

**23. Stuttgarter Controller-Forum
22. und 23. September 2009**

**Erfolgreiche Steuerungs- und Reportingsysteme
in verbundenen Unternehmen**

**Handlungsoptionen für die
Strategische Unternehmenssteuerung
in der Finanzagentur des Bundes**

Dr. Carsten Lehr

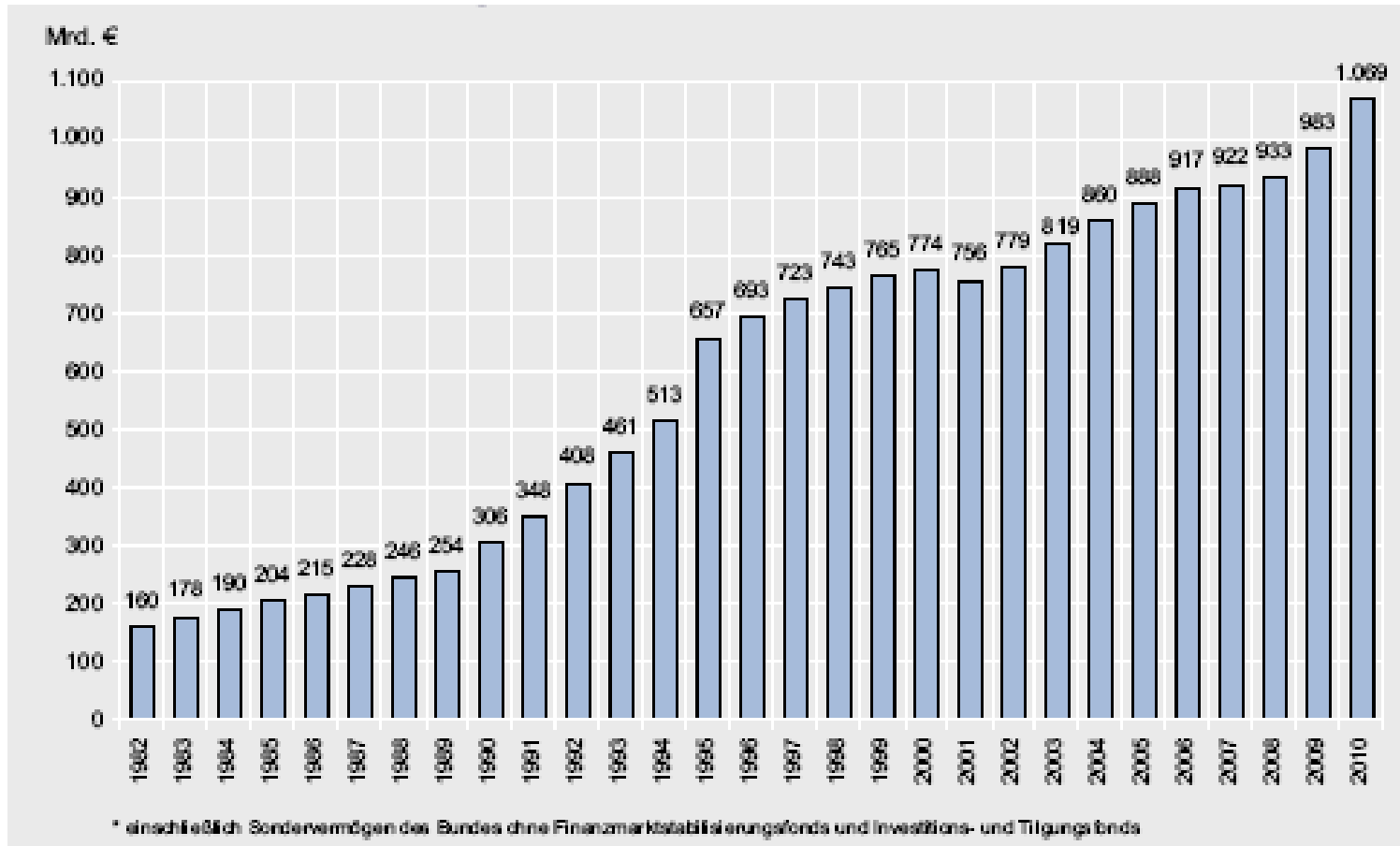
Mitglied der Geschäftsleitung
Bundesrepublik Deutschland - Finanzagentur GmbH



- I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH**
- II. Das Grundproblem**
- III. Die integrale Unternehmensnavigation**
- IV. Die sechs Schlüsselgrößen**
- V. Der zeitliche Ablauf**
- VI. Ausblick**

