

Controlling Operating Model – Entwicklung einer durchgehenden, globalen Controlling-Organisation

Branche: Telekommunikation



AUFTRAG



Konkrete Fragestellung: Wie kann die fragmentierte Controlling-Organisation eines multinationalen Konzerns zu einer integrierten Einheit mit hoher Business-Relevanz transformiert werden?

Ziel des Projekts war es, den Controlling-Bereich inhaltlich und organisatorisch neu auszurichten und ihn damit zukunftssicher zu gestalten. Bei der inhaltlichen Komponente ging es um die Entwicklung und Umsetzung konsistenter Key Performance Indikatoren (KPIs), die verbindlich im gesamten Unternehmen genutzt werden. Die organisatorische Komponente fokussierte sich auf eine effiziente Ausgestaltung der Controlling-Organisation sowie eine effektive Unterstützung der Fachbereiche entlang des Controlling-Zyklus.

Kontakt:

Lars Putzer
E-Mail: lars.putzer@conmendo.de

Wir freuen uns über Ihre Nachricht.



ANSATZ



Auf Basis einer gezielten Diagnose entwickelten wir gemeinsam mit unserem Klienten ein ganzheitliches Operating Model und eine Roadmap für die Implementierung:

- **Strategie:** Die Strategieentwicklung beinhaltete die Festlegung eines Wertversprechens und des Controlling-Verständnisses; darüber hinaus wurden konkrete Produkte und Werkzeuge (beispielsweise KPIs oder Planungsprozesse) definiert, die das Controlling zur Koordination der Bereiche sowie zur Entscheidungsunterstützung und zum Reporting nutzt beziehungsweise bereitstellt.
- **Rollen, Prozesse und Aufbauorganisation:** Im nächsten Schritt wurde die Organisation in einem iterativen Prozess und mit hoher Passgenauigkeit zur Strategie fortentwickelt. Kernelement war dabei die Entwicklung von Designprinzipien, die die Organisation robust gegen künftige Änderungen auf der Business-Seite aufstellt.
- **Ressourcen:** Als „Enabler“ der neuen Controlling-Organisation waren umfangreiche quantitative und qualitative Personalmaßnahmen notwendig. Mit Hilfe von Quelle-Senke-Matrizen sowie Qualifizierungsprogrammen konnte den neuen Anforderungen Rechnung getragen werden. Zusätzlich wurde eine Roadmap zur Umsetzung der IT-Anforderungen formuliert.

ERGEBNIS



Die Effizienz im Controlling wurde nachhaltig gesteigert, beispielsweise konnte die Anzahl der Reports um mehr als 40 Prozent gesenkt werden.

Die Rolle des Controllings im Unternehmen wurde durch eine klare Aufgabenzuordnung und eine neue Positionierung gestärkt.

Dazu gehörte insbesondere auch die Einführung einer „Single Source of Truth“ zur Minimierung interner Diskussionen über die Richtigkeit der vorliegenden Daten.

IMPACT



Die langjährige Erfahrung der ConMendo-Mitarbeiter*Innen war bei Konzeption und Umsetzung des Projekts sehr hilfreich, da sie die Beteiligten mit Fingerspitzengefühl und konzeptioneller Konsequenz sowohl inhaltlich als auch prozessual vollumfänglich unterstützen konnten. Das klare TOM-Framework (Target Operating Model) gab im Projekt zu jeder Zeit Orientierung.