

## Vortrag – Stuttgarter Controller-Forum 2011

# **Entwicklungstrends und Excellence im Controlling**

---



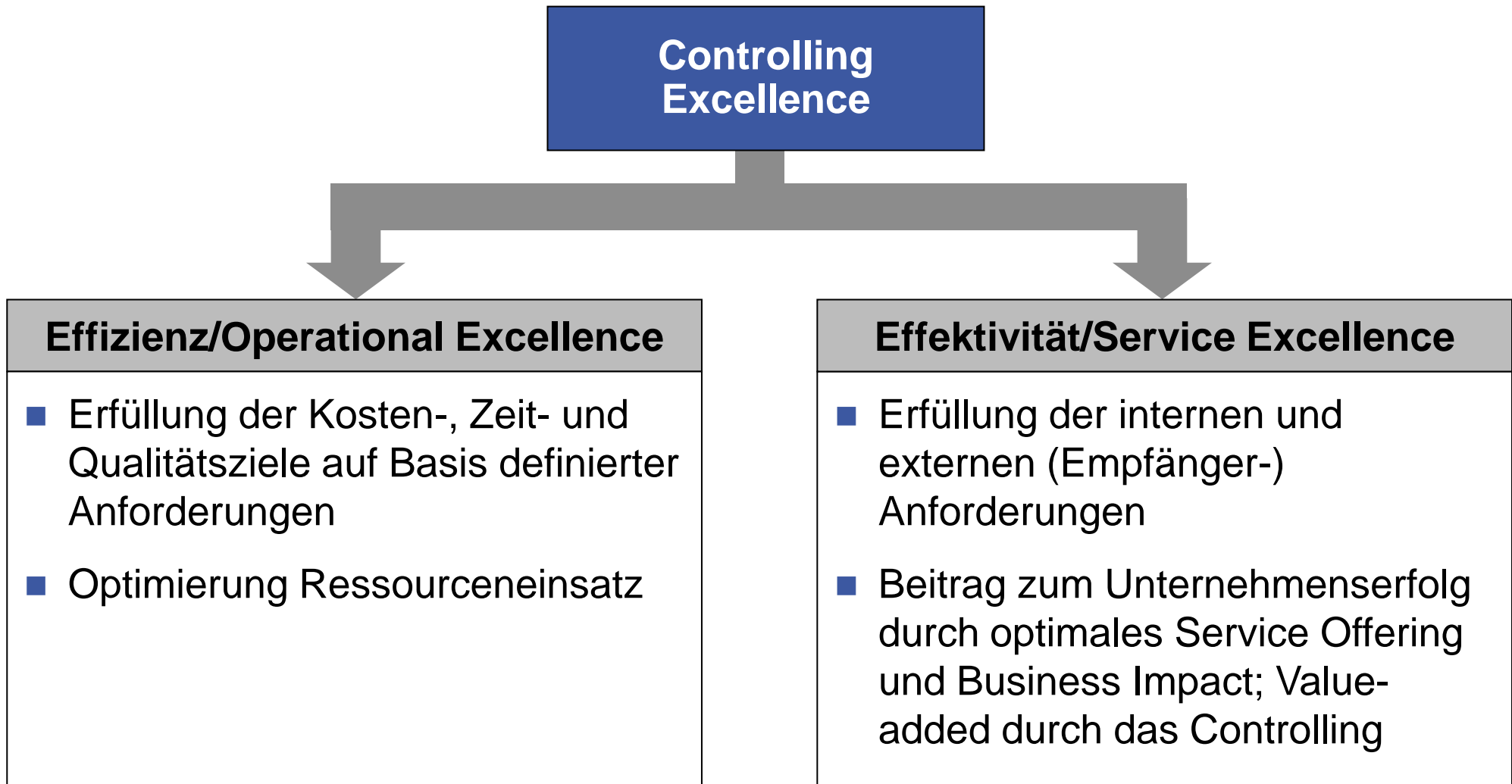
## ■ **Entwicklungstrends und Excellence im Überblick**

- Dynamisierung von Planung und Budgetierung
- Steuerungsrelevanz und Beschleunigung des Reporting
- Ergebnis- und Leistungstransparenz entlang der Value Chain
- Zunehmende Bedeutung des Finanzcontrolling
- Green Controlling
- Controlling als Business Partner
- Fazit

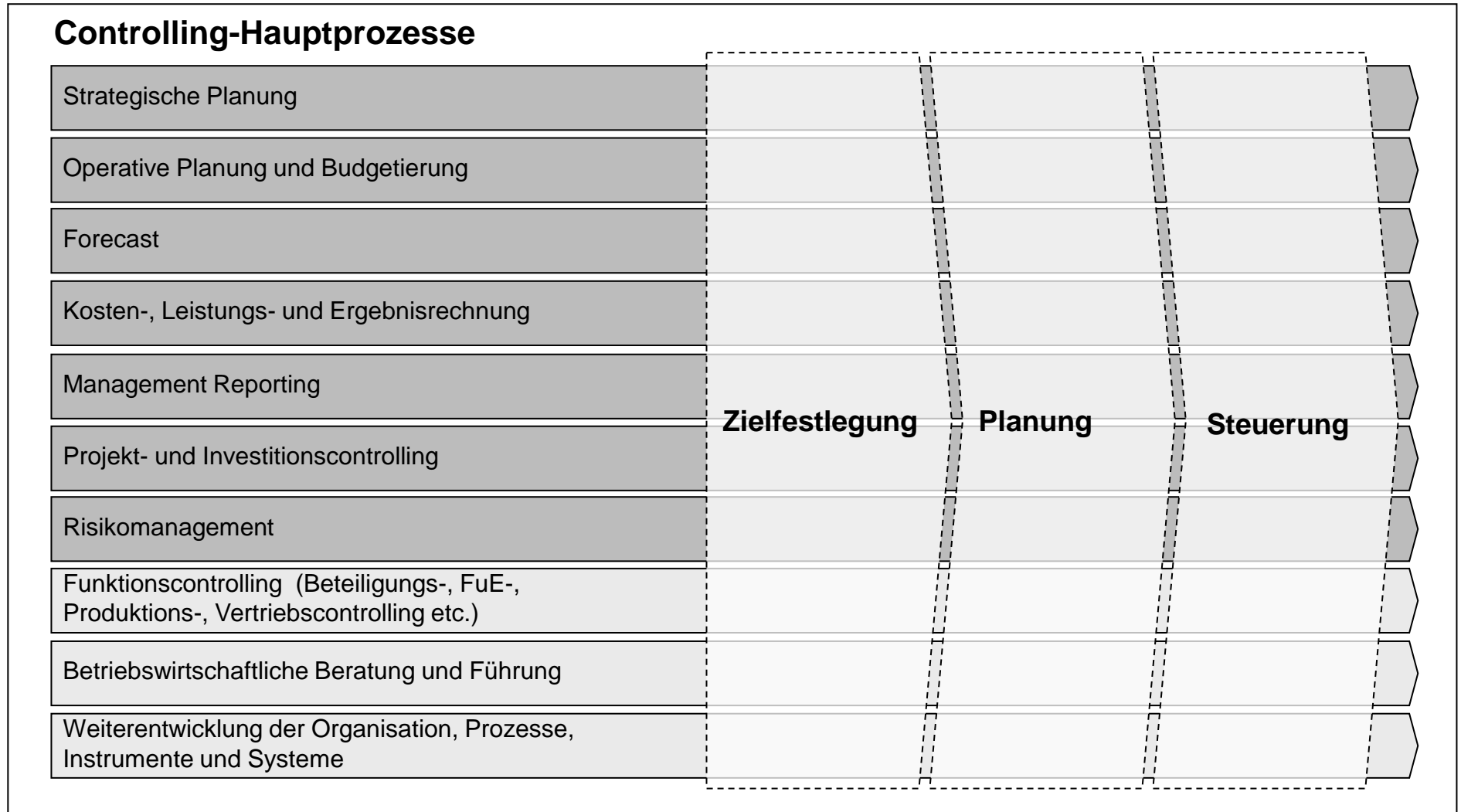
# Aktuelle Auswertungen des Horváth & Partners CFO-Panel zeigen fünf Trends im Controlling

- ➔ Weniger Ressourcen
- ➔ Mehr Automatisierung
- ➔ Schnellere Prozesse
- ➔ Stärkere Konzentration auf steuerungsrelevante Informationen
- ➔ Mehr Business Partnering

# Controlling Excellence – Effizienz und Effektivität zugleich – ist Ziel und Treiber der aktuellen Entwicklungen



# Das Controlling-Prozessmodell: Für jeden Prozess Effizienz und Effektivität anstreben



# Über den Tellerrand schauen: Trends im externen Umfeld werden die künftigen Entwicklungen im Controlling beeinflussen



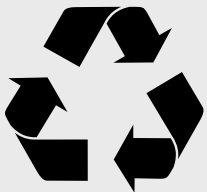
## Technologische Entwicklungen und Innovation

- Kürzere Innovationszyklen
- Projektwirtschaft
- Open Innovation
- Neue Produkt- und Fertigungstechnologien
- Web 2.0, E-Business, Soziale Netzwerke
- Neue Informations- und Kommunikationstechnologien



## Wirtschaftliche Entwicklungen und Globalisierung

- Wachstum BRIC und „beyond“
- Volkswirtschaftliche Unsicherheiten
- Politische Unsicherheiten
- Weitere Globalisierung und globale Vernetzung



## Gesellschaftliche Entwicklungen und Umweltveränderungen

- Wachsende Weltbevölkerung
- Demografischer Wandel/alternde Gesellschaften
- Urbanisierung
- Knapper werdende Ressourcen
- Klimawandel

# Über den Tellerrand schauen: Trends im externen Umfeld werden die künftigen Entwicklungen im Controlling beeinflussen



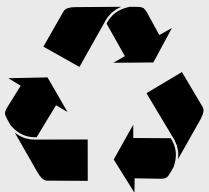
**Technologische  
Entwicklungen  
und Innovation**

