



MCG

Controlling / Unternehmenssteuerung

MCG Consulting-Schwerpunkte

MCG Consulting Group Deutschland GmbH

Weilimdorfer Straße 74/1
D - 70839 Gerlingen / Stuttgart

Phone: +49 (0) 71 56 / 43 29 60 ▪ **Fax:** +49 (0) 71 56 / 43 29 61
Email: info@mcgconsulting.de ▪ **Internet:** www.mcgconsulting.de

Controlling: MCG-Consulting-Schwerpunkte

Die Consulting-Schwerpunkte unseres Controlling-Angebotes umfassen:

- [Unternehmenssteuerung](#)
- [IT-Controlling](#)
- [Planung & Forecast](#)
- [Reporting & MIS](#)
- [Funktionale Controlling-Konzepte](#)
- [Produktionscontrolling](#)
- [Anreizsysteme](#)
- [Lean Administration](#)
- [Operative Steuerung / Rechnungswesen](#)
- [Tax Accounting](#)

Daneben bieten wir ein breites Trainingsspektrum an: über international ausgerichtete Programme für Führungskräfte und betriebswirtschaftliche Fachtrainings bis hin zu verhaltensorientierten Trainings für Führungs- und Controlling-Themen.

Unsere Programme stimmen Konzepte und Durchführung der Trainings eng mit geeigneten Transfermaßnahmen ab.

Fordern Sie unser aktuelles Trainingsprogramm an! Oder wenden Sie sich bei Rückfragen oder für weitergehende Informationen an unsere Service-Hotline: 07156 / 20130

Die o.g. Consulting-Schwerpunkte finden Sie auf nachfolgenden Seiten übersichtlich zusammengefasst:

MCG-Consulting-Schwerpunkt: Unternehmenssteuerung

Unternehmenssteuerung nach MCG-Verständnis:

Kernaufgabe von Unternehmenssteuerung ist es, die Umsetzung der Strategie zu unterstützen bzw. sicherzustellen. Um hierbei erfolgreich zu sein, sind Führungssysteme und Führungskräfte gleichermaßen zu involvieren.

Unternehmenssteuerung berücksichtigt die vorhandene Strategie zur Zielerreichung. Zur Messung der Zielerreichung werden Kennzahlen vereinbart, Maßnahmen identifiziert und entsprechende Verantwortlichkeiten festgelegt.

Auf operativer Ebene betrachten wir dabei zwei grundlegende Teilbereiche der Unternehmenssteuerung:

- 1) Fachprozesse und Organisation, Methoden und Instrumente sowie Systeme werden zielgerichtet gewählt und in sich geschlossen ausgerichtet.
- 2) Die Auswahl und Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter für die jeweilige Aufgabe und der Aufbau von zielkonformen Anreizsystemen sind ebenso von zentraler Bedeutung.

Wir verfolgen in unseren Projekten einen integrierten Ansatz von Konzeption, Technik und Change Management und erleichtern damit die beschleunigte Umsetzung der erarbeiteten Lösungen.

Erfolgskritische Kennzahlen (KPI's) im Rahmen eines One-Controlling mit überschaubaren Cockpits und prozessorientierten Benchmarks verbinden wir zu unserem benchmarkgestützten Steuerungsmodell mit Kennzahlen.

Unsere Tools zur Steuerung von Projektgeschäft runden unser Angebot zur Unternehmenssteuerung ab.

MCG-Consulting-Schwerpunkt: IT-Controlling

Auf der Suche nach Effizienzpotentialen richten wir Ihre Aufmerksamkeit auf die Wirtschaftlichkeit und Qualität der IT – des am Budget gemessen häufig größten, aber am wenigsten verstandenen Querschnittsbereichs des IT-Controllings. Wir unterstützen Sie diesbezüglich bei:

- der Einführung einer mengenbasierten IT-Steuerung (die einen Marktvergleich ermöglicht),
- der Einbeziehung von nicht monetären Aspekten (wie Servicequalität oder Risiken),
- der Bündelung, Professionalisierung und Standardisierung der IT-Leistungen (Shared Service Centers)
- der Auslagerung von IT-Leistungen an externe IT-Dienstleister.

