

Prof. Dr. Thomas Reichmann  
Technische Universität Dortmund  
Institut für Controlling GfC e.V.

# **24. Deutscher Controlling Congress**

**22. April 2009**  
Dortmund

**Tagungsband**

**Führungsinformationssysteme  
und Planungssysteme**

ISBN 978-3-00-027414-5

24. Deutscher Controlling Congress 2009

Prof. Dr. Thomas Reichmann

Technische Universität Dortmund

Institut für Controlling GfC e.V.

Emil-Figge-Straße 86-90

44227 Dortmund

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der Gesellschaft für Controlling e.V. in irgendeiner Form, auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

[www.gfc-online.de](http://www.gfc-online.de)

## **Steuerung mit Kennzahlen bei der Demag Cranes AG**

**Rainer Beaujean**

Mitglied des Vorstands, Demag Cranes AG, Düsseldorf



Die Konfiguration des Steuerungssystems eines Konzerns erfordert grundlegend die Berücksichtigung der konkreten unternehmensindividuellen Voraussetzungen. Die Unternehmensstrategie ist bis in die operativen Prozesse hinein nach zu verfolgen, wobei die Unternehmensführung – wenn sie erfolgreich agieren möchte – in die Lage zu versetzen ist, anhand der ihr zur Verfügung stehenden Informationen die wesentlichen Entwicklungen nicht nur zu erkennen, sondern ebenfalls kurzfristig zu beeinflussen. Dies stellt hohe Ansprüche an das Steuerungsinstrumentarium und die entsprechenden Kennzahlen zur Unterstützung des Managements. Durch eine Auswahl und Definition der Kennzahlen und die stringente Zusammenführung zu einem Kennzahlensystem kann der Führungsprozess zielführend unterstützt werden. Mit einer fundierten Controllingkonzeption als Bezugspunkt wird gewährleistet, dass alle wesentlichen Informationen erfasst, verarbeitet und entscheidungs- sowie empfängerbezogen aufbereitet berichtet werden. Die folgenden Ausführungen beleuchten am Beispiel der Demag Cranes AG, wie ein solches Führungsinformationssystem in der Praxis ausgestaltet ist und welche Parameter bei dessen Gestaltung wesentlich sind.

## **1. Konzernporträt**

Die Demag Cranes AG ist einer der weltweit führenden Anbieter von Industriekranen und Kran-  
komponenten, Hafenkranen und Produkten bzw. Technologien zur Hafenautomatisierung sowie  
eines breiten Spektrums an Dienstleistungen im Bereich Services. Der Konzern kann auf eine bis  
auf das Jahr 1819 zurückgehende Geschichte blicken. Unter dem Dach der Demag Cranes AG wur-  
den 2006 die Demag Cranes & Components GmbH und die Gottwald Port Technology GmbH zu-  
sammengeführt. Seit dem Börsengang am 23. Juni 2006 sind die Aktien der Demag Cranes im Pri-  
me Standard der Deutschen Börse notiert. Mittlerweile ist das Unternehmen in den M-DAX<sup>®</sup> aufge-  
stiegen; hundert Prozent der Aktien befinden sich im Streubesitz. Im Geschäftsjahr 2007/2008 er-  
wirtschaftete der Konzern mit 6.093 Mitarbeitern (Stand 30. September 2008) einen Gesamtumsatz  
von rund 1.226 Millionen EUR (Vorjahr: 1.080,4 Millionen EUR) und ein bereinigtes Ergebnis vor  
Zinsen und Steuern (EBIT) von 137,5 Millionen EUR (Vorjahr: 94,6 Millionen EUR). Wie noch zu  
zeigen sein wird, beeinflussen die Anteilseignerstruktur und die Finanzierung des Konzerns auch  
die Ausgestaltung des Steuerungs- und Kennzahlensystems.

Mit Demag und Gottwald verfügt der Konzern über starke Marken und hat sich durch seine Innova-  
tions- und Technologieführerschaft sowie die exzellente Produkt- und Servicequalität eine interna-  
tional führende Marktposition sowie enge und langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut. Die De-  
mag Cranes AG produziert in 16 Ländern auf fünf Kontinenten und betreibt über Tochtergesell-  
schaften, Vertretungen und ein Joint Venture eines der umfassendsten weltweiten Vertriebs- und

Servicenetze in dieser Branche. So ist der Konzern in mehr als 60 Ländern präsent und erreicht Kunden in mehr als 100 Ländern. Zum Bilanzstichtag wurden 20,7 Prozent des Umsatzes in Deutschland, 37,5 Prozent im europäischen Ausland, 11,1 Prozent in den BRIC- Ländern (Brasilien, Russland, Indien und China), 10,5 Prozent in Asien sowie 10,3 Prozent in Nordamerika und weitere 10,0 Prozent in anderen Ländern erzielt.

## **2. Steuerung eines Konzerns**

Der Erfolg einer wertorientierten Unternehmensführung verlangt die aktive Einbindung aller Mitarbeiter. Geschäftsidee und Unternehmensphilosophie sind zu diesem Zweck in einem Leitbild verankert. Dieses Leitbild bildet den Rahmen für das Handeln aller Mitarbeiter nach innen wie nach außen. Ergänzend existiert ein Code of Conduct, der den Kriterien des Deutschen Corporate Governance Kodex entspricht. Dieser ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit verbindlich und ebenfalls Bestandteil der Unternehmenskultur.

Diese „weichen“ Management-Faktoren sind ein entscheidendes Erfolgskriterium des Steuerungsinstrumentariums, das nachfolgend vorgestellt wird. Auf Basis von Kennzahlen ist hierbei der Bezugsrahmen des Führungsverständnisses einzubetten. Zudem hat das eingesetzte Steuerungsinstrumentarium nicht nur die generelle Ausrichtung des Unternehmens, sondern ebenso unternehmensindividuelle Besonderheiten zu berücksichtigen (vgl. *Reichmann, 2008, S. 691 f.*). Die umgesetzte Controlling-Konzeption ist ein Beleg dafür,

- sämtliche steuerungsrelevante Tatbestände zu erfassen,
- eine hohe Qualität der Informationsversorgung durch die explizite Einbeziehung der Vorgesetzten zu gewährleisten und
- allen Entscheidungsträgern ein adäquates Informationsniveau zu garantieren.

## **3. Strategische Ausrichtung**

Die Demag Cranes AG hat es sich zum Ziel gesetzt, „Werte zu heben“. Dies gilt sowohl für das operative Tagesgeschäft als auch für die angestrebte Wertschöpfung zugunsten der Share- und Stakeholder durch das Freisetzen von (Wachstums-)Potenzialen. Im Interesse und im Auftrag der Anspruchsgruppen ist es eine zentrale Aufgabe des Managements, über nachhaltiges und profitables Wachstum eine positive Entwicklung des Aktienkurses zu ermöglichen, der sich am „fairen“ Wert

des Unternehmens orientiert (vgl. *Reichmann/Kißler, 2008, S. 203 f.*). Die Demag Cranes AG setzt dabei auf folgende Prinzipien:

Grundlegende Ausrichtung:

Konzentration auf nachhaltiges und profitables Wachstum.