Neue Formen der Wertschöpfung  
Neue Möglichkeiten für das Controlling



**Wirtschaftliche  
Entwicklungen  
und  
Globalisierung**

Dynamisches Umfeld und Volatilität  
Komplexere Organisationen



**Gesellschaftliche  
Entwicklungen  
und Umwelt-  
veränderungen**

Konzept der Nachhaltigkeit

# Inhalt

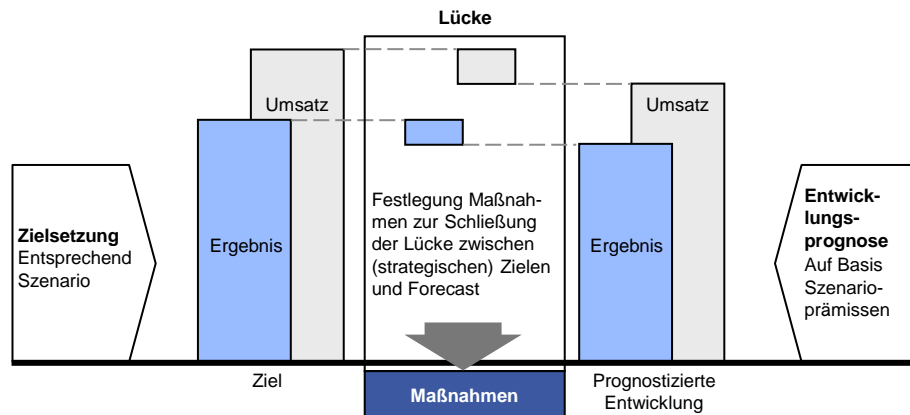


- Entwicklungstrends und Excellence im Überblick
- **Dynamisierung von Planung und Budgetierung**
- Steuerungsrelevanz und Beschleunigung des Reporting
- Ergebnis- und Leistungstransparenz entlang der Value Chain
- Zunehmende Bedeutung des Finanzcontrolling
- Green Controlling
- Controlling als Business Partner
- Fazit

# Der Forecast ist ein wirksames Instrument mit Blick auf die Herausforderungen von dynamischem Umfeld und Volatilität

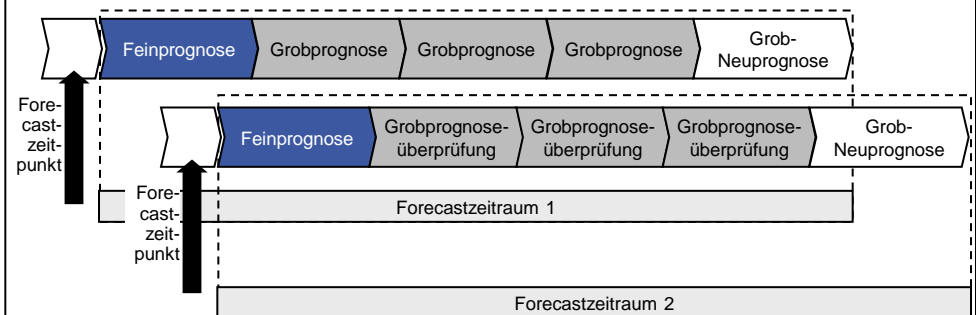
## Frühwarnsystem

- Frühzeitige Information über bereits eingetretene und zukünftig zu erwartende Abweichungen
- Unterjährige Ableitung von zielgerichteten Maßnahmen zur Schließung von Ziellücken

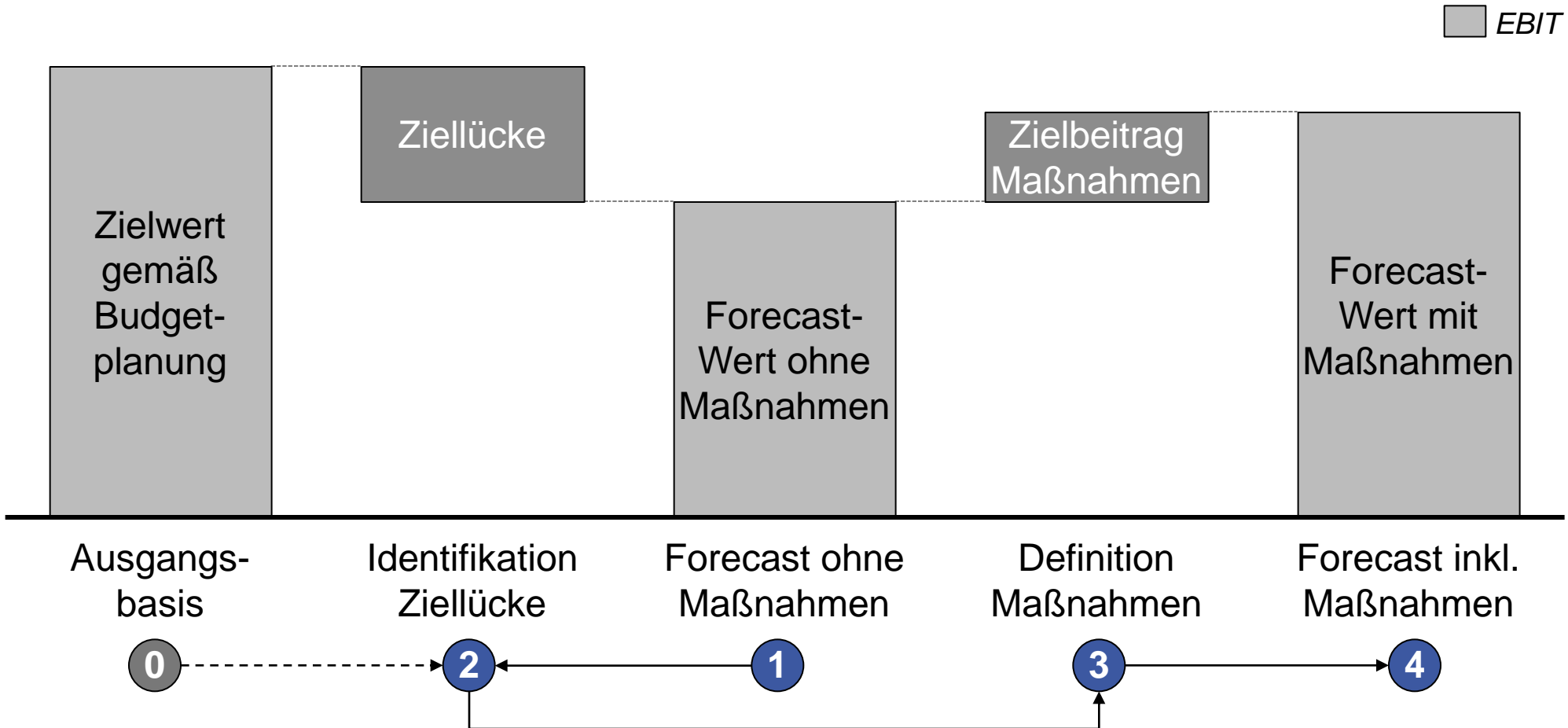


## Flexibilisierung Budget in dynamischen Umfeldern

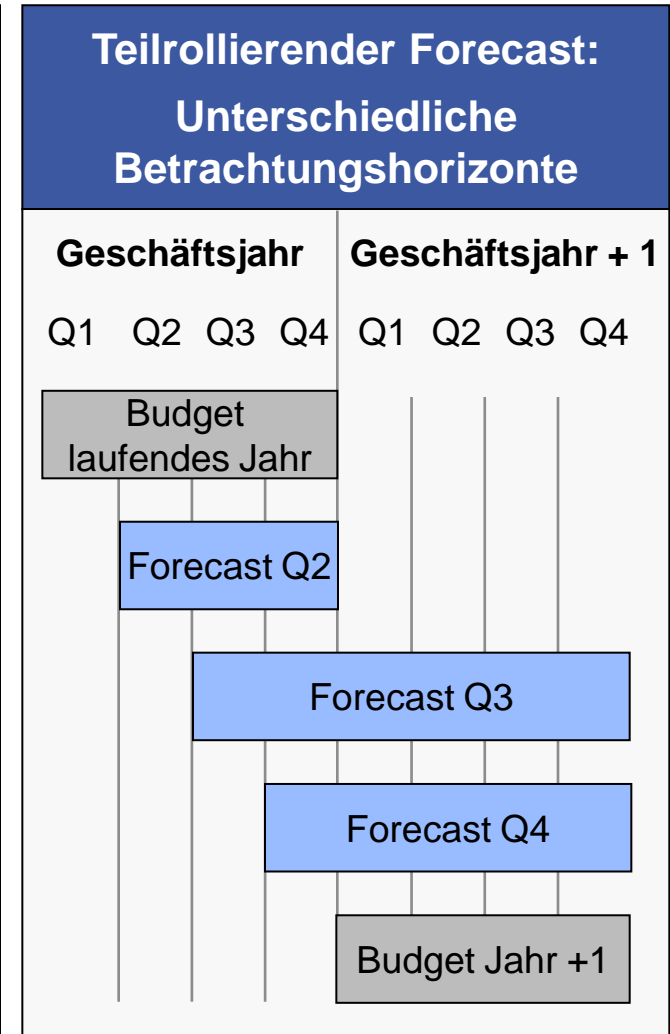
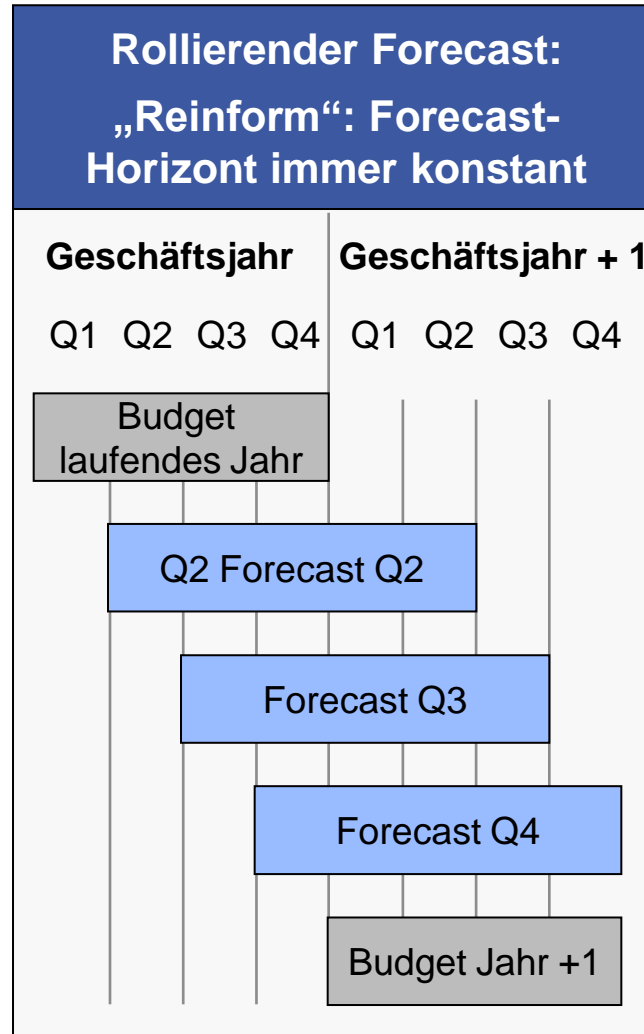
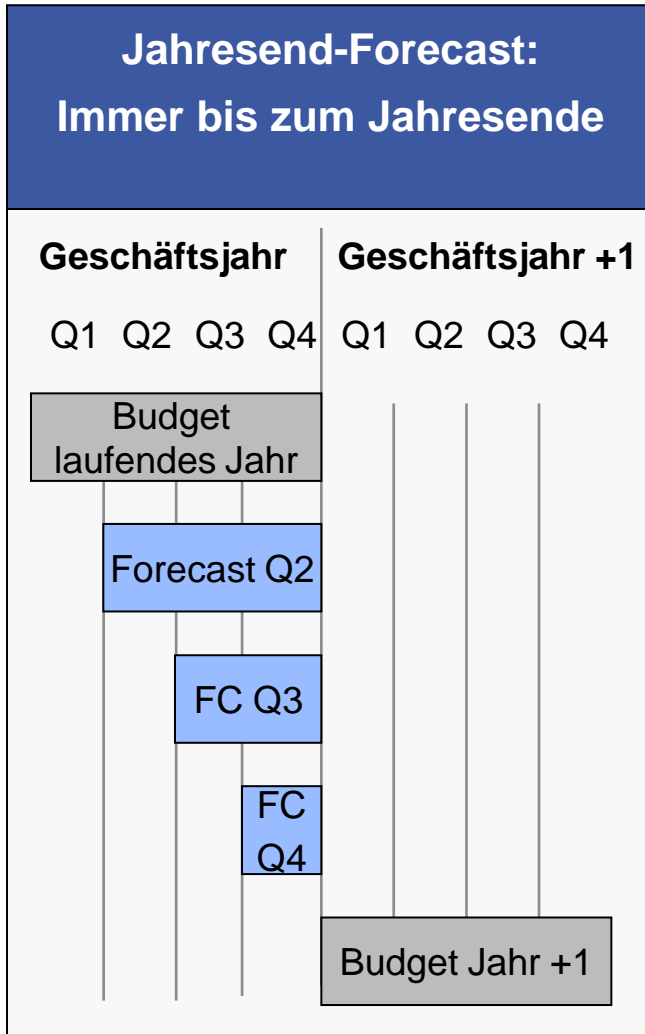
- Schnelle Anpassung der Umsatz-, Kosten- und Investitionsbudgets bei sich unterjährig verändernden Rahmenbedingungen



