



Strascheg Institute for Innovation & Entrepreneurship (SIIIE) –
36. Congress der Controller

Themenzentrum C

Controlling des Controllerbereichs

Prof. Dr. Ronald Gleich

München, 16. Mai 2011

Inspiring Personalities.

Inhaltsüberblick

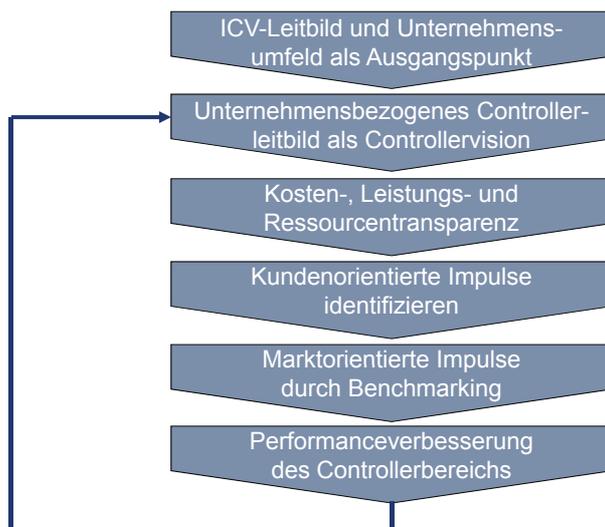
- 1 Controlling des Controllerbereichs: der Ansatz im Überblick
- 2 Controlling-Leitbild als Ausgangspunkt der Bereichspositionierung
- 3 Leistungs- und Kostentransparenz schaffen
- 4 Kundenorientierte Impulse und Benchmarking zur (Neu-)Gestaltung nutzen
- 5 Anregungen zur Umsetzung der Performanceverbesserung des Controllerbereichs

Inspiring Personalities.

Inhaltsüberblick

- 1 Controlling des Controllerbereichs: der Ansatz im Überblick
- 2 Controlling-Leitbild als Ausgangspunkt der Bereichspositionierung
- 3 Leistungs- und Kostentransparenz schaffen
- 4 Kundenorientierte Impulse und Benchmarking zur (Neu-)Gestaltung nutzen
- 5 Anregungen zur Umsetzung der Performanceverbesserung des Controllerbereichs

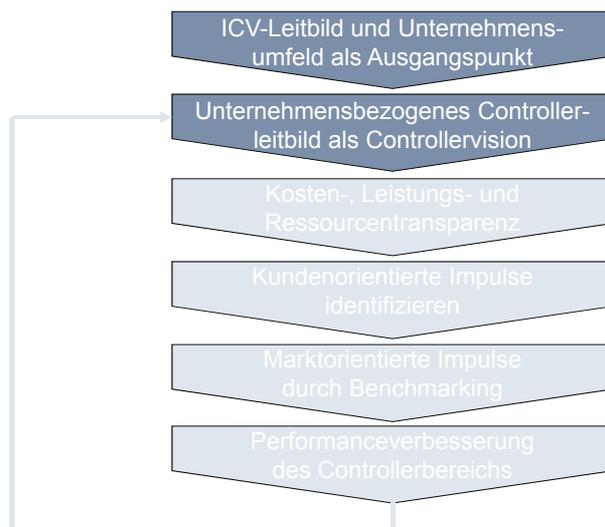
Grundkonzept Controlling des Controllerbereichs



Inhaltsüberblick

- 1 Controlling des Controllerbereichs: der Ansatz im Überblick
- 2 Controlling-Leitbild als Ausgangspunkt der Bereichspositionierung
- 3 Leistungs- und Kostentransparenz schaffen
- 4 Kundenorientierte Impulse und Benchmarking zur (Neu-)Gestaltung nutzen
- 5 Anregungen zur Umsetzung der Performanceverbesserung des Controllerbereichs

Grundkonzept Controlling des Controllerbereichs



Controlling aus traditioneller Sicht der IGC/ICV (Stand 1996)

Orientiert man sich an der Formulierung des Controller Leitbildes

der International Group of Controlling (vgl. IGC 1996, S. 133),

ist das Controlling dann effektiv,

wenn die Controller begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung leisten.

