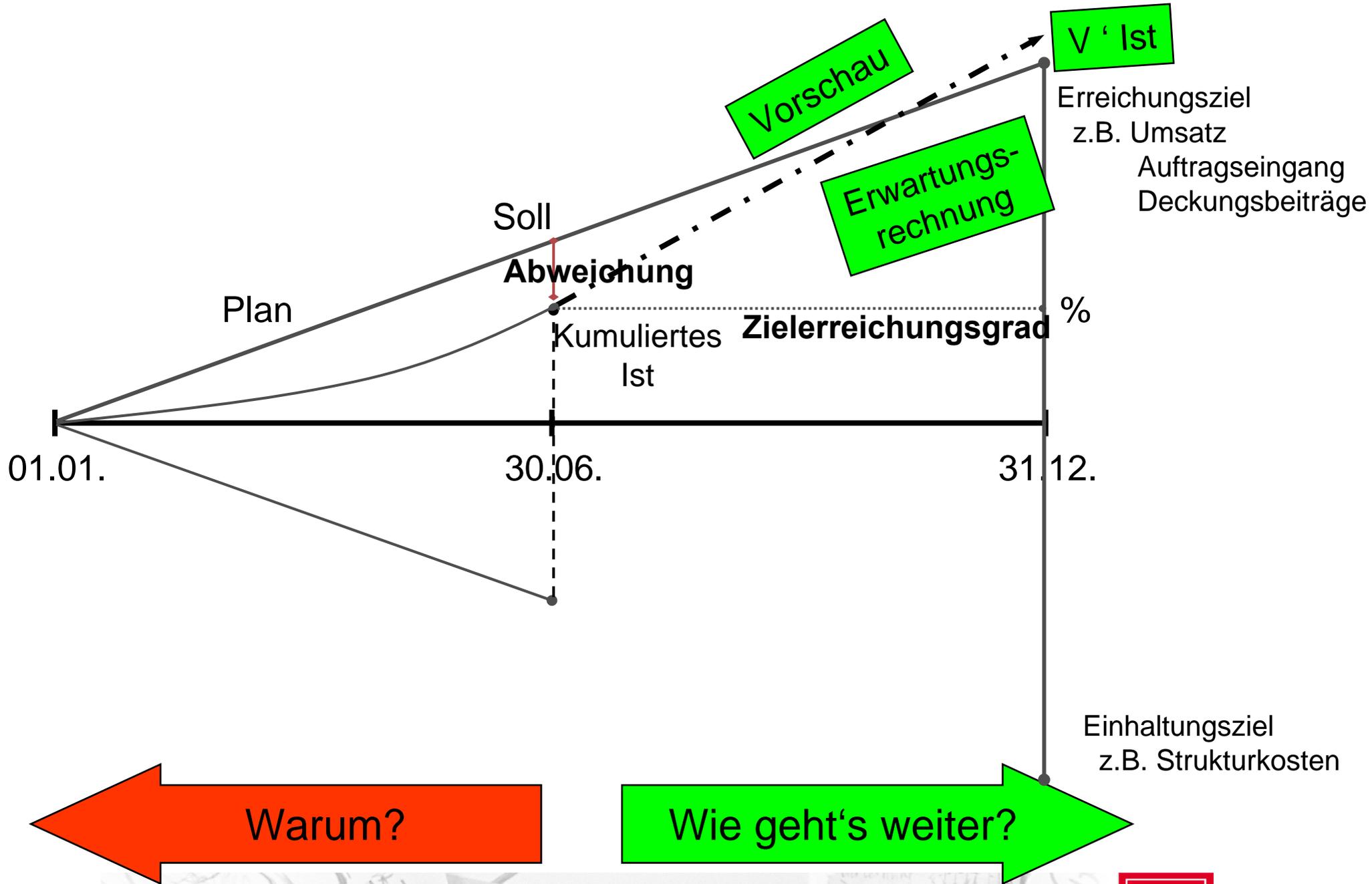


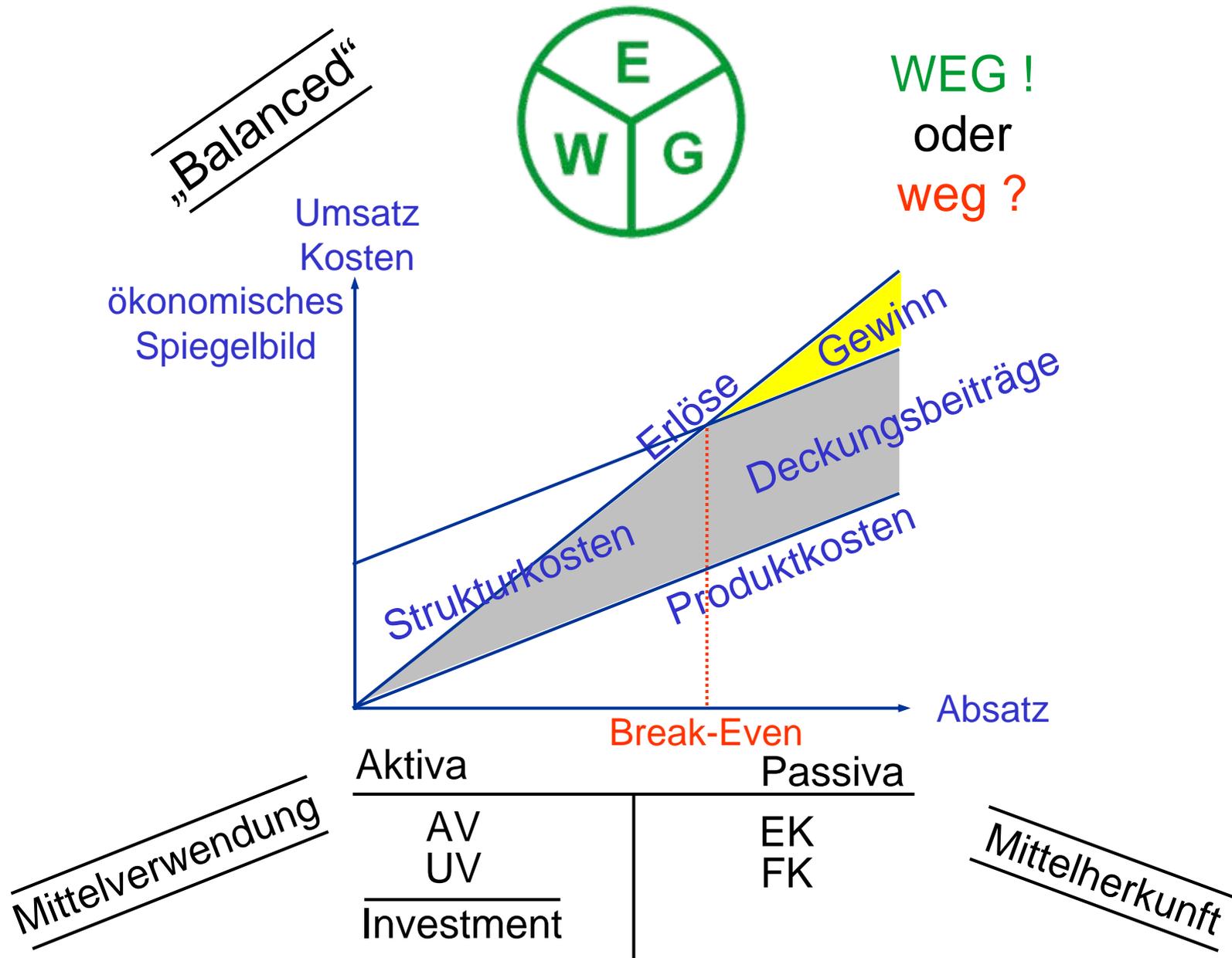
# Trends und Entwicklungstendenzen im Controlling

Prof. Dr. Martin Hauser  
Vorstandsmitglied Controller Akademie AG  
Professor der Zürcher Fachhochschule

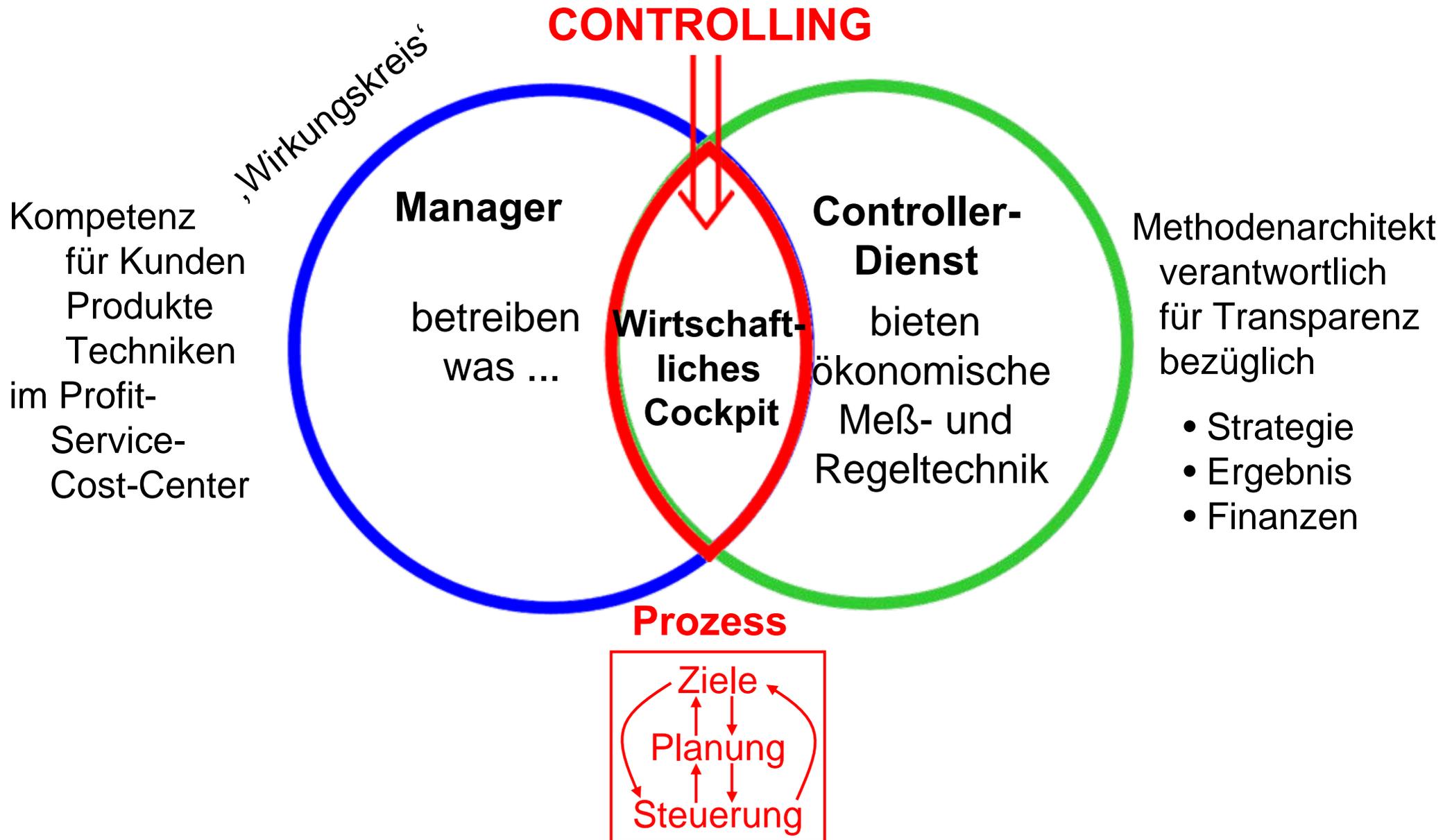
# Ewiges Controlling-Erlebnis: Ortsbestimmung auf dem Weg zum Ziel