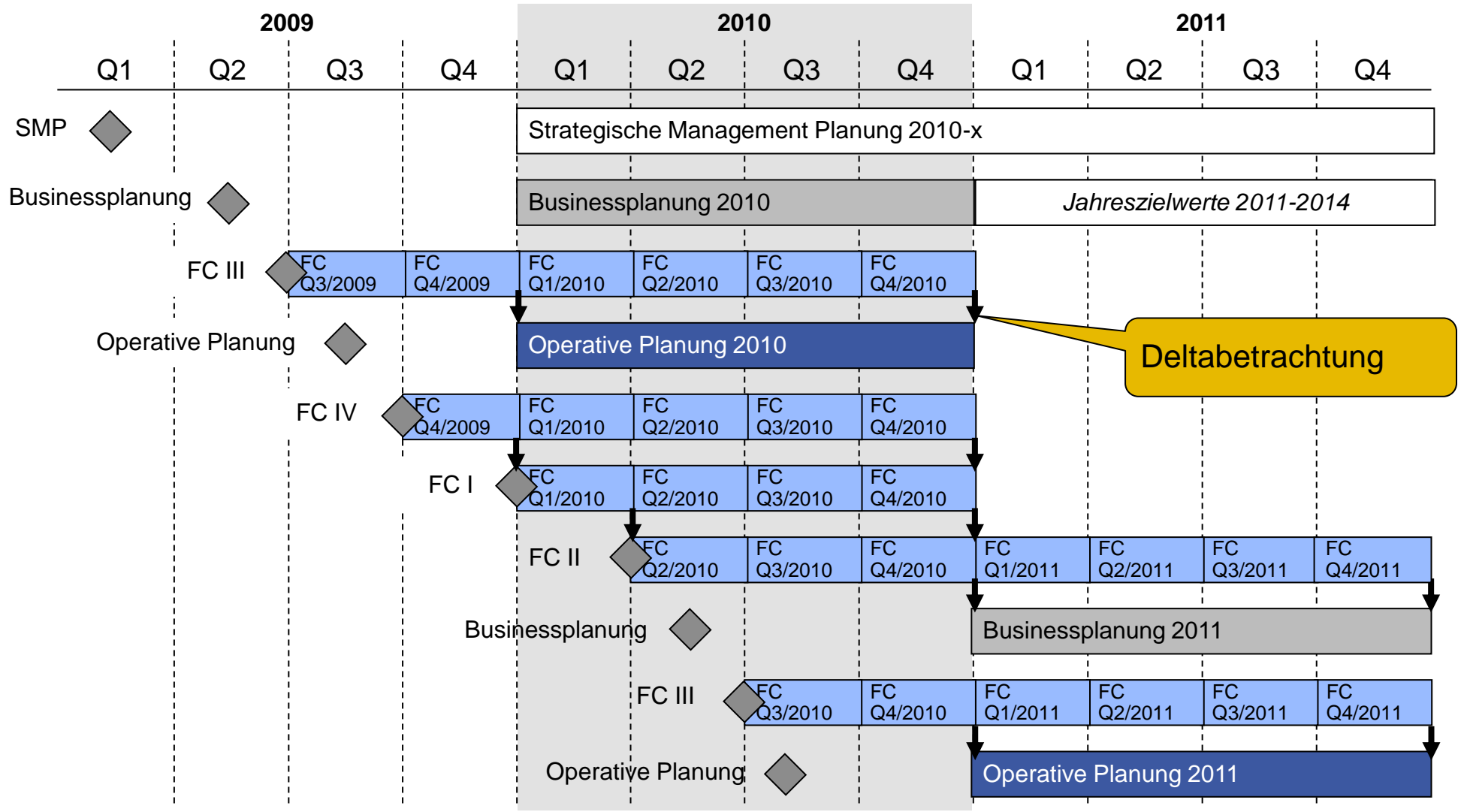
# Durch die Integration von Maßnahmen in den Forecast wird der Nutzen transparent



# Auf Basis der Forecast-Zielsetzung(en) erfolgt die Festlegung des Horizonts – es gibt kein „one size fits all“



# Delta-Planung ist effizient: Das Budget als „Abfallprodukt“ des (Rolling) Forecast



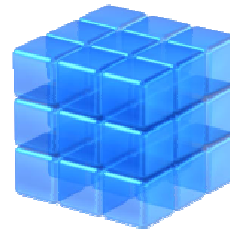
# Die Festlegung der Forecast-Inhalte erfolgt auf Basis der Steuerungsanforderungen sowie des Effizienz-Gebots

**Welche Informationen benötigen die einzelnen Empfänger-Rollen?**

## KPIs/Positionen

- Auftragseingang
- Umsatz
- DB
- Ergebnis
- Assets/CapEx
- Working Capital
- Equity
- (Other) Liability
- Cash
- Non-Financials
- ...

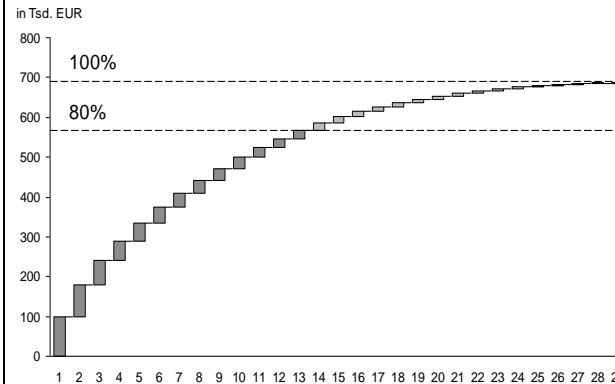
## Relevante Dimensionen



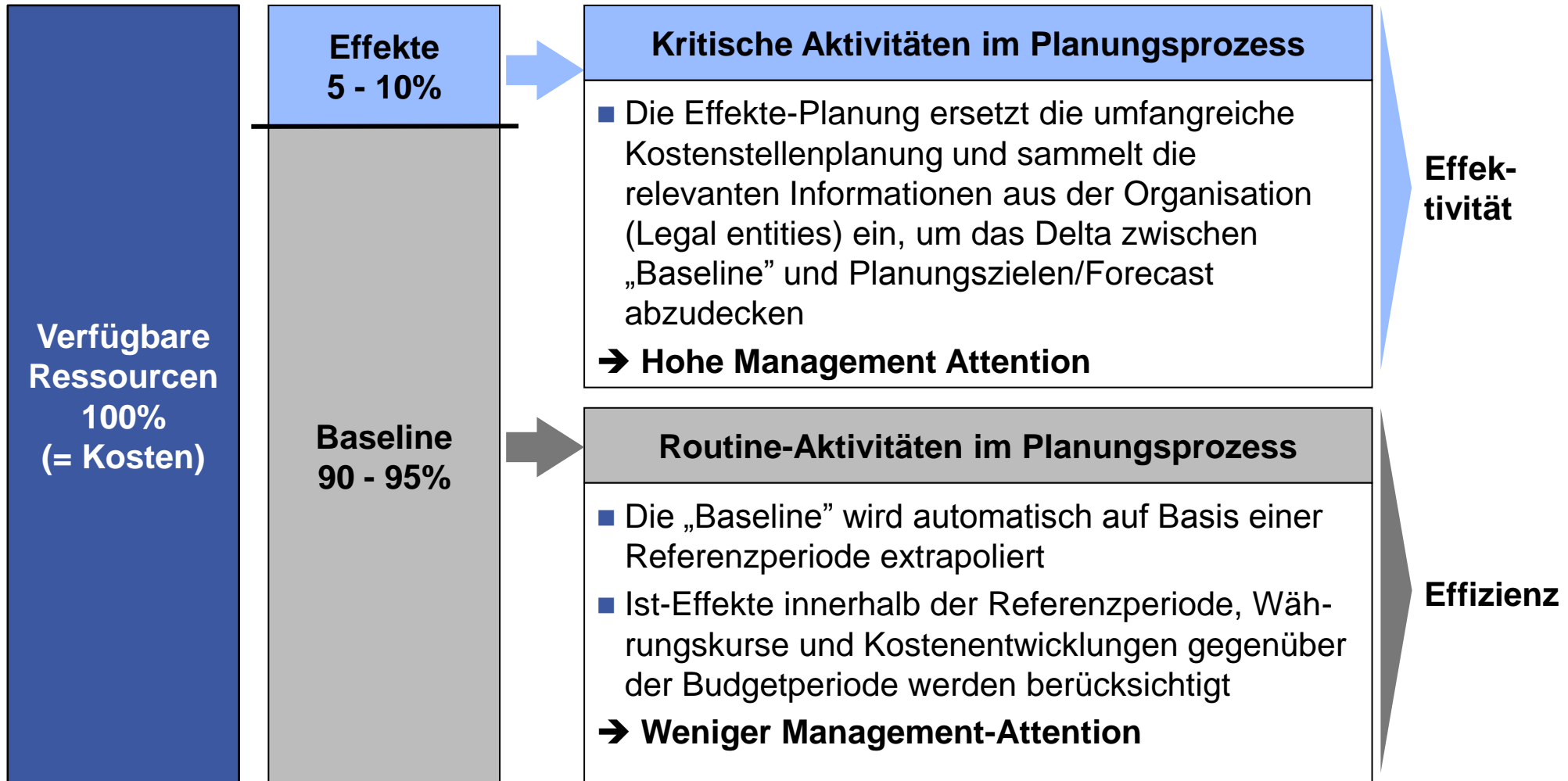
- Produkte
- Kunden
- Regionen
- Channels
- Funktionen
- ...

