

Februar 2022

## **Digitales Finanzcockpit – so behalten Sie den Überblick**

**Für die erfolgreiche Steuerung des eigenen Unternehmens ist ein digitales Finanzcockpit ein zentrales Instrument. Es ermöglicht eine schnelle, übersichtliche und auf den Nutzer zugeschnittene Analyse der finanziellen Situation im Unternehmen. Somit hilft es, die Erreichung der finanziellen Unternehmensziele transparent im Blick zu behalten, potenzielle Stärken und Schwächen rechtzeitig zu erkennen und geeignete Handlungen zu definieren.**

**Von Reto Morellon und Dr. Gerold Geis**

---

### **Ausgangslage – Die Relevanz von Informationen in einer VUCA-Welt**

Aufgrund der heutigen VUCA-Welt, die sich durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity) auszeichnet, sind die Rahmenbedingungen für ein Unternehmen schwieriger geworden. 4 Aspekte sind notwendig, um den Überblick zu bewahren und auch den Fortbestand des Unternehmens zu sichern: Vision, Verstehen (understanding), Klarheit (clarity) und Agilität. In diesem Kontext ist es unerlässlich, entscheidungsrelevante Informationen zielgerichtet aufzubereiten und zu analysieren. Entscheidungsträger benötigen hierfür ein Tool, welches Zusammenhänge mit Hilfe von aussagekräftigen Kennzahlen verständlich und komprimiert darstellt. Dies ist die Grundidee eines Cockpits.

### **Grundidee und Nutzen eines digitalen Finanzcockpits**

Ein Cockpit visualisiert in verdichteter Form die zentralen Ziele und Einflussgrössen für eine bestimmte Problemstellung. Im Fall des digitalen Finanzcockpits können Entscheider transparent den Fortschritt bei der Erreichung der gesetzten finanziellen Ziele überwachen, rechtzeitig sich bietende Chancen erkennen und auf eventuelle Fehlentwicklungen reagieren. Die Darstellung der integrierten Kennzahlen in Charts und das Aufzeigen von Trends helfen, bestehende Muster intuitiv zu erkennen und Entwicklungen einzuschätzen.

Der Nutzen eines digitalen Finanzcockpits manifestiert sich in 5 Hauptpunkten:

1. *Strukturierter Überblick über die finanzielle Situation im Unternehmen:* Der Fokus auf die zentralen Kennzahlen erlaubt es, den Fortschritt bei der Zielerreichung zu überwachen, die wichtigsten Einflussgrössen auf den Unternehmenserfolg im Blick zu haben, Trends einzuschätzen und Fehlentwicklungen zu erkennen.
2. *Ursachenanalyse und Frühwarnung:* Der Einbezug geeigneter Treibergrössen fördert das Verständnis, welche Faktoren das Erreichen der Unternehmensziele begünstigen

bzw. behindern. Idealerweise werden auch Kennzahlen in das Cockpit integriert, die frühzeitig auf Entwicklungen hinweisen, bevor sich diese in den übergeordneten Zielen niedergeschlagen haben.

3. *Entscheidungsunterstützung*: Durch die Situationsanalyse und die Interpretation der beeinflussenden Faktoren lassen sich Entscheidungen unterstützen. Die Kennzahlen lenken dabei die Aufmerksamkeit auf zentrale Sachverhalte. Sie stellen in der Regel aber nur einen Ausschnitt der gesamten Wirklichkeit dar – nicht alles lässt sich mit Kennzahlen messen – und bedürfen somit einer weitergehenden Interpretation. Ein Cockpit kann demnach helfen, Lösungen zu finden. Es kann diese aber nicht selbstständig treffen.
4. *Vereinfachung der Kommunikation mit wichtigen Stakeholdern*: Das digitale Finanzcockpit bietet einen transparenten und strukturierten Überblick der zentralen Finanzkennzahlen. Es schafft dadurch einen Rahmen für eine zielgerichtete Diskussion und Analyse mit verschiedenen Stakeholdern.
5. *Motivation*: Ein geeignetes Cockpit kann zur Motivation der Entscheider beitragen, indem es eine fundierte, aktuelle Informationsbasis bereitstellt und die Entscheidungskompetenz der Nutzer erhöht

Damit ein Cockpit entscheidungsrelevant ist und hilft, die richtigen Handlungen zu definieren, muss sich die Auswahl und Gewichtung der Kennzahlen aus der Unternehmensstrategie ableiten. Dies bedeutet, dass die Inhalte eines Cockpits nicht fix vorgegeben sind, sondern auf die eigenen Unternehmensbedürfnisse angepasst und in regelmässigen Abständen kritisch überprüft werden müssen.

