

# Steuerungsinstrumentarium der Zukunft

Gastvortrag an der Ruhr-Universität Bochum

Michael Kappes

Kennenlernen und Vorstellung

Überblick Steuerungsinstrumentarium der Zukunft

Treiber als ein Kernbestandteil moderner Steuerung

Portfolio Management als Kern strategischer Diskussionen

ESG als neuer Bestandteil des Steuerungsinstrumentariums

Moderne Tool-Unterstützung der Unternehmenssteuerung

Change-Management-Begleitung von Veränderungen

Einstieg bei Horváth

Fragen



Kennenlernen und Vorstellung

Überblick Steuerungsinstrumentarium der Zukunft

Treiber als ein Kernbestandteil moderner Steuerung

Portfolio Management als Kern strategischer Diskussionen

ESG als neuer Bestandteil des Steuerungsinstrumentariums

Moderne Tool-Unterstützung der Unternehmenssteuerung

Change-Management-Begleitung von Veränderungen

Einstieg bei Horváth

Fragen



# Ihr Impulsgeber: Michael Kappes – von Horváth



**Michael Kappes**

Partner, Competence Center Planung,  
Reporting und Business Intelligence

[MKappes@horvath-partners.com](mailto:MKappes@horvath-partners.com)

[LinkedIn](#)



Themen- und Meinungsführer  
im Bereich Planung und Forecasting

State-of-the-Art-Konzepte, mo-  
derne Implementierung & Change



Große Konferenzen (u. a. *die*  
Planungsfachkonferenz),  
Veröffentlichungen ...



## Horváth auf einen Blick



**Kunden-  
unternehmen**

Großunternehmen und Mittelstand aus Industrie, Dienstleistung, Handel sowie öffentliche Organisationen



**Mitarbeitende**

1.200+



**Weltweite  
Präsenz**

Cordence Worldwide Allianz mit 5.000+ Consultants



**Büros**

Abu Dhabi, Atlanta, Berlin, Budapest, Bukarest, Dubai, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Mailand, München, Riad, Rom, Stuttgart, Wien, Zürich



**DNA**

Exzellente Umsetzung, hohe Kundenzufriedenheit, messbare Projektergebnisse und herausragender Return on Consulting

# Controlling & Finanzen ist der „Sweet Spot“ unserer Kompetenzen – Wir sind hier die "Nummer 1“!

## Vier starke Center

### Controlling & Finance



**CFO**  
Strategy &  
Organi-  
zation



**Cost &  
Profit**  
Accounting



**Planning,  
Reporting,  
Consoli-  
dation & BI**



**Risk &  
Compliance**  
Excellence

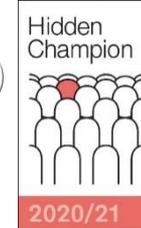
## Hohe Reputation und Innovation



**Innovativ**



**Exzellent**



**„#1 in  
Finance“**



**Hohe  
Attraktivität**

## Eine breite Kundenbasis (Auswahl)



## Facts & Figures

**>100**  
mEUR  
Umsatz mit  
C&F Themen

**> 200**  
C&F Projekte  
jedes Jahr

**> 300**  
Controlling &  
Finance  
experts

Kennenlernen und Vorstellung

Überblick Steuerungsinstrumentarium der Zukunft

Treiber als ein Kernbestandteil moderner Steuerung

Portfolio Management als Kern strategischer Diskussionen

ESG als neuer Bestandteil des Steuerungsinstrumentariums

Moderne Tool-Unterstützung der Unternehmenssteuerung

Change-Management-Begleitung von Veränderungen

Einstieg bei Horváth

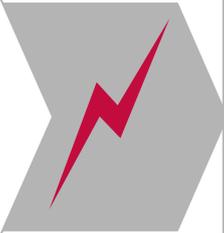
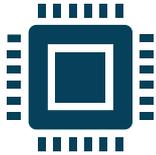
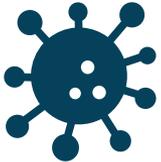
Fragen



# Wie muss die Planungslogik der Zukunft aussehen?

## Neues Umfeld

Geprägt von Unsicherheit und Dynamik („VUCA“)

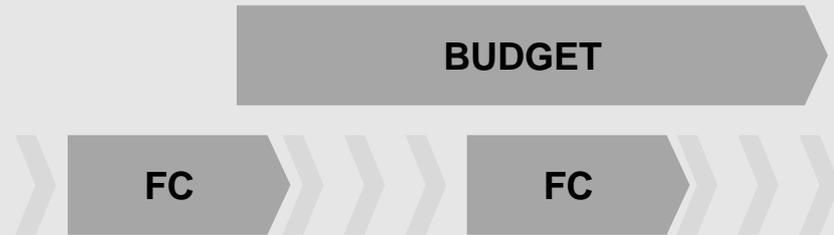


## Traditionelle Planung ist fragwürdig:

- Viele Monate operative Planung / Budgetierung wertschöpfend?
- Aufwendige Aktualisierung der Planung hilfreich?
- Blick auf Finanzgrößen ausreichend?
- Reicht die Betrachtung eines Szenarios?
- ...

# In der Planung der Zukunft wird die langwierige Budgetierung durch eine kompakte Zielsetzung abgelöst und der Forecast modernisiert

## Planning & forecasting until today



- Budget and Forecast processes are LE-BU-integrated and lengthy
- Resource-intensive
- A lot of detailed data is created in the budget process with risk of losing focus
- Assumptions get outdated during the process, i.e. latest information cannot be considered sufficiently

## Future approach

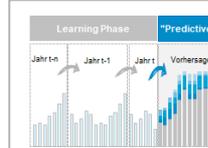
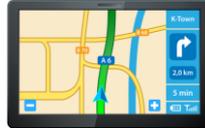


- Short, highly automated processes on aggregated level with limited LE involvement, no more bottom-up integrated ERP planning
- Monthly forecast with partial rolling horizon
- Planning focuses on relevant issues, i.e. core value drivers
- Process is set up to support decision making in fast changing markets (e.g., via scenarios)

# Im Kern der zukünftigen Steuerung steht der Forecast, aber eine modern Ausprägung des Forecasts!

## Richtiges Forecast-Verständnis:

- Forecast als Vorhersage der Zukunft: Was kann voraussichtlich erreicht werden?
- Kein „Commitment device“



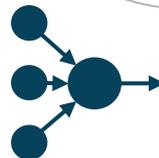
## Effiziente Forecast-Generierung

- Automatisierte Vorschlagswerte auf Basis von Predictive Analytics
- So einfach und transparent wie möglich

## Integriert das vorhandene Wissen der Organisation:

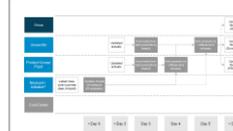
- Marktentwicklung
- Personalentwicklung
- Kostenentwicklung
- ...