Strategische Ziele:

Stetige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Ausbau der Marktposition.

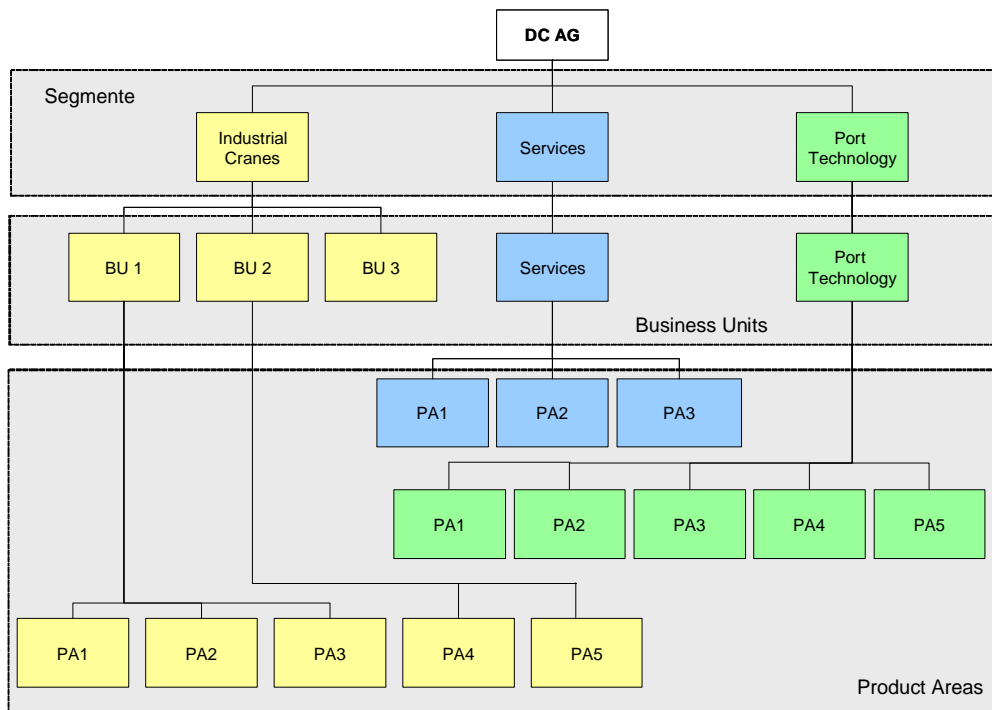
Maßnahmen:

Internationalisierung des Geschäfts, erfolgreiche Entwicklung und Markteinführung neuer, innovativer Produkte und Baureihen sowie die Umsetzung umfangreicher Effizienzsteigerungs-Programme.

Die Maßnahmen setzen dabei auf eine weitere Stärkung der weltweit etablierten Marken Demag und Gottwald, die für höchste deutsche Ingenieurskunst und technologischen Vorsprung stehen. Dem Funktionsbereich Forschung und Entwicklung kommt eine herausragende Bedeutung zu, damit durch kontinuierliche und überdurchschnittliche Investitionen dieser Vorsprung nicht nur gehalten, sondern im Sinne der oben aufgeführten Wachstumsziele weiter ausgebaut werden kann.

#### **4. Ausgangslage: Geschäftsbereiche, Branchen und Organisation**

Als einer der weltweit führenden Anbieter verfügt die Demag Cranes AG über ein breites Produkt- und Leistungsangebot zur Lösung von Materialfluss-, Logistik- und Antriebsaufgaben für Betriebe aller Größenordnungen. Mit seinen Produkten bedient der Konzern in erster Linie das Premium-Segment. Die erhöhten Anforderungen der Kunden an Qualität, Sicherheit und Leistungsfähigkeit sind wesentliche Treiber für die fortlaufende Entwicklung der technologisch führenden Produkte.



**Abbildung 2: Organigramm der Demag Cranes AG (grob)**

Die nachfolgenden Ausführungen zum Leistungsspektrum geben einen kurzen Überblick über die drei Geschäftsbereiche (Segmente) Industriekrane, Hafentechnologie und Services. Es wird sich zeigen, dass diese hinsichtlich der Ausrichtung deutliche Unterschiede aufweisen, die durch das Controlling zu berücksichtigen sind.

Der Geschäftsbereich Industriekrane fertigt hochwertige Komponenten wie Seil- und Kettenzüge, Fahrwerke und Motoren sowie komplette Krane. Die Krane bestehen aus standardisierten Modulen für industrielle Infrastrukturanwendungen (Standardkrane) oder werden individuell in den spezifischen Wertschöpfungsprozess des Kunden eingebunden (Prozesskrane). Die Prozesskrane ähneln damit der Auftragsfertigung des Geschäftsbereichs Hafentechnologie, ohne jedoch dessen Auftragsvolumen zu erreichen. Im Geschäftsjahr 2007/2008 erzielte der Geschäftsbereich Industriekrane Umsatzerlöse in Höhe von 571 Millionen Euro, dies entspricht einem Anteil von 47 Prozent an den Gesamterlösen.

Im Geschäftsbereich Hafentechnologie bietet die Demag Cranes AG ausgewählte Produkte und Dienstleistungen zur Lösung von Materialfluss- und Logistikaufgaben im Hafen- und Terminalbereich an. Das Produktportfolio reicht von Hafenmobilkranen zum Umschlag von Gütern aller Art bis hin zu Automatisierungslösungen für Containertransport und -lagerung mit vollautomatischen Containertransportfahrzeugen und Stapelkranen, einschließlich der zugehörigen Navigations- und Kontrollsoftware. Im Geschäftsjahr 2007/2008 erzielte der Geschäftsbereich Hafentechnologie Um-



satzerlöse in Höhe von rund 326 Millionen Euro, dies entspricht einem Anteil von 26 Prozent an den Gesamterlösen.

Der Geschäftsbereich Services bietet Ersatzteile sowie umfassende Dienstleistungen für die Instandhaltung und Modernisierung von Kranen und Hebezeugen an. Die Leistungspalette beinhaltet technische Inspektionen an Hebezeugen, die Vermessung von Kranbahnen, Instandsetzungen, Modernisierungen und Umbauten sowie Instandhaltungen und Ersatzteile. Mit weltweit mehr als 220 Servicestationen verfügt die Demag Cranes AG über eines der größten Netzwerke im Servicemarkt für Krane und Hebezeuge. Im Geschäftsjahr 2007/2008 erzielte der Geschäftsbereich Services Umsatzerlöse in Höhe von rund 329 Millionen Euro, dies entspricht einem Anteil von 27 Prozent an den Gesamterlösen.

Der Konzern ist damit in drei Bereichen tätig, welche durch deutlich divergierende Charakteristika von Serien- und Auftragsfertigung einerseits und Dienstleistung andererseits gekennzeichnet sind. Dies impliziert die Notwendigkeit, ein maßgeschneidertes Controlling zu implementieren.

