

Konzerncontrolling im Wandel der Zeit

**Integriertes Planungs-, Berichts- und Risikomanagement-System
als Antwort auf gestiegene interne und externe Anforderungen
(Performance Management System)**

Qualitätsmerkmale der neuen GILDEMEISTER-Lösung

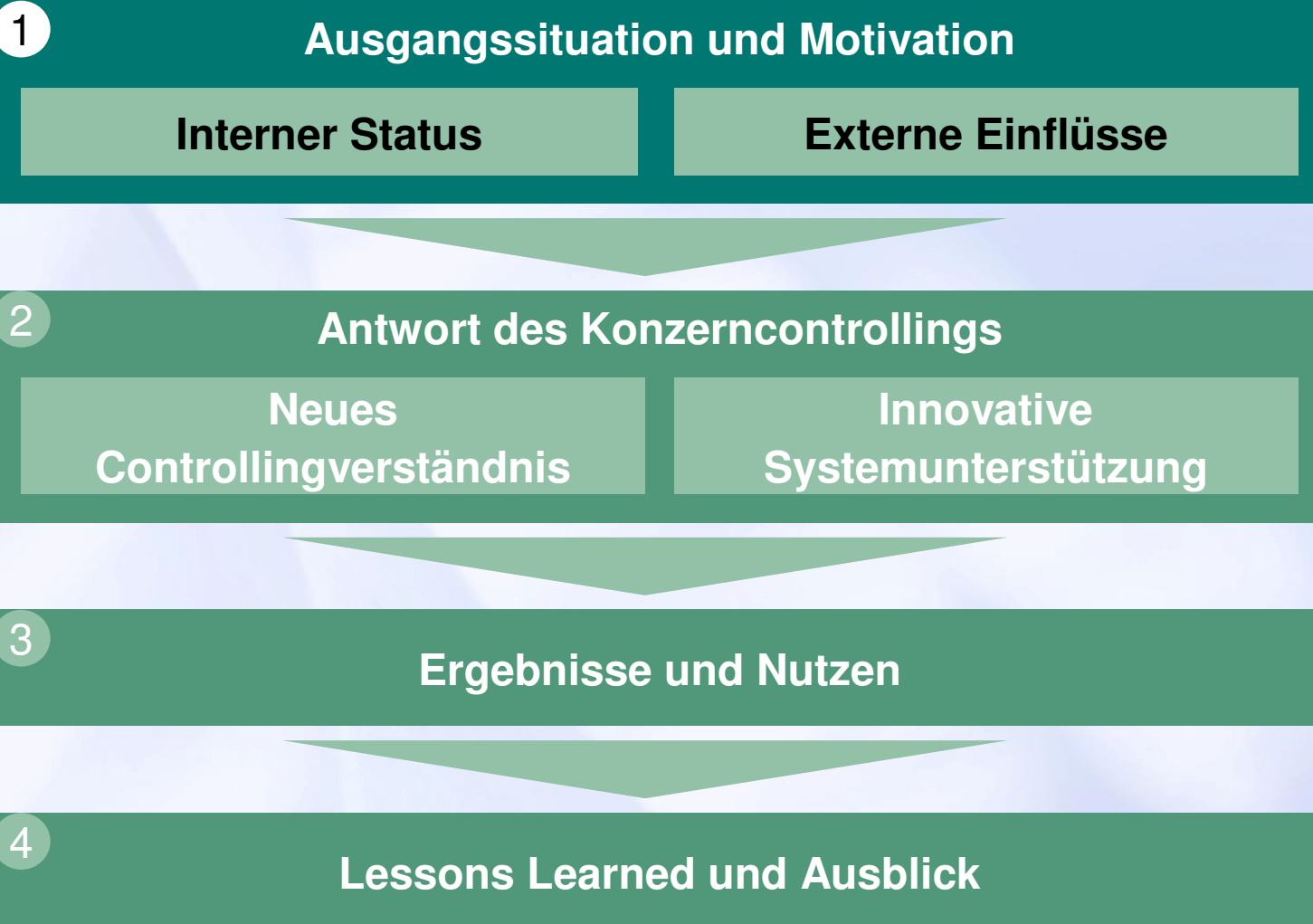


Interne und externe Einflussfaktoren haben GILDEMEISTER zum Handeln veranlasst und letztendlich zu einem CPM Modell mit zeitgemäßen Qualitätsmerkmalen geführt

Vorsprung
in der
Controlling-Qualität

- Parametergesteuerte Planung
- Simulation
- Frühwarnsystem
- One single source of truth
- Schnelle, mehrdimensionale ad hoc Analyse

Agenda



1. Ausgangssituation und Motivation

Ausgangssituation



Interner Status

- ① Starkes Wachstum seit 1994
- ② Aufbau einer Matrix-Organisation und regionalen Steuerung
- ③ Divergente Führungs- und rechtliche Struktur
- ④ Aufbau Spartenorganisation
- ⑤ Aufbau Produktionsverbund
- ⑥ Erweiterter Anspruch in Bezug auf die AE-/ Umsatzplanung
- ⑦ State of the Art Planung und Berichtswesen (gering integriert)
- ⑧ Berichtsinselfn (viel in Excel)

Externe Einflüsse

- ⑨ Verschärfung der Gesetzgebung / höhere Compliance-Anforderungen
 - Fokus auf den Deutschen Corporate Governance Kodex
- Verstärkte Annäherung an den Kapitalmarkt seit 1994 mit höheren Anforderungen an die Berichterstattung
 - Umstellung auf IFRS
 - Einführung des Value Reporting
 - Integration des Risikomanagementsystems (Empfehlung KPMG)

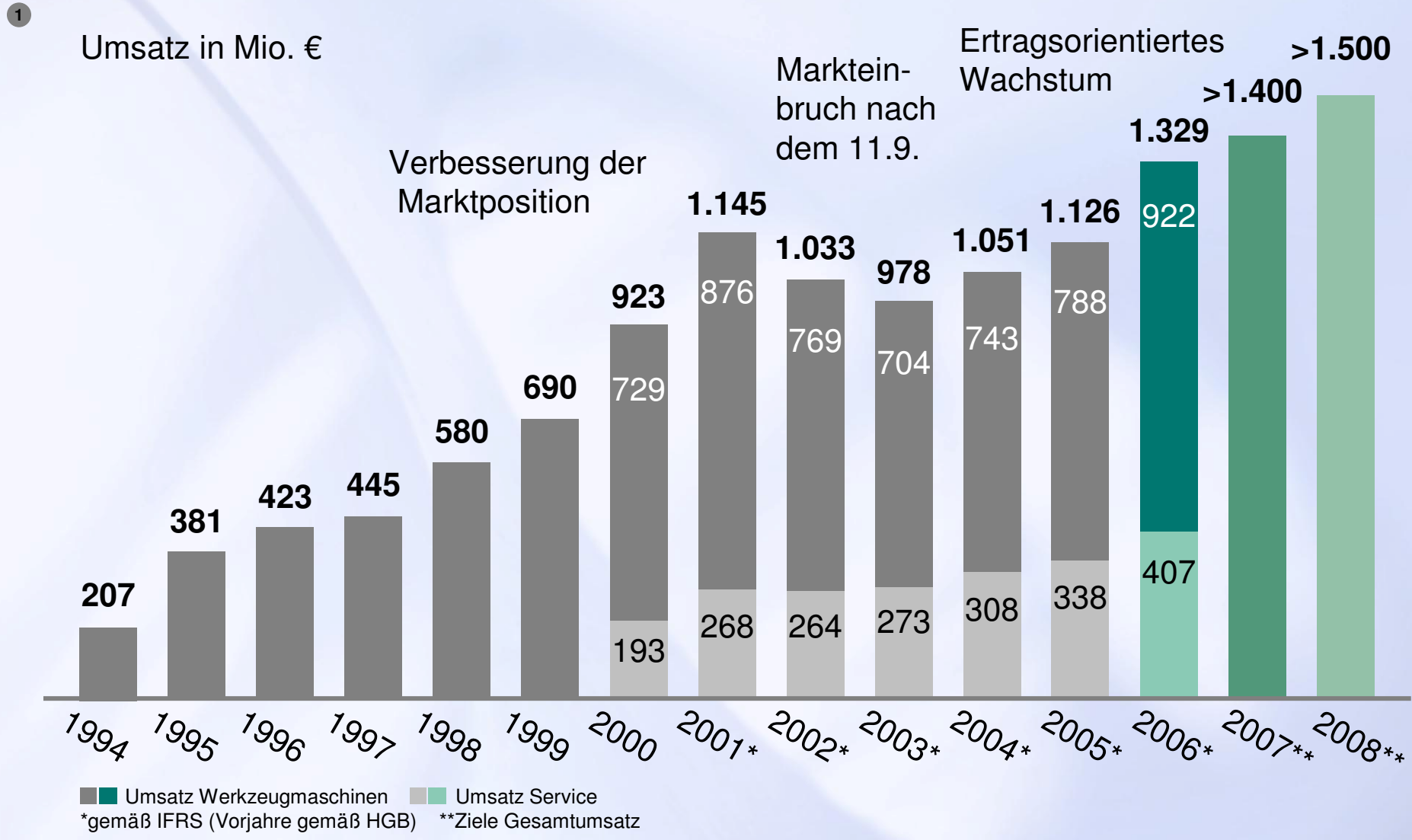
Konzerncontrolling

AE: Auftragseingang
IFRS: International Financial Reporting Standards

1. Ausgangssituation und Motivation



Starkes Wachstum seit 1994



1. Ausgangssituation und Motivation Aufbau einer Matrixorganisation und regionalen Steuerung



2 >> 5 Produktwerke mit 10 Produktionsstätten und 63 Vertriebs- und Service-Standorten

GILDEMEISTER
Aktiengesellschaft
Bielefeld

Produktionsstätten

GILDEMEISTER Drehmaschinen
GmbH, Bielefeld

GRAZIANO
Tortona S.r.l.

GILDEMEISTER Itallana S.p.A.
Bergamo

DECKEL MAHO Pfronten GmbH
Pfronten, Geretsried

DECKEL MAHO Seebach GmbH
Seebach, Geretsried

FAMOT
Pleszew S.A.

SAUER GmbH
Idar-Oberstein, Kempten

DECKEL MAHO GILDEMEISTER
(Shanghai) Machine Tools Co., Ltd.

