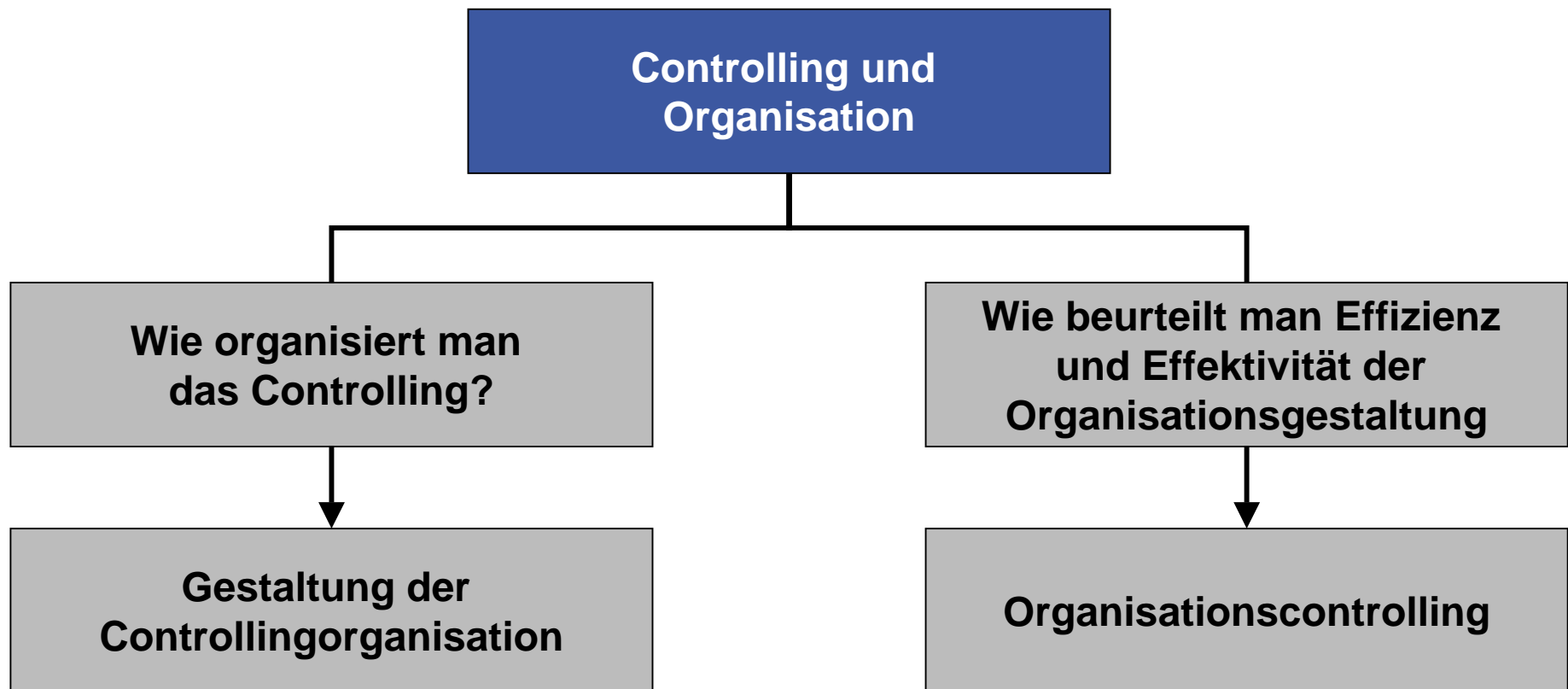


Organisationsgestaltung: Herausforderungen für den Controller

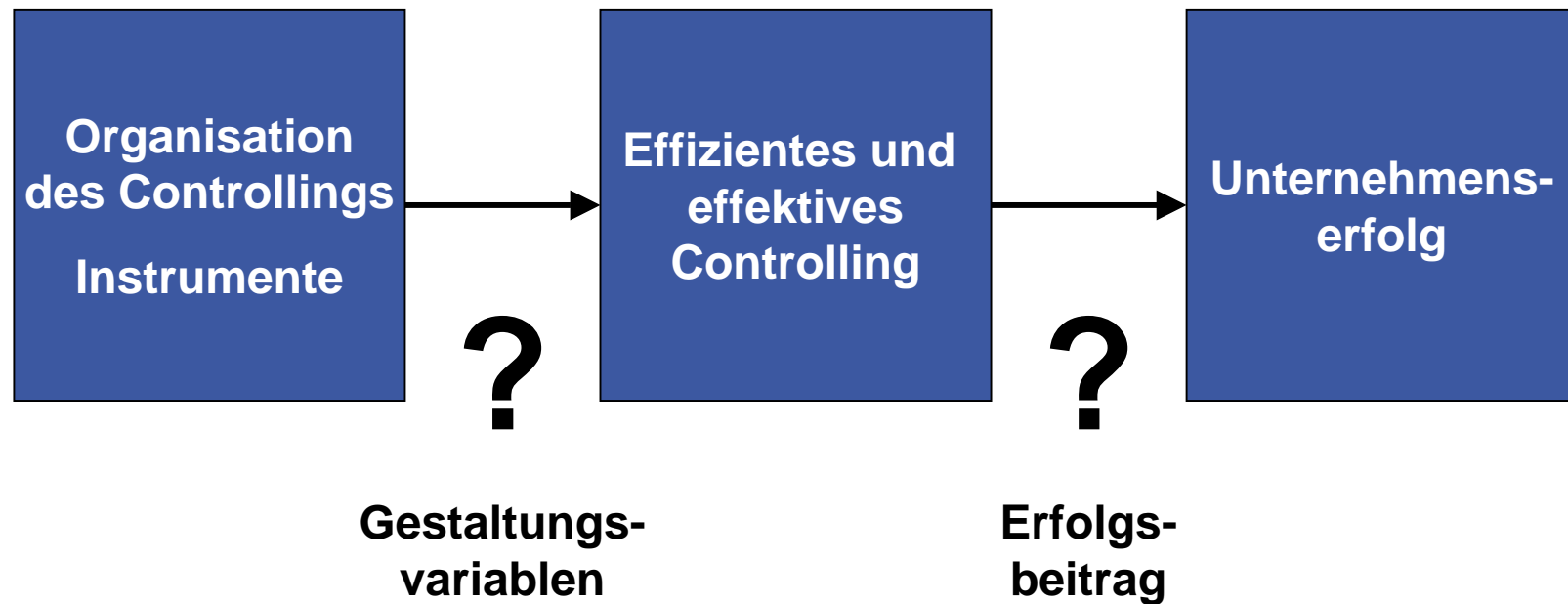
Organisationsgestaltung: Herausforderungen für den Controller

1. **Die doppelte Herausforderung: Organisation des Controllings und Controlling der Organisation**
