

INTENRE KUNDENORIENTIERUNG IM CONTROLLING

Dr. Andreas Brokemper
Henkell & Söhnlein Sektellereien KG

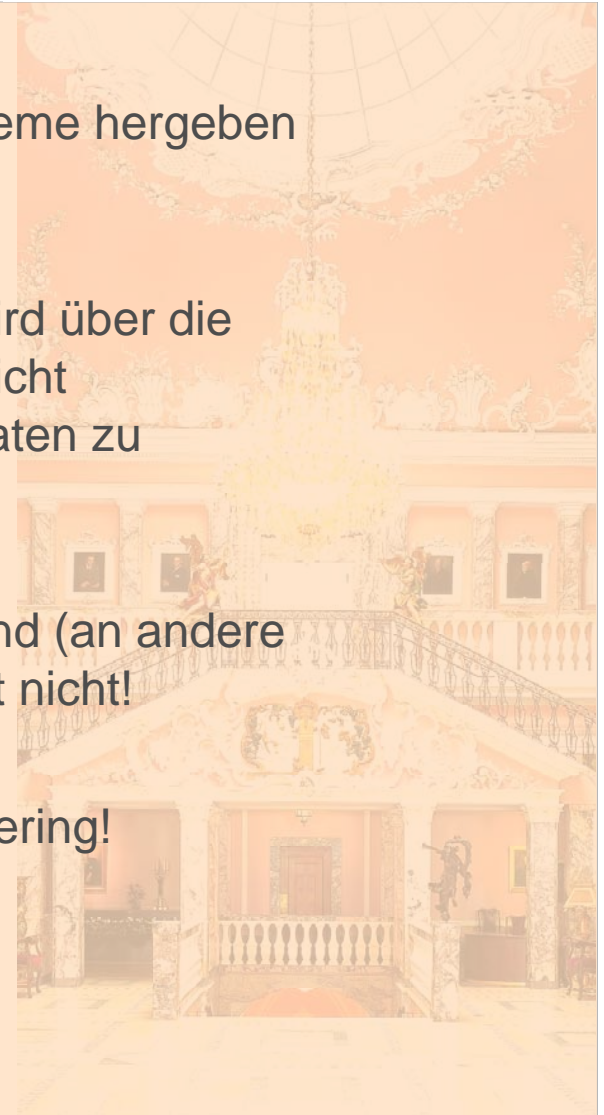


SEPTEMBER 2007

- Was sind die häufigsten Fehler im Controlling
- Was bedeutet Kundenorientierung im Controlling
- Optimierungsansätze für das Controlling
 - Das Stufen-Modell als analytische Ansatz
 - Das Kano-Modell als Gedankenmodell
 - Controlling als Marke beim Markenartikelunternehmen
- Internationale Entwicklung der Henkell & Söhnlein-Gruppe
- Entwicklung des Controlling bei Henkell & Söhnlein



- Produktions- statt Kundensicht: berichtet wird, was die Systeme hergeben und wie die Systeme es hergeben!
- System- statt Adressatenfokussierung: der interne Kunde wird über die Entstehung und Annahmen von Controlling-Informationen nicht unterrichtet! Methoden werden eingesetzt, ohne die Adressaten zu schulen!
- Nehmen statt Geben: Daten werden erhoben, gesammelt und (an andere Adressaten) weitergereicht, eine Feedback-Schleife existiert nicht!
- Das Wissen über die Erwartungen der Adressaten ist (zu) gering!



- ❑ **Ausrichtung des Berichtswesens an den Erwartungen der Adressaten:**
 - ❑ **Die richtigen Informationen, in der richtigen Aggregation und Aufbereitung zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Adressaten**

statt:

- ❑ **Die vorhandenen Informationen, in der systemseitig gegebenen Aggregation zum vorgesehenen Zeitpunkt an den definierten Adressatenkreis**

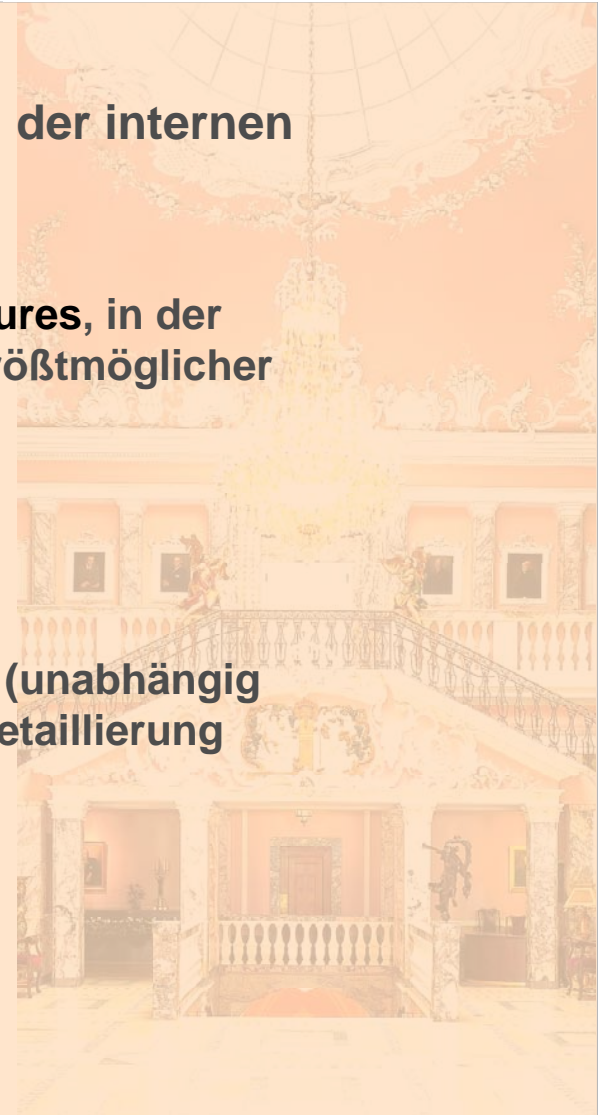


Ausrichtung des Planungssystems an den Erwartungen der internen Adressaten:

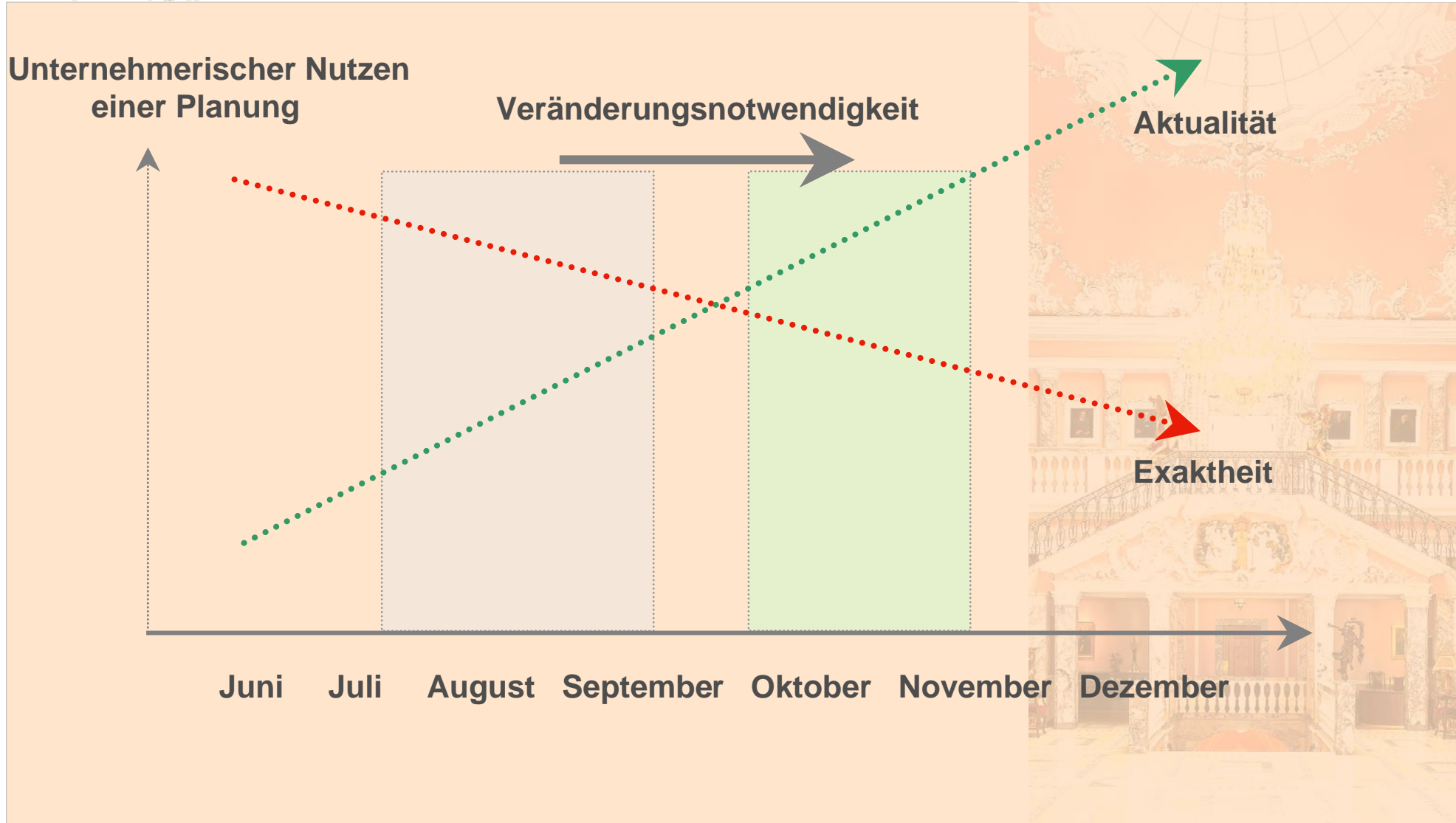
- Planung der steuerungsrelevanten Performance-Measures, in der unternehmensseitig erforderlichen Detaillierung mit größtmöglicher Flexibilität und Aktualität**

statt:

- Planung aller Budgets in größtmöglicher Detaillierung (unabhängig von der Volatilität) in der systemseitig gewünschten Detaillierung nach starren Planungszeitpunkten mit dem gebotenen Planungsvorlauf**



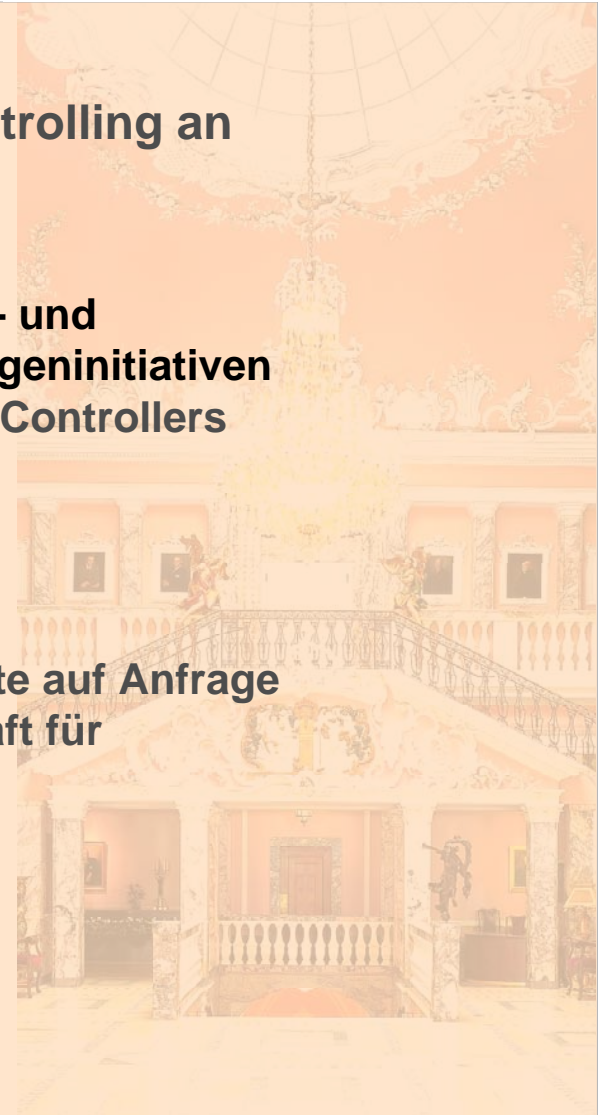
Der Zielkonflikt der Planung: Aktualität und Exaktheit!



