

2014: Die Live-Berichterstattung aus unserem Controlling-Blog

Schlußwort

20. Mai 2014

Siegfried Gänßlen schließt um 13.00 Uhr den 39. Congress der Controller mit dem Statement, dass Controller vom Management weiterhin als wichtig angesehen werden und sich immer wieder neue Handlungsfelder für den Controller ergeben.

Bitte notieren Sie bereits jetzt in Ihrem Kalender den Termin für den 40. (Jubiläums-)Congress der Controller: 20. und 21. April 2014.

Auf Wiedersehen bis zum Congress im nächsten Jahr vom Balkon im Congress-Saal des Hotel Grand Westin in München.

Wie kann man mit Werten Geld verdienen?

20. Mai 2014

Prof. Clemens Sedmak, Inhaber des FD Maurice Lehrstuhls für Sozialethik am King's College London, Universität London beendet den Congress

Zunächst beginnt er mit 2 Definitionen:

1. Werte: Conception of desire, z.B. Zeit, Geld, Emotionen
2. Wirtschaft: Planvolles Handeln mit knappen Gütern zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse

Dabei entstehen neue Fragen: Was ist das Ziel des planvollen Handelns? Was sind menschliche Bedürfnisse? Z.B. It. Keynes: nur noch 3 Stunden arbeiten? Was machen wir mit dem Rest des Tages? Vielleicht fragen wir Beamten 😊

Häufig gibt es ein Sättigungsgefühl, menschliche Bedürfnisse sind befriedigt.

Bedürfnisse haben ein Sättigungsgefühl, Desires aber nicht!

Eine weitere Frage ist: Was ist ein Gut? Für Philosophen können auch Situationen Güter sein. Jeder Mensch hat eine Konzeption guten Lebens.

Danach geht Prof. Sedmak auf Thesen des Buches "Die Ökonomie von Gut und Böse" von Tomas Sedlacek:

1. Wirtschaft erzählt Geschichten von Gut und Böse
2. Die Wirtschaftswissenschaften können auf die Kernfragen ihres Faches keine Antwort geben.
3. Die Wirtschaft kann die Domäne des Menschlichen nicht verstehen

4. Das eigentliche Interessante der Ökonomie spielt sich im Inneren des Menschen ab, wo Gier waltet oder auch gezähmt werden kann.

Nachfolgend eine Empfehlung für eine "gute" Wirtschaft:

Es ist gut, Menschen so zu behandeln als hätten sie eine Seele. Unsere Produkte sprechen die Seele von Menschen an. Über Produkte wollen sich Menschen identifizieren. Prof. Sedmak empfiehlt in diesem Zusammenhang das Buch von Daniel Miller, Der Trost der Dinge. Wir kaufen mit Dingen Identität.

Wenn das Wachstum nicht mehr so groß ist, stellt sich die Frage, was ein gutes Leben ist. Dieses Thema wird von Robert u. Edward Skidelsky in ihrem Titel: "Wie viel ist genug? Vom Wachstumswahn zu einer Wirtschaft des guten Lebens" . Darauf hat die Wirtschaft zu antworten. Was sind Basic Goods als Bestandteile eines guten Lebens Ihrer Kunden. Vielleicht ein Thema für Ihre Produktentwicklung? Basic Goods sind u.a. Gesundheit, Sicherheit, Respekt, Vertrauen, Freundschaft, Harmonie mit der Natur, Muße.

Für den nächsten Congress der Controller empfiehlt Prof. Sedmark Onora O'Neill mit ihren Ausführungen zu einer "Culture of Accountability". Nähere Informationen dazu unter: <http://www.bbc.co.uk/radio4/reith2002/>

Die Funktion des CFO in einem stagnierenden Markt

20. Mai 2014

Gerard van Kesteren, CFO, Kühne + Nagel International AG in Schindellegi (Schweiz), berichtet nach den vorausgegangenen Wachstums- und Innovationsvorträgen als "Ausgleich" zur Rolle des CFO in einem stagnierendem Markt.

Eine besondere Aufgabe des CFO in einem stagnierenden Markt ist das Management des Working Capital. In diesem Feld hat Kühne + Nagel positive Effekte durch Einbindung von Working-Capital-Verbesserungen in das monetäre Entlohnungssystem der beeinflussenden Unternehmenseinheiten erzielt.

Folgende Fragen sind für den CFO in einem stagnierenden Markt zentral:

- Wird das Weltwirtschaftswachstum auf seinen Wachstumskurs vor 2009 zurückkehren?
- Wird die Globalisierung voranschreiten?
- Wird der aktuelle CFO der zukünftige CEO?

In einem volatilen Markt sollten die Komponenten "direkte Mitarbeiter", "Verwaltungskosten", "IT-Kosten", "Kosten des Verkaufs", "Investitionen" und "Akquisitionen" in Abhängigkeit vom jeweiligen Konjunkturzyklus "gemanagt" werden.

