



Effektives Beteiligungscontrolling sichert Effizienzgewinne in der Konzernsteuerung

Erfolgsfaktoren zur Implementierung einer erfolgreichen Konzernsteuerung

Die erfolgreiche Steuerung eines Konzerns setzt ein effektives Beteiligungscontrolling voraus. Der Informationsbedarf seitens der steuernden Einheit steigt mit den inhaltlichen Herausforderungen des Beteiligungscontrollings im Zuge komplexer Konzernstrukturen, abweichender Rechnungslegungsstandards, unzureichender Umsetzung von Stufen- und Geschäftsfeldkonsolidierung sowie der Trennung legaler und operativer Strukturen.

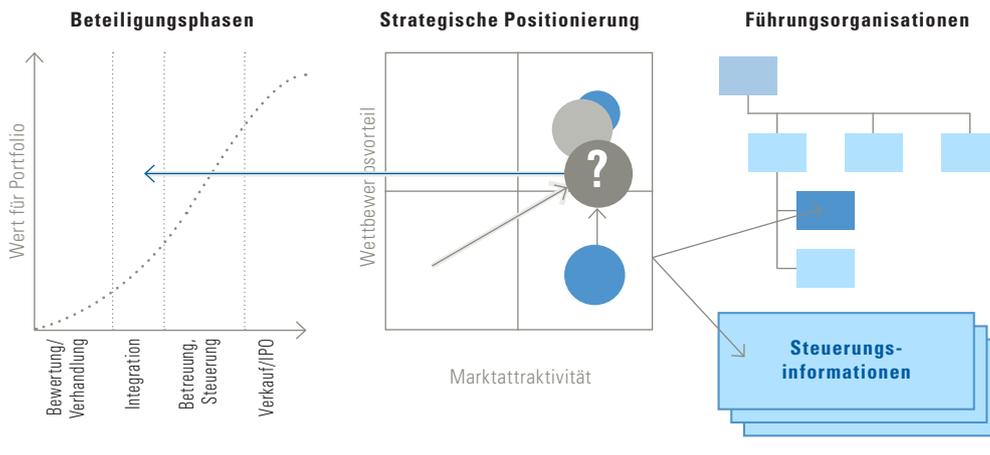
Einheitliche Berichtsinhalte und -definitionen sowie eine klare Rollenverteilung im Rahmen der Konzernsteuerung unterstützen ein effizientes Management des Beteiligungsportfolios. Eindeutig definierte Berichtsstränge, die Durchgängigkeit von Steuerungsgrößen, klare und entscheidungsorientierte Vorgaben der Zentrale und eine effektive Abstimmung der Unternehmen untereinander stellen typische Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Konzernsteuerung dar.

Die Integration des Beteiligungscontrollings in eine meist heterogene DV-Landschaft minimiert den Anteil manueller Arbeitsschritte und fördert somit die Umsetzung der wertschöpfenden Steuerungsprozesse. Deshalb erfordert ein erfolgreiches Beteiligungscontrolling auch die konsequente Ausrichtung der IT auf die Datennutzung, indem die Datenbeschaffung weitgehend automatisiert wird.

Lösungsweg:

Das Beteiligungscontrolling stellt entscheidungsrelevante Informationen für das Management zeitnah bereit. Dabei legen die Steuerungsrolle der Führungsorganisation sowie die strategische Positionierung der Gesellschaft im Beteiligungszyklus den Informationsumfang und -bedarf fest. Die gewonnenen Informationen werden empfängergerecht verdichtet und in einem bedarfsorientierten Detaillierungsgrad dargestellt. Die zusätzliche Verwendung von Frühwarnindikatoren ermöglicht ein risikoorientiertes Controlling. Diese Form der Darstellung unterstützt das Management beim Erkennen von Handlungsbedarf. Alle wesentlichen Erfolgsfaktoren des Konzerns sind durch das Controlling der Beteiligungen abzubilden. Die Anforderungen an die Instrumente zur Konzernsteuerung ergeben sich dabei aus der Konzernstrategie und der Steuerungsrolle der Holding (siehe Abb. 1).

