

Controlling und Führung in der Wirtschaft

Dr. Markus Peters

Führungsseminar Allgemeine Führungsfragen

Führungsakademie der Bundeswehr

26.11.2003, Hamburg

ThyssenKrupp Services



Gliederung

1. Überblick ThyssenKrupp Konzern
2. Das Spannungsfeld zwischen Controlling und Unternehmensführung
 - 2.1 Begriff und Aufgaben der Führung
 - 2.2 Begriff und Aufgaben des Controlling
3. Controllingsystem / Wertorientiertes Management bei ThyssenKrupp
 - 3.1 Wertorientiertes / Strategisches Controlling mit Kennzahlen
 - 3.2 Balanced Scorecard
4. Konzernprogramm TK best
5. Zusammenfassung und Ausblick



Gliederung

1. Überblick ThyssenKrupp Konzern
2. Das Spannungsfeld zwischen Controlling und Unternehmensführung
 - 2.1 Begriff und Aufgaben der Führung
 - 2.2 Begriff und Aufgaben des Controlling
3. Controllingsystem / Wertorientiertes Management bei ThyssenKrupp
 - 3.1 Wertorientiertes / Strategisches Controlling mit Kennzahlen
 - 3.2 Balanced Scorecard
4. Konzernprogramm TK best
5. Zusammenfassung und Ausblick



Eckdaten ThyssenKrupp Konzern



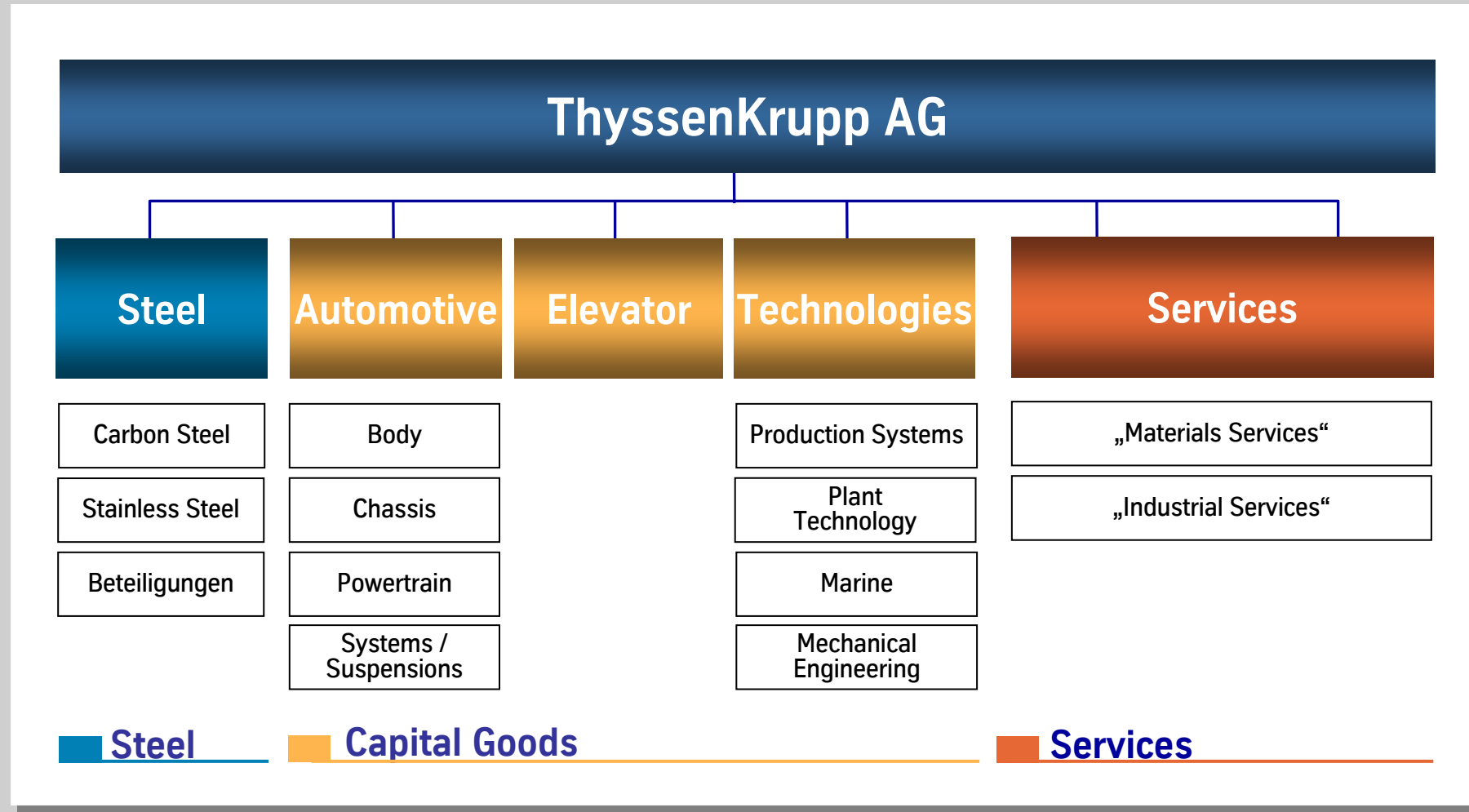
		2000/2001	2001/2002
Umsatz	Mrd €	38,0	36,7
EBITDA	Mrd €	3,3	2,6
Ergebnis vor Steuern und Anteilen anderer Gesellschafter*	Mio €	1.117	762
Konzern-Jahresüberschuss	Mio €	665	216

ThyssenKrupp Services

*) vor Firmenwertabschreibungen



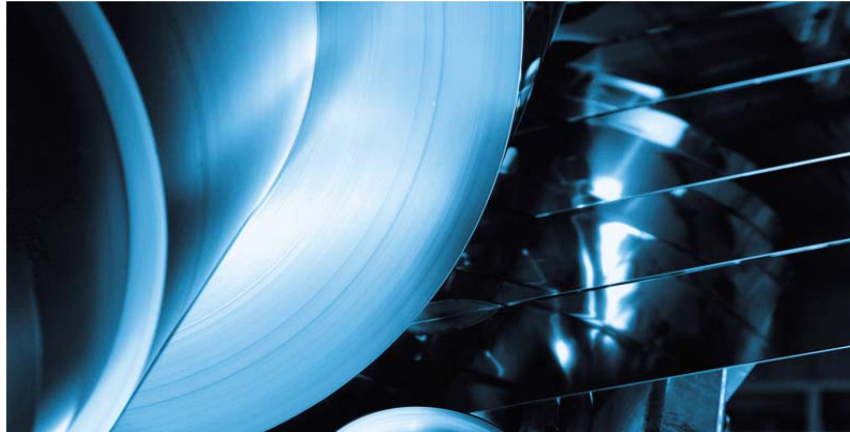
Konzernstruktur



ThyssenKrupp Services



ThyssenKrupp Services



Eckdaten**

		2000/2001	2001/2002
Auftragseingang	Mrd €	12,4	11,4
Umsatz	Mrd €	12,2	11,4
Ergebnis*	Mio €	6	124
Mitarbeiter (30.9.)		39.980	39.675

* vor Steuern und Anteilen anderer Gesellschafter

** unkonsolidierte Zahlen der bisherigen Segmente Materials und Serv



Gliederung

1. Überblick ThyssenKrupp Konzern
2. Das Spannungsfeld zwischen Controlling und Unternehmensführung
 - 2.1 Begriff und Aufgaben der Führung
 - 2.2 Begriff und Aufgaben des Controlling
3. Controllingsystem / Wertorientiertes Management bei ThyssenKrupp
 - 3.1 Wertorientiertes / Strategisches Controlling mit Kennzahlen
 - 3.2 Balanced Scorecard
4. Konzernprogramm TK best
5. Zusammenfassung und Ausblick



Gliederung


1. Überblick ThyssenKrupp Konzern
2. Das Spannungsfeld zwischen Controlling und Unternehmensführung
 - 2.1 Begriff und Aufgaben der Führung
 - 2.2 Begriff und Aufgaben des Controlling
3. Controllingsystem / Wertorientiertes Management bei ThyssenKrupp
 - 3.1 Wertorientiertes / Strategisches Controlling mit Kennzahlen
 - 3.2 Balanced Scorecard
4. Konzernprogramm TK best
5. Zusammenfassung und Ausblick



Was ist Führung/Management?

Unternehmensführung ist die zielorientierte Gestaltung und Steuerung.

- Nutzung des Führungssystems
- Bewußte Gestaltung des Führungssystems
- Fachliche Kompetenz und ausreichende Befugnisse des Führenden



**Ausrichtung des Führungssystems auf Unternehmenszweck:
Steigerung des Unternehmenswertes (Shareholder Value)
Satisfizierung der Stakeholder**



Globale Ansichten im ThyssenKrupp Konzern (1)

- **Nachhaltigkeit:** Ausrichtung des Handelns an den verschiedenen gesellschaftlichen Interessen ist notwendig, um langfristig Erfolg zu haben
- **Corporate Governance:** Verantwortungsbewußte und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Führung und Kontrolle von Unternehmen, Achtung der Aktionärsinteressen, Offenheit und Transparenz der Unternehmenskommunikation
- **Aktionär:** Sicherung einer langfristigen attraktiven Verzinsung der eingesetzten Mittel



Globale Ansichten im ThyssenKrupp Konzern (2)

- **Kundenorientierung:** Anbieten qualitativ hochwertiger und technologisch anspruchsvoller Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen
- **Mitarbeiter-Beteiligungen:** Identifikation der Mitarbeiter mit dem ThyssenKrupp Konzern steigert Motivation und Unternehmenserfolg
- **Umweltschutz:** Engagement für verantwortungsvollen Umgang mit Rohstoffen und Energie sowie Schutz von Luft, Wasser und Boden
- **Freiraum:** Gezieltes Fördern unternehmerischen Denkens und eigenverantwortlichen Handelns



