



Globalisierung und Internationalisierung: Ist der deutsche /kontinentaleuropäische Controllingansatz (noch) zukunftsfähig?

Jürgen H. Daum

**Chief Solution Architect, SAP, und
Leiter, International Institute of Enterprise – Heidelberg (IIOE)**

- Controlling Innovation Berlin 2007, 08. September 2007 in Berlin -

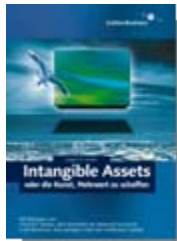


- ▶ **Management- und CFO-Adviser und Chief Solution Architect, der Business Solutions Architects Group (BSAG) der SAP, Walldorf**
- ▶ **Gründer und Leiter des International Institute of Enterprise – Heidelberg (www.iioe.eu), ein internationaler Think-Tank, der im Bereich Unternehmens- und Innovationsmanagement tätig ist**

Beruflicher Hintergrund:

- CFO eines mittelständischen Unternehmens vor dem Eintritt bei SAP in 1992
- Fünf Jahre in der SAP Feldorganisation in Deutschland und Europa: verschiedene Positionen in Vertrieb und Produkt-Management. Fokus auf die Finanzfunktion und Unternehmenssteuerung
- Fünf Jahre in der SAP Entwicklung: erst Product Manager R/3 Enterprise Controlling und Strategic Enterprise Management (SEM), dann Director Program Management SAP Financials
- Seit 2002: Management-Adviser. Fokus derzeit auf den Themen Finance Transformation + Enterprise Performance Management. Advisorrolle für die CFOs, Controller und Finance-Professionals europäischer Unternehmen
- Zusätzlich seit Ende 2006: Leiter des International Institute of Enterprise – Heidelberg
- Veröffentlicht regelmäßig Beiträge in Fachzeitschriften und und spricht auf Konferenzen. Er ist Autor von "Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen" (dt. 2002, engl. 2003) und "Beyond Budgeting" (2005). Persönliche Website: <http://www.juergendaum.de/>

Eigene Bücher:

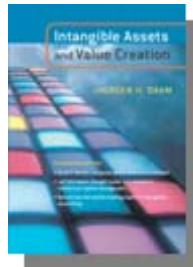


Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen von Jürgen H. Daum

Galileo Press, Bonn, 2002
ISBN 3-89842-112-0

Mehr Informationen unter:

http://www.juergendaum.de/mybook_d.htm



Intangible Assets and Value Creation by Juergen H. Daum

John Wiley & Sons,
Chichester, 2003
ISBN 04708455120

More information at

<http://www.juergendaum.com/mybook.htm>



Beyond Budgeting

von Jürgen H. Daum (Hrsg.)

Martin Meidenbauer Verlag,
München, 2005,
ISBN 3-89975-533-2

Mehr Informationen unter:

http://www.beyondbudgeting.de/bb_buch_d/bb_buch_d.htm

Beiträge zu Büchern anderer (Auswahl):



Intangibles in der Unternehmenssteuerung

von Peter Horváth und
Klaus Möller (Hrsg.)

Vahlen, München, 2004
ISBN 3-8006-3035-4



Neugestaltung der Unternehmensplanung

von Peter Horváth und
Ronald Gleich (Hrsg.)

Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2004
ISBN 3791021079



CFO – Die integrative Kraft im Unternehmen

von Cedric Read,
Dieter Scheuermann und
dem mySAP Financial Team

Galileo-Press, Bonn, 2004
ISBN 3898424243

Veröffentlichungen in Fachzeitschriften und Herausgeberbänden (Auswahl)

- Daum, J.H., Innovationsmanagement: Erfolgreiches Controlling und Management von Innovation, in: Der Controlling Berater, Heft 1 / 2007, S. 19-58
- Daum, J.H., The Missing Link – Why the World needs Management Accounting Standards, in: FDE – Finance Director Europe, issue 1 / 2007, pp. 64-66
- Daum, J.H., Managing For Sustained Growth And Profitability Under Rapid Change And Uncertainty: Insights From An Intangibles-Based View On Enterprise And Ecosystem Management, in: Neely, Andy/Kennerly, Mike/Walter, Angela (Hrsg.): Performance Measurement and Management 2006, Public and Private - Papers from the Fifth International Conference on Performance Measurement and Management PMA 2006, Cranfield, 2004, S.931-938
- Daum, J.H., Management Cockpit War Room, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 18. Jahrgang, Heft 6/Juni 2006, S. 311-318
- Daum, J.H., Tableau de Bord: Besser als die Balanced Scorecard?, in: Der Controlling Berater, Heft 7/ Dezember 2005, S. 2/459-502
- Daum, J.H., Finance Transformation: Die Evolution der Finanzfunktion und die Perspektiven für die Zukunft, in: Controller News – Die Zeitschrift für Controlling und Unternehmensführung, Heft 6/05, S. 207-209
- Daum, J.H., Brandt, W., Buess, T., Francke, L, Kappler, D., The Future of Enterprise Performance Management – From Best to Next Practice: A Discussion with the CFOs of Four Leading European Companies, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 17. Jahrgang, Heft 11/November 2005, S. 679-684
- Daum, J.H., Intangible Assets Management: Wettbewerbskraft stärken und Unternehmenswert nachhaltig steigern – Ansätze für das Controlling. in: Zeitschrift für Controlling & Management / krp-Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 3/Nov. 2005, S. 4-18
- Daum, J.H., How CFOs Prepare Their Finance Organization for the Challenges of the Future (engl. Edition of article) / Finance Transformation: Wie CFOs ihren Bereich zukunftsfähig machen (german edition of article), both published at: SAPInfo.net (the online edition of SAP INFO, SAP's customer magazine), 19. September 2005
- Daum, J.H., Boesen, T., Beyond Budgeting bei Borealis: Interview mit Thomas Boesen, Co-Architekt des Borealis Beyond Budgeting Steuerungs-systems, in: Daum, J.H. (ed.), Beyond Budgeting – Impulse zur grundlegenden Neugestaltung der Unternehmensführung und –steuerung, Meidenbauer Verlag, München, 2005, S. 139-157
- Daum, J.H., Strategy & Performance Management bei Siemens Belux und die Rolle des Management Cockpit War Room. Ein Interview mit Guy Bourdon, Cheif Consultant, Siemens Belux, in: Controller News – Die Zeitschrift für Controlling und Unternehmensführung, Heft 4/05, S. 129-132
- Daum, Jürgen H.: Intangible Assets und die wertorientierte Steuerung von Netzwerken in der Automobilindustrie, in: Gleich, Ronald (Hrsg.): Network Value Added – Planung und Steuerung von Netzwerken in der Automobilindustrie, Forschungsbericht aus der Reihe General Management der Supply Management Group, St. Gallen, 2004, S. 123-182
- Daum, Juergen H./Bretscher, Peter: Measuring Performance in a Knowledge Economy: Linking the Subjective and Objective Dimension into One System of “Vector-Based” Performance Measurement, in: Neely, Andy/Kennerly, Mike/Walter, Angela (Hrsg.): Performance Measurement and Management 2004, Public and Private, Papers from the Fourth International Conference on Performance Measurement and Management PMA 2004, Cranfield, 2004, S. 1055-1062
- Daum, J.H./Gunz, R./Luthi J.-D/Morlidge, S., Auf dem Weg zu „Beyond Budgeting“ – Eine Diskussion zwischen Experten von Borealis, Nestlé, Unilever und SAP, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, März 2004, S. 165-170
- Daum, Juergen H.: Transparenzproblem Intangible Assets: Intellectual Capital Statements und der Neuentwurf eines Frameworks für Unternehmenssteuerung und externes Reporting, in: Horváth, Peter/Möller, Klaus (Hg.): Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, 2004, S. 45-81
- Lev, Baruch/Daum, Jürgen H.: Intangible Assets: Neue Ansätze für Unternehmenssteuerung und Berichtswesen, in: Horváth, P./Gleich, R. (Hg.), Neugestaltung der Unternehmensplanung, Stuttgart, 2003, S. 33-50
- Daum, Jürgen H.: Von der Budgetsteuerung zum Beyond Budgeting: Motivation, Ansatzpunkte für die Umsetzung, Fallbeispiele der Pioniere und Zukunftsperspektiven, in: Zeitschrift für Controlling & Management / krp-Kostenrechnungspraxis, Mai 2003/Sonderheft 1, Wiesbaden, 2003, S. 77-90
- Daum, Jürgen H.: Beyond Budgeting: Ein Management- und Controlling-Modell für nachhaltigen Unternehmenserfolg, in: Der Controlling Berater, Dezember 2002/Heft 7, Freiburg, 2002, S. 397-430
- Daum, Jürgen H., Werttreiber Intangible Assets: Brauchen wir ein neues Rechnungswesen und Controlling? – Ein Ansatz für ein verbessertes Managementsystem, in: Controlling, 14. Jg., Heft 1, München, 2002, S. 15–24

Die vollständige Liste finden Sie unter: <http://www.juergendaum.com/publications.htm>



Erscheint Ende 2007

Jürgen H. Daum (Hg.) Finance Transformation - Der CFO als Business Partner:

Wirtschaft



Lösungen für die erfolgreiche Transformation einer Schlüsselfunktion im Unternehmen

2007

- ca. 370 Seiten
- Paperback, 14,7 x 21 cm
- ISBN 978-3-89975-105-5
ca. 49,90 Euro (D)
ca. 81,00 Franken (CH)

Die Rolle des Finanzchefs in den Unternehmen befindet sich in einem radikalen Umbruch. Statt im Hintergrund zu agieren, stehen CFOs heute mitten im Geschehen und müssen sich als Business Partner für den CEO und die Geschäftsbereichsleiter bewähren.