Forecast als  
Kernelement  
der  
zukünftigen  
Steuerung

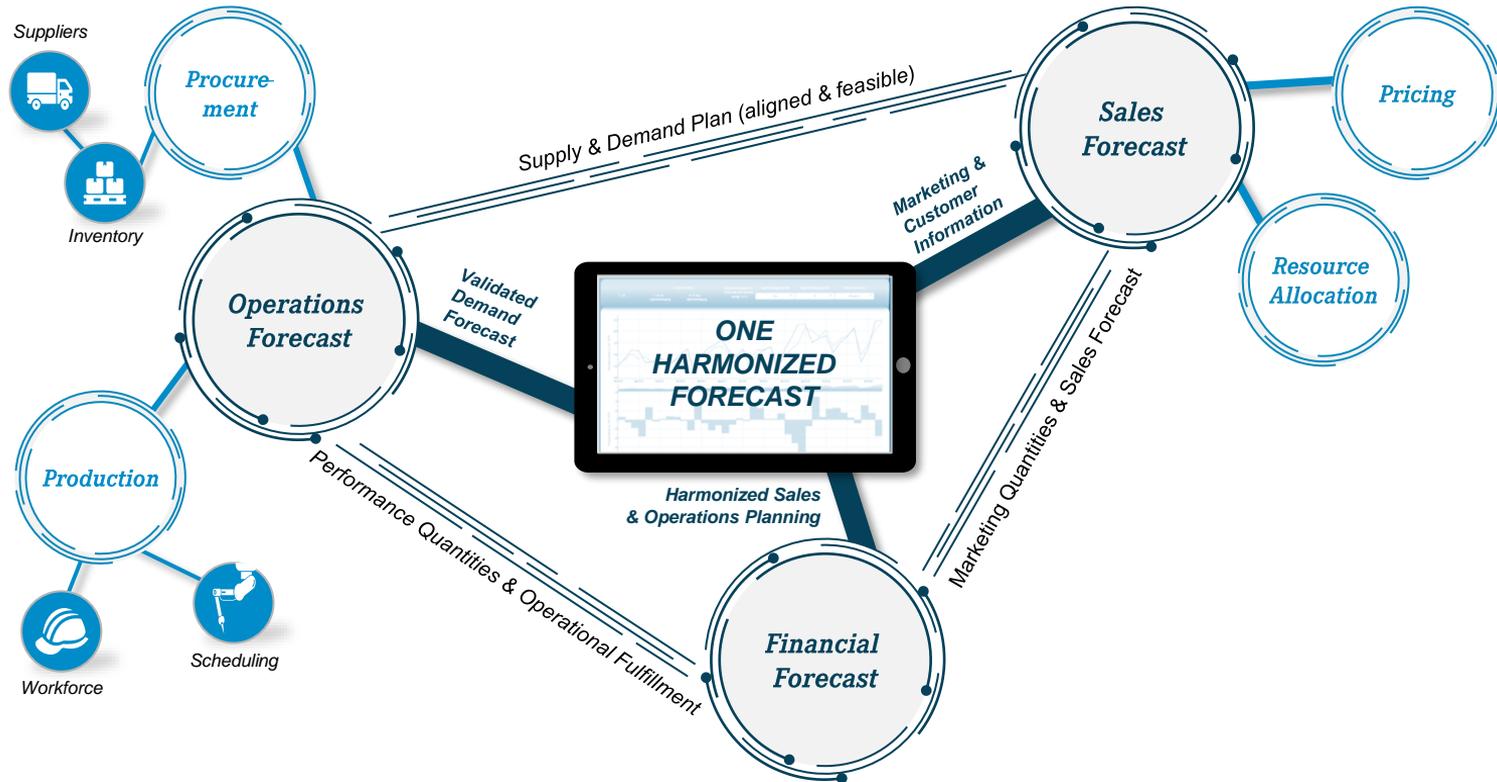


## Vermeidung von Abstimmungen und Verhandlungen

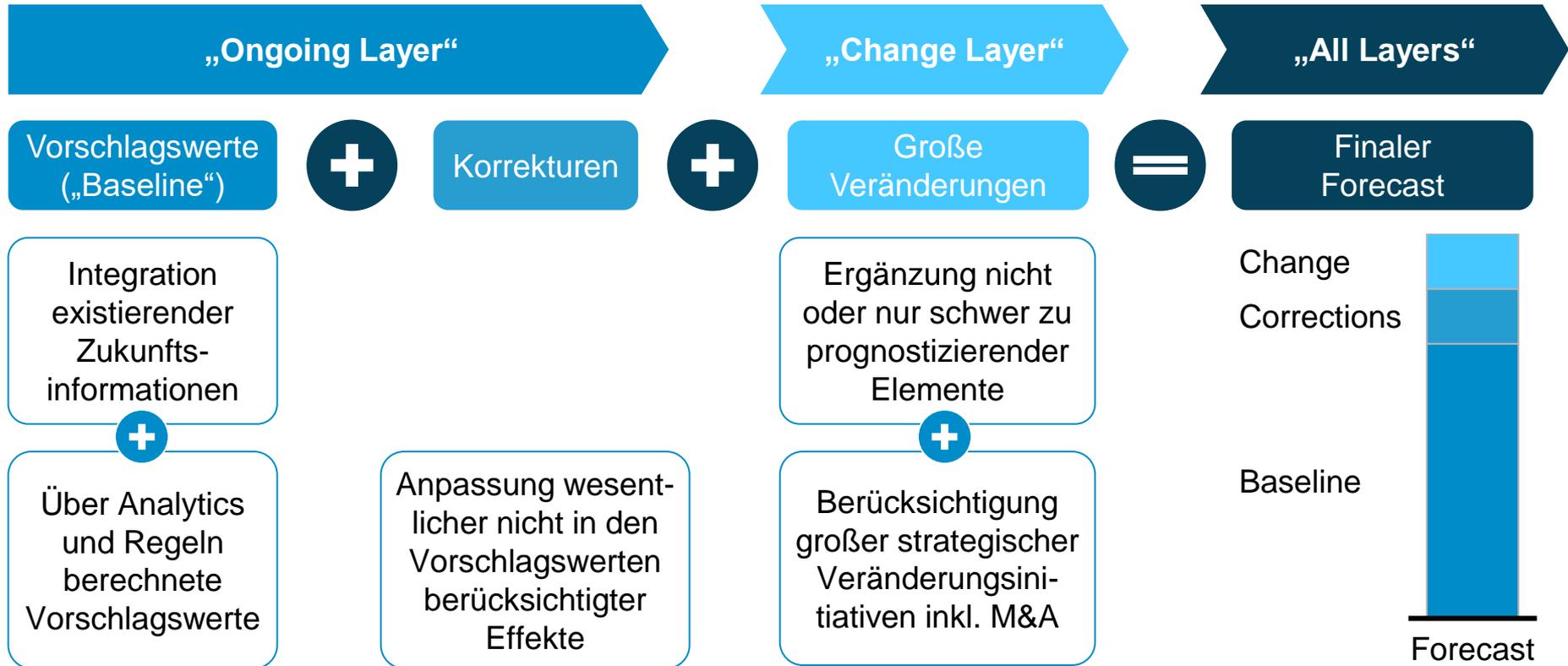
- Korrekturen werden „an der Quelle“ vorgenommen
- Prognosegüte wird nicht durch top-down-Eingriffe verbessert



# Eine zentrale Integration betrifft die Zusammenführung von Vertriebs-, Produktions- und Finanz-Forecast (integrierte Supply-Chain-Steuerung)



