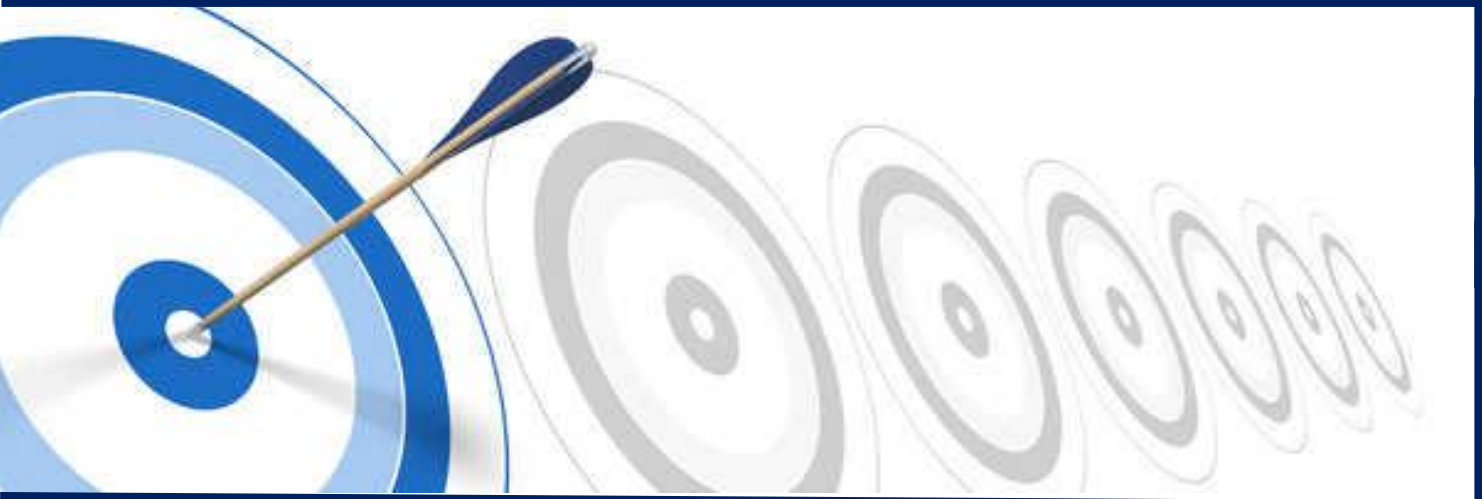
GERBERICH CONSULTING AG



Aufbau eines Controlling in 10 Schritten

Road Map Operatives Controlling

- **Problemstellung:** Die Geschäfte werden komplexer und dynamischer und die Wertschöpfungsketten verändern sich. Transparenz wird wichtiger, um rechtzeitig die richtigen Entscheidungen zu treffen. Die Controlling Instrumente
- Haben sich diesen Herausforderungen zu stellen und müssen sich weiterent-
- Wickeln.
- **Kundennutzen**: Transparenz und Datensicherheit schaffen die Voraussetzungen für eine bessere Planung, Budgetierung und Steuerung.
- Die relevanten Kennzahlen focussieren sich auf die Ziele und helfen mit den geeigneten Massnahmen diese Ziele zu erreichen.
- **Ziele des Tools:** Das Management erhält die geeigneten Instrumente zur Steuerung und focussiert sich nicht allein auf Spätindikatoren sondern viel stärker auf Frühindikatoren; die Massnahmen können besser auf die Ziele ausge-
- Richtet werden und sichern den angestrebten wirtschaftlichen Erfolg.

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Zu meiner Person: Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und M.I.T. Cambridge/Boston

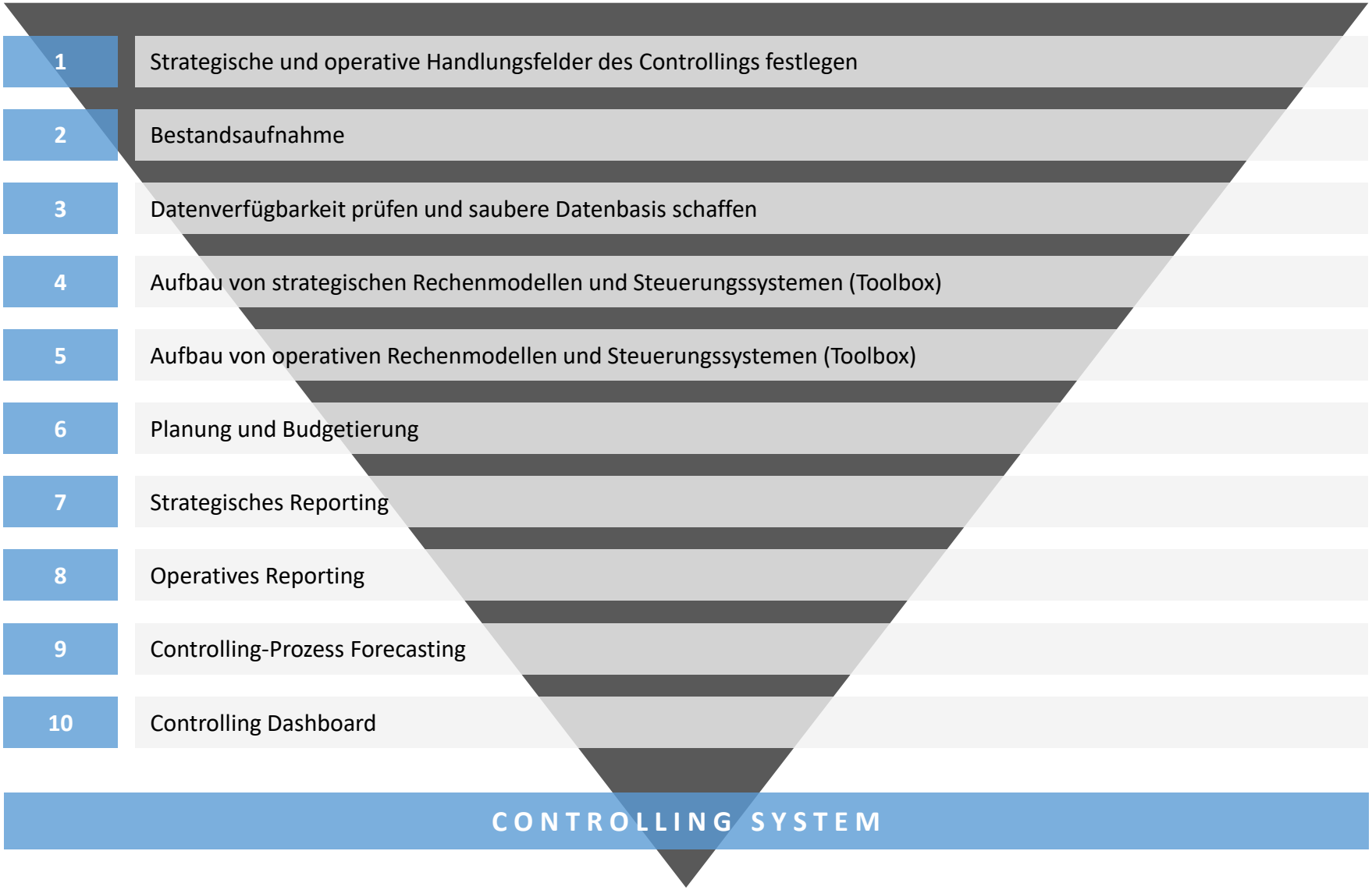
25jährige Führungserfahrung in der Industrie

- **BASF AG, Ludwigshafen**
  Controlling und Strategische Planung
- **SCA AG, München**
  Direktor des Konzernbereichs Planung und Controlling
- **Schöller Mövenpick GmbH, Nürnberg**
  Geschäftsführer
- **ADIDAS AG, Herzogenaurach**
  Mitglied des Vorstandes
- **Battelle Europa, Frankfurt/Genf/London**
  Stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsleitung
- **STAFF/Zumtobel Leuchten GmbH, Lemgo**
  Vorsitzender der Geschäftsleitung
- **Gerberich GmbH & Cie. Maschinenfabrik, Mannheim**
  Geschäftsführender Gesellschafter
- **Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen, Schweiz**
  Beirat

- Professur an der Fachhochschule Worms Lehrstuhl für Internationales Management und Controlling, Hochschule Luzern, Institut für Finanzdienstleistungen
- 25 Jahre Erfahrung in Unternehmensberatung und Management-Training
- Aufsichtsrat in mittelständischen internationalen Unternehmen: AR Moore Stephens Deutschland AG, Cougar AG, Saum und Viebahn GmbH & Co KG, Klingspor AG
- Lehrtätigkeit an der European Business School - Oestrich-Winkel, Prag, Budapest; Erasmus Universität, Rotterdam; Boston Business School, Schweiz; Universität Fribourg, Schweiz, Donau-Universität Krems, Österreich, Graduate School Rhein-Neckar, Management Academy Heidelberg, FH Ludwigshafen am Rhein.

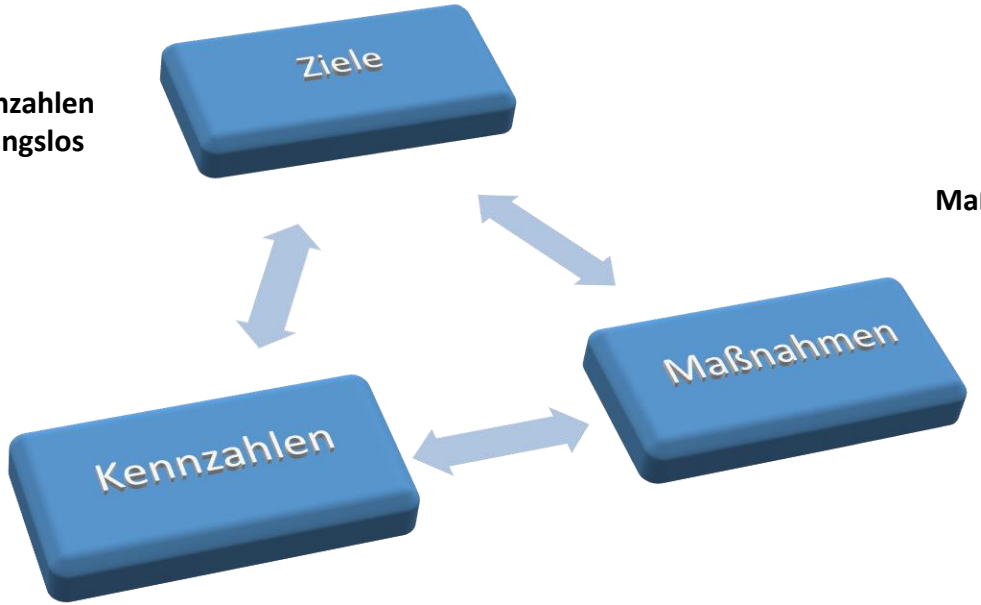
© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Vorgehensweise



© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 1: Bestimmen der Handlungsfelder



Ziele ohne Kennzahlen sind orientierungslos

Maßnahmen ohne Ziele sind zwecklos

Kennzahlen ohne Maßnahmen sind sinnlos

Ziele	Frühindikator	Spätindikator	Grund-annahme	Maßnahmen

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

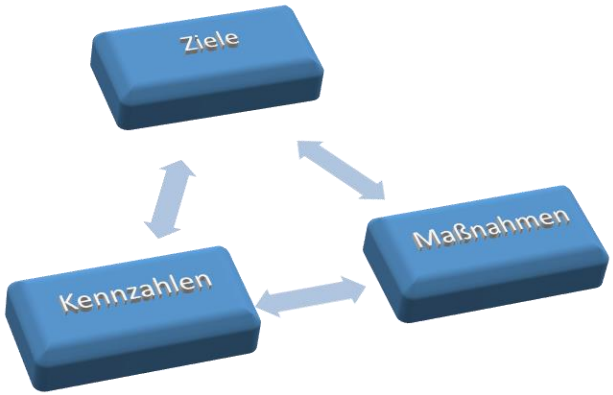
Phase 1: Bestimmen der Handlungsfelder

Gesamtziele herunterbrechen auf:

Bereiche

Funktionen

Mitarbeiter



ROCE

„übersetzen“

Mitarbeiter

Wer / Was	Gesamt-unternehmen	Bereich	Funktion	Mitarbeiter
Rendite				
Wachstum				
Cash Flow				
Kosten				

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 1: Top-down- und Bottom-up-Entwicklung der Steuerungsgrößen

Top-Down

1

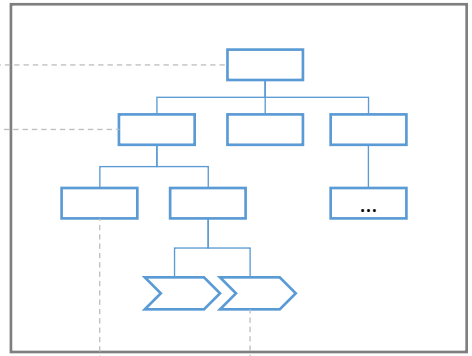
Leiten Sie die KPIs aus der Unternehmensstrategie ab.

Strategische Ebene

KPI 1 KPI 2 KPI 3

3

Ordnen Sie jede KPI einem Verantwortlichen zu



2

Leiten Sie KPIs aus den Unternehmensprozessen bzw. Funktionen ab.

KPI 1 KPI 2 KPI 3 KPI 4 KPI 5

Operative Ebene
(ablauf- und aufbauorganisatorische Sicht)

Bottom-Up

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 2: Bestandsaufnahme

- Vergewissern Sie sich darüber, welche Daten insgesamt in Ihrem Unternehmen vorhanden sind.
- Welche Prozesse generieren die Daten?
- Wie werden die Daten IT-Technisch erfasst.
- Gibt es Lücken in der Datenbasis?

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 3:
Datenverfügbarkeit prüfen und saubere Datenbasis schaffen

- Sind die notwendigen Daten als Grundlage für die Kennzahlen aus Phase 1 verfügbar?
- Welche Daten fehlen?
- Bilden Sie Maßnahmen zur Erlangung der fehlenden Daten.
- Welche Qualitätsansprüche müssen die Daten für die 4 Perspektiven erfüllen?

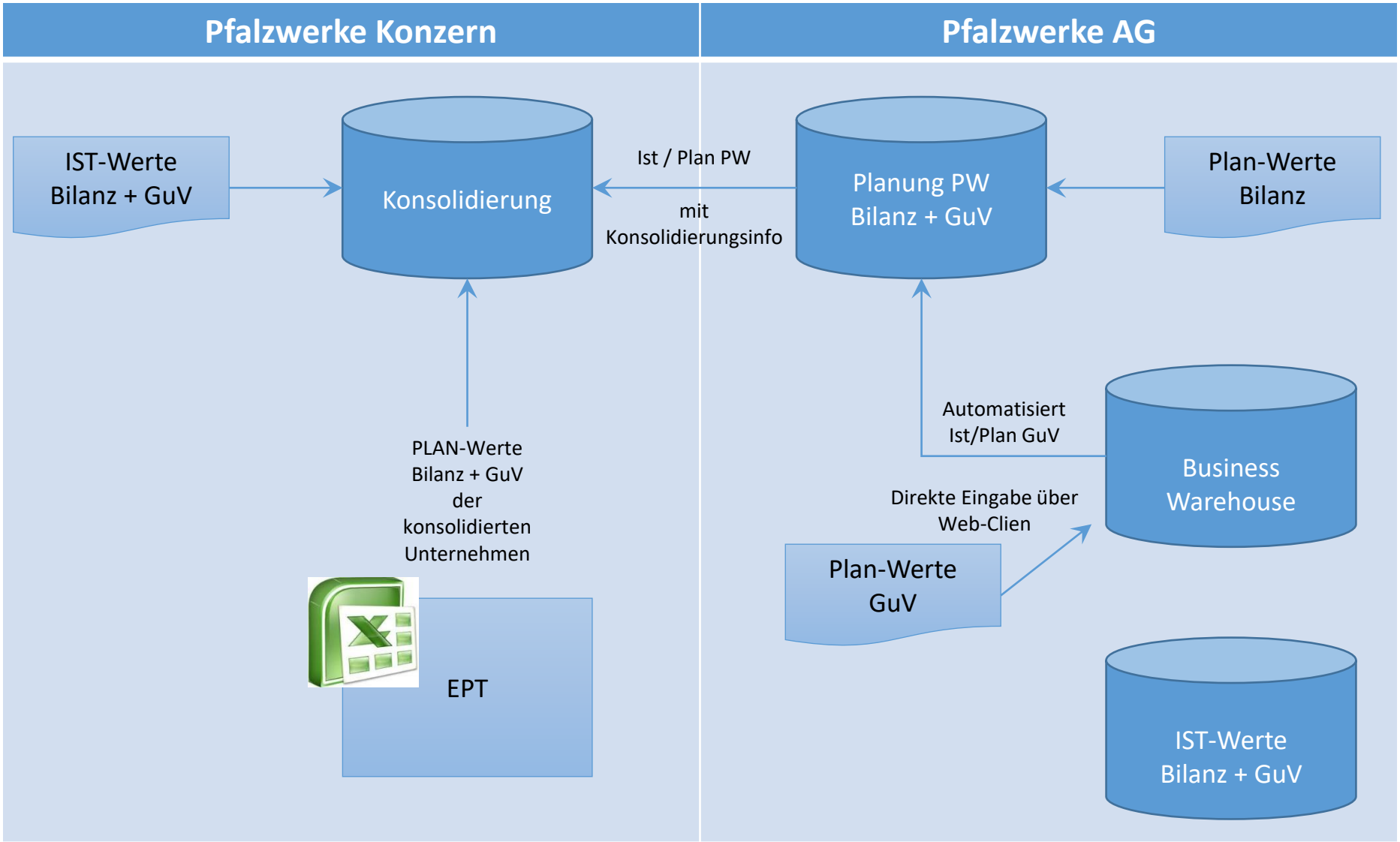
© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 3:
Datenverfügbarkeit prüfen und saubere Datenbasis schaffen

- Erfüllen die vorhandenen Daten die gewünschte Datenqualität?
- Eine leistungsfähige IT Umgebung in Verbindung mit einer Softwarelösung, die den Planungsprozess durch automatisierte Planungsroutinen unterstützt erhöht die Geschwindigkeit bei der Verarbeitung und Zusammenführung der Planungsdaten.
- Überprüfen Sie die Kompatibilität der IT-Systeme, falls Sie für den Zweck des Controlling Systems eine neue IT-Unterstützung heranziehen.
- Schaffen Sie eine einheitliche Datenbasis, insbesondere bei der Konsolidierung der Daten von Unternehmen in Konzernstrukturen, ermöglicht dauerhafte Effizienzgewinne im Budgetierungsprozess. Automatisierte Schnittstellen zwischen Datenbeständen unterschiedlicher Datenbanken beschleunigen die Übernahme von Daten und verringern die Gefahr von Abweichungen.
- Wie können evtl. Datenlücken geschlossen werden.

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 3: Beispiel IT-Systemlandschaft im Controlling der Pfalzwerke AG



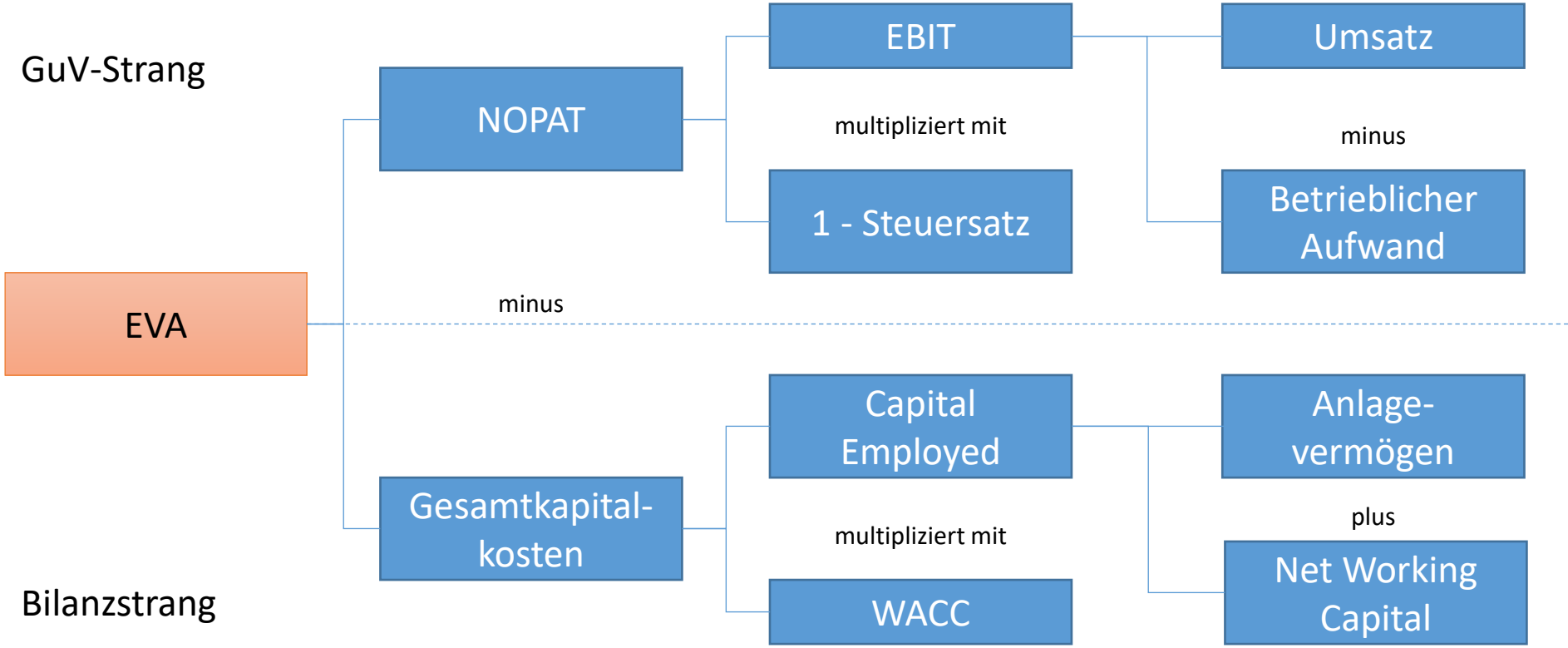
© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 4: Strategische Rechenmodelle und Steuerungssysteme (Toolbox)

- Stärken- und Schwächenanalyse
- GAP-Analyse
- Szenario-Analyse
- SWOT-Analyse (Potentialanalyse)
- Produktlebenszyklusanalyse
- Portfolioanalyse
  - Marktanteils- und Marktwachstums-Analyse (Vier-Felder-Matrix)
  - Marktattraktivitäts- und Wettbewerbsstärken-Analyse (Neun-Felder-Matrix)
- Balanced Scorecard
- Benchmarking
- Six-Sigma
- Renditesteuerung

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 4: Beispiel eines Kennzahlensystems auf Basis des Economic-Value-Added-Konzepts



Die Kennzahl EVA ermöglicht die wertorientierte Steuerung Ihres Unternehmen. Sie vereint mehrere Parameter, die das Unternehmen laufend im Augen behalten sollte.

Sie kann auch als Entscheidungsgrundlage für strategische Investitionen herangezogen werden.

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 4: Renditesteuerung

	kurzfristig beeinflussbar	mittelfristig beeinflussbar	langfristig beeinflussbar
Erlöse			
Variable Kosten			
DB			
Gemeinkosten			
Fixkosten			
Anlagevermögen			
Umlaufvermögen			

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 4: Renditesteuerung

Kapital-Umschlag / Umschlag - Rendite	Niedrig	Mittel	Hoch
Niedrig	X IST		Maßnahmen: - Kurz - Mittel - Lang
Mittel		X Soll	
Hoch			

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 5: Operative Rechenmodelle und Steuerungssysteme (Toolbox)

- Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung
- Gemeinkostenanalyse
- Prozesskostenanalyse
- Total Cost of Ownership Berechnung
- Target Pricing und Target Costing
- Life Cycle Management/Life Cycle Costing

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 6: Gestalten der Kostenrechnung

Vollkostenrechnung ⟷ Teilkostenrechnung

Kostenarten ⟷ Kostenstellen ⟷ Kostenträger

Ist-Kosten ⟷ Normal-Kosten ⟷ Soll-Kosten

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 6: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