Gleichzeitig gilt es, die Reputation des Unternehmens gegenüber Anteilseignern, Finanzanalysten und Aufsichtsbehörden durch eine professionelle Kapitalmarkt-kommunikation und eine verlässliche „Compliance“ zu sichern. Dies erfordert die bewußte Neugestaltung und Weiterentwicklung der Finanzfunktion im Unternehmen – der Rollen und Aufgaben der einzelnen Akteure, der Prozesse und Systeme, der Organisation, der Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, und nicht zuletzt der Kultur.

Wie gehen europäische Unternehmen und deren CFOs dabei vor? Die Beiträge dieses Buches geben einen praxisnahen Einblick in den Prozess der ‚Finance Transformation‘ in europäischen Unternehmen: Sie spiegeln die Erfahrungen und die Sicht einer Reihe von Praktikern und von CFOs wieder, die sich der Weiterentwicklung ihrer Rolle als ‚Business Partner‘ gestellt haben.

Martin Meidenbauer >>

> www.m-verlag.net

Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG
Erhardtstraße 8 · 80469 München
Tel (089) 20 23 86 03 · Fax (089) 20 23 86 04



The International Institute of Enterprise – Heidelberg (IIOE), based in Heidelberg, Germany, is an independent European think tank and training / advisory organisation dedicated to develop and promote concepts and practices for enterprise management that facilitate entrepreneurship and innovation.

► **The IIOE's mission** is to support organisations, professionals, managers and entrepreneurs in developing, promoting and applying innovative concepts and practices for entrepreneurial value creation and growth.

► **The IIOE's activities** include:

- Research (through research&development projects/forums focused on various domains of enterprise management)
- Publication of research results
- Public seminars, workshops and conferences (for professionals, managers and entrepreneurs) in European cities
- Customized transformation support and advisory services for organisations

Announcement:

IIOE-Seminar 'Dynamic Business Performance Management'

- 24.-25. Oktober 2007 in Heidelberg (in Deutsch)
- 21-22 November 2007 in Heidelberg (in English)

With Steve Morldige, ex-Unilever, and Juergen H. Daum, IIOE

For more information see:

http://www.iioe.eu/conferences_seminars.html

"We're at the beginning of a new economic age, in which 'industrial' efficiency alone does not enable for enterprise success and survival.

The key to success is to create attraction and value added for customers and other stakeholders and to sustain that capability through continuous innovative work in strategic management, product and market development, and by creating unique relationships with stakeholders - in other words: through external effectiveness and commercial excellence (underpinned by entrepreneurship, innovation, customer / stakeholder centricity) combined with internal efficiency and productivity excellence.

This requires a new management paradigm - beyond the traditional general management concepts from the begin of the last century that still underpin our management thinking of today. Therefore, it's time to start to innovate and to apply new concepts in enterprise management.

This is the mission of the IIOE."



*Juergen H. Daum,
president
and founder
of the IIOE*

E-Mail: info@iioe.eu **Website:** <http://www.iioe.eu>

Globalisierung und Internationalisierung: Ist der deutsche/kontinentaleuropäische Controllingansatz (noch) zukunftsfähig?

- ▶ **Getrieben durch die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft befindet sich die Geschäftswelt in einem fundamentalen Umbruch:**
 - Die Welt wird kleiner
 - Der Wettbewerb intensiver und das Umfeld dynamischer und unvorhersehbarer
 - Nur die Unternehmen, die nachhaltigen Mehrwert für Ihre Kunden und Stakeholder schaffen und die diese Fähigkeit über immer wieder über fundamentale Veränderungen des Geschäftsumfelds ‚hinüber retten‘ können, überleben.

- ▶ **Dies bedeutet auch, dass sich die Anforderung an die Steuerung von Unternehmen und damit an das Controlling verändert:**
 - Weniger reines Kostencontrolling
 - Weniger reines ‚Stewardship‘ (Rolle als Zahlen-Administrator und ‚Number Crunching‘)
 - Weniger nur die Rolle eines ‚Wächters über die negativen Abweichungen‘

 - Mehr Wertschöpfungssteuerung (aus Sicht der Kunden und Stakeholder)
 - Mehr Business Services / Business Partnership für organisches, profitables Wachstum
 - Mehr Fokus auf das Nutzen von Chancen + auf die Entwicklung der Kernkompetenzen / Intangible Assets, um unerwartete Veränderungen als Chance nutzen zu können

 - Die Veränderungen bei den Rechnungslegungsstandards wirken in eine ähnliche Richtung

Ist der deutsche /kontinentaleuropäische Controllingansatz (noch) zukunftsfähig?

■ Aktuelle Trends und daraus resultierende Anforderungen an das Controlling

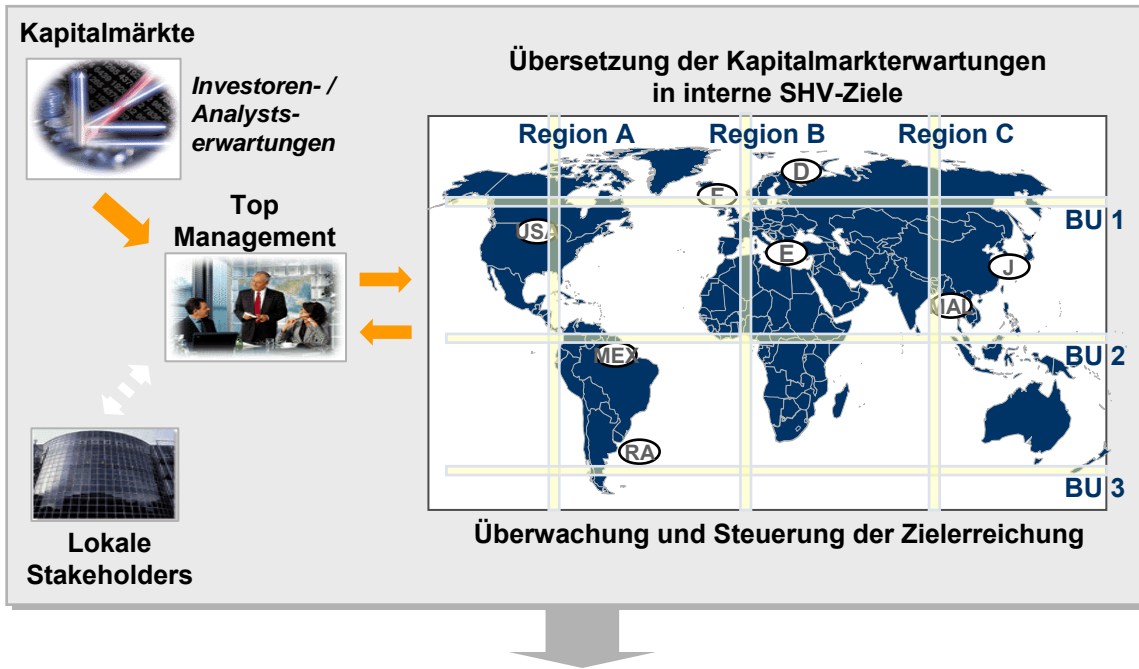
Stärken und Schwächen / Chancen und Herausforderungen für den kontinental-europäischen Controllingansatz

International Management Accounting Standards (IMAS) als Perspektive?

Fazit

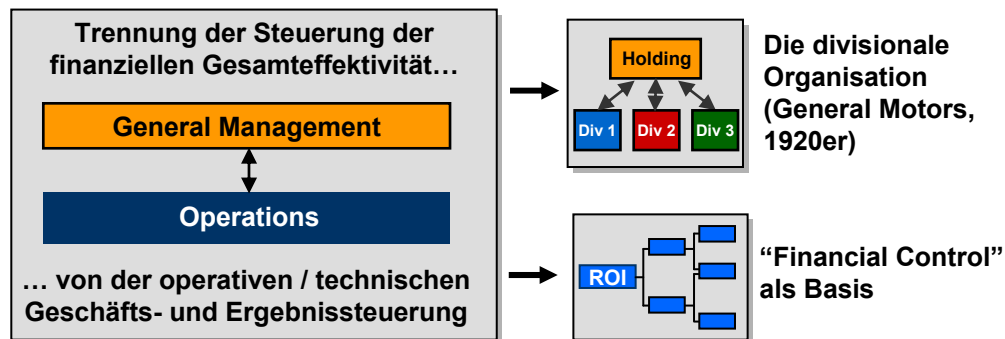
- **Globalisierung / Öffnung der Finanz-/Kapitalmärkte**
- **Internationalisierung / Globalisierung der Unternehmen**
- **Neue „Geschäftsmodelle“ für den Bereich Finance&Controlling**
- **Neue Rechnungslegungsstandards (IFRS)**
- **Veränderung in der Wertschöpfungsorientierung der Unternehmen**

Globalisierung / Öffnung der Finanz-/Kapitalmärkte: Trend zu ‚amerikanischen‘ Managementansätzen



- ▶ **Offene Kapitalmärkte erhöhen den „Wettbewerbsdruck“ auf Unternehmen, Shareholder Value zu schaffen**
- ▶ **Der Einfluss der Shareholder auf die Unternehmenspolitik und zwingt zu einem professionellen Shareholder Value Management anglo-amerikanischen Zuschnitts**
- ▶ **Dies erfordert auch ein „Shareholder Value Controlling“**

Entwicklung SHV-orientierter Governance Strukturen (in den USA bereits in den 1910er/1920er Jahren)



„It is [...] the strategic aim of a business to earn a return on capital, and if in any particular case the return in the long run is not satisfactory, the deficiency should be corrected or the activity abandoned for a more favorable one.“*

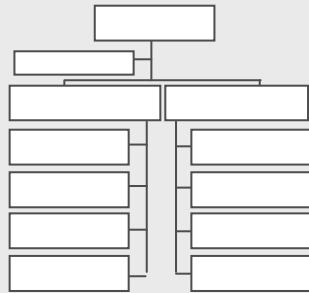
Alfred P. Sloan, ehemaliger CEO und President von General Motors, wo diese Konzepte bereits in den 1920ern unter seiner Leitung eingeführt wurden

