



# Business Intelligence & Controlling Competence

## Financial Performance Management im Konzern

---

Karsten Oehler, Andreas Seufert,  
Mario Schmitz, Uwe Höhne (Hrsg.)

 Steinbeis-Edition



**Business Intelligence &  
Controlling Competence**

**Financial Performance  
Management im Konzern**



## Impressum

© 2011 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Herausgeber:  
Institut Business Intelligence  
Internationaler Controlling Verein e. V.  
Steinbeis Center of Management and Technology GmbH  
Karsten Oehler | Andreas Seufert | Mario Schmitz | Uwe Hoehne

Autoren (alphabetische Reihenfolge):  
Claudia Heinen | Uwe Höhne | Frank Hofmann | Michael Maier | Stephanie Noeth | Karsten Oehler |  
Ivan Petrovic | Sonja Pressel | Monika Pürsing | Olaf Scheer | Dennis Schmidt | Mario Schmitz |  
Andreas Seufert | Peter Sprongl | Godot Tries | Michael Zerweck

## **Business Intelligence & Controlling Competence Financial Performance Management im Konzern**

1. Auflage | Steinbeis-Edition, Stuttgart 2011  
ISBN 978-3-941417-62-5

Satz: Steinbeis-Edition  
Umschlaggestaltung: Institut Business Intelligence  
Titelbild: ©iStockphoto.com/mediaphotos  
Druck: Breitschuh & Kock GmbH, Kiel

Steinbeis ist weltweit im Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 800 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben sie überwiegend an Forschungseinrichtungen, Universitäten und Hochschulen.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

140034-2011-05 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

## Vorwort

Aufgabe des Controllings ist es, den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung zu gestalten und zu begleiten und damit Mitverantwortung für die Zielerreichung zu tragen. Hierbei sind Controller insbesondere methoden- und transparenzverantwortlich und verstehen sich als Informationsdrehscheibe im Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Servicestelle.

Die Komplexität der betriebswirtschaftlichen Informationsversorgung hat durch neue umfangreiche Anforderungen hinsichtlich Transparenz und Datenqualität erheblich zugenommen. Gleichzeitig ergeben sich aufgrund einer gestiegenen Dynamik, beispielsweise hervorgerufen durch permanente Re- und Umstrukturierungen, deutlich höhere Anforderungen an die Flexibilität der Unternehmenssteuerung.

In einer stark vernetzten Welt gewinnt der Konzern als Organisationsform zunehmend an Bedeutung. Konzerne mit ihren komplexen Strukturen bedürfen nicht nur in turbulenten Zeiten einer effizienten Steuerung. Dabei ist sorgfältig zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung abzuwägen. Prozesse müssen richtig gestaltet und eine zweckbezogene Transparenz geschaffen werden.

Der nachfolgende Sonderband der Reihe Business Intelligence & Controlling Competence beschreibt diese Herausforderungen. Er stellt die Potenziale von Business Intelligence für den Controller im Umfeld der Konzernsteuerung in den Bereichen Planungs- und Reportingprozesse sowie BI-basierter Umsetzung dar. Dabei ergänzen konkrete Umsetzungsvorschläge die konzeptionellen Gedanken.

Ich wünsche allen interessierten Controllerinnen und Controller zahlreiche Impulse und Anregungen für ihre Rolle als aktive Gestalter einer modernen Unternehmenssteuerung.

*Siegfried Gänßlen*  
(Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controllervereins)



# Inhaltsverzeichnis

Teil 1

## **Ausgangslage**

<b>Konzernsteuerung – eine Standortbestimmung.....</b>	<b>9</b>
<i>Karsten Oehler, Andreas Seufert, Mario Schmitz, Uwe Hoehne</i>	

Teil 2

## **Ausgewählte Anforderungen an das Financial Performance Management im Konzern**

<b>Balanceakt CFO – Die vernetzte Finanzorganisation als Leitbild.....</b>	<b>19</b>
<i>Claudia Heinen, Stephanie Noeth</i>	

