



Kai Droge, 22.11.2013

# ZENTRALISIERUNG IM CONTROLLING – FLUCH ODER SEGEN?

**ERFAHRUNGEN IN DER STEUERUNG INTERNATIONALER  
VERTRIEBSTÖCHTER**

**BMW  
GROUP**

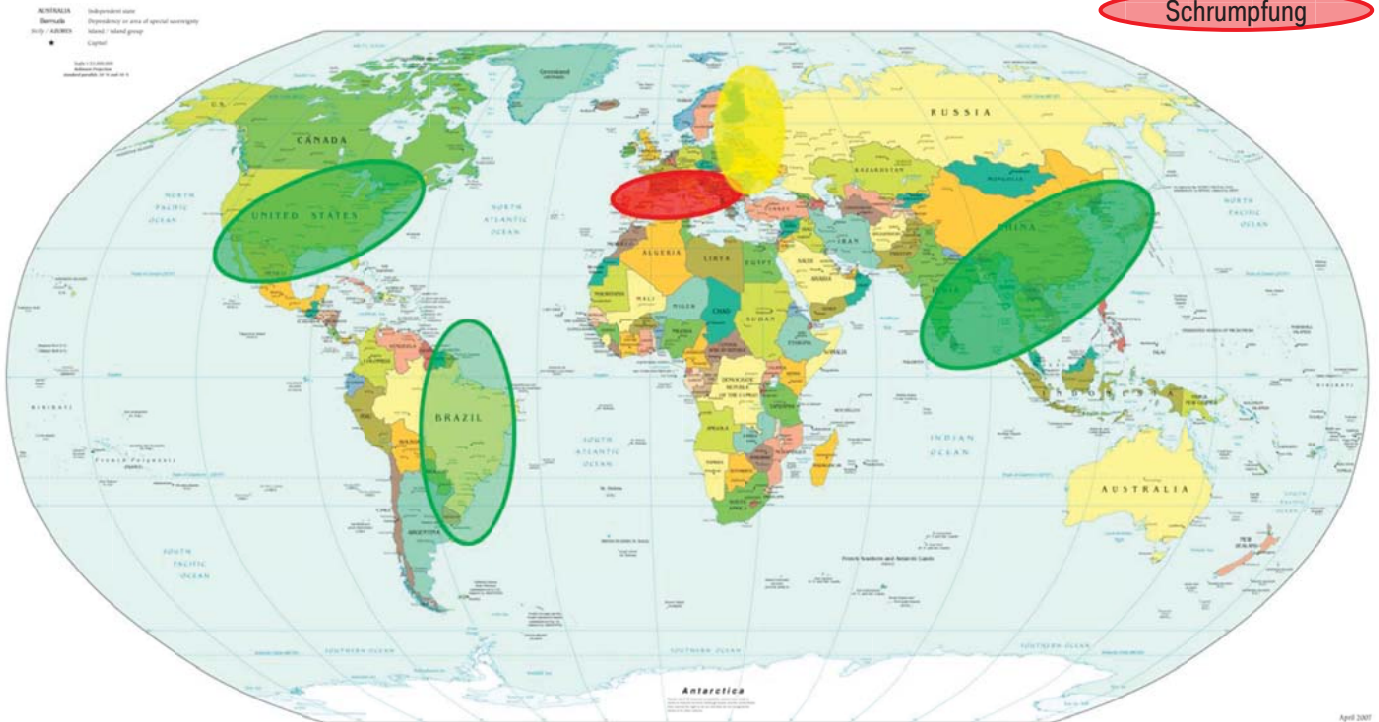
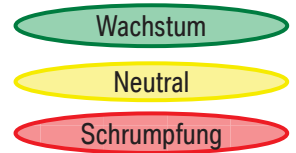


## ZENTRALISIERUNG IM CONTROLLING – FLUCH ODER SEGEN?

### AGENDA

- 1 Organisationstheoretischer Hintergrund.
- 2 Konzernsicht vs. lokale Sicht – ein Widerspruch?
- 3 Sicherstellung der Zielkongruenz.
- 4 Reaktionsfähigkeit bei Marktveränderung.
- 5 Rahmenbedingungen und kulturelle Einflussfaktoren.

