

Wertorientiertes Controlling im ThyssenKrupp Konzern

Dr. Markus Peters

Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg, 28. Nov. 2001

Fachbereich Führung und Management

Führungsseminar für Offiziere in Spitzenverwendungen 2001

„Forum Controlling“



Gliederung

1. Überblick über den ThyssenKrupp Konzern
 - 1.1 Konzerneckdaten
 - 1.2 Segment Materials des ThyssenKrupp Konzerns
2. Controllingssystem bei ThyssenKrupp
 - 2.1 Grundsatzüberlegungen
 - 2.2 Instrumente des Wertmanagements
3. Risikomanagement
4. Strategisches Controlling
 - 4.1 Strategischer Planungsansatz
 - 4.2 Thesen für ein erfolgreiches wertorientiertes Controlling



Gliederung

1. Überblick über den ThyssenKrupp Konzern
 - 1.1 Konzerneckdaten
 - 1.2 Segment Materials des ThyssenKrupp Konzerns
2. Controllingssystem bei ThyssenKrupp
 - 2.1 Grundsatzüberlegungen
 - 2.2 Instrumente des Wertmanagements
3. Risikomanagement
4. Strategisches Controlling
 - 4.1 Strategischer Planungsansatz
 - 4.2 Thesen für ein erfolgreiches wertorientiertes Controlling



ThyssenKrupp zählt zu Deutschlands größten Konzernen



Konzernumsatz 1999/00

37.209 Mio €

➔ Position 8 bei den umsatzstärksten Unternehmen*

Mitarbeiter (30.09.2000)

193.316

➔ Rang 9 bei den mitarbeiterstärksten Unternehmen

Ergebnis vor EE-Steuern 1999/00

1.090 Mio €

➔ Platz 18 bei den DAX 100-Unternehmen*

Börsenwert 1999/00

➔ Platz 18 (Höchststand der Aktie) und Platz 23 (Tiefststand der Aktie) unter den DAX 100-Unternehmen

*Stand: 01. Januar 2001; exklusive Banken und Versicherungen

Segmentstruktur

ThyssenKrupp AG

Konzernumsatz (konsolidiert): 37,2 Mrd €

Mitarbeiter: 193.316

Steel

Umsatz: 12,7 Mrd €
Mitarbeiter: 53.856

Carbon Steel

Stainless Steel

Beteiligungen

Stahl

Automotive

Umsatz: 6,1 Mrd €
Mitarbeiter: 39.920

Body

Chassis

Powertrain

Systems/
Suspensions

Industriegüter

Elevator

Umsatz: 3,1 Mrd €
Mitarbeiter: 27.102

Technologies

Umsatz: 5,9 Mrd €
Mitarbeiter: 31.001

Production Systems

Plant
Technology

Marine

Mechanical
Engineering

Materials

Umsatz: 10,1 Mrd €
Mitarbeiter: 13.591

MaterialsServices
Europe

MaterialsServices
North America

Materials
Trading

Spezielle
Werkstoffe

Serv

Umsatz: 2,0 Mrd €
Mitarbeiter: 24.794

Industrial
Services

Construction
Services

Facilities
Services

Information
Services

Dienstleistungen

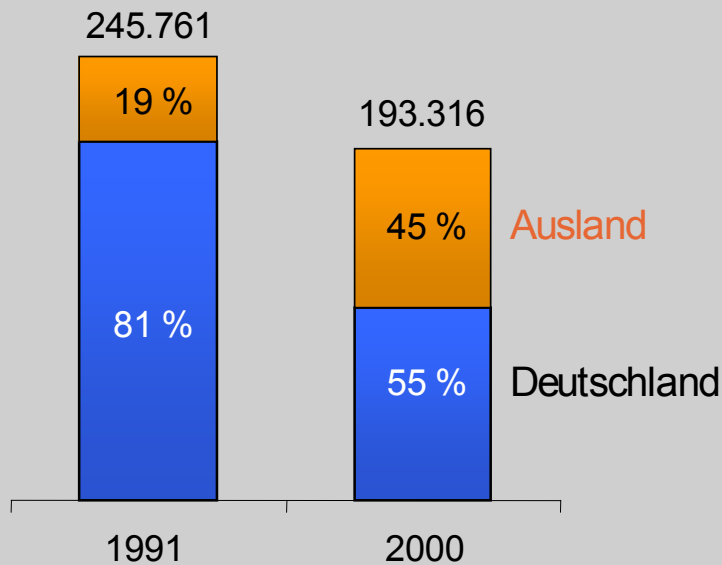
Umsatzangaben: Segmente unkonsolidiert, Geschäftsjahr 1999/00; Mitarbeiter: Stand 30.09.2000

Tk Materials

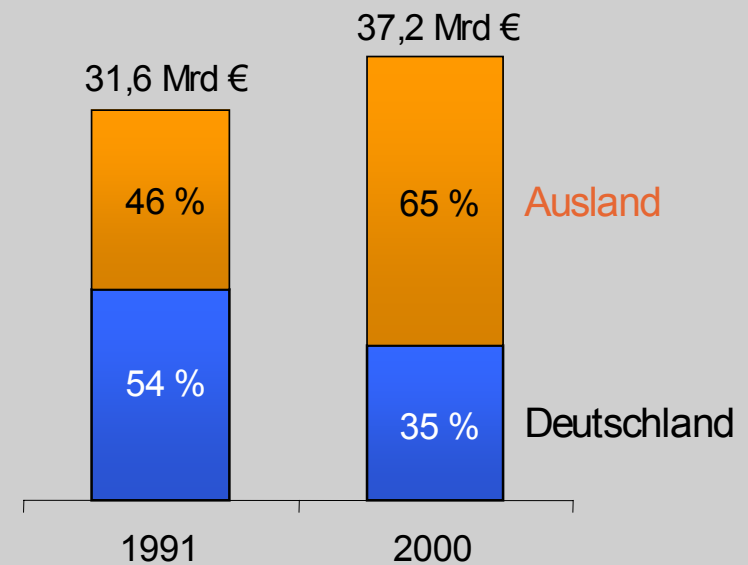


Internationalisierungsgrad des ThyssenKrupp Konzerns

Mitarbeiterentwicklung 1991*-2000



Umsatzentwicklung 1991*-2000



- Die Belegschaft im Inland hat sich um 47 % verringert
- Die Belegschaft im Ausland ist um 86 % angestiegen

- Der Inlandsumsatz ist um 24 % zurückgegangen
- Der Auslandsumsatz hat sich um 68 % erhöht

*Thyssen, Krupp, Hoesch



Gliederung

1. Überblick über den ThyssenKrupp Konzern
 - 1.1 Konzerneckdaten
 - 1.2 Segment Materials des ThyssenKrupp Konzerns**
2. Controllingssystem bei ThyssenKrupp
 - 2.1 Grundsatzüberlegungen
 - 2.2 Instrumente des Wertmanagements
3. Risikomanagement
4. Strategisches Controlling
 - 4.1 Strategischer Planungsansatz
 - 4.2 Thesen für ein erfolgreiches wertorientiertes Controlling