# Controller wirken als ökonomische Lotsen im Unternehmen



Controlling ist ein Prozess, der durch Manager und Controller im Team (Schnittmenge) entsteht



# Das Leitbild der International Group of Controlling (IGC) definiert Aufgabe (*Was*) und Rolle (*Wie*) der Controller

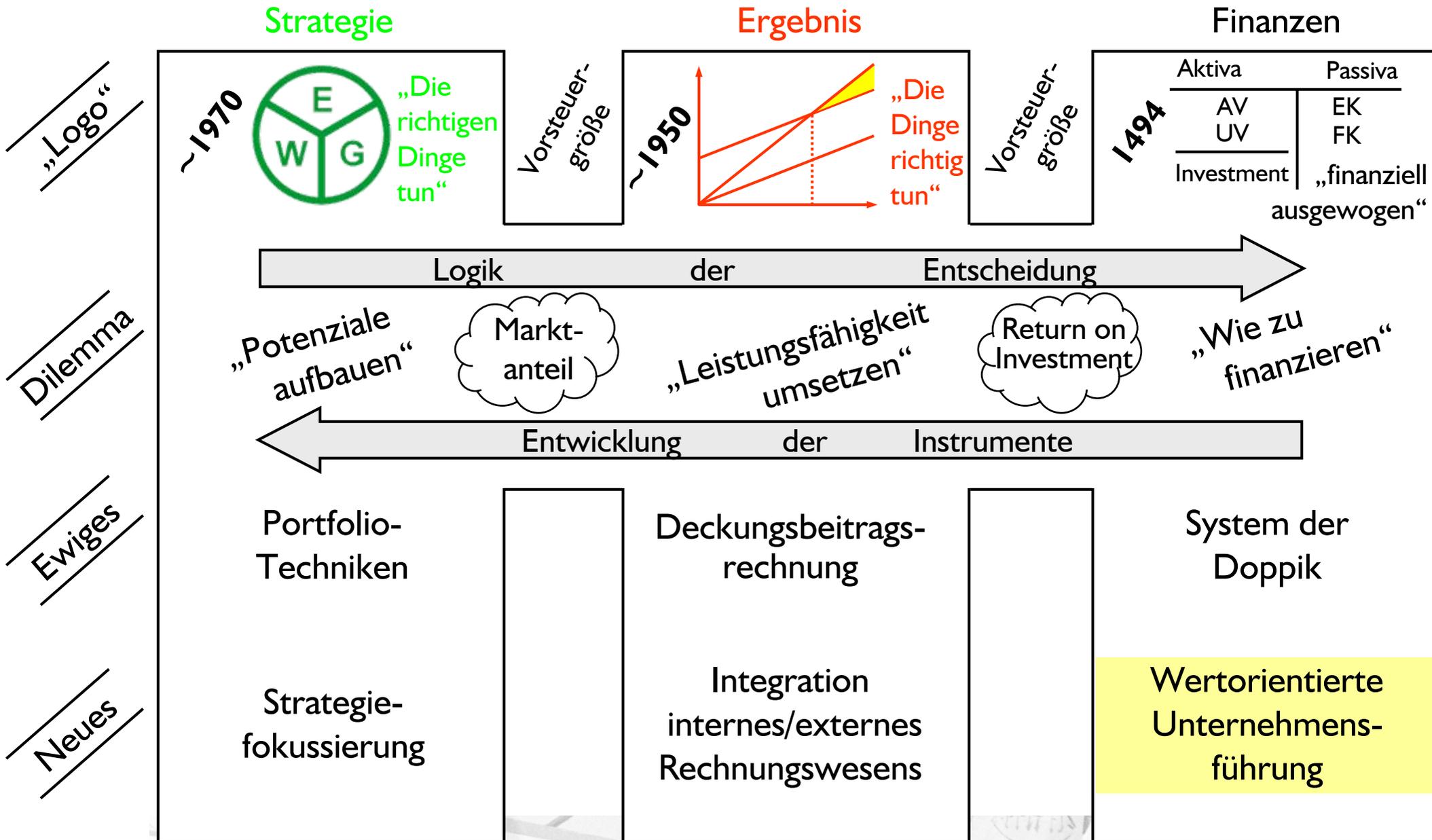
**Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.**

Das heißt:

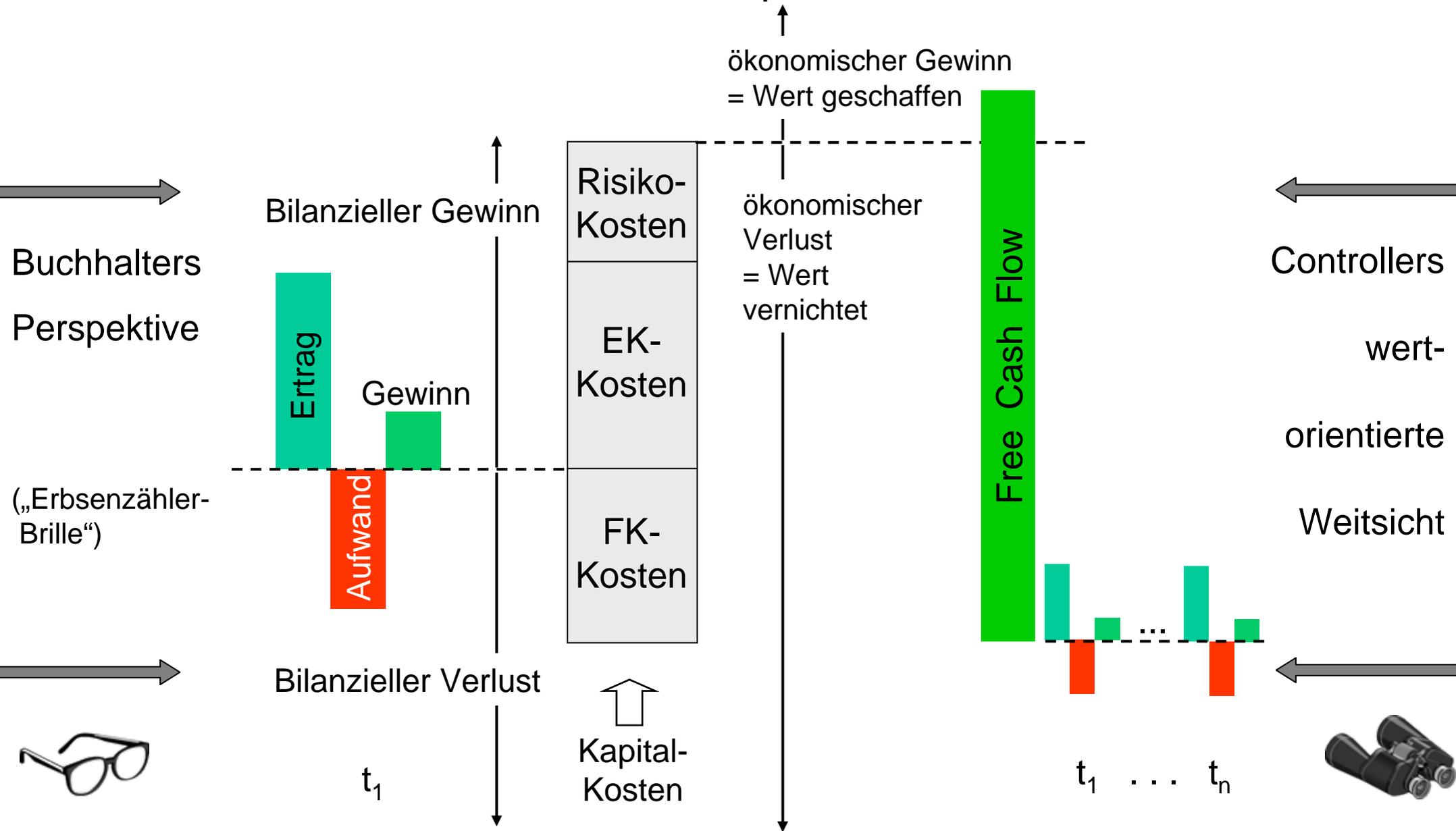
- Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz-, Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.
- Controller moderieren und gestalten den Management-Prozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung.
- Controller gestalten und pflegen die Controllingssysteme.

