

Update

Finance Edition / Mai 2017 IFBC

Performance Management – Aufwendige Umsetzungen mit Verbesserungspotential

Best Practice Studie basierend auf 6 Principles für ein wirkungsvolles Performance Management

Die IFBC beschäftigt sich seit 20 Jahren mit der finanziellen Führung von Unternehmen. Aktuell stellen wir bei einer Vielzahl von Unternehmen eine erhöhte Unzufriedenheit hinsichtlich der Effizienz sowie der Effektivität des Performance Managements fest.

Diese Erkenntnis hat uns dazu veranlasst, verschiedene Unternehmen im Rahmen von Workshops zum Thema Performance Management zu befragen.¹ Ziel der Workshops war es, im Sinne einer **Best Practice Studie** die aktuelle Ausgestaltung der finanziellen Führung mit den verschiedenen Unternehmen zu disku-

tieren, die unterschiedlichen Lösungen einander gegenüber zu stellen sowie einen Vergleich mit aktuellen Trends und Herausforderungen anzustellen.

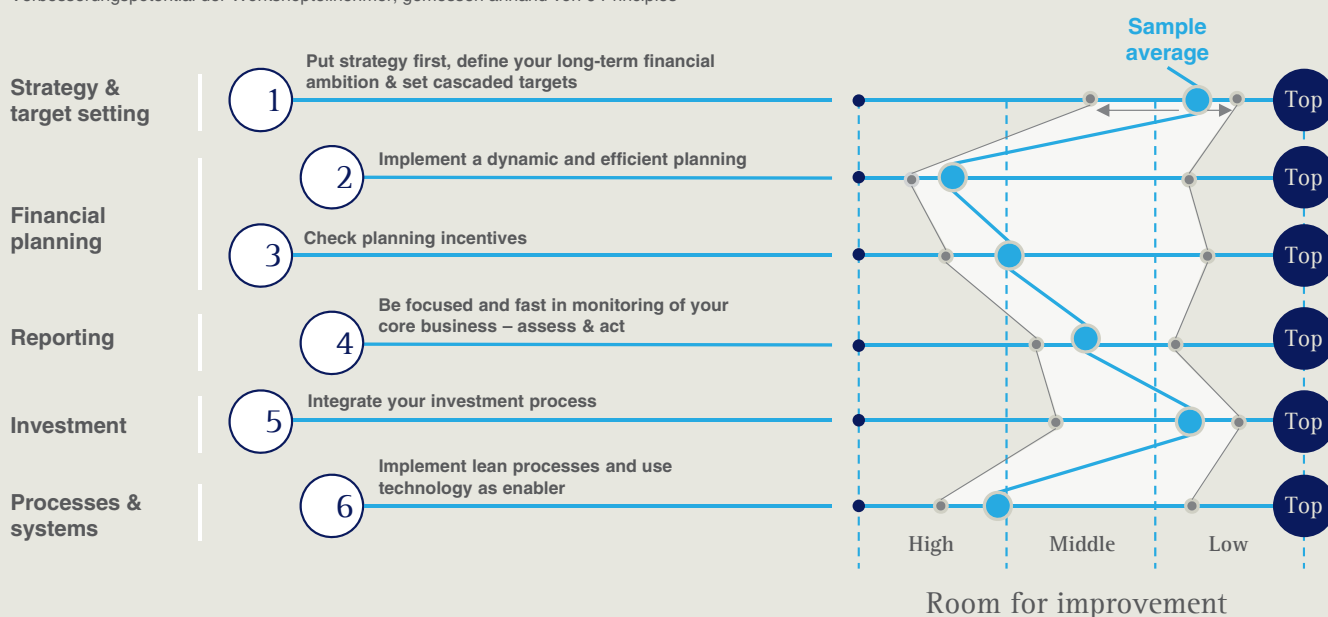
Als Grundlage für diese Workshops definierten wir basierend auf den aktuellen Trends im Bereich Performance Management und unserer langjährigen Erfahrung **6 Principles** für ein wirkungsvolles Performance Management. In den Workshops beurteilt wird, inwieweit die Unternehmen diesen Prinzipien bereits nachkommen bzw. in welchen Themen noch Verbesserungspotentiale bestehen. Zusammenfassend hat sich gezeigt,

dass bei den untersuchten Unternehmen insbesondere im Bereich Planung, Budgetierung und Forecasting sowie generell bei der Ausgestaltung der Prozesse und der Systemlandschaft das grösste Verbesserungspotential liegt. Viele der befragten Unternehmen setzen sehr viele Ressourcen im Bereich Performance Management ein, welche aber für eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu wenig wirkungsvoll genutzt werden.

