

# **Anforderungen an das Controlling aus Sicht der Holding**

**Controller Forum**

**Stuttgart, 23. September 2009**

**Dr. Arno Mahlert, Hamburg**

## Mein beruflicher Hintergrund

### Managementfunktionen

- 4 Jahre SABA-Werke GmbH, Leiter Budget und Kurzfristplanung
- 10 Jahre Bertelsmann AG, zuletzt CFO Elektronische Medien
- 14 Jahre Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH, CFO
- 5 Jahre CFO und CEO der Tchibo Holding AG (heute maxingvest ag)

### Aufsichtsratsmandate

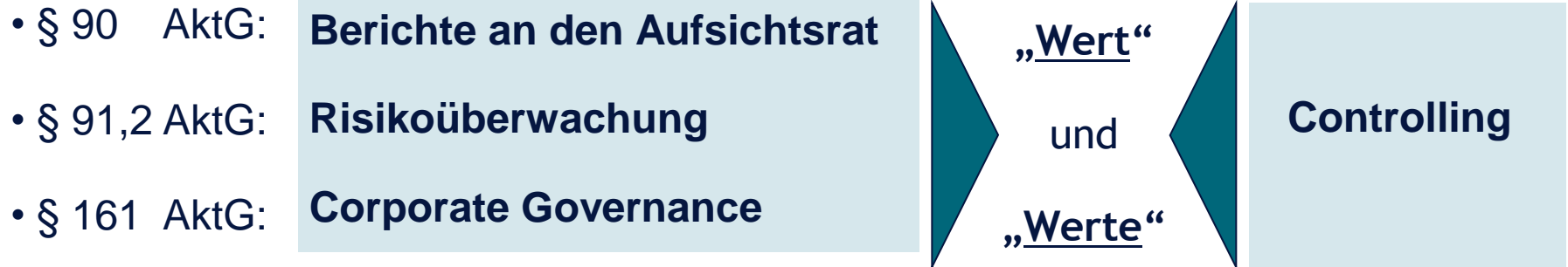
- GfK SE (Vorsitzender)
- Springer Science and Business Media S.A. (Vorsitzender)
- Saarbrücker Zeitung GmbH (stellv. Vorsitzender)
- maxingvest ag
- Die ZEIT
- Beiersdorf AG (beendet)
- Tchibo GmbH (Vorsitzender, beendet)

## Controlling in verbundenen Unternehmen

- Controllingverantwortung im Verbundkonzern liegt bei den Geschäftsführern / Vorständen der jeweiligen Unternehmen
- Überwachung der Controllingfunktion (Effektivität und Effizienz) liegt bei
  - den jeweiligen Aufsichtsräten / Beiräten / Gesellschafterversammlungen
  - und in oberster Instanz bei der Holding bzw. deren Aufsichtsrat
- Bei Kapitalmarktpräsenz muss die Überwachungsfunktion den besonderen gesetzlichen Anforderungen genügen

## Gesetzliche Anforderungen an das Controlling

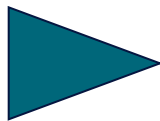
Gesetzliche Regelungen geben keine konkreten Hinweise zur Ausgestaltung des Controllings, setzen aber den Rahmen (KonTraG, TransPuG, DCGK):



## „Controlling kommt von Contre Rôle“

- Controlling ist weit mehr als Kontrolle
- Controlling muss in der Unternehmensführung
  - die andere Rolle, die Gegenposition einnehmen
  - Haltungen, Vorhaben hinterfragen, in Zweifel ziehen
  - gegen den Strich bürsten
  - ungeschminkt den Spiegel vorhalten

dürfen und können



**Auf allen Ebenen des Konzerns muss Controlling unabhängig neben den Bereichen / Funktionen stehen**

## **Starkes Controlling geht einher mit gelebter Compliance**

- Auch Einstellungen und Verhaltensweisen beeinflussen die Wertentwicklung
- Das Immunsystem des Unternehmens
  - Contre Rôle
  - 4-Augen-Prinzip
  - Ermutigung
  - “Responsiveness”
  - Whistleblowing
  - “Code of Conduct” leben, einüben
  - Rolle der internen Revision
- Mitverantwortung des Controlling