Konkret wird darunter

- die Schaffung einer Ergebnis- und Strategietransparenz,
- die ganzheitliche Koordination der Teilziele und Teilpläne,
- die Organisation eines unternehmensübergreifenden zukunftsorientierten Berichtswesens und
- die Sicherung der Daten und Informationsversorgung der Entscheidungsträger

verstanden.

Ergänzend hierzu soll der Controller aktiv und innovativ die Systemwirtschaftlichkeit fördern und zu ökonomischem Denken anregen. Des weiteren sind die Controller die internen betriebswirtschaftlichen Berater und sollen als Lotsen bei der Zielerreichung wirken.

Aber: Selbstverständnis des Controller ändert sich (IGC)

Controllerleitbild 1996:

Controller leisten begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung

Controllerleitbild 2002:

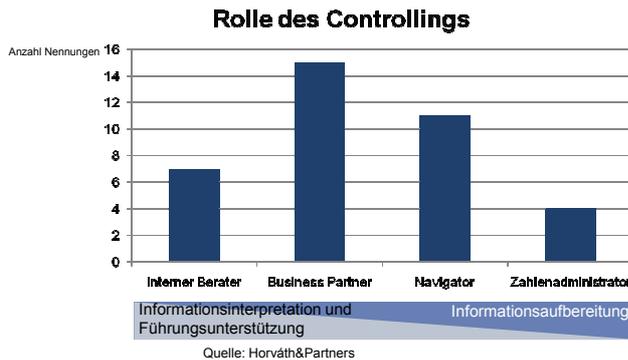
Controller *gestalten* und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit *Mitverantwortung* in der Zielerreichung

Der Controller wird immer mehr zum Mitentscheider!

„Business Partner“

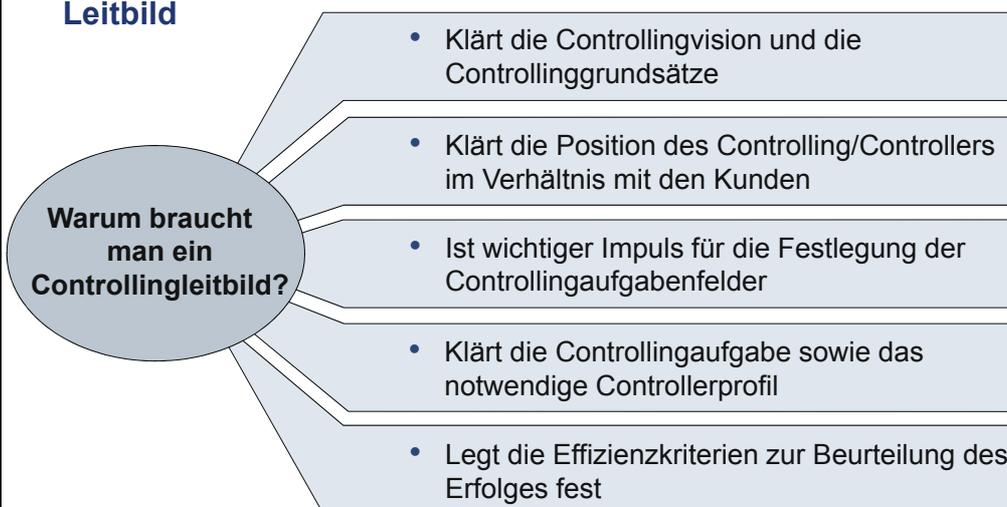
Die Rolle des Controllers wird zunehmend als „Sparring Partner“ des Managements gesehen

Im Rahmen von Interviews mit Controlling- und Kostenrechnungsexperten aus 28 Unternehmen wurde u.a. nach der Rolle des Controllings im Unternehmen gefragt.



