

Stuttgarter Controller Forum 2009

**Steuerung in Konzernstrukturen –
dezentrales „Unternehmertum“ und
zentrale „Steuerung“ effektiv koordinieren**

Agenda

■ **Zentrale Steuerung umsetzen und dezentrales Unternehmertum zulassen: Ein Spannungsfeld für die Unternehmenssteuerung**

- Konzerne: Begriffsbestimmung, Entstehung, Führungsmodelle und Erfolgsfaktoren
- Controlling im Konzern: Anforderungen und Erfolgsfaktoren
- Controlling in der Krise: Welche Prioritäten der Konzern-CFO setzt oder setzen sollte – Ein Erfahrungsbericht
- Zusammenfassung und Fazit

Sind die Zeiten dezentral gewollten Unternehmertums vorbei? Eine Rückbesinnung auf zentrale(re) Führungsorganisationen?

Handelsblatt
Wirtschafts- und Finanzzeitung

Der Chemiekonzern **BASF** will seine Konzernstruktur weiter optimieren. Ziel ist eine stärkere Ausrichtung auf die Abnehmer-Industrien, also eine stärkere Marktorientierung.

02/2009

manager-magazin.de

ThyssenKrupp: Die Restrukturierung der Segmente hat zum Ziel, **Synergien** zwischen den alten Segmenten zu nutzen, eine integrierte **Marktbearbeitung** über die Subsegmente hinweg zu gewährleisten und die **Steuerungs- und Entscheidungsprozesse** effizienter zu gestalten.

03/2008

Handelsblatt
Wirtschafts- und Finanzzeitung

Commerzbank-Chef Klaus-Peter Müller strafft die Konzernstruktur

03/2007

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Zugunsten von **Transparenz** zog Löscher (**Siemens AG**) seine Linie durch - und steht mit diesem Vorgehen nicht allein: die Konzernspitzen ziehen wieder die Zügel an.

12/2007

Handelsblatt
Wirtschafts- und Finanzzeitung

BP - Um das Unternehmen richtig fit zu machen, greift der neue Chef tief in die Konzernstruktur ein.

10/2007

Lebensmittel
Zeitung **LZ|NET**

Rewe strafft die Konzernstruktur um Strukturen und Entscheidungen zu vereinfachen.

08/2009

Handelsblatt
Wirtschafts- und Finanzzeitung

Mit der **Metro AG**, der **DTAG** und anderen setzen weitere Groß-unternehmen auf effiziente und zentrale(re) Strukturen.

03/2007

Oft sind Krisen der Grund für Unternehmen, ihre Organisation zu straffen und Verantwortung des Managements zu stärken

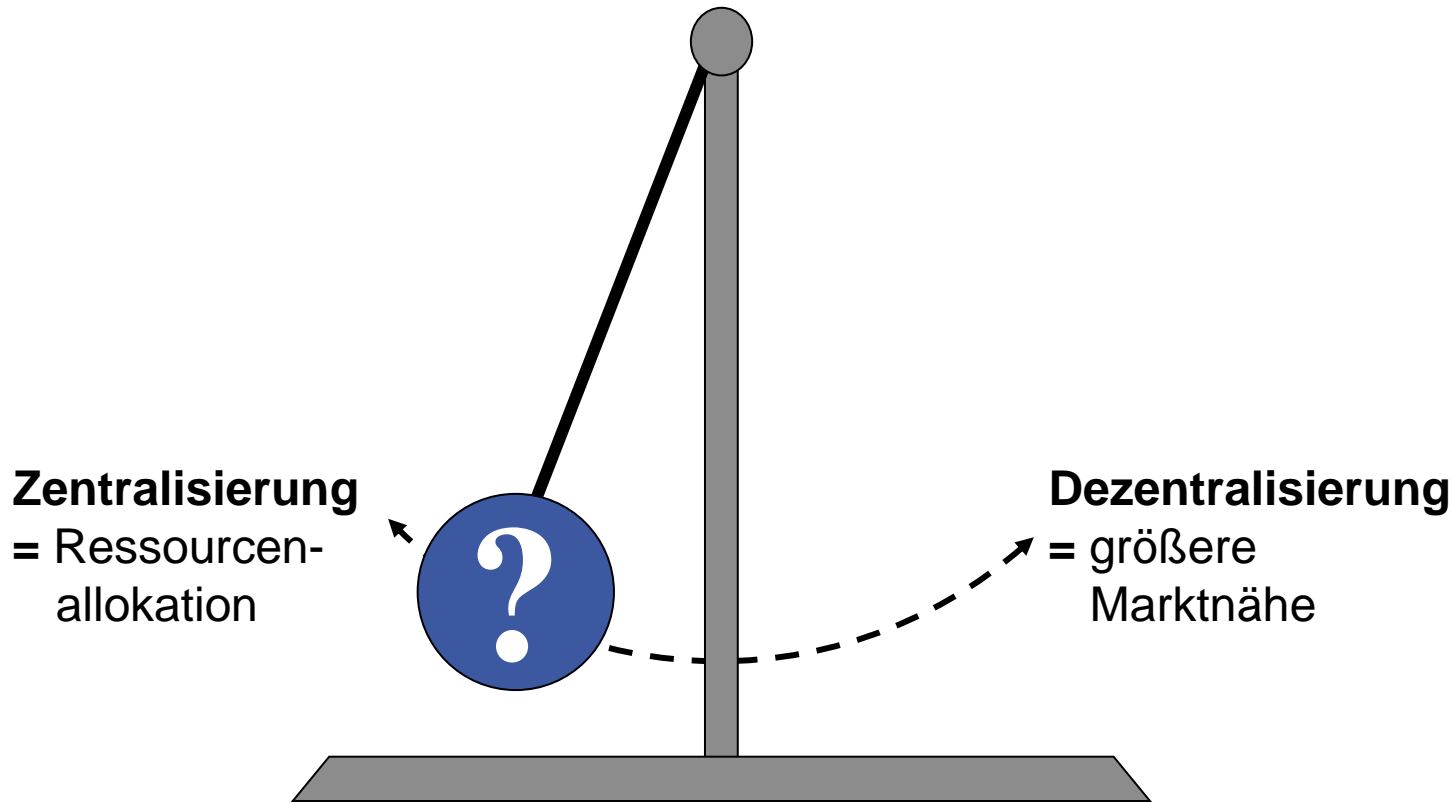
Ergebnisentwicklung	Hoch	Trend: Dezentrale Strukturen	Konzentration auf Wachstumsunterstützung
	Niedrig	Trend: Zentrale Strukturen	Konzentration auf Ergebnisverbesserung
		Niedrig	Hoch

Verlässlichkeit relevanter Informationen aus Sicht der Konzernführung

Ursache für **Zentralisierung** ist oft die „vermeintlich“ **fehlende Transparenz** in **unsicheren Zeiten** für die Konzernführung, insbesondere den Group-CFO. Dazu gehört

- **Verlässlichkeit/Qualität** der Daten
- **Vertrauen** in Daten, insbesondere des dezentralen Controllings, z.B. in ausländischen Vertriebsgesellschaften

Diese Erkenntnisse bedeuten: Regelmäßige Diskussion über die richtige Form der (Führungs-)Organisation ist systemgegeben



- Die Historie vieler Unternehmen zeigt: Die Organisationsform **pendelt** zwischen den Extremen der zentralen und dezentralen Führung hin und her. Dies gilt vor allem auch für konzernweite Prozesse wie Finanzen oder Personal
- Wachsende **Compliance**-Anforderungen forcieren diese Entwicklung: Immer mehr Verhaltensmaßregeln, Gesetze und Richtlinien müssen weltweit beachtet werden

Quelle: Handelsblatt, Horváth & Partners Research

Agenda

- Zentrale Steuerung umsetzen und dezentrales Unternehmertum zulassen:
Ein Spannungsfeld für die Unternehmenssteuerung
- **Konzerne: Begriffsbestimmung, Entstehung, Führungsmodelle und Erfolgsfaktoren**
- Controlling im Konzern: Anforderungen und Erfolgsfaktoren
- Controlling in der Krise: Welche Prioritäten der Konzern-CFO setzt oder setzen sollte – Ein Erfahrungsbericht
- Zusammenfassung und Fazit

Bei den meisten Unternehmen ist Wachstum der Auslöser für den Schritt in Richtung Konzernorganisation

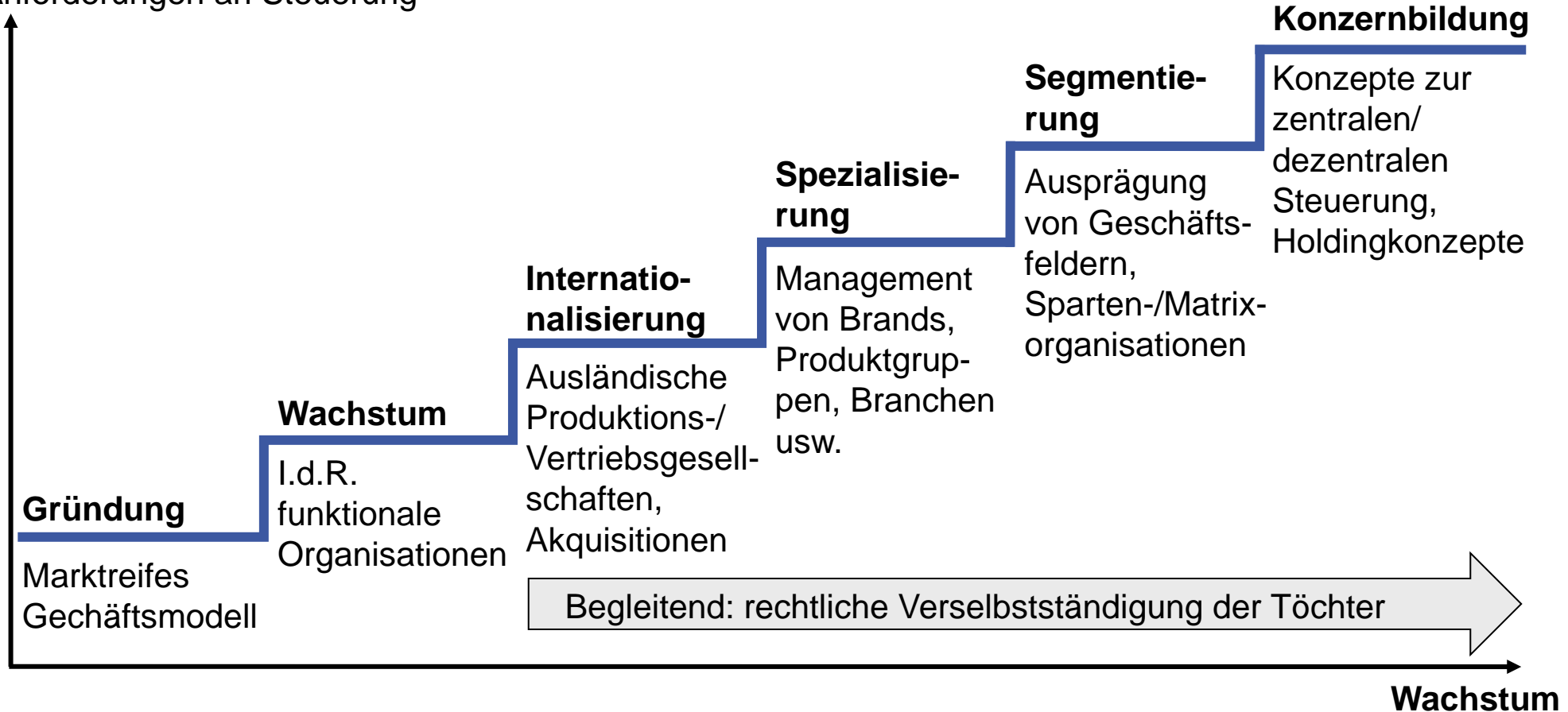


Quelle: Eberhardt Scheffler, Konzernmanagement, 2005

Ist die Konzernbildung finaler und logischer Schritt im Entwicklungszyklus einer Organisation?

Transparenz

Komplexität Organisation/
Anforderungen an Steuerung



Unterschiedlicher Führungsanspruch ist maßgeblich für die Ausgestaltung der Controllinginstrumente

Führungsanspruch

Finanziell: Finanz- und Ergebnisziele	Strategisch: Markt- und Investitionsziele	Operativ: Leistungs- und Ergebnisziele
Finanzholding	Strategische Holding	Managementholding
Konzernentwicklung <ul style="list-style-type: none">■ Akquisition von neuen Firmen■ Zusammenlegung von Geschäftsbereichen■ Disaggregation von Geschäftsbereichen■ Partnerschaften mit anderen Firmen	Strategische Steuerung und Synergieeffekte <ul style="list-style-type: none">■ Günstigere Kapitalbeschaffung■ Vermittlung einheitlicher Strategie■ Gesamtmarktüberblick■ Erfahrungswerte und Spezialisten■ Abfedern von Einzelentscheidungen der Gesellschaften■ Förderung des Informationsflusses■ Gemeinsamkeitsgefühl	Zentrale Bereitstellung von Services <ul style="list-style-type: none">■ Gestaltung der Geschäftsprozesse (Benchmarking, Vermeidung von Doppelarbeit, Optimierung)■ Zentrale Infrastruktur: IT, Recht, Produktentwicklung, Treasury, Öffentlichkeitsarbeit etc.■ Einstellung hoch qualifizierten Personals, Koordination von Karrierechancen

Quelle: Georg Schreyögg: Organisation, 2003

Viele Nachteile einer Holding resultieren aus nicht ausreichender Führung und unklaren Rollendefinitionen im Management

Vorteile

- Größere Autonomie führt zu höherer **Motivation** von Management und Mitarbeitern
- Hohe **Flexibilität** im operativen Geschäft durch kleinere Einheiten
- **Marktnähe/Kundenorientierung**, bessere Kunden-, Gebiets- und Produktorientierung
- **Leichter**er Zukauf bzw. Verkauf von Einheiten, genauso Desinvestition
- Spezifischere Ausrichtung auf die **Divisionsstrategien** möglich
- Struktureller Anstoß für **strategisches Denken/Handeln**

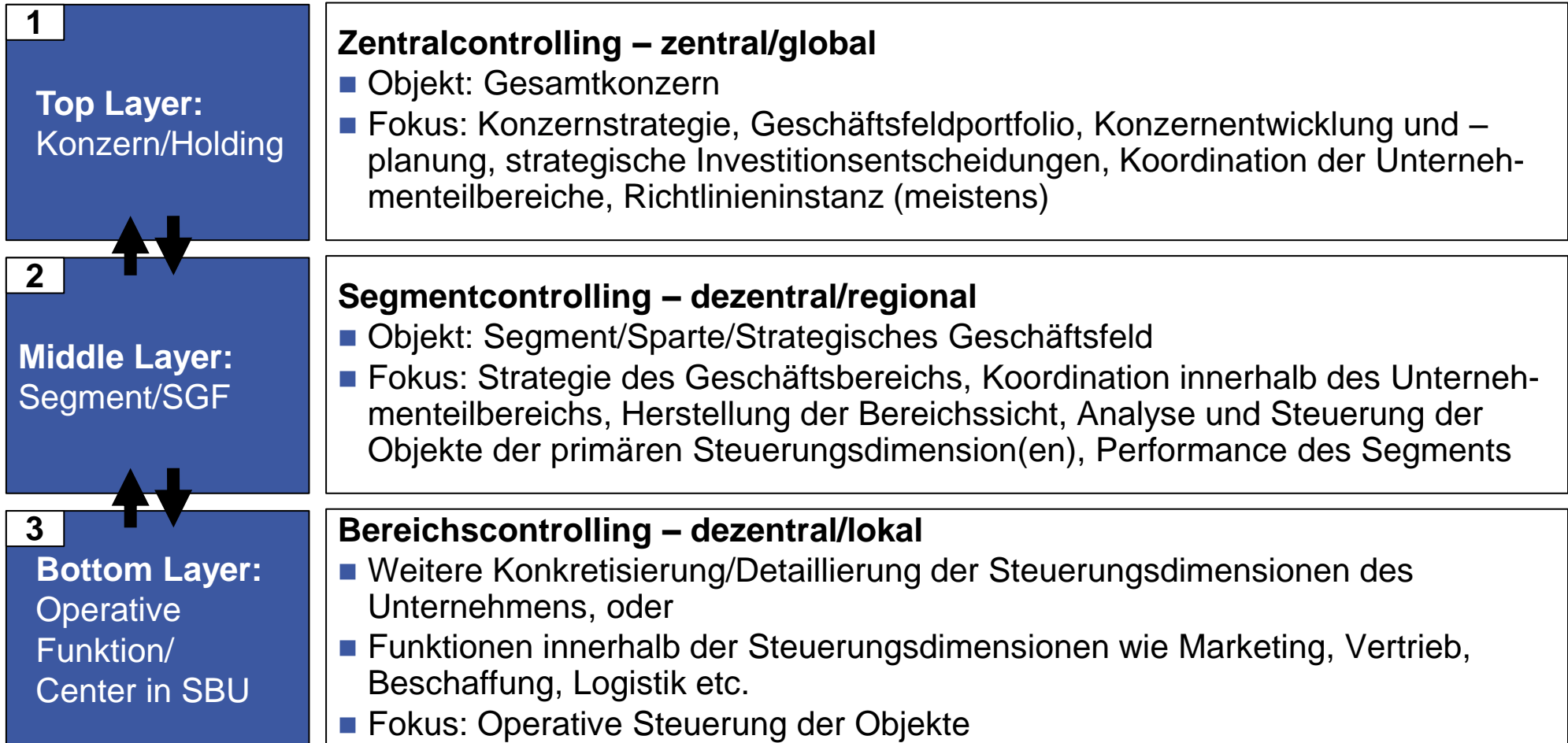
Nachteile

- **Synergieverluste** durch Aufbau von Parallelkapazitäten
- **Spartenegoismen**
- Erhöhter Bedarf an Leitungsstellen
- **Hoher Koordinierungsaufwand** und **administrativer Aufwand**
- Potenzielle **Differenzen** zwischen Divisions- und Unternehmenszielen

Agenda

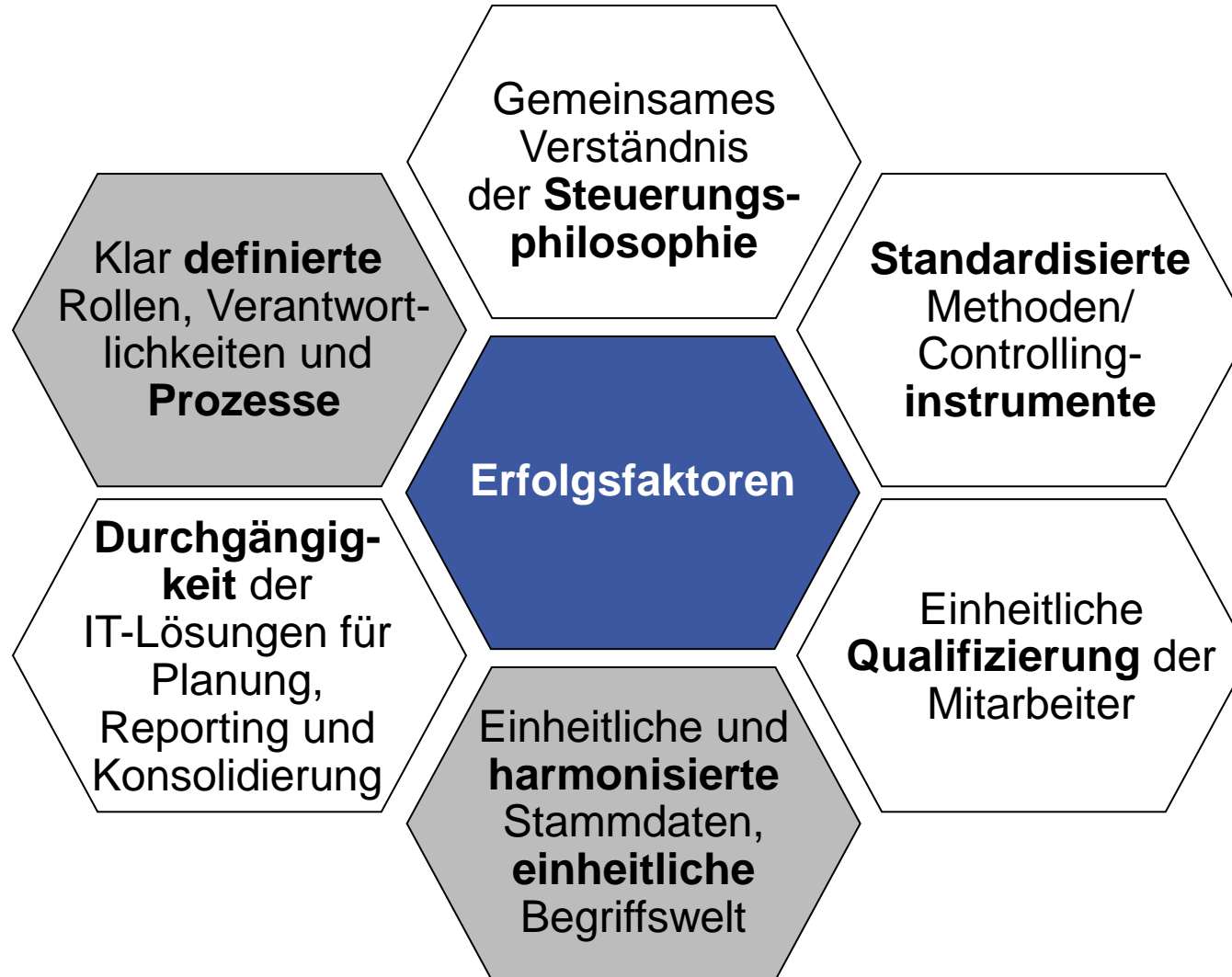
- Zentrale Steuerung umsetzen und dezentrales Unternehmertum zulassen:
Ein Spannungsfeld für die Unternehmenssteuerung
- Konzerne: Begriffsbestimmung, Entstehung, Führungsmodelle und Erfolgsfaktoren
- **Controlling im Konzern: Anforderungen und Erfolgsfaktoren**
- Controlling in der Krise: Welche Prioritäten der Konzern-CFO setzt oder setzen sollte – Ein Erfahrungsbericht
- Zusammenfassung und Fazit

Ein organisatorisches Grundgerüst folgt meist drei Ebenen, in der mittleren Ebene wird das Geschäftsmodell abgebildet

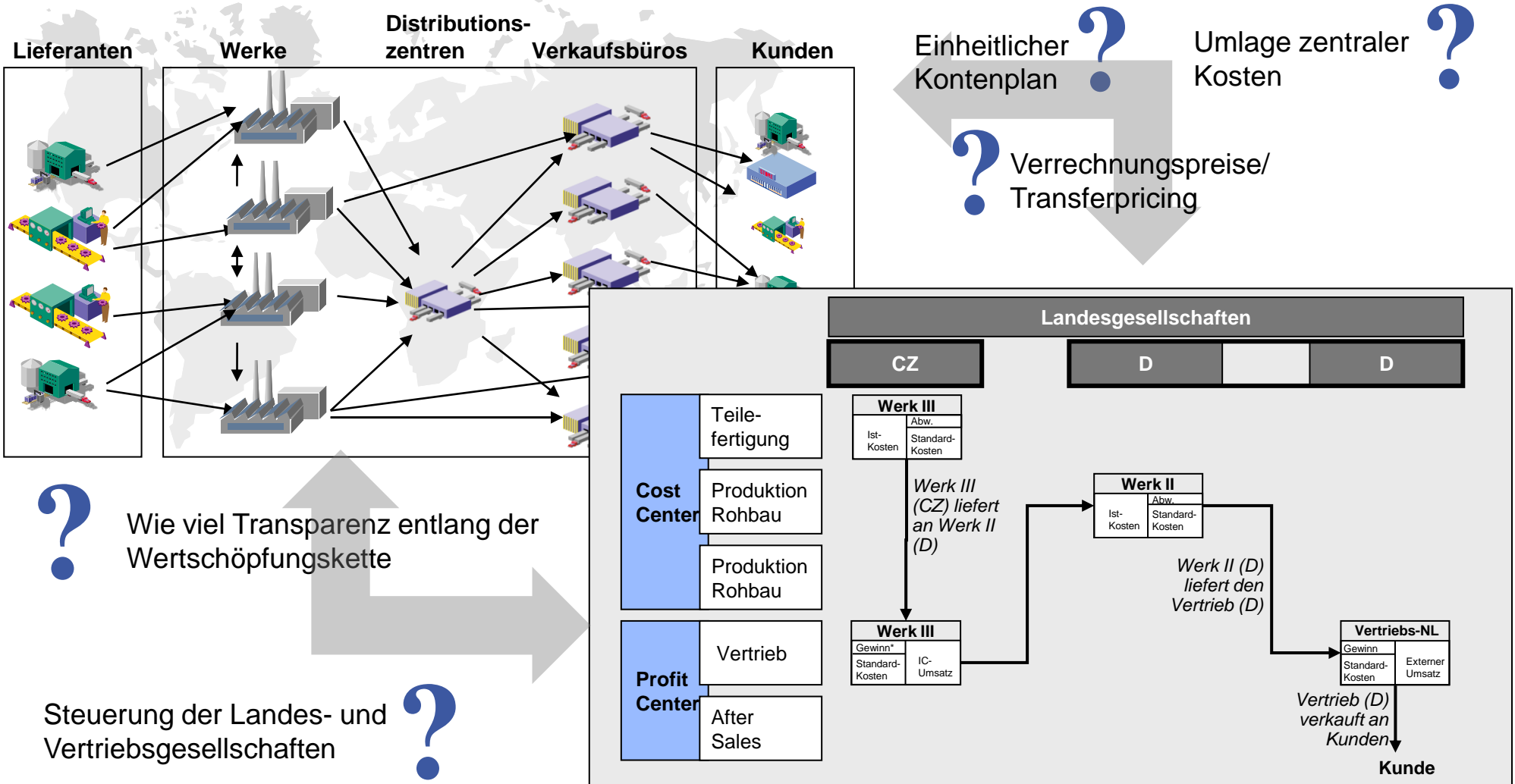


Quelle: www.grotheer.de/aufsaeetze/konzerncontrolling/konzern.htm

Obwohl die Erfolgsfaktoren im Konzerncontrolling seit langem bekannt sind, finden wir diese auf fast allen CFO-Agenden



Herausforderung bleibt weithin die einheitliche, ergebnisorientierte Abbildung des internationalen Wertschöpfungsverbunds



Klärung, wo Dienstleistungen erbracht werden bzw. die Methodenkompetenz liegt – Bedarf ≠ Leistungserbringung ist üblich

Controlling-funktionen	Top Layer	Middle Layer		Bottom Layer						
	Gruppe	Sparte	Region	Töchter groß	Töchter mittel	Töchter klein	Werke	Lager	Repräsentanz	Agentur
Operative Planung, Budgetierung, Forecast	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Management Reporting	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kosten- und Ergebnisrechnung	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Weiterentwicklung Methoden (Prozesse)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vertriebscontrolling	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Projekt-, Investitionscontrolling	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Working Capital Controlling	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Produktions- und Logistik-Controlling	□	■	□	□	□	□	■	■	□	□
F&E-Controlling	■	■	□	□	□	□	□	□	□	□
Strategisches Controlling	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□
Beteiligungscontrolling	■	□	■	■	■	□	□	□	□	□

<ul style="list-style-type: none"> ■ Target Setting ■ Konsolidierung ■ Planungssystem ■ Handbuch 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Top-down-Planung ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absatzplanung ■ Gemeinkostenplanung ■ ... 	Operative Planung
--	---	---	-------------------

□ Kein Bedarf
 ■ Bedarf
 ■ Bedarf u. Leistungserbringung

Agenda

- Zentrale Steuerung umsetzen und dezentrales Unternehmertum zulassen:
Ein Spannungsfeld für die Unternehmenssteuerung
- Konzerne: Begriffsbestimmung, Entstehung, Führungsmodelle und Erfolgsfaktoren
- Controlling im Konzern: Anforderungen und Erfolgsfaktoren
- **Controlling in der Krise: Welche Prioritäten der Konzern-CFO setzt oder setzen sollte – Ein Erfahrungsbericht**
- Zusammenfassung und Fazit

Lessons Learned des letzten Jahres und Schwerpunkte für 2009 der Konzern-CFOs bei Controllinginstrumenten

Reaktionsfähigkeit erhöhen

- Beschleunigung des Reporting
- Bessere Frühwarnindikatoren
- Einführung von Flash-Reports

Fokus auf Cash

- Etablierung einer Cash-Orientierung (KPI) durchgängig in Reporting und Incentivierung
- Verankerung von Working Capital Management in der Organisation

Die CFO-Agenda 2008 - 2009/?

Strategie wird „Tagesgeschäft“

- *Strategische Finanzsimulation*
- Integration in Forecast-Prozess
- Durchgängiges Planungs- und Forecast-Tool, Anbindung von Landesgesellschaften

Potenzielle „einfahren“

- Geplante Einsparpotentiale erreichen
- Organisation und Instrumente etablieren, Maßnahmenumsetzung absichern

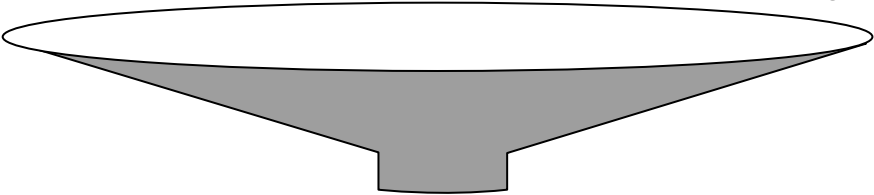
Ein Anlagenbauer will mit weniger Informationen schneller reaktionsfähig sein – Einführung Flash-Reporting

Praxisbeispiel 1

Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">■ International tätiger Anlagenbauer■ Holding mit zwei Teilkonzernen■ Über 50 Einzelgesellschaften■ Im Land jeweils als „Zebra“-Gesellschaften
--------------------	---

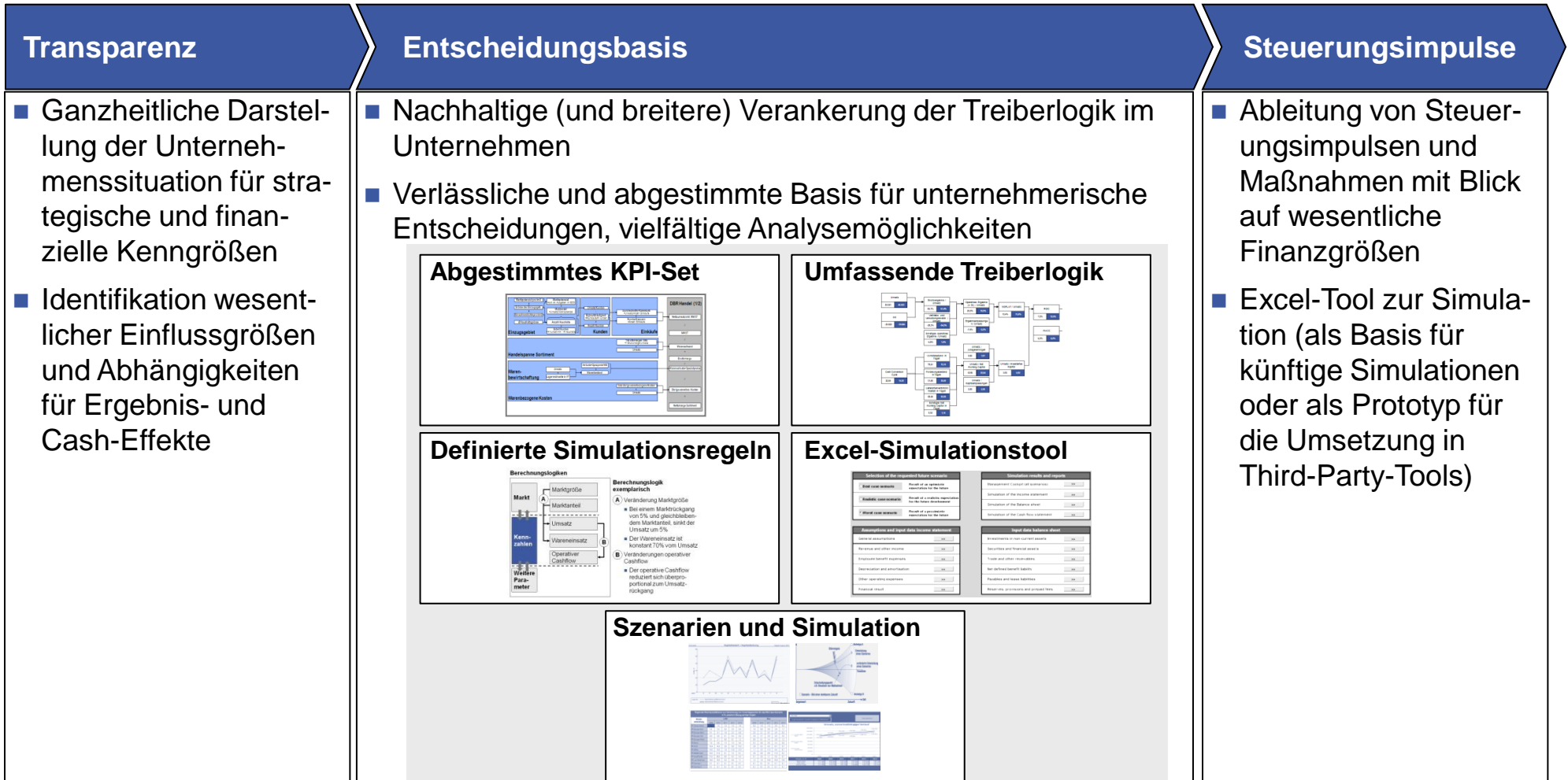
Problem	<ul style="list-style-type: none">■ Auch nach Optimierung des Prozesses „Monatsabschluss“ erscheint der Standardmonatsbericht im Reporting erst am 14. AT■ Anforderungen des Managements an zeitnahen Steuerungsinformationen können nicht erfüllt werden
----------------	--