2. **Organisation des Controllings: Gestaltungsvarianten, Kontextfaktoren und Lösungsansätze**
3. **Controlling der Organisation: Effizienz und Effektivität der Organisationsgestaltung**
4. **Fazit: Wir brauchen mehr als „Kästchen“**

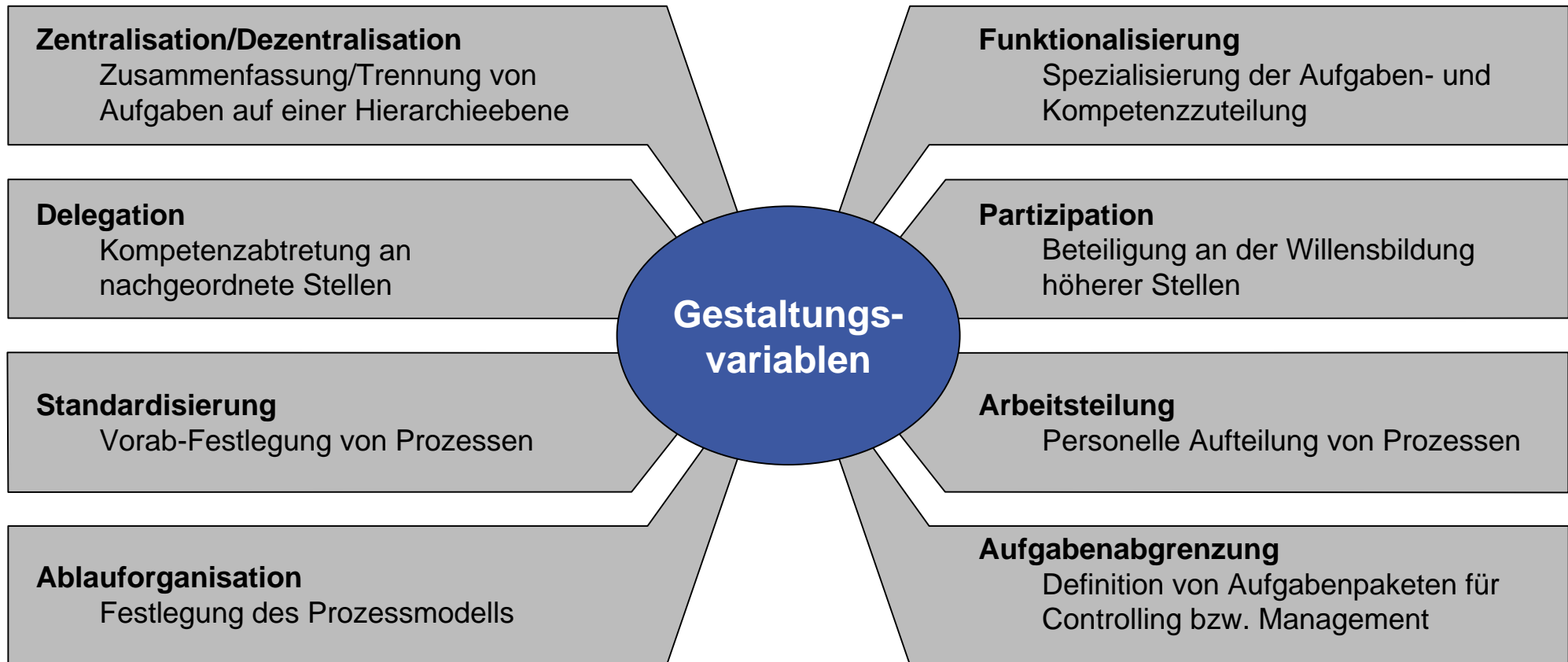
“structure follows strategy?”



