
Controlling International



Ist der deutsche / kontinental-europäische
Controllingansatz zukunftsfähig ?

7. CIB am Sonnabend, 08.09.2007

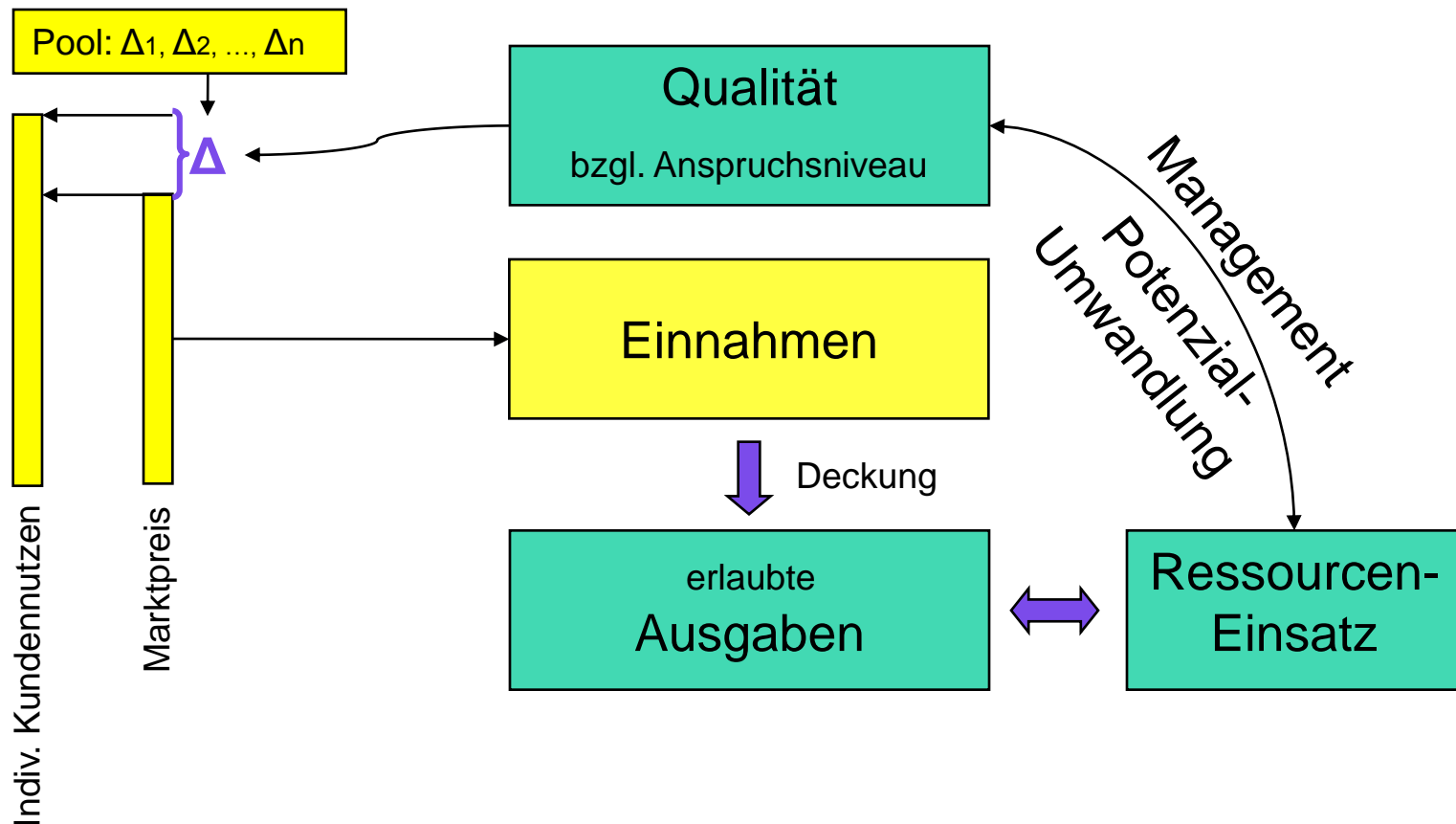
Gliederung

- Anforderungen an das Controlling – wie wird der deutsche Controlling-Ansatz dem gerecht ?
- Brauchen wir internationale Controlling-Grundsätze ?
- Thesen zu GoC
- Fazit