In der Stagnationsphase sollten (für den CFO von Kühne + Nagel) die Anzahl der in der direkten Wertschöpfung beschäftigten Mitarbeiter "gehalten" werden. Administrationskosten sollten gesenkt werden. IT-Kosten sollten zur Realisierung von Rationalisierungseffekten in dieser Phase sogar erhöht werden. Ebenso sollten die

Kosten in der Vertriebsmannschaft reduziert werden. Investitionen in das Anlagevermögen oder für Akquisitionen sollten mit Vorsicht getätigt werden.

Ebenso sollte jeder CFO eine "alternative" Plan-GuV, mit entsprechenden durchzuführenden Maßnahmen, erstellen, die auch für den Fall eines Umsatzrückganges von 10% ein entsprechend positives EBIT aufweist.

Kühne + Nagel hat weiterhin folgende Veränderungen im Finanzbereich durchgeführt:

- die Erstellung eines detaillierten Budgets pro Monat wurde eingestellt. Kühne + Nagel war durch Planung 3 Monate paralysiert.
- es wird ein quartalsweiser Forecast über 12 Monate auf Ebene der einzelnen Regionen eingeführt
- es gibt quartalsweise Review-Gespräche mit den regionalen Managern
- der Finanz-Chef ist die klare Nummer 2 im Unternehmen, aber nach persönlicher Einschätzung von G. van Kesteren, sollte der CFO nicht zur Nummer 1, dem CEO werden, da er mit einer anderen Logik an Themen begegnet. Er geht mit einer anderen Risiko-Quantifizierungsstrategie an Themen als ein echter "guter" CEO. Daher sollte der CFO die klare Nummer 2 bleiben sollen.

Folgende Aspekte umfassen ebenfalls die Rolle des CFO: Chief Future Officer, Chief Focus Officer, Chief Financial Officer; aber nicht!: Chief Financial.

Der CFO (und seine Abteilung) sollte hart arbeiten, eine Strategie haben, konsequent in der Umsetzung sein, ein wenig Glück und Spaß bei der Arbeit haben.

Innovationssprünge sichern die Zukunft!

20. Mai 2014



Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Dieter Spath, Vorstandsvorsitzender der WITTENSTEIN AG in Igersheim, die mechanische und mechatronische Antriebslösungen herstellt. Dabei wird sich insbesondere auf herausfordernde Anforderungen konzentriert. Diese

Elektromotoren sind tendenziell kleiner, bei gleicher Leistung, als entsprechende Standardlösungen.

Der Slogan der Wittenstein AG lautet: Eins sein mit der Zukunft. 80% der Produkte sind jünger als 5 Jahre. Die Wittenstein AG will sich auch in der Gesellschaft nach innovativen Lösungen kümmern: z.B, Energie- u. Ressourcenersparnisse. Oder: Wie können Städte neu gestaltet werden?

In dieser Woche wird eine Innovationsfabrik eingeweiht.

Innovation kann in unterschiedlicher Weise angegangen ist:

- Bewahrung der "Spielberechtigung" (Ausreichende, inkrementelle, Investitionen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit, ohne frühzeitige Festlegung weiterer Aktivitäten). Bei dieser Strategie erodieren die Ergebnisse über die Zeit.
- Anpassung an die Zukunft (Geschwindigkeit, Agilität und Flexibilität zur Erkennung und Verwertung von Chancen in bestehenden Märkten)
- Aktive Zukunftsgestaltung (Führungsrolle bei der Bestimmung von Wettbewerbsregeln in der Branche, z.B.: -Standardfestlegung, - Nachfragegenerierung).

Große Innovationssprünge bedeuten auch großes Risiko.

Der Lebenszyklus erfolgt in folgenden Stufen: Produktentwicklung, Markteinführung, Marktdurchdringung, Reife & Sättigung, Marktdegeneration. Dabei sollte die "Verlustzone" in der Produktentwicklung und Markteinführung nicht zu groß sein und die Cash-Flow-Kurve sollte in der Markteinführungsphase möglichst steil sein.

Bei der Wittenstein AG gehen wir zur Risikominimierung über Teilmärkte vor, in denen wir "Geschwindigkeit" erzielen können.

Daher haben wir in unserem Innovationszentrum Entwicklung, Produktion und Vertrieb in einem Zentrum kompakt miteinander verbunden. Alle Mitarbeiter sehnen sich danach, miteinander im fachlichen Kontakt zu bleiben. Wir erzielen dadurch eine hohe Integration dieser unterschiedlichen Disziplinen, die miteinander in Kontakt bleiben müssen.

Woran können interessante radikale Innovation erkannt werden? Wir integrieren in Deutschland neue Technologien in ein bestehendes (reifes) Geschäft. Dazu ist auch in Deutschland das Forschungsumfeld gestaltet, formuliert durch die Hightech-Strategie des BMBF.

Hr. Prof. Spath berichtet von aktuellen Innovationsbeispielen, zunächst das Forschungsprojekt "Initiative "Morgenstadt"". Als zweites Beispiel werden die Elemente von "Industrie 4.0 –Cyber-Physical-Systems" plakativ erläutert und die daraus resultierenden Veränderungen von Geschäftsmodellen, z.B. an Hand einer Internet-fähigen Kaffeemaschine. Drahtlose Cyber-Physical-Systems werden auch Einzug in die Produktion halten. Wir werden in Echtzeit erfahren, was in der Produktion passiert und entsprechende Datenbasen zur Steuerung auf dem Shopfloor zur Verfügung stellen. Dazu sind insbesondere zahlreiche Sensoren erforderlich. Außerdem die Visualisierung für den Entscheidenden. Ebenso benötigen wir auch eine Kultur des verantwortungsvollen Umgangs mit Daten. Diese

Diskussion sollten wir führen. Dadurch werden unsere Mitarbeiter in die Situation versetzen, kompetent zu entscheiden. Wir werden dadurch eine Cyber-Flex-Kapazitätssteuerung in unserer Produktion einführen.

Innovation erfordert auch Management mittels eines Technologie-Entwicklungsportals mit Tech-Audit, Technologie-Radar, Ressourcen-Effizienz-Analyse, White-Spot-Analyse, Markt-Explorer, Trend-Arena

Wir brauchen auch Dienstleistungsentwicklungsbüros, wenn wir uns mehr in das DL-Geschäft entwickeln wollen.

Es kommt immer mehr zu hybriden Geschäftsmodellen, die Industrie u. Dienstleistungen mit kleinteiligeren Aufträgen.

Fazit:

Für das Innovationsmanagement benötigen wir ...

- Integrative Entwicklungskultur mit klaren Prozessen und kreativen Spielräumen aufbauen
- Systematisches Innovationsmanagement
- Methoden zur Bewertung der Innovationsfähigkeit nutzen und Innovationsbeschleunigung optimieren
- Kompetenzen für neue Technologien entwickeln
- Innovationsnetzwerke aufbauen.

Der Vortrag umfasste sehr viele plakative und teilweise humorvolle Beispiele, die hier leider nicht in entsprechender Form dargestellt werden können: z.B. die Entwicklung vom mp3-Standard zum I-Pod oder ein Umbau-Kinderbett einer Behindertenwerkstatt, das sich auch als Schreibtisch einsetzen lässt.

[Finanzielle Steuerung als Erfolgsfaktor – Herausforderungen und potenzielle Lösungsansätze in der Automobilindustrie](#)

20. Mai 2014



Dr. Sarah Volk, , Porsche AG, Stuttgart

Risikomanagement als Controlling-Aufgabe: Das Zyklen-Modell der Wirtschaft zeigt eindrucksvoll eine zunehmende Volatilität der wirtschaftlichen Entwicklung. Die Länge der einzelnen Zyklen wird kürzer. Der letzte Konjunkturzyklus dauerte nur noch 5 Jahre. Daraus resultierenden hohe Herausforderungen an ein Controlling, das sich auch als Risikomanagement definiert. Die Auseinandersetzung mit Risiken ist für die Existenzsicherung des Unternehmens von zentraler Bedeutung und damit auch Controlling-Aufgabe. Risiken sind dabei als mögliche Ereignisse oder Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens definiert, die sich negativ auf die Erreichung bestimmter Unternehmensziele auswirken können, aber nicht müssen.

Es gibt idealtypische Verhaltensmatrix im Umgang mit Risiken, abhängig von der Risikobereitschaft und der Risikokontrolle/-management: Hasardeur, Unternehmer, Angsthase, Bürokrat;

Ein Risiko ist dabei von besonderer Bedeutung: das Liquiditätsrisiko. Die faktischen Insolvenzen stellen jedoch nur das ultimativ letzte Glied einer Kette von Fehlentwicklung dar. Die Relation von Insolvenzen zur Krisenunternehmen beträgt 1:9.

Proaktives Management der Liquidität kann bereits frühzeitig Fehlentwicklung aufdecken. Dabei lässt sich zwischen strategischer Krise, Erfolgskrise u. Liquiditätskrise unterscheiden.

Durch veränderte Rahmenbedingungen in der Automobilindustrie sind die Anforderungen an ein professionalisiertes Liquiditätsmanagement gestiegen. Einerseits besteht ein wachsender Cash-Bedarf, andererseits besteht eine reduzierte Cash-Versorgung. Porsche meistert dieses Spannungsfeld durch ein integratives Liquiditätsmanagement.

Professionalisiertes Liquiditätsmanagement ist ein entscheidender Faktor zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Es gibt zwei Wege zur Planung der Liquiditätsentwicklung: die direkte und die indirekte Cashflow-Planung. Bei Porsche werden beide Verfahren parallel durchgeführt. Es gibt eine kurzfristige (< 1 Monat), mittelfristige (< 3 Monate) und langfristige Liquiditätsplanung (>3 Monate). Für die kurzfristige Liquiditätsplanung wird das direkte Verfahren eingesetzt. Für die mittelfristige Liquiditätsplanung werden das direkte und indirekte Cashflow-Verfahren eingesetzt. Die langfristige Liquiditätsplanung erfolgt mittels des indirekten Cash-Flow-Verfahrens. Das direkte und indirekte Verfahren werden laufend miteinander verprobt.