Lösung	<ul style="list-style-type: none">■ Einführung sog. Flash-Reporting am 3. AT■ Anforderungen Management hinsichtlich Steuerung der Ergebnissicherung erfüllt■ Controlling-Bericht mittlerweile am 12. AT
---------------	---

Kennzahlen monatlicher Controlling-Bericht
<ul style="list-style-type: none">■ EVA™-Baum■ Kennzahlen Auftragsbestand■ Kennzahlen Profitabilität■ Projektvolumen, LOI, AE■ Mitlaufende Projektkalkulation■ Umsatz, Bruttoergebnis, BE, EBITA■ Kennzahlen Vermögen, Finanzierung u. Liquidität■ Mitarbeiter■ GuV (nur Gruppe)■ Bilanz (nur Gruppe)■ Kapitalflussrechnung

<ul style="list-style-type: none">■ LOI■ Auftragseingänge in €■ Auftragsbestand in €■ Umsatz (IAS) in €■ # Mitarbeiter zum Stichtag
Kennzahlen Flash-Reporting

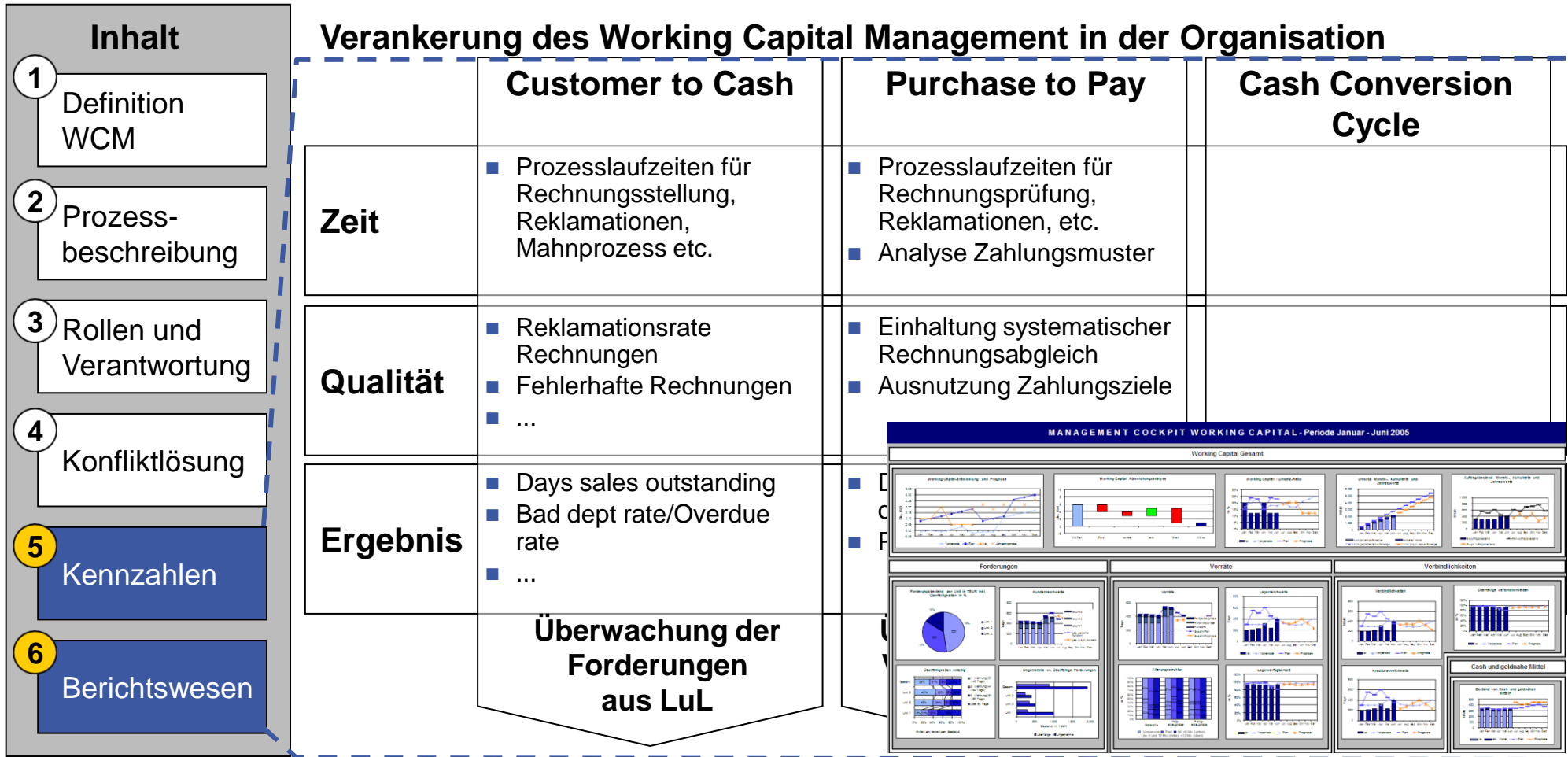
Konsumgüterunternehmen muss strategische Szenarien bewerten und korrigieren – konzernweite Basis für Finanzsimulationen