Vertriebs- und Serviceorganisationen

DMG Vertriebs und Service GmbH,
DECKEL MAHO GILDEMEISTER, Bielefeld

DMG Deutschland Stuttgart	DMG Europe Klaus/Austria	DMG America Chicago	DMG Asia Shanghai/Singapore	DMG Services Bielefeld, Pfronten
DMG Stuttgart Vertriebs und Service GmbH	DMG Italia S.r.l. Bergamo, Tortona, Ancona	DMG USA: DMG Chicago Inc. Chicago/Schaumburg	DMG China: DMG Shanghai Co., Ltd. Shanghai	DMG Service Fräsen Pfronten GmbH, Pfronten, Geretsried
DMG München Vertriebs und Service GmbH	DMG France S.a.r.l. Les Ulis, Lyon, Scionzier	DMG Charlotte Inc. Charlotte	DMG Beijing Sales Office Beijing	DMG Service Fräsen Seebach GmbH, Seebach, Geretsried
DMG Hilden Vertriebs und Service GmbH	DMG Austria GmbH Klaus, Wiener Neudorf	DMG Houston Houston	DMG Guangdong Sales Office Guangdong	DMG Service Drehen GmbH Bielefeld
DMG Bielefeld Vertriebs und Service GmbH	DMG (Schweiz) AG Zürich/Dübendorf	DMG Los Angeles Inc. Los Angeles	DMG Chongqing Sales Office Chongqing	DMG Trainings-Akademie GmbH Bielefeld, Pfronten, Stuttgart
DMG Berlin Vertriebs und Service GmbH Berlin, Chemnitz	DMG Polska Sp.z.o.o. Pleszew	DMG Boston Boston	DMG Shenyang Sales Office Shenyang	DMG MICROSET GmbH Bielefeld
DMG Frankfurt Vertriebs und Service GmbH	DMG Russland o.o.o. Moskow	DMG Canada Inc. Toronto	DMG Xi'an Sales Office Xi'an	SACO S.p.A. Castelleone
	DMG (UK) Ltd. Luton	DMG México S.A. de C.V. Monterrey	DMG Nippon K. K. Yokohama, Nagoya	a&f GmbH Würzburg
	DMG Benelux Veenendaal, Zaventem	DMG Brasil Ltda. São Paulo	DMG India Pvt. Ltd. Bangalore, New Delhi	DMG Gebrauchtmachines GmbH, Geretsried, Bielefeld, Zlin
	DMG Czech Brno, Trenčín		DMG Korea Ltd. Seoul	
	DMG Ibérica S.L. Barcelona, Bilbao		DMG Machinery Taiwan Ltd. Taichung	
	DMG Scandinavia Sverige AB Sollentuna		DMG Asia Pacific: DMG Asia Pacific Pte. Ltd. Singapore	
	DMG Scandinavia Danmark Kvistgård		DMG Australia Pty. Ltd. Melbourne, Sydney	
	DMG Istanbul Ltd. Istanbul		DMG Malaysia SDN BHD Kuala Lumpur	
	DMG Hungary Kft. Budapest		DMG (Thailand) Co. Ltd. Bangkok	
			DMG Vietnam Sales Office Hanoi	

Aktuelle
Führungs-
struktur

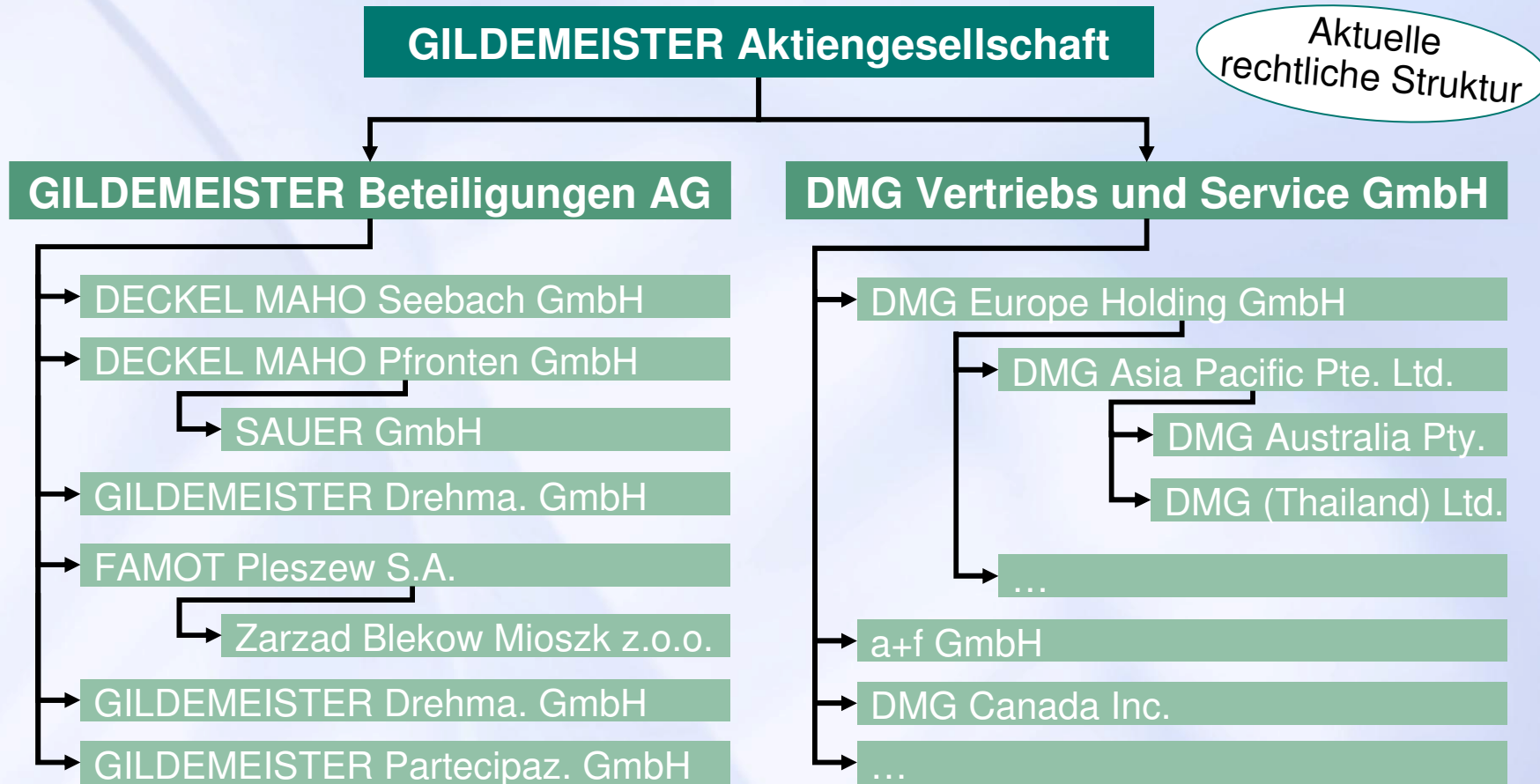
Matrixorganisation zur Steuerung der globalen Produktions- und Vertriebsstrukturen

1. Ausgangssituation und Motivation

Divergente Führungs- und rechtliche Struktur (Auszug)



3



▶ Legale Struktur und Führungsstruktur unterliegen starker Dynamik und erfordern flexible Abschlussstrukturen

1. Ausgangssituation und Motivation

Aufbau Spartenorganisation (1/2)



4



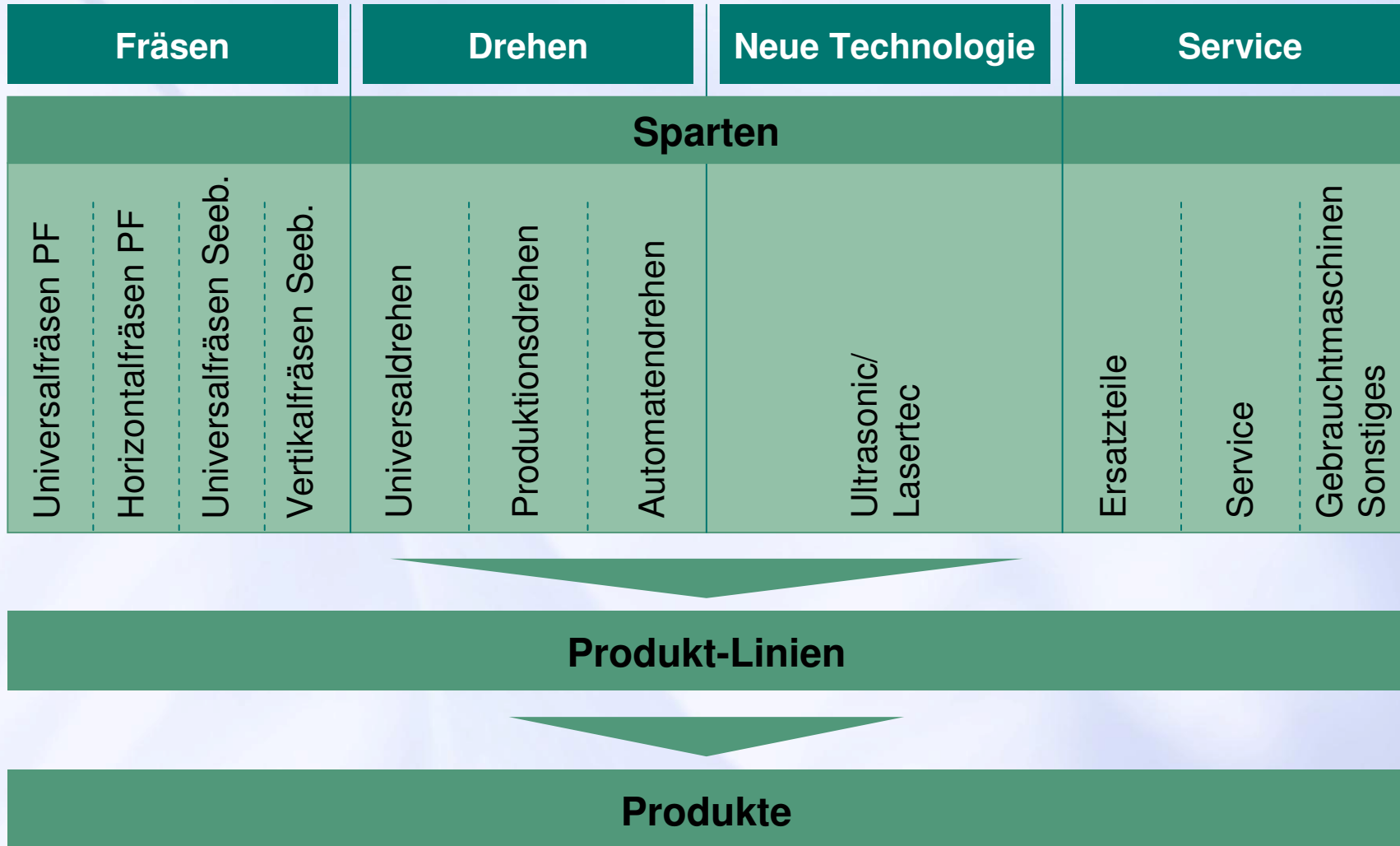
*Anteil am Konzernumsatz 2006

1. Ausgangssituation und Motivation

Aufbau Spartenorganisation (2/2)



4



PF: Pfronten; Seeb.: Seebach

1. Ausgangssituation und Motivation **Aufbau Produktionsverbund (1/3) – Spartenrechnung der Werke**



5

Beispiel:
 Produktionswerk
 FAMOT in Polen

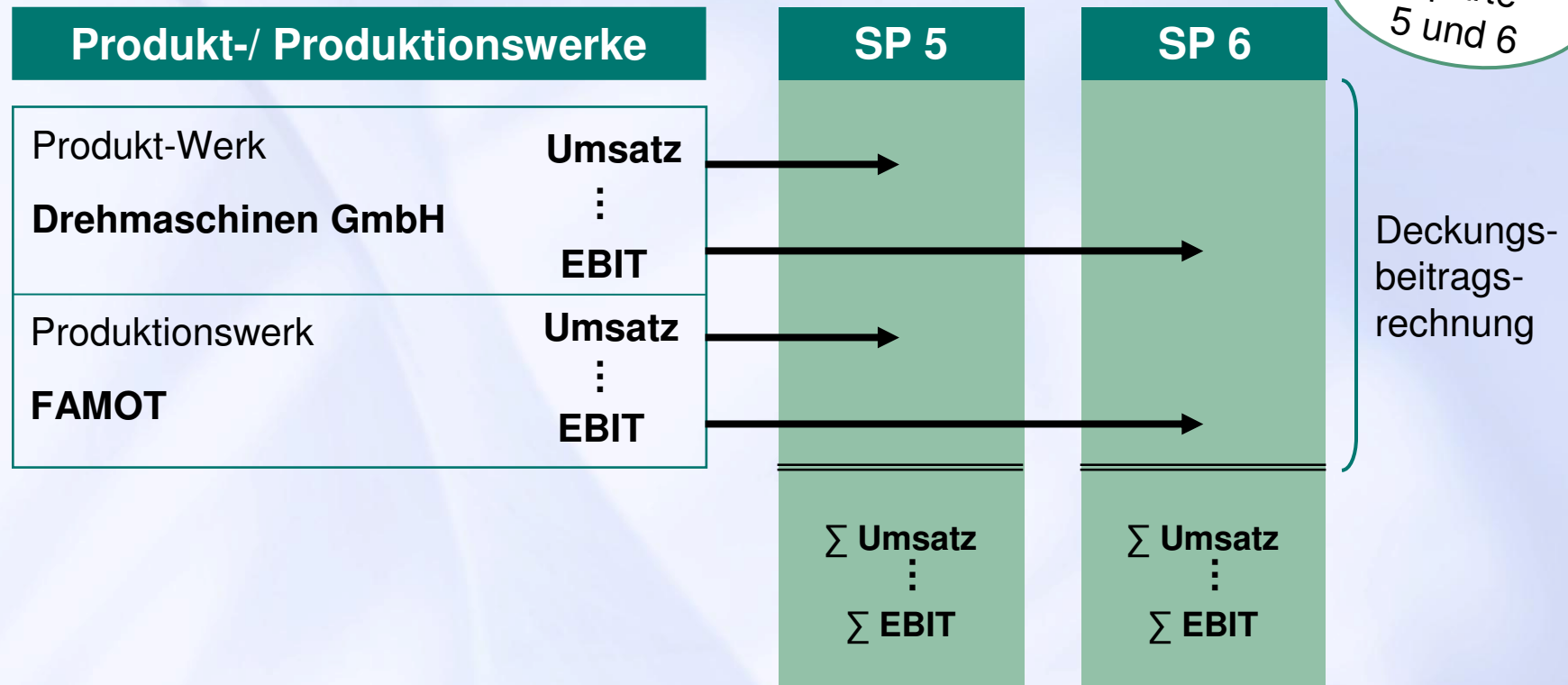
		Produkt-Werke							
		DM Pfronten		DM Seebach		Drehmaschinen		Gital	Sauer
Sparte		SP 1	SP 2	SP 3	SP 4	SP 5	SP 6	SP 7	SP 8
Produktionswerke	FAMOT				X	X	X		
	Shanghai								
	...								

Das Produktionswerk FAMOT liefert Produkte für die Sparten 4, 5 und 6

1. Ausgangssituation und Motivation **Aufbau Produktionsverbund (2/3) – Spartenergebnis der Werke**



5

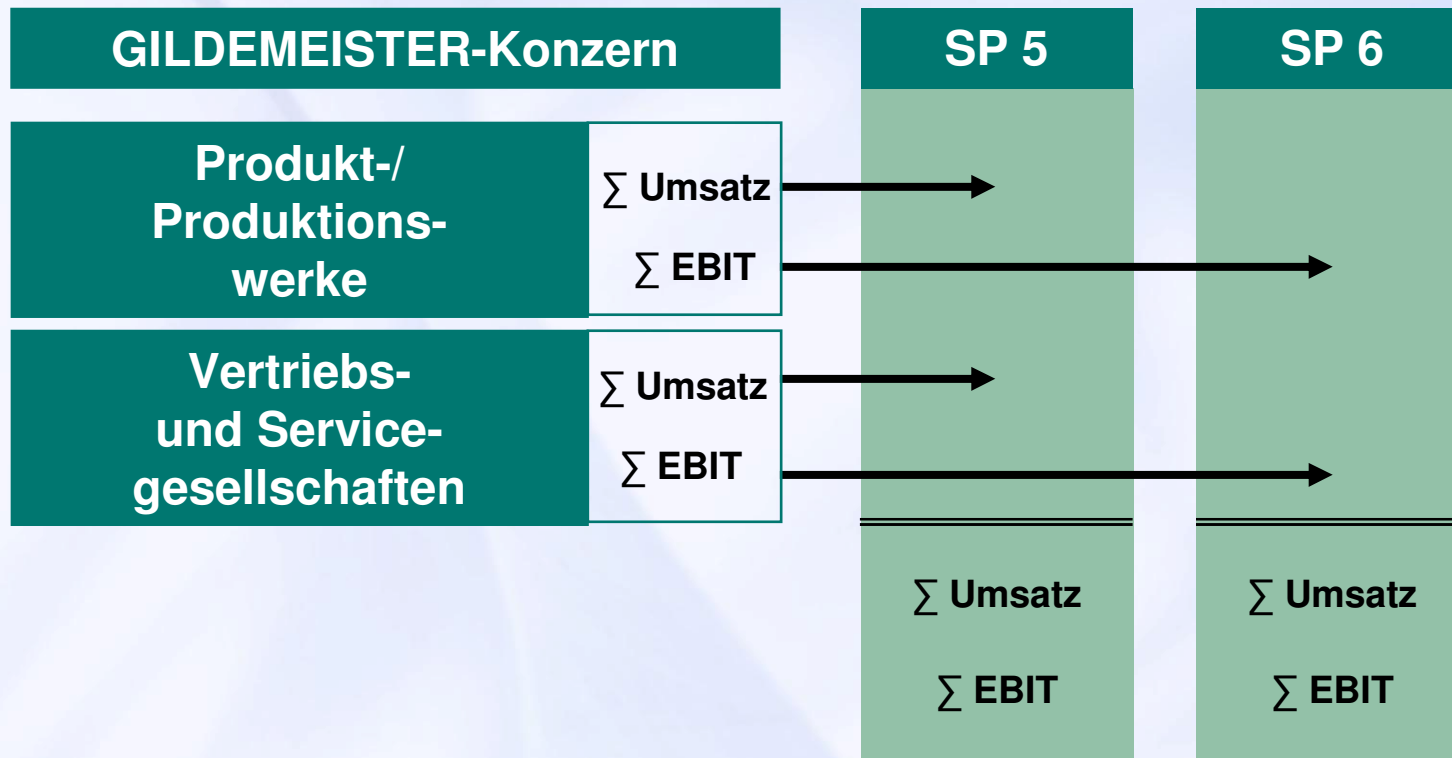


Die Werksbetrachtung umfasst eine durchgängige Betrachtung von Umsatz bis zum EBIT und ist mit dem EBIT der GuV abstimmbare

1. Ausgangssituation und Motivation **Aufbau Produktionsverbund (3/3) – Spartenergebnis des Konzerns**



5



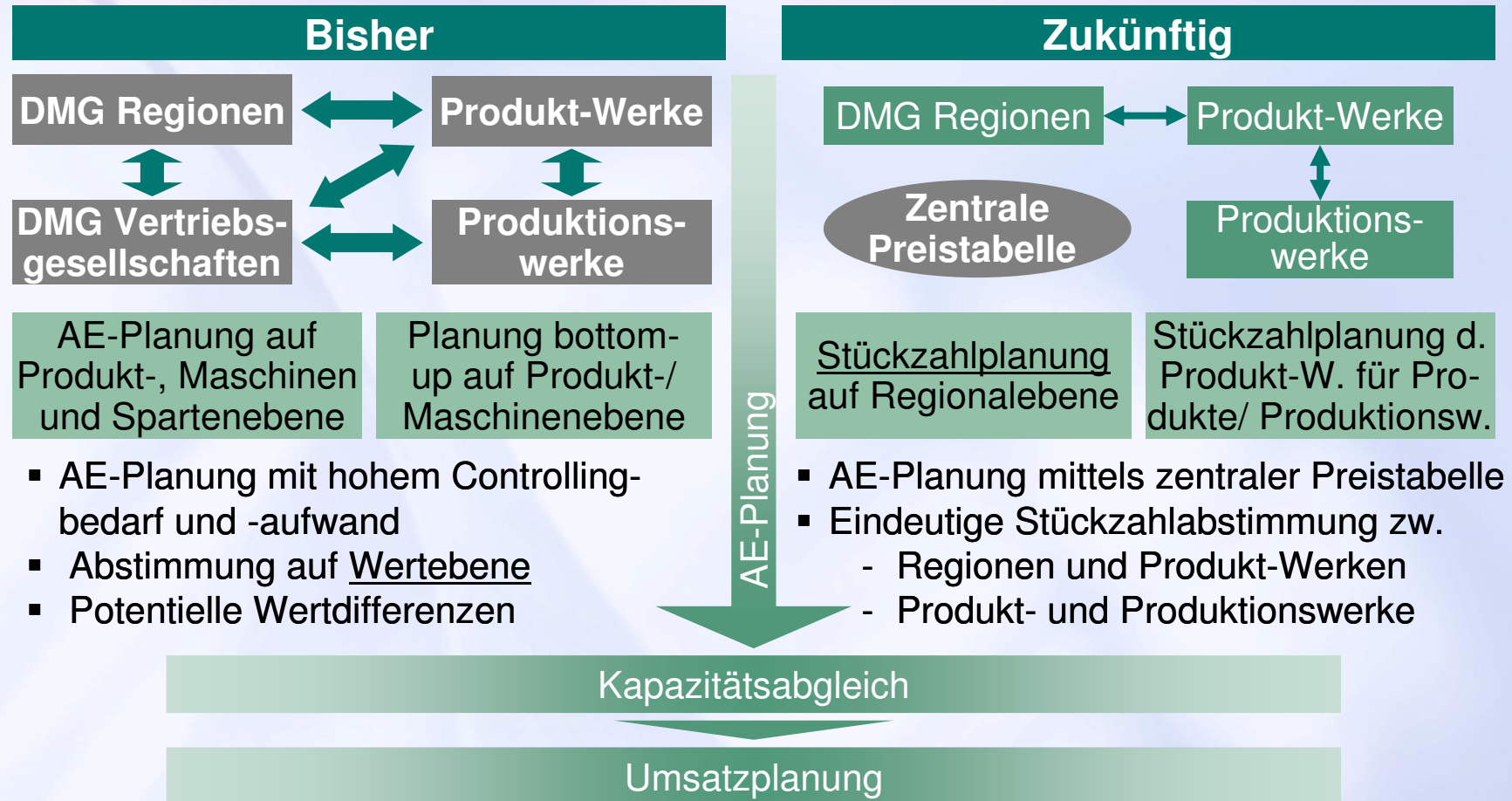
Beispiel:
 Sparte
 5 und 6

Die Konzernbetrachtung reduziert sich durch die unterschiedlichen Strukturen der Werke und der Vertriebsorganisationen auf die Kerngrößen Umsatz und EBIT

1. Ausgangssituation und Motivation Erweiterter Anspruch in Bezug auf die AE-/ Umsatzplanung



6



▶ Aus der neuen Qualität der AE-/Umsatzplanung erwachsen hohe Anforderungen an die Schnelligkeit zukünftiger Prozess- und Systemunterstützung

1. Ausgangssituation und Motivation

State of the Art Planung und Berichtswesen (1/3)



7

State of the Art Planung

State of the Art Planung mit kongruenten und standardisierten Zahlen erforderte zu hohen manuellen Aufwand

- Jahresplanung erfolgt „Bottom-up“
- 3-Jahres-Planung berücksichtigt:
 - Verbandsprognosen über die Marktentwicklung
 - GILDEMEISTER-Strategie
- 2 Hochrechnungen im Mai und November
- Erstellung einer Szenarioplanung (Real-, Best- und Worst-Case)
- Rollierende Ergebnisprognosen der Konzerngesellschaften für die kommenden 3 Monate
- Plan/Ist-Abweichungen auf Monatsebene

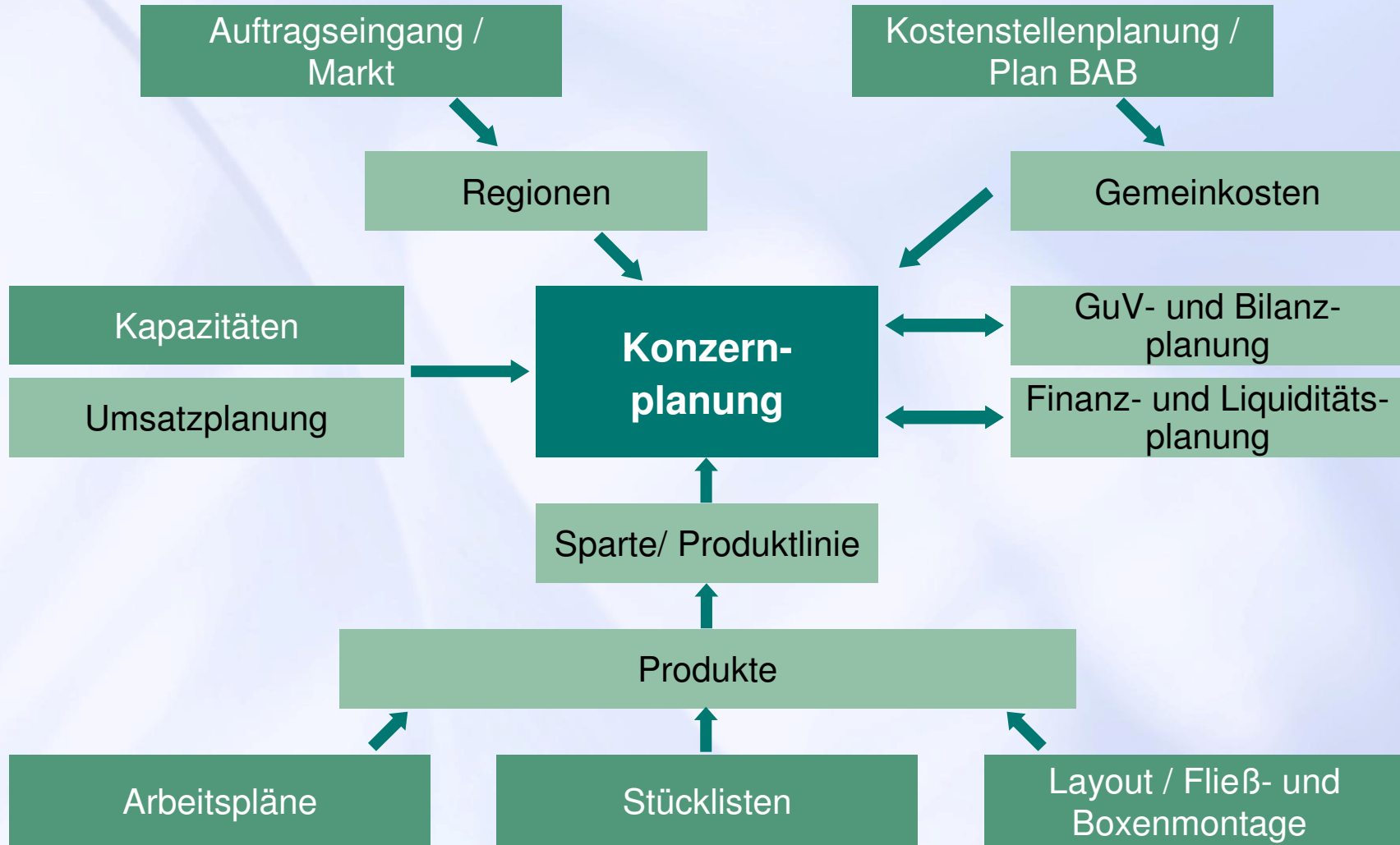
Planungsprozess bei GILDEMEISTER 2003 laut Mercer kaum verbesserungsfähig

1. Ausgangssituation und Motivation

State of the Art Planung und Berichtswesen (2/3)



7



1. Ausgangssituation und Motivation

State of the Art Planung und Berichtswesen (3/3)



7

State of the Art Berichtswesen

State of the Art Berichtswesen erforderte ebenfalls zu hohen manuellen Aufwand

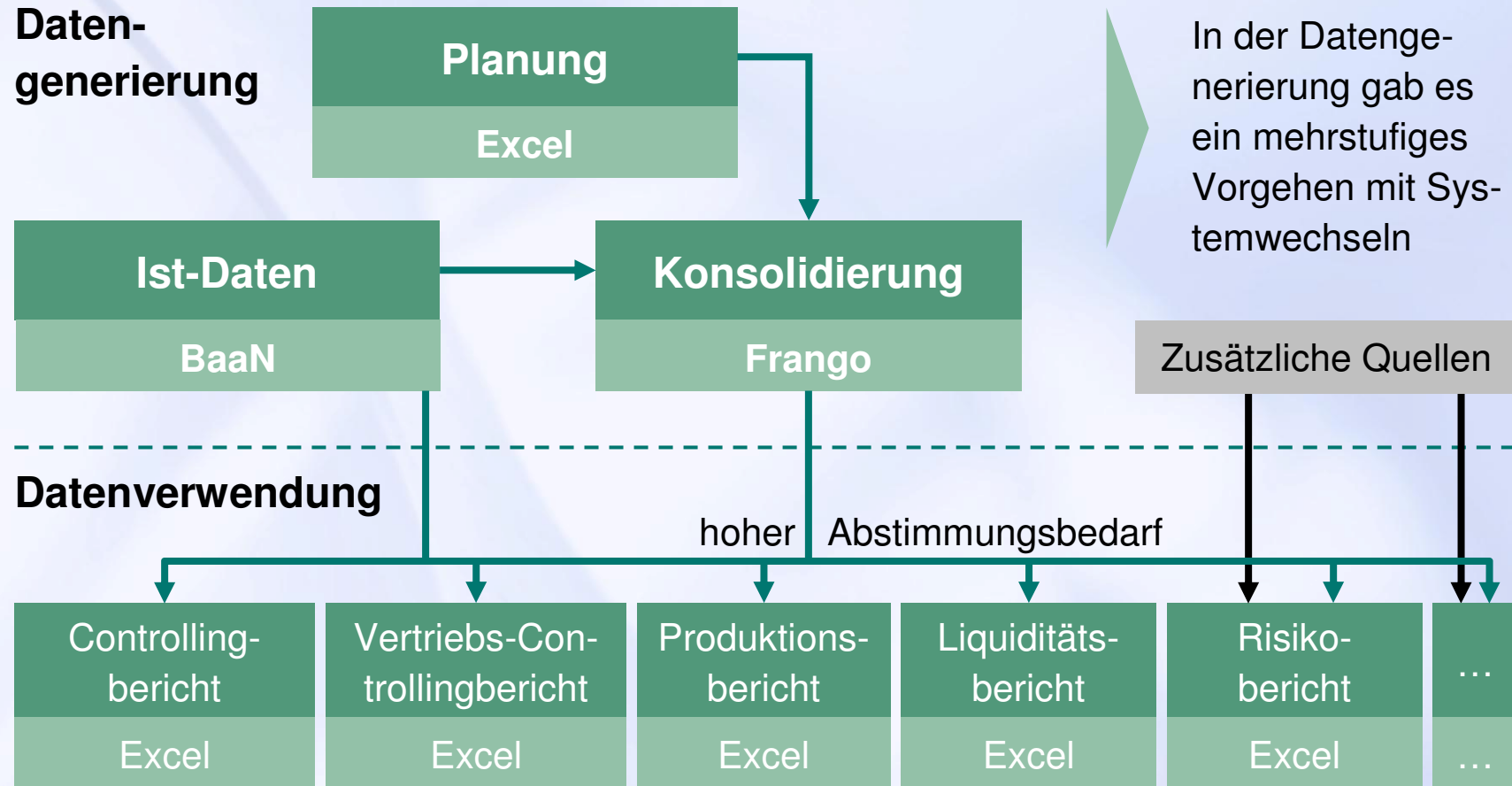
- Monatliches Berichtswesen auf Basis des Reporting-Kalenders:
 - Kurzberichterstattung wesentlicher Positionen bis zum 5. Werktag
 - konsolidierter Konzernbericht aller Gesellschaften
 - Berichterstattung legaler und operativer Einheiten
 - Werks-/ Vertriebsberichte selbstständig bilanzierender Einheiten
 - Spartenbericht (unabhängig von Werksberichten)
- Umfassendes Reporting zu Quartalsstichtagen und Jahresende
 - Ergänzung des Monatsberichtswesens um Zusatzangaben wie z.B. Restlaufzeitenspiegel, Rückstellungsspiegel, Angaben zu Haftungsverhältnissen etc.
- Separate Analyse ausgewählter wesentlicher Kostenblöcke
 - Material, Personal, Marketing, IT, F&E, Transport etc.
- Risikomanagementbericht (jedes Quartal)
 - State of the Art Risikomanagementsystem mit Risikoerfassung und -steuerung an allen Standorten

1. Ausgangssituation und Motivation



Viele Berichtsinselfn

8



Die einzelnen State of the Art Berichtsbausteine entsprachen „Berichtsinselfn“, deren Kongruenz hohen Abstimmungsbedarf erforderte und an die Grenzen von Excel stieß

1. Ausgangssituation und Motivation

Verstärkte Kapitalmarktorientierung und Verschärfung der Gesetzgebung



9

Verschärfung der Gesetzgebung / höhere Compliance-anforderungen

- **KapAEG** 20. Apr. 1998
- **KonTraG** 01. Mai 1998
- **TransPuG** 26. Jul. 2002
- **BilReG** 04. Dez. 2004
- **BilKoG** 15. Dez. 2004
- **TUG** 20. Jan. 2007

Kapitalmarkt-anforderungen

- Value Reporting, Kapitalmarkt-orientiertes Kennzahlenmodell, Umstellung auf IFRS
- ROCE als zentrale Steuerungskennzahl
- Integrierte Planung und Berichterstattung

Integration Risikomanagement

- Einführung eines Risiko-früherkennungssystems (KonTraG)
- Empfehlung des Abschlussprüfers: Integration des Risikomanagementsystems in internes Berichtswesen

Notwendigkeit zum Ausbau vorhandener Tools zum Frühwarnsystem mit Frühwarnindikatoren durch Beschleunigung der Datengenerierung, Sicherung der Datenkongruenz und Verlässlichkeit der Ergebnisse

Agenda



1

Ausgangssituation und Motivation

Interner Status

Externe Einflüsse

2

Antwort des Konzerncontrollings

Neues
Controllingverständnis

Innovative
Systemunterstützung

3

Ergebnisse und Nutzen

4

Lessons Learned und Ausblick

2. Antwort des Konzerncontrollings

Neues Controllingverständnis (1/3)



Ausgangssituation

- Der Controller als „professioneller Datenaufbereiter“
- Zeitaufwendige Sonderauswertungen
- Zwangsläufig längere Planungszyklen durch hohen Bearbeitungsaufwand
- Kapitalmarktorientierung ausschließlich in Holding hinterlegt

Neues Controllingverständnis

- Fokus des Controllers heute: Managementunterstützung, Bereitstellung entscheidungsrelevanter Daten
- Freiraum für zukunftsgerichtete Analyse und Prognose
- Nutzung des Systems als Frühwarn-System
- Verkürzte Planungszyklen (z.B. Bilanz)
- Kapitalmarktziele stärker auf Gesellschaften „heruntergebrochen“ (z.B. ROCE und Free Cashflow)

2. Antwort des Konzerncontrollings

Neues Controllingverständnis (2/3)



Ausgangssituation

- Stark retrogrades, finanzorientiertes Controlling
- Simulationen selten durch zu hohen Zeitaufwand
- Strategische und operative Steuerung über das Controlling nicht ausreichend verzahnt

Neues Controllingverständnis

- Verbesserte Berücksichtigung der Prozess- und Vertriebsperspektive
- Systemgestützte Simulationen von Management- und Handlungsalternativen
- Steuerung über die Controlling-Ebenen:
 - Strategiekontrolle
 - Operationalisierung der Strategie
 - Operative Strategieumsetzung

2. Antwort des Konzerncontrollings Neues Controllingverständnis (3/3) – Neue Controlling-Qualität



Ausgangssituation

- Unterschiedliche Datengenerierungsprozesse in den Gesellschaften
- „Berichtsinseln“ aus unterschiedlichen Datenquellen, hoher Abstimmungsaufwand
- Keine Verzahnung von internem und externem Reporting
- Geringe Integration GuV, Bilanz und Finanzplanung
- Isolierte Risikoanalyse, zeitaufwendige Compliance-Kontrolle
- Führungsrelevante Cockpits zu aufwendig in der Erstellung

Neue Controllingqualität

- Standardisierte Datengenerierung verbessert die Transparenz
- Steuerungsrelevante Berichte mit komprimierter Information
- Durchgängiges Datenmodell, alle Berichte aus einer Datenquelle (One single source of truth)
- Integrierter Planungsprozess
- Risikomanagement integriert, Risikoeinschätzung auf Basis von Plangrößen
- Hierarchischer Berichtsaufbau (Drill down Möglichkeit)



Ziel der Systemunterstützung

Unterstützung des neuen Controllingverständnisses durch:

→ Verbesserten Support bei der Datengenerierung

→ Automatisierung der Datenverarbeitung

2. Antwort des Konzerncontrollings

Innovative Systemunterstützung (2/6)



**Marktrecherche
mit systematischer
Systembewertung**

Ergebnis: Keine kommerziell angebotene Anwendung konnte die Anforderungen angemessen erfüllen

**System-
auswahl**

Systementwicklung „in Eigenregie“ auf Basis einer konzern-
übergreifenden, mehrdimensionalen OLAP-Datenbank
und der im ausgewählten System bereits verfügbaren
Strukturen und Basisfunktionalitäten = Perform



OLAP: Online Analytical Processing (Datenanordnung in mehrdimensionalem Würfel)



2. Antwort des Konzerncontrollings

Innovative Systemunterstützung (3/6)



Vorher:

Fokus auf Gewinn- und
Verlustrechnung

1

**Design der künftigen
Reportingstruktur
(Businesskonzept)**

Nachher:

Umfassendes Berichts-
wesen mit integriertem
Kennzahlensystem und
Cockpit-Ansichten

2

**Betriebswirtschaftlicher
Regelungsbedarf**

3

**Organisatorischer
Regelungsbedarf**

**Systemseitiger
Regelungsbedarf**

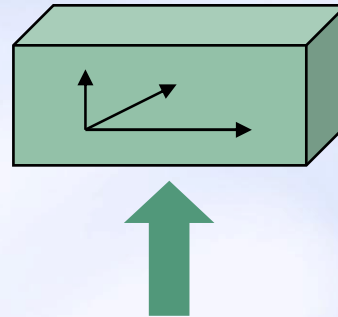
**Schulung/
Implementierung in
allen beteiligten Ebenen**

2. Antwort des Konzerncontrollings Innovative Systemunterstützung (4/6) - Design künftiger Reportingstruktur



1

Multidimensionale
Berichte, Analysen
und Kennzahlen für
alle Gesellschaften
(OLAP)



Qualitätsmerkmale:

- Volle Integration
- Standardisiert
- Transparent
- Automatisiert

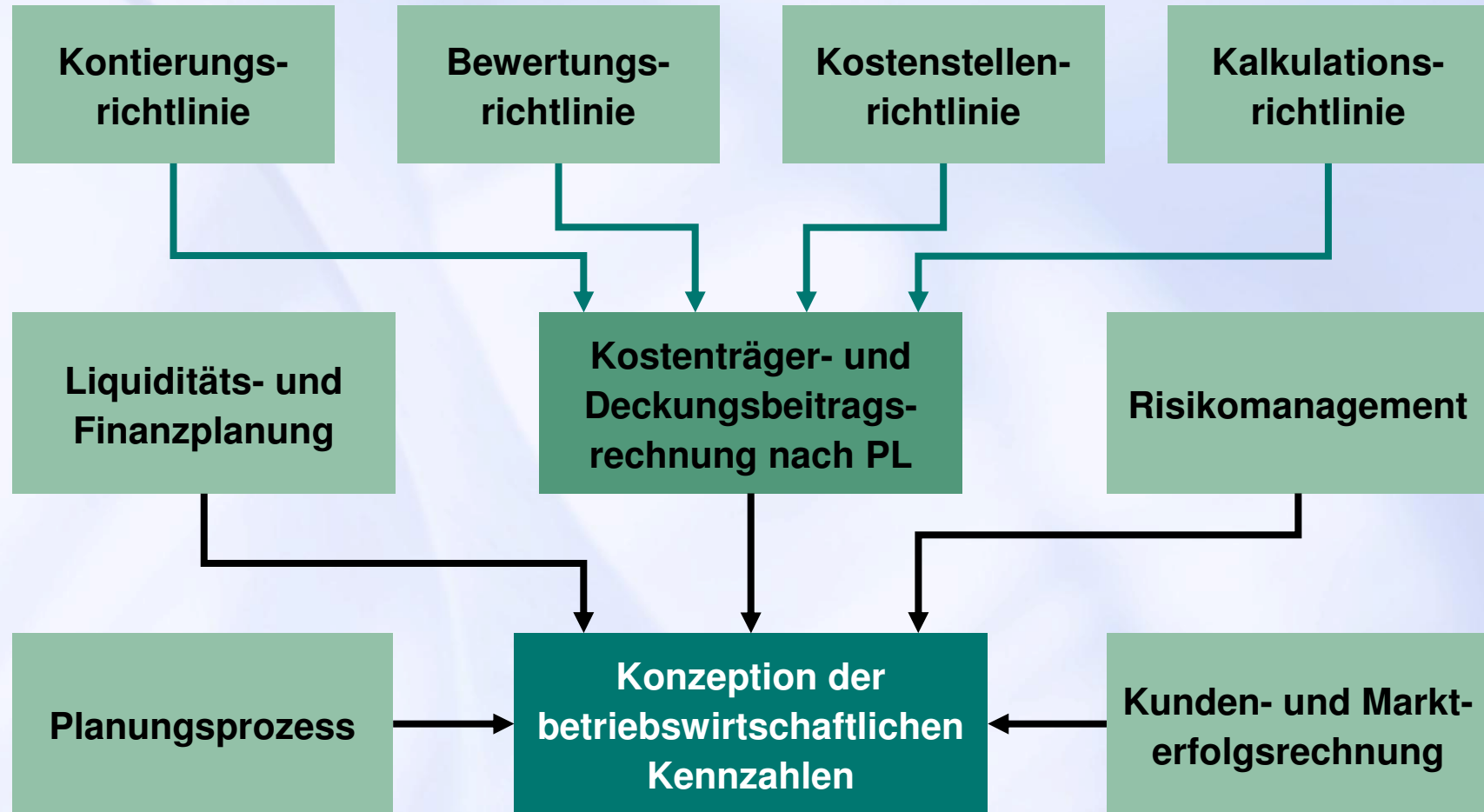
PLANUNG	REPORTING	STRATEGIE
AE-/ Umsatz-/ GuV- Planung	Controlling-Berichtswesen	Risikomanagement
Monatliche Bilanz-/ Cashflowplanung	Produktlinienreport	Balanced Scorecard (BSC)
Monatliche Liquiditäts- planung	Spartenbericht/ GuV	Kapitalmarktorientierte Kennzahlen
Strukturplanung	Kunden-/ Markt- erfolgsrechnung	Weitere Ergänzungen
Ready for Go Life!	L I F E !	L I F E !

OLAP: Online Analytical Processing

2. Antwort des Konzerncontrollings Innovative Systemunterstützung (5/6) - Betriebswirtschaftl. Regelungsbedarf



2



PL: Produkt-Linie

2. Antwort des Konzerncontrollings Innovative Systemunterstützung (6/6) - Organisatorischer Regelungsbedarf



3

Sicherstellung der erforderlichen Datengranularität bei der bottom-up Eingabe

Periodenschluss

- Festlegung von Verantwortlichkeiten und Terminen

Firmenstruktur

- Prozess zur Information von Organisationsänderungen
- Operative und legale Firmenstruktur weichen voneinander ab

Berechtigungs- konzept

- Berechtigungen auf Ebene von legalen Einheiten, von Regionen, von Teilkonzernen und mit der Zentrale; damit verbunden: Regelungs- und Freigabeprozess