# GLOBALE HERAUSFORDERUNGEN



## ORGANISATIONSTHEORETISCHE ASPEKTE

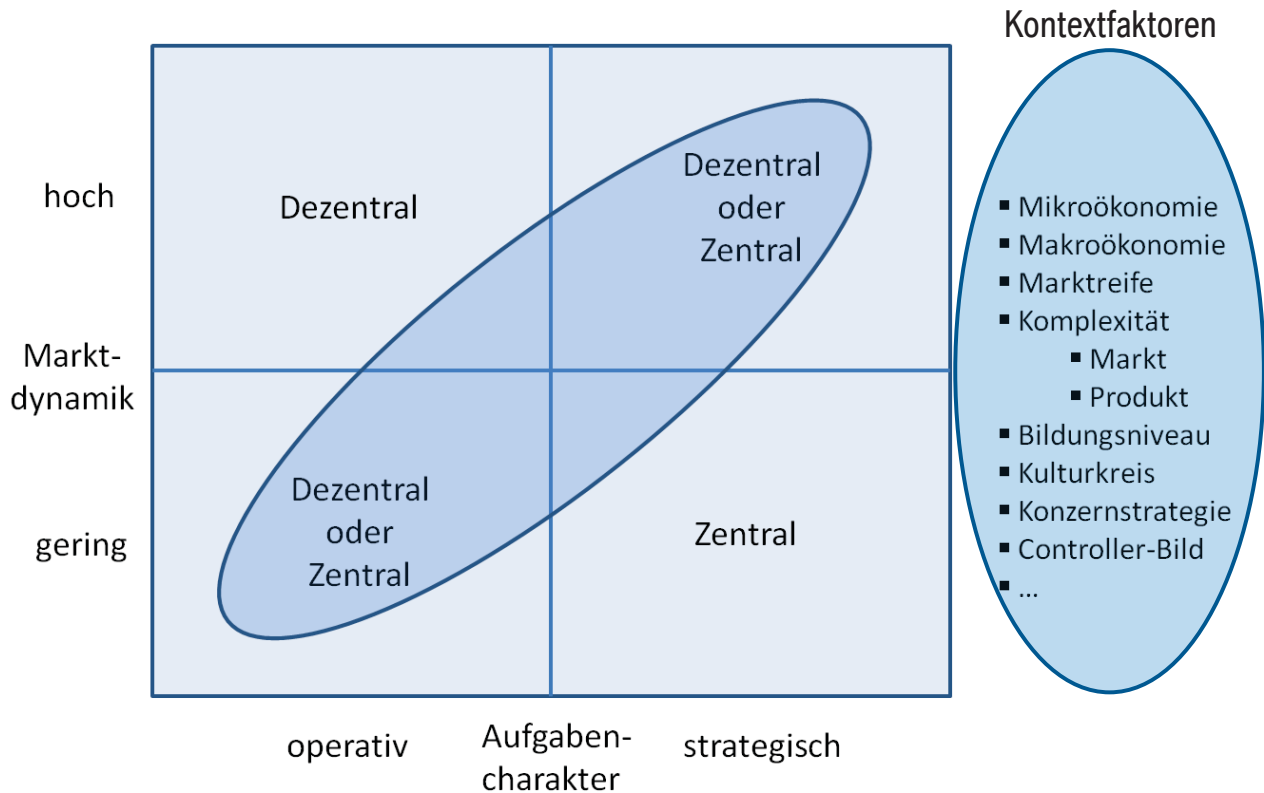
### Weshalb Zentralisierung im Controlling?

- Optimierung der Planungs- und Kontrollmöglichkeit (Ressourcen/Strategie)
- Reduzierung von Komplexität (Mehrfacharbeiten, Kompetenzstreitigkeiten und Abstimmungsaufwand)

### Vorteile zentraler Strukturen

- Optimaler Durchgriff der Zentrale in die Tochtergesellschaften
- Effizienzsteigerung durch Einsatz gleicher Methoden & Systeme
- Kompetenzaufbau in Zentralfunktionen
- Kurze Wege zur Entscheidungsebene des Konzerns
- bessere Vergleichbarkeit durch einfachere Analyse (Benchmarking)
- Kostenvorteile durch Entfall multipler lokaler Führungsstrukturen
- effektive Steuerung knapper Ressourcen im Konzern
- leichtere Umsetzung der strategischen Ziele des Konzerns

# ZENTRALISIERUNGSMATRIX – KRITERIEN DER ZENTRALISIERUNG



## ZENTRALISIERUNG IM CONTROLLING – FLUCH ODER SEGEN?

### AGENDA

- 1 Organisationstheoretischer Hintergrund.
- 2 Konzernsicht vs. lokale Sicht – ein Widerspruch?
- 3 Sicherstellung der Zielkongruenz.
- 4 Reaktionsfähigkeit bei Marktveränderung.
- 5 Rahmenbedingungen und kulturelle Einflussfaktoren.