- ❑ **Ausrichtung der internen Beratungsfunktionen des Controlling an den Erwartungen des Managements**
 - ❑ **Entwicklung und Bereitstellung modernen Controlling- und Management Know-hows und dessen Umsetzung in eigeninitiativen Projekten mit hoher Akzeptanz der Persönlichkeit des Controllers**

statt:

- ❑ **Standardisierte (Analyse- und) Informationsinstrumente auf Anfrage mit „klassischem“ Know-how bei fehlender Bereitschaft für interdisziplinäre Projekte**



3. Wege zu einem kundenorientierten Controlling

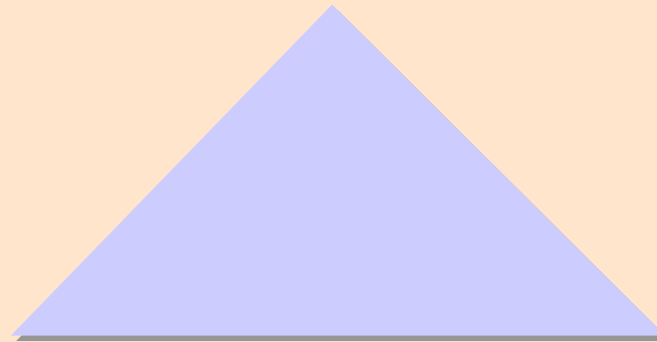


Methode 1: die wissenschaftlich fundierte Funktionsanalyse



Produktwichtigkeit
Beurteilungsbogen

Produktkosten
Prozesskosten-
rechnung



Produktqualität
Beurteilungsbogen



Prozeßkostenstellenrechnung CONTROLLING

Zeitraum	Kostenstelle	Kostentreiber	Kapazität in Mitarbeiterstunden		Kostenstellenkosten	
1997	Controlling		16000,00		1.380.000,00	
	Welche Tätigkeiten werden in der Kostenstelle durchgeführt?	Was ist der relevante Kostentreiber für diese Tätigkeit?	Wieviel Stunden nimmt die Tätigkeit pro Jahr in Anspruch?	Wie häufig wird die Tätigkeit pro Jahr durchgeführt?	Wie hoch sind die Kosten für die Tätigkeit insgesamt?	Wie hoch sind die Kosten pro Durchführung?
A 1	Unternehmensplanung	Anzahl Geschäftseinheiten	1.040,0	60,0	89.700,0	1.495,0
A 2	Budgetierung	Anzahl Kostenstellen	1.760,0	54,0	151.800,0	2.811,1
A 3	Beteiligungscontrolling	Anzahl Beteiligungen	480,0	12,0	41.400,0	3.450,0
A 4	Reporting	Anzahl Umsatz- und Ergebnisberichte	5.120,0	252,0	441.600,0	1.752,4
A 6a	Sonderauswertungen	Anzahl Auswertungen	1.440,0	20,0	124.200,0	6.210,0
A 7	Beständecontrolling	Anzahl Inventurberichte	2.240,0	20,0	193.200,0	9.660,0
A 9	Vor- und Nachkalkulation	Anzahl Aufträge	1.440,0	220,0	124.200,0	564,5
	Summe Prozeßaktivitäten		13.520,0		Kontrollfeld:	13.520,0
	Mitarbeit in Projekten		1.200,0			
	Sonstige Tätigkeiten		1.280,0			
	Summe Aktivitäten		16.000,0			

Der zweite Schritt: Bestimmung der Produktwichtigkeit

Kundenrelevante Kriterien		Strategiefindung	Strategieformulierung	Informationspflichten	Umsetzung der Ergebnisse
		Faktor * Summe 100%	2 200	1 100	1 100	3 300		
Unternehmensplanung		15	15	→				30/300 = 0,10
Budgetierung		22	20					
Beteiligungscontrolling		35	10				0,14	
Reporting		25	26				0,17	
Sonderauswertungen		40	11				0,17	
.....		→				...
		200	100					

Allgemeine Frage zum Controllerbereich und dessen Qualität:

1) Wie schnell wird auf Ihre Wünsche und Anregungen reagiert?

sehr schnell sehr langsam

2) Werden Sie zu kontinuierlichen Verbesserungen vom Controlling beraten?

Ja, intensiv Nein, überhaupt nicht

3)

Fragen zum Produkt

1) Wie gut sind die erhaltenen Produkte?

mangelhaft sehr gut

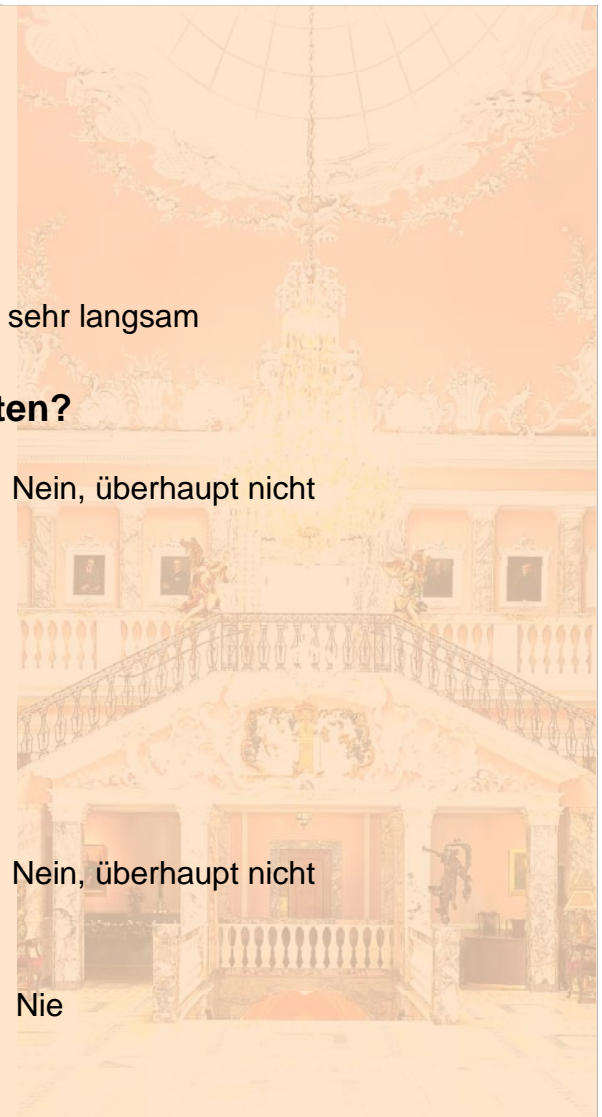
2) Entsprechen die Produkt Ihren Wünschen?