**Wie aufwendig ist die Datenerhebung im Forecast-Prozess?**

## Notwendige Detaillierung

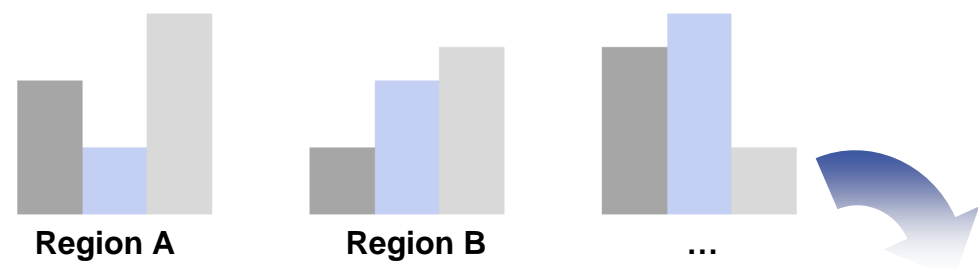


# Ein Trend ist die Konzentration der Planung auf Veränderungen im Geschäft - „Effekteplanung“



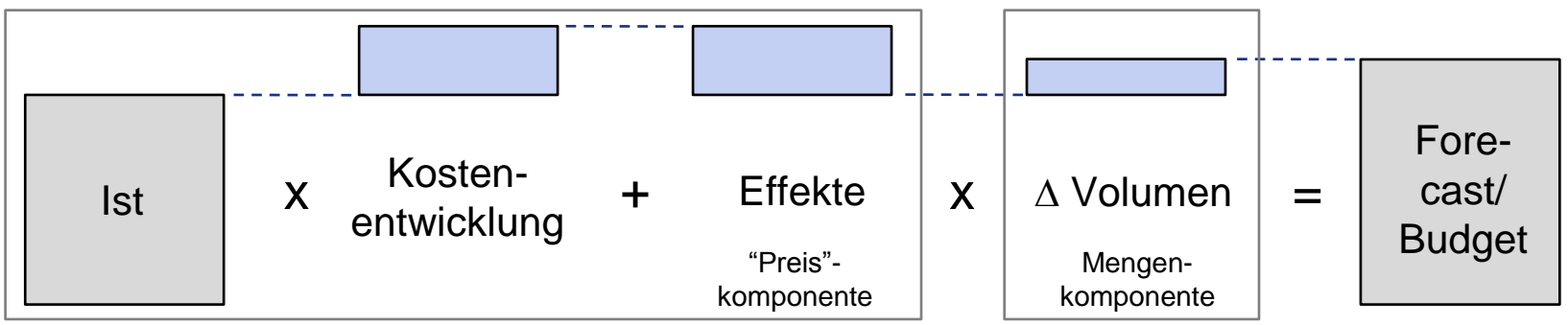
# Die Kosten können automatisch aus der Effekteplanung abgeleitet werden

Erlöse

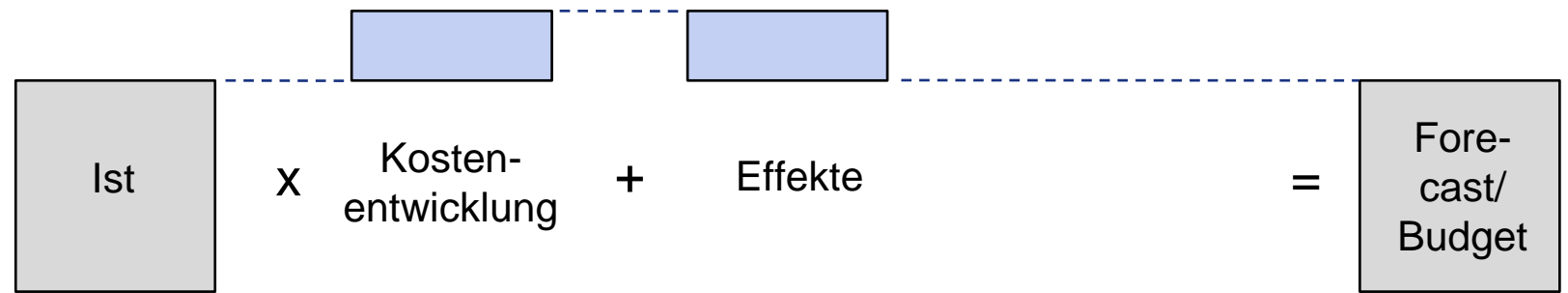


- Direkte, manuelle Planung
- Definiert auf Ebene Region, Produktgruppe etc.

Variable Kosten



Fixkosten

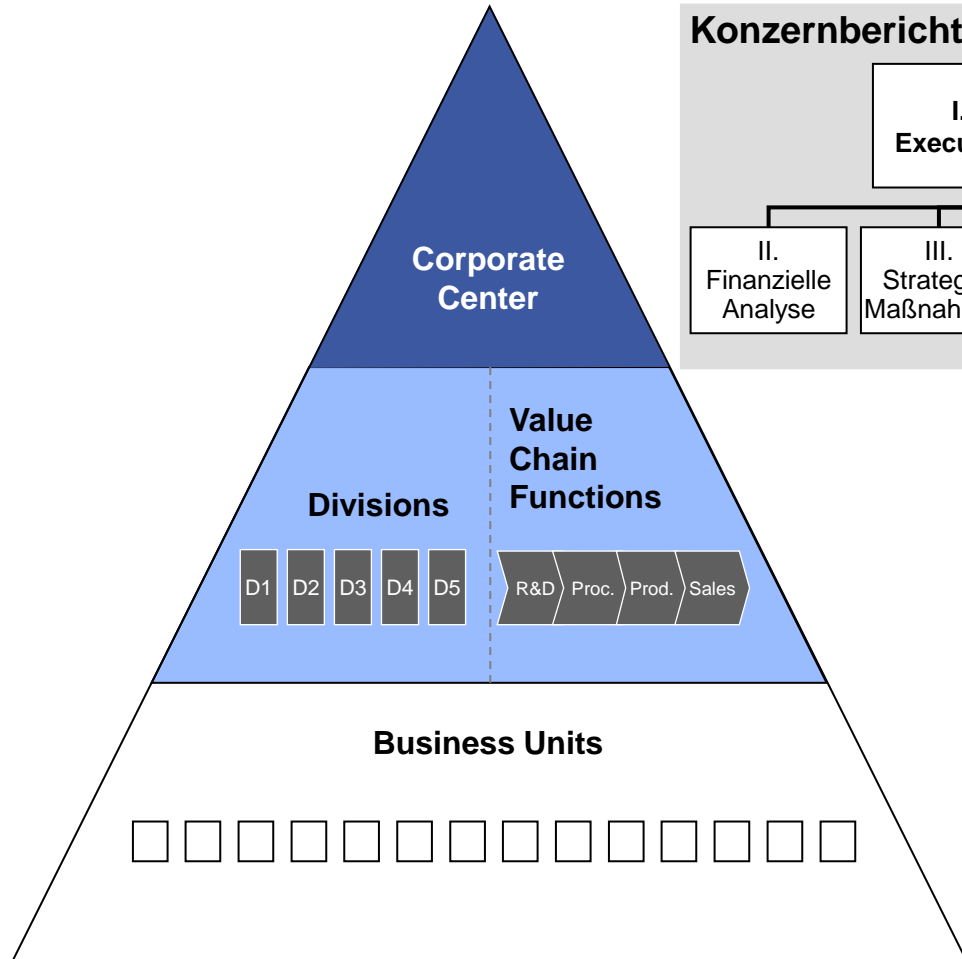




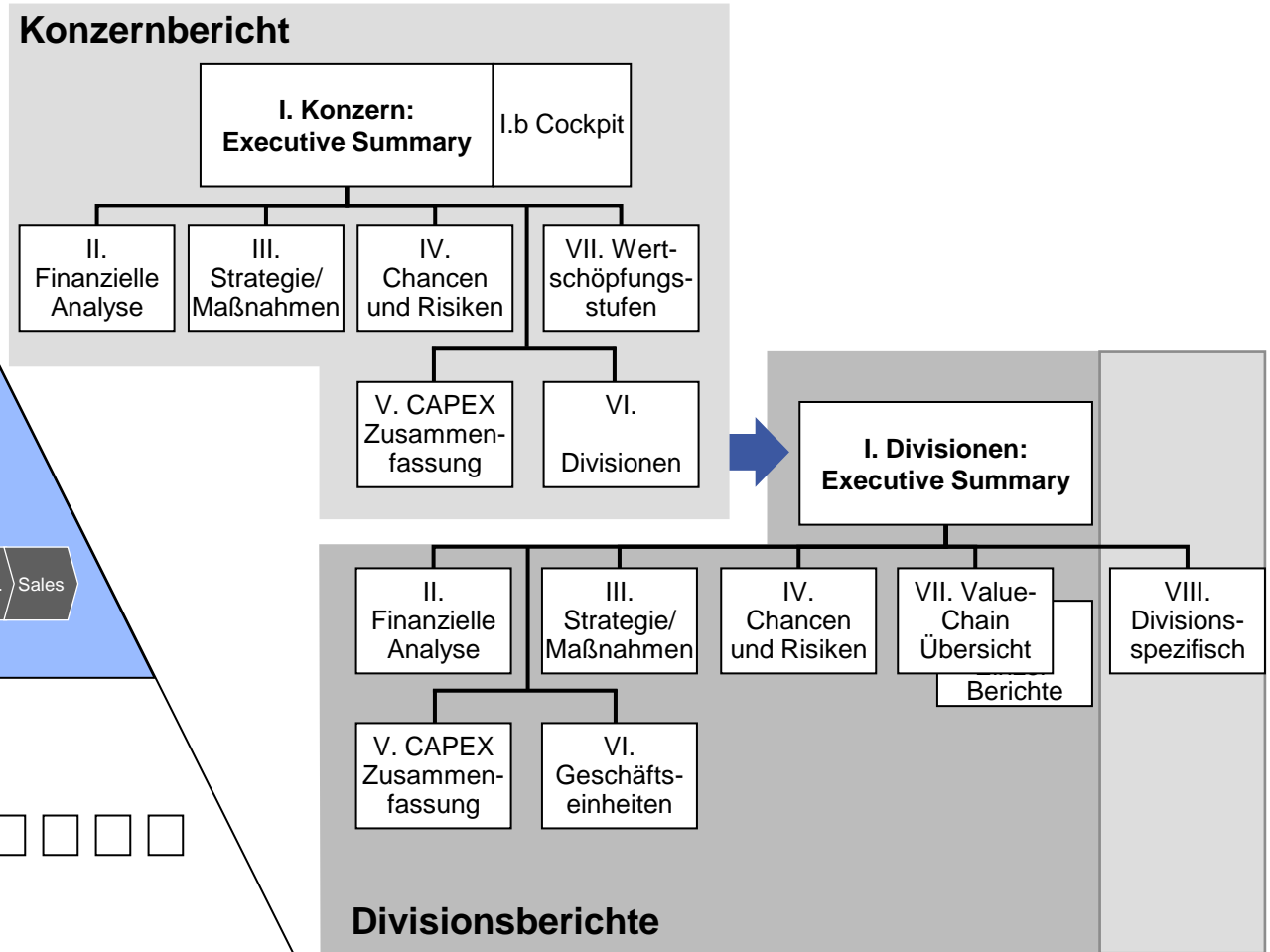
- Entwicklungstrends und Excellence im Überblick
- Dynamisierung von Planung und Budgetierung
- **Steuerungsrelevanz und Beschleunigung des Reporting**
- Ergebnis- und Leistungstransparenz entlang der Value Chain
- Zunehmende Bedeutung des Finanzcontrolling
- Green Controlling
- Controlling als Business Partner
- Fazit