Die wesentliche Herausforderung besteht in der Vielfalt der "Geschäftsmodelle" von IT: Anwendungsentwicklung, Rechenkapazität und Speichermedien, Netzwerk und Telefonie, Arbeitsplatzsysteme oder Softwarelizenzen. In der Steuerung stellen sich stets unterschiedliche Fragen: Im IT-Demand stehen IT-Services, im IT-Supply stehen Technologien und Ressourcen im Vordergrund. Die Wirtschaftlichkeit der IT basiert maßgeblich auf dem Zusammenspiel beider Perspektiven.

Die Kernfragen in der Gestaltung des IT-Controllings in unseren Beratungsprojekten sind daher umfassend:

- Controllingkonzept: Wird der IT-Bereich aus zentraler Perspektive als "Black Box" anhand von Output und Kosten gesteuert oder als "White Box" mit differenziertem Blick auf Prozesse und Ressourcen?
- Steuerungsgrößen: Welche Ziele stehen im Vordergrund und welches Kennzahlensystem unterstützt die Beantwortung der resultierenden Steuerungsfragen?
- Planung und Priorisierung: Wie gelingt in der Planung die Verzahnung von IT-Demand und IT-Supply und die übergreifende Optimierung im Hinblick auf die Unternehmensziele?
- Berichtswesen und BI-Lösungen: Wie kann für IT-Demand und IT-Supply die erforderliche Transparenz sichergestellt werden – auch über Bereichsgrenzen hinweg?

MCG-Consulting-Schwerpunkt: Planung & Forecast

Regelmäßige Forecasts, die Bewertung der Situation sowie die Identifikation und Initiierung von zielgerichteten Maßnahmen sind Kernelemente einer guten Unternehmenssteuerung. Dies gilt sowohl für einen mittelfristigen, in der Regel drei- bis fünfjährigen Horizont als auch für unterjährige Forecasts/Prognosen für die Zeit bis zum Jahresende oder für einen festen Zeitraum von bspw. fünf Quartalen.

Entsprechend sind die Planungs- und Forecastprozesse für jedes Unternehmen von hoher Bedeutung. Wir optimieren beide Prozesse in zweierlei Hinsicht: Zum einen wird die Qualität der Ergebnisse und damit die Steuerbarkeit des Unternehmens verbessert, zum anderen wird der in die Gesamtorganisation investierte Aufwand deutlich reduziert.

Diesbezügliche Kernfragen unserer Projekte zur Optimierung von Planungs- und Forecastprozessen:

- Ergebnisqualität und Prozessaufwand: Wie ist die Balance zwischen Qualität der Ergebnisse, Gesamtaufwand im Unternehmen und Prozesslänge ausgestaltet?
- Flexibilität und Aktualität: Wie kann kurzfristig eine Veränderung in der Umwelt im Planungsansatz berücksichtigt werden? Welche Einsatzmöglichkeiten eines Rolling Forecast bestehen?
- Verzahnung mit der Strategie: Wie ist das Zusammenspiel zwischen strategischer Planung und Mittelfristplanung? Wie ist das Zusammenspiel zwischen Finanzplanung und anderen Planungsprozessen?
- Anreizwirkung: Wie sind Finanzplanung und Incentivierung des Managements miteinander in Einklang zu bringen?
- IT-Unterstützung: Wie erfolgt eine bestmögliche Systemunterstützung bei der Generierung von Plan- und Forecastdaten?

MCG-Consulting-Schwerpunkt: Reporting und MIS

Das Management-Reporting und die dazugehörigen Management-Informationssysteme (MIS) verfolgen ein klares Ziel: Transparenz für das Management schaffen! Die typischen Anlässe bei MCG-Einsätzen sind die Optimierung bzw. das Redesign von Reportingsystemen und MIS. In Folge der Neuausrichtung von Strategie und Steuerungsverständnis, veränderten Zielen, Kennzahlen, Verantwortungen, Prozessen und Systemen.

