
Rolle und Rollenwandel des Controllers am Beispiel der Lufthansa

19. Stuttgarter Controller-Forum
Stuttgart 20. und 21. September 2005

Karl-Heinz Steinke
Leiter Konzerncontrolling
Deutsche Lufthansa AG

Agenda

Lufthansa Konzern und Konzerncontrolling

Controllingverständnis und Begriffe

Einflüsse der Führungsorganisation

Beziehung zwischen Manager und Controller

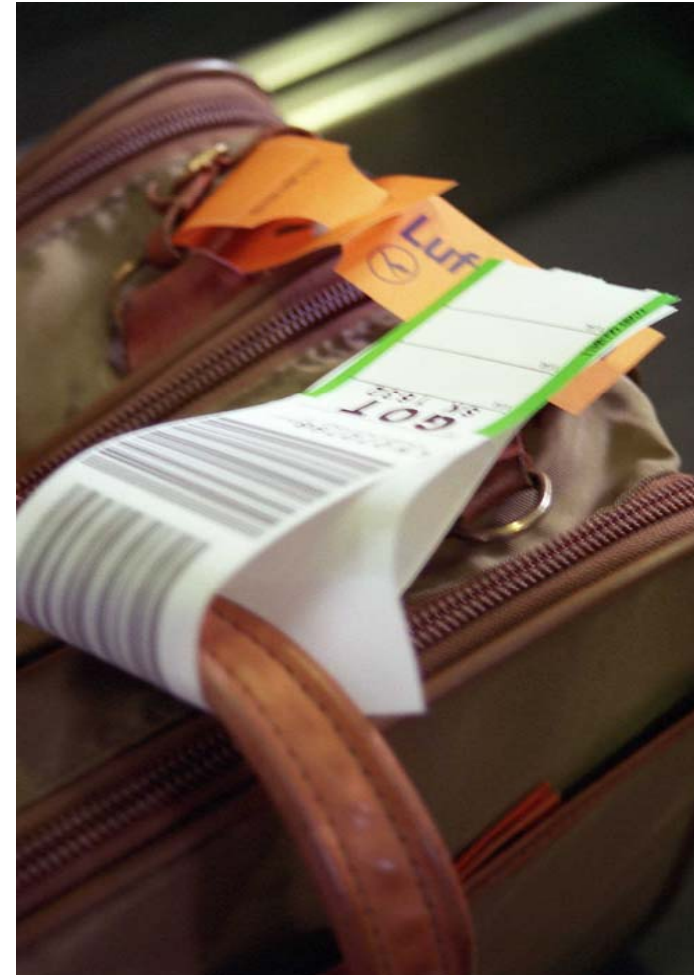