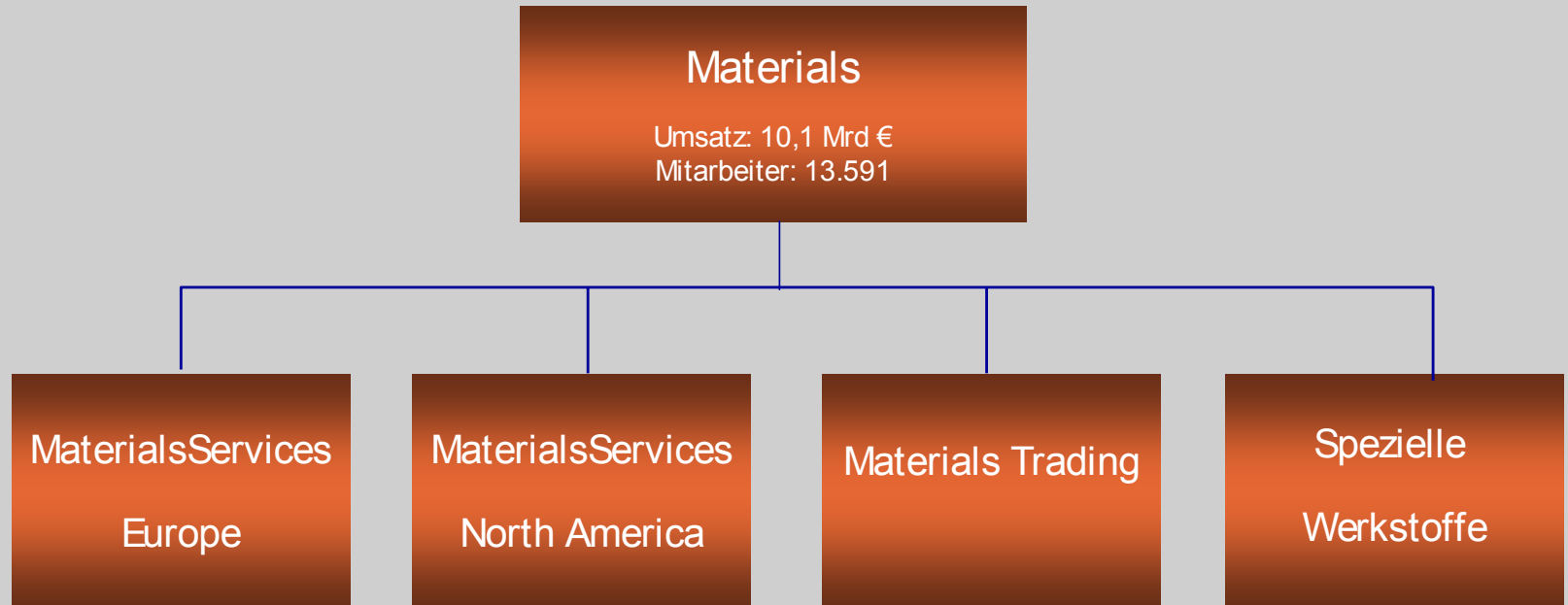


Materials



- Einer der weltweit größten Anbieter in der Werkstoffdistribution
- Weiterentwicklung zum Komplettanbieter für metallische Werkstoffe und Kunststoffe
- Ausbau des One-Stop-Shopping-Konzeptes in Europa und Nordamerika, Verzahnung der deutschen und europäischen Lager- und Logistikorganisation
- Weiterentwicklung der Dienstleistungskette bis hin zum Bestandsmanagement für den Kunden

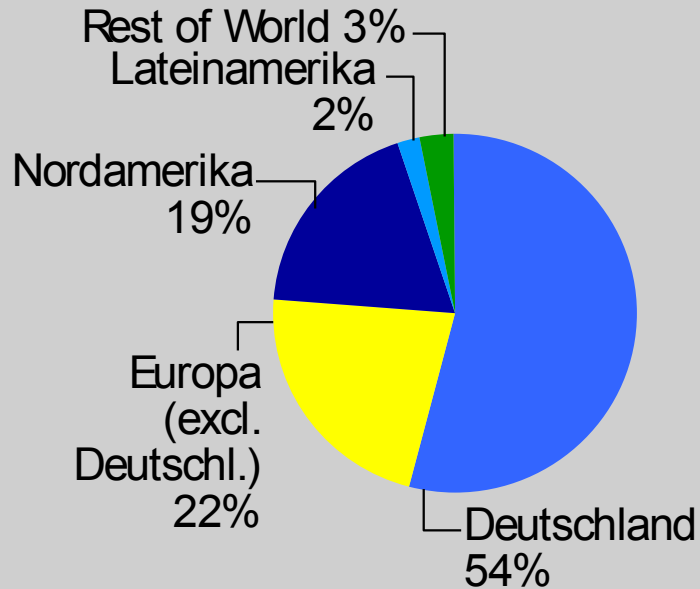
Segmentstruktur Materials



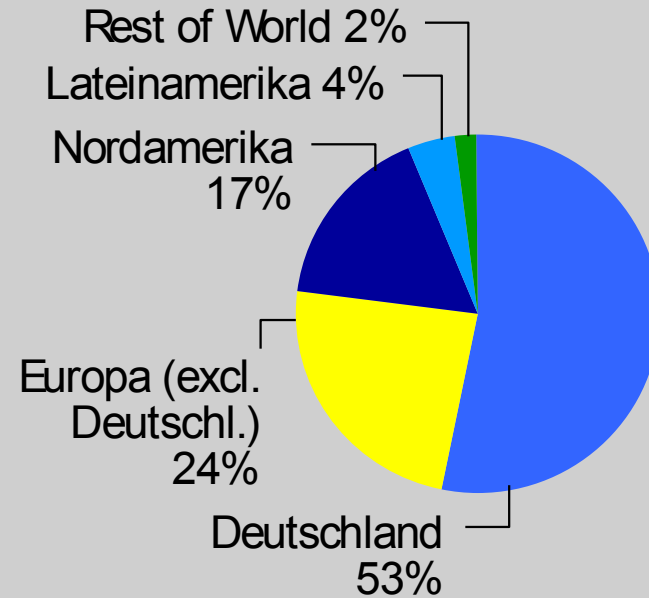
Materials

Umsatz und Mitarbeiter nach Regionen
in %

Umsatz
1999/2000



Mitarbeiter
(Sep. 30, 2000)



Weltweites Materialmanagement für Boeing Exklusiver Service-Vertrag über 10 Jahre



Leistungsumfang:

Einkaufskoordination,
Materialverfolgung,
Lagerhaltung/Anarbeitung
und Logistik für
alle Aluminium-Produkte
einschließlich Optimierung
des internen Materialflusses
und Koordinierung bei rund
750 Subunternehmern

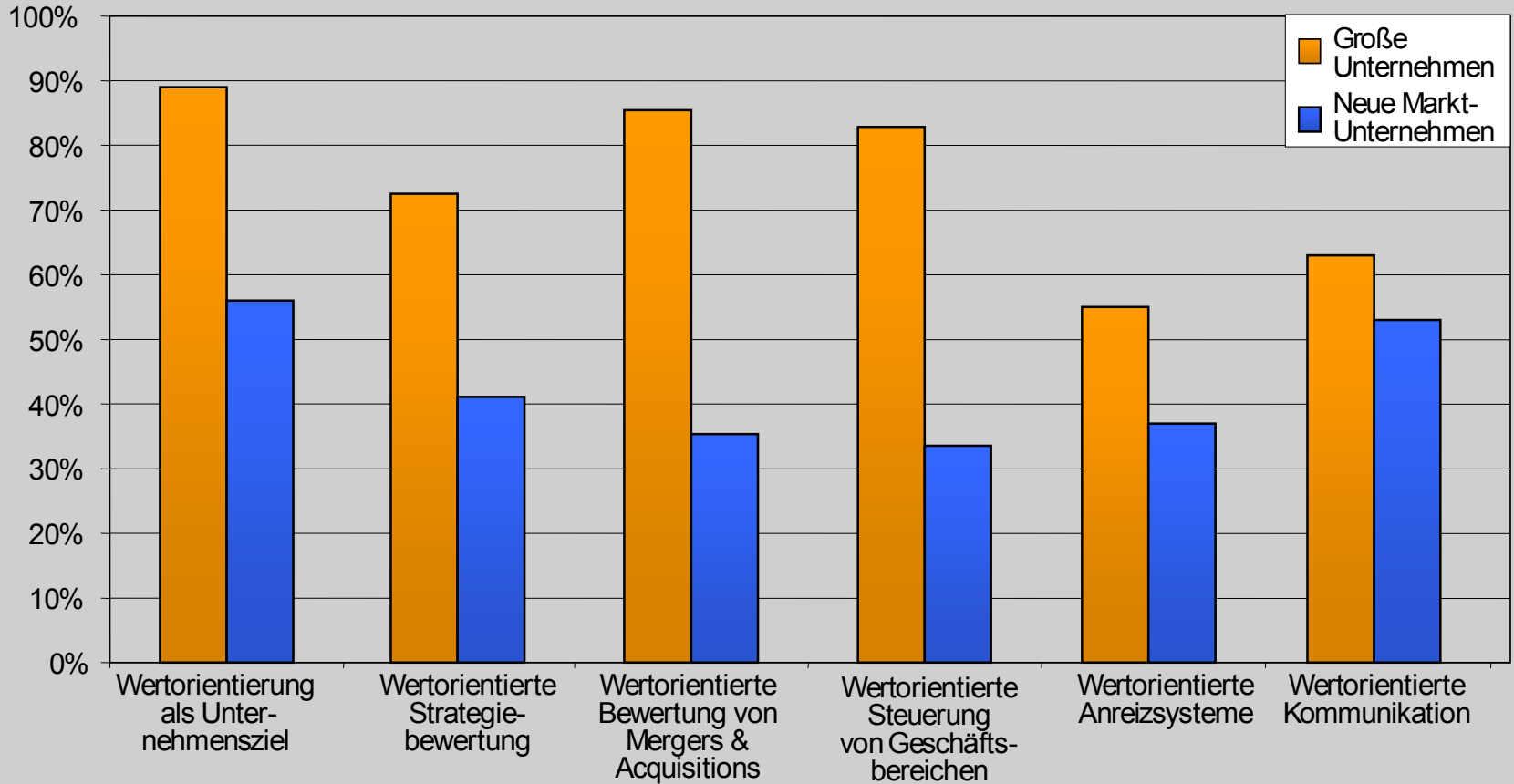
Dienstleistungsvolumen:
rund 300 Mio. US\$

Gliederung

1. Überblick über den ThyssenKrupp Konzern
 - 1.1 Konzerneckdaten
 - 1.2 Segment Materials des ThyssenKrupp Konzerns
2. Controllingssystem bei ThyssenKrupp
 - 2.1 Grundsatzüberlegungen**
 - 2.2 Instrumente des Wertmanagements
3. Risikomanagement
4. Strategisches Controlling
 - 4.1 Strategischer Planungsansatz
 - 4.2 Thesen für ein erfolgreiches wertorientiertes Controlling



Umsetzung der Wertorientierung bei börsennotierten Unternehmen



Quelle: Vgl. Horváth/Minning (2001)



Steuere ich meine Geschäftsfelder richtig?

	GF ⁽¹⁾ A ₁	GF A ₂	GF B ₁	GF B ₂	GF C ₁	GF C ₂
Rendite 2000	4 %	4 %	9 %	9 %	15 %	15 %
Rendite 2001	5 %	5 %	9 %	9 %	14 %	16 %
Wachstum ⁽²⁾ (00-01) des investierten Kapitals	0 %	50 %	0 %	50 %	0 %	50 %

Investiertes Kapital = 100 Mio €
 Kapitalkosten: 9 %

Welche Geschäftsfelder würden Sie unter
 Wertschaffungsgesichtspunkten wie (+, 0, -) beurteilen?

⁽¹⁾ GF = Geschäftsfelder

⁽²⁾ Bezogen auf das investierte Kapital

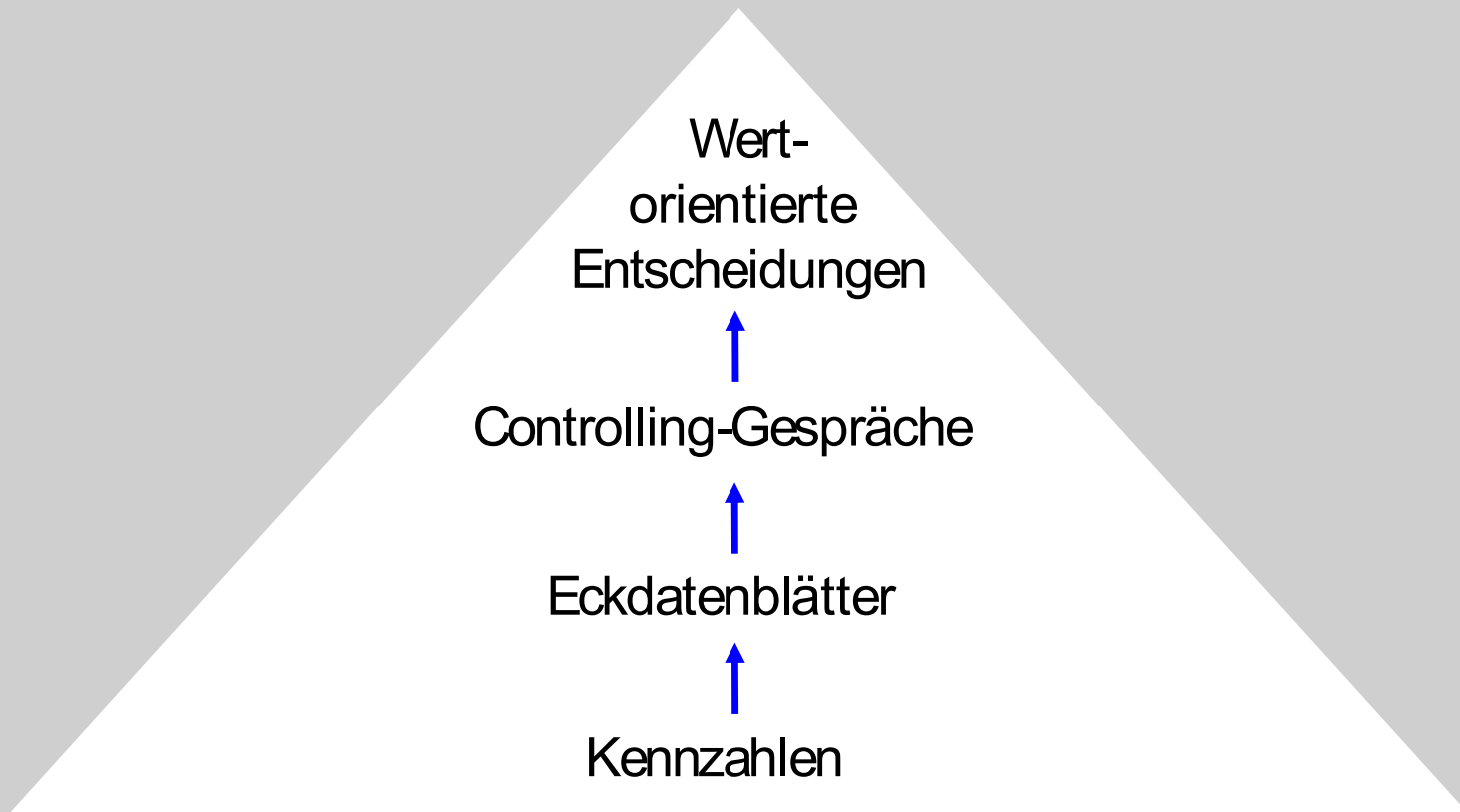


Gliederung

1. Überblick über den ThyssenKrupp Konzern
 - 1.1 Konzerneckdaten
 - 1.2 Segment Materials des ThyssenKrupp Konzerns
2. Controllingssystem bei ThyssenKrupp
 - 2.1 Grundsatzüberlegungen
 - 2.2 Instrumente des Wertmanagements**
3. Risikomanagement
4. Strategisches Controlling
 - 4.1 Strategischer Planungsansatz
 - 4.2 Thesen für ein erfolgreiches wertorientiertes Controlling



Prozeß des Wertmanagements



Wertmanagement als Gütesiegel bei ThyssenKrupp



1. Integriertes Controllingkonzept

- Gestufte Unternehmensgliederung mit dem Ziel der Identität von Berichtseinheit und Verantwortlichkeit
- Klar definierte Steuerungsgrößen
- Einheitliche Struktur des Controllingprozesses
 - operative Planung
 - strategische Planung
 - zeitnahe Berichterstattung
- Regelmäßige maßnahmenorientierte Kommunikation zwischen Konzern, Segmenten und Business Units



Integriertes Controllingkonzept

Strategische Elemente

Umfeldanalyse

Portfolio Optimierung:
„Doing the right things“

- Günstiger Einstieg in neue Märkte, neue Geschäftsfelder
- Konsequenter Ausbau profitabler Geschäfte
- Rechtzeitiger profitabler Rückzug

Wertbeitrag
ROCE
Free Cash Flow

Ausgangszustand

Überbrückung
strategischer/operativer
Lücken

Zielzustand

Operative Elemente

Geschäftsfeldanalyse

Effizienzsteigerung:
„Doing things right“

- Leistungssteigerung
- Kostensenkung
- Produktivitätsverbesserung
- Erlöserhöhung
- DB-Optimierung

Wertbeitrag
ROCE
Free Cash Flow



2. Zentrale Steuerungsgrößen

Eigenschaften der zentralen Steuerungsgrößen:

- Zielkompatible und objektiv nachvollziehbare Abbildung der Leistungskraft einzelner Segmente.
- Einfache Ermittlung und Kommunizierbarkeit sowie praktikable Handhabung zur Erzielung hoher Transparenz hinsichtlich der Wirkung der Komponenten.
- Zelführende Beeinflussbarkeit durch eigenverantwortliche Maßnahmen bei gleichzeitiger Manipulationssicherheit im Hinblick auf Zielvereinbarungen.