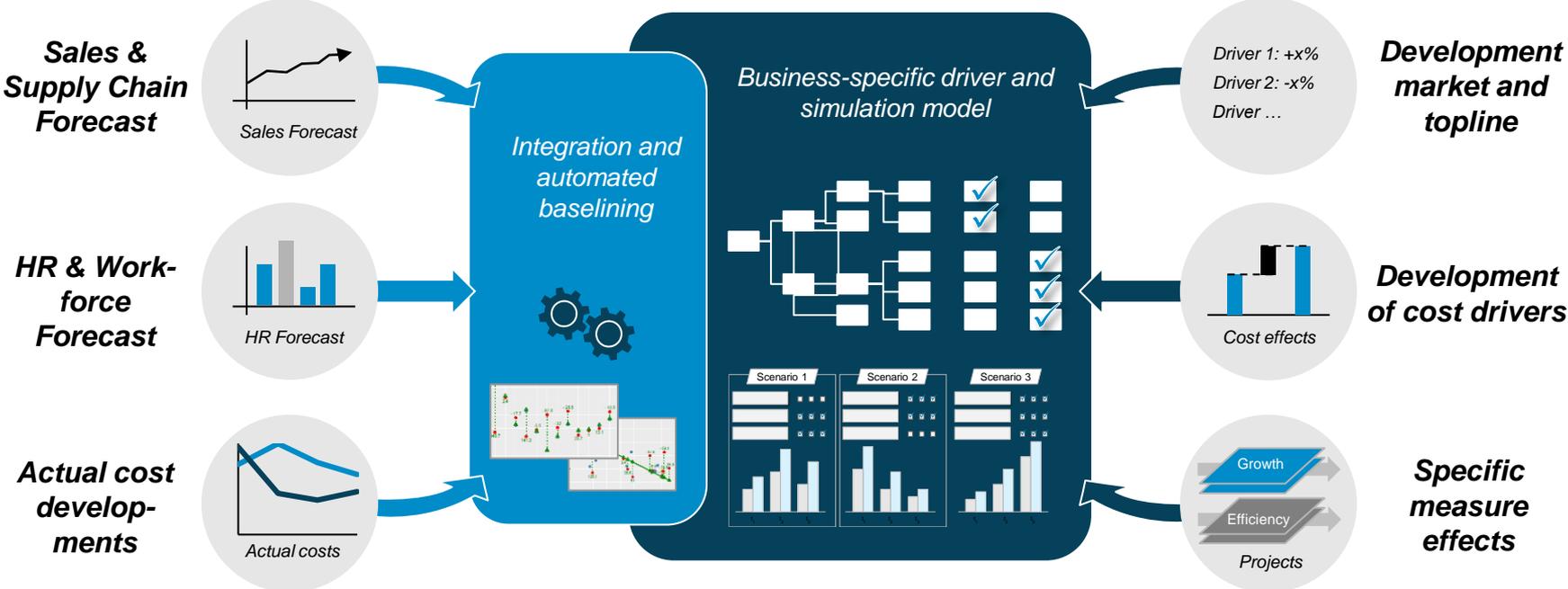
# Die Erstellung eines Unternehmens-Forecasts sollte – soweit möglich – automatisiert und hoch transparent erfolgen



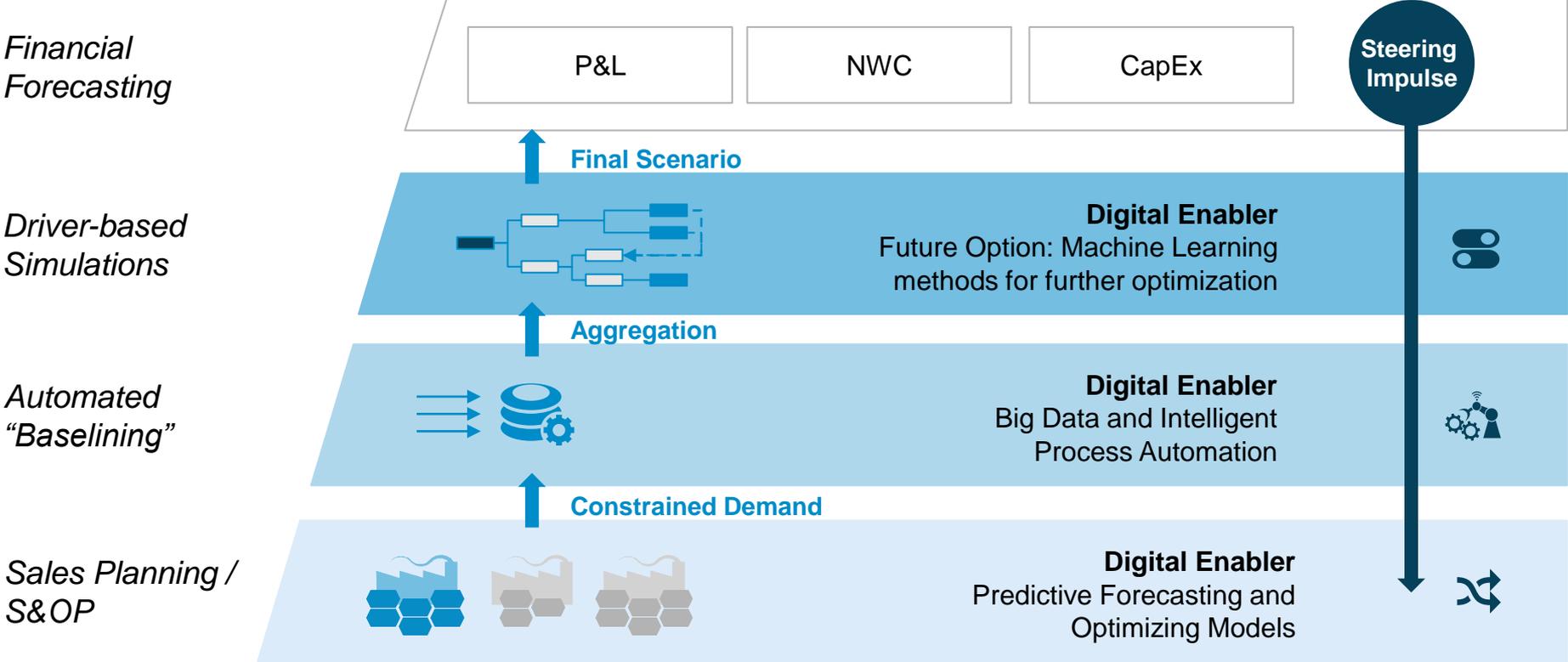
# Der integrierte und automatisierte Forecast wird um ein leistungsstarkes Simulationsmodell ergänzt