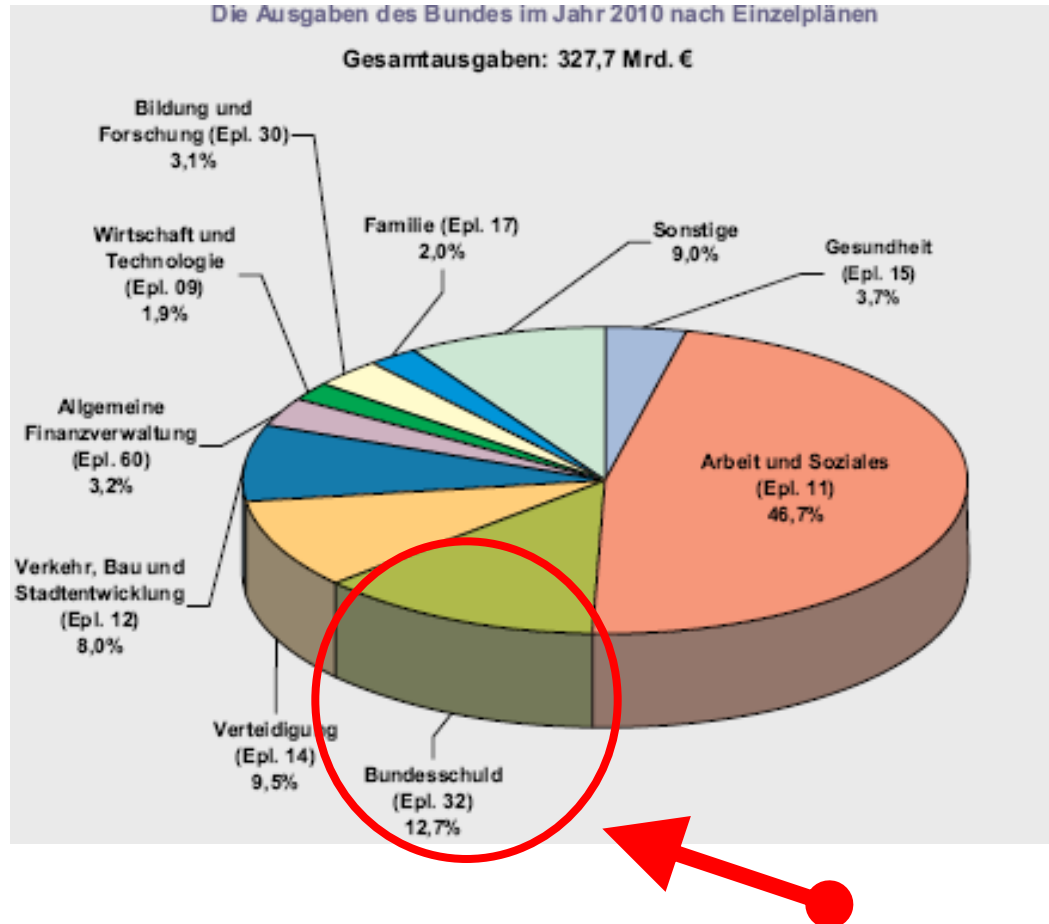
I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH

Entwicklung der Schulden des Bundes 1982 bis 2010



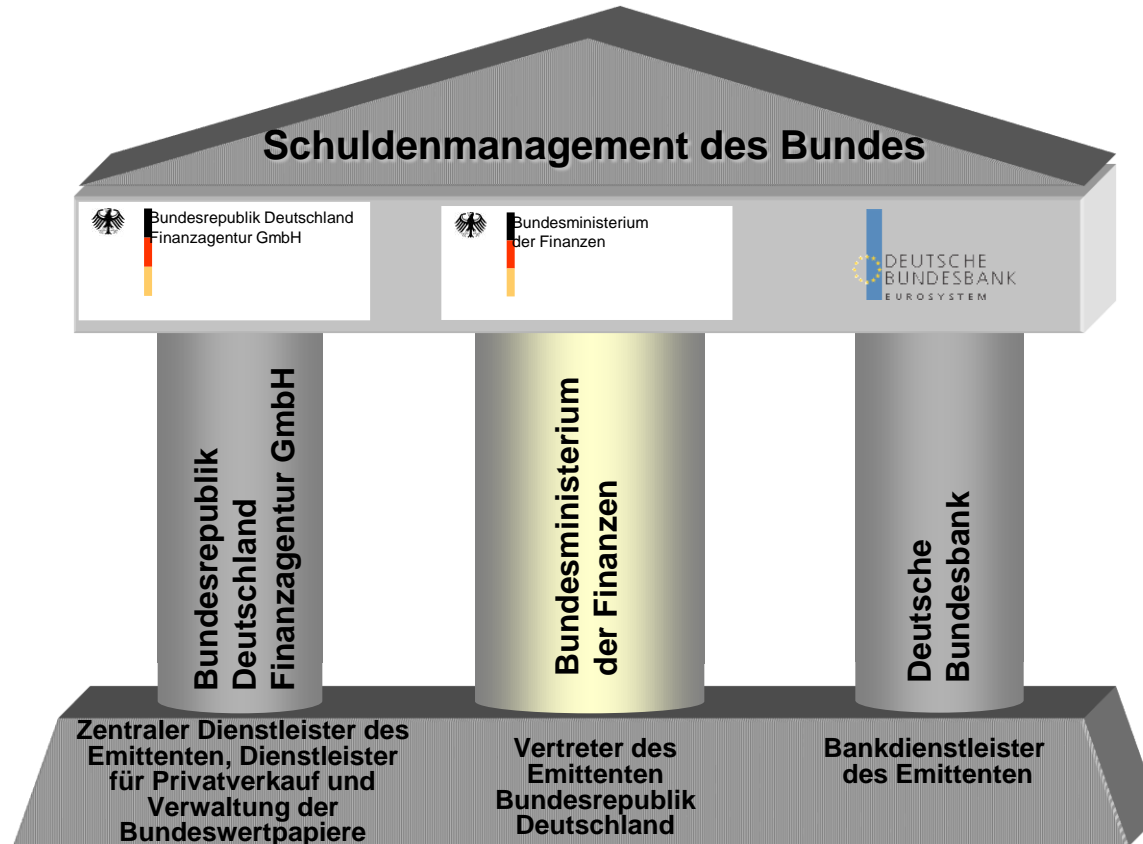
Quelle: BMF, Finanzplan des Bundes 2009 - 2013