Die Demag Cranes AG ist dabei grundsätzlich als Management-Holding organisiert. Jedoch sind die Leiter der Zentralfunktionen wie z.B. Einkauf, IT, Personal, Recht, Unternehmensentwicklung, M&A, Konzernbilanzierung, Treasury und Steuern in der Zentrale angestellt und fungieren als operative Shared Service - Chefs für alle Gesellschaften. Durch die Bestellung von drei global verantwortlichen Segmentmanagern sowie drei global verantwortlichen Segment-CFOs haben wir die Geschäftszuständigkeiten und Planungskontrolle der Berichtsstruktur an den Kapitalmarkt zum 1. Januar 2008 angepasst. Geführt wird in einem stark teamorientierten Ansatz.

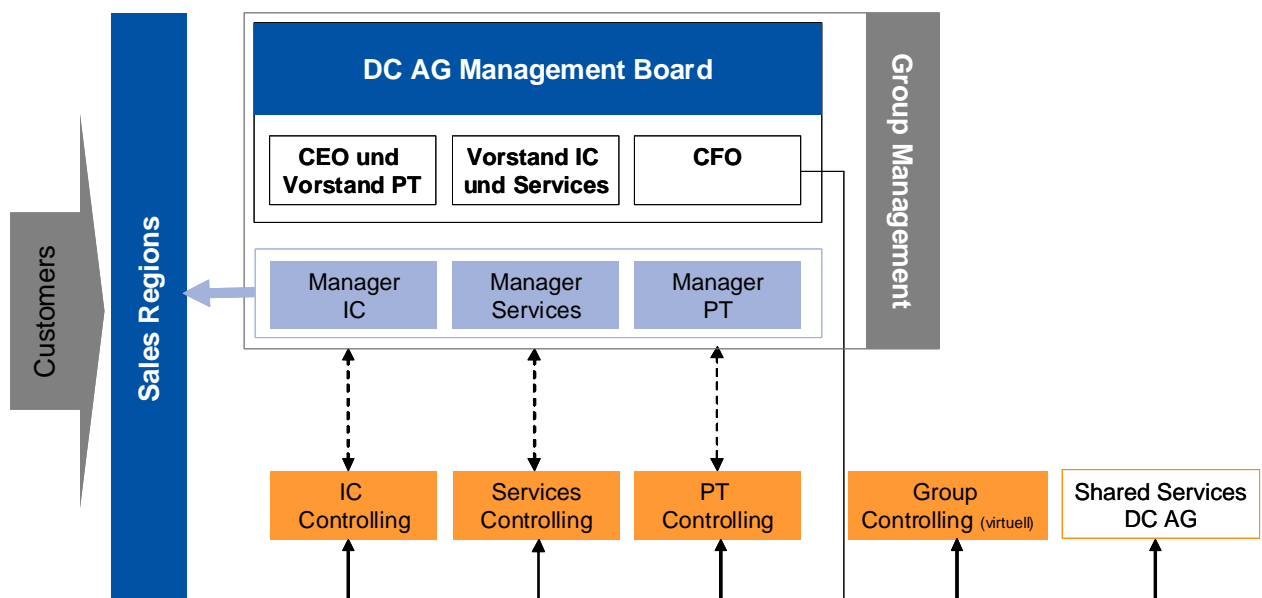


Abbildung 2: Führungsstruktur

Die Demag Cranes AG hat diesen für die Gruppe neuen Controllingansatz im Rahmen eines Review-Prozesses mit einem Expertenteam der CIC, Prof. Dr. *Reichmann* (Controlling Innovations Center, Dortmund), überprüfen lassen. Wie sich dieser Ansatz auf die Gestaltung der eingesetzten Kennzahlen ausgewirkt hat, soll anhand des Standardberichtswesens im Verlauf des Beitrags näher beschrieben werden.

## 5. Integratives Steuerungsinstrumentarium

Nachstehend wird nun das Steuerungsverständnis der Demag Cranes AG dargestellt:

Der Controllingansatz der Demag Cranes AG ist teilweise zentral, teilweise dezentral in einer Matrix organisiert. Auf Ebene der Holding wurde für jedes Segment ein sogenannter Segment-CFO bestellt, der sowohl operativ das Segment bearbeitet als auch zentrale Controllingfunktionen für die Gruppe mit seinem jeweiligen Team übernimmt. Folglich existiert kein klassisches Zentralcontrolling. Die Segment-CFOs sind jeweils für ein gesamtes Segment verantwortlich („Segmentcontrolling“). Daneben ist die Demag Cranes AG in acht weltweite Vertriebsregionen aufgeteilt, welche jeweils dann von Regions-CFOs begleitet werden. Das Controllingtagesgeschäft wird vor Ort von Controllern innerhalb der jeweiligen Gesellschaft vorgenommen. Diesem dezentral organisierten Controlling ist das Segmentcontrolling – zentral – übergeordnet. Letzteres ist berechtigt, in das Controlling der Einzelgesellschaften direkt einzugreifen, wenn sich Anhaltspunkte für Fehlentwicklungen ergeben.

Das Controlling ist fokussiert auf folgende Aspekte:

- Durchgängige *Unternehmenswertorientierung* (Vergleichbarkeit von Segmenten, Regionen und Gesellschaften)
- Funktionsbezogene *kritische Erfolgsfaktoren* (Berücksichtigung der unterschiedlichen Geschäftsmodelle)
- Eindeutige und einheitliche Standards und Definitionen (auf Positionsebene)

*Das Strategische Controlling setzt auf den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen der Strategischen Planung (StraPla) auf, in der die Stoßrichtung und die Zielsetzungen jeder der drei Segmente für die nächsten (zumeist fünf) Jahre festgeschrieben wird. Die Strategische Planung erfolgt – unter Berücksichtigung zentraler Vorgaben der Holding – auf Ebene der Segmente. Als Rahmen für die Strategische Planung existieren regelmäßig explizite oder implizite Vorgaben des Holding-Vorstands, die stets einzuhalten sind. Insbesondere sind die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der*

Strategischen Planung auf Segmentebene auf ihre Konformität mit den Vorstandsvorgaben hin zu überprüfen. Diese Kontrolle hat durch das Controlling im Vorfeld der Durchsprachen mit dem Vorstand der Holding zu erfolgen.

Auf Basis der betriebswirtschaftlichen Eckdaten der Strategischen Planung erfolgt die konkrete Quantifizierung in der Mittelfristplanung in Form von Bilanz, GuV, Cashflow-Rechnung, Personal- und Investitionsplanung. Hierbei entspricht das erste Jahr dem Budget. Die im Budget festgeschriebenen Planwerte werden wiederum im Rahmen eines unterjährigen Forecasts auf das Geschäftsjahresende überprüft. Ebenso Bestandteil des Strategischen Controllings soll zukünftig ein Maßnahmencontrolling sein, das wesentliche Projekte zur Erreichung der definierten Strategischen Ziele zu überwachen und in einem entsprechenden Reporting aufzubereiten hat. Hierbei besteht bei der Demag Cranes AG jedoch die Besonderheit, dass die drei Segment-CFOs die Überwachung und Durchführung der Maßnahmen für Ihre jeweiligen Segmente übernehmen.