Operative Steuerung des Konzerns und der Gesellschaften



Steuerungsanforderungen

- _ Gezielte Beeinflussung des Managements der Gesellschaften im Sinne der Gesamtstrategie
- _ Steuerungsinstrumente zur Umsetzung operativer Strategien und Ziele der Holding
- _ Schnelle Fokussierung auf Management-Themen und Risiken
- _ Erkennung von gesellschaftsübergreifenden Marktentwicklungen
- _ Unterstützung des lokalen Managements mit effektiven Managementwerkzeugen
- _ Geringe Effizienzverluste bei der Erfüllung rechtlicher Anforderungen

Steuerungsmodell (Rolle)

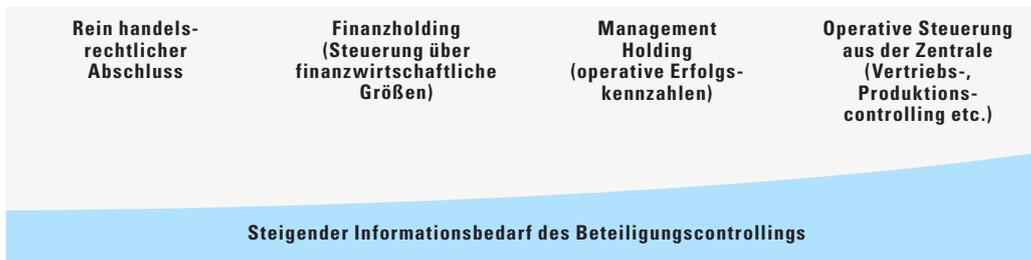


Abbildung 1. Die Anforderungen an die Instrumente der Konzernsteuerung werden durch die Strategie und die Steuerungsrolle bestimmt

Das können zum Beispiel sein:

- _ gezielte Steuerung des Managements der Gesellschaften im Sinne der Gesamtstrategie
- _ Unterstützung des lokalen Managements mit effektiven Managementwerkzeugen
- _ Umsetzung operativer Strategien und Ziele mit Hilfe der Steuerungsinstrumente
- _ schnelle Fokussierung auf Management-relevante Themen und Risiken
- _ Erkennung von gesellschaftsübergreifenden Marktentwicklungen
- _ hohe Effizienz bei der Erfüllung rechtlicher Anforderungen

Durch eine laufende Verbesserung und Weiterentwicklung der Steuerungsinstrumentarien und der zugrunde liegenden Datenbasis wird die Qualität der bereitgestellten Informationen kontinuierlich erhöht.

4C Beratungsansatz:

Die 4C Methode für ein effektives Beteiligungscontrolling strebt aktiv danach, bestehende Anforderungen erfüllen zu können, zusätzliche Informationsbedürfnisse für zukünftige Herausforderungen vorwegzunehmen und daraus abgeleitete Handlungsbedarfe zu identifizieren. Es werden frühestmöglich Prognosen von Herausforderungen erstellt und alternative Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Dazu gehört auch die Erarbeitung von Maßnahmen-

paketen zur wirtschaftlichen Optimierung und Realisierung von Potenzialen. In einem ersten Schritt verschafft sich die 4C GROUP einen Überblick über die strategischen Ziele, das Geschäftsmodell, die Organisation und die Prozesse des Konzerns (siehe Abb. 2). Auf Basis dieser Ergebnisse werden Steuerungs- und Kennzahlensystem festgelegt und gegebenenfalls in ein Zielvereinbarungssystem integriert. Durch die Definition von Zielgrößen wird eine Steuerung der Ist-Werte gegen diese Ziele ermöglicht.

Durch die Abbildung von Strategie, Zielen und Planungen in messbaren Kennzahlen wird Transparenz für das gesamte Management des Unternehmens hergestellt über:

- _ wirtschaftliche Lage und Erfolg, auch von Beteiligungen und Geschäftsfeldern
- _ operative Vorgänge für die tägliche, kurz- und mittelfristige Steuerung
- _ Risiken
- _ „Vitalfunktionen“ (wie z. B. Liquidität)

Unterstützend wird die Anpassung des Berichtswesens an die Verantwortung der jeweiligen Management-Ebene bzw. -funktion gewährleistet. Durch das Zusammenspiel der 4C Kompetenzen zur Implementierung einer erfolgreichen Konzernsteuerung (Management-Know-how, betriebswirtschaftliches Know-how, Organisations-Know-how, technisches Know-how und Implementierungserfahrung) wird die Transparenz im Konzern signifikant erhöht. Ein schneller Projekterfolg wird mittels sicherer Übersetzung der inhaltlichen Anforderungen in technische Konzepte sichergestellt (siehe Abb. 3).

Nutzen und Ergebnisse:

Die Schaffung eindeutiger, institutionalisierter Strukturen zwischen steuernder Einheit, zwischen Holding und den operativen Gesellschaften sowie eines weitgehend integrierten und DV-gestützten Informationsflusses innerhalb der Gruppe ermöglicht ein effizientes Beteiligungscontrolling zur

- _ Ausrichtung des gesamten Portfolios auf die strategischen Ziele der Gruppe
- _ Bewertung der individuellen Unternehmenspositionierung und -performance

- _ aktiven Unterstützung des Beteiligungsmanagements in jeder Beteiligungsphase
- _ Bereitstellung von stimmigen Steuerungs- und Risikomanagement-Informationen für das Top-Management der Gruppe und der Gesellschaften
- _ Managementunterstützung bei der Gestaltung einer adäquaten Führungsorganisation
- _ Erfüllung der handelsrechtlichen Anforderungen im Rechnungswesen

Die optimierte Steuerung von Konzernstrukturen führt zur Wertsteigerung der einzelnen Beteiligungen im Lebenszyklus und zur Wertmaximierung der Gruppe.

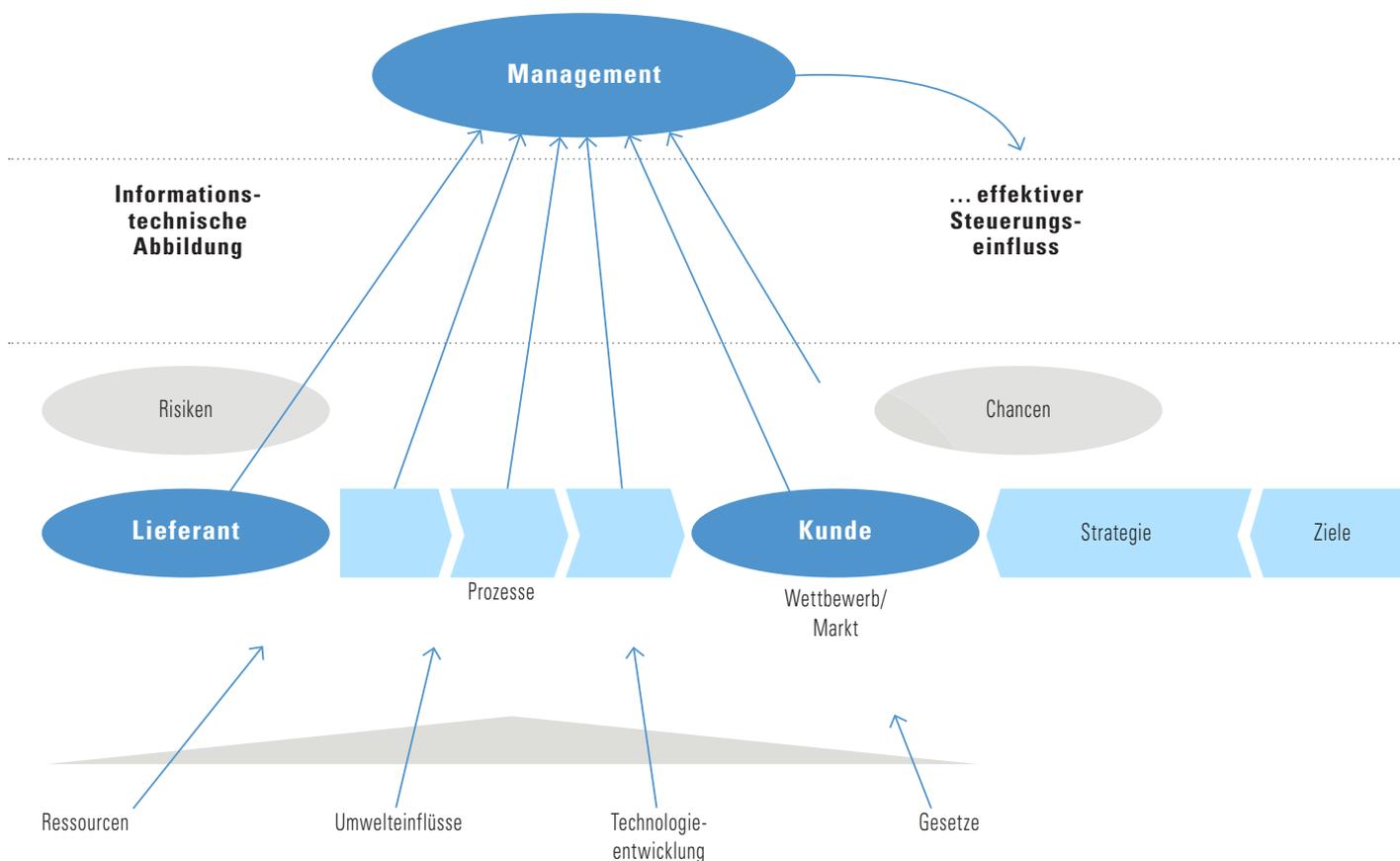


Abbildung 2. Erst durch die Abbildung von Geschäftsmodell und Strukturen werden die Bedürfnisse und Hebel für effektiven Steuerungseinfluss erkennbar

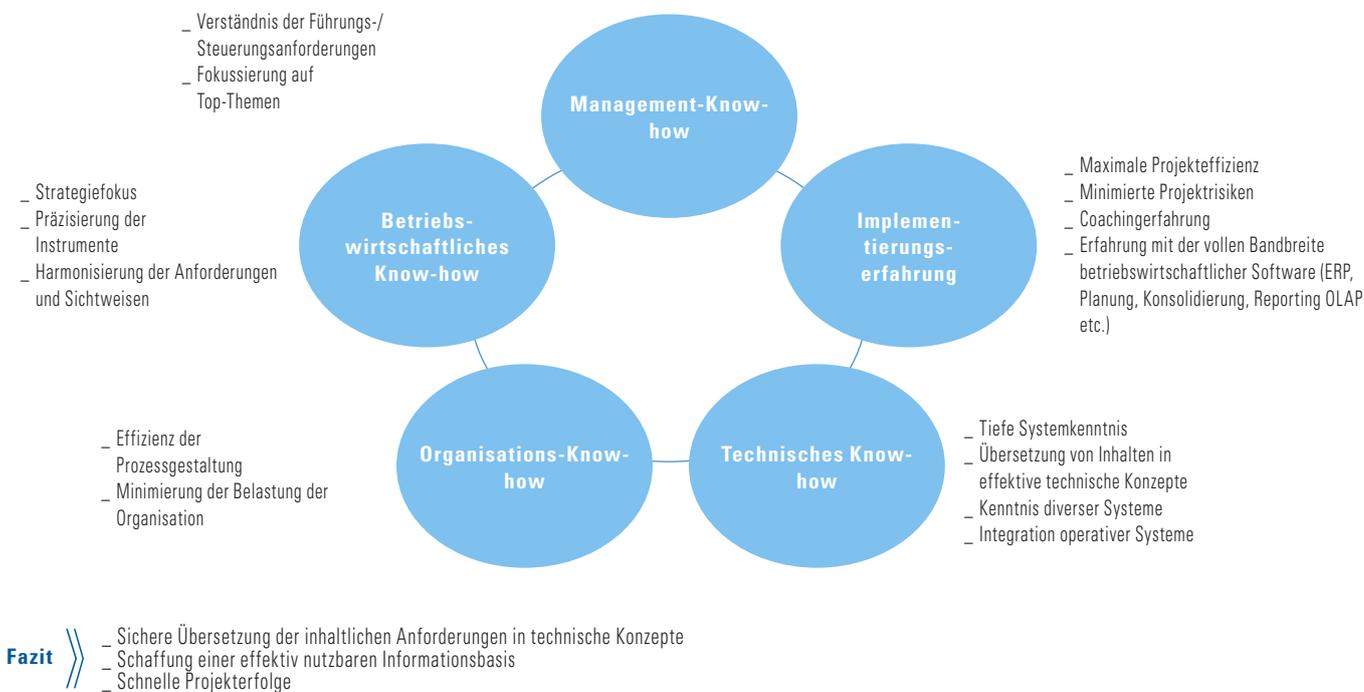


Abbildung 3. Die Erfolgsfaktoren zur Implementierung einer erfolgreichen Konzernsteuerung sind im Ansatz der 4C GROUP integriert

Ihre Experten für Beteiligungscontrolling

Gerne unterstützen wir Sie zum Thema Beteiligungscontrolling

Stephan Grunwald

Vorstand und Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 13
stephan.grunwald@4cgroup.com



Markus Noçon

Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 38
markus.nocon@4cgroup.com



4C GROUP AG

OFFICE MÜNCHEN
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

OFFICE BERLIN
Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

OFFICE FRANKFURT
MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF
Neuer Zollhof 2
D-40221 Düsseldorf