# Management Reporting muss die Steuerungslogik des Unternehmens – Struktur und Geschäftsmodelle – durchgängig abbilden

## Steuerungslogik



## Berichtsstruktur

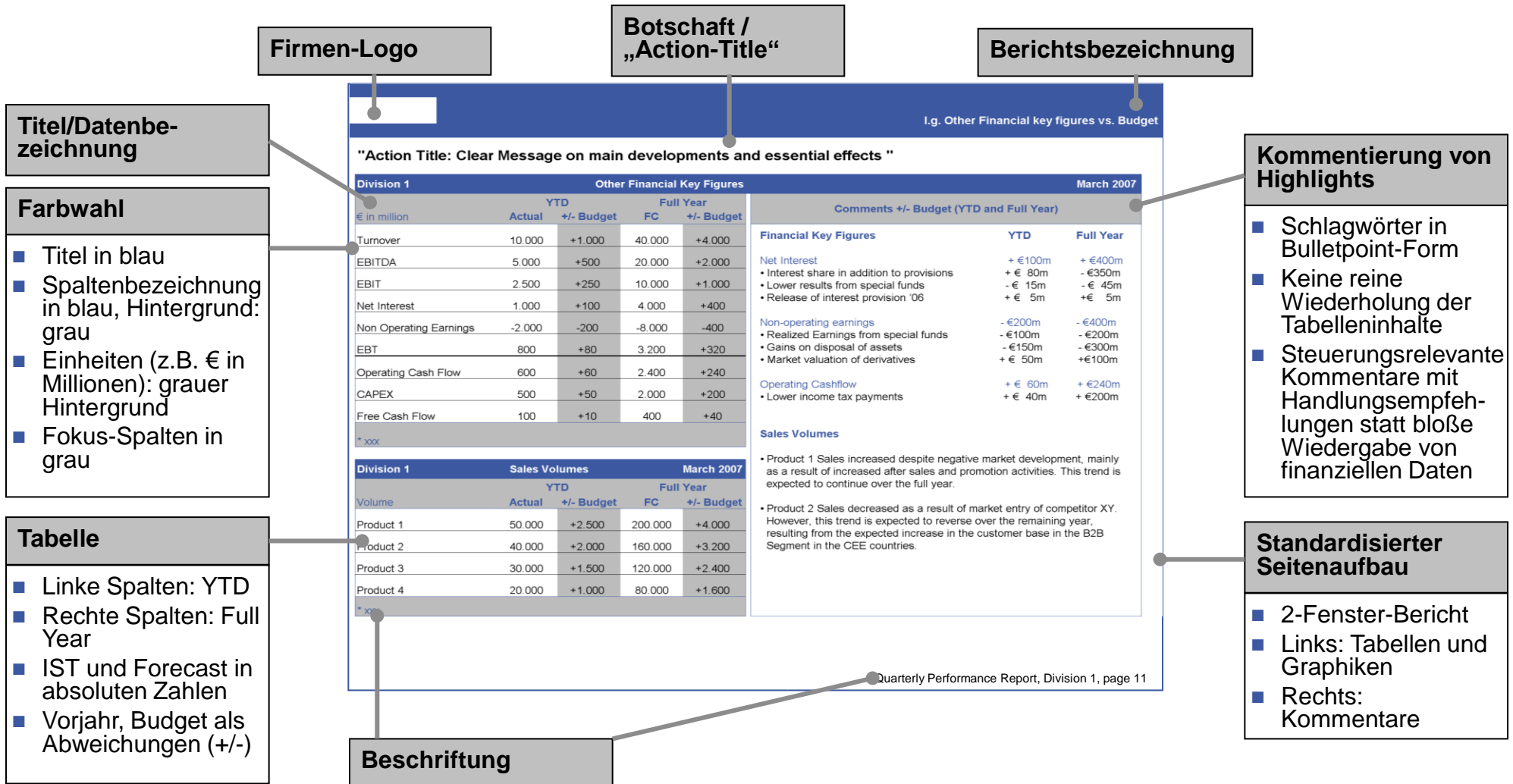


# Das Gesamtvorstands-Reporting beinhaltet die wesentlichen steuerungsrelevanten Informationen in einem Paket ...

## Contents Group Management Board Reporting

1. Key Steering Information (financials and non-financials)
  - 1.1 HSE, Market Environment and Capital Market
  - 1.2 Group Performance: Key Financials
  - 1.3 Focus Topics, Group Strategy
  - 1.4 Key Projects (Capex, Opex, Cost Saving Initiatives)
  - 1.5 Business Segments Performance: Key Financials, Business Specifics
  - 1.6 Cost Overview
  - 1.7 Risk Summary incl. Treasury
2. Key Forecasting Figures
3. Upcoming Special Topics

# ... und wird empfängerorientiert aus einem Guss gemäß definierter Standards gestaltet

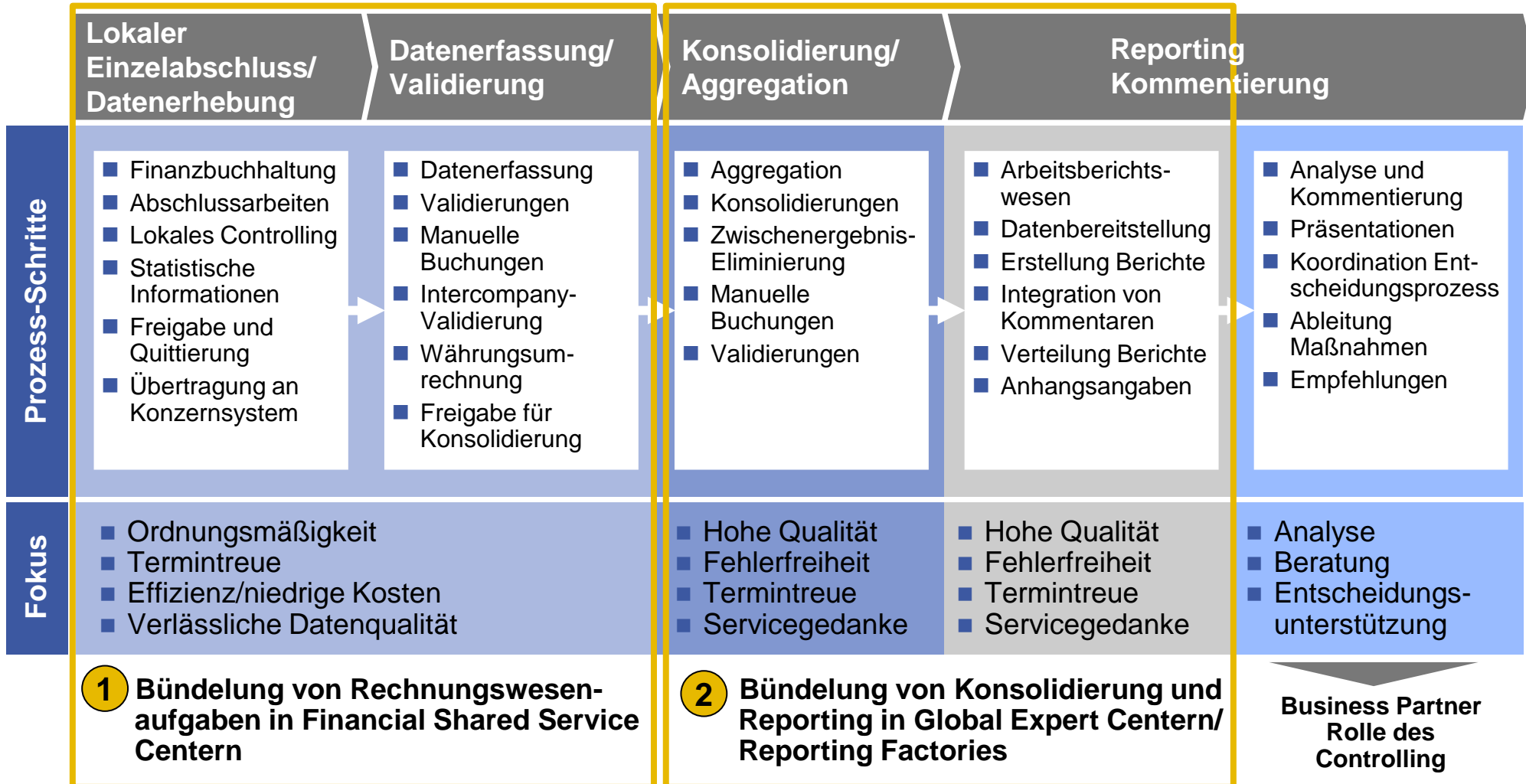


# Die Zukunft des Reporting ist mobil



Quelle: <http://http.cdnlayer.com/itke/blogs.dir/70/files/2010/08/zen-on-an-ipad.jpg>

# Exzellente Controlling-Bereiche treiben Ansätze zur Effizienzsteigerung: Financial Shared Service Center und Expert Center