Weiterhin werden zukünftig sämtliche Strategischen Ziele aus der Strategischen Planung und – bezogen auf die Finanzperspektive – aus der Mittelfristplanung quartalsweise durch das Instrument der *Balanced Chance & Risk Card* (BCR-C) nachverfolgt (vgl. *Reichmann*, 2006, S. 650 ff.), welche

- die strategischen Ziele,
- Kennzahlen und Indikatoren zur Messung ihrer Erreichung sowie Strategierealisierung,
- Risiken bezogen auf die strategischen Ziele und
- Maßnahmen und Projekte zur Sicherstellung der Zielerreichung und Risikosteuerung

*enthält.*

## **6. Steuerung mit Kennzahlen im Standardreporting**

Das Standardreporting ist ein wesentlicher Teil eines integrativen Steuerungsinstrumentariums, das sämtliche relevante strategische wie operative Informationen bereitstellt (vgl. *Reichmann/Hornung*, 2005, S. 51 ff.). Die Informationen werden den Entscheidungsträgern überwiegend in Form von Kennzahlen zur Verfügung gestellt. Aufgrund der Inkonsistenz einzelner, historisch gewachsener Kennzahlen hat man sich bei der Demag Cranes AG für die Entwicklung eines einheitlichen Kennzahlensystems entschieden.

Dessen Aufgabe besteht in einer exakten und aktualisierten Informationsbereitstellung sowohl auf der Ebene einzelner Entscheidungsträger durch Informationsverdichtung als auch in der Zusammen-

fassung für unterschiedliche Entscheidungsebenen. Das aus Einzelkennzahlen systematisch verknüpfte Kennzahlensystem beschreibt allgemein eine Zusammenstellung quantitativer Variablen, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel auszurichten sind (vgl. *Reichmann*, 2006, S. 22).

Gemäß dem oben bereits erläuterten teilweise zentralen, teilweise dezentralen Controllingansatz bei der Demag Cranes AG ist auch das Kennzahlensystem stringent an diesen Anforderungen auszurichten. Dazu werden dem Segment- und damit dem Konzerncontrolling alle controllingrelevanten Informationen der hierarchisch untergeordneten Einheiten übermittelt. Mit einem länder- sowie einem produktbezogenen Ansatz sind dabei zwei Reportingstrukturen implementiert. Bei Bedarf kann im Rahmen eines Drill-Downs auf alle Daten zurückgegriffen werden. Aus der Konzernzentrale wird ein monatliches Reportingbuch an alle Konzerneinheiten mit allen weltweit erhobenen Kennzahlen spezifisch für jede Einheit übermittelt.

Grundsätzlich werden die finanziellen Plangrößen des Budgets innerhalb der Monats- und Quartalsberichterstattung anhand einer durchgängig stringenten Struktur für alle Segmente und Regionen kontrolliert, wobei die Berichterstattung wahlweise bis zu den einzelnen Ländern oder Produktgruppen heruntergebrochen wird. In diesen Bereich fallen sämtliche Vorgaben zu Größen aus dem laufenden Management-Reporting an den Vorstand der Holding, d.h. bspw. hinsichtlich:

- Umsätzen und Ergebnissen
- Bilanz- und Finanzgrößen
- Renditen
- Auftragseingängen und -beständen
- Personalständen

Dieses wird ergänzt durch ein funktionales Controlling, welches für jede Fachabteilung die wesentlichen Key Performance Indicators (KPI) enthält.

Die Berichtsintervalle der einzelnen funktionalen Bereiche sind ebenfalls der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen, welche die Struktur des Berichtswesens und des Planungsprozesses im Jahresverlauf wiedergibt. Hierbei wird auf Monatsbasis ein vollständig konsolidierter Abschluss erstellt, der Berichtskonsistenz auch in den Quartalsabschlüssen sicherstellt.

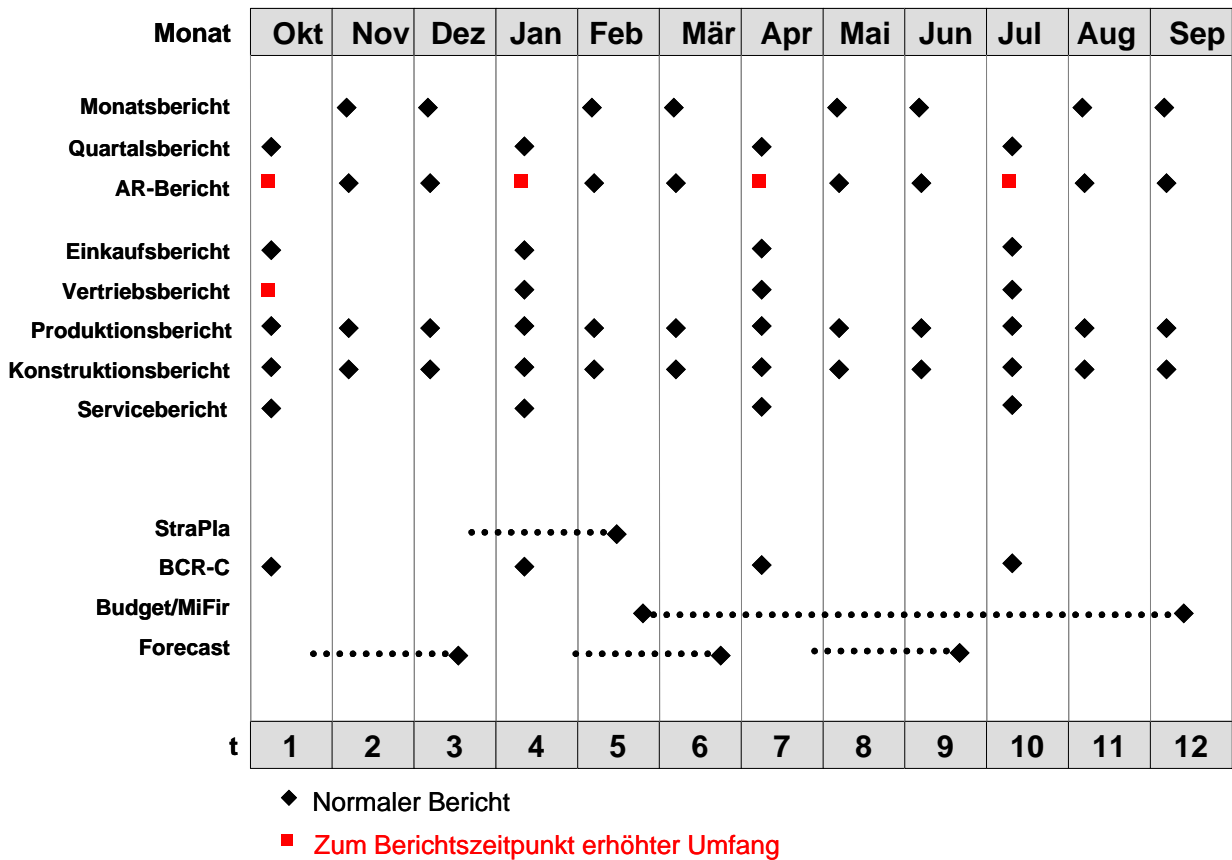


Abbildung 3: Berichts kalender (Auszug, im Aufbau) (In Anlehnung an Hornung/Reichmann, 2005, S.48)

Die Entwicklung des Kennzahlensystems erfolgte auf Basis einer modernen Controllingkonzeption. Eine solche Konzeption bedient sich umfangreicher empirischer Studien (wie etwa zum Umsatz und der Liquidität ersten Grades, als auch zu den Frühwarnindikatoren und Signalen, wie z.B. einem sinkenden Auftragsbestand und dem Zahlungsverhalten) und fasst diese innerhalb eines Kennzahlensystems als Instrument zur Unternehmenssteuerung zusammen.