Positionierung des Controlling

Leitbilder des Controlling

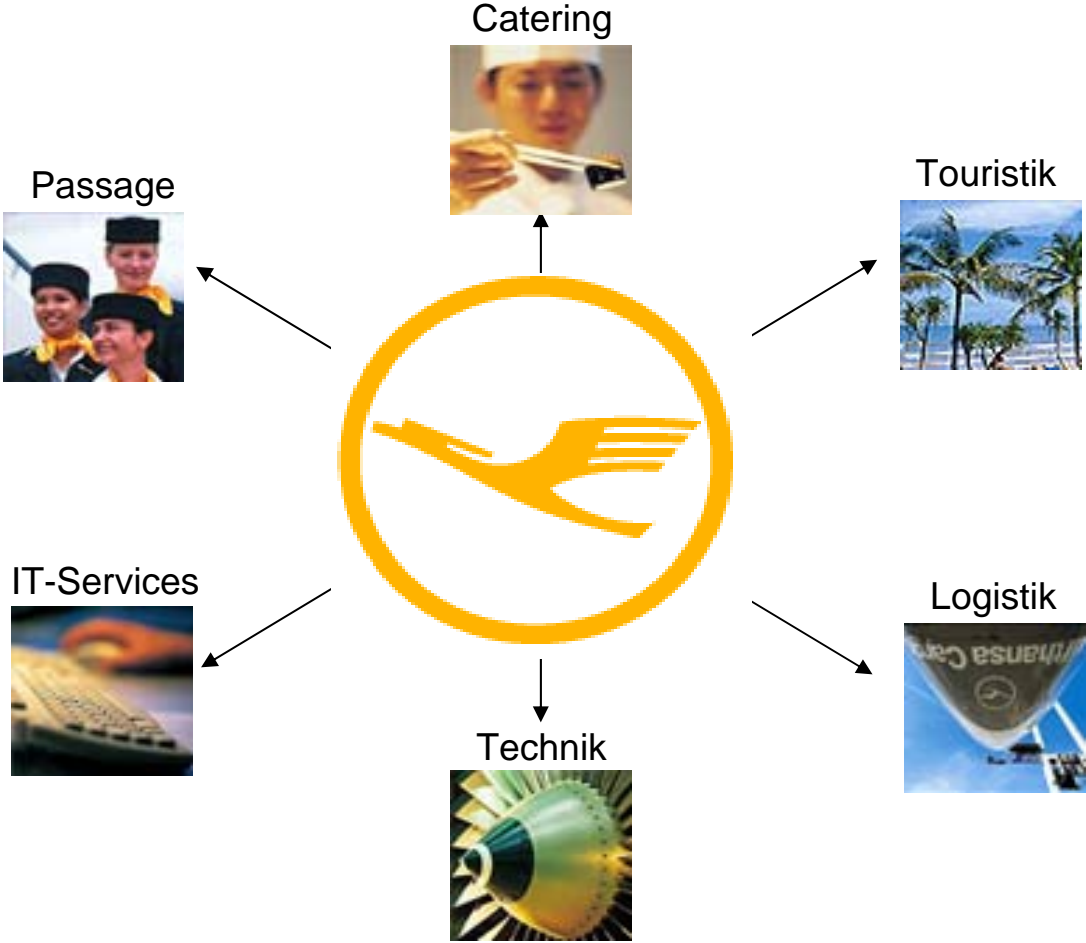
Resümee

Ein Tag bei Lufthansa

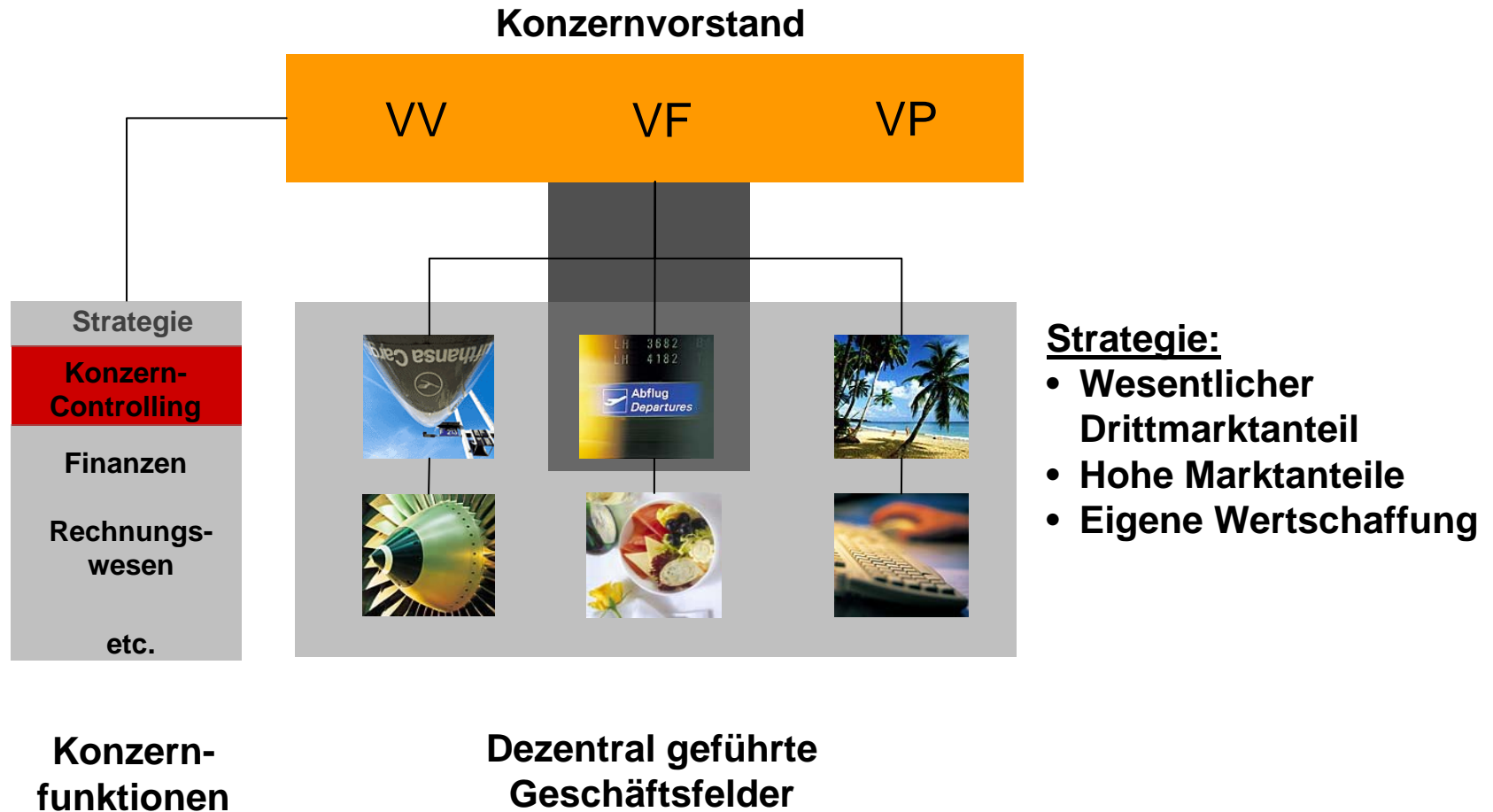
- Wir starten und landen 1.760 mal
- Wir befördern 138.000 Fluggäste sowie 4.800 Tonnen Fracht
- Wir beantworten 27.400 Telefonanrufe in unseren Call Center
- Wir versorgen unsere Kunden täglich mit 990.000 Essen weltweit
- Wir warten 1.700 Flugzeuge