Die kompletten Ergebnisse der Interviews wurden im Band „Moderne Kosten- und Ergebnissteuerung“ publiziert:
Gleich/Michel/ Stegmüller/Kämmler-Burra (Hrsg., 2010)

Von den Anforderungen des Controllers zum Controlling-Leitbild



Wesentliche Bestandteile eines Controlling Leitbildes

Die Aufgabe - unser Ziel:

Existenzursache des Controlling

Die Motivation - unsere Vision:

Zukunftsbezogene Leitidee des Controlling

Der Maßstab - unsere Grundsätze:

Das sind wir,
das zeichnet uns aus:

Ressourcen- bzw.
Organisationsbezug

Das tun wir,
das kennzeichnet unsere Arbeit:

Aufgaben- und
Produktbezug

Das wollen wir,
das bezeichnen wir als Erfolg:

Meßgrößen bzgl.
Controllingeffizienz

Controlling-Leitbild eines Fenster- und Türenherstellers

Unsere Aufgabe ist es

allen Unternehmensbereichen zeitnah Informationen zur Verfügung zu stellen, um Transparenz zu schaffen zur Sicherstellung einer ziel- und wertorientierten sowie wirtschaftlichen Steuerung der einzelnen Verantwortungsbereiche.

Unsere Motivation - unsere Vision ist es

den Unternehmenserfolg innerhalb der Unternehmensziele sicherzustellen und zu erreichen.

Unsere Grundsätze:

Das sind wir,
das zeichnet uns aus:

- Disziplinierte Ablaufplanung
- Organisation
- Umfassendes Fachwissen

Das tun wir,
das kennzeichnet unsere Arbeit:

- Eigenverantwortlichkeit
- Einsatzbereitschaft/
Flexibilität
- Teamfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit

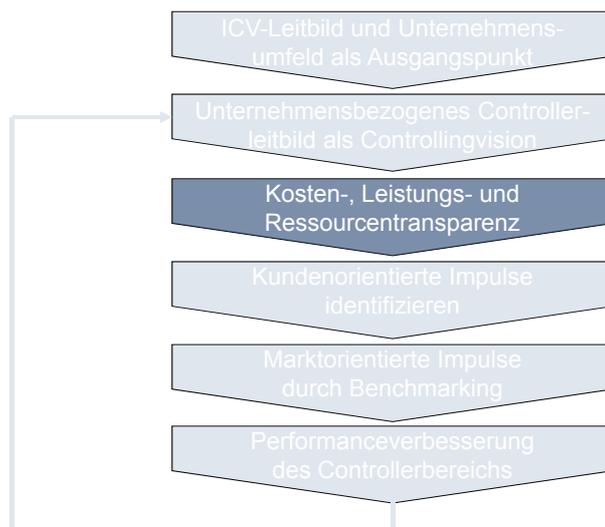
Das wollen wir,
das bezeichnen wir als Erfolg:

- 80 : 20
Lieber schnelle und
folgerichtige Aussagen, als
langsame und 100 % richtige
- Stellung/Bedeutung im
Unternehmen
(Verantwortung/Kompetenz)
- Controlling-Richtlinien