Die Zielinhalte des Kennzahlensystems (und damit dessen Grundstruktur) beziehen sich primär auf die Wirtschaftlichkeit in Form der **Rentabilität**, auf die **Liquidität** sowie auf die **Kapitalstruktur**. Die branchenbezogene Adaption liefert Ansatzpunkte für eine weitergehende Interpretation der Kennzahlen und die Verknüpfung zu einem Kennzahlensystem. Hierbei ist zu bestimmen, welche Bedeutung einer Kennzahl zukommen kann und wie diese jeweils zu interpretieren ist. Ungeachtet der allgemein akzeptierten Bedeutung z.B. der Kennzahl Umsatz für ein Unternehmen, ist ein plötzlicher Umsatzrückgang für einen Auftragsfertiger hinsichtlich seiner Vorhersehbarkeit als auch seiner Auswirkungen anders zu beurteilen als für ein im Handel tätiges Unternehmen.

Grundsätzlich werden die Controllingzahlen gemäß IFRS abgeleitet, zur Vergleichbarkeit der Daten ist zum Teil eine Anpassung aus Managementsicht notwendig (vgl. Renneke, 2004). Als Beispiel

für Anpassungen, die vorgenommen werden müssen, wird an dieser Stelle auf die Auswirkungen von Unternehmenserwerben bei der Ermittlung von Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung eingegangen. Die im Zuge eines Unternehmenszusammenschlusses erworbenen Vermögenswerte, Schulden, Eventualforderungen und Verbindlichkeiten sind gemäß IFRS 3 auf den beizulegenden Zeitwert aufzuwerten bzw. abzuwerten. Der Goodwill entspricht der positiven Differenz aus Kaufpreis und dem anteiligen zum jeweiligen Zeitwert bewerteten Eigenkapital. Dieses ist zum Zeitpunkt des Erwerbs auf die Segmente Industriekrane, Services und Hafentechnologie als die Cash generierenden Einheiten im Demag Cranes Konzern zu verteilen. Eine Cash Generating Unit (CGU) wird dabei als kleinste Einheit im Unternehmen verstanden, die selbstständig Einnahmeströme für den Konzern erwirtschaftet. Die Verteilung richtet sich nach den Segmenten (CGU), die aus diesem Erwerb Synergien erzielen. In der Folgebewertung dieses Unternehmenserwerbs müssen gemäß IAS 36.68 in Verbindung mit IAS 36.80 diese Vermögenswerte auf Werthaltigkeit geprüft werden. Auf diese Weise wird im IFRS die Vergleichbarkeit zwischen alten und neuen Unternehmenseinheiten verwässert, da absolute Profitabilitäten (EBIT, Net income, EPS, etc.) durch erhöhte Abschreibungen und relative Profitabilitäten (ROCE, ROA, ROI, etc.) durch höhere Vermögenswerte und Kapitalbindungen bei den zugekauften Unternehmenseinheiten beeinflusst werden. Neben den PPA (Purchase Price Allocation)-Adjustments werden weitere Normalisierungen vorgenommen. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Anlagenverkäufe, Abfindungszahlungen etc., die als Einmaleffekte ebenfalls die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten negativ beeinflussen und daher analog zur PPA behandelt werden.

Um eine Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Einheiten herzustellen, lassen sich die jeweiligen Kennzahlen sowohl IFRS-konform inklusive der Auswirkungen der PPA und Restrukturierungsmaßnahmen als auch managementorientiert ohne die Auswirkungen der PPA und Restrukturierungsmaßnahmen ausführen. Das operating EBIT im Rahmen der managementkonformen Darstellung der Kennzahlen entspricht hierbei dem operativen Ergebnis.

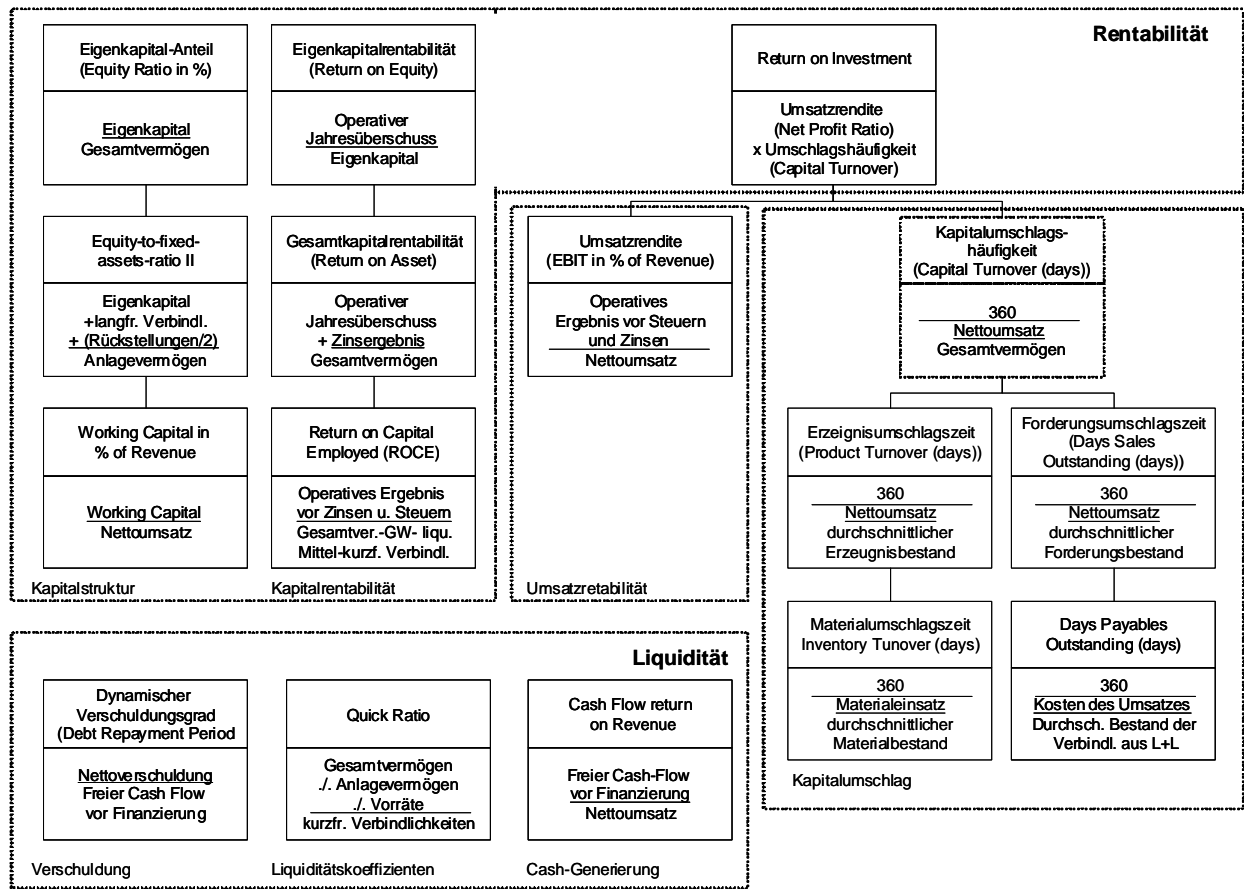


Abbildung 4: Key Ratios der Demag Cranes AG (Auswahl, alle Werte bereinigt)