Erfolgstreiber für das Controlling

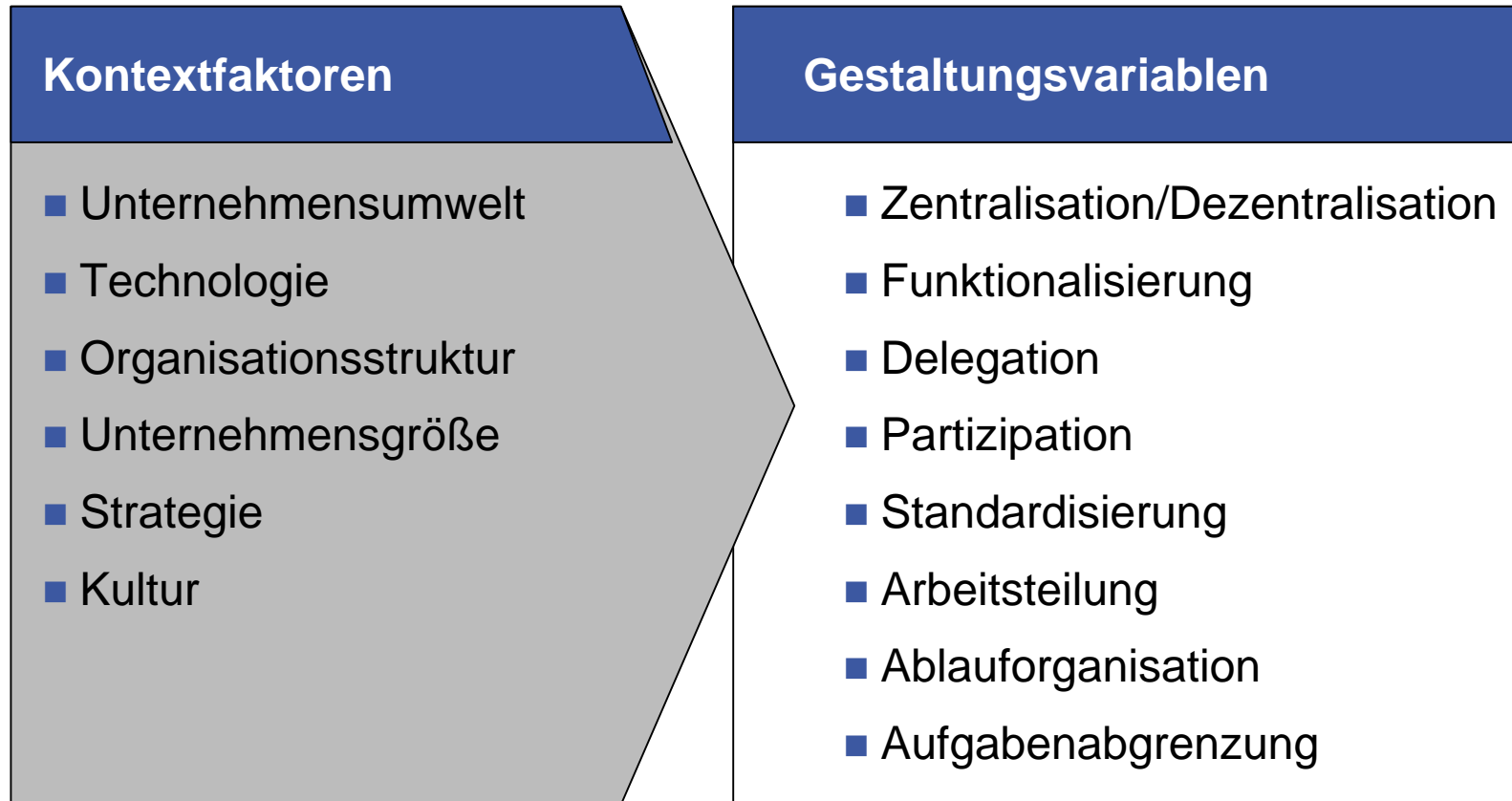


Gestaltungsvariablen des Controllings



Quelle: Gleich/Michel, Organisation des Controlling, S. 16

Kontextfaktoren des Controllings



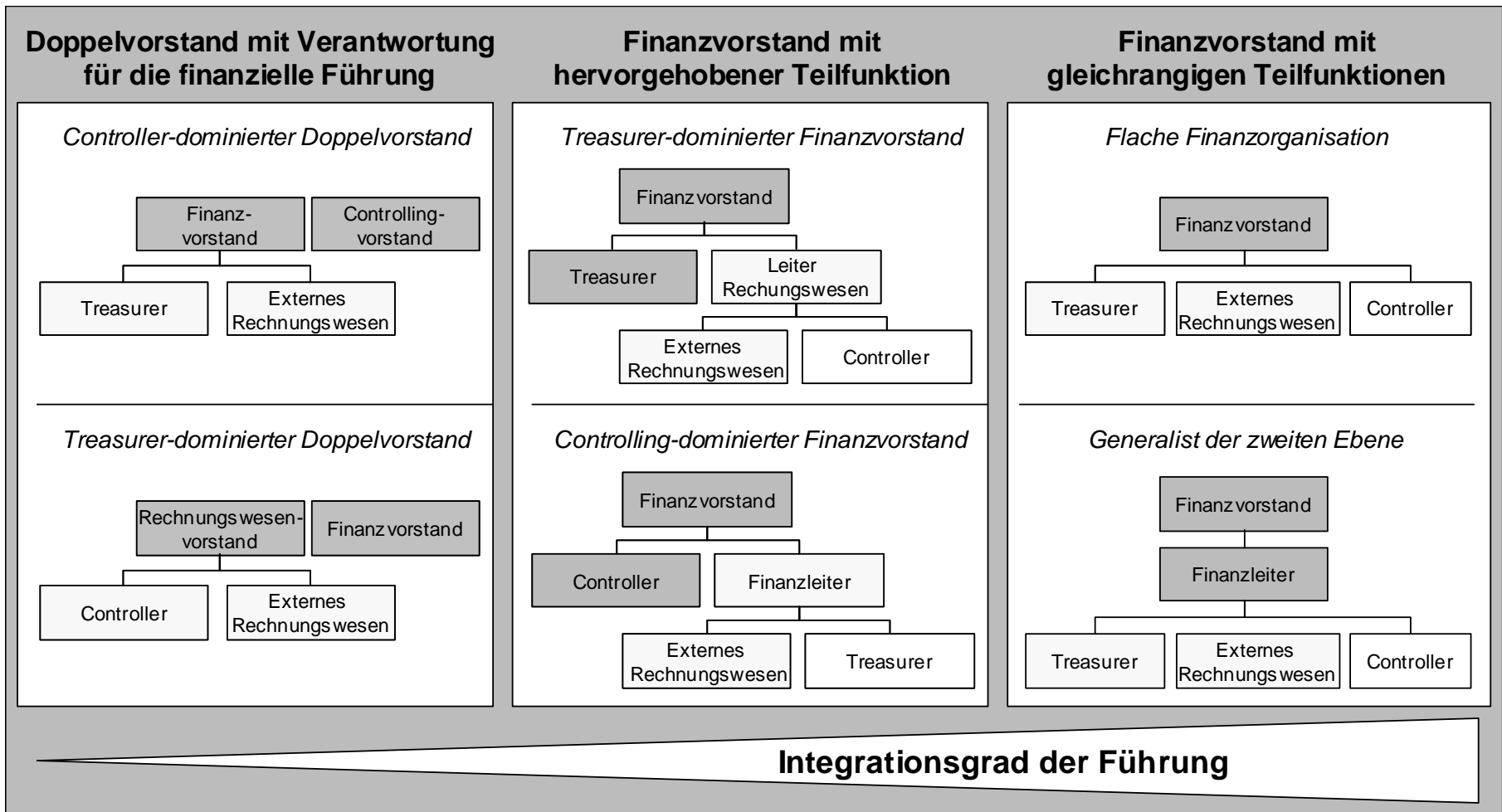
Quelle: Gleich/Michel, Organisation des Controlling, S. 24

Organisatorische Herausforderungen an das Controlling

Organisatorische Herausforderungen	Organisatorischer Lösungsansatz	Organisatorische Gestaltung des Controllings
Zeitbasierter Wettbewerb	Prozessorganisation	Prozessorientiertes Controlling
Unternehmensübergreifende Arbeitsteilung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmensübergreifende Wertschöpfungsprozesse ■ Unternehmensnetzwerke 	Unternehmensübergreifendes Controlling
Kostensenkungsnotwendigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Shared Services ■ Outsourcing ■ Offshoring 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Controlling als Shared Services ■ Externes Controlling ■ Controlling Offshore
Opportunistisches Verhalten	Corporate Governance	Compliance Controlling
Zunehmende Risiken	Risikomanagement	Risiko-Controlling
Höhere Komplexität und Diskontinuität	Selbstorganisation	Selbst-Controlling