## Integrated and automated forecasts

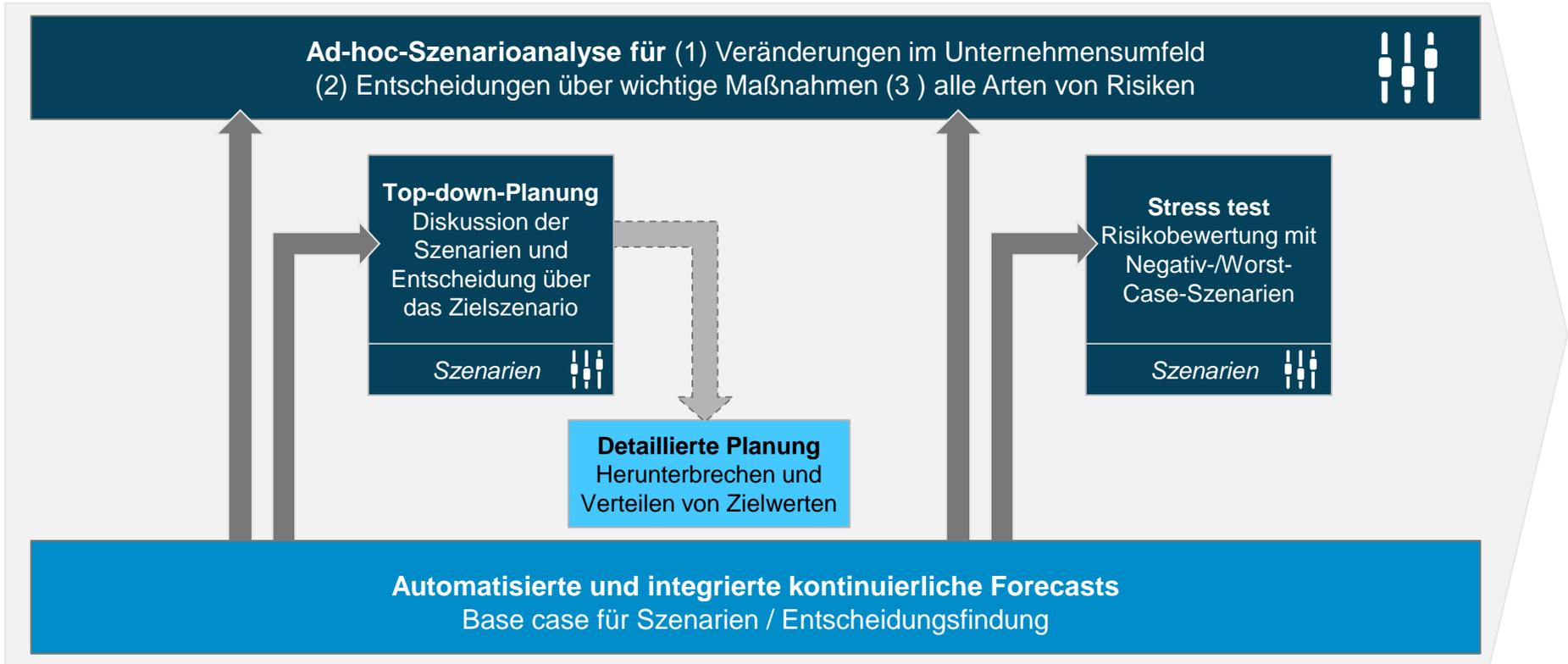
## Simulation and scenario modeling



# Integration der wesentlichen Informationen, Automatisierung und Analytics sowie Simulationsfähigkeiten bilden das Grundgerüst