	Auftrag 1 des Kunden X (Verkaufgebiet A)	Auftrag 2 des Kunden X (Verkaufgebiet A)	usw. ...	dto für Kunde Y (verkaufgebiet A)	usw. ...
	Brutto - Auftragswert	Brutto - Auftragswert			
	./. Erlösschmälerungen	./. Erlösschmälerungen			
	Netto-Auftragswert	Netto-Auftragswert			
	./. Einzelkosten der pro Auftragszeile ausgewiesenen Produkte	./. Einzelkosten der pro Auftragszeile ausgewiesenen Produkte			
	Auftragsdeckungsbeitrag I	Auftragsdeckungsbeitrag I			
	./. gesonderte Auftrags-Einzelkosten	./. gesonderte Auftrags-Einzelkosten			
Übernahme in die Auftragsgrößen- und Auftragsartenrechnung	Auftrags-Deckungsbeitrag II	Auftrags-Deckungsbeitrag II			
	Summe = Deckungsbeitrag I des Kunden X			Summe= Deckungsbeitrag I des Kunden Y	
	./. Gesonderte Kunden-Einzelkosten für X			./. Gesonderte Kunden-Einzelkosten für Y	
Übernahme in die Kundengruppenrechnung	Deckungsbeitrag II des Kunden X			Deckungsbeitrag II des Kunden Y	
		Summe = Deckungsbeitrag I für das Verkaufgebiet A			
		./. Gesonderte Gebietseinzelkosten für A			
Übernahme in Verkaufsgebietsrechnung		Deckungsbeitrag II für das Verkaufgebiet A			
		(Weiterverarbeitet auf der Ebene der Kostenstellenbereiche, z.B. Verkauf)			

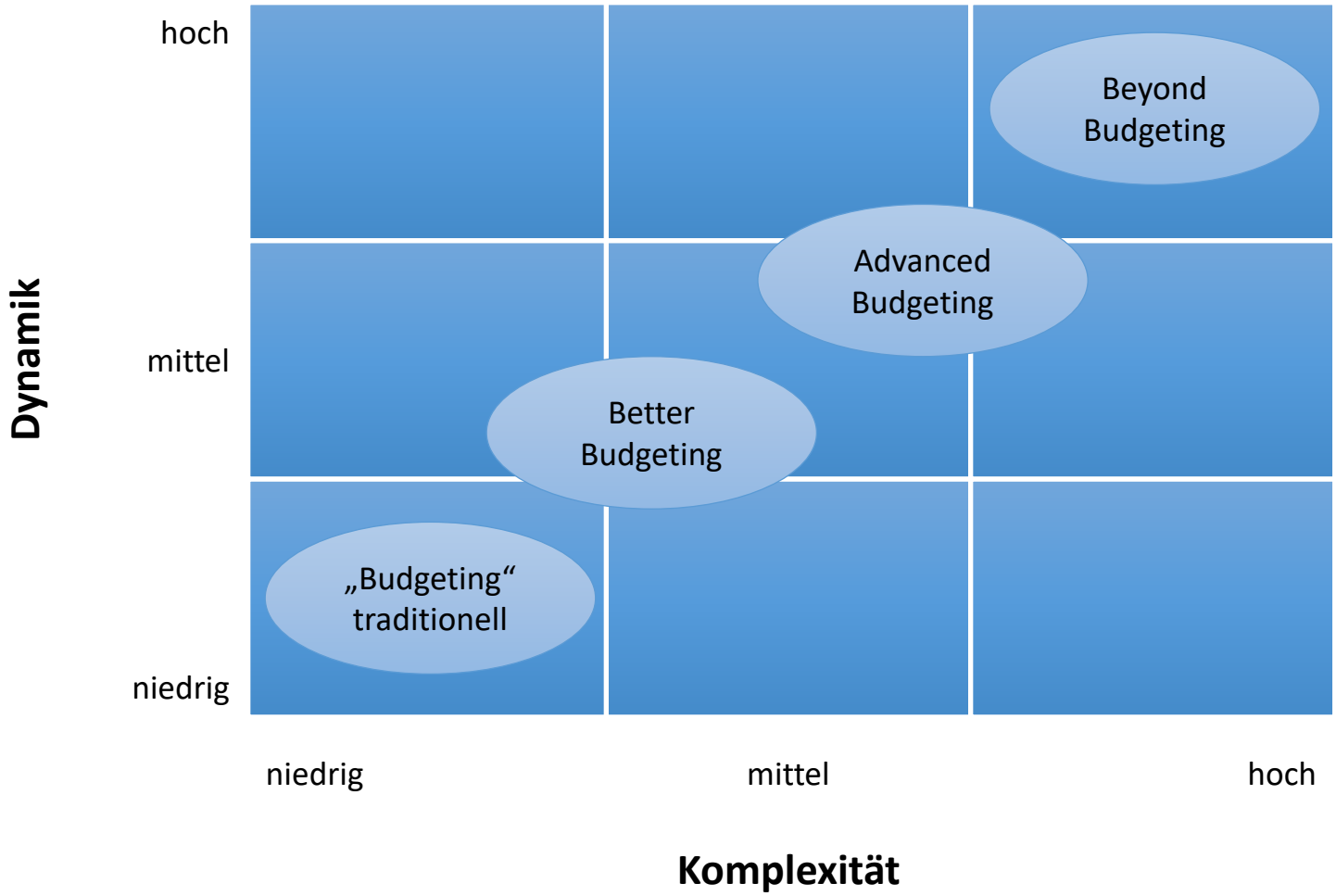
© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 6: Planung und Budgetierung
Controller Yearbook – Erstellen eines Arbeitsplans

Monat / Was	01	02	03	04	…	12
Planung						Budget
Projekte						
Budget			Quartals-bericht			
Reporting		Balaced Scorecard Projekt				

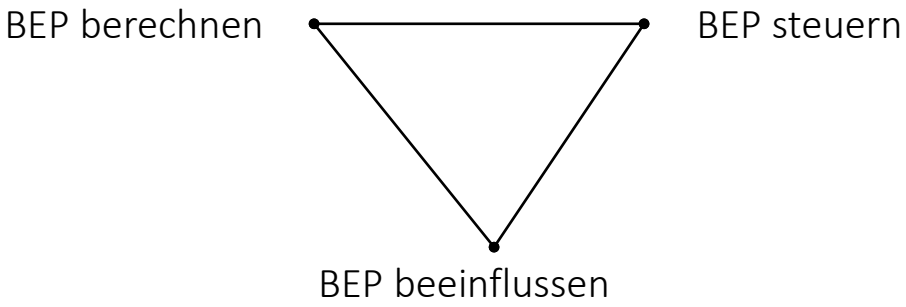
© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

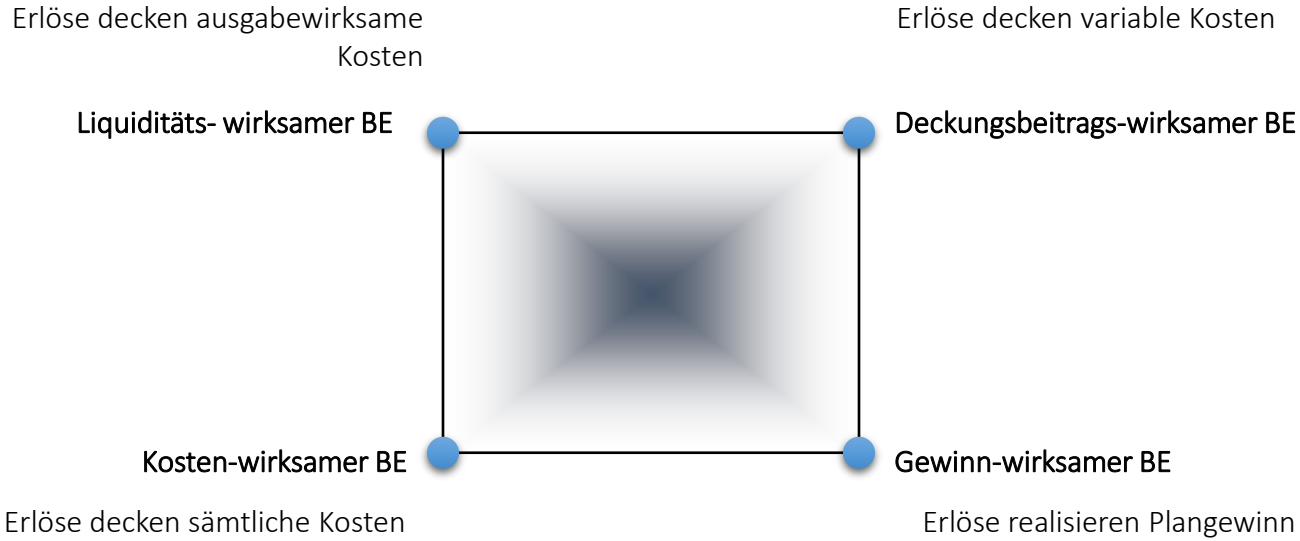
Phase 6: Planung und Budgetierung
Ansätze moderner Budgetierung



© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

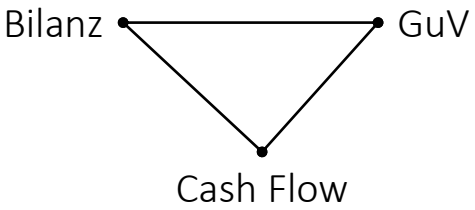
Phase 6: Planung und Budgetierung
Break-Even-Management





© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 6: Planung und Budgetierung
Integrierte Bilanz-, GuV- und Cashflow-Planung



Verknüpfungen

Ergebnisrechnung	Periode 1	Periode 2
Erlöse	+ 1.000	
Aufwand	- 700	
Ergebnis	+ 300	

Verknüpfungen

Aktiva	Periode 1	Periode 2
Forderungen Zugang	+ 1.000	
Forderungen Zahlung		- 1 000
Ergebnis	+ 1.000	

Passiva	Periode 1	Periode 2
Verbindli. Zugang (+)	+ 700	
Verbindli. Zahlung (-)	- 700	
Verbindli. Stand	0	

Zahlungseingang 40 Tage

Zahlungsausgang 20 Tage

Finanzplan	Periode 1	Periode 2
Einzahlung Forderung		+ 1.000
Auszahlung Verbindl.	- 700	
Finanzbedarf/Überschuss	- 700	+ 300

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 7: Strategisches Reporting

Anwenderfreundlichkeit, Bedienbarkeit

Reporting

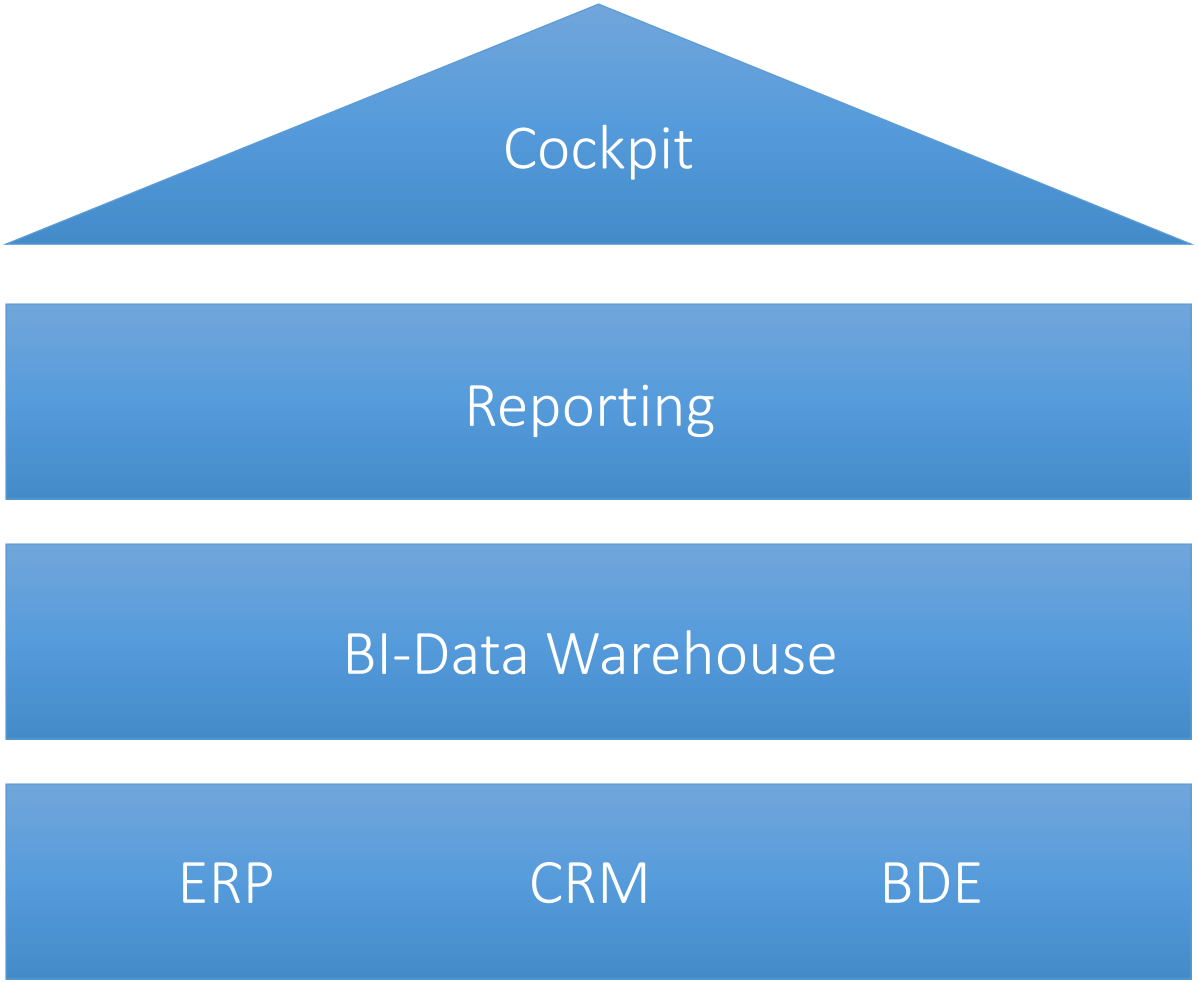
Dashbord Cockpits	Hochglanzberichte bzw. Masken ergänzt um Kommentare und externe Informationen; fokussiert auf wenige KPIs und in der Bedienung „vorstandstauglich
Hochglanz Reporting	Präsentationsfähige Layouts im unternehmensindividuellen Design, häufig parametrisierbar.
Standard Reporting	Vorgefertigte Tabellen- und Grafiktemplates, die regelmäßig oder auf Anfrage mit Daten befüllt werden
Ad-hoc-Abfragen	Zugriff auf meist vorbereitete Datenbestände mit speziellen Werkzeugenm die häufige ein browsen und speichern von Sichten erlaubt
Queries, progr. Abfragen	Direkter Datenbankzugriff mit Erstellung der Abfrage mittels SQL oder anderer Programmierwerkzeuge

Analyse

Flexibilität,Funktionalität

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 8: Operatives Reporting



Anwender	Reportinginhalte
Management & Vertrieb	Webreports (Auftragseingang, Umsatz, GuV etc.)
Fachabteilung, Controller, Sales Analyse	Business Analyzer, (Umsatz, DB, Rabatte etc.)
BI Administrator	
System-Administratoren	

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 8: Operatives Reporting

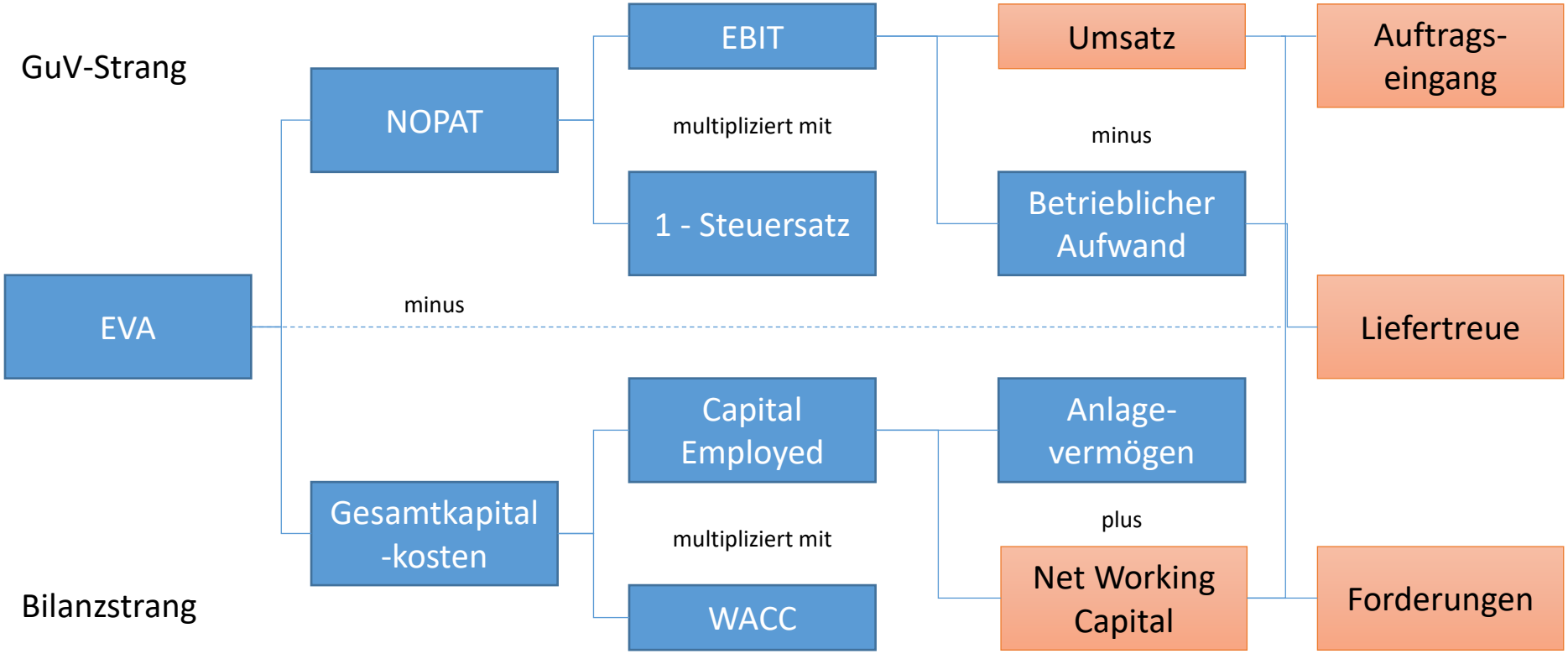
	Verteilerkreis/ Zugriffsrechte	Kontinuierliches Reporting
Bericht	Monatsbericht	Management Cockpit
Verteilerkreis/ Zugriffsrechte	Vorstände/ Managementkreis	Vorstände/ Abteilungsleiter/ Controlling/ Beteiligungsmanagement
Medium	Monatsbesprechung	Onlineportal

