

Business Performance Management: Ergebnis sichern und Maßnahmen treffen!

Christian Neeb / Jens Ekopf

Mit dem Jahresende 2024 haben zahlreiche, teilweise sehr prominente Unternehmen negative Prognosen, Planverfehlungen und damit einhergehende weitere Nachrichten zu notwendigen Anpassungen an der Kostenstruktur in den Medien vermeldet. Für 2025 zeigen Prognosen eine steigende Zahl an Insolvenzen und Unternehmenskrisen sowie rückläufige Ergebniszahlen. Geprägt ist dies maßgeblich durch externe, makroökonomische und geopolitische Einflüsse: Einerseits durch den neuen Präsidenten Trump in den USA und die Bundestagswahlen in Deutschland, durch wirtschaftliche Einflüsse wie steigende Energiepreise oder die Stagnation der Zulassungszahlen der Elektromobilität im Automobilbereich. Andererseits aber auch durch geopolitische Unsicherheiten wie die aufkeimende Krise im südchinesischen Meer oder den andauernden Ukraine-Krieg. Diese Einflüsse der BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible)-Gegenwart treffen deutsche Unternehmen mit ihrer hohen Exportabhängigkeit stark.



Summary

Auch in 2025 gilt es, die Performance und das Ergebnis in den Unternehmen unter dem Aspekt der sich anbahnenden Wirtschaftskrise zu sichern und aktiv zu managen. Dabei muss das Controlling durch die richtigen Instrumente und Methoden – vom Erlös- bis zum Kostenmanagement – wichtige Steuerungsimpulse für die Geschäftsführung setzen. Gleichfalls sind moderne Methoden der Kosten- und Ergebnisrechnung und – wo immer sinnvoll – KI-unterstützte Ansätze der Unternehmensvorschau zu etablieren. Nur so ist fundiertes Handeln möglich, denn nur durch hohe Transparenz kann die Geschäftsführung das Unternehmen aktiv durch den „aufkommenden Sturm“ navigieren.

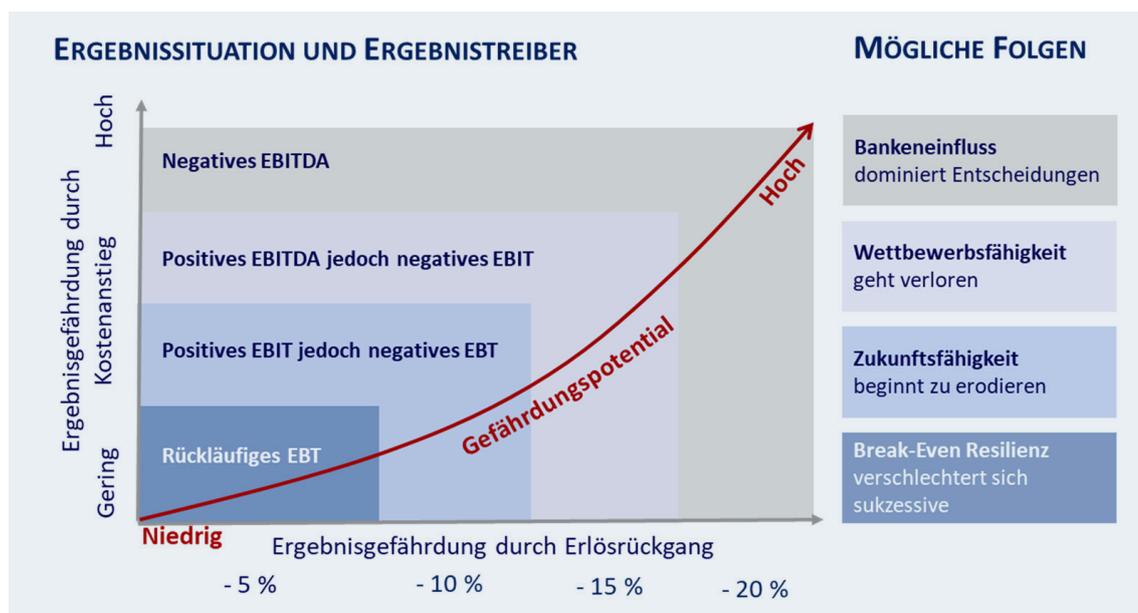


Abb. 1: Folgen der Ergebnissituation und Ergebnistreiber im Unternehmen

In den vergangenen Jahren, die durch ununterbrochenes Wachstum geprägt waren, bestanden Diskussionen in Managementmeetings zum großen Teil aus strategischen Themen, die darauf abzielten, wie das Unternehmen ein strategischer Top-Performer werden kann. Der erste Blick im Unternehmen fiel nicht auf die Optimierung der sogenannten Bottom Line (im Wesentlichen: Kosten) sondern beschäftigte sich mit der Top Line. Wie lässt sich der Umsatz weiter steigern? Welche strategischen Opportunitäten auf der Marktseite existieren? Aufgrund der derzeitigen Wirtschaftslage sehen sich viele Unternehmen nun aufgrund fehlender Wachstumsaussichten einer nicht optimierten Bottom Line ausgesetzt. Dies zeigt sich zwar bei vielen Unternehmen lediglich mit einem Rückgang im Unternehmensergebnis. Diese Delle wird oft als kurzfristig prognostiziert und man erwartet mittel- bis langfristig eine Erholung. Ganz im Sinne der Erwartung: „Es wird schon wieder...“. Doch dieses anfänglich rückläufige Ergebnis kann sich schnell zu einer weitreichenden Ertragskrise im Unternehmen und damit einem größeren Problem entwickeln und das Gefährdungspotenzial nimmt weiter zu (Abb. 1). Es ist daher an der Zeit, das Unternehmensergebnis zu sichern und geeignete Maßnahmen zu treffen, um die operative Performance wieder herzustellen.