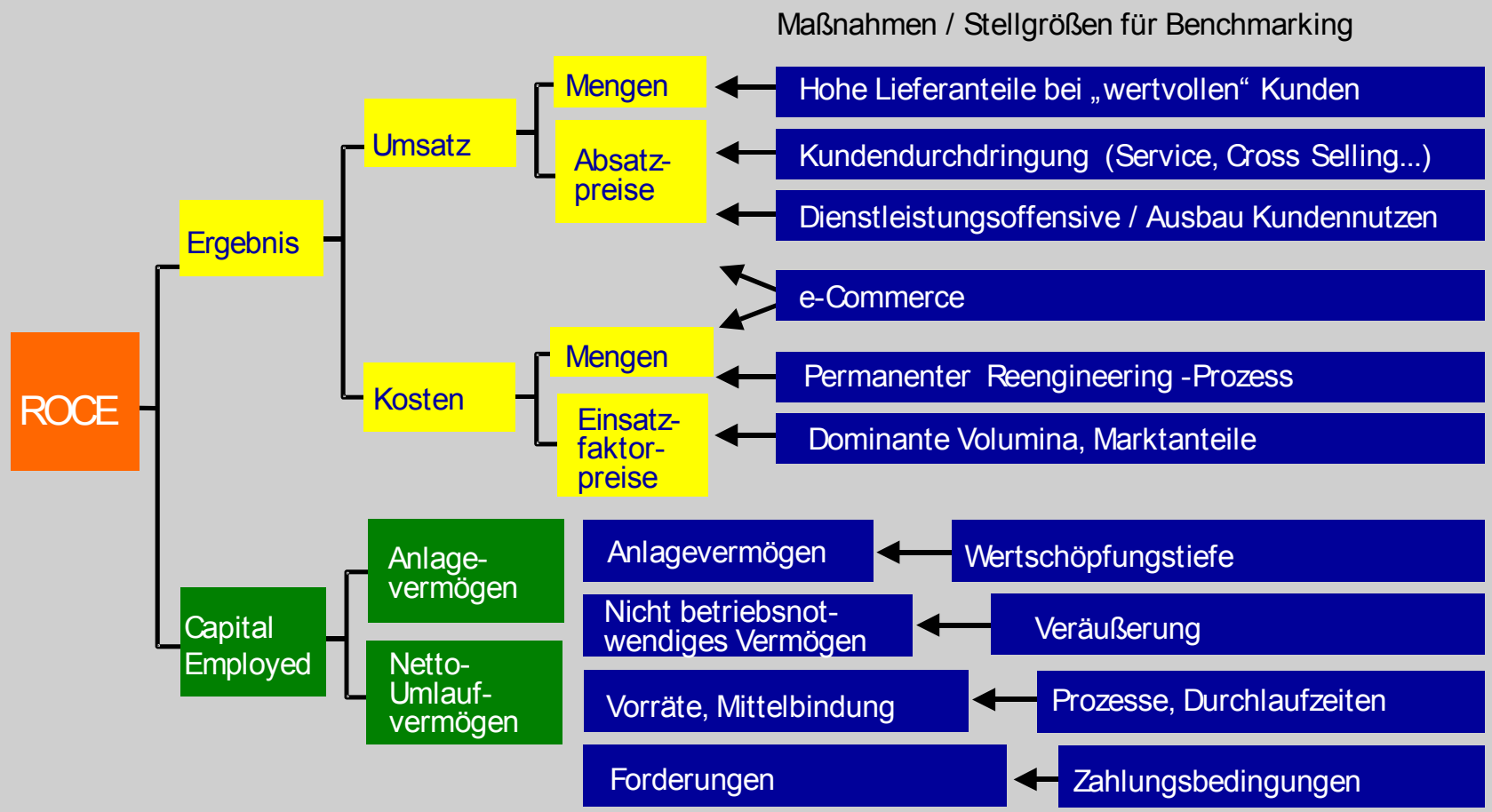


Berechnungsschema

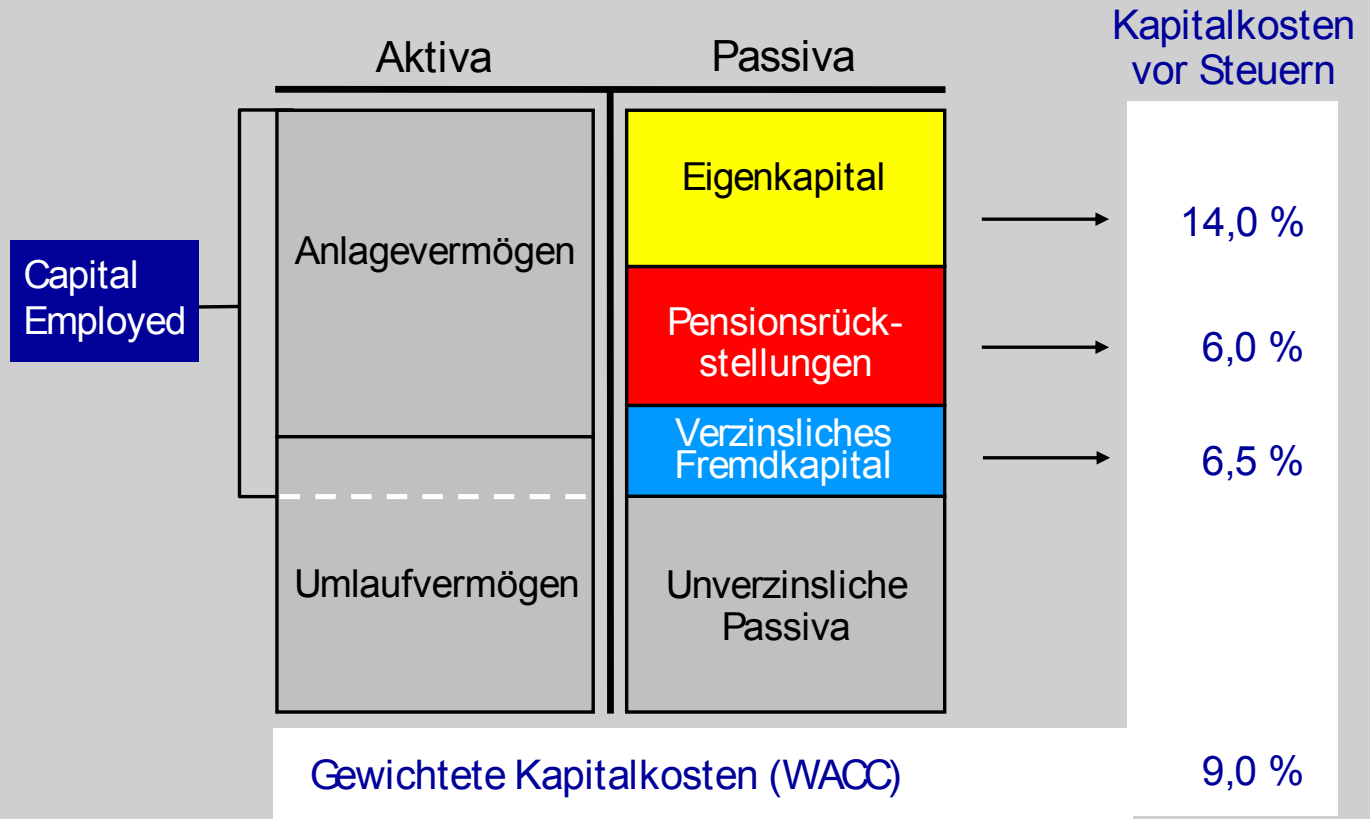
$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Capital Employed}} = \frac{\begin{array}{l} \text{Ergebnis vor Steuern und Anteilen} \\ \text{anderer Gesellschafter} \\ +/- \text{ Zinsergebnis} \\ + \text{ Zinsen für Pensionsrückstellungen} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Anlagevermögen} \\ + \text{ Net Working Capital} \end{array}}$$



Steuerungsgröße ROCE



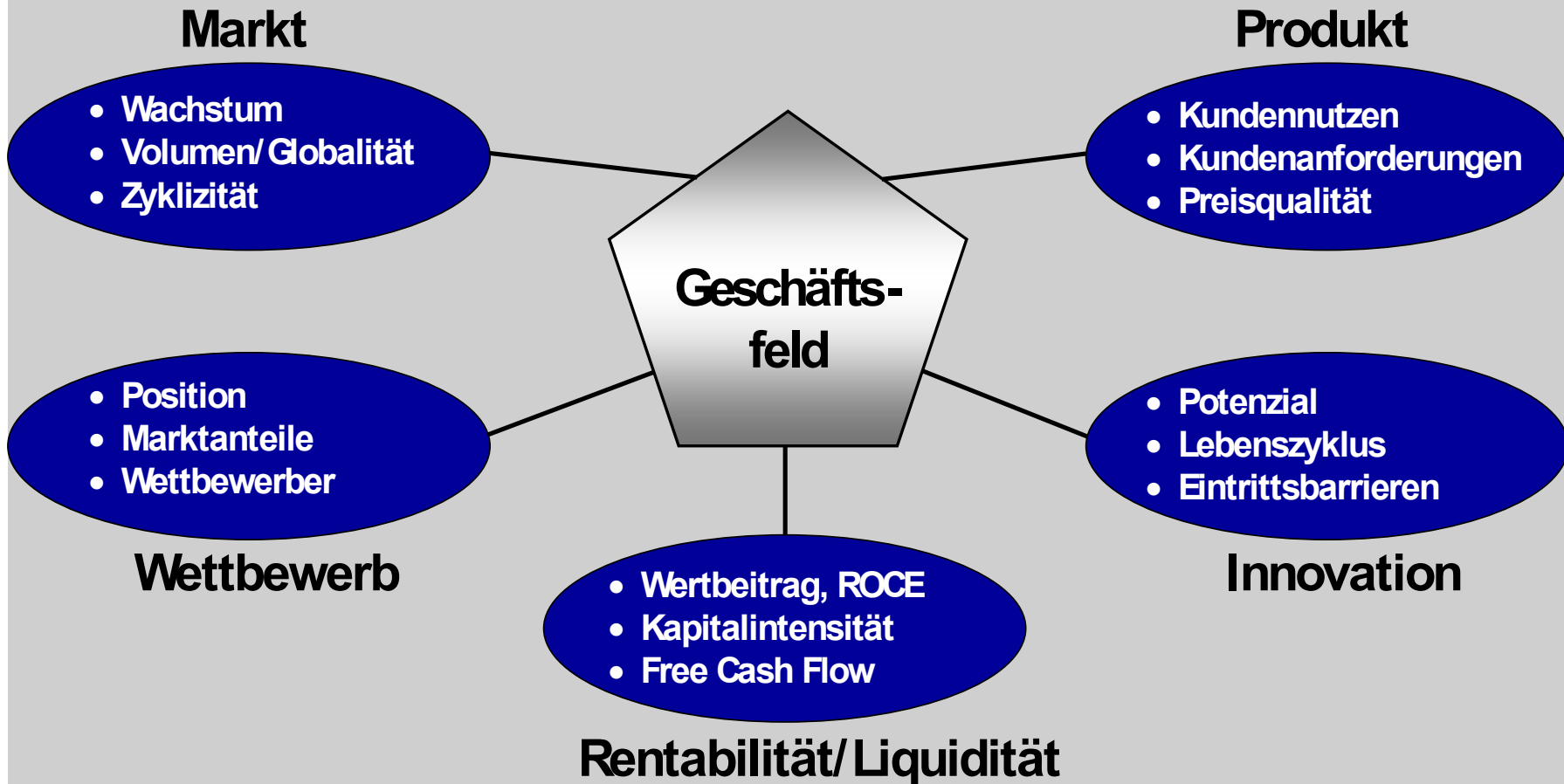
Ermittlung der gewichteten Kapitalkosten des Konzerns



Kapitalkosten (WACC): Mindestverzinsungsanspruch für positiven Wertbeitrag



3. Zielkriterien für erfolgreiche Geschäftsfelder



Wertorientierung als Unternehmensziel

Wertorientierte Ziele des ThyssenKrupp Konzerns

Zielgrößen	Zielwert
ROCE	> 12 %
Ergebnis vor EE-Steuern	> 1,5 Mrd €
EBITDA	> 4 Mrd €



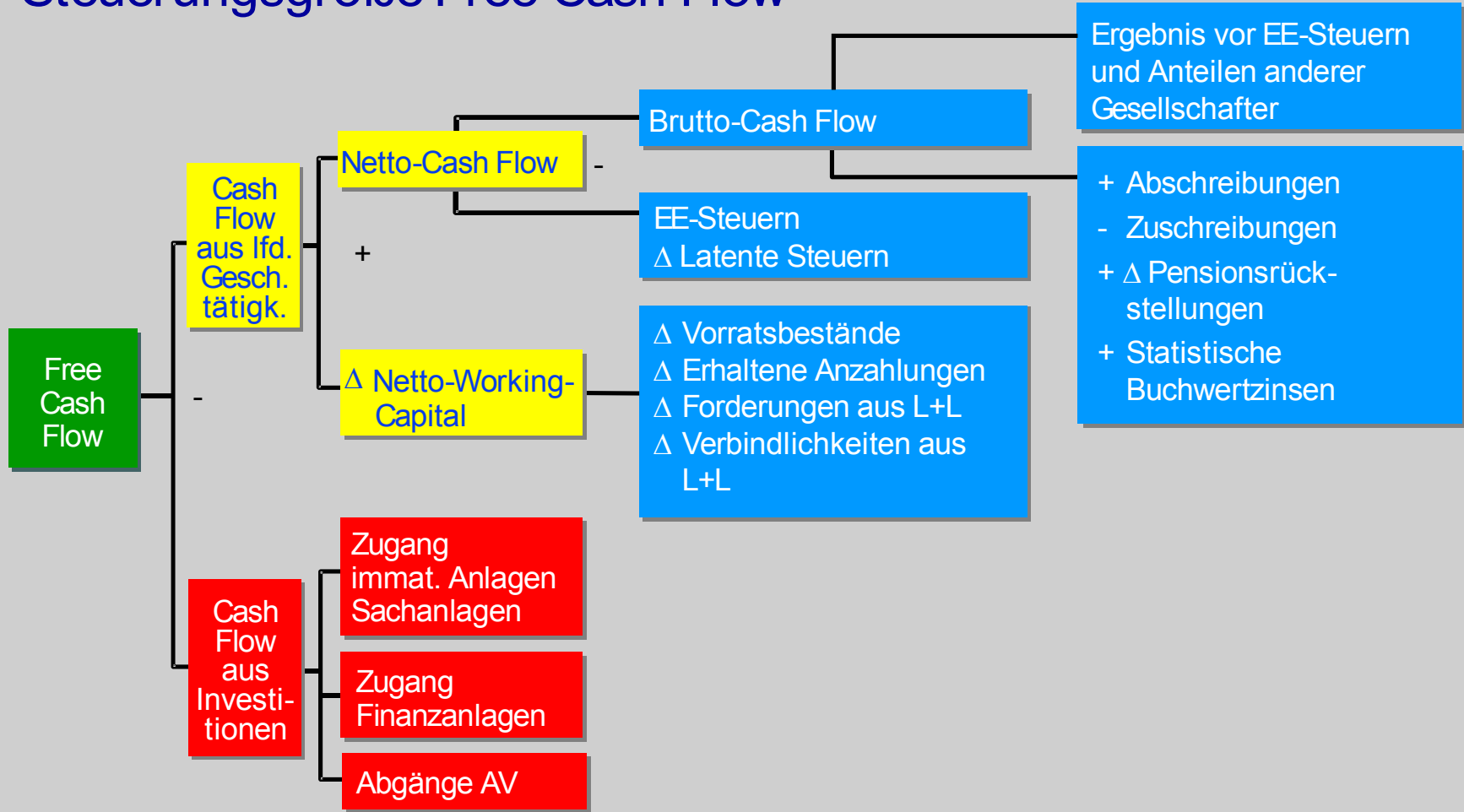
4. Ressourcenlenkung

Die Vergabe von Finanzmitteln erfolgt nach einheitlichen Kriterien

- Anwendung der zentralen Steuerungsgrößen
- Fokussierung auf profitable Geschäftsfelder
- Transparente Wirtschaftlichkeitsrechnungen für Sach- und Finanzinvestitionen
- Cash Flow der Bereiche
- Cash Flow des Konzerns



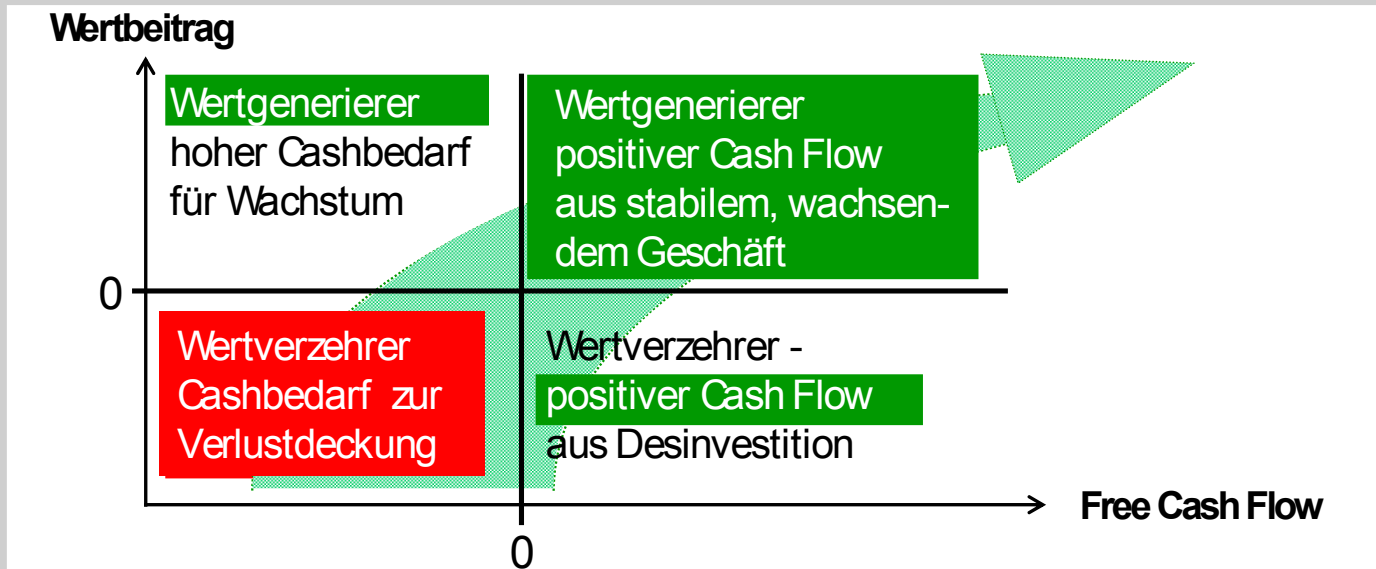
Steuerungsgröße Free Cash Flow



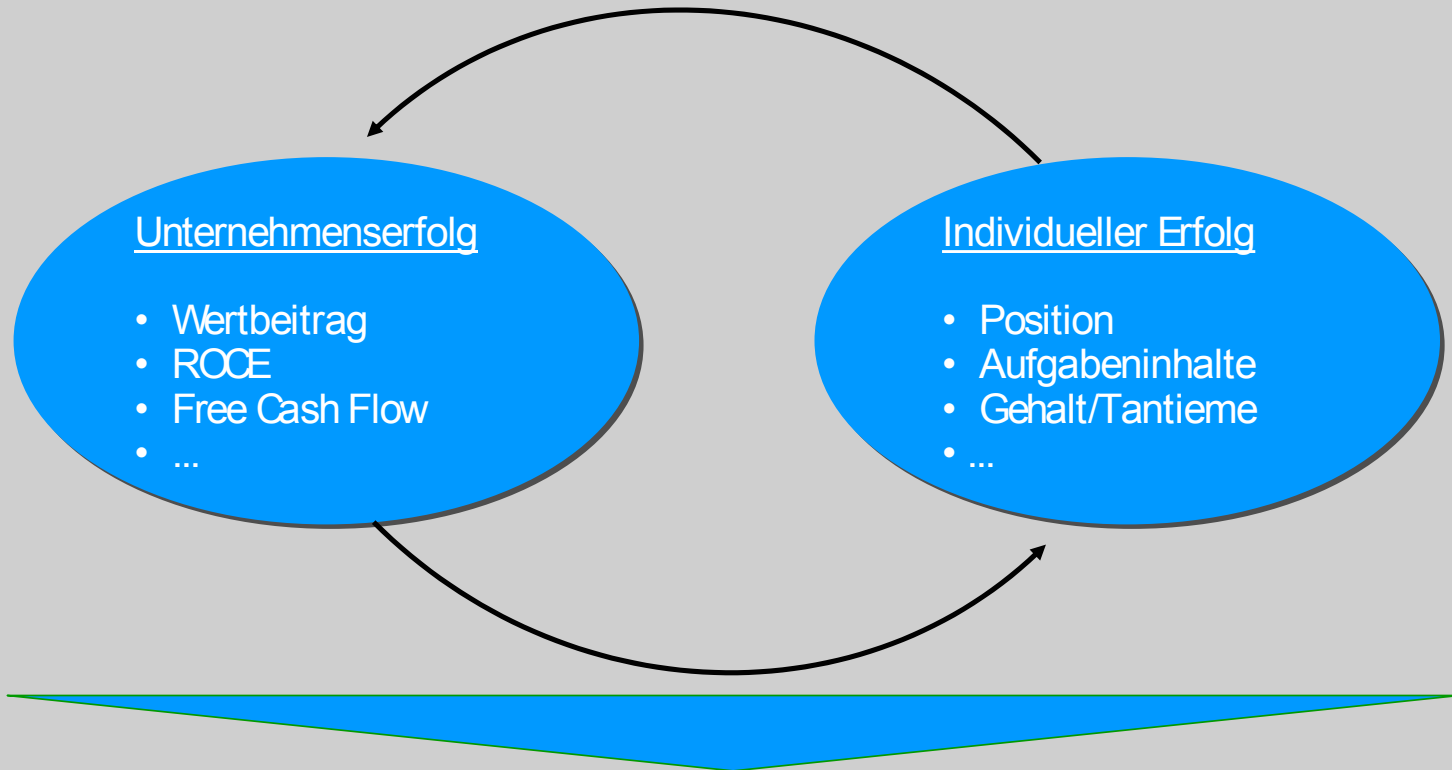
5. Aktives Portfoliomanagement

Portfoliomanagement als strategische Maßnahme zur Steigerung des Wertbeitrags im Konzern

- Optimierung der Portfoliostruktur
- Ausgewogenes Verhältnis zwischen Wert-Generierern und Cash-Generierern



6. Leistungsbezogene Anreize



Erweiterung des Stock Options-Programms
Tantiemesystem für leitende Angestellte
Ausgabe von Belegschaftsaktien

7. Value Reporting

Shareholder Value Reporting (Medium: Geschäfts-, Quartalsberichte, Analystenkonferenz, Internet u.a.)		
Total Return Reporting	Value Added Reporting	Strategic Advantage Reporting
<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung Aktienkurs <ul style="list-style-type: none"> – absolut – relativ (Index) ■ Dividendenentwicklung ■ Bezugsrechte der Aktionäre ■ Wertentwicklung eines Musterdepots <ul style="list-style-type: none"> – bei Wiederanlage der Dividenden – bei freier Verwendung ■ Analystenbewertungen ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktorientierte Bewertungsgrößen <ul style="list-style-type: none"> – EPS, KGV u.a. ■ Wertorientierte Steuergrößen <ul style="list-style-type: none"> – Wertbeitrag – Kapitalkosten – CFR ■ Cash Flow-Darstellung <ul style="list-style-type: none"> – operative Cash Flows – Free Cash Flow – Discounted Cash Flows ■ Wertorientierte Incentivesysteme ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zielsetzung/Zielerreichung- Börsenwertsteigerung <ul style="list-style-type: none"> - Rendite - Marktanteile - Wachstumsraten ■ Entwicklung des Unternehmensumfeldes <ul style="list-style-type: none"> – Chance – Risiken ■ Strategien / Maßnahmen ■ Planwerte ■ ...