*Sloan, A.P., My Years with General Motors, New York, 1963, S. 49

Internationalisierung / Globalisierung der Unternehmen

1980er

Stammhauskonzern

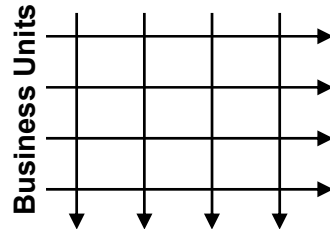


funktional organisiert

1990 / 2000er

Transnationale Unternehmen

Länder / Regionen



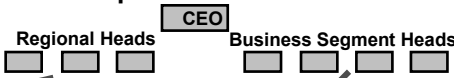
Business Units

- ▶ Realisierung von Skaleneffekten durch globale Vermarktung und länderübergreifende Nutzung von Ressourcen
- ▶ Einheitliche globale Steuerung der Geschäftsbereiche
- ▶ Globale Standardisierung von Geschäftsprozessen
- ▶ Zunehmender Druck zur Standardisierung des Controlling über Ländergrenzen hinweg

Das Modellbeispiel der 1990er*:

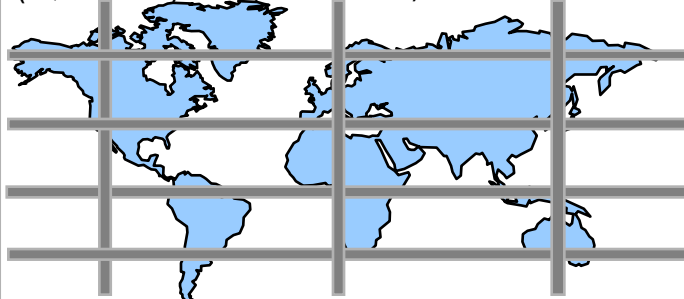


Group Executive Team



Regions

America (HQ in Norwalk) Europe, Middle East, Africa (HQ in Brussels) Asia (HQ in Hongkong)



Business Segments:

Power Transmission and Distribution
Industrial and Building Systems
Power Generation
Financial Services

*siehe die Beschreibung des ABB-Beispiels in:
Daum, J.H., Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen, Bonn, 2002, S. 175-196
http://www.iuergendaum.de/mybook_d.htm

Neue „Geschäftsmodelle“ für den Bereich Finance&Controlling - Beispiel

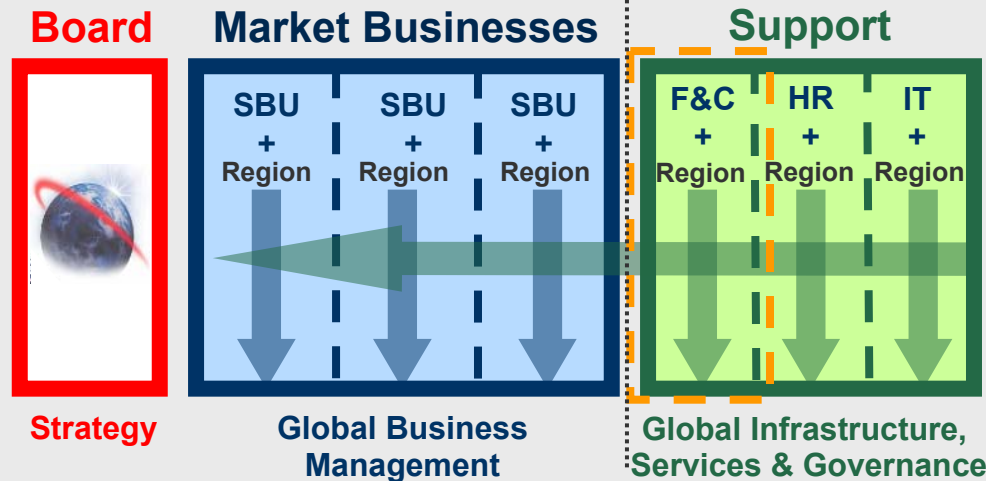
Fallbeispiel eines dt. Konzerns:

Schritt 1:

Business Transformation
– von einer länderbasierten zur globalen Geschäfts-Organisation

Schritt 2:

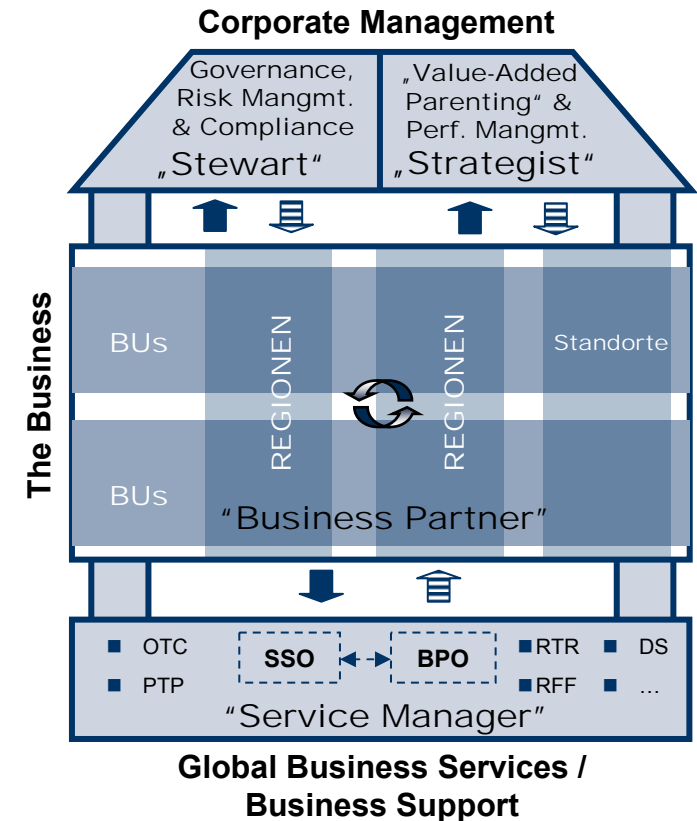
F&C Transformation– von länderbasierten ‚Admins‘ zu globalen F&A-Services



Maßnahmen und Ergebnisse:

- ▶ Gründung einer F&C Services Organisation mit zunächst regionaler, dann globaler Prozessverantwortung
- ▶ Globale Standardisierung der F&C Prozesse durch ‚Cherry-Pickung‘ der vorhandenen lokalen Best Practices
- ▶ ‚Umschalten‘ der Organisation von einer Länder- zu einer globalen Prozessorganisation
- ▶ Reduktion der internen Komplexität und deutlicher Verbesserung der Servicequalität
- ▶ Gesamt F&C-Kosten/Umsatz von 1,6% auf 1,1% reduziert

Das neue „Geschäftsmodell“ für den F&C Bereich:



Konsequenz für das Controlling:

Eine klare Aufgabenteilung zwischen ‚Business Support‘ (transaktionale Prozesse und Abrechnung) und ‚Business Partnering‘ (Beratung und Zukunftsgestaltung)

Neue Rechnungslegungsstandards (IFRS)

“

Ultimately there isn't any reason why a transaction in Boston should be accounted for any differently than one in Brussels or Brisbane. And if they are accounted for in the same way its going to open up the capital markets.

Say you are on Wall Street, reviewing a Dutch company. You'll have other things to think about, but accounting is not going to be one of them. That's going to reduce cost of capital. That will save a lot of money.”

Sir David Tweedie, chairman, IASB

Investoren verlangen:

- ▶ **Eine Accounting-sprache weltweit** (→ IFRS)
- ▶ **„Management Approach“** (→ Zwang zur Harmonisierung extern/intern)
- ▶ **„True and Fair View“ aus Investorensicht** (→ „Fair Value Controlling“)

Fair Value - die wohl größte Veränderung und Herausforderung:



Modell „Olivenbauer“:

- Nach Verkauf der Ernte kennt der Bauer das wirtschaftliche Ergebnis (Ertrag bzw. Gewinn)
- Die Bewertung des Olivenbaums selbst ist nicht relevant

Zugrunde liegendes Prinzip (vereinfacht):

Das wirtschaftliche Ergebnis ist der Betrag, der dem Unternehmen am Ende einer Periode entzogen werden kann, ohne dieses schlechter als zu Beginn der Periode zu stellen



Modell: „Fond-Manager“

- Der aktuelle Aktienkurs eines Investments zeigt immer den (potentiellen) Gewinn, der jederzeit realisiert werden kann
- Eine Bewertung des Unternehmens ist relevant!

Zugrunde liegendes Prinzip (vereinfacht):