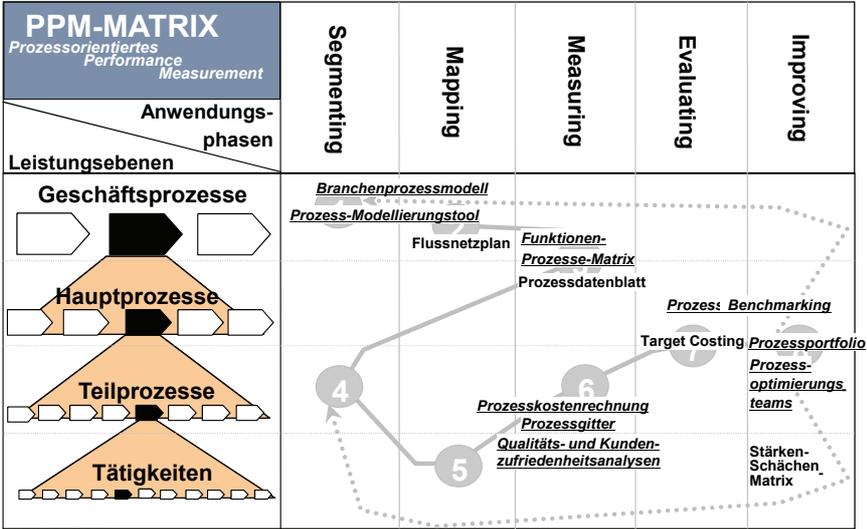
Inhaltsüberblick

- 1 Controlling des Controllerbereichs: der Ansatz im Überblick
- 2 Controlling-Leitbild als Ausgangspunkt der Bereichspositionierung
- 3 Leistungs- und Kostentransparenz schaffen**
- 4 Kundenorientierte Impulse und Benchmarking zur (Neu-)Gestaltung nutzen
- 5 Anregungen zur Umsetzung der Performanceverbesserung des Controllerbereichs

Grundkonzept Controlling des Controllerbereichs



Kerninstrumente des PPM

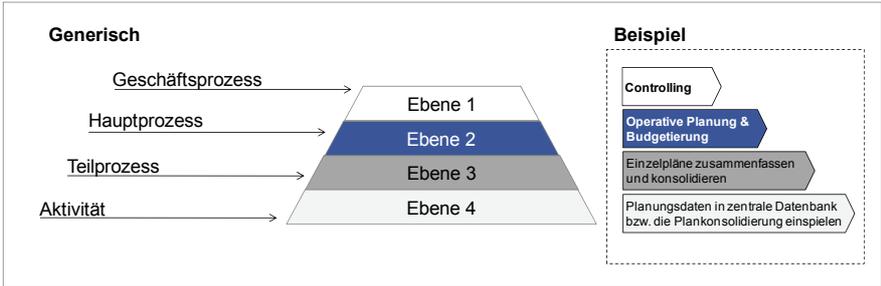


STRASCHEG INSTITUTE for Innovation and Entrepreneurship

Quelle: Gleich/Schimpf 1999 sowie Gleich/Lindner/Temmel 2008

Inspiring Personalities.

IGC-Prozessmodell als PPM-Tool für den Controllerebereich: Übersicht der Prozessebenen

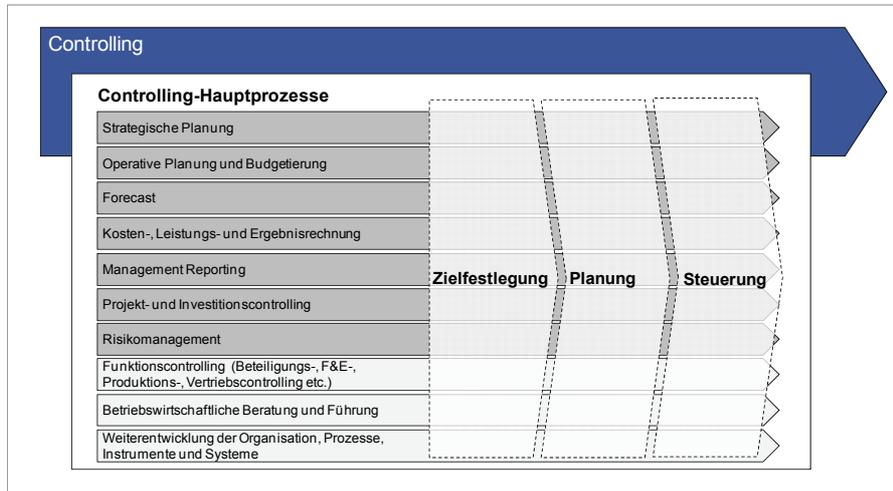


STRASCHEG INSTITUTE for Innovation and Entrepreneurship

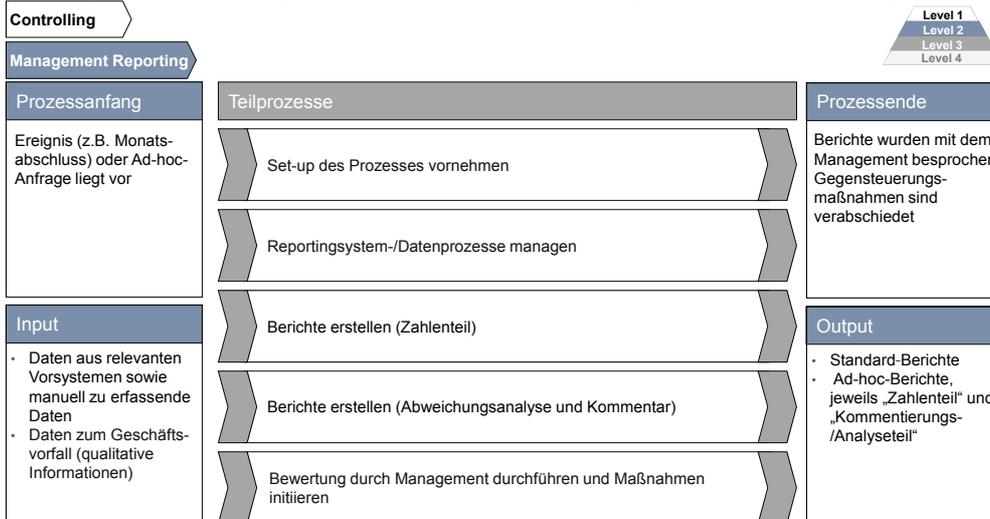
Quelle: IGC (Hrsg., 2011), Controlling-Prozessmodell

Inspiring Personalities.

Das IGC Controlling-Prozessmodell als Analyse- und Gestaltungsraster für Prozesse des Controllerbereichs



Logik IGC-Prozessmodell: Bsp. Controlling-Hauptprozesse Management Reporting



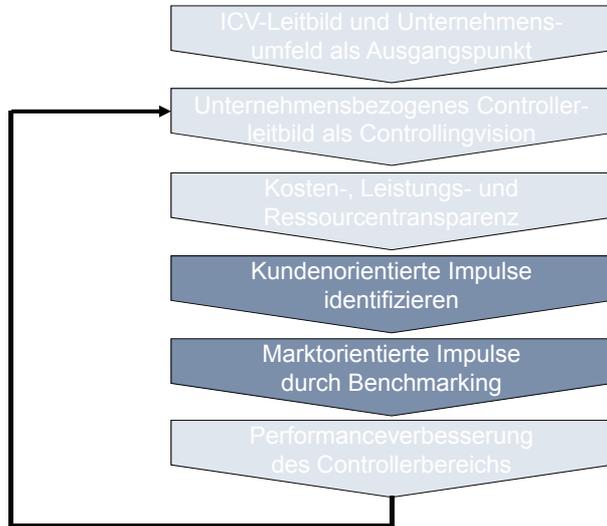
Beispiel für eine Prozesskostenanalyse im Controllerbereich

Controllerbereich				Kostenstellenkosten	1.100.000	In €		
				Kapazität	11,00	Mitarbeiter		
	Prozesskostenrechnung Teilprozesse / Stand 2010	Kapazitäts- beanspruchung (in Menschjahren)	Prozess- mengen pro Jahr	Kostentreiber	Gesamtprozess- kosten pro Jahr	Teilprozess- kostensatz lmi (leistungsmengen- induziert)	Prozesskosten- umlage allgemeine Tätigkeiten	Teilprozess- kosten gesamt (lmi und lmn)
1	Strategische Planung managen	0,90	4	# strategischer Pläne	90.000,00	22.500,00	2.250,00	25.000,00
2	Budgetierung managen	1,10	1	# Budget	110.000,00	110.000,00	11.000,00	121.000,00
3	Beteiligungscontrolling	0,40	3	# Tochterunternehmen	40.000,00	13.333,33	1.333,33	14.666,66
4	Reporting managen	3,20	60	# Monatsberichte	320.000,00	5.333,33	533,33	5.866,66
5	Risikomanagement durchführen	1,60	140	# Risikoberichte	160.000,00	1.142,85	114,28	1.257,67
6	Forecasting durchführen	1,40	3	# Vorschaurechnungen	140.000,00	46.666,66	4.666,66	51.333,32
7	Investitionscontrolling	0,60	26	# Großinvestitionen	60.000,00	2.307,69	230,76	2.538,48
8	KLR und Vor-/Nachlaufkalkulation	0,80	286	# Kalkulationsläufe	80.000,00	279,72	27,97	307,69
	Summe lmi	10,00	Umlagesatz		1.000.000,00			
9	Mitarbeit in Projekten	0,25	8,88%		25.000,00			
10	Sonstige Tätigkeiten	0,75	9,47%		75.000,00			
	Summe lmi und lmn	11,00			1.100.000,00			