Outperformance des Marktes – auch nachhaltig in der Bottom Line

Neben Branchen-KPIs und Kennzahlen für Umsatz und Wachstum sollten auch die geeigneten Branchen-KPIs und Kennzahlen für die Kosten- und operative Performance im Auge behalten und in den aktuellen Krisenzeiten mit höherer Priorität behandelt werden. Dem Controlling bzw. CFO fällt als Klammerfunktion im Unternehmen beim Erreichen einer angestrebten Outperformance auf der Kostenseite eine elementare Rolle zu.

Grundlegend kann das anhand der klassischen Controlling-Funktionen – Planung, Analyse und Reporting, Steuerung – dargestellt werden.

Planung als Basis für Einordnung des Unternehmens und Bewertung der Business Performance

Die operative Budgetplanung sowie unterjährige (GuV-) Forecasts bilden die Basis für eine Bewertung der Business Performance und ein Management derselbigen. Doch nur eine aussagekräftige Planung führt zur gewünschten Erkenntnis im Sinne des Business Performance Managements mit entsprechender Steuerungswirkung. Neben den grundlegenden Instrumenten und Methoden des Controllings im operativen Planungsprozess, wie der Darstellung, Bewertung und Dokumentation von Planungsprämissen oder eines integrierten und abgestimmten Plans, sind in BANI-Zeiten weitere Methoden und Instrumente anzuwenden. Dazu zählt die Szenariotechnik und die Einschätzung und Abbildung von Risiken auf das Planungsergebnis. Mit ihrer Hilfe können unterschiedliche Ausprägungen des Eintritts von Risiken dargestellt und damit unterschiedliche Planungsszenarien bewertet werden. Des Weiteren ist in Zeiten einer abflachenden Konjunktur zusätzlich noch ein mittelfristiger Erholungseffekt in den Plandaten mit eingeflossen.

Mit der Planplausibilisierung steht dem Controlling ein weiteres Instrument zur Verfügung, um die Qualität der Planung zu bewerten und etwaige Auffälligkeiten gemeinsam mit den Fachbereichen zu besprechen und ggf. zu beheben. Die Planung sollte daher umso mehr auf verlässlichen Annahmen und weniger auf dem „Prinzip Hoffnung“ basieren. Als Instrument und Unterstützung können dem Controlling KI-Tools dienen, die Anomalien und Auffälligkeiten in den Plandaten im Vergleich zu historischen Werten



Christian Neeb

Senior Manager bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Seit über 5 Jahren ist er im Bereich Profit & Controlling Excellence tätig und berät Kunden auf den Feldern Business Performance und Controlling. Er ist zuständig für die Optimierung und Weiterentwicklung des Controllings als Kernfunktion in Unternehmen sowie die Anwendung dieser Controllinginstrumente im Kontext von Business Performance.
neeb@wieselhuber.de



Jens Ekopf

Managing Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und leitet den Bereich Business Performance Improvement. Dabei liegt sein fachlicher Schwerpunkt auf den Themen Strategie & Business Transformation, unternehmensweiten Reorganisations- und Effizienzprogrammen, Post Merger Integration und Carve-Out sowie strategischen Controlling- und Steuerungssystemen.
ekopf@wieselhuber.de

	Nr.	Performanceindikatoren	Performancebenchmark			UNTERNEHMEN		
			Hoch (+)	Ø	Niedrig (-)	2023	FC 2024	Plan 2025
Cost / Operational	1.	Höhe der Ebitrendite in %	9	6	3			
	2.	Deckungsbeitragsqualität (DB I) in %	35	25	15			
	3.	Personalkostenproduktivität (Faktor)	2,4	2,0	1,6			
	4.	Kapazitätsauslastung in %	90	80	60			
	5.	Allg. Verw.kosten zu Umsatz in %	3	5	7			
Sales / R&D	6.	Ø Umsatzwachstum p.a. in %	15	2	-5			
	7.	Abstand Umsatz zu Break Even in %	25	15,0	5,0			
	8.	Neuproduktanteil am Umsatz in %	30	20	10			
Capital / Financial	9.	Verbindlichkeiten/EBITDA in Jahren	1,5	3,0	4,0			
	10.	Eigenkapitalquote in %	40	30	20			
	11.	Cash Conversion Cycle in Tagen	25	45	90			
	12.	Investitionen zu Abschreibungen	<1	1	>1			

Abb. 2: Beispiel Dashboard und Übersicht Top-Kennzahlen für ein produzierendes Unternehmen

und externen Prognosen aufdecken und darstellen. Dadurch kann das Controlling die Bewertung der Planung für das Management aufbereiten, denn letztendlich ist es Aufgabe des Managements, eine Planung mit hoher Plausibilität freizugeben.

