



**25. Stuttgarter Controller Forum**  
**20. September 2011**

**Exzellentes Controlling, exzellente Unternehmensleistung – Best Practice und  
Trends im Controlling**

---

**Controlling – Navigationsinstrument in Zeiten gesteigener  
Komplexität? Ein Erfahrungsbericht.**

Dr. Carsten Lehr  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH

---



- I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH**
- II. Die Rahmenbedingungen**
- III. Das Controllingssystem**
- IV. Der Erfahrungsbericht**
- V. Die Zukunft**



## I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH

- 19.09.2000 Gründung der  
Bundesrepublik Deutschland  
Finanzagentur GmbH
- 11.06.2001 Aufnahme der operativen  
Geschäftstätigkeit
- 01.08.2006 Integration von Teilen der  
Bundeswertpapierverwaltung
- 07.06.2010 Übernahme Mandat EFSF  
(Europäische Finanzstabilisierungsfazilität)
- Mitarbeiter: 301\*
- Sitz: Frankfurt am Main, Lurgiallee 5

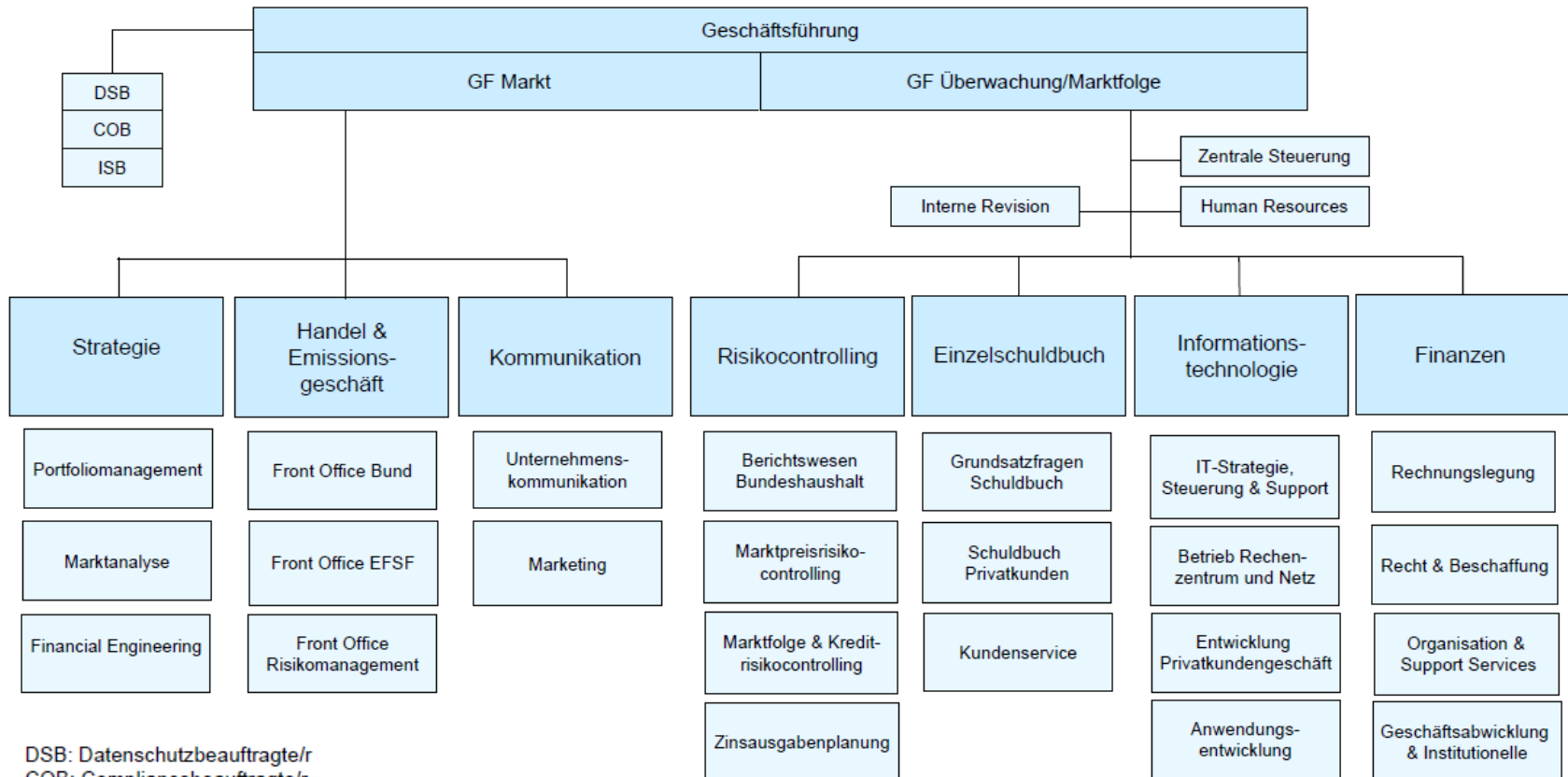


\* Stand: 31.07.2011



# I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH

## Organigramm



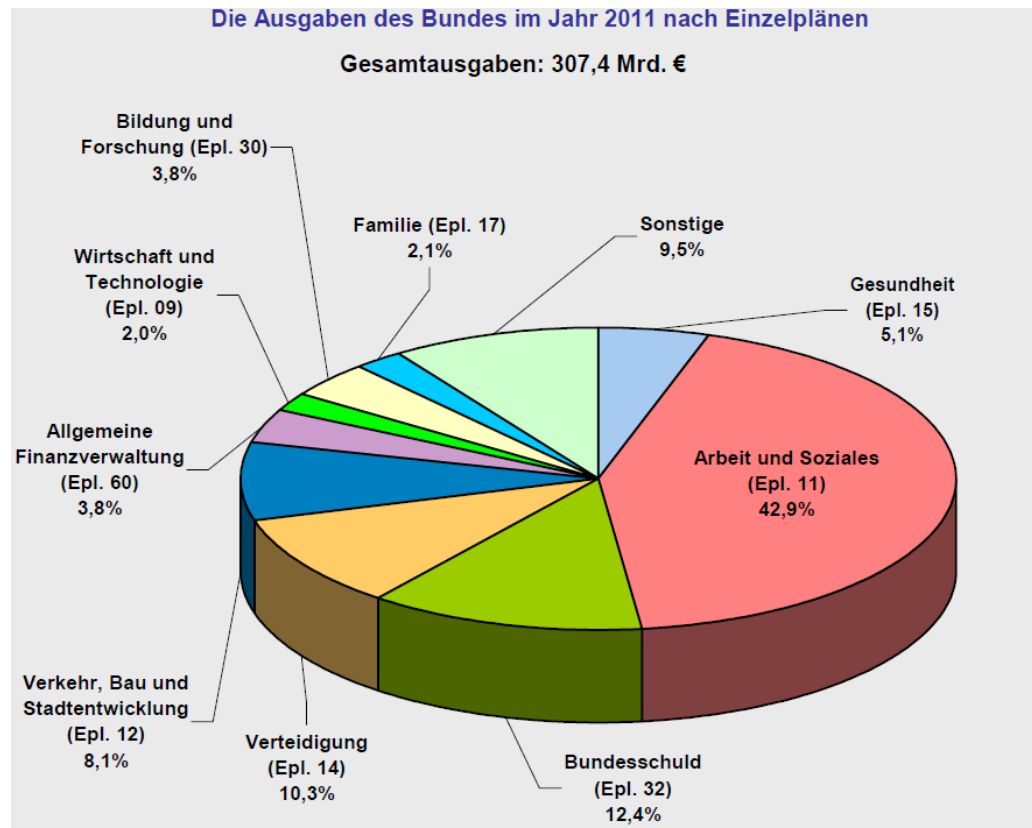
DSB: Datenschutzbeauftragte/r  
COB: Compliancebeauftragte/r  
ISB: IT-Sicherheitsbeauftragte/r

