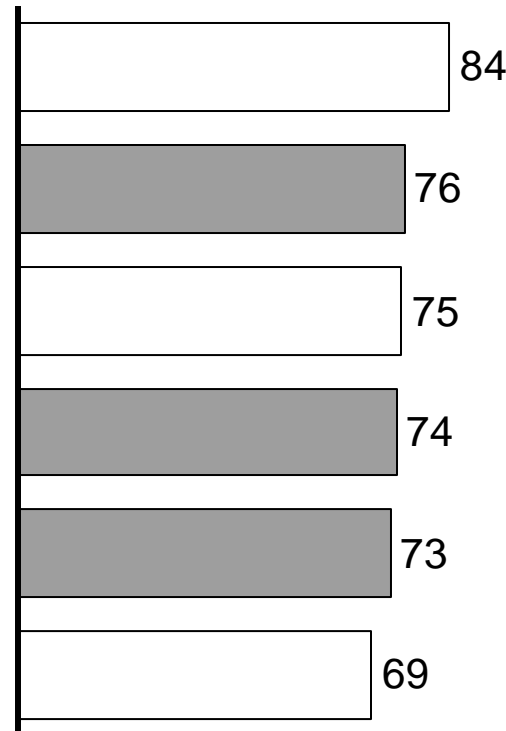
Dispositionskontrolle
(täglich bis 1 Monat)

Working Capital Controlling

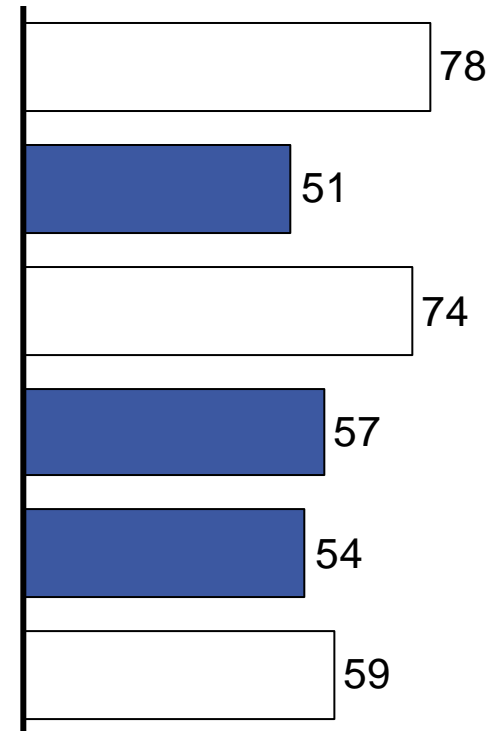
Langfristige Finanzplanung
(Mehrjahresplanung, 1 Jahr bis ca. 5 Jahre)

Liquiditätsorientierte Kennzahlen

Einschätzung der Bedeutung



Realisierter Status quo



Zentralisierte Ansätze haben sich in der Disposition durchgesetzt

Angaben in %

Aussagen zur Dispositionskontrolle

Der Zahlungsverkehr ist zentralisiert (ggf. über eine Inhouse Bank)

Die Dispositionskontrolle wird täglich durchgeführt

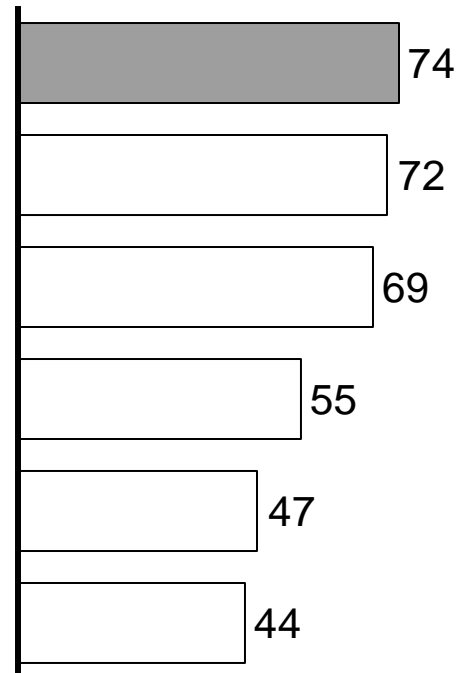
Wir betreiben Cash Pooling*

Wir haben ein Balance Reporting**

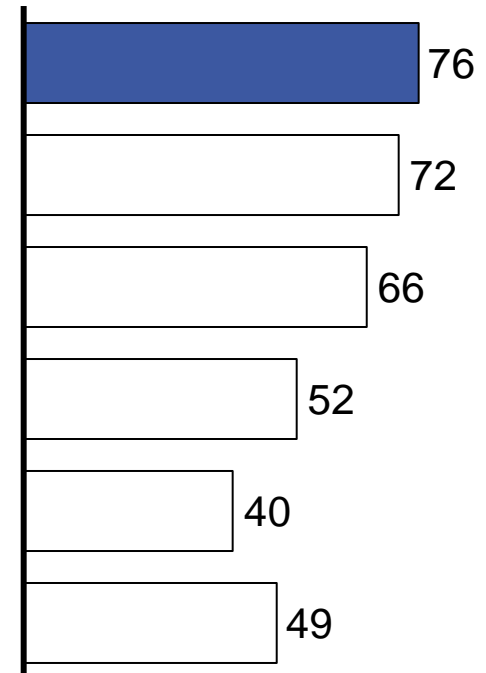
Wir betreiben Netting***

Die Dispositionskontrolle wird wöchentlich durchgeführt

Einschätzung der Bedeutung



Realisierter Status quo



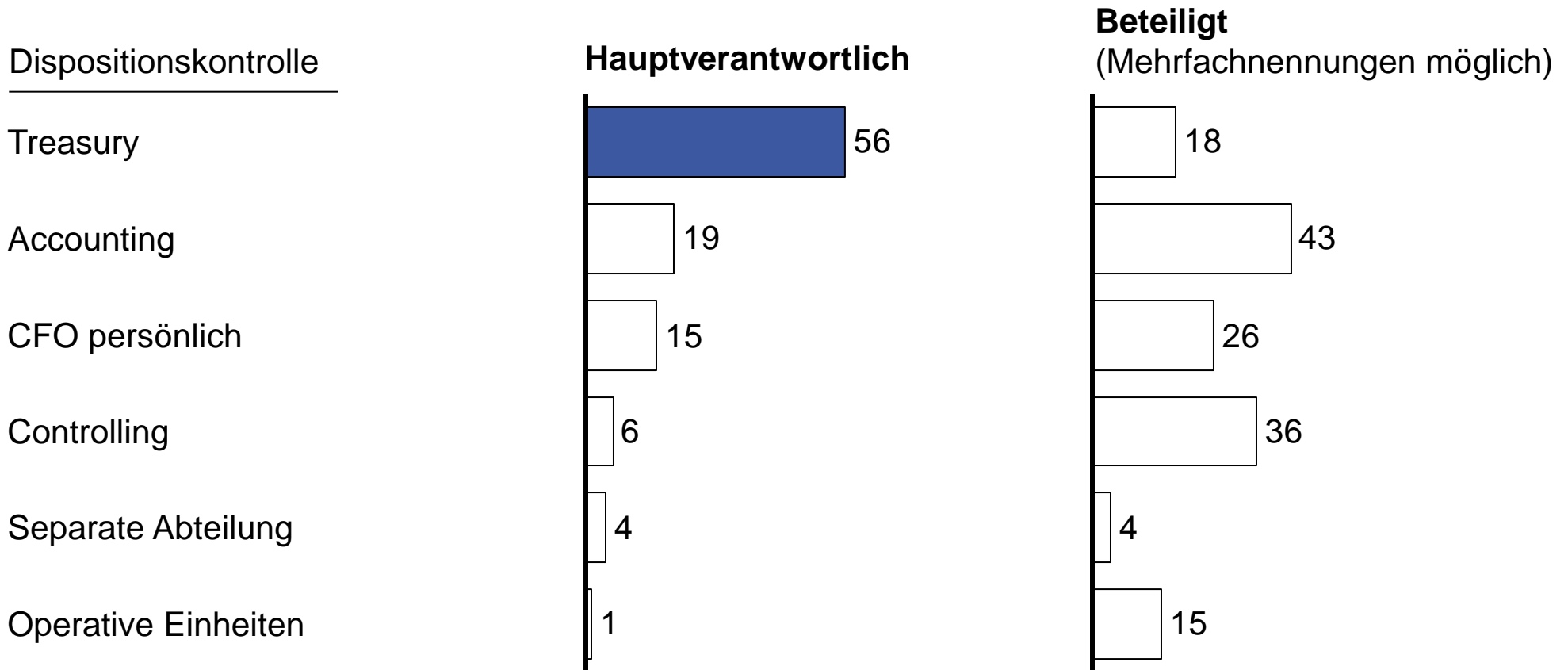
* automatische Konsolidierung mehrerer Zahlungsverkehrskonten gegen ein Zielkonto

** übersichtliche Darstellung möglichst aller Konten, inklusive Details der Kontobewegungen zu einem Gesamtbuchsaldo

*** Aufrechnung von Forderungen und Verbindlichkeiten einzelner Zahlungsstellen im Unternehmen bzw. Konzern

Bei der Dispositionskontrolle übernimmt in den meisten Unternehmen das Treasury die Hauptverantwortung