<b>Konzernsteuerung und Beteiligungscontrolling .....</b>	<b>31</b>
<i>Mario Schmitz</i>	

<b>Gestaltungsansätze eines konzernweiten Risikomanagements .....</b>	<b>69</b>
<i>Michael Maier, Peter Sprongl</i>	

<b>Aufbau einer Liquiditätssteuerung im Konzern.....</b>	<b>99</b>
<i>Michael Zerweck</i>	

Teil 3

## **Ausgewählte Unterstützungs- und Gestaltungspotenziale der IT für das Financial Performance Management im Konzern**

<b>Konzernsteuerung und IT – Ergebnisse einer empirischen Studie .....</b>	<b>137</b>
<i>Andreas Seufert, Dennis Schmidt</i>	

<b>Architektur zur Konzernsteuerung .....</b>	<b>173</b>
<i>Sonja Pressel</i>	

<b>Werkzeuge zur Abschlussbeschleunigung und Harmonisierung .....</b>	<b>193</b>
<i>Sonja Pressel</i>	
<b>Aufbau einer systemgestützten Liquiditätssteuerung im Konzern .....</b>	<b>211</b>
<i>Karsten Oehler</i>	
<b>Planungsunterstützung im Konzern .....</b>	<b>235</b>
<i>Karsten Oehler</i>	
<b>Beteiligungsmanagement als Instrument der Konzernsteuerung.....</b>	<b>261</b>
<i>Monika Pürsing</i>	
<b>Kostenrechnung im Konzern.....</b>	<b>279</b>
<i>Karsten Oehler</i>	
<b>Risikomanagement als Instrument der Konzernsteuerung und Gestaltungsvorschläge zur Realisierung mit IBM Cognos TM1 .....</b>	<b>301</b>
<i>Frank Hofmann, Karsten Oehler</i>	
<b>Konzerndeckungsbeitragsrechnung mit OLAP .....</b>	<b>339</b>
<i>Karsten Oehler, Andreas Seufert</i>	
<b>BI Governance und semantische Anforderungsmodellierung.....</b>	<b>353</b>
<i>Ivan Petrovic, Godot Tries</i>	
<b>Einführung von Konzernsteuerungssystemen.....</b>	<b>379</b>
<i>Olaf Scheer</i>	

Teil 4

## **Über die Autoren**



# Ausgangslage



# Konzernsteuerung – eine Standortbestimmung

Karsten Oehler, Andreas Seufert,  
Mario Schmitz, Uwe Hoehne

## Inhalt

- 1 **Der Konzern als Untersuchungsgegenstand..... 09**
- 2 **Konzeptionelle Gedanken zur Konzernsteuerung..... 10**
- 3 **Konzernsteuerung und IT..... 11**

## 1 Der Konzern als Untersuchungsgegenstand

In einer stark vernetzten Welt gewinnt der Konzern als Organisationsform zunehmend an Bedeutung. Konzerne sind zum Teil komplexe Strukturen, die nicht nur in turbulenten Zeiten effizient gesteuert werden müssen. Hierbei ist sorgfältig zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung abzuwägen. Hierzu müssen Prozesse gestaltet werden und eine zweckbezogene Transparenz geschaffen werden.

*Zunehmende  
Bedeutung des  
Konzerns*

Dies gilt nicht nur für den klassischen Stammhauskonzern, der traditionell einen engeren Bezug zum operativen Geschäft hat und daher häufig auch mit nicht-finanziellen Größen steuert. Auch die Finanzholding braucht detailliertere Informationen, um den gesteigerten Anforderungen aller Informationsadressaten gerecht zu werden.

Die heutige Unternehmenslandschaft ist unabhängig zum Industriefokus in vielen Fällen ein Konzerngebilde. Mittelständische, wie auch nationale und internationale Großunternehmen bündeln mehrere Einzelgesellschaften und agieren als eine Gruppe in unterschiedlichen Segmenten, die ihrerseits eine unternehmensübergreifende Steuerung und ein bedarfsgerechtes Reporting erfordern.