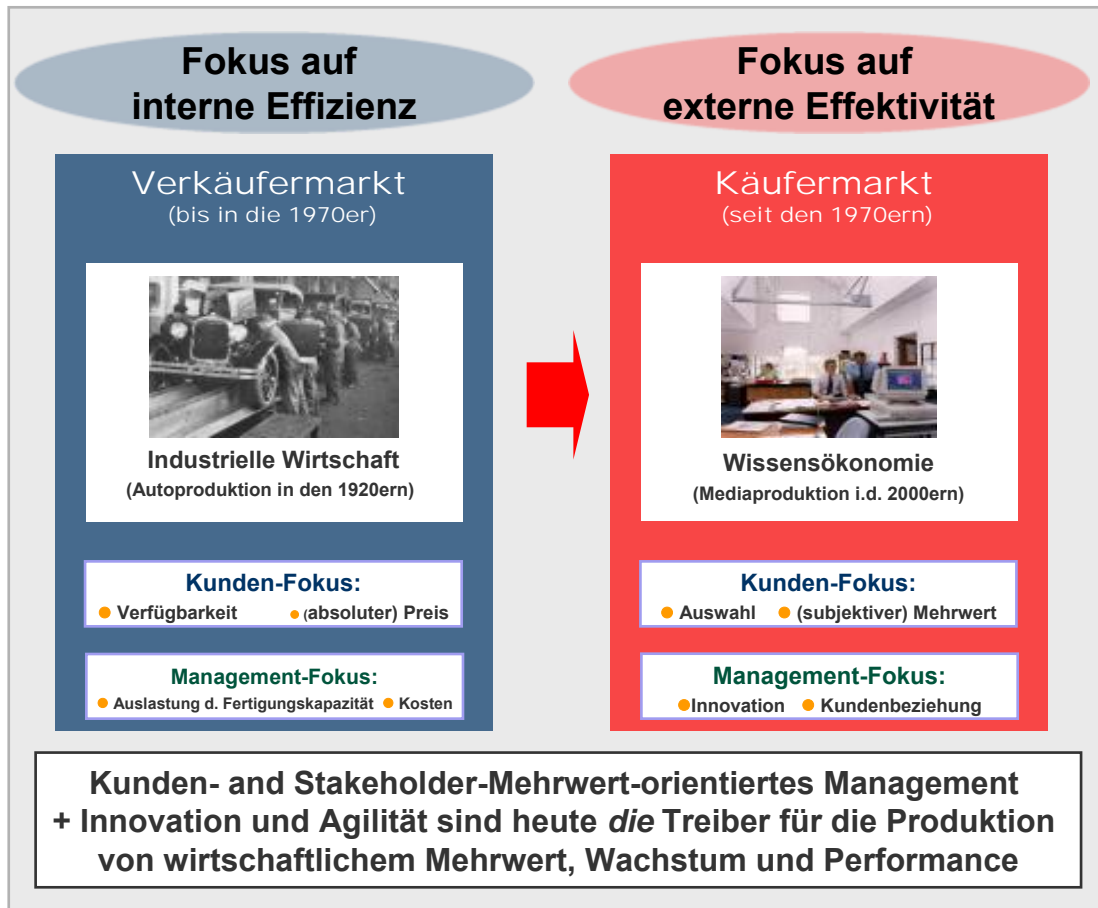
Das wirtschaftliche Ergebnis ist die Veränderung des Aktienkurses zwischen Kauf und Verkauf der Aktie – relativ zur Entwicklung der Aktienwerte anderer, vergleichbarer Unternehmen

Konsequenz für das Controlling:

Ein „Plan-Accounting“ wird erforderlich

Neue analytische Konzepte für die Ergebnis-Steuerung werden benötigt, die beide Ansätze verbinden

Veränderung in der Wertschöpfungsorientierung der Unternehmen



European CEO's Top 10 Challenges

1. Speed, flexibility, adaptability to change
2. Profit Growth
3. Sustained and steady top-line growth
4. Consistent execution of strategy
5. Stimulating creativity / entrepreneurship
6. [Product] Innovation
7. Customer loyalty / retention
8. Speed to market
9. Tight cost control
10. Improving productivity

Quelle: The Conference Board, 2006

Konsequenz für das Controlling:

Mehr Fokus auf die Unterstützung organischer Wertschöpfung, Wachstum und Innovation als auch auf die Kernkompetenzen für den erfolgreichen Umgang mit dem ‚Unerwarteten‘ (Intangible Assets),
- als auf das reine Kosten-Controlling



“After I became CEO [in 2001] I looked at the world [...] and realized that over the next ten or 20 years there would be not much tailwind.

It would be more global market, it would be driven by innovation, and a premium would be placed on companies that could generate their own growth. We have to change the company – to become more innovation driven – in order to deal with this new environment [and to be able to achieve an average organic growth rate of 8% = 2-3x world GDP growth]”

Jeffrey R. Immelt,
Chairman &
CEO – GE

The (old) Productivity Tool Kit

- Best Practice Sharing
- Change Acceleration Process
- Crotonville Customer Program
- Multigenerational Product Development Plan
- Process Mapping
- Quick Market Intelligence
- Simplification
- Six Sigma
- Work-out



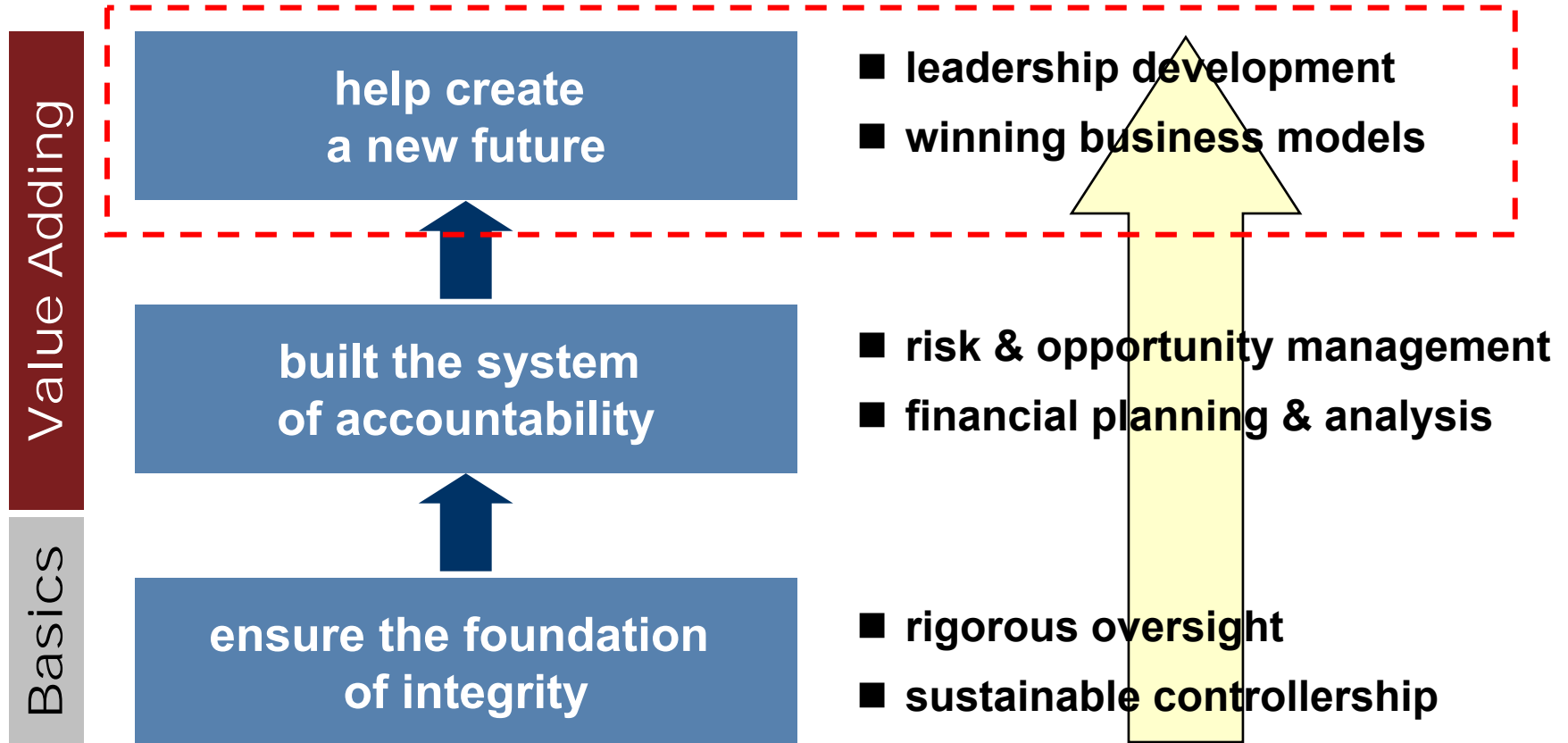
The (new) Growth Tool Kit

- Acquisition Integration Framework
- At the Customer, for the Customer
- CECOR Marketing Framework
- Customer Dreaming Sessions
- Growth Traits and Assessments
- Innovation Fundamentals
- Innovation Labs and Tool Kit
- Lean Showcase
- Lean Six Sigma
- Net Promoter Score

*Quelle: Growth as a Process – An interview with Jeffrey R. Immelt, in: Harvard BusinessReview, Juni 2006 (http://www.ge.com/files/usa/stories/en/Growth_The_HBR_Interview.pdf)

The CEO View of the „Role of Today’s CFO“

Example: General Electric (Jeff Immelt’s view)



Source: presentation of Björn Bergabo, CFO of GE Commercial Finance, at the SAP Finance Best Practice Workshop, 22 September 2005, Barcelona/Spain

Der CFO als Business Partner – die CFO Sicht



“One major issue [for finance is] to develop the role further to improve support to better manage the business – and not just leave it up to the CEO to drive the business, to drive results..”*

Michael Silbermann, CFO of Microsoft Germany, Munich, D

„help to drive the business“

„help to develop the ,pipeline‘, rather than just report on it“



“If we are honest, most finance professionals are still at the backend of the pipeline, still analyzing what others have done.

The challenge in the future will be to help to develop the pipeline rather than reporting on the pipeline and on the ideas of others.”*

Paul Koppelman, CFO of Commercial BHP Billiton, The Hague, NL



“At SAP, our task as a business partner role as finance people is to support the transformation of the company, the transformation from a product company to a business solutions platform company with a growing focus on the volume business in the mid-market.

[... And for finance this] especially implies a shift away from transactional processes to be able to focus more on the business partner role. We have to support this by implementing shared service structures around the world in order to free up resources to then better support the business.”*

Dr. Werner Brandt, CFO of SAP, Walldorf, D

„free up resources from transaction processing“

Ist der deutsche /kontinentaleuropäische Controllingansatz (noch) zukunftsfähig?

Aktuelle Trends und daraus resultierende Anforderungen an das Controlling

■ Stärken und Schwächen / Chancen und Herausforderungen für den kontinental-europäischen Controllingansatz

International Management Accounting Standards (IMAS) als Perspektive?