Angaben in %



Kurzfristige Finanzpläne werden nur unzureichend ausgewertet

Angaben in %

Aussagen zur kurzfristigen Finanzplanung

Unsere Budget- und Finanzplanungen sind aufeinander abgestimmt

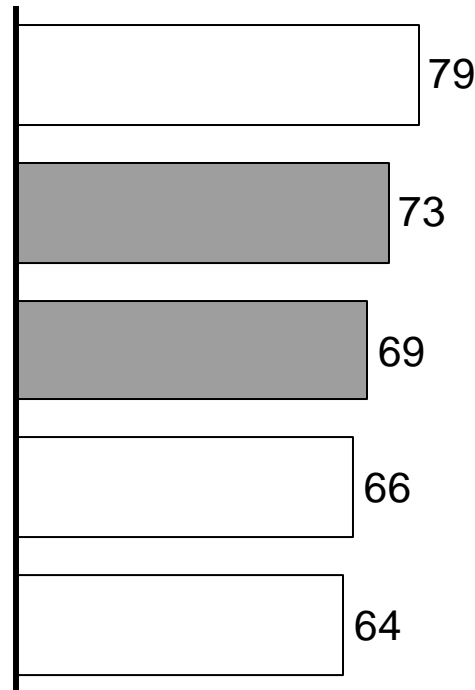
Unsere kurzfristigen Finanzpläne werden regelmäßig zur Analyse, Steuerung und Überwachung ausgewertet

Unsere kurzfristigen Finanzpläne werden direkt auf Basis operativer Teilpläne* ermittelt

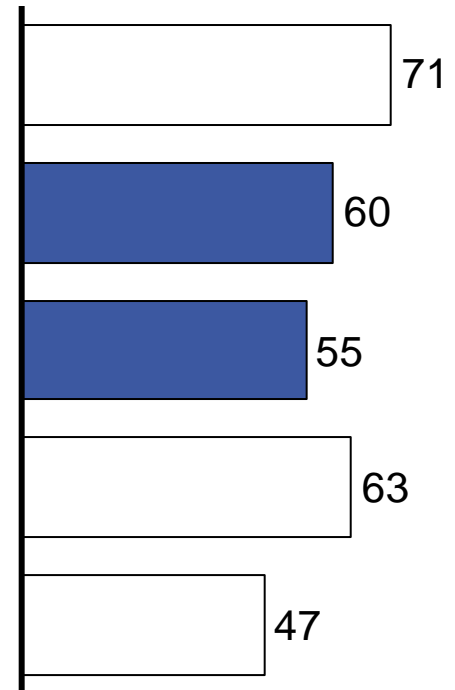
Unsere Cash Flow Forecasts reichen bis zum Jahresende

Unsere Cash Flow Forecasts reichen über das Jahresende hinaus (Rolling Forecast)

Einschätzung der Bedeutung



Realisierter Status quo



* z.B. Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, Investitionspläne

Handlungsbedarf zeigt sich bei der Integration der Budget- und Finanzplanung

Angaben in %

Aussagen zur kurzfristigen Finanzplanung

Unsere Budget- und Finanzplanungen sind integriert

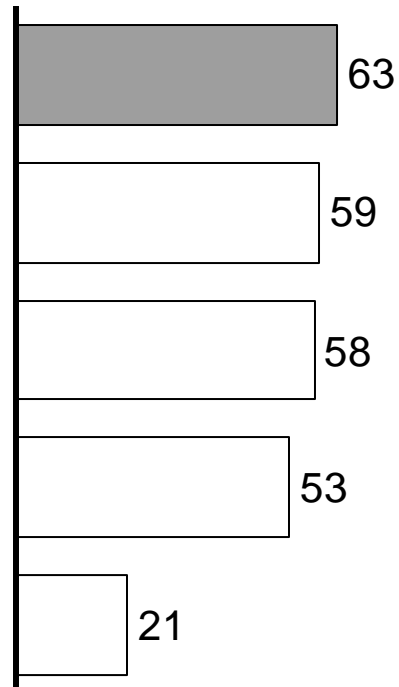
Unsere operativen Teilpläne enthalten zahlungsrelevante Informationen (z.B. über Zeitpunkt, Höhe)

Unsere kurzfristigen Finanzpläne werden indirekt aus Plan-GuV und Plan-Bilanz abgeleitet

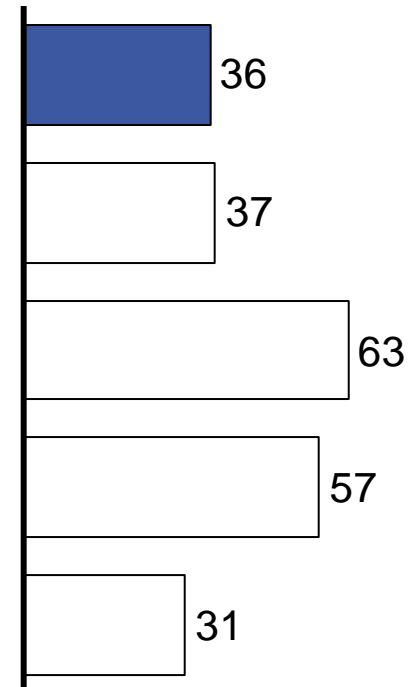
Zahlungsströme werden je nach Position direkt oder indirekt abgeleitet

Unsere Budget- und Finanzplanungen werden unabhängig voneinander durchgeführt

Einschätzung der Bedeutung

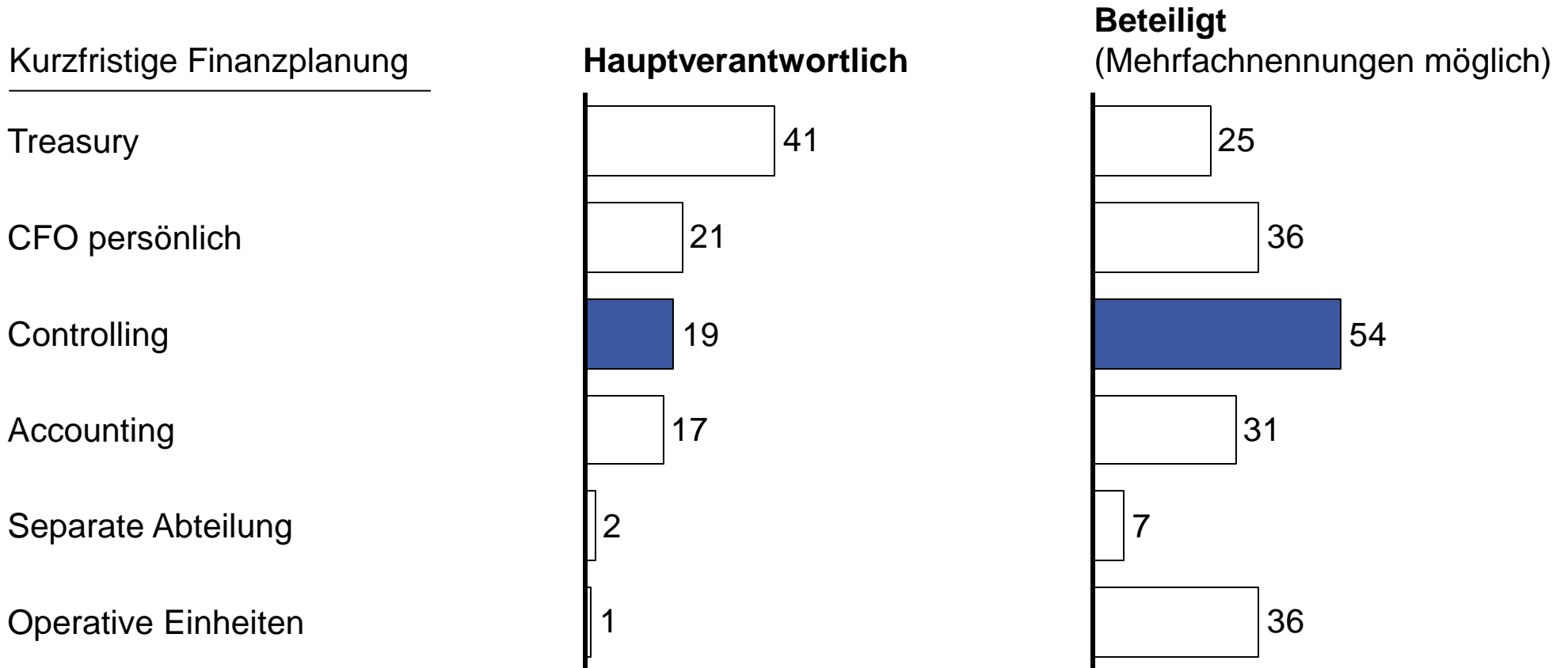


Realisierter Status quo



Das Controlling ist bei 73% der Unternehmen in die kurzfristige Finanzplanung zumindest eingebunden

Angaben in %



Investitions- und Finanzpläne sind nur unzureichend aufeinander abgestimmt

Angaben in %

Aussagen zur langfristigen Finanzplanung

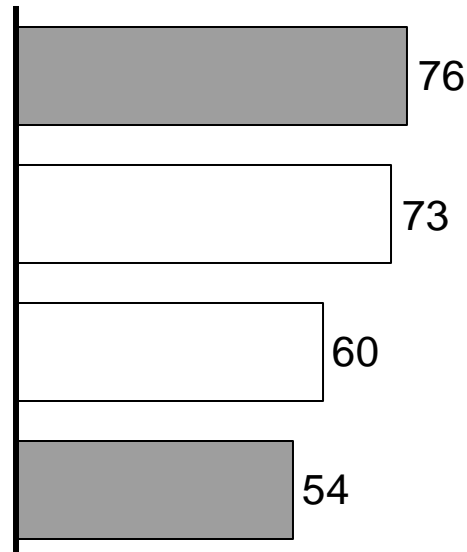
Investitions- und Finanzpläne sind aufeinander abgestimmt

Langfristige Finanzpläne werden jährlich erstellt

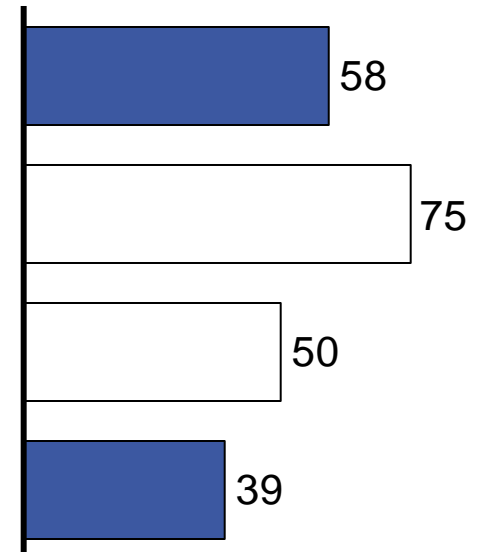
Unsere langfristigen Finanzpläne werden regelmäßig zur Analyse, Steuerung und Überwachung ausgewertet

Die Cash-Wirksamkeit von Investitionen wird bereits bei der Suche nach Investitionsmöglichkeiten berücksichtigt

Einschätzung der Bedeutung

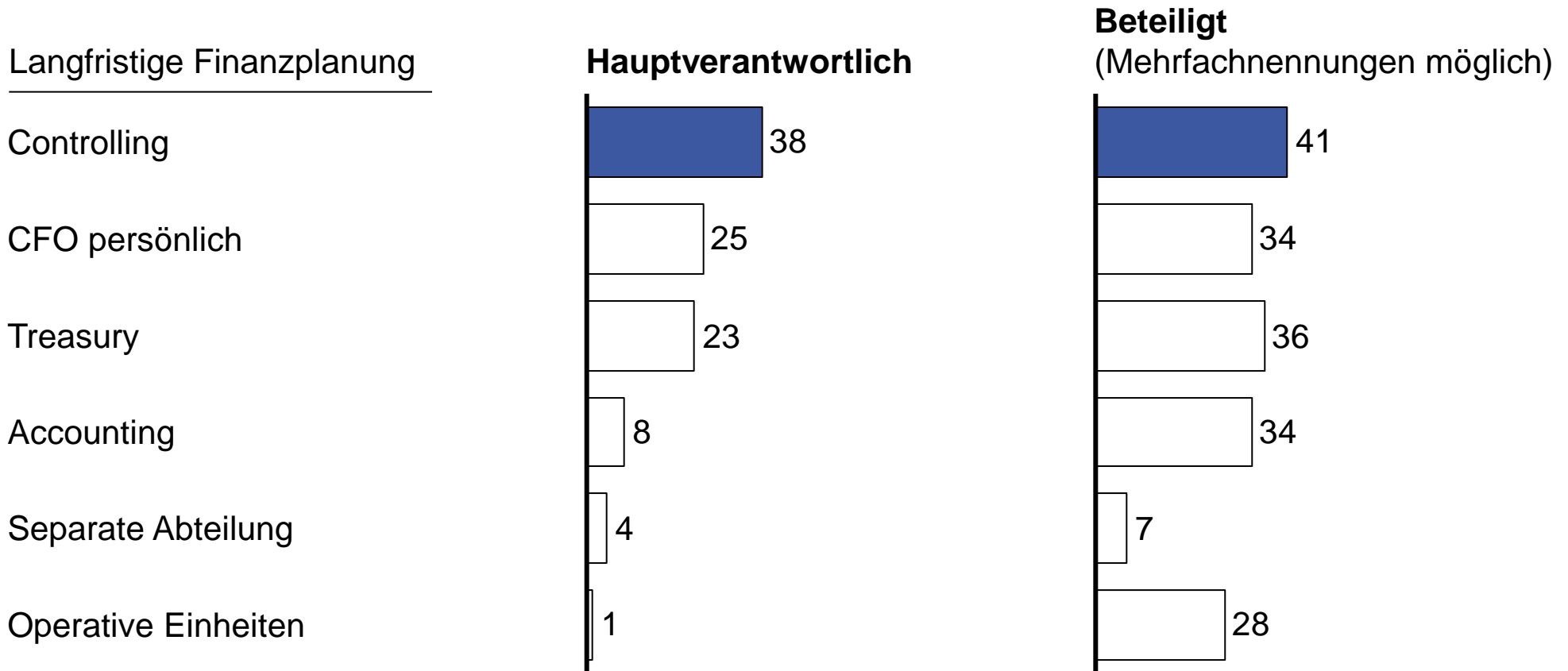


Realisierter Status quo



In 79% der Unternehmen ist das Controlling bei der langfristigen Finanzplanung hauptverantwortlich oder beteiligt

Angaben in %



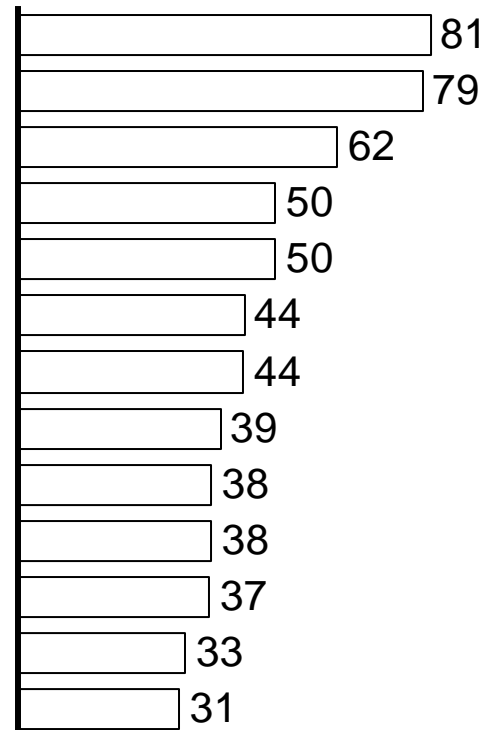
Liquiditätsorientierte Kennzahlen werden in zahlreichen Unternehmen verwendet

Angaben in %

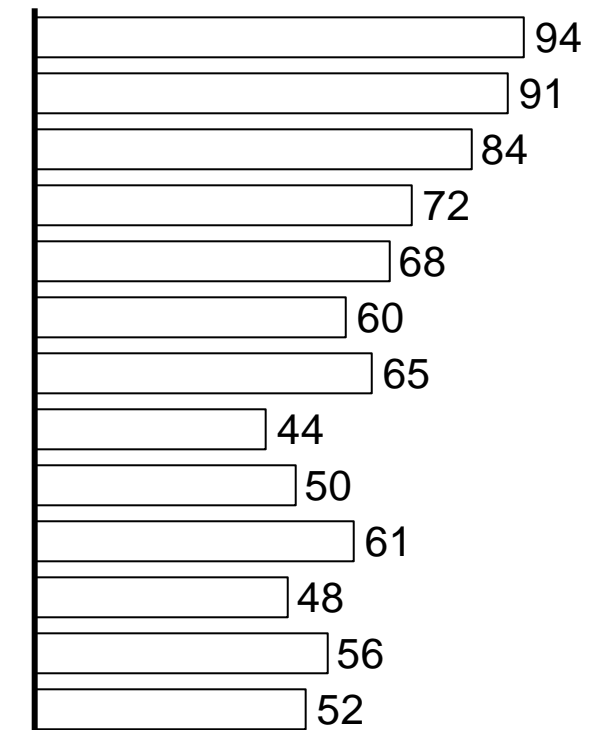
Liquiditätsorientierte Kennzahlen

Cash Flow I
 Free Cash Flow (frei verfügbarer Cash Flow)
 Kennzahlen zur Vermögensstruktur*
 Statische Verschuldungskennzahlen
 Liquidität 1. Grades
 Kennzahlen zur Fristigkeit des Kapitals
 Liquidität 2. Grades
 Cash Flow Return on Investment
 Dynamischer Verschuldungsgrad
 Liquidität 3. Grades
 Zinsdeckungsrate
 Anlagendeckungsgrad
 Cash Flow Ratio

Einschätzung der Bedeutung



Verwendung



* Anlage-, Sachanlage-, Vorräte-, Forderungs-, liquide Mittel-Intensität

Liquiditätsorientierte Kennzahlen sind jedoch nur selten im Zielvereinbarungssystem verankert