Bundshaushalt 2010 (Plan)



Quelle: BMF, Finanzplan des Bundes 2009 - 2013

I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH



Ziel der Finanzagentur

Optimierung der Refinanzierung des Bundeshaushaltes

D. h. Kostengünstigste Eindeckung der staatlichen Finanzierungsbedürfnisse bei geringem Risiko

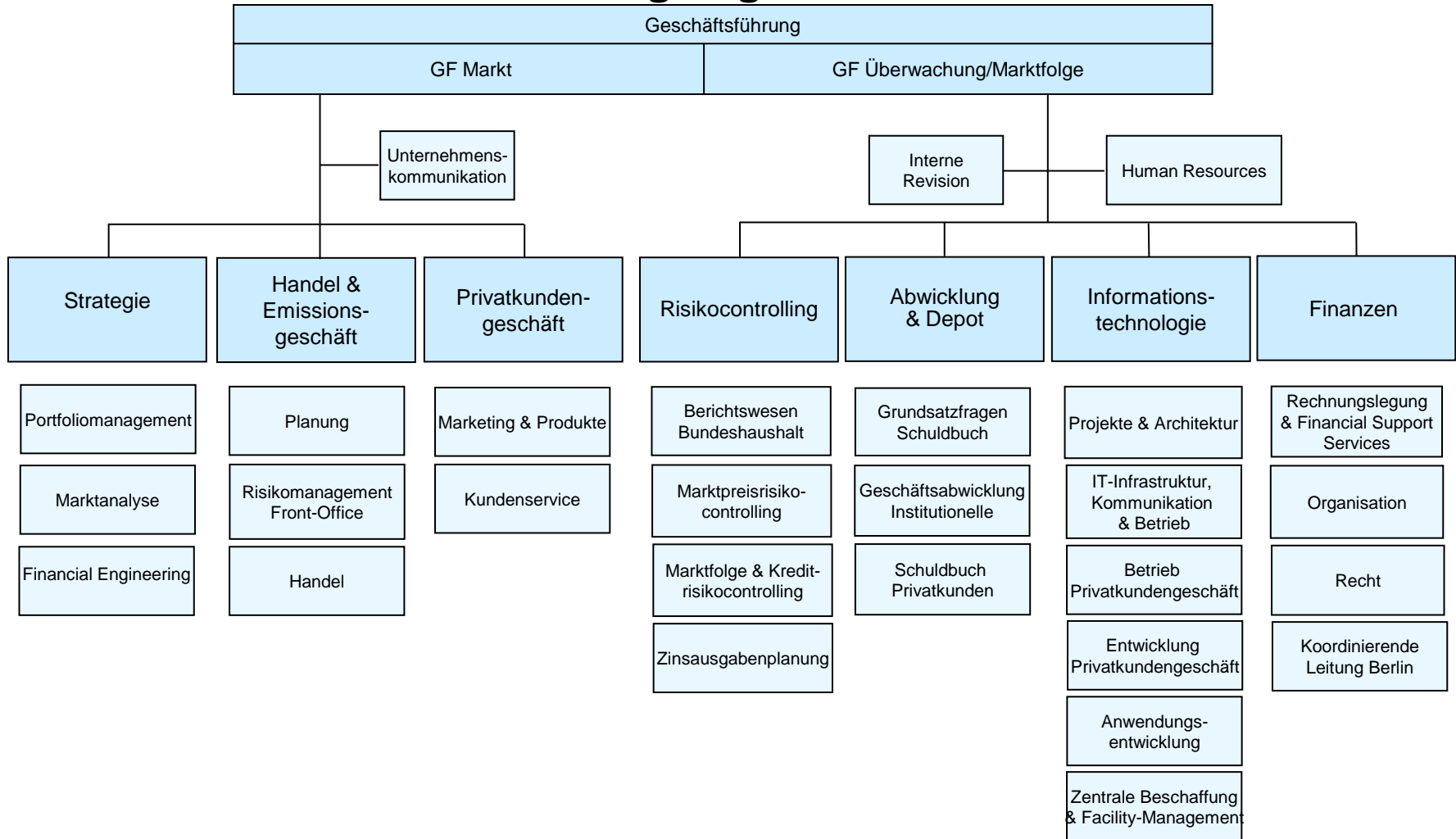
Erbringung von Dienstleistungen für das BMF bei der Haushalts- und Kassenfinanzierung der Bundesrepublik Deutschland und ihrer Sondervermögen auf den Finanzmärkten.

Hierzu zählen:

- Vorbereitung, Abschluss und Abwicklung von Emissions- und Handelsgeschäften in Bundeswertpapieren gegenüber institutionellen und privaten Anlegern, sonstigen Kreditgeschäften und Derivatgeschäften
- Abschluss und Abwicklung von besicherten und unbesicherten Geldmarktgeschäften insbesondere zum Ausgleich des Kontos des Bundes
- Verwaltung der Schulden und Finanzierungsinstrumente des Bundes
- Führung des Bundesschuldbuches

I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH

Organigramm





- I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH
- II. Das Grundproblem**
- III. Die integrale Unternehmensnavigation
- IV. Die sechs Schlüsselgrößen
- V. Der zeitliche Ablauf
- VI. Ausblick

Die Prinzipien der Unternehmenspolitik müssen durch die Unternehmensstrategie realisiert werden. Daher ist es von großer Bedeutung, ein klares Verständnis dafür zu haben,

- welche „wirklich“ strategisch relevanten Steuerungs- und Orientierungsgrößen existieren,
- welche Zusammenhänge zwischen ihnen bestehen,
- welche Informationsquellen über sie Auskunft zu geben vermögen und
- über welche Zeithorizonte sie ihre Orientierungskraft entfalten können.



Hauptzweck der strategischen Unternehmenssteuerung ist die

- Schaffung erwünschter Zustände und
- die Vermeidung von unerwünschten, gefährlichen und letztlich bestandsgefährdenden Entwicklungen.



Das Grundproblem besteht darin, dass eine an den Daten des Rechnungswesens sowie an Bilanzgrößen orientierte Unternehmenssteuerung alleine den Hauptzweck nicht erfüllen kann.

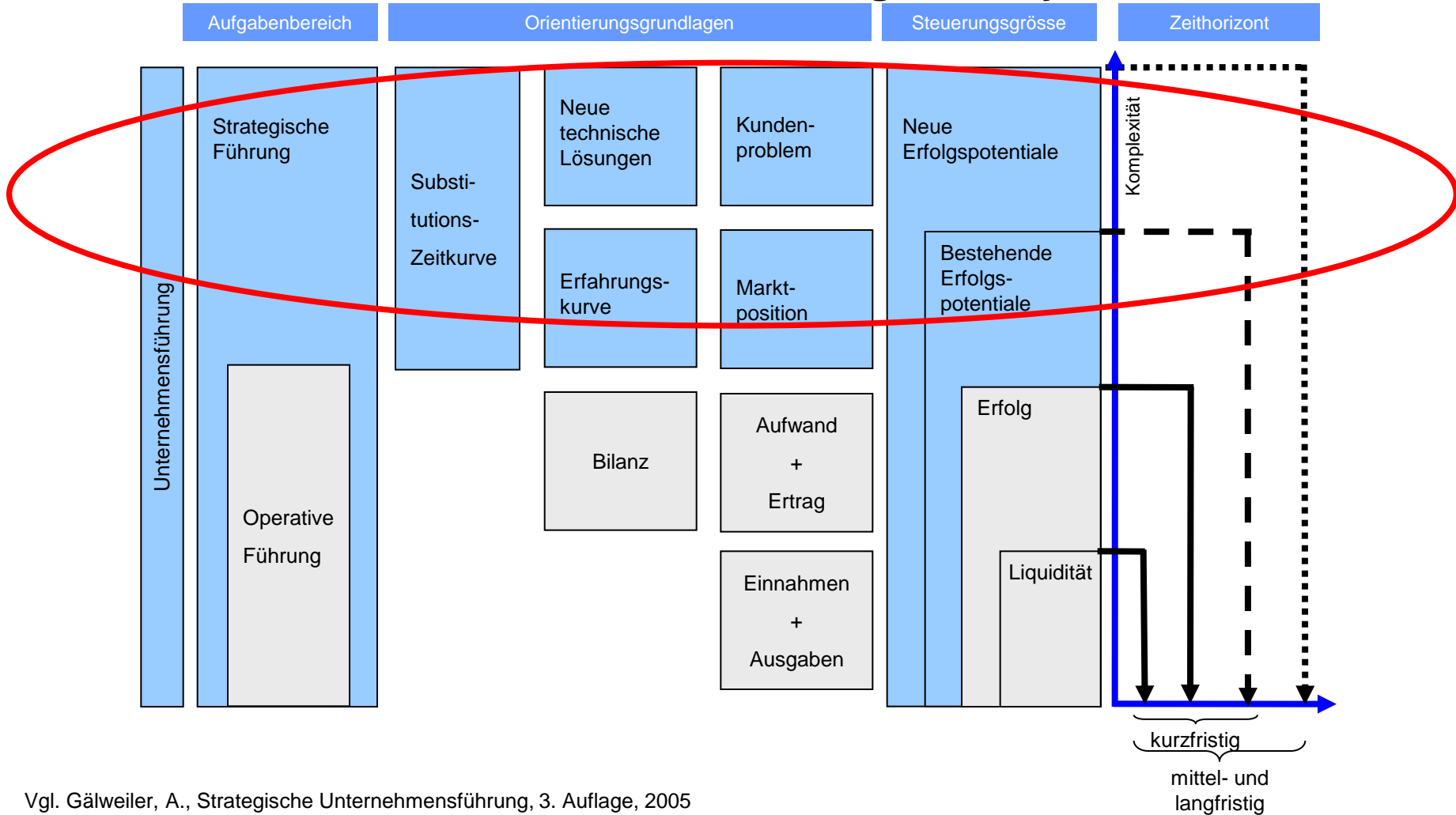
- Die für korrigierende Maßnahmen erforderlichen Auslösesignale kommen immer zu spät.
- Es ist erforderlich, die Orientierungsmarken zu identifizieren, die wegen ihres sachlichen Informationsgehaltes einen längeren Zeithorizont zu erfassen erlauben.



