Prof. Dr. *Andreas Hoffjan* ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Dortmund sowie Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

Analyse von Finanzkennzahlen – Entscheidendes Steuerungselement für Unternehmen und Banken

Liebe Leserinnen und Leser,

spätestens seit der Finanzkrise gehören finanzwirtschaftliche Aufgaben zum Tätigkeitsfeld des Controllers. Dabei kommt der Druck von zwei Seiten: Die Fremdkapitalgeber erwarten, dass die auferlegten Covenants eingehalten werden, während die Eigenkapitalgeber die durchschnittliche Kapitalbindung reduziert sehen möchten. In Folge dessen muss der Controller mehr Finanzkennzahlen in sein Berichtswesen integrieren und auch die Qualität seiner Finanzplanung deutlich verbessern. Hinzu kommt, dass der zusätzliche Monitoring-Aufwand und die möglichen Vertragsstrafen bei einem Covenants-Verstoß häufig als Beschränkung angesehen werden. Dabei können durch eine effektive Einbindung entsprechender Kennzahlen wesentliche Potenziale zur Finanzierung und Liquiditätsgenerierung geschaffen werden. Außerdem sind sie auch aus Bankensicht aufgrund bestehender Informationsasymmetrien mittlerweile unverzichtbar geworden. In den nachfolgenden Schwerpunktbeiträgen werden die Unternehmens- und auch die Bankenperspektive beleuchtet, um darauf aufbauend Empfehlungen für den Umgang mit Finanzkennzahlen und Covenants in der Praxis zu geben.

Der erste Beitrag von *Sure* behandelt die Working Capital-Steuerung mit integrierten Kennzahlen aus Unternehmenssicht und gibt einen weitgehenden Überblick zu Kennzahlen des Forderungs- und Verbindlichkeitsmanagements. Auf Basis zunehmender Unsicherheit bei der externen Kapitalaufnahme kommt es häufig zu Finanzierungsproblemen. Durch eine effektive Steuerung des Working Capitals kann dagegen ein stärkerer Fokus auf die interne Unternehmensfinanzierung und Liquiditätsgenerierung gelegt werden. Nachfolgend wird von *Zimmermann*, *Kilian* und *Tideman* die länderspezifisch unterschiedliche Bedeutung von Covenants bei der Kreditvergabe thematisiert. Als Repräsentanten verschiedener Bilanzierungskonzepte werden die Länder USA und Deutschland untersucht. Daraufhin werden verschiedene Folgerungen für das Controlling der Kreditnehmer abgeleitet. Der Beitrag von *Dierkes* und *Schäfer* betrachtet Finanzkennzahlen stärker aus der mathematischen Perspektive und analysiert detailliert den Zusammenhang zwischen Unternehmenswert, EVA®[1] und CFROI. Hierbei werden mögliche Limitationen beim praktischen Einsatz der wertorientierten Kennzahlen aufgezeigt und diskutiert. Zum Abschluss des vorliegenden Themenschwerpunkts betrachtet *Kittmann* als Mitarbeiter der *DZ Bank* die Bedeutung der Finanzkennzahlen aus Bankensicht. Es wird aufgezeigt, worauf bei der Vereinbarung oder Verletzung von Finanzkennzahlen besonders geachtet werden sollte.

Einen weitergehenden Bogen spannt der erste Beitrag im allgemeinen Teil von *Becker*, *Ulrich* und *Botzkowski*, der nicht nur die Finanzen, sondern auch andere wesentliche Ressourcen des Unternehmens in den Fokus rückt. Das Management knapper Ressourcen ist mittlerweile ein fester Bestandteil der Unternehmensführung geworden und sollte dementsprechend auch im Controlling einen wesentlichen Platz einnehmen. Daher wird hier empirisch die Verbreitung des Ressourcencontrollings im Mittelstand untersucht. Der darauffolgende Beitrag von *Rüsch*, *Palloks-Kahlen* und *Lachmann* fokussiert die ansteigenden Datenmengen (Big Data) im Kontext des Customer Relationship Managements. Es wird ein Konzept vorgestellt, das durch die Verbindung von Business Intelligence und Knowledge Management quantitative und qualitative kundenbezogene Daten integriert. Der letzte Beitrag stellt einen systematischen Ansatz zur projekthaften Steuerung von Entwicklungskosten vor. Die Autoren *Adelberger* und *Haft-Zboril* von der *BMW* AG beschreiben hierbei einen Ansatz, der es erlaubt, in frühen Projektphasen mit hinreichender Güte Konzepte einfach zu bewerten.

Ich wünsche Ihnen eine gewinnbringende Lektüre!

Ihr

[1] EVA® ist eine eingetragene Marke von Stern, Stewart & Co.

https://doi.org/10.15358/0935-0381_2015_1_1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

CONTROLLING

Inhaltsübersicht Heft 1

CONTROLLING-AKTUELL

Was bedeutet die Regulierungswut für das Controlling? 4
Prof. Dr. *Andreas Hoffjan*, Dortmund

CONTROLLING-SCHWERPUNKT

Working Capital-Steuerung mit integrierten Kennzahlen 7
Dr. *Matthias Sure*, Köln

Unsichere und restriktivere Bedingungen bei der externen Kapitalaufnahme führen in Unternehmen häufig zu Finanzierungsproblemen. Eine prozessübergreifende und integrierte Steuerung des Working Capitals kann das Potenzial zur Finanzierung und Liquiditätsgenerierung aus dem eigenen operativen Geschäft heraus stärken. In diesem Beitrag sollen Lösungsansätze zu einer effektiven und integrierten Steuerung des Working Capitals aufgezeigt werden.

