



Dr. Lorenz Zwingmann ist Mitglied des Vorstands der Knorr-Bremse AG in München und zuständig für die Bereiche Finanzen, Controlling, Rechnungswesen, Steuern, IT und Einkauf.



Prof. Dr. Klaus Möller ist Inhaber der Professur für Controlling/Performance Management an der Universität St. Gallen sowie Mitherausgeber und Schriftleiter der Zeitschrift Controlling.

Controlling bei der Knorr-Bremse

Lorenz Zwingmann und Klaus Möller

Die Knorr-Bremse ist der weltweit führende Hersteller von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge. Weitere Produktfelder sind Türsysteme und Klimaanlage für Schienenfahrzeuge sowie Drehschwingungsdämpfer für Verbrennungsmotoren. Rund 14.400 Mitarbeiter haben im Geschäftsjahr 2009 einen Umsatz von rund 2,7 Milliarden Euro und ein operatives Ergebnis (EBT) von rund 147 Millionen Euro erwirtschaftet. Nach dem Ende der Wirtschaftskrise wird der Umsatz in 2010 ein Niveau von 3,7 Milliarden Euro erreichen. Weitere Informationen unter: www.knorr-bremse.com.

Klaus Möller: Welche Auswirkungen hatte die Finanz- und Wirtschaftskrise auf Ihr Unternehmen und welche (Gegen-)Maßnahmen traf das Controlling?

Lorenz Zwingmann: Im Bereich der Nutzfahrzeuge hatten wir im Erstausrüstungsgeschäft einen Umsatz- und Auftragseinbruch von 60 %, auf den wir mit unserem Programm „manage the downturn“ reagiert haben. Umgehend haben wir durch das Controlling mit einem kurzfristigen Liquiditätsmanagement und schlagkräftigen Kostenmanagement-Maßnahmen intensiv gegengesteuert. Auf diese Weise konnten wir unseren Break Even Punkt signifikant senken und sind so auch in Zukunft weniger abhängig von Umsatzzwankungen. Das trotz Krise positive Ergebnis des Gesamtunternehmens wurde im Wesentlichen durch den Bereich Schienenfahrzeuge generiert, der insbesondere durch die längerfristige Projektorientierung und umfangreiche Infrastruktur-Investitionen in China profitabel blieb. Das Vorsteuerergebnis von 147 Mio. €, das wir auch als interne Steuerungsgröße verwenden, war ein durchweg gutes Ergebnis vor dem Hintergrund der Ereignisse des letzten Jahres.

Klaus Möller: „Nach der Krise ist vor der Krise“ – Ist das Controlling nach der Krise anders aufgestellt als vor der Krise, welche Lehren ziehen Sie für Ihr Unternehmen?

Lorenz Zwingmann: Unsere bisherige Aufstellung hat sich auch in der Krise bewährt. Wir waren controllingseitig in der Lage, schnell und flexibel mit Gegensteuerungsmaßnahmen zu reagieren und

die Erreichung der adaptierten Ziele zu überwachen. Darüber hinaus haben wir unseren halbjährigen Forecast durch sogenannte monatliche „Outlooks“ ergänzt, die eine kurzfristige Kontrolle der angepassten Zielerreichung ermöglichen. Im Rahmen des Outlooks rufen wir monatlich von allen Geschäftseinheiten eine Abschätzung der Größen Umsatz, Ergebnis und Cash ab. Den monatlichen Outlook in beiden Divisionen behalten wir nun auch in den Zeiten des anziehenden Markts für eine verbesserte Aussagefähigkeit bei und gleichen diesen regelmäßig mit unseren Budgetwerten ab, um – falls erforderlich – frühzeitig mit Kostenmanagementmaßnahmen gegenzusteuern. Die Beschränkung der unterjährigen Bilanzplanung auf Working-Capital relevante Größen schafft uns dabei die notwendigen kapazitiven Freiräume für die Erstellung der Outlooks.

Klaus Möller: Wie steuern Sie den Konzern, welche Instrumente und Spitzenkennzahlen setzen Sie ein?

Lorenz Zwingmann: Bei der Steuerung des Konzerns setzen wir auf traditionelle, langfristig orientierte Steuerungsgrößen wie ROS und ROCE, die durch die Steuerung des Profit before Tax und der aktuellen Cash-Situation ergänzt werden. Übergewinnorientierte Spitzenkennzahlen wie den EVA® berechnen wir mittels eines, um eine Haftungsprämie auf das Fremdkapital ergänzten Eigenkapitalkostensatzes, setzen diese jedoch nicht zur operativen Steuerung ein. Die globalen Vorgaben des Konzerns für die Zielgrößen werden im Rahmen des Planungsprozesses dann in den dezentralen Ge-



sellschaften entsprechend der regionalen und marktspezifischen Besonderheiten auf den jeweiligen Bereich kaskadiert. In je vier monatlichen regionalen Review-Meetings für die beiden Geschäftsbereiche werden dann die Planungsprämissen, die konkreten Plan- und Budgetwerte sowie die aktuellen Entwicklungen in einem monatlichen Reporting abgeglichen. Ergänzend finden Sondermeetings im Rahmen des Planungsprozesses in den Regionen vor Ort statt, um die Marktbesonderheiten sowie deren Reifegrad differenziert berücksichtigen zu können. Die Incentivierung des Managements orientiert sich dabei an einem Kanon aus Umsatzwachstums-, Ergebnis-, Liquiditäts- und Qualitätszielen, die eng mit der kurz- und mittelfristigen Planung verzahnt sind.

Klaus Möller: Inwieweit unterscheidet sich das Geschäftsmodell und damit auch das Controlling in den beiden zentralen Geschäftsbereichen Schienen- und Nutzfahrzeuge?

Lorenz Zwingmann: Der Geschäftsbereich Schienenfahrzeuge ist ein Projektgeschäft, das entsprechender Unterstützung durch ein konsequentes Projektcontrolling bedarf. Projektvor-, -zwischen- und -nachkalkulation auf Projektebene stehen hier im Zentrum der Betrachtung. Hierbei setzen wir den Fokus auf die Planung und Steuerung von Kosten und Erlösen, aber auch auf Kapazitäten und Termintzieleerreichungen. Im Nutzfahrzeug-

bereich steuern wir das dortige Seriengeschäft auf aggregierter Ebene über die einzelnen Margen. Dabei steht der Deckungsbeitrag in den unterschiedlichen Dimensionen wie Kanal, Kunde oder Region sowie der aktuelle Marktanteil im Mittelpunkt.

Klaus Möller: Wie gehen Sie mit dem Thema einer ganzheitlichen – auch nicht-finanziellen – Steuerung um? Wie binden Sie „weiche“ Themen wie Innovation, Mitarbeitergewinnung und -bindung in die Steuerung ein?

Lorenz Zwingmann: Weiche Themen erheben wir im Rahmen der Erstellung von Balanced Scorecards und der Nutzung von EFQM-Ansätzen, die im Schnittstellenbereich zwischen den entsprechenden Bereichen und dem Controlling liegen. Darüber hinaus verfügen wir über ein F&E Controlling, das systematisch Steuerungsgrößen wie den Anteil von Produkten jünger als drei Jahre sowie eine Innovationsroadmap und einen R&D Footprint enthält. Das Controlling unterstützt dabei bereits in frühen Innovationsphasen bei der Ermittlung und Plausibilisierung von Business Plänen und deren Abstimmung mit den übergeordneten Ertrags- und strategischen Zielen des Unternehmens. Auch im Bereich Personal erfassen wir eigene Kennzahlen im Personalcontrolling, um Mitarbeiterzufriedenheit, Abwanderungs- und Krankheitsquoten etc. systematisch zu monitoren

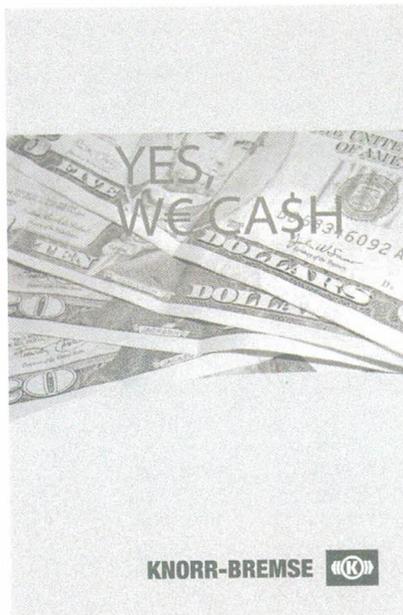
und den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen zu überprüfen.

Klaus Möller: Wie detailliert findet der strategische Planungsprozess statt und inwieweit werden exogene Faktoren systematisch berücksichtigt?

Lorenz Zwingmann: Die strategische Planung findet einmal jährlich mit einem Horizont von fünf Jahren statt, in der wir die zentralen strategischen Unternehmensziele festlegen und konsequent langfristige Ertrags- und Rentabilitätsziele ableiten. Das Controlling und das Business Development unterstützen die strategische Planung durch eine Analyse und Bewertung makroökonomischer Trends. Dabei fokussieren wir auf die zentralen Faktoren in einer pragmatischen Herangehensweise, um „das Ohr nah am Markt“ zu haben. Neben branchenübergreifenden Faktoren wie der BIP Entwicklung beziehen wir auch das regulatorische Umfeld, anstehende Großevents sowie globale Infrastrukturmaßnahmen in unsere Analyse mit ein.

Klaus Möller: Was ist das „Besondere“ am Controlling von *Knorr-Bremse*, wodurch unterscheiden Sie sich von Ihren Wettbewerbern?