Ja, völlig Nein, überhaupt nicht

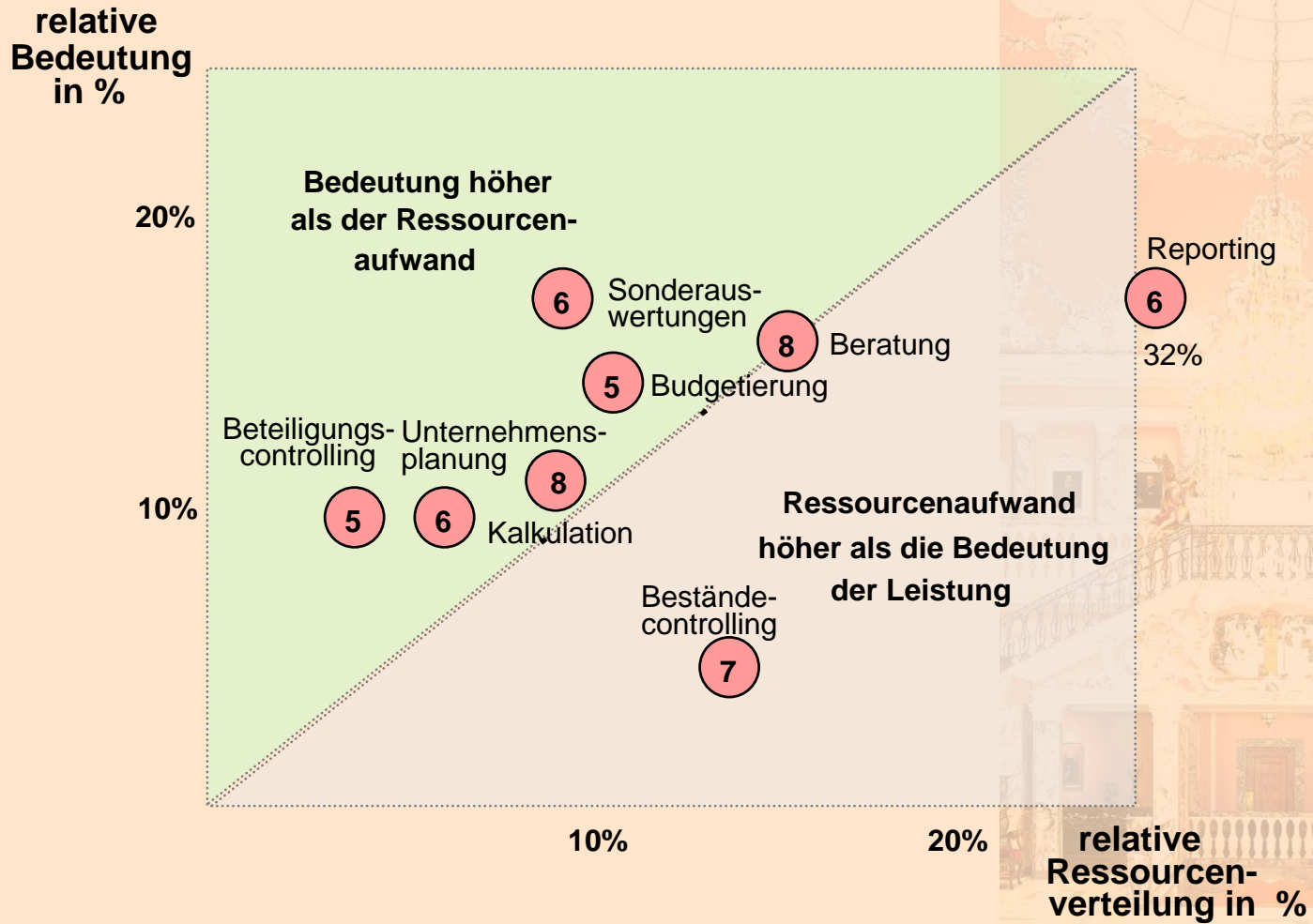
3) Wie oft bekommen Sie fehlerhafte Produkte?

sehr oft Nie

4)

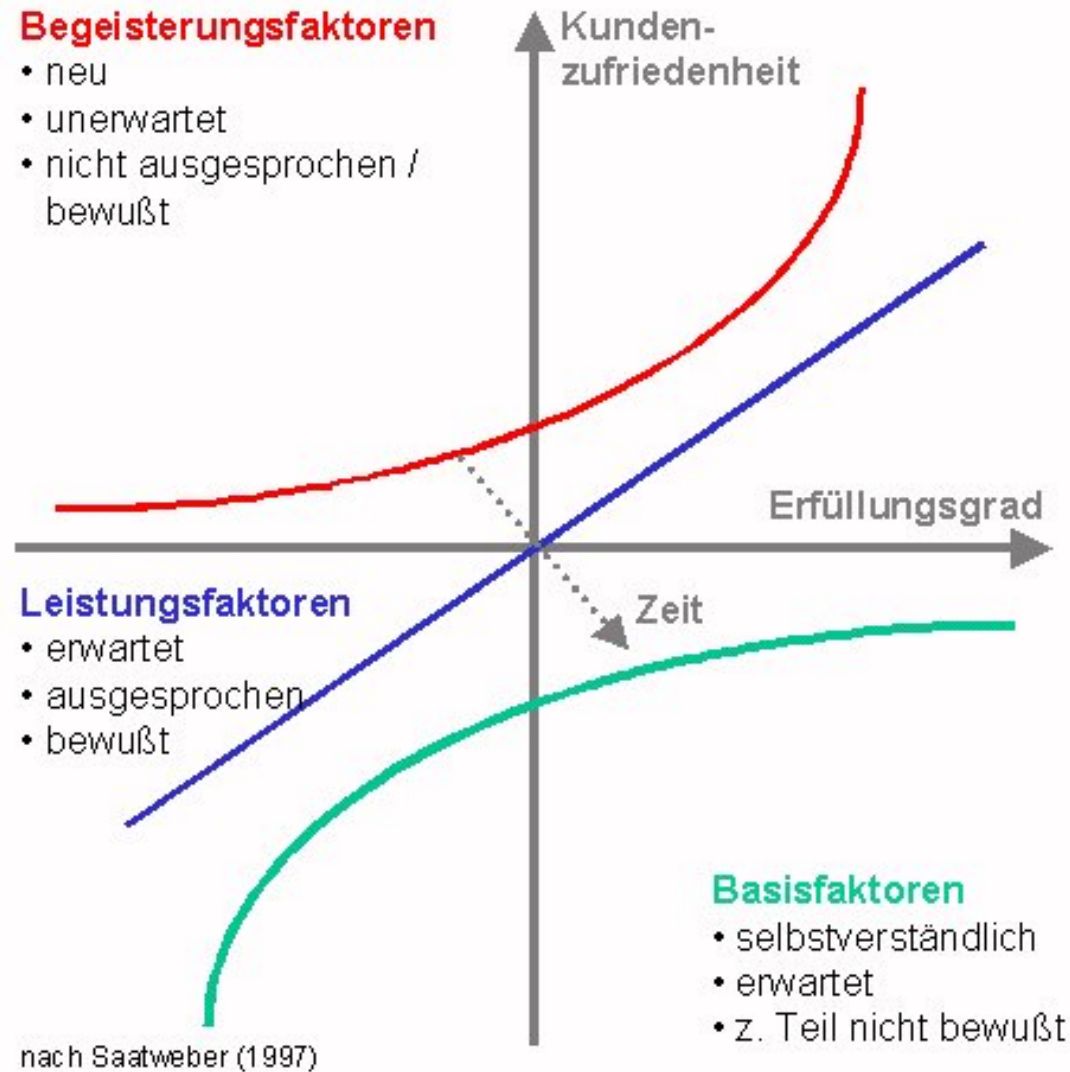


Der vierte Schritt: Die Optimierungsmatrix für das Controlling



Methode 2: das Kano-Modell als Denkmodell!

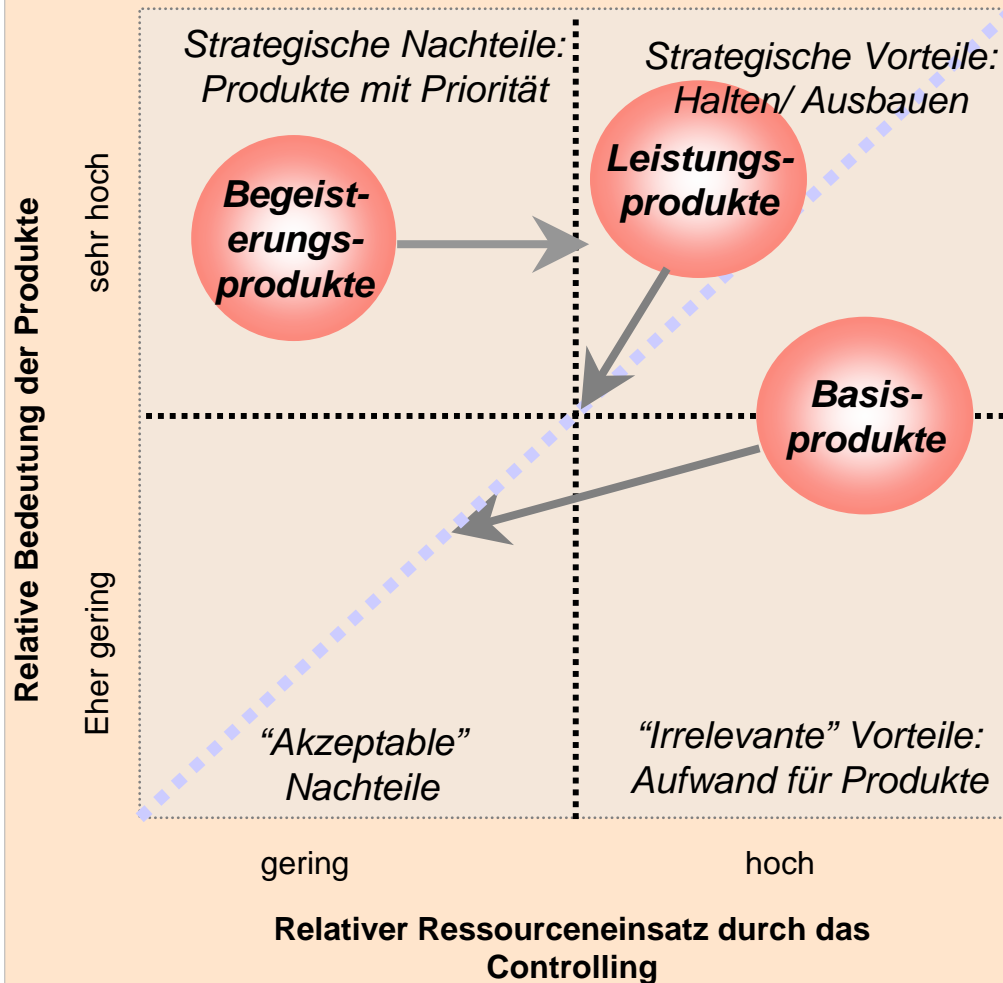




Controlling-Leistungen im Kano-Profil

Basisprodukte	Zusatzprodukte	Begeisterungsprodukte
Umsatzmeldung	Vor- und Nachbereitung Strategieklausuren	Strategische Ausarbeitungen
Ergebnismeldung	Wirtschaftlichkeitsrechnungen	Beratungsprojekte
Abweichungskommentare	Wettbewerbsanalysen	Management Reader
Planungskomentierungen	Unternehmensbewertungen	Korrelationsanalysen
Sitzungsprotokolle	Due Diligence	...
...	Sonderanalysen	...
...	Betriebswirtschaftliche Ausarbeitungen	...
...
...

