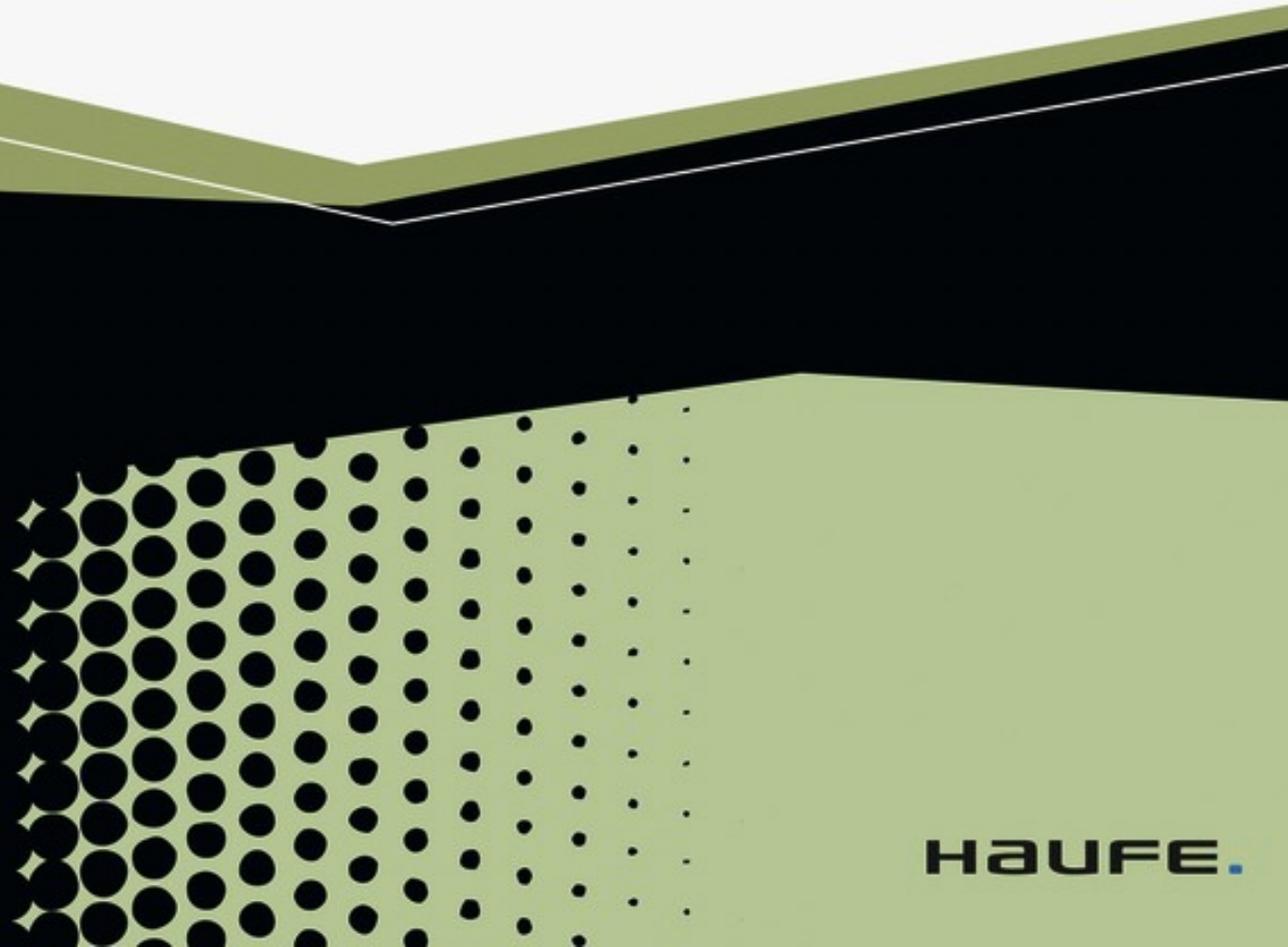


Ronald Gleich (Hrsg.)

Controllingprozesse optimieren



HAUFE.

Ronald Gleich (Hrsg.)

Controllingprozesse optimieren

Ronald Gleich

Controllingprozesse optimieren

Haufe Gruppe
Freiburg • München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-03738-6
ePDF: ISBN: 978-3-648-03740-9

Bestell-Nr.: 01451-0001
Bestell-Nr.: 01451-0150

Ronald Gleich (Hrsg.)
Controllingprozesse optimieren

1. Auflage 2013

© 2013 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Niederlassung München
Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München
Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München
Telefon: 089 895 17-0
Telefax: 089 895 17-290
www.haufe.de
info@haufe.de
Lektorat: Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann
Schriftleitung: Dipl.-Kfm. Mike Schulze (EBS Business School)

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling
Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: fgb. freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

um effizienter und effektiver zu werden, haben sich viele Unternehmen prozessorientiert aufgestellt. An die Stelle eines Denkens in isolierten Funktionsbereichen ist eine von Funktionsbereichsgrenzen losgelöste und abteilungsübergreifende Betrachtung der Unternehmensabläufe in Form von Prozessen gerückt. Nach den betrieblichen Kernprozessen rückt auch das Controlling als Unterstützungsfunktion in den Fokus der betrieblichen Leistungssteigerung. Neben dem direkten Beitrag zur Unternehmensperformance durch die Optimierung anderer Bereiche hat das Controlling darüber hinaus einen Beitrag durch die Steigerung von Effektivität und Effizienz bei der eigenen Leistungserstellung zu erbringen.

Um dieser anspruchsvollen Rolle im Unternehmen gerecht zu werden, bedarf es einer leistungsfähigen Ausrichtung des Controllings. Für die Realisierung eines effizienten Controllings lassen sich verschiedene Stellhebel identifizieren. Diese lassen sich allerdings nicht ausschließlich auf einen Einflussfaktor, wie bspw. den Personalaufwand, begrenzen. Erfolgversprechend ist vielmehr ein ganzheitlicher Ansatz, in dem über mehrere verschiedene Elemente Optimierungsmaßnahmen definiert und umgesetzt werden. Dabei sind die Interdependenzen zwischen den einzelnen Maßnahmen entsprechend zu berücksichtigen. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass sich Optimierungsmaßnahmen grob in vier Einzelcluster kategorisieren lassen: Mitarbeiterinsatz, Gestaltung der Ablauforganisation/Prozesse, Gestaltung der Aufbauorganisation sowie der Einsatz von leistungsfähigen IT-Systemen. Ziel dieses Buches ist es, Führungskräfte und Controller in Unternehmen bei der erfolgreichen Umsetzung einer Leistungssteigerung im Controlling sowohl methodisch als auch durch konkrete Handlungsempfehlungen und erfolgreiche Praxisbeispiele zu unterstützen.

In der Rubrik „**Standpunkt**“ erläutert uns Alexander Becker, Leiter Zentrales Controlling bei der Bayer MaterialScience AG, welche Maßnahmen in den vergangenen Jahren umgesetzt wurden, um die Effektivität und Effizienz im Controlling bei Bayer Material Science zu erhöhen und welche Ergebnisse dabei erzielt werden konnten.

Der erste Beitrag in der Rubrik „**Grundlagen & Konzepte**“ beschäftigt sich mit der Rolle der Controller in den vergangenen Jahrzehnten und hebt die zukünftige Bedeutung der Controller als „Change Agent“ im Unternehmen hervor. Der zweite Beitrag entwickelt ein unternehmensübergreifendes Kompetenzmodell, das Anhaltspunkte für die Auswahl, Beurteilung und Weiterentwicklung von Controllern bietet. Die Rubrik

beschließt ein Beitrag, der den Nutzen eines verstärkten Zusammenwirkens von Controlling und Qualitätsmanagement erläutert und dazu das Konzept der wirtschaftlich relevanten Qualität vorstellt.

Erfolgreiche Beispiele der Gestaltung der Effektivität und Effizienz im Controlling sind in der Rubrik „**Umsetzung & Praxis**“ zu finden. Ein erster Beitrag zeigt auf, wie man auf Basis eines prozessorientierten Controllings ein Performance Management zur Leistungssteigerung im Controlling etablieren kann. Darauf aufbauend stellt der zweite Beitrag relevante Prozesskennzahlen vor, um die Performance von Controllingprozessen sowie der Controllingorganisation detailliert messen und steuern zu können. In einem weiteren Beitrag werden die Methodik des Benchmarking zur Identifikation von Optimierungsansätzen im Controlling sowie aktuelle Benchmarkingwerte aus dem Horváth & Partners CFO-Panel vorgestellt. Für eine effiziente Planung und Budgetierung entwickelt der nächste Beitrag Ansatzpunkte auf Basis von Veränderungen in den relevanten Prozessen, den Planungsinhalten sowie den genutzten IT-Systemen. Effektivere Steuerungsinformationen in volatilen Märkten stehen im Fokus des letzten Beitrags.

In der Rubrik „**Organisation & IT**“ thematisiert der erste Beitrag einen konzeptionell effektiven und systemtechnisch effizienten Lösungsansatz der wertschöpfungsorientierten Konzernsteuerung zur Verbesserung der Konzern- und Controlling-Performance an einem Fallbeispiel aus der Investitionsgüterindustrie. Der zweite Beitrag beschreibt Lösungsmöglichkeiten und Software-Architekturen für einen Einsatz im Controlling und geht auf den neuen Trend „Self Service Business Intelligence“ ein. Ein weiterer Beitrag entwickelt Lösungsansätze für eine effektive Planung in Konzernen und stellt Möglichkeiten der IT-Gestaltung vor. Der letzte Beitrag dieser Rubrik stellt mit dem Closing Cockpit von SAP ein Werkzeug vor, das die Planung, Koordination, Durchführung und Überwachung von Abschlussarbeiten effizient unterstützt.

In der letzten Rubrik „**Literaturanalyse**“ stellen wir Ihnen vier ausgewählte Bücher als weiterführende Literatur vor.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Autorinnen und Autoren, die zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben, und wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.

Oestrich-Winkel, im Februar 2013

Ronald Gleich

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview

Alexander Becker, Mike Schulze 15

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Die Rolle des Controllers im Wandel – wie gestalten sich die Anforderungen an die Controller zukünftig?

Ronald Gleich 25

Erfolgskritische Kompetenzen von Controllern

Alexander Göttling, Ronald Gleich, Alina Lauber, Anna Overesch 39

Controlling und Qualitätsmanagement ermöglichen eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit

Walter Schmidt, Rainer Vieregge 55

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Mit prozessorientiertem Performance Management zur Controlling Excellence

Jens Gräf, Johannes Isensee 75

Leistungssteigerung in Controllingprozessen durch Performance Measurement

Mirko Waniczek, Rita Niedermayr-Kruse 95

Benchmarking als effektives Instrument zur Leistungssteigerung im Controlling

Kim-Mai Pham Duc, Holger Schmidt 115

Effiziente Planung und Budgetierung als Bestandteil eines leistungsstarken Controllings

Michael Kappes, Florian Müller 131

Neue Controllinginstrumente als Reaktion auf volatile Beschaffungs- und Absatzmärkte

Reinhard Bleiber 147

Kapitel 4: Organisation & IT

Effektivere und effizientere Konzernsteuerung durch das Value Chain Controlling <i>Stefan Binnewies, Alexander Stehle</i>	171
Effizienzsteigerung im Controlling durch den richtigen Einsatz von IT <i>Harald Matzke</i>	189
Effektive Planung in Konzernen durch integrierte Planungslösungen <i>Karsten Oehler, Andreas Seufert, Stefan Sexpl</i>	209
Fast Close: Schnelle und präzise Jahresabschlusserstellung am Beispiel des SAP® Closing Cockpits <i>Gerhard Jurasek</i>	229

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse <i>Ulf Diefenbach, Christoph Munck</i>	243
Stichwortverzeichnis.....	253

Die Autoren

Alexander Becker

Leiter Zentrales Controlling bei der Bayer MaterialScience AG in Leverkusen.

Dr. Stefan Binnewies

Leiter Controlling bei der Jungheinrich AG in Hamburg.

Reinhard Bleiber

Leiter Finanzen und Controlling in einem mittelständischen Unternehmen. Er ist Autor verschiedener Fachbücher und Fachbeiträge zum Thema Unternehmensführung, Controlling und Rechnungswesen.

Ulf Diefenbach

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Prof. Dr. Ronald Gleich

Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) sowie Leiter des Departments Innovation Management and Entrepreneurship (IME) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Alexander Göttling

Bereichsleiter Personal International bei der Lidl Stiftung & Co. KG in Neckarsulm. Zuvor war er Leiter der Horváth Akademie in Stuttgart.

Jens Gräf

Principal im Competence Center Controlling & Finance von Horváth & Partners Management Consultants in Frankfurt/Main.

Dr. Johannes Isensee

Managing Consultant im Competence Center Controlling & Finance von Horváth & Partners Management Consultants in Berlin.

Gerhard Jurasek

Geschäftsführer der SAPPHIR Academy und Lektor am Institut für Controlling an der Universität Graz.

Michael Kappes

Principal und Leiter des Segments „Planung und Forecasting“ im Competence Center Controlling & Finance von Horváth & Partners Management Consultants am Standort Stuttgart.

Alina Lauber

Consultant an der Horváth-Akademie in Stuttgart und Doktorandin an der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Harald Matzke

Vorstand bei der cubus AG in Herrenberg und für die Bereiche Finanzen, Vertrieb, Marketing und konzeptionelle Beratung zuständig.

Florian Müller

Managing Consultant bei Horváth & Partners Management Consultants am Standort Düsseldorf.

Christoph Munck

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Dr. Rita Niedermayr-Kruse

Geschäftsführerin des Controller-Instituts, Partnerin und Geschäftsführerin der Contrast Management-Consulting GmbH in Wien sowie stellvertretende Vorsitzende des geschäftsführenden Ausschusses der International Group of Controlling (IGC).

Dr. Karsten Oehler

Verantwortlicher für den Lösungsbereich Corporate Performance Management bei der pmOne AG in München.

Anna Overesch

Studentin im Studiengang Master of Business Management an der Hochschule Osnabrück und Praktikantin an der Horváth-Akademie in Stuttgart.

Kim-Mai Pham Duc

Managing Consultant im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in München.

Prof. Dr. Andreas Seufert

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Informationsmanagement an der Hochschule Ludwigshafen sowie Direktor des Instituts für Business Intelligence. Darüber hinaus ist er Leiter des Fachkreises Business Intelligence des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Stefan Sexl

Mitgründer und Vorstand Marketing & Produkte der pmOne AG.

Holger Schmidt

Senior Project Manager im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in Berlin.

Dr. Walter Schmidt

Promovierter Chemiker (Dr. oec.) und Inhaber der Unternehmensberatung ask – Dr. Walter Schmidt in Berlin, Lehrbeauftragter an der Humboldt-Universität zu Berlin, an der Donau-Universität Krems sowie Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein (ICV).

Mike Schulze

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Alexander Stehle

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart sowie Consultant im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partner Management Consultants in Stuttgart.

Rainer Vieregge

Businesscoach der Firma 4EGGE4YOU. Er leitet den gemeinsamen Fachkreis „Controlling & Qualität“ des Internationalen Controller Vereins e. V. (ICV) und der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ).

Mirko Waniczek

Partner bei Contrast Management-Consulting in Wien und CEE-weit verantwortlich für die Practice Controlling & Finance.

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview zum Thema „Leistungssteigerung im Controlling“

■ Interviewpartner:

Alexander Becker. Leiter Zentrales Controlling bei der Bayer Material-Science AG in Leverkusen.

■ Das Interview führte:

Mike Schulze. Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

1 Controlling bei Bayer MaterialScience

Mike Schulze: Wie ist das Controlling bei Bayer MaterialScience (BMS) organisiert? Wie funktioniert bei Ihnen das Zusammenspiel zwischen zentralem und dezentralem Controlling?

Alexander Becker: Das Controlling von BMS ist in einer zentral geführten Einheit „Accounting & Controlling“ gebündelt. Es beinhaltet die einzelnen Business-Unit-Controllingbereiche, das zentrale Controlling, Business Intelligence und regionale Hubs in Asien und NAFTA sowie Accountingfunktionen (vgl. Abb. 1).

Wie Sie sehen, haben wir uns dazu entschieden, die dezentralen und zentralen Controllingeinheiten sowie den Bereich Business Intelligence in einer zentral geführten Organisation unter Beibehaltung der räumlichen Nähe zum Business zusammenzuführen. Wir bezeichnen das als Center led/Co-located kurz Cl², worüber wir die Community signifikant verbessern konnten. Da wir in einem Managementteam zusammenarbeiten, entwickeln und vereinbaren wir gemeinsam eine Strategie und stimmen unsere kurzfristigen Ziele aufeinander ab. Die Personalentwicklung diskutieren wir 2-mal im Jahr und erarbeiten übergreifende Entwicklungspfade für Mitarbeiter, die sich verändern möchten. Controllingprojekte mit Fokus auf Prozessoptimierung besetzen wir gemeinsam aus dem zentralen und dezentralen Bereich. Zum regelmäßigen Austausch haben wir darüber hinaus reguläre Jour Fixes zu unterschiedlichen Themenschwerpunkten.

Mike Schulze: Wie ist das Selbstverständnis bzw. die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen? Gibt es ggf. auch unterschiedliche Rollenausprägungen (bspw. im Hinblick auf das zentrale/dezentrale Controlling)?

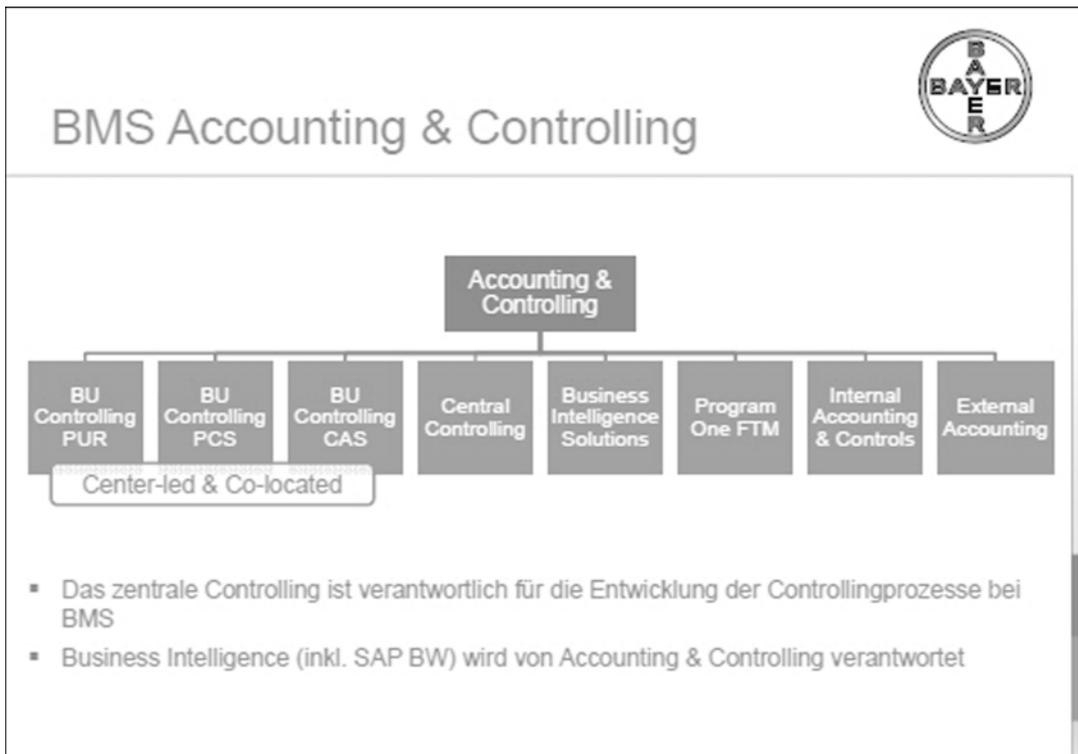


Abb. 1: Organigramm Bayer MaterialScience Accounting & Controlling

Alexander Becker: Ein Kernpunkt unserer Strategie ist die Transformation unserer Controller vom „Controlling Expert“ zum „Valued Business Partner“. In einem Benchmark der Hackett Group, den wir im Jahr 2011 durchgeführt haben, wurden wir als „World Class im Financial Controlling“ ausgezeichnet. Dennoch wurden auch uns Verbesserungspotenziale aufgezeigt, wie bspw. der erforderliche Wandel der Controllerrolle. Wir fokussieren hier nicht auf spezifische Positionen, sondern beziehen dies auf alle unsere Mitarbeiter. Die Kernfragestellung ist, wie wir die exzellenten Prozesse optimal zur wertsteigernden Unterstützung des Managements einsetzen können. Unerlässlich hierfür ist, dass wir unser Business-Know-how verbessern. Hierzu haben wir im vergangenen Jahr die Finance Academy aufgesetzt. Dabei handelt es sich um eine Trainingsakademie, die die Grundlagen des Controllings, Accountings und der Steuerung vermittelt. Dazu gehört weiterhin eine stärkere Vernetzung in das Business durch die Einbeziehung in Businessprojekte, Business Meetings und Strategiprojekte, aber gerade auch das informelle Pflegen der Beziehung zum Business. Einen weiteren Schritt im Rahmen der Finance Academy haben wir gerade pilotiert: ein Training,

das sich auf die für die Rolle als „Valued Business Partner“ relevanten Soft Skills bezieht.

Ein Kern wird zukünftig insbesondere die Personalentwicklung sein, d. h., wir müssen Kolleginnen und Kollegen aus dem Business für eine Aufgabe im Controlling gewinnen können. Idealerweise wird das Controlling zu einem wichtigen Entwicklungsschritt im Rahmen eines Karrierepfads, auch für eine Entwicklung im Business. Darüber hinaus helfen uns Ansätze wie geplante Rotationen, d. h. aus dem Controlling ins Business und wieder zurück, sowie auf der kurzfristigen Ebene Hospitationen oder ein Work Shadowing.

2 Performance Measurement von Controllingprozessen

Mike Schulze: Wie beurteilen Sie bei Ihnen im Unternehmen die Performance der Controllingprozesse?

Alexander Becker: Basis zur Beurteilung bildeten in den letzten Jahren 2 im Rahmen des Strategieprozesses durchgeführte Benchmarks, 2008 mit Horváth & Partners und 2011 mit The Hackett Group. Darauf basierend wurden Entwicklungsziele mit klaren Meilensteinen festgelegt. Aus dem Strategieprozess entwickeln wir darüber hinaus eine Scorecard, die neben den Meilensteinen quantitative Ziele enthält. Weiterhin führen wir nach jedem Durchlauf eines Kernprozesses, d. h. Strategische Planung, Forecast oder Operative Planung, eine Feedbacksession durch, um weitere Potenziale für eine Optimierung aufzudecken.

Mike Schulze: Welche Key Performance Indicators (KPI) nutzen Sie für das Prozessmanagement im Controlling?

Alexander Becker: In Anlehnung an unsere strategischen Ziele sind dies derzeit: Einschätzung des Business, inwiefern wir als Business Partner wahrgenommen werden (Ermittlung über eine Befragung), Kosten, Safety, Forecast Accuracy, Anzahl der User unseres Management-Informationssystems, Anzahl standardisierter Reports bzw. Prozesse sowie zusätzlich Kennzahlen aus der Personalentwicklung wie die Quote der Durchführung von Entwicklungsgesprächen, Anzahl Rotationen/Work Shadowing, Diversity, Abdeckungsgrad Teilnahme Finance Academy.

Mike Schulze: Wie ermitteln Sie die Bedarfe der (internen) Kunden/des Managements?

Alexander Becker: Den Kern bilden hier 3 verschiedene Ebenen:

- Einmal jährlich diskutieren wir im Rahmen des „Customer Councils“ die Bedarfe, das Budget und die Strategieumsetzung.

- Alle 8 Wochen werden im „Accounting und Controlling Community Council“ mit den Business-Vertretern aktuelle Entwicklungen und Projekte diskutiert.
- Wichtigster Bestandteil ist aus meiner Perspektive aber der informelle, regelmäßige Austausch auf der Arbeitsebene mit den Kollegen aus dem Business, d. h. eine gute Feedbackkultur.

Mike Schulze: Bei BMS nutzen Sie aktiv die Methodik des Benchmarkings zur Verbesserung der Controllingprozesse. Wie sind Sie dort vorgegangen?

Alexander Becker: Wie schon angesprochen, haben wir in den letzten Jahren im Zuge des Strategieprozesses 2 Benchmarks durchgeführt. Beide Male haben wir dabei auf die Unterstützung durch externe Partner zurückgegriffen, Horváth & Partners bzw. The Hackett Group. Hintergrund ist insbesondere die Notwendigkeit einer ausreichenden Verfügbarkeit von externen Daten, die in den beiden Fällen von den Partnern bereitgestellt werden konnten. Das Vorgehen war klassisch, d. h., Grundlage ist zunächst eine Harmonisierung der Definitionen, um eine Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten. Der Aufwand hierfür ist nicht unerheblich, aber dies ist maßgeblich für den Erfolg. Danach werden die Ressourcen auf die definierten Kernprozesse zugeordnet. Daneben werden Prozessdurchlaufzeiten, Zyklen in der Planung, Anzahl Reporting-Linien etc. analysiert und verglichen. Wichtigster Bestandteil ist aus meiner Sicht jedoch eine sorgfältig und gut geführte interne Befragung, nicht nur allein über einen standardisierten Fragebogen, sondern auch über Interviews bspw. der Mitglieder des Executive Council (ExCo), der Partner im Business sowie weiterer Stakeholder.

Große Bedeutung hat für uns auch der permanente Austausch mit anderen Unternehmen über das persönliche Netzwerk, mit Hochschulen und auf Kongressen, der immer wieder neue Impulse und eine Weiterentwicklung ermöglicht. Die Präsentation unserer Best Practices, wie z. B. in den Bereichen Planung und Reporting, bei anderen Unternehmen ergaben in den letzten Jahren weitere viele Anknüpfungspunkte.

3 Performance Management im Controlling

Mike Schulze: Welche Maßnahmen haben Sie in den vergangenen Jahren bei BMS durchgeführt, um die Effektivität bzw. die Effizienz im Controlling zu erhöhen?

Alexander Becker: Grundlage war zunächst ein umfassender Standardisierungsprozess im Rechnungswesen, begleitet von dem Umstieg auf ein zentrales SAP-System und der Abdeckung des Business in einem globalen

BW-System. Gerade das Reporting-System und unser Management-Informationssystem ROIpe sind weitere Pfeiler, denn erst hiermit gelang es uns, Ressourcen von der reinen Datenaufbereitung auf inhaltliche Analysen zu fokussieren. Ein weiterer Schritt war die Entwicklung einer globalen Konzernkalkulation und damit die Möglichkeit, konsolidierte Deckungsbeiträge auf Produkt- und Regionenebene analysieren zu können. Ein Meilenstein und sicherlich der größte Wandel war dann die grundlegende Veränderung unserer Planungs- und Forecast-Prozesse (vgl. Abb. 2). Bis 2009 hatten wir einen voll integrierten Bottom-up-Planungsprozess in SAP. Der Planungsprozess lief über 6 Monate und unter Einbeziehung großer Teile der Organisation. So wurden z.B. 3.000 Kostenstellen und 1.200 Kostenarten budgetiert. Im Rahmen des Planungsprozesses wurden 8 verschiedene Softwarelösungen genutzt. Kernfrage war daher, inwiefern unterstützt dieser Prozess effektiv und effizient die Unternehmenssteuerung. Hauptkritikpunkte lagen im benötigten Aufwand, in der Durchlaufzeit, der Komplexität und der damit fehlenden Flexibilität.

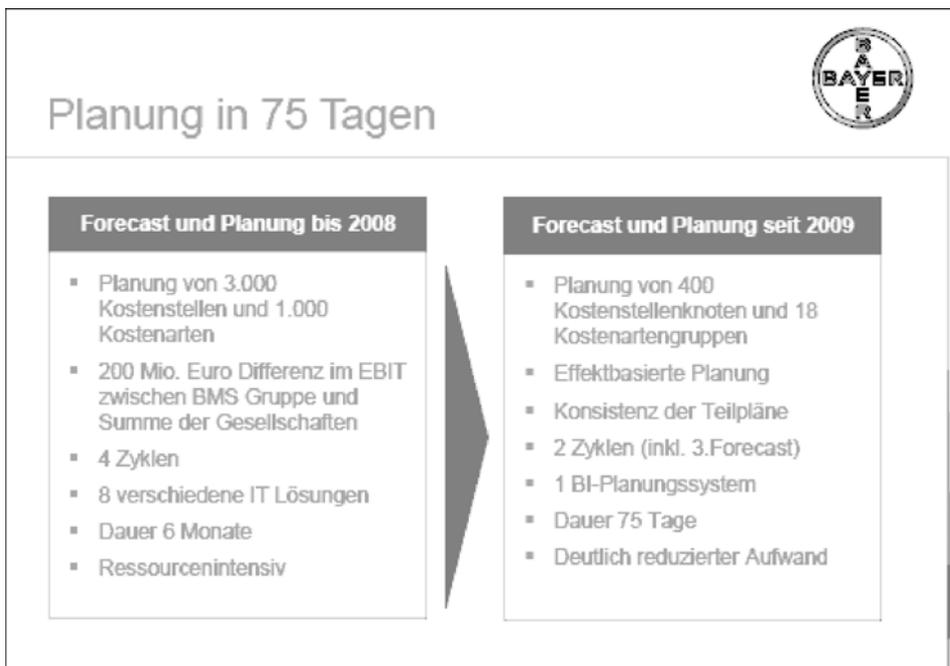


Abb. 2: Veränderungen im Planungs- und Forecast-Prozess bei BMS

Wir hatten in den vergangenen Jahren immer wieder die Planung optimiert und dennoch keine signifikante Verbesserung erreicht. Es war für uns somit klar, dass wir den Gesamtansatz der Planung und deren Funktion für die Steuerung völlig neu überdenken mussten.

Der 1. Schritt hierzu war, klar zwischen Forecast und Budget zu differenzieren, d.h. Forecast als Erwartung der Organisation über den Geschäftsverlauf und erforderliche Ressourcen, dagegen Budget als klares Top-down-Target-Setting. Der Forecast für das Folgejahr bildet heute den 1. Schritt in der Planung. Dieser wird middle-up effektbasiert erstellt. Middle-up bedeutet, dass wir die Planungsgranularität deutlich reduziert haben. Wir budgetieren heute nur noch 400 Kostenstellenknoten und 18 Kostenartengruppen. Veränderungen der Kosten werden über Effekte berücksichtigt. Ein Effekt ist eine signifikante Veränderung der Kosten, signifikant bedeutet über einem Grenzwert von 100.000 EUR bzw. für unsere größte Einheit von 500.000 EUR. Der Effekt muss inhaltlich mit einer kurzen Beschreibung erläutert werden. Damit haben wir eine Fokussierung auf die wirklichen Treiber bei deutlicher Erhöhung der Transparenz hinsichtlich der Inhalte erreicht.

Die Planung erfolgt heute nicht mehr in SAP, sondern in einem zentralen System der Integrierten Planung im BW. Der Forecast wird dann im ExCo präsentiert und dort in Abstimmung mit den strategischen Zielen die Top-down-Targets für das Budget festgelegt, die dann im zentralen Planungssystem ausgeplant werden. Erst am Ende des Prozesses erfolgt der Break-Down auf die Legal Entity. Hierdurch erreichen wir die Konsistenz unserer Teilpläne. Der Gesamtprozess benötigt heute noch ca. 75 Tage.

Kosten steuern wir mit einer stärker strategischen Perspektive, einem Ansatz, den wir strategisches Kostenmanagement nennen. Kern ist die Steuerung der Kosten nicht allein über Jahresbudgets, sondern über die Definition langfristiger Kostenentwicklungen auf Basis der Strategie. Wir fokussieren hierbei ganz auf Primärkosten. Voraussetzung sind die klare organisatorische Zuordnung der Kosten und eine Abstimmung der Services mit dem Business über Leistungsumfang und Qualität im Rahmen der Customer Councils.

Der größeren Volatilität und Dynamik haben wir durch die Einführung eines monatlich rollierenden 3-Monats-Forecast Rechnung getragen, den wir mit den Managementteams der BUs und dem BU-Controlling sehr schlank fahren.

Mike Schulze: Welche Rolle spielt die Standardisierung von Controllingprozessen bzw. die Etablierung von Shared Services (Center) im Controlling bei BMS?

Alexander Becker: Wie zuvor schon angedeutet, bildete die Standardisierung die Grundlage für Effizienz und Effektivität im Controlling. Eine Harmonisierung und Konsolidierung der Daten durch den Controller sind somit weitestgehend nicht mehr erforderlich. Damit erst ist das

Reporting in einem Online-Informationssystem möglich geworden und interne Kosten-benchmarks sind ohne detaillierte Datenaufbereitung möglich. Die Shared Service Center gewährleisten nachhaltig die Sicherstellung der Qualität, erforderten aber auch eine sehr hohe Vereinheitlichung von transaktionalen Prozessen sowie eine klare Definition von Werteflüssen und waren somit natürlich auch ein Treiber.

Mike Schulze: Welche Ergebnisse wurden durch die von Ihnen beschriebenen Maßnahmen erzielt?

Alexander Becker: Die Einsparungen liegen mittlerweile bei ca. 15 Mio. EUR. Erreicht wurde dies durch die Standardisierung und Automatisierung, die deutliche Reduktion von Konsolidierungs- und Datenaufbereitungstätigkeiten sowie Erstellung von manuellen Reports, den Aufbau des Management-Informationssystems ROIpe, eine signifikante Komplexitätsreduktion und Beschleunigung der Prozesse, eine Konsolidierung der Systeme und schlanke und konsistente Planungs- und Forecastprozesse.

4 IT-Instrumente

Mike Schulze: Welche zusätzlichen Maßnahmen haben Sie im Bereich IT durchgeführt?