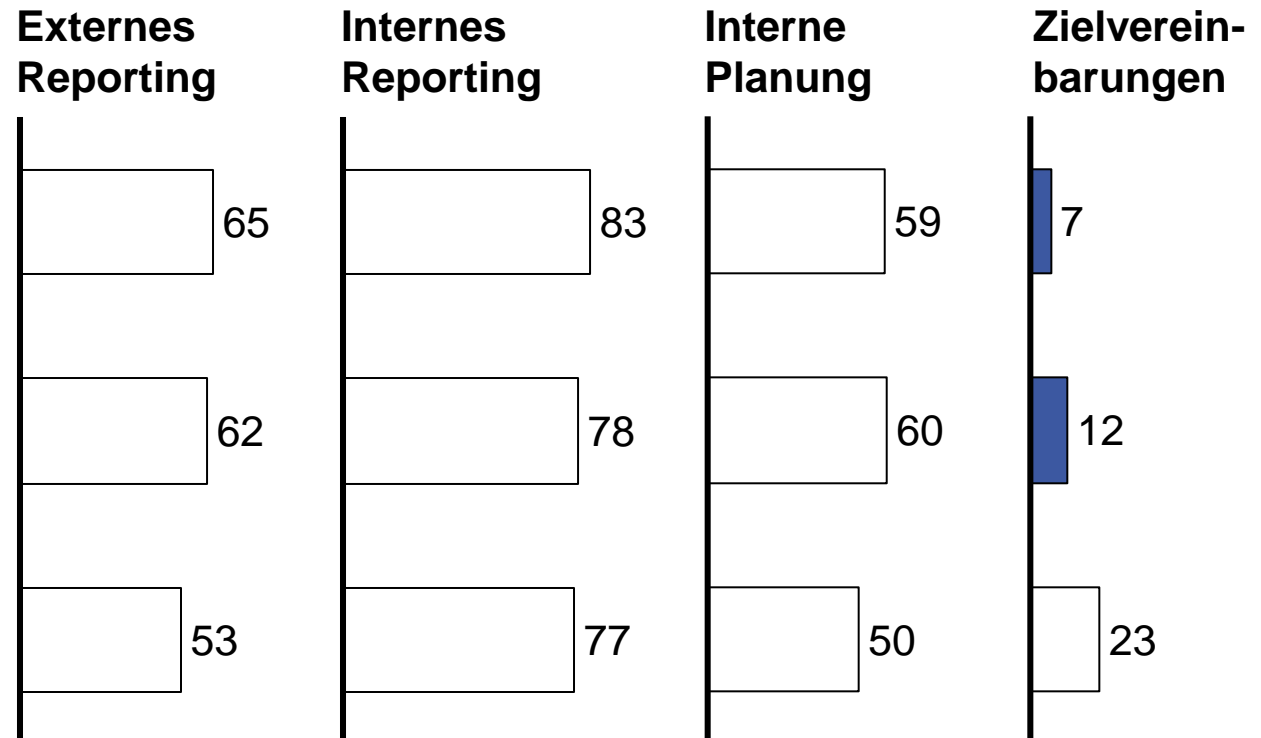
Angaben in %

Verwendungszweck
liquiditätsorientierter
Kennzahlen

Cash Flow I:
Jahresüberschuss/-fehlbetrag
+ Abschreibungen
+/- Veränderungen der Rückstellungen

Free Cash Flow (frei verfügbarer Cash Flow):
CF I-CF aus Investitionstätigkeit

Kennzahlen zur Vermögensstruktur
(Anlage-, Sachanlage-,
Vorräte-, Forderungs-, liquide Mittel-Intensität)



* Anlagevermögen/Gesamtvermögen, Vorräte/Gesamtvermögen, Forderungen/Gesamtvermögen, Liquide Mittel/Gesamtvermögen

Einzelne Bestandteile des Cash Conversion Cycle werden häufig verwendet

Angaben in %

Working Capital Controlling

Debitorenlaufzeit (**D**ays **S**ales **O**utstanding):
Forderungen aus Lieferungen und
Leistungen/umsatz*365

Working Capital absolut:
Umlaufvermögen - kurzfristige Verbindlichkeiten

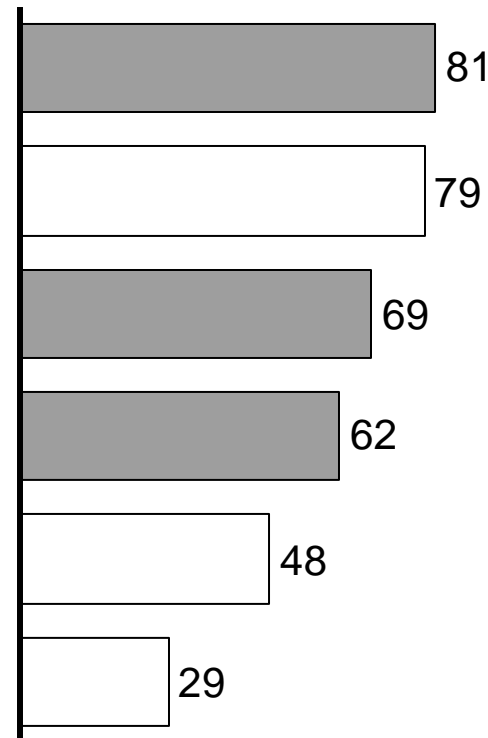
Kreditorenlaufzeit (**D**ays **P**ayables **O**utstanding):
Verbindlichkeiten/umsatz*365

Bestandsreichweite
(**D**ays **I**nventories **O**utstanding):
Vorräte/umsatz*365

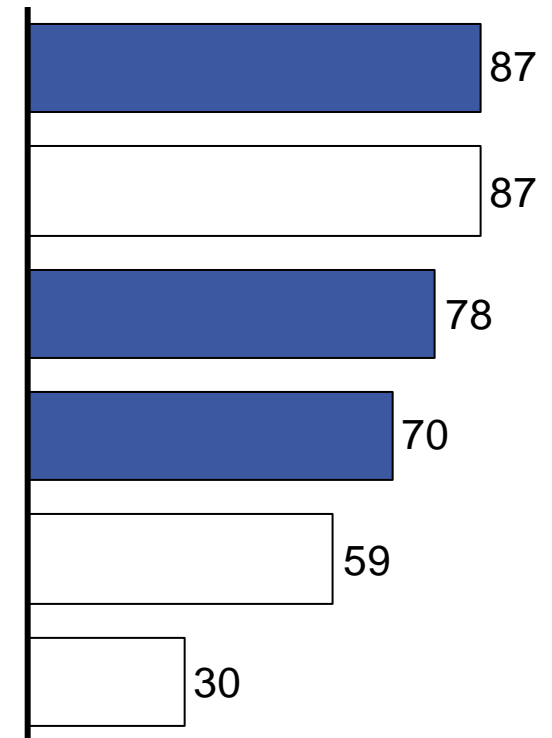
Working Capital-Intensität:
Working Capital/umsatz

Cash Conversion Cycle:
DSO+DIO-DPO

Einschätzung der Bedeutung



Verwendung



Kennzahlen zum Working Capital werden nur selten zur internen Planung oder in Zielvereinbarungen eingesetzt

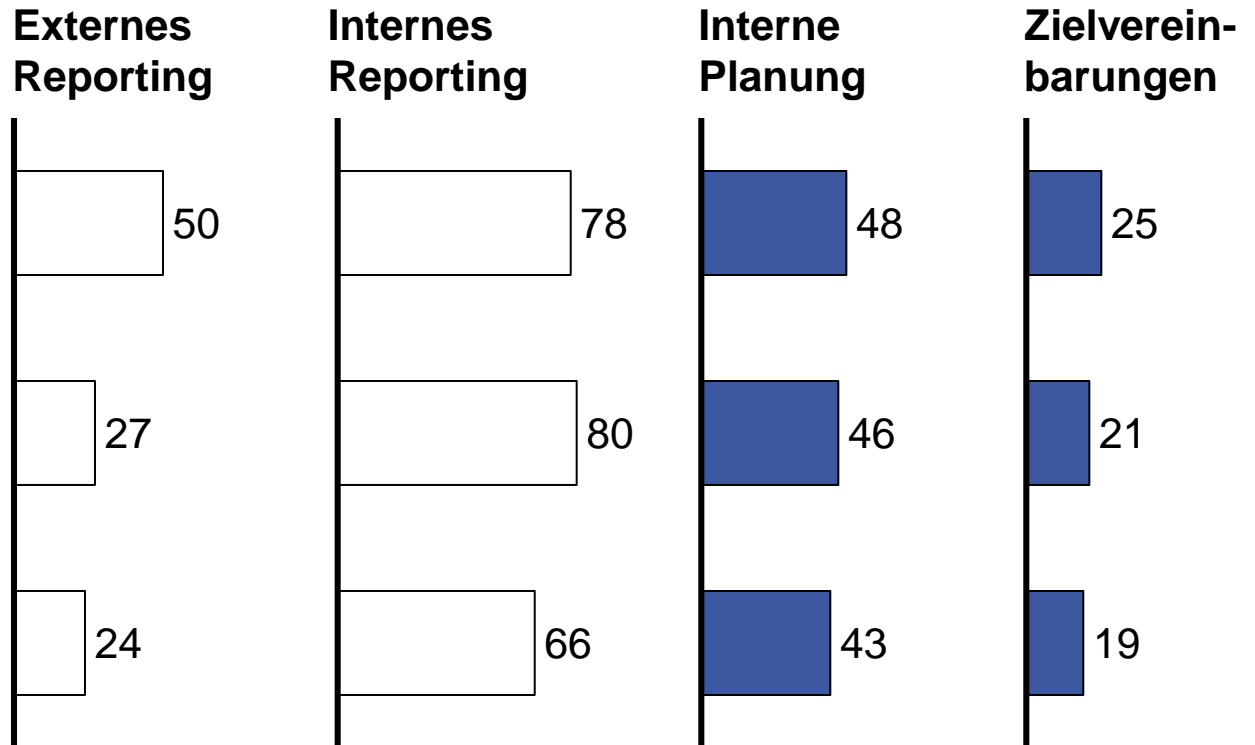
Angaben in %

Verwendungszweck Working Capital Controlling

Working Capital absolut:
Umlaufvermögen
- kurzfristige Verbindlichkeiten

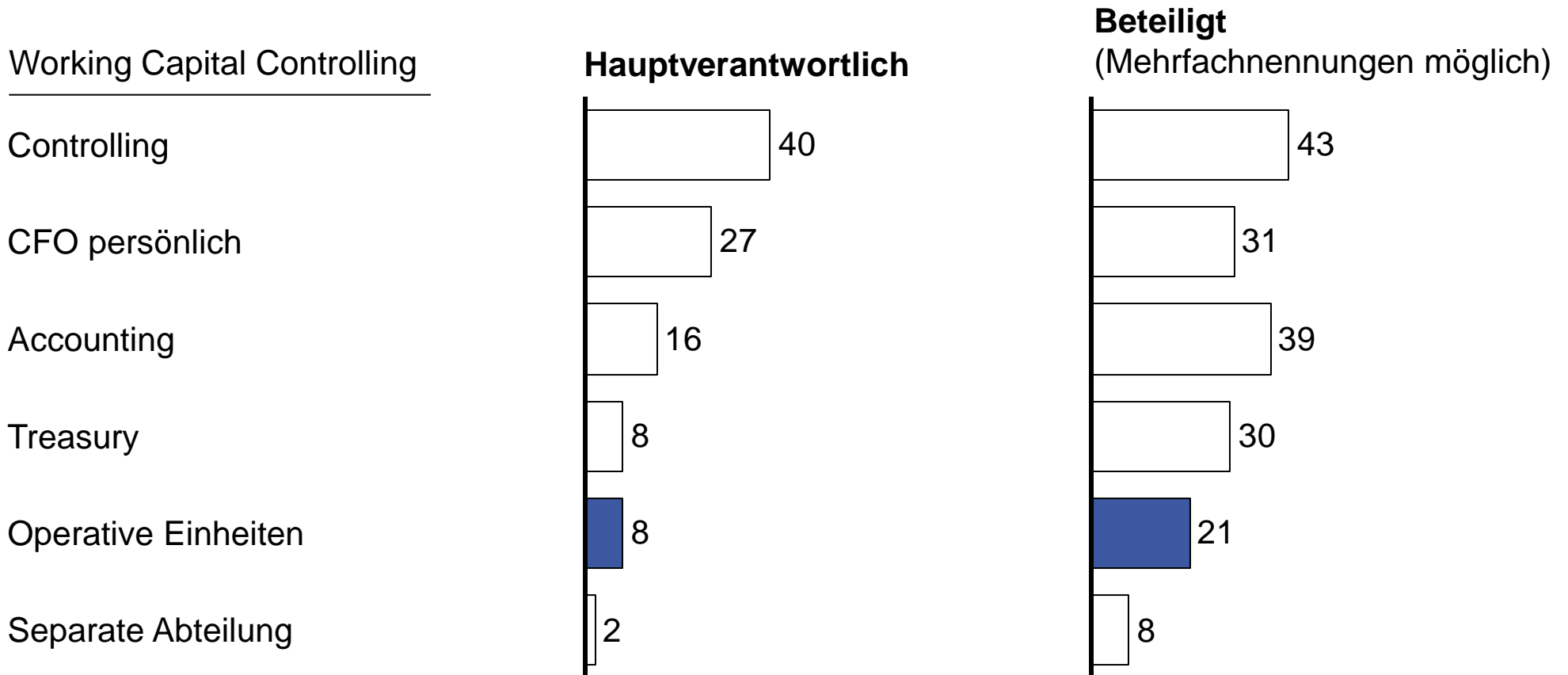
Debitorenlaufzeit (Days Sales Outstanding):
Forderungen aus Lieferungen und
Leistungen/Umsatz*365

Kreditorenlaufzeit (Days Payables Outstanding):
Verbindlichkeiten/Umsatz*365



Operative Einheiten werden nur selten in das Working Capital Controlling eingebunden

Angaben in %



Finanzielle Risiken haben in der Mehrzahl der Unternehmen eine hohe Bedeutung

Angaben in %

Finanzielles Risikocontrolling

Berichtete Risiken

Marktpreisrisiken (z.B. Rohstoffpreise)

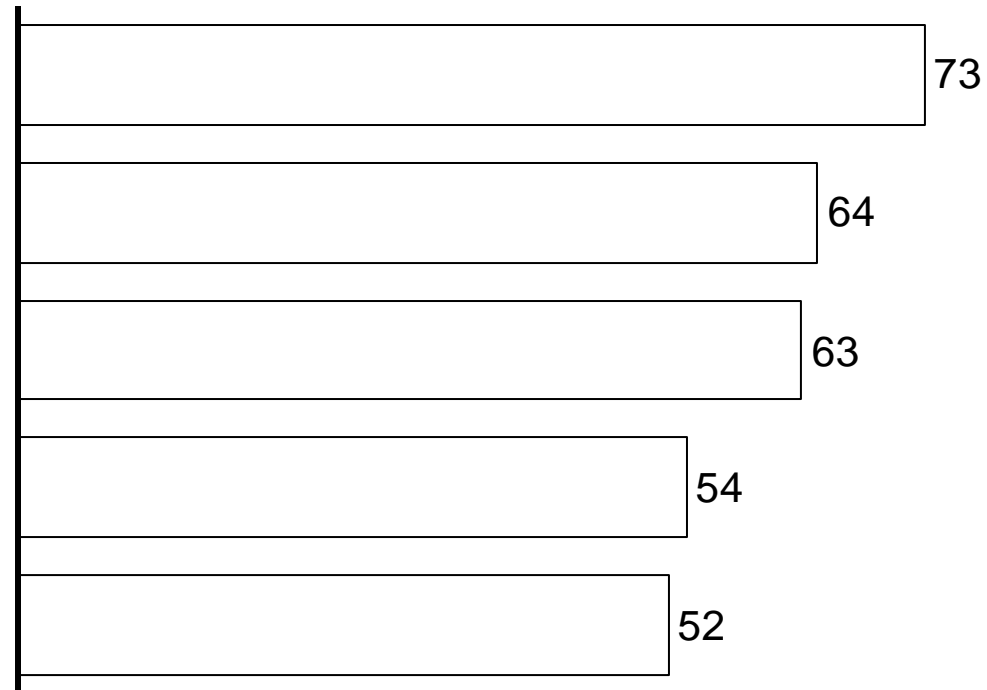
Kreditrisiken (aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Vermögensgegenständen)

Liquiditätsrisiken (aus Zahlungsstromschwankungen)

Währungsrisiken

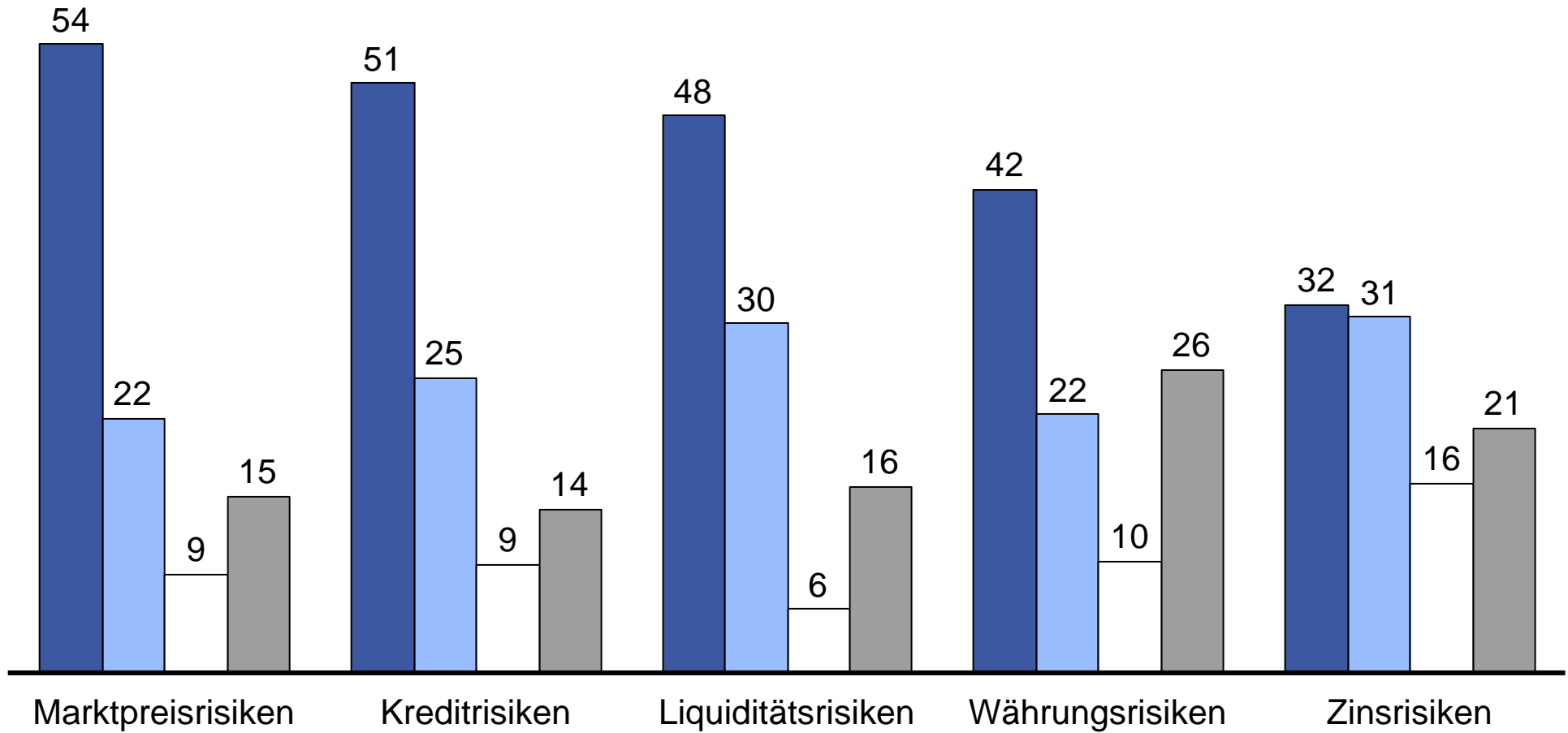
Zinsrisiken

Einschätzung der Bedeutung



Finanzielle Risiken werden in zahlreichen Unternehmen monatlich oder quartalsweise berichtet

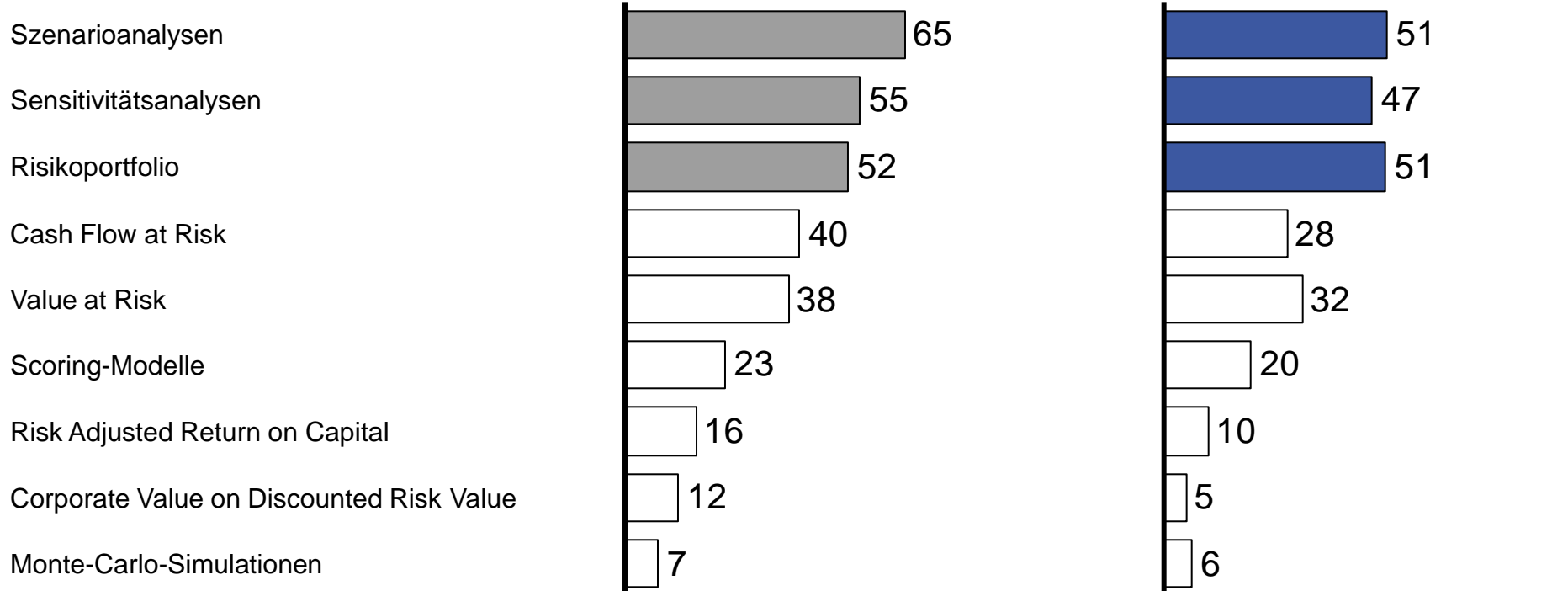
Angaben in %, Häufigkeit der berichteten Risiken ■ monatlich ■ *quartalsweise* □ jährlich ■ *seltener/ nie*



Häufiger Einsatz von Szenario- und Sensitivitätsanalysen sowie Risikoportfolien

Angaben in %

Finanzielles Risikocontrolling
Methoden zur Analyse und
Bewertung



Beim finanziellen Risikocontrolling zeigt sich erheblicher Handlungsbedarf

Angaben in %

Aussagen zum finanziellen Risikocontrolling

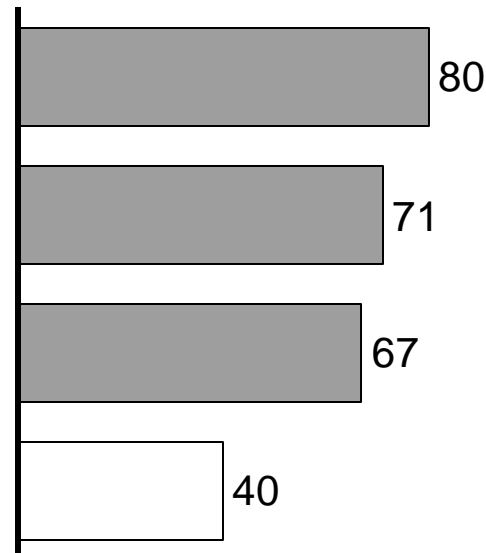
Mögliche finanzielle Risiken werden bereits bei der Planung neuer Geschäftsbeziehungen berücksichtigt

Standardprozesse für das finanzielle Risikocontrolling sind definiert und dokumentiert

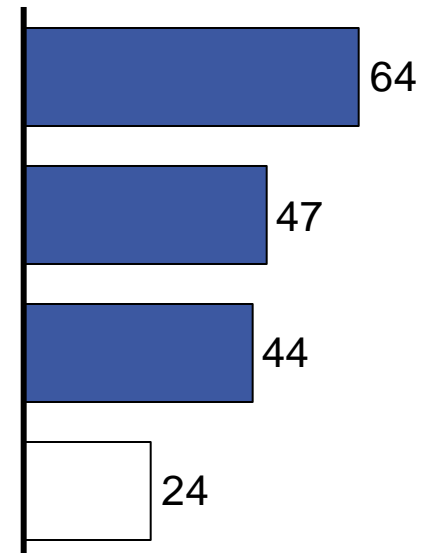
Das finanzielle Risikocontrolling und die Finanzplanung sind aufeinander abgestimmt.

Unsere Geschäftspartner werden von uns bei deren Risikomanagement zur Senkung unseres Risikos unterstützt

