

**19. Stuttgarter Controller-Forum
20. – 21. September 2005**

**Centersteuerung und
Management Transfer Preise
in der Zumtobel Lighting Group**

- Die Zumtobel Group und ihre Teilkonzerne

- Neue Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung
- Das neue Steuerungsmodell der Zumtobel Lighting Group
- Fazit

Die Zumtobel Group und ihre Konzernmarken

▪ Zumtobel Staff:

- Weltweit führend in elektronischer Lichttechnologie und Lichtsystemen für professionelle Gebäudebeleuchtung
- Kooperation mit der Avantgarde der europäischen Designer, Architekten und Lichtplaner
- Innovative Hightech-Licht- und Lichtmanagementsysteme
- Innovationsführer in Technologie und Design mit Fokus auf das Premium-Segment im Projektgeschäft mit hochwertigen, anspruchsvollen Lichtlösungen



▪ Thorn Lighting:

- Qualitativ hochwertige Beleuchtungsprodukte und Beleuchtungssysteme für Anwendungen in der gewerblichen und industriellen Gebäudeausstattung sowie im Außenbereich
- Enge Zusammenarbeit von Beleuchtungsdesignern, Architekten und Beratern
- Niederlassungen in 22 Ländern, davon 7 Produktionsstätten



▪ TridonicAtco:

- "Center of Competence" im Bereich Komponenten für die Beleuchtungsindustrie
- Kernprodukte sind Betriebsgeräte für Lichtquellen, Leuchtdioden, Lichtmanagement-Systeme und elektrische Verbindungselemente vielseitiger Art



Die Zumtobel Group und ihre Teilkonzerne heute

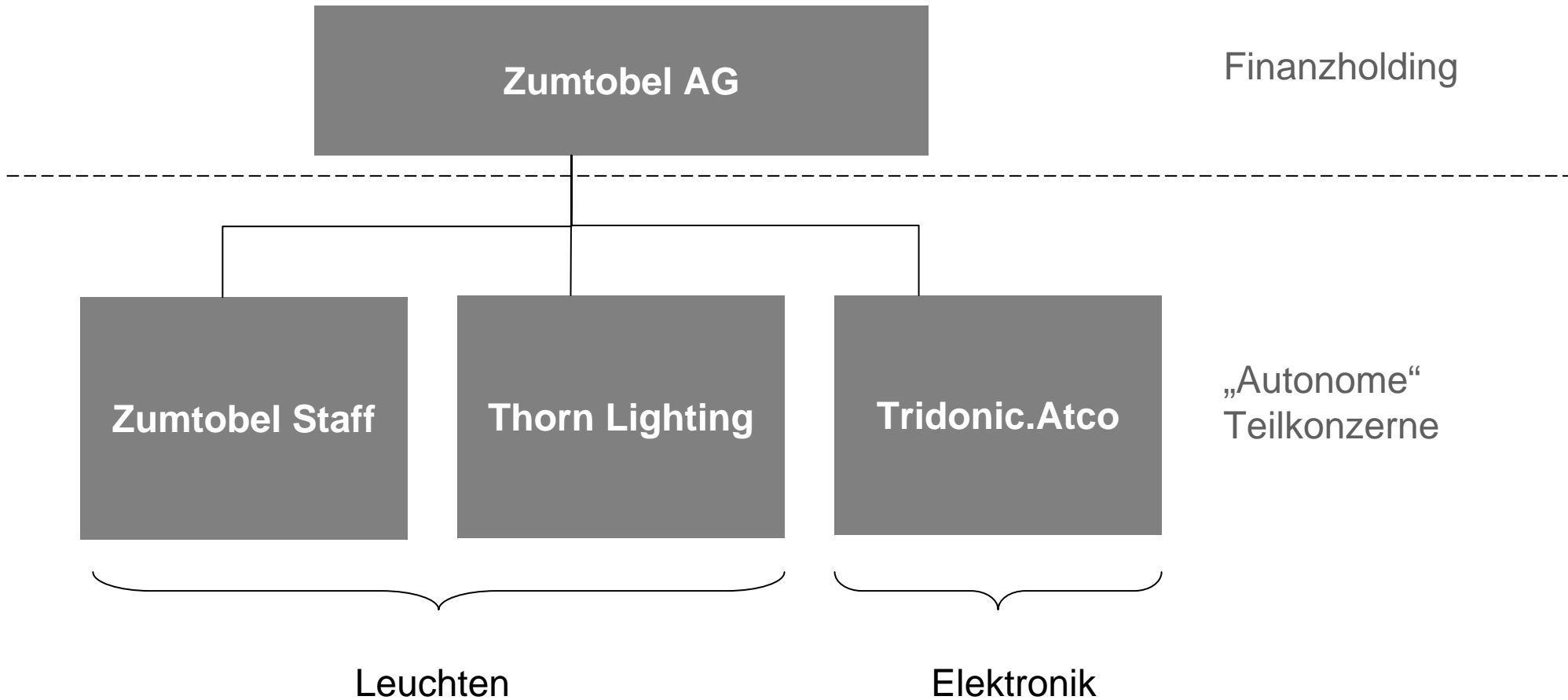


- Die Zumtobel Group zählt mit Fertigungsstätten in Europa, Nordamerika, Australien, Asien und Afrika sowie Vertriebs- und Beratungsstützpunkten in fast 100 Ländern zu den wenigen Global Playern der Licht-Branche.
- Produkte und Dienstleistungen ihrer Teilkonzerne Thorn Lighting Group, Zumtobel Staff und TridonicAtco sind eng vernetzt und schaffen Synergien zum Wohle des Kunden.



- Die Zumtobel Group und ihre Teilkonzerne
- **Neue Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung**
- Das neue Steuerungsmodell der Zumtobel Lighting Group
- Fazit

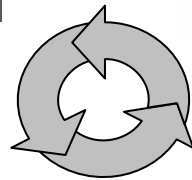
Die Finanzholding als bisheriges Dach der Zumtobel Group



Ertragsprobleme und Kostendruck führten zur Reorganisation der vormals getrennt agierenden Teilkonzerne

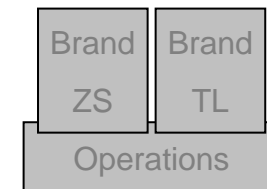
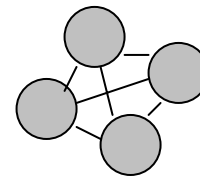
Zusammenfassung der Produktion von Zumtobel Staff und Thorn sowie klare Bewahrung von 2 Brands Zumtobel Staff und Thorn