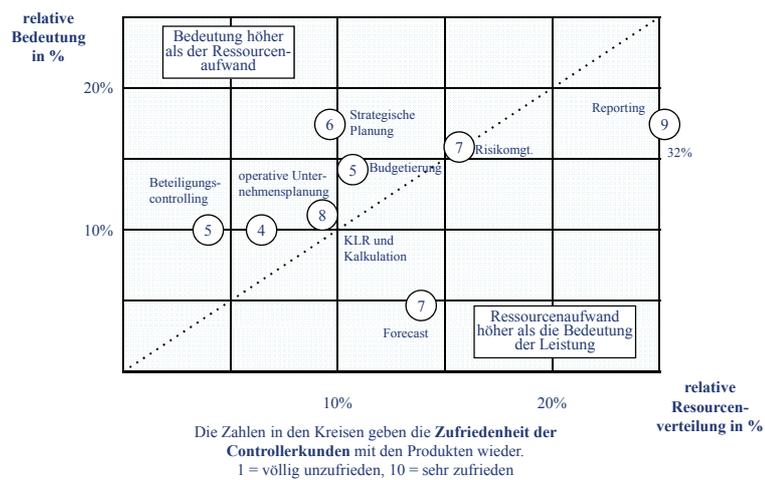
Inhaltsüberblick

- 1 Controlling des Controllerbereichs: der Ansatz im Überblick
- 2 Controlling-Leitbild als Ausgangspunkt der Bereichspositionierung
- 3 Leistungs- und Kostentransparenz schaffen
- 4 Kundenorientierte Impulse und Benchmarking zur (Neu-)Gestaltung nutzen
- 5 Anregungen zur Umsetzung der Performanceverbesserung des Controllerbereichs

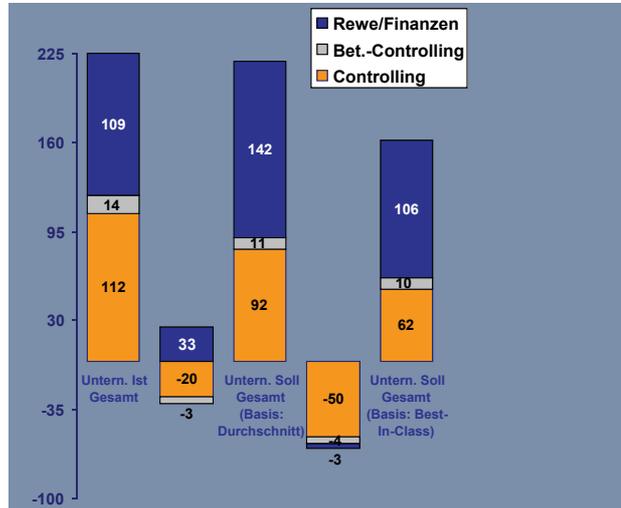
Grundkonzept Controlling des Controllerbereichs



Analyseraster der Produkte/Prozesse des Controllerbereichs auf Basis der Prozesskostenrechnung und Kundenbefragungen



Praxisbeispiel Konzern: Benchmarkingimpulse für die Dimensionierung der Controllerebereiche nutzen



KERNFRAGE:
Wieviele Controller kann/darf ich mir als Unternehmen leisten?

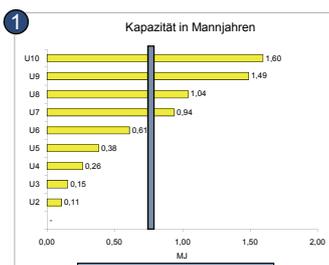
Benchmarking auf Basis Durchschnitt

Großes Abbaupotential im Controllerebereich (ca. 18%) und im BeteiligungsControlling (ca. 21%).

Benchmarking auf Basis „Best-in-Class“

Sehr großes Abbaupotential im Controllerebereich (ca. 44%) und im BeteiligungsControlling (ca. 28%).

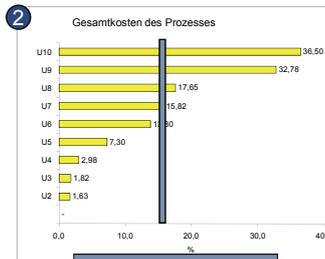
Praxisbeispiel Mittelstand: Benchmarkingimpulse für die Dimensionierung und Kostenanalyse der Prozesse nutzen



Benchmarking Prozesskapazität

Wieviel Kapazitäten bindet der Prozess?

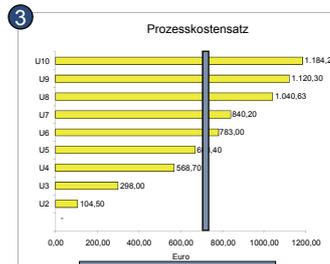
Benchmarkingkennzahl: Mitarbeitermannjahre pro Prozess



Benchmarking Gesamtprozesskosten

Wieviel Kosten bindet der Prozess?

Benchmarkingkennzahl: Gesamtkosten des Prozesses



Benchmarking Prozesskosten

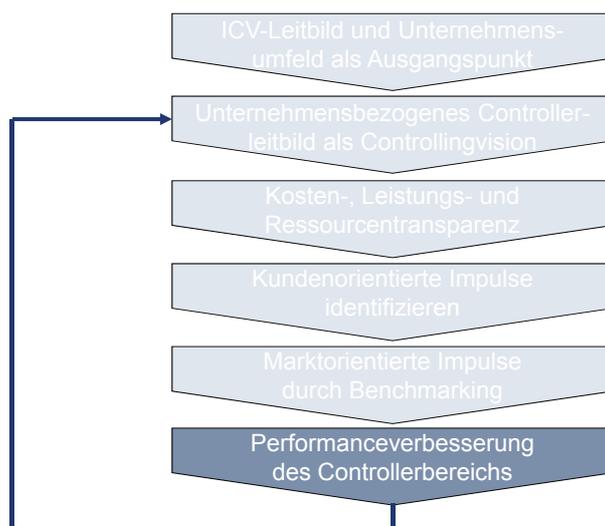
Wieviel kostet die Prozessdurchführung?

