

# Controlling zielorientiert weiterentwickeln

## 38. Congress der Controller

22.04.2013  
Alexander Großhäuser  
SHB Stahl- und Hartgußwerk Bösdorf

### Agenda

#### Kundenbefragung – vom Eigen- zum Fremdbild

- Rolle des Controllings im Unternehmen
- Wie soll sich das Controlling weiterentwickeln?

#### Erkenntnisse – wie sehen die Kunden ihr Controller-Team

- Controlling Audit zur Standortbestimmung
- Unternehmensspezifische Weiterentwicklung des Controllings

#### Zielentwicklung – vorrangige Schritte filtern

#### Wege zur nachhaltigen Umsetzung

## Rolle des Controllings im Unternehmen



### Controller:

- Zahlenknecht
- der meistgefürchtete Mensch im Unternehmen
- Hofnarr, Spaßbremsler, Vorstandsdackel
- Eunuch: weiß wie es geht, kann es aber nicht
- Berater, Steuermann



Wissen Sie, wie Sie wirklich gesehen werden?

Kennen Sie ihre größten Baustellen?



CC 22.04.2013 Seite 3

www.controllerverein.com

## Wie soll sich das Controlling weiterentwickeln?



### Themen auf dem Controller Kongress 2012

- Unternehmenssteuerung von morgen (Volatilität, komplexe Umgebung, steigende Anforderungen)
- Globale Herausforderungen der Nahrungsmittelindustrie (Nestle)
- Hohe Anforderungen, große Möglichkeiten: Controller als Business Partner bei Henkel
- Zukunftsfähigkeit von Controllern - neue Anforderungen an deren Rolle und Qualifikation
- Grünes Controlling auf dem Vormarsch (Co2-Footprint)
- Nutzen und Grenzen des Controlling bei der Unternehmensbewertung und beim Unternehmenskauf
- International Accounting Standards - Stand der Beratung der zentralen Projekte und nächste Schritte
- Auszeichnung mit ControllerPreis2012: Einführung einer Prozesskostenrechnung im Service Center Lieferantenverkehr
- Workshops
  - Beschaffungsprozesse steuern
  - Organisation und Abläufe steuern
  - Wettbewerbsfähigkeit steuern
  - Finanzen und Kapital steuern



**Nachhaltig erfolgreich: Controller als Business Partner**

CC 22.04.2013 Seite 4

www.controllerverein.com

## Wie soll sich das Controlling weiterentwickeln?



### Unternehmensspezifische Entwicklung des Controllings

- Ein **Controlling** ist **effektiv (die richtigen Dinge tun)** und **effizient (die Dinge richtig tun)**, wenn es **unternehmensspezifisch** entsprechend dem Business Model, der Branche und der Größe des Unternehmen **entwickelt wird**.
- Es gibt **kein allgemeingültiges Standardmodell** hinsichtlich der Ausprägungen des Controllings für alle Unternehmen.
- Die **vollständige Ausprägung aller Aspekte des Controllings** kann **kein zweckmäßiger Zustand** sein. Das Controlling muss für jedes Unternehmen **aufgebaut** und im Zeitablauf - mit Änderungen der Anforderungen an das Unternehmen - **weiterentwickelt** werden.
- Denn auch für das Controlling gilt, **nichts ist beständiger als der Wandel**.
- Der **Nutzen muss hierbei die Kosten** der für das Controlling eingesetzten Ressourcen **übersteigen**.
- Wie wird das Controlling **den Ansprüchen** gerecht?
- Welche **Konsequenzen** sind für das Controlling im jeweiligen Unternehmen zu ziehen?
- **Wer legt fest**, wie das Controlling weiterentwickelt werden soll?
- **Wie kann ausreichende Unterstützung** für die Weiterentwicklung des eigenen Controllings gewonnen werden?

CC 22.04.2013 Seite 5

www.controllerverein.com

## Controlling Audit zur Standortbestimmung



**AK West I hat ein Controlling Audit entwickelt. Durch die Bewertung von Kriterien werden der aktuelle Standort und eine Zielsetzung für das Controlling in den Unternehmen aus Eigensicht (Controller) und aus Fremdsicht (Führungskräfte als Kunden) ermittelt und aufgezeigt**

### Status

Prüft erstmals systematisch den Einsatz des Controllings in Unternehmen anhand eines ganzheitlich orientierten Kriterienkatalogs und bietet damit eine Standortbestimmung für die Anwendung des Controllings in Unternehmen

### Zielsetzung

- Navigation im Unternehmensprozess – wo bin ich – wo will ich hin?
- Welche größeren Verbesserungen sind mit wenig Aufwand erreichbar?
- Welche Veränderungen sind notwendig?

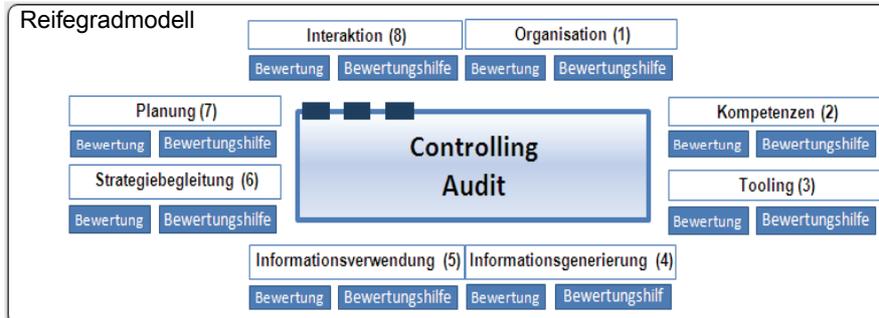
### Benchmark

Effektivität und Effizienz des eigenen Controlling in Bezug auf vergleichbare Unternehmen

CC 22.04.2013 Seite 6

www.controllerverein.com

## Controlling Audit zur Standortbestimmung



**Zu 2**

Controlling hat ein Verständnis für das Geschäftsmodell.
Das Controlling verfügt über Kunden-/Lieferantenkenntnisse.
Das Controlling verfügt über Produktkenntnisse.
Präsentations- und Visualisierungstechniken werden beherrscht
Controlling verfügt über Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten
Kreativitäts- und Problemlösungstechniken werden beherrscht

**Zu 4**

Alle Kennzahlen sind einheitlich definiert und in einem Handbuch beschrieben
Messpunkte für Kennzahlen sind festgelegt
Die Datenbasis wird regelmäßig validiert (Richtigkeit, Relevanz)
Der Erhebungsaufwand für Informationen ist angemessen.
Das Controlling ist über Frühwarnindikatoren zukunftsorientiert

Jeweils Ist-Status und mittelfristiges Ziel auf einer Skala von 1-10 bewerten

CC 22.04.2013 Seite 7

www.controllerverein.com

## Controlling Audit zur Standortbestimmung



- Die Interviewpartner werden systematisch **anhand von über 140 Kriterien** nach ihrer **Einschätzung** zu den **Ausprägungen (Standort und Zielsetzung)** des Controllings befragt
- Einleitung mit Darstellung der **Rolle und der Aufgaben des Controllings zur Unternehmenssteuerung** (Controller-Leitbild) und des **Controlling Audits** (als Reifegradmodell)
- Einschätzung der Teilnehmer zu den **Modulen**
- **Interviewgesteuerte** Beantwortung/Einschätzung der **Kriterien** auf einer Skala von 1 bis 10
- Beantwortung **offener Fragen** zum Controlling und Potentialen des Controllings, um (Selbst-)Verständnis und Anforderungen an das Controlling zu ermitteln und abzugleichen
- Aufzeigen **Vorab-Einschätzung und detaillierter Einschätzung** je Teilnehmer
- **Auswertung** der Ergebnisse (Stärken/Schwächen, Diskrepanz zw. Ist und Zielsetzung, Varianz in der Bewertung)
- **Erstellung** Ergebnispräsentation
- **Diskussion** Ergebnispräsentation mit Teilnehmern

CC 22.04.2013 Seite 8

www.controllerverein.com

**Befragungen durch neutrale Personen erhöhen die Objektivität**

**Die Befragung wurde durch Mitglieder des AK West I  
(Unternehmensberater) in ersten Unternehmen durchgeführt**

### **Wer wurde interviewt?**

Geschäftsführer, kaufm. Geschäftsführer  
2 Spartenleiter Vertrieb  
Produktionsleiter  
Einkaufsleiter  
Leiter F&E  
Leiter IT  
Leiter Personal  
3 Controller + Leiter Finanzen

Controller-Kunden

Controller / Buchhaltung

**Neben dem Audit-Scoring-Model hatten die Interviewer zusätzlich offene Fragen vorbereitet, die beim Interview zu beantworten waren:**

- Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten/nötigsten Veränderung im Controlling?
- Was sind Ihre 3 TOP-Wünsche an das Controlling?
- Was werden Sie persönlich zum Gelingen beitragen?



## Untern.-spez. Weiterentwickl. des Controllings



Anwendung der Reifegradanalyse gibt Möglichkeit zur Verbesserung der Unternehmenssteuerung mit folgenden Zielsetzungen:

### Festlegung eines unternehmensspezifisch optimalen Controllings

→ Festlegung machbarer und zielführender Schwerpunkte

### Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen

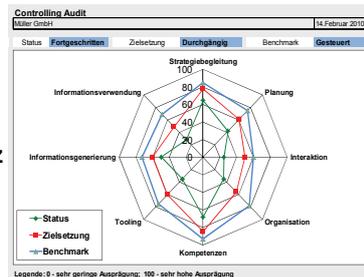
→ Definition von Maßnahmen pro Bewertungsbereich und Kriterium

### Erhöhung der Wirksamkeit

→ Reifegrad ist Spiegelbild der Steigerung der Wirksamkeit

### Verbesserung von Effektivität und Effizienz

→ Höherer Reifegrad sollte im nächsten Schritt Leistungsfähigkeit des Unternehmens steigern



## Untern.-spez. Weiterentwickl. des Controllings



### Handlungsbedarf in ausgewählten Bereichen:

		Status	Ziel-Mittelfristig	Differenz
<b>1</b>	<b>Organisation</b>	<b>7,5</b>	<b>8,7</b>	<b>1,2</b>
	Ablauforganisation des Controlling	7,7	8,7	0,9
	Aufbauorganisation des Controlling	7,8	9,0	1,2
	Aufgabeninhalte	7,6	8,6	1,0
	Ressourcen und Optimierung	7,0	8,6	1,6
<b>2</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>7,7</b>	<b>8,6</b>	<b>0,9</b>
	Geschäftskompetenz	7,8	8,7	0,8
	Kommunikations-/Sozialkompetenz	7,3	8,5	1,2
	Verantwortungskompetenz	8,0	8,9	0,8

#### Organisation

- Aufbauorganisation des Controlling: **Schnittstellen Management-/Controlling-Prozesse** und auf Steuerungsanforderungen des Unternehmens [Sparten / Länder] **abgestimmtes Controlling**)
- **Ressourcen und Optimierung** mit IT-Anforderungen, Effizienz und Effektivität der Controlling-Instrumente, Ausstattung mit Kapazitäten, Unterstützung der kontinuierlichen Verbesserung der operativen Abläufe des Unternehmens durch das Controlling

#### Kompetenzen: Kommunikations-/Sozialkompetenz mit

- Präsentations- und Visualisierungs-, sowie Kreativitäts- und Problemlösungstechniken
- Kommunikations-/Moderations- sowie Überzeugungsfähigkeiten

### Präsentations-Workshop

#### 1. Präsentation der Auswertung und Zusammenstellung von Quick-Wins

- **Tages-/Wochenberichte**  
Welche sollen vom Controlling erstellt und verwendet werden sollen
- **Abstimmung Nutzung Kontenrahmen mit Finanzbuchhaltung** (u.a. Konsolidierung, Projekt begonnen: regelmäßige Abstimmbrücke)
- **Schulung Controllerteam**  
mit Schaffung homogenerer Qualifikation der Controlling-Anwender (gegenseitige Schulung) und Verbesserung der Kommunikation, Interaktion und Konfliktmanagement

#### 2. Zusammenstellung der 7 wesentlichen Problemfelder

- Präsentation der 7 wesentlichen Problemfelder
- Problemfelder sollten priorisiert werden
- Die 3 höchsten Problemfelder sind umzusetzen



- 1 **Strategiebegleitung und -kommunikation:**  
(u.a. Festlegung und Messung der Fortschritte bei der Strategieumsetzung)
- 2 **Verbesserung Investitionsrechnung**  
und eine (verstärkte) Nutzung des **Wertmanagements**
- 3 **Änderungsbedarf aus Strategie ermitteln**
- 4 **Verbesserung Risikomanagement**  
mit Nutzung von Frühindikatoren für ein zukunftsorientiertes Controlling
- 5 **[Sparten/Länder] abgestimmtes Controlling**  
schrittweiser Ausbau des Bereichscontrolling
- 6 **Reduktion Medienbrüche**  
zwischen EDV-Systemen und Reduktion der Nutzung von Excel
- 7 **Szenario-Rechnungen**  
Erhöhung der Prognosefähigkeit der Planung durch Szenarios

**Teilnehmer des Controlling Audits (einschließlich Geschäftsleitung) befürworten die regelmäßige (alle 3 Jahre) Durchführung des Controlling Audits:**

- Bereits bekannte Schwächen und Handlungsbedarfe wurden aufgezeigt und neu thematisiert
- Neue Erkenntnisse über Schwächen und Handlungsbedarfe wurden aufgezeigt (u.a. Benchmarking)
- Die hohe Qualität des Controllings in Teilbereichen oder insgesamt wurden bestätigt
- Handlungsempfehlungen und abgestimmte Projektstruktur zeigen den Weg zur Verbesserung des unternehmensspezifischen Controllings auf