Unsere 6 Principles, die Workshop-Ergebnisse sowie ausgewählte Best Practice Cases werden nachfolgend beschrieben. //

Best Practice Studie zu Performance Management

Verbesserungspotential der Workshopteilnehmer, gemessen anhand von 6 Principles



¹) Workshopteilnehmer waren mehrheitlich börsenkotierte Gesellschaften mit einem Umsatzvolumen zwischen CHF 350 Mio. und CHF 3.5 Mrd.

1

Put strategy first, define your long-term financial ambition and set cascaded targets

Top-Ausgestaltung als Benchmark

- Die geltende Strategie sowie die langfristigen finanziellen Zielsetzungen sind mittels strategischer Initiativen zu konkretisieren. Durch eine adäquate Zielkaskadierung auf finanzielle und operative Werttreiber wird eine konsequente Operationalisierung der Strategie sichergestellt.
- Die Umsetzung der strategischen Initiativen und die Zielerreichung sind im Rahmen des Performance Managements systematisch zu überprüfen. Dadurch kann eine durchgängige Verknüpfung zwischen Strategie und Performance Management sichergestellt werden.
- Die operativen Führungsstufen sind mit den definierten Führungskennzahlen vertraut und kennen die wesentlichen Einflussfaktoren.

Key Findings aus den Workshops

Bei den meisten untersuchten Unternehmen sind die übergeordneten Strategie- und Zielsetzungsprozesse durchgängig definiert und etabliert. Entsprechend besteht grundsätzlich ein geringer Handlungsbedarf.

Im Rahmen der Definition finanzieller Zielsetzungen wird der Fokus mehrheitlich auf Umsatz-Ziele sowie operative Gewinn- und Margen-Ziele gelegt. Der konsequenten Rentabilisierung des eingesetzten Kapitals wird unserer Meinung nach noch immer zu wenig Beachtung geschenkt. Weiterführende Treibermodelle unter Einbezug finanzieller und operativer Kenngrößen werden zumeist nicht systematisch eingesetzt. Diesbezüglich sind in Zukunft mit Unterstützung neuer Planungs- und Reportingsysteme Weiterentwicklungen zu erwarten.

Das grösste Verbesserungspotential besteht bei fast allen untersuchten Unternehmen in diesem Zusammenhang bei der Konkretisierung und systematischen Überprüfung bzw. Steuerung der strategischen Initiativen. Zu oft werden strategische Stossrichtungen allgemein formuliert und nicht mittels konkreter Massnahmen operationalisiert. Eine laufende Messung der Strategieumsetzung ist in diesen Fällen nur sehr eingeschränkt möglich. Im laufenden Management Reporting wird die Umsetzung strategischer Initiativen zu wenig konsequent adressiert.

Letztlich hat sich gezeigt, dass bei der Überprüfung der Strategieumsetzung sowie der Zielerreichung Business Reviews mit den operativen Einheiten eine zentrale Rolle spielen. Diese sind jedoch oftmals zu wenig systematisiert und nicht optimal auf Planungs- und Reportingprozesse abgestimmt. //

Best Practice Case: Put Strategy first, define your long-term financial ambition and set cascaded targets

Entsprechend dem Geschäftsmodell und dem dynamischen Marktumfeld steht bei diesem börsenkotierten Unternehmen aus dem Gesundheitsbereich die kontinuierliche Innovation im Zentrum der strategischen Ausrichtung. Dabei wird neben der Entwicklung neuer Produkte und der Rentabilisierung bestehender Innovationen ein expliziter strategischer Fokus auf die Digitalisierung gelegt. Die bereichsspezifisch definierten

strategischen Initiativen werden top-down in einer Mittelfristplanung konkretisiert und operationalisiert. Darauf basierend werden den einzelnen Geschäftsbereichen Umsatz-, EBITDA- und Rendite-Ziele top-down vorgegeben, womit alle finanziellen Werttreiber (Wachstum, Kosten- und Kapitaleffizienz) in den Zielsetzungen berücksichtigt werden. Die Umsetzung der strategischen Initiativen sowie die aktuelle und zukünftige finanzi-

elle Performance werden mit den Ländergesellschaften in standardisierten Business Reviews auf Quartalsbasis besprochen. Als Ergebnis jedes Workshops werden Massnahmen abgeleitet, deren Status beim darauffolgenden Review standardmässig adressiert und besprochen werden. Die konsequente Strategieumsetzung stellt einen wesentlichen Eckpfeiler des langjährigen Erfolgs dieses Unternehmens dar.

2 Implement a dynamic and efficient planning

Top-Ausgestaltung als Benchmark

- Budget- und Forecastingprozesse sind harmonisiert und zu rollierenden oder teilrollierenden Forecasts passend zum Geschäftsmodell und Marktumfeld zusammengefasst.
- In den Planungen ist der Fokus auf die wesentlichen Werttreiber zu legen. Zur Erhöhung der Effizienz und Flexibilität gilt es möglichst viele Elemente der Planung zu standardisieren bzw. zu automatisieren.
- Mittels Szenarien können zukünftige Entwicklungen als Grundlage für die finanzielle Steuerung des Unternehmens transparent simuliert werden.

Key Findings aus den Workshops

Unsere Analysen zeigen, dass das grösste Verbesserungspotential im Bereich des Performance Managements bei der Vereinfachung und Automatisierung der Planungsprozesse gesehen wird. Die durchschnittliche Prozessdauer für Mittelfristplanung und Budget von insgesamt vier bis fünf Monaten wird als zu lange und damit auch als ineffizient beurteilt.

Der Nutzen eines Budgets für die finanzielle Steuerung eines Unternehmens rechtfertigt oftmals den immensen

Ressourceneinsatz für dessen Erarbeitung nicht. Der zumeist als klassischer Top-down-/Bottom-up-Prozess konzipierte Budgetprozess ist vielerorts zu lange, zu detailliert und zu starr. Das resultierende Budget bildet oftmals schon zum Zeitpunkt der Genehmigung durch den Verwaltungsrat die aktuellen Entwicklungen nicht mehr adäquat ab und ist entsprechend als Orientierungsgrösse für die finanzielle Steuerung nur noch bedingt geeignet.

Durch eine Vereinfachung der Planungsprozesse können ohne Qualitätseinbusse

sowohl Ressourcen eingespart als auch Prozesse verkürzt werden.

Vereinfachte und verkürzte Prozesse sind eine wesentliche Voraussetzung zur Etablierung dynamischer und rollierender Forecasts. Im Idealfall kann der aufwendige Budgetierungsprozess durch flexible, rollierende Forecasts ersetzt werden, um diese als zentrales Führungsinstrument im Unternehmen zu etablieren. //

„Mit der Entkoppelung der Incentivierung vom Budget konnte der Budgetierungsprozess vereinfacht und die Qualität der Planungen signifikant verbessert werden, da die Budgetierung und das Forecasting neu losgelöst von persönlichen Interessen auf rein sachlicher Basis vorgenommen wird.“

3 Check planning incentives

Top-Ausgestaltung als Benchmark

- Das Ziel der Planung ist eine realistische Einschätzung zukünftiger Entwicklungen.
- Das Management sollte grundsätzlich keine Anreize haben, zukünftige Ergebnisse zu über- oder unterschätzen.
- Dies setzt insbesondere voraus, dass die Leistungsbeurteilung nicht auf dem Erreichen eines Budgets oder eines Forecasts basiert, sondern auf möglichst objektiven Benchmarks sowie auf den Veränderungen zur Vorperiode.

Key Findings aus den Workshops

Im Rahmen unserer Untersuchungen stellten wir fest, dass einer der Hauptgründe für ineffiziente Planungsprozesse

und die unbefriedigende Planungsqualität in der Ausgestaltung der bonusrelevanten Ziele liegt.