# Die Simulation von Szenarien wird in den Standardprozesse verankert und bildet ein integrales Element der Steuerung



Kennenlernen und Vorstellung

Überblick Steuerungsinstrumentarium der Zukunft

Treiber als ein Kernbestandteil moderner Steuerung

Portfolio Management als Kern strategischer Diskussionen

ESG als neuer Bestandteil des Steuerungsinstrumentariums

Moderne Tool-Unterstützung der Unternehmenssteuerung

Change-Management-Begleitung von Veränderungen

Einstieg bei Horváth

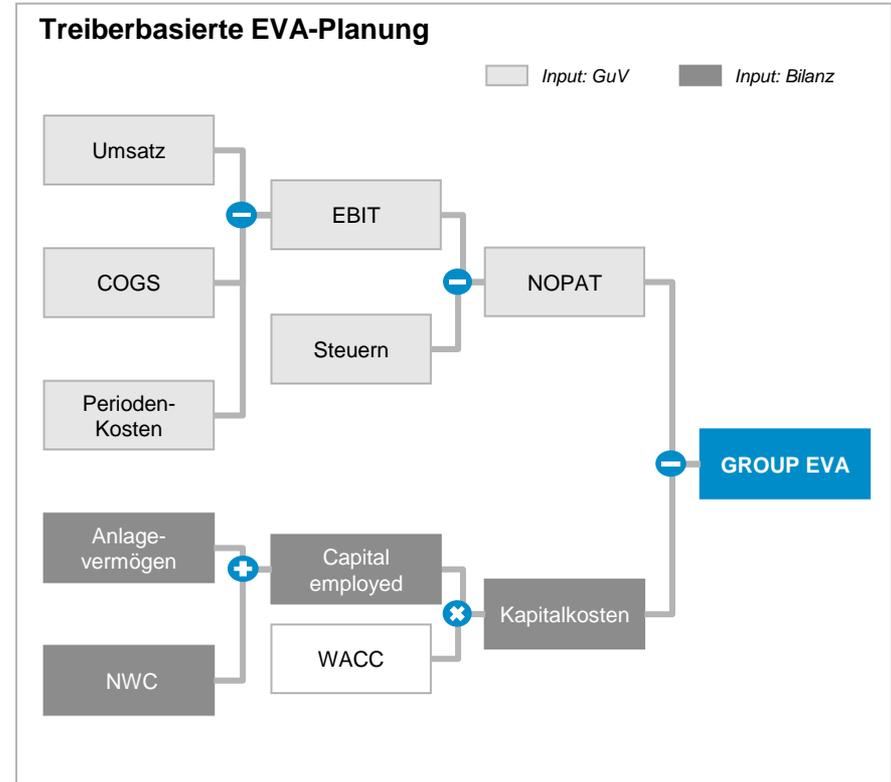
Fragen



# Treiber sind keine exotischen Größen; sie werden direkt mit der Ergebnisrechnung (und Bilanz) verknüpft

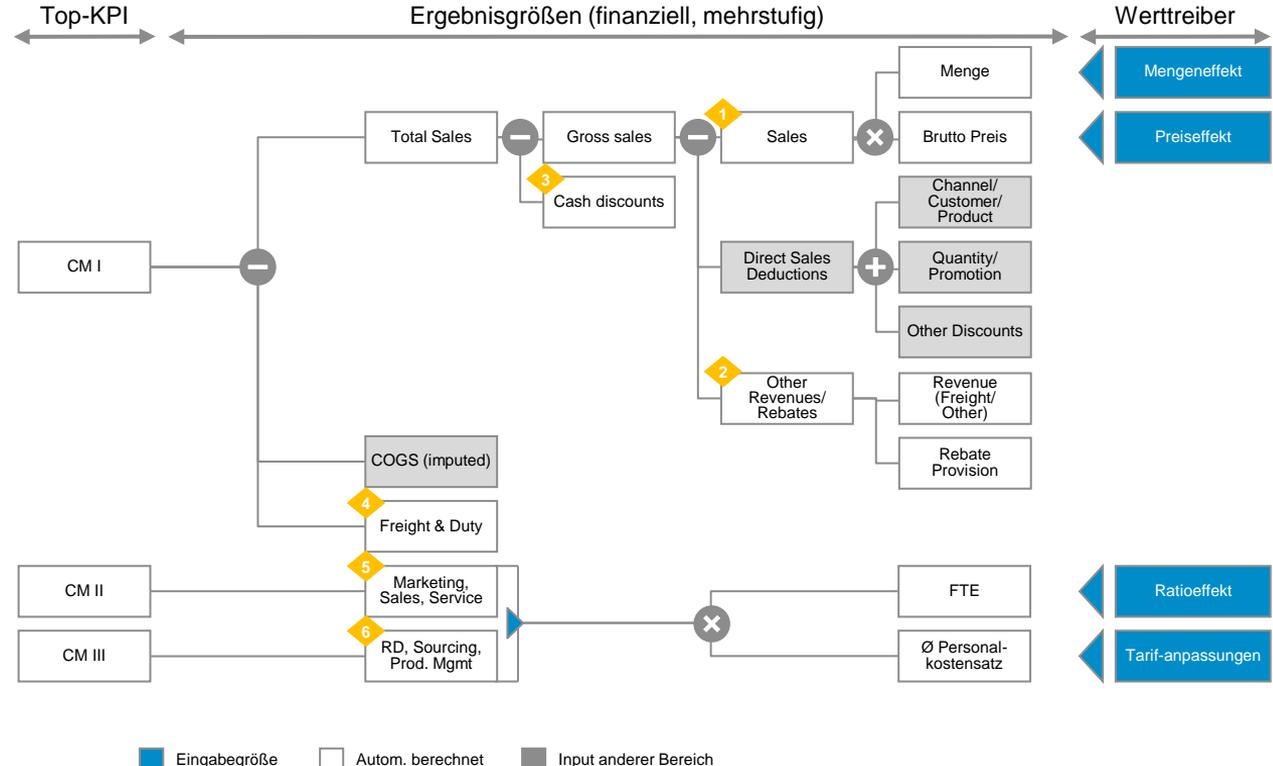
**Set an Treibern**

Treiber	Umsatz	COGS	Perioden-kosten	Kapital-kosten
Mengenentwicklung	✓	✓		
Verkaufs-Preisentwicklung	✓			
Materialpreis-Effekt		✓		
Gehaltsentwicklung		✓	✓	
Inflations-Effekt		✓	✓	
Produktivitäts-Effekt		✓	✓	
Maßnahmen-Effekte	✓	✓	✓	✓
Währungs-Effekte	✓	✓	✓	✓
Zinssätze		✓	✓	✓

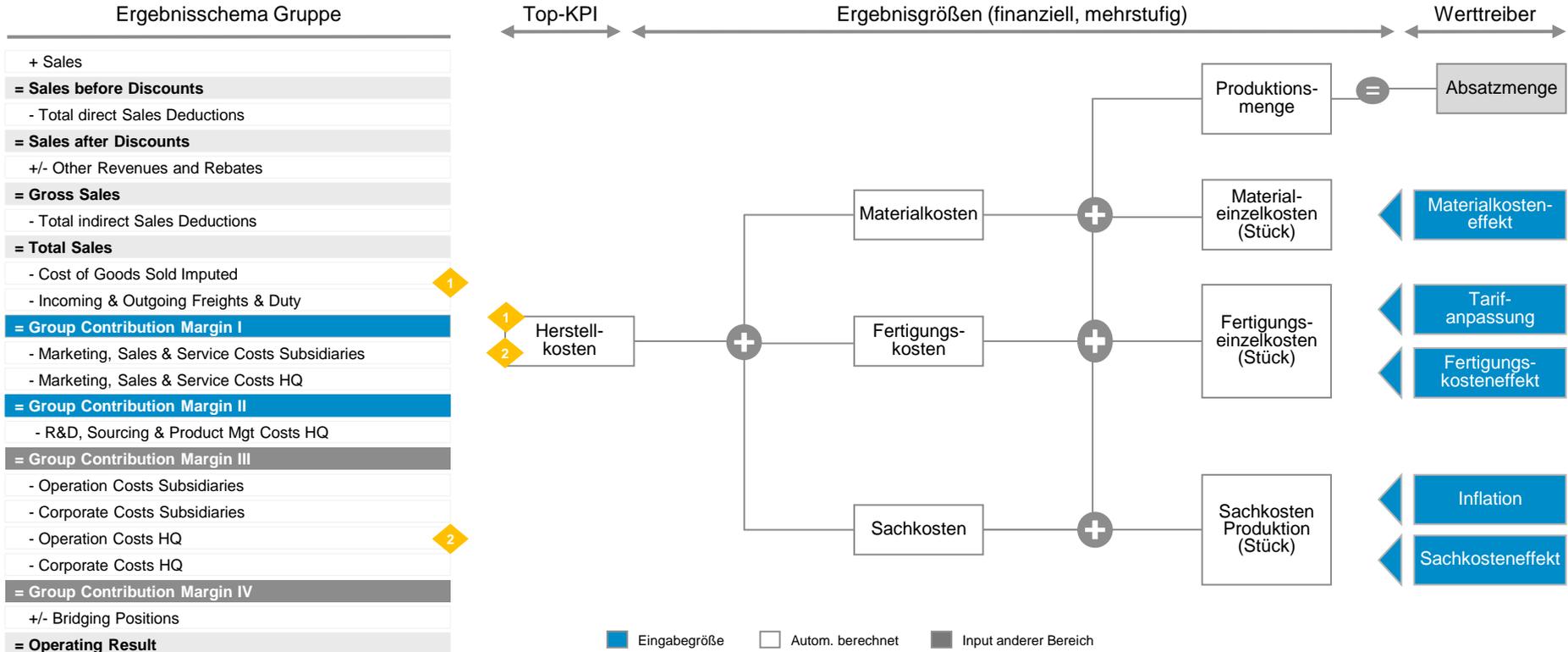


# Beispiel Treibermodell produzierendes Unternehmen Division

Ergebnisschema Gruppe	
+ Sales	1
<b>= Sales before Discounts</b>	
- Total direct Sales Deductions	
<b>= Sales after Discounts</b>	
+/- Other Revenues and Rebates	2
<b>= Gross Sales</b>	
- Total indirect Sales Deductions	3
<b>= Total Sales</b>	
- Cost of Goods Sold Imputed	
- Incoming & Outgoing Freights & Duty	4
<b>= Group Contribution Margin I</b>	
- Marketing, Sales & Service Costs Subsidiaries	
- Marketing, Sales & Service Costs HQ	5
<b>= Group Contribution Margin II</b>	
- R&D, Sourcing & Product Mgt Costs HQ	6
<b>= Group Contribution Margin III</b>	
- Operation Costs Subsidiaries	
- Corporate Costs Subsidiaries	
- Operation Costs HQ	
- Corporate Costs HQ	
<b>= Group Contribution Margin IV</b>	
+/- Bridging Positions	
<b>= Operating Result</b>	



# Beispiel Treibermodell produzierendes Unternehmen Operations (Werke)



Kennenlernen und Vorstellung

Überblick Steuerungsinstrumentarium der Zukunft

Treiber als ein Kernbestandteil moderner Steuerung

Portfolio Management als Kern strategischer Diskussionen

ESG als neuer Bestandteil des Steuerungsinstrumentariums

Moderne Tool-Unterstützung der Unternehmenssteuerung

Change-Management-Begleitung von Veränderungen

Einstieg bei Horváth

Fragen





**Portfolio decisions are characterized by high complexity  
due to multidimensional dependencies**

# In a target picture, all decision-relevant product and portfolio information are integrated in one system

## Status Quo



Product decisions are made from the perspective of an individual project rather than the entire portfolio and not on the basis of a comprehensive database

## Target Picture



Product decisions are made from the perspective of optimum portfolio. Data and information are available in an integrated toolset

# The automatic simulation of core parameters provides answers to short- and long-term impacts on the portfolio performance in decision-making situations

“What effects result from using which **platform**?”