Stand: 01.05.2011



# I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH

## Bundeshaushalt 2011 (Plan)

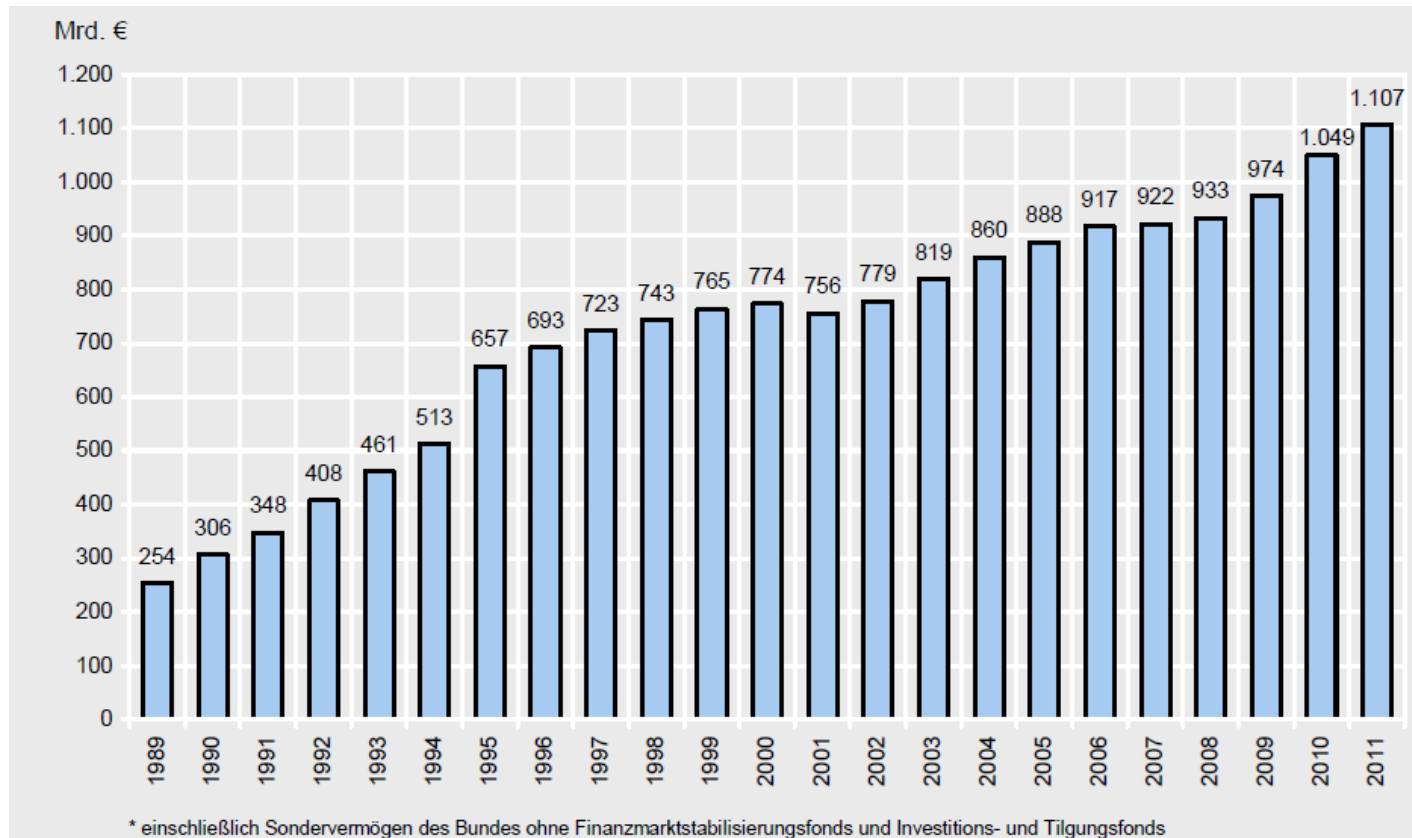


Quelle: BMF, Finanzplan des Bundes 2010 - 2014



# I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH

## Entwicklung der Schulden des Bundes



Quelle: BMF, Finanzplan des Bundes 2010 - 2014



## II. Die Rahmenbedingungen

### Einflussfaktoren

- Demografie
- Wissen und Technologie
- Ökologie
- Verschuldung
- Die sich aus dem Zusammenwirken der vier vorangegangenen Gebieten resultierende, exponentiell wachsende Komplexität