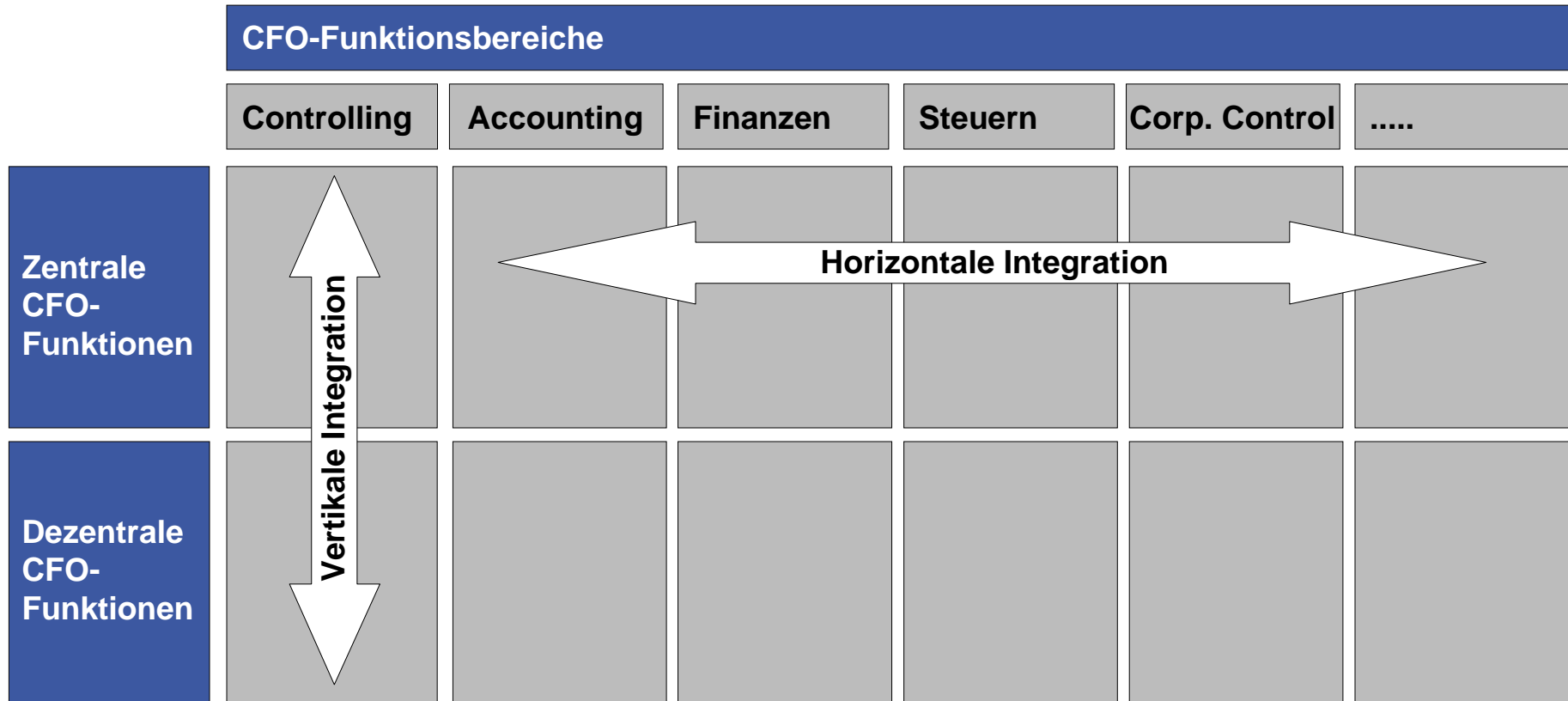
Quelle: Gleich/Michel, Organisation des Controlling, S. 69

Beispiel: Grundkonfigurationen CFO-Organisation



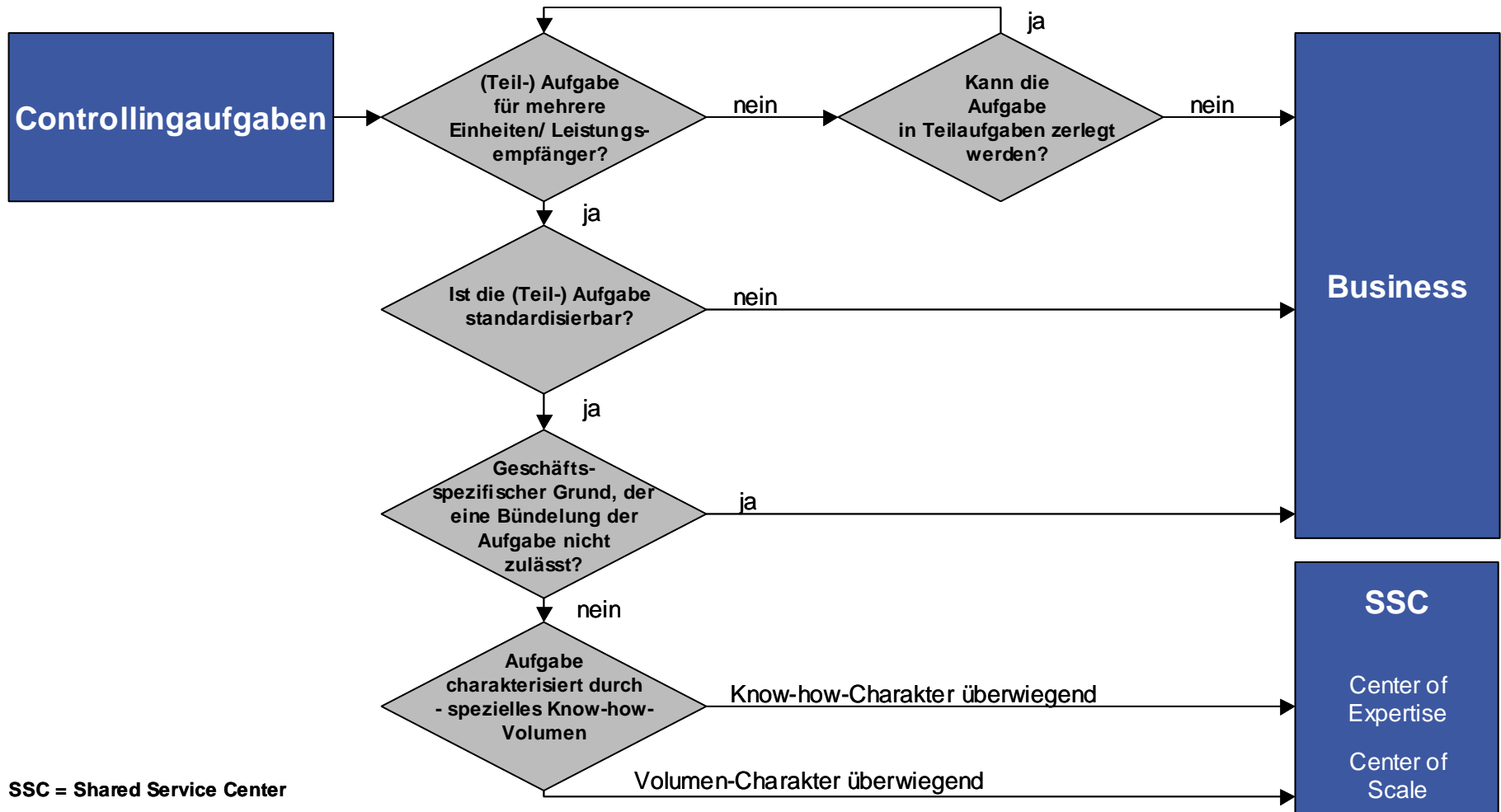
Quelle: Gleich/Michel, Organisation des Controlling, S. 259