Um eine klare Interpretation zu ermöglichen und um den Fokus auf das Wesentliche zu legen, sollten nicht zu viele Kennzahlen in einer Cockpit-Darstellung integriert werden. Gleichzeitig sollte auf eine strukturierte und klare Visualisierung geachtet werden. Diese erleichtert es, Inhalte zu interpretieren und Zusammenhänge zu erkennen. Weiterführende Kennzahlen können bei Bedarf in untergeordneten Darstellungen z.B. über einen Drill-down zugänglich gemacht werden.

### **Das Goldene Finanzdreieck zur Auswahl der richtigen Kennzahlen**

Es sind nicht viele Kennzahlen nötig, um ein Unternehmen effektiv und effizient zu führen. Welches sind die richtigen Kennzahlen dafür? Bereits drei Finanzkennzahlen geben Aufschluss über die finanzielle Gesundheit des Unternehmens und über potenzielle Chancen bzw. Gefahren, nämlich:

- Liquidität
- Sicherheit/Stabilität
- Rentabilität

Die Gesamtheit dieser Kennzahlen bezeichnet man auch als das *Goldene Finanzdreieck*. Finanzielle Entscheidungen erfolgen stets im Spannungsfeld dieser drei Faktoren. Dabei konkurrieren die einzelnen Zielgrössen zum Teil miteinander. Eine Maximierung bspw. des *Liquiditätsgrades II* mit dem Ziel, sehr viel kurzfristiges Geld zur Verfügung zu haben, limitiert die Rentabilität, da z.B. eine mögliche Beteiligung an einem anderen Unternehmen und daraus resultierende Erträge nicht realisiert werden. Das gleiche Phänomen lässt sich bei dem Zusammenspiel zwischen Sicherheit/Stabilität auf der einen und Rentabilität auf der anderen

Seite beobachten. Das Ziel, maximal stabil finanziert zu sein (= wenig Fremdkapital), gestattet einen sehr grossen Handlungsspielraum bei Entscheidungen. Allerdings wird die Eigenkapitalrendite tief ausfallen. Umgekehrt führt das Ziel einer maximalen Rendite (bspw. des Eigenkapitals) zu einer tiefen Eigenkapitalquote und dadurch zur Gefahr der Fremdbestimmung durch die externen Kapitalgeber. Dies vermindert Sicherheit und Stabilität im Unternehmen.

Auch wenn diese Sachverhalte bei finanziellen Entscheidungen berücksichtigt werden, ist die Betrachtung und Analyse lediglich eines bestimmten Zeitpunktes (zum Beispiel per Ende 2021) nur von reduzierter Aussagekraft. Die Entwicklung der Kennzahlen zu verfolgen (z.B. Wie erfolgreich war der Vormonat oder der Vorjahresmonat?) und die Kennzahlen in Relation zu anderen Werten zu setzen (z.B. Return on Sales), ist von elementarer Bedeutung. Hierdurch kann man Trends erkennen und die aktuelle Situation besser verstehen und einordnen, mit dem Ziel für das Unternehmen die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Für diesen Zweck ist ein flexibles, automatisiertes und nutzerfreundliches Finanzcockpit ein zentrales Instrument.

### **Das digitale Finanzcockpit - Anwendungsbeispiel**

Das digitale Finanzcockpit zeigt auf einen Blick die relevantesten Kennzahlen aus dem Goldenen Dreieck über mehrere Perioden auf (vgl. Abbildung 1). Hierdurch sind die finanziellen Stärken und Schwächen auf einen Blick ersichtlich.

Im untenstehenden Beispiel wird die finanzielle Entwicklung des Unternehmens auf Jahresbasis dargestellt. Bei Bedarf kann eine detailliertere Analysetiefe gewählt werden (z.B. Monatsansicht).

In dem gezeigten Beispiel unten ist das Jahr 2018 detailliert zu hinterfragen. Aufgrund der tieferen Rentabilität resultierte eine Reduktion von Sicherheit/Stabilität. Wie rechts im Cockpit ersichtlich ist, brachen Leistungsfähigkeit und Konkurrenzfähigkeit 2018 ebenfalls ein. Sie erholten sich jedoch 2019 wieder. Offensichtlich ergriff man bei Material-, Personal- und/oder Sonstigen Betriebsaufwendungen geeignete Massnahmen, um die negative Entwicklung zu stoppen.

Neben der niedrigen Rentabilität im Jahr 2018 fällt im Cockpit ein 2. Aspekt auf: die hohe Liquidität in den Jahren 2020 und 2021. Diese liegt in den beiden Jahren deutlich über dem Durchschnitt von 340%. Hier stellt sich die Frage: Warum hortet das Unternehmen so viel liquide Mittel?

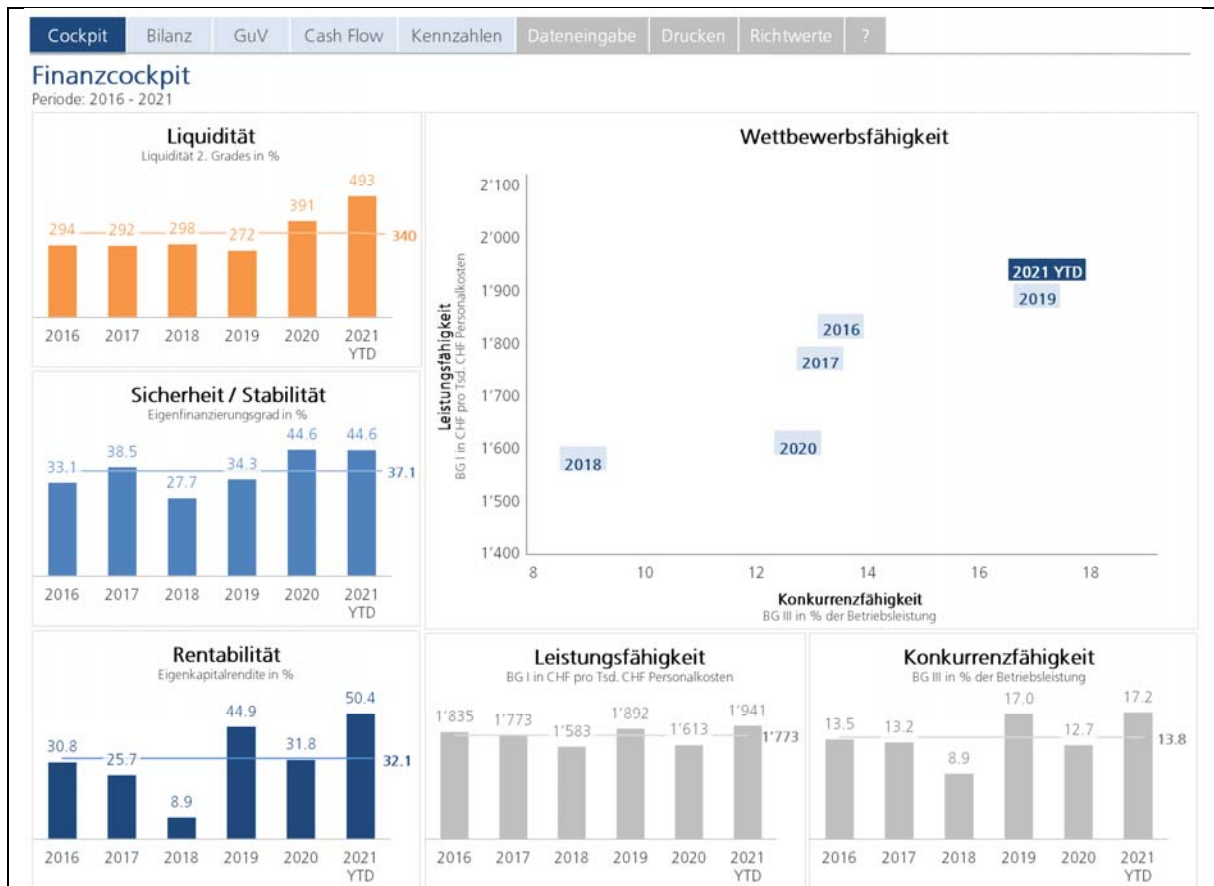


Abbildung 1: Digitales Finanzcockpit - Hauptansicht

Die Hauptansicht des Cockpits vermittelt einen ersten Eindruck über die Unternehmenssituation und bietet Hinweise für Handlungsansätze. Für vertiefende Analysen sind weiterführende Informationen nützlich. Diese sind im Cockpit in einer weiteren Ansicht integriert, der Kennzahlenübersicht (vgl. Abbildung 2).

**Finanzcockpit- Kennzahlen**  
Periode: 2016 - 2021

[Grafik anzeigen](#) [Auswahl löschen](#)

Kennzahlenübersicht	2016	2017	2018	2019	2020	2021 YTD	Ø
<b>Liquidität</b>							
<input type="checkbox"/> Barliquidität	122.6%	101.9%	107.7%	164.4%	254.1%	337.1%	181.3%
<input type="checkbox"/> Liquidität 2. Grades	294.3%	292.1%	297.9%	272.2%	391.4%	492.7%	340.1%
<input type="checkbox"/> Liquidität 3. Grades	529.2%	581.2%	606.0%	474.0%	643.5%	744.6%	596.4%
<input type="checkbox"/> Debitorenziel	58.4	54.5	81.6			6	54.0
<input type="checkbox"/> Kreditorenziel	32.0	29.1	40.6			1	25.1
<input type="checkbox"/> Lagerdauer	135.5	138.0	210.8			3	147.5
<b>Sicherheit / Stabilität</b>							
<input type="checkbox"/> Fremdfinanzierungsgrad	66.9%	61.5%	72.3%				62.9%
<input type="checkbox"/> Eigenfinanzierungsgrad	33.1%	38.5%	27.7%				37.1%
<input type="checkbox"/> Anlagendeckungsgrad 1	105.0%	110.7%	124.6%				172.9%
<input type="checkbox"/> Anlagendeckungsgrad 2	276.4%	255.0%	391.4%				391.9%
<input type="checkbox"/> Verschuldungsfaktor							
<b>Rentabilität</b>							
<input type="checkbox"/> Kapitalumschlagshäufigkeit (KUH)	1.4	1.4	1.1				1.4
<input type="checkbox"/> Eigenkapitalrendite (ROE)	30.8%	25.7%	8.9%	44.9%	31.8%	50.4%	32.1%

Der Wert liegt oberhalb des normalen Bereiches. Es sollten geeignete Korrekturmaßnahmen in Erwägung gezogen werden.

Der Wert der Kennzahl 'Debitorenziel' sollte kleiner als 60.0 sein.

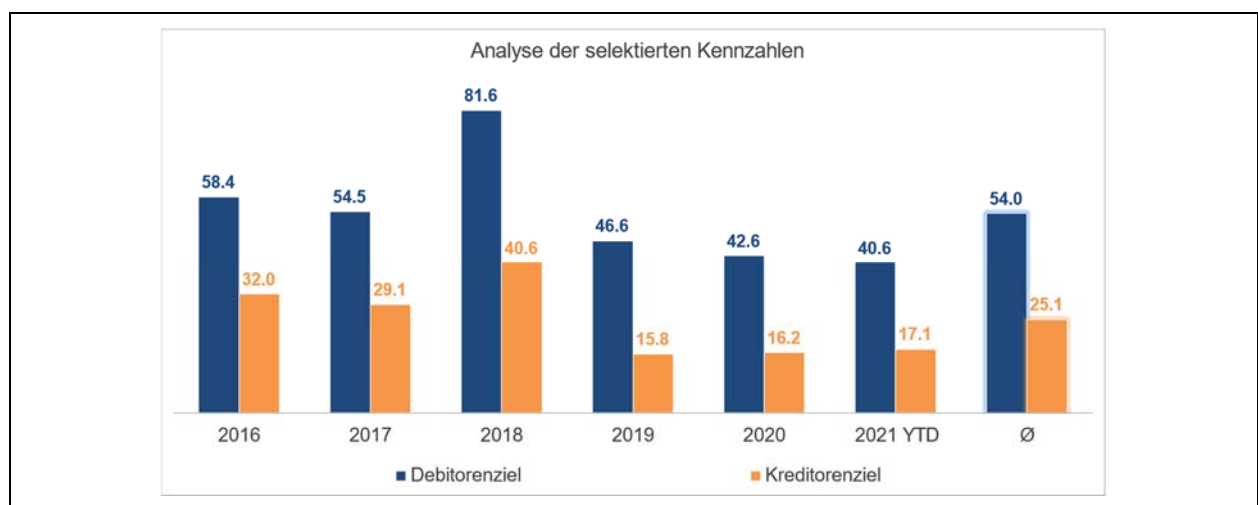
Die Kennzahl hat gegenüber letzter Periode um den Faktor 1.5 zugenommen; dieser Trend ist negativ zu bewerten.