Zusammenfassung: Kano-Modell im Controlling



- ❑ Basisprodukte sind Pflichtprodukte des Controlling, ihr Erfüllungsgrad muss hoch sein; daher **Automatisierung/Konzentration auf das Wichtigste**
- ❑ Zusatzprodukte können zwar allenfalls Unzufriedenheit vermeiden, sie müssen aber ebenfalls sehr zuverlässig und zeitnah erbracht werden; **effiziente und auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete Erbringung**
- ❑ Begeisterungsprodukte erfordern Kreativität, da aus einem Begeisterungsprodukt schnell ein Leistungsprodukt wird; **Schaffung von „kreativem Freiraum“ für Begeisterungsprodukte**





Söhnlein Mitte der 80er Jahre: ein kleiner Mittelständler

Umsatz: 134,0 Mio. €

Absatz: 41,6 Mio. 0,75 l-Flaschen



- ❑ Söhnlein entscheidet sich zur aktiven Konsolidierung des deutschen Sektmarktes
- ❑ 1986 übernimmt Söhnlein den damaligen Sektmarktführer Henkell & Co.
- ❑ 1987 werden beide Unternehmen unter der Henkell & Söhnlein-Gruppe zusammengeführt



Kennzahlen 2006 (im Vergleich zu den 80er Jahren)

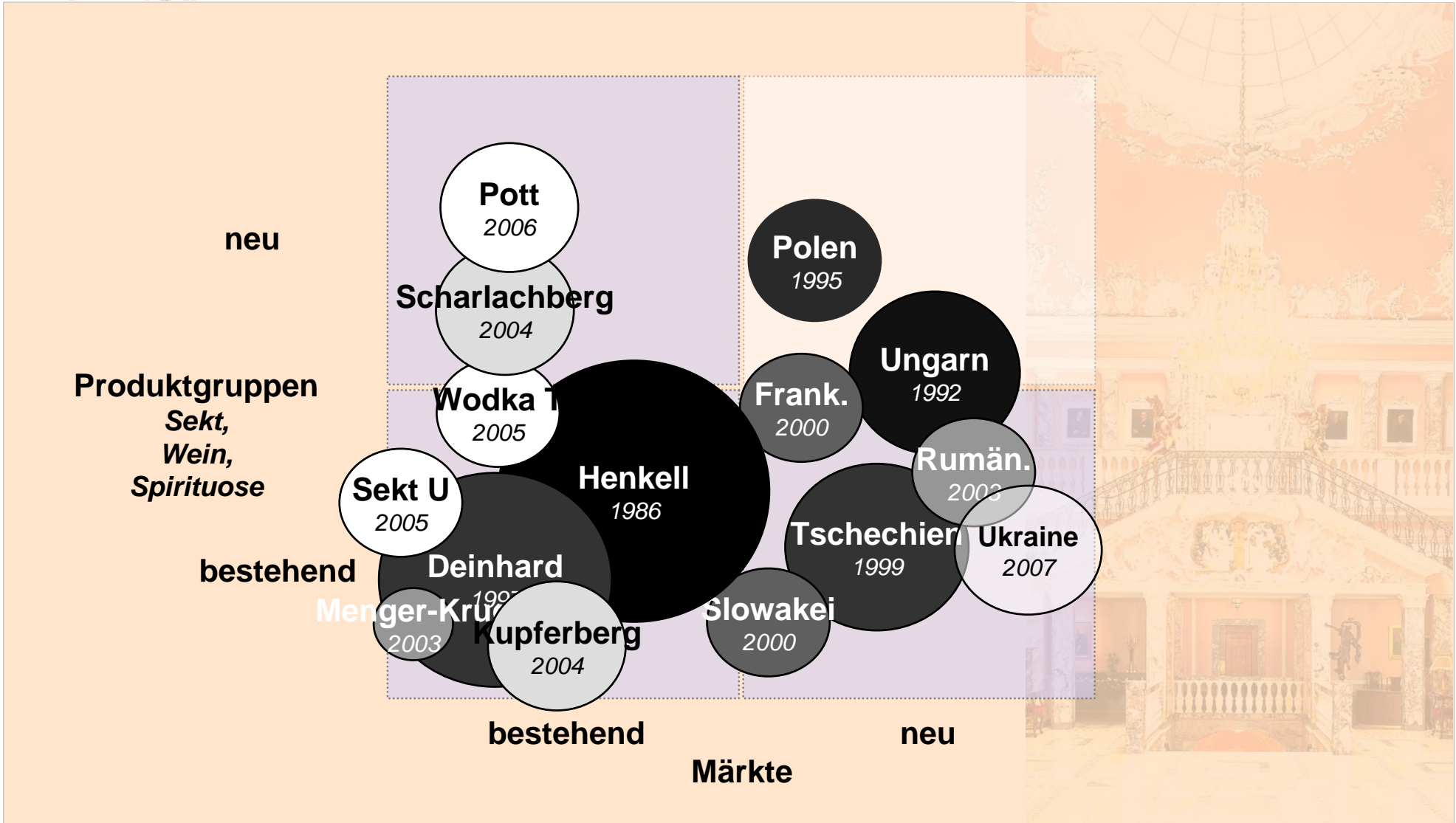
Umsatz: 513 Mio. € (Faktor 4)

Absatz: > 205 Mio. Flaschen (Faktor 5)



Ergebnis: (Faktor 6)

90er Jahre bis heute: Internationalisierung durch Local Heros





Optimierungsmatrix für das Controlling

Erfolgsfaktoren

Personal	7.	8.	9.
Form	4.	5.	6.
Inhalt	1.	2.	3.
	Berichtswesen	Planung	Beratung

Instrumente

Früher:

- Getrennte Berichterstattung durch das Finanz-, Rechnungswesen und Controlling
- Keine Integration der Berichtsteile in Form einer integrierten Ergebnis-, Cash Flow- und Bilanz-, Liquiditätsrechnung

Heute:

- Detaillierung und Standardisierung der Berichterstattung in einer integrierten Ergebnis-, Cash Flow- und Bilanz-, Liquiditätsrechnung
- Monatliche Abstimmungsrechnungen mit
 - Bilanzbrücke (Anpassungen internes/ externes Rechnungswesen)**
 - Finanzbrücke (Anpassung der Liquiditäten mit der Ergebnis- und Cash-Flow Rechnung)**
- Standardisierte Kosten- und Ergebnisblätter zu den erfolgskritischen Kosten- und Ertragskategorien