Agenda



1

Ausgangssituation und Motivation

Interner Status

Externe Einflüsse

2

Antwort des Konzerncontrollings

Neues
Controllingverständnis

Innovative
Systemunterstützung

3

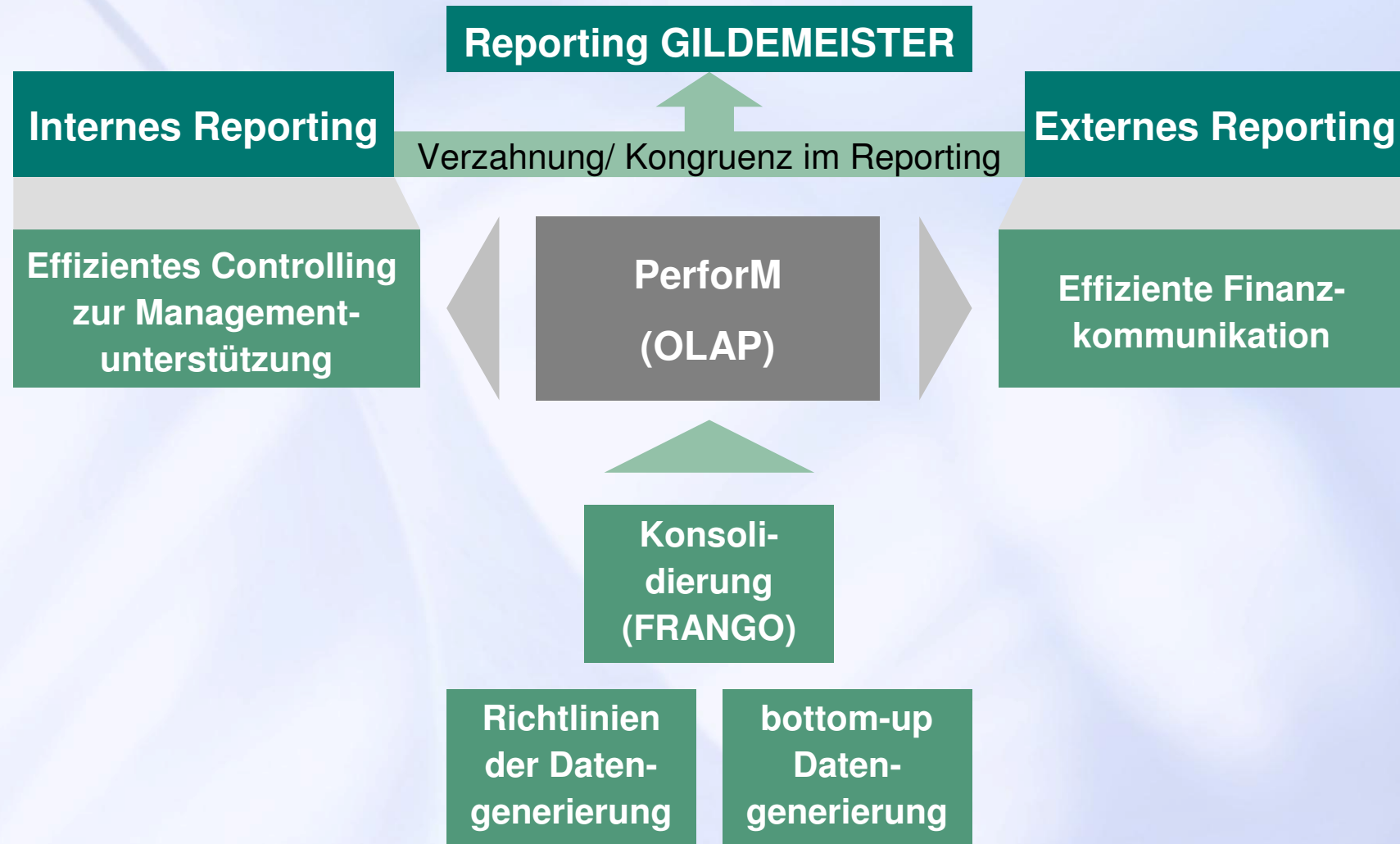
Ergebnisse und Nutzen

4

Lessons Learned und Ausblick

3. Ergebnisse und Nutzen

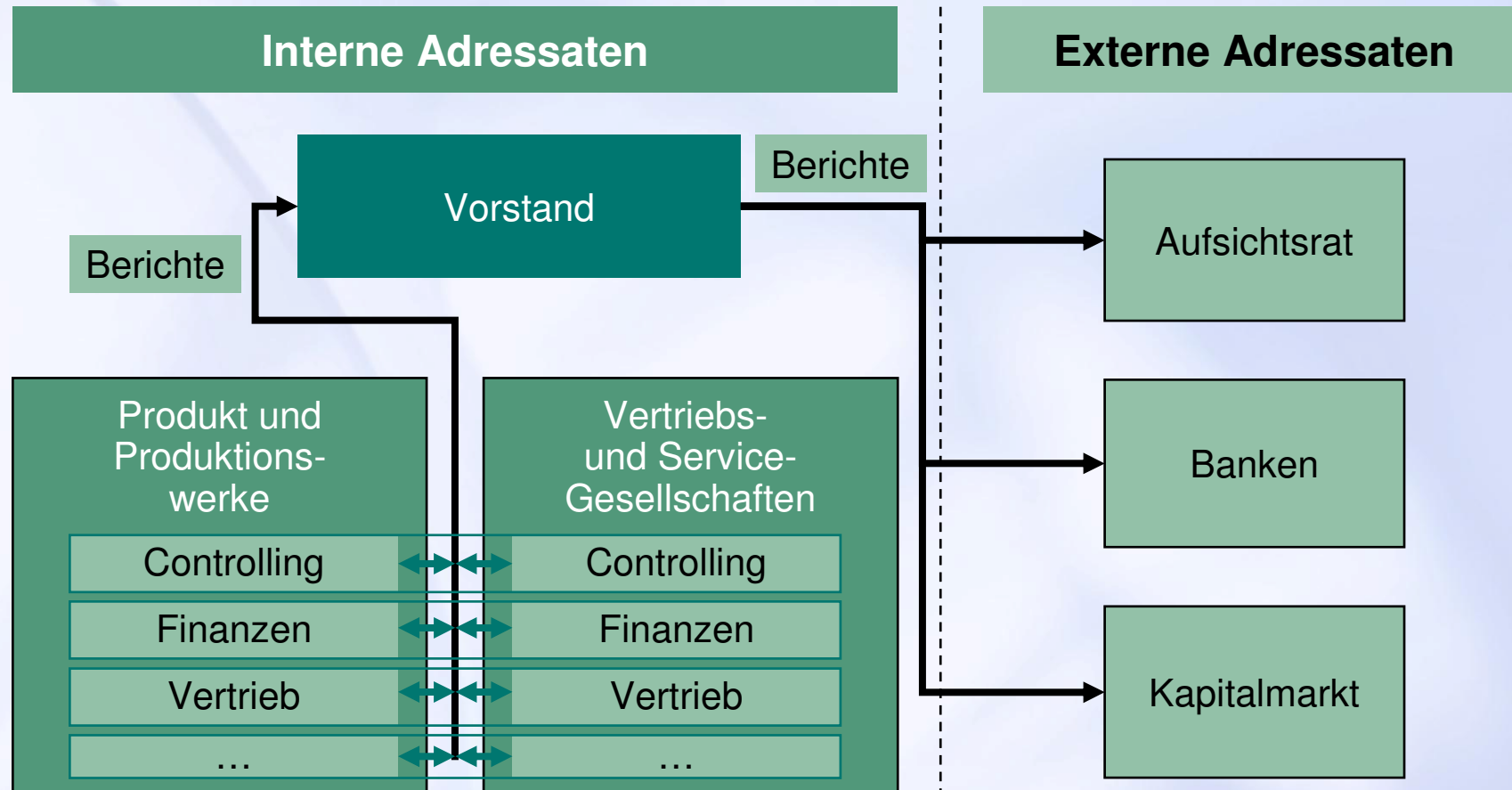
Ergebnisse (1/4) – Kongruenz des internen und externen Reportings



OLAP: Online Analytical Processing

3. Ergebnisse und Nutzen

Ergebnisse (2/4) – Adressaten auf allen Ebenen



▶ Heute werden „Berichtsselekte“ (spez. Berichtsauswahl) für alle Adressaten auf einheitlicher Datenbasis aus dem System generiert

3. Ergebnisse und Nutzen

Ergebnisse (3/4) – Vorher-/ Nachher- betrachtung am Beispiel der Planung



Teilplan

AE/ Umsatz
GuV
Bilanz
Liquidität
Strukturplanung

Prozess ALT

Jährliche Abstimmung
Erstellung in Excel/Frango
Erstellung in Excel/Frango
Erstellung in Excel
Erstellung in Excel/Frango

Prozess NEU

Abstimmung auf Monatsbasis
Automatisierung ohne Excel
Parametrisierte Berechnung ohne Excel
Parametrisierte Berechnung ohne Excel
Automatisierte Entwicklung in Perform

- Keine Durchgängigkeit der Plandaten
- Unschlüssige Kalendarisierung der Plandaten auf Monatebene
- Geringe Integration GuV-/Bilanzplanung
- Keine konsistente Liquiditätsplanung
- Unterjähriger Soll-Ist-Vergleich auf Basis von Stückzahlen nicht möglich

Datendurchgängigkeit und -integration
Erstellung monatlicher Plandaten und Aggregation der Quartals-/Jahreszahlen
Verzahnte Entwicklung der GuV/Bilanz
Liquiditätsplanung von GuV abgeleitet
Monatlicher Soll-Ist-Vergleich auf Stückzahlenebene

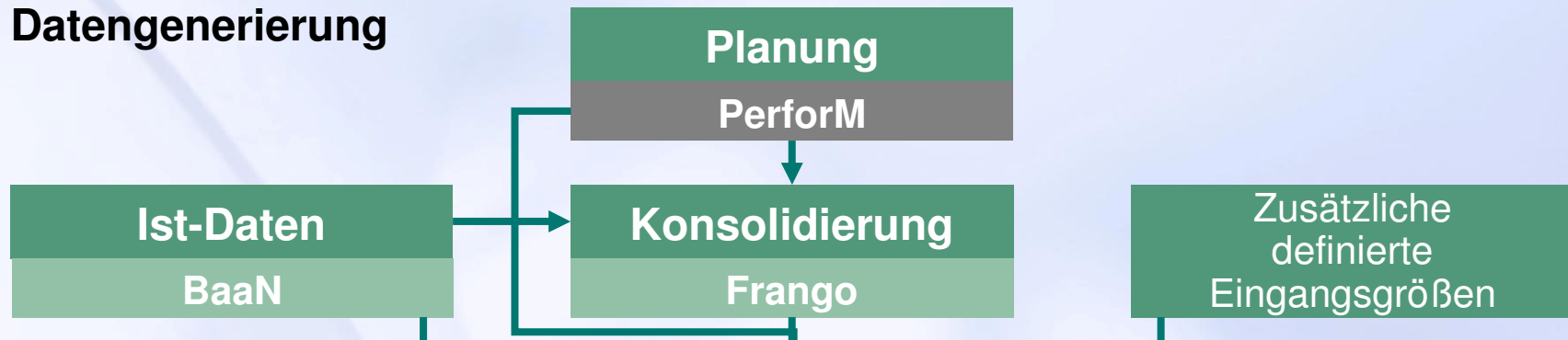
Fazit: Keine grundsätzlichen Änderungen des Planungsprozesses, aber eine optimale Unterstützung für Abstimmungsschritte, Plausibilisierung und Durchgängigkeit

3. Ergebnisse und Nutzen

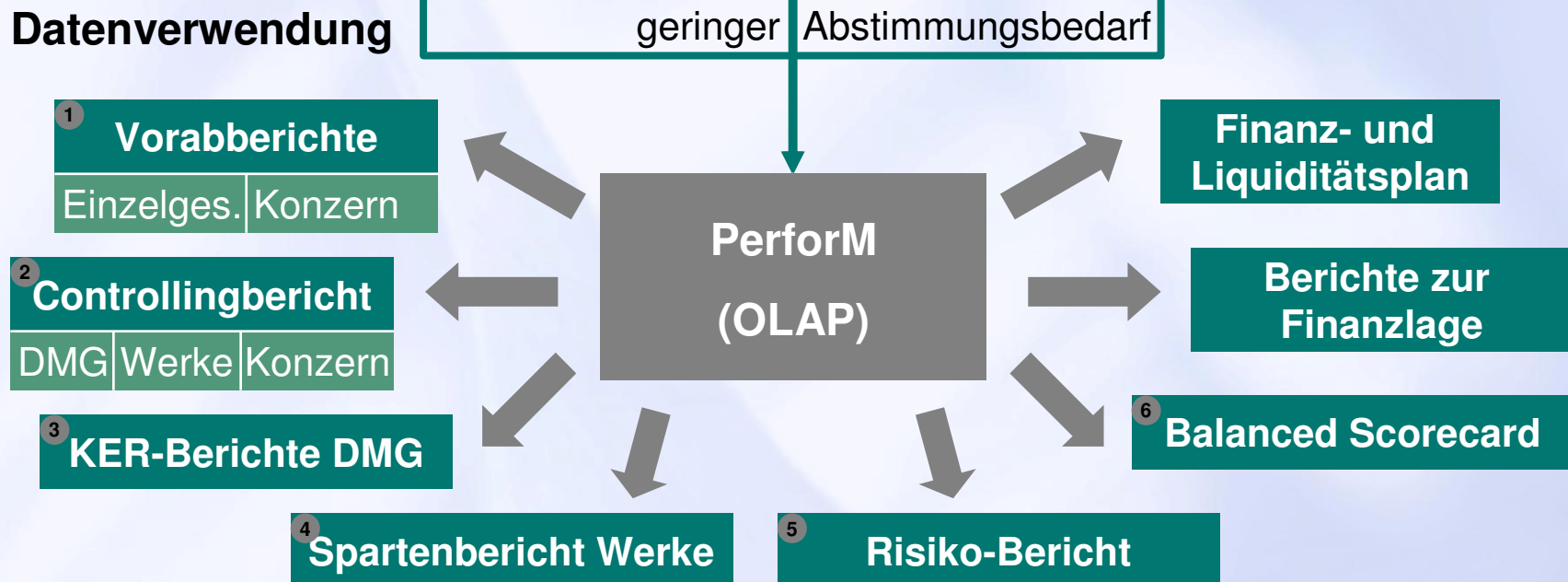
Ergebnisse (4/4) – Abschaffung von Berichtsinsele