Beispiel: Integration der CFO-Organisation



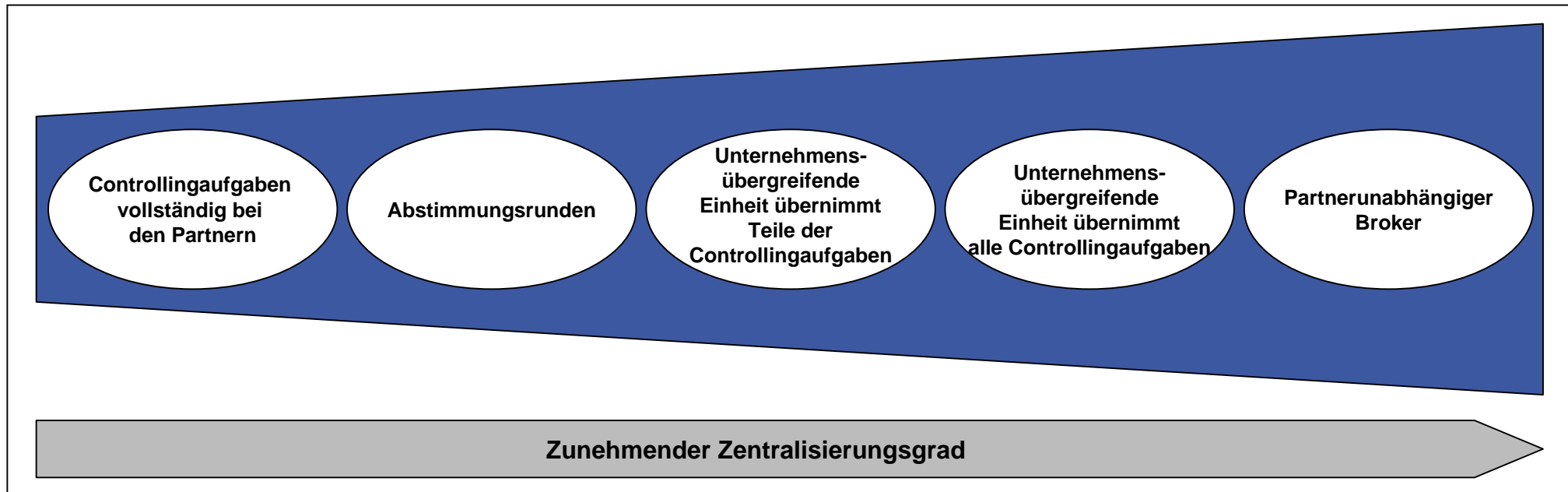
Quelle: Gleich/Michel, Organisation des Controlling, S. 264