Die Herausforderungen sind entsprechend unterschiedlich. Sie reichen von der Verzahnung des Reportings mit der Strategie und dem Steuerungsverständnis des Managements im Rahmen eines Group Control & Legal Reporting über die Konzeption von Reportinginhalten und deren adressaten- und fristgerechter Aufbereitung und Umsetzung in Datenmodellen, Werteflüssen und Systemen („interpreted Reporting“) bis hin zur Verankerung des Berichtswesens in den Entscheidungsprozessen des Managements.

Ein zielgerichtetes, aktiv verwendetes und effizientes Management-Reporting und ein darauf zugeschnittenes MIS sind Eckpfeiler einer erfolgreichen Unternehmenssteuerung. Wir unterstützen Sie hierbei gerne:

- durch Neuausrichtung und Optimierung Ihres Management-Reportings
- durch Identifikation von Stärken und Schwächen im Rahmen unseres erprobten SWOT-Ansatzes
- durch Entwicklung von Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung
- durch gemeinsame Umsetzung im Berichtswesen, in Controlling- Prozessen sowie Controlling-Instrumenten

MCG-Consulting-Schwerpunkt: funktionale Controlling-Konzepte

Die Steuerung verschiedener Funktionsbereiche (von der IT bis hin zur Produktion) verlangt maßgeschneiderte Controllingkonzepte zur Schaffung von Transparenz und zur Beurteilung des Wertbeitrages dieser Bereiche.

Hier setzen die gemeinsam mit unseren Klienten entwickelten Controllingkonzepte an. Wir integrieren dabei

- **Expertise bezüglich der funktionspezifischen Prozesse und Leistungen,**
- **Erfahrungen mit der Einbindung der Funktion in die unternehmensinternen Prozesse bzw. in die Prozesse der externen Kunden sowie**
- **State-of-the-art-Know-how bezüglich Controlling-Methoden und -Instrumenten.**

Mit dieser Kombination gelingt es, für die verschiedenen Funktionen passgenaue Steuerungsinstrumente zu gestalten. Diese erfüllen sowohl die Anforderungen an die effiziente interne Steuerung der Funktion als auch den Anspruch auf Transparenz des Wertbeitrags der Funktion.

Wir unterstützen Sie bei Konzeption und Umsetzung ganzheitlicher Steuerungskonzepte und -instrumente sowie bei der Lösung von Einzelfragen der internen Steuerung und der Interaktion mit externen Business-Partnern.

MCG-Consulting-Schwerpunkt: Produktionscontrolling

"Die Herstellkosten müssen jedes Jahr um 10 % sinken, sonst können wir nicht zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten"; "Wenn wir zu spät liefern, sind wir raus"; "Die Produktivitätssteigerungen sind doch ausgeschöpft und überhaupt können die Asiaten das billiger" ...

Diese Forderungen und Statements sind meist Anlass für MCG-Projekte. Konzepte für ein optimales Produktionscontrolling entwickeln wir maßgeschneidert und in enger Absprache mit Ihnen. Die Anforderungen dabei sind individuell unterschiedlich: Unternehmen, für die Lieferfähigkeit zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit entscheidend ist (z. B. Commodities), müssen auf Bestände achten, die basierend auf kurzen Durchlaufzeiten möglichst gering ausfallen sollten. Unternehmen mit kundenorientierter Auftragsfertigung hingegen müssen bewerten, wie effizient die vorhandene Produktstruktur ist, d. h., wie schnell sie z. B. in der Lage sind, von einer auftragsneutralen Vorfertigung kundenspezifische Varianten herzustellen.