Definieren Sie genaue Berichtswege, Medien, Verantwortlichen und den Rhythmus der Erhebung.

Die Hierarchie in Ihrem Unternehmen sollte hierzu die Basis bilden.

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

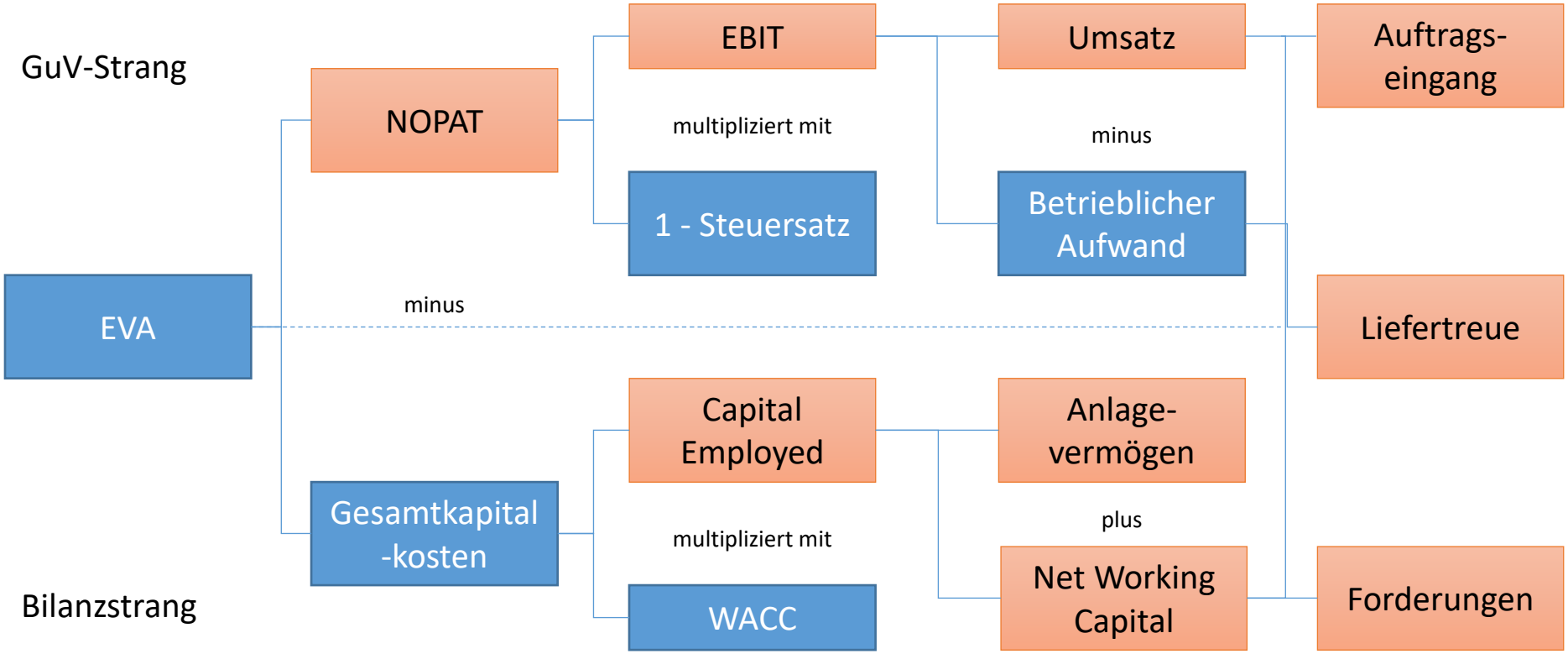
Phase 8: Operatives Reporting



Mögliche Schwerpunkte eines Tagesreporting bilden der Umsatz, der Auftragseingang, die Liefertreue, das Net Working Capital und die Forderungen.
Unternehmensbezogen sollten Sie Kennzahlen auswählen, die Ihren Geschäftsalltag widerspiegeln und Ihnen als Früh- bzw. Spätindikatoren dienen.

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 8: Operatives Reporting



Mögliche Schwerpunkte eines Monatsreporting bilden neben den Kennzahlen für das tägliche Reporting zzgl. noch der NOPAT, EBIT, Capital Employed und das Anlagevermögen. Auch hier sollten Sie unternehmensbezogen Kennzahlen auswählen, die Ihren Geschäft widerspiegeln und Ihnen als Früh- bzw. Spätindikatoren dienen.

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Phase 8: Operatives Reporting

- Reporting kann auf verschiedenster Art und Weise vorgenommen werden. Ein Beispiel stellt hierbei das „sprechende Inhaltsverzeichnis“ dar. Folgendes Beispiel aus der Nahrungsindustrie:

Während die Umsätze bei Fertiggerichten und Süßwaren über Vorjahr liegen, verlieren Molkereiprodukte deutlich – Inhaltsverzeichnis