- I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH
- II. Das Grundproblem
- III. Die integrale Unternehmensnavigation**
- IV. Die sechs Schlüsselgrößen
- V. Der zeitliche Ablauf
- VI. Ausblick

III. Die integrale Unternehmensnavigation

Das unternehmerische Navigationssystem



Vgl. Gälweiler, A., Strategische Unternehmensführung, 3. Auflage, 2005

- Das Konzept der strategischen und operativen Unternehmenssteuerung hat den Charakter eines Navigationssystems.
- **Aufgabe der strategischen Führung** ist die Suche, der Aufbau und die Erhaltung hoher und sicherer Erfolgspotentiale unter Beachtung der damit verbundenen langfristigen Liquiditätswirkungen.
Die Strategie richtet sich an der langfristigen Lebensfähigkeit von Unternehmen aus und nicht nur an der Gewinnmaximierung.
- **Aufgabe der operativen Führung** ist den Unternehmenserfolg zu sichern.
Ziel ist es, die heutigen Erfolgspotentiale auszuschöpfen, ohne dabei die zeitlich dahinter kommenden Erfolgspotentiale zu schädigen.



- I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH
- II. Das Grundproblem
- III. Die integrale Unternehmensnavigation
- IV. Die sechs Schlüsselgrößen**
- V. Der zeitliche Ablauf
- VI. Ausblick

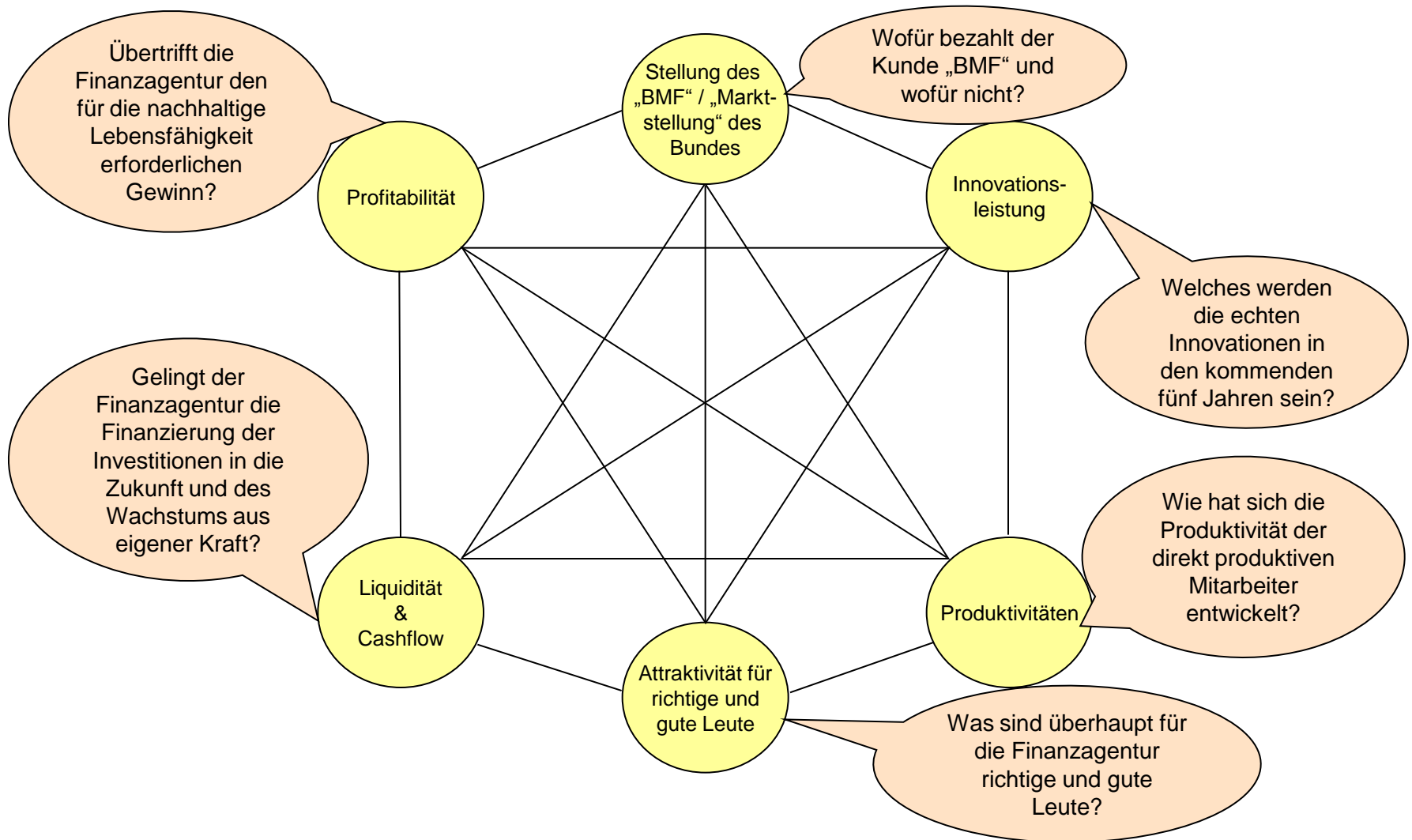
Ähnlich wie der menschliche Körper nicht nur nach einem Parameter gesteuert wird, ist es aus Sicht der Finanzagentur sinnvoll, mehrere Leistungsfelder und Beurteilungskriterien in Form von sechs Schlüsselgrößen für die Strategische Unternehmenssteuerung zu definieren.

Die sechs Schlüsselgrößen sind nicht nur der Beurteilungsmaßstab für die Gesundheit eines Unternehmens, sondern sind letztlich auch elementarer Bewertungsmaßstab für eine richtige und gute Strategie.

Die sechs Schlüsselgrößen bestimmen:

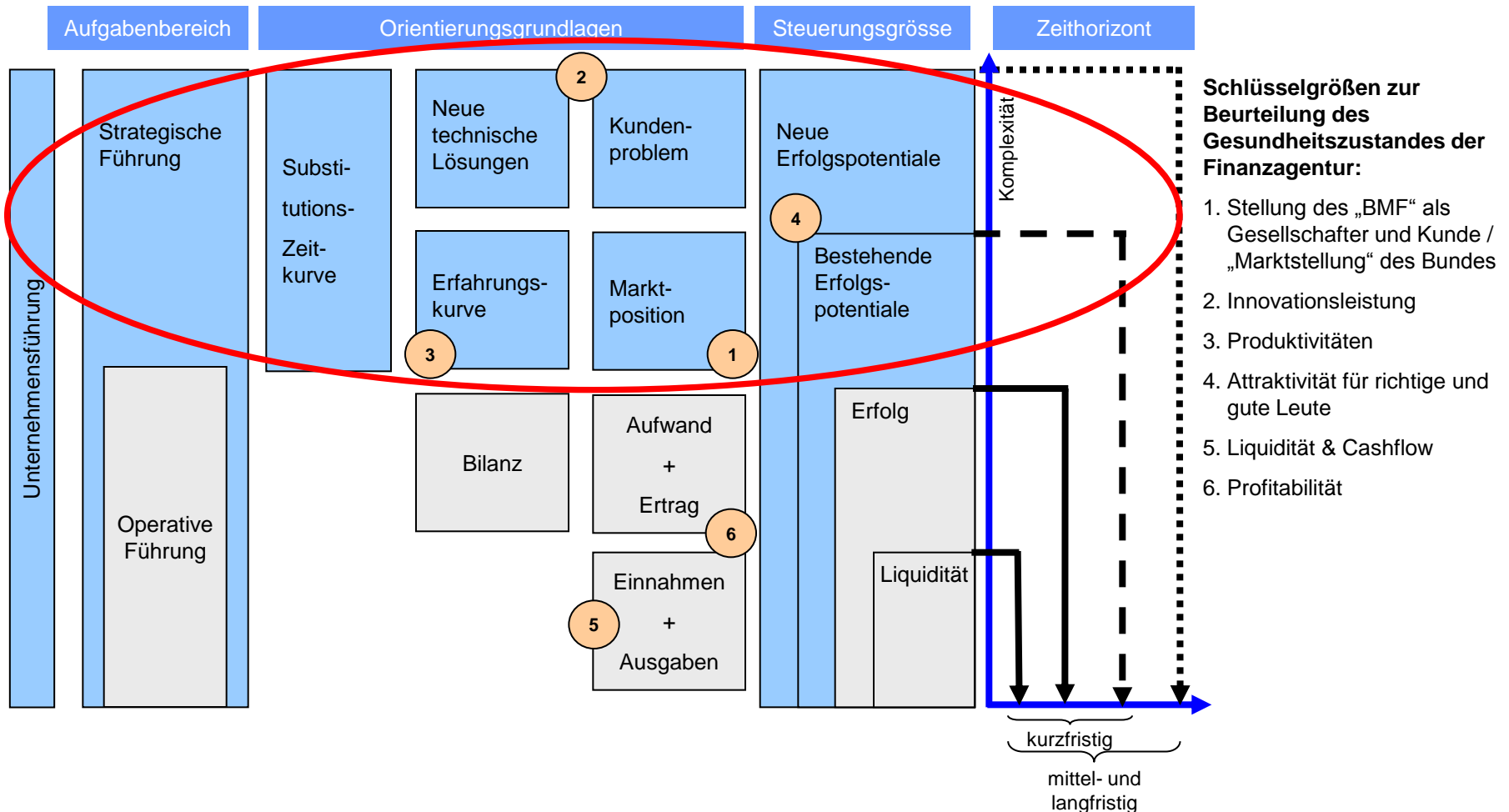
- welche strategischen Fragen zu stellen und zu beantworten sind;
- was somit zu analysieren und
- was danach zu kontrollieren ist.