Ausgangspunkt dabei für uns sind immer zwei grundlegende Fragen:

- **Was sind die Anforderungen des Marktes (Preise, Flexibilität, Lieferfähigkeit, Qualität etc.)?**
- **Welche internen Unternehmensziele werden verfolgt (Produktivität, Innovationsgrad, Lagerbestände etc.)?**

Wir berücksichtigen dabei die Unternehmensstrategie, die richtige organisatorische Verankerung sowie die gewählten Methoden und Instrumente.

Wir unterscheiden zwischen strategischem und operativem Produktionscontrolling: Neben den klassischen Aufgaben wie Versorgung von Informationen über den Leistungserstellungsprozess und Überwachung seiner Wirtschaftlichkeit beraten wir – insbesondere bei international agierenden Unternehmen – bei der Steuerung eines oft globalen Produktionsnetzwerkes (operatives Produktionscontrolling). Daneben unterstützen wir das Produktionscontrolling bei Entscheidungen zur Kapazitäts- und Investitionsplanung sowie zu Produktions- und Fertigungsinnovationen und optimieren dabei die Bereitstellung der dafür erforderlichen Informationen (strategisches Produktionscontrolling).

MCG-Consulting-Schwerpunkt: Anreizsysteme

Die Frage nach einer angemessenen variablen Vergütung von Führungskräften hat durch die Finanz- und Wirtschaftskrise zusätzlich an Brisanz gewonnen. Dementsprechend sind aktuelle Beweggründe für Unternehmen zur Neuausrichtung ihrer Anreizsysteme in unseren Projekten bspw.:

- die Verankerung neuer Steuerungskonzepte bis auf die Ebene der individuellen Verantwortung
- die Harmonisierung abweichender Anreizsysteme regionaler oder fusionierter Unternehmenseinheiten
- die Optimierung der Anreizwirkungen infolge anhaltender "Bonusinflation" und marginaler Leistungsdifferenzierung

Die zugrunde liegenden Problemursachen: Viele Bonussysteme variabilisieren die Vergütung, sind aber nur eingeschränkt verhaltenssteuernd. Führungskräften fehlt der direkte Bezug zum eigenen Geschäft, Bemessungsgrundlagen erscheinen häufig unzureichend beeinflussbar. Zu oft bietet die mangelnde Abstimmung jahresbezogener Anreizsysteme auf abweichende Geschäftszyklen verführerischen Spielraum für kurzfristige Erfolgseffekte.

Beim (Re-)Design von Anreizsystemen integrieren wir Fragen der Unternehmenssteuerung mit Kriterien des Human Resource Management wie beispielsweise:

- Zielhöhen und Governance: Bietet die Unternehmensplanung bereits die Basis für herausfordernde Ziele im Anreizsystem oder durch wen wird das Anspruchsniveau bestimmt?
- Geschäftsmodell: Ist der vorgesehene Leistungszeitraum auf Zeithorizont und Zyklen des operativen Geschäfts ausgerichtet oder wie werden Manipulationsmöglichkeiten und Verzerrungen verhindert?
- Zielgruppen: Welche Führungskräfte- und Mitarbeitergruppen sollen in welchem Maße partizipieren?
- Bonusmodell: Mit welchen Mechanismen lässt sich eine stärkere Leistungsdifferenzierung im Rahmen von Zielbeurteilung und Bonusbestimmung erreichen bzw. eine drohende Zielerreichungs-/Bonusinflation vermeiden?

Wir unterstützen Sie bei der maßgeschneiderten Neuausrichtung Ihrer Anreizsysteme ganzheitlich durch Verzahnung mit Geschäftsmodell, Steuerungsverständnis und Unternehmenskultur, vom Konzept bis zum Roll-out.