Anforderungen an das Controlling

- Ausrichtung auf die Märkte
 - Die entscheidenden Märkte kennen
 - Vom Markt her steuern – adaptive Budgets / rollierende Vorschau
 - In Umsatzpotenzialen denken

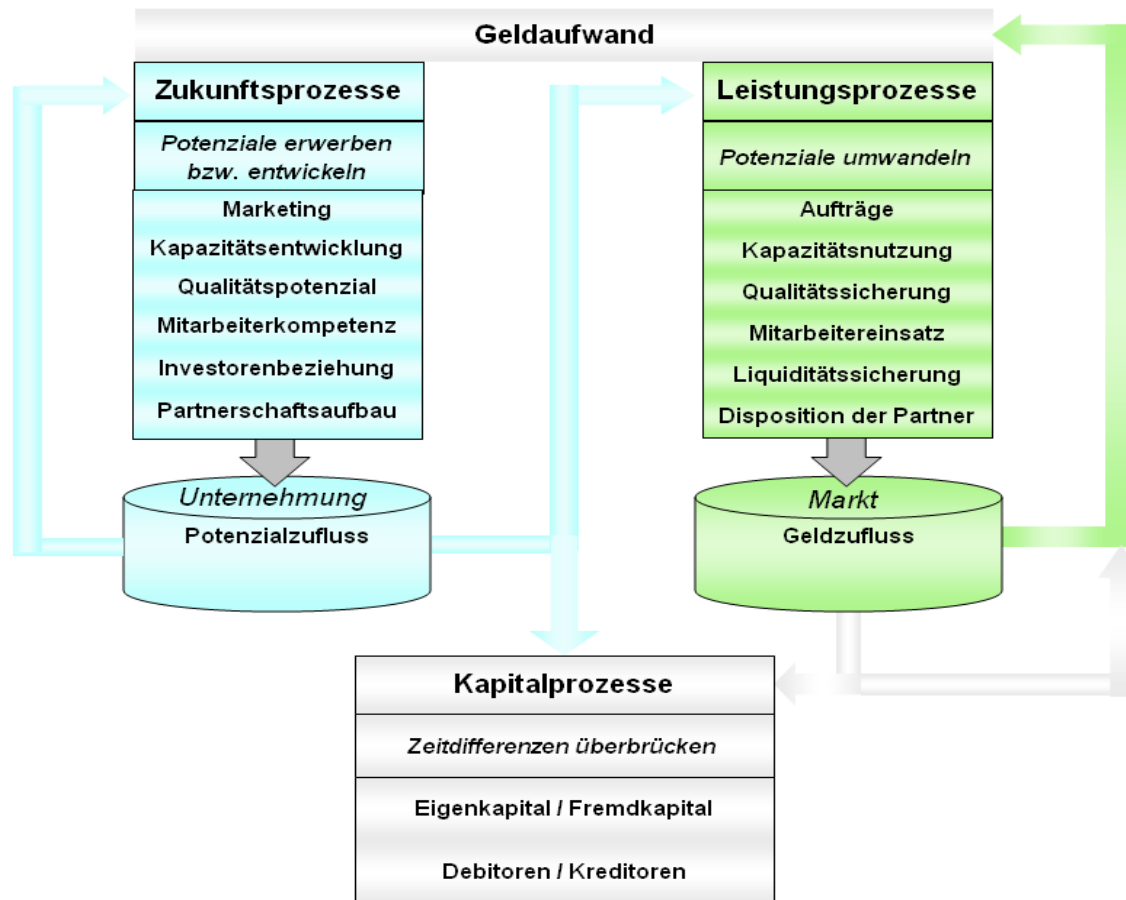
Anforderungen an das Controlling (2)



Anforderungen an das Controlling (3)

- Strategisches und operatives Geschäft miteinander verzahnen
 - Systematische Strategiearbeit
(Potenziale entwickeln zur Positionierung auf dem Markt)
 - Balanced Scorecard – auf das Wesentliche konzentrieren, Frühwarnung
 - Strategisches Entwickeln von Potenzialen und ihre operative Nutzung aufeinander abstimmen
 - Schlüsselindikatoren – die Kernprozesse identifizieren und zeitnah steuern
 - Strategische Projekte in den Alltag einbinden