Einschätzung der Bedeutung

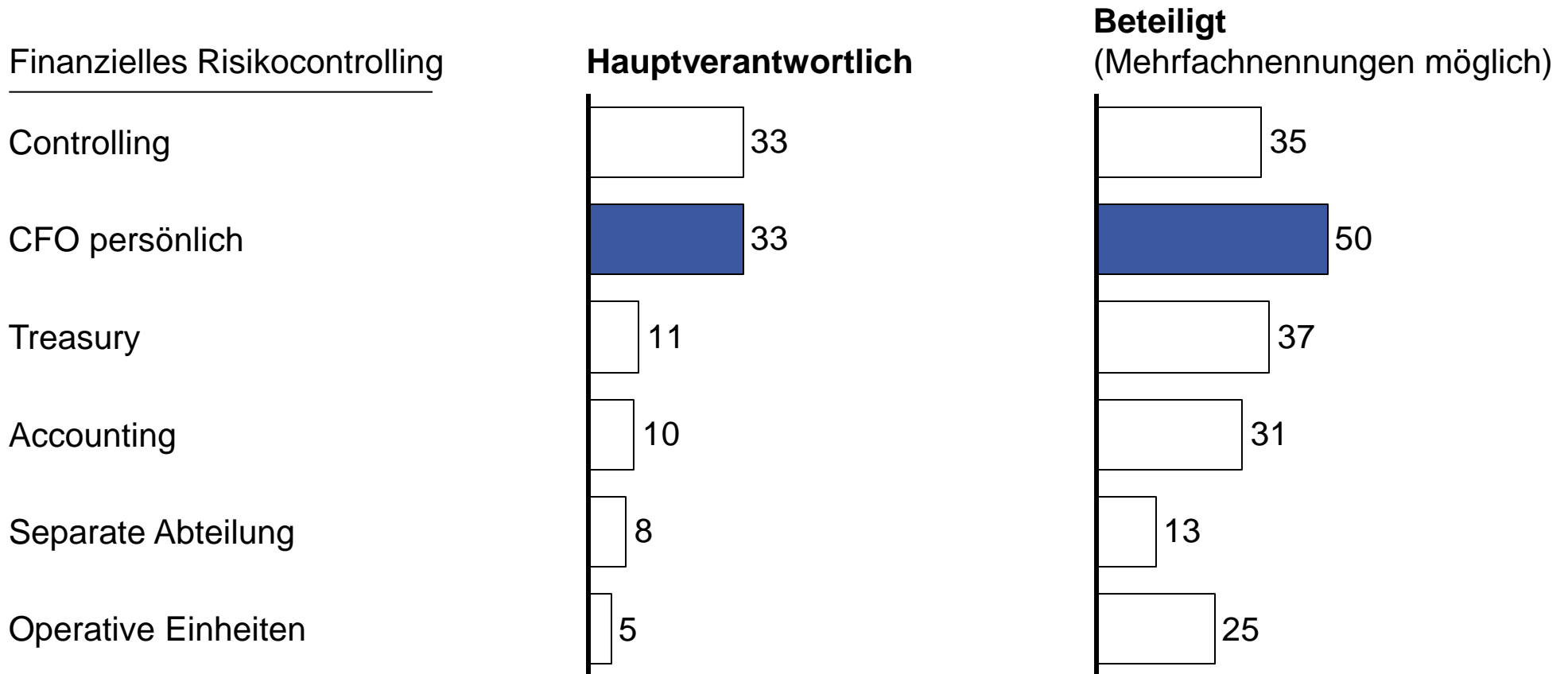


Realisierter Status quo



Beim finanziellen Risikocontrolling spielt der CFO eine bedeutende Rolle

Angaben in %

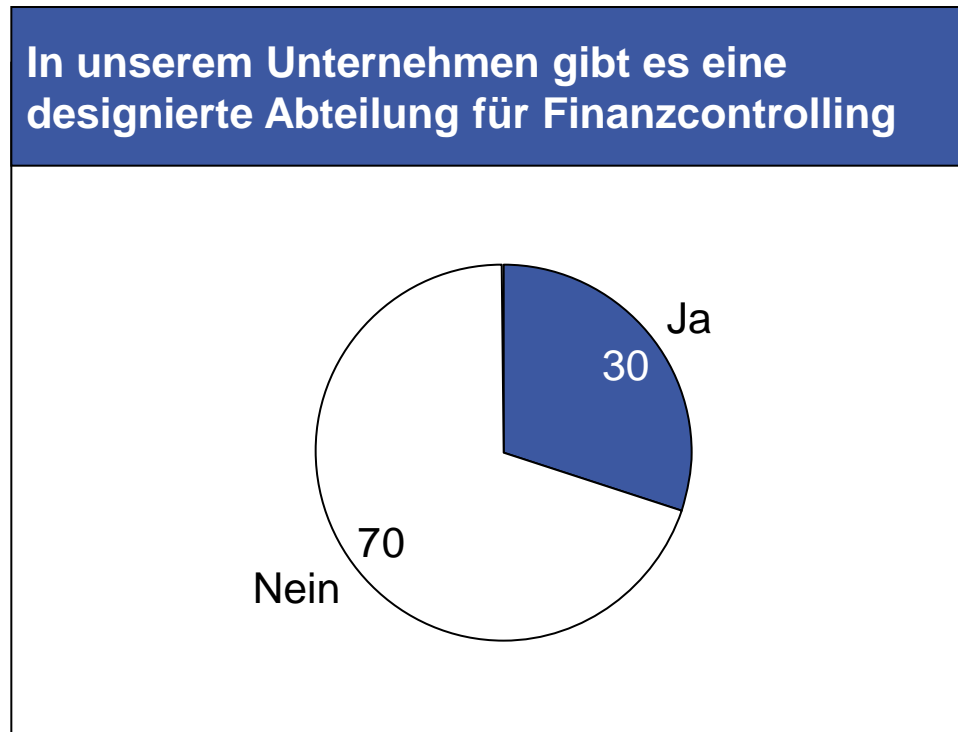


Inhalt

- Management Summary
- **Bedeutung und Anwendungsstand von Finanzcontrolling**
 - Ziele und Aufgaben
 - Instrumente
 - **Organisation und IT**
 - Bedeutung und Ausblick
- Kontakt

Nur 30% der Unternehmen besitzen eine designierte Abteilung für Finanzcontrolling

Angaben in %



Beim Einsatz einheitlicher IT-Systeme zeigt sich in vielen Unternehmen ein großer Handlungsbedarf

Angaben in %

Aussagen zur IT

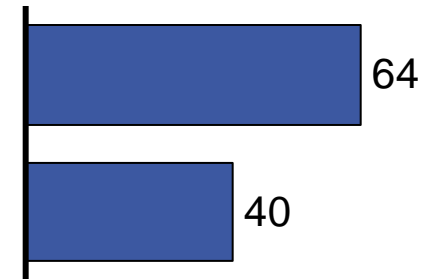
Controlling und Treasury greifen auf die gleiche Datenbasis zurück

Eine zentrale IT-Infrastruktur steht für die Finanzplanung und -berichterstattung konzernweit zur Verfügung

Einschätzung der Bedeutung



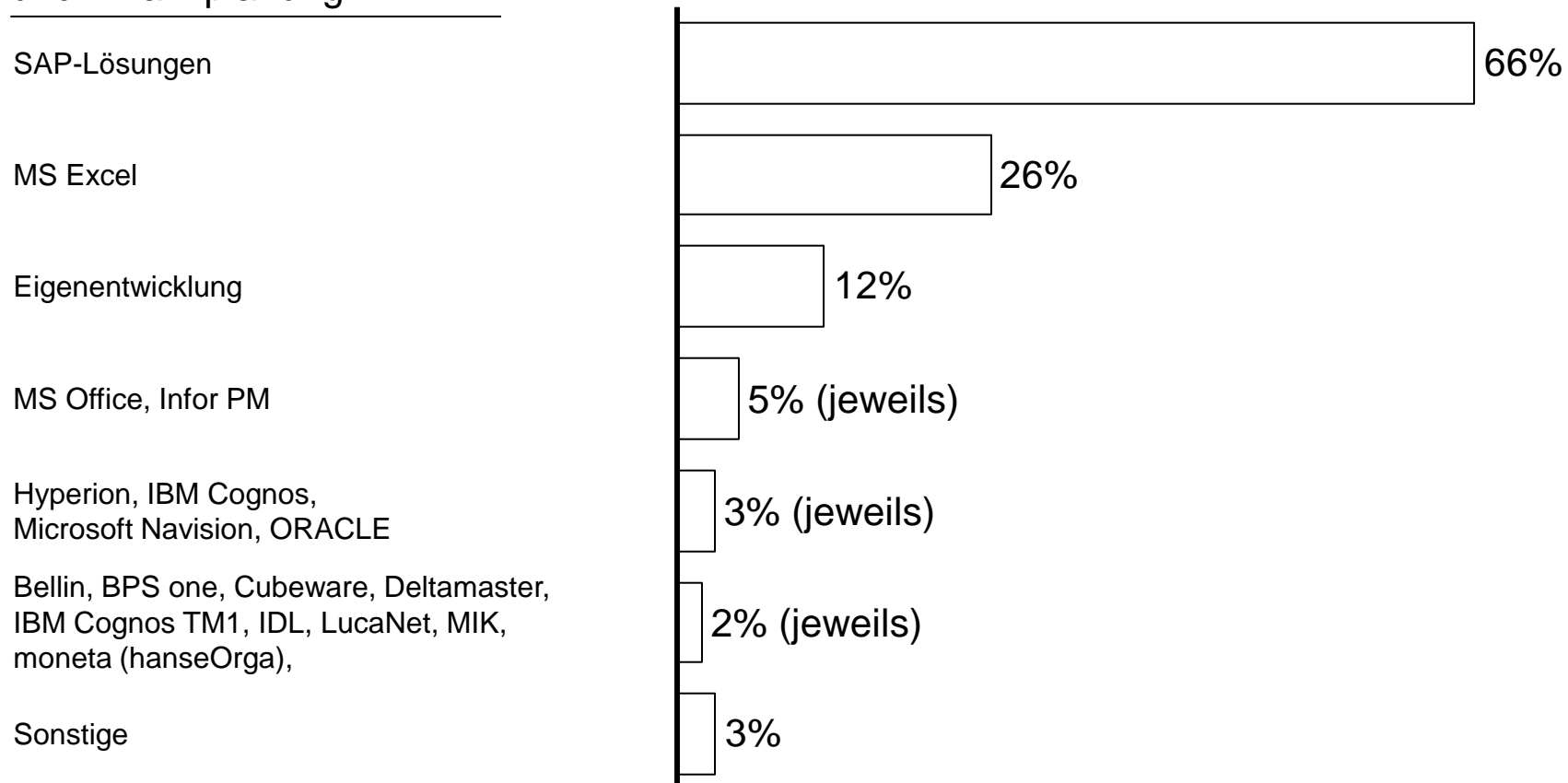
Realisierter Status quo



Für die Budget- und Finanzplanung werden häufig SAP und Excel sowie zahlreiche Einzellösungen verwendet

Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich

IT-Systeme für die Budget- und Finanzplanung



Auch für die Investitions- und Finanzplanung werden häufig SAP und Excel sowie zahlreiche Einzellösungen verwendet

Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich

IT-Systeme für die Investitions- und Finanzplanung



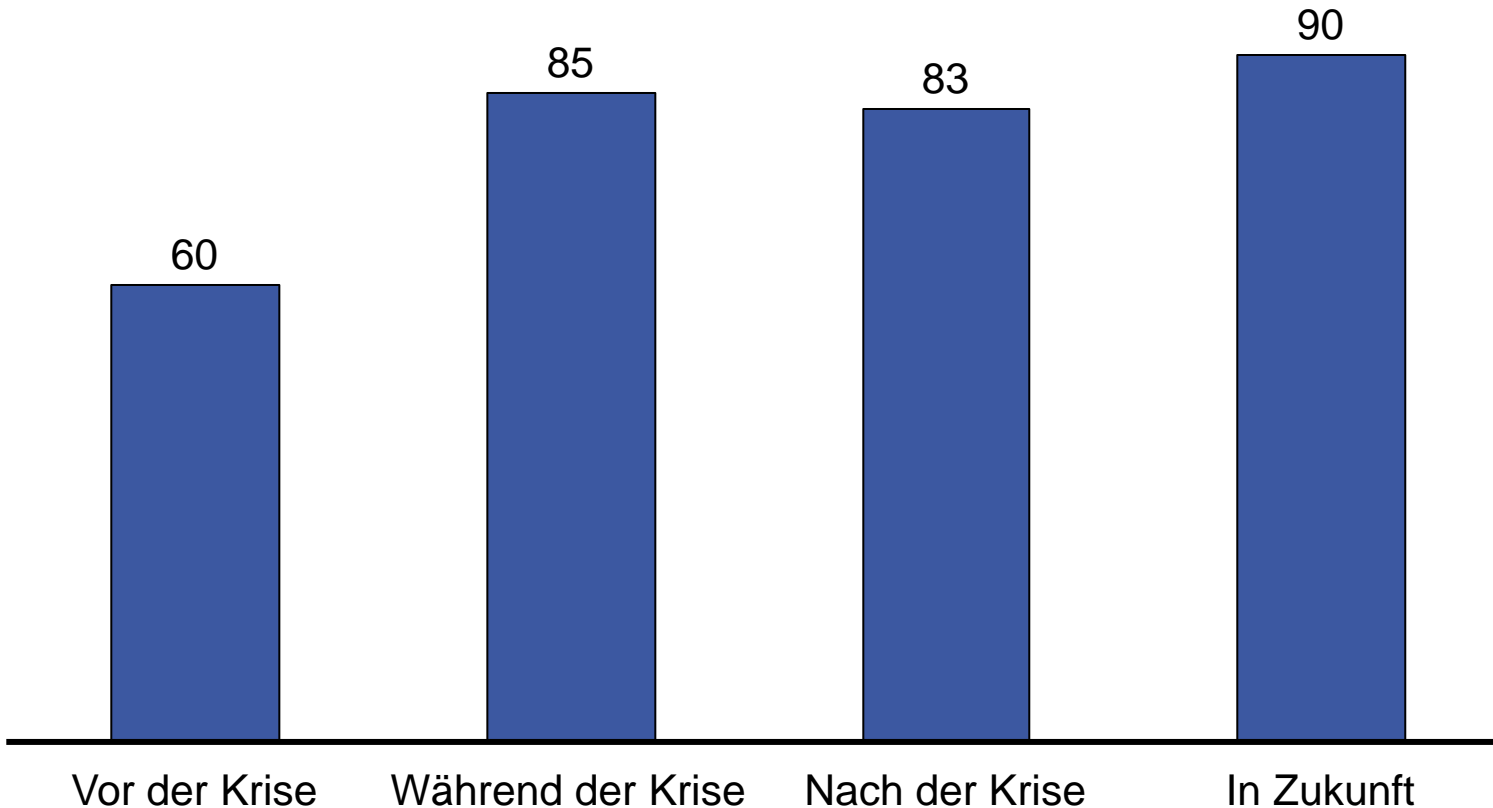
Inhalt

- Management Summary
- **Bedeutung und Anwendungsstand von Finanzcontrolling**
 - Ziele und Aufgaben
 - Instrumente
 - Organisation und IT
 - **Bedeutung und Ausblick**
- Kontakt

Die Bedeutung des Finanzcontrollings ist durch die Krise gestiegen und hat auch nachhaltig eine hohe Bedeutung

Angaben in %

Bedeutung des Finanzcontrollings



Zukunftsthemen in vielen Unternehmen betreffen die Unterstützung der Unternehmensstrategie durch das Finanzcontrolling

Zukunftsthema: Unterstützung der Unternehmensstrategie

„Sicherstellung der Finanzierung von Akquisitionen und Großprojekten“

„Finanzierung unseres Wachstums ohne Fremdmittel“

„Finanzierung des verbleibenden Investitionsstaus, der organischen und externen Expansion.“

„Effizienz, Transparenz, Profitabilität“

„Interne Abläufe verbessern, neue Produkte, Marketingstrategie verbessern“

„Wachstum, Investitionen, Produktivität“

„Corporate Treasury, Optimierung Finanzplanung und Liquiditätssteuerung“

„Schaffung von Wachstumsfeldern“

„Innovation, Marktdurchdringung neuer Geschäftsfelder“

Die Bewältigung externer Herausforderungen stellt eines der zukünftig relevanten Themengebiete dar

Zukunftsthema: Bewältigung externer Herausforderungen

„Entwicklung der Rohstoffpreise“

„Volatilität der Rohstoffmärkte“

„Herausforderungen aus der abnehmenden Anzahl von Banken mit mittelständischem Firmenkundengeschäft - insbesondere zur Langfristfinanzierung über die KfW hinaus.“

„Intensität des Wettbewerbs steigt, rechtliche Rahmenbedingungen ändern sich laufend“

„Gesellschaftspolitische Entwicklung des Pharmamarkts samt regulatorischer/staatlicher Hürden, z.B. Preispolitik“

Die Absicherung der Finanzierung und gegenüber Risiken ist für viele Unternehmen eine der zukünftigen Herausforderungen

Zukunftsthema: Absicherung der Finanzierung und gegenüber Risiken

„Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken“

„Neue Hedging-Strategien für Zins, Währung und Rohstoffe “

„Währungsmanagement, Bankenunabhängige Finanzierung, Liquiditätssicherung, Rating“

„Absicherung gegenüber Krisenszenarien im Finanzcontrolling “

„Investitionsfinanzierung; Zins- und Rohstoffsicherung“

„Risikodeckungsvolumen, Selbstfinanzierung“

„Stärkung Eigenfinanzierungskraft, mehr Unabhängigkeit von Banken“

„Kapitalallokation, Adjustierung Finanzierung“

Häufig genannte Zukunftsthemen betreffen die Prozess- und Systemintegration (1/2)

Zukunftsthema: Prozess- und Systemintegration (1/2)

„Weitgehend vollständige Integration aller Einheiten in SAP, Umsetzung einheitlicher Standards (Best Practices)“

„Integration der Teilpläne, Rollierende Forecasts, Szenarien“

„Zentrales Cash Pooling und Aufbau eines einheitlichen Finanzcontrollings sowie eines Finanzplanungsprozesses und entsprechenden IT-Systems“

„Schaffung einer einheitlichen Datenbasis für die Finanzplanung“

„Optimierung Liquiditäts- und Finanzmanagement, Integrierte Systemunterstützung“

„Risikomanagement, Cash Pooling“

Häufig genannte Zukunftsthemen betreffen die Prozess- und Systemintegration (2/2)

Zukunftsthema: Prozess- und Systemintegration (2/2)

„Komplette Abbildung der historischen und zukünftigen Cash Flows in SAP mit separatem Tool, Business Intelligence SAP General Ledger“

„Inhouse Bank, Shared Service Center, WCM“

„Inhouse Bank für Konzerngruppe, Netting“

„Enterprise Risk Management“

„Liquiditätsplanung, Working Capital Management“

„Cash Management System, Optimierung IT im "Finanzcontrolling"“

„Zentrales Cash-Management-System, Aufbau eines professionellen Treasury-Bereichs, Optimierung Liquiditäts- und Finanzplanung“

Inhalt

- Management Summary
- Bedeutung und Anwendungsstand von Finanzcontrolling
 - Ziele und Aufgaben
 - Instrumente
 - Organisation und IT
 - Bedeutung und Ausblick

■ Kontakt

Für Fragen oder nähere Informationen zu dieser Studie kontaktieren Sie bitte



Dr. Michael Müller
Principal

Horváth & Partner GmbH
Hausvogteiplatz 3-4
D-10117 Berlin

Telefon +49 30 345065-0
Fax +49 30 345065-99

mmueller@horvath-partners.com

Abu Dhabi - Berlin - Bucharest - Budapest - Düsseldorf - Frankfurt - Munich - Stuttgart - Vienna – Zurich
Highland Worldwide offices in Australia, Belgium, China, France, Italy, Japan, the Netherlands, Singapore, Spain, U.K. and the USA