Beispiel: Selektion von Controlling-Aufgaben für Shared Service Center



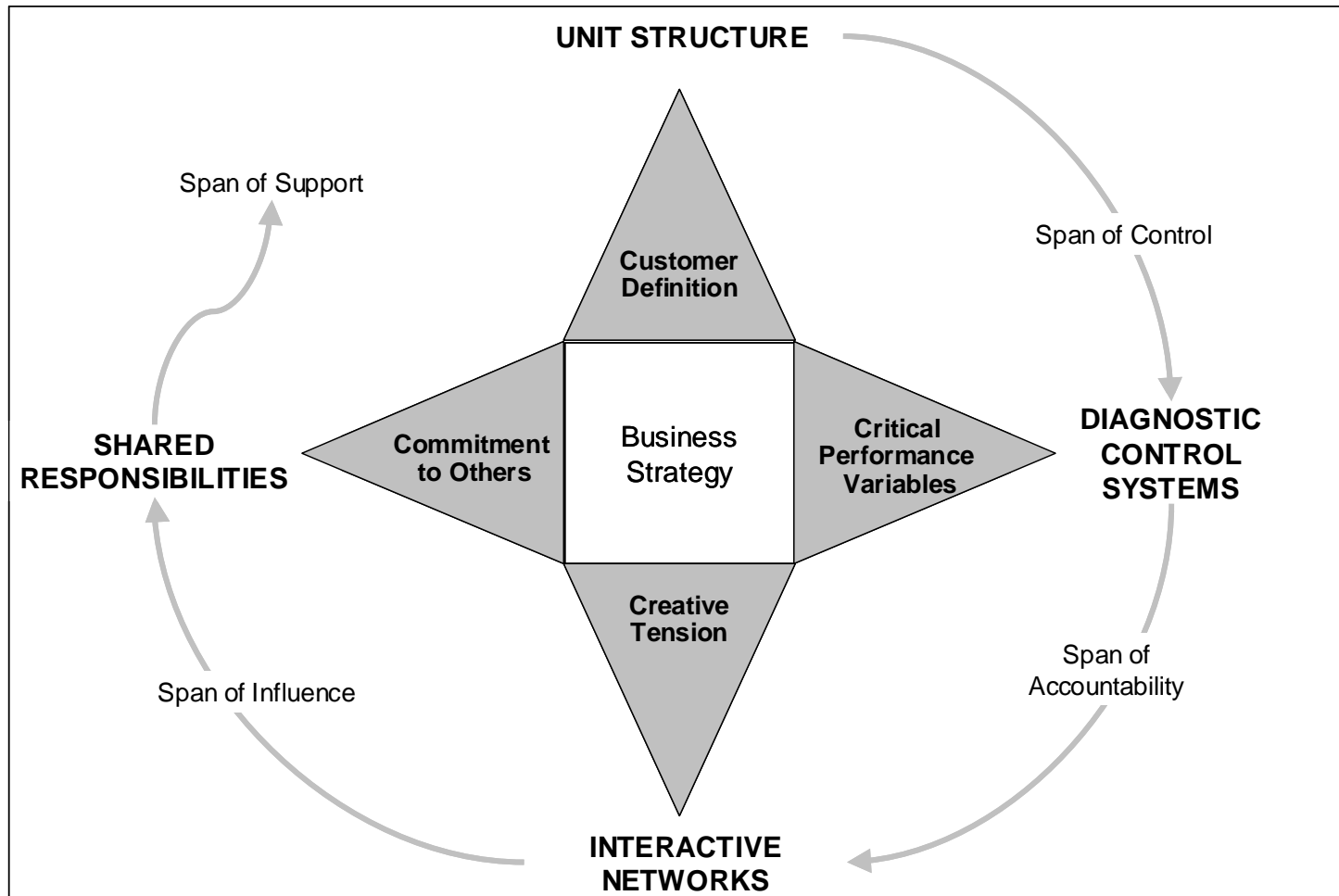
Quelle: Gleich/Michel, Organisation des Controlling, S. 280

