

Trends in Controlling und Finance: Wert- und Werteorientierung

20. Stuttgarter Controller-Forum, 20.09.2006

Prof. Dr. Ulrich Lehner
Vorsitzender der Geschäftsführung



Gliederung



1. Wertschaffung und zunehmende Transparenz der Berichterstattung

2. Controlling und Finance als Bausteine wertorientierter Unternehmensführung

- Controlling als systemgestaltendes Denkmodell
- Transparenz durch vereinheitlichte Rechnungslegungssprache
- Wertorientierte Steuerung und Koordination durch effektive Planungssysteme
- Bedeutungsgewinn des Risikomanagements

3. Werte-orientiertes Controlling und Finance

Controlling



= zielorientierte Steuerung der Unternehmung

Dimensionen von Unternehmen, u.a.

- technische,
- soziale,
- informationelle und
- finanzielle

Das externe Konzept der Wertorientierung



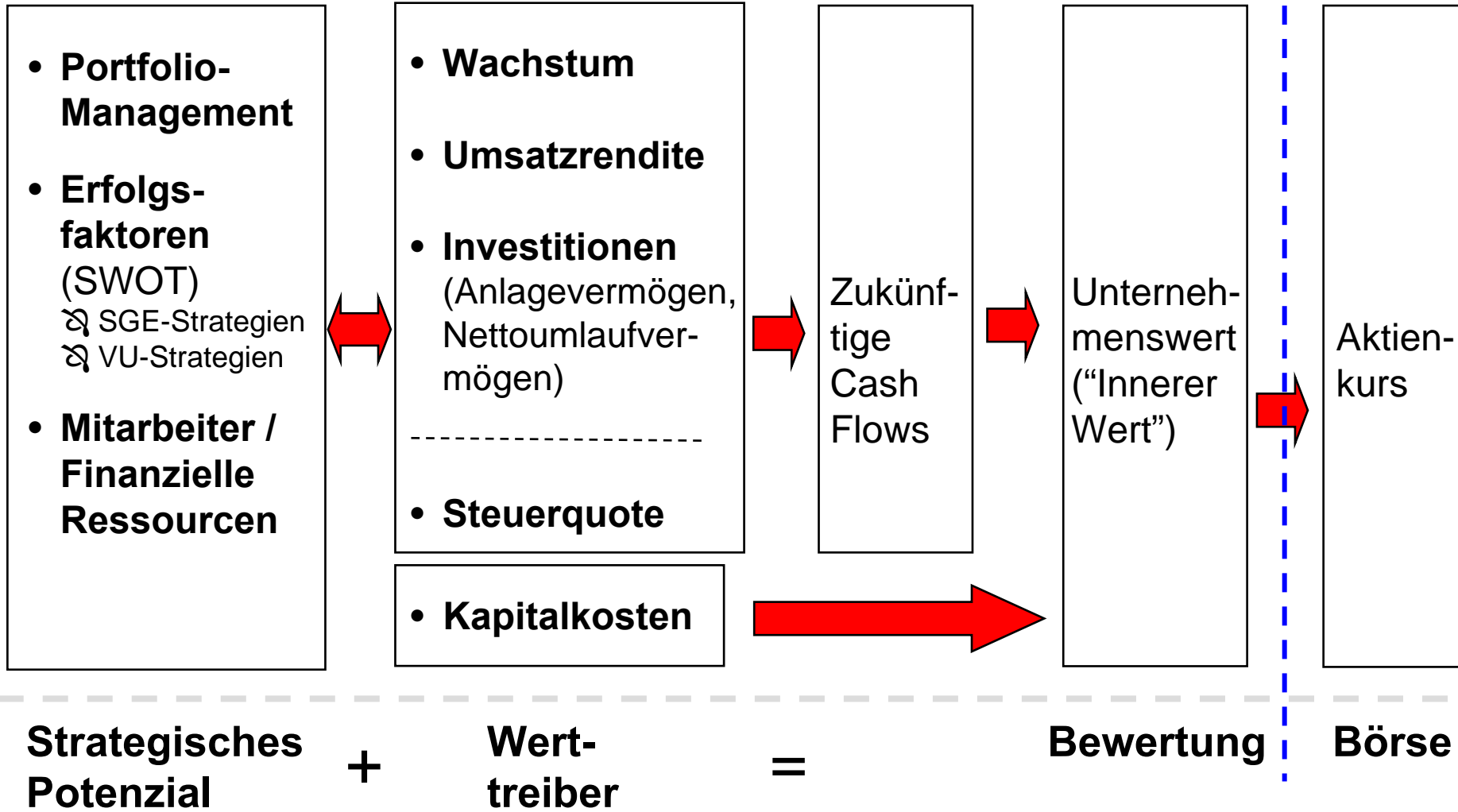
- **Hintergrund: Das Shareholder Value Konzept**
- **Seit Anfang 90er Jahre intensiv diskutiert**
- **Primäre Zielsetzung von Unternehmen**
 - **Maximierung des Unternehmenswerts und somit**
 - **Maximierung Vermögen der Anteilseigner / Aktionäre**
- **Zielgröße: Marktwert des Eigenkapitals (Shareholder Value)**

Wert-Definition

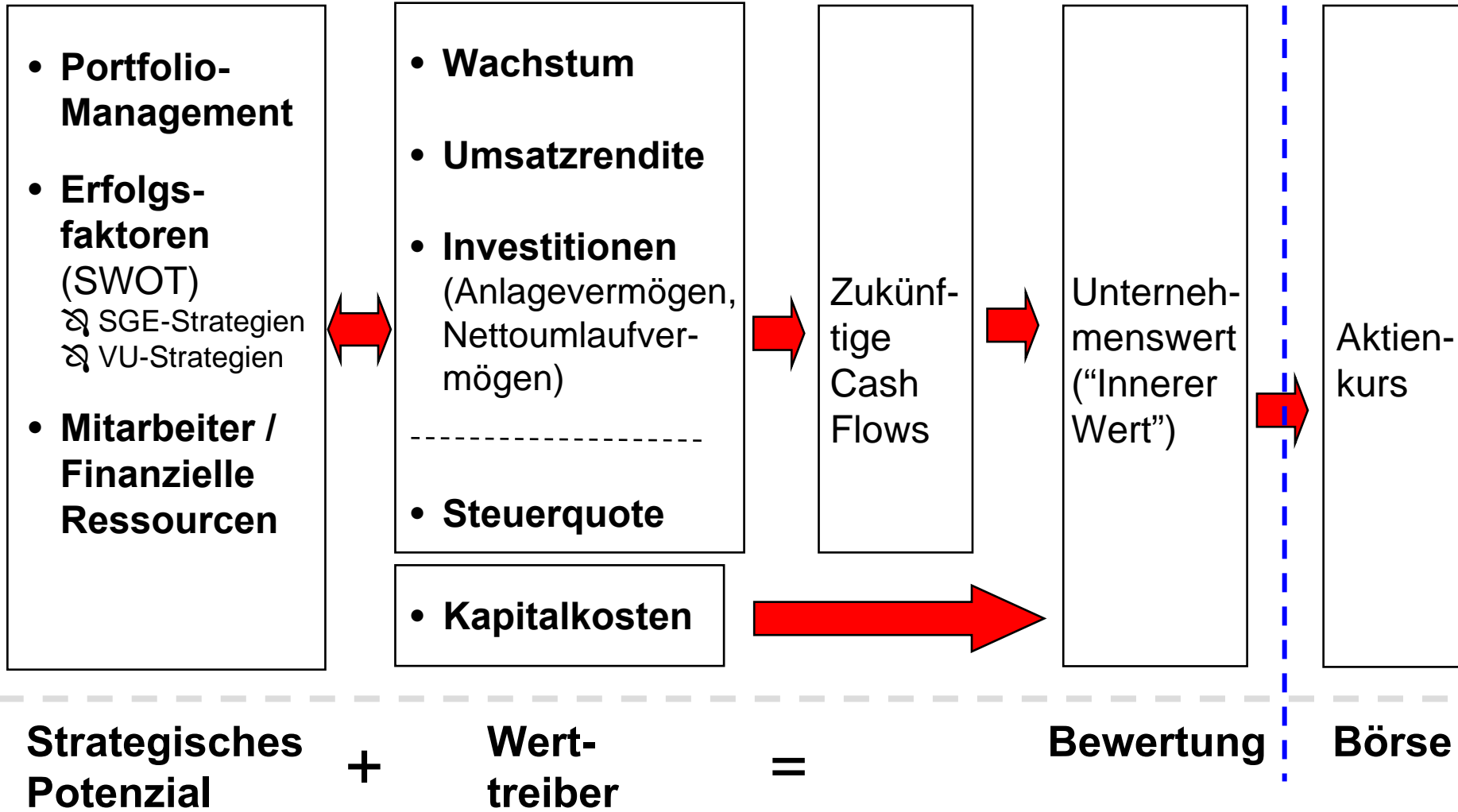


- **HGB: Gewinn (ΔEK)**
- **Residual Income**
- **DCF-Verbesserung**
- **Share Price**

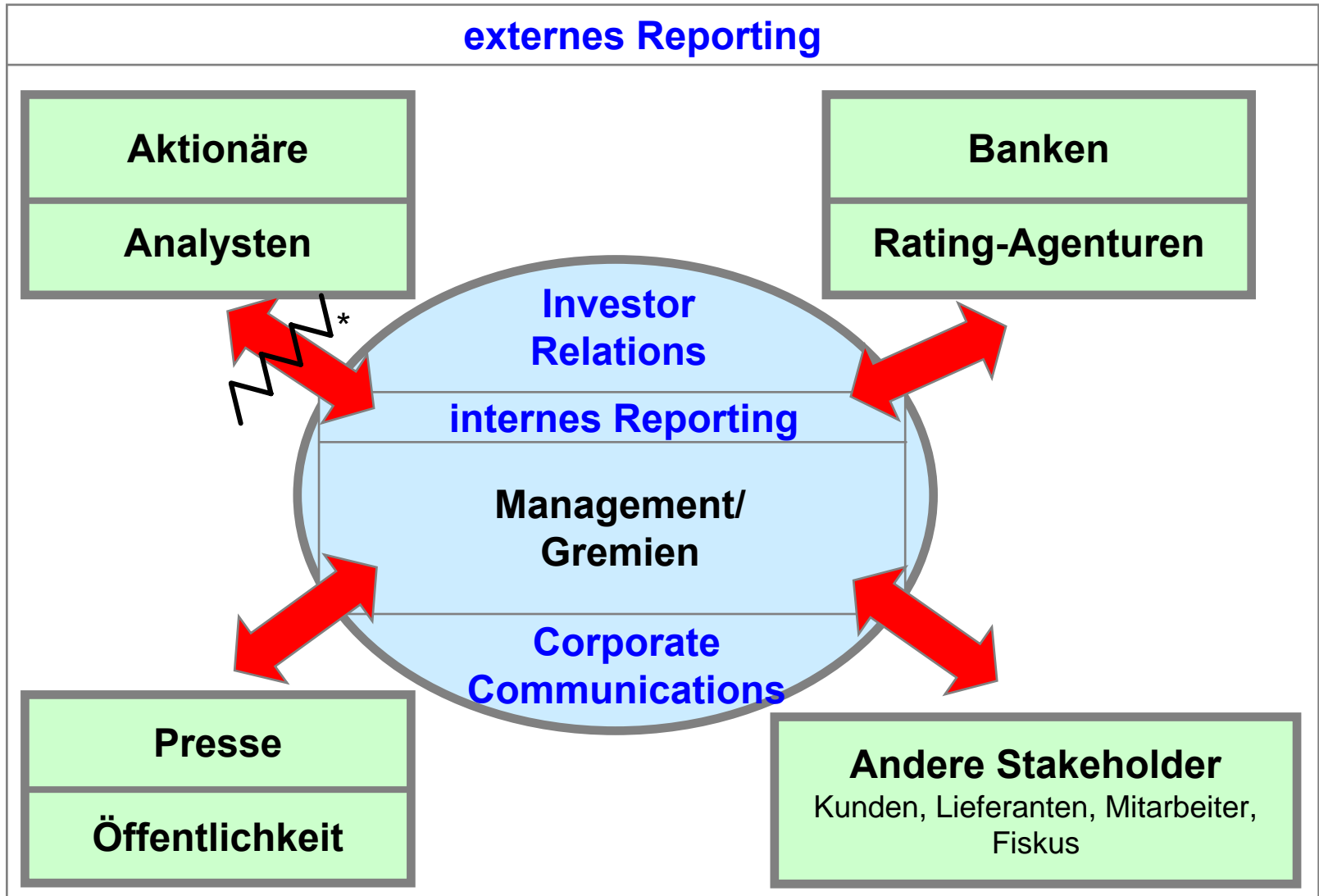
Vom internen zum externen Wert



Vom internen zum externen Wert



Verzahnung der internen und externen Sicht



* WP testiert - Aufsichtsbehörden kontrolliert

Relevante Gesetze und Paragraphen (I)



- **TransPuG (§ 161 AktG, Entsprechenserklärung)**
- BörG (§ 44b Zwischenbericht/ Halbjahresbericht)
- HGB / Bilanzrechtsreformgesetz
- KonTraG (§ 91 Abs. 2 AktG, Risikomanagement)
- WpHG/AnsVG (§ 15 Ad hoc Mitteilungen; §15 a Directors' Dealings)

Relevante Gesetze und Paragraphen (II)



- TransPuG (§ 161 AktG, Entsprechenserklärung)
- **BörG (§ 44b Zwischenbericht/ Halbjahresbericht)**
- HGB / Bilanzrechtsreformgesetz
- KonTraG (§ 91 Abs. 2 AktG, Risikomanagement)
- WpHG/AnsVG (§ 15 Ad hoc Mitteilungen; §15 a Directors' Dealings)

Relevante Gesetze und Paragraphen (III)



- TransPuG (§ 161 AktG, Entsprechenserklärung)
- BörG (§ 44b Zwischenbericht/ Halbjahresbericht)
- **HGB / Bilanzrechtsreformgesetz**
- **KonTraG (§ 91 Abs. 2 AktG, Risikomanagement)**
- WpHG/AnsVG (§ 15 Ad hoc Mitteilungen; §15 a Directors' Dealings)

Relevante Gesetze und Paragraphen (III)



- TransPuG (§ 161 AktG, Entsprechenserklärung)
- BörG (§ 44b Zwischenbericht/ Halbjahresbericht)
- **HGB / Bilanzrechtsreformgesetz**
- **KonTraG (§ 91 Abs. 2 AktG, Risikomanagement)**
- WpHG/AnsVG (§ 15 Ad hoc Mitteilungen; §15 a Directors' Dealings)

Relevante Gesetze und Paragraphen (IV)



- TransPuG (§ 161 AktG, Entsprechenserklärung)
- BörG (§ 44b Zwischenbericht/ Halbjahresbericht)
- HGB / Bilanzrechtsreformgesetz
- KonTraG (§ 91 Abs. 2 AktG, Risikomanagement)
- **WpHG/AnsVG (§ 15 Ad hoc Mitteilungen; §15 a Directors' Dealings)**

Gliederung



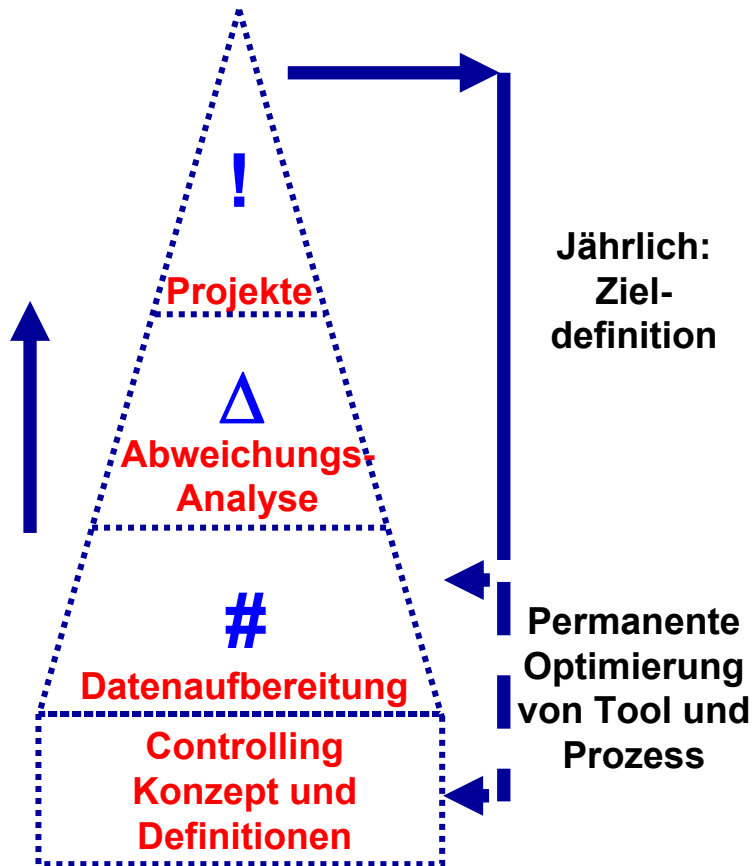
1. Wertschaffung und zunehmende
Transparenz der Berichterstattung

2. Controlling und Finance als Bausteine wertorientierter Unternehmensführung

- Controlling als systemgestaltendes Denkmodell
- Transparenz durch vereinheitlichte Rechnungslegungssprache
- Wertorientierte Steuerung und Koordination durch effektive Planungssysteme
- Bedeutungsgewinn des Risikomanagements

3. Werte-orientiertes Controlling und Finance

Controlling-Verständnis



Vorgang der Planung, Berichterstattung, Zielgrößenabweichung und Rückkopplung der Unternehmensaktivitäten ...

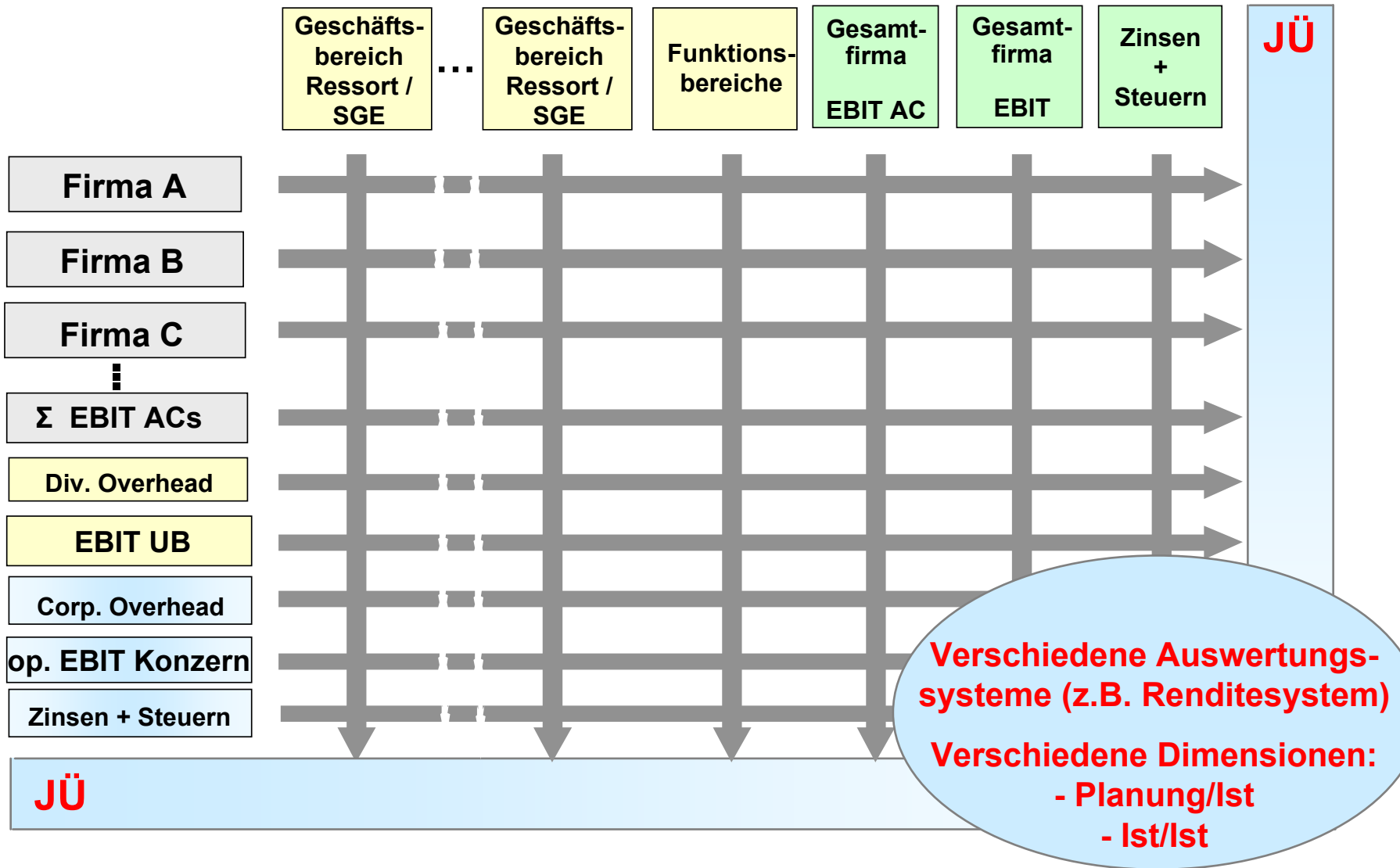
... durch Bereitstellung reliabler und relevanter Daten und Analysen,

... bezüglich Strategie und Ergebnis,

... für eine höhere Effizienz und Effektivität der Unternehmensführung.

Idealbild = jeder Akteur sein eigener Controller (kybernetischer Steuerkreis)

Berichterstattungs- und Controlling-Struktur



Kybernetische Strukturtypen für Unternehmen



Verhaltens- formen Struktur- formen	Bewahrung angepasster Gleichgewichts- lagen	Totale Anpassung von Gleichgewichts- lagen	Partielle Anpassung von Gleichgewichts- lagen
Morpho- statische Systeme	Monostabile Systeme - Abschirmung - Inputselektion - Steuerung - Regelung - Mischlenkung	Ultrastabiles System	Multistabiles System
Morpho- genetische Systeme	Aequifinales System	Selbstorga- nisierendes System	Selbst- differenziertes System

Kybernetische Strukturtypen für Unternehmen



Verhaltens- formen Struktur- formen	Bewahrung angepasster Gleichgewichts- lagen	Totale Anpassung von Gleichgewichts- lagen	Partielle Anpassung von Gleichgewichts- lagen
Morpho- statische Systeme	Monostabile Systeme - Abschirmung - Inputselektion - Steuerung - Regelung - Mischlenkung	Ultrastabiles System	Multistabiles System
Morpho- genetische Systeme	Aequifinales System	Selbstorga- nisierendes System	Selbst- differenziertes System

Transparenz durch vereinheitlichte Rechnungslegungssprache (I)



- **Angleichung interner und externer Rechnungslegungssysteme**
- Integrierte Reportingsysteme
- Systemtechnische Standardisierung und Automatisierung der Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen
- Aber: neue Controlling-Inhalte (z.B. CTA) erschweren zugleich Vereinheitlichung

Transparenz durch vereinheitlichte Rechnungslegungssprache (I)



- **Angleichung interner und externer Rechnungslegungssysteme**
- Integrierte Reportingsysteme
- Systemtechnische Standardisierung und Automatisierung der Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen
- Aber: neue Controlling-Inhalte (z.B. CTA) erschweren zugleich Vereinheitlichung

Transparenz durch vereinheitlichte Rechnungslegungssprache (II)



- Angleichung interner und externer Rechnungslegungssysteme
- **Integrierte Reportingsysteme**
- Systemtechnische Standardisierung und Automatisierung der Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen
- Aber: neue Controlling-Inhalte (z.B. CTA) erschweren zugleich Vereinheitlichung

Transparenz durch vereinheitlichte Rechnungslegungssprache (III)



- Angleichung interner und externer Rechnungslegungssysteme
- Integrierte Reportingsysteme
- **Systemtechnische Standardisierung und Automatisierung der Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen**
- Aber: neue Controlling-Inhalte (z.B. CTA) erschweren zugleich Vereinheitlichung

Transparenz durch vereinheitlichte Rechnungslegungssprache (IV)



- Angleichung interner und externer Rechnungslegungssysteme
- Integrierte Reportingsysteme
- Systemtechnische Standardisierung und Automatisierung der Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen
- **Aber: neue Controlling-Inhalte (z.B. CTA) erschweren zugleich Vereinheitlichung**

Transparenz durch vereinheitlichte Rechnungslegungssprache (IV)



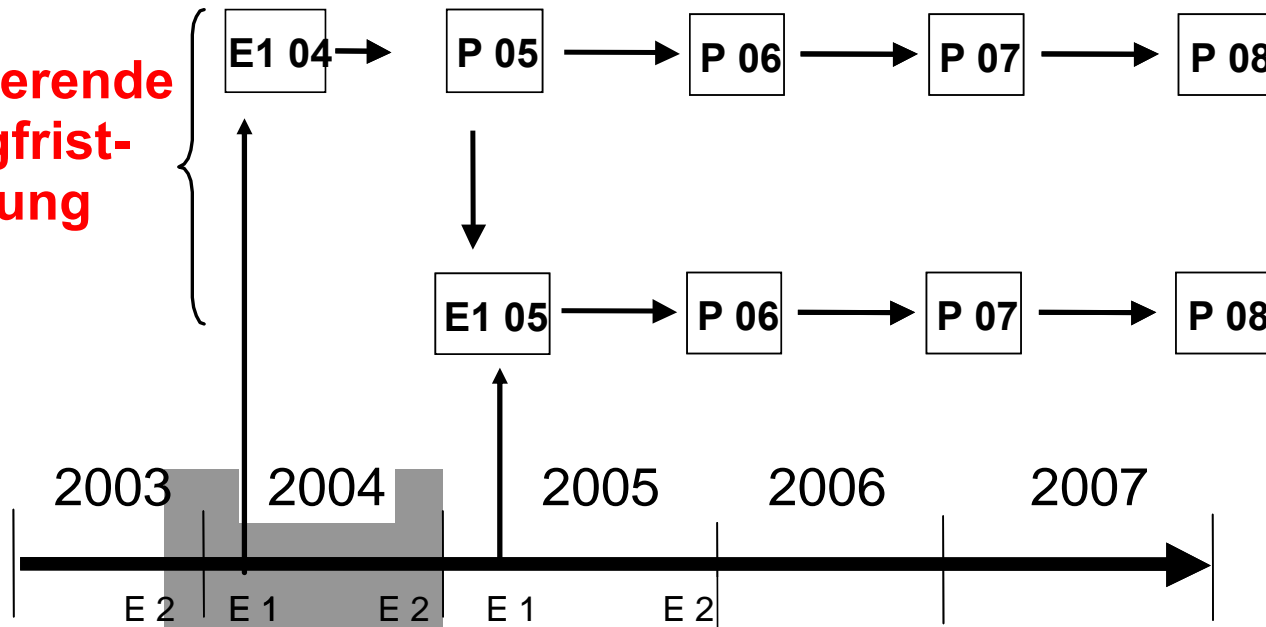
- Angleichung interner und externer Rechnungslegungssysteme
- Integrierte Reportingsysteme
- Systemtechnische Standardisierung und Automatisierung der Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen
- **Aber: neue Controlling-Inhalte (z.B. CTA) erschweren zugleich Vereinheitlichung**

Wertorientierte Steuerung & Koordination durch effektive Planungssysteme (I)



- **Strategische Planung**

- **Rollierende Langfristplanung**



- **Operative Planung 2004**

* P = Planung

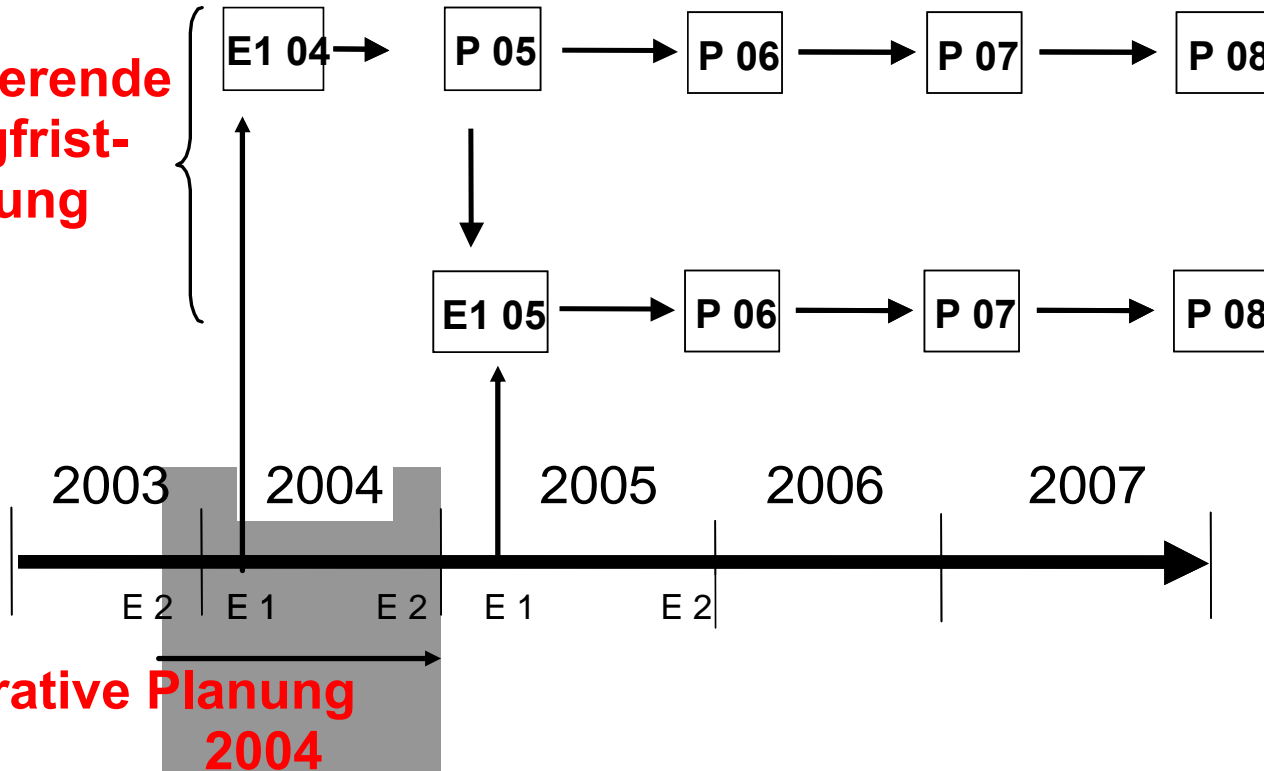
E1, E2 = Erwartungswerte für das Gesamtjahr= Strategische Geschäftseinheit

Wertorientierte Steuerung & Koordination durch effektive Planungssysteme (II)