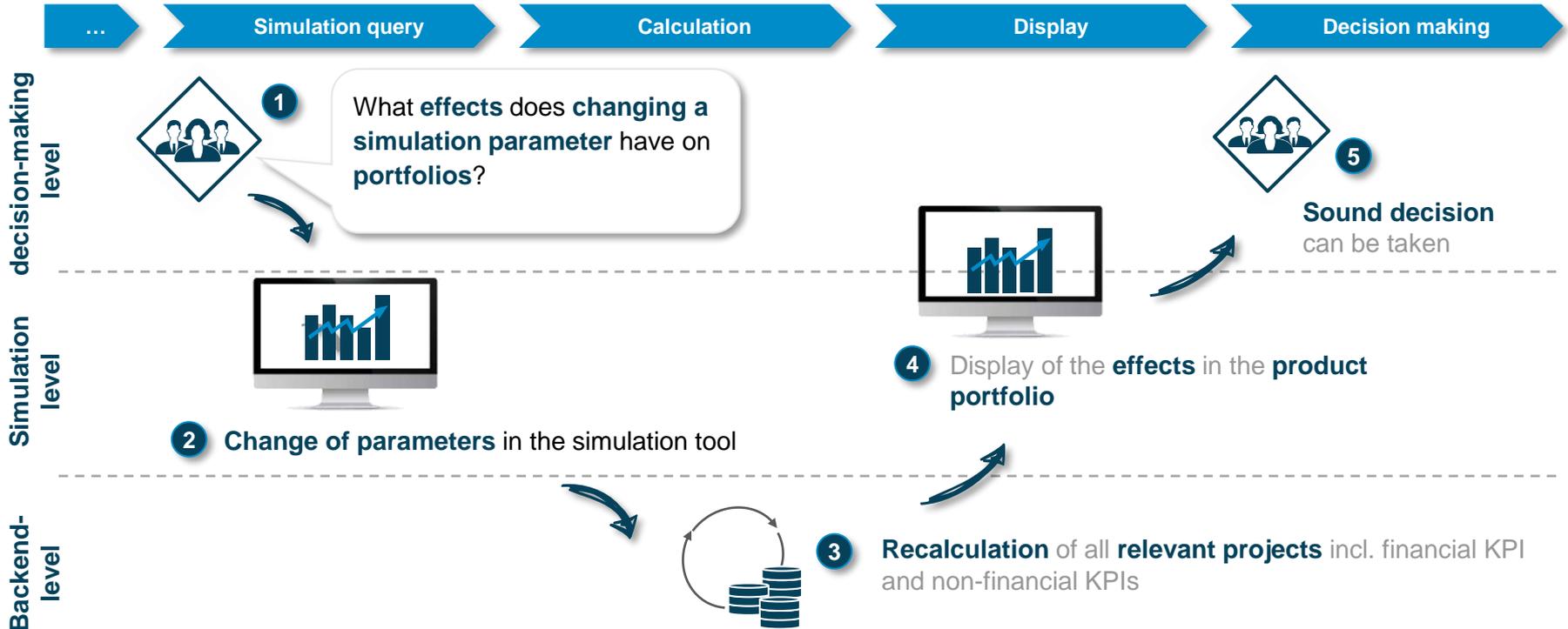
„What profit impact does the **relocation of production sites** have?”

“How is the portfolio performance impacted when **adding a new product/project** to the portfolio (taking into account interdependencies such as substitution)?”

“How does the portfolio performance change when **price positions** for the entire **portfolio** or **products are changed** (taking into account the price-sales function)?”

“How do changes in portfolio composition affect compliance with **legislation** and **regulations** (e.g. CO2)?”

# The simulation of core parameters supports decision-making processes in the early phase of product development and portfolio optimization



# Key question of simulation is how portfolio performance changes, if certain parameters are triggered under consideration of dependencies in the portfolio

## Cluster 1 – Value driver

Performance changes due to directly changed parameters within the value driver tree of the operating result



Volume



Price



Material cost

## Cluster 2 – Strategic parameters

Performance changes due to changed strategic parameters affecting the value driver tree of operating result



Modular system



Drive



Fuel



Site



Performance level



Battery

## Cluster 3 – Resulting parameters

No active simulation of the parameters - consideration performance changes due to portfolio composition



CO<sub>2</sub>

# Simulation Case – Change in the price position of an individual vehicle project



*“I would like to see how the EBIT of the portfolio changes due to the increase in the price of one vehicle project.”*



Logic



**Step 1 – Volume:** Price increase causes a reduction in project volume for the price increasing project. Part of the lost volume will be allocated within the portfolio

**Step 2 – Net Sales:** Based on the new volumes adjusted net sales are calculated per project

**Step 3 – Project fixed cost:** Based on the new volumes, project fixed costs are newly allocated

**Step 4 – Allocations and Overheads:** Allocations and overheads in the portfolio are reallocated to vehicle projects according to the principles of viability or volume.

**Result: Changes in volume and performance of the entire portfolio**

Kennenlernen und Vorstellung

Überblick Steuerungsinstrumentarium der Zukunft

Treiber als ein Kernbestandteil moderner Steuerung

Portfolio Management als Kern strategischer Diskussionen

ESG als neuer Bestandteil des Steuerungsinstrumentariums

Moderne Tool-Unterstützung der Unternehmenssteuerung

Change-Management-Begleitung von Veränderungen

Einstieg bei Horváth

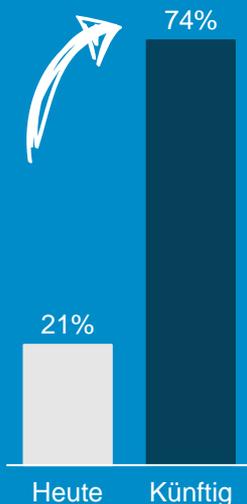
Fragen



# Nachhaltigkeit wird für den CFO-Bereich aufgrund der steigenden Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder an Bedeutung gewinnen

## Künftige Rolle des CFO-Bereichs

Die Bedeutung der Nachhaltigkeit für den CFO-Bereich wird deutlich zunehmen



Drei Viertel aller CFOs glauben, dass Nachhaltigkeit für ihren Bereich in Zukunft von großer Bedeutung sein wird

Die Rolle des CFO-Bereichs wird sich auf den Bereich der Nachhaltigkeit ausweiten, indem er aktiv an der Gestaltung der Nachhaltigkeitstransformation mitwirkt

Possible roles	Aktive Gestaltung	Aktuelle Rolle (%)	Zukünftige Rolle (%)
 <b>Sustainability Avider</b> Keine aktive Beteiligung an der Gestaltung		9%	 4%
 <b>Sustainability Reporter</b> Transparenz und Einhaltung von Standards		41%	 16%
 <b>Sustainability Controller</b> Risikomanagement und Initiativen		31%	 28%
 <b>Sustainability Performance Manager</b> Integration in das Corporate Performance Management		8%	 50%

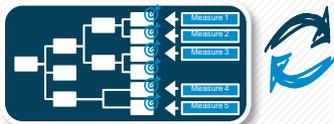
# KPIs und Nachhaltigkeitsmaßnahmen müssen in die Performance Management-Prozesse integriert werden

## Prozesse - Integration in die Performance Management Prozesse

### Strategische Planung & Ziele



### Operationalisierung & Target Setting



### Forecast und Actual Reporting



Strategische Handlungsfelder ✓	KPIs / Werttreiber ✓
Strategische Maßnahmen ✓	Target setting KPIs auf allen Levels ✓
Strategische Top KPIs ✓	Ableitung von Maßnahmen ✓
Target Setting KPIs ✓	Integration des Anreizsystems ✓