Beispiel: Mögliche Zentralisierungsgrade im Netzwerkcontrolling



Quelle: Gleich/Michel, Organisation des Controlling, S. 345

Hebel der Organisationsgestaltung: Die vier C's



Quelle: Gleich/Michel, Organisation des Controlling, S. 66

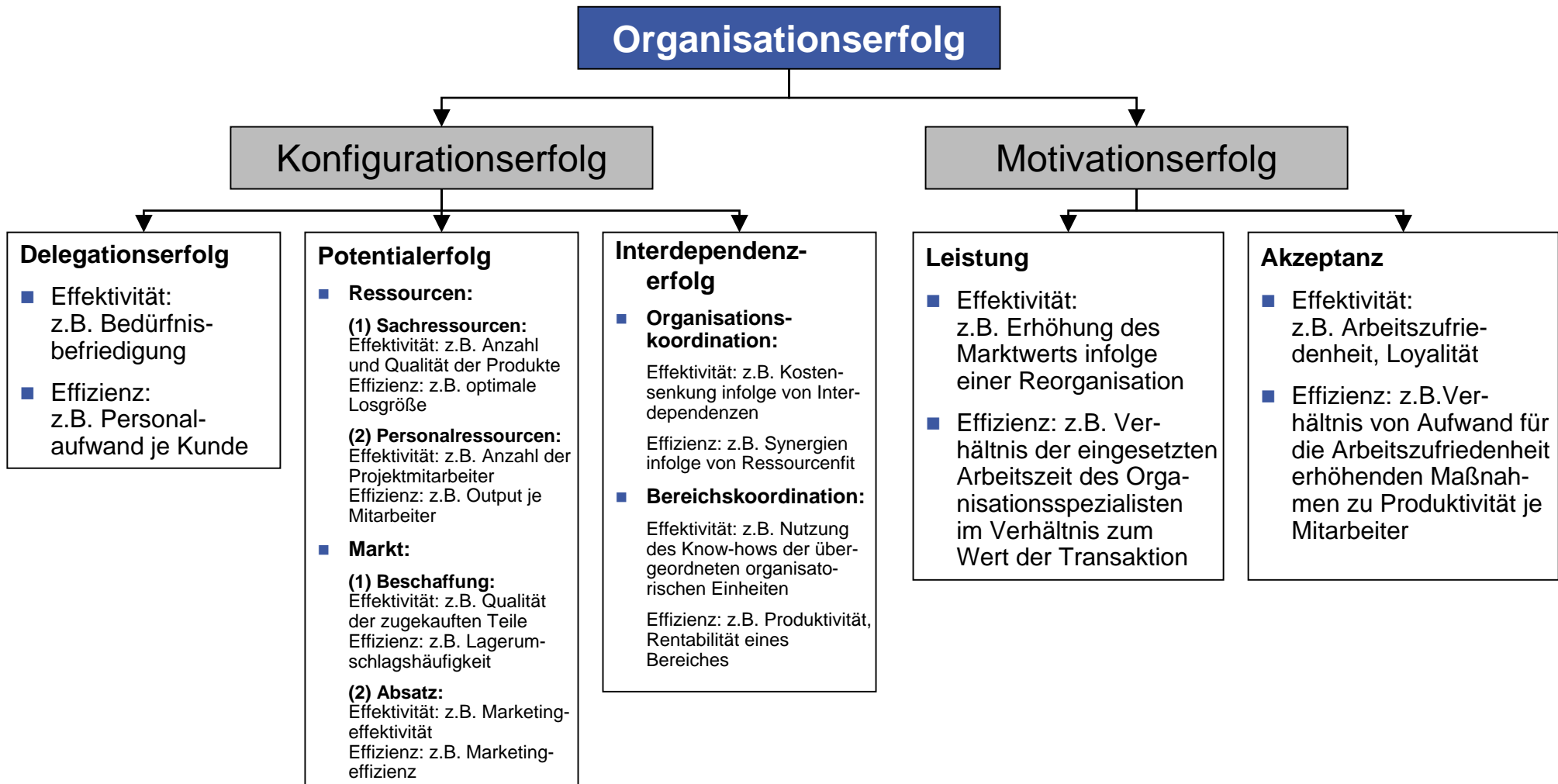
Was ist Organisationscontrolling?

Organisationscontrolling ist die systematische Überprüfung (ex-ante und ex-post) von organisatorischen Gestaltungen im Hinblick auf ihre Ziele und Zielerreichung

**Performance
Controlling**

**Compliance
Controlling**

Messung des Organisationserfolgs



Quelle: v. Werder/Stöber/Grundeis (Hrsg.), Organisations-Controlling, S. 73

Beispiel: Wirkungsanalyse von Reorganisationsprojekten

	Abbau	Umbau	Aufbau
Wertziele	Capital Employed (CE), Return on CE, Working capital, Capital expenditure, Budget für Abfindungen, Budgeteinsparungen, Marktkapitalisierung	Verhältnis neuer zu alter Umsatz, Schulungsbudget, Personalkosten pro Mitarbeiter, Marktkapitalisierung	Umsatzwachstum, Umsatz aus Neugeschäft, Umsatz aus Wachstumssegmenten, Investitionsvolumen, F&E-Budget, Vertriebs-/Werbeaufwand, Neueinstellungsbudget, Marktkapitalisierung
Leistungsziele	Personalbestand, Anzahl stillgelegter Vertriebs- oder Produktionsstandorte, Abbau Fertigungskapazität, Abbau Lagerbestand	Anzahl neuer Geschäftsfelder, Anzahl Neukunden, Fertigungstiefe, Automatisierungsgrad in der Fertigung, Qualitätskennzahlen, Anzahl Versetzungen, Kundenzufriedenheit	Anzahl Neukunden, Anzahl neuer Geschäftsfelder, Anzahl Neuprodukte, Neuproduktate, Produktentwicklungsdauer
Akzeptanzziele	Abbau ohne Betriebsbedingte Kündigungen, Sozialplan, Anzahl Outplacement-Maßnahmen	Anzahl interner Stellenbesetzungen, Fluktuationsrate, Krankenstand, Fehlzeiten, Anzahl Schulungen je Mitarbeiter	Anzahl Neueinstellungen, Anzahl Schulungen je Mitarbeiter, Anzahl gezahlter Prämien, Betriebszugehörigkeit

Quelle: v. Werder/Stöber/Grundeis (Hrsg.), Organisations-Controlling, S. 115

Fazit:

Wir brauchen mehr als „Kästchen“

- Die strategiegerechte und effiziente Gestaltung der Controllingorganisation ist – neben den eingesetzten Instrumenten – der wesentliche Erfolgstreiber des Controllings.
- Das Controlling hat deshalb der Strategie und den daraus folgenden Organisationsansätzen Rechnung zu tragen.
- Das Organisationscontrolling ist ein neues wichtiges Arbeitsfeld des Controllers: Die Wirkungsanalyse von Organisationslösungen ist unerlässlich!