

# Controller's Diplom

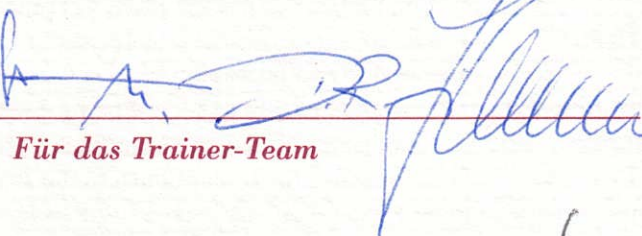
wird

**Olaf Hanke**

---

*nach erfolgreicher  
Mitarbeit in den  
Seminaren der Stufen  
I bis V verliehen,  
und die Handlungs- und  
Erläuterungsfähigkeit im  
Aufgabengebiet des  
Controlling bestätigt.*

Controller Akademie  
Gauting/München, den 3. Juli 1998

  
Für das Trainer-Team



Zertifiziert nach  
DIN EN ISO 9001 : 1994



Dr. Albrecht Deyhle

Die Geschäftsführer:



Conrad Günther





# Lernziele und Lerninhalte des Controller Ausbildungsprogramms

## Stufe I Controller's Grundseminar

Manager-Funktion und Controlling

• Rolle des Controllers als ökonomischer Begleiter • Zielsetzung, Planung und Steuerung • Zielerarbeitung „top down“ und „bottom up“ • Controlling-Berichtsprinzip der Erwartungsrechnung • Control-

ler's themenzentriertes Interaktionspapier • System des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen bei der Navigation zum Gewinnziel: Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung, Kalkulation zu Produktkosten und Vollkosten, Leistungs- und Kostenstellenrechnung für Aufgaben in der Produktion und Administration • Standards of Performance bei den Strukturkosten • Controller's Kostenwürfel als Erklärungsmodell • Merkmale für die Organisation nach Profit-Centers • Prinzip der internen Verrechnungspreise • Systematik der Unternehmensplanung: Strategische, operative, dispositive Planung • Die Bauteile der Management-Erfolgsrechnung • Einbau und Durchsprache der Abweichungen • Wie man ein Budget im Team erarbeitet und „knetet“ • 10 Fragen, ob die Planung realistisch ist • Controller-Organisation und Rollendefinition für die Controllerarbeit

## Stufe II Controller's Budgetseminar

Preisfindung mit Produktkosten und Vollkosten • Struktur der Produktkosten: Stücklisten, Rezepturen, Operationspläne, Sondereinzelkosten der Fertigung • Stufenweise Ziel-Deckungsbeiträge • Preisuntergrenzen und Interventionspunkte • Wie man eine Unternehmensplanung im Rahmen einer Sparten-

organisation aufbaut • Ist das Budget zielführend und realistisch? • Wie der Controller in der Budget-Konferenz agiert • Der Controller als Moderator • Der Personal Computer vom Controller konferenzbegleitend eingesetzt • Systematik eines Leistungs- und Kostenstellencontrolling-Systems • Verzahnung von Service- und Fertigungsstellen • Struktur der administrativen Kostenstellen mit Funktionsbeschreibung und Standards of Performance • Zero-Base-Budgeting: Erarbeiten leistungsmengeninduzierter Strukturkosten • Ansätze der Prozeßkostenrechnung • Überzeugungsgespräche für Kostenbudgets • Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, Shareholder Value • Vertriebs-Controlling: Organisation nach Profit-Centers, Kundendeckungsbeitragsrechnung • Finanz-Controlling: Überleitung der Management-Erfolgsrechnung in die Planbilanz • Aufbau einer Mehrjahres-Finanz- und Bilanzrechnung • Standards of Performance für die Controllerarbeit

## Stufe III Controller's Führungsseminar

Organisations- und Controlling-Entwicklung • Die Entwicklungsphasen in einem Unternehmen: Pionier-, Differenzierungs- und Integrationsphase • „Small is beautiful“ als Leitlinie für organisatorisches Gestalten • Projekt-Controlling • Das Projekt als zu verkaufende Leistung (Engineering, Großanlagen,

Beratung) und als besondere Aufgabe im Unternehmen (Entwicklungs-, Investitions-, Beteiligungs-, Organisationsprojekte) • Projektplanung und Projekterwartungsrechnung • Planungshilfen • Schrittmacher für die Gestaltung des Controller-Berichtswesens • Leitlinie und Verhaltensregeln für das Controller Informations-/ Berichtswesen • Personal-Controlling • Vernetzung der Instrumente der personen- und sachbezogenen Managementfunktion • Das Anforderungsprofil als Schrittmacher für Investitionen in die Personalkapazität • Personal- und Betriebswirtschaft im Verbund • Psychologische Grundlagen der Controllerarbeit • Muster der Zusammenarbeit: Gruppenarten • Wichtige Faktoren für die Nutzung des im Unternehmen vorhandenen Potentials: Kommunikation, Kooperation, Koordination • Ko-Orientierung zur Gestaltung von Beziehungen • Führungskompetenz und Führungsstile • Prinzipien der Transfersicherung