Der Cashflow lässt sich in 3 Positionen gliedern: Cash Flow aus laufendem Geschäft; Cash Flow aus Investitionen und Cash Flow aus Finanzierung.

Die Steuerung der Liquidität erfolgt im Wesentlichen durch ein Working Capital Management, welches durch ein Lieferantenrisikomanagement ergänzt wird. Experten schätzen das Liquiditätspotenzial von Unternehmen durch Working Capital Optimierung auf durchschnittlich 7% vom Umsatz.

DWC, d.h. Days in Working Capital, ist die Kennzahl, die als zusammenfassende Summe im Working Capital Management zu optimieren ist. Beeinflussbar sind insbesondere die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistung.

In der Automobilindustrie beträgt der Anteil der Lieferanten an der Wertschöpfung im Durchschnitt 65%.

Bei der Porsche AG werden für jeden Lieferanten ein Finanz- und Strategierating erstellt.

Im Umgang mit Risiken gibt es 4 generelle Risiko-Strategien: Risikoakzeptanz, Risikotransfer, Risikoverminderung u. Risikovermeidung.

Das Liquiditätsmanagement sollte mehrdimensional sein. Die Bereiche Controlling, Corporate Finance & Treasury, Rechnungswesen & Bilanzierung sowie die operativen Bereiche sind einzubinden.

Das integrierte Liquiditätsmanagement der Porsche AG steht auf 3 Säulen: Ausrichtung der Organisation, Schaffung von Transparenz u. aktives Liquiditätsmanagement-

Wir spielen immer, und wer es weiß, ist klug

20. Mai 2014



Es ist Dienstag, d. 20. Mai 2014, 9.00 Uhr, auf dem Balkon des Westin Grand in München. Der zweite Congress-Tag des 39. Congress der Controller startet mit einem super Vortrag von Robert Ottel, Mitglied des Vorstandes der voestalpine AG, Linz.

Wie wichtig sind CFOs und Controller? Die Aktienkurse reagieren nicht auf die Ankündigung eines CFO. Die europäischen CFOs sahen in der Finanzkrise ihre Bedeutung steigen.

Die Pflicht des CFO: Sicherung der Liquidität des Unternehmens in jeder Situation. Erstellung eines Jahresabschlusses, Risikomanagement und IKS, Compliance und Corporate Governance; Management-Informationssysteme

Die Rolle des CFO und die Existenz des Controlling hängt von der Art des CEO ab: CFO füllt Lücken aus oder CFO ist frei; CFO als Korrektiv; CFO ist Compliance.

Wenn der CFO seine Rolle nicht erfüllt, hat das ernste Konsequenzen: der CFO kann Bilanzskandale erzeugen, wenn der CEO stark und teilweise einseitig ist. Der CFO kann dann seine Rolle nicht wahrnehmen und nicht als Korrektiv wirken.

Der CFO ist die rechte Hand des CEO und sollte auch sein Nachfolger sein. In Unternehmen, in denen der CEO stark ist, sollte Controlling als Korrektiv wirken und gleichsam als Lebensversicherung des Unternehmens dienen.

Ist der CEO stark und ausgewogen, arbeitet der Controller als wissenschaftlicher Assistent, beschäftigt sich der Controller mit den neuesten Trends. Evtl. ist er nicht richtig ausgelastet und beschäftigt sich mit etwas, was keinen zusätzlichen Nährwert erzeugt, weil es dem Unternehmen gut geht.

Ist der CEO schwach und ausgewogen, arbeitet der Controller als Powerhouse, ist die Energiequelle des Unternehmens, treibt die Aktivitäten voran.

Ist der CEO schwach u. eingeschränkt, agiert der Controller als Inhouse-Consultant. Er macht die Strategieberatung, führt Kostensenkungsprogramme durch, definiert Kennzahlensysteme etc.

Ist der CEO stark u. eingeschränkt, könnte man den Controller als Lebensversicherung des Unternehmens betrachten. Er garantiert, dass das Unternehmen morgen noch gibt, aber ist eher der phantasielose Bremser. Das ist für den Controller die schwierigste Kombination.

Existenzbedrohend werden Fehler des Controllings immer in Grenzbereichen. Im Accounting: z.B. beim Controlling von Rohstoffrisiken; im Treasury: Länderrisiken bei Auslandsexpansion.

Der CFO hat folgende Anforderungen an den Controller:

- Loyalität zum Unternehmen bzw. zur Wahrheit, aber nicht zum CEO, vor allem, wenn er eingeschränkt ist. Auch nicht zum CFO, weil der seine eigene Rolle ev. nicht erfüllt.
- Kommunikationsfähigkeit: Sprechen Sie in den Sprachen Ihrer Kunden. Sprechen Sie "Technik", "Marketing", "IFRS". Haben Sie Verständnis für andere Rollen und andere Sprachen.
- Situative Anpassungsfähigkeit: Welche Rolle ist gerade gefordert? Neinsager oder Powerhouse, Assistenz oder strategischer Führer.
- Bereichsübergreifendes Verständnis: von Finanzierung, IFRS, Steuern etc.

Resümee: Der CFO und der Controller spielen eine Rolle. Die Rollen sind nicht frei wählbar und können wechseln. Je wichtiger die Rolle, desto schlechter das Image, das ihm andere geben.

Intensiver Applaus zum Abschluss.

[Big Data gleich Big Value? – Goldgräberstimmung im Business](#)

19. Mai 2014



Zum Abschluss des ersten Congress-Tages erfolgt ein Wechsel ins Themenzentrum A, das die Auswirkungen von Big Data auf das Controlling thematisiert.

Dr. Lothar Burow Leiter Corporate Business Intelligence der Bayer AG, Leverkusen fragt in seinem Vortrag "Big Data gleich Big Value? – Goldgräberstimmung im Business", ob mehr Daten auch zu mehr Erkenntnissen und dadurch wirtschaftlich besseren Entscheidungen führen. Dr. Burow berichtet darüber, wie Bayer dieses Thema in den letzten 10 Jahren angegangen ist. In diesem Zusammenhang hat Bayer u.a. das Thema "Business Intelligence" in 2 Unternehmensbereichen im Bereich Controlling angesiedelt.

Was ist bei Bayer "Big Data"? Must-Have oder Elephant? In der digitalen Welt treten Daten als vierter Produktionsfaktor neben Kapital, Arbeitskraft und Rohstoffe. Im IT-Nucleus befinden sich (SAP-) Transaktionsdaten. Geht man über die Unternehmensgrenzen hinaus, kann man fragen, was z.B. unser Provider an Daten über uns hat. Geht man in die Social Webs kann man weitere Dinge über das Unternehmen erfahren. Das ist heute üblicherweise im Moment der Umfang des Begriffes "Big Data". Neben der zunehmenden Datenmenge entstehen auch verbesserte Datenverarbeitungs- und -speicherfähigkeiten als techn. Perspektive dieses Begriffes. Schließlich gibt es auch noch weiter entwickelte analytische Auswertungsroutinen für diese Daten. Business Analytics ist bei Bayer der bessere Begriff für diese Tools und Prozesse im Vergleich zu "Big Data".

Mit Business-Analytics kann man die richtige Information, zum richtigen Zeitpunkt an die richtige Person bringen, um Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Anwendungsbeispiele sind z.B.: Cross Selling. Amazon kann anhand der Mausbewegungen bereits entscheiden, ob ein Kauf erfolgen wird und entsprechende Waren bereits bei der relevanten Mausbewegung zum nächstgelegenen Distributionspunkt leiten und damit einen Zeitvorsprung in der Zielsetzung Übernacht-Lieferung erhalten.

"Big Data" wird in den nächsten 3 Jahren eine strategische Bedeutung erhalten, d.h. diejenigen, die es nicht tun, werden einen Wettbewerbsnachteil erhalten. Das Beschäftigen von Statistikern und Mathematikern wird zukünftig wichtiger. Wir

benötigen Data Scientists. Der "Kopf" ist erforderlich, nicht nur die Technologie. Auch sind organisatorische Veränderungen erforderlich: wo gehört das Thema BI hin? IT, Controlling, eigene Organisationseinheit.

Im weiteren Verlauf zeigt Dr. Burow typische Big-Data-Anwendungen:

Beispiel 1: Wie wirken sich Feiertage und Ferien auf das Bestellverhalten aus und welchen Einfluss haben Sie auf den Monatsforecast?

Beispiel 2: Wie sieht für jeden Verkaufsartikel die durchgerechnet Konzern-Marge aus?

Beispiel 3: Ersetzen fehlender Informationen bei internen Leistungsverrechnungen zwischen über 180 Einzelgesellschaften zwecks mehrdimensionaler Ergebnisanalysen unter Anwendung von mehr als 300 Regeln.

Beispiel 4: Prozess-Integrität. Hier geht es um Prozess-KPIs, an denen man erkennen kann, ob Prozesse so durchgeführt wurden, wie man es sich gedacht hatte.

Beispiel 5: Simulationen für die Planung. Diese Sensitivitätsanalysen sind das A&O für Business-Analytics-Anwendungen. Das Board benutzt die Simulationsanwendungen live in Planungssitzungen und muss sie nicht mehr als "Rechenaufgabe" mit Zeitverzögerung an die Controller delegieren.

Beispiel 6: Self-Service-Reporting. Der Experte weiß am besten, was er braucht. Jeder End-Anwender soll in die Lage versetzt werden, seine Berichte selber zu generieren, indem er, ähnlich wie im iTunes- oder Google-Play-Store, vorkonfigurierte Berichte, genau wie Apps, in sein Dashboard herunterladen kann.

Nach einem ersten sehr informativen Kongress-Tag folgt jetzt Entspannung und Net-Working bei sonnigem Wetter, Buffet, Bier und Dixieland auf der Dachterrasse des Westin Grand München. Morgen melden wir uns um 9.00 Uhr an gleicher Stelle wieder mit Berichten vom zweiten Kongress-Tag. Herzlichen Dank für Ihr Interesse.