Bei einer Mehrzahl der Unternehmen werden bonusrelevante Ziele immer noch vom Budget abgeleitet. Als Konsequenz sind bei diesen Unternehmen sowohl Budgets wie auch Forecasts von Eigeninteressen beeinflusst. Forecasts werden von den dezentralen Einheiten bewusst tief angesetzt, da diese die Grundlage für die nächste Budgetierungsrunde darstellen. In Kenntnis dieses Umstandes korrigiert das Top Management die dezentral erarbeiteten Forecasts zumeist nach oben, um möglichst realistische Zukunftseinschätzungen abbilden zu können. Entsprechend wird in diesen

Fällen der Nutzen des Forecasting-Prozesses doch stark relativiert.

Aufgrund der direkten Verbindung zwischen persönlichen Bonuszielen und der Budgetierung haben Budgetdiskussionen mehr den Charakter einer Verhandlung zwischen den betroffenen Führungseinheiten über teilweise mehrere Planungsrunden. Es fehlt die sachliche Auseinandersetzung mit möglichen Zukunftsszenarien. Diverse Beispiele zeigen, dass durch die Entkoppelung der Incentivierung von Budget Planungsprozesse effizienter ausgestaltet, Diskussionen zielgerichteter geführt und die Qualität der Planungen und Forecasts deutlich gesteigert werden können. //

Best Practice Case: Implement a dynamic & efficient planning / Check your planning incentives

Als Voraussetzung zur Weiterentwicklung der Planungs- und Budgetierungsprozesse stellte das börsennotierte Unternehmen aus dem Industrie- und Dienstleistungsbereich das Incentivierungssystem um. Die Grundlage zur Beurteilung der Zielerreichung bildeten neu ausschliesslich Vergleiche zu Vorjahreswerten und externe Benchmarks

und nicht mehr eine Messung der Budgeterreicherung. Mit dieser Massnahme konnte der Budgetierungsprozess vereinfacht und die Qualität der Planungen signifikant gesteigert werden, da die Budgetierung neu losgelöst von persönlichen Interessen auf rein sachlicher Basis vorgenommen wird. Die gleichen Effekte konnte auch bei den laufenden

Forecasts erreicht werden. Als Konsequenz stehen dem Management dieses Unternehmens bessere Führungsinformationen für die Unternehmenssteuerung zur Verfügung, und dies bei signifikant tieferem Ressourceneinsatz.

Be focused and fast in monitoring of your core business – assess & act

Top-Ausgestaltung als Benchmark

- Die Management Reportings sind stufengerecht und mit Fokus auf die wesentlichen Führungsinformationen ausgestaltet.
- Neben der Analyse finanzieller und operativer Werttreiber sowie der Markt- und Konkurrenzentwicklung sind Status-Updates zu den strategischen Initiativen und zu den definierten Massnahmen ein integrierter Bestandteil des Reportings.
- Das Management Reporting ist das zentrale Führungsinstrument, indem nicht nur Aussagen zur aktuellen finanziellen und operativen Performance, sondern auch zu zukünftigen Entwicklungen gemacht werden.
- Die Reportingprozesse sind effizient und möglichst automatisiert, damit den Entscheidungsträgern die relevanten Führungsinformationen zeitnah und in konsistenter, vollständiger Form zur Verfügung stehen.

Key Findings aus den Workshops

Bei diversen Unternehmen sind schnelle und effiziente Reportinglösungen etabliert. Diese Unternehmen zeichnen sich insbesondere durch integrierte Systemlösungen mit hoher Automatisierung bei der Reportingerstellung aus. Effiziente Reportingprozesse stellen sicher, dass im Controlling im Anschluss an die Daten- und Reportingaufbereitung genügend Zeit für die eigentliche Analyse, Interpretation und Kommentierung zur Verfügung steht und genutzt wird.

Grosse Unterschiede konnten wir beim Umfang der Reportings zuhanden des Top Managements feststellen. Tendenziell sind die Reportings zu umfangreich und es fehlt der Fokus auf die wesentlichen finanziellen und operativen Werttreiber. Viele Reportings sind geprägt von umfangreichen Abweichungsanalysen, welche zur Kenntnis genommen

werden, ohne dass man konkrete Massnahmen daraus ableitet. Entsprechend wird das Reporting in diesen Fällen zu wenig als eigentliches Führungsinstrument genutzt.