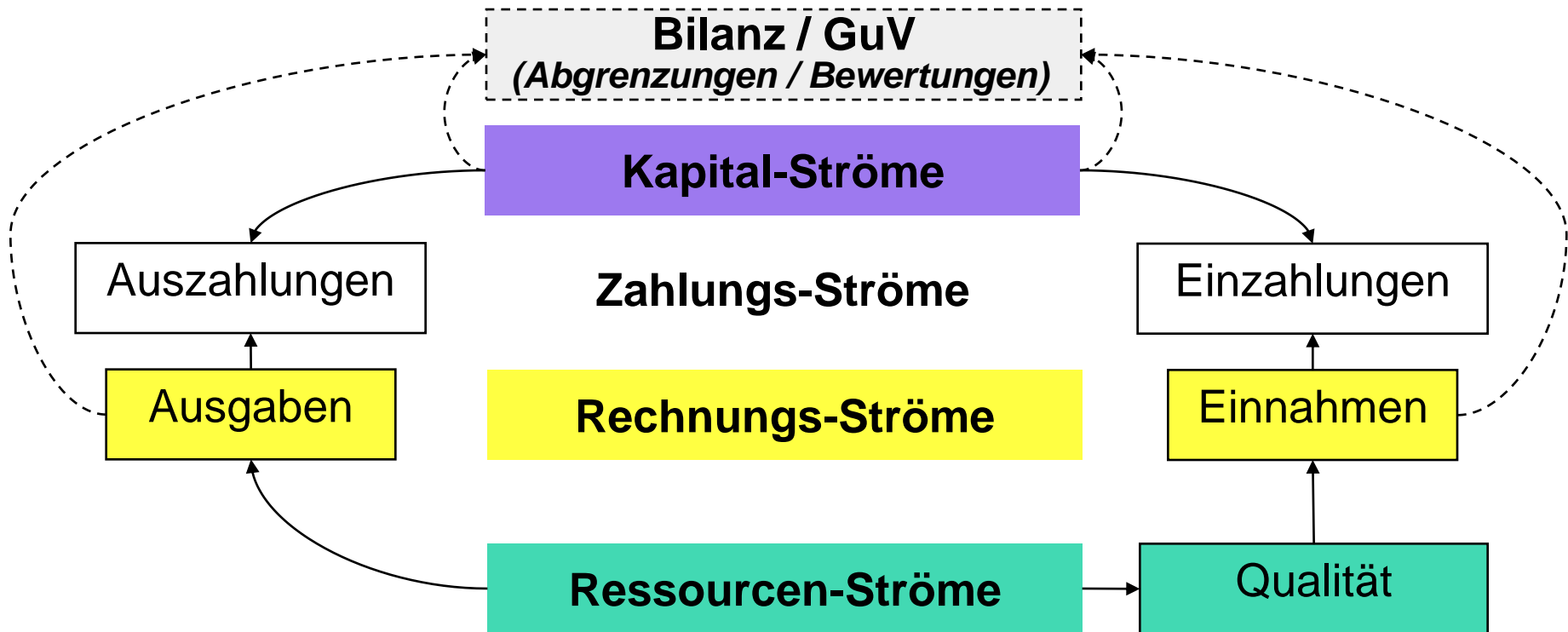
Anforderungen an das Controlling (4)



Anforderungen an das Controlling (5)

- Flexibilität mit Zuverlässigkeit verbinden
 - Die Versprechen gegenüber den Kunden einhalten
 - Einbeziehung der Menschen – „Subsidiarität“ und „Partizipation“
 - In den Prozessen zuhause sein (logistische Ketten einbeziehen)
 - Effektivität und Effizienz im eigenen Bereich gewährleisten

Anforderungen an das Controlling (5)



- Ableitung Rentabilitätsanspruch aus Kapitalströmen / Bilanz / GuV
- Erfüllung Rentabilitätsanspruch aus Ressourcenströmen

