

# Die Rolle des Controllers im Wandel vom Challenger zum Coach für Wertsteigerung

Stuttgart, 19. September 2007

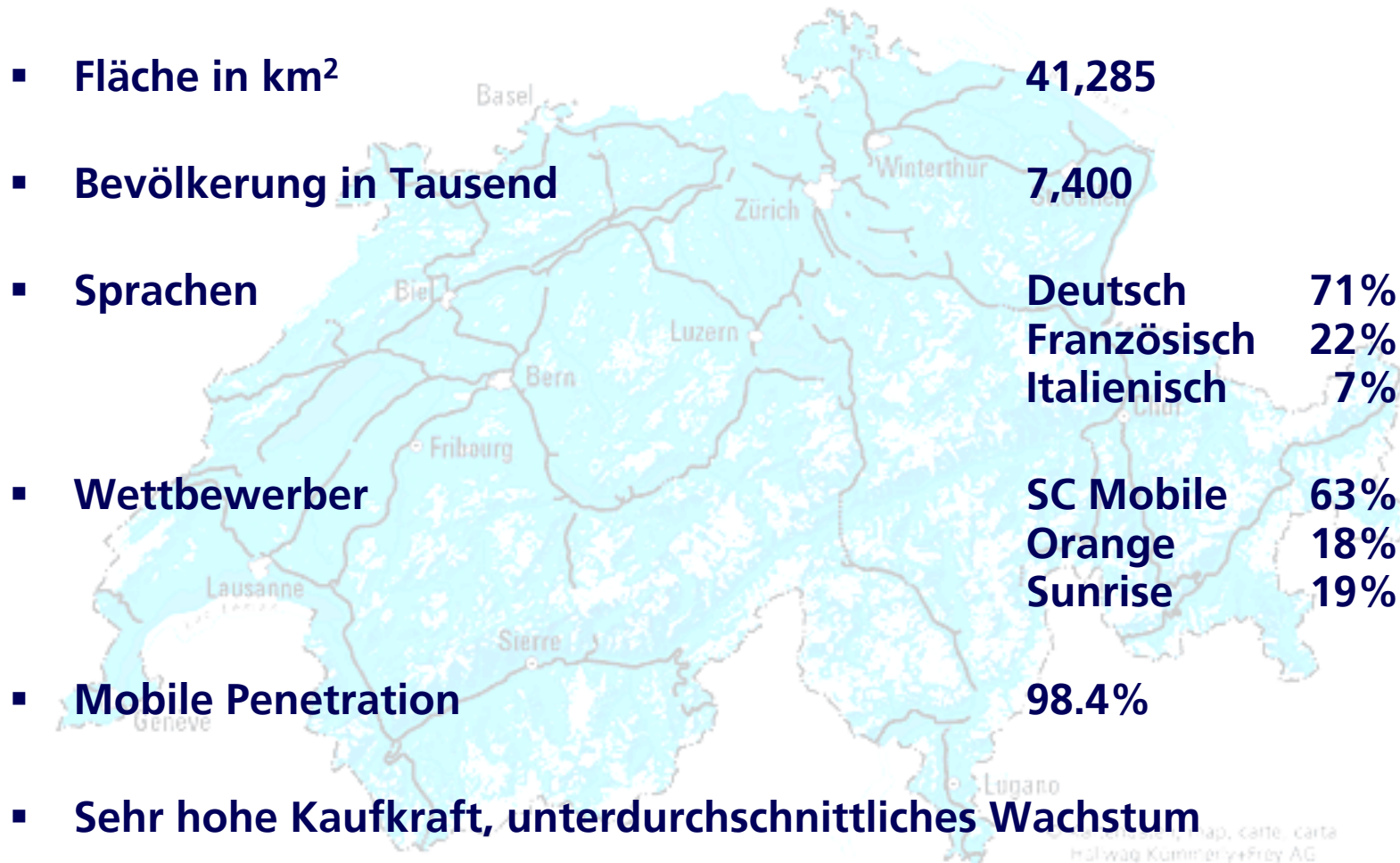
Dieter Bernauer, CFO Swisscom Mobile AG

# Inhaltsverzeichnis

---

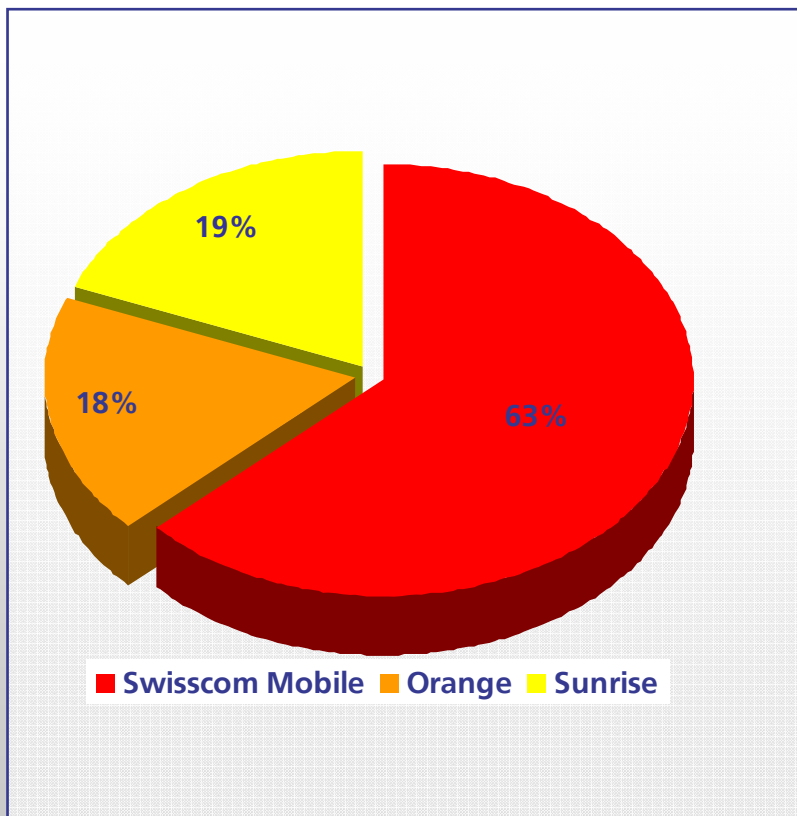
1. Swisscom Mobile AG und Mobilfunkmarkt Schweiz
2. Kontextfaktoren für ein effizientes und effektives Controlling
  - a. Veränderter Kontext für das Controlling - Alte Welt vs. neue Welt
  - b. Marktzyklusabhängige Anforderungen an das Controlling
  - c. IT als Effizienztreiber oder Effektivitätskiller?
  - d. Das „Disruptive Innovation Model“ von Clayton M. Christensen
3. Erfolgsfaktoren
  - a. Fokussierung auf strategische Wettbewerbsdifferentiatoren
  - b. IT-Architektur
  - c. Kundenorientierte Organisationsstruktur und Prozesse
  - d. Verändertes Rollenverständnis des Controllers
  - e. Führungskultur und innovative Führungsmethoden
4. Zusammenfassung

# 1. Die Schweiz im Überblick (1)



## 1. Swisscom Mobile: Facts and Figures (Stand 31.12.2006) (2)

Swisscom Mobile ist mit 4.6 Mio. Kunden und 63% Marktanteil der führende Mobilfunkanbieter der Schweiz



- Netz Schweiz:
  - beste Netzabdeckung
  - Anbieter aller Mobiltechnologien
- Netz International:
  - Voice-Abdeckung in 200 Ländern
  - Data-Abdeckung (GPRS) in 96 Ländern
  - über 1000 Hotspots in der CH
- Mobilpartnerschaft mit der Vodafone Gruppe

## 2. Kontextfaktoren für ein effizientes & effektives Controlling

### a. Veränderter Kontext in der Mobilfunkindustrie

---

#### *Gestern*

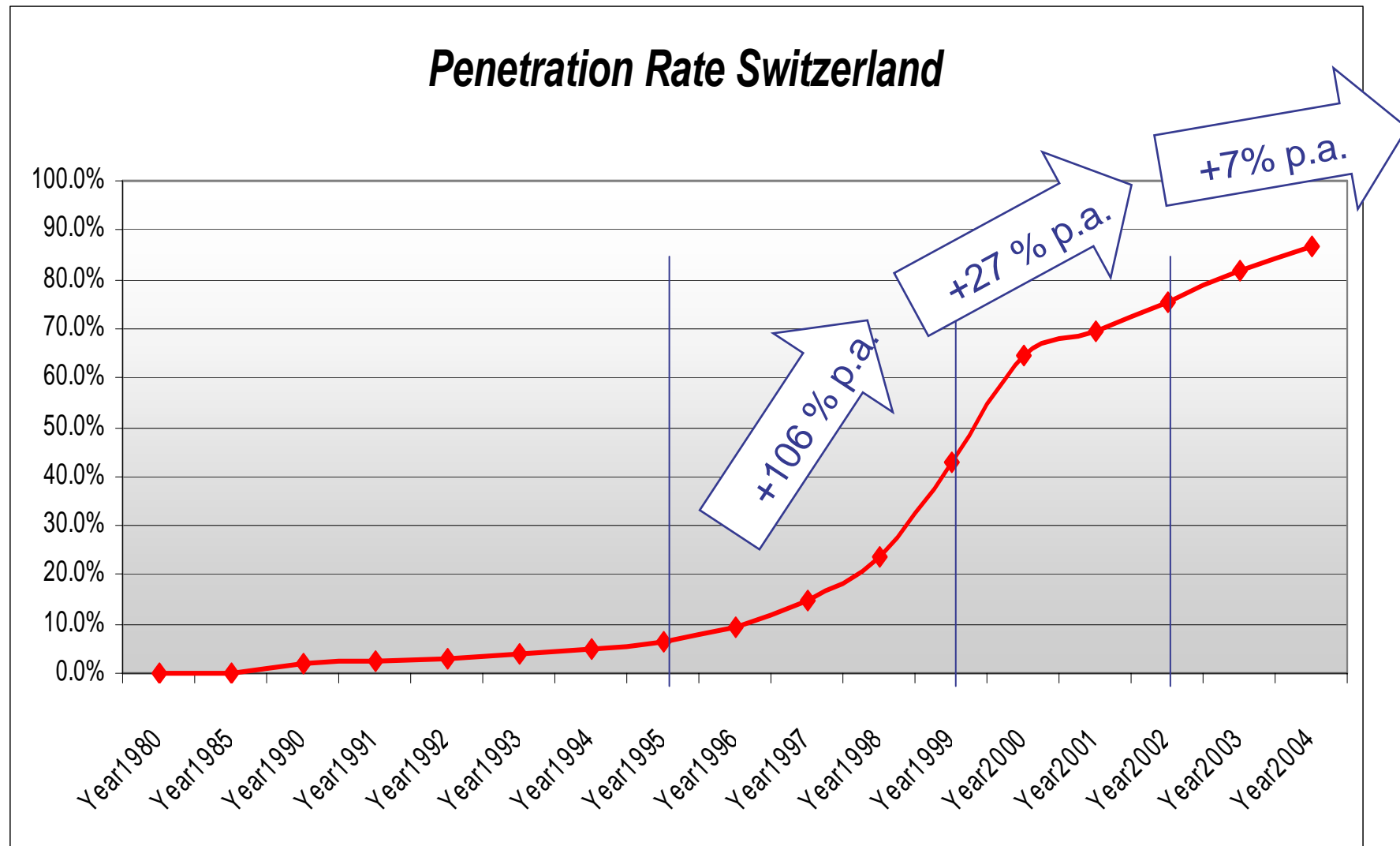
- Lange Technologiezyklen
- Beschränkte Marktzugänge durch teure Lizenzen
- Limitiertes Dienstangebot
- Durch Anbieter beeinflusstes Kundenverhalten
- Produktgetriebene Planung
- Bottom up Planung
- Planbarkeit
- Programmatische Führung

#### *Heute*

- Technologische Disruption
- Lizenzfreie Technologien für Telekommunikation nutzbar
- Beschleunigte Angebotsvielfalt
- Nachfrageorientierte Änderung des Nutzungsverhaltens
- Marktgetriebene Planung
- Strategieorientierte Planung
- Disruptive Planungseinflüsse
- Flexible Führung

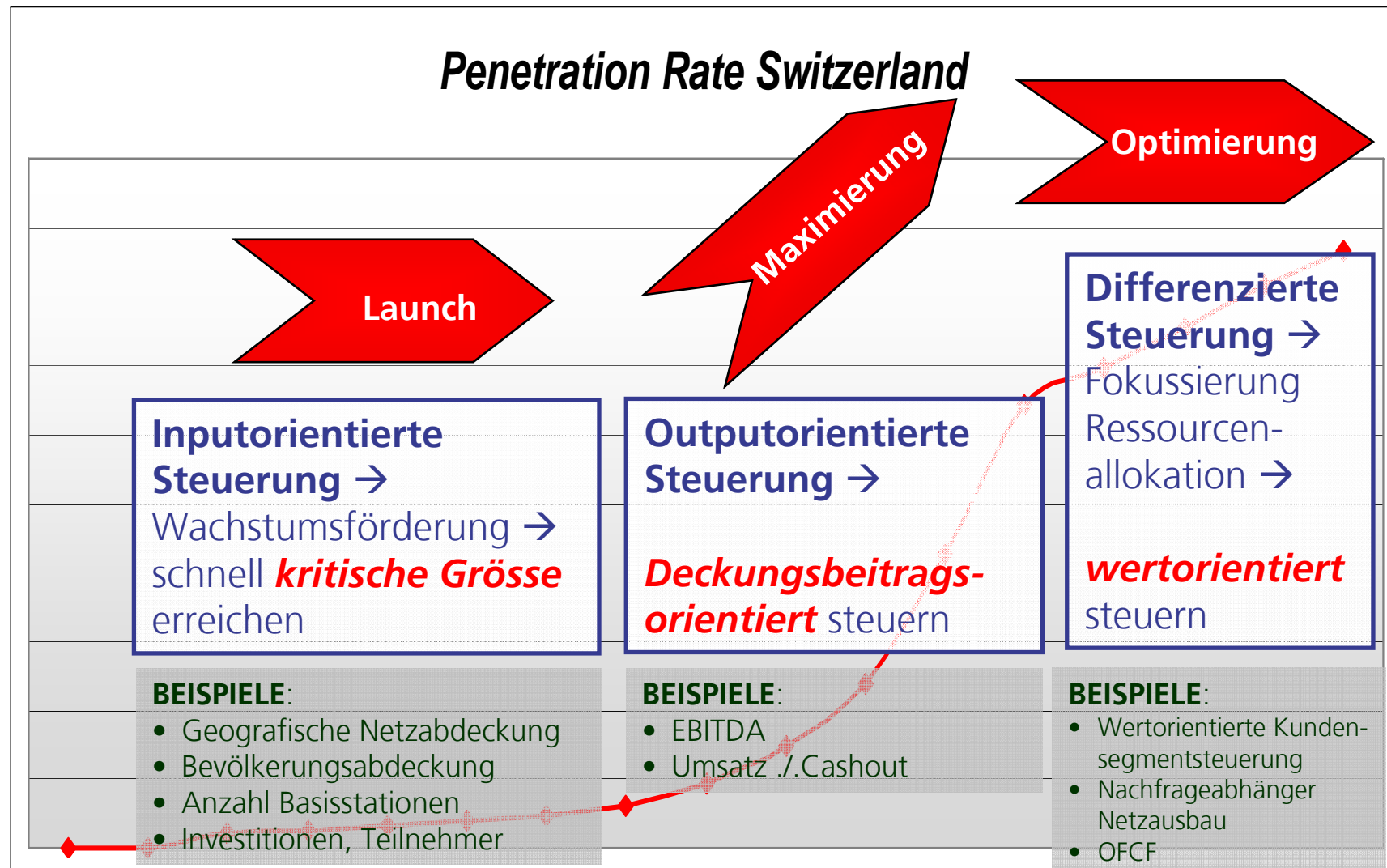
## 2. Kontextfaktoren für ein effizientes & effektives Controlling

### b. Marktphasenabhängige Anforderungen an das Controlling (1)



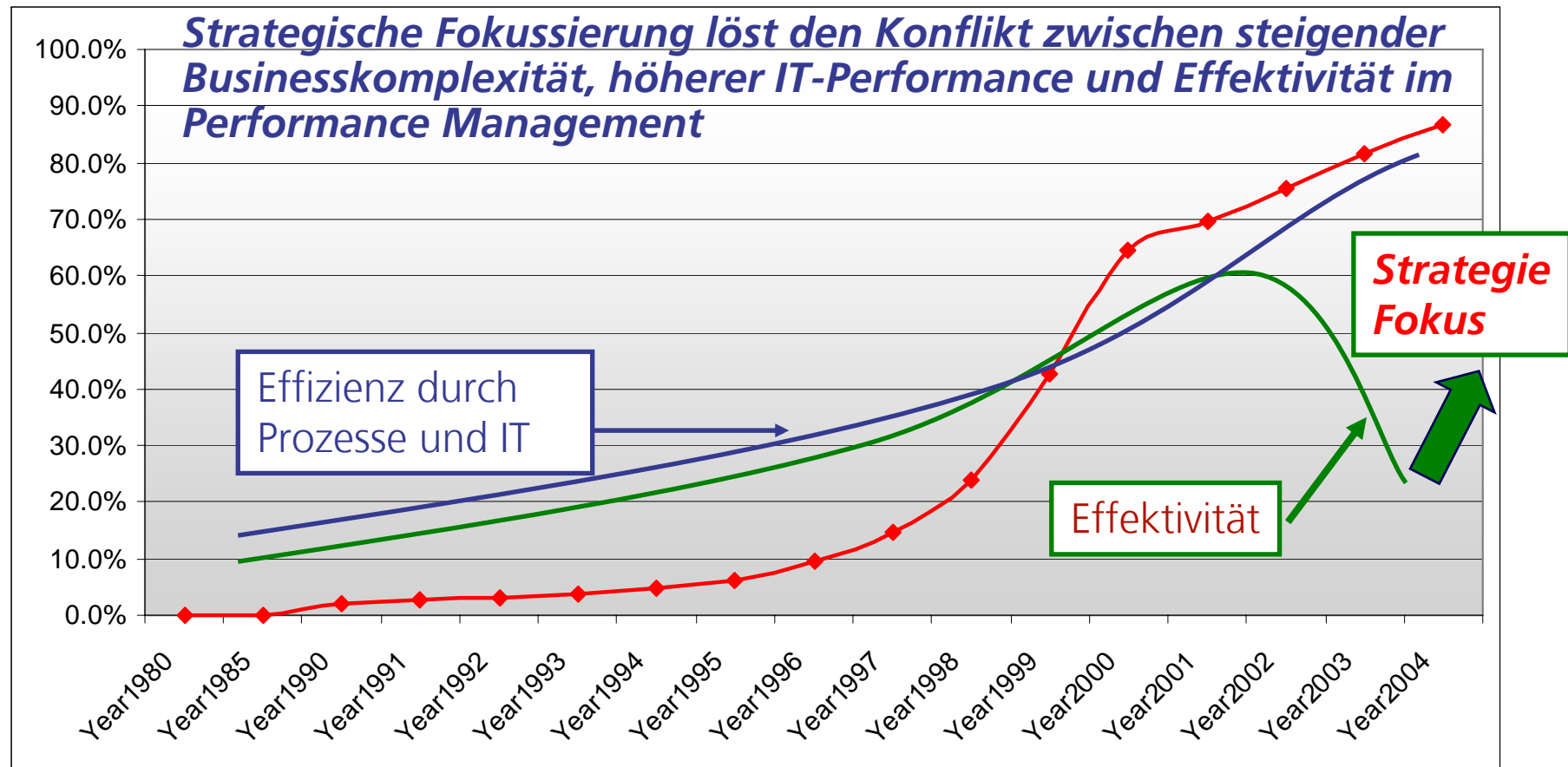
## 2. Kontextfaktoren für ein effizientes & effektives Controlling

### b. Marktphasenabhängige Anforderungen an das Controlling (2)



## 2. Kontextfaktoren für ein effizientes & effektives Controlling

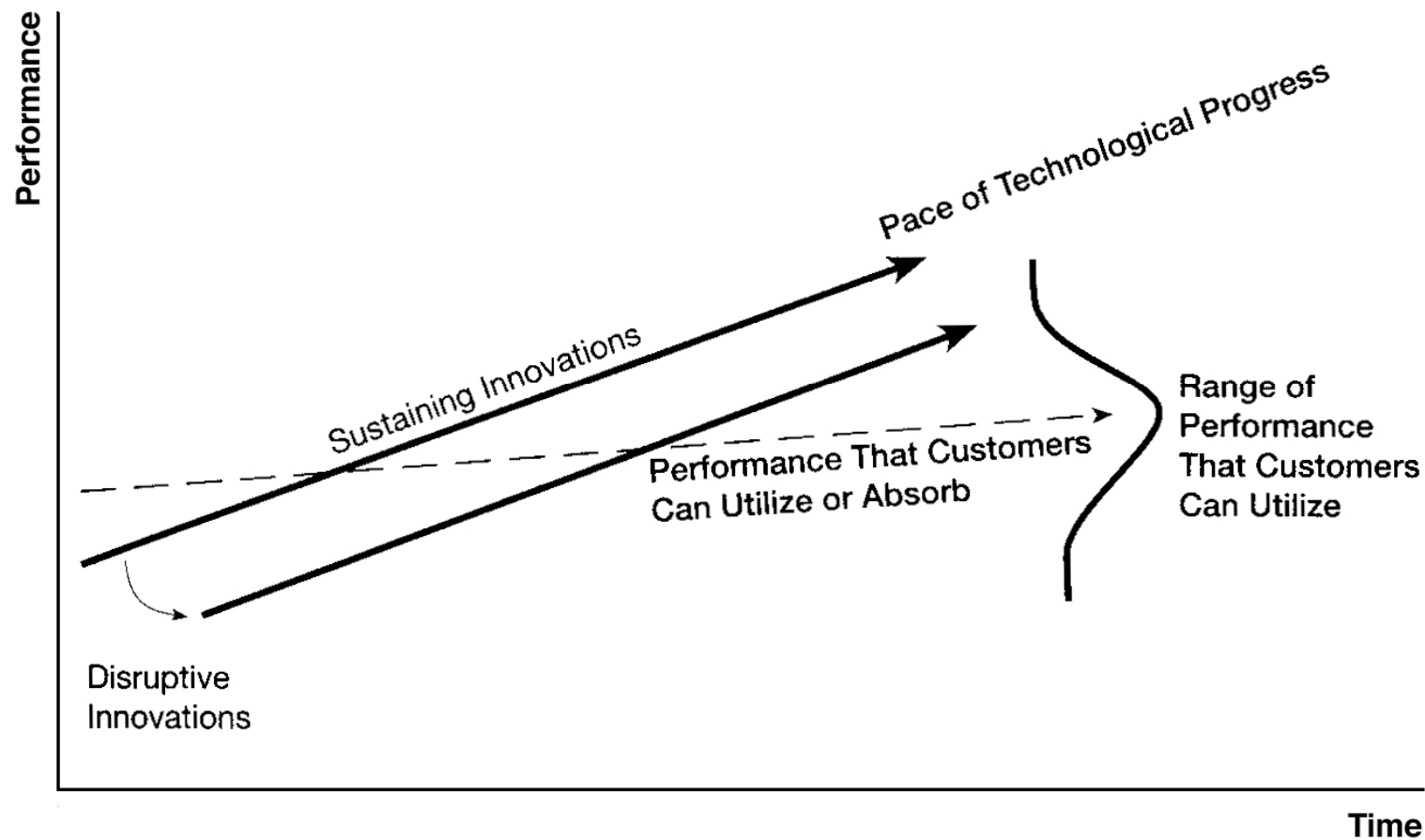
### c. IT ein Effizienztreiber oder ein Effektivitätskiller?



## 2. Kontextfaktoren für ein effizientes & effektives Controlling

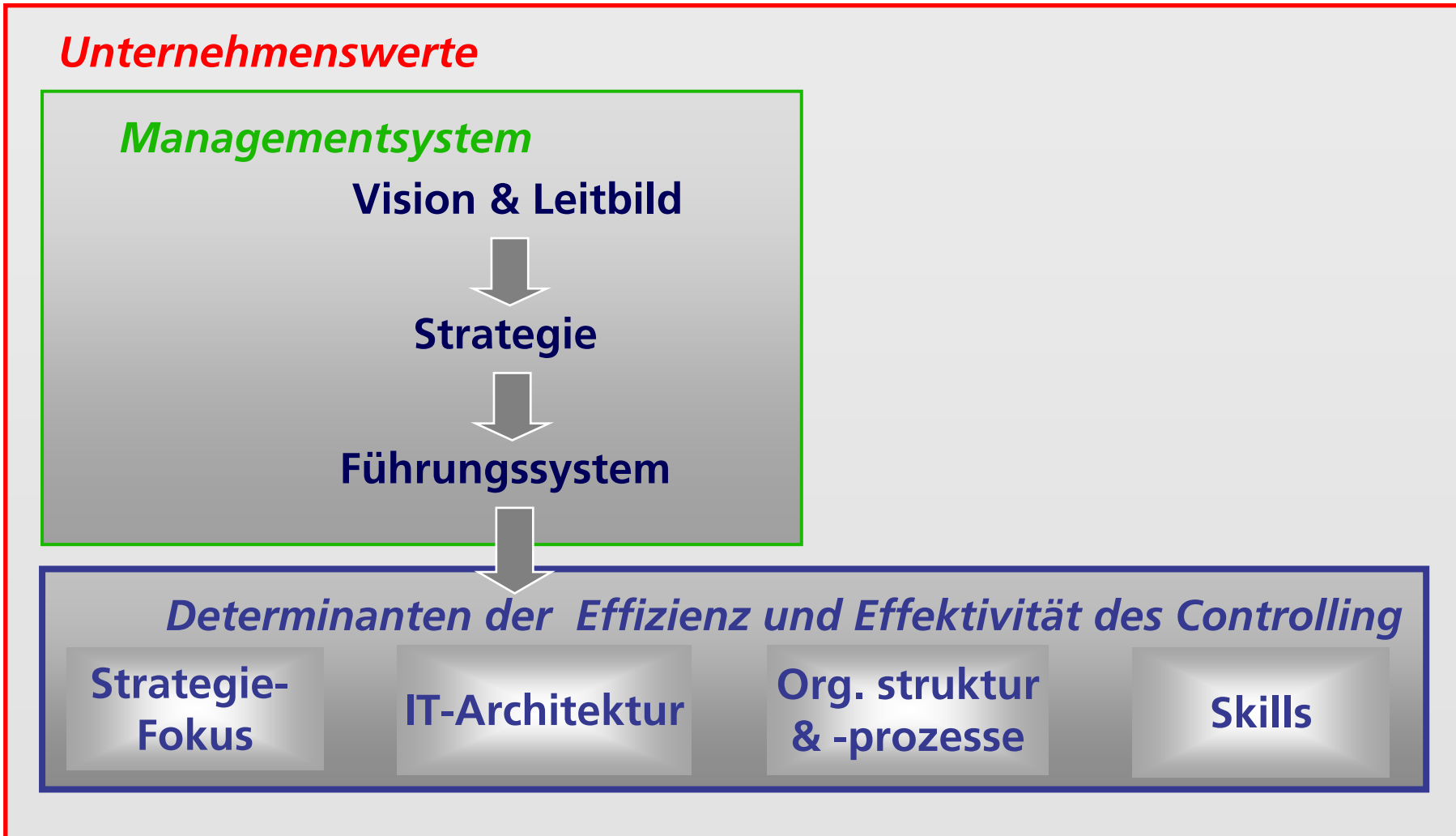
### d. Das Modell von Clayton M. Christensen – ein Frühwarnansatz für die Komplexitätsfalle im Controlling?

#### The Disruptive Innovation Model \*



\* Christensen, C.M. (2003), The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail, New York 2003

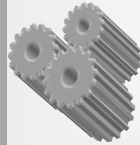
### 3. Erfolgsfaktoren für Effizienz und Effektivität im Controlling (1)



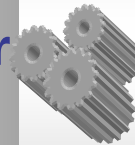
### 3. Der veränderte Kontext erfordert ein neues Ökosystem für die Steigerung der Effizienz & Effektivität im Controlling (2)

#### Erfolgsfaktoren

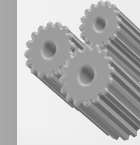
Strategie-  
Fokus (3.a)



IT-Architektur  
(3.b)



Struktur &  
Prozesse  
(3.c)



Skills  
(3.d)

#### Ziele

Planungs-  
prozess

Daten-  
konsistenz

Kunden-  
orientierung

Beratungs-  
kompetenz

#### Lösungsansatz

Strategische  
KPI

Integrierte  
Controlling  
Architektur  
INCA

Service Center  
&  
„Copiloten“

Wert-  
steigerungs-  
Coach

Führungskultur & innovative Führungsmethoden (3.e)

### 3. Management- und Führungssystem (3)

#### Unternehmenswerte



kundenorientiert



mitarbeiterorientiert



unternehmerisch



partnerschaftlich



verantwortlich zur Gesellschaft

#### Auszug aus den Führungsregeln

„Wir führen über vereinbarte Ziele und stellen sicher, dass die Ziele und Aufgaben im Zusammenhang mit Vision, Strategie, Unternehmens- und Bereichszielen richtig verstanden werden“

„Wir fällen Entscheide so früh wie möglich sowie hierarchisch da, wo das Geschäft anfällt und die Kompetenz vorhanden ist“

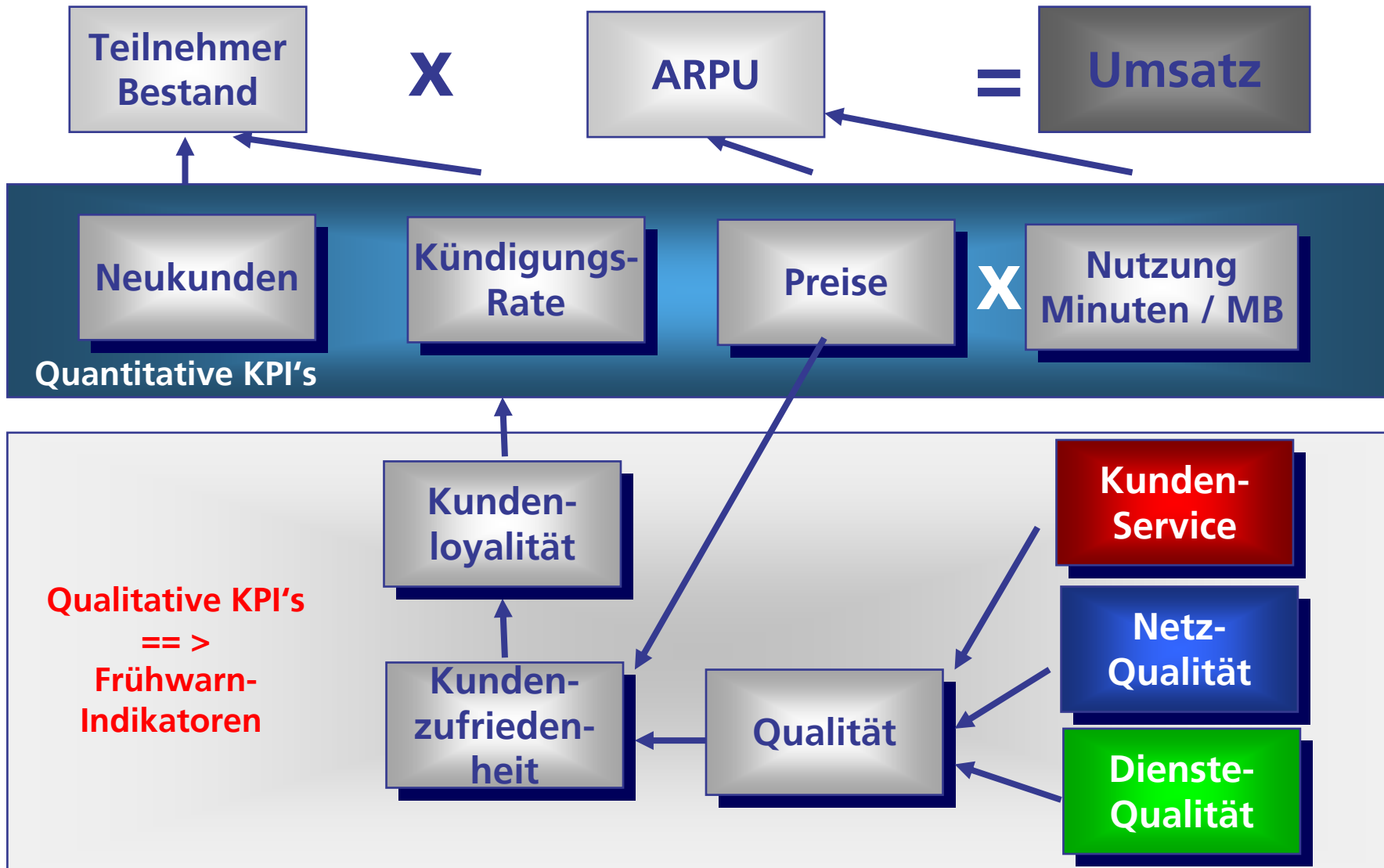
#### Fazit

*Je konsequenter ein stabiles Wertesystem gelebt wird, desto eher sind Entscheidungen dezentral und strategiekonsistent zu treffen.*

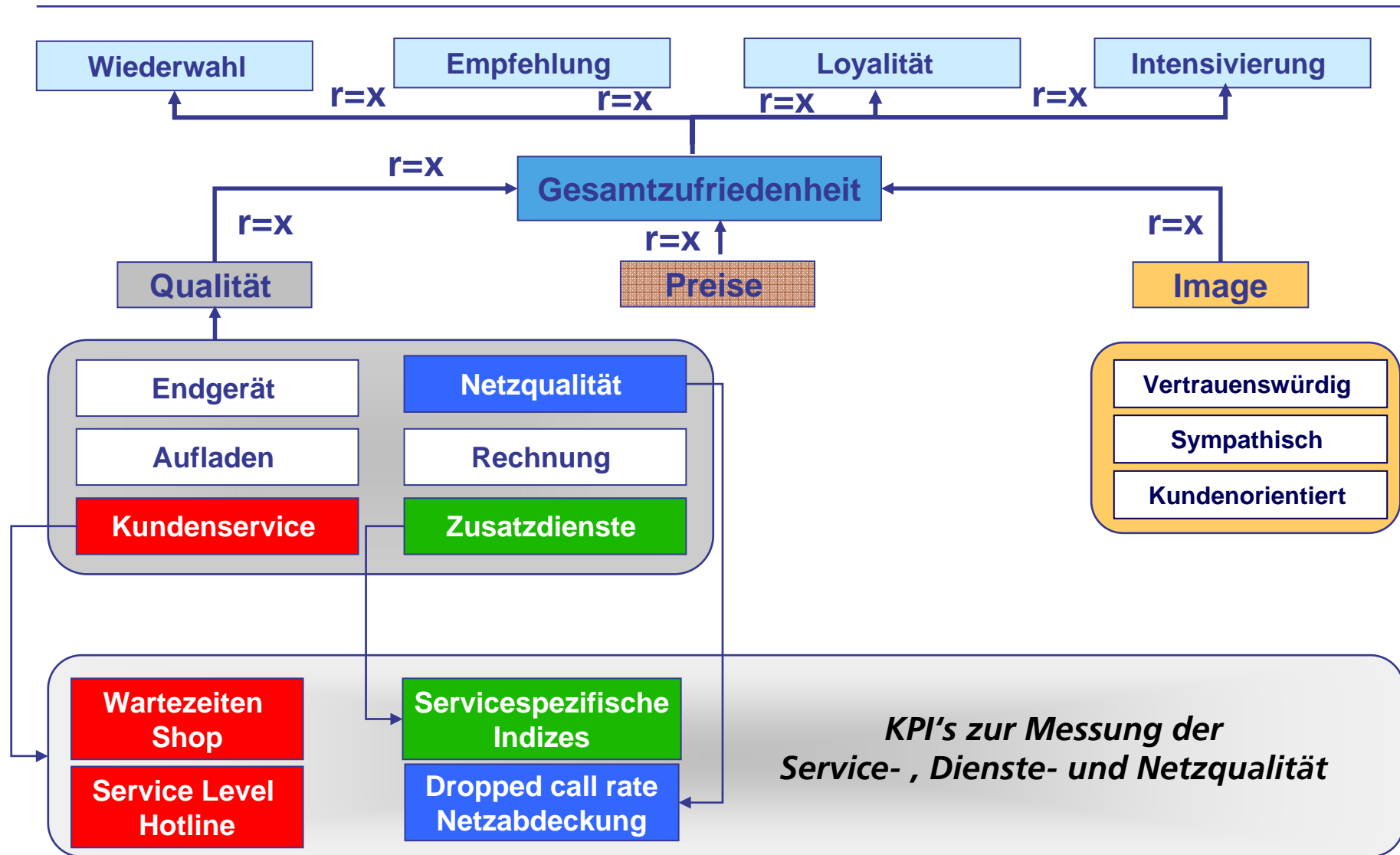
*Dies ist in Zeiten volatiler Entwicklungen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil*

### 3.a Strategiefokus (1)

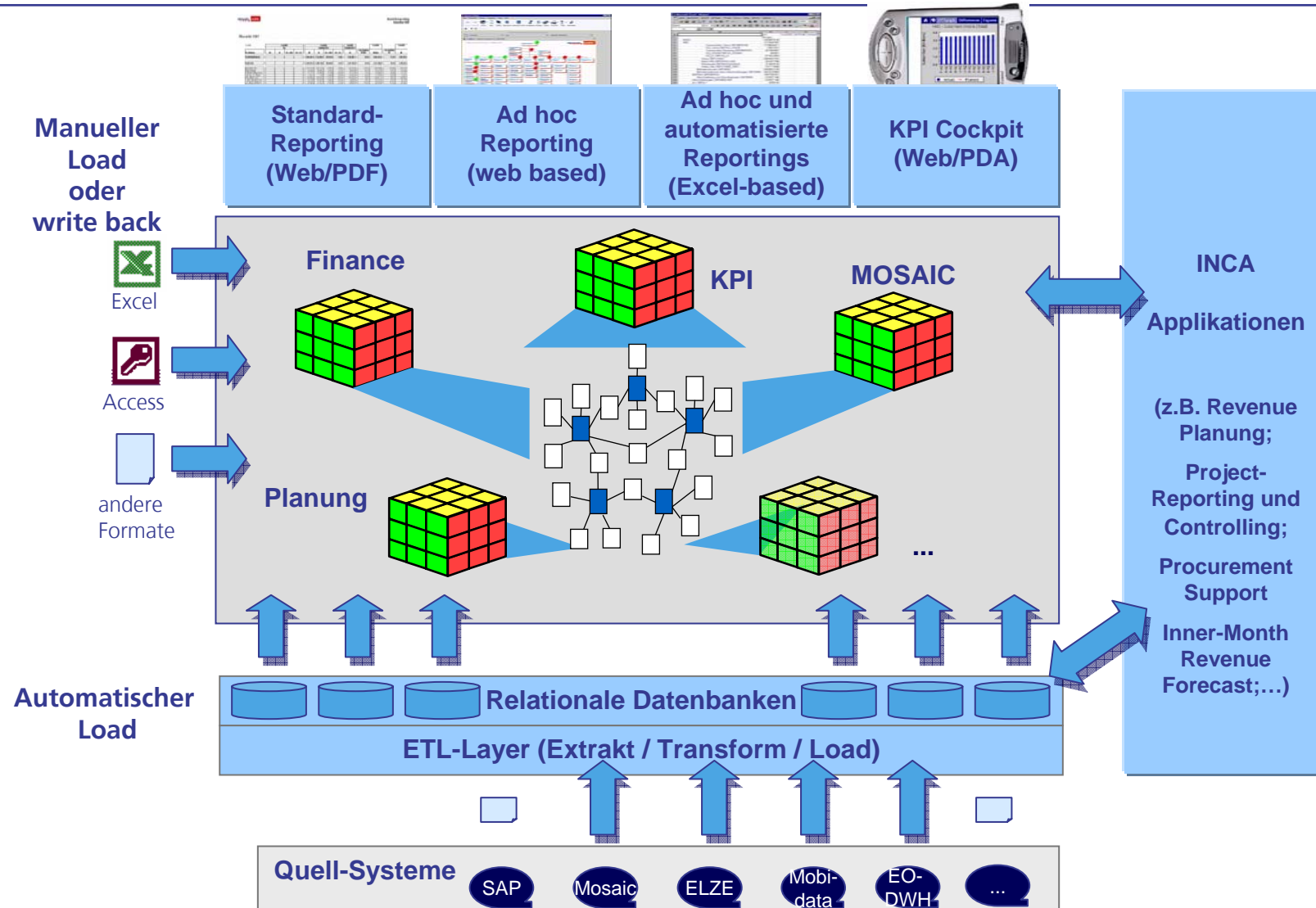
## Kausalkette Umsatz & Beispiele kundenbezogener Frühindikatoren



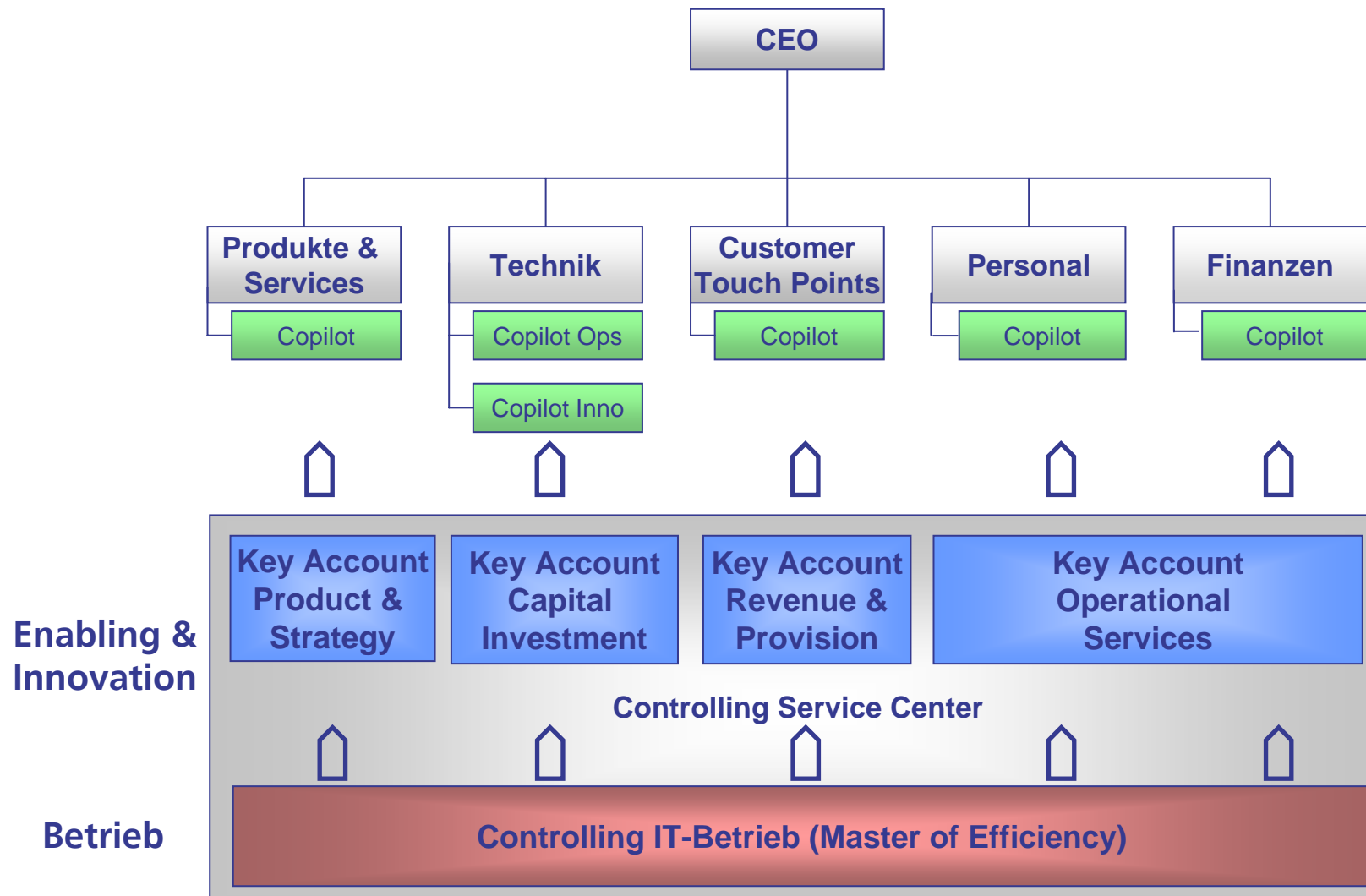
### 3.a Strategiefokus (2) Modell zur Bewertung der Kundenzufriedenheit



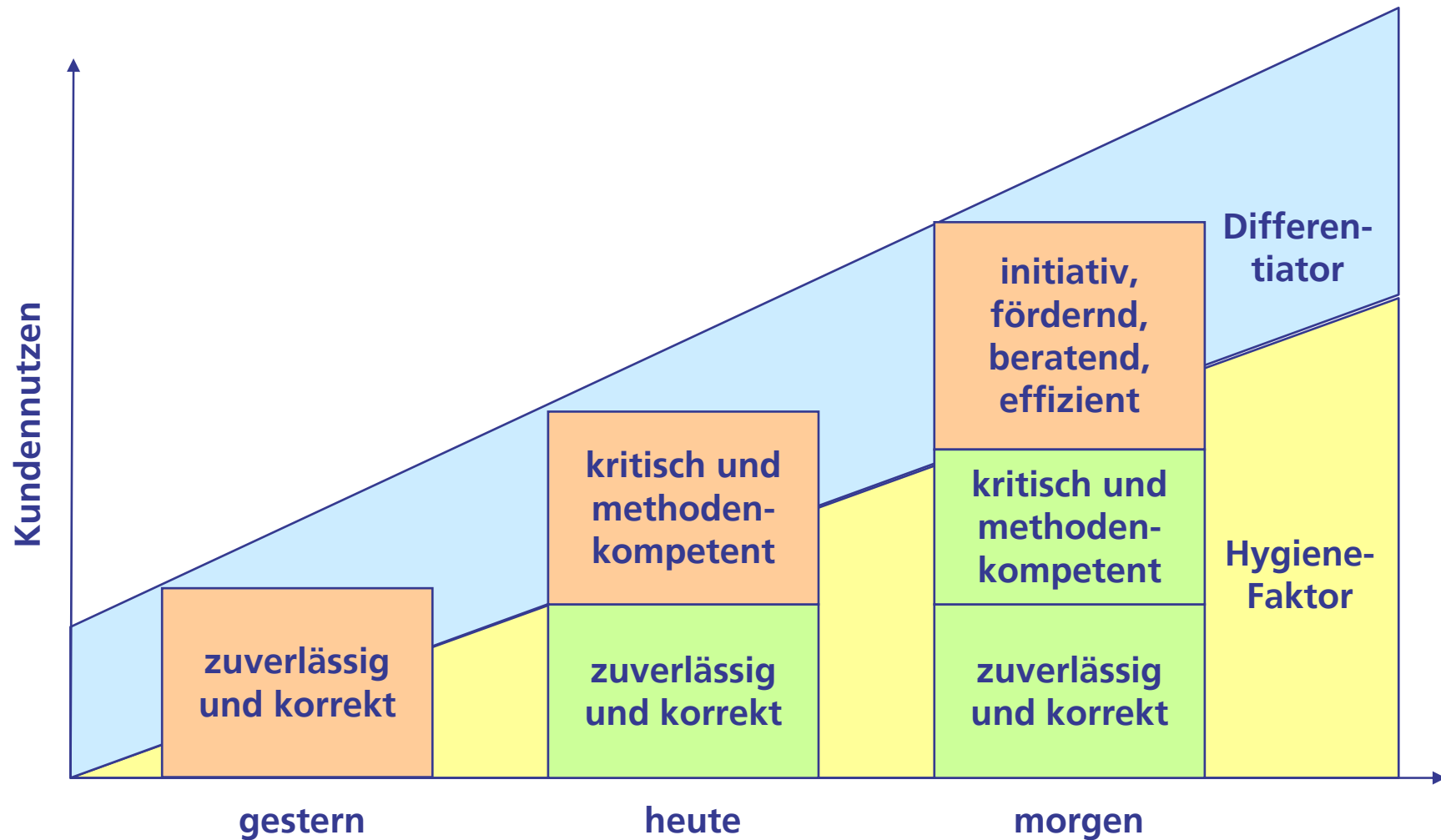
### 3.b Integrierte Controlling IT Architektur



### 3.c Organisationsstruktur Service Center & Copiloten



### 3.d Kritische Controlling Skills



### 3.e Führungskultur und innovative Führungsmethoden (1) Unsere Ideenfabrik – Idee generieren

## Idee generieren



Auftrag  
Brainstorming  
Methoden  
Deep dive  
(F)



...die Idee gibt es nicht, solange sie nicht aufgeschrieben ist!