Des Weiteren werden – wie bereits erwähnt – die strategischen Initiativen in den Management Reports noch zu wenig systematisch adressiert. Es fehlen oftmals konkrete Messgrössen und definierte Massnahmen, anhand derer die Strategieumsetzung überprüft werden kann.

Einheitliche und konsequent etablierte Reportingstandards erhöhen die Aussagekraft der Reportings und erleichtern den Informationsempfängern, schnell die richtigen Schlüsse aus den zumeist sehr umfangreichen Informationen zu ziehen. Bei vielen Unternehmen besteht diesbezüglich noch Verbesserungspotential. //

„Generell wird das Reporting zu wenig als Führungsinstrument eingesetzt. Die Abweichungsanalysen werden zur Kenntnis genommen, ohne Massnahmen abzuleiten.“

Best Practice Case: Be focused and fast in monitoring your core business – assess & act

Basierend auf der Strategie und dem spezifischen Geschäftsmodell überarbeitete das börsenkotierte Unternehmen aus dem Nahrungsmittelbereich die relevanten Führungsinformationen und Key Performance Indicators (KPI's). Der Fokus wurde dabei auf die wesentlichen Werttreiber des Geschäftsmodells gelegt, wobei nebst

herkömmlicher Kenngrössen der Erfolgsrechnung Kennzahlen zur Beurteilung der Kapitaleffizienz und operativen Treibern eine hohe Bedeutung beigemessen wurden. Im Zuge dieses Projekts wurde auch das Reporting neu aufgesetzt. Dieses wurde vereinfacht, harmonisiert und konsequent auf die definierten KPI's ausgerichtet.

Mit Hilfe einer effizienten Systemlösung stehen dem Management nun zeitnah die wesentlichen Führungsinformationen für die Unternehmenssteuerung zur Verfügung, um notwendige Massnahmen rechtzeitig einleiten zu können.

5 Integrate your investment process

Top-Ausgestaltung als Benchmark

- Investitionsprojekte werden anhand eines standardisierten, klar strukturierten Prozesses beurteilt und verabschiedet.
- Starre Investitionsbudgets gilt es zu flexibilisieren, damit wertschaffende und strategiekonforme Opportunitäten wahrgenommen werden können.
- Im Rahmen der Evaluation und Umsetzung von Investitionsprojekten bedarf es standardisierter Analysetools.
- Zur erfolgreichen Realisierung von Investitionsprojekten und zur Verbesserung zukünftiger Projektevaluationen ist ein zweckmässiges Investitions-Controlling etabliert.

Key Findings aus den Workshops

Bei den meisten der untersuchten Firmen sind standardisierte Prozesse und Tools zur Evaluation von Investitionsprojekten etabliert. Für grössere Investitionsvorhaben werden in der Regel detaillierte Business Cases entwickelt und als Unterstützung für die Entscheidungsträger vertieft analysiert und bewertet. Ein zentraler Stellenwert bei der Bewertung von Investitionen kommt dabei einem konsistent definierten Hurdle-Rate-Konzept zu. Die unterstellten Renditeerwartungen sind auf die weiteren Anwendungsgebiete innerhalb der finanziellen Führung (Akquisitionen, Performance Messung, Impairment Testing etc.) abzustimmen. Ein standardisiertes Investi-

tions-Controlling, d.h. eine systematische Überprüfung und Steuerung der Investitionen während der Realisierungsphase fehlt oft. Entsprechend besteht in diesem Bereich Verbesserungspotential. Einzelne Firmen konnten darlegen, dass sich mit Hilfe eines standardisierten Controllingprozesses die Effizienz bei der Umsetzung von Investitionsvorhaben verbessern lässt. Darüber hinaus können fallweise wesentliche Erkenntnisse für künftige Projektevaluationen gewonnen werden, welche im Rahmen der Entscheidungsfindung eingebracht werden. //