Anforderungen an das Controlling (6)

- Rolle des Controllers
 - Dienstleister => funktionierende Systeme gewährleisten
 - Kommunikator => Entscheidend ist, was beim Empfänger ankommt
 - Moderator => die Menschen zusammenbringen für
 - Berater => gemeinsame Problemlösung
 - Partner der Buchhaltung => die Entstehung der Zahlen strukturieren
 - Experte => Methoden und Instrumente des Controlling beherrschen (Deckungsbeitragsrechnung, Managementerfolgsrechnung, Investitionsrechnung, Planung, Budgetierung, Reporting)

➔ **Deyhle: Der Navigator sein**

Gliederung

- Anforderungen an das Controlling – wie wird der deutsche Controlling-Ansatz dem gerecht ?

Brauchen wir internationale Controlling-Grundsätze ?

- Thesen zu GoC
- Fazit

Brauchen wir internationale Controllinggrundsätze ?

- Internationalisierung ist eine Tatsache – nun gut!
 - Kunden aus Frankreich
 - Mitarbeiter aus Polen
 - Zulieferer aus Ungarn
 - ...

- Wachsende Anforderungen an die Controller – nun gut!
 - Sprachkenntnisse
 - Kultur
 - Mobilität
 - Konkurrenz

- ➔ aber: 2 Mio. € Gewinn = 2 Mio. € Gewinn
überall auf der Welt

Brauchen wir internationale Controllinggrundsätze ?

- ➔ 2 Mio. € Gewinn = 2 Mio. € Gewinn
Ist das so ?
- Beispiel 1: Dienstleistungsunternehmen aus dem Land Brandenburg
 - Software für Content-Management
 - Erfolgreiches Wachstum am Markt
 - Geschäftsfeld wurde ausgeweitet
 - 3 Töchter in Polen, Ungarn und Frankreich
- Alle berechnen einen Gewinn
- Alle berechnen Leistungsindikatoren

- ➔ **Sind die Informationen vergleichbar ?**

Brauchen wir internationale Controllinggrundsätze ?

- ➔ Sind die Informationen vergleichbar ?
 - Keine einheitliche Datenbasis
 - Kontenplan, Kostenstellen, Kostenarten
 - Keine einheitliche Begriffswelt
 - Glossar der betriebswirtschaftlichen Konventionen
 - Kein einheitlicher Umgang mit den Indikatoren
 - Konsequenzen im Umgang mit den Zahlen

- ➔ Wie erläutert der Controller seinem Chef die Differenzen ?

Brauchen wir internationale Controllinggrundsätze ?

- ➔ 2 Mio. € Gewinn = 2 Mio. € Gewinn
Ist das so ?
 - Beispiel 2: mittelständisches Unternehmen aus Berlin
 - Ein Familienzweig verkauft seine Anteile an einen Investor
 - Der Investor verkauft an einen Fonds (internationaler Kapitalmarkt)
 - Die Buchhaltung wird auf internationale Rechnungslegung umgestellt
 - Wir berechnen einen Gewinn
 - Wir berechnen Leistungsindikatoren
-
- ➔ **Bleibt alles wie es war ?**

Brauchen wir internationale Controllinggrundsätze ?

➔ Bleibt alles wie es war ?

- Dieselben Probleme im Zusammenwirken mit den neuen Eigentümern wie im 1. Beispiel
 - Datenbasis, Begriffswelt, Umgang mit den Indikatoren
- Neu: IFRS verlangt externe Kommunikation der internen Führungsdokumente (zukünftig erwartete Zahlungsströme)
 - Planungsunterlagen
 - Begleitende Projektkalkulation
 - Investitionsrechnungen
 - Widerspiegelung der Führungsstrukturen

➔ Haben wir prüffähige Controlling-Unterlagen ?

➔ Sind die Controlling-Unterlagen international vergleichbar ?

Controlling braucht internationale Grundsätze

- Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater (BDU) arbeiten bereits daran
 - SOX (USA), KonTraG (Deutschland)
 - IMAS – Initiative des ICV
(gemeinsam mit der International Group of Controlling)
 - Methodischer Rahmen
 - Guidelines a.B. von Best Practice Beispielen
 - Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings
 - Widerspiegelung der Führungsstrukturen
- ➔ **Konvention grundlegender Methoden und Prinzipien**

Gliederung

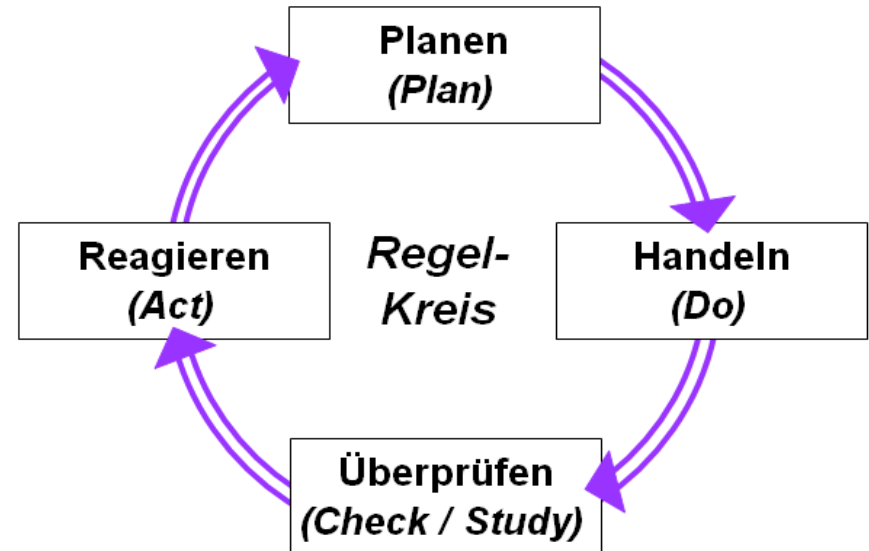
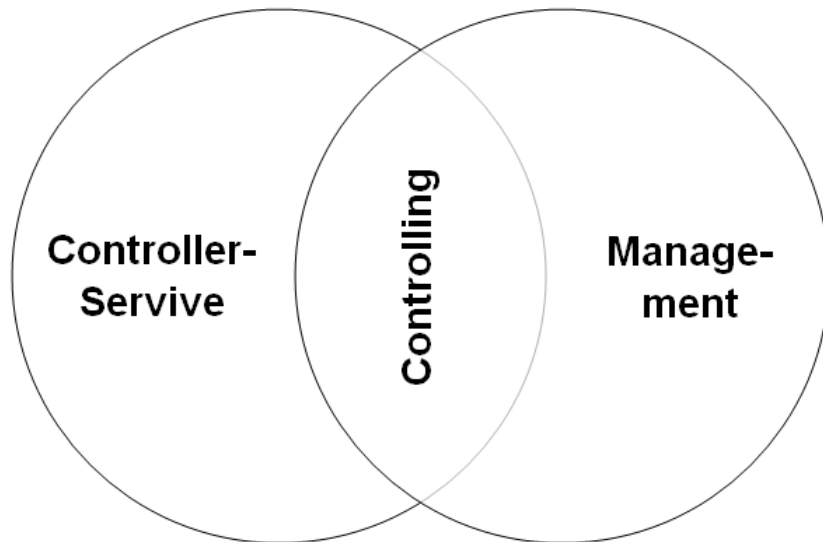
- Anforderungen an das Controlling – wie wird der deutsche Controlling-Ansatz dem gerecht ?
- Brauchen wir internationale Controlling-Grundsätze ?

■ Thesen zu GoC

■ Fazit

Thesen zu GoC

- ➔ **Unser Ausgangspunkt**
(Leitbild ICV, Regelkreis Qualitätsmanagement)
- Controlling ist Zusammenwirken von Management und Controller-Service bei der Planung und Steuerung (Regelung) einer Unternehmung

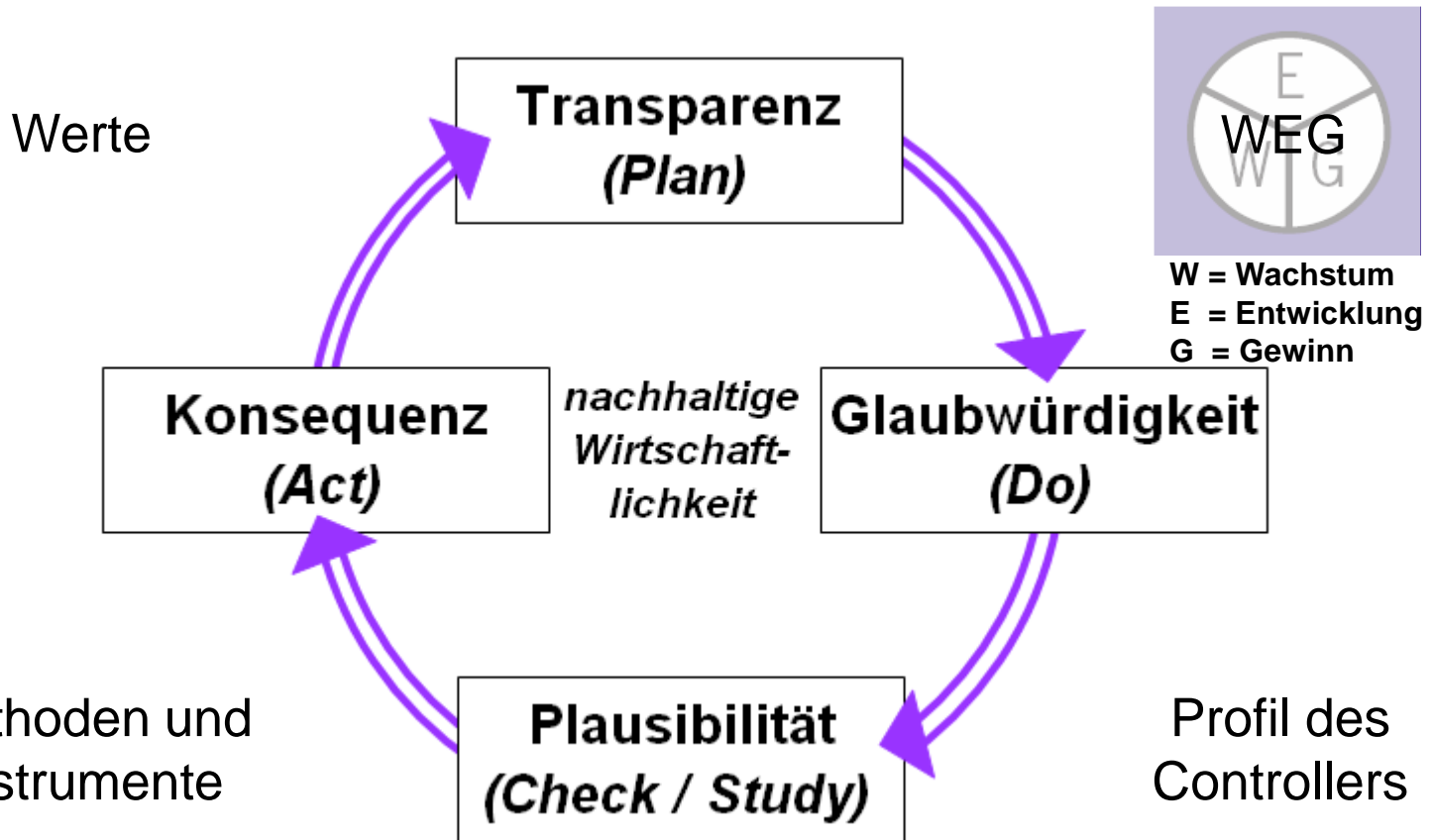


Thesen zu GoC



Internationaler
Controller Verein

- ➔ vier fundamentale Grundsätze zur Gewährleistung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit



Thesen zu GoC

➔ Thesen: vier fundamentale Grundsätze

■ Grundsatz der Transparenz

- alle Annahmen und Methoden / Funktionen sind explizit bekannt

■ Grundsatz der Glaubwürdigkeit

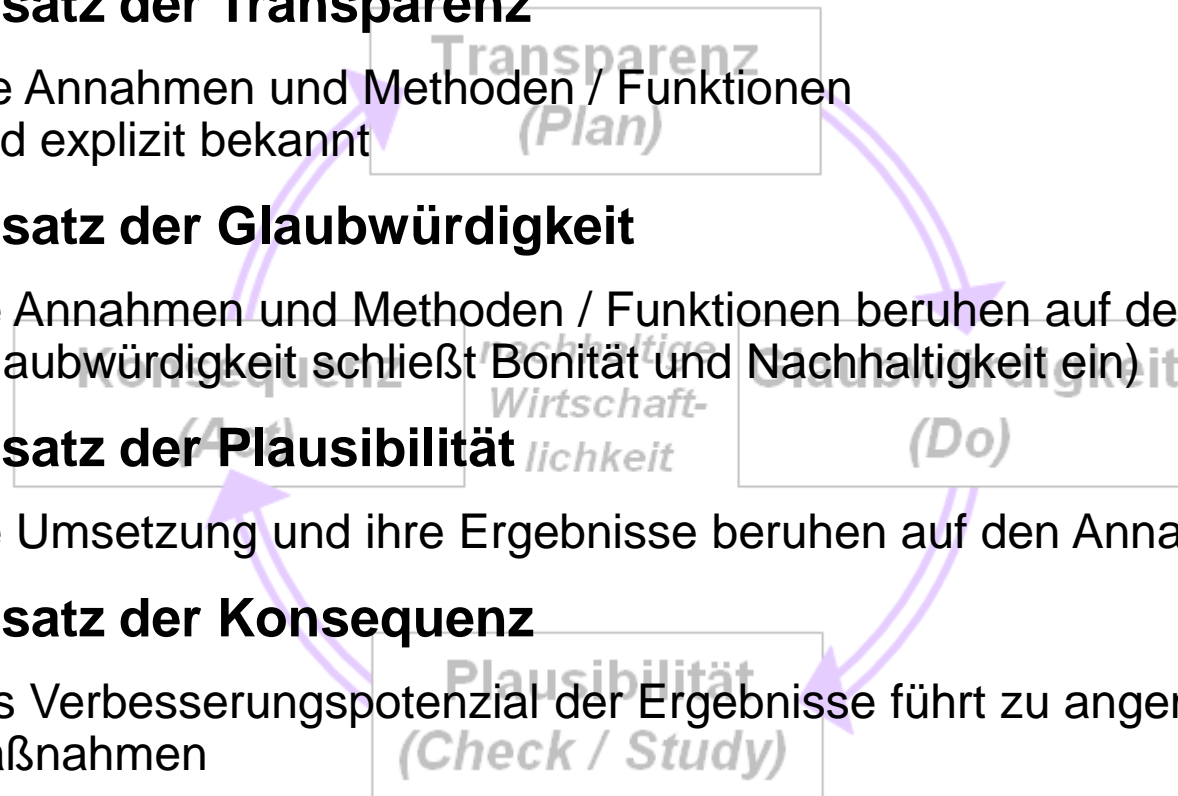
- die Annahmen und Methoden / Funktionen beruhen auf der Strategie (Glaubwürdigkeit schließt Bonität und Nachhaltigkeit ein)

■ Grundsatz der Plausibilität

- die Umsetzung und ihre Ergebnisse beruhen auf den Annahmen

■ Grundsatz der Konsequenz

- das Verbesserungspotenzial der Ergebnisse führt zu angemessenen Maßnahmen



Gliederung

- Anforderungen an das Controlling – wie wird der deutsche Controlling-Ansatz dem gerecht ?
- Brauchen wir internationale Controlling-Grundsätze ?
- Thesen zu GoC

■ Fazit

Was ist die Botschaft?

- ➔ Die Anforderungen an das Controlling sind anspruchsvoller geworden
- ➔ Controlling braucht internationale Grundsätze. Nicht mehr das „Ob“ steht zur Diskussion sondern das „Wie“.
- ➔ Die Controller müssen sich um diese Grundsätze bemühen.
- ➔ Wir stehen am Anfang einer breiten Diskussion.
- ➔ Die 7. CIB ist ein Beitrag zu dieser Diskussion.

**"Wer ständig glücklich sein möchte,
muss sich oft verändern."**

Konfuzius