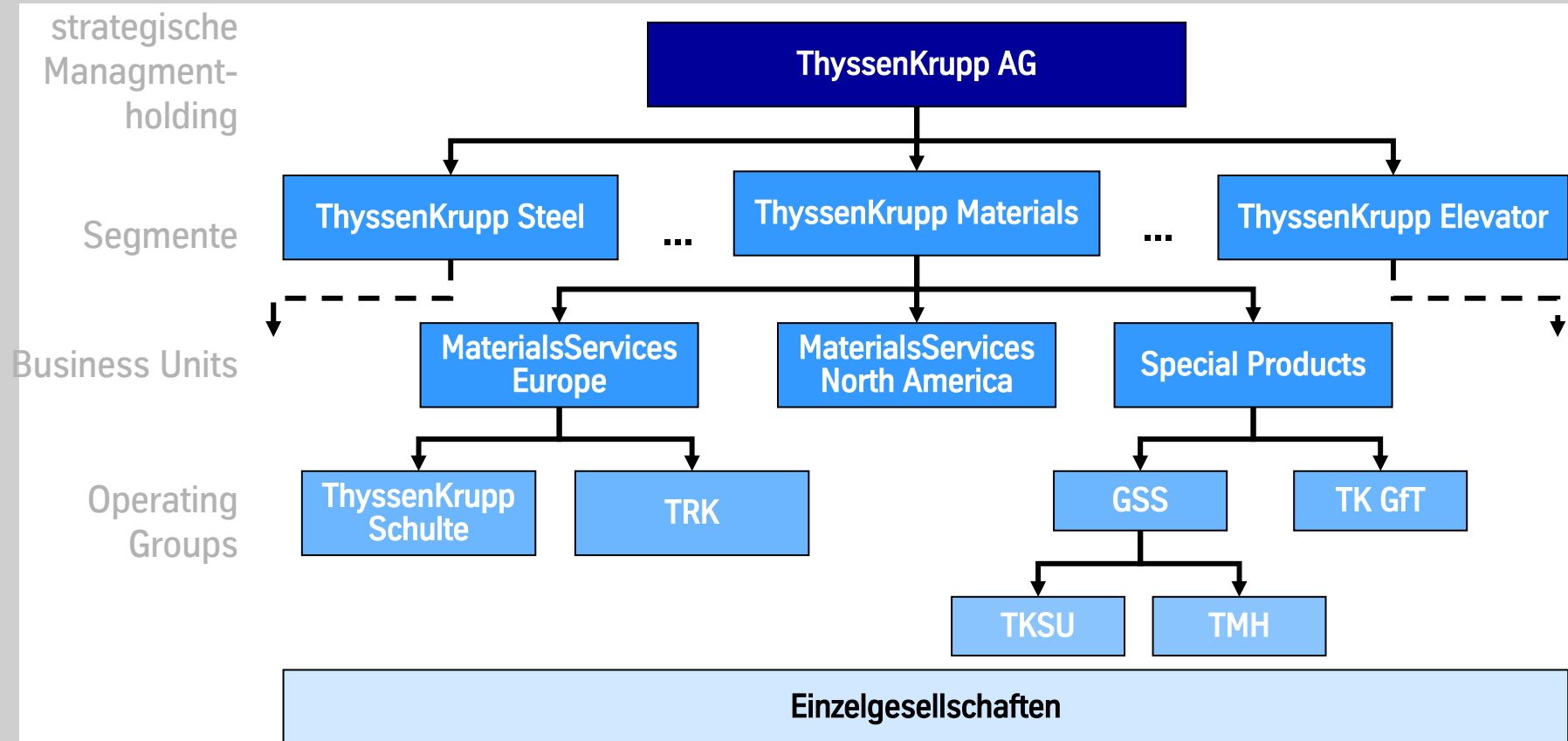
Anforderungen an eine Führungskraft im ThyssenKrupp Konzern

- Führungskompetenz
- Wertorientierung
- Strategische und konzeptionelle Kompetenz
- Umsetzungs- und Veränderungskompetenz
- Internationale Kompetenz
- Kunden- und Marktorientierung
- Fach- und fachübergreifende Kompetenz
- Integrität



Organisation ThyssenKrupp Konzern

Prinzip der dezentralen Führung



⇒ Je größer die Tragweite einer Entscheidung ist, desto weiter „Oben“ in der Hierarchie wird sie getroffen



Gliederung

1. Überblick ThyssenKrupp Konzern
2. Das Spannungsfeld zwischen Controlling und Unternehmensführung
 - 2.1 Begriff und Aufgaben der Führung
 - 2.2 Begriff und Aufgaben des Controlling
3. Controllingsystem / Wertorientiertes Management bei ThyssenKrupp
 - 3.1 Wertorientiertes / Strategisches Controlling mit Kennzahlen
 - 3.2 Balanced Scorecard
4. Konzernprogramm TK best
5. Zusammenfassung und Ausblick



Was ist Controlling???

- Interne Vertuschungsabteilung?
- Zusätzliche Kontrolleinrichtung?
- Bessere Kostenrechnung?
- Navigationssystem des Unternehmens?
- Betriebswirtschaftliches Gewissen?
- Controller als Schatten-Manager?
- Controlling ist Alles!!?
- Controlling = Super-Management?



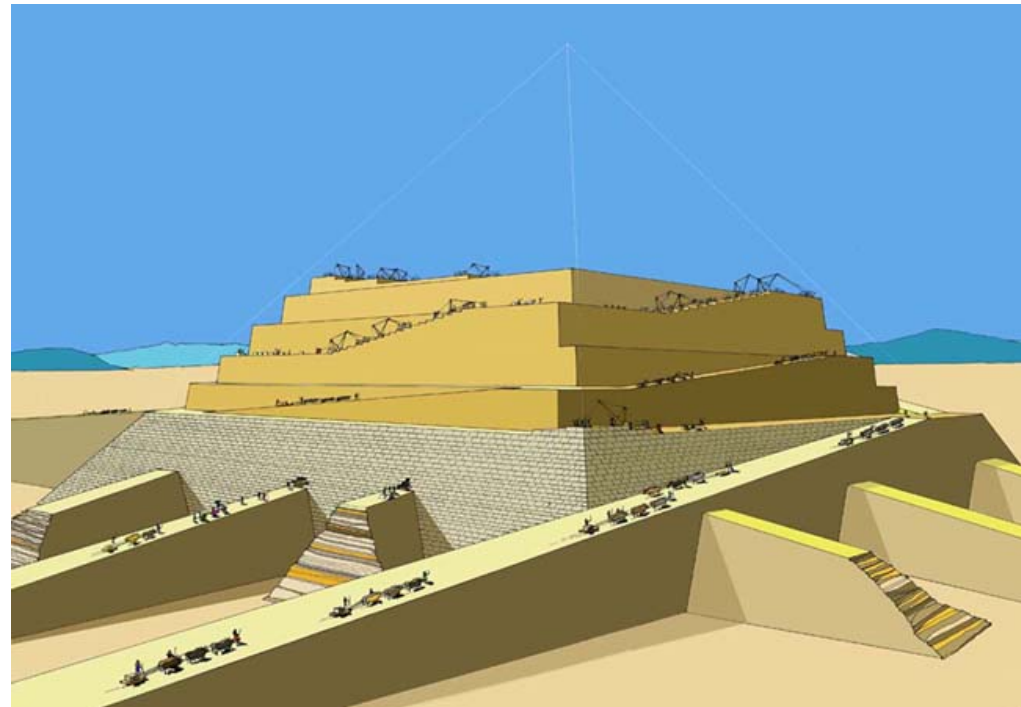
Historische Entwicklung

- Ursprung des Controlling: Staatliche Stellen
- Aufgaben: Gegenrechnung, Beschaffung von Informationen, Unterstützung bei Regierungsgeschäften

Ägypten

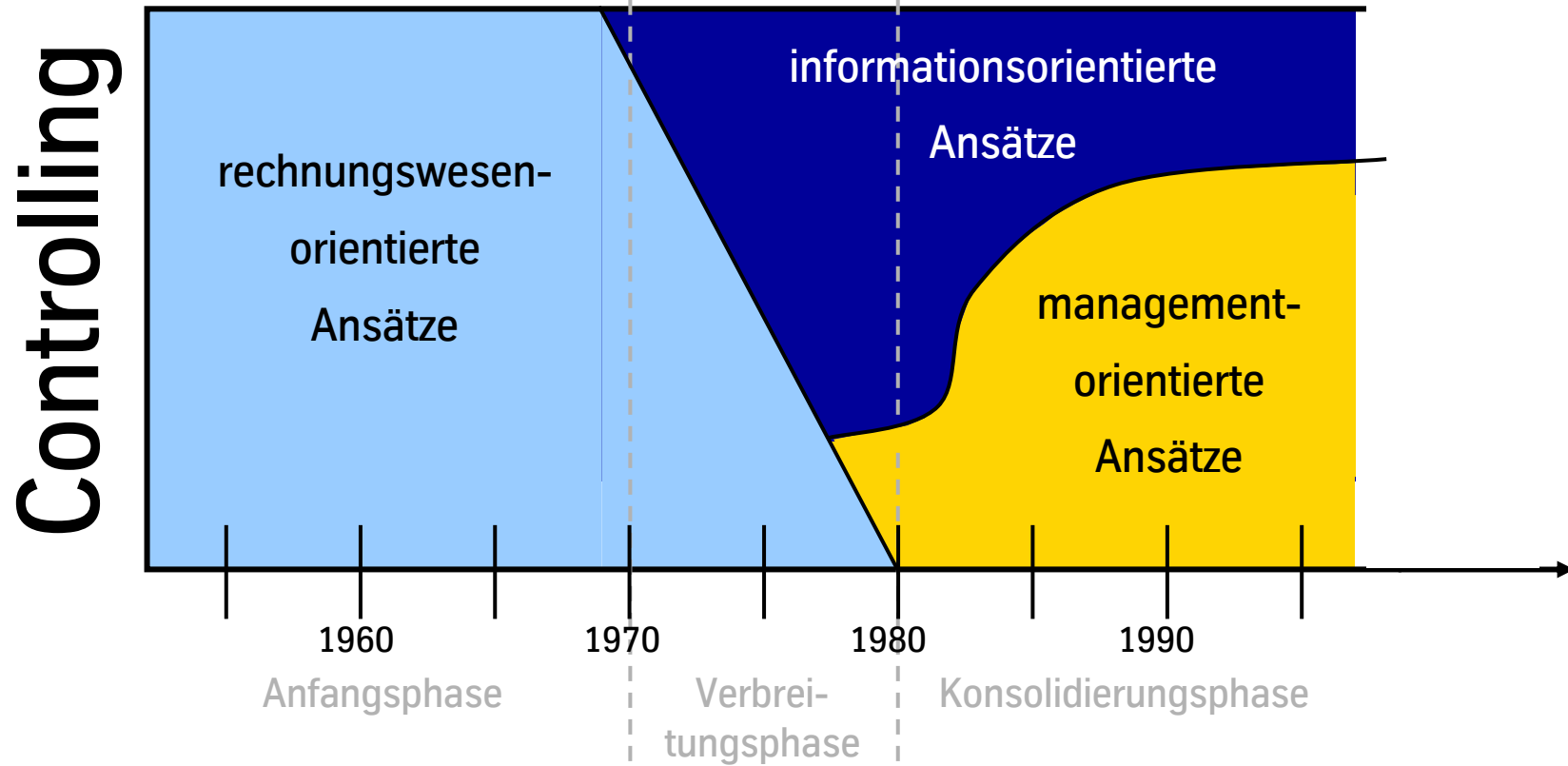
einzelne institutionalisierte
Controllingsaufgaben beim
Pyramidenbau

um 2500 v.Chr.



In Anlehnung an: Lingnau, Volker (1998).

Phasen der jüngeren Controllingentwicklung



In Anlehnung an: Lingnau, Volker (1998).



Gründe für das Controlling in Unternehmen / öffentlichen Einrichtungen

- Komplexe, sich ständig wandelnde Umwelt
 - Entwicklungen, die den Fortbestand gefährden, müssen frühzeitig erkannt werden
 - Gegenmaßnahmen müssen schnell und greifend implementiert werden können
 - Allein nicht zu bewältigende Informationsflut, der Controller dient als Filter und Verdichter führungsrelevanter Informationen
 - Integration und Aggregation insb. in großen, diversifizierten Konzernen zur Dezentralisation von Führungsentscheidungen wichtig
 - Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- ⇒ Sicherstellung des ökonomischen Prinzips bezogen auf jeweilige Zielerreichung und Rahmenbedingungen



Definition Controlling

Steuerungsfunktion

Controlling (to control=steuern) ist die ergebnisorientierte Steuerung eines Unternehmens / einer Behörde durch Planung, „Kontrolle“ und Information.

Planung und Planabweichungsanalyse

Controlling basiert auf dem kaufmännischen und betrieblichen Rechnungswesen und ist stark zukunftsgerichtet.

Informationsversorgungsfunktion

Controlling obliegt die Berichterstattung und Interpretation der Ergebnisse des Geschäftsverlaufs.

Führungsfunktion

Controlling muß in das Management eingebunden sein.

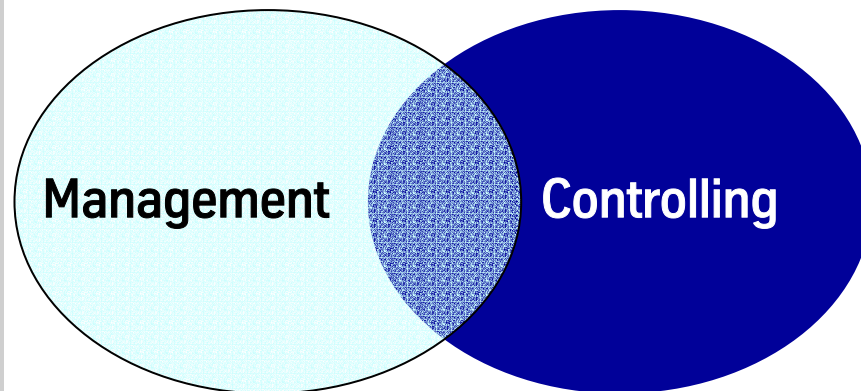
Koordinationsfunktion

Controlling soll die Prozesse zur gesamtheitlichen Erfüllung der Unternehmensziele durch Integration von Planung und „Kontrolle“ unterstützen.

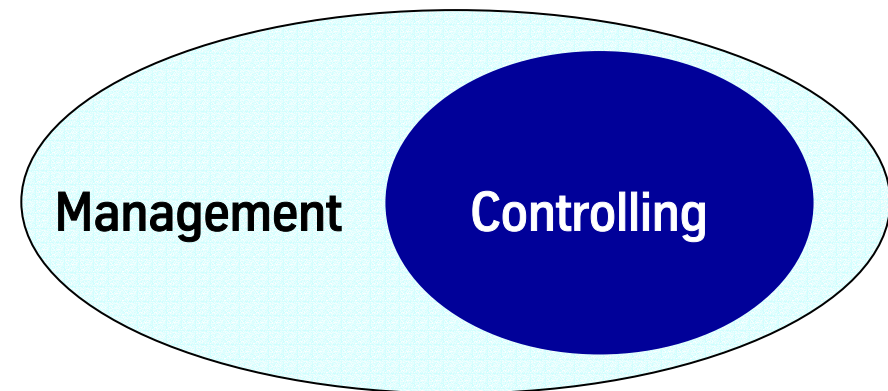


Mögliche Beziehungen zwischen Management und Controlling

Controller und Manager führen teilweise die gleichen Aufgaben aus



Controller sind Teil des Managements



Controlling ist Management

Gliederung

1. Überblick ThyssenKrupp Konzern
2. Das Spannungsfeld zwischen Controlling und Unternehmensführung
 - 2.1 Begriff und Aufgaben der Führung
 - 2.2 Begriff und Aufgaben des Controlling
3. Controllingsystem / Wertorientiertes Management bei ThyssenKrupp
 - 3.1 Wertorientiertes / Strategisches Controlling mit Kennzahlen
 - 3.2 Balanced Scorecard
4. Konzernprogramm TK best
5. Zusammenfassung und Ausblick



Wertorientiertes Management

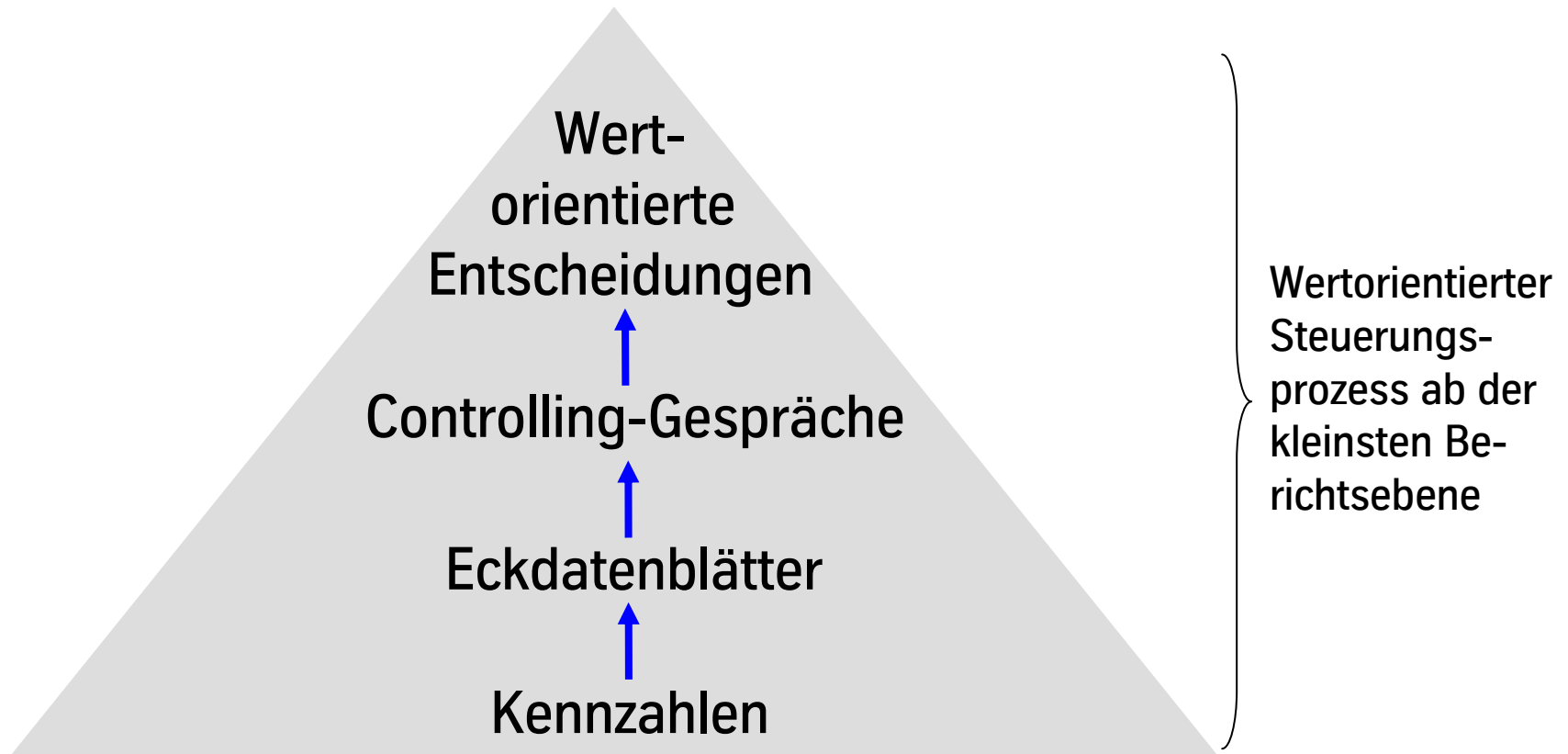


- Integriertes Controllingkonzept
- Zentrale Steuerungsgrößen
- Zielkriterien für Geschäftsfelder
- Ressourcenlenkung
- Aktives Portfoliomanagement
- Leistungsbezogene Anreizsysteme
- Value Reporting



Integriertes Controllingkonzept

Prozess des Wertmanagements



Integriertes Controllingkonzept

- Gestufte Unternehmensgliederung mit dem Ziel der Identität von Berichtseinheit und Verantwortlichkeit
 - ➡ Sicherstellen eines zweckkonformen Beteiligungscontrollings

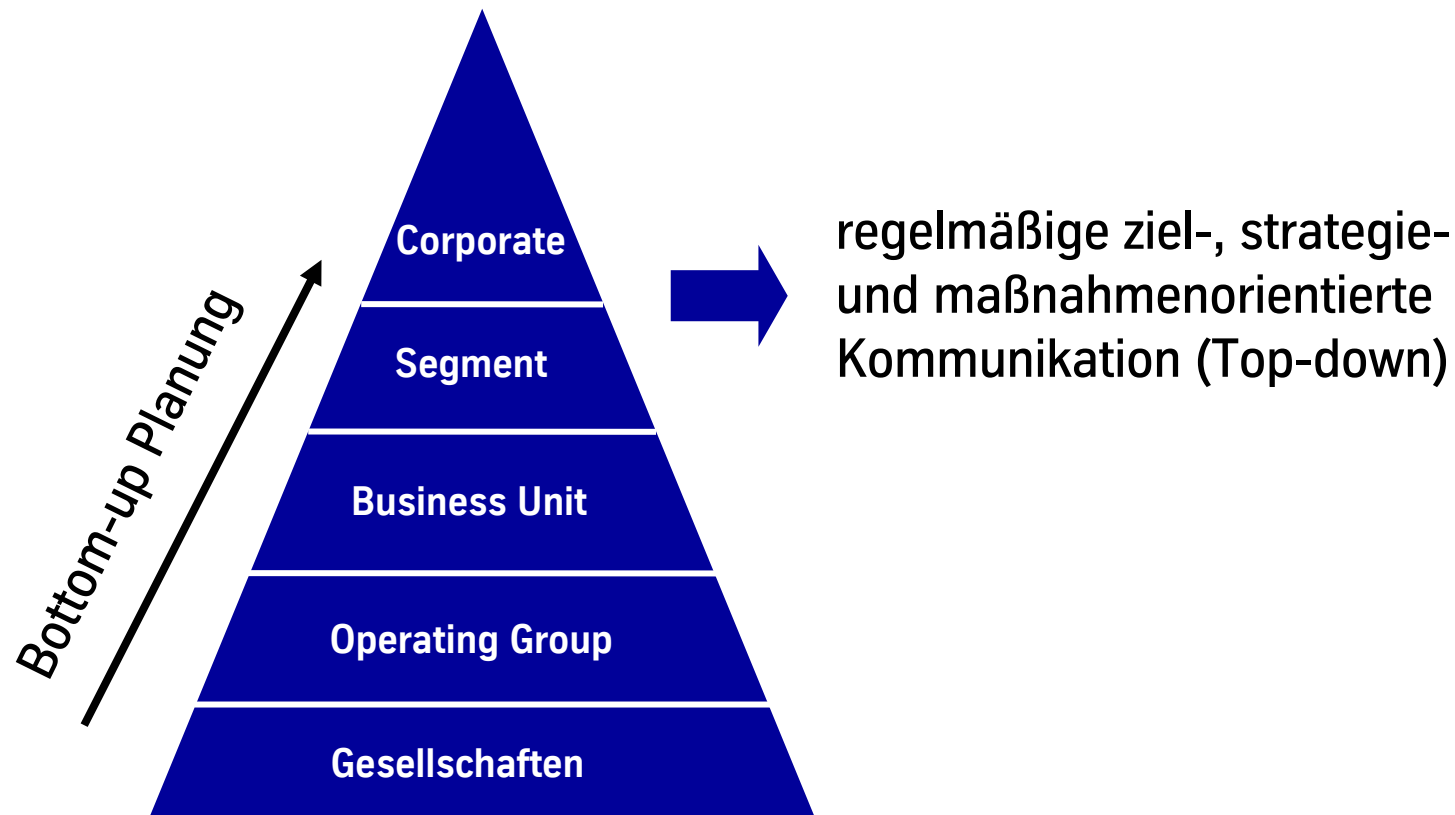
- Klar definierte Steuerungsgrößen

- Einheitliche Struktur des Controllingprozesses
 - operative Planung (Herbst)
 - strategische Planung (Frühjahr)
 - zeitnahe Berichterstattung (ganzjährig)



Integriertes Controllingkonzept

Planung als Element des integrierten Controllingkonzepts

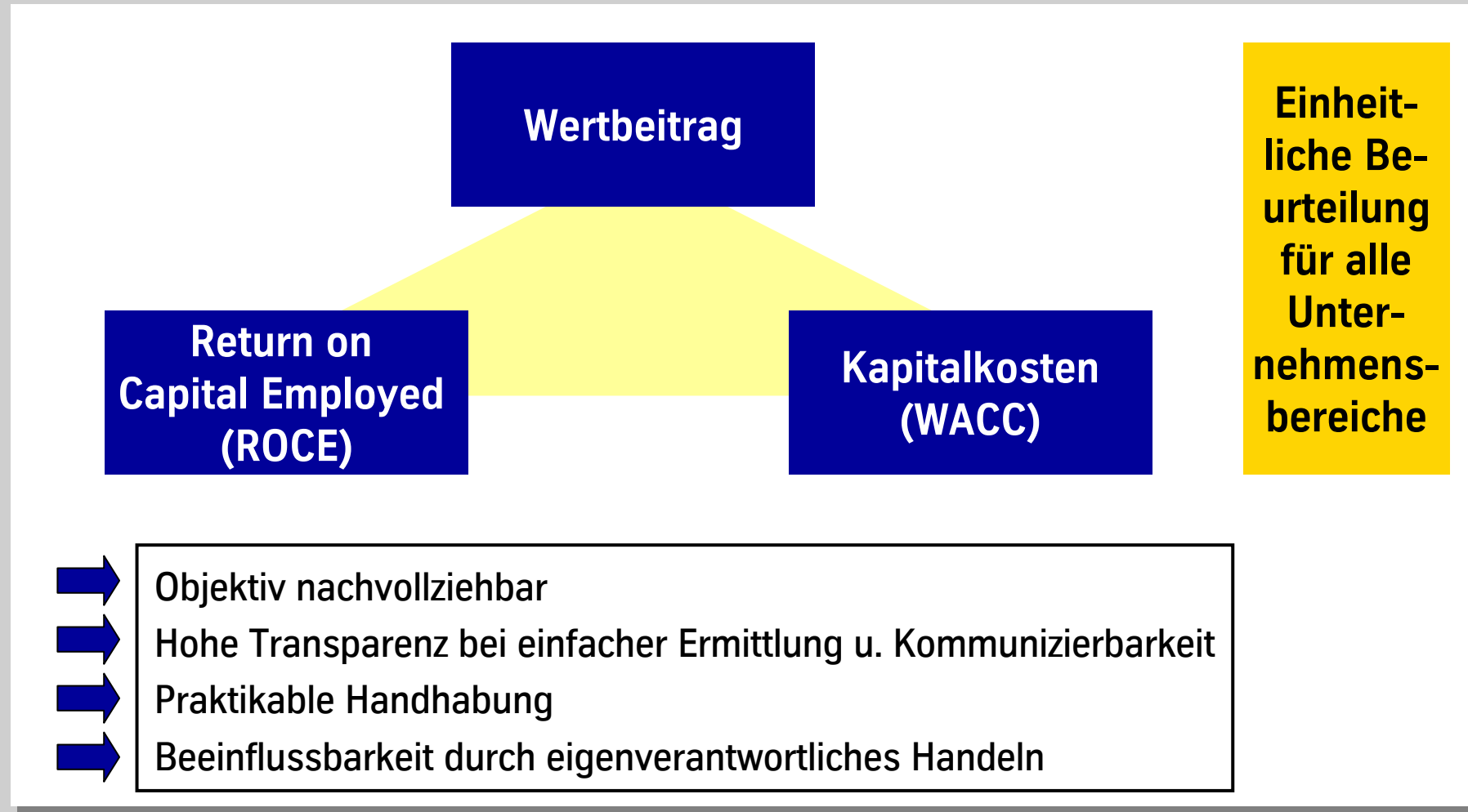


Wertorientiertes Management



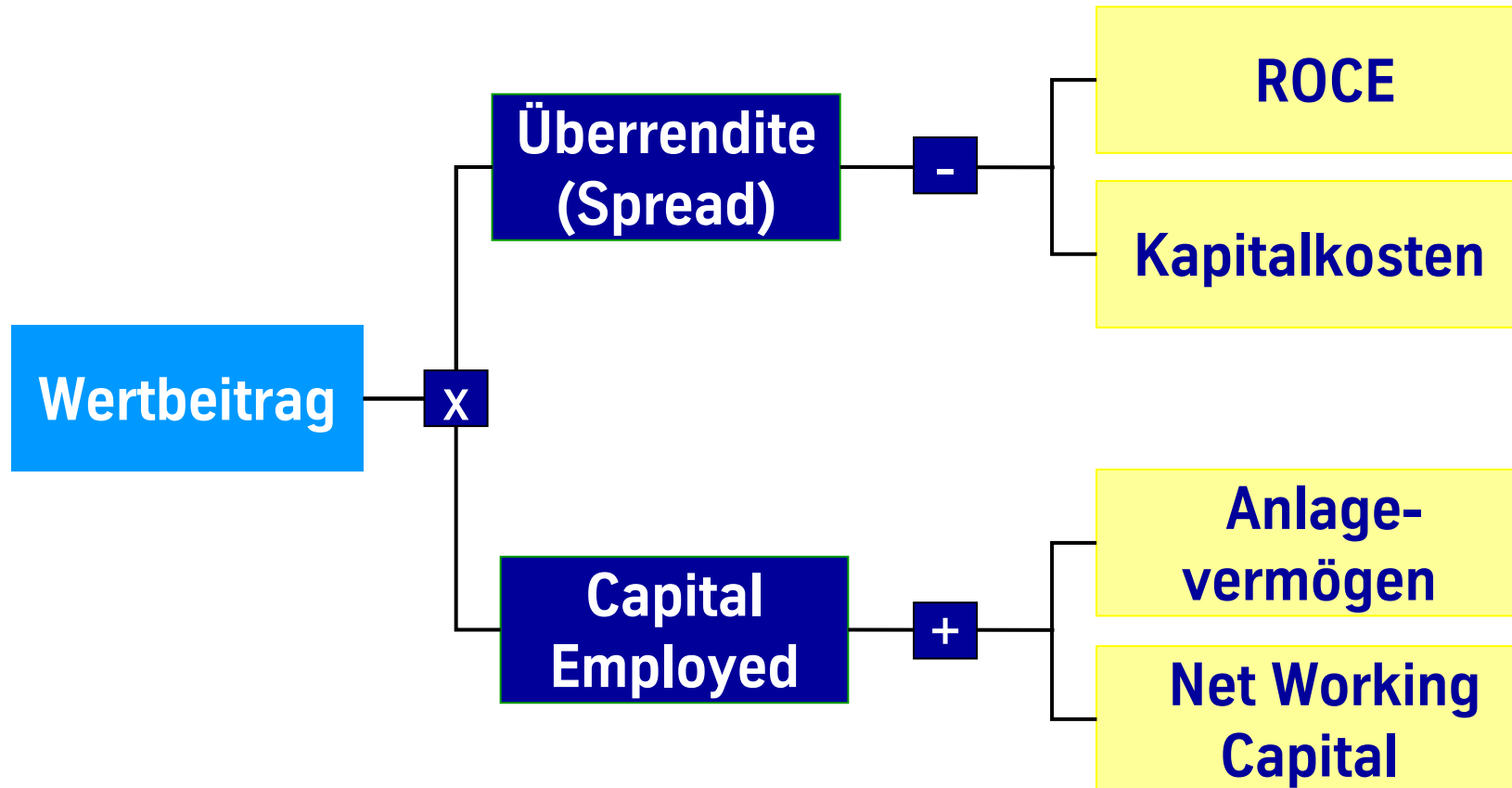
- Integriertes Controllingkonzept
- Zentrale Steuerungsgrößen
- Zielkriterien für Geschäftsfelder
- Ressourcenlenkung
- Aktives Portfoliomanagement
- Leistungsbezogene Anreizsysteme
- Value Reporting

Zentrale Steuerungsgrößen



Zentrale Steuerungsgrößen

Berechnungsschema Wertbeitrag



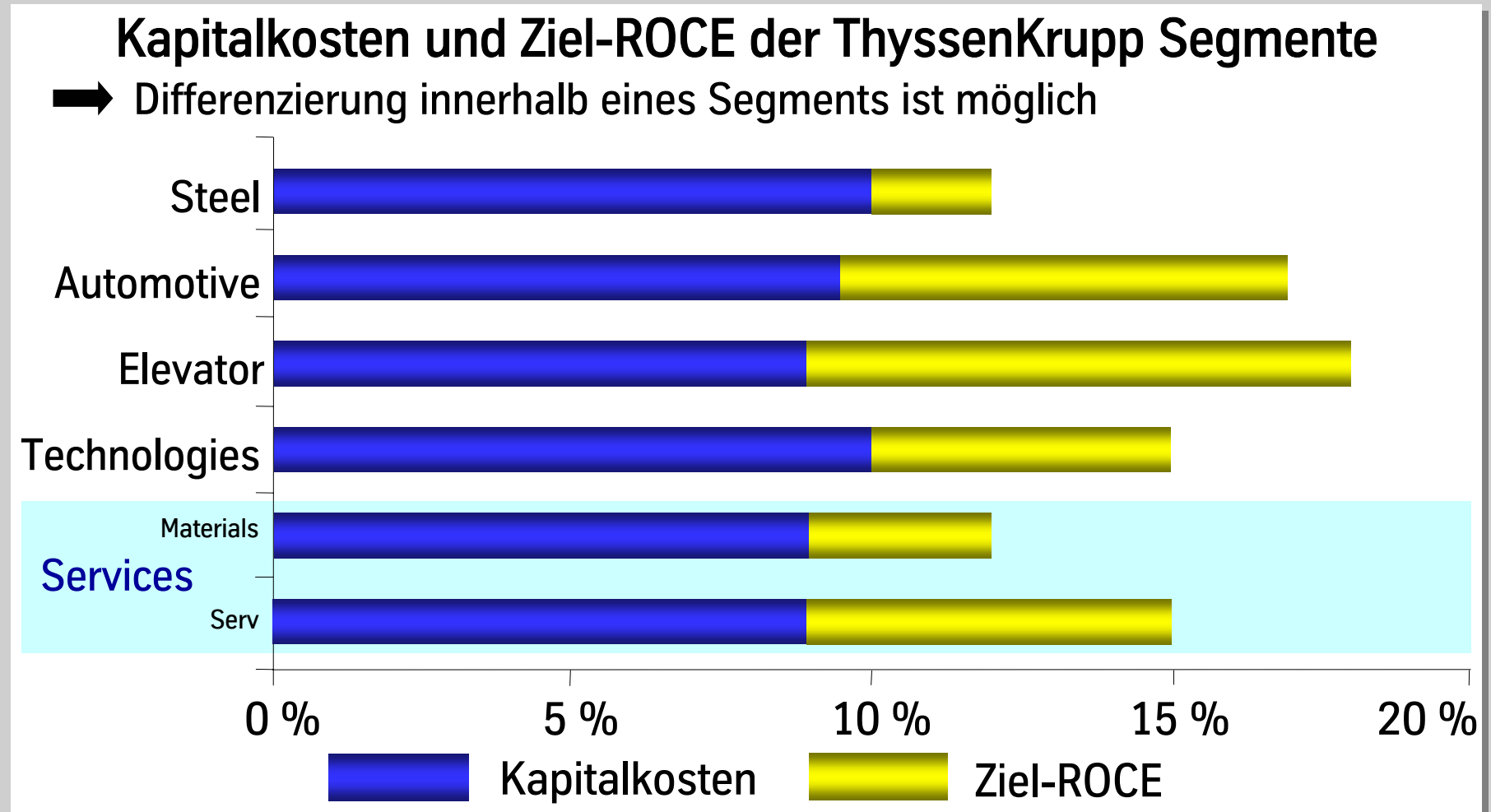
Zentrale Steuerungsgrößen

Berechnungsschema ROCE

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Capital Employed}} = \frac{\begin{array}{l} \text{Ergebnis vor Steuern und Anteilen} \\ \text{anderer Gesellschafter} \\ \text{+/- Zinsergebnis} \\ \text{+ 6 \% Zinsen für Pensionsrückstellungen} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Eigenkapital} \\ \text{+ Pensionsrückstellungen} \\ \text{+ Netto-Finanzverbindlichkeiten} \end{array}}$$



Zentrale Steuerungsgrößen



Wertorientiertes Management

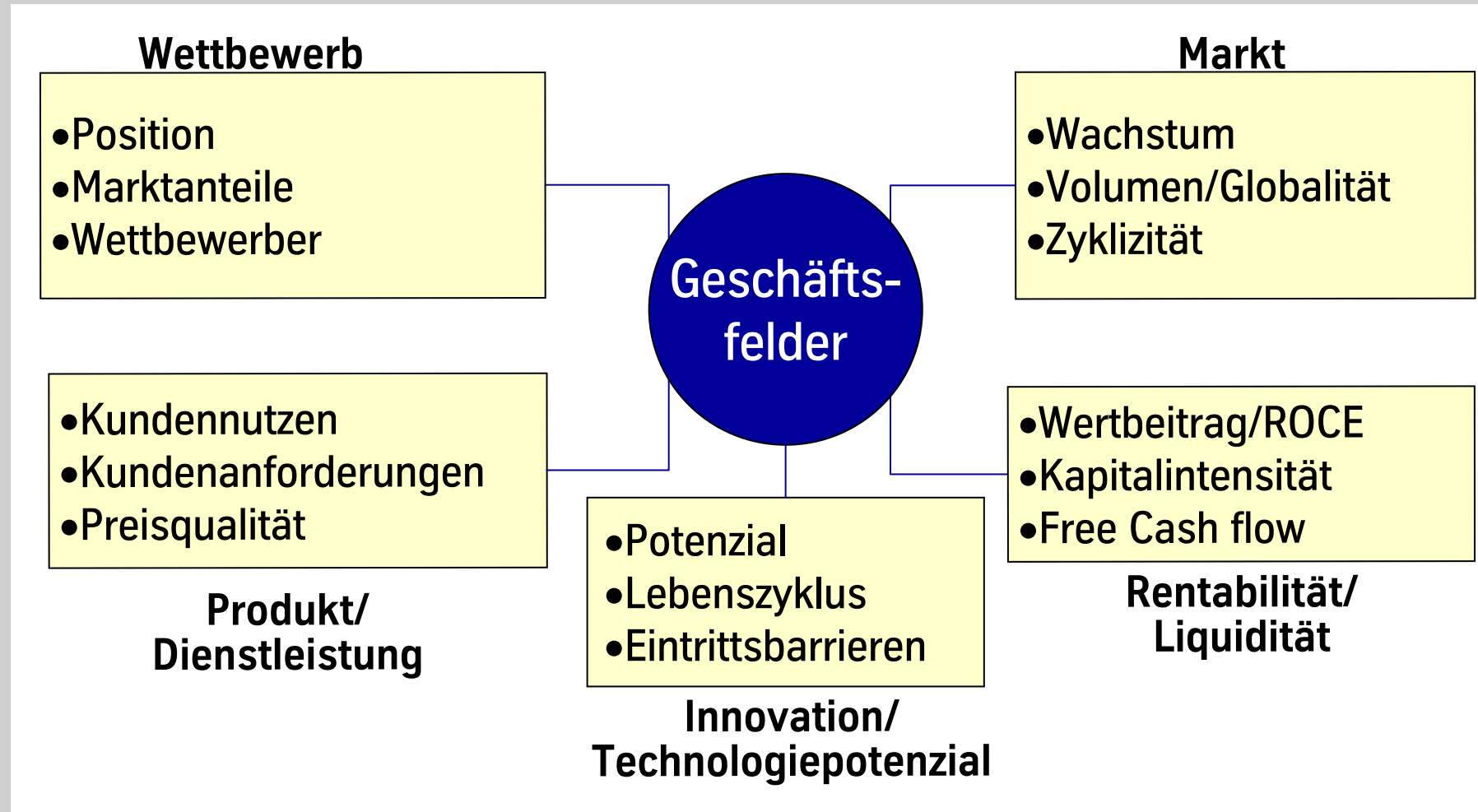


- Integriertes Controllingkonzept
- Zentrale Steuerungsgrößen
- Zielkriterien für Geschäftsfelder
- Ressourcenlenkung
- Aktives Portfoliomanagement
- Leistungsbezogene Anreizsysteme
- Value Reporting



Operative und strategische Zielkriterien

Gültigkeit für alle Beteiligungen



Wertorientiertes Management



- Integriertes Controllingkonzept
- Zentrale Steuerungsgrößen
- Zielkriterien für Geschäftsfelder
- Ressourcenlenkung
- Aktives Portfoliomanagement
- Leistungsbezogene Anreizsysteme
- Value Reporting



Ressourcenlenkung

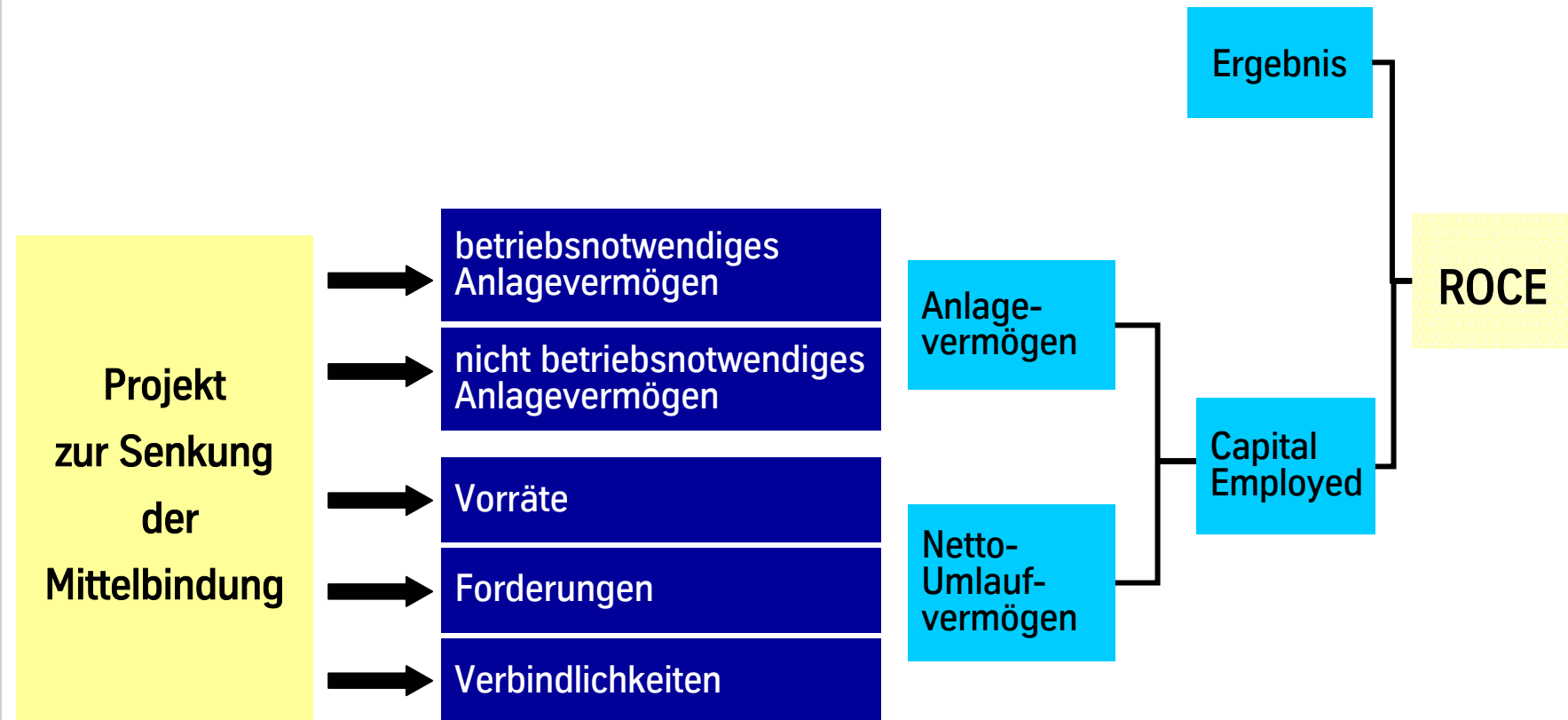
Die Vergabe von Finanzmitteln für Investitionen erfolgt nach einheitlichen Kriterien:

- Anwendung der zentralen Steuerungsgrößen (v.a. Wertbeitrag)
- Fokussierung auf Geschäftsfelder mit hohem Wertsteigerungspotenzial
- Cash flow



Ressourcenlenkung

Ansatzpunkte zur Senkung der Mittelbindung



Wertorientiertes Management

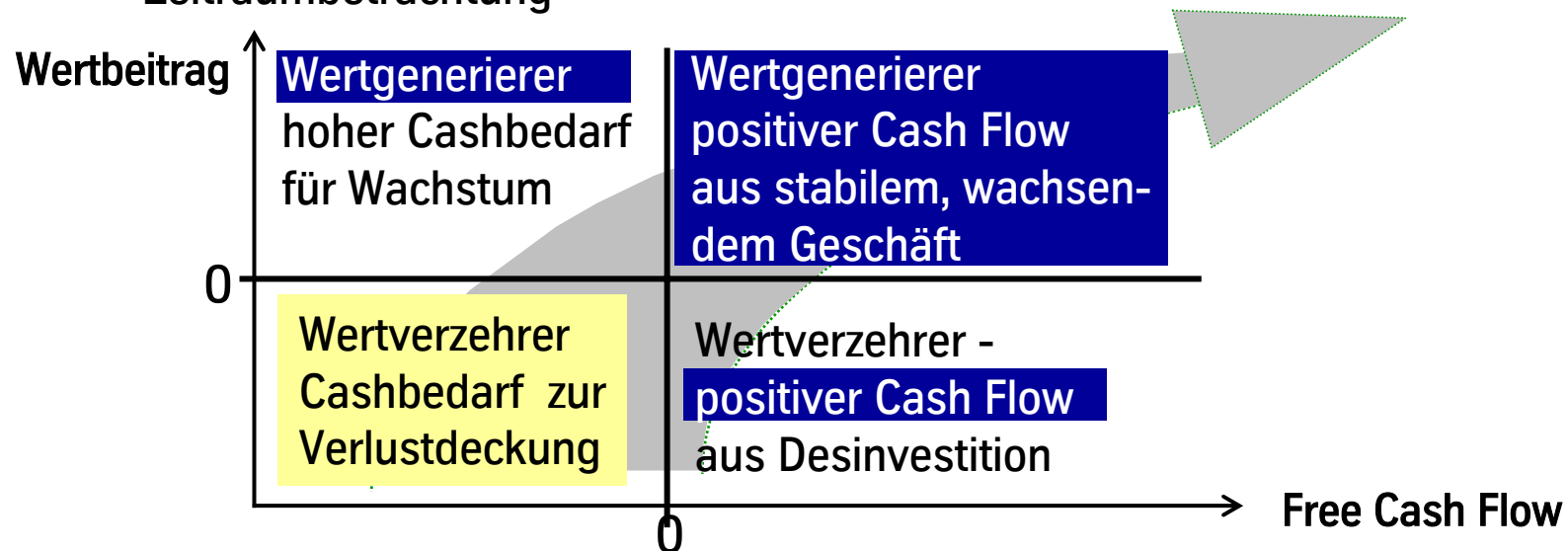


- Integriertes Controllingkonzept
- Zentrale Steuerungsgrößen
- Zielkriterien für Geschäftsfelder
- Ressourcenlenkung
- Aktives Portfoliomanagement
- Leistungsbezogene Anreizsysteme
- Value Reporting

Aktives Portfoliomanagement

Portfoliomanagement als strategische Maßnahme zur Steigerung des Wertbeitrags im Konzern

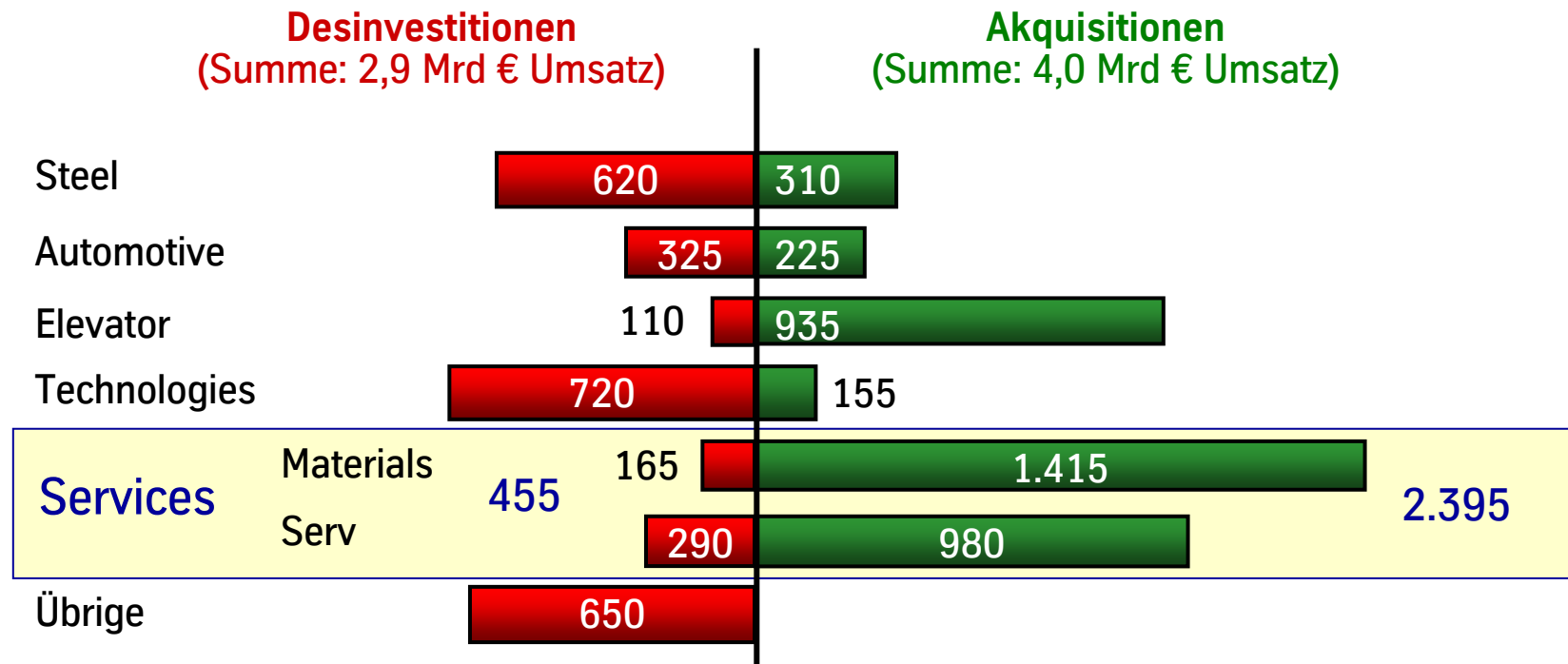
- Optimierung der Portfoliostruktur
- Ausgewogenes Verhältnis zwischen Wert-Generierern und Cash-Generierern
- Zeitraumbetrachtung



Aktives Portfolio-Management

Portfolioveränderungen seit der Fusion

Stand: 30.09.2002



Umsatzvolumen in Mio €

ThyssenKrupp Services



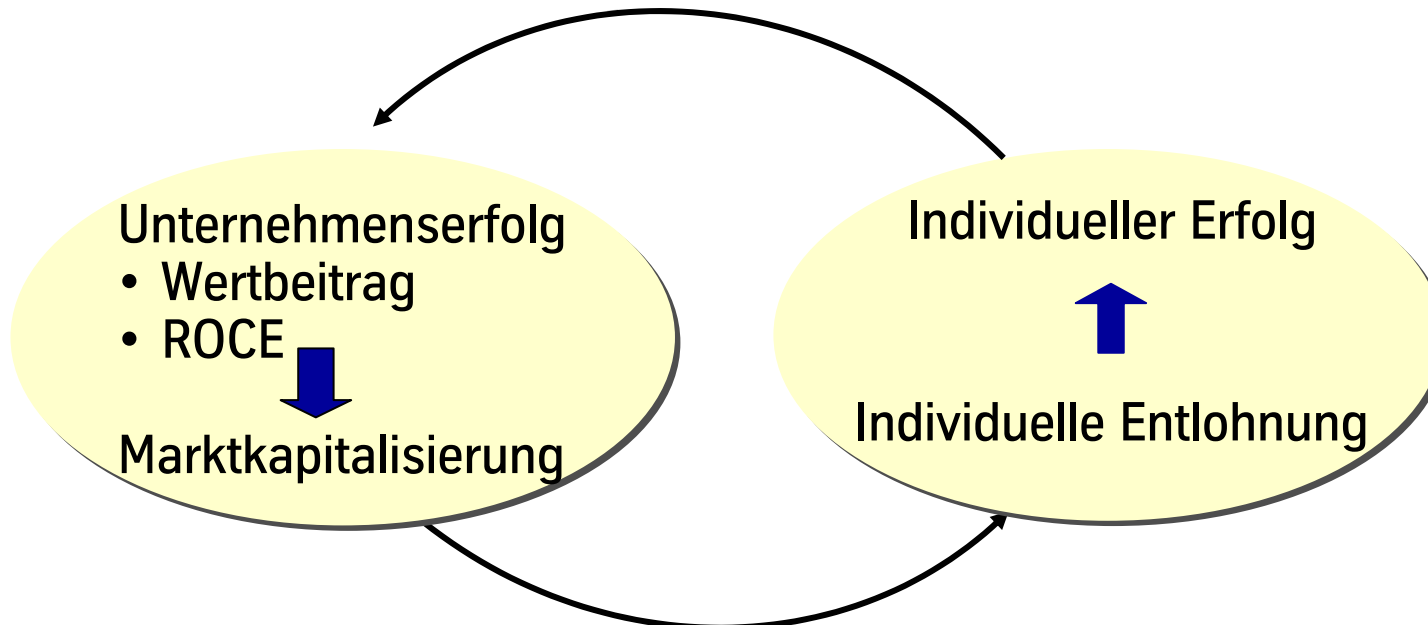
Wertorientiertes Management



- Integriertes Controllingkonzept
- Zentrale Steuerungsgrößen
- Zielkriterien für Geschäftsfelder
- Ressourcenlenkung
- Aktives Portfoliomanagement
- Leistungsbezogene Anreizsysteme
- Value Reporting



Leistungsbezogene Anreizsysteme



- Stock Options-Programm
- Tantiemesystem für leitende Angestellte
- Ausgabe von Belegschaftsaktien



Wertorientiertes Management



- Integriertes Controllingkonzept
- Zentrale Steuerungsgrößen
- Zielkriterien für Geschäftsfelder
- Ressourcenlenkung
- Aktives Portfoliomanagement
- Leistungsbezogene Anreizsysteme
- Value Reporting

Value Reporting

im ThyssenKrupp Geschäftsbericht

- **Total Return Reporting**
 - Entwicklung des Aktienkurses (absolut / relativ)
 - Dividendenentwicklung
- **Value Added Reporting**
 - Wertorientiertes Management / Steuerungsgrößen (ROCE, Kapitalkosten, Wertbeitrag, Free Cash flow)
 - Entwicklung Wertbeitrag des Konzerns / der Segmente
 - Wertorientiertes Entlohnungssystem („Long Term Management Incentive Plan“)
- **Strategic Advantage Reporting**
 - Zielsetzung / Zielgrößen (z.B. ROCE)
 - Strategische Ausrichtung des Konzerns / der Segmente
 - Chancen / Risiken der künftigen Entwicklung
 - Forschung und Entwicklung