## Stufe **IV** Controller's Planungs-Workshop

Der betriebswirtschaftliche Stoff der Controller-Arbeit wird an einer Systemfallstudie „durchgeknetet“ • Ein neubestellter Controller definiert seine Aufgabe und Rolle • Gestaltung des Rechnungswesens so, daß es controllinggeeignet ist • Entwicklung der Management-Erfolgsrechnung:

Ergebnisrechnung, Kalkulation, Kostenstellen- und Projektrechnung • Ausbau des Rechnungswesens als Budget-System zur ganzheitlichen Unternehmensplanung: Analysen und Prognosen als Informationsbasis, Gliederung des Planungsstoffes in strategisch und operativ, kurzfristige und langfristige Planung • Wie man eine strategische Planung und ein operatives Jahres- und Mehrjahresbudget aufbaut • Budget-Präsentationsübungen und die Controller-Aufgabe als Moderator im Team • Wie man eine Strategie-Klausur organisiert • Überleitung des gewinnzielerfüllenden Budgets in die Planbilanz • Umstellen von den Deckungsbeiträgen auf die Doppik der Buchhaltung • Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen • Planung neuer Produkte • Matrix Organisation: Lösungsansätze • Wie man das Controller-Berichtswesen organisiert und handhabt • Problemlösungsarbeit im Team • PC-Anwendungen im Budgetprozeß

## Stufe **V** Controller's Problemlösungs- Workshop

Strategischer Planungsfall: Aus Lageurteilen und Prognosen ist eine Unternehmensplanung zu konzipieren, zu präsentieren und zu diskutieren • Proben der strategischen Planungswerkzeuge und wie man mit ihnen über die Moderationstechnik zu Aussagen kommt • Worin

unterscheiden sich systematisch richtige von systemisch passenden Lösungen? • Kommunikative Defekte im Einzelvortrag, in Besprechungen oder bei Projektarbeit: Sensibilisierung und Hinweise für Verbesserungen auf der Basis von Video-Aufnahmen • Kooperationstraining im Team • Was macht Projektgruppen erfolgreich? • „Prolötisches“ Arbeiten: Üben des Zusammenwirkens im Problemlösungsteam (Prolöt) anhand selber mitgebrachter Themen • Die Techniken der Visualisierung • Wie man eine Problemlösung aufbereitet, sie vorstellt und diskutiert • Controller's Frage repertoire erweitern: explorierend, diagnostizierend oder aktionsorientiert fragen • Vernetztes Denken und Handeln angesichts komplexer Probleme üben und unser Auge für häufig auftretende, sachliche und prozessuale Fehler schärfen • Die strategischen Erfolgsfaktoren eines Fallbeispiels herausarbeiten mit Hilfe der SWOT-Analyse • Verhaltens- und Überzeugungsmanagement im Controller-Arbeitsalltag

## Das Trainer-Team der Controller Akademie:



Dr. Alfred Blazek



Dr. Martin Bösch



Dr. Albrecht Deyhle



Dr. Klaus Eiselmayr



Manfred Grotheer



Dr. Martin Hauser



Dr. Friedrich E. Heil



Markus Stamm



Dr. Elmar Vareschi



Detlev R. Zillmer





# Controller's Themen-Netz

Systeme für's Controlling be- herrschbar gemacht durch	Rechnungs- wesen	Unternehmens- planung	Führung durch Ziele	
<b>Merkbilder</b>	z.B. <i>Rechnungswe- sen-Panorama, Kostenwürfel, Break-even- Diagramm, Kalkulations- modell</i>	z.B. <i>Planungswürfel, WEG-Symbol, Triptychon: Strategische Pla- nung, operative Ergebnis- und Finanzplanung</i>	z.B. <i>Bild der Mana- gerfunktion, Bild zur Ziel- vereinbarung, ROI-Stammbaum</i>	Die An- wendung trainiert in  Fallstudien  Rollen- spielen
<b>Werkzeuge</b>	z.B. <i>stufenweise Deckungsbei- tragsrechnung, flexibles Lei- stungs- und Kostenbudget, Projektkalku- lation</i>	z.B. <i>Quo-Vadis- Matrix, Portfoliofenster, Potentialprofil, Planungsbrief, Planungskalen- der</i>	z.B. <i>Funktionsbe- schreibung, Po- tentialdatei, An- forderungsprofil, Standards of Performance</i>	Planungs- konferen- zen  Präsenta- tionen
<b>Spielregeln</b>	z.B. <i>Abweichungen sind keine Schuldbeweise, sondern Anlaß für einen Lernprozeß</i>	z.B. <i>Problemlösendes Arbeitsverhalten im Team: Mehr in Fragezeichen, weniger in Aus- rufezeichen reden</i>	z. B. <i>Das Erreichen des Budgets gilt als Ziel und nicht eine Abweichung, beim Umsatz nach oben und bei den Kosten nach unten</i>	Visuali- sierungs- übungen  Problem- lösungs- gruppen