- **Strategische Planung**

- **Rollierende Langfristplanung**



- **Operative Planung 2004**

* P = Planung

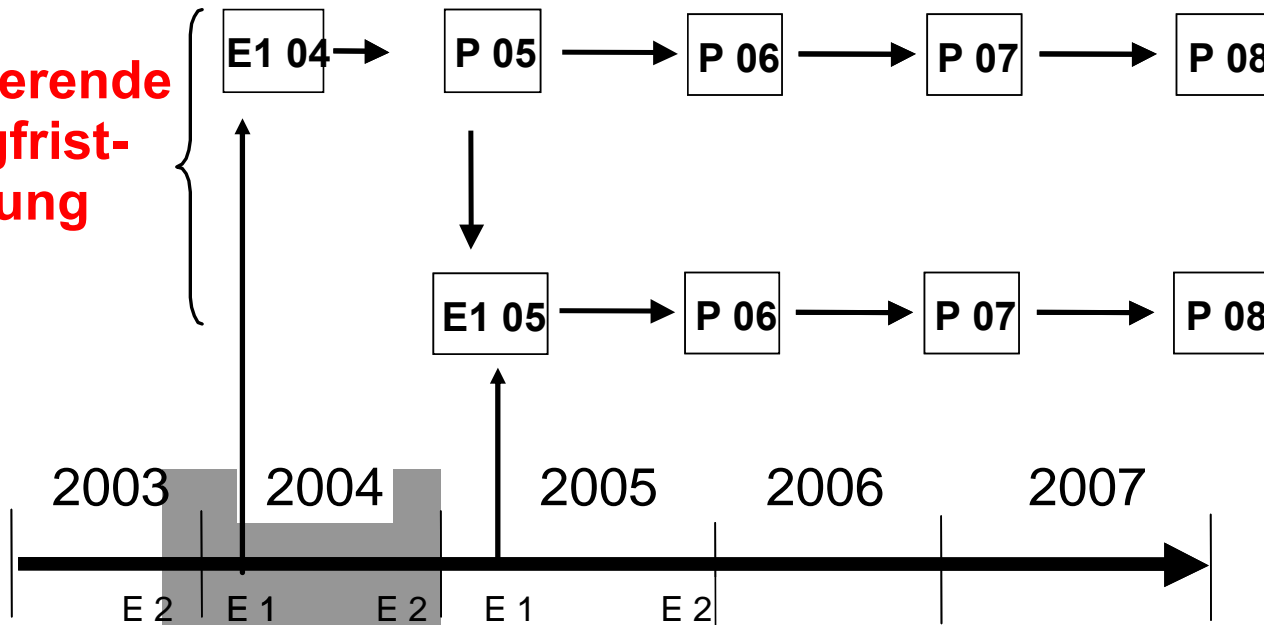
E1, E2 = Erwartungswerte für das Gesamtjahr= Strategische Geschäftseinheit

Wertorientierte Steuerung & Koordination durch effektive Planungssysteme (III)



- **Strategische Planung**

- **Rollierende Langfristplanung**



- **Operative Planung 2004**

* P = Planung

E1, E2 = Erwartungswerte für das Gesamtjahr= Strategische Geschäftseinheit

Bedeutungsgewinn des Risikomanagements (I)



- **KonTraG und TransPuG**
- Multistabile Systeme
- Rechenschafts- und Sicherungsfunktion
- Rolle des Abschlussprüfers und der internen Revision

Bedeutungsgewinn des Risikomanagements (II)



- KonTraG und TransPuG
- **Multistabile Systeme**
- Rechenschafts- und Sicherungsfunktion
- Rolle des Abschlussprüfers und der internen Revision

Bedeutungsgewinn des Risikomanagements (III)



- KonTraG und TransPuG
- Multistabile Systeme
- **Rechenschafts- und Sicherungsfunktion**
- Rolle des Abschlussprüfers und der internen Revision

Bedeutungsgewinn des Risikomanagements (IV)



- KonTraG und TransPuG
- Multistabile Systeme
- Rechenschafts- und Sicherungsfunktion
- **Rolle des Abschlussprüfers und der internen Revision**

Gliederung



1. Wertschaffung und zunehmende
Transparenz der Berichterstattung

2. Controlling und Finance als Bausteine
wertorientierter Unternehmensführung

- Controlling als systemgestaltendes Denkmodell
- Transparenz durch vereinheitlichte Rechnungslegungssprache
- Wertorientierte Steuerung und Koordination durch effektive Planungssysteme
- Bedeutungsgewinn des Risikomanagements

3. Werte-orientiertes Controlling und Finance

Werte-orientiertes Controlling und Finance (I)



Der Controller ist der Controller des Managers.

Der Controller ist der Kontrolleur des Managers.

Er steht für die Berichtsethik.

Werte-orientiertes Controlling und Finance (II)



***„But how to make the
elephant dance?“***

Werte-orientiertes Controlling und Finance (III)



- **Anerkennung der Marktwirtschaft**
- **Reputation der Unternehmen**
- **Gewinnung von Mitarbeitern**

Henkel

A Brand like a friend