Fazit

“ **The Europeans seem to be much more focused on the process of value creation, whereas we in North America seem to be focused more on value extraction.“**

Diskussionsbeitrag eines amerikanischen Teilnehmers beim 2005 PMA Intellectual Capital Symposium der Performance Measurement Association (PMA) am 15.-16. Dezember 2005 an der Stern School of Business, New York University (siehe http://www.juergendaum.com/news/01_15_2006.htm)

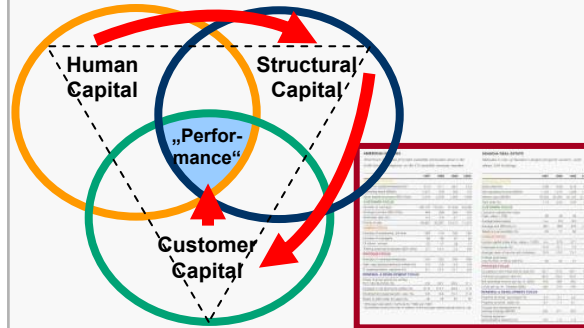
Tableau de Bord (die ‚französische Balanced Scorecard‘)

Ziele	Ergebnis-Indikatoren
1. Profitabilität	- Umsatzrentabilität (ROA) - Operativer Cash-Flow
2. Service Qualität	- Wertungskennzahl Qualität (mit Kundenzufriedenheit) - Jährliche Bearbeitung d. „Florian-Kunden“
Variables d'Action	Steuerungs-Indikatoren
1. Belegungsrate	- Belegungsrate
2. Kundenmix	- Struktur des Kundenmix (nach Größe/Region) - Durchschnitt. Zimmerpreis pro Gäste-Kategorie
3. Seminare u. Konferenzen (S&K)	- S&K Umsatz / % vom Gesamtumsatz - Durchschnittsumsatz pro Raum - Aufschläge der Hotelkategorien
4. Variable Kosten	- Anzahl der Beschwerden über den Reinigungsstand - Wäsche pro Gast und Nacht - Betten pro Gast und Nacht - Operationen, Getränke und Essensleistungen - % Menge der Füllstoffe - Anteil aller Auftragskategorien - Ausschüttungen pro Gast - Ausschüttungen pro Gast
5. Personal-Fluktuation	- Fluktuationsrate von Jahressbeginn
6. Auswahl des Personals	- Bewertung des besten Personals / der Auswahl hinsichtlich der Qualitätsanforderung (1-10 Punkte)
7. Catering-Qualität	- Kundenbefragung (Qualität d. Frühstück)
8. Wartung u. Renovierung	- Ist versus Maßnahmen-Plan - Ist versus Budget
9. Hotel-Kooperationen	- % Anteil gemeinsame Einkäufe im Gesamtmarkt - Kooperationsvereinbarungen in anderen Hotels

- Das Tableau de Bord soll vor allem die operativen Wertschöpfungsprozesse steuerbar machen, mit denen am Ende Finanzergebnisse erzielt werden.
- Reflektiert die Managementphilosophie der französischen ‚Ingenieur-Manager‘
- Es gehört in Frankreich seit einem halben Jahrhundert zum betriebswirtschaftlichen Standard in Unternehmen + Wissenschaft

Siehe: Daum, J.H., Tableau de Bord: Besser als die Balanced Scorecard?, in: Der Controlling Berater, Heft 7/ Dezember 2005, S. 2/459-502
http://www.iioe.eu/fileadmin/files/publications/Tableau_de_Bord_J_Daum_CB_de.pdf

Intellectual Capital Statement (die ‚skandinavische Wissensbilanz‘)



- Fokussiert auf die Steuerung der ‚Basis-Produktionsfunktion‘ eines Unternehmens in Form seiner Kompetenzplattform aus Human-, Struktur- / Organisations- und Beziehungskapital.
- Ziel ist es, das Unternehmen in die Lage zu versetzen, auch unter veränderten Umfeldbedingungen Mehrwert für seine Stakeholder zu produzieren.
- Im Einsatz seit 1,5 Jahrzehnten

Siehe: Daum, J.H., Transparenzproblem Intangible Assets: Intellectual Capital Statements und der Neuentwurf eines Frameworks für Unternehmenssteuerung und externes Reporting, in: Horváth, P./ Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München 2004, S. 45-81
http://www.iioe.eu/fileadmin/files/publications/ICS_D_K_J_Daum_IA_Horvath_de.pdf

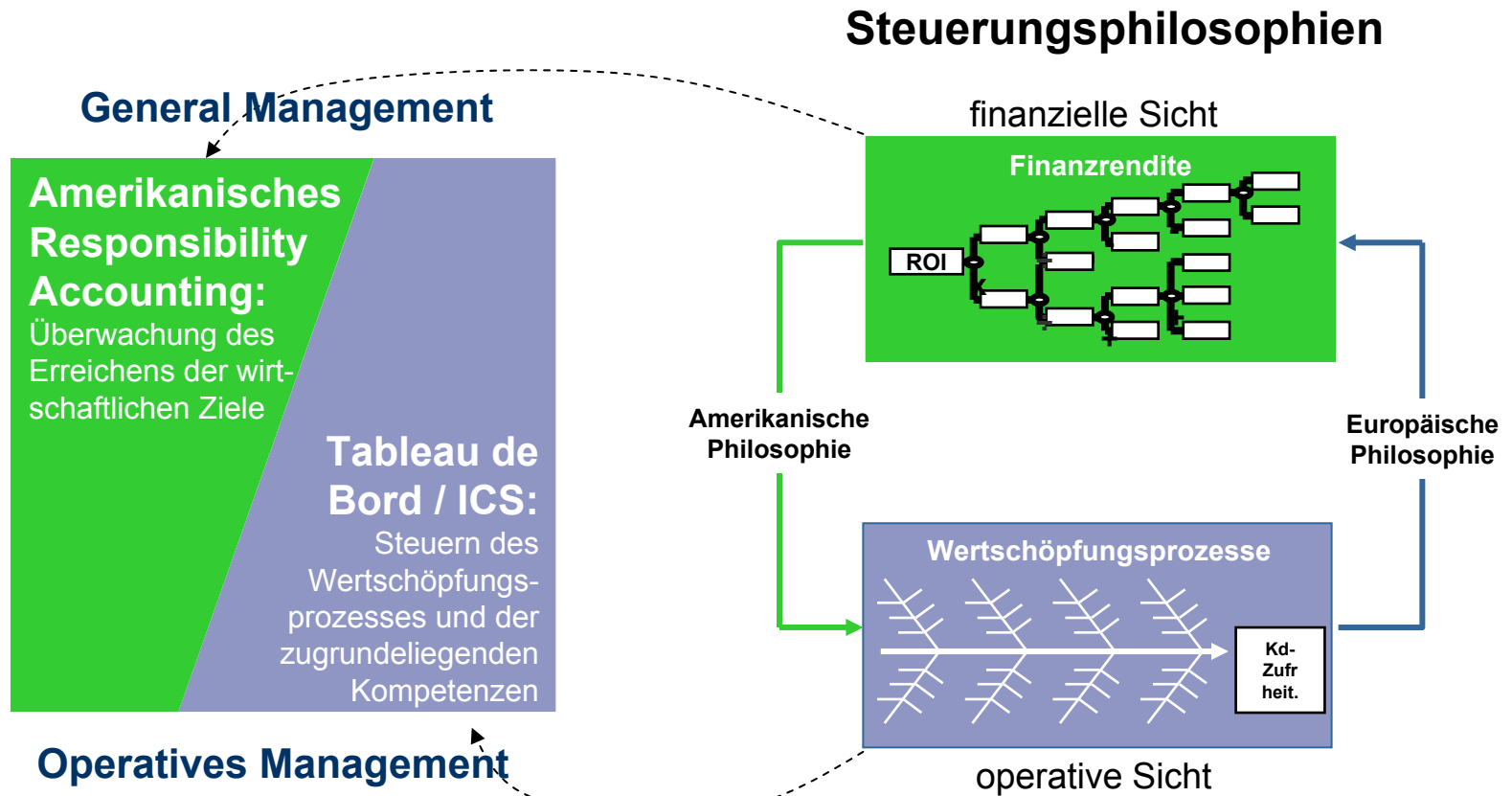
Grenzplankostenrechnung (die ‚deutsche flexible Plankostenrechnung‘)

Gross turnover	15000 T€
- Discounts+bonuses	4500 T€
- Costs f. distr. rights	500 T€
Net sales revenue	10000 T€
- prop. distrib. costs	1700 T€
- prop. produc. costs	3000 T€
- <u>prop. sales costs</u>	<u>500 T€</u>
= Contribution margin	5200 T€
- <u>struct. costs PC</u>	<u>2000 T€</u>
= PC result	3200 T€
- Company struct. costs	
distribution	500 T€
production	1500 T€
administration	500 T€
<u>variances</u>	<u>50 T€</u>
= MANAGERIAL RESULT	<u>650 T€</u>

- Ziel ist eine flexible, beschäftigungsabhängige Kostensteuerung eines Fertigungsunternehmens unter Berücksichtigung technischer Aspekte zur Klassifizierung der Kosten (in fix und variabel)
- Es verbindet so die Sicht des Ingenieurs mit der des Kaufmanns
- Das Konzept war bis vor kurzem im angloamerikanischen Raum praktisch nicht bekannt

Siehe: Wolfgang Kilger, Hans-Georg Plaut

Unterschiede amerikanischer vs. kontinentaleuropäischer Management- und Controllingansatz



- ▶ **Amerikanische Philosophie:** Über die Überwachung der wirtschaftlichen Ergebnisse die operativen Prozesse in die gewünschte Richtung beeinflussen
- ▶ **Europäische Philosophie:** Über eine optimale Steuerung der operativen Wertschöpfungsprozesse nachhaltige wirtschaftliche Ergebnisse erzielen

Quelle: in Anlehnung an Daum, J.H., Tableau de Bord: Besser als die Balanced Scorecard?, in: Der Controlling Berater, Heft 7/ Dezember 2005, S. 2/459-502

Stärken:

- Ausgefeilte, hochentwickelte Konzepte für die Wertschöpfungssteuerung
- Fokus auf die langfristige, nachhaltige Wertschöpfung (in der Tradition des ‚German Engineering‘)
- Sehr guter Ausbildungsstand der Betriebswirte und Controller (und auch der Ingenieure in betriebswirtschaftlichen Themen)
- Starke (aber vorwiegend noch nationale) Controller-Communities, die sich intensiv mit praktischen Anwendungsfragen beschäftigen

Schwächen:

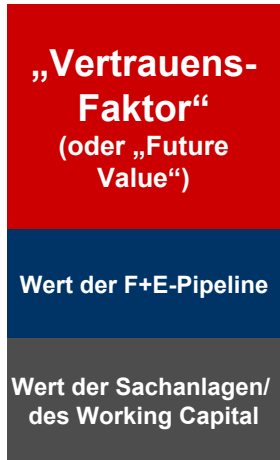
- Schwach im ‚Verkauf‘ der eigenen Konzepte im ‚internationalen Controllingmarkt‘ (die dt. Grenzplankostenrechnung wurde in den USA erst vor ca. 3 Jahren ‚entdeckt‘)
- Kaum wesentliche Weiterentwicklung der Betriebswirtschaft, obwohl neue Wertschöpfungsprozesse außerhalb der klassischen Fertigung immer mehr Gewicht bekommen (Marketing, R&D, Unternehmensnetzwerke etc.)
- Keine länderübergreifende Koordination / Bündelung von Konzepten, Ressourcen und Initiativen in Europa = Verlust von Momentum im ‚international Controllingmarkt‘

Weshalb ist die Weiterentwicklung der Betriebswirtschaft dringend erforderlich?

