

Projektreferenz

Controllingsysteme und -organisation



Kunde

Ein großes österreichisches Maschinenbauunternehmen mit globaler Geschäftstätigkeit

Ausgangssituation

Das Unternehmen versucht mit viel Engagement, ein, der Unternehmensgröße und den Marktbedingungen entsprechendes, Controlling und Rechnungswesen zu etablieren. Es werden dazu viele Projekte und Initiativen gleichzeitig verfolgt, ohne Fortschritte zu erzielen. Die Datenqualität ist mangelhaft, der Reporting- und Planungsprozess ineffizient, zudem fehlt eine konzernweite, internationale Controllingstruktur. Die Führungskräfte haben in die Berichte und Planungen kaum Vertrauen und steuern teilweise im Blindflug.

Zielsetzung

Ziel des Projektes ist der Aufbau eines „state-of-the-art“ Controllings innerhalb von zwei Jahren. Die konkret erwarteten Ergebnisse sind:

- Ein integriertes betriebswirtschaftliches Konzept, das die Steuerung auf allen Ebenen von der Konzernspitze bis zum Einzelprojekt ermöglicht
- Effiziente, abgestimmte Organisationsstrukturen und Prozesse über die gesamte Gruppe mit klaren Verantwortungen (zentral/dezentral)
- Notwendige fachliche Kompetenzen sind auf allen Ebenen aufgebaut
- Durchgängige IT-Systemlandschaft mit einem hohen Automatisierungsgrad und guter Datenqualität
- Controlling-orientierte Unternehmenskultur (Führungskräfte übernehmen Verantwortung, können Kennzahlen interpretieren und nutzen Kennzahlen zur Entscheidungsfindung, Controller werden als wertvolle Ansprechpartner gesehen)

Projekttablauf

- **Zeitdauer:** 21 Monate
- **Projektteam:** Kernteam bestehend aus der Konzernspitze (CEO, CFO), wichtigen Führungskräften unterschiedlicher Unternehmensbereiche (Vertrieb, Produktion, IT, ...), Controlling, Rechnungswesen und drei Beratern. Operative Projektteams
- **Arbeitsform:** 3-wöchentlicher Lenkungsausschuss des Kernteams, Umsetzung in Teilprojekten durch operative Projektteams
- **Projektschritte:** Ist-Analyse, Definition der Teilprojekte und Prioritäten, Quick-wins und Sofortmaßnahmen für das laufende Geschäft, betriebswirtschaftliches Gesamtsteuerungskonzept, IT-Grobkonzept, Prozessoptimierung, Aufbauorganisations- und Personalkonzept, Entwicklung Prototypen, Probetrieb, Echteinsatz

Ergebnis, Nutzen

Das Unternehmen hat durch das Projekt verlässliche Steuerungsinformationen von der Kalkulation und dem Soll-Ist-Vergleich einzelner Aufträge über wöchentliche Vertriebscockpits und monatliche Produktionskennzahlen bis hin zu den Monatsabschlüssen der Gruppe. Die Systemlandschaft ist neu aufgesetzt, Planung, Forecasting, Reporting und Konsolidierung sind damit wesentlich effizienter, verlässlicher und integriert. Die Berichtstermine wurden deutlich vorverlegt und die Führungskräfte übernehmen Ergebnisverantwortung. Die Controlling-Struktur wurde entwickelt bzw. stabilisiert und ist mit dem Rechnungswesen auch für den IFRS-Abschluss abgestimmt.