Bilanzierungskonzepte und die Rolle von Covenants 13
Prof. Dr. *Jochen Zimmermann*, Bremen, Dr. *Jan-Philipp Kilian*, Frankfurt am Main, und *Sebastian A. Tideman*, Bremen

Die länderspezifisch unterschiedliche Bedeutung von Covenants bei der Kreditvergabe lässt sich durch verschiedene Bilanzierungskonzeptionen erklären. In Deutschland ist in den letzten Jahren eine zunehmende Verwendung von Covenants zu beobachten. Dieser Beitrag diskutiert Gründe für diese Entwicklung und leitet Folgerungen für das Controlling der Kreditnehmer ab.

DCF-Verfahren und wertorientierte Kennzahlen 19
Prof. Dr. *Stefan Dierkes* und Dr. *Ulrich Schäfer*, Göttingen

Den wertorientierten Kennzahlen, wie dem Economic Value Added (EVA®[1]) und dem Cash Flow Return on Investment, liegen oftmals Annahmen hinsichtlich der künftigen Entwicklung von Unternehmen zugrunde. Dieser Beitrag analysiert den Zusammenhang zwischen diesen wertorientierten Kennzahlen und dem mit Discounted Cash Flow-Verfahren ermittelten Unternehmenswert und zeigt mögliche Limitationen beim praktischen Einsatz der wertorientierten Kennzahlen auf.

Die Bedeutung von Finanzkennzahlen aus Bankensicht 26
Ulrich Kittmann, Frankfurt

Unternehmen empfinden Finanzrelationen als Beschränkung. Banken hingegen bestehen auf Finanzkennzahlen, um vor dem Hintergrund einer asymmetrischen Informationsverteilung eine Mindestbonität sicherzustellen. Das Ziel des Beitrages ist es aufzuzeigen, worauf bei der Vereinbarung von Finanzkennzahlen zu achten ist und wie man sich im Fall einer möglichen Verletzung verhalten sollte.

GRUNDLAGENLITERATUR

Grundlagenliteratur zu Finanzkennzahlen/Covenants 32

CONTROLLING-COMPACT

Das Input-Process-Output-Outcome-Modell zur kennzahlenbasierten Innovationssteuerung 33
Julian Geyer-Klingeberg, B.Sc., und Dipl.-Wirt.-Ing. *Jan-Christoph Steinmann*, Augsburg

[1] EVA® ist eine eingetragene Marke von Stern, Stewart & Co.

https://doi.org/10.15358/0935-0381_2015_1_1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

CONTROLLING

CONTROLLING-WISSEN

Instrumente des Ressourcencontrollings
Empirische Verbreitung im Mittelstand 36
Prof. Dr. Dr. habil. *Wolfgang Becker*, Dr. *Patrick Ulrich* und *Tim Botzkowski*, M.Sc., Bamberg

Der schonende Umgang mit bestehenden Ressourcen gewinnt sowohl in der Politik als auch in der Wissenschaft und unternehmerischen Praxis zunehmend an Bedeutung. Das Management (knapper) Ressourcen ist in vielen Unternehmen, unabhängig ob mittelständisch oder Großkonzern, zu einem festen Bestandteil der Unternehmensführung geworden. Dieser Beitrag stellt die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der Instrumentennutzung im Rahmen des Ressourcencontrollings im Mittelstand dar.

Integration von Business Intelligence und Knowledge Management zur Analyse quantitativer und qualitativer Daten im Customer Relationship Management 42
Stephanie Rüsch, M.Sc., Berlin, Dr. *Monika Palloks-Kahlen*, Dortmund, und Prof. Dr. *Maik Lachmann*, Berlin

Im Kontext des Customer Relationship Managements sehen sich Unternehmen regelmäßig mit ansteigenden Datenmengen konfrontiert. Dieser Beitrag schlägt ein Konzept vor, das durch die Verbindung von Business Intelligence und Knowledge Management quantitative und qualitative kundenbezogene Daten integriert.

Systematischer Ansatz zur projekthaften Steuerung von Entwicklungskosten 49
Dipl.-Ing. Dr. techn. *Werner Adelberger* und Dr. *Nicole Haft-Zboril*, München

Dieser Beitrag stellt einen Ansatz vor, der es erlaubt, bereits in frühen Phasen der Planung die Steuerung von Entwicklungskosten einfach und zufriedenstellend zu bewerten. Der Kern dieses Ansatzes besteht aus der systematischen Ermittlung von Kostentreibern auf der Datenbasis abgeschlossener Projekte und einer vereinbarten jährlichen Effizienzsteigerung. So wird eine frühzeitige Konvergenz von aus Marktpotenzialen abgeleiteten Aufwandszielen und bewerteten technischen Lösungen effektiv unterstützt.

CONTROLLING-DIALOG

Controlling bei der *Miele & Cie.* KG 57
Dr. *Christian Kluge*, Gütersloh, und Prof. Dr. *Andreas Hoffjan*, Dortmund

CONTROLLING-LEXIKON

Service Blueprinting 60

RUBRIKEN

Literatur 62
Veranstaltungen 66
Vorschau und Impressum 70

Das aktuelle Heft · Das große Archiv · Downloads and Links

www.controlling.beck.de

https://doi.org/10.15358/0935-0381_2015_1_1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY