

Flexibilität als Chance

Controlling als Impulsgeber für Veränderungen

Controller-Organisation im Wandel

Die Funktion des Controllings und seiner Protagonisten, der Controller, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten massiv verändert. Der vergangenheitsorientierte Ansatz „Kontrolle“ von Ergebnissen entwickelte sich zunehmend zu einem Ansatz des Vorbereitens von Entscheidungen für das Management. Während vor wenigen Jahren eine operative Unterstützung der Geschäftsleitung und Funktionsbereiche bei Entscheidungsprozessen noch innovativ war, muss das Controlling heute als Wegweiser, ja als Wertetreiber entlang der Wertschöpfungskette im Unternehmen fungieren. Der Controller ist heute nicht mehr nur der Vorbereiter; in innovativen Unternehmen greift er wichtige Themen selbstständig auf, beeinflusst Entscheidungen und ist fest in die Umsetzung dieser Entscheidungen integriert.

Der Wandel als Regel – Anforderungen an den modernen Controller

Seit der zunehmenden Implementierung in die Führungsorganisation wird das Controlling mit ständig wechselnden Anforderungen von Kunden-, Lieferanten- und Kapitalgeberseite konfrontiert. Zunehmende Vergleichbarkeit des Angebots erhöht die Ansprüche der Kunden hinsichtlich Lieferperformance, Qualität und Preis. Abschmelzende Margen zwingen zur ständigen Überprüfung der Herstellkosten und zum weltweiten Einkauf. Kapitalgeber erhöhen aufgrund der Auswirkungen der Finanzkrise und verschärfter Eigenkapitalvorschriften die Berichtspflichten. Es ist für kleine und mittelständische Unternehmen daher von entscheidender Bedeutung eine Controlling-Organisation aufzubauen, die sich nicht nur als Zahlenverwalter oder -aufbereiter versteht, sondern vielmehr den gesamten Auftragsdurchlauf vom Auftrags- bis zum Zahlungseingang prozessual durchdringt und an jeder Stelle der Wertschöpfungskette als Berater von Geschäftsführung und Fachbereichen eingreifen, Potentiale erkennen und deren Umsetzung begleiten kann.

Aufgaben der Controlling-Organisation in der Krise

Nach Jahrzehnten des kontinuierlichen Wachstums hat die Finanz- und Wirtschaftskrise viele Unternehmen unvorbereitet getroffen. Viele Unternehmen haben in dieser Phase von ihrer Substanz gelebt und waren nur unter Ausnutzung politischer Stabilisierungsprogramme in der Lage, ihr wirtschaftliches Überleben zu sichern. Standen im Verlauf der Wirtschafts- und Finanzkrise die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten, Kosteneinsparungen und die Reduzierung des gebundenen Kapitals im Fokus, haben sich die Aufgaben nach nur zwei Jahre bereits wieder grundlegend gewandelt. Mit der Konjunkturerholung scheint die Talsohle der Krise überstanden.

Doch sind Sie gerüstet für die Zukunft? Wurden in der Krise sämtliche Prozesse auf den Prüfstand gestellt, Kostenbewusstsein geweckt und eingefordert? Wurden Ineffizienzen der Organisation aufgedeckt und benannt, die Optimierung angestoßen und begleitet? Wurden im Rahmen eines aktiven Working Capital Management Vertrieb, Einkauf und Rechnungswesen zusammengebracht, um die Kapitalbindung zu senken? Sind Fertigungsprozesse nach versteckten Ineffizienzen untersucht und Produktion und Anwendungstechnik auf Optimierungen zur Verbesserung der OEE hingewiesen worden?

Wer diese Fragen mit „Ja“ beantworten kann, ist für den Aufschwung und die steigenden Auftragseingänge gewappnet. Mittel zur Vorfinanzierung von Aufträgen sind vorhanden oder lassen sich leichter beschaffen, Auftragsprozesse sind verschlankt und optimiert und können die sprunghaft angestiegene Nachfrage und Bedarfsschwankungen auffangen. Kunden klagen nicht über schlechte Lieferperformance und strategische Preiszugeständnisse können leichter gewährt werden ohne die Deckungsbeiträge zu gefährden.