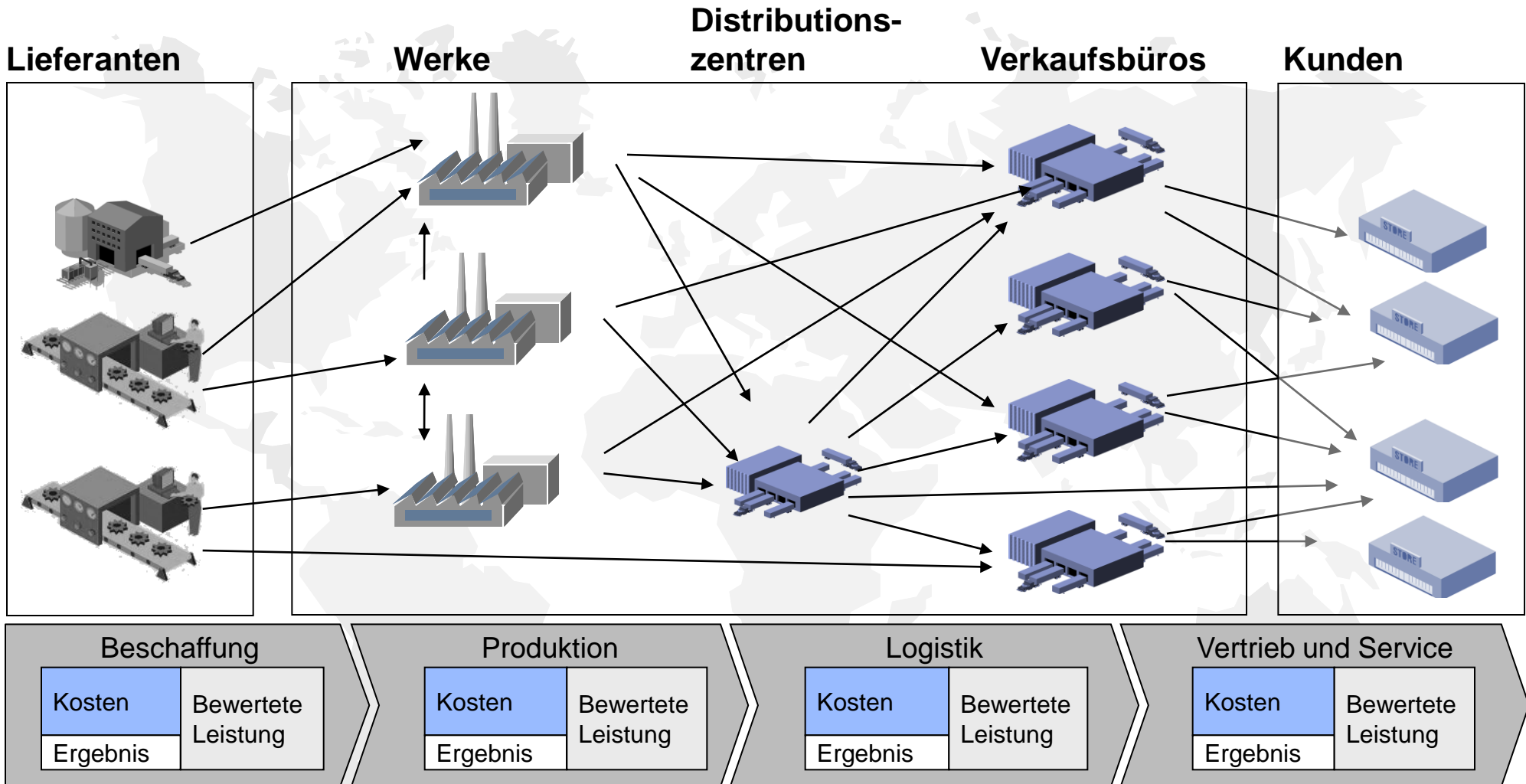


# Inhalt

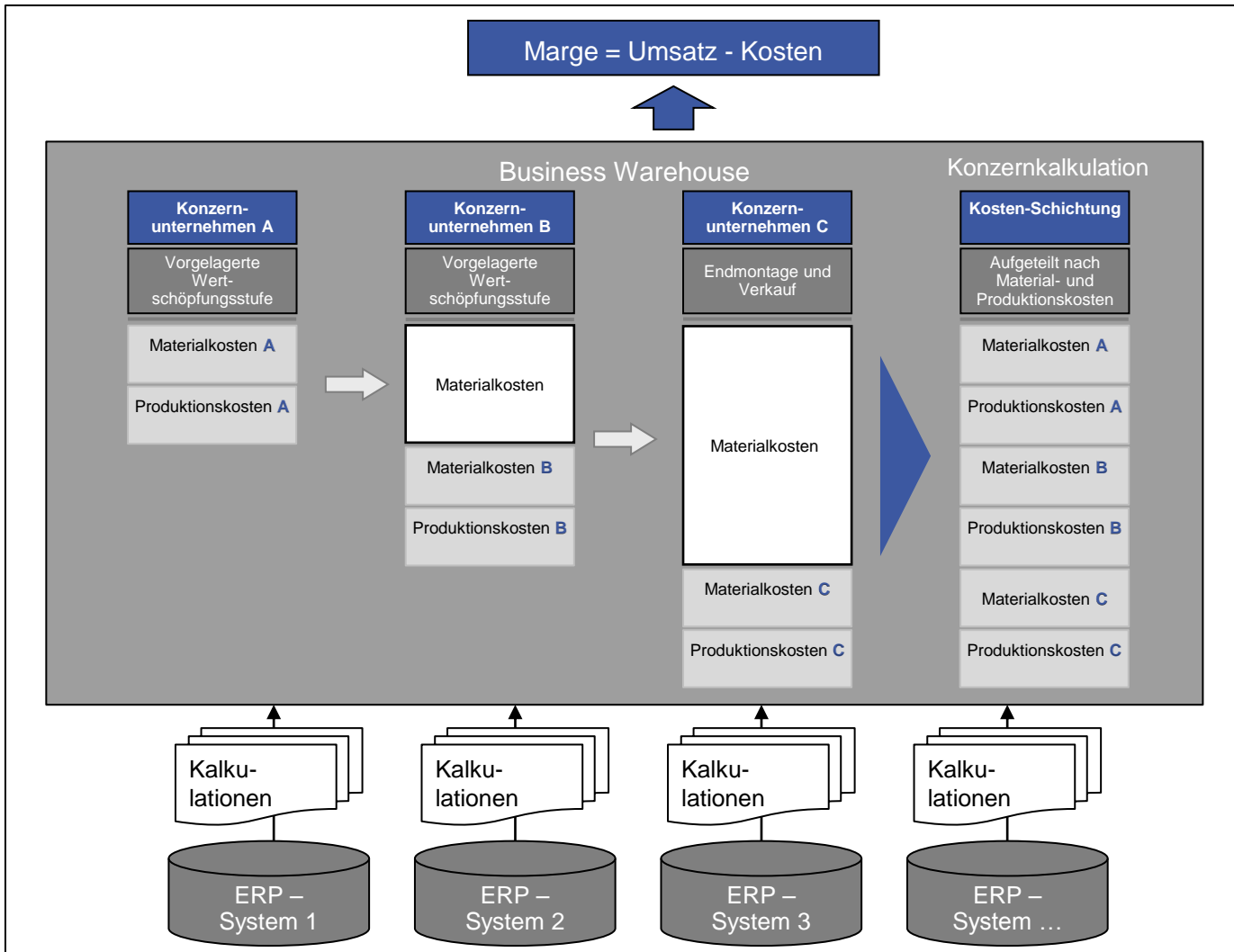


- Entwicklungstrends und Excellence im Überblick
- Dynamisierung von Planung und Budgetierung
- Steuerungsrelevanz und Beschleunigung des Reporting
- **Ergebnis- und Leistungstransparenz entlang der Value Chain**
- Zunehmende Bedeutung des Finanzcontrolling
- Green Controlling
- Controlling als Business Partner
- Fazit

# Exzellentes Controlling liefert auch bei komplexer Organisation und weltweiter Wertschöpfung konsistente Ergebnistransparenz

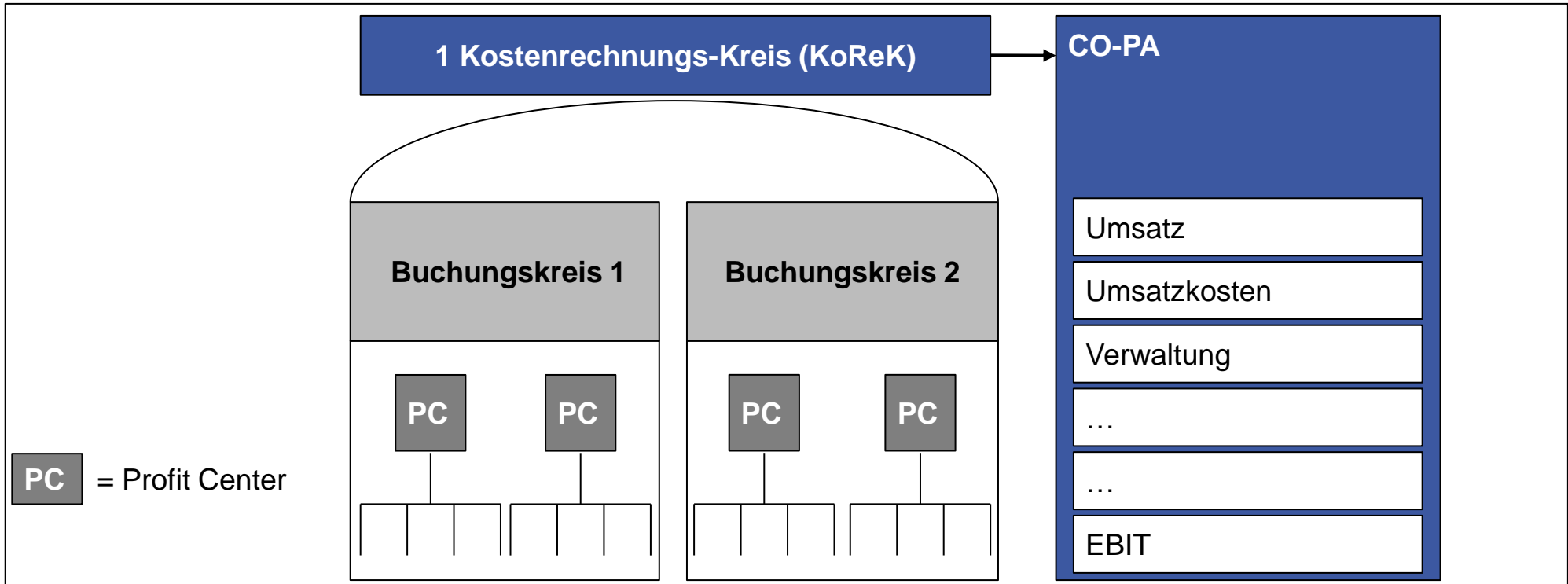


# Eine Lösungsmöglichkeit bildet die Konzernkalkulation – auch bei heterogener IT-Landschaft



- Die operativen ERP-Systeme übergeben lokal bewertete Kalkulationen ins Business Warehouse
- Die Kalkulationen werden über Zuordnungstabellen miteinander verknüpft
- Die verwendeten Konzernmaterialien werden Stufe für Stufe durch die Standardherstellkosten ersetzt und so die Margen eliminiert

# Der „Königsweg“ zur Margentransparenz ist die Konzernkalkulation im einheitlichen Kostenrechnungskreis



- Es gibt nur ein ERP-System mit einem Kostenrechnungskreis im Konzern
- Alle Kostenrechnungsinformationen werden in einem CO-PA abgebildet
- Alle Aktualisierungen laufen synchron (z.B. Kalkulation, Kostenstellentarife etc.)
- Stammdaten sind einheitlich
- Es werden keine Schnittstellen mit zusätzlicher Rechenlogik benötigt, das System ist vollständig in alle Businessprozesse integriert