Parma, 14.09.2002

# Controlling - gestern, heute, morgen - findet auf 3 Feldern statt



# Wertorientierte Erfolgsmaßstäbe erfordern einen betriebswirtschaftlichen Perspektivenwechsel um 180°



# Der Free Cash Flow ist der zentrale Stellhebel beim Shareholder Value

Von der Management-Erfolgs-Rechnung (MER) kommend

oder

Aus der Gewinn- und Verlust-Rechnung (GuV/UKV) abgeleitet

Umsatz  
./. Produktkosten des Absatzes  
= **Deckungsbeitrag**  
./. Strukturkosten (ohne Zinsen)  
= **Bruttobetriebsergebnis**  
(ggf. bereinigt um kalkulatorische Kosten)

Umsatz  
./. Herstellungskosten der Verkäufe  
= **Bruttoergebnis vom Umsatz**  
./. Vertriebskosten  
./. Verwaltungskosten  
+|./. sonstiger Ertrag/Aufwand  
= **Betriebsergebnis**

**EBIT**

- ① = Operating Profit  
./. Steuern
- ② = NOPAT<sub>BI</sub> (**N**et **O**perating **P**rofit **A**fter **T**axes **B**efore **I**nterest)  
+ Abschreibungen  
+ Zuführungen zu Pensionsrückstellungen
- ③ = Brutto Cash Flow (nach Steuern / vor Zinsen)  
./. Investitionen ins Anlagevermögen  
./. zusätzliche Investitionen ins Net Working Capital
- ④ = Free Cash Flow (nach Steuern / vor Zinsen)

# Shareholder Value und EVA™

$$\text{Shareholder Value} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{FCF}_t}{(1+i)^t} + \frac{\text{FW}}{(1+i)^n} - \text{FK}$$

- Legende:** FCF = Free Cash Flow  
FW = Fortführungswert  
FK = Barwert des Fremdkapitals  
i = Kapitalisierungszinsfuß (WACC)  
t = Planungsperiode; n = Planungshorizont

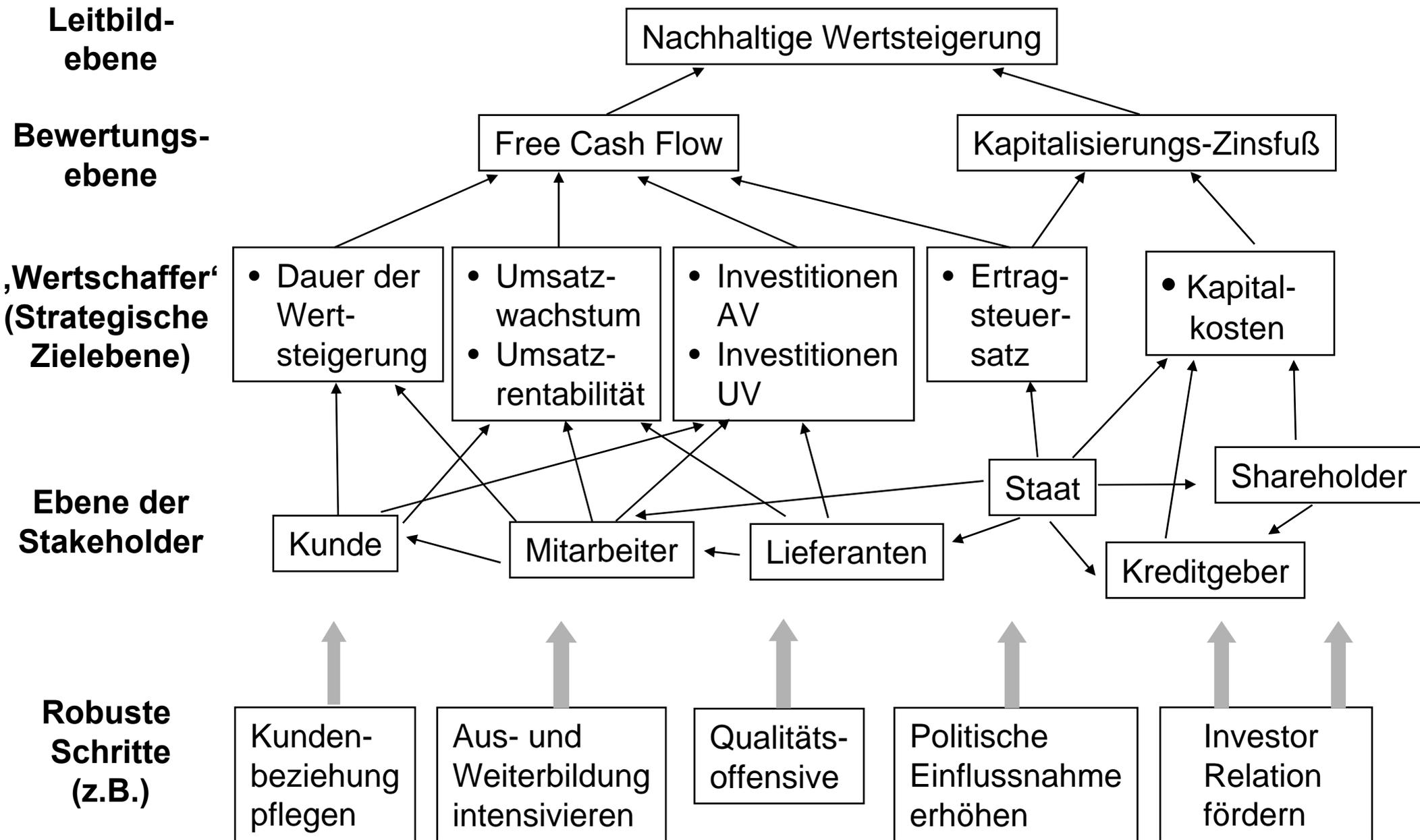
$$\text{EVA}^{\text{TM}} = \left[ \text{Gesamtkapitalrendite} - \text{Gesamtkapitalkosten (WACC)} \right] \times \text{Kapitalbasis}$$

0 > „Spread“ > 0

Wertvernichtung

Wertschaffung

# Wertmanagement greift auf unterschiedlichen Unternehmensebenen



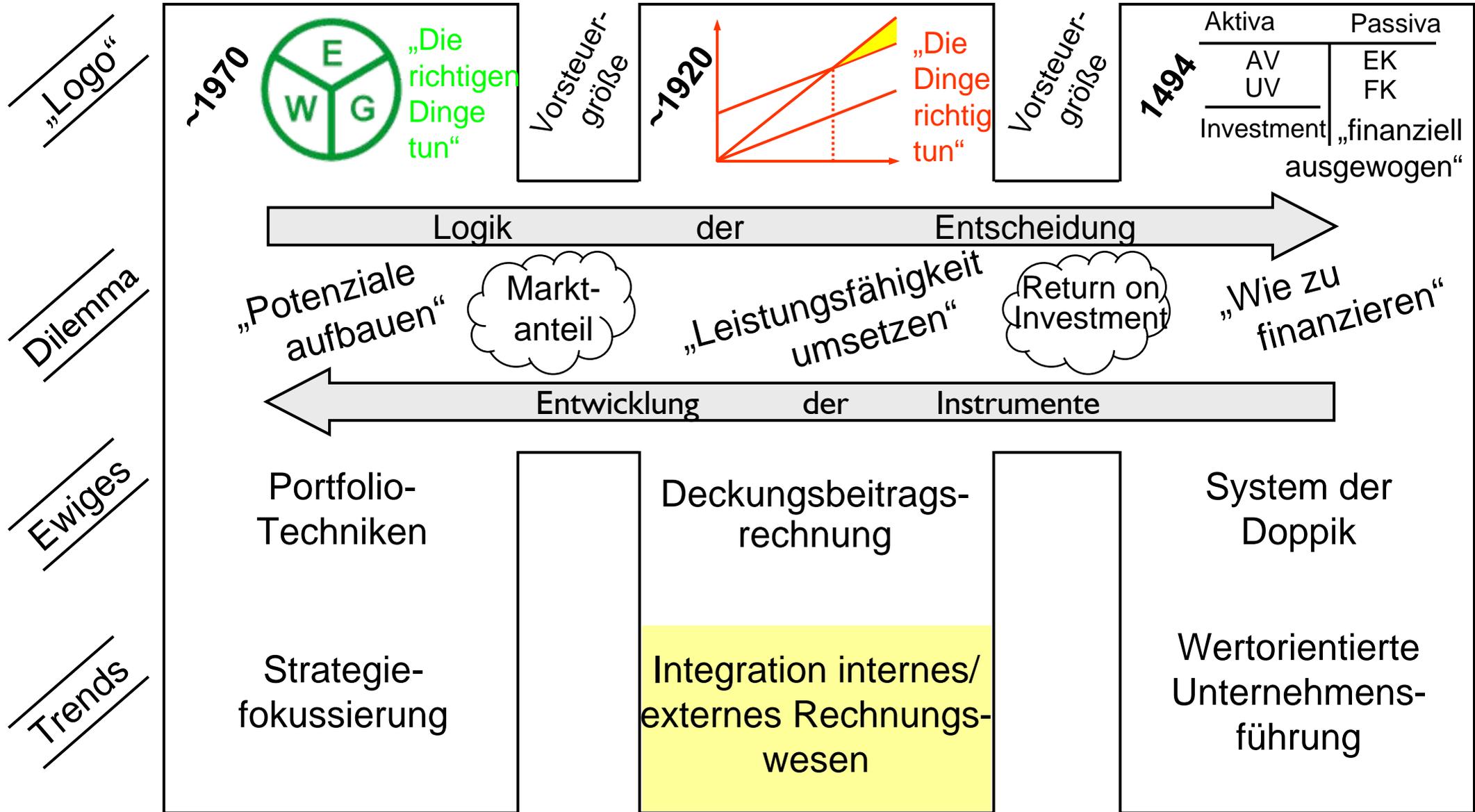
# Controllers Triptychon („Drei Bilder Altar“)