ZUMTOBEL STAFF



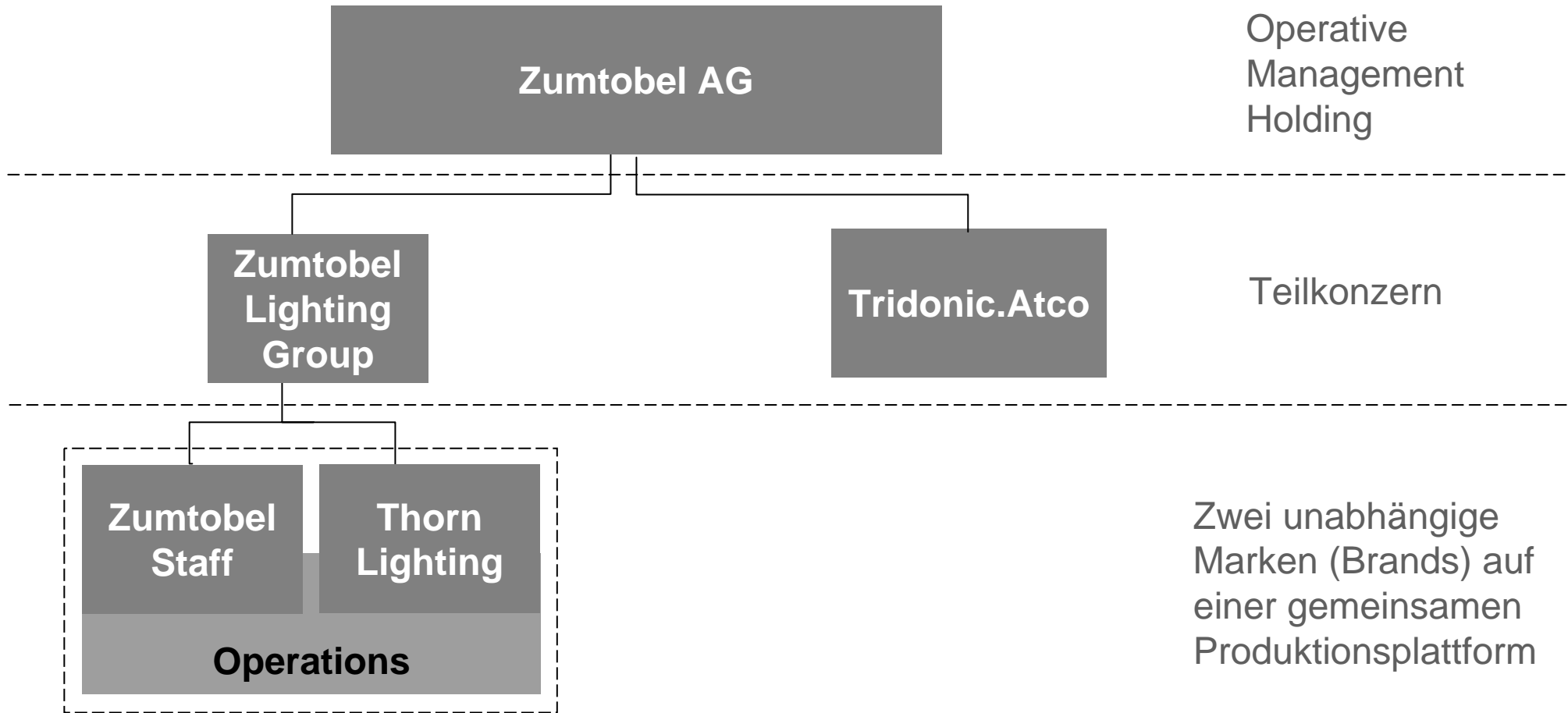
THORN
Lighting people and places

Reorganisation der dezentralen Aufbauorganisation zu einer funktionalen Konzernstruktur



- Centerorientierte Aufbau- und Ablauforganisation
- Markenorientierte Ergebnisrechnung
- Management Transfer Preise als Steuerungsinstrument
- Neue Performance-Kennzahlen für die Verantwortungsbereiche

Wandlung der Zumtobel AG zur operativen Management Holding

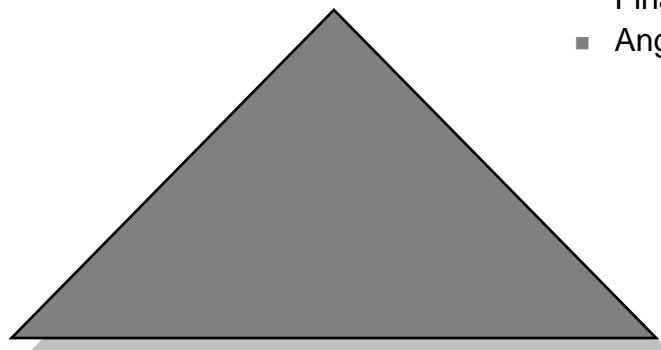


- Die Zumtobel Group und ihre Teilkonzerne
- Neue Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung
- **Das neue Steuerungsmodell der Zumtobel Lighting Group**
- Fazit

Die Rolle von Finance und Controlling im Veränderungsprozess

Performance Manager

- Schaffung angemessener Strukturen zur Messung von Performance
- Datenbereitstellung nach Verantwortungsbereichen
- Bereitstellung von Analysen und Hilfsmitteln
- Effiziente Durchführung der eigenen Finanzprozesse mit hoher Integrität
- Angemessenes Reporting in kürzester Zeit



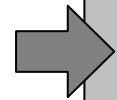
Governor

- Definieren, Umsetzen und Einhalten von policies and procedures
- Identifizierung, Evaluierung und Eingrenzung von Risiken
- Vertreter der Interessen des "Kapitalmarkts" im Unterehmen
- Unterstützung bei der strategischen Planung.

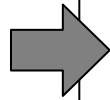
Planner

- Financial Leadership und Expertise im Planungsprozess
- Umsetzung des Business Plans in konkrete Aktionen und Bewertung der finanziellen Effekte
- Sicherstellung der optimalen Kapitalstruktur and Working Capital Strategy

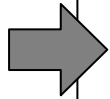
Die Eckpunkte des neuen Steuerungsmodells der Zumtobel Lighting Group



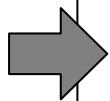
Performanceorientierte Steuerung der Fertigungsstätten in den zusammengeführten Operations



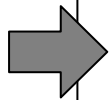
Neuorganisation des Brand Management mit zentraler Verantwortung für das Produktportfolio und die Preise



Management Transfer Preise als effizientes Instrument zur Verhaltenssteuerung

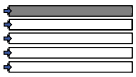


Durchgängiges, wertorientiertes Zielsystem mit Verbindung der Interessen von Eigentümer, Konzernmanagement und Local Business



Angepasste und weiterentwickelte Reportingstrukturen, -prozesse und -tools

Die Rolle der Operations als Cost Center im neuen Steuerungsmodell

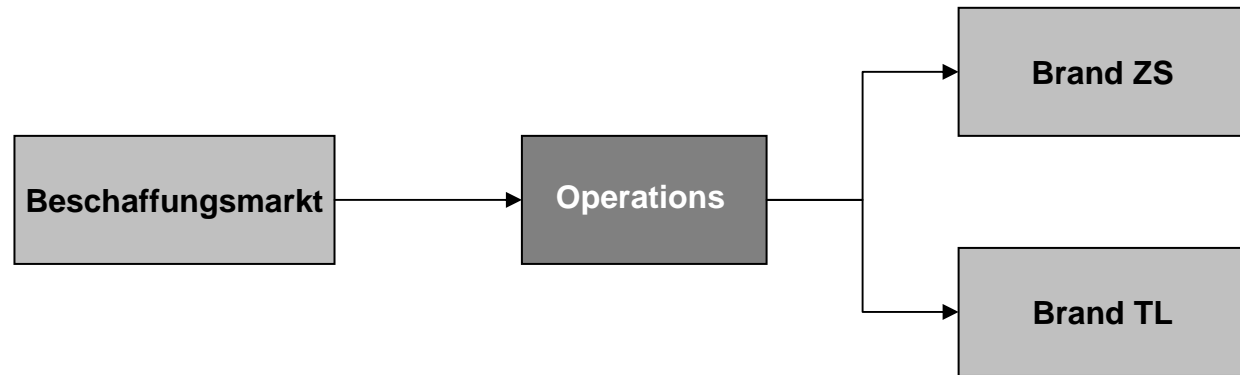


Verantwortung für:

- Effiziente Produktion
- Make or buy
- Produktverbesserungen
- Auslastung

Steuerung nach:

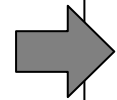
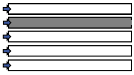
- Kosten
- Ergebnis = Standardkosten - Istkosten



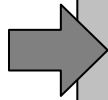
Cost Center heißt konsequent:

- Die Verantwortung für sämtliche Abweichungen (Menge und Faktorkosten) liegt bei den Operations.
- Da der Markt höchste Flexibilität fordert, werden Mengeneffekte in den Operations gezeigt.

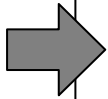
Die Eckpunkte des neuen Steuerungsmodells der Zumtobel Lighting Group



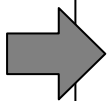
Performanceorientierte Steuerung der Fertigungsstätten in den zusammengeführten Operations



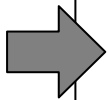
Neuorganisation des Brand Management mit zentraler Verantwortung für das Produktportfolio und die Preise



Management Transfer Preise als effizientes Instrument zur Verhaltenssteuerung



Durchgängiges, wertorientiertes Zielsystem mit Verbindung der Interessen von Eigentümer, Konzernmanagement und Local Business



Angepasste und weiterentwickelte Reportingstrukturen, -prozesse und -tools

Die Rolle der Brands als Profit Center im neuen Steuerungsmodell

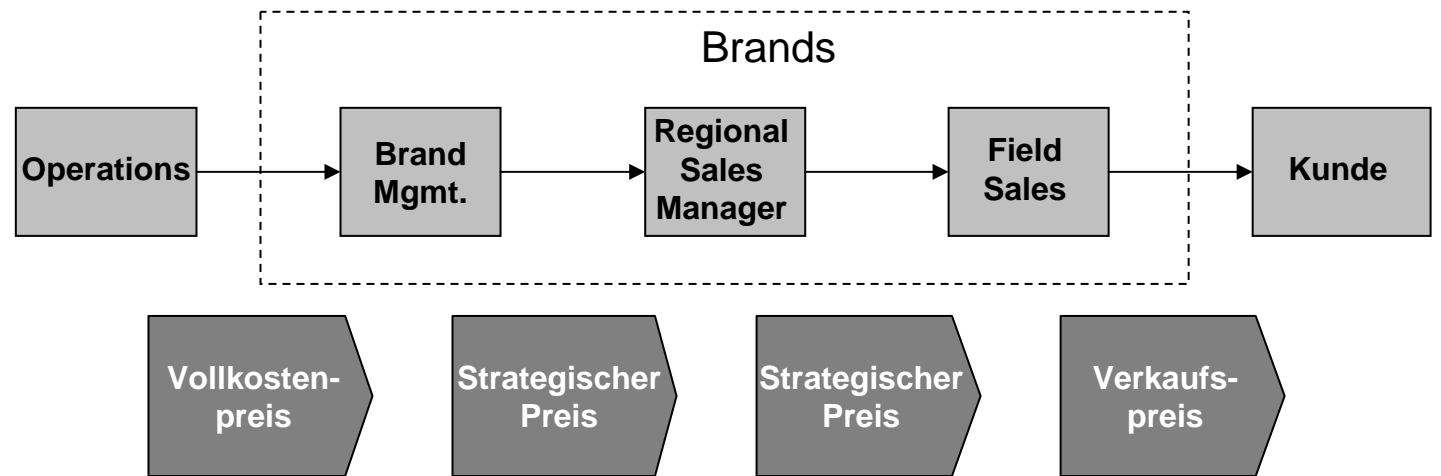


Verantwortung für:

- Preissetzung
- Produktportfolio
- Neuprodukte

Steuerung nach:

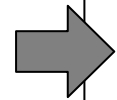
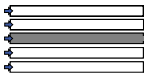
- Ergebnis = Verkaufserlös - Standardkosten



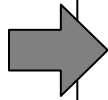
Preissetzung und Preisdisziplin:

- Der Strategische Preis wird durch das Brand Management und/oder Regional Sales zentral festgesetzt.
- Die Regional Sales Manager und Field Sales kennen nur den Strategischen Preis, nicht aber den Vollkostenpreis.

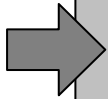
Die Eckpunkte des neuen Steuerungsmodells der Zumtobel Lighting Group



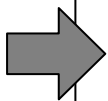
Performanceorientierte Steuerung der Fertigungsstätten in den zusammengeführten Operations



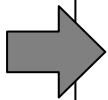
Neuorganisation des Brand Management mit zentraler Verantwortung für das Produktportfolio und die Preise



Management Transfer Preise als effizientes Instrument zur Verhaltenssteuerung