MCG-Consulting-Schwerpunkt: Lean Administration

Schlanke Prozesse und transparente, zielgerichtete Strukturen – der Effizienzdruck macht vor den Administrationsfunktionen nicht halt. Neben der laufenden Optimierung – z. B. im Rahmen des jährlichen Budgetprozesses – setzen Unternehmen mit uns zunehmend Optimierungsprojekte für die Verwaltung auf. Kosten für die dienstleistende Verwaltungsfunktionen sollen damit deutlich reduziert werden. Neben Effizienzgewinnen sind oft weitere wichtige Ziele unserer Projekte für eine nachhaltige "Lean Administration,, entscheidend:

Häufig sind es Neuausrichtungen im Kerngeschäft eines Unternehmens, die Anpassungen im unterstützenden Verwaltungsbereich nach sich ziehen ("Admin follows Business"): Strukturen und Prozesse werden an ein neues Geschäftsmodell angepasst, Service-Levels und Kapazitäten an eine veränderte Nachfrage ausgerichtet.

Wir helfen Ihnen bei der Überprüfung Ihrer Administration orientiert an Wettbewerbsfaktoren und Best Practices. Dabei achten wir auf die Besonderheiten Ihres Unternehmens und die Definition konkreter Ziele eines "Lean Administration"-Projektes: Eine ambitionierte und zugleich realistische Zielvorgabe ist die Basis für Optimierungserfolge. Standard für uns ist dabei die Definition einer klaren Baseline – sie erhöht die Messbarkeit und damit Verbindlichkeit des Ziels.

Einsparpotentiale liegen häufig quer zur Linienorganisation in funktionsübergreifenden Prozessen oder an den Schnittstellen der internationalen Zusammenarbeit. Entsprechend ist es vielfach sinnvoll, die Verschlinkung der Administration funktions- und länderübergreifend anzugehen.

Wir führen Ihre Optimierungsprojekte in die Umsetzung. Dabei achten wir darauf, dass die Konzeption von Verbesserungsideen und Maßnahmen so konkret wie möglich erfolgt.

MCG-Consulting-Schwerpunkt: Operative Steuerung/Rechnungswesen

Unsere Schwerpunktthemen im Bereich operative Steuerung- / Rechnungswesen (Management Accounting) sind:

- Kosten- und Ergebnisrechnung in international tätigen Unternehmen
- Operative Konzern- und Geschäftsfeldsteuerung
- Werks- und Produktionssteuerung
- Steuerung der Kunden- und Produktprofitabilität
- Strategische und operative Transferpreissteuerung
- Steuerung von Projektgeschäft
- Ergebnisrechnung im Dienstleistungsbereich
- Center Rechnung und mehrdimensionales Accounting
- Green Controlling

MCG-Consulting-Schwerpunkt: Tax Accounting

Der Steuerbereich in den Unternehmen ist längst mehr als nur die Schnittstelle zum Finanzamt. Steuerinformationen sind fester Bestandteil der Abschlüsse und von besonderer Bedeutung, weil tatsächliche Steuern zu einem direkten Cash Effekt führen und latente Steuern das Ergebnis signifikant beeinflussen.

Neben den Aufgaben im Rahmen der Regelberichterstattung und zur Erstellung der Steuererklärung ist der Steuerbereich auch Berater bei gesellschaftsrechtlichen Veränderungen oder „Risikomanager“ mit Blick auf die laufenden Steuerprüfungen.

Die steuerlichen Aufgaben – eingebettet in die Unternehmensprozesse und -organisation – sind vielfach von hoher Komplexität geprägt. Die notwendige Kundenorientierung nach innen und außen ist dabei der Schlüssel zum „Erfolg“ und erfordert neben klaren, am Kunden orientierten Strukturen auch ein hohes Maß an Prozesseffizienz.

Die Prozess- und Organisationsberatung für den Steuerbereich gehört zum Leistungsportfolio der MCG Steuerberatungsgesellschaft.

Zu folgenden Themen erhalten Sie professionelle Unterstützung gemäß MCG-Standards:

- Aufbau eines globalen „Standard-Prozessmodelles“ für die Berechnung tatsächlicher und latenter Steuern im Rahmen der Regelberichterstattung
- Entwicklung eines Organisationskonzepts
- Einführung und Optimierung der E-Bilanz
- Transparenz in den Abstimmprozessen mit dem Finanzamt