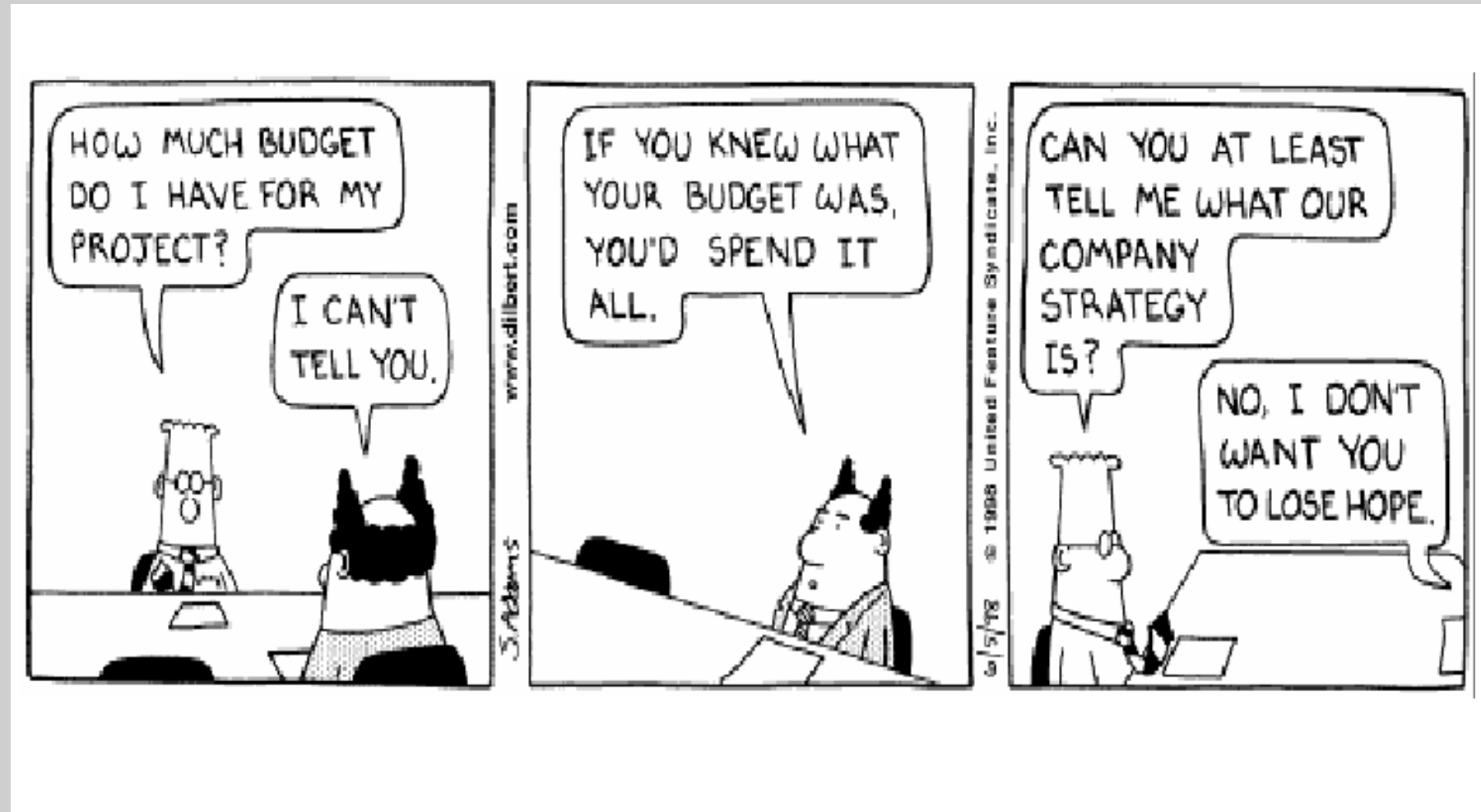


Gliederung

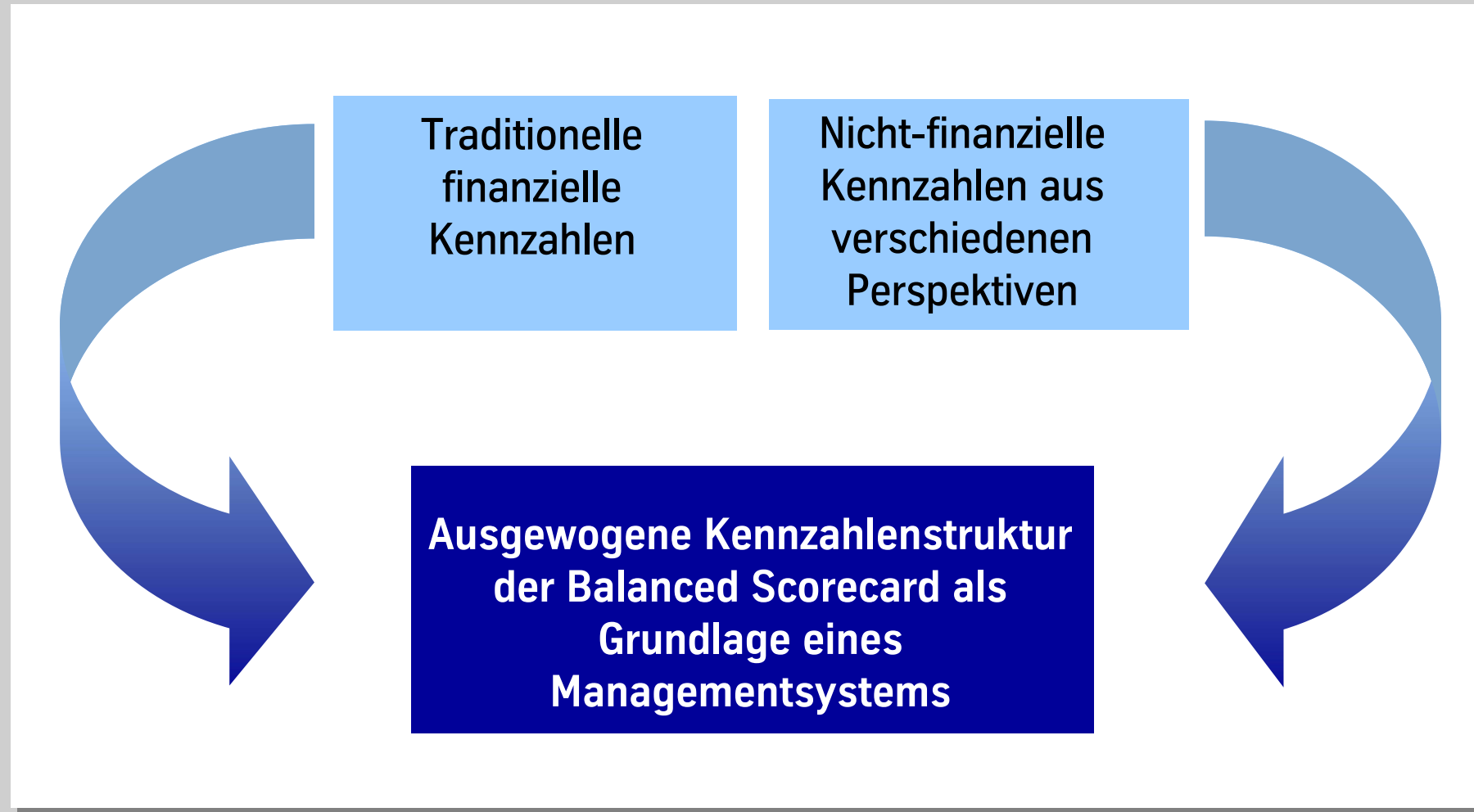
1. Überblick ThyssenKrupp Konzern
2. Das Spannungsfeld zwischen Controlling und Unternehmensführung
 - 2.1 Begriff und Aufgaben der Führung
 - 2.2 Begriff und Aufgaben des Controlling
3. Controllingsystem / Wertorientiertes Management bei ThyssenKrupp
 - 3.1 Wertorientiertes / Strategisches Controlling mit Kennzahlen
 - 3.2 Balanced Scorecard
4. Konzernprogramm TK best
5. Zusammenfassung und Ausblick



Operative Umsetzung strategischer Ziele



Balanced Scorecard: Verbindung quantitativer mit qualitativen Kennzahlen



Warum BSC?

Organisationen mit besseren Ergebnissen als ihre Wettbewerber:

- Messen die Performance in mindestens drei strategisch relevanten Bereichen
- Verwenden finanzielle und nicht finanzielle Meßgrößen in einem ausgewogenen Verhältnis
- Verwenden quantitative Meßgrößen im Management Review,
- Verfügen über regelmäßig aktualisierte Daten
- Verwenden die erhobenen und analysierten Daten, um organisatorischen Wandel zu forcieren.

Quelle: KPMG, Basis Fortune 500 Companies.



Einführung Balanced Scorecard bei TK Services

- Erfolgreiche Einführung in nordamerikanischen Gesellschaften
- Eingebettet in Konzernprogramm TKbest
- Pilotprojekt bei ThyssenKrupp Schulte im Inland, Ausdehnung auf alle europ. Gesellschaften geplant (BSC zunächst für Niederlassungsleiter und Controller)
- Weitgehende Verwendung von Daten aus bestehenden Systemen sowie dezentralen Self Audits
- Zunächst Schattenrechnung als Probelauf
- Monatliche Aktualisierung / intranetbasierte Lösung



Rationale zur Einführung der Balanced Scorecard: Verbindung von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen

Zielorientierte Unternehmenssteuerung

Strukturierte
Grundlage zur
Messung des
Unternehmens-
erfolges

Strukturierte
Grundlage zur
Messung des
Erfolges von
Führungskräften

Von Kopf-
zu
Leistungs-
prämien

Wesentliche Werttreiber steuern

Die Balanced Scorecard
dient als
Bemessungsgrundlage für
Anreizsysteme
























Intranetbasierte Lösung

ThyssenKrupp Materials AG - Balanced Scorecard

Anzeige aller Scores im Monat April - VB Muster

◀ Geschäftsjahr: 2002/2003 ▶

Monat: April ▼

Scores	Score 1a EBT (Erg. vor Boni) 	Score 1b EBT (Erg. nach Boni) 	Score 2 UH 	Score 3 Gutschriften 	Score 4 Umsatzqualität 	Score 5 Kleinlose 	Score 6a Krankenstand gewerbliche MA 	Score 6b Krankenstand angestellte MA 	Score 7 KVP 	Score 8 Sauberkeit 	Gewichtete Summe
Plan	600	600	6,2	2,2	143,3	65	0,0	0,0	82	73	
Ist	560	560	6,1	2,4	185,0	69	0,0	0,0	77	75	
Tantieme- Punkte	67	67	50	27	100	100	100	100	89	100	70
Ziel-Ampel rot / gelb / grün											

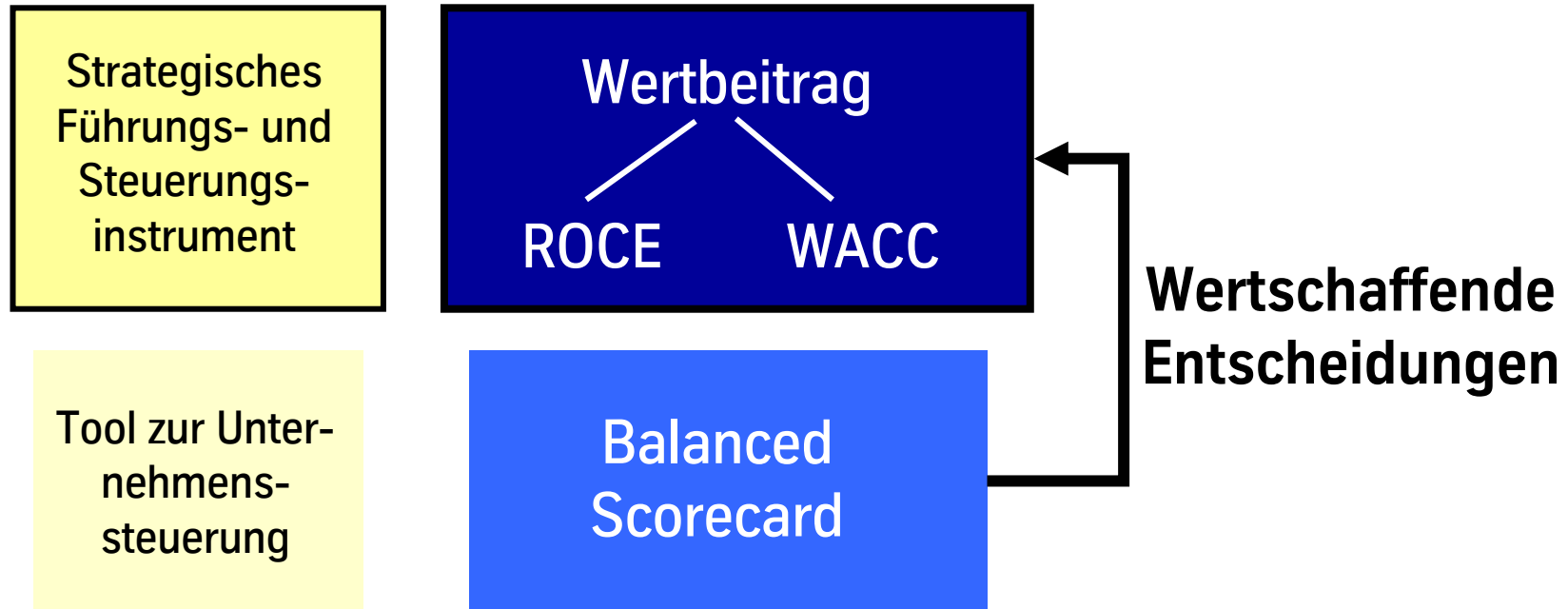
Auswahl | Menü

Quelle: Screenshot

ThyssenKrupp Services



Wertbeitrag als oberstes Führungs- und Planungsinstrument



Der Wertbeitrag zeigt, ob die Unternehmenssteuerung auf Basis der Balanced Scorecard „Value“ schafft