Controlling - gestern, heute, morgen - findet auf 3 Feldern statt

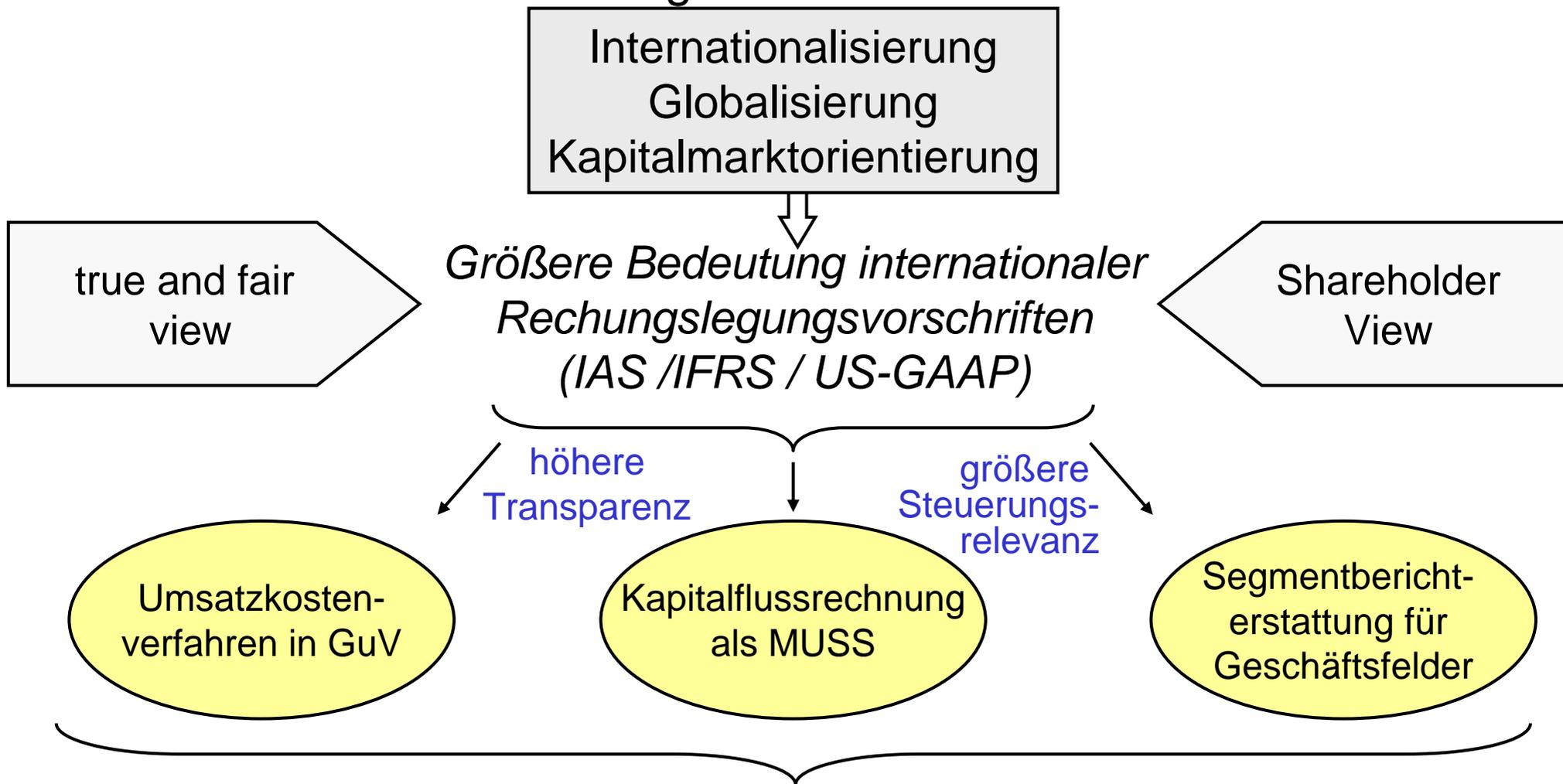
Strategie

Ergebnis

Finanzen



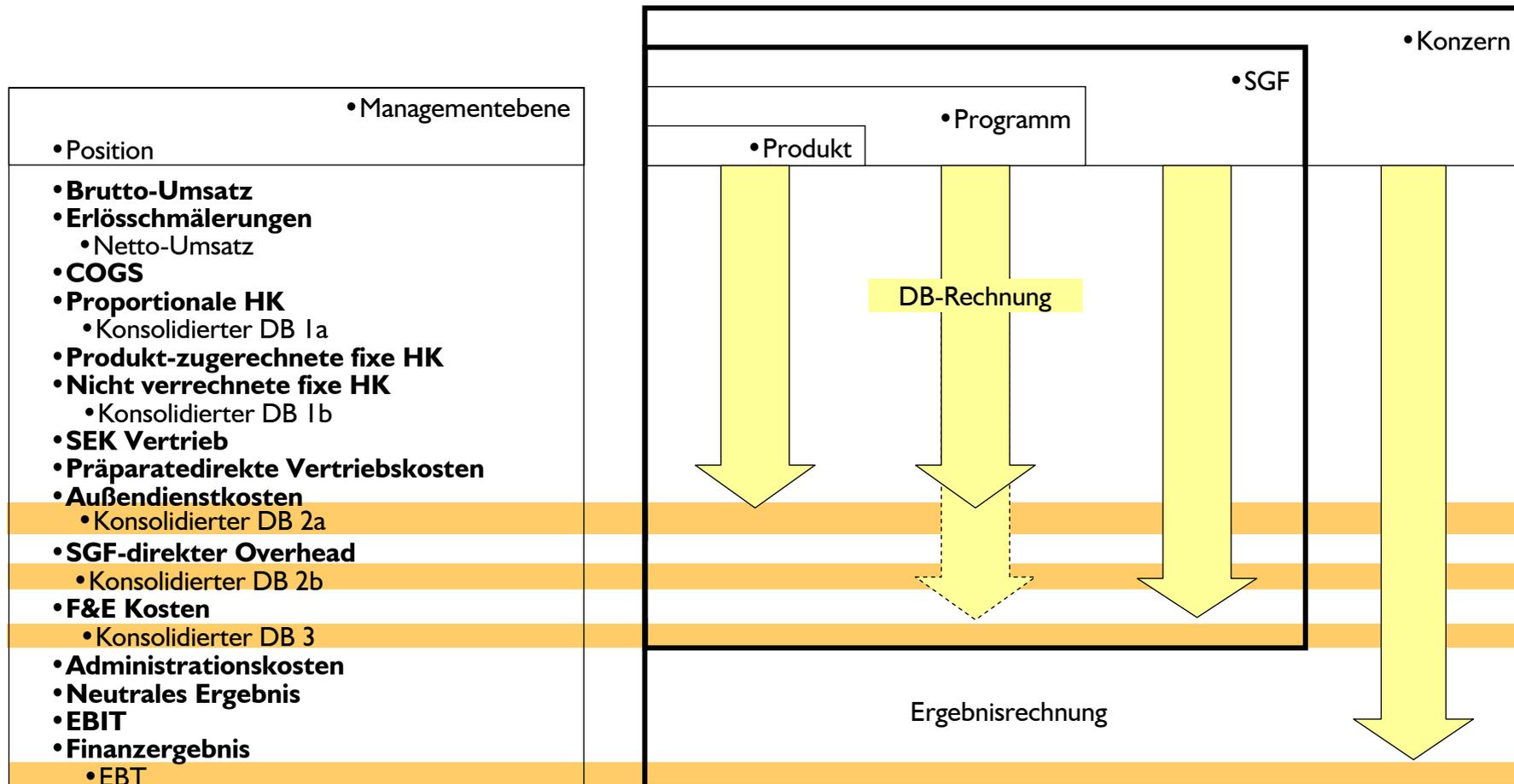
# Bei der Ergebnissteuerung rücken das interne und externe Rechnungswesen zusammen



- externe Steuerungsgrößen im Vordergrund:
- EBIT/ EBITDA
  - Return on Net Assets (RONA)
  - Free Cash Flow

# Deckungsbeitragsrechnung und Umsatzkostenverfahren laufen parallel

## Praxisbeispiel



# Konsolidierte DB-Rechnungen und Konzernergebnisrechnung münden in den IFRS-Weltabschluss

## Praxisbeispiel

•Konsolidierte SGF-Rechnung						•Konsolidierte Ergebnisrechnung Konzern			•IAS/IFRS (Weltabschluss)					
						•Ländergesellschaften	•International group functions	•Bilanzpolitische Umlagen						
						A	B	C	OTC	etc.				
+ Erlöse						– Erlöse								
– COGS						– COGS								
.....						.....								
– Konsol. DB 2b						– Konsol. DB 2b								
– Konsol. DB 3						– Konsol. DB 3								
.....						.....								
						– EBIT								
						.....								
						– EAT								



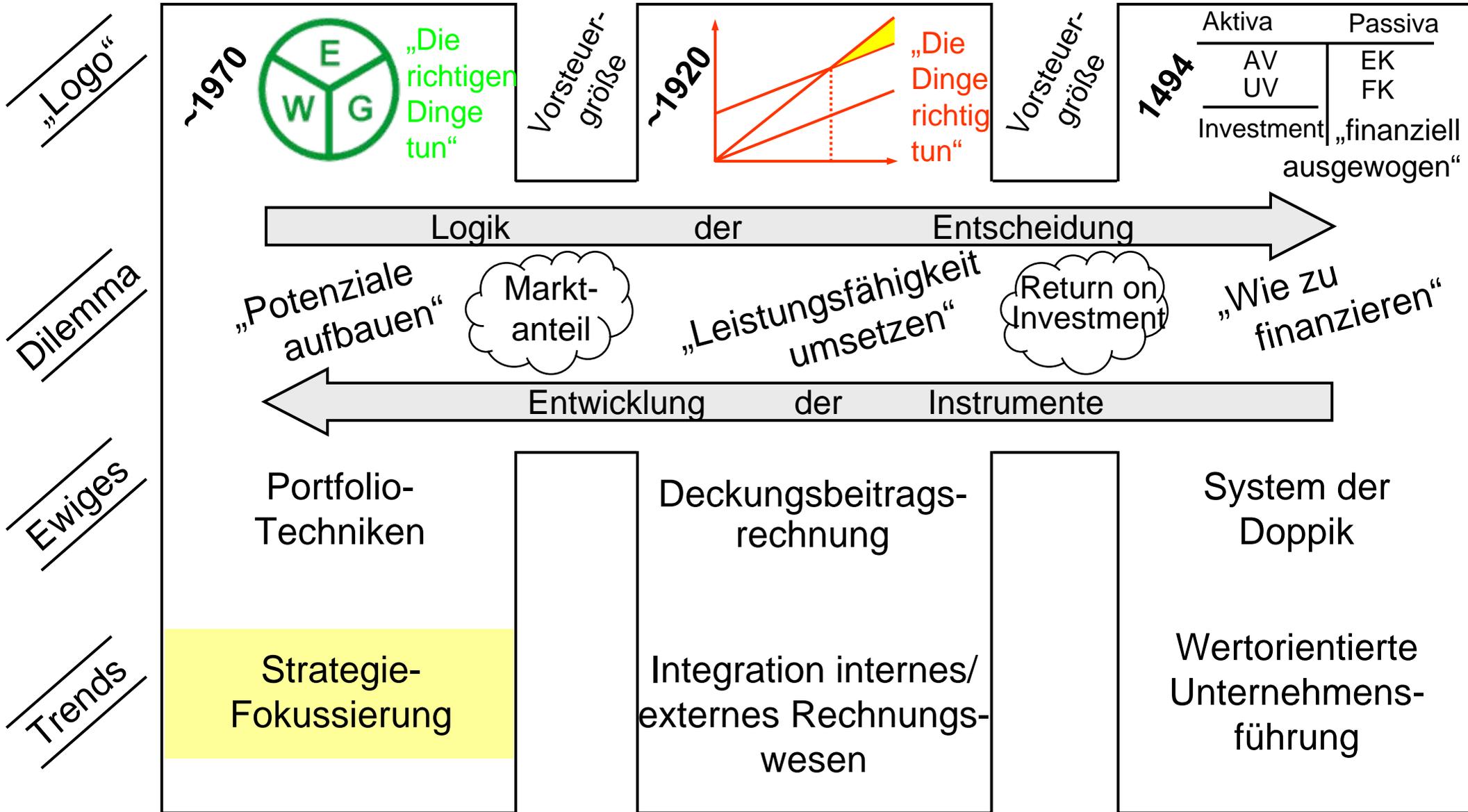
# Controllers Triptychon („Drei Bilder Altar“)