Die verwendeten Kennzahlen bei der Demag Cranes AG können grundsätzlich in einen Rentabilitäts- und einen Liquiditätsteil gegliedert werden. Mit den der Kapitalstruktur zuzuordnenden Kennzahlen werden zudem kapitalwertbezogene Sachverhalte berücksichtigt, die jedoch – wie gezeigt wird – aufgrund ihrer Interdependenzen zur Rentabilität des Unternehmens kein eigenständiges Cluster bilden.

Grundsätzlich stehen bei der Rentabilitätsbetrachtung zwei zentrale Kennzahlen im Vordergrund: die **Eigenkapitalrentabilität** und der **Return on Investment**, welcher – wie noch darzustellen ist – durch seine Verknüpfung von Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag zugleich eine tiefere Analyse ermöglicht (vgl. Krause/Arora, 2008, S. 43 ff). Die **Eigenkapitalrentabilität** orientiert sich stark an den Interessen der Anteilseigner (Aktionäre), die an einer möglichst hohen Verzinsung des eingesetzten (haftenden Kapitals) interessiert sind. Ergänzend gibt die **Gesamrentabilität** über den relativen Erfolg Auskunft, der mit dem Gesamtkapital erzielt wurde. Im Zähler wird die verwendete Größe des (angepassten) Jahresüberschusses um die Zinsaufwendungen und -erträge bereinigt, um die Finanzierungsstruktur des Gesamtkapitals zu neutralisieren. Es erfolgt hier eine Nach-

Steuer-Betrachtung, die neben dem EBT aus externer Sicht von Interesse ist. Weitere Informationen über die nachhaltige Ertragskraft des Unternehmens gibt der ROCE, welcher das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit mit dem zur Erzielung dieses Ergebnisses eingesetzten Vermögen ins Verhältnis setzt. Außerordentliche Geschäftsvorfälle werden bei dieser Betrachtung nicht beachtet. Eine divergierende Entwicklung von ROCE zu Eigen- respektive Gesamtkapitalrentabilität zeigt die Notwendigkeit auf, die Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität durch ein Drill-Down weiter zu analysieren und ggf. außerordentliche Effekte zu identifizieren und hinsichtlich ihrer Auswirkung(en) zu beurteilen.

Die Identifikation eines weiteren Handlungsbedarfs ermöglicht die Analyse der Kennzahl **Return on Investment**. Rechnerisch wird bei dieser Kennzahl die Umsatzrentabilität mit der Umschlagshäufigkeit des eingesetzten Kapitals (Gesamtvermögen) multipliziert. Dabei gibt die **Umsatzrentabilität** an, welcher Umsatzanteil dem Unternehmen als Ergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT) verbleibt (vgl. *Vollmuth*, 1999, S. 180 ff.). So können z.B. Probleme bei der Erreichung einer Zielmarge aufgedeckt werden. Die Kennzahl Gross Margin im Auftragsbestand und im Auftragseingang knüpft hier als Frühwarnindikatoren an und wird im Rahmen der Kennzahlen aufgrund ihrer hohen Bedeutung als Vorlaufindikator kontinuierlich berichtet (siehe unten).

Die Kapitalumschlagshäufigkeit bedarf als hoch aggregierte Zwischenkennzahl der unternehmensindividuellen Spezifikation. Dazu werden zur Analyse des Kapitalumschlags bei der Demag Cranes AG vier Kennzahlen analysiert. Die **Erzeugnisumschlagszeit** zeigt den Umschlag unfertiger und fertiger Erzeugnisse durch den Umsatz in Tagen, während sich die **Materialumschlagszeit** auf die zur Herstellung der Erzeugnisse benötigten Materialien übertragen (vgl. *Reichmann*, 2006, S. 36). Beide Kennzahlen orientieren sich dabei eng an den operativen Prozessen und bilden die Schnittstelle zum Produktions- und Logistikcontrolling.

Mit der Forderungsumschlagszeit wird eine Perspektive des Finanzcontrollings beleuchtet und das gebundene Kapital berücksichtigt, welches durch die den Kreditoren gewährten Zahlungsziele nicht zur Verfügung steht. Dabei gibt die **Forderungsumschlagszeit** die Anzahl der Tage an, in der Kunden durchschnittlich ihre Forderungen begleichen und damit das Zahlungsziel des Unternehmens in Anspruch nehmen. Hohe Außenstände binden finanzielle Mittel, die nicht für andere Aktivitäten eingesetzt werden können. Die Kennzahl lässt einen Rückschluss darauf zu, wie effizient das Forderungsmanagement bei der Kreditgewährung und dem Forderungseinzug gegenüber dem Kunden ist (vgl. *Vollmuth*, 1999, S. 191 ff.). Der Demag Cranes AG steht andererseits der Weg offen, durch das Nutzen bzw. Verlängern von Zahlungszielen Lieferantenkredite in Anspruch zu



nehmen. Ein Maßstab hierfür ist die Kennzahl **Day Payables Outstanding**, welche die Anzahl der Tage ermittelt, die im Durchschnitt rechnerisch bis zur Bezahlung einer Rechnung in Anspruch genommen werden und lässt somit eine Aussage über die Nutzung von Lieferantenkrediten zu (vgl. Krause/Arora, 2008, S. 104).

Während der ROI in erster Linie Verbesserungspotenziale anzeigt, ermöglichen die Kennzahlen Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität sowie der ROCE eine genaue(re) Justierung des Anteils der Fremdfinanzierung und der nachhaltigen Ertragskraft (vgl. Hornung/Reichmann, 2005, S. 43).

Im Bereich der Kapitalstruktur werden drei Kennzahlen vorgehalten, die sich unmittelbar auf die zuvor beschriebenen Rentabilitätskennzahlen auswirken und mittelbar die Liquidität beeinflussen. Anzuführen ist hier die **Eigenkapitalquote**, welche stichtagsbezogen den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital misst und damit einen Hinweis auf die Finanzierung des Unternehmens durch die Eigenkapitalgeber gibt. Aufgrund des Leverage-Effektes ist eine weitere Aufnahme von Fremdkapital betriebswirtschaftlich ratsam, wenn die Gesamtkapitalrentabilität die Finanzierungskosten übersteigt, wodurch eine unmittelbare Verzahnung mit den zuvor beschriebenen Kennzahlen der Eigenkapital- und Fremdkapitalrentabilität erzeugt wird.