Personal	7.	8.	9.
Form	4.	5.	6.
Inhalt	1.	2.	3.
	Berichtswesen	Planung	Beratung



❑ Früher:

- ❑ Detaillierte Planungsabläufe im Stammhaus, ergänzt um individuelle Planungsabläufe in den Tochterunternehmen
- ❑ Planungen in eigenen, proprietären Systemen unter unterschiedlichen Prämissen
- ❑ Planung nach der Saison mit wesentlich leichter Planbarkeit

❑ Heute:

- ❑ Integriertes Planungssystem für alle Tochterunternehmen
- ❑ Gemeinsames SAP-System als Einmandantensystem
- ❑ Integration der Planungen in ein strategisches Wertmanagement (Unternehmenswertrechnung)
- ❑ Ad hoc Planungsaktualisierungen im Falle von saisonbedingten Abweichungen

Personal	7.	8.	9.
Form	4.	5.	6.
Inhalt	1.	2.	3.
	Berichtswesen	Planung	Beratung



Früher:

- Weitgehender Fokus der Controllerabteilung auf Kalkulations-, Berichts- und Planungsroutinen
- Etablierung einer Abteilung Akquisitions- und Beteiligungscontrolling für Sonderaufgaben
- Moderne Controllinginstrumente wurden kaum eingesetzt

Heute:

- Schaffung ausreichender Ressourcen für interne Beratungsprojekte durch Automatisierung und Standardisierung (kein Personalaufbau)
- Moderne Controlling-Instrumente sind bekannt und können fallspezifisch eingesetzt werden (Target Costing, Benchmarking, Six Sigma, etc.)
- Integration des Beteiligungscontrollings mit dem nationalen Controlling zu einem internationalen Controlling, das bei nahezu allen strategischen Projekten beteiligt ist

Personal	7.	8.	9.
Form	4.	5.	6.
Inhalt	1.	2.	3.
	Berichtswesen	Planung	Beratung



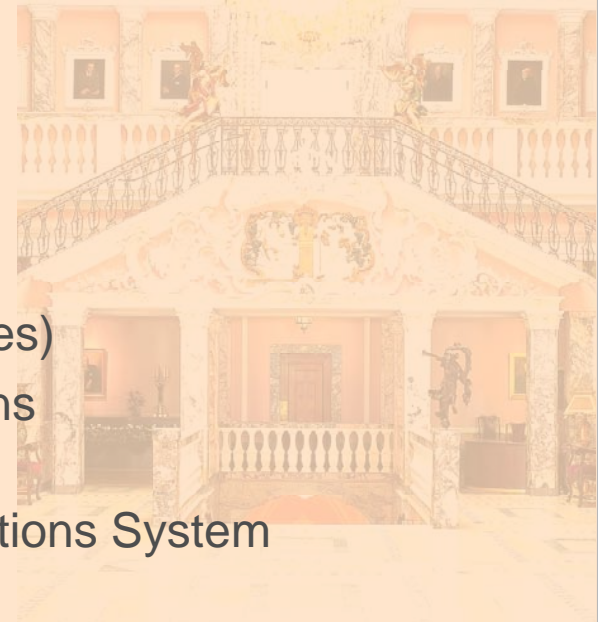
Früher:

- Individuelle Berichte der Töchter flossen in eine einheitliche Ergebnisrechnung ein
- Kosten und Detailberichte waren individuell von den Unternehmen erstellt
- Form entsprach einem typischen Controllerbericht (Zahlenwerk ohne graphische/farbliche Tendenzen, etc.)

Heute:

- Vereinheitlichung und graphische Optimierung des gesamten Berichtswesens
- Schaffung von Kostenwissen durch einheitliche Referenzgrößen (in der Alkoholindustrie 1/1 oder 9l cases)
- Aufbereitung des detaillierten finanziellen Berichtswesens in einer Pseudo-Balanced Scorecard
- Integration aller Berichte in einem Management Informations System

Personal	7.	8.	9.
Form	4.	5.	6.
Inhalt	1.	2.	3.
	Berichtswesen	Planung	Beratung





MANAGEMENT INFORMATIONSSYSTEM

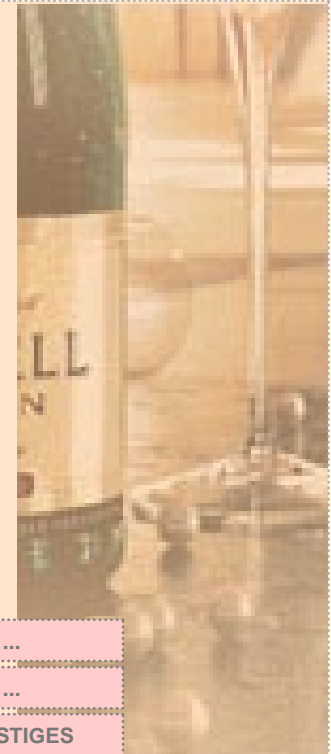
WILLKOMMEN

Herzlich Willkommen im Management-Informationssystem der Henkell&Söhnlein-Gruppe!

Durch Anklicken der unten aufgeführten Themenbereiche gelangen Sie zu den Ihnen bekannten Berichtsinhalten. So finden sich Tages- und Wochenfaktura unter Absatz, der Ergebnisbericht unter Ergebnis. Weitere Detailbericht sind unter den Themenbereichen zusammengefasst.

Wir hoffen, Sie finden Ihre steuerungsrelevanten Informationen auf den ersten Klick und sind Ihnen für weitere Anregungen hinsichtlich Gestaltung und Berichtsinhalten dankbar.