## Netzwerke wirken gegen Informationsfilter

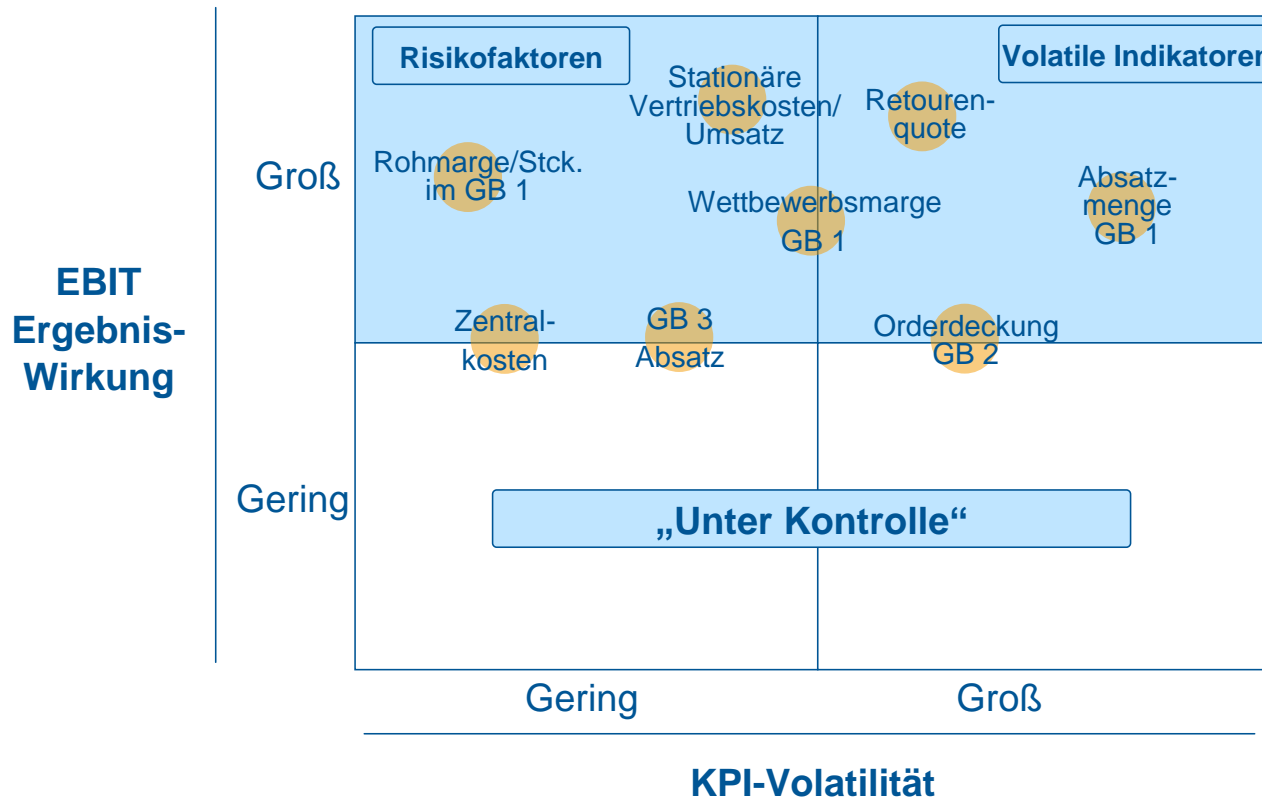
- Informationsfilter erschweren es dem Aufsichtsrat, sich ein eigenes Bild zu machen
- AR braucht daher vielfältige Verflechtungen zu
  - Anderen AR-Mitgliedern inkl. AN-Vertretern und AR-Ausschüssen
  - V.-Mitgliedern
  - 2. Führungsebene, insbes. Controlling, Revision, Steuer-, Rechts-, Finanzabteilung
  - Wirtschaftsprüfern
  - Compliance Officer
  - Ombudsmann
  - Beratern

Anforderungen an das Controlling aus Sicht der Holding

## **Einige inhaltliche Anforderungen an das Controlling**

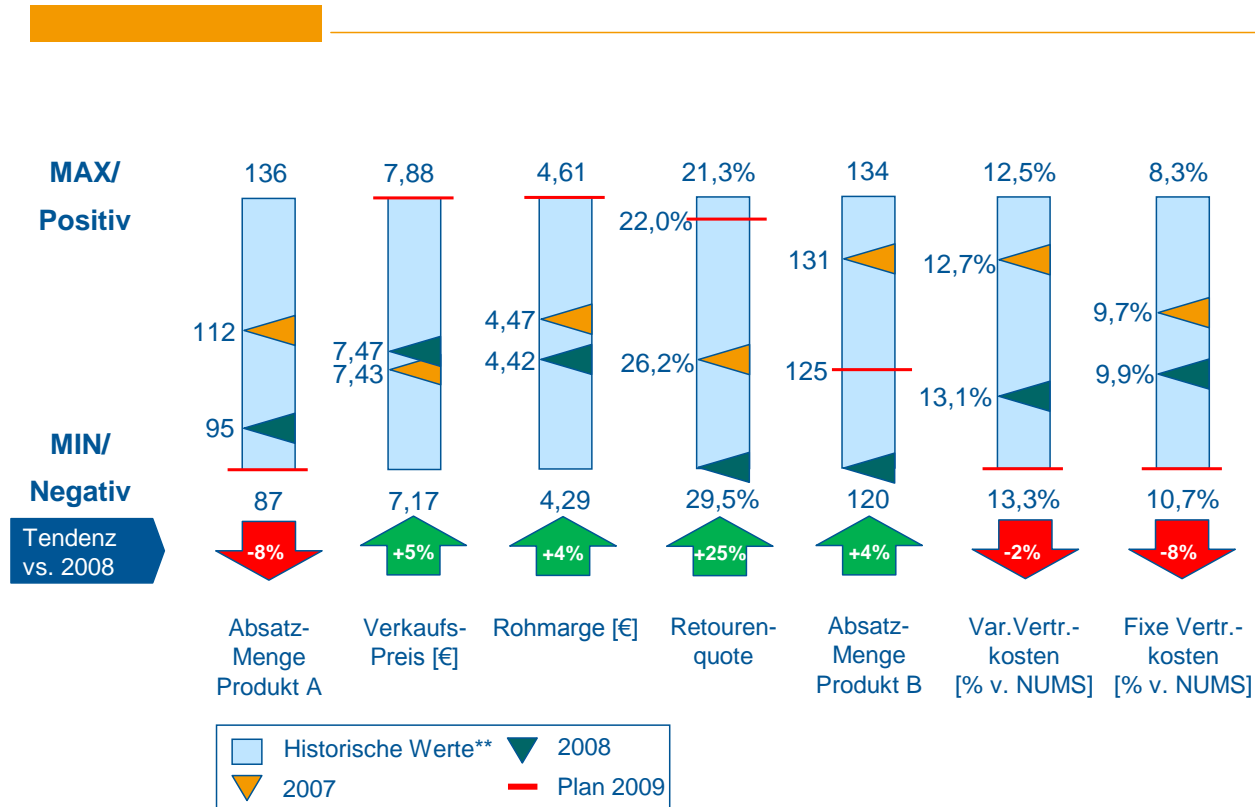
- „Alles auf einer Seite“
- Keine Black Boxes
- Controlling als Lernverstärker
- Risikomanagement mit KPIs

## Beispiel Risikomanagement: Analyseergebnis zu wesentlichen KPIs



# Anforderungen an das Controlling aus Sicht der Holding

## Beispiel Risikomanagement: Entwicklung wesentlicher KPIs im Geschäftsbereich 3



## Anforderungen an die Controller

- Beherrschung des relevanten Instrumentariums
- Controller als Gratwanderer
- „Eine gerade Furche ziehen“
- Verständnis, Gefühl und Urteilsvermögen zu weichen Faktoren wie Werten, Verhaltensweisen, schwache Signale