Der absolute Gewinn wird neben der Eigenkapitalrentabilität durch die Eigenkapitalquote beeinflusst. Insofern ist eine Beurteilung darüber möglich, welcher absolute Gewinn durch den Leverage-Effekt abgeschöpft wird. Neben dieser Rentabilitätsbetrachtung wird die Eigenkapitalquote grundsätzlich von den Kreditinstituten zur Beurteilung der Bonität herangezogen, so dass sich eine Orientierung am Branchendurchschnitt für eine Analyse der Eigenkapitalausstattung anbietet. Dem Eigenkapital kommt als Haftungssubstanz bei der Beurteilung der Bonität eines Unternehmens eine hohe Bedeutung zu und signalisiert den Grad der Abhängigkeit oder Unabhängigkeit des Unternehmens von Fremdkapitalgebern sowie der Fähigkeit, finanzielle Risiken zu tragen.

Das Eigenkapital ist zudem ein wesentlicher Bestandteil zur Finanzierung des Anlagevermögens. Einen ergänzenden Einblick in die fristenkongruente Finanzierung eröffnet die Kennzahl **Equity to fixed Asset Ratio II**. Diese stellt dem langfristig im Unternehmen gebundenen Anlagevermögen (Nenner) das Eigenkapital und darüber hinaus das langfristige Fremdkapital sowie die Hälfte der getätigten Rückstellungen als langfristig (bzw. fristenkongruent) zur Verfügung stehendes Kapital gegenüber. Beide Kennzahlen fokussieren damit auf die Finanzierung des eingesetzten Kapitals und geben Aufschluss über eventuelle Finanzierungsrisiken bzw. zusätzliche Finanzierungspotenziale.

Aus einer anderen Perspektive heraus beleuchtet die Kennzahl **Working Capital in Prozent vom Umsatz** die Kapitalstruktur, indem nicht die Mittelherkunft, sondern die Mittelverwendung analysiert und das Working Capital in Relation zum Umsatz in der betrachteten Periode gestellt wird. Durch diese Relation wird ausgewiesen, wie viel Kapital auf diese Weise pro Geldeinheit Umsatz gebunden ist. Damit gibt die Kennzahl einen Hinweis darauf, wie effizient das für die Erzielung der Umsatzerlöse benötigte Kapital im Unternehmen eingesetzt wird. Dabei bedeutet eine hohe Mittelbindung auch hohe Kapitalkosten, welche wiederum die Rentabilität des Unternehmens belastet. Zudem kann das so gebundene Kapital nicht unmittelbar zur Schuldendeckung eingesetzt werden.

Die Liquiditätslage wird mittels drei zentraler Kennzahlen überwacht und gesteuert. Von strategischem Interesse ist der dynamische Verschuldungsgrad (**Debt Repayment Period**), welcher die Anzahl der Perioden misst, die benötigt werden, um mit den selbst erwirtschafteten Finanzmitteln die Verbindlichkeiten zu tilgen (vgl. *Reichmann*, 2006, S. 862 f.). Die branchenübliche Anzahl der Jahre für die (theoretische) Rückführung der Schulden wird dabei als Benchmark herangezogen. Eigenkapitalrentabilität, Gesamtkapitalrentabilität und dynamischer Verschuldungsgrad sowie Leverage-Effekt sind stets gemeinsam zu betrachten.

Die kurzfristige Schuldendienstdeckungsfähigkeit wird mittels der **Quick Ratio** durch die Gegenüberstellung von kurzfristigem Vermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten berücksichtigt, die darüber Aufschluss geben soll, inwieweit die kurzfristigen Verbindlichkeiten durch das kurzfristige Umlaufvermögen gedeckt sind (vgl. *Krause/Arora*, 2008, S. 58 ff.). Eine geringe Quick Ratio macht das Unternehmen anfällig bei Liquiditätsschwankungen.

Für die Liquiditätslage sowohl gegenwärtig als auch zukünftig ist es wesentlich, in welchem Ausmaß der Umsatz zu einem Liquiditätszufluss führt. Dazu wird der **Cashflow Return on Revenue** ermittelt. Die Kennzahl beschreibt den Anteil der erzielten Umsatzerlöse, der (rein rechnerisch) im Unternehmen als Liquiditätszufluss in einer Periode verbleibt. Die oben beschriebenen **Key Ratios** werden auf der Ebene der Holding ermittelt. Die in die Berechnung eingehenden Größen werden hingegen bereits auf den hierarchisch tiefer gelegenen Ebenen ermittelt. Dies ermöglicht einerseits eine Kennzahlenanalyse im Rahmen eines Drill-Downs, erfordert jedoch andererseits auch eine systemgestützte Kennzahlenermittlung, um die benötigte Qualität der Kennzahlen gewährleisten zu können (vgl. *Hornung/Reichmann*, 2005, S. 29 f.).

Zur Steuerung der Demag Cranes AG sind neben den zuvor beschriebenen Key Ratios sieben **Kennzahlen** definiert. Diese Kennzahlen werden durchgehend für alle steuerungsrelevanten Bereiche erhoben und berichtet. Dem Management der Demag Cranes AG wird damit eine stringente Vergleichbarkeit aller Bereiche ermöglicht.