Das Problem

Beispiel eines Pharmamultis:

Wie Finanz-Analysten das Unternehmen bewerten



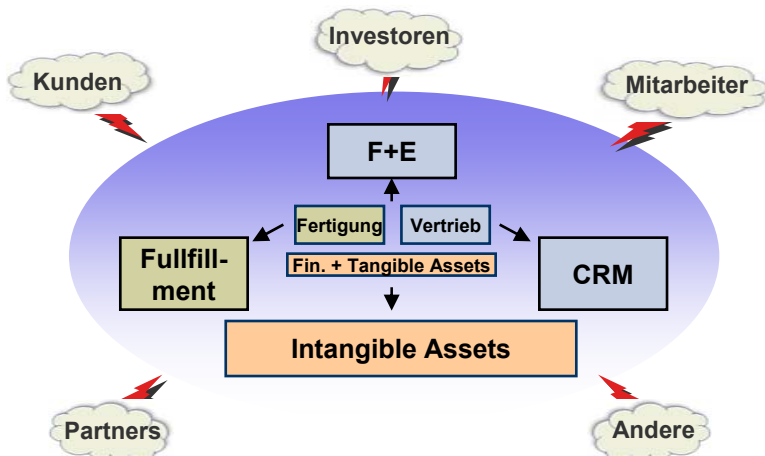
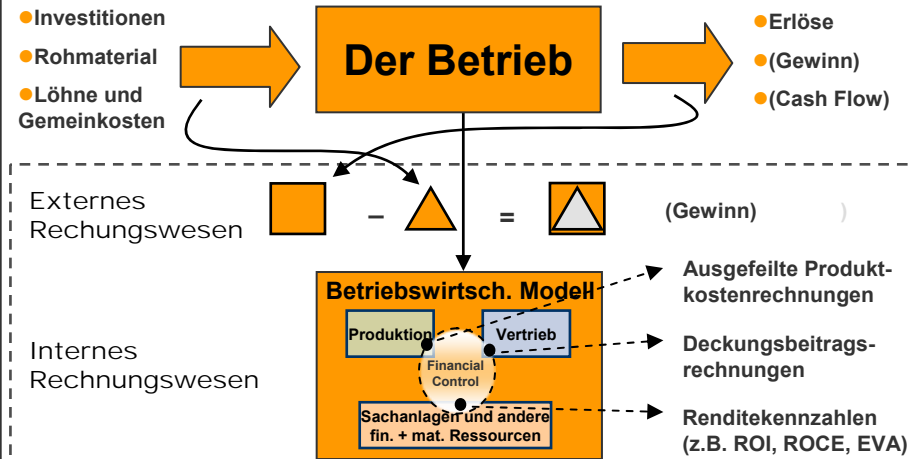
Kann bis zu 50% des Gesamtunternehmenswertes betragen und erscheint in keiner Bilanz und in keinem Controllingbericht!



Analysten bewerten damit die **Wachstumsoptionen** des Unternehmens

Die Ursache

Das gängige Betriebswirtschaftsmodell spiegelt nicht mehr die Wertschöpfungsrealität heutiger Unternehmen wieder



Die Wertschöpfungsmodelle von heute

Die heutigen, auf externe Effektivität orientierten Wertschöpfungsmodelle erfordern ein erweitertes betriebswirtschaftliches Modell und neue, integrierte betriebswirtschaftliche Instrumente.

Der neue Fokus der Unternehmen und ihrer CEOs auf organisches Wachstum liefert dafür den „Business Case“!

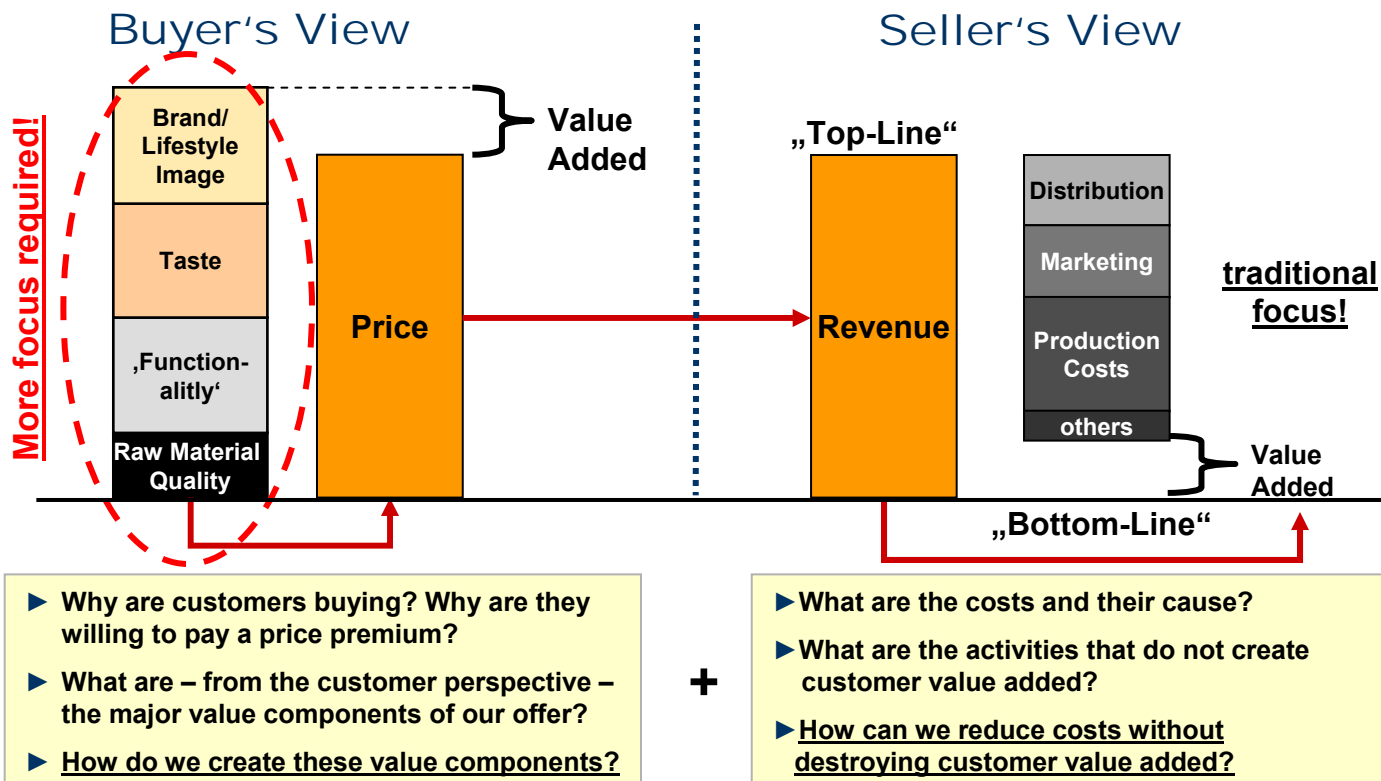
Required: a new concept for performance



Result of two academic studies on organic growth*:

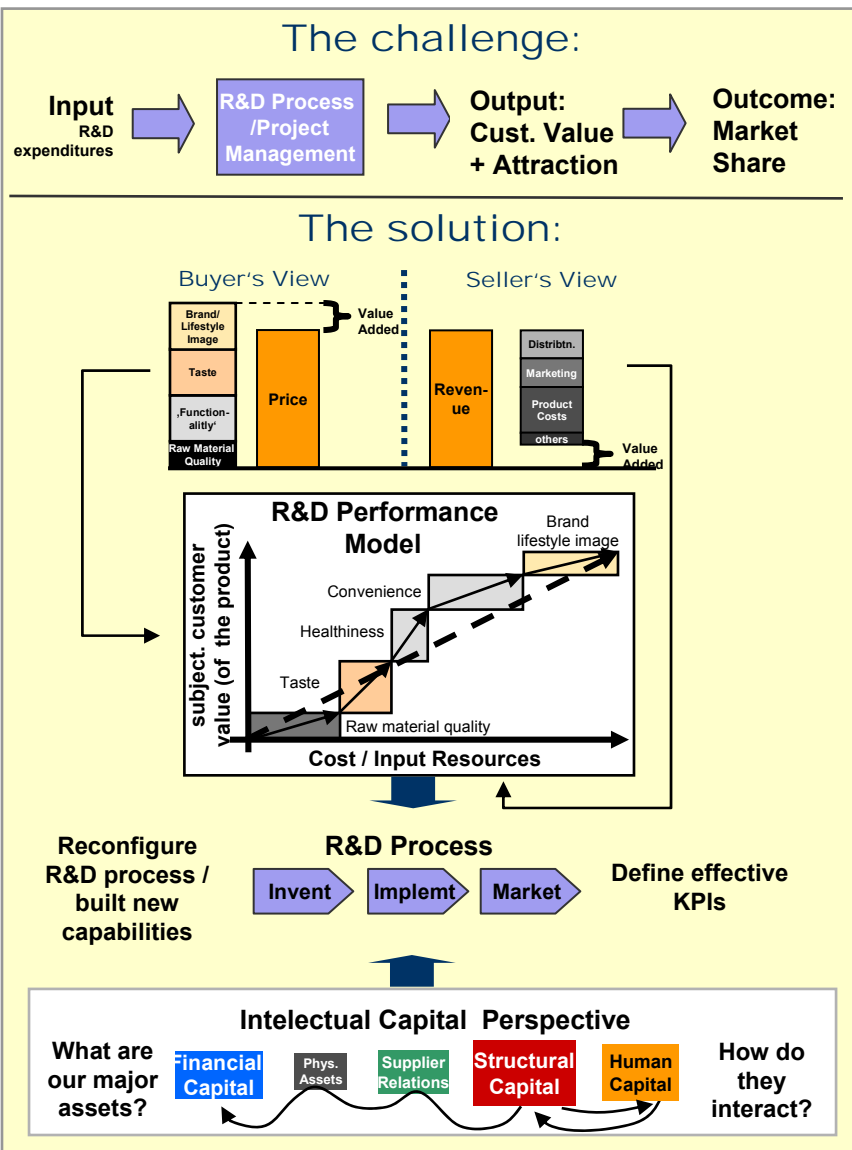
„What separates companies that show consistent, year-after-year organic growth from those that don't is a focus on customers rather than external financial audiences, and a capacity for endless, incremental improvements.“

*Source: Edward Hess, executive director of the Centre for Entrepreneurship and Corporate Growth at Emory College's Goizueta Business School in Atlanta, Georgia.
Quoted from: McAuley, T., Green Fingers, in: CFO Europe, May 2006

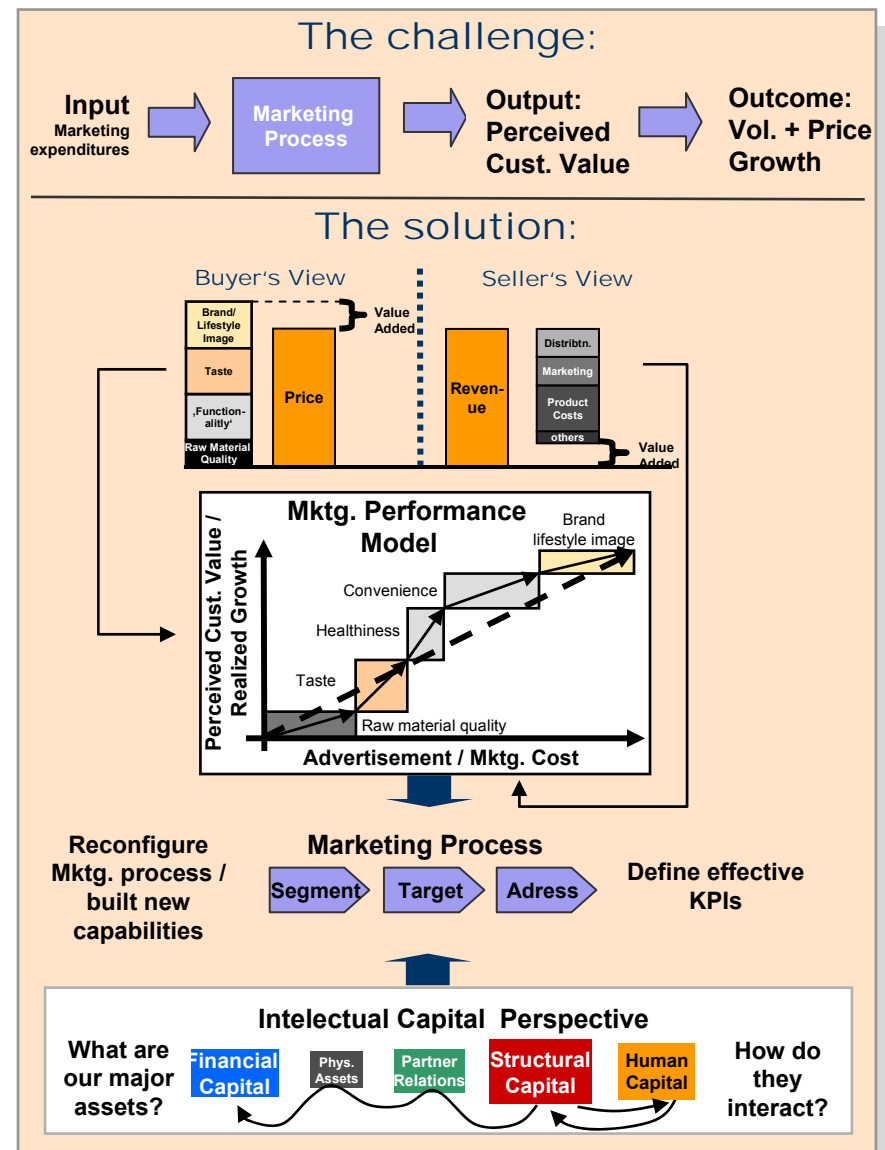


Develop new decision making capabilities: required are new performance models

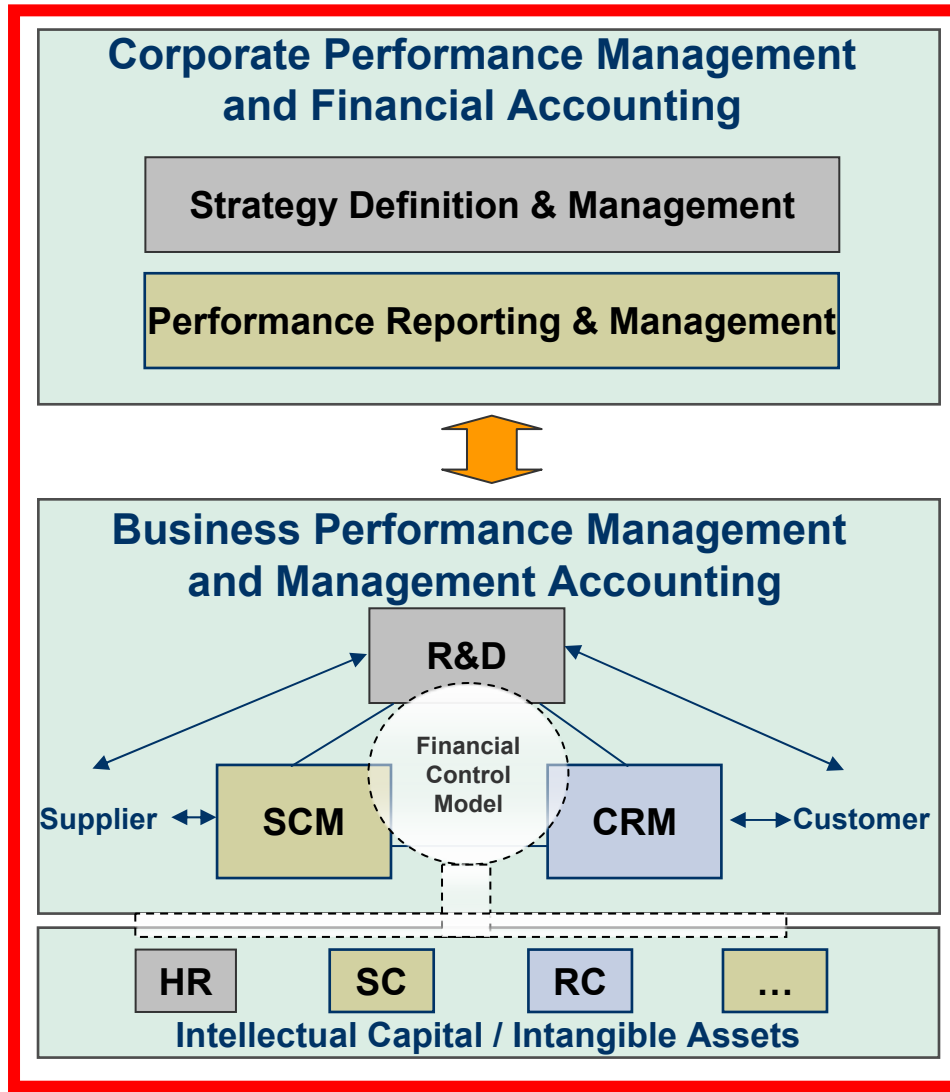
Example: R&D / Product Innovation



Example: Marketing / Advertisement



Accounting and reporting has to make the value creation process of today's enterprises transparent



Open Issues:

- How to explain how the enterprise will create value for shareholders and stakeholders?
- How to report performance?

Open Issues:

- How to model the 'economic engine' of a business?
- What are the appropriate concepts to manage the economic performance of the different processes?
- How to manage overall business performance?
- How to leverage and to develop the underlying Intellectual Capital?

Quelle: Vortrag von Jürgen H. Daum beim 1. IMAS-Meeting am 10.07.2006 in London

Ist der deutsche /kontinentaleuropäische Controllingansatz (noch) zukunftsfähig?

Aktuelle Trends und daraus resultierende Anforderungen an das Controlling

Stärken und Schwächen / Chancen und Herausforderungen für den kontinental-europäischen Controllingansatz

■ International Management Accounting Standards (IMAS) als Perspektive?