IV. Die sechs Schlüsselgrößen



IV. Die sechs Schlüsselgrößen

Das unternehmerische Navigationssystem

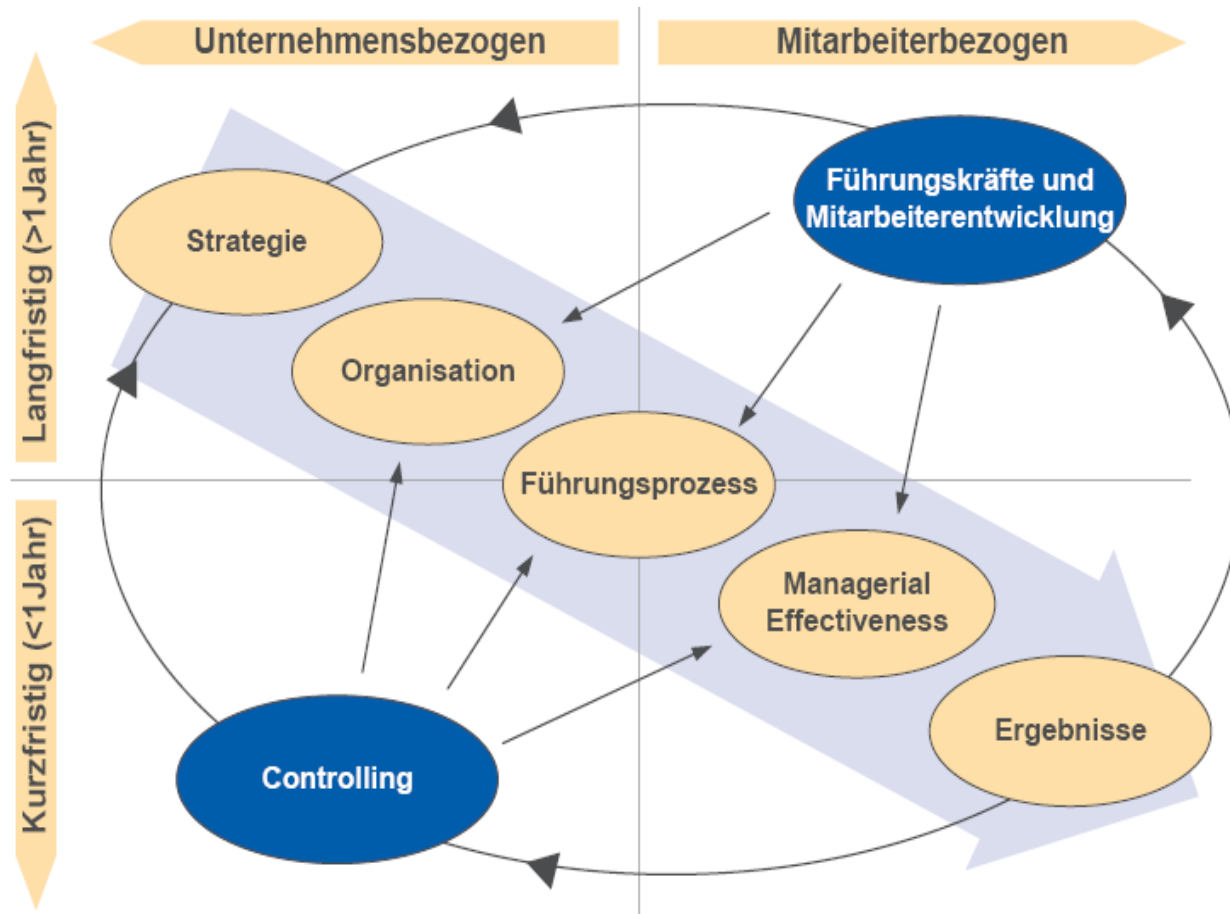


Vgl. Gälweiler, A., Strategische Unternehmensführung, 3. Auflage, 2005

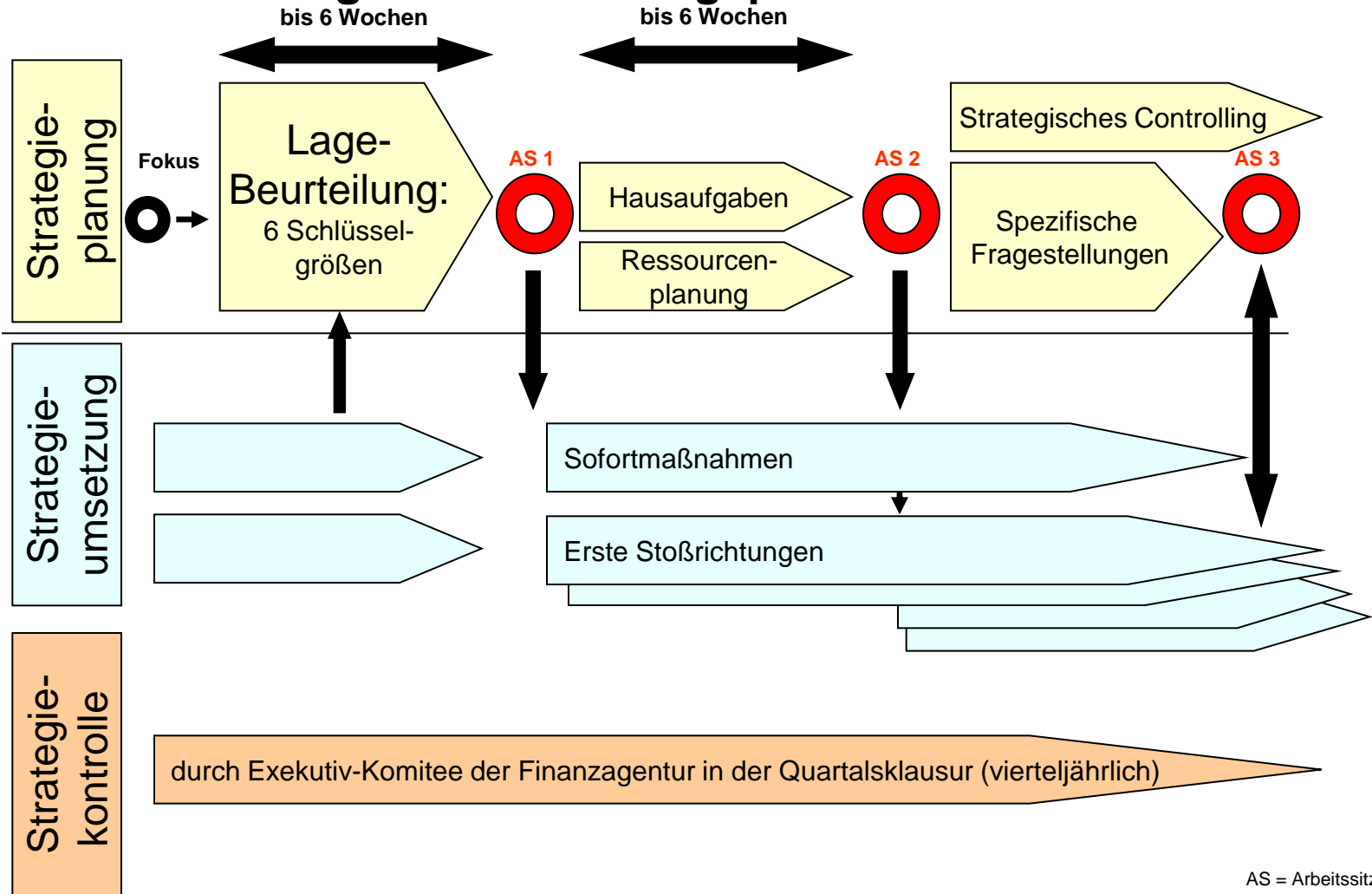


- I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH
- II. Das Grundproblem
- III. Die integrale Unternehmensnavigation
- IV. Die sechs Schlüsselgrößen
- V. **Der zeitliche Ablauf**
- VI. Ausblick

Von der Strategie zu zählbaren Ergebnissen



Der strategische Steuerungsprozess im Überblick



AS = Arbeitssitzungen



- I. Die Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH
- II. Das Grundproblem
- III. Die integrale Unternehmensnavigation
- IV. Die sechs Schlüsselgrößen
- V. Der zeitliche Ablauf
- VI. Ausblick**

Richtige und gute strategische Unternehmenssteuerung erfordert drei Elemente:

1. das Erarbeiten der richtigen Strategie,
2. die wirksame Umsetzung der Strategie und
3. die Fähigkeit zu erkennen, wann und wie die Strategie angepasst werden muss.

Die Strategie muss immer dann angepasst werden, wenn sich Grundsätzliches in den Rahmenbedingungen verändert hat oder absehbar verändern wird.

→ Es geht um eine durchgängig besetzte strategische Kommandozentrale



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Zeit für Fragen