NABC  
(1.Version)  
(F) (C)





...teile die Idee mit Kollegen, Kunden, Externen, etc...

Meine Idee wird **UNSERE** Idee!

NABC  
(Prototyp)  
(F) (C)









CHAMPION

TEAM

### 3.e Führungskultur und innovative Führungsmethoden (2) Unsere Ideenfabrik – Idee kneten

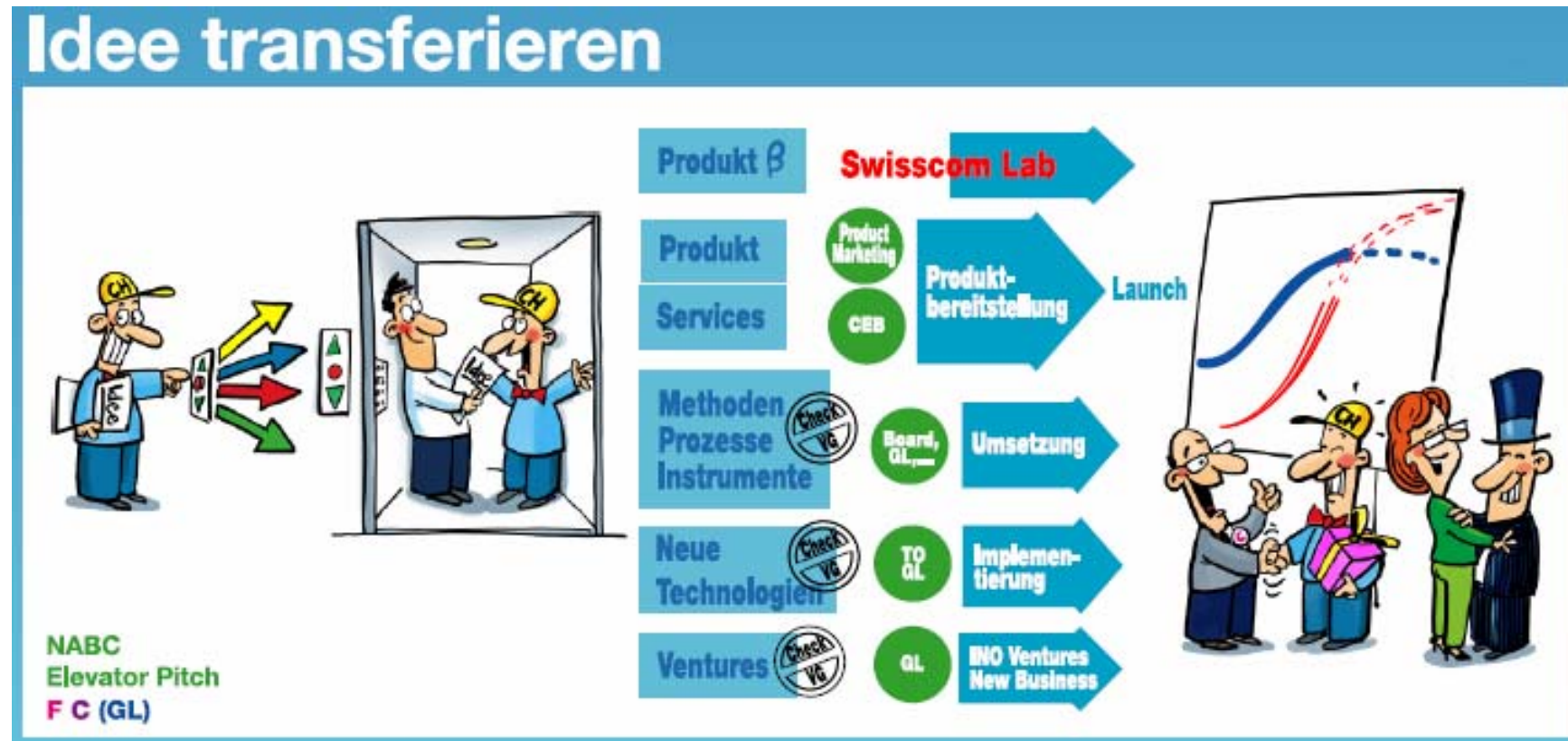
# Idee kneten

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  <p>mobile.facilitators@swisscom.com<br/>F (C)</p>  | <p><b>Strategie Vision</b></p>  <p>Wichtig versus Interessant</p> <p>Commitment Champion?</p> <p>Prototyp<br/>Deep dive<br/>NABC<br/>Watering hole<br/>MKI/AUT<br/>Methoden</p> <p>F C</p>  |  <p>Elevator Pitch</p> <p>F C (GL)</p>  | <p><b>NABC NABC NABC</b></p> <p>die Idee ist reif!</p>  <p>NABC<br/>Watering hole<br/>Deep dive</p> <p>F C</p>  |
|--|--|---|--|

**FACILITATOR**

**SPONSOR**

### 3.e Führungskultur und innovative Führungsmethoden (3) Unsere Ideenfabrik – Idee transferieren



## Erfahrungen auf dem Weg zu einem effizienten & effektiven Controlling

---

### 3a Zum Strategiefokus

- Konzentration der Planung & Ziele auf **strategische** USP's & Erfolgsfaktoren! (**Effektivität**)
- Schlage die Konkurrenz und nicht das Budget! (**relative Ziele**)

### 3b Zur IT-Architektur

- Integrierte IT-Architektur für die Informationsgewinnung und -aufbereitung zur Optimierung der **Informationskonsistenz** (**Horizontale Ausrichtung**: Daten, Definitionen, Algorithmen)

### 3c Zu Struktur und Prozessen

- Ressourcenfokus auf unternehmerische Chancen, nicht auf starre Budgets (**rolling forecast**)
- Stufen- & knowhow-gerechte Planung (**Expertenrunde statt hierarchischer bottom-up Planung**)

### 3d Zum Rollenverständnis

- Definition der Ziele durch die Linie (**Beratung und Empowerment**),
- Verhandlung über die Zielanspannung (**Coaching**)
- Kundenorientierte Beratung, Coaching und Challenging der Linie (**Vertikale Ausrichtung**)

### 3e Zum Ökosystem

- Innovativer Führungskultur & Ideengenerierung (**Sponsoring, Facilitating, Watering Hole, NABC**)