# Veränderte Formen der Wertschöpfung werden zu neuen Anforderungen an das Controlling einzelner Funktionen führen

## Veränderte Formen der Wertschöpfung

## Neue Anforderungen an das Controlling

### Projektwirtschaft

- Projektcontrolling
- Bewertung von Intellectual Capital
- Controlling von Kooperationen und Netzwerken

### Open Innovation

- Innovationscontrolling
- FuE-Controlling

### Neue Produkt- und Fertigungstechnologien

- Produktionscontrolling
- Kalkulation
- Pricing

### Business in Web 2.0 und sozialen Netzwerken

- Marketingcontrolling
- Vertriebscontrolling

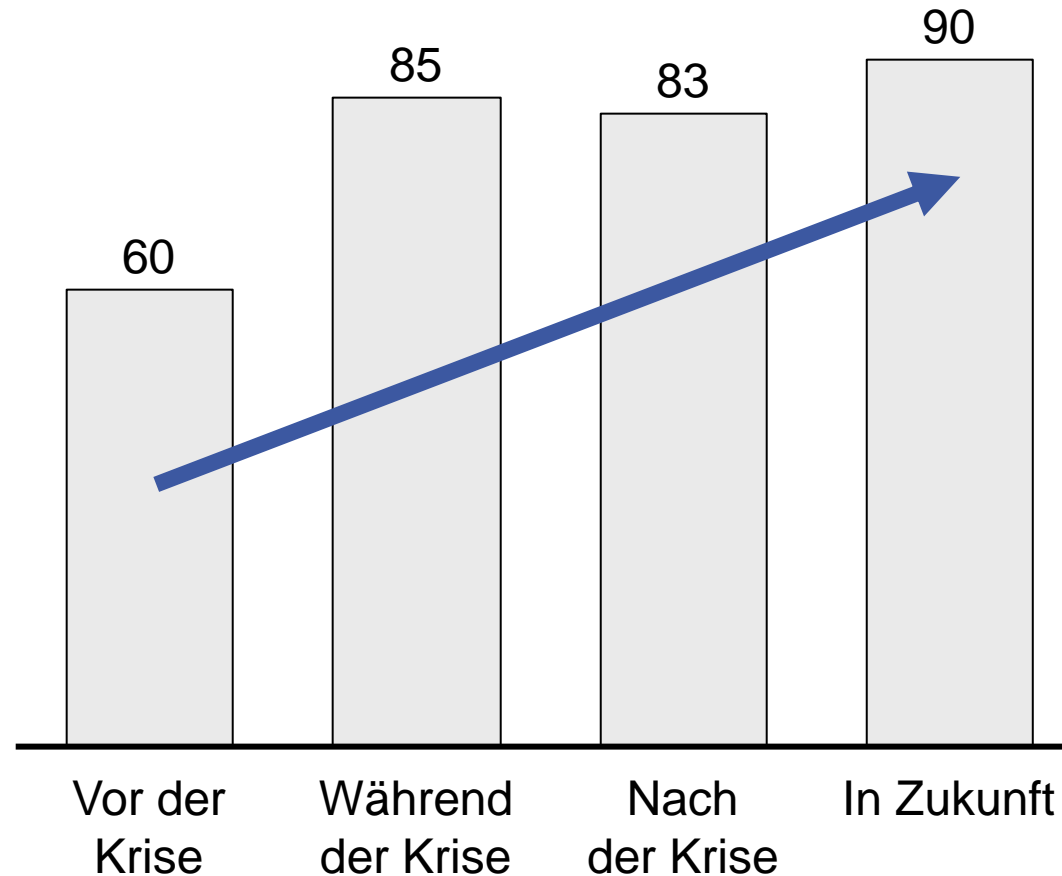
# Inhalt



- Entwicklungstrends und Excellence im Überblick
- Dynamisierung von Planung und Budgetierung
- Steuerungsrelevanz und Beschleunigung des Reporting
- Ergebnis- und Leistungstransparenz entlang der Value Chain
- **Zunehmende Bedeutung des Finanzcontrolling**
- Green Controlling
- Controlling als Business Partner
- Fazit

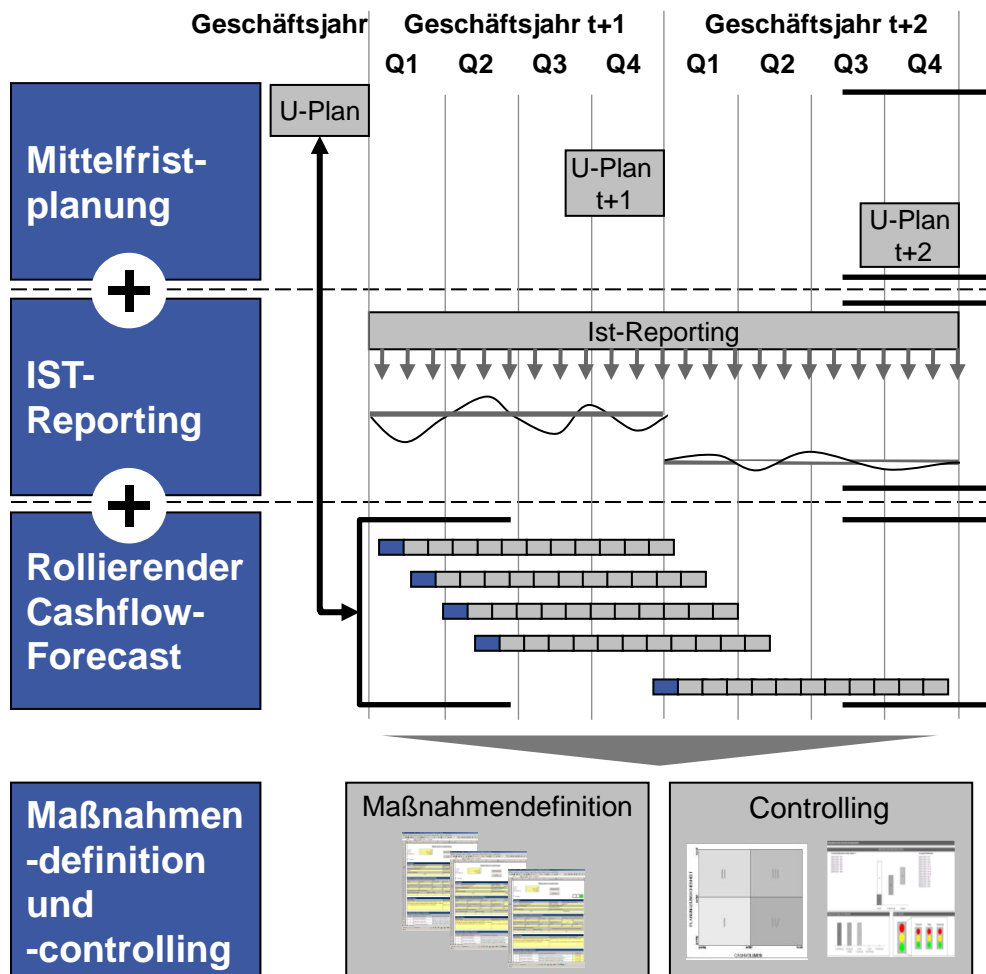
# Die Bedeutung des Finanzcontrollings ist durch die Krise gestiegen und wird eher noch zunehmen

Bedeutung Finanzcontrolling in %



# Forward Cashflows sind Bestandteil einer integrierten Liquiditätssteuerung und unterstützen das finanzielle Risikocontrolling

## Bestandteile Planung, Reporting und Forecast



## Verankerung der Liquiditätssteuerung

- Abstimmung und Plausibilisierung der Ergebnisse der Planung mit dem rollierenden Cashflow Forecast
- Ableitung von KPIs für Zielvereinbarungen
- Reporting des Ist-Cashflow aus den Zahlungsverkehrs- sowie FI-Systemen
- Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen
- Plan-Ist-Vergleiche zur Abweichungsanalyse
- Darstellung von Risiken: FX, Zins, Kontrahenten etc.
- Generieren eines Cashflow Forecast
- Bereitstellung der Forecast-Informationen für Steuerung/zur Ableitung von Maßnahmen
- Frühzeitige zielgerichtete Gegenmaßnahmen bei Abweichungen
- Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen

# Inhalt



- Entwicklungstrends und Excellence im Überblick
- Dynamisierung von Planung und Budgetierung
- Steuerungsrelevanz und Beschleunigung des Reporting
- Ergebnis- und Leistungstransparenz entlang der Value Chain
- Zunehmende Bedeutung des Finanzcontrolling
- **Green Controlling**
- Controlling als Business Partner
- Fazit

# Nachhaltige Performance bedeutet parallele Erreichung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele

## Nachhaltigkeit in der Performance

### Ökologisch

negative Umweltwirkungen des Unternehmens reduzieren, positive steigern

- Ressourceneinsatz (Rohstoffe und Energie)
- Schadstoffreduktion
- Ökologische Produktgestaltung
- ...

### Sozial

sozial verantwortlich gegenüber Stakeholdern handeln

- Humankapital intern
- Humankapital entlang der Wertschöpfung
- Gesellschaftliches Engagement
- ...

### Ökonomisch

wirtschaftliche(r) Erhalt/ Unabhängigkeit des Unternehmens

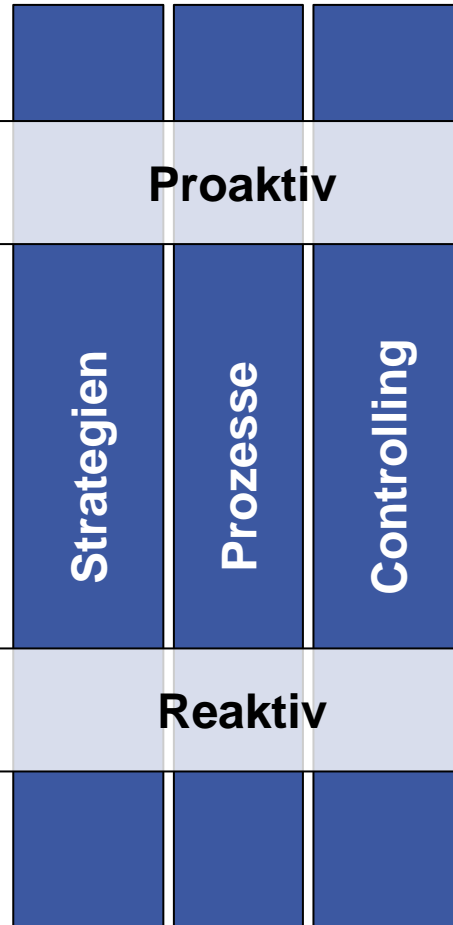
- Langfristige Steigerung des Unternehmenswerts
- Sicherung der Liquidität
- Gewinn
- ...