# EIN WIDERSPRUCH? NICHT NOTWENDIGERWEISE – ABER SPANNUNGSFELD!

## Zentraler Fokus

- Steuerung Gesamtkonzern
- Standardisierung von Methoden, Prozessen und Systemen
- Sicherstellung der Zielerreichung in allen Steuergrößen (KPI)
- Konsolidierung der Teileinheiten
- Benchmarks
- Anwendung der Konzernsicht auf alle Einheiten (Kulturen)
- Compliance

### Treiber

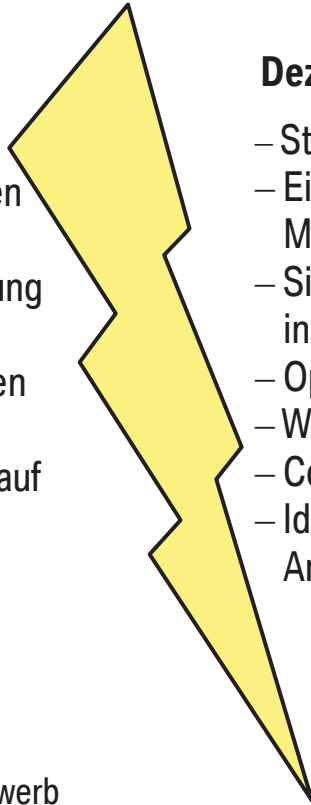
- Aktionäre
- Kapitalmarkt
- globales Image
- globaler Wettbewerb

## Dezentraler Fokus

- Steuerung Tochtergesellschaft
- Einsatz von lokal geeigneten Methoden, Prozessen und Systemen
- Sicherstellung der Zielerreichung in allen Steuergrößen (KPI)
- Optimale Positionierung im lokalen Wettbewerb
- Compliance
- Identifizierung und Erfüllung lokaler Anforderungen und Gesetze

### Treiber

- Markt
- lokale Gesetzgebung
- lokales Image
- lokaler Wettbewerb



## ZENTRALER ANSATZ

Bei Konzentration auf die Umsetzung der Inhalte des **zentralen Fokus** (z.B. beim Versuch einer weitgehenden Standardisierung) kommt es zu einer Optimierung der zentralen Erfordernisse. Dabei können jedoch essentielle lokale Bedürfnisse und Anforderungen verloren gehen.

### Mögliche Konsequenzen








- Lokaler Einsatz ungeeigneter Systeme / Prozesse zur Steuerung
- Risiko von Fehlsteuerung im Markt
- Mangelhafte Berücksichtigung von Marktveränderung / Wettbewerb
- Gefahr der Verletzung lokaler Regularien und Gesetze (local GAAP, Zollbestimmungen, lokales Recht)

# REDUZIERUNG VON KOMPLEXITÄT DURCH ZENTRALISIERUNG UND STANDARDISIERUNG?

Welche Komplexitäten bestehen aus Konzernsicht für ein Automobilunternehmen?

- Reifegrad der Märkte (saturiert - dynamisch wachsend)
- Politische Rahmenbedingungen (Staatsform, Regulierung, Umweltschutz, ...)
- Tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse (Zölle, Steuern, ...)
- CBU (**C**ompletely-**B**uilt-**U**p) vs CKD (**C**ompletely-**K**noocked-**D**own) -Produkte
- Wettbewerbssituation (Art / Anzahl der Wettbewerber)
- Produktportfolio (komplett, selektiv, ergänzend ...)
- Marktgröße und –dynamik (klein/mittel/groß ... schrumpfend / wachsend)
- Marktstrategie (Volumenführer, Preisführer,...)
- Produktlebenszyklen im Markt (Markteintritt bis hin zu Reifephase desselben Produktes in verschiedenen Märkten)
- Spezifische Kunden- und Marktbedürfnisse (z.B. Heissland, Chauffeur, ...)
- Kultur und Sprache („Mindset“, (Aus-)Bildungsniveau, Historie...)
- ...