Praxisbeispiel 2



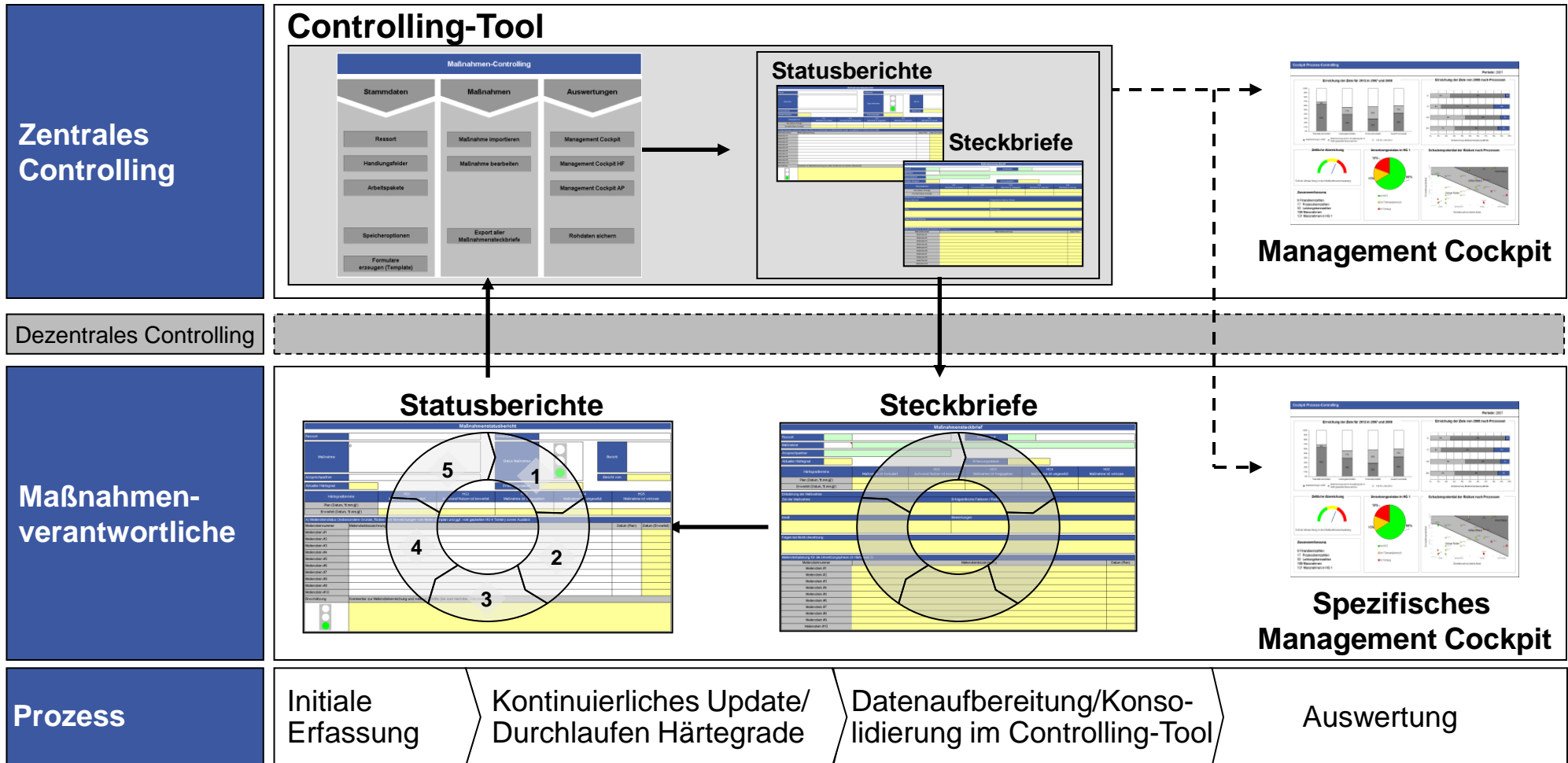
International tätiges Handelsunternehmen: Optimierung des Working Capital im Projekt – heute in Systemen etabliert

Praxisbeispiel 3



Maßnahmenverantwortliche berichten bei strategisch relevanten Restrukturierungsmaßnahmen direkt an das Controlling

Praxisbeispiel 4



Agenda

- Zentrale Steuerung umsetzen und dezentrales Unternehmertum zulassen:
Ein Spannungsfeld für die Unternehmenssteuerung
 - Konzerne: Begriffsbestimmung, Entstehung, Führungsmodelle und Erfolgsfaktoren
 - Controlling im Konzern: Anforderungen und Erfolgsfaktoren
 - Controlling in der Krise: Welche Prioritäten der Konzern-CFO setzt oder setzen sollte – Ein Erfahrungsbericht
- **Zusammenfassung und Fazit**

Fazit/ Zusammenfassung

- Konzerne zentralisieren in wirtschaftlich schwierigen Zeiten schneller als in Wachstumsphasen
- Eine „Pendelbewegung“ zwischen dezentraler und zentraler Führung ist mit Blick in die Vergangenheit von Konzernen nicht unüblich, vielleicht sogar zielführend (Ressourcenallokation, Standardisierung)
- Jeder Konzern muss aus den möglichen Alternativen der Holdingtypen den auswählen und ausprägen, der seinem Führungsanspruch entspricht – dann aber auch in diesem Rahmen konsequent führen
- Die Umsetzung eines erfolgreichen Konzerncontrolling scheitert in vielen Konzernen bis heute an einer nicht ausreichend geklärten Organisation, den nicht „Layer“-übergreifenden und integrierenden Prozessen und IT-Tools und zuletzt an nicht harmonisierten Daten und Werteflüssen – hier sehen wir die größten Potenziale für die Zukunft
- Das Konzerncontrolling entwickelt sich weiter – gerade unter Druck – und setzt in diesen Monaten durch innovative Ansätze neue Maßstäbe für die zukünftige Steuerungsunterstützung