# Grüne Strategien, Prozesse und Steuerung schaffen neue Potenziale für die Wettbewerbsfähigkeit

## Veränderte Markt- anforderungen



## Aktionen

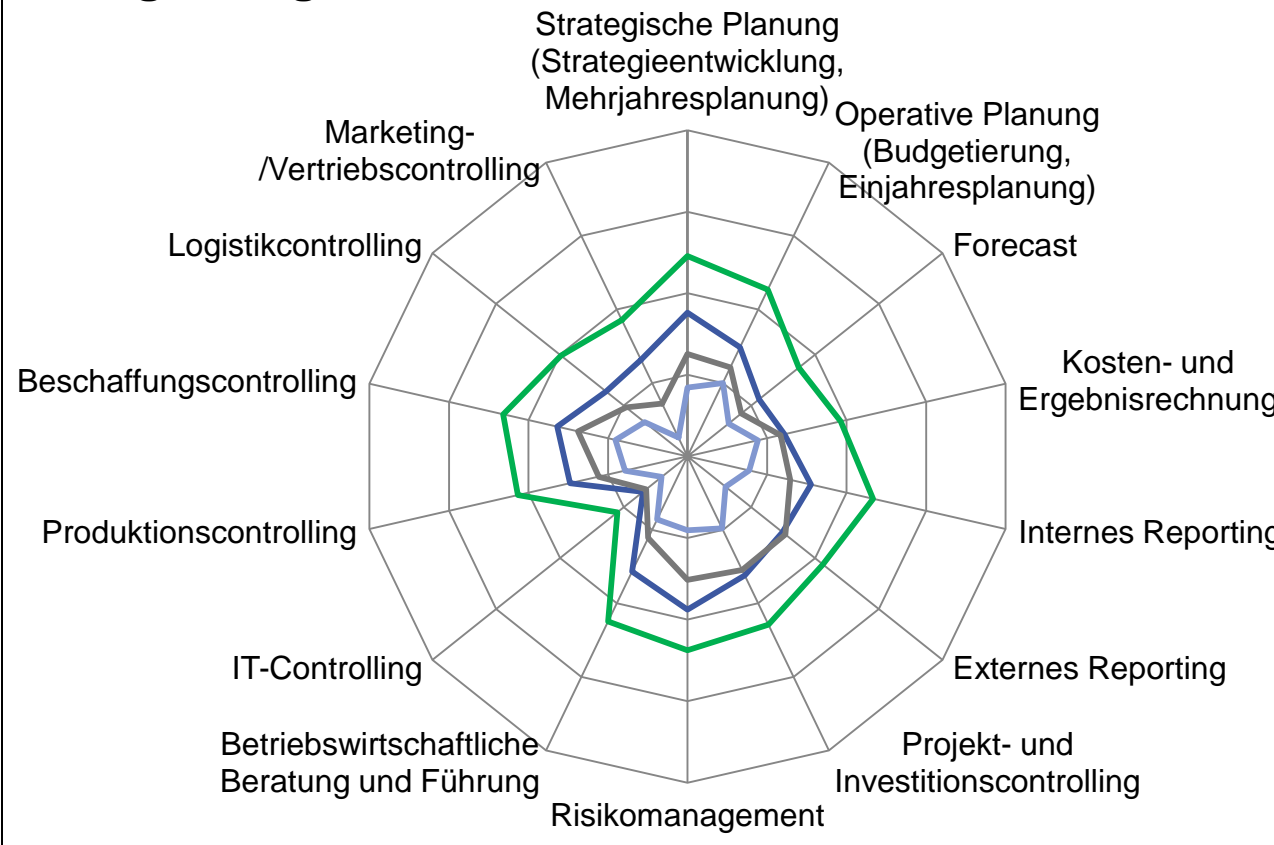


## Potenziale

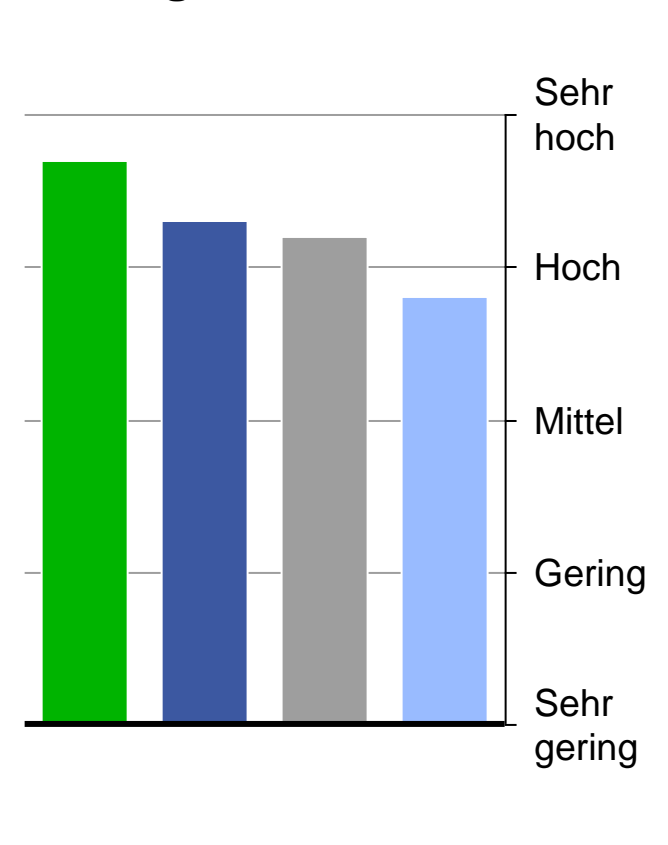
- Neue grüne Produkte und Märkte entwickeln
- Den Faktor Grün zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen nutzen
- Attraktivität für Kapitalgeber steigern
- Ökologische und ökonomische Effizienzpotenziale aufdecken (Ressourcenproduktivität)
- Ökologische Risiken transparent machen und bewusst managen
- Compliance bezüglich Umweltgesetzen sicherstellen

# Die strategische Bedeutung des Greenings treibt die Integration grüner Aspekte in Controllingprozesse

## Heutige Integration



## Künftiger Bedarf



— *Ganzheitlich grüne Strategie*    
 — *Grüne Produkte und Lösungen*    
 — *Abwartende Strategie*    
 — *Green Compliance*



# Inhalt



- Entwicklungstrends und Excellence im Überblick
- Dynamisierung von Planung und Budgetierung
- Steuerungsrelevanz und Beschleunigung des Reporting
- Ergebnis- und Leistungstransparenz entlang der Value Chain
- Zunehmende Bedeutung des Finanzcontrolling
- Green Controlling
- **Controlling als Business Partner**
- Fazit

# Die Änderung des Controller-Rollenbildes hin zum Business Partner wird als die wichtigste Herausforderung gesehen\*

## Traditionell

- Wachhund
- Operativ
- Transaktionsgetrieben
- Verwaltend
- Standardisiert
- Rigide
- Bewahrer
- Silo
- Hält Informationen zurück



## Business Partner

- Partner
- Strategisch
- Wertgetrieben
- Beratend
- Kundenorientiert
- Flexibel
- „Change Agent“
- Unternehmensweit/Vernetzt
- Teilt Informationen

# Die Anforderungen an die Skills der Controller nehmen zu

## Soft Skills

- Soziale und interkulturelle Kompetenz
- Führungskompetenz
- Kommunikationsfähigkeit
- Verhandlungsgeschick
- Initiative
- Projekt- und Change Management
- Team-(Building-)Fähigkeiten
- Moderationsfähigkeit
- Präsentationsfähigkeit
- Überzeugungsfähigkeit
- ...

## Hard Skills

- Finance Know-how
  - Accounting
  - Planung und Budgetierung
  - Reporting
  - IFRS
  - Finanzierung
  - ...
- Kenntnis des Geschäfts
- IT-Kenntnisse
- Sprachkenntnisse
- ...

# Was macht Controller erfolgreich(er)? – Auf das Verhalten kommt es an!\*

Confirmation Bias

Base Rate Neglect

Sunk Cost Fallacy

Overconfidence Bias

Availability Bias

*Welche Entscheidung ist denn am besten für meine Interessen?*



- Controlling = Interaktion zwischen Controller und Manager
- Meist informationsbasierte Interaktion + menschliches Verhalten
- Controllingpraxis durch Sachlogik und Rationalität geprägt
- Kognitive Einflüsse, Könnens- und Willensdefizite, Unterschiede in den Denk- und Verhaltensmustern häufig nicht berücksichtigt
- Menschenbild: Homo Oeconomicus

# Das Behavioural Controlling gibt Empfehlungen zur Berücksichtigung der Verhaltensaspekte

## Thema

**Begrenzte kognitive Kapazität/  
Information Overload**

## Mögliche Maßnahmen

- Weniger Informationen
- Klare und transparente Darstellung von Informationen: „leseergonomisches“ Layout, Grafiken, Tabellen

**Überoptimismus und Selbstüberschätzung/  
Overconfidence**

- Bewusstsein für Überschätzung schaffen
- Plausibilisierungsgespräche
- Risiken und Verlustmöglichkeiten aufzeigen

**Loss Aversion  
Sunk Cost Fallacy**

- Systematisches Projektcontrolling mit Meilensteinen, Verlustausweis etc.
- Erweiterung des Entscheidungskreises im Falle von Verlusten

**Starker Einfluss persönlicher Präferenzen/  
Confirmation Bias**

- Realistische Alternativen für eine Entscheidung darstellen
- Risiken und Verlustmöglichkeiten aufzeigen
- Wichtige Entscheidungen in Gruppen diskutieren

# Inhalt



- Entwicklungstrends und Excellence im Überblick
- Dynamisierung von Planung und Budgetierung
- Steuerungsrelevanz und Beschleunigung des Reporting
- Ergebnis- und Leistungstransparenz entlang der Value Chain
- Zunehmende Bedeutung des Finanzcontrolling
- Green Controlling
- Controlling als Business Partner

## ■ Fazit

# Fazit

- Excellence im Controlling umfasst Methoden, Prozesse, Systeme, die Organisation, die Menschen und deren Verhalten
- Viele Unternehmen arbeiten daran, Excellence im Controlling zu erreichen
- Schwerpunkte der Weiterentwicklung liegen bei Effizienzsteigerung, Automatisierung, Prozessbeschleunigung, Informationsverbesserung, und Business Partnering
- Die Themen Planung/Forecast, Reporting, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling der Value Chain und Finanzcontrolling bilden die inhaltlichen Schwerpunkte der Exzellenzinitiativen
- Die künftige Entwicklung des Controlling wird neben dem Exzellenz-Streben durch externe Trends – Technologische Entwicklungen und Innovationen, wirtschaftliche Entwicklungen und Globalisierung sowie gesellschaftliche Entwicklungen und Umweltveränderungen – bestimmt
- Die Trends stellen für das Controlling Herausforderung und Möglichkeiten gleichermaßen dar