Datengenerierung



Datenverwendung



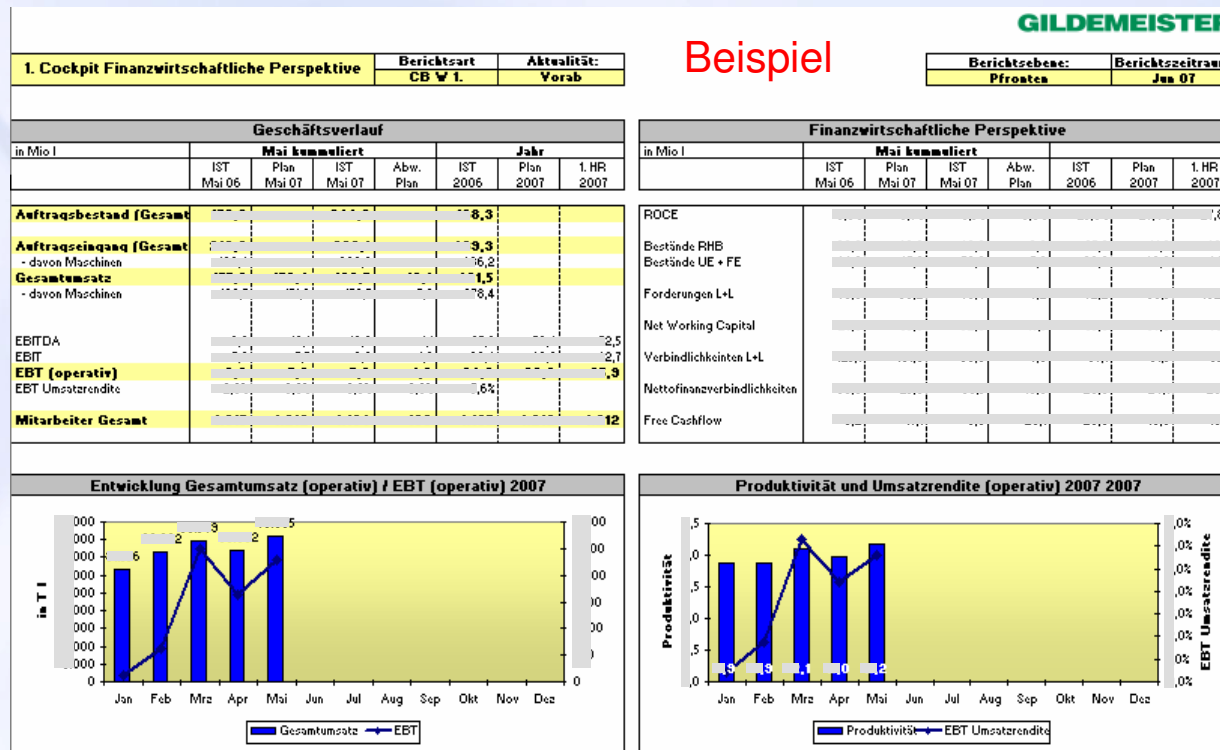
KER: Kurzfristige Erfolgsrechnung OLAP: Online Analytical Processing

3. Ergebnisse und Nutzen

Nutzen (1/6) – Vorabberichte



1



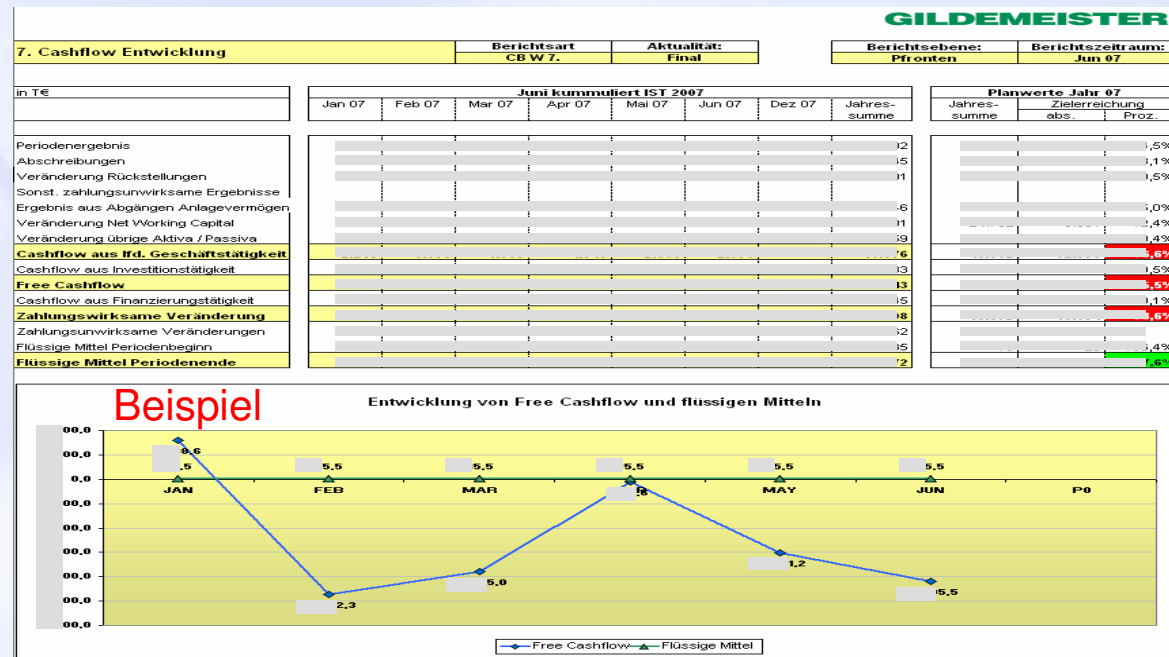
- Verstärkte Integration der Vorabdaten-Strukturen mit den Daten des Controllingberichts
- Unterstützung schneller und fehlerfreier Erfassung durch einheitliche Eingabeformulare
- Kopierfunktion - Daten für alle 3 Vorab-Versionen
- Einheitliche Darstellung von AB und AE nach Produktlinien

3. Ergebnisse und Nutzen

Nutzen (2/6) – Controllingberichte



2



- Cockpit-Seite als Einstieg
- Erweiterung der Controllingberichte um Bilanz- Cashflow-, Investitionsberichte und Kennzahlendarstellung
- Beschleunigung der Berichterstattung durch Automatisierung
- „Lokale“ Berichtsgenerierung
- Ampelfunktion zur schnellen Identifizierung kritischer Abweichungen

3. Ergebnisse und Nutzen

Nutzen (3/6) – KER-Berichte DMG



3

19105 DMG Stuttgart Vert. u Serv. GmbH				
Beispiel				
EUR in 1000				
IAS				
	2006		2007	
	DEC	%	DEC	%
	AC		BU	
Auftragsbestände u. - eingingänge				
1 Auftragsbestand Masch. 1.1.			34	
2 Auftragsseingang Masch. Eht			31	
3 Auftragsseingang Masch. Prov.			24	
4 Auftragsb. Masch. Ende Periode			34	
Maschinen				
5 Umsatz Eigenhändler			13	0,0
6 Materialkosten			19	8,7
7 Sonstige Einzelkosten			75	0,4
8 DB I - Eigenhändler			19	1,9
9 AE-Wert des Provisionsgeschäfts			21	0,0
10 Erhaltene Provisionen			13	5,0
11 Gezahlte Provisionen			30	0,3
12 DB I - Provisionsgeschäft			3	1,7
13 DB I Maschinen			12	1,2
14 DB II Maschinen			5	1,0
Ersatzteile und Service Produkte				
15 Umsatz Eigenhändler			5	0,0
16 Materialkosten, sonst. Einzelk.			14	0,9
17 DB I - Eigenhändler			1	9,1
18 AE-Wert des Provisionsgeschäfts			18	0,0
19 Erhaltene Provisionen			1	3,8
20 Gezahlte Provisionen			0	0,0
21 DB I Provisionsgeschäft			1	1,8
22 DB I - Ersatzteile			3	1,0
23 DB II - Ersatzteile			7	1,6
Services incl. Net Service				
24 Umsatz - Service			14	0,0
25 DBI - Service			7	9,3
26 DBII - Service			0	1,5
Schulung				
27 Umsatz - Schulung			15	0,0
28 DBI - Schulung			9	6,3
29 DBII - Schulung			9	1,3
30 Gesamtumsatz			1	
31 Geschäftsvolumen			7	1,0
32 DB I - gesamt			8	1,9
33 DB II - gesamt			0	5,1

Gemeinkosten		
34 Sonst. Erlöse / Dienstl.		6,9
35 Energie		0,5
36 Personalkosten		2,7
37 Abschreibungen		2,8
38 Steuern		0,3
39 Instandhaltung, Reparatur		0,4
40 Gebühren, Beiträge, Versich.		0,9
41 Prüfungs- u. Beratungskosten		0,2
42 KFZ-Aufwand		4,2
43 Mieten, Pachten, Leasing		0,8
44 Reise-, Bewirtungs-, Repräsentk.		1,8
45 Kosten der Verkaufsförderung		3,0
46 Sonstige Personalkosten		1,3
47 Kommunikation		1,4
48 Büromaterial		0,3
49 Konzernumlage		4,8
50 Sonstige Aufwendungen		1,7
51 Summe Gemeinkosten		0,1
52 Betriebsergebnis		1,9
Zinsen und ähnliche Aufw.		
53 Zinsen und ähnliche Aufw.		4,8
Zinsen und ähnliche Erträge		
54 Zinsen und ähnliche Erträge		3,6
55 Wirtschaftliches Ergebnis		1,7
Nebenerlöse		
56 Nebenerlöse		1,0
57 Wertbericht. a. Vorräte		0,0
58 Wertbericht. a. Ford.		4,5
59 Ergebnis aus Währungsdiff.		0,0
60 Ergebnis aus Anlageabgängen		0,0
61 Zuführ./Auflös. v. Rückstellungen		0,0
62 Sonstige a.o. Aufwendungen		0,0
63 Neutrales Ergebnis		1,6
Ergebnis vor Steuern		
64 Ergebnis vor Steuern		5,1

- Aufgliederung der GuV nach Sparten ermöglicht raschen und konsistenten Drill down zu Spartenergebnissen (DMG)
- Umsatz- und ergebnisbezogene aggregierte Spartenbetrachtung von Werken und DMG
- Ganzheitliche Analyse möglich

3. Ergebnisse und Nutzen

Nutzen (4/6) – Spartenbericht Werke



4

GILDEMEISTER Konzern
JAHR 2007
Ist Juni

Beispiel

GILDEMEISTER

	Pfronten		Seebach		Bielefeld		Gital	Sauer	Produktwerke			Konzern
	Universalfräsen	Horizontalfräsen	Universalfräsen	Vertikalfräsen	Universal-drehen	Produktion s-drehen	Automaten-drehen	Neue Technologie	Ersatzteile	Service	Sonstiges	Sparte/PL Gesamt
Aussenumsatz (Brutto)												4
Konzernumsatz (Brutto)												0
Brutto-Umsatz												5
Erlös-Schmälerungen												5
Netto-Umsatz												9
Bestandsveränderungen												4
Aktiviere Eigenleistungen												2
Gesamtleistung												5
Sonstige Erträge												31
Provision												8
Inbetriebnahme												9
Fracht/Verpack./Versich.												7
Logistikkosten China												0
Schulung												2
Sonstige Dienstleistungen / SEK												78
Netto-Erlös												3
Material-Einzelkosten												7
Montage-Einzelkosten												7
Deckungsbeitrag 0												9
<i>EBE 0 in % der GL</i>												7
Zuschlag Gemeinkosten												3
Deckungsbeitrag I												0
<i>EBE I in % der GL</i>												5
Sondereinzelkosten der Fertigung												8
Sondereinzelkosten der Entwicklung												2
Serienbetreuung												9
Garantiekosten												3
Deckungsbeitrag II												9
<i>EBE II in % der GL</i>												5
Verwaltungs-GK												3
Vertriebs-GK												6
Kalkulatorische Zinsen												7
Betriebsergebnis												3
Betriebsergebnis in % von GL												2