[Controlling-Steuerungsinstrument: mit Planung, Budgetierung und Forecast „einfach“ reagieren](#)

19. Mai 2014



Nun erfolgte der Wechsel in das Themenzentrum B, das sich mit den Antworten auf Komplexität und Volatilität beschäftigt: Flexibilität und Innovation. Es berichtet Oliver Birk, Bereichsleiter der Controlling-Gruppe in der Leopold Kostal GmbH & Co. KG, Lüdenscheid.

Bei Kostal waren Flexibilität und Innovationsfähigkeit immer Erfolgsfaktoren des mittelständisch geführten Familienunternehmens. 1973 starteten die ersten Auslandsaktivitäten mit einem Werk in Mexiko. 15.000 Mitarbeiter erzielen heute ca. 2 Mrd. € Umsatz.

Die Erfolgsfaktoren der KOSTAL-Gruppe sind:

- Wachstum aus eigener Kraft
- Funktionsinnovator und –integrator
- Globale Präsenz
- In-House-Wertschöpfung
- Leistungsführer Mechatronik
- F&E-Ausgaben: kontinuierlich > 6% vom Umsatz

Die vier wesentlichen Unternehmensgrundsätze lauten: Unabhängigkeit, Familienführung, Globale Integration und langfristiger Erfolg.

Die Komplexität und Herausforderungen in der Automobilzulieferindustrie liegen insbesondere in folgenden Bereichen: a) der Wert der Finanztransaktionen übersteigt den Wert des Güterausstausches. Dadurch werden Wechselkurse für Rohstoffe schwer voraussagbar. Weiterhin wünschen die Automobilhersteller den Materialeinsatz von "Local Content", woraus Einflüsse auf die Standortwahl resultieren. Weiterhin bestehen anfällige Logistikketten und kulturelle Unterschiede in Zusammenarbeitsmodellen.

Planung, Budgetierung und Forecast – wirksame Instrumente zur Ausgestaltung und Umsetzung der Geschäftsstrategie:

Generelle Norm: So einfach wie möglich. Aber nicht einfacher. (Albert Einstein)

Ohne eine klare Geschäftsstrategie und Zielsetzungen können in der Planung und Budgetierung keine effizienten Entscheidungen getroffen.

Bewährte Controlling-Instrumente sind zu stärken bzw. ggfs. zu vereinfachen.

Keine unnötigen interaktiven Planungs- und Kontrollzyklen sind durchzuführen.

Im Unternehmen besteht eine einheitliche Controlling-Philosophie, eine einheitlich Controlling-Konzeption und eine Controlling-Organisation mit einer starken dezentralen Controlling-Kompetenz.

Die KOSTAL-Gruppe hat eine Funktionalverantwortung auf Basis globaler Standards installiert.

Zu den einheitlichen Controlling-Methoden gehörte eine realistische Planung/Budgetierung; integrierte Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung auf Basis der flexiblen Plankostenrechnung, sowie u.a. eine integrierte Kostenträger-/Kundenerfolgsrechnung und eine konsolidierte Produkt-Selbstkostenrechnung.

Es besteht eine 5-Jahres-Unternehmensplanung, eine Budgetierung mit einem Planungsterminkalender, 3 Forecasts sowie Ist-Abweichungsanalysen.

Für den internationalen Verbund bestehen Vorgaben für Informationen an die Gesellschaften, Faktorkosten, Wechselkurse, Lohn- u. Gehaltsentwicklung etc.

Im Budgetablauf bestehen zahlreiche dezentrale Entscheidungen und Funktionalverantwortungen. Die Einzelgesellschaften erstellen ihre Budgets eigenverantwortlich und werden dann zentral konsolidiert.

Projekt-Controlling und Lebenszyklusrechnung innovativer Produkte

Die Innovation wird durch Grundlagenforschung, Verständnis der Produkte und Prozesse sowie Lösung von Kundenanforderungen erreicht.

Im Projekt-Controlling erfolgt werden folgende Aspekte berücksichtigt:

- Einzelprojekt- und Multiprojektcontrolling
- Periodische Planung der Projekte
- Entwicklungsantrag u. Genehmigungsprozesse
- Budgetierungsprozess
- Konsolidierung bei internationalen Projekten
- SAP-PS

Weiterhin besteht eine Produktlebenszyklusrechnung und es wird der Business-Case gerechnet. Auch werden Produkt-Portfolio-Analysen und Risikobetrachtungen durchgeführt.

Resümee:

- Planung, Budgetierung und Forecast sind wirkungsvolle Instrumente zur Umsetzung der Geschäftsstrategie.
- Komplexität und Volatilität beherrschbar zu machen oder sie zu vermeiden, trifft dabei auch das Controlling in seinem Kern.
- Oftmals besteht die Tendenz, bei zunehmender Unübersichtlichkeit noch die

Detailtiefe und die Anzahl der Abhängigkeiten im Gesamtsystem zu erhöhen.
- Kritik an der Planung, Budgetierung und dem Forecast sollte Anlass zur kontinuierlichen Verbesserung und Verschlinkung der bewährten Controlling-Instrumente sein und zu intensiveren Partnerschaft von Managern und Controllern entsprechend dem Controller-Leitbild sein.

Veränderungsprozesse anstoßen, durchführen und wirkungsvoll machen

19. Mai 2014

Am Nachmittag teilt sich der Kongress in 4 parallele Themenzentren auf, aus denen wir hier auszugsweise berichten.

Wir starten im Themenzentrum D, das unter dem Motto "Nachhaltigkeit von Controlling-Innovation: Preisgekrönte Lösungen im Langzeittest" steht.

Die Reihe der Referenten in diesem Themenzentrum beginnt mit Lic. oec. HSG Markus Stamm, Consulting und Training, Leiter des CAP-Programms der CA Controller Akademie AG, Wörthsee.



Er teilt seinen Vortrag in 3 Einzelfragen auf.

1. Anstoßen? Hier sind Sie als Controller definitiv am Drücker!

Häufig stimmen am Anfang eines Prozesses die Ergebnisse eines Unternehmens nicht mehr. Es kommt ein neuer CEO, der um Maßnahmen zur Veränderungen bittet. Dabei hat er insbesondere 3 Aufgaben: Wachstum, Effizienz und Führung. Dabei macht Wachstum wenig Sinn, wenn man die Effizienz nicht im Griff hat.

In einem Sanierungsfall muss etwas gestartet werden, was auf Kontinuität hinausläuft. Bei einem Problem gibt es einerseits immer Sachprobleme; andererseits

gibt es das Thema, die Menschen von Ort A zu Ort B zu bringen. Wie schaffe ich nach Kurt Levin das Unfreezing, Changing und Refreezing?

Die erste Frage lautet, wie das System zu Destabilisieren ist, um ein Unfreezing zu erreichen. Nach der Überraschung, dem Schock (Phase 1), erfolgt eine Blockierung (Phase 2), eine Verneinung. Dann tritt die Phase 3 der Einsicht und Akzeptanz ein. In Phase 4 erfolgt dann ein Problem- und Zieldefinition, die in Phase 5 zum einem Lösungskonzept führt, das in Phase 6 zur Umsetzung und Integration führt.

Basis für den Erfolg dieser 6 Stufen ist folgende Formel:

Erfolg = Q (Qualität) x A (Akzeptanz) x Z (Zeit). Ist einer dieser Faktor = Null, ist aus der Gesamt-Ergebnis = Null.

Um als neuer CEO für eine Überraschung/Schock zu sorgen (Phase 1), wählte der neue CEO in einem ausgeführten Beispiel bereits vor seinem Beginn eine neue Büroeinrichtung, ging in die Kantine (statt ins Restaurant), wählte einen anderen Arbeitsbeginn und einen anderen Dienstwagen.

Zu jeder Zeit gab es Unternehmen, die mit den widrigsten Umständen besser umgehen konnten als Mitbewerber.

Anzustoßen ist an der richtigen Stelle. Der Volksmund sagt: "Der Fisch ...". Es gibt für Probleme Verantwortliche – und das sind nicht Mitarbeiter und nicht das mittlere Management. Bei anzustoßenden Veränderungen geht es auch die Beziehungen zwischen den Menschen. Es ist hinzukriegen, dass das gemeinsame Wissen geteilt wird.

Dafür wurde in dem Beispiel-Fall ein Kick-off-Workshop mit der GL durchgeführt. Dabei wurde beleuchtet, inwieweit jeder selber zu der Situation beigetragen hat. Dazu müssen alle Bitterkeiten und Enttäuschungen ausgetauscht werden, um ein neues Vertrauensklima zu schaffen. So wurde ein Schock (Phase 1) initiiert, angestoßen durch den neuen CEO.

Controller erzeugen Schocks meistens zu zögerlich und zu spät, z.B. durch die Einbindung in Hierarchie. Eine Krise sollte möglichst physisch fassbar gemacht werden, um Veränderungen auszulösen. Dazu sollten Controller rechtzeitig aufstehen!

Als Controller können wir Aufmerksamkeit durch Vergleiche erzeugen: Kostenvergleiche, Preisvergleiche, DB-Analysen, Zeitreihenvergleiche, Kennzahlenvergleiche etc. Als Controller sollten wir Tacheles reden: Zahlen, Daten, Fakten als Bilder. Das Vergleichen ist der Ende des Glücks und der Anfang der Unzufriedenheit (S. Kierkegaard).

2. Die Durchführung der Sanierung. Hinweise aus der Praxis für Ihren Alltag

Dazu ist zunächst ein Projekt-Team zu bilden. Dabei geht das "Wer" vor dem "Was". Wir brauchen Menschen im Projekt-Team, die wissen wie das Unternehmen "tickt". Dabei ist ein "Sense of Urgency" in der Kommunikation zu erzeugen. Nicht nur: "Wir

haben ein Problem!“ ist darzustellen, sondern auch eine Perspektive anzubieten, eine inspirierende Führung.

Der Umsetzungsprozess sollte durch ein Resonanz-Team begleitet werden, das kritischen Widerhall, sowohl positiv wie auch negativ, bietet.