Best Practice Case: Integrate your investment process

Das börsennotierte Unternehmen aus dem Segment Chemie, Rohstoffe und Bauwesen etablierte einen neuen Prozess zur Evaluation von Investitionsprojekten. Kernelement war dabei die Einführung eines standardisierten Planungs- und Bewertungsmodells inklusive umfassender Analysemöglichkeiten basierend auf verschiedenen Szena-

rien und Sensitivitäten. Mit Blick auf das sehr anlageintensive Geschäftsmodell wurde zusätzlich ein Investment Controlling eingeführt. In einem standardisierten Review-Prozess werden die wesentlichen Investitionen systematisch auf deren Zielerreichung hin überprüft. Als Resultat können zeitnah notwendig werdende Massnahmen

eingeleitet sowie wichtige Erkenntnisse für künftige Investitionsvorhaben gewonnen werden. Mit Hilfe dieses ganzheitlichen Prozesses gelang es dem Unternehmen, die Kapitaleffizienz und damit die Rentabilität auf dem investierten Kapital deutlich zu steigern.

6 Implement lean processes and use technology as enabler

Top-Ausgestaltung als Benchmark

- Alle Teilelemente des Performance Managements sind aufeinander abgestimmt und möglichst effizient in einen Gesamtprozess integriert.
- Die Systemlandschaft zeichnet sich durch eine hohe Homogenität, Datenkonsistenz und wenige Schnittstellen aus.
- Im Rahmen der Planung werden integrierte Planungssysteme eingesetzt. Eine treiberbasierte und flexible Systemlösung ermöglicht einen optimalen Grad an Aussagekraft und Effizienz in der Planung.
- Durch einen hohen Automatisierungsgrad der Reportingprozesse können Performance-Daten zeigerecht analysiert und den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden.

Key Findings aus den Workshops

Wie diverse Untersuchungen zeigen, ist eine Mehrheit der Unternehmen mit der IT-Umgebung im Bereich Performance Management nicht zufrieden, und es besteht diesbezüglich generell ein hohes Verbesserungspotential. Dieser Sachverhalt wurde im Rahmen unserer Workshops ebenfalls bestätigt. Die meisten Systemlandschaften sind geprägt von diversen dezentralen Systemlösungen mit zahlreichen manuellen Schnittstellen, welche eine effiziente, durchgängige Datenerhebung erschweren.

Die heterogenen Systemlösungen sind einer der Hauptgründe, weshalb eine Mehrheit der untersuchten Firmen mit der Prozesseffizienz im Bereich Performance Management unzufrieden ist. Wie

bereits erwähnt liegt hier das grösste Optimierungspotential in der Ausgestaltung der Budgetierungs- und Forecastingprozesse.

Entsprechend ist bei einer Weiterentwicklung resp. Neugestaltung der Systemlandschaft darauf zu achten, dass vorgängig die Hauptprozesse des Performance Managements (insbesondere Planungs- und Reportingprozesse) kritisch beurteilt und allenfalls angepasst werden. Das Potential neuer Systemlösungen lässt sich nur dann vollständig nutzen, wenn auch die zugrunde liegenden Prozesse dynamischer und flexibler ausgestaltet werden. //

Gerne unterstützen wir Sie zielgerichtet bei der Beantwortung von Fragen im Bereich Performance Management



Ihre Ansprechpartner



Dr. Thomas Vettiger
Managing Partner
thomas.vettiger@ifbc.ch



Christian Hirzel
Partner
christian.hirzel@ifbc.ch



Mirko Reichlin
Senior Advisor
mirko.reichlin@ifbc.ch

Aktuelle Projekte



Fairness Opinion für ACRON Helvetia VII Immobilien AG

IFBC erstellte die Fairness Opinion im Rahmen des öffentlichen Kaufangebots der ACRON Swiss Premium Assets AG an die Aktionäre der ACRON Helvetia VII Immobilien AG.

Helsana

Weiterentwicklung des Management Reportings für Helsana

IFBC wurde von Helsana beauftragt, das Management Reporting systematisch zu beurteilen und Verbesserungspotentiale zu identifizieren.

iwb

Entwicklung der Finanzpolitik für IWB

IFBC entwickelte in Zusammenarbeit mit IWB die Finanzpolitik, in welcher die Grundlagen der finanziellen Führung der IWB beschrieben werden.