- Deckungsbeitragsstruktur im Spartenbericht Werke ist mit dem EBIT der GuV abstimmbare
- Umsatz- und ergebnisbezogene aggregierte Spartenbetrachtung von Werken und DMG
- Ganzheitliche Analyse möglich

3. Ergebnisse und Nutzen Nutzen (5/6) – Risikomanagement-bericht



5

Beispiel

Risikobericht
Datum: 20.08.2007
Verantwortlich: ck
Unterschrift:

Risikobericht: 2007 Q1

Betrachtungshorizont: (12 Monate rollierend)

gewogene Risiken nach Maßnahmen im Zeitverlauf in T					
lokale Risikofelder	2005 Q3	2005 Q4	2006 Q1	2006 Q2	2006 Q3
Allgemein					9
Beschaffung /Einkauf					5
Bilanzierung/Rechnungswesen					0
Controlling					9
Entwicklung /Konstruktion					6
Ersatzteile					0
Finanzen					0
Logistik					2
Marketing + Vertrieb					7
Organisation / DV					4
Personalwesen					4
Produktion					1
Qualitätswesen					0
Service					0
Steuern					0
Summe					7
Limit					7
[Veränderung in %]					0
[Risikokennzahl]					0

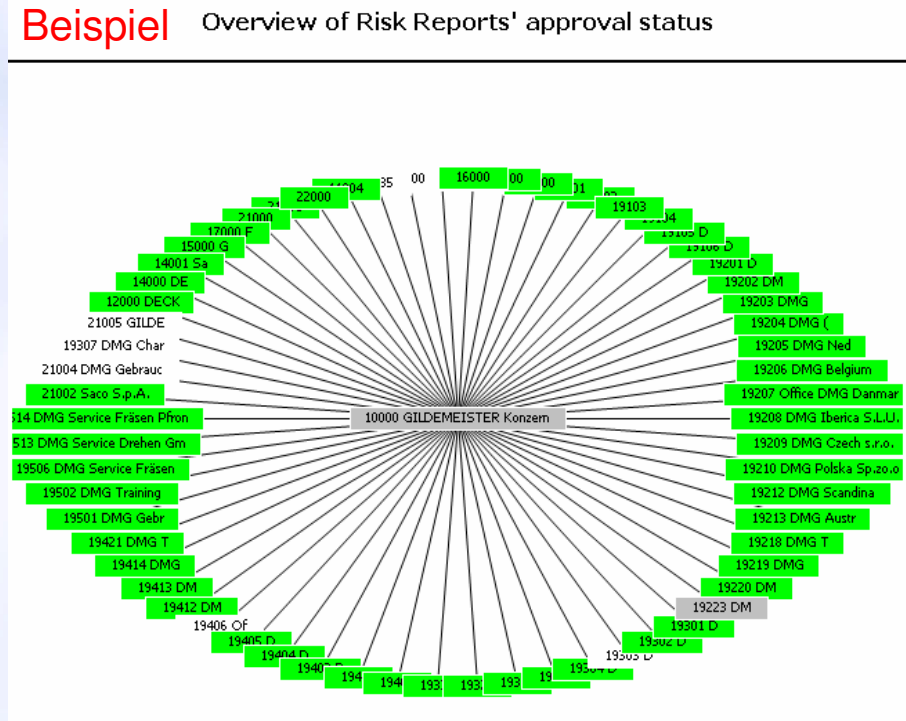
Gesamtrisikolage (max 2.000 Zeichen)
Für SAUER bestehen

Bestandsgefährdende Risiken / Bestandsgefährdendes Gesamtrisiko (max 2.000 Zeichen)
Es bestehen zur Zeit keine bestandsgefährdende Risiken.

Gesamtrisikolage im Vergleich zum Vorquartal (max 2.000 Zeichen)

Erwartete Risikoentwicklung (max 2.000 Zeichen)
Wir gehen von einer unveränderten Risikolage aus.

Risiko reduzierende Maßnahmen (max 2.000 Zeichen)
Die Risiken werden durch



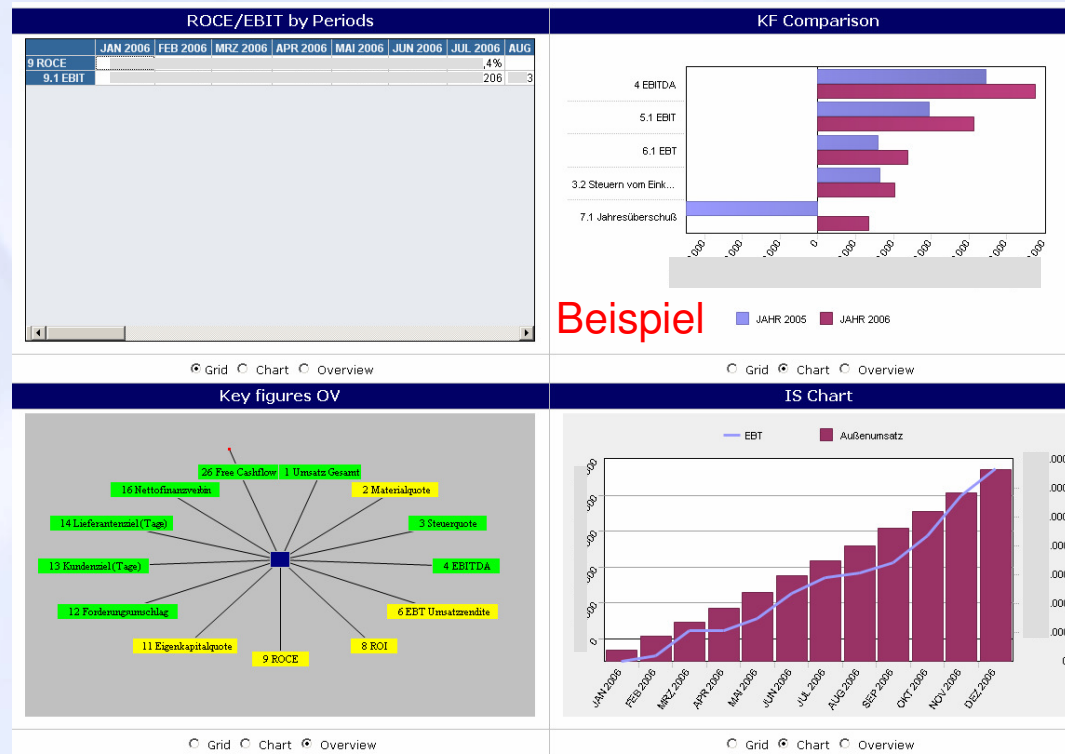
- Systemgestützte Erfassung der Risiken verringert Erfassungsfehler und Lücken in der Berichterstattung
- Aufzeigen von Veränderungen in der Risikostruktur durch Kategorisierung der Risiken
- Einheitliche Bewertung der Risiken auf Basis von Plan- bzw. HR-Daten
- Überwachung der Vollständigkeit der Berichterstattung durch den Overview („Spinne“)

3. Ergebnisse und Nutzen

Nutzen (6/6) – Balanced Scorecard



6



Beispiel

- Operationalisierung der Konzernstrategie über strategische und operative Kennzahlen
- Automatische und standardisierte Errechnung der Finanz-Kennzahlen nach vordefinierten Formeln in Perform
- Ampelfunktion zur schnellen Erkennung kritischer Abweichungen

Agenda



1

Ausgangssituation und Motivation

Interner Status

Externe Einflüsse

2

Antwort des Konzerncontrollings

Neues
Controllingverständnis

Innovative
Systemunterstützung

3

Ergebnisse und Nutzen

4

Lessons Learned und Ausblick

4. Lessons Learned und Ausblick

Lessons Learned (1/3)



Besondere Herausforderungen im Projekt

- Zunächst: Identifikationsproblematik („Projekt dient nur dem Konzern“)
- Entwicklung eines Businesskonzepts, welches die Kapazität, das Know-how und die Belange sowohl der bedeutenden Konzerntöchter als auch der kleineren Gesellschaften vereint
- Erhöhung der Transparenz und verbesserte Steuerungshebel nicht durchgängig gewünscht; Überzeugungsprozess hinsichtlich des Nutzens auf allen Ebenen war erforderlich
- Komplexität und Interdependenz von Businesskonzept, Datenmodell, Systemschnittstellen und Programmierung
- Timing eines mehrsprachigen internationalen Schulungsprogramms (organisatorische Veränderungen und System)

4. Lessons Learned und Ausblick

Lessons Learned (2/3)



Key-Performance-Indicators des Projekts

- Top-down-Ansatz: Projektsponsor vermittelt durchgängige Gesamtvision der angestrebten Veränderungen
- „Think big, start small“: wohl durchdachter Meilensteinplan
- Interdisziplinäres „Vordenker- und Projektsteuerungsteam“ mit fachübergreifendem und integrativem Know-how:
Datenquellen und verändertem Datenfluss, Anpassungsbedarf Rechnungswesen, interne und externe Berichtsbausteine, Konsolidierung und Systemverständnis
- Rechtzeitige Einbindung der dezentralen Entscheidungsträger
- Management und geeignetes Timing der erforderlichen Prozessänderungen (Planungskalender, Granularität der Basisdaten etc.)
- Systematische Auswahl eines geeigneten, flexiblen Systems

4. Lessons Learned und Ausblick

Lessons Learned (3/3)



Externe Unterstützung/ Rollenverteilung intern und extern

- Interne Kapazität mit dem erforderlichen Integrationsverständnis (z.B. GuV, Bilanz, Finanzplanung und Schnittstelle Business-konzept/ Datenmodell/ System) war nicht ausreichend verfügbar
- Einsatz von Consultants für das Businessmodell mit Kompetenz zur Abbildung der strategisch gewünschten Veränderungen im Reporting, Erfahrung mit Datenmodellen und System-Customizing sowie Rollenverständnis als Projekttreiber
- Auswahl Systempartner/ -berater mit hohem Businessverständnis



Frankfurt

Businesskonzept und Integration



Köln

Implementierung und System-Customizing

4. Lessons Learned und Ausblick



Ausblick (1/2)

Geplante und angedachte Ausweitungen

- Verfeinerung des internen Berichtswesens der Tochterunternehmen (mit höherem Detaillierungsgrad)
- Weiterer Ausbau der BSC (Balanced Scorecard)
- Anbindung zum Treasury-Tool/ Finanzdisposition
- Kunden- und Markterfolgsrechnung
- Vollständig währungsdifferenzierte Abbildung

4. Lessons Learned und Ausblick



Ausblick (2/2)

Geplante und angedachte Ausweitungen

- Planungsmodul Stufe 2 (z.B. automatisierte, durchgängige Abbildung der Intercompany-Beziehungen, Visualisierung des Planungsstatus der Berichtseinheiten)
- Ausbau der Plausibilisierungsfunktionalität
- Schrittweiser Ausbau der Berichtsbausteine (z.B. kritische Maschinen, Investitionscontrolling)
- Weiterer Roll-out aller Systemfunktionalitäten in den Konzern in Verbindung mit gezielter Synchronisation der Organisation zum neuen Controllingverständnis

Die Gestaltungselemente im Überblick



Standardisierung und Datenintegration
bei der Datengenerierung

Vorsprung
in der
Controlling-Qualität

- Parametergesteuerte Planung
- Simulation
- Frühwarnsystem
- One single source of truth
- Schnelle, mehrdimensionale
ad hoc Analyse

Durchgängigkeit in Planung und
allen Reportingbausteinen

Automatisierung und hohe Flexibilität in
mehrdimensionaler Datenauswertung

21. Stuttgarter Controller-Forum, 18.09.2007
Konzerncontrolling im Wandel der Zeit
Herr M. Welt, Vorstand der GILDEMEISTER AG



Zukunft begreifen.
Trends setzen.