Lorenz Zwingmann: Unsere Leitidee besteht darin, keinen zentralen „Elfenbeinturm“ zu schaffen, sondern eine schlanke Holding mit starken dezentralen Einheiten. Damit sind wir kein Flugzeugträger, sondern eher eine Flottille von Schnellbooten, die flexibel und schnell reagieren kann. Als Familienunternehmen liegt der Fokus der Steuerung und Incentivierung auf längerfristigen Zielen und der langfristigen Sicherung eines profitablen Unternehmenswachstums. Verstärkt durch die Kreditklemme nach der Finanzkrise ist das Thema Cash-/und Liquiditätsmanagement zudem ein zentraler Bereich des Controllings. Ein unternehmensweites Programm mit dem Slogan „Yes we cash“, das wir intern entwickelt und umgesetzt haben, veranschaulicht auf verständliche und übersichtliche Weise die zentralen Hebel der Cash-Generierung. Unsere unternehmensinterne Kommunikation entwickelte dafür eine „Taschenkarte“ im Visitenkartenformat, die die Umsetzung im Unternehmen erheblich unterstützte. In Verbindung mit einer Mitarbeiterincentivierung konnten wir unsere Selbstfinanzierungskraft erheblich stärken und das Working Capital weiter optimieren.



Klaus Möller: Welche Rolle nehmen Controller gegenüber dem Management in Ihrem Unternehmen ein?

Lorenz Zwingmann: Das Controlling versteht sich als Business Partner des Managements, der, ähnlich wie die vielzitierte Lotsenfunktion, das Management frühzeitig über (Fehl-) Entwicklungen informiert und ein rechtzeitiges Gegensteuern ermöglicht.

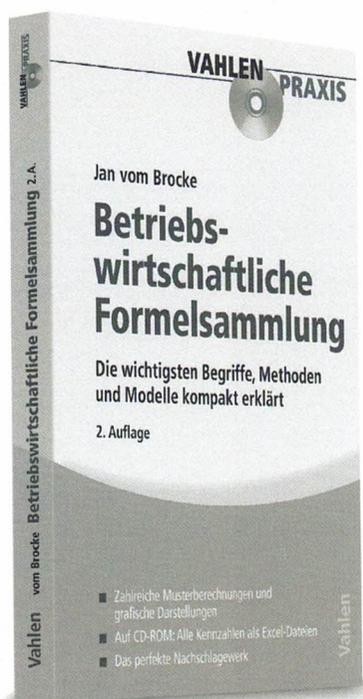
Klaus Möller: Welche Anforderungen bestehen aus Ihrer Sicht an einen angehenden Controller bei Knorr-Bremse, was sollte ihn auszeichnen?

Lorenz Zwingmann: Ein erfolgreicher Controller sollte bei uns die notwendige Bodenhaftung besitzen und über ein fundiertes Verständnis unseres Geschäfts verfügen. Eine pragmatische Umsetzung in Kombination mit Teamfähigkeit und Flexibilität sind dabei wichtige Eigenschaften. Wichtig für eine effektive Erfüllung der Lotsen- und Business Partner Funktion ist dabei die Bereitschaft, auch unbequeme Wahrheiten zu kommunizieren und den „Finger in die offene Wunde zu legen“, was durchaus auch ein gewisses Maß an Streitfähigkeit und Rückgrat erfordert.

Klaus Möller: Was sind für Sie die zentralen Herausforderungen für das Controlling bei Knorr-Bremse in den nächsten Jahren?

Lorenz Zwingmann: Das Controlling muss seine Anpassungsfähigkeit und Flexibilität weiter erhöhen, um auch kurzfristige Wechsel von Wachstumsphasen zu Krisensituationen professionell managen zu können. Um das Ziel des langfristigen und nachhaltigen Erhalts einer profitablen Unternehmensposition zu erreichen, müssen wir den Spagat zwischen Wachstumsmanagement, Liquiditätssicherung und Kostenmanagement konsequent aufrecht erhalten. Um dies zu erreichen, werden wir die Prognosegüte von Ergebnis- und Cashplanung weiter verbessern, unser Innovationscontrolling systematisch ausbauen sowie die Detaillierungstiefe und Erstellungszeit differenzierter Profitabilitätsanalysen etwa für bestimmte Kundengruppen oder Branchen weiter verbessern.

Klaus Möller: Vielen Dank für das interessante Gespräch!



Perfekt erklärt und sofort einsetzbar.

Diese Formelsammlung

ist Praxisbuch und Nachschlagewerk in Einem. Sie stellt neben den mathematischen und entscheidungsorientierten Grundlagen die **wichtigsten Formeln**, Schemata und Tabellen aus folgenden Bereichen dar:

- Beschaffung, Produktion, Absatz
- Strategische Planung
- Investitionsrechnung und Finanzierung
- Rechnungswesen
- Organisations- und Personalmanagement

Auf der praktischen CD

finden Sie alle betriebswirtschaftlichen Formeln als **Excel-Anwendungen**. So können Sie alle Formeln sofort im Arbeitsalltag nutzen.

Von Prof. Dr. Jan vom Brocke, Liechtenstein.
2. Auflage. 2010. 256 Seiten.
Kartonierte mit CD-ROM € 24,80
ISBN 978-3-8006-3729-4

Vahlen

Bitte bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder beim:
Verlag Vahlen · 80791 München · Fax (089) 3 81 89-402
Internet: www.vahlen.de · E-Mail: bestellung@vahlen.de

Preis inkl. MwSt. / 157099