Alexander Becker: Wir haben in den vergangenen Jahren mit unserem Projekt „Programm ONE“ alle SAP-basierten ERP-Systeme auf ein System konsolidiert und in diesem Rahmen die weitere Standardisierung und Harmonisierung vorangetrieben. Wie schon erwähnt, haben wir ein zentrales BW-System, das heute mehr als 95 % des Business abdeckt. Darauf setzt unser Management-Informationssystem ROIpe auf. ROIpe basiert auf der AdobeAir-Technologie. Der Content wird über Queries bereitgestellt. Die Flexibilität, die Anpassbarkeit und die Aufbereitungsmöglichkeiten sind von meinem Standpunkt aus herausragend. Der Anwender kann sich ein individuelles Dashboard aufbauen. Die Inhalte sind frei filterbar. Filter können gleichzeitig für unterschiedlichste Auswertungen gesetzt werden. Ich kann z.B. die Umsatzentwicklung in verschiedenen Regionen darstellen und über eine Filterveränderung zwischen den Business Units wechseln. Es ist möglich, Entwicklungen durch eine Indexierung zu analysieren und zu kommentieren. Dies gelingt äußerst performant und die Daten stehen auch offline zur Verfügung.

Wir haben hierdurch die Anzahl manuell erstellter Reports drastisch reduzieren können, unserer ExCo z.B. arbeitet damit in Board-Sitzungen, um die wirtschaftliche Entwicklung zu diskutieren. Das Reporting-System deckt neben allen Finanzkennzahlen auch die Bereiche Supply Chain Management, Produktion, Einkauf, HR und Safety ab.

Neueste Technologien

ermöglichen einen Fokus auf die Analytik im Controlling



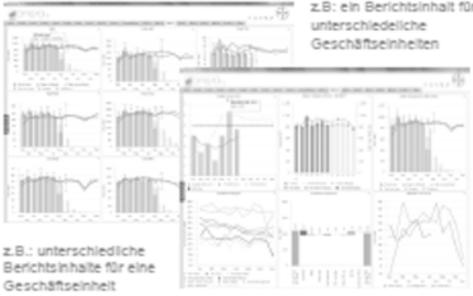
BMS Online Reporting 1.0

- Vordefinierte Dashboards
- Flexibilität durch Filterbarkeit
- Ein Report je Screen



Im Roll-Out: Die nächste Generation

- Freie Dashboardkonfiguration
- Dynamische Filterselektion
- Offline Funktionalität



z.B.: ein Berichtsinhalt für unterschiedliche Geschäftseinheiten

z.B.: unterschiedliche Berichtsinhalte für eine Geschäftseinheit

Individualisierbares Print Layout inkl. einer PDF-Integration

Abb. 3: Funktionalitäten des BMS-Online-Reporting-Tools

■ **Ausblick**

Mike Schulze: Wo sehen Sie noch Potenziale für Effektivitäts- bzw. Effizienzsteigerungen im Controlling bei BMS?

Alexander Becker: Eine weiteres Optimierungsfeld des BMS-Controlling ist der konsequente Einsatz von Szenarien in unseren Kernprozessen Strategische Planung, Operative Planung und Forecast, unterstützt durch den Einsatz einer Simulationssoftware, die es uns ermöglicht, dynamische Szenarien performant, d.h. „on the fly“ zu kalkulieren. Weiterhin optimieren wir gerade die Integration der strategischen und operativen Planung. Hier haben wir zum einen das strategische Kostenmanagement und eine strategische FTE-Planung eingeführt und sind jetzt im Prozess, ein treiberbasiertes Modell für die Integration und das Tracking der Strategieimplementierung aufzubauen.

Mike Schulze: Herr Becker, vielen Dank für das interessante Gespräch!

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Die Rolle des Controllers im Wandel – wie gestalten sich die Anforderungen an die Controller zukünftig?

- In den vergangenen Jahren wurde das Rollenverständnis der Controller heftig diskutiert, Insbesondere Anforderungen an Controller, Aufgabenfelder sowie dafür benötigte Kenntnisse bzw. Fähigkeiten von Controllern wurden definiert und abgegrenzt. Ein einheitliches Verständnis wurde dabei allerdings bisher noch nicht erreicht.
- Nach einem Rückblick wagt der Beitrag eine Prognose, wie sich die Controllerrolle in den nächsten Jahren weiter entwickeln wird. Neben dem zunehmend etablierten Rollenverständnis als „Business Partner“ wird die Rolle als „Change Agent“ an Bedeutung gewinnen, um den immer vielfältigeren Anforderungen des Managements gerecht zu werden.
- Aufgrund der Vielzahl an möglichen Controllerrollen stellt sich für die Controller die Frage, welche Rollenausprägung zur eigenen Unternehmenssituation passt und die Anforderungen des Managements bestmöglich erfüllt. Für diese Fragestellungen werden praxisorientierte Hinweise formuliert¹.

Inhalt	Seite
1 Die Entwicklung der Rolle des Controllers	27
2 Der Controller als „Business Partner“	28
3 Was prägt die zukünftige Controllerrolle?	31
3.1 Mehr Automatisierung, weniger Routineaufgaben	31
3.2 Volatilität wird zunehmen	32
3.3 6 wesentliche Entwicklungstreiber	32
4 „Change Agent“ als neue Controllerrolle?	33
5 Controllerrollen und deren mögliche Fokussierungen	35
6 Fazit	37
7 Literaturhinweise	37

¹ Der vorliegende Beitrag basiert auf Gleich, 2012, S. 58–62. Dieser wurde hier um neue Inhalte ergänzt und erweitert.