## II. Die Rahmenbedingungen

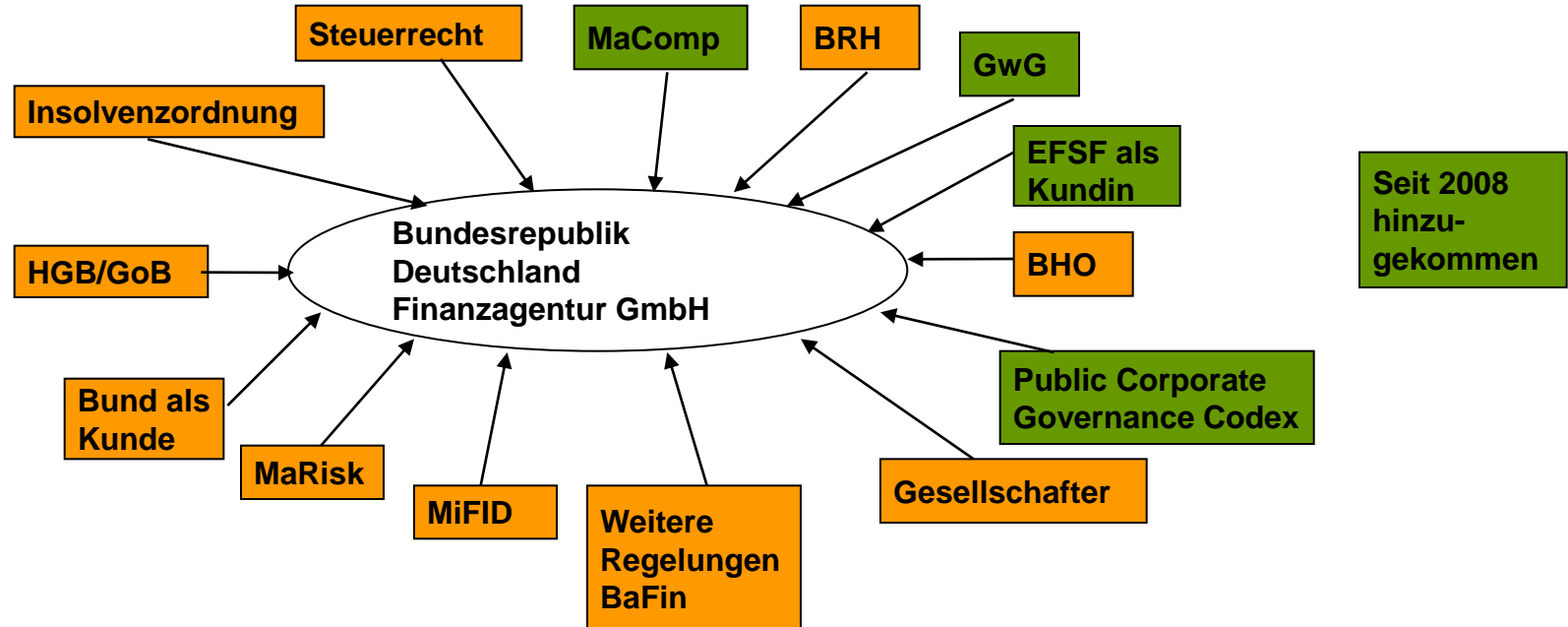
### Einflussfaktoren speziell für die Finanzwirtschaft

- Höhere Volatilitäten an den Finanzmärkten
- Schnellere und billigere Informationsverarbeitung und Nachrichtenübermittlung sowie
- Erhöhung der administrativen Regelungsdichte