Gliederung

1. Überblick über den ThyssenKrupp Konzern
 - 1.1 Konzerneckdaten
 - 1.2 Segmente des ThyssenKrupp Konzerns
2. Controllingssystem bei ThyssenKrupp
 - 2.1 Grundsatzüberlegungen
 - 2.2 Instrumente des Wertmanagements
- 3. Risikomanagement**
4. Strategisches Controlling
 - 4.1 Strategischer Planungsansatz
 - 4.2 Thesen für ein erfolgreiches wertorientiertes Controlling



Risikomanagement und Controlling

- Der Vorstand ist verpflichtet „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“
- Den Fortbestand gefährdende Entwicklungen umfassen:
 - risikobehaftete Geschäfte
 - Unrichtigkeiten der Rechnungslegung
 - Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, die sich wesentlich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage auswirken
- Es sind geeignete Maßnahmen zur Sicherung des Fortbestandes zu ergreifen

Fazit: Forderung eines Risikomanagements und Überwachungssystems, wobei Controlling und Interne Revision als „Systemträger“ gefragt sind



Risikomanagement und Controlling

Risikomanagement:

Identifikation, Steuerung und Kommunikation von internen und externen Unternehmensrisiken zur langfristigen Bestandssicherung

Beitrag des Controlling

- Unterstützung beim Aufbau eines Risikomanagementsystems
- Bestimmung von Risikokenngrößen
- Entwicklung von Umweltszenarios
- Risk Reporting



Gliederung

1. Überblick über den ThyssenKrupp Konzern
 - 1.1 Konzerneckdaten
 - 1.2 Segment Materials des ThyssenKrupp Konzerns
2. Controllingssystem bei ThyssenKrupp
 - 2.1 Grundsatzüberlegungen
 - 2.2 Instrumente des Wertmanagements
3. Risikomanagement
4. Strategisches Controlling
 - 4.1 Strategischer Planungsansatz**
 - 4.2 Thesen für ein erfolgreiches wertorientiertes Controlling



Steuere ich meine Geschäftsfelder richtig?

	GF ⁽¹⁾ A ₁	GF A ₂	GF B ₁	GF B ₂	GF C ₁	GF C ₂
Rendite 2000	4 %	4 %	9 %	9 %	15 %	15 %
Rendite 2001	5 %	5 %	9 %	9 %	14 %	16 %
Wachstum ⁽²⁾ (00-01) des investierten Kapitals	0 %	50 %	0 %	50 %	0 %	50 %

Investiertes Kapital = 100 Mio €
 Kapitalkosten: 9 %

Welche Geschäftsfelder würden Sie unter
 Wertschaffungsgesichtspunkten wie (+, 0, -) beurteilen?

⁽¹⁾ GF = Geschäftsfelder

⁽²⁾ Bezogen auf das investierte Kapital



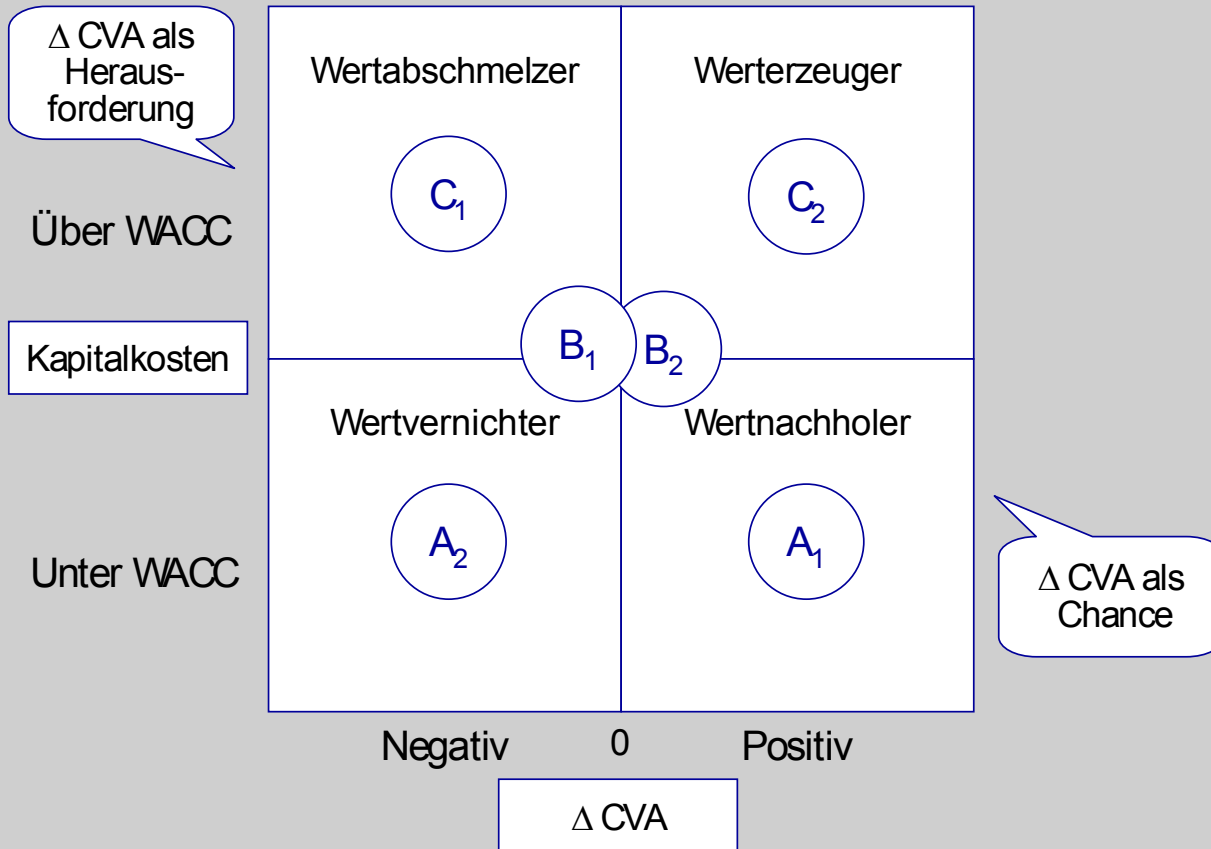
Steuere ich meine Geschäftsfelder richtig?

	GFA ₁	GFA ₂	GF B ₁	GF B ₂	GF C ₁	GF C ₂
Rendite 2000	4 %	4 %	9 %	9 %	15 %	15 %
Rendite 2001	5 %	5 %	9 %	9 %	14 %	16 %
Wachstum ⁽¹⁾ (00-01)	0 %	50 %	0 %	50 %	0 %	50 %
Bewertung	+	-	0	0	-	+
Begründung (Δ CVA in Mio €)	+1	-1	0	0	-1	+4,5