Lebenszyklus von Maßnahmen



- Die Verfolgung des ESG-Erfolgs erfordert das **richtige KPI-Set** und eine **effektive Maßnahmenverfolgung**
- ESG-Handlungsfelder und die entsprechenden Initiativen sind bereits Teil des **strategischen Planungsprozesses**
- Diese sollten dann weiter operationalisiert werden; es müssen **konkrete Ziele zugewiesen** und deren Erreichung in **Anreizsystemen** verankert werden
- Die **funktionale Verantwortung** (z.B. Beschaffung, Betrieb, ...) sollte klar zugeordnet werden
- Der Umsetzungsstand der Maßnahmen sowie die jeweiligen KPIs müssen in die **Management Review Meetings integriert** werden

Kennenlernen und Vorstellung

Überblick Steuerungsinstrumentarium der Zukunft

Treiber als ein Kernbestandteil moderner Steuerung

Portfolio Management als Kern strategischer Diskussionen

ESG als neuer Bestandteil des Steuerungsinstrumentariums

Moderne Tool-Unterstützung der Unternehmenssteuerung

Change-Management-Begleitung von Veränderungen

Einstieg bei Horváth

Fragen



## Planung in Excel ist noch immer verbreitet: hochflexibel aber auch mit Nachteilen und Risiken

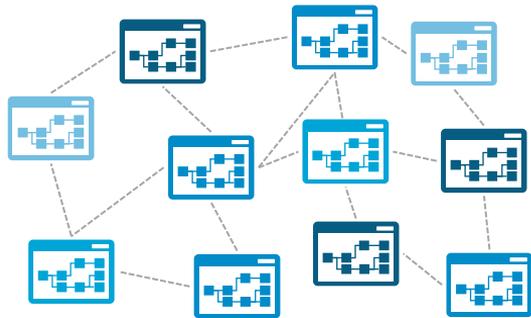


### Nachteile und Risiken:

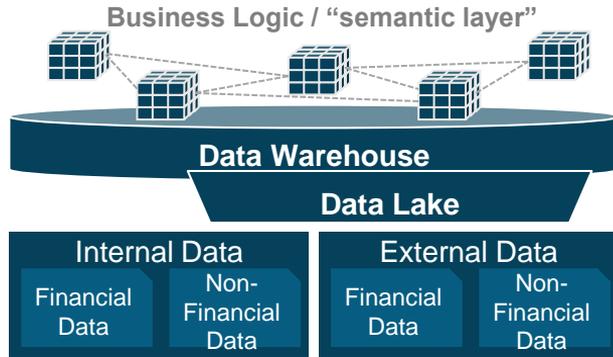
- Manuell und aufwändig
- Fehleranfällig
- Nicht systematisch  
qualitätsgesichert
- Expertenbasiert
- Bedingt nutzerfreundlich
- Wenig kollaborativ
- ...

# Die Digitalisierung des Performance Management erfordert eine integrierte Datenbasis und moderne Frontend-Tools

**Integrierte Steuerungs Apps**



**Integrierte Datenbasis**



**Reporting, Planung und Analytics**

- Wie müssen Planung, Reporting und Analytics in der Zukunft aussehen?
- Wie können funktionsübergreifende Lösungen umgesetzt werden?
- Welche Potenziale bietet Adv. Analytics?
- Welche BI-Tools sollen genutzt werden?
- ...

**Data Warehouse & Infrastruktur**

- Wie können Daten über verschiedene Systeme integriert?
- Wie müssen Datenmodelle gestaltet werden?
- Wie muss eine übergreifende Daten Governance aussehen?
- ...