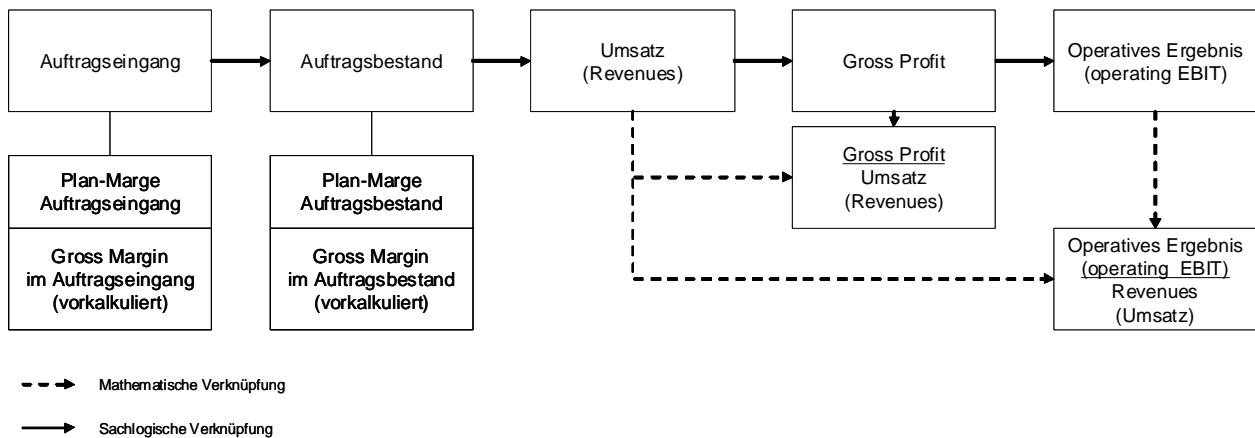


Abbildung 5: Kennzahlen

Zentrale Vorlaufindikatoren sind der Auftragseingang und der Auftragsbestand. Dem Top-Management ist es hierdurch möglich, die zukünftige Kapazitätsauslastung abzuschätzen und unter Rückgriff auf die maximal arbeitsrechtlich möglichen Kapazitätsstunden den Kapazitätsauslastungsgrad zu ermitteln. Die Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten sollte soweit die Kunden auch in Zukunft ihre Finanzierungen sicherstellen können die Demag Cranes AG zunehmend von den konjunkturellen Entwicklungen einzelner Volkswirtschaften unabhängig machen. Um die wirtschaftliche Stärke der Demag Cranes AG auch dann zu garantieren, wenn in wichtigen Kernländern oder ggf. sogar in der gesamten Weltwirtschaft ein Nachfragerückgang zu verzeichnen ist, sind aktive Vorkehrungen zu treffen. Soll das implizite Wissen der Führungskräfte mittels Kennzahlen quantifiziert werden, stellt mit zunehmender Entfernung vom operativen Geschäft (und damit höherer Aggregation) die Wahl einer aussagekräftigen Bezugsgröße eine besondere Herausforderung dar (vgl. Reichmann, 2006, S. 148 ff.). Die explizite Berücksichtigung von Produkten mit hohem Fixkostenanteil an den Herstell- bzw. Selbstkosten unterstützt dabei die Bemühungen, die Top-Down-Steuerung des Break-Even-Points bis auf Werksebene zu realisieren und in das Risikomanagement zu integrieren. An dieser Methodik wird in jedem Jahr immer wieder konsequent zu arbeiten sein. Den Führungskräften wird hiermit ermöglicht, Nachfrageschwankungen zu simulieren und die Auswirkungen auf die Ertrags- und Liquiditätslage umfassend darstellen und rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Das gefühlte Überschreiten von Schwellenwerten wird durch zusätzliche quantifizierte Messgrößen unterstützt, die Entscheidung soll damit weiter fundiert werden.

Von zentraler Bedeutung ist hierbei der Umsatz, dessen zukünftige Entwicklung sich in Auftragseingang und Auftragsbestand ankündigt und der mittels der Umsatzrentabilität, dem Cashflow

Return on Revenue und dem Working Capital in Prozent vom Umsatz innerhalb der Key Ratios analysiert wird. Durch die unmittelbare Ableitung des Gross Profit und des operativen Ergebnisses wird der Umsatz gleichzeitig als deren Vorlaufindikator berücksichtigt. Mittels Rückgriff auf die Key Ratios kann eine Aussage in der Gestalt getroffen werden, in wieweit der Umsatz auch zu einem Liquiditätszufluss führt (Cashflow Return on Revenue) bzw. in wieweit er ergebniswirksam ist (Umsatzrentabilität).

Als vorlaufende Indikatoren wird die Planmarge sowohl im Auftragsbestand als auch im Auftragseingang ermittelt. Beide geben Auskunft über den zukünftig erzielbaren Gross Profit (Deckungsbeitrag über den Herstellkosten). Dabei gibt die Gross Margin im Auftragsbestand zum betrachteten Stichtag auf Basis der Vorkalkulationen die Planmarge an, während mit der Gross Margin im Auftragseingang der betrachteten Periode die Planmarge des jeweiligen Auftragseingangs dargestellt wird.

Neben dem Umsatz wesentlich ist der Gross Profit. Dieser leitet sich durch die Subtraktion der direkt mit der Herstellung des Umsatzes verbundenen Kosten von den Umsätzen ab. Der Gross Profit steht damit zur Verfügung, um die nicht mit der direkten Herstellung des Umsatzes verbundenen Kosten zu decken. Um die Fähigkeit des einzelnen Bereichs zu beurteilen, einen Beitrag zur Deckung von nicht mit der direkten Herstellung verbundenen Kosten zu leisten, wird der Gross Profit mit den erzielten Umsätzen in Relation gebracht. Die nachhaltige Ertragskraft des Unternehmens leitet sich aus dem Gross Profit ab und wird durch das EBIT repräsentiert. Bei der Ermittlung bleiben sowohl der Einfluss aus der Kapitalstruktur (Eigen- oder Fremdfinanzierung) als auch die steuerliche Belastung unberücksichtigt, wodurch sich die Kennzahl gut für Rentabilitätsvergleiche zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten eignet. Auch hier wird zusätzlich die Relation zum Umsatz gebildet.

Die Key Figures werden für sämtliche in die Berichterstattung eingehenden Ebenen berichtet. Bei Abweichungen wird im Rahmen eines Drill-Downs auf weitere Informationen zurückgegriffen. Für eine derartige Analyse ist die Validität der Messgrößen von entscheidender Bedeutung. Dies betrifft insbesondere die Qualität der Vorkalkulationen, d.h. die Ausgestaltung des Rechnungswesens. Dieses muss so angelegt sein, dass es das führungsebenenbezogene Informationsversorgungskonzept des Reportings in optimaler Weise unterstützt. Dies gilt insbesondere für die Konsistenz, Detaillierung und betriebswirtschaftliche Qualität von Kontierungen, Verrechnungen und Konsolidierungsvorgängen als auch für die elektronische Abwicklung im Hinblick auf eine effiziente und zeitnahe Datengenerierung.

## 7. Zusammenfassung

Die Demag Cranes AG hat sich konzeptionell im Controlling beginnend mit dem Geschäftsjahr 2007/2008 neu erfunden. Hierbei wurden konsequent moderne Kennzahlensysteme für das weltweite Geschäft des Konzerns modelliert. Dabei erheben wir nicht den Anspruch, nur durch Controlling vor Krisen geschützt zu sein, denken jedoch, dass uns der dargestellte Ansatz hilft, richtige Entscheidungen vorzubereiten und dann auch treffen zu können.

## Literaturverzeichnis

*Hornung, Karlheinz; Reichmann, Thomas: Moderne Controlling-Konzeption in Theorie und Praxis, in: Tagungsband 20. Deutscher Controlling Congress 2005, S. 17-57.*

*Hüllmann, Ulrich: Wertorientiertes Controlling für eine Management-Holding, München 2003.*

*Krause, Hans-Ulrich; Arora, Dayanand: Controlling-Kennzahlen. Key Performance Indicators, München 2008.*

*Renneke, Frank: Internationale Bilanzanalyse, München 2004.*

*Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Auflage, München 2006.*

*Reichmann, Thomas; Kißler, Martin: Systemgestützte Controlling-Konzeption für international tätige Unternehmen, in: Controlling und Rechnungslegung; hrsg. von Freidank, Carl-Christian; Müller, Stefan; Wulf, Inge, Wiesbaden 2008, S. 187-206.*

*Reichmann, Thomas: Die systemgestützte Controlling-Konzeption in Theorie und Praxis, in: Controlling, 20. Jahrgang (2008), Heft 12, S. 689-700.*

*Vollmuth, Hilmar J.: Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen, München 1999.*

## Summary

The configuration of the management system of a group fundamentally requires the consideration of concrete individual corporate pre-requisites. This poses a big challenge to the management instrument and the respective key indicators. A key indicator system can support the management system. The following explanations show how such a management information system is designed in practice using the example of Demag Cranes AG.

### **Key Words**

Key Performance Indicators

Planning

Reporting

Controlling

Value Management

### **Stichwörter**

Kennzahlen

Planung

Berichtswesen

Controlling

Wertmanagement