Controlling - gestern, heute, morgen - findet auf 3 Feldern statt

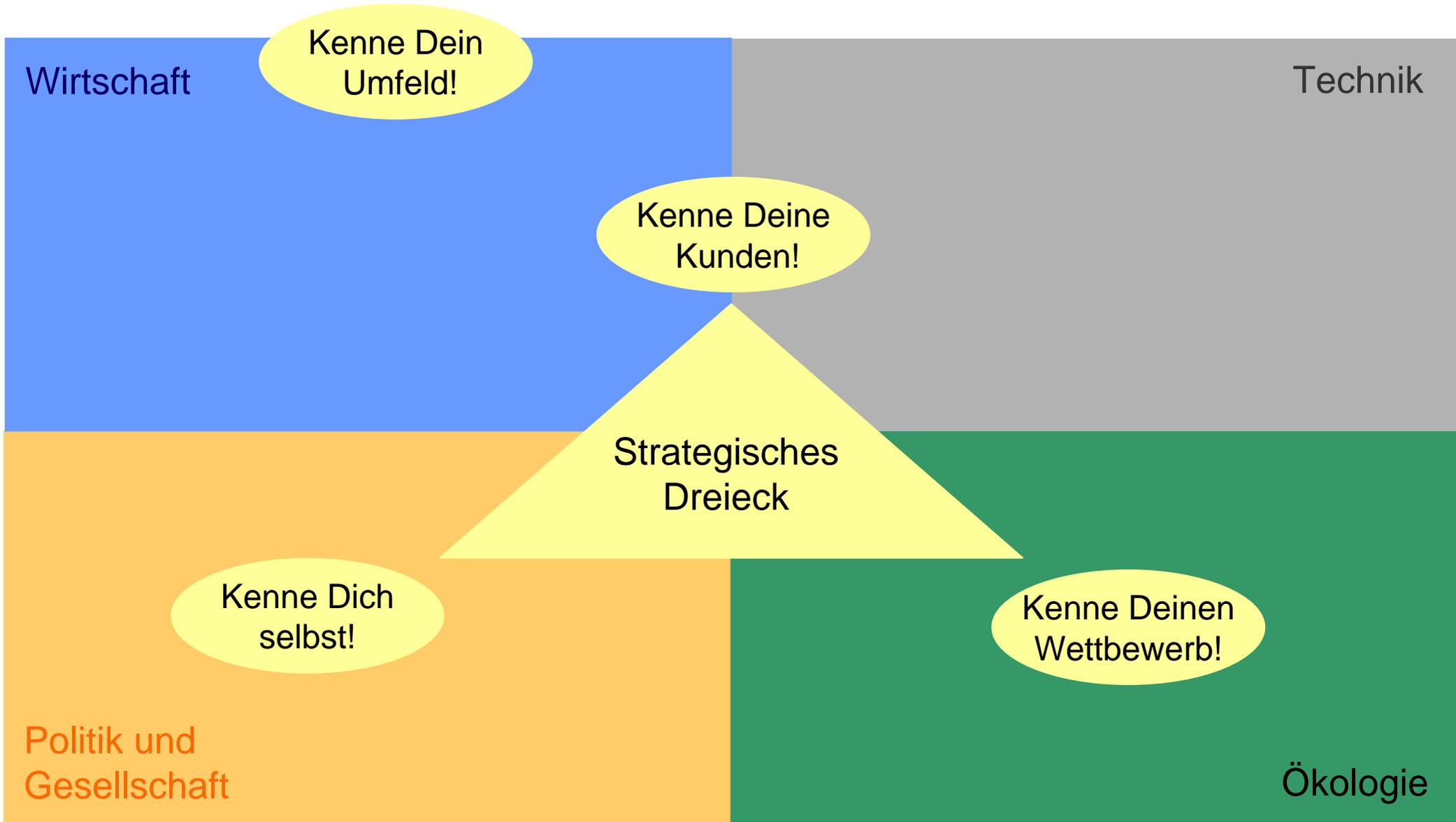
Strategie

Ergebnis

Finanzen

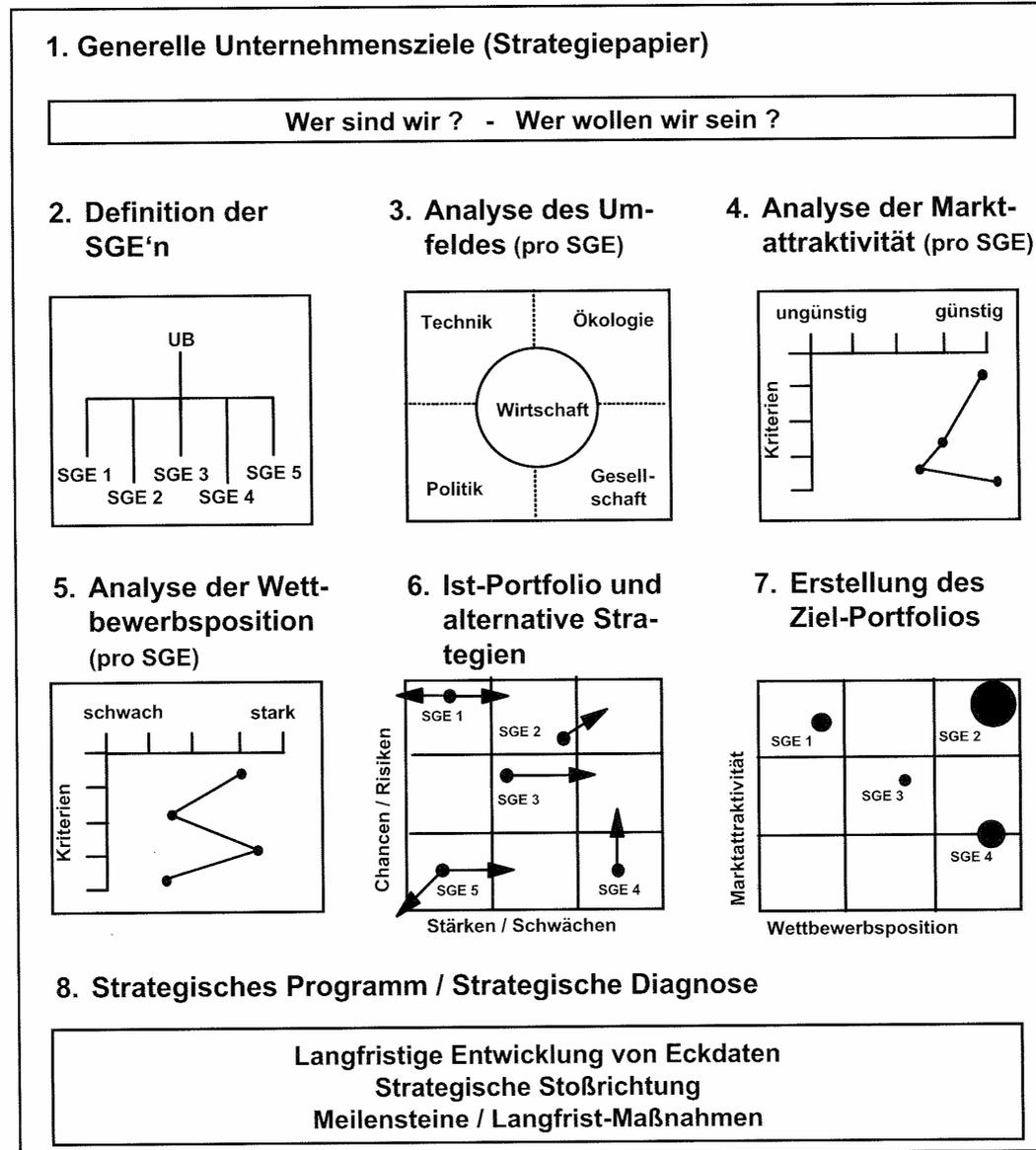


# Die Strategische Analyse ist erst der Anfang



# Die Strategische Planung wird mit quantitativen Langfristzielen (Stretch Goals) verbunden

## Praxisbeispiel



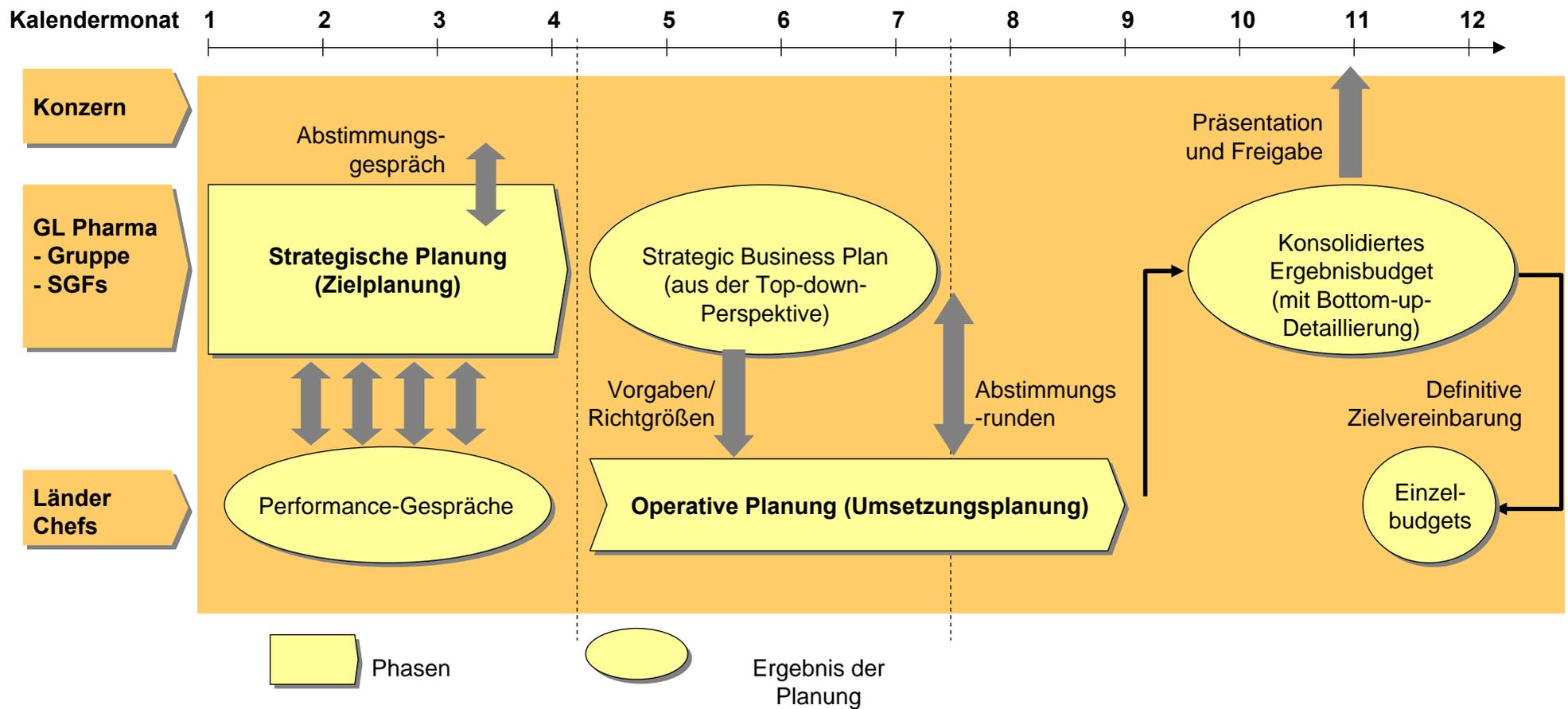
# Die Strategie ist im Strategic Business Plan quantifiziert

## Praxisbeispiel

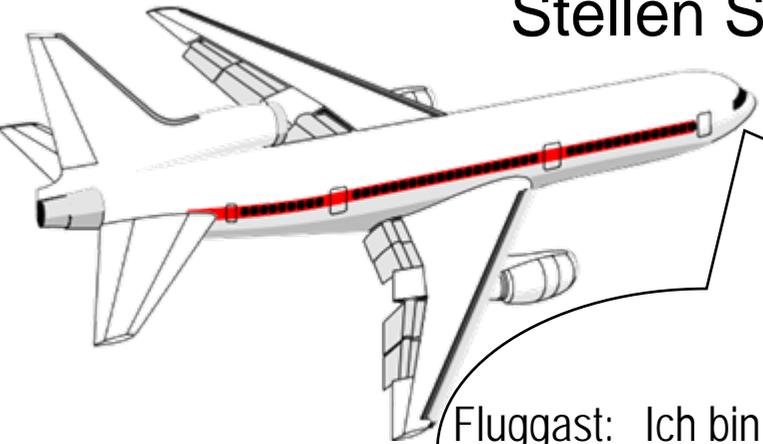
	Ist		Forecast				Plan						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008		2010				2015
<b>GuV</b>	Nettoumsatz												
	- COGS												
	= DB 1 B												
	- ...												
	= DB 2 B												
	- ...												
	= DB 3												
	- ...												
	= EBIT												
	- ...												
= EBT													
- ...													
= Jahresüberschuss													
<b>Bilanz</b>	Anlagevermögen												
	Umlaufvermögen												
	Eigenkapital												