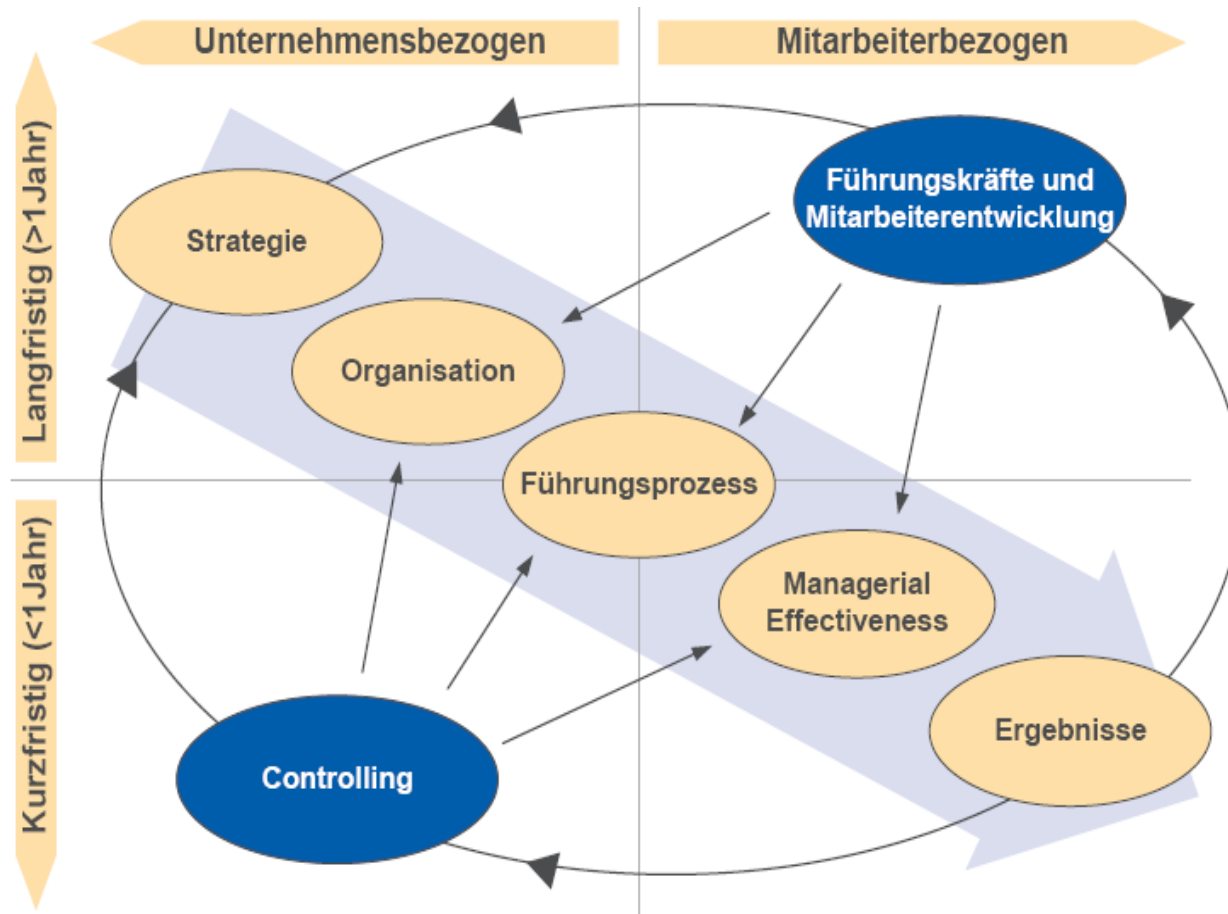
## II. Die Rahmenbedingungen

### Vielzahl der regulatorischen Einflussfaktoren



### III. Das Controllingssystem

#### Von der Strategie zu zählbaren Ergebnissen



Vgl. Malik, F., Management – Das A und O des Handwerks, Band 1, 2005



## III. Das Controllingssystem

### Kybernetischer Ansatz in der Finanzagentur

- Controlling als kybernetischer Prozess.
- Die Erreichung der von Unternehmen definierten Ziele wird – im Idealfall – durch einen sich selbst steuernden Regelkreis gewährleistet.
- Der Prozess in der Finanzagentur konzentriert sich auf die drei Komponenten:
  - Planung
  - Realisation
  - Kontrolle.
- Die Mehrdimensionalität des Zielsystems und der kybernetische Prozesscharakter des Controlling verdeutlicht die Komplexität des Unternehmens.