Steuerungs-Apps  
**Finance**



Steuerungs-Apps  
**Logistik**

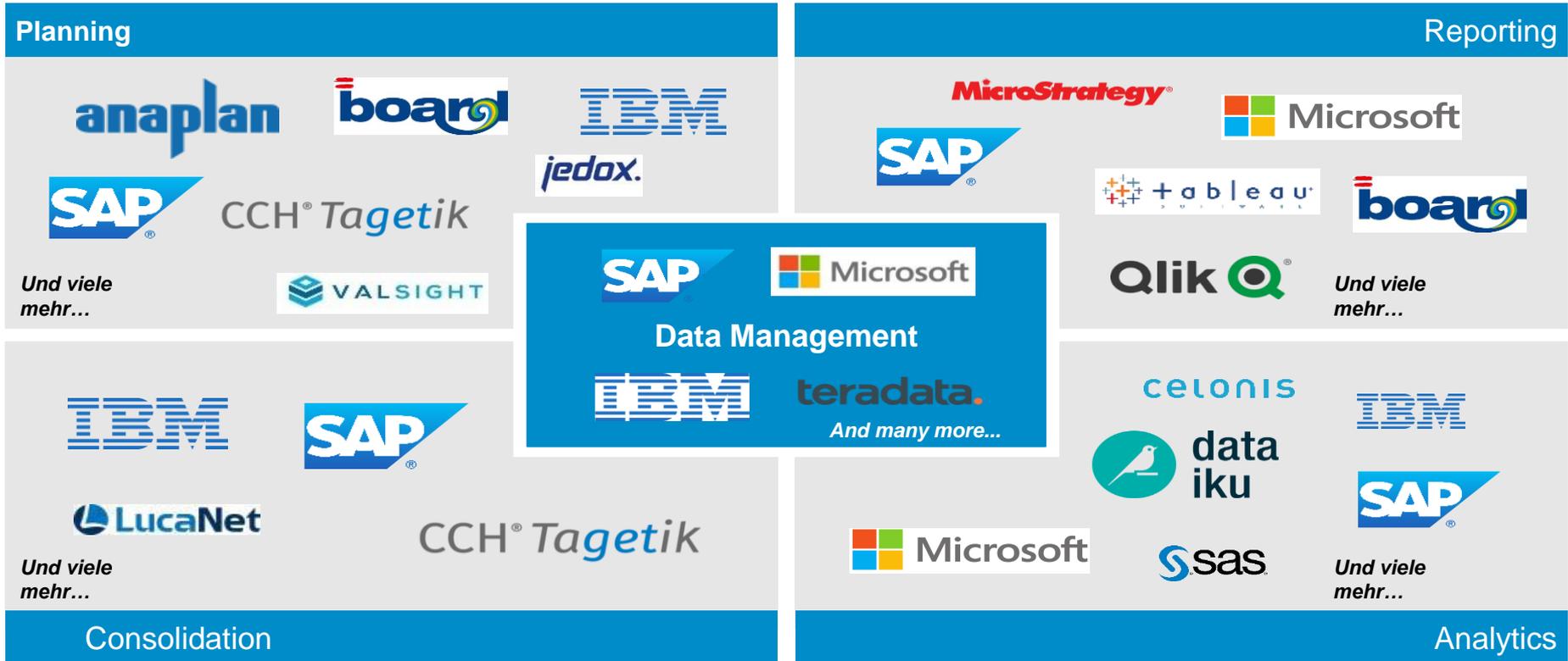


Steuerungs-Apps  
**Produktion**



Steuerungs-Apps ...  
**Vertrieb**

# Modernes Performance Management kann durch eine Vielzahl von Tools unterstützt werden



Kennenlernen und Vorstellung

Überblick Steuerungsinstrumentarium der Zukunft

Treiber als ein Kernbestandteil moderner Steuerung

Portfolio Management als Kern strategischer Diskussionen

ESG als neuer Bestandteil des Steuerungsinstrumentariums

Moderne Tool-Unterstützung der Unternehmenssteuerung

Change-Management-Begleitung von Veränderungen

Einstieg bei Horváth

Fragen

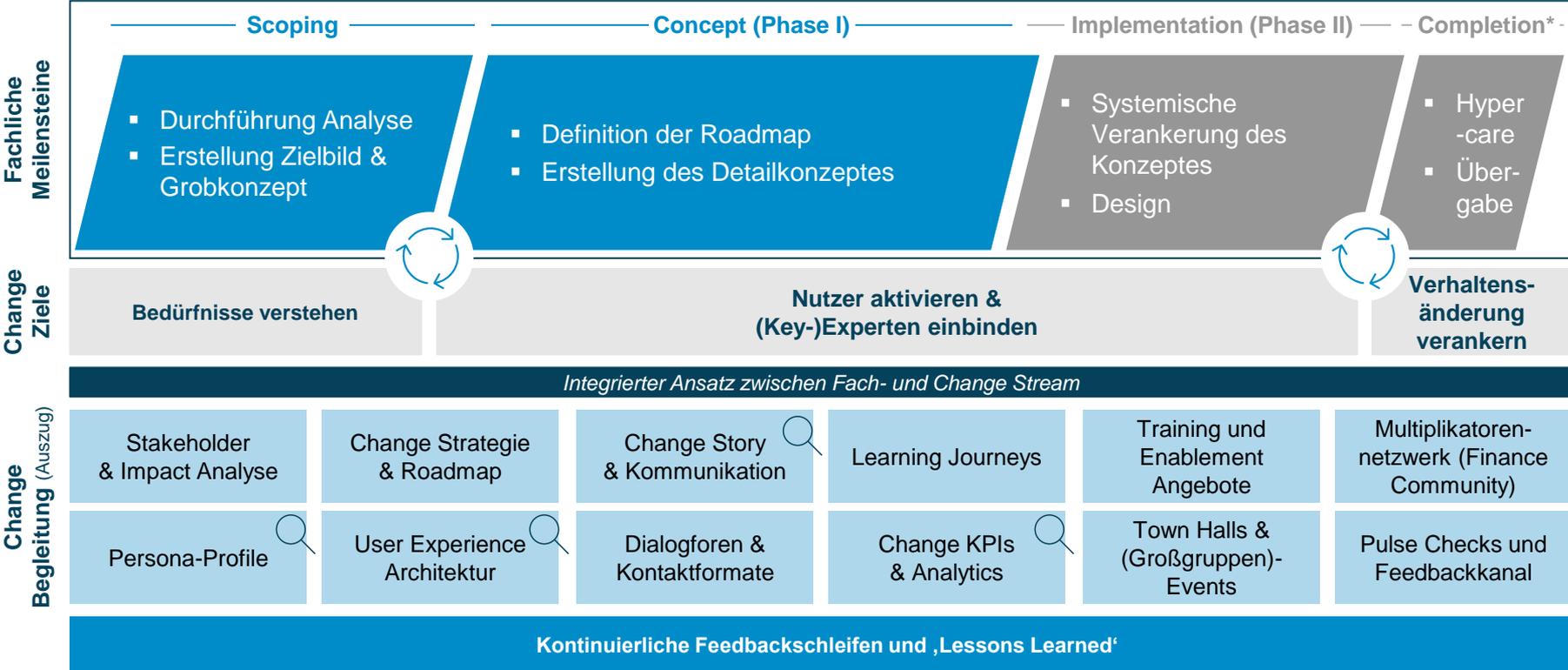


# Unser Change Ansatz stellt die Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Veränderung welche wir in vier Phasen begleiten und aktiv einbinden

Mit unserem erprobten **Change Management Ansatz** (wobei Change-Ansatz & -Tools je Projektkontext neu definiert werden) ermöglichen wir eine **pragmatische und zielgerichtete Unterstützung** aller Stakeholder Gruppen.



# Die Change Begleitung orientiert sich am Fachprojekt - so gewährleisten wir einen integrierten und Stakeholder-spezifischen Ansatz



\*Die Länge der Phase nach dem Go-Live variiert je nach Projekt



Kennenlernen und Vorstellung

Überblick Steuerungsinstrumentarium der Zukunft

Treiber als ein Kernbestandteil moderner Steuerung

Portfolio Management als Kern strategischer Diskussionen

ESG als neuer Bestandteil des Steuerungsinstrumentariums

Moderne Tool-Unterstützung der Unternehmenssteuerung

Change-Management-Begleitung von Veränderungen

Einstieg bei Horváth

Fragen



# Wir sind PRC & BI



Wir sind  
“**Performance Management  
Passionates**”

- **100+ hochqualifizierte und motivierte Beraterinnen u. Berater**
- **Regelmäßige Weiterentwicklung und Schulung**
- **Spaß und Freude bei der Arbeit**
- **Gemeinsame Events**



#BePartOfUs  
Join us now!

Successfully  
Together

# Einstieg für Studierende als Karriere-Sprungbrett

- Studentische Mitarbeit
- Praktikum
- Bachelor- oder Master-Abschlussarbeit
- Horváth Student Club: Talentprogramm



**Take your Chance. Join us!**



## Direkteinstieg nach dem Bachelor-/ Master-Studium

- Direkter Projekteinstieg
- Anspruchsvolle Projekte
- Professionelles Training on & off the job
- Akademische Weiterbildung

# Über 40% unserer neuen Horváths waren bereits während des Studiums ein Teil unseres Teams



Successfully together.

## Studentische Mitarbeit

- Unterstützung unserer Teams aus dem Backoffice
- Mitarbeit an internen und externen Projekten

## Praktikum

- Unterstützung unserer Teams bei Kundenprojekten
- Einsatz auf einem konkreten Projekt vor Ort

## Abschlussarbeiten

- Erstellung von Bachelor- und Masterarbeiten in Zusammenarbeit mit unseren Beratungsteams

## Horváth Student Club

- Unser Talentprogramm mit Option auf einen verkürzten Einstellungsprozess

**1<sup>st</sup> step**  
**Online-Bewerbung**



**And go**  
**Vertrag & Onboarding**



**2<sup>nd</sup> step**  
**Interview(s)**



## Freundschaftliche Zusammenarbeit

Unsere Zusammenarbeit ist geprägt von Offenheit, Vertrauen und unserer einzigartigen Kultur.



## Persönliche Weiterentwicklung

Wir unterstützen uns gegenseitig, teilen unser Wissen und bieten vielfältige Trainingsprogramme für eine nachhaltige Karriere.



## Unternehmerische Freiräume

Innovatives Denken und Handeln, Pioniergeist sowie Umsetzungsstärke sind seit über 40 Jahren Teil unserer DNA.

**This is our Horváth Spirit.**

**Successfully  
Together**

Kennenlernen und Vorstellung

Überblick Steuerungsinstrumentarium der Zukunft

Treiber als ein Kernbestandteil moderner Steuerung

Portfolio Management als Kern strategischer Diskussionen

ESG als neuer Bestandteil des Steuerungsinstrumentariums

Moderne Tool-Unterstützung der Unternehmenssteuerung

Change-Management-Begleitung von Veränderungen

Einstieg bei Horváth

Fragen





Successfully  
Together

**Be curious.  
We look  
forward  
to your  
questions!**