Gliederung

1. Überblick ThyssenKrupp Konzern
2. Das Spannungsfeld zwischen Controlling und Unternehmensführung
 - 2.1 Begriff und Aufgaben der Führung
 - 2.2 Begriff und Aufgaben des Controlling
3. Controllingsystem / Wertorientiertes Management bei ThyssenKrupp
 - 3.1 Wertorientiertes / Strategisches Controlling mit Kennzahlen
 - 3.2 Balanced Scorecard
4. Konzernprogramm TK best
5. Zusammenfassung und Ausblick



ThyssenKrupp best verfolgt ambitionierte Ziele

Produktführerschaft

- Hochwertige Produkte/Dienstleistungen
- Mehrwert für Kunden
- Innovative und fortschrittliche Produkte/DL

Kundenbindung

- Steigender Umsatz mit langfristigen Partnern
- Best-Practice- und Taylor-Made-Lösungen
- Höherer Kundennutzen

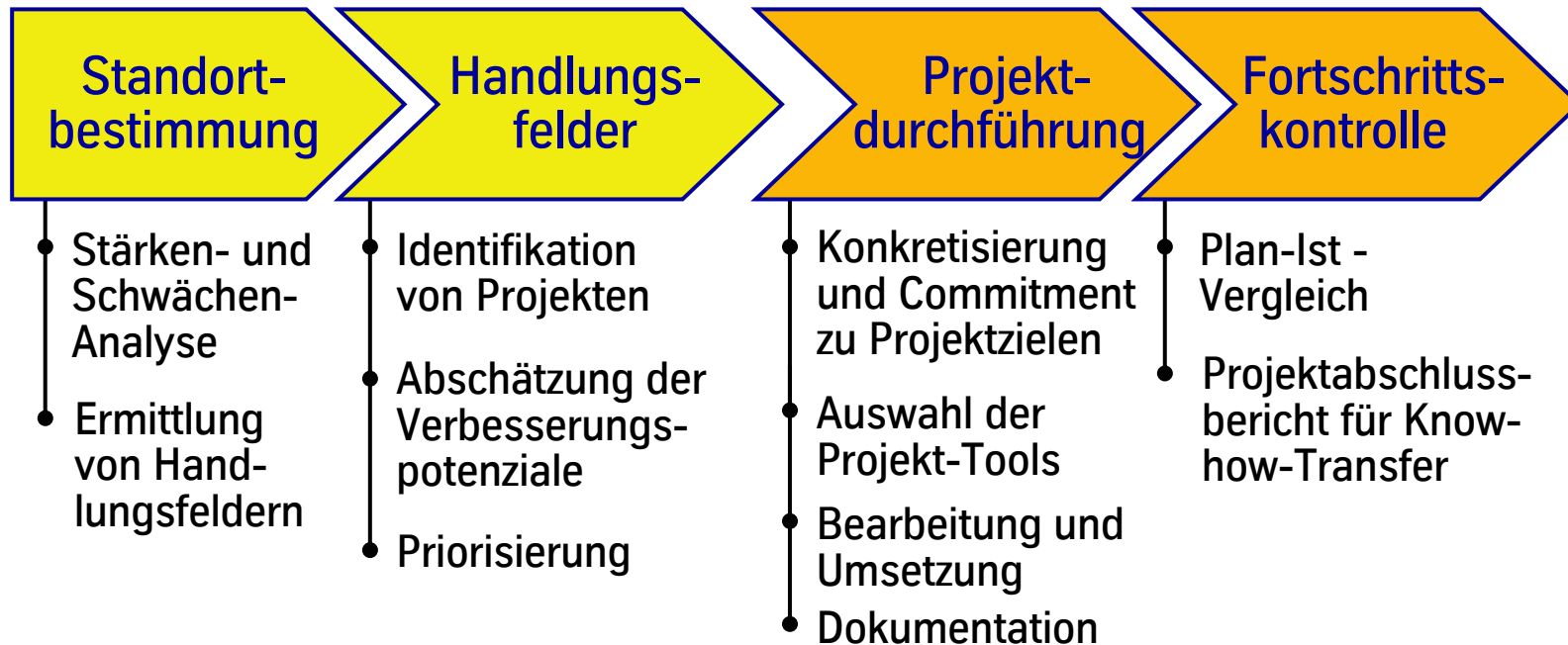
Operative Exzellenz

- Verbesserte Zeiteffizienz
- Geringere Kapitalbindung
- Kostenreduzierung
- Weniger Ausschuss

**Ausschöpfen des operativen
Wertsteigerungspotenzials**



ThyssenKrupp best* läuft konzernweit nach einheitlichen Regeln ab



Fortwährende Ermittlung von Handlungsfeldern

* best = business excellence in service and technology



Ziele der Initiativen

Ziele von Initiativen

Konzentration auf segmentübergreifende Schwerpunktthemen

Integration laufender Projekte

Anstoß von Projekten

Methodische Unterstützung/Know-how-Transfer

Verbreitung methodischer Ansätze



Initiativen integrieren und initiieren Projekte



Wertmanagement als übergreifende Initiative

Wertmanagement

1 Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften

2 Optimale Leistungsqualität durch Prozessinnovation

3 Erhöhung Kapitalproduktivität

4 Ausbau des hochwertigen DL-anteils am Konzerngeschäft

5 Wertmanagement durch Steuern aller Werttreiberhebel

6 Maximierung des Kundenwertes/Vertriebsführerschaft

7 E-Business

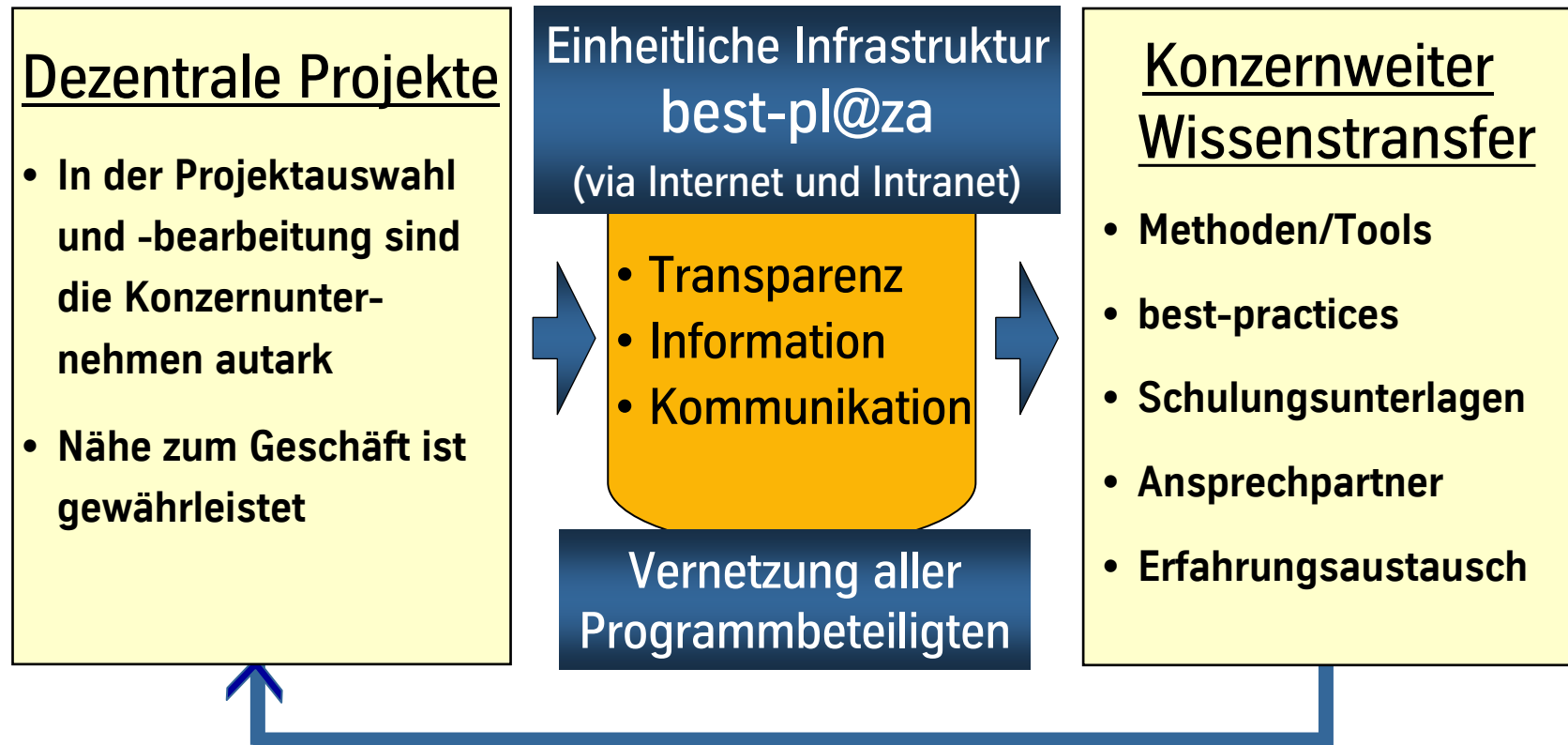
8 Verbesserung der operativen Effizienz

9 Weiterentwicklung der Organisation

10 Wissens- und Innovationsmanagement



Die Projektdurchführung und Fortschrittskontrolle geschieht innerhalb einer konzernweit einheitlichen Infrastruktur



Erfahrungen mit ThyssenKrupp best (1)

- ➔ Ein klares Commitment der Führungskräfte zu ThyssenKrupp best ist entscheidend für die Programmdynamik
- ➔ Ein „Ruck“ geht nur durch das Unternehmen, wenn alle Mitarbeiter in das Programm eingebunden werden
- ➔ Die frühzeitige Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter erhöht die konzernweite Programmakzeptanz
- ➔ „Weiche“ Ziele (z.B. stärkere Beteiligung von Mitarbeitern) sind ebenso wichtig wie „harte“ Ziele (z.B. Ergebnissteigerung, Verringerung Capital Employed)



Erfahrungen mit ThyssenKrupp best (2)

- ➔ Das Interesse und die Bereitschaft zum Wissenstransfer wächst mit dem Programmfortschritt
- ➔ Der Umgang mit internen Schwächen bzw. Potenzialen wird offener
- ➔ Das Programm muss kontinuierlich von Kommunikationsmaßnahmen begleitet werden



Gliederung

1. Überblick ThyssenKrupp Konzern
2. Das Spannungsfeld zwischen Controlling und Unternehmensführung
 - 2.1 Begriff und Aufgaben der Führung
 - 2.2 Begriff und Aufgaben des Controlling
3. Controllingsystem / Wertorientiertes Management bei ThyssenKrupp
 - 3.1 Wertorientiertes / Strategisches Controlling mit Kennzahlen
 - 3.2 Balanced Scorecard
4. Konzernprogramm TK best
5. Zusammenfassung und Ausblick



Zusammenfassende Thesen

1. Controlling ist unabhängig:

Für erfolgsorientierte Vergütungssysteme werden eindeutige Bemessungsgrundlagen benötigt

2. Controlling ist zweckgerichtet:

Controlling dient dazu, ein System auf einen bestimmten Zweck auszurichten und für die Einhaltung zu sorgen.

3. Controlling ist Komplexitätsreduktion:

Controlling reduziert die Komplexität des Unternehmens für das Management durch entscheidungsorientiert aufbereitete Daten.

4. Controlling ist Management:

Managementaufgaben wie Planung und Planabweichungsanalysen werden weitestgehend von Controllern übernommen. Kernaufgabe des Managers ist die Entscheidung.



Vielen Dank für Ihr Interesse



ThyssenKrupp Services