## IV. Der Erfahrungsbericht

### Der Controllingaufbau 1/4

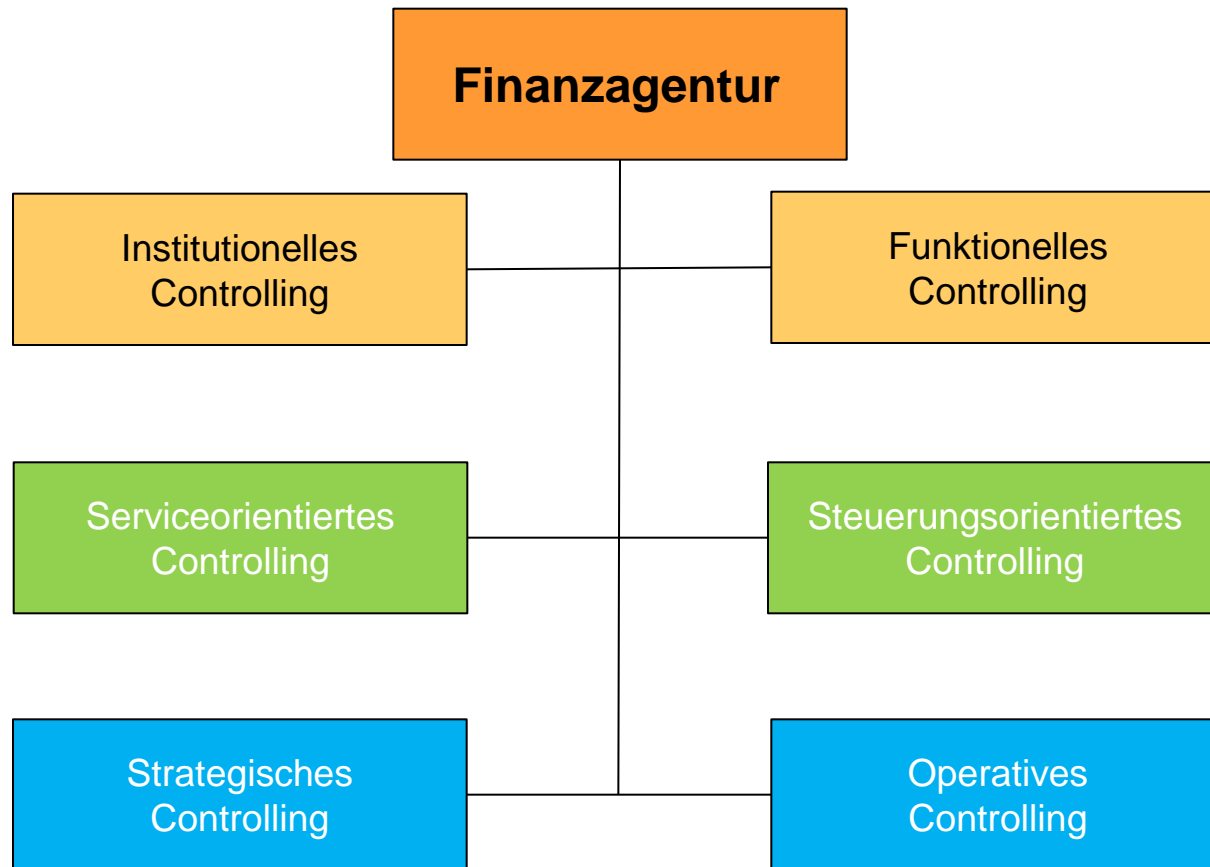
- Verantwortung für „das“ Controlling obliegt in der Finanzagentur keinem einzelnen Bereich (aufgrund Aufgabenvielfalt und unterschiedlichen Anforderungen).
- Sprachlich keine Unterscheidung zwischen Controlling und Controllershship.

„Wenn wir von Controlling (Controllershship) sprechen, meinen wir die Funktion; wenn vom Controller die Rede ist, ist der Aufgabenträger gemeint, der das institutionalisierte Controlling wahrnimmt“ (vgl. Horváth).