Sind Sie nicht in dieser Situation, ist es Zeit, die Initiative zu ergreifen und den richtigen Weg einzuschlagen. Konsequentes Cash und Working Capital Management stehen jetzt im Vordergrund, aber auch Investitionen müssen überprüft wer-

Strategieanpassung als Wettbewerbsvorteil

CRO – Chief Restructuring Officer

Insolvenzrechtliche Compliance für den Mittelstand

Spezielle Haftungstatbestände für Mitglieder des Aufsichtsrats

Spielregeln bei der Flexibilisierung von Arbeits- und Entgeltbedingungen

Einkaufsstrategien bei volatilen Rohstoffen

den. Die Lehren aus der Wirtschaftskrise müssen gezogen und das Risikomanagementsystem überprüft und ggf. – soweit nicht vorhanden – implementiert werden.

Erfolg durch den Einsatz der richtigen Steuerungsinstrumente

Ob in der Krise oder im Aufschwung: Der richtige Einsatz der operativen Steuerungsinstrumente ist entscheidend, um von der jeweiligen Unternehmenssituation zu profitieren. Dabei sind die permanente, zukunftsorientierte Überprüfung des strategischen Ansatzes, ein ausgewogenes Produkt-Portfolio und eine konsequente Marktbearbeitung nicht aus den Augen zu verlieren, denn sie sind die Basis für die permanente „Optimierung entlang der Wertschöpfungskette“. Unternehmen, die auch mit Hilfe ihrer operativen Steuerungsinstrumente schnell auf sich wandelnde Marktgegebenheiten reagieren können, profitieren früher und intensiver vom Aufschwung und sind besser für zukünftige Krisensituationen gerüstet.

Doch wodurch unterscheiden sich anpassungsfähige von weniger anpassungsfähigen Unternehmen? Welche Instrumente setzen Top-Performer ein? Um diese Fragen unserer Kunden empirisch unterlegt beantworten zu können, führen wir aktuell eine Umfrage zu diesem Themenkomplex durch. Sie sind herzlich eingeladen, sich an dieser Umfrage zu beteiligen. Sie finden weitergehende Informationen auf unserer Homepage www.mbbgmbh.de Stichwort Umfrage Controlling.

Allen Teilnehmern werden die Umfrageergebnisse selbstverständlich auf Wunsch zur Verfügung gestellt.

mbb CC Controlling – Praktiker für Praktiker

Wie sieht die optimale Controlling-Organisation für mein Unternehmen aus? Welches Maß an Managementunterstützung ist für mich wichtig? Ist unsere Controlling-Organisation effizient? Bei der Beantwortung dieser Fragestellungen möchten wir Sie gerne unterstützen.

Als Standort-Bestimmung für Ihre Controlling-Organisation bieten wir einen kostengünstigen, eintägigen Workshop an. Ziel ist es, Sie und Ihr Unternehmen für die relevanten Fragestellungen zu sensibilisieren, auf die Herausforderungen der wirtschaftlichen Entwicklung vorzubereiten und Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Managementunterstützung und der Effizienz der Controlling-Organisation zu erarbeiten. Gerne unterstützen wir Sie auch bei der Erarbeitung und Implementierung von individuellen und passgenauen Lösungen. Dies können Fragestellungen zur strategischen und operativen Planung, zum Berichtswesen oder zu Abweichungsanalysen, zur Entscheidungsunterstützung und zur internen oder externen Kommunikation sein. Ob Verbesserung der Liquiditätsplanung, Aufbau eines Berichtswesens oder einer Deckungsbeitragsrechnung, wir helfen Ihnen dabei!

Die Mitglieder unseres Competence Centers „Controlling“ sind praxiserfahrene Experten, die neben ihres Beratungs-Know-hows über langjährige Erfahrungen in entsprechenden Positionen in der freien Wirtschaft verfügen. So langweilen wir unsere Kunden nicht mit theoretischen Modellen, sondern bieten praktikable, umsetzbare Lösungen. Unsere Erfahrungen aus der Beratungspraxis reflektieren wir regelmäßig mit anderen Professionals, u. a. im Internationalen Controller Verein (ICV), dem größten Zusammenschluss von Controllern im deutschsprachigen Raum.

Machen Sie ihre Organisation fit für die Zukunft, jetzt ist die Zeit, um Veränderungsprozesse in Gang zu setzen!



Harald Kam
Projektmanager
Leiter CC Controlling



Sven Meggers
Projektmanager
CC Controlling