1. Molkereiprodukte verlieren 12% - Frischprodukte leiden am stärksten 3

1.1 Frischprodukte verlieren gegenüber Vorjahr 14% 5
1.2 Haltbare Produkte gehen um 11% zurück 9

2. Fertiggerichte liegen in beiden Produktlinien um bis zu 9% über Vorjahr 24

2.1 Die FIT-Linie stieg dank neuer Werbung um 9% 26
2.2 Die Classic-Line legte vor allem im Inland um 7% zu 31

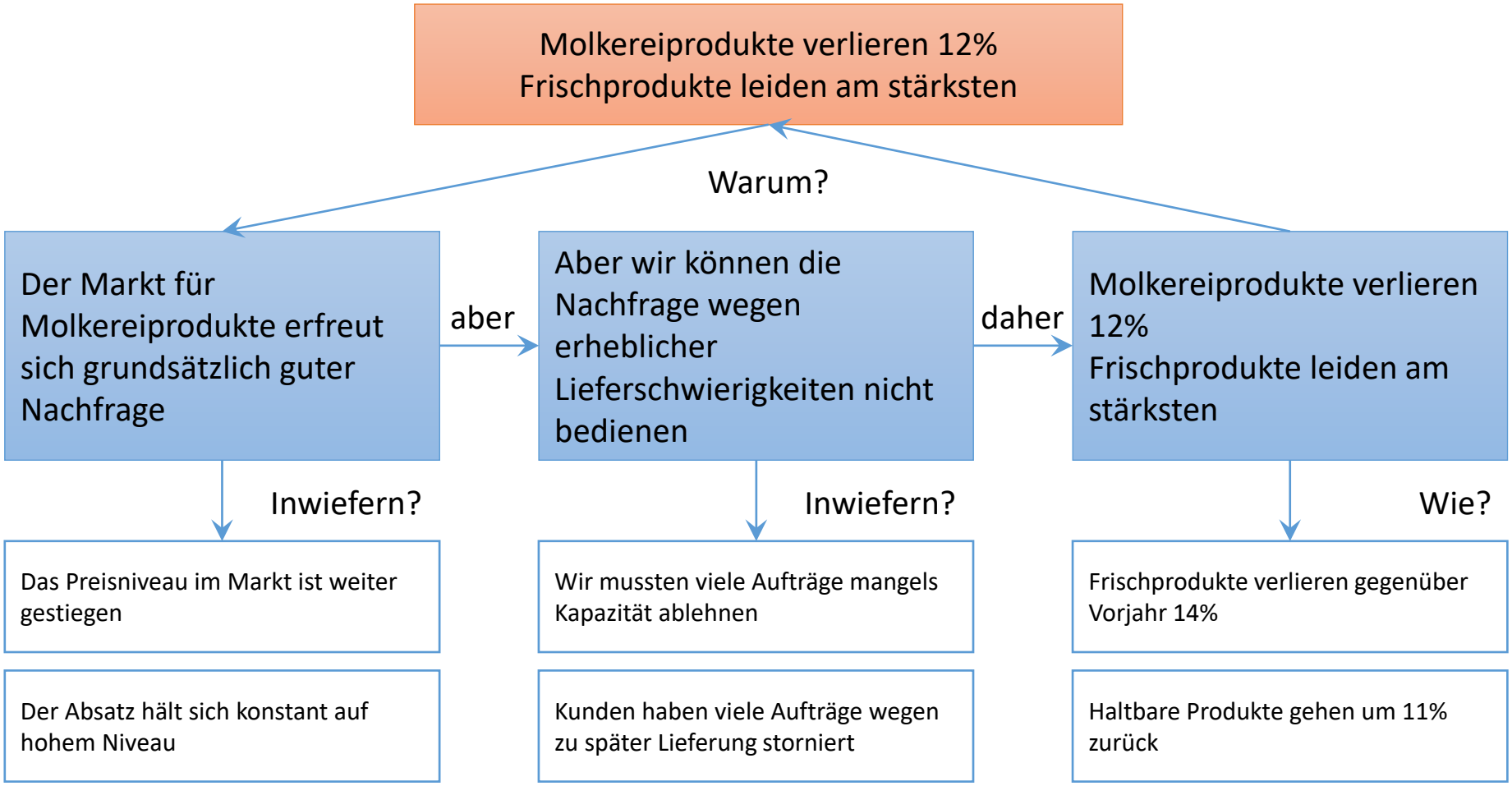
3. Süßwaren liegen nur durch das Wachstum der Schokoladen leicht über Vorjahr 37

3.1 Schokoladen gewinnen mit zwei Produkteinführungen 5% 39
3.2 Gummibärchen liegen genau auf Vorjahresniveau 45
3.3 Kekse bewegen sich mit minus 1% marginal unter Vorjahr 52

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

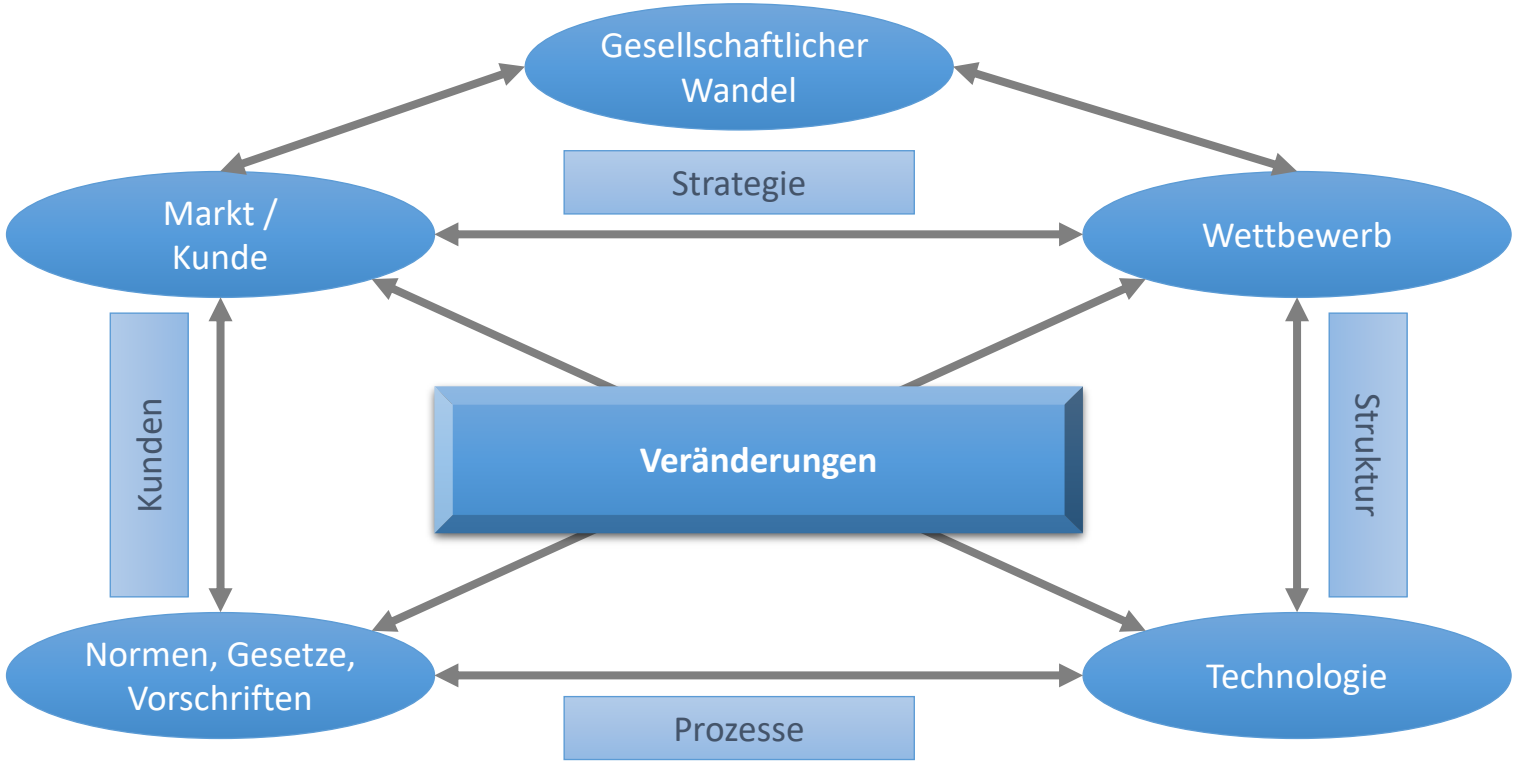
Phase 8: Operatives Reporting

- Strukturieren Sie Ihre Berichte pyramidal und verknüpfen Sie Teilaussagen, um die Kernaussage zu begründen. Beispiel aus der Nahrungsindustrie:



© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

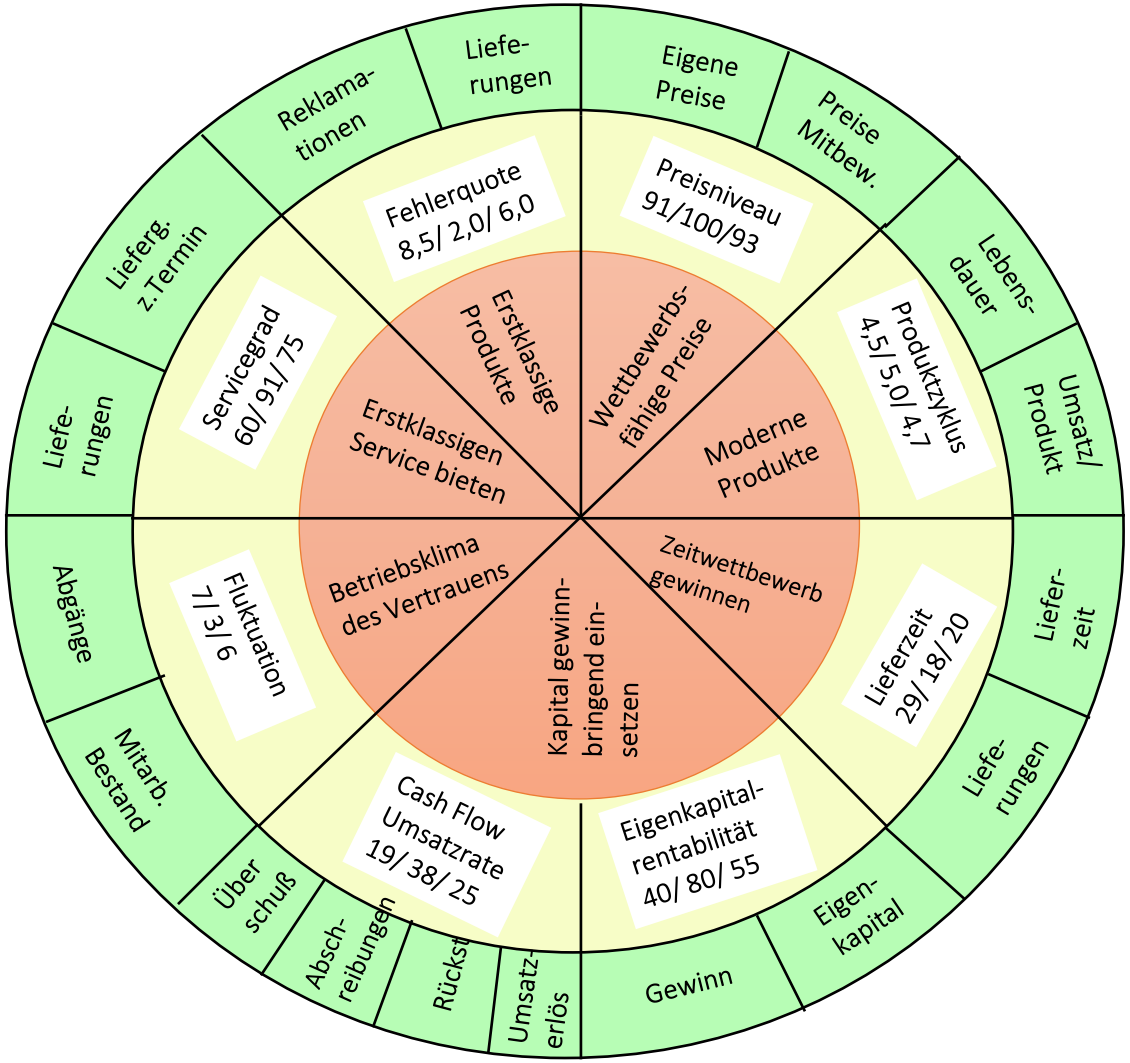
Phase 9: Controlling-Prozess Forecasting



Verfolgen Sie die Veränderungen in den 5 Feldern und ziehen Sie Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen.
Welche Veränderungen sind absehbar?
Wie können sich diese Veränderungen auf Ihr Geschäftsmodell auswirken?
Bilden Sie Maßnahmen und Kennzahlen zur Steuerung.

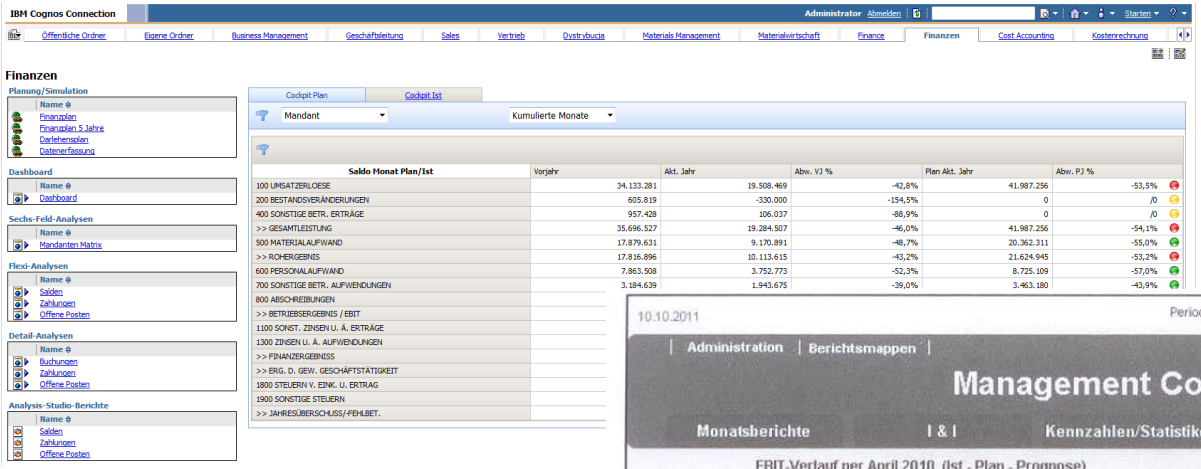
© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

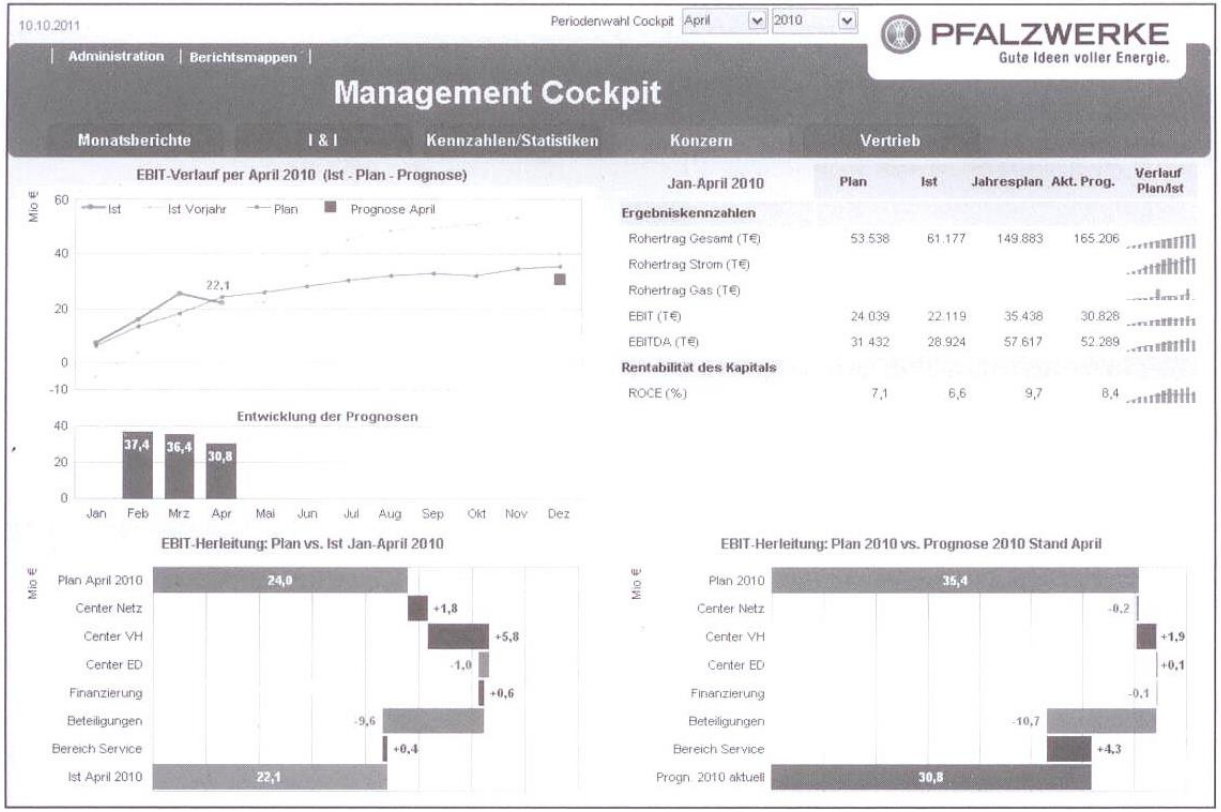
Phase 10: Controlling Dashboard



© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Beispiel: Dashboard





© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

Welche Fragen haben Sie?

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz

GERBERICH CONSULTING

- Mission und Vision
- Strategieentwicklung und Strategierealisierung
- Systematisches Controlling
- Aufbau von Marketing- und Vertriebsstrategien
- Aufbau von strategieorientierten Kennzahlensystemen
- Business Development
- Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle
- Innovationsmanagement und -controlling

Besuchen Sie unsere neue Homepage und abonnieren Sie den Newsletter…
Wir informieren Sie regelmäßig über Interessante Management-Themen…

GERBERICH CONSULTING AG

Internationale Unternehmensberatung

Panoramastrasse 2b
CH-6373 Ennetbürgen

Tel.: +41 4162071-76
Fax: +41 4162071-75

e-Mail: kontakt@gerberich-consulting.com
Internet: www.gerberich-consulting.com

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen - Schweiz