



HERZLICH WILLKOMMEN ZUM JUBILÄUM

20. Stuttgarter Controller-Forum

19. und 20. September 2006, Haus der Wirtschaft



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
in der Helmholtz-Gemeinschaft



Schnittstellen von Unternehmensführung und Finanzen beim DLR – ein integrativer Ansatz

Manfred J. Senden

Leiter Finanzen und Unternehmenscontrolling

20. Stuttgarter Controller-Forum

20. September 2006



**Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.**
in der Helmholtz-Gemeinschaft



Gliederung

- Vorstellung des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)
- Herausforderungen und Entwicklungstendenzen
- Controlling in der Praxis am Beispiel des DLR
- Organisatorische Umsetzung
- Zusammenfassung

Vorstellung des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt e.V.

- 5.100 Mitarbeiter arbeiten in 27 Forschungsinstituten und Einrichtungen in
 - 8 Standorten,
 - 7 Außenstellen.
- Außenbüros u.a. in
 - Brüssel,
 - Paris und
 - Washington.
- Gesamtbudget = 1.224 Mio.€
- Gesamterträge F&E = 505 Mio.€



Vorstellung des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt e.V.

Das DLR - Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt

F&E-Geschäftsfelder: Luftfahrt, Weltraum, Verkehr, Energie

Hoheitliche Aufgaben: Projektträger und Raumfahrt-Agentur der Bundesrepublik Deutschland





Herausforderungen und Entwicklungstendenzen

Herausforderungen

Das integrative und ganzheitliche Controlling im DLR

- muss den verschiedenen Sichten und Rollen des Unternehmens gerecht werden,
- muss auf besondere Anforderungen bei öffentlichen Organisationen / öffentlich geförderten Forschungsunternehmen angepasst werden können.



Herausforderungen und Entwicklungstendenzen

Controlling ist mehr als „Zahlenknechterei“

„Der reine Lieferant von Kostendaten hat ausgedient.“
(*J. Weber*)

„Der Controller muss sicherstellen, dass Manager die richtigen Schlüsse ziehen. Er baut die entscheidenden Brücken.“
(*B. E. Weißberger*)

„Der Controller ist zwar nicht der Kapitän des Schiffs (Unternehmens), aber derjenige, der dem Kapitän sagt, wo es langgeht.“
(*A. Preißner*)

„Einerseits darf Controlling kein Anhängsel sein, das von allem zu spät erfährt und nicht ernst genommen wird, andererseits soll es nicht als dominierende `Überfunktion´ andere Branchen einschüchtern und Widerstand hervorrufen.“
(*A. Preißner*)

Herausforderungen und Entwicklungstendenzen

Entwicklungstendenzen

- Durch die Balanced Scorecard (BSC) rücken Kunden-, Finanz-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive in den Fokus des Controllers.
- Zunehmend wird die strategische Planung in die Verantwortung des Controllers integriert.
- Stärkere Bedeutung der internationalen Rechnungslegung (IFRS) und des externen Rechnungswesens
- Zunehmender Bedarf der Harmonisierung der Informationen aus interner und externer Rechnungslegung
- Performance Management, Corporate Governance, Unternehmensbewertungen

Herausforderungen und Entwicklungstendenzen

Controller = Berater

Controller-Profil:

- Wissen und Beherrschen der betriebswirtschaftlichen Methoden, Verfahren und Instrumente
- Umfassende Kenntnisse über die Branche, deren Produkte sowie der internen und externen Kunden
- Besitz von Problemlösungskompetenz, Moderations- und Präsentationsfähigkeiten, Teamfähigkeit.

Fazit – Die Rolle und Funktion eines Controllers hat sich verändert:

- Früher:
„Zahlenknecht“ im internen Rechnungswesen
- Heute:
Interner Berater mit Dienstleistungs- und Ordnungsfunktion für alle Ergebniseinheiten sowie für die unterschiedlichen Sichten und Rollen im Unternehmen



Controlling in der Praxis am Beispiel des DLR

Externe und interne Rahmenbedingungen

Externe Einflüsse:

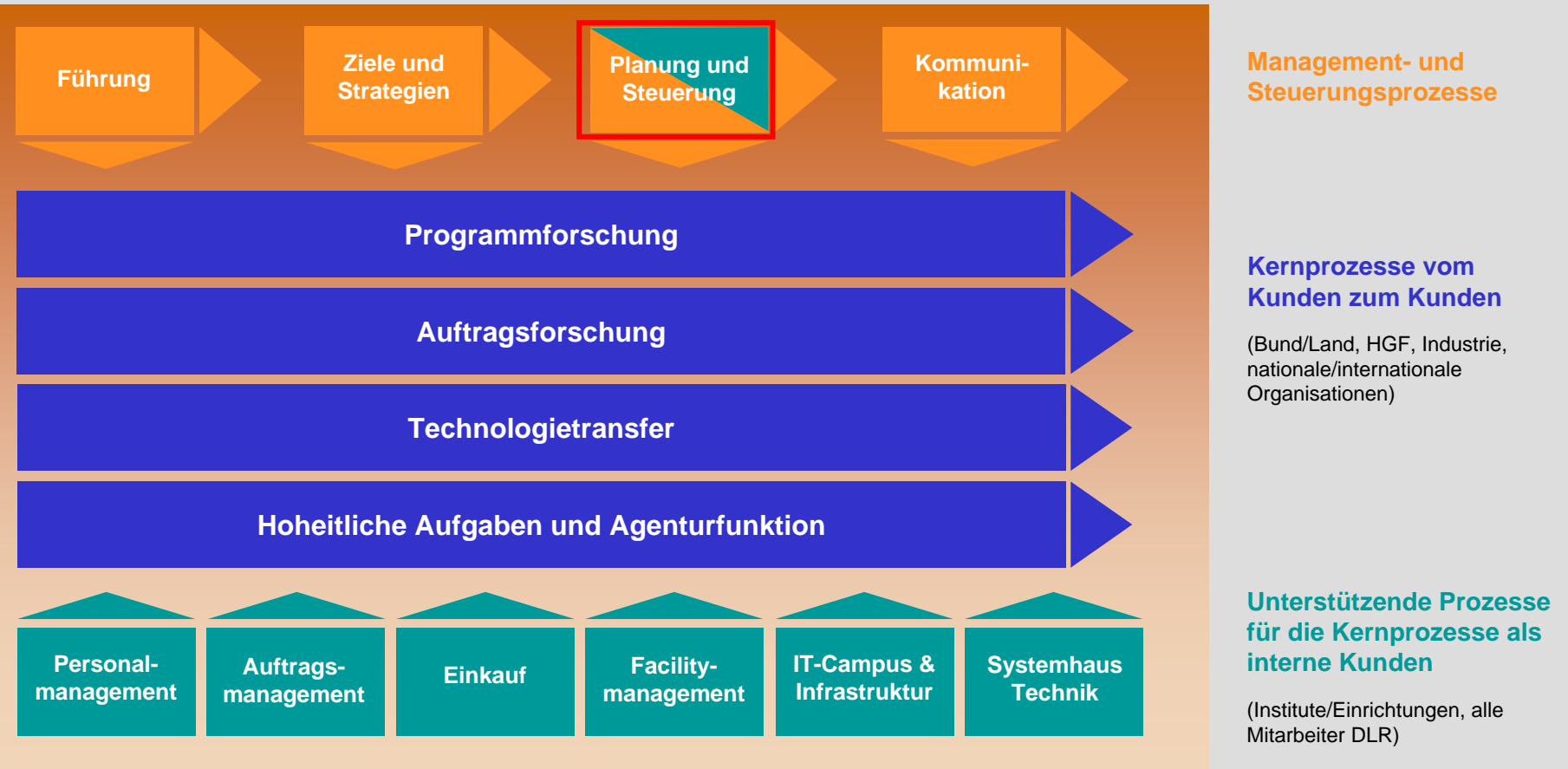
- Anforderungen der öffentlichen Geldgeber z.B. an eine programmorientierte Förderung sowie durch einen immer höheren Drittmittelanteil an der Gesamtfinanzierung
- Beachtung der Spielregeln, nach denen die öffentlichen Haushalte steuern (z.B. die Haushaltsordnungen des Bundes/ BHO und der Länder/ LHO)
- EU Beihilferegeln z.B. Transparenz- und Dienstleistungsrichtlinie

Interne Einflüsse:

- Das DLR hat eine stark dezentral ausgerichtete Unternehmensstruktur, in der dezentral die Ergebnisse verantwortet werden.
- Das DLR hat eine Matrixsteuerung für die F+E Programmforschung.
- Das DLR entwickelt sich von einer hierarchisch geprägten Aufbauorganisation hin zu einem Prozessunternehmen.

Controlling in der Praxis am Beispiel des DLR

Die DLR-Prozesslandkarte



Controlling in der Praxis am Beispiel des DLR

Rollenverteilung

Rollenaspekte	Prozess-Eigentümer	Prozess-Verantwortlicher	Linien-Verantwortlicher	Mitarbeiter
Wesentliche Rollenmerkmale	Strategie und Kultur „Visionär und Entscheider“	Gestaltung und Koordination von Geschäftsprozessen „Kordinator“	Führung und Umsetzung „Befähiger“	Selbstmanagement und Teamarbeit „Selbstmanager Teamarbeiter“
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtverantwortung für einen Prozess oder Teilprozess(e) • Fachliche und disziplinarische Weisungsmacht für den Prozess • bei mehr als 20 Prozessmitarbeitern: Delegation der Prozessverantwortung an einen Prozess-Verantwortlichen empfohlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt: Organisation des Prozesses • Definition der Prozessziele • Fachliche Richtlinienkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt: Führungsaufgabe • Definition der Ziele der Linieneinheit abgestimmt auf die Ziele des Prozesses • Entscheidung im Rahmen der Kompetenzen insbesondere mit Außenwirkung • Sachbearbeiterfunktion mit Schwerpunkt in einem fachlichen Spezialgebiet 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbständige und eigenverantwortliche Bearbeitung seines Aufgabenbereiches im Prozess im Rahmen vereinbarter Ziele • Kooperation und Informationsaustausch mit anderen Prozessbeteiligten

Controlling in der Praxis am Beispiel des DLR

Maßgaben des Managements

- Das oberste Ziel des Controllings ist die Schaffung von Transparenz zur Bewahrung der Übersicht.
- Controlling nimmt im DLR die Rolle einer Dienstleistungs- und Ordnungsfunktion ein.
- Für die Institute und Einrichtungen dient das Controlling als Unterstützung.
- In prozessorientierten Unternehmen, wie dem DLR, nimmt das Controlling die Funktion des Mittlers zwischen Strategie-, Programm- und Institutsplanung wahr und legt verstärkt Fokus auf das externe Rechnungswesen.

Fazit: Akzeptanz kommt vor Brillanz!

Organisatorische Umsetzung

Integration von Rechnungswesen und Controlling

Forderung:

Anpassung im internen Planungs- und Steuerungsprozess sowie im Berichtswesen durch zunehmende externe Einflüsse

- wie z.B. Finanzierung durch die öffentlichen Hand oder die programmorientierte Förderung (seit 2003) sowie HGB-Abschluss

Konsequenz:

Anpassung des Planungs- und Steuerungsprozesses sowie des Berichtswesens:

- Erstellung neuer Berichte (Zentrumsfortschrittsbericht) bzw. Anpassung bestehender Berichte
- Vereinheitlichung von Verfahren und Begriffen

Fazit:

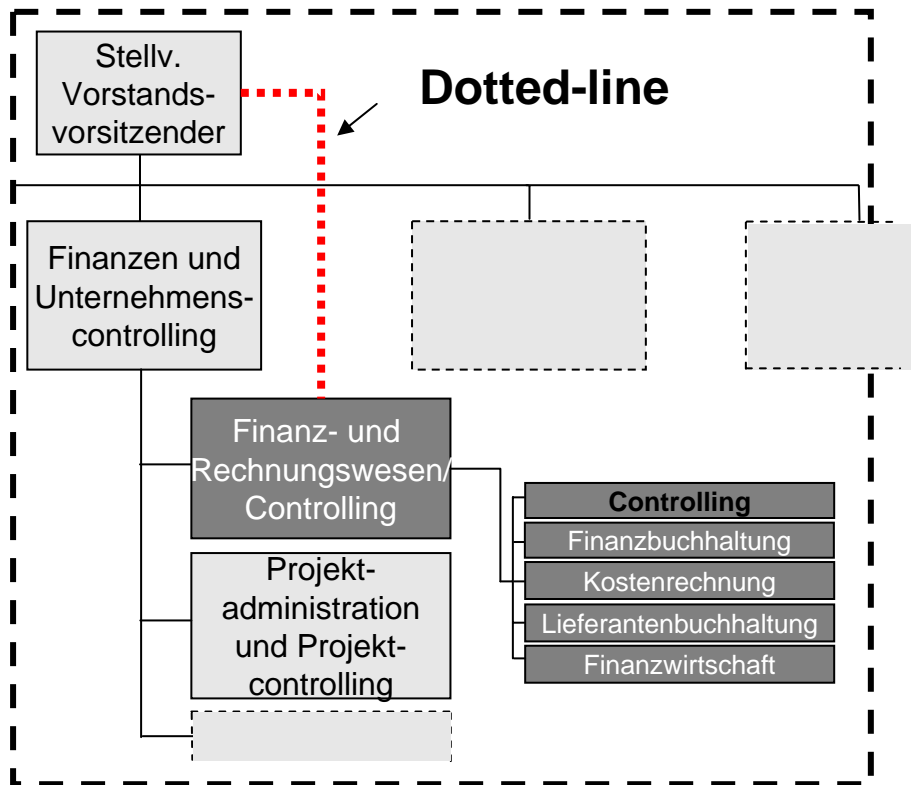
Durch die Zusammenführung der Verantwortung für das interne und externe Rechnungswesen und das Controlling in eine Organisationseinheit:

- schnellere Reaktion auf sich stetig ändernde Rahmenbedingungen
- Vermeidung von Redundanzen

Organisatorische Umsetzung

Controlling als Schnitt- /Nahtstelle zu Unternehmensführung & Finanzen

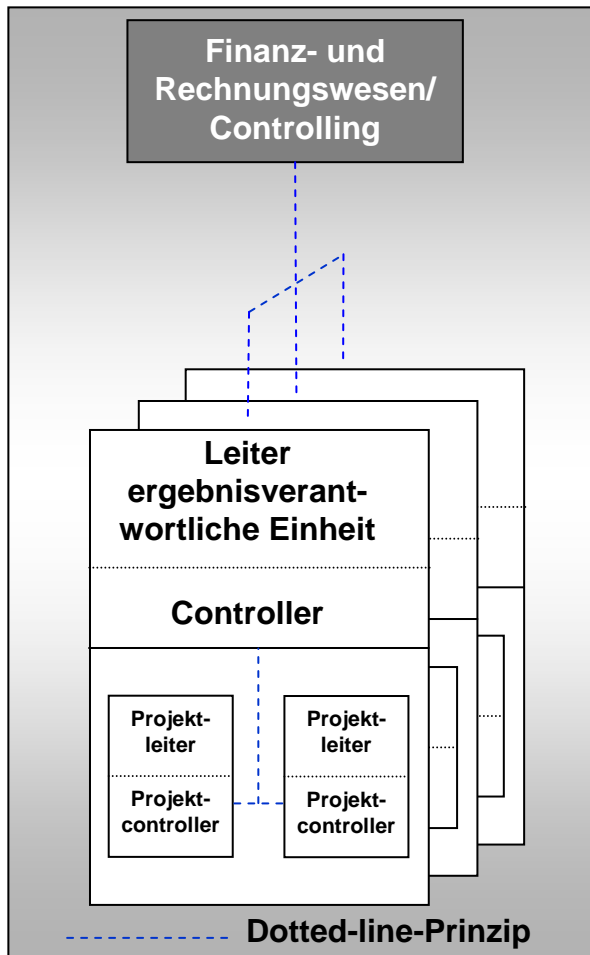
Auszug Aufbauorganisation DLR



- Organisatorische Integration des Controllings in das Finanzressort
 - Erhöhung der Akzeptanz des Controllings innerhalb des DLR
 - Herstellung einer Verbindung zum externen Rechnungswesen
- Einbettung des Controllings in die zweite Führungsebene
 - Unabhängigkeit und Distanz von Unternehmensentscheidungen
 - Stärkung des führungsunterstützenden Charakters
- Das Dotted-line-Prinzip sichert den direkten Zugang zum Finanzvorstand.

Organisatorische Umsetzung

Einführung des Dotted-line-Prinzips im DLR

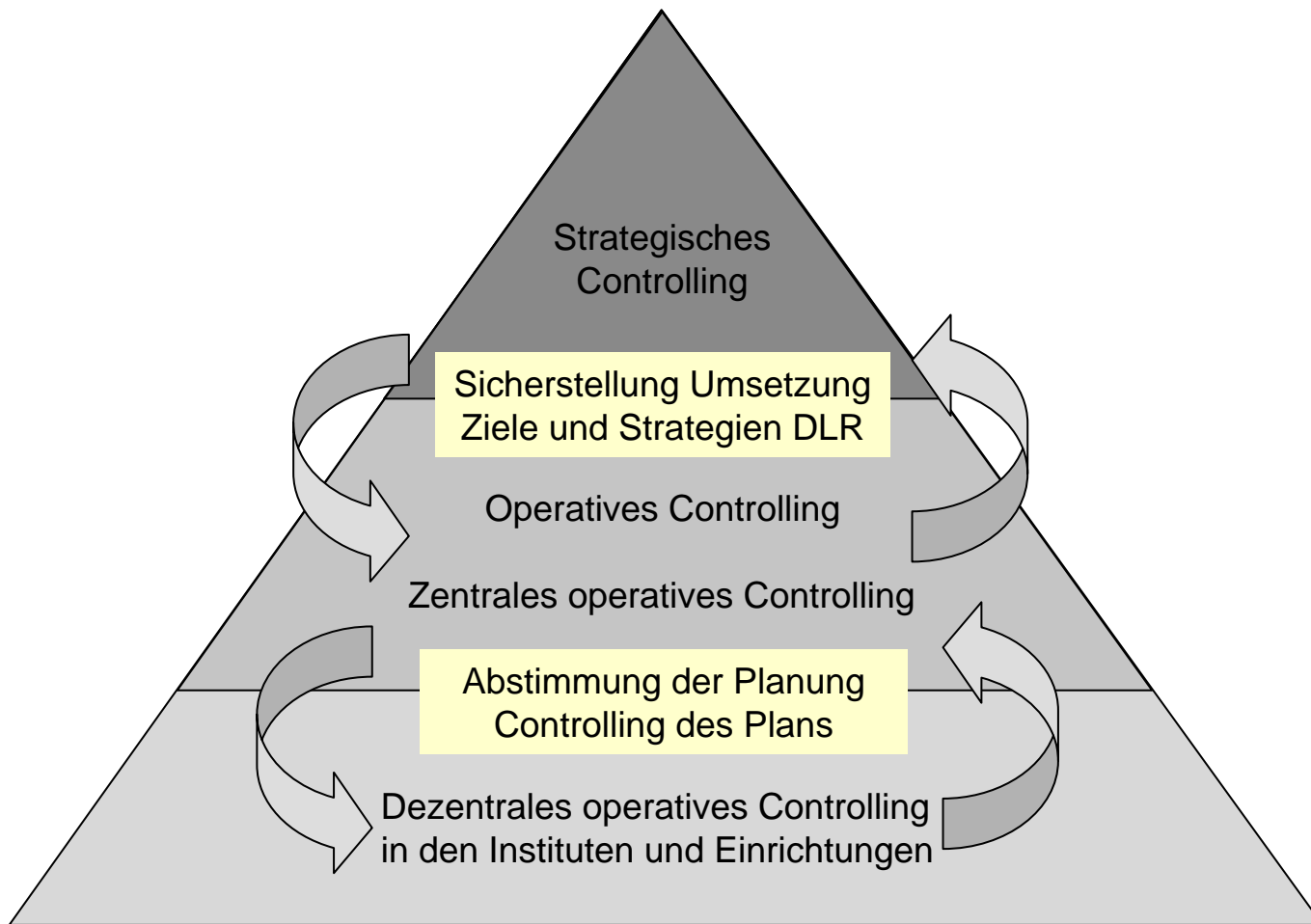


- Gewährleistung durchgängiger und unabhängiger Führungsinformationen für das Management
- Unterstützung des Managements im operativen Controlling auf den Ebenen Projekt (KTR), ergebnisverantwortliche Einheit (KST) und Unternehmensleitung durch Controller
- Fachliche, jedoch nicht disziplinarische Zuordnung der dezentralen Controller zum zentralen Controlling
- Sicherung der Ziele des Unternehmens durch Richtlinienkompetenz des Prozesseigentümers bei Verfahren, Methoden und Berichtswesen



Organisatorische Umsetzung

Controlling-Rollen im DLR



Organisatorische Umsetzung

Controller-Rollen im DLR

CO als Gestalter:

Wir gestalten, optimieren, vereinfachen den Prozess Planung und Steuerung und reagieren nicht nur. Dabei nutzen wir den Überblick über das Gesamtsystem DLR, den wir aufgrund der durch VO übertragenen Verantwortung für den Prozess PS haben.

CO als Koordinator:

Wir koordinieren die Prozessabläufe, um die Gesamtplanung termingerecht den Kunden bereitzustellen sowie den Kunden die entscheidungsrelevanten Daten zur Verfügung zu stellen.

CO als Prozesseigner:

Wir haben die Richtlinienkompetenz für den Prozess PS und stellen die Umsetzung der Richtlinien sicher.

CO als Berater:

Wir erkennen frühzeitig Entwicklungen, die zu Schwierigkeiten/ Problemen führen können und bieten kundenspezifische Lösungsstrategien an. Wenn Probleme entstehen, analysieren wir diese im Dialog mit den Betroffenen, zeigen Lösungswege auf und unterstützen bei der Umsetzung.

CO als Befähiger:

Wir vermitteln den Beteiligten am Prozess spezifisches, betriebswirtschaftliches Wissen. Wir binden die Prozessbeteiligten ein, indem wir vorgeschlagene Optimierungspotenziale auf Umsetzung prüfen, unterstützen bei der Ausarbeitung geeigneter Konzepte und begleiten die Umsetzung und Anwendung.



Zusammenfassung

- Stärkere prozessorientierte Ausrichtung im DLR
- Controlling ist mehr als „Zahlenknechterei“
- Controller als „Brückenbauer“ für unterschiedliche Sichten (z.B. BSC) und Rollen im Unternehmen
- Die organisatorische Einbettung des Controlling in das Finanzressort führt u.a.
 - zur Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen,
 - zum Aufbau gemeinsamer Kompetenzen und Bewertungsregeln und
 - zum Erhalt von Unabhängigkeit und Distanz von Unternehmensentscheidungen.
- Sicherstellung ausreichender Führungsinformationen und Vernetzung der unterschiedlichen Controlling-Formen im DLR durch das Dotted-line-Prinzip
- Akzeptanz kommt vor Brillanz!