	Fremdkapital												
<b>Cashflow-Rechnung</b>	EBIT												
	+/- ...												
	= Free Cashflow												
+/- ...													
= Änderung flüssige Mittel													

# Die Strategische Planung dient als Grundlage für die operative Planung

## Praxisbeispiel



# Balanced Scorecard: Stellen Sie sich vor, das Cockpit zu betreten...



Fluggast: Ich bin überrascht festzustellen, daß Sie dieses Flugzeug mit nur einem einzigen Instrument steuern. Was zeigt es denn an?

Pilot: Geschwindigkeit. Ich konzentriere mich nur auf die Geschwindigkeit.

Fluggast: Das ist gut. Geschwindigkeit ist gewiß wichtig. Aber was ist mit der Höhe? Wäre ein Höhenmesser nicht hilfreich?

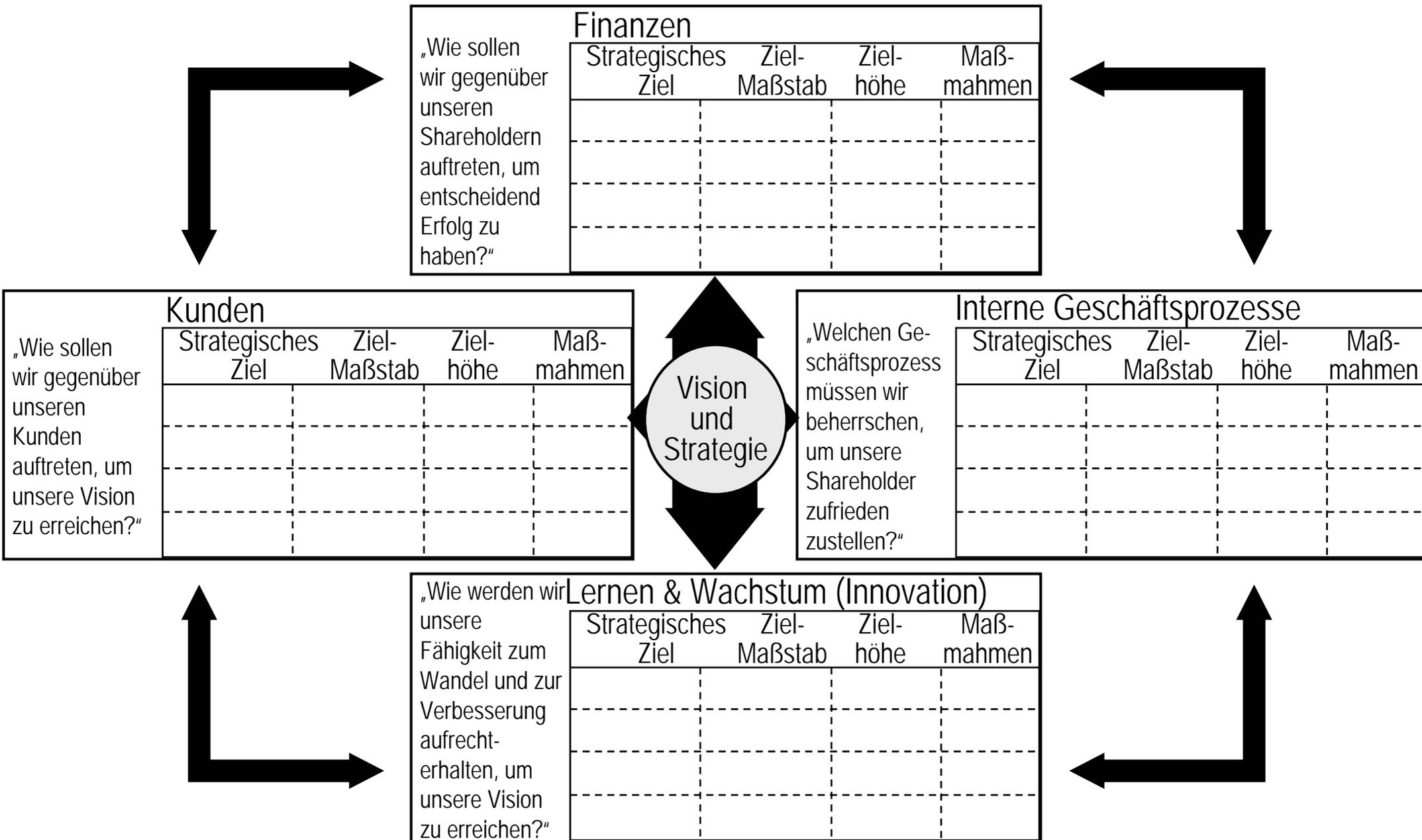
Pilot: Ich habe an der Höhe während der letzten Flüge gearbeitet und bin ziemlich gut darin. Jetzt muss ich mich auf die richtige Geschwindigkeit konzentrieren.

Fluggast: Aber ich sehe, dass Sie nicht mal eine Benzinuhr besitzen. Wäre diese nicht nützlich?

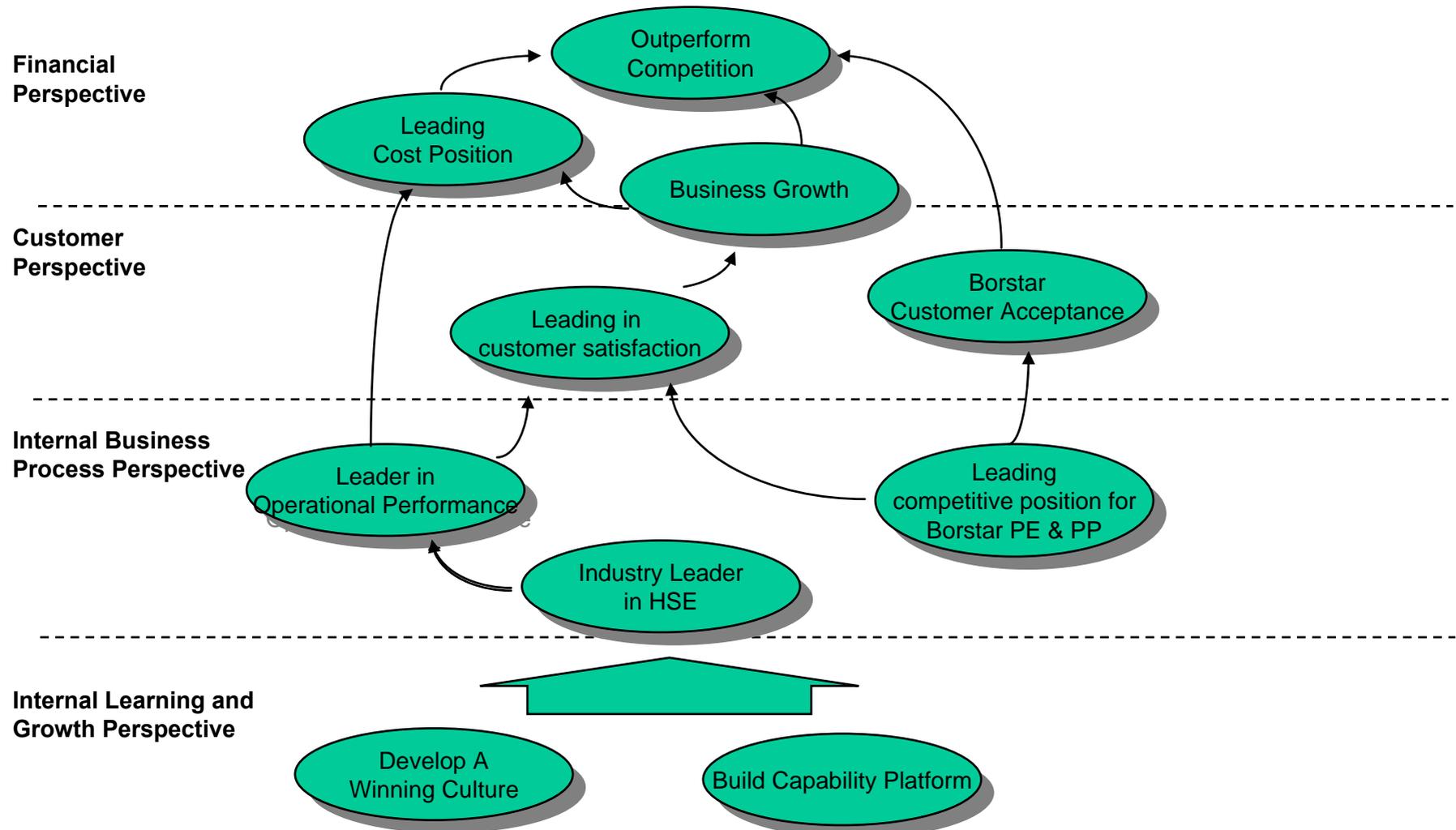
Pilot: Sie haben recht; Benzin ist bedeutsam, aber ich kann mich nicht auf zu viele Dinge gleichzeitig konzentrieren und diese auch noch gut machen. Daher beschränke ich mich bei diesem Flug auf die Geschwindigkeit. Sobald ich die Geschwindigkeit so ausgezeichnet beherrsche wie die Höhe, beabsichtige ich, mich bei den nächsten Flügen auf den Benzinverbrauch zu konzentrieren.

Ich erwarte, dass Sie nach dieser Unterhaltung nicht gerne mitfliegen wollen, oder?!?

# Die Balanced Scorecard übersetzt die Unternehmensstrategie in vier Perspektiven



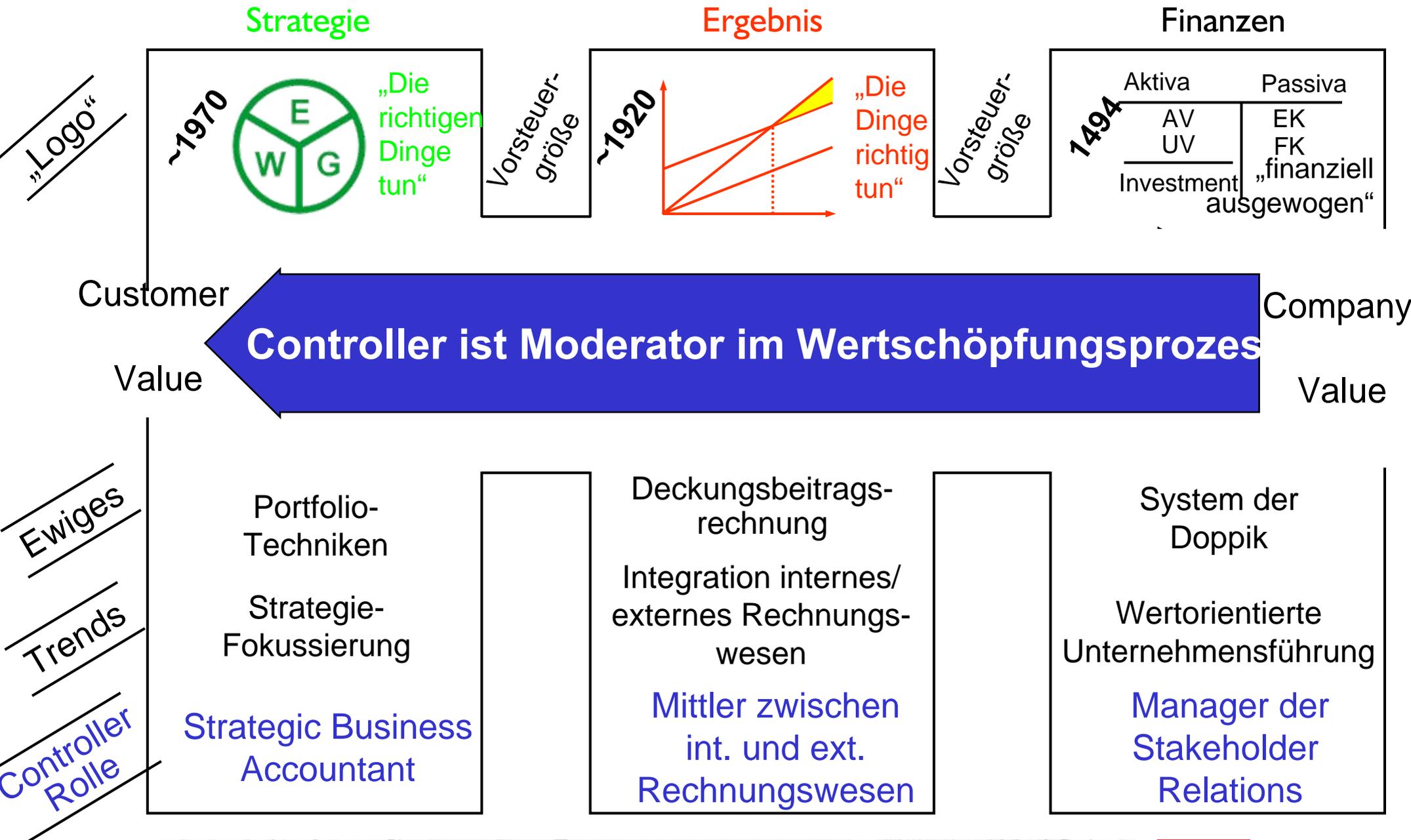
# Strategy Map dient der Visualisierung und Kommunikation der Strategie



# Beispiel Balanced Scorecard

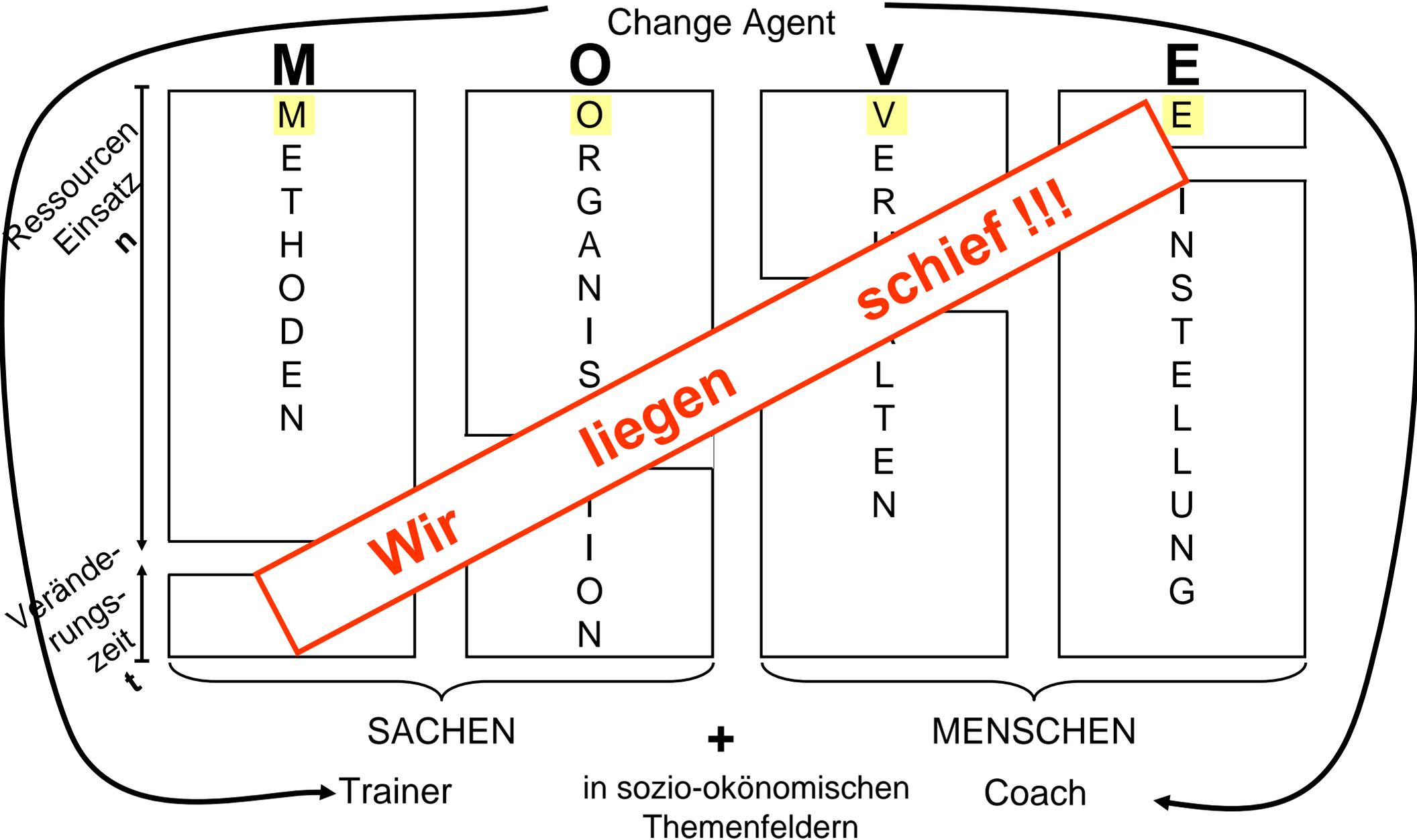
	strategische Ziele	Meßgrößen	Konkrete Ausprägung
<b>Finanzielle Perspektive:</b> Wie sollen wir aus Kapitalgebersicht dastehen?	Top 5 europaweit Cash-Flow steigern	Marktanteil Discounted free cash flow	> 10% Zuwachs von +5% p.a.
<b>Kundenperspektive:</b> Wie sollen wir aus Kundensicht dastehen?	Preis-Leistungsverhältnis hervorragend Innovator-Image	Nr. 1 in Fachpublikationen europaweit Umsatzanteil neuer Produkte	> 90% Produkte jünger als 2 Jahre > 40%
<b>Prozeßperspektive:</b> Bei welchen Prozessen müssen wir Hervorragendes leisten?	Aufbau europaweiter Vertriebsstruktur Top Produktion	Anzahl neuer Fachhändler Ausschlußrate	Zuwachs +15% 0,1%
<b>Lernperspektive:</b> Wie könne wir unsere Flexibilität und Verbesserungsfähigkeit aufrechterhalten?	Hohe Mitarbeiterzufriedenheit Know-How-Verbesserung	Mitarbeiterzufriedenheitsindex Anzahl Schulungen pro Mitarbeiter	Zufriedenheitsindex > 80% > 80 Stunden pro Mitarbeiter