⁽¹⁾ Bezogen auf das investierte Kapital



Portfoliosteuerung

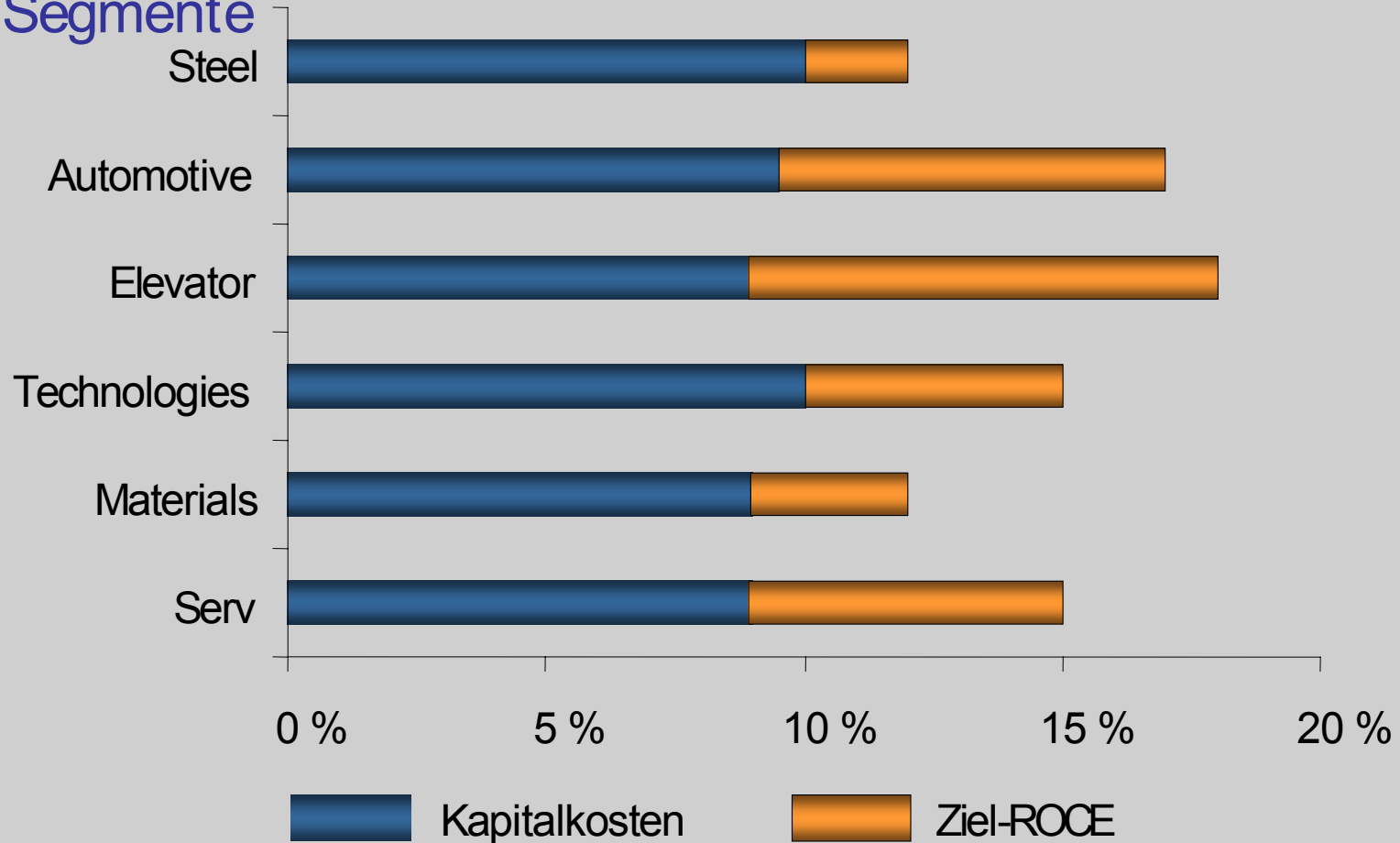


Wertorientierte Steuerung von Geschäftsbereichen

- Wertbeitrag als Indikator, welcher Geschäftsbereich Shareholder Value geschaffen hat
- Ermittlung von Kapitalkosten für jeden Geschäftsbereich
- Vorgabe eines Ziel-ROCE für jeden Geschäftsbereich als einen wettbewerbsorientierten Zielanspruch (aus Benchmarking abgeleitet)
- Wertorientierte Steuerung von Investitionen

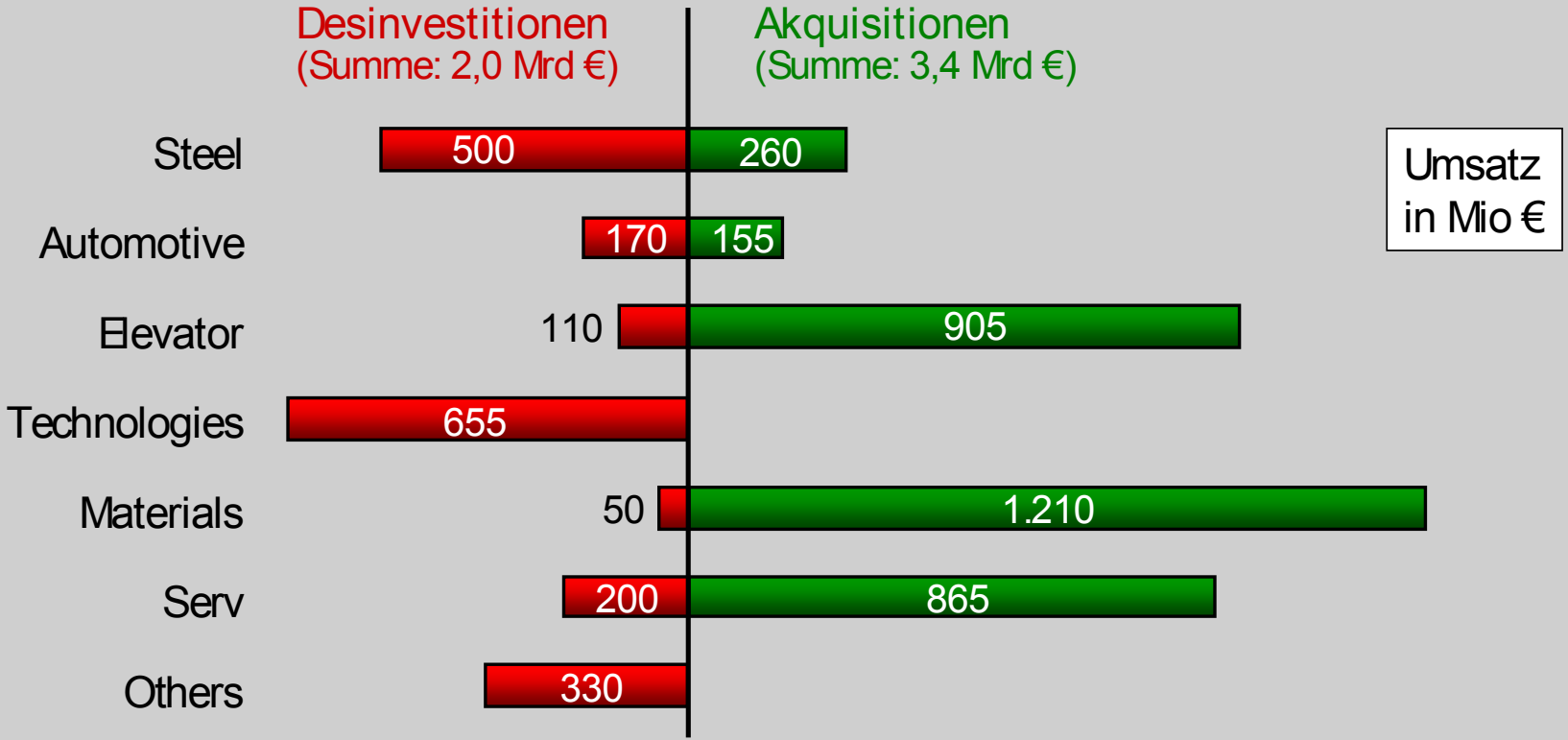


Differenzierte Renditevorgaben für die ThyssenKrupp Segmente



Wertorientierte Bewertung von Mergers & Acquisitions

Wertorientiertes Portfoliomanagement bei ThyssenKrupp:
 Portfolioveränderung seit der Fusion 1998 (Stand Juli 2001)



Gliederung

1. Überblick über den ThyssenKrupp Konzern
 - 1.1 Konzerneckdaten
 - 1.2 Segment Materials des ThyssenKrupp Konzerns
2. Controllingssystem bei ThyssenKrupp
 - 2.1 Grundsatzüberlegungen
 - 2.2 Instrumente des Wertmanagements
3. Risikomanagement
4. Strategisches Controlling
 - 4.1 Strategischer Planungsansatz
 - 4.2 Thesen für ein erfolgreiches wertorientiertes Controlling



Thesen für erfolgreiches wertorientiertes Controlling (1)

1. Wertorientiertes Management läßt sich nur durch ein System von quantitativen und qualitativen Steuerungsgrößen erfolgreich praktizieren. Fokussierung auf maßnahmenorientierte Steuerungsgrößen.
2. Erfolgreiches Wertmanagement setzt - insbesondere in diversifizierten Konzernen - ein hohes Maß an Eigenverantwortung der einzelnen Konzernbereiche voraus (-> konsequente Ableitung von Werttreibern für Bereiche und deren Verknüpfung mit Incentivesystemen).



Thesen für erfolgreiches wertorientiertes Controlling (2)

3. Aufbau - zusammen mit Investor Relations - des vollständigen und zeitnahen Value Reporting
(-> Kommunikation des profitablen Wachstums gegenüber dem Kapitalmarkt).

4. Von der klassischen Aufgabe der Ermittlung und Interpretation primär quantitativer Daten wird sich Controlling zu einem komplexeren Wissenscontrolling entwickeln
(-> Schließen der Lücke zwischen vorhandenem und benötigtem Wissen).



Imagekampagne zur Neupositionierung der Marke ThyssenKrupp

ThyssenKrupp. Wir entwickeln die Zukunft für Sie.



Steel



Automotive



Elevator

Imagekampagne zur Neupositionierung der Marke ThyssenKrupp

ThyssenKrupp. Wir entwickeln die Zukunft für Sie.



Technologies

Materials



Serv

Tk Materials