Fazit

Ziel ist eine Paneuropäische Initiative zur:

- ▶ **Länderübergreifenden Konsolidierung zuerst der europäischen, dann auch anderer ‚Controlling Best Practices‘**
- ▶ **Definition einheitlicher, zum neuen IFRS-Performance Konzept passender ‚Controlling Best Practices‘ und Konzepte für die Entscheidungsunterstützung im Tagesgeschäft**
- ▶ **Gemeinsamen Entwicklung / Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Konzepte für die Wertschöpfungssteuerung heutiger Unternehmen im Kreis der wesentlichen Controller-Associations in Europa**
- ▶ **Schaffen eines europäischen ‚influencers‘ mit kritischer Masse, der bei der weltweiten Weiterentwicklung der Controllingstandards eine Rolle spielt**

Initiiert wurde das Projekt von der International Group of Controlling (IGC) und organisiert von Jürgen H. Daum

The motivation for the initiative / were we started

International Financial Reporting Standards (IFRS) have created a new era of accounting and financial reporting.

Many companies that are applying IFRS for the first time experience a sharp move away from their past accounting traditions (such as from the traditional continental European principle of protecting creditors or from the caution principle) to full shareholder value orientation and to the principle of “fair value” in accounting:



- **A need exists to redesign management accounting / controlling concepts in order to support IFRS. Ideally this redesign is done in a harmonized way across countries according to an internationally accepted ,best practice‘**
- **A need exist today to fundamentally rethink and systematically redesign (management) accounting: because traditional (management) accounting is focused on the economics of industrial manufacturing, it is increasingly falling short to fulfil it’s core task: to support management of today’s businesses in decision making.**
- **Europe is rich in well-tested, highly advanced management accounting and controlling concepts and in very competent and active controller communities – which could serve as a basis for closing both gaps. However, each management accounting tradition and community has thus far been developed more or less in a specific national context.**

The IMAS initiative: the mission and status

The time has come for International Management Accounting Standards!

IMAS Mission Statement

Author: Jürgen H. Daum
Subject: Draft for a proposal of cooperation between European controlling / management accounting associations in order to establish "International Controlling / Management Accounting Standards"
Approved by the Managing Committee of the IGC January 2006

Why Do We Need International Management Accounting Standards?

In most European countries, International Financial Accounting Standards (IFRS) have created a new era of accounting and financial reporting. Many companies that are applying IFRS for the first time experience a sharp move away from their past accounting traditions - such as from the traditional continental European principle of protecting creditors or from the caution principle (value assets at the lowest possible value, value liabilities at the highest possible value) to full shareholder value orientation and to the principle of "fair value" in accounting.

Fair value accounting, in particular, is confronting accountants and auditors with a major challenge: they are no longer able to value assets and to test for possible asset impairment (for example, impairment of the book value of certain assets such as intangible assets and goodwill) with their fair value) without the support of (business) controllers and management accountants, who provide reliable and "testable" planning data. Furthermore, management needs to put a new focus on their internal controlling and management accounting systems to better support the external IFRS view and to steer the business proactively.

We, therefore, the board members of the International Controller Verein (ICV) and the Managing Committee of the IGC, believe that the time has come for International Controlling Standards / International Management Accounting Standards.

Mission of the Proposed Initiative

Europe is rich in well-tested, highly advanced management accounting and controlling concepts. However, each management accounting tradition has thus far been developed and applied more or less in a specific national context. A huge potential to shape the management accounting and controlling practice globally remains unused and unexploited. We therefore propose a cooperation initiative that addresses all European controlling and management accounting associations, as far as possible with the support of the EU, its mission:

- to bring the major players in the controlling / management accounting scene in Europe together for such a pan-European initiative
- to establish one European standard for management accounting and controlling by combining the strengths of the different approaches
- to take the lead in defining International Management Accounting Standards
- to create enough momentum to attract non-European parties to join the initiative in a second step.

Possible Next Steps

- First meeting of representatives of European controlling / management accounting associations in first half of 2006. Intended result: agreement on joint "letter of intent" and roadmap.
- Create a working committee of representatives of the different controlling / management accounting associations that should work out a first version of "International Management Accounting Standards" by mid-2007.

“We propose a cooperation initiative that addresses (in a first step) all European controlling / management accounting associations, as far as possible with the support of the European Commission.”

Mission:

- to bring the major players in the controlling / management accounting scene in Europe together for a pan-European initiative
- to establish one (best practice) standard for management accounting and controlling by combining the strengths of the different approaches
- to take the lead in defining International Management Accounting Standards
- to create enough momentum to attract non-European parties to join the initiative in a second step

Status, involved parties, status:

- **Status:** Initiative initiated by IGC and kicked off at first meeting of representatives of European controlling / management accounting organizations in July 2006 in London. Set up of 'preparation committee' at second meeting in early November 2006 in Paris to prepare the set-up of an umbrella organization.
- **Involved parties:** The initiative comprises so far representatives from management accounting and / controlling organisations from Denmark, France, Germany, the Netherlands, Poland, Spain, Switzerland, and the UK, as well as several academics from European universities and business schools, practitioners from European multinationals, and representatives from the European Commission.
- **Actual status:** project on hold. IGC wants to reconsider foundation of an umbrella organisation.

Die transnationalen Unternehmen setzen bereits ,IMAS'

- Transnationale Unternehmen sind zunehmend unter Druck ihre Controllingverfahren intern zu standardisieren, um ihren länderübergreifenden Steuerungsanforderungen zu entsprechen (s. oben)
- Gleichzeitig werden neue Controllingverfahren und -konzepte entwickelt – z.B. für die Entscheidungsunterstützung in Wertschöpfungsbereichen.
- ▶ Beides führt zu de-facto IMAS, da sich diese neuen Verfahren durch die internationale Praxis zu de-facto Standards entwickeln werden.

Beispiele:

EdF Group, Frankreich: Gruppenweite, interne Controlling-Standards

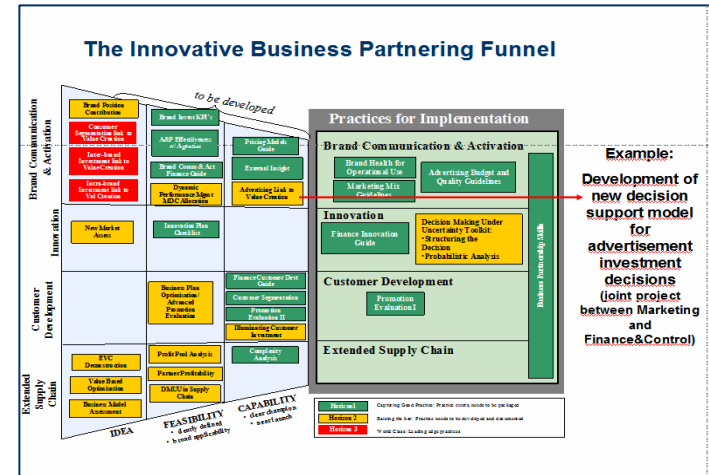
EDF Group controlling standards: expected development 

- More analytics in Group reporting:
 - A P&L by function to better link financial performance / business models
 - An improved analysis of energy gross margin (energy sales less direct energy cost)
 - Additional group transversal reporting (HR, Information Systems, R&D, ...)
- More standardisation in controllers practice, especially for forecasting processes (sharing goals and methods)
- Development of shared financial definitions across the countries ("Group finance dictionary" initiative)
- Better measurement of performance for developing multinational activities: natural gas procurement, trading, European CRM, ...
- Shaping the future of international finance information systems

9

Quelle: Vortrag von Marc Reynaud, EdF Group, beim 2. IMAS Meeting am 10.11.2006 in Paris

Transnational Konsumgüter: Entwicklung neuer Decision Support Konzepte...



...für das ,Business Partnering' - u.a. zur Entsch.-Unterstützung bei Marketinginvestitionen

- ▶ Artikel von J.H. Daum, erschienen im Januar 2007 in ‚Finance Director Europe‘ (FDE):

The Missing Link: Why the World needs International Management Accounting Standards

Download:

http://www.iioe.eu/fileadmin/files/projects/imas_fde.pdf



- ▶ Weitere Infos zum IMAS-Projektauf der IIOE-Website unter:

<http://www.iioe.eu/imas.html>

Ist der deutsche /kontinentaleuropäische Controllingansatz (noch) zukunftsfähig?

Aktuelle Trends und daraus resultierende Anforderungen an das Controlling

Stärken und Schwächen / Chancen und Herausforderungen für den kontinental-europäischen Controllingansatz

International Management Accounting Standards (IMAS) als Perspektive?

■ Fazit

- ▶ **Getrieben durch die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft befindet sich die Geschäftswelt in einem fundamentalen Umbruch**
- ▶ **Dies bedeutet auch, dass sich die Anforderung an die Steuerung von Unternehmen und damit an das Controlling verändert: vor allem im Hinblick auf einer bessere Unterstützung der Wertschöpfungssteuerung**
- ▶ **Die historisch gewachsenen kontinentaleuropäischen Controlling- und Managementansätze sind darauf prinzipiell besser vorbereitet als die amerikanischen (die amerikanische Management Accounting Community blickt nicht von ungefähr mit großem Interessen in den letzten 2-3 Jahren nach Europa)**
- ▶ **Damit existiert eine historische Chance für die (kontinental) europäische Controlling-Community, die zukünftige weltweite Controlling-Praxis signifikant zu beeinflussen**
- ▶ **Dies wird aber nur möglich sein,**
 - **wenn es gelingt, die Kräfte in Europa zu bündeln und zu einem gemeinsamen Vorgehen zu finden, um das notwendige Gewicht und Momentum zu erlangen, und**
 - **wenn mehr Aufwand und Talent in das internationale Marketing und ‚Verkaufen‘ kontinentaleuropäischer Controllingkonzepte investiert wird.**

Sich auf den eigenen Bereich zurückziehen und abzuwarten ist keine Option. Denn der Zug ist bereits abgefahren: durch die Transnationals werden IMAS bereits de-facto definiert – bislang weitgehend unter anglo-amerikanischem Einfluss

Jürgen H. Daum

E-Mail: jhd@juergendaum.de
oder juergen.daum@sap.com

Website: <http://www.juergendaum.de>
bzw. <http://www.iioe.eu/>