# REDUZIERUNG VON KOMPLEXITÄT DURCH ZENTRALISIERUNG UND STANDARDISIERUNG?

								...
Reifegrad der Märkte	++	++	+	+/-	+/-	++	-	
Politische Rahmenbedingungen	++	++	+/-	-	-	+	-	
Tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse	--	--	--	++	+	-	++	
CBU vs CKD-Produkte	+	+	+/-	+	++	+	++	
Wettbewerbssituation	++	+	+	++	+	++	+	
Produktportfolio	++	++	++	+	+	++	-	
Marktgröße	++	+	--	++	-	++	-	
Marktdynamik	-	+	--	++	+	+	++	
Marktstrategie								
Produktlebenszyklen im Markt								
Spezifische Kunden- und Marktbedürfnisse								
Kultur und Sprache								

...

Zentralisierung und Standardisierung sollen Komplexität reduzieren!  
Ist dies auf eine **sinnvolle** Art überhaupt möglich?

# DEZENTRALER ANSATZ

Bei Konzentration auf die Umsetzung der Inhalte des **dezentralen Fokus** (z.B. reine Befriedigung der Marktbedürfnisse) kommt es zu einer Optimierung der lokalen Anforderungen. Dabei können übergeordnete Ziele und Notwendigkeiten verloren gehen

## Mögliche Konsequenzen

- Einsatz ungeeigneter Systeme / Prozesse zur Unterstützung der Konzernsteuerung
- Schwierigkeiten bei Datenkonsolidierung zu Konzerngesamtansicht
- Optimierung einer einzelnen Einheit vs Gesamtkonzern
- Gefahr der Verletzung von strategischen Konzernvorgaben und Zielsetzungen
- Gefahr von „Wildwuchs“ in Strukturen und Prozessen

# ZENTRALISIERUNG IM CONTROLLING – FLUCH ODER SEGEN?

## AGENDA

1 Organisationstheoretischer Hintergrund.

2 Konzernsicht vs. lokale Sicht – ein Widerspruch?

3 Sicherstellung der Zielkongruenz.

4 Reaktionsfähigkeit bei Marktveränderung.

5 Rahmenbedingungen und kulturelle Einflussfaktoren.

# SICHERSTELLUNG DER ZIELKONGRUENZ

## Beispiel:

### Preisfestsetzung für ein neues Produkt im Markt

#### Annahmen

- Konzernstrategie verlangt Preisposition von 105% zum relevanten Wettbewerbsfahrzeug (strategische Zielsetzung Preisführerschaft)
- Lokale Marktpositionierung bei anderen Vergleichsmodellen liegt zwischen 98% und 101% (z.B. aufgrund Markenstärke oder historisch)
- Regulierter Markt – Preisänderungen genehmigungspflichtig

## ZENTRALISIERUNG IM CONTROLLING – FLUCH ODER SEGEN?

**Zentraler Fokus:** Umsetzung Konzernstrategie und Einpreisung zu 105%

d.h. lokale Preissensitivität, Markenwahrnehmung sowie ggfs. lokale gesetzliche Vorschriften werden von Konzernstrategie „überfahren“

Mögliche Konsequenzen:

- Geplante Stückzahlen können nicht realisiert werden
- Zur Absatzförderung werden Nachlässe auf ein neues Modell gewährt
- Markenschädigung durch nachlassverhalten
- Negative Kundenwahrnehmung (Modell unattraktiv)
- Rabattverhalten beeinflusst Restwerte nachhaltig

Frage: Ist eine Preiserhöhung auf ein Niveau von 105% überhaupt zulässig oder gibt es möglicherweise lokale Beschränkungen (regulierter Markt)?



# ZENTRALISIERUNG IM CONTROLLING – FLUCH ODER SEGEN?

**Dezentraler Fokus:** Ideale Ausrichtung am Markt und Berücksichtigung aller lokalen Gegebenheiten und Anforderungen -> Gefahr die strategische Konzernzielsetzung (Preisführerschaft) aus den Augen zu verlieren mit der Konsequenz heterogener Kundenwahrnehmung in den Weltmärkten.

„Kongruenzlösung“: das neue Modell wird auf 102% zum Wettbewerb gesetzt

Konsequenzen:

- Behördliche Genehmigung sichergestellt (akzeptierte Veränderung)
- Umsetzung einer lokal nachvollziehbaren Preisposition
- Kein Bruch mit Historie und Akzeptanz durch Kunden
- Volumenziele leichter durchsetzbar
- Anspruch der Preisführerschaft besteht
- geringere Gefahr hoher Nachlässe
- Restwertstabilität unterstützt

# ZENTRALISIERUNG IM CONTROLLING – FLUCH ODER SEGEN?

## AGENDA

- 1 Organisationstheoretischer Hintergrund.
- 2 Konzernsicht vs. lokale Sicht – ein Widerspruch?
- 3 Sicherstellung der Zielkongruenz.
- 4 Reaktionsfähigkeit bei Marktveränderung.
- 5 Rahmenbedingungen und kulturelle Einflussfaktoren.



# REAKTIONSFÄHIGKEIT BEI MARKTVERÄNDERUNG

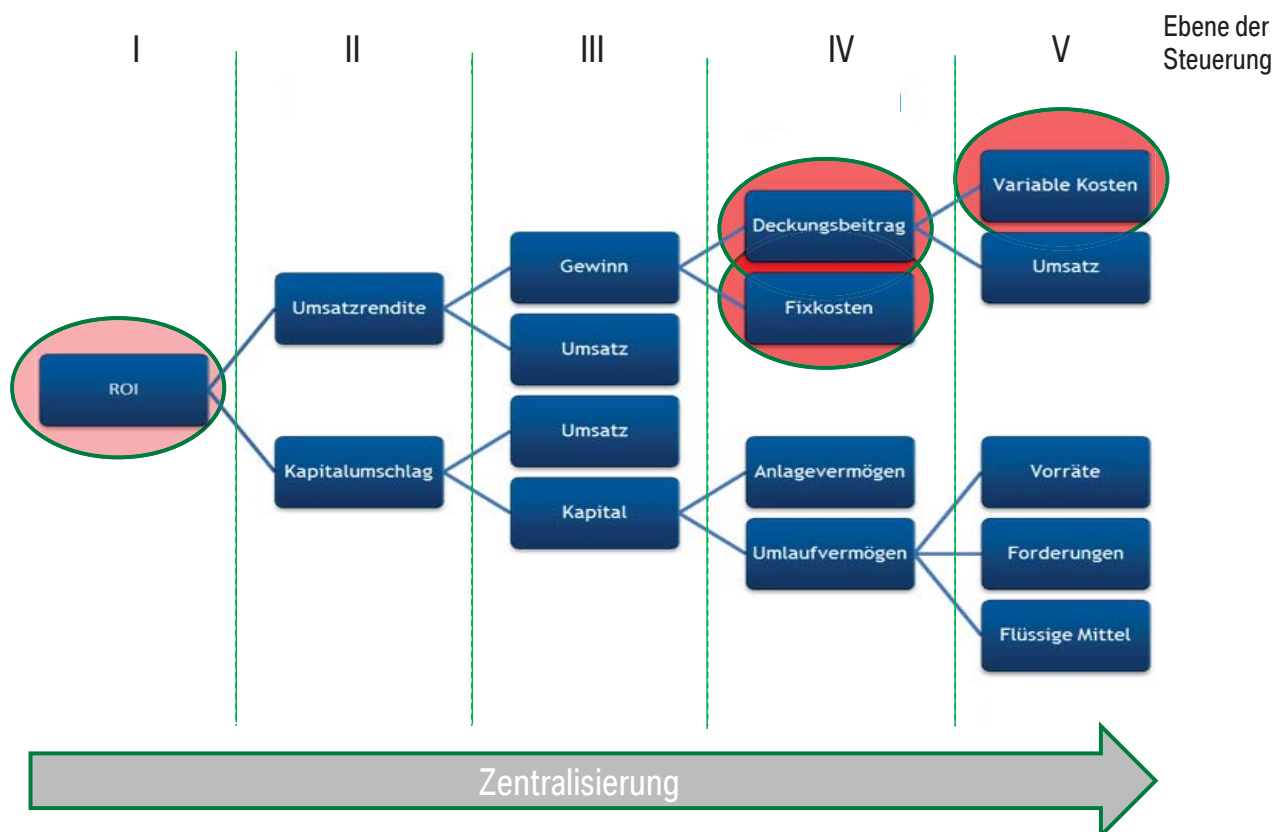
## Szenario

Veränderung der Absatzsituation durch exogene Störungen in einem kleinen aber wachstumsstarken Markt (z.B. Thailand). Die Veränderungen führen kurzfristig zu einem signifikanten Rückgang der geplanten Volumen.

Folgende Maßnahmen werden zur Absatzförderung in Betracht gezogen:

- Marketingaktivitäten
- Leasing-/Finanzierungsmodelle
- verbesserte Ausstattungsvarianten
- neue Modelle (Limited Editions)
- Verbesserung Händlerbonifizierung bei Zielerreichung
- Verkaufsförderungsmaßnahmen (Nachlässe / Aktionen)
- Akzeptanz Absatzreduzierung zur Erhaltung der Profitabilität (-> Bestandserhöhung)

# REAKTIONSFÄHIGKEIT BEI MARKTVERÄNDERUNG



# REAKTIONSFÄHIGKEIT BEI MARKTVERÄNDERUNG

## 1) Steuerung der Tochter erfolgt auf Ebene I (Verantwortung TG)

-> Zielsetzung und Steuerung auf Basis des ROI

-> hohe Freiheitsgrade der Tochter (Aussteuerung möglich)

-> hohe Flexibilität und Geschwindigkeit bei Umsetzung der Maßnahmen (ohne Einbeziehung der Zentrale)

## 2) Steuerung der Tochter erfolgt auf Ebene IV / V (Verantwortung TG)

-> Zielsetzung und Steuerung auf Basis von DB, Fixkosten und Variablen Kosten

-> jede aufgeführte Maßnahme muss durch Zentrale genehmigt werden (sobald Zielwert überschritten würde)

-> geringe Flexibilität und Geschwindigkeit bei Umsetzung

## 3) Steuerung der Tochter erfolgt direkt durch die Zentrale

# ZENTRALISIERUNG IM CONTROLLING – FLUCH ODER SEGEN?

## AGENDA

1 Organisationstheoretischer Hintergrund.

2 Konzernsicht vs. lokale Sicht – ein Widerspruch?

3 Sicherstellung der Zielkongruenz.

4 Reaktionsfähigkeit bei Marktveränderung.

5 Rahmenbedingungen und kulturelle Einflussfaktoren.

# RAHMENBEDINGUNGEN UND KULTURELLE EINFLUSSFAKTOREN

Rahmenbedingungen welche den Zentralisierungsgrad im Controlling wesentlich mitbestimmen:

- Makro- und Mikroökonomie (Finanzkrise 2008, EUR-Krise)
- Controller-Bild (Berater / Kontrolleur)
- Marktreife (DE , US .../ CN, IN, BR...)
- Marktgröße (PT / US)
- Marktdynamik (GR / CN)
- Wettbewerbsintensität (Mitteleuropa)
- Komplexität (CN, IN, BR, TH, ...)
- Geografie (Distanz / Zeitzonen)
- ...

# RAHMENBEDINGUNGEN UND KULTURELLE EINFLUSSFAKTOREN

Kulturelle Aspekte welche den Zentralisierungsgrad im Controlling wesentlich mitbestimmen:

- Unternehmenskultur
  - ✓ Vertrauen/ Wertschätzung/ interkulturelle Prägung
  - ✓ Autonomiegrad der unteren Entscheidungsebenen (Subsidiarität)
- „Markt-Kulturen“
  - ✓ Sozioökonomische Faktoren (Gesellschaftssystem z.B. Kastenwesen)
  - ✓ Führungskultur (z.B. kommunistischer Hintergrund)
  - ✓ Bildungsniveau (allg. Standard und Fachkräfte)
  - ✓ Sprache (z.B. Englisch, aber auch Korrespondenz Landessprache)
  - ✓ Staatsformen (demokratisch vs. totalitär)
  - ✓ Rechtsnormen (Rechtssicherheit und Rechtsstaatlichkeit)

# FAZIT

## Zentralisierung im Controlling – Fluch oder Segen?

Erfahrungen aus vielen Jahren in verschiedenen zentralen wie dezentralen Funktionen des Controlling zeigen dass sich die optimale Organisation aus verschiedenen Faktoren ableitet und Veränderungen unterworfen sein muss.

In Zeiten weltwirtschaftlicher **Krisen** (knappe Ressourcen) bedarf es unbedingt einer starken **zentralen Controlling-Organisation** um die Existenz des Konzerns nicht zu gefährden. Flexibilität und Geschwindigkeit spielen zu diesen Zeiten eine untergeordnete Rolle, die finanzielle Stabilisierung des Konzerns hat Vorrang.

Beim Wechsel vom Krisen- in den **Wachstumsmodus** bedarf es jedoch auch einer **Anpassung der Controlling-Organisation**. Der Controller als Berater und Business-Partner der lokalen Führungsmannschaft ist unverzichtbar um vor Ort qualifizierte betriebswirtschaftliche Empfehlungen basierend auf den lokalen Anforderungen des jeweiligen Marktes geben zu können. Zur Wahrnehmung einer Ordnungsfunktion sowie zum Setzen von Leitplanken bedarf es auch in dieser Phase stets einer zentralen Instanz.