Etwas formeller ist der Lenkungsausschuss.

Bei Veränderungen hat die Macht größer als der Widerstand zu sein. Wer sind die Betroffenen, wer Opponenten, wer Freunde und Verbündet? Auch diese Aspekte sind sehr wesentlich für den Projekterfolg.

Laut Heisenberg ist ein Fachmann jemand der die meisten Fehler in seinem Fachgebiet kennt und sie daher versucht zu vermeiden.

3. Veränderungsprozesse sind wirkungsvoll umzusetzen: die Schlüssel

Ein Schlüssel ist, dass der neue CEO noch die Ergebnisse seiner Veränderung erleben wird.

Als zweiter Schlüssel sollte es eine strukturelle Verantwortung des neuen CEO geben. Das Neue ist strukturell abzusichern.

Folgende Punkte machen das Neue wirkungsvoll:

1. Daß alte Brücken abgebrochen werden
2. das Neue ist kulturell (“Werte”) und strukturell zu verankern
3. Miss es oder vergiss es!

Konstanz wird auch durch Vorbild erzeugt: “Das Vorbild ist nicht der wichtigste Weg, andere zu beeinflussen, es ist der einzige Weg.” (A. Schweitzer)

[Burnout – müssen sich Unternehmen kümmern?](#)

19. Mai 2014



Klaus Dobrindt, Mitarbeiter- und Führungskräfteberater der B.A.D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH in Augsburg, erläutert zunächst den Begriff "Burnout". Die ersten Burnout-Fälle traten bei Ärzten und Pflegepersonal in Krankenhäusern auf. Burnout ist u.a. durch folgende Aspekte gekennzeichnet: a) es ist ein Zustand totaler emotionaler Erschöpfung; b) bezeichnet einen fortwährenden inneren Energieverlust; c) die Symptome sind vielfältig und unspezifisch.

In den letzten 10 Jahren sind die Leistungsanforderungen und emotionalen Belastungen gestiegen. Im gleichen Zeitraum hat das Sicherheits- und Zugehörigkeitsgefühl abgenommen. Beide Aspekte gelten sowohl für den privaten wie auch für den beruflichen Bereich.

Diese Veränderungen haben auch Einfluss auf unsere persönlichen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster.

Individuelle Werte und Haltungen beeinflussen den Burnout, er ist sehr stark kulturbedingt. Beispiele: Eigene Glaubenssätze (Sei bereit! Sei perfekt!); Offenheit für Neues/Herausforderungen; Hohe Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme etc.

Burnout ist teilweise auch eine Bedürfnismangelerkrankung. Man weiß gar nicht mehr, was für sich gut ist. Was sind die eigenen Bedürfnisse, die ein gutes Gefühl in sich auslösen.

Der Burnout verläuft in sieben Etappen: 1.) leichtere Erschöpfungssymptome; 2.) Rückzug von der Arbeit und aus dem sozialen Umfeld; 3) Aggressivität, Ängstlichkeit usw. kommen auf; 4.) Leistungsfähigkeit, Motivation und Kreativität nehmen ab; 5.) Abbauerscheinungen breiten sich weiter auf das Privatleben aus; 6.) Psychosomatische Reaktionen nehmen zu – ständiger Wunsch nach Schlaf; 7.) Betroffener sieht keinen Ausweg mehr, bricht zusammen

Vielleicht kennen Sie den Spruch: "Ein Hamsterrad schaut von innen wie eine Karriereleiter aus!" Die meisten haben ihre Selbstwahrnehmung vergessen. Wir nicht

mehr, was ihnen wirklich gut tut, z.B. die Fahrt mit dem Motorrad. Man muss für sich selber sehr genau die Signale wahrnehmen.

In den Unternehmen können wir die zunehmende Lücke zwischen steigenden Leistungsanforderungen und abnehmenden Sicherheitsgefühl insbesondere durch folgende Aspekte schließen:

- schaffen von Zugehörigkeitsgefühl
- Stärkung des Sicherheitsgefühls
- Vermittlung von Sinn
- Wiedereinführung ideeller Werte
- Ermöglichen von Entwicklungschancen

Unternehmen können eine Prävention auf zwei Ebenen betreiben:

Ebene 1: Bestandsaufnahme der psychischen Belastung im Unternehmen, z.B. mittels "Gefährdungsbeurteilung"; Umsetzung von präventiven Maßnahmen zur Bewältigung von Stress u. zum Aufbau von psychischer Widerstandsfähigkeit; Systematische Sensibilisierung u. Schulung von Führungskräften zur psychischen Belastungen u. ihren Auswirkungen am Arbeitsplatz.

Ebene 2: Frühzeitig psycho-soziale Beratung u. Begleitung von Teams u. Arbeitsbereichen in Change-Prozessen; Betriebliches Eingliederungsmanagement; Verknüpfung des Themas mit anderen Themen, z.B. Führungskräfte-Entwicklung.

Ein absolutes No-Go ist die Ignorierung von Symptomen, z.B. aus Zeitgründen keinen Sport (z.B. Joggen) mehr zu treiben, der eine antidepressive Wirkung hat.