## Abbildung 2: Kennzahlenübersicht mit Interpretationen

Dort finden sich ergänzende Detailinformationen zu den 3 Dimensionen des Goldenen Dreiecks sowie zu weiteren finanziellen Aspekten (z.B. Cash-Flow, Betriebsleitung). Kritische – d.h. besonders positive oder negative – Kennzahlen sind farblich hervorgehoben. Kommentare mit Benchmark-Vergleichen sowie Empfehlungen erleichtern es, kritische Faktoren zu erkennen und zu interpretieren.

So fällt im vorliegenden Beispiel für das Jahr 2018 die grosse Diskrepanz bei den Debitoren- und Kreditorenzielen auf. Einem Debitorenziel von 81.6 Tagen steht ein Kreditorenziel von 40.6 Tagen gegenüber. Dies kann in einer angespannten Lage zu Liquiditätsproblemen des Unternehmens führen.

Für vertiefende Analysen lassen sich in dem vorgestellten Cockpit alle Kennzahlen beliebig zueinander in Bezug setzen und als Grafik anzeigen. Abbildung 3 veranschaulicht dies für die Kennzahlen Debitoren- und Kreditorenziel.



## Abbildung 3: Drill-down zur Analyse ausgewählter Kennzahlen

«Bank spielen», d.h. zu viel Liquidität im Unternehmen zu bunkern, ist in der Regel nicht interessant, wie bereits bei den Ausführungen zum Goldenen Dreieck beschrieben wurde. Ein grosses Augenmerk ist auf die administrativen Prozesse zu legen. Sind wie in Abbildung 3 dargestellt, die Debitorenziele (Tage, bis Debitoren zahlen) grösser als die Kreditorenziele (Tage bis an Kreditoren gezahlt wird) sind folgende Fragen zu stellen: Welche Kunden bedienen wir? Ist das Zahlungsmanagement professionell? Können wir mit den Lieferanten Verhandlungen führen über längere Zahlungsfristen oder können wir gegenüber unseren Kunden kürzere Zahlungsziele durchsetzen?

### Digitales Finanzcockpit - Resümee

Ein digitales Finanzcockpit ist ein äusserst leistungsstarkes Instrument, um eine Übersicht über die finanzielle Situation eines Unternehmens zu erhalten. Darüber hinaus hilft es, effektive und effiziente Unternehmensentscheidungen zu treffen. Hierbei greifen die verschiedenen Analyse-Ebenen des Cockpits ineinander – von der Hauptansicht zur schnellen und umfassenden Gesamtbeurteilung des Unternehmens, über den Kennzahlenüberblick bis hin zu den Detailcharts. Damit das digitale Finanzcockpit aussagekräftige Ergebnisse liefern kann, muss es auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sein und hat mehrere Zeitperioden abzudecken.

Zur Erfassung des Gesamtbildes eines Unternehmens, das über die finanziellen Aspekte hinausgeht, und zur ganzheitlichen Überwachung und Steuerung der verfolgten Strategie ist die Erweiterung um zusätzliche Nicht-Finanzkennzahlen (Stichwort Balanced Scorecard) erforderlich.

#### AUTOREN

*Reto Morellon* ist Partner der HSP Consulting AG und Leiter des Fachbereichs Controlling, Coach diverser Erfahrungsaustauschgruppen im Baunebengewerbe und Referent an zahlreichen Bildungsinstituten (u.a. Universität St. Gallen, SMBS University of Salzburg Business School).

*Dr. Gerold Geis* ist Geschäftsführer der MPM St. Gallen AG, einem Beratungs-Spin-off des Instituts für Marketing der Universität St. Gallen mit Schwerpunkt Controlling und Dashboards, sowie Referent an zahlreichen Bildungsinstituten in der Executive Education (u.a. Universität St. Gallen, HWZ Zürich und Haufe-Akademie).