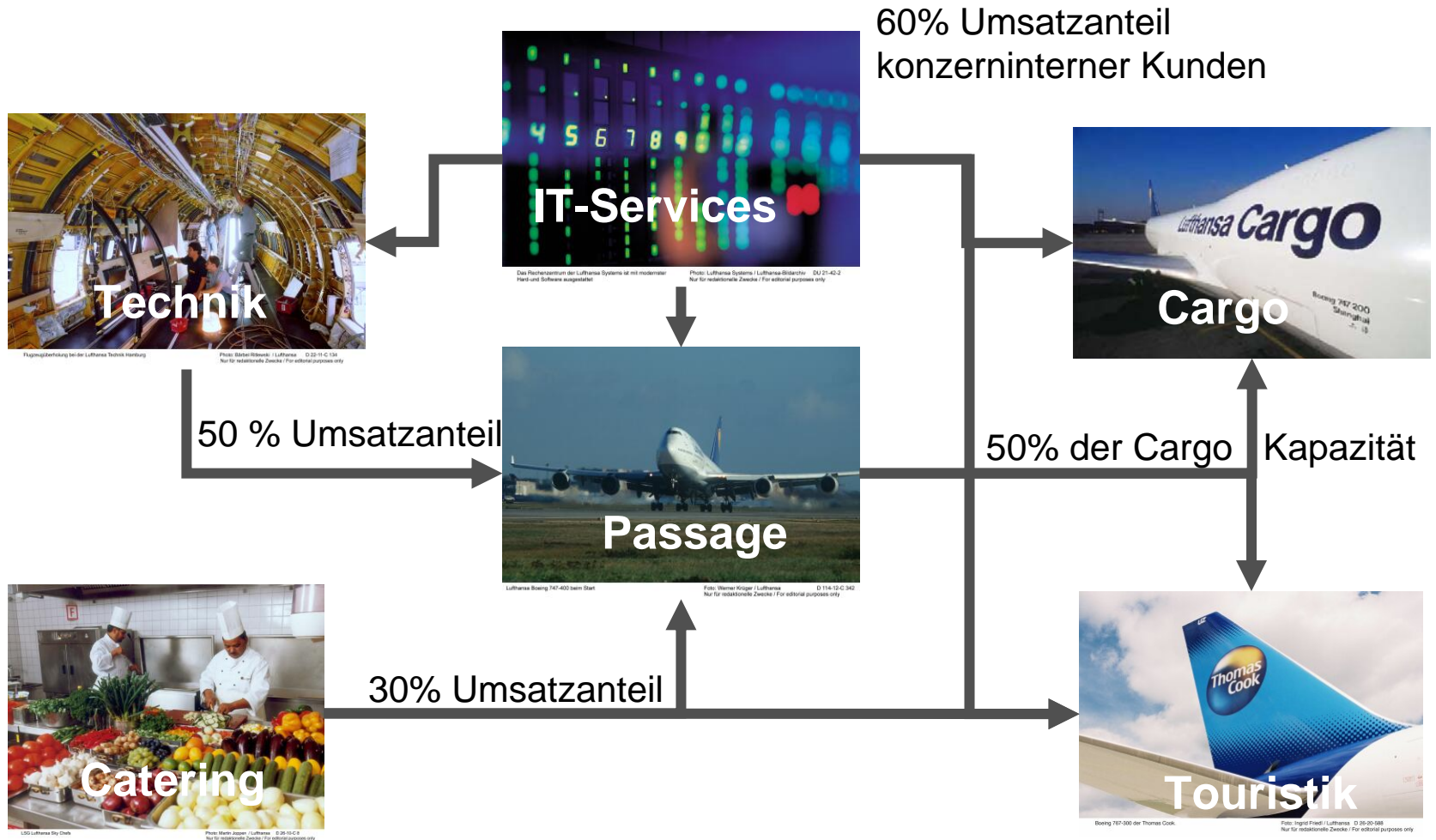
Aviation Konzern



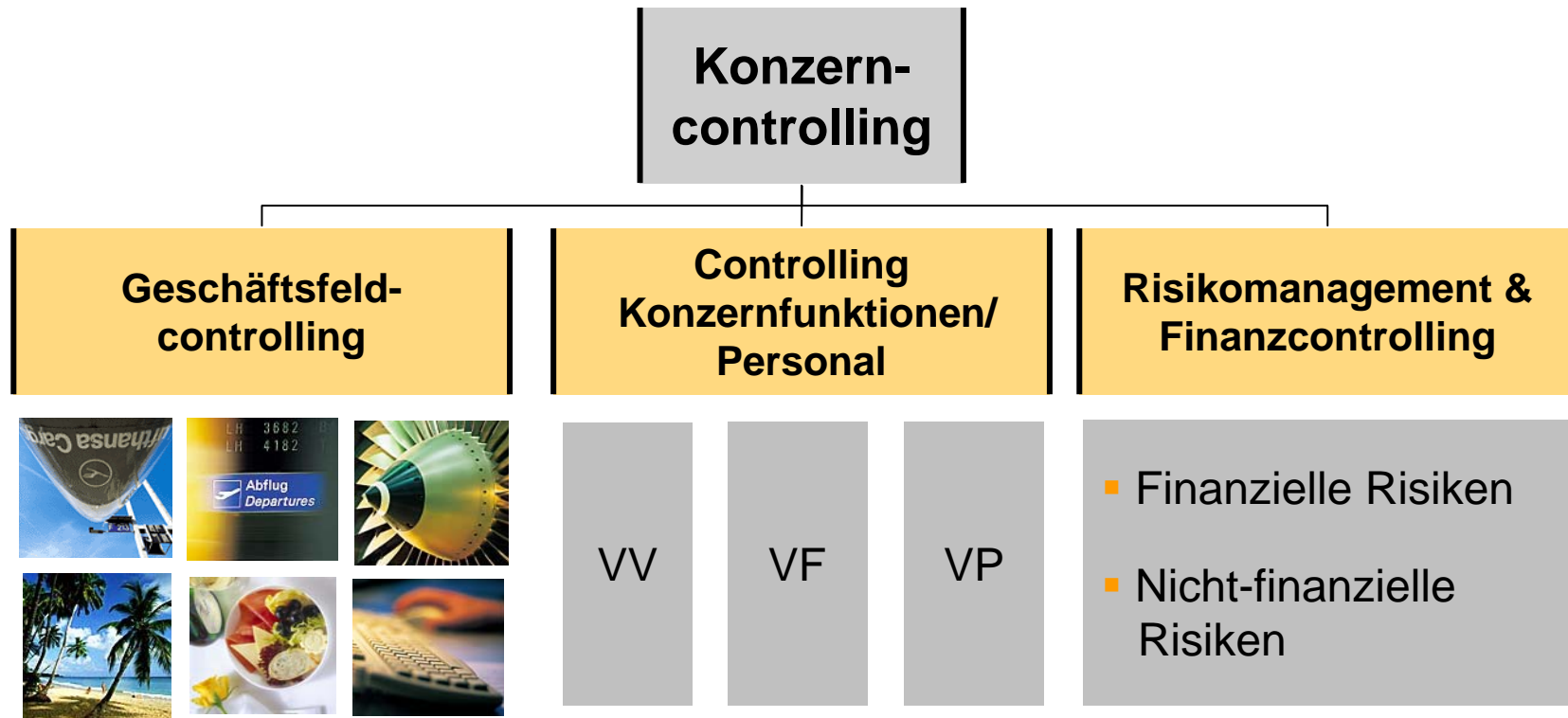
Organisation des LH Konzerns als strategische Holding



Leistungsbeziehungen der Geschäftsfelder



Organisation des Konzerncontrollings



Das Konzerncontrolling hat Richtlinienkompetenz gegenüber den Geschäftsfeldcontrollern hinsichtlich Methoden, Verfahren und Systemen

Agenda

Lufthansa Konzern und Konzerncontrolling

Controllingverständnis und Begriffe

Einflüsse der Führungsorganisation

Beziehung zwischen Manager und Controller

Positionierung des Controlling

Leitbilder des Controlling

Resümee

Controlling, Controllershship und Controller

- **Controlling**: spezielle Führungs- und Managementfunktion, die von Controllern aber auch von anderen Aufgabenträgern wahrgenommen wird
- **Controllershship**: Gesamtes Aufgabenbündel, das von Controllern wahrgenommen wird
- **Controller**: Inhaber einer Controllingstelle, der bestimmte Aufgaben für den Manager wahrnimmt

Controlling - verschiedene Sichtweisen

- **Controlling als Informationsversorgungsfunktion**

- ↪ *Beschaffung und Aufbereitung von Informationen zur zielorientierten Steuerung*

- **Controlling als spezielle Form der Führung**

- ↪ *Controlling als gewinnorientierte Lenkung und Überwachung (Siegwart 1986)*

- **Controlling als Koordinationsfunktion**

- ↪ *Gesamtunternehmensbezogene interne Abstimmung und integrierende Verknüpfung des Informations-, Ziel-, Planungs-, Kontroll- und Organisationssystems (Horvath, Küpper)*

- **Controlling als Sicherstellung von Führungsrationalität**

- ↪ *„Qualitätssicherung“ der Führung (Schäffer/Weber)*

Die einzelnen Sichtweisen ergeben sich auch aus der Funktion des Controllings in unterschiedlichen Kontexten (Unternehmenssituation, Führungsstil usw.)

Agenda

Lufthansa Konzern und Konzerncontrolling

Controllingverständnis und Begriffe

Einflüsse der Führungsorganisation

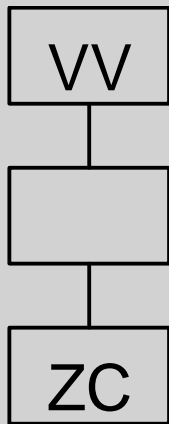
Beziehung zwischen Manager und Controller

Positionierung des Controlling

Leitbilder des Controlling

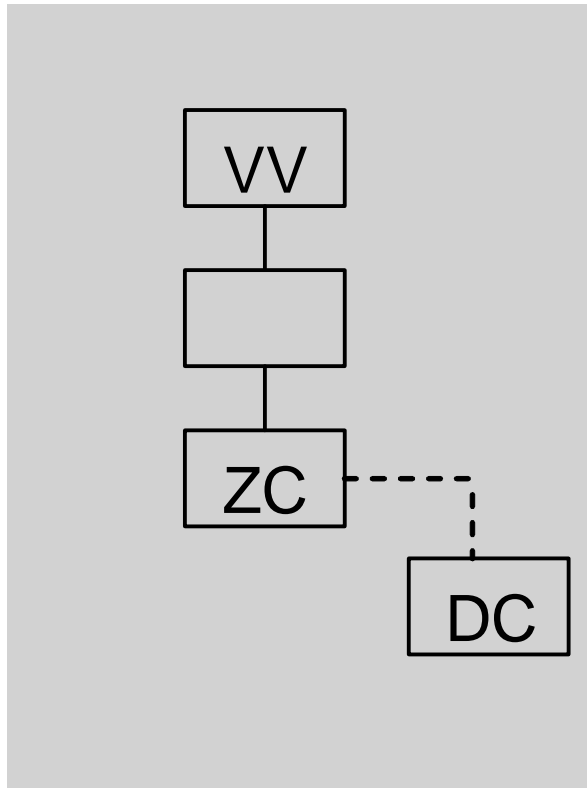
Resümee

1. Schritt: Einführung einer Controllingabteilung



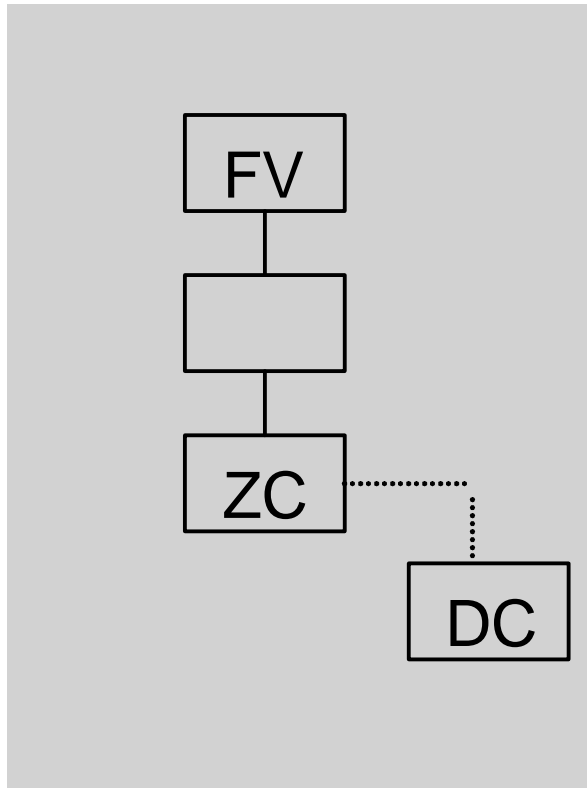
- „Lufthansa hat ihre Kosten nicht im Griff“ (Spiegel 1969)
- zentrale funktionale Organisation der Führung
- Einführung eines Zentralcontrollings (ZC)
- Ziel: Sicherstellung einer einheitlichen wirtschaftlichen Führung
- Aufgaben/Instrumente:
 - Budgetplanung und –kontrolle
 - Planstreckenergebnisrechnung
 - Projekt- und Investitionsrechnung

2. Schritt: Aufbau dezentraler Controllingabteilungen



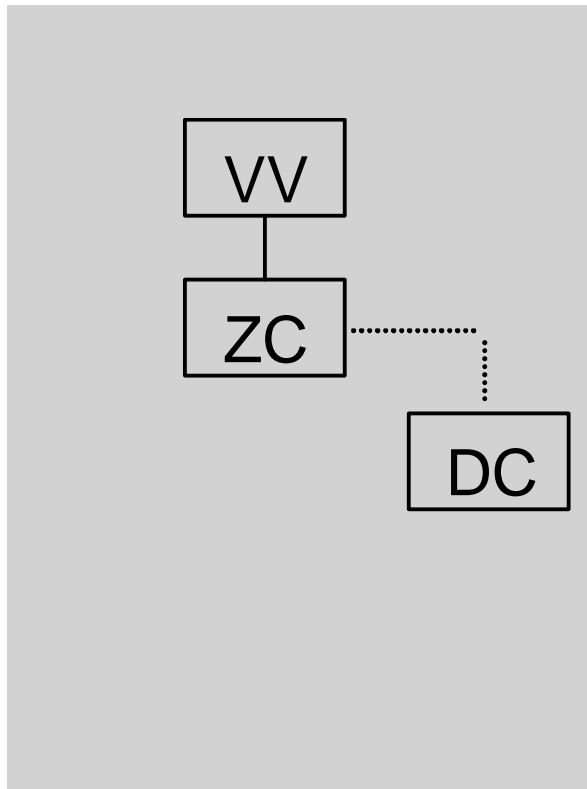
- Zunehmende Komplexität erfordert Dezentralisierung der Führung
- Aufbau dezentraler Controllingeinheiten (DC) unter disziplinarischer Führung des Zentralcontrollings
- Ziel: Unterstützung der dezentralen operativen Entscheidungsträger
- zusätzliche Aufgaben/Instrumente:
 - Verhandlung Ressortbudgets
 - Investanträge

3. Schritt: Disziplinarische Führung der dezentralen Einheiten geht an die Funktionsbereiche



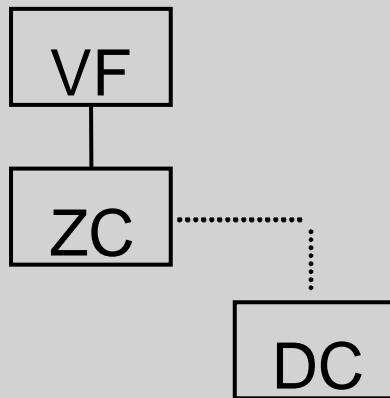
- Strategische Orientierung gewinnt im Zuge der Liberalisierung an Bedeutung
- Zentrales Controlling wird vom Finanzvorstand übernommen
- Dezentrale Controllingeinheiten werden disziplinarisch den Leitern der Funktionsbereiche unterstellt
- Ziel: weitere Dezentralisierung
- zusätzliche Aufgaben/Instrumente:
 - Eigenständige Planung der dezentralen Einheiten
 - Zentrales Controlling koordiniert unternehmensweit Planungsaktivitäten

4. Schritt: Zentrales Controlling wieder bei Vorstandsvorsitzenden



- Schwere Unternehmenskrise veranlasst Vorstandsvorsitzenden das Controlling in sein Ressort zurück zu holen
- Reduzierung der Größe des zentralen Controllings und Beschränkung auf Kernkompetenzen, Abspaltung des int. Rechnungswesens
- Ziel: Unterstützung des Vorstands bei der Unternehmenssanierung
- zusätzliche Aufgaben/Instrumente:
 - Erlangung der Methodenkompetenz bei finanzwirtschaftlichen Themen
 - Kopplung von Entlohnung und finanz. Erfolg

Sukzessive Veränderungen zu heutiger Rolle des zentralen Controllings



- 1995 Ausgründung der Geschäftsfelder
- zusätzliche Aufgaben/Instrumente:
 - Wertorientierte Konzernsteuerung
 - Konvergenz des int. und ext. Rechnungswesens
- Wechsel des Vorstandsvorsitzenden löst Neuverteilung der Ressorts aus
- Zusammenlegung des zentralen Controllings und des bis dahin eigenständigen Beteiligungscontrollings
- Ziel: Fokussierung und Portfoliobereinigung

Agenda

Rolle und Rollenwandel des Controllers am Beispiel der Lufthansa

Lufthansa Konzern und Konzerncontrolling

Controllingverständnis und Begriffe

Einflüsse der Führungsorganisation

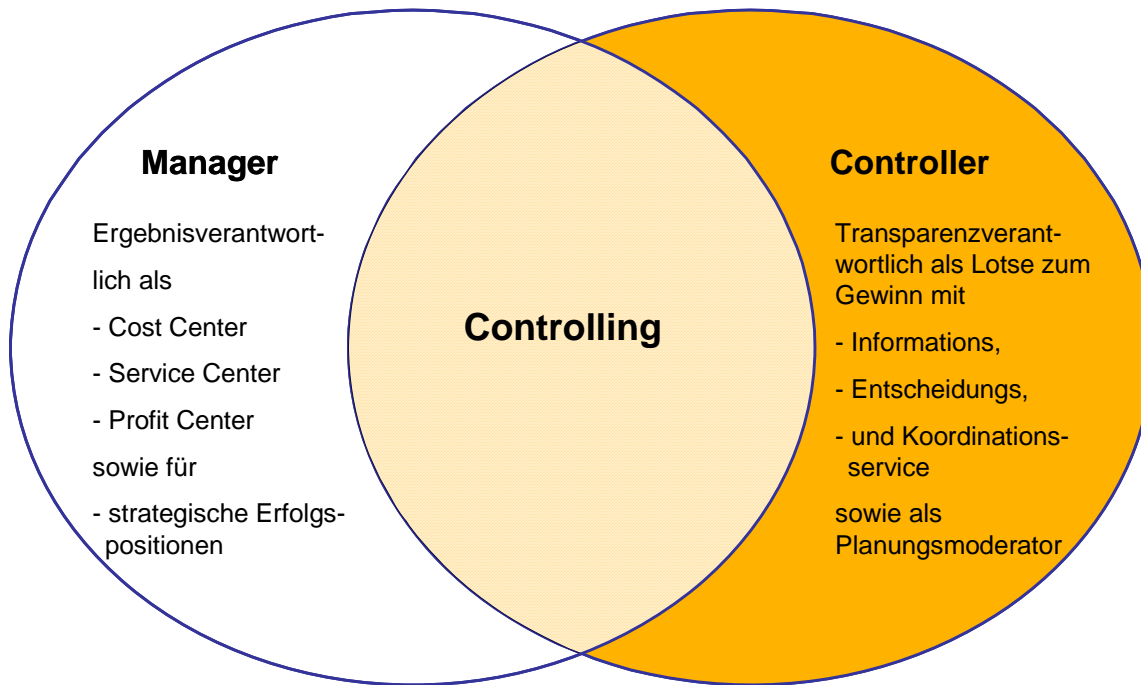
Beziehung zwischen Manager und Controller

Positionierung des Controlling

Leitbilder des Controlling

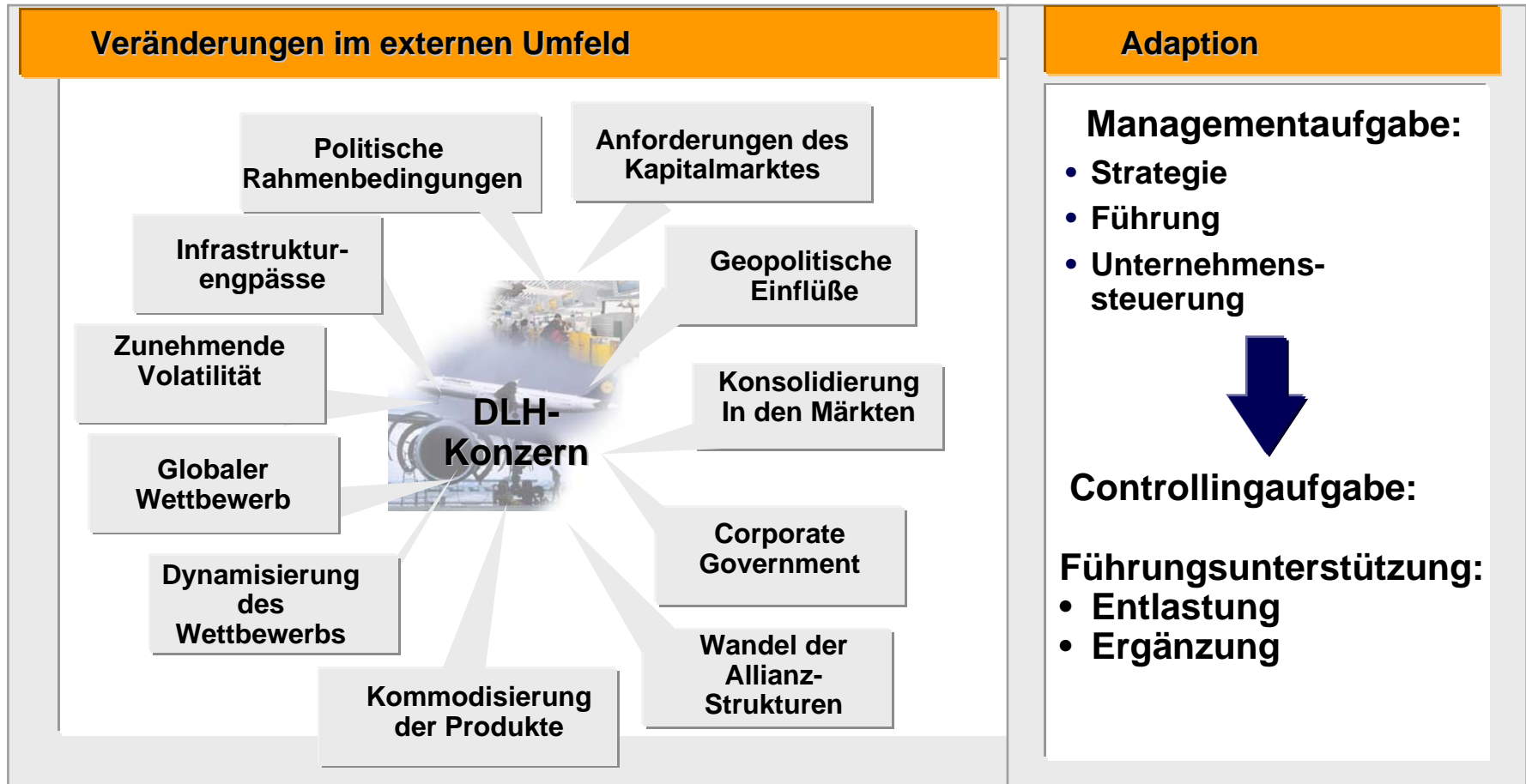
Resümee

Controllingship ergibt sich auch aus der Interaktion zwischen Manager und Controller und ...



- Controllingverständnis beider Seiten
- Gegenseitige Ergänzung der Fähigkeiten
- Fähigkeiten des Controllers
- Persönliche Beziehung zwischen Manager und Controller

... der Adaption von Veränderungen der Managementaufgaben durch den Controller



Agenda

Rolle und Rollenwandel des Controllers am Beispiel der Lufthansa

Lufthansa Konzern und Konzerncontrolling

Controllingverständnis und Begriffe

Einflüsse der Führungsorganisation

Beziehung zwischen Manager und Controller

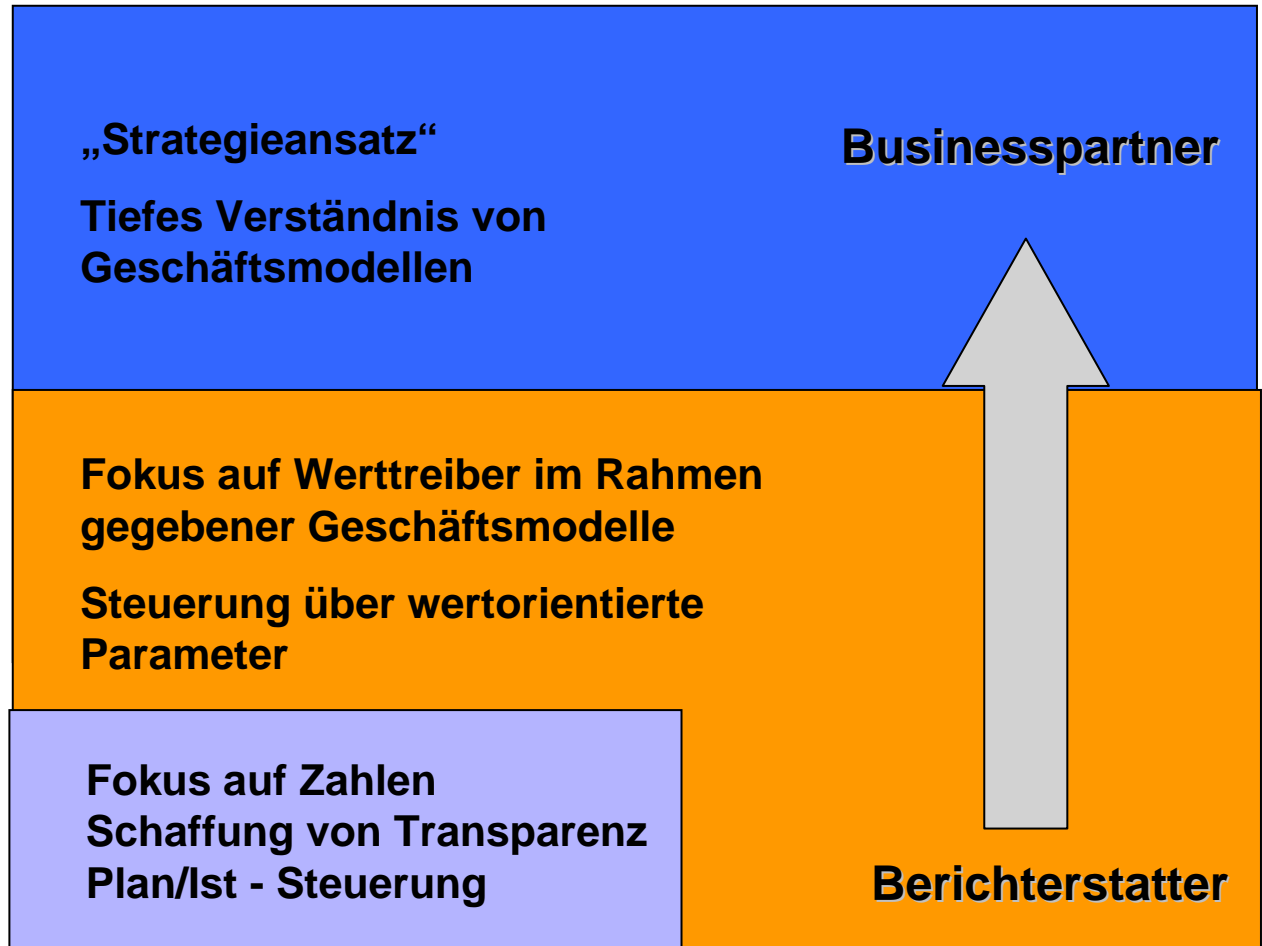
Positionierung des Controllings

Leitbilder des Controllings

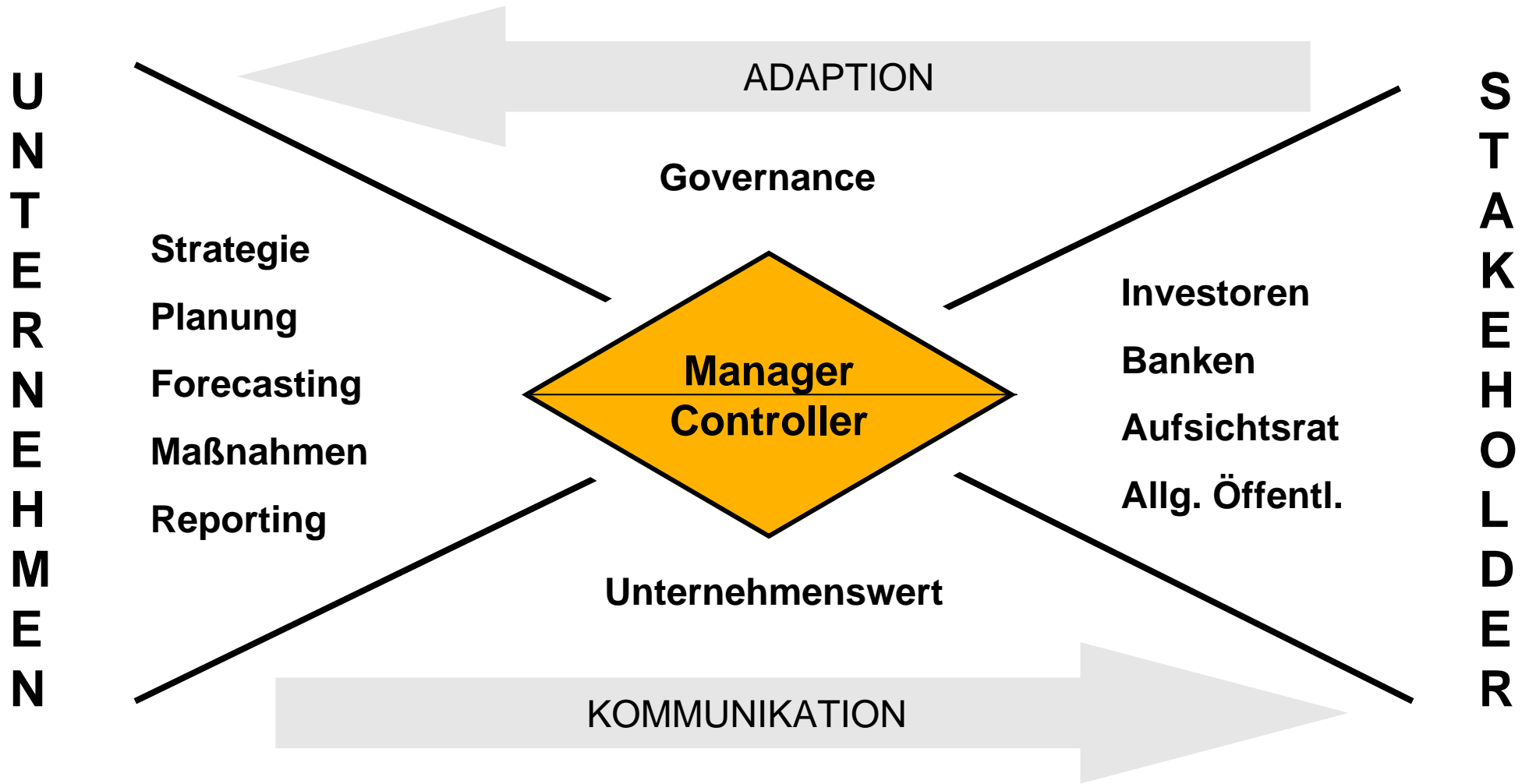
Resümee

Positionierung des Controllings im Lufthansakonzern

- Verbreitung des Blickwinkels
- Nutzung der Freiheitsgrade
- Aufbau erforderlicher Kompetenzen



Controlling braucht eine umfassende Sichtweise



Wettbewerber und Partner im Konzern



Der interne Wettbewerb erfordert eine klare Positionierung des Controllings

- Analysieren der internen und externen Wettbewerber
- Analysieren der internen Märkte und Kunden
- Gestaltung des Leistungs- und Produktkataloges
- Marktgerechte Ressourcenplanung

Prof.J. Weber
Handelsblatt 4.8.2000

Agenda

Rolle und Rollenwandel des Controllers am Beispiel der Lufthansa

Lufthansa Konzern und Konzerncontrolling

Controllingverständnis und Begriffe

Einflüsse der Führungsorganisation

Beziehung zwischen Manager und Controller

Positionierung des Controlling

Leitbild des Controllings

Resümee

Leitbilder helfen bei der Positionierung des Controllings

- **Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung**
 - Controller **sorgen** für Strategie,- Ergebnis,- Finanz,-Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei,
 - Controller **koordinieren** Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und **organisieren** unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen,
 - Controller **moderieren** und **gestalten** den Managementprozess der Zielfindung, der Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann,
 - Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten und Informationsversorgung,
 - Controller **gestalten** und pflegen die Controllingssysteme

Controlling-Leitbild der IGC

Leitbild des Lufthansa Konzerncontrollings (2002)

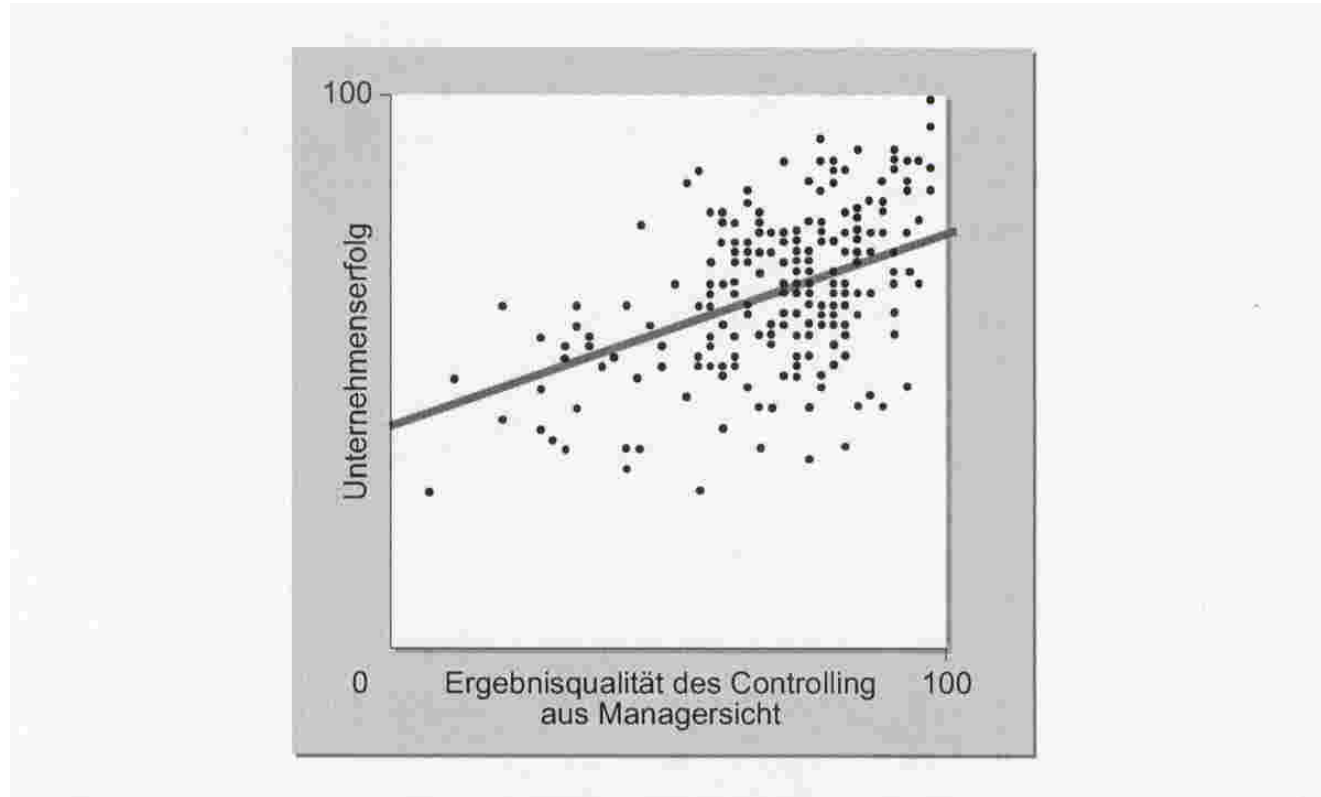
Das Konzerncontrolling versteht sich als

- Fairer, unabhängiger, kompetenter, gefragter, konstruktiver, konfliktbereiter
- Navigator, Warner, Gutachter, Mediator, Berater,
- der mit oder ohne Auftrag des Vorstandes
- in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit den Geschäftsfeldern für Wertschöpfung im Konzern sorgt

Resümee

- Änderungen der Führungsstruktur führen zu Veränderungen beim Controlling und bei der Controllershship
- I.d.R. erfolgt eine Rollenzuweisung für einen längeren Zeitraum (**role taking**)
 - Dabei ist aus Sicht eines Führungsdienstleisters das Verhältnis von Manager zu Controller von Bedeutung
- In der dynamischen und komplexen Umfeld bieten sich für Controller Möglichkeiten zur Erweiterung und Ergänzung ihrer Aufgaben und Rolle (role making)
 - Dabei steht der Controller im Wettbewerb mit anderen Führungsdienstleistern und muss durch Kompetenz und Leistung überzeugen (Beispiel: Konvergenz im Rechnungswesen)
 - Zur Aufrechterhaltung der unternehmensinternen Kooperation sollten nur solche zusätzliche Aufgaben durch das Controlling aufgegriffen werden, die dieses effizienter als andere Abteilungen erfüllen kann.

Nach einer Untersuchung von Bauer (2000) steht die Qualität des Controlling mit dem Unternehmenserfolg in einem signifikanten Zusammenhang



Studie von Bauer (2000)

(Qualität der Controllerarbeit wird hier operationalisiert über die Qualität der Informationsdienstleistung.)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit