



Controlling als Führungskonzept und Managementfunktion

- Implikationen auf die Wertanalyse -

Prof. Dr. Volker Steinhübel



Prof. Dr. Volker Steinhübel

- Geschäftsführender Gesellschafter der IFC EBERT
Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH
- konzipiert und implementiert zukunftsfähige Systeme
im Controlling und Management
- berät und coacht Fach- und Führungskräfte
in Unternehmen und Verwaltungen





Der Vortrag „Controlling als Führungskonzept und Managementfunktion“ berücksichtigt folgende Aspekte:

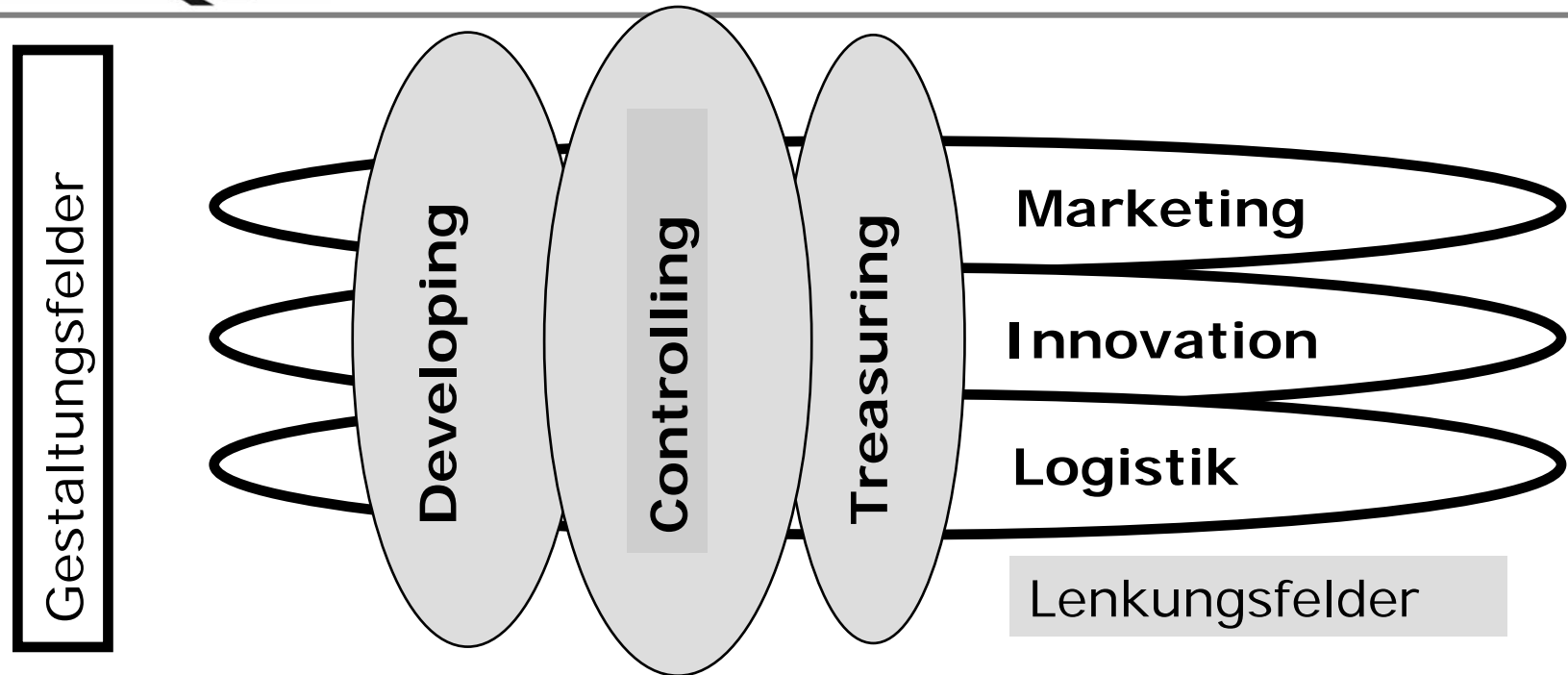
- **Controlling als Teil der Unternehmensführung**
- **Ziele und Prozesse des Controlling**
- **Differenzierung des Controlling**
- **Instrumente des Controlling**

Umfeldentwicklung

**Unternehmen als künstlich
geschaffenes zielorientiertes System**

Zunehmende Komplexität und Dynamik

***Ergänzung und Erweiterung der fachlichen
Qualifikation durch betriebswirtschaftliche
Führungskompetenzen***



Marketing:

Kundenorientierung

Logistik:

Prozessorientierung

Innovation:

Neuerungsorientierung

Controlling:

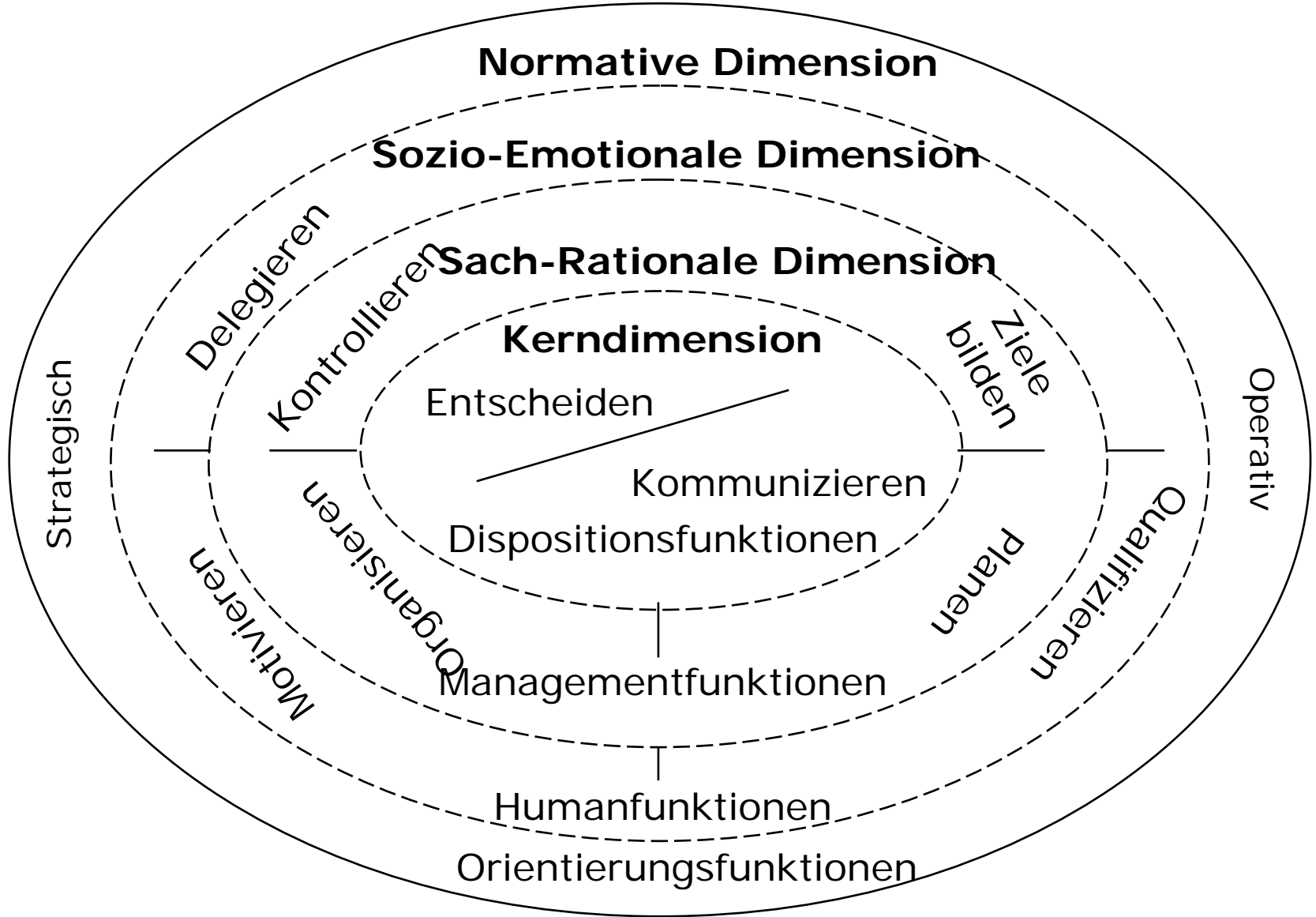
Lernorientierung

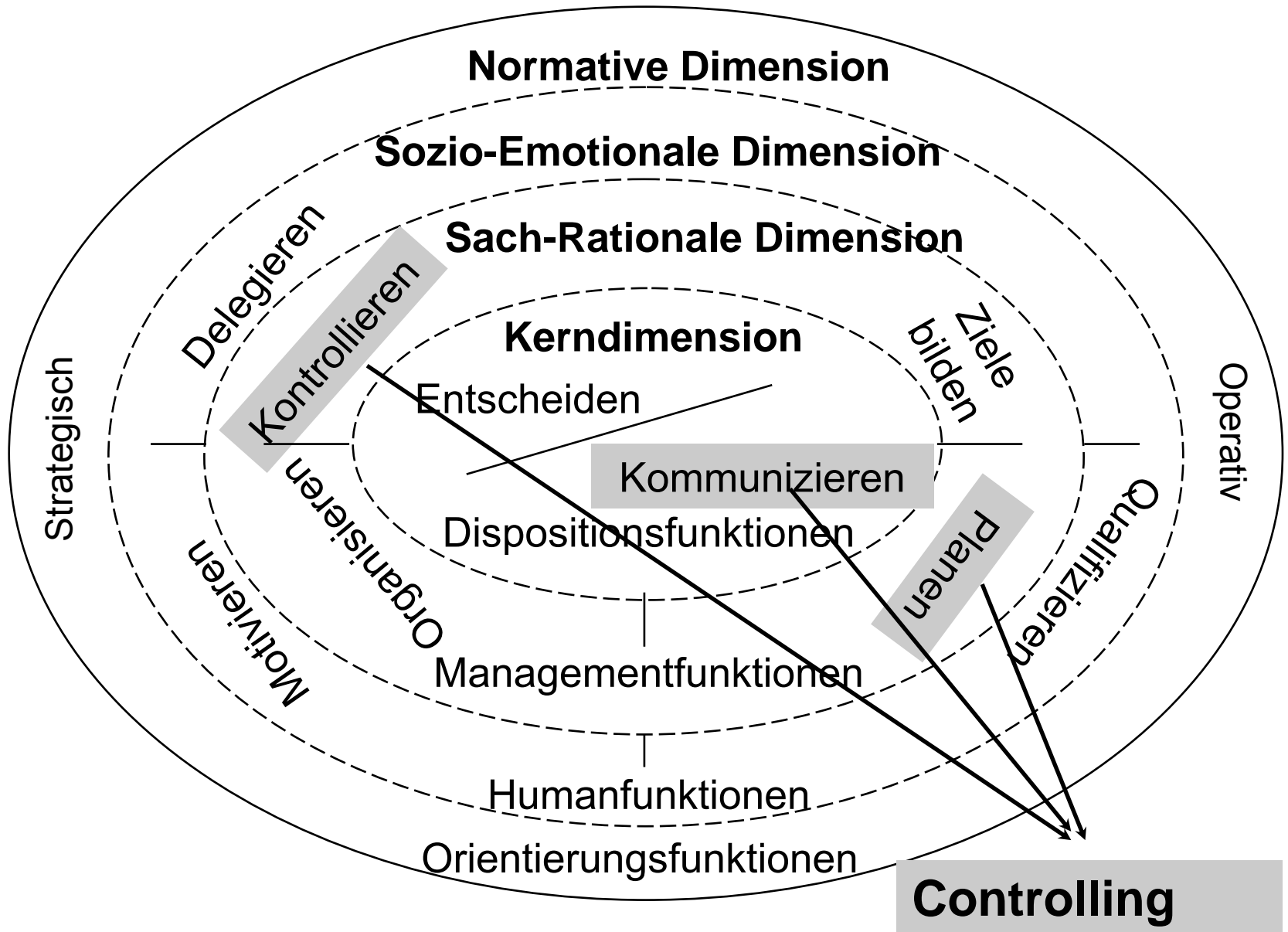
Developing:

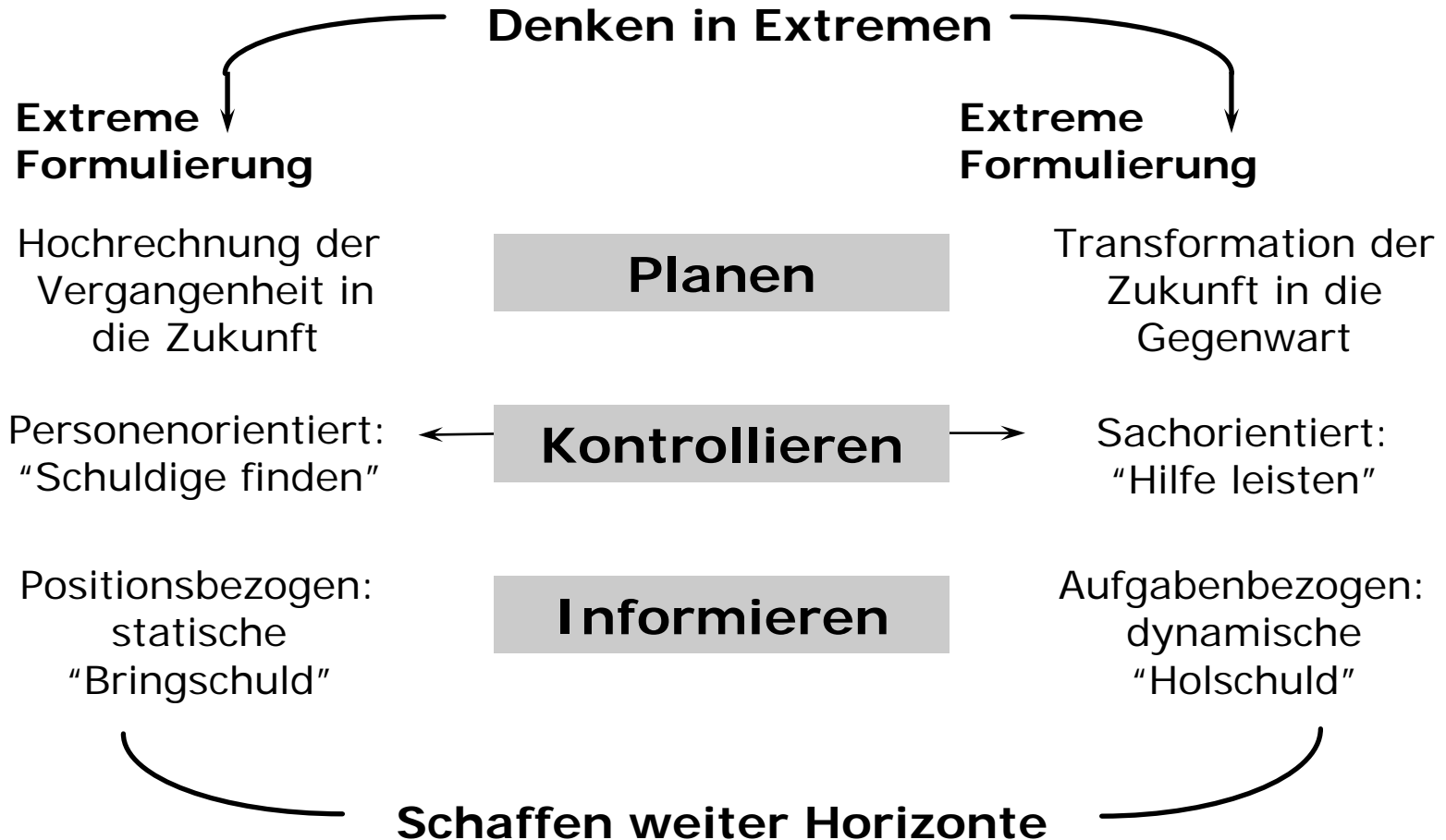
Personalentwicklung

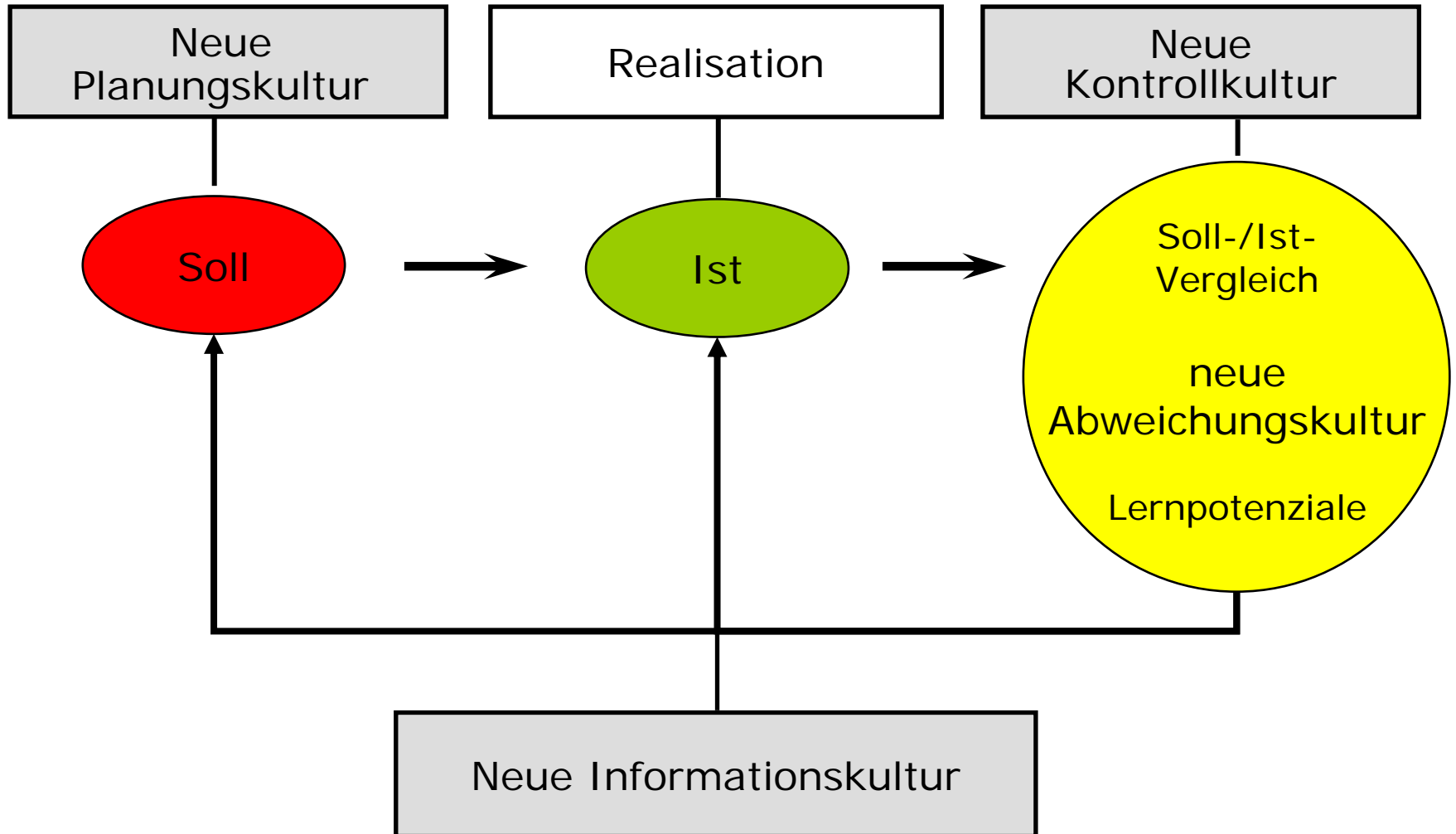
Treasuring:

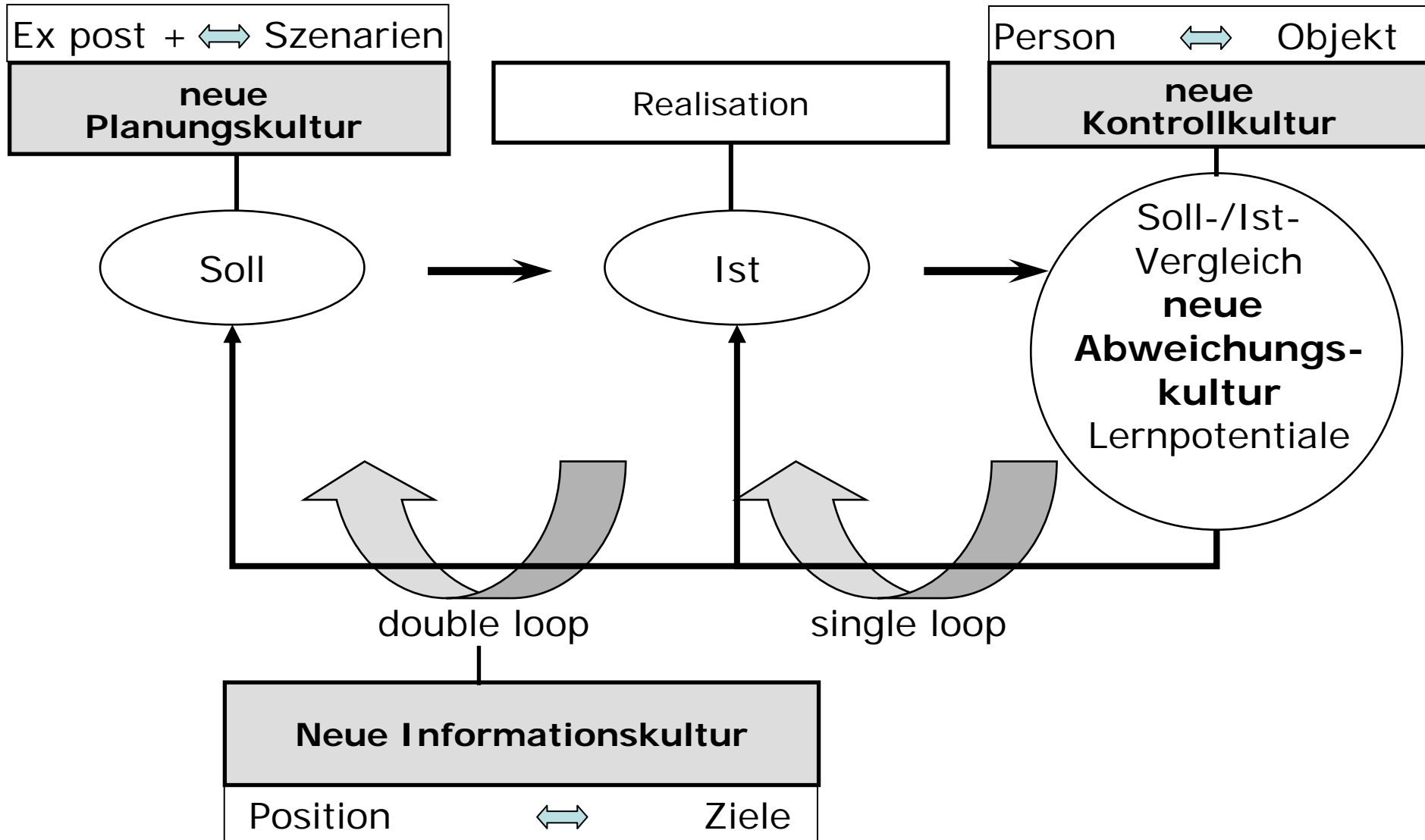
Wertorientierung









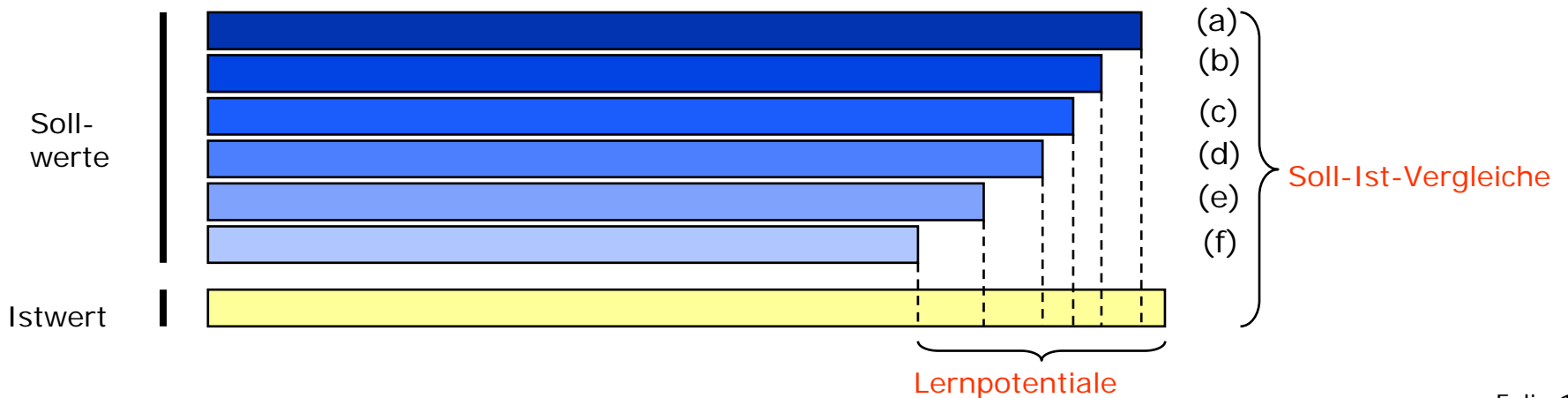


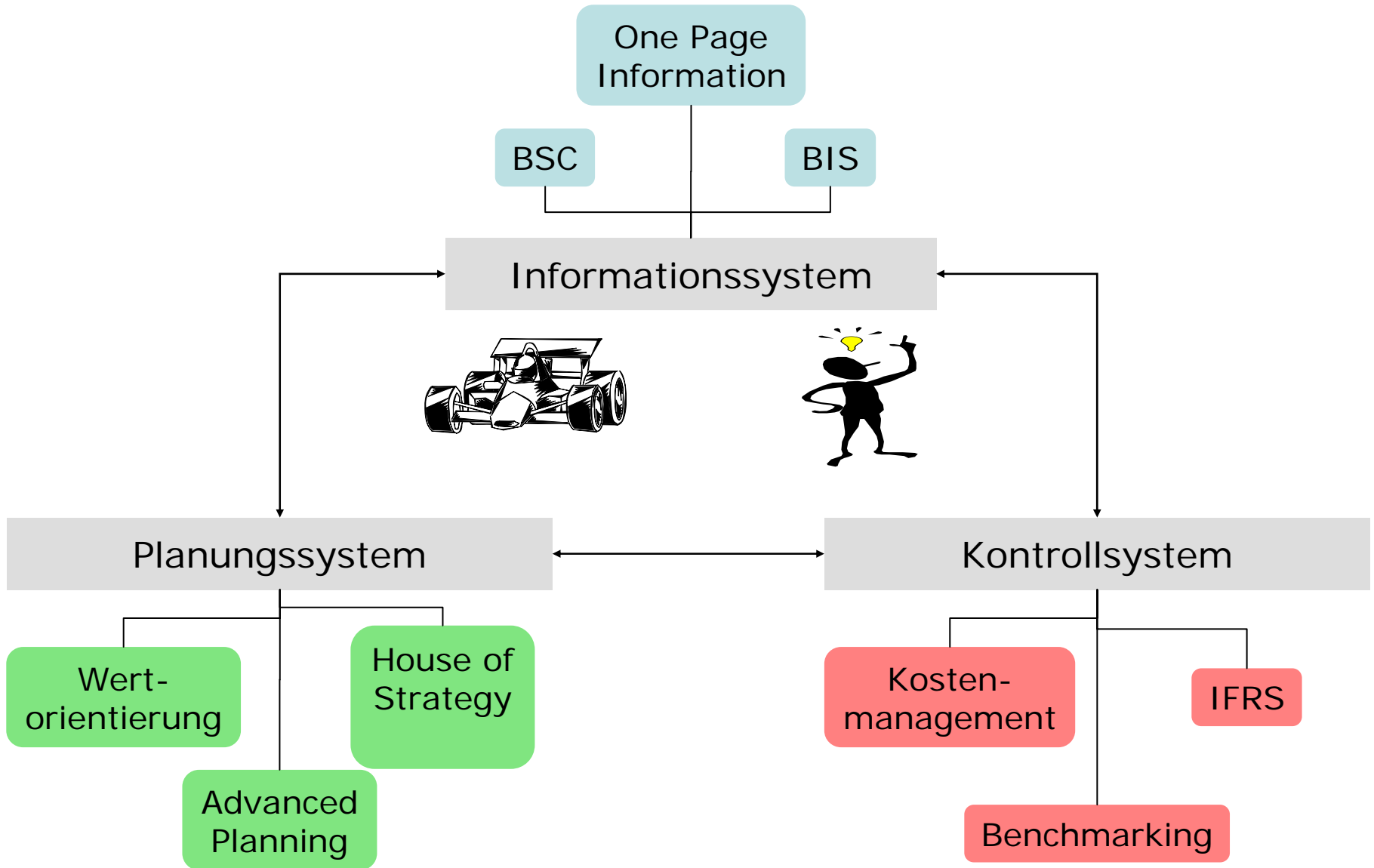


Maßstab	Basis	Bezugsgröße		Einflussfaktoren
Soll (a)	Ist (Vergangenheitswert)	Stelle	Prozess	subjektiv
Soll (b)	Plan (Zukunftswert)	Stelle	Prozess	subjektiv
Soll (c)	Benchmark (unternehmensbezogen)	Stelle	Prozess	subjektiv
Soll (d)	Benchmark (branchenbezogen)		Prozess	objektiv
Soll (e)	Benchmark (branchenübergreifend)		Prozess	objektiv
Soll (f)	Target Costing (zukunfts-orientiert/branchenbezogen)		Produkt	objektiv

 Interne Ableitung
 Externe Ableitung

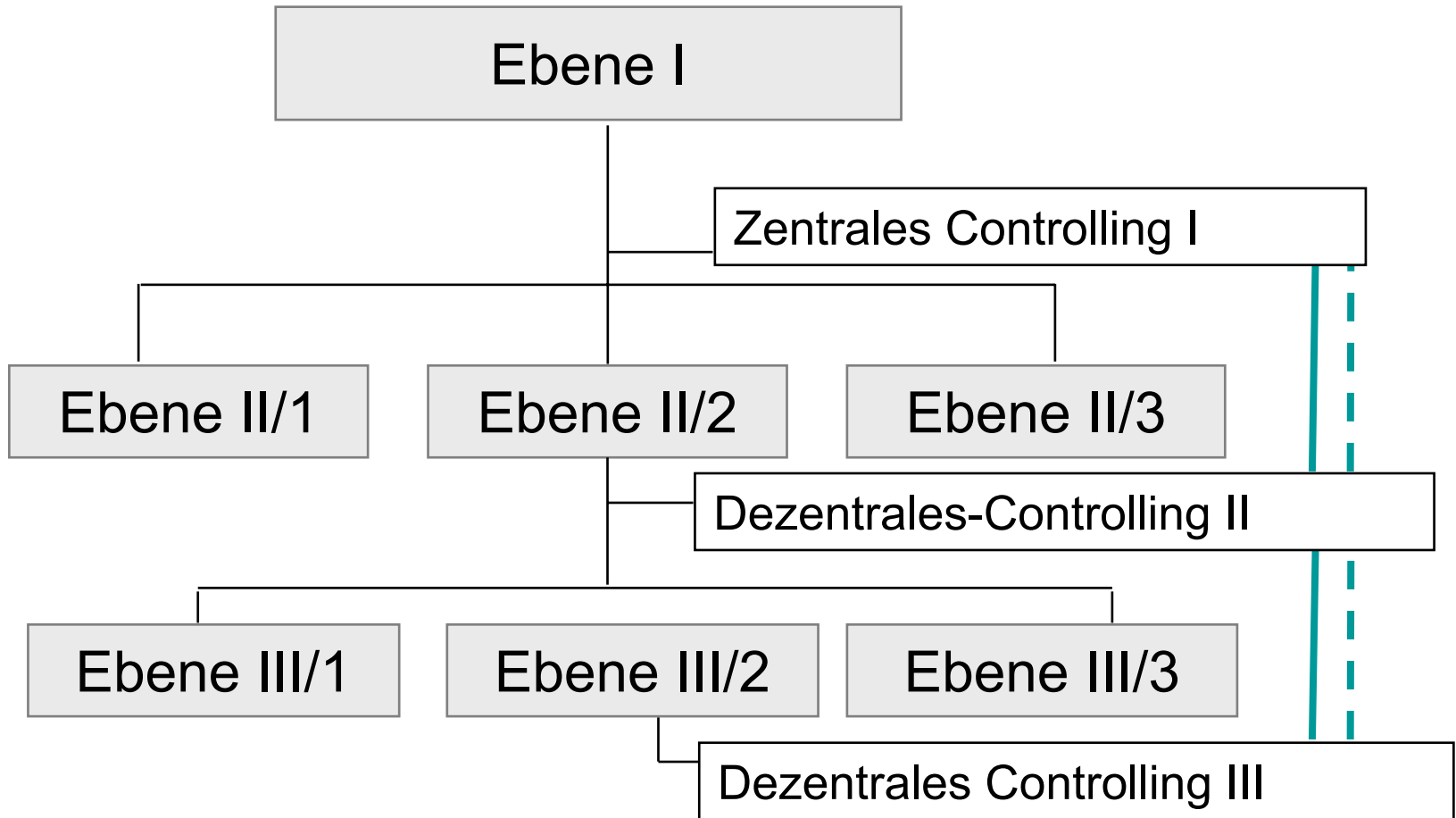
Operative Abweichungshierarchie







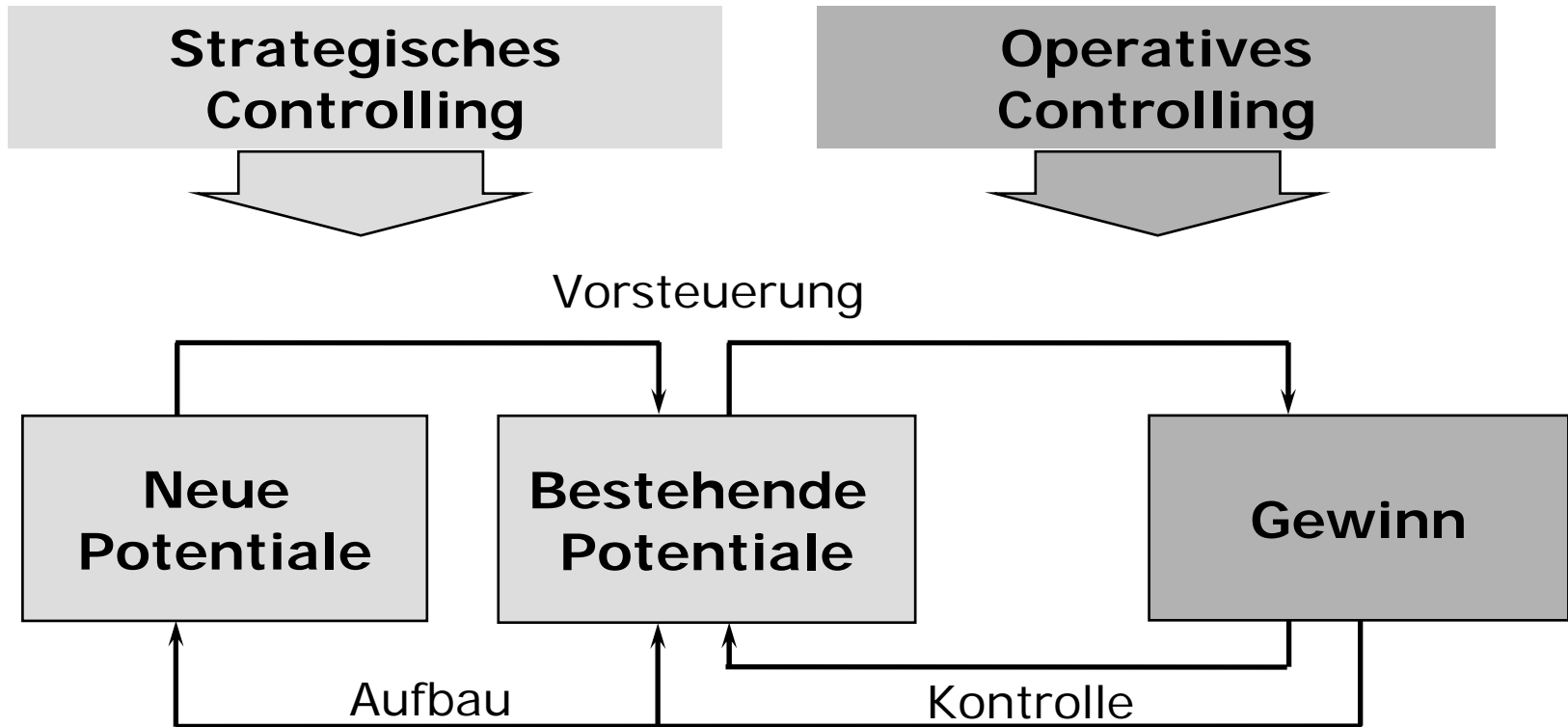
- Controller sind kooperativ
- Controller können überzeugen
- Controller haben Durchsetzungsvermögen
- Controller handeln und denken periodenübergreifend
- Controller sind Challenger
- Controller handeln abteilungsübergreifend
- Controller sind „Hofnarren“
- Controller sind Diener Ihres Unternehmens
- Controller sind Innovatoren
- Controller denken unternehmerisch
- Controller haften nicht an ihrem Stuhl
- Controller rechnen lieber „ungefähr richtig“ als „haargenau falsch“



Legende: fachlich

disziplinarisch



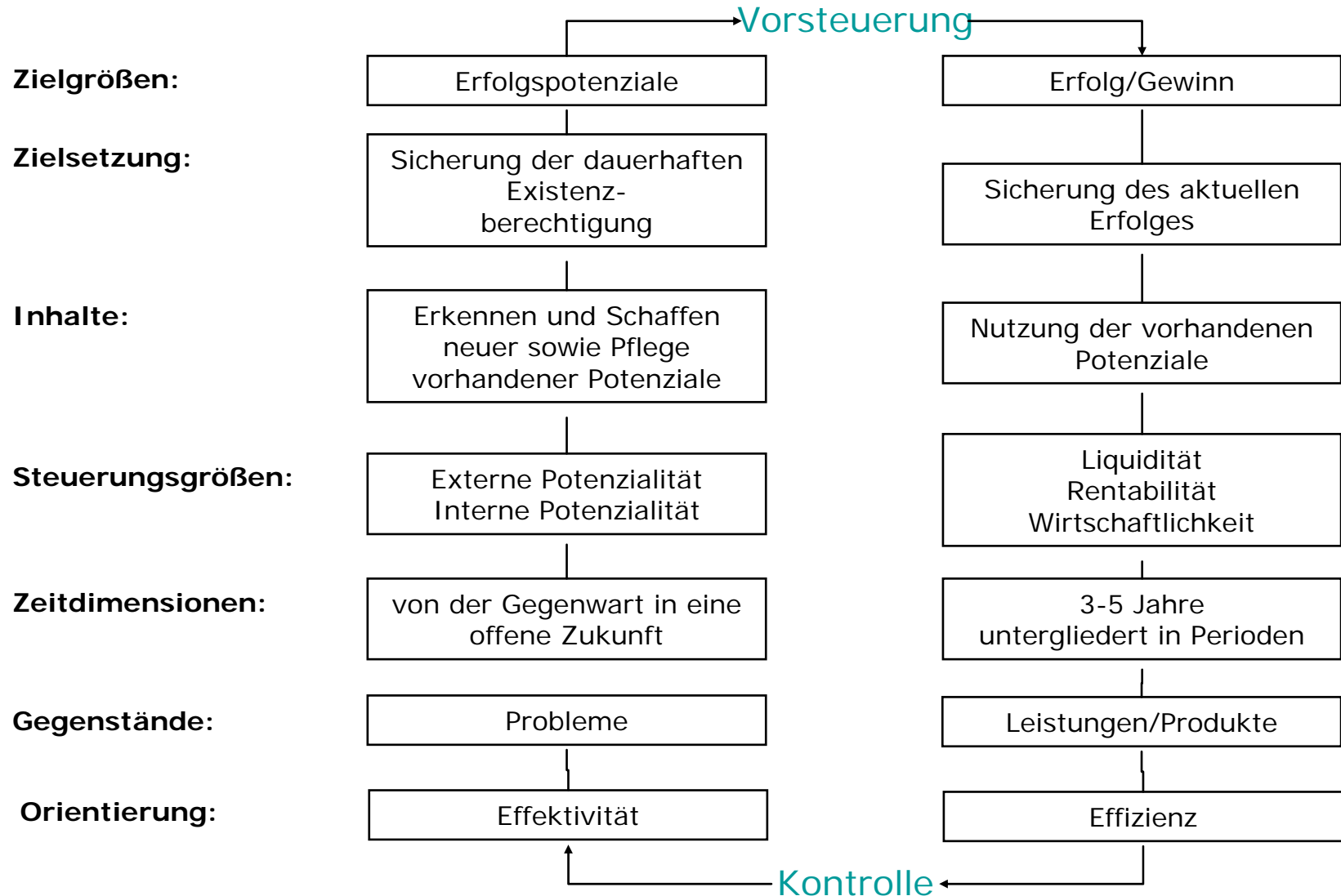


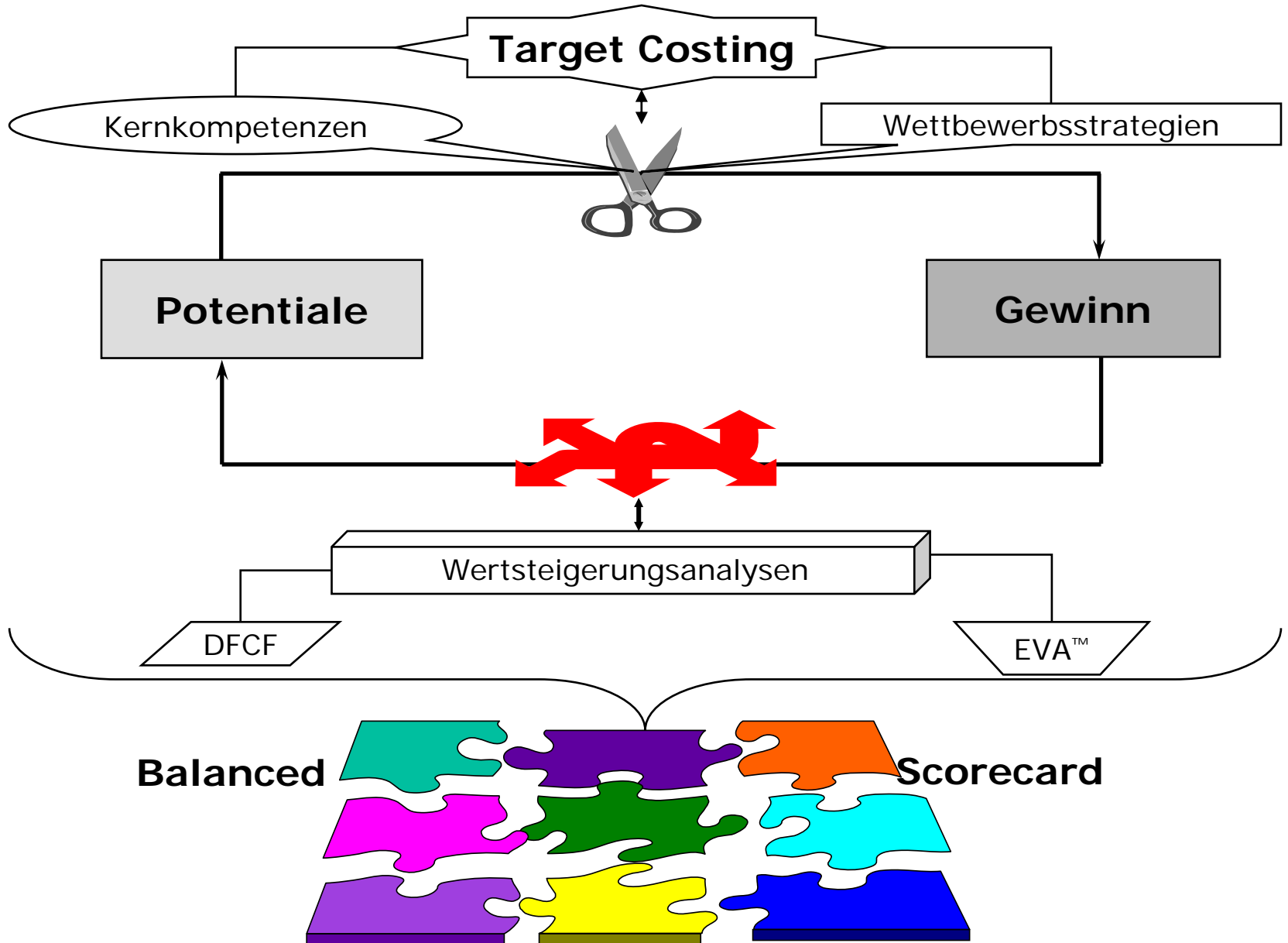
strategisch: Erkennen und Schaffen neuer Potentiale sowie Erhaltung und Pflege vorhandener Potentiale zum Zweck der dauerhaften Sicherung der Existenzberechtigung

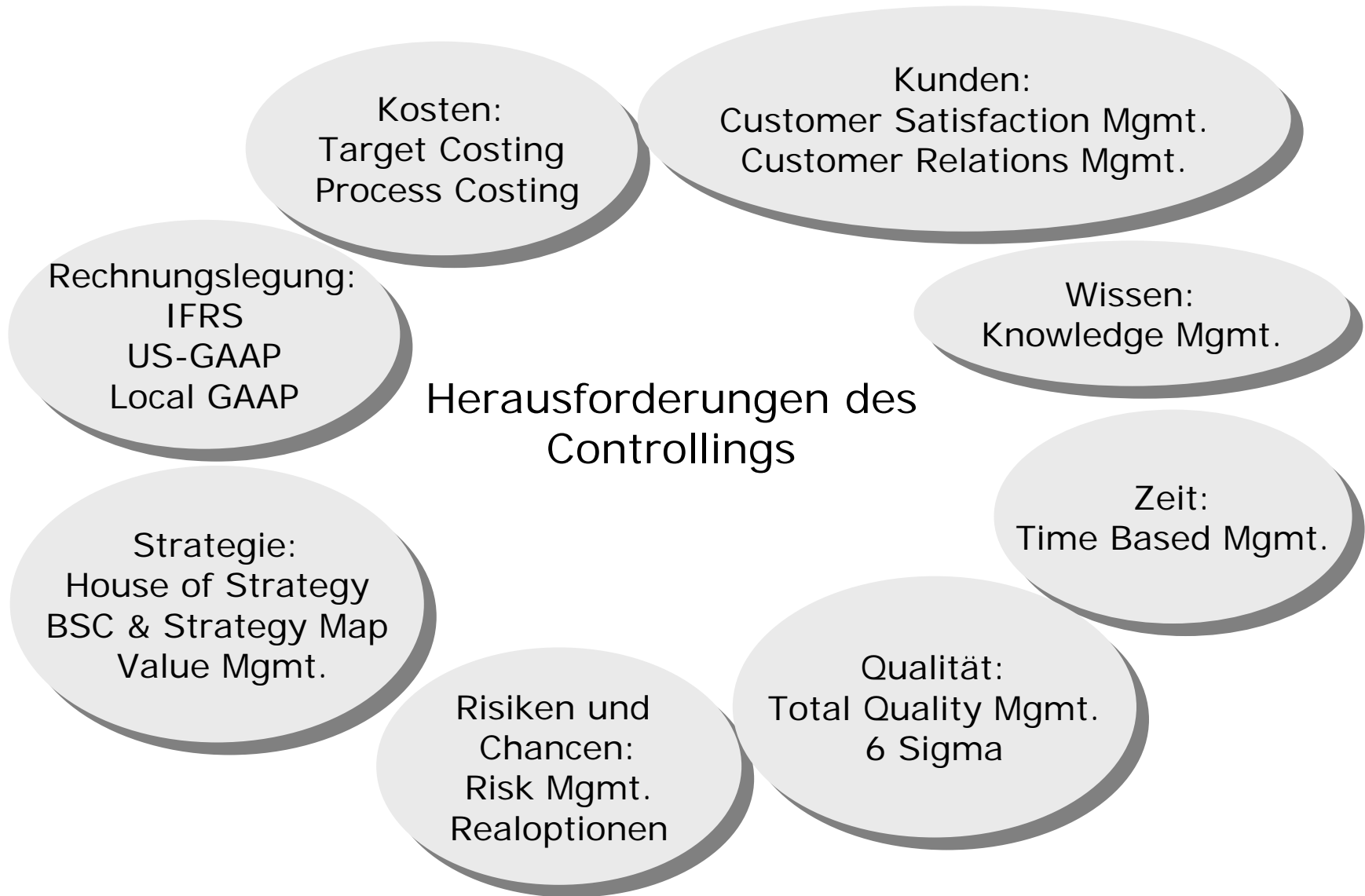
operativ: Effiziente Nutzung der vorhandenen Potentiale zum Zwecke der optimalen Gewinnerzielung und der Sicherung des aktuellen Erfolges

Strategisch

Operativ









Strategische Instrumente

Planungsinstrumente

- Portfolio-Konzepte
- Potentialanalysen
- Shareholder value-Ansätze
- Strategische Bilanz
- Stakeholder value-Modell
- Szenario-Technik

Kontrollinstrumente

- Potentialbilanz und -erfolgsrechnung
- Strategienrechnung
- Benchmarking

Informationsinstrumente

- Frühaufklärungssysteme
- Balanced Scorecard

Operative Systeme

Planungssystem

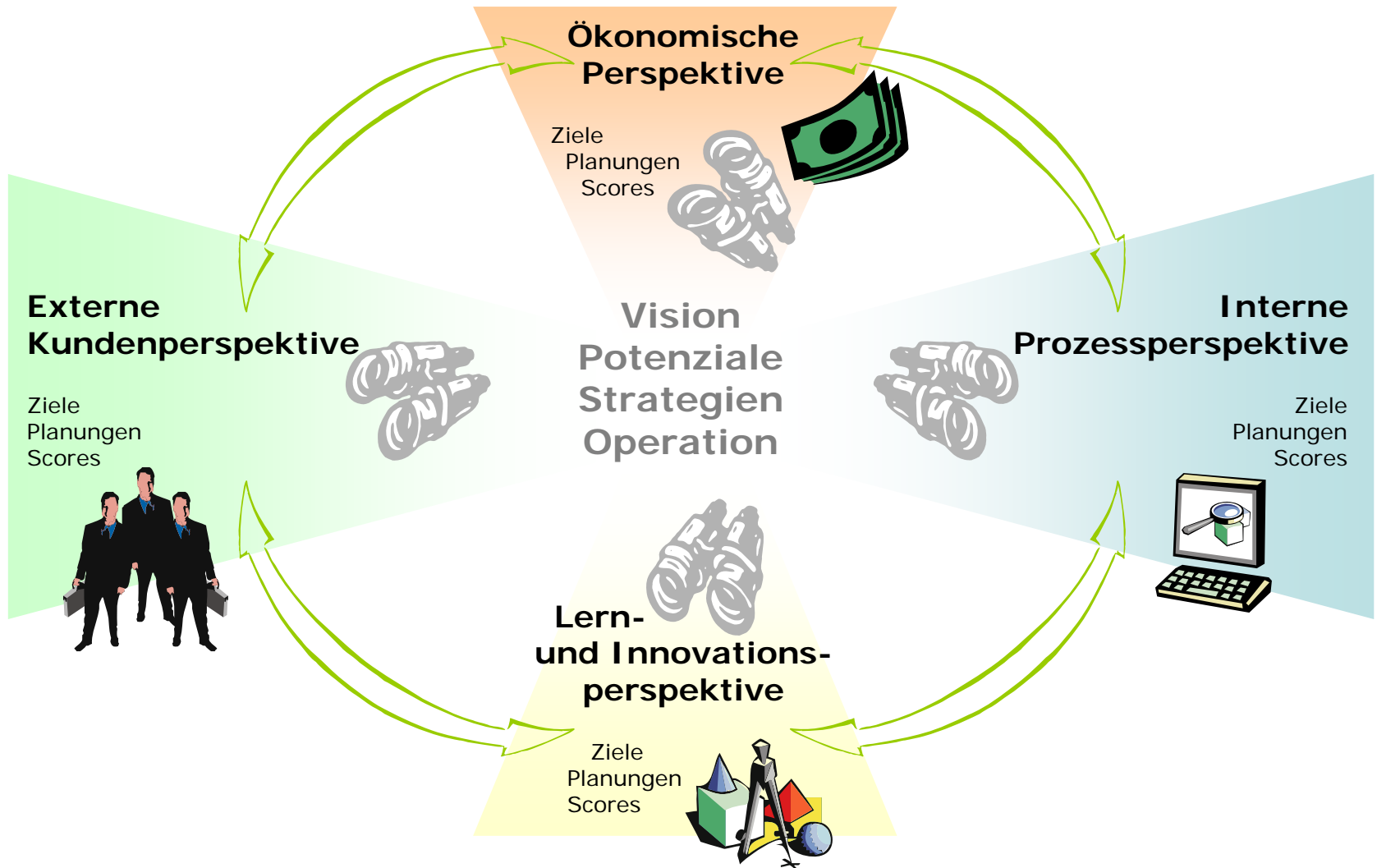
- Integrierte Unternehmensgesamtplanung
 - Teilplanungen
 - Integration
- Beyond Budgeting
- Advanced Planning

Kontrollsystem

- Externes Rechnungslegung
- Kostenrechnungs-Systemmix
 - Voll- / Teilkostenrechnung
 - Ist- / Plankostenrechnung
 - Prozesskostenrechnung/Target Costing

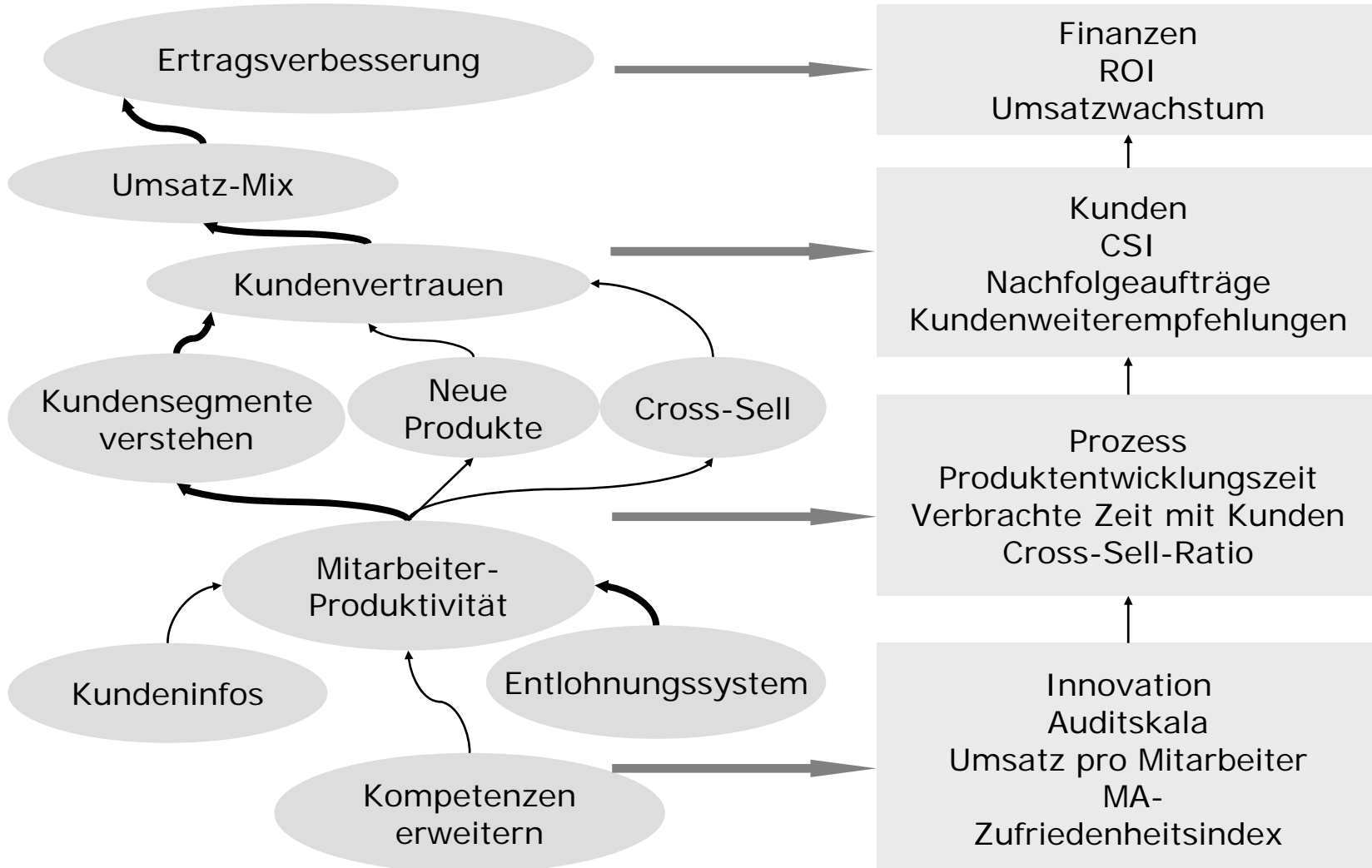
Informationssystem

- Management-Informationssysteme
 - Kennzahlen & Indikatoren
 - Kennzahlensysteme



Ziele

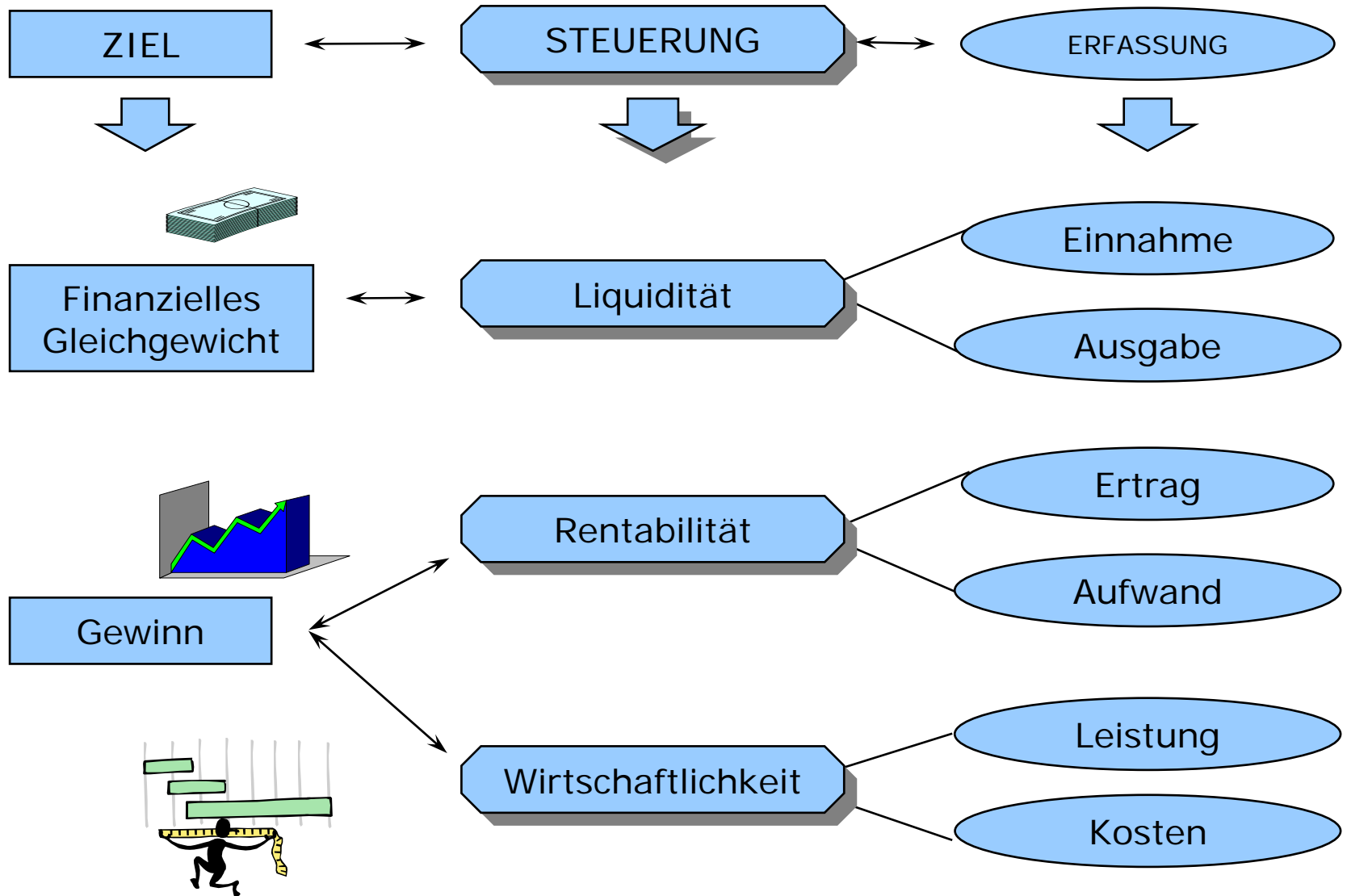
Scores

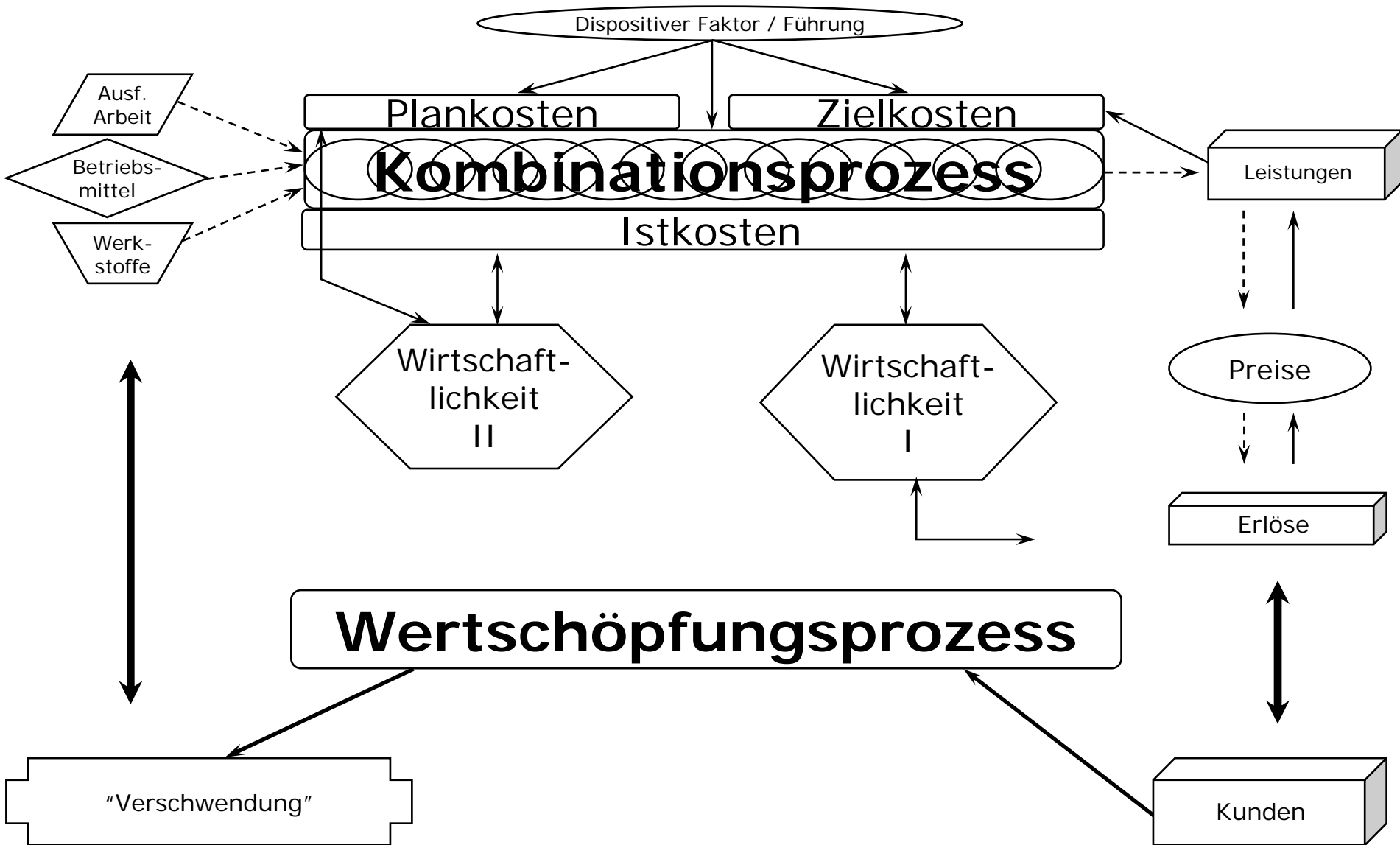


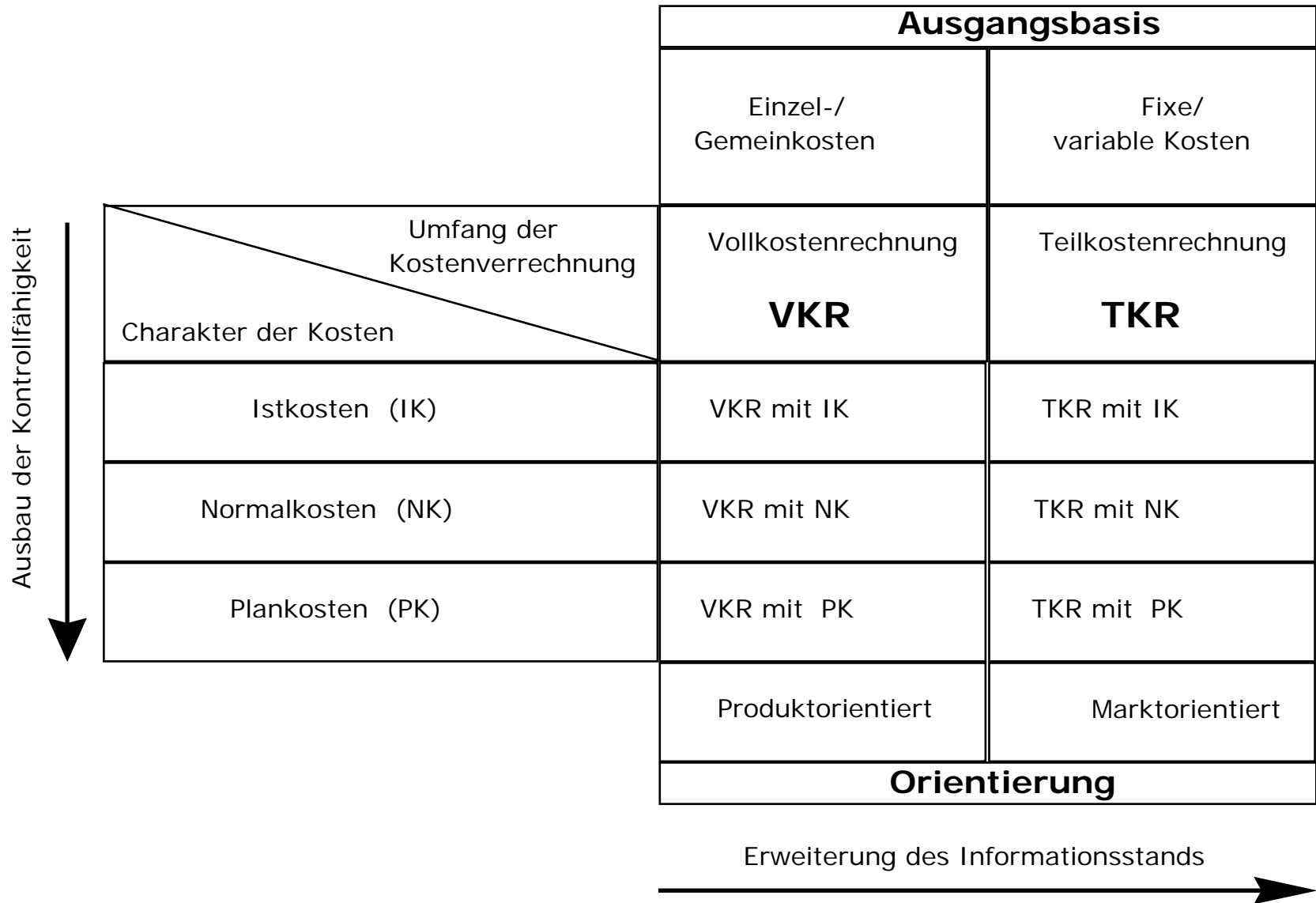


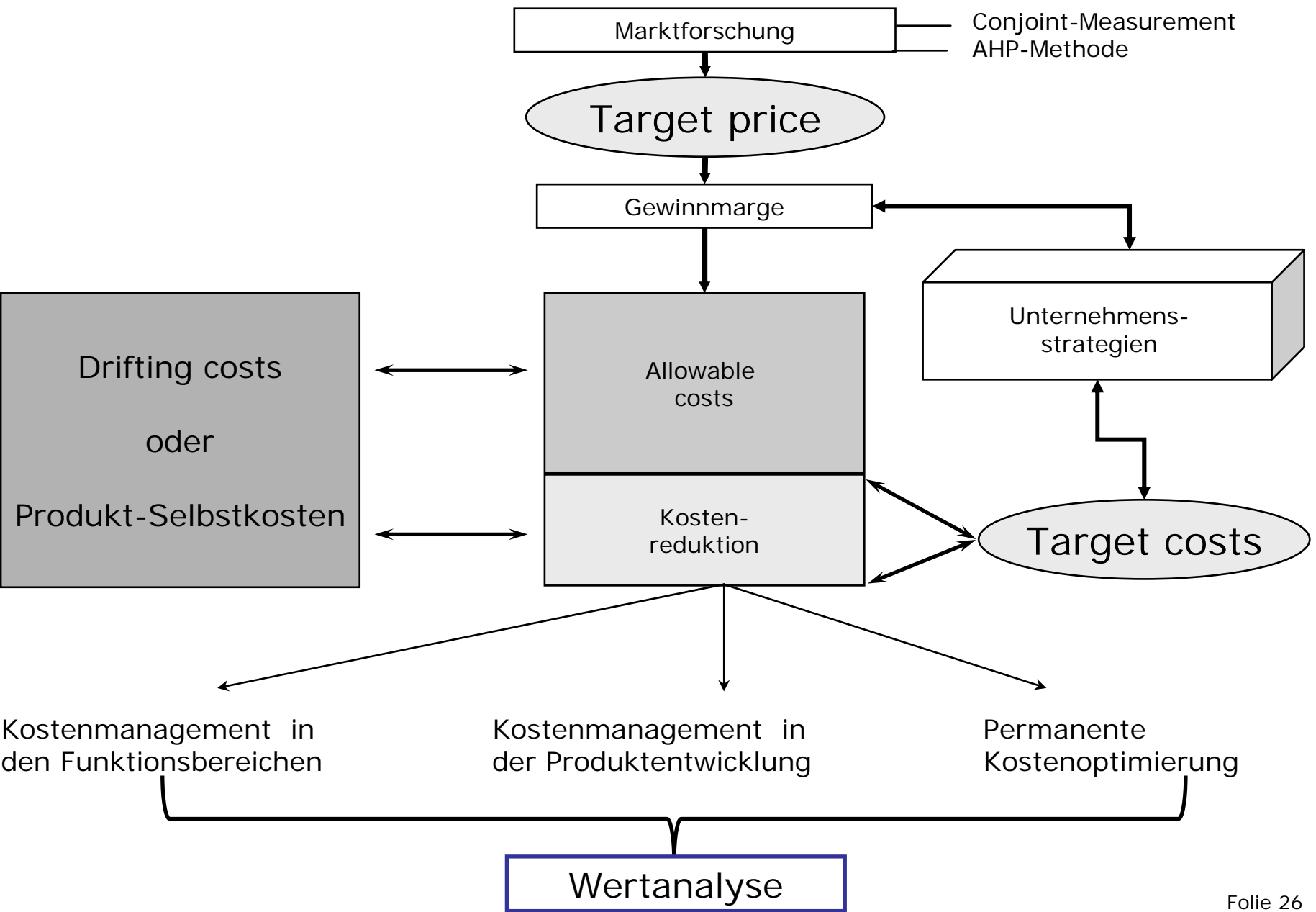
- . . . informieren in komprimierter und konzentrierter Form über wichtige zahlenmäßig erfassbare Tatbestände und Entwicklungen eines Betriebs.
- . . . sind für interne und externe Zwecke einsetzbar.
- . . . können auf relativ einfache Weise gewonnen werden.
- . . . stehen in der Regel kurzfristig zur Verfügung und geben einen schnellen Überblick.

$$1 + 1 = 3$$



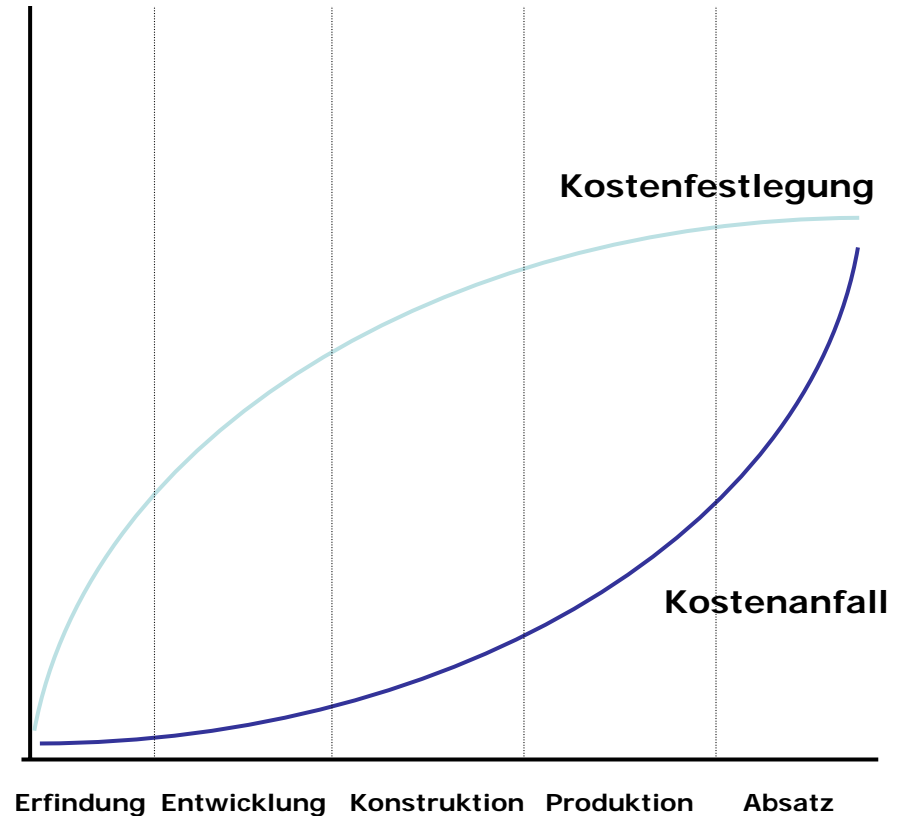


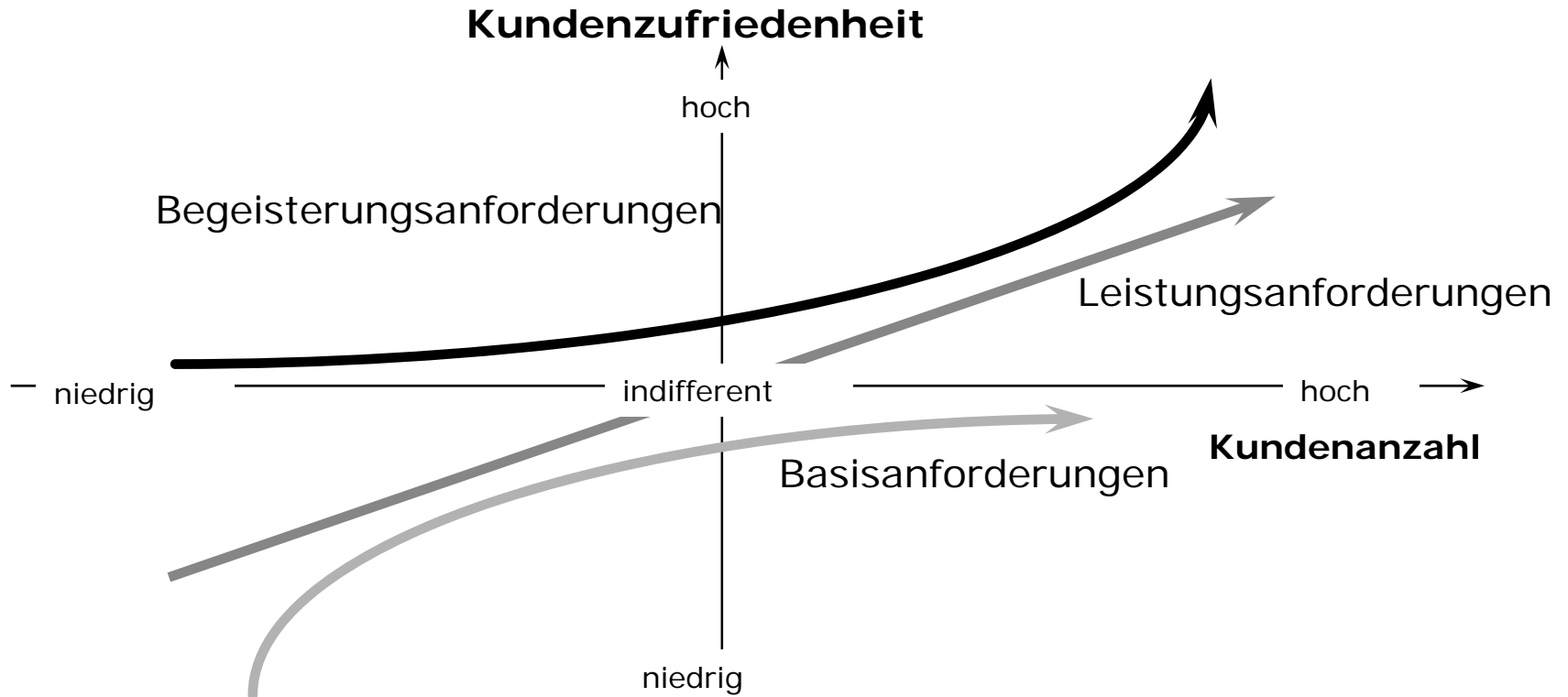




Wichtiger Bestandteil ist die Wertanalyse

- Gestaltung der Leistungen, dass sie bessere Funktionalitäten erhalten, aber gleichzeitig die Kosten reduziert werden
- Klassische Kostenrechnung setzt ab Konstruktion oder Produktion ein
- Der spätere Kostenanfall wird aber viel früher festgelegt





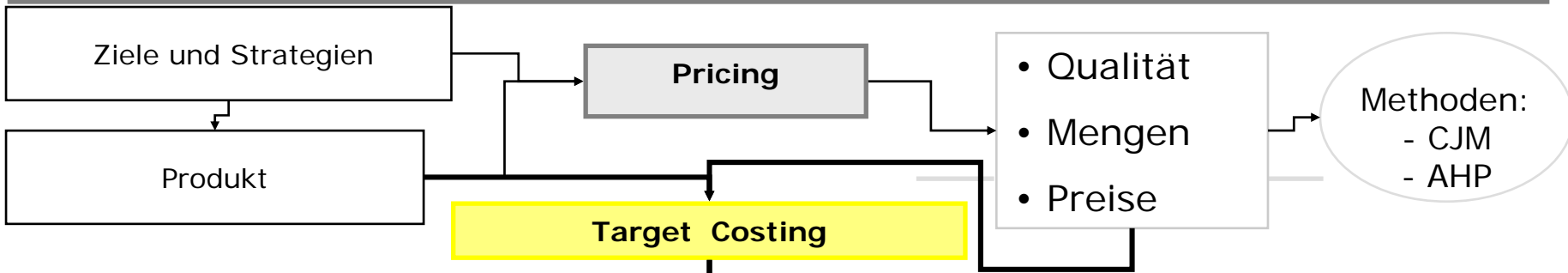
Legende

Basis: Grundanforderung der Kunden = Kostenoptimale Erfüllung

Leistung: State-of-the-art des Marktes = Markt - Kosten - Benchmarking

Begeisterung: Abheben vom Wettbewerb = Zielkostenadäquate

Kernkompetenz



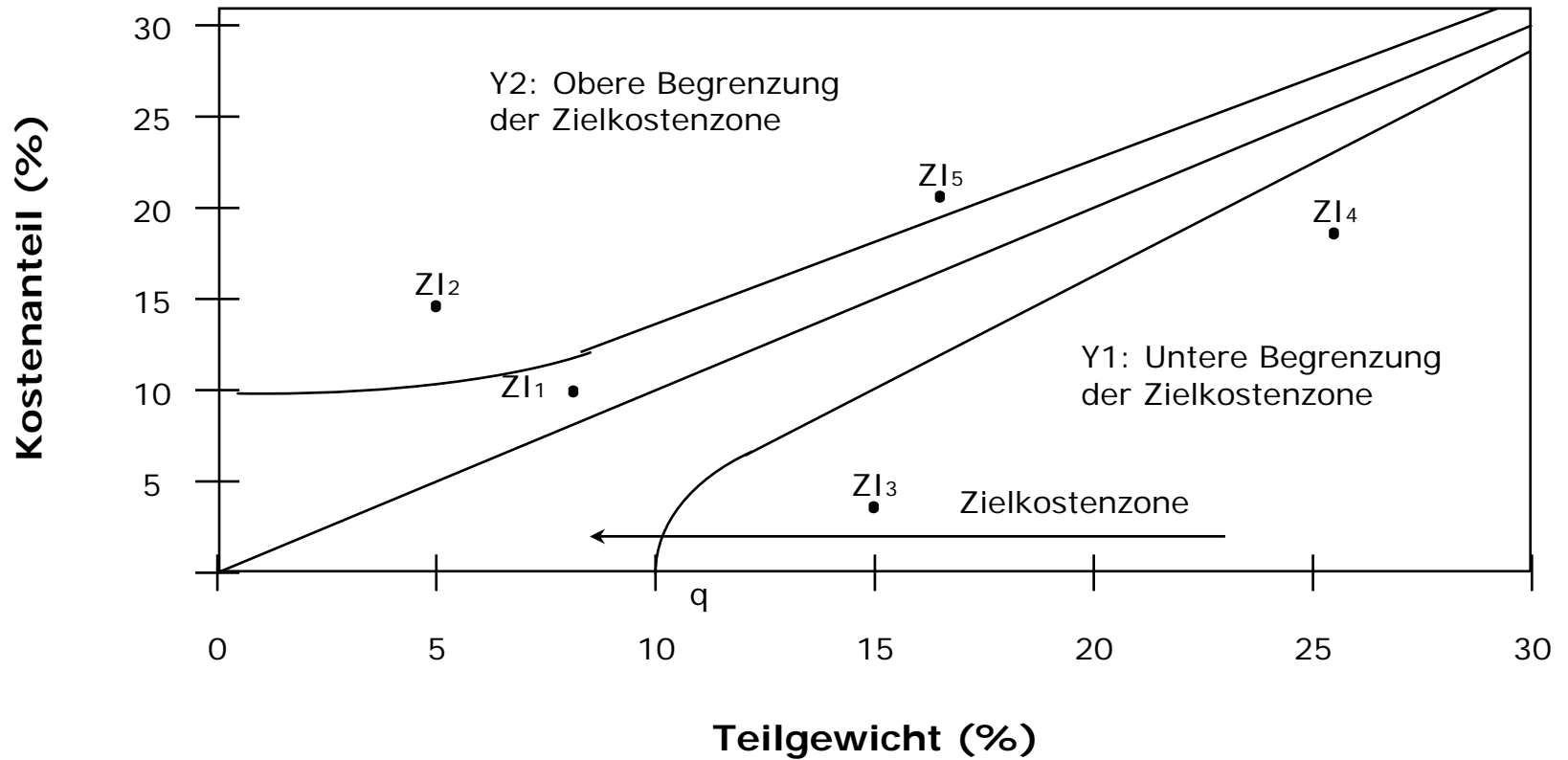
Komponenten	Kostenanteil
1	K %
2	K %
3	K %
-	K %
n	K %
	100%

Funktionen	Nutzengewichte
1	X %
2	X %
3	X %
-	X %
n	X %
	100%

Komponenten \ Funktionen	Funktionen				Komponenten-Teilgewicht
	1	2	-	n	
	Nutzengewichte (X%)				
1	R % bzw. Y %	R % / Y %	R % / Y %	R % / Y %	Summe Z %
2	R % / Y %	R % / Y %	R % / Y %	R % / Y %	Summe Z %
3	R % / Y %	R % / Y %	R % / Y %	R % / Y %	Summe Z %
-	R % / Y %	R % / Y %	R % / Y %	R % / Y %	Summe Z %
n	R % / Y %	R % / Y %	R % / Y %	R % / Y %	Summe (=Z %)

R = Realisierungsgrad
 $Y \% = R \% * X \%$

Zielkostenindex = $\frac{\text{Komponenten-Teilgewicht}}{\text{Kostenanteil}} = 0 - \infty$

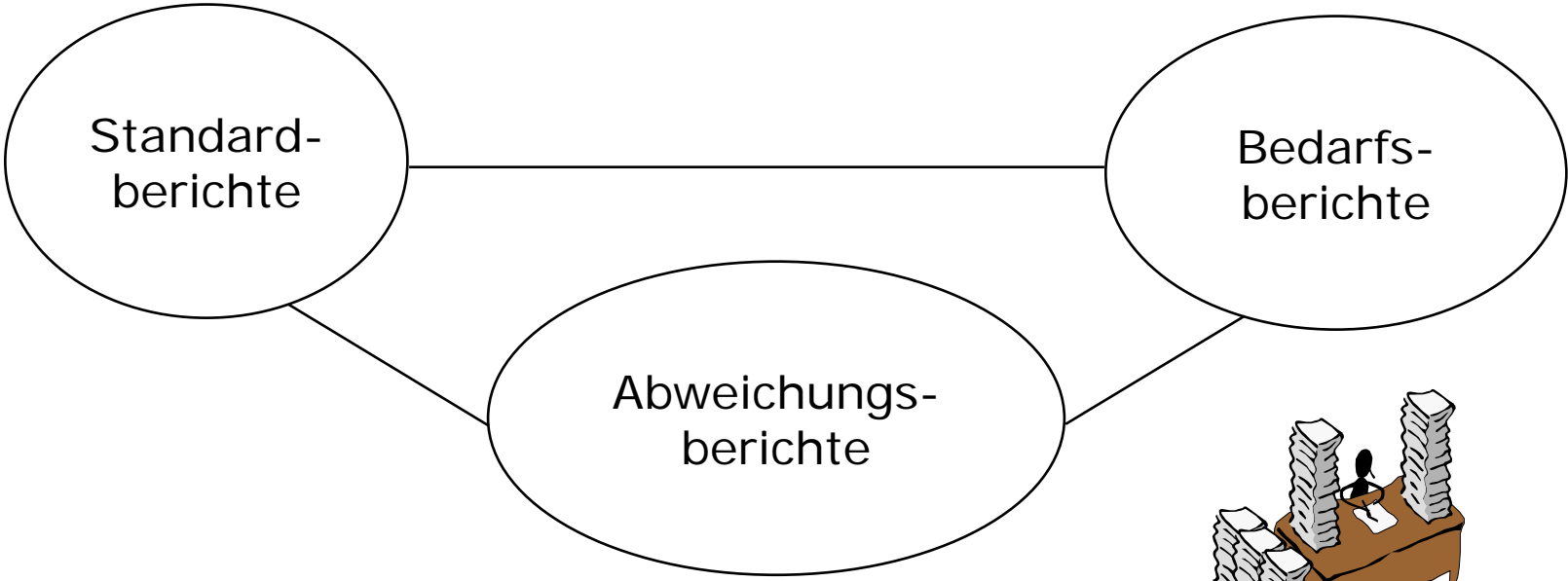


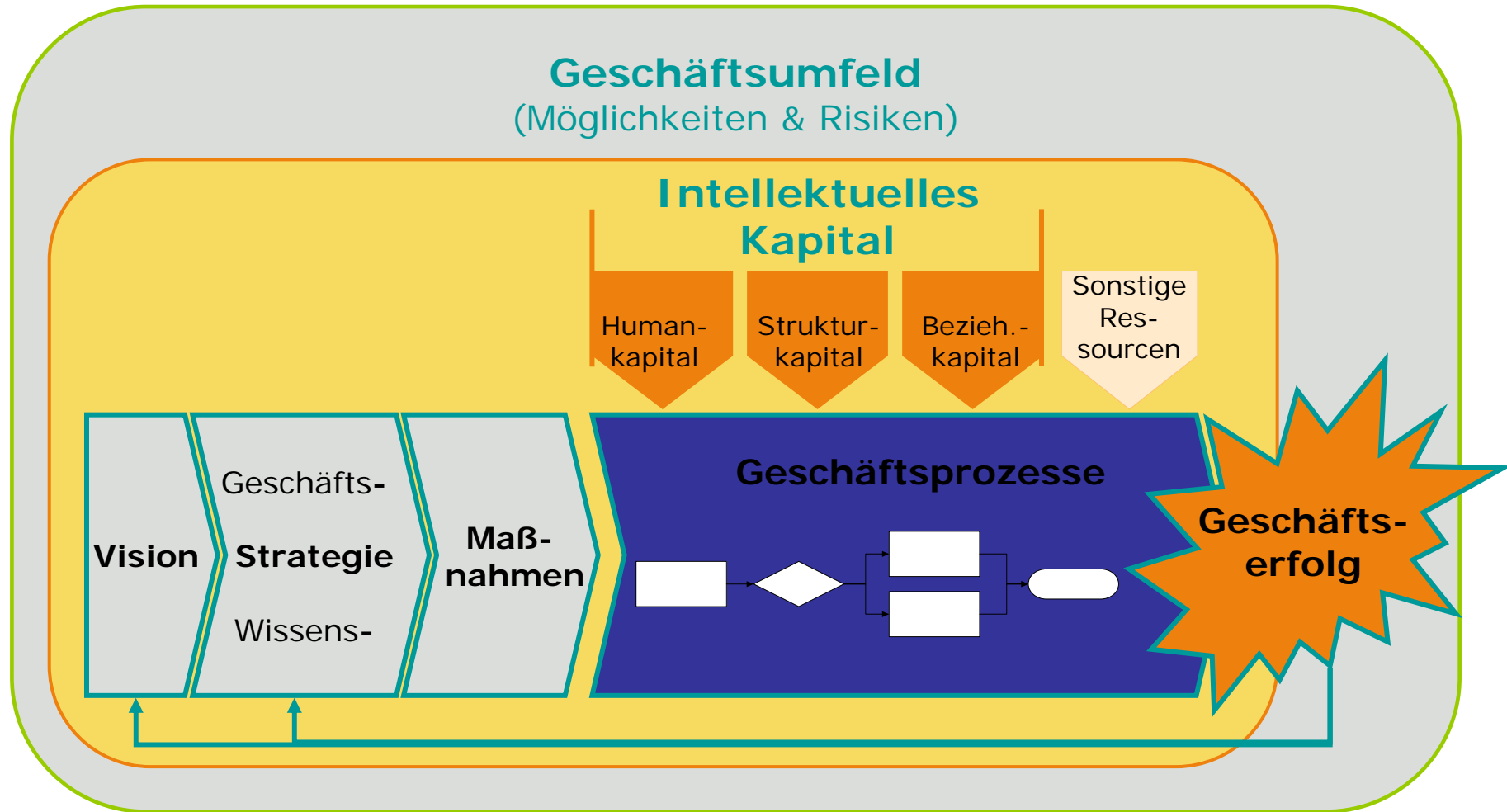
Berichtswesen**6 Fragestellungen**

- | | | |
|--|--|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> Was ist zu liefern? | | Inhalt |
| <input type="checkbox"/> Wie ist zu liefern? | | Form |
| <input type="checkbox"/> Wozu ist zu liefern? | | Auswertungszweck |
| <input type="checkbox"/> Wer liefert? /
Wer empfängt? | | Sender /
Empfänger |
| <input type="checkbox"/> Wann ist zu liefern? | | Termin |
| <input type="checkbox"/> Wie hoch sind die Kosten? | | Preis |



Berichtsarten





In Anlehnung an das Modell des AKWissensbilanz, Deutschland

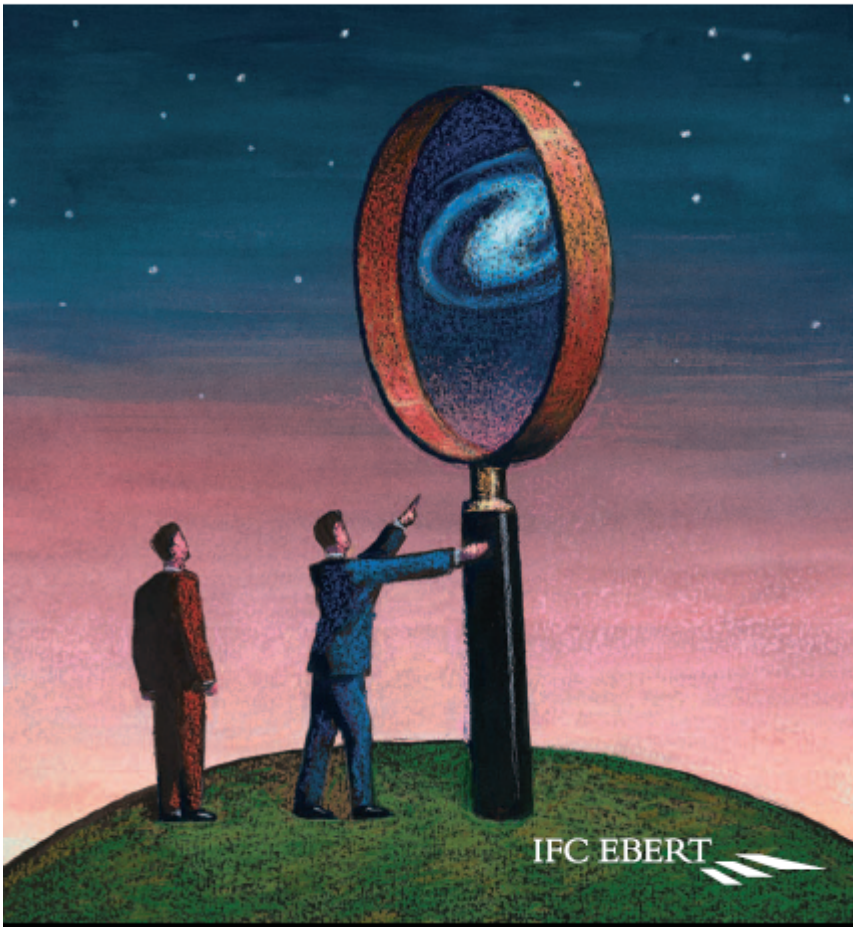


Einblicke.

Consulting. Qualification. Management.

Innovative Konzepte für die Praxis.

Was die Zukunft für Ihr Unternehmen bereithält.



Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH

Prof. Dr. Steinhübel
Strohstraße 11
72622 Nürtingen

Tel.: +49 7022 244 52-0

Homepage:

www.ifc-ebert.de

E-Mail:

info@ifc-ebert.de