Benchmarkingkennzahl: Prozesskosten je Durchführung Prozess

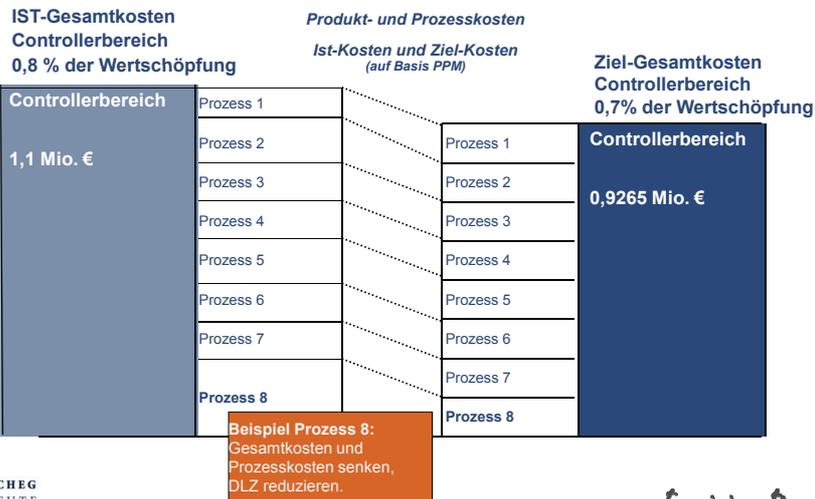
Inhaltsüberblick

- 1 Controlling des Controllerbereichs: der Ansatz im Überblick
- 2 Controlling-Leitbild als Ausgangspunkt der Bereichspositionierung
- 3 Leistungs- und Kostentransparenz schaffen
- 4 Kundenorientierte Impulse und Benchmarking zur (Neu-)Gestaltung nutzen
- 5 Anregungen zur Umsetzung der Performanceverbesserung des Controllerbereichs

Grundkonzept Controlling des Controllerbereichs



Festlegung der marktbezogenen Zielkosten für die Produkte/Prozesse des Controllerbereichs



Zielausprägung des Produktes/Prozesses „Management Reporting“ als strategischer Steuerungsansatz

Output/Produkt und dazugehöriger Hauptprozess: Management Reporting	
Produktzielvorgabe: Versorgung des Managements mit entscheidungsrelevanten Informationen, zur richtigen Zeit, mit der gewünschten Qualität, am richtigen Ort, mit den wirtschaftlichsten Instrumenten.	
Erfolgsfaktoren:	Kunden:
Bereitstellung aktueller Informationen in der vom Kunden gewünschten Form zu Kosten, die geringer sind, als die Kosten externer Anbieter	-Eigentümer -Top-Manager / Geschäftsführer -Geschäftsleitung -Bereichs- und Kostenstellenleiter
Kerntätigkeit Produkte / Dienstleistungen:	Maßgrößen zur Leistungsmessung:
<ol style="list-style-type: none"> Erstellung und Prüfung der Berichte BAB-Erstellung Präsentation der Berichte Informationsmanagement-Berichtswesen Externe Berichte erstellen 	zu 1: z.B. Zeitbedarf pro Berichtsseite zu 2: z.B. Zeitbedarf je Kostenstelle zu 3: z.B. Aktualität und Aufbereitung der Inhalte zu 4: ... zu 5: ... Gesamt nicht mehr Produktkosten als 0,15% der Wertschöpfung!

Literaturhinweise und Kontaktinformationen

- *Gleich, R., Schimpf, T.*, (1999), Prozeßorientiertes Performance Measurement – ein Konzept zur dauerhaften Leistungssteigerung, in: ZWF 94 (1999) 7-8, S. 414-419
- *Gleich, R., Lindner, F., Temmel, P.* (2008), Konzept und Anwendungserfahrungen des prozessorientierten Performance Measurement, in: *Gleich, R., Sauter, R. (Hrsg., 2008): Operational Excellence: Innovative Ansätze und Best Practices in der produzierenden Industrie*, S. 15-34. München 2008
- *Gleich, R., Michel, U., Stegmüller, W., Kämmler-Burrak, A.* (Hrsg., 2010), *Moderne Kosten- und Ergebnissteuerung*, München 2010
- *Gleich, R.* (2011), *Performance Measurement – Konzepte, Fallstudien und Grundschemata für die Praxis*, 2. Aufl., München 2011 (siehe insbesondere Kapitel 6.4 Fallstudien aus dem Controllingbereich: S. 210-237)
- *Gleich, R.* (2011), *Controlling des Controllingbereichs*, in: CFO aktuell, Heft April 2011, n.o.S.
- *IGC* (Hrsg., 2011), *Controlling-Prozessmodell*, Freiburg i.B. 2011

Prof. Dr. Ronald Gleich, EBS Business School, Lehrstuhl für Industrielles Management und Strasczeg Institut for Innovation&Entrepreneurship,
Ronald.Gleich@EBS.EDU