Mit den zwei vorgestellten Instrumenten der Risikobetrachtung und der Planplausibilisierung setzt das Controlling eine wesentliche Auswertungsgrundlage für ein zielführendes Business Performance Management.

Zielgrößen für operative Outperformance setzen und regelmäßig tracken

Die Plandaten dienen als Grundlage für den Plan-Ist-Vergleich und damit als Abgleich der Ist-Daten. Dieser ist wesentlicher Bestandteil des Reportings im Unternehmen und dient dazu (kurzfristige) Maßnahmen zu ergreifen, um den Planwert wieder zu erreichen. Zwar ist Business Performance Management im operativen Sinne eher auf mittelfristige Zeiträume ausgelegt (mehrere Quartale bis hin zur Performance über bis zu drei Jahren), ein verlässliches Monats- bzw. Quartals-Reporting kann aber als Grundlage für den rollierenden Abgleich mit den Zielkennzahlen dienen. Neben den klassischen Steuerungsinstrumenten der GuV und Funktions-KPIs wie Umsatz, F&E-Performance oder Produktionskennzahlen, stellen Top-Kennzahlen für das ganze Unternehmen auf einem Blick die wesentliche Einordnung und operative Performance dar. Top-Kennzahlen sollten wiederum die wesentlichen Bereiche im Unternehmen abdecken, aber im Grunde genommen auch die Auswirkung auf GuV und Bilanz darstellen. Wesentliche Bereiche – als Beispiel

für ein produzierendes Unternehmen – sind: Sales, F&E, Operations bzw. Produktion, Cost und Capital/Financial Performance.

Im Controlling laufen diese Zahlen und Daten zusammen, werden ermittelt, analysiert und zukunfts- bzw. strategiebezogen kommentiert und für das Management angemessen zur Steuerung aufbereitet. Auch ist es Aufgabe des Controllings, Richtwerte festzulegen: Dies kann auf Basis öffentlich zugänglicher oder im Unternehmen vorhandener Branchenbenchmarks basieren. Im Zuge dessen sollten für die Top-Kennzahlen die Richtwerte auch mit dem Management abgestimmt sein und als verbindliche Zielwerte dienen (Abb. 2).

Controlling mit aktiver Steuerungsrolle

Auf Basis der Plandaten und des Reportings bzw. Branchenvergleichs von Kennzahlen und KPIs, sollten seitens des Controllings und des CFOs Maßnahmen und Handlungsfelder erarbeitet werden, wie das Unternehmen wieder eine Outperformance gegenüber der Branche auf Ebene der Bottom Line erreichen kann. Dies konzentriert sich meist auf Handlungsfelder und Maßnahmen im Sinne der Cost Performance. Dazu zählen Maßnahmen, welche die (Fix-)kostenstruktur des Unternehmens optimieren und die Break-Even-Resilienz steigern können. Damit sinkt die Anfälligkeit für externe negative Einflüsse und Schwankungen und für negative Ausprägungen von Risiken, die das Unternehmen hart treffen könnten. Dem Controlling steht dafür ein breit gefächertes Repertoire an Instrumenten zur Verfügung: Angefangen von der Gemeinkostenwertanalyse in einer modernen

Ausprägung, die historische Entwicklung und der historische Vergleich auf Basis von Input- und Outputparametern oder von Mengentreibern sowie eine Sachkostenanalyse, um nur einige Instrumente aus dem Controller-Werkzeugkasten aufzuführen. Dies alles mit dem Ziel, dem Management geeignete Handlungsfelder und Maßnahmen vorzulegen, welche die operative Performance wieder verbessern und das Unternehmen – im Hinblick auf die Ergebnisgrößen – wieder zurück in sicherere Fahrwässer begleitet.

Herausforderungen und Ausblick

Controlling und CFO sind aufgrund der übergreifenden Ausrichtung meist erster Anlaufpunkt und vor allem erste „Beobachter“, wenn das Unternehmen in eine potenzielle (finanzielle) Gefahr gerät, bei der operativen Performance abzurutschen. Daher laufen in diesen Bereichen auch die Fäden für ein übergreifendes Business Performance Management zusammen. Dies ist insbesondere in den aktuellen unsicheren und von wirtschaftlichen Abschwüngen geprägten Zeiten wieder vermehrt ein Thema in deutschen Unternehmen. Grundlage eines erfolgreichen Business Performance Managements ist allerdings ein vorhandenes und genutztes Instrumentarium im Bereich des Controllings. Die Umsetzung des Business Performance Managements erfordert dann einen professionellen Prozess und entsprechende Erfahrung bei der Auslegung und Ermittlung geeigneter Handlungsfelder und Maßnahmen. Dies stellt die Basis dar, damit das Management die geeigneten Maßnahmen ergreifen und das Unternehmen zurück zu einem operativen Outperformer führen kann. ■