# Auf den Controller kommen neue Rollen zu

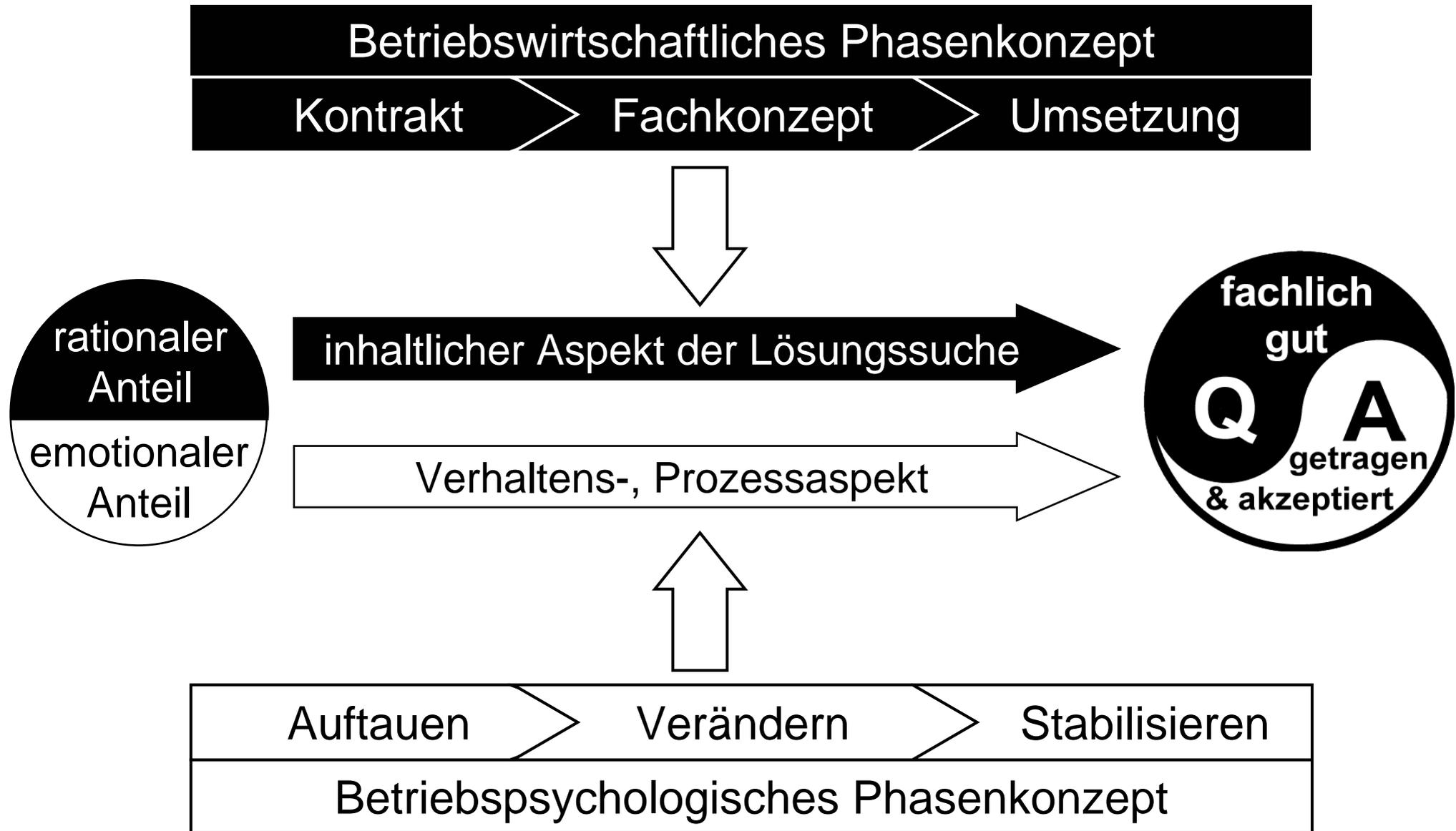


# Controller ist Moderator im stetigen Veränderungsprozess des Unternehmens

Change Agent



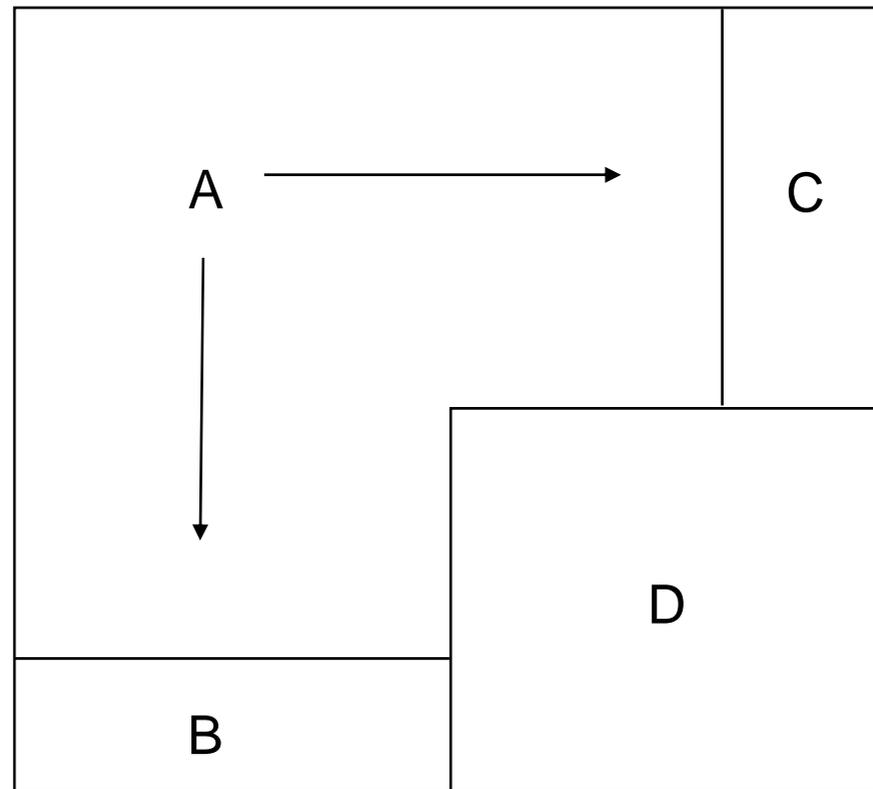
# Jeder Veränderungsprozess benötigt zweierlei Konzepte



# Das Johari-Fenster erschließt verborgene Kommunikationspotenziale

		Mir über mich	
		bekannt	unbekannt
Anderen über mich	bekannt	Bereich der <b>offenen</b> Kommunikation und <b>freien</b> Aktivität A	Bereich der <b>Wirkung</b> nach außen <b>blinder Fleck</b> C
	unbekannt	<b>Privater Bereich</b> auch Bereich des Vermeidens und Verbergens B	Bereich des <b>Unbewussten</b> D

# Der Bereich der offenen Kommunikation wird erweitert



C wird verkleinert durch **Feedback**

B wird verkleinert durch **Selbstoffenbarung**

# Das Vier-Seiten-Modell dient der Analyse von Kommunikationsprozessen

## Sachseite

## Langversion

Die Bierflaschen sind leer

## Selbstoffenbarung

Ich habe noch Durst

Schatz, das Bier ist alle

**Kurzversion**

## Appellseite

Hol mir ein Bier

Du bist dafür zuständig

## Beziehung

# Die Analyse hilft auch bei der Antwort

## Sachseite

Langversion

Die Bierflaschen sind leer

## Selbstoffenbarung

Ich habe keine Lust

## Appellseite

Hol's dir doch selbst

Na und ?

Kurzversion

Ich bin doch nicht dein Dienstmädchen

## Beziehung

# Deshalb - Nicht vergessen: Controller`s Magisches Dreieck

happy controlling