Ihr CONTROLLING-TEAM



TAGESFAKTURA	UMSATZMELDUNG	DB NACH MARKEN	KOSTENSTELLEN	ERGBNISBERICHT	LIQUIDITÄT D	...	
WOCHENFAKTURA	ERLÖSANLAYSE	EXPORTERGEBNIS	PRODUKTIVITÄT	HOCHRECHNUNG	LIQUIDITÄT I	...	
SONSTIGES	SONSTIGES	SONSTIGES	SONSTIGES	SONSTIGES	SONSTIGES	SONSTIGES	
ABSATZ	UMSATZ	DB	KOSTEN	ERGEBNIS	FINANZEN	SONTIGES	DATUM

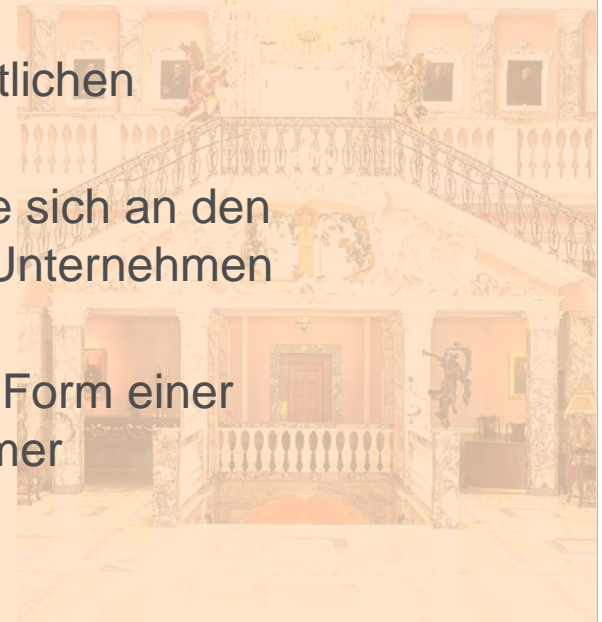
Früher:

- Weit entwickeltes Planungssystem des Stammhauses mit hohem Detaillierungs- und Exaktheitsanspruch
- Vorgabe des Planungsrahmens für die Töchter und Genehmigung der Tochterplanungen in den Aufsichtsgremien

Heute:

- Planungen erfolgen auf der Darstellungsebene in einheitlichen Planungsformblättern
- Jede Planung wird in Zehnjahreszeiträume integriert, die sich an den strategischen Eckpfeilern Markt, Wettbewerb, Kunden, Unternehmen ausrichten
- Zusammenfassung und Kommentierung der Planung in Form einer gebundenen „Verbindlichkeitserklärung“ an die Eigentümer

Personal	7.	8.	9.
Form	4.	5.	6.
Inhalt	1.	2.	3.
	Berichtswesen	Planung	Beratung



- Früher:
 - Ausarbeitungen erfolgten nach individuellen/eigenen Vorstellungen
 - Eine Absendermarke des Controlling existierte nicht
 - Powerpoint-Kenntnisse waren nicht vorhanden und/oder unterentwickelt

- Heute:
 - ALLE Ausarbeitungen des Controllings erfolgen in der gleichen Präsentationsform
 - Das Controlling bereitet für alle Projektmeetings Powerpoint-Präsentationen und/oder HANDOUTS in einheitlichem Layout vor
 - Entscheidungsvorlagen werden nach dem Vorbild klassischer Beraterpräsentationen erstellt

Personal	7.	8.	9.
Form	4.	5.	6.
Inhalt	1.	2.	3.
	Berichtswesen	Planung	Beratung



Früher:

- Starker Fokus auf die Eingabe und Verarbeitung der Daten für das Berichtswesen
- Zahlen von den Tochterunternehmen wurden als gegeben und richtig empfunden
- Wenig Zeit für eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Zahlen

Heute:

- Die weitgehende Automatisierung hat den Prozess der Berichtserstellung auf ein Minimum reduziert
- Ausführliche Durchsprachen der Berichtsinhalte und/oder die gemeinsame Berichtserstellung mit den Töchtern vor Ort
- Erfüllung von Key-User Aufgaben für die Nutzung der controlling-relevanten ERP-Software (SAP ECC 6.0; BW)
- Beratung und Betreuung der Töchter bei der Berichterstattung
- Gemeinsame Problemlösungserarbeitung

Personal	7.	8.	9.
Form	4.	5.	6.
Inhalt	1.	2.	3.
	Berichtswesen	Planung	Beratung



- ❑ Früher:
 - ❑ Know-how über Planungsabläufe konzentrierte sich weitgehend auf das Stammhaus
 - ❑ Die begrenzten Ressourcen erlaubten keine proaktive Mitarbeit bei den Planungsprozessen der Töchter
 - ❑ Eine geschlossene Planung innerhalb SAP erfolgte nicht

- ❑ Heute:
 - ❑ Weitgehend vereinheitlichte Planungsabläufe unter Mitarbeit der Beteiligungscontroller
 - ❑ Schulung aller Mitarbeiter für eine Planung in SAP
 - ❑ Intensive Diskussion der Planungslogik mit dem zuständigen Controlling-GF

Personal	7.	8.	9.
Form	4.	5.	6.
Inhalt	1.	2.	3.
	Berichtswesen	Planung	Beratung



- Früher:
 - Gesunder Mix aus alt und jung; alte Controller-Kenntnisse und modernes Know how ergänzten sich

- Heute:
 - Generationswechsel weitgehend abgeschlossen
 - Neue, junge Mitarbeiter mit betriebswirtschaftlichem und internationalem Hintergrund werden über mehrmonatige Inhouse-Programme eingearbeitet
 - Durch frühe Projektverantwortlichkeiten wird interdisziplinäres Denken geschult

Personal	7.	8.	9.
Form	4.	5.	6.
Inhalt	1.	2.	3.
	Berichtswesen	Planung	Beratung



- Das Controlling hat eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich als interne Serviceabteilung im Unternehmen zu profilieren!
- Um hierzu die notwendigen Freiräume zu haben, ist eine Automatisierung und Standardisierung der Prozesse eine wichtige Voraussetzung
- Prozessanalysen und Hinterkopfmodelle wie bspw. das Kano-Modell helfen als Orientierung, welche Leistungen gefördert werden sollen!
- Die Ausrichtung der Controllerarbeit an marktgängigen Leistungen ist eine Richtschnur, an der alle Veränderungen gemessen werden können!
- Das wichtigste Ziel ist hierbei, die Mitarbeiter für die Aufgabe zu begeistern!
- Denn Begeisterung, Innovation und Qualität sind die Voraussetzungen für ein Controlling als Marke!