## IV. Der Erfahrungsbericht

### Der Controllingaufbau 2/4





## IV. Der Erfahrungsbericht

### Der Controllingaufbau 3/4

- Strategisches Unternehmenscontrolling als Aufgabe der Abteilung Zentrale Steuerung (Abteilung im Geschäftsbereich)
- Operatives Unternehmenscontrolling im Wesentlichen den Bereichen Finanzen und Risikocontrolling zugeordnet
- Strategisches und operatives Personalcontrolling in Verantwortung der Abteilung Human Resources (Abteilung im Geschäftsbereich)



## IV. Der Erfahrungsbericht

### Der Controllingaufbau 4/4

- Das institutionelle Controlling ist der obersten Führungsebene (Geschäftsführung) angegliedert.
  
- Die funktionelle Ausprägung ist jedoch in den einzelnen Controllingfunktionen angesiedelt:
  - Finanz-/Erfolgscontrolling
  - IT-Controlling
  - Investitionscontrolling
  - Personalcontrolling
  - Risikocontrolling
  - Portfoliocontrolling
  - Performancecontrolling



## IV. Der Erfahrungsbericht

### Servicefunktionen

- Erbringung von Dienst- bzw. Betreuungsleistungen eines klar umfassten Funktionsgebietes
  
- Beispiele:
  - Berücksichtigung von Richtlinien und die Beachtung von Compliance-Vorschriften aller Art
  - Regelungen und Vorschriften der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)
  - Vorgaben des Bundeshaushaltsgesetzes



## IV. Der Erfahrungsbericht

### Steuerungsfunktionen

- Beratungsaufgaben im Zusammenhang mit der Unternehmenssteuerung, der Einhaltung und Überwachung der Richtigkeit von Daten und Prozessen sowie die Umsetzung und Berücksichtigung des Controllerleitbildes in der Finanzagentur.
  
- Gestaltung und Begleitung des Management-Prozesses durch das Controlling:
  - Zielfindung
  - Planung und Steuerung.
  
- Mitverantwortung für die Zielerreichung.



## IV. Der Erfahrungsbericht

### Entwicklung

- In der Gründungsphase der Finanzagentur Schwerpunkt auf kurzfristigen Daten aus dem serviceorientierten Controlling.
- Seit der Zusammenlegung mit der Bundeswertpapierverwaltung in 2006 und als Folge der Krisensituationen seit 2007 Steuerungsfragen im Mittelpunkt.
- Herausforderungen im operativen und strategischen Bereich.
- Strategische und operative Entscheidungsfragen und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten sind zunehmend in Strukturen zu überführen, die zu Zeiten der Gründung nicht erforderlich waren.



## IV. Der Erfahrungsbericht

### Entwicklungsbeispiele

- Das Finanzcontrolling als Teil des Performancecontrolling bereits im Rechnungswesen der Finanzagentur integriert.

Durch Umstellung auf SAP steht hierbei ein standardisiertes Werkzeug dem Finanzcontrolling zur Verfügung.

- Aufgrund der sich ständig erhöhenden Regelungsdichte kommt dem Conformancecontrolling, insbesondere dem Compliancecontrolling, eine besondere Bedeutung zu.

Dabei wurden die bereits bestehenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aufgrund der gestiegenen Verantwortung entsprechend ausgeweitet.



## IV. Der Erfahrungsbericht

### Strategisches Controlling - Schlüsselgrößen

- Stellung des Kunden und Gesellschafters in Personalunion des „BMF“ / Marktstellung des Bundes
- Innovationsleistung
- Produktivität
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Liquidität
- Profitabilität



## V. Die Zukunft

Durch das Unternehmenscontrolling können

- künftige Entwicklungen für die Finanzagentur im Rahmen einer mittelfristigen Planung so weit wie möglich antizipiert,
- Maßnahmen zur Steuerung somit frühzeitig eingeleitet,
- strategische Entscheidungen besser vorbereitet und
- schnellere Anpassungen an Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung möglich

werden.



Ερωτησεις

Domande?

Fragen?

**Kommentare**

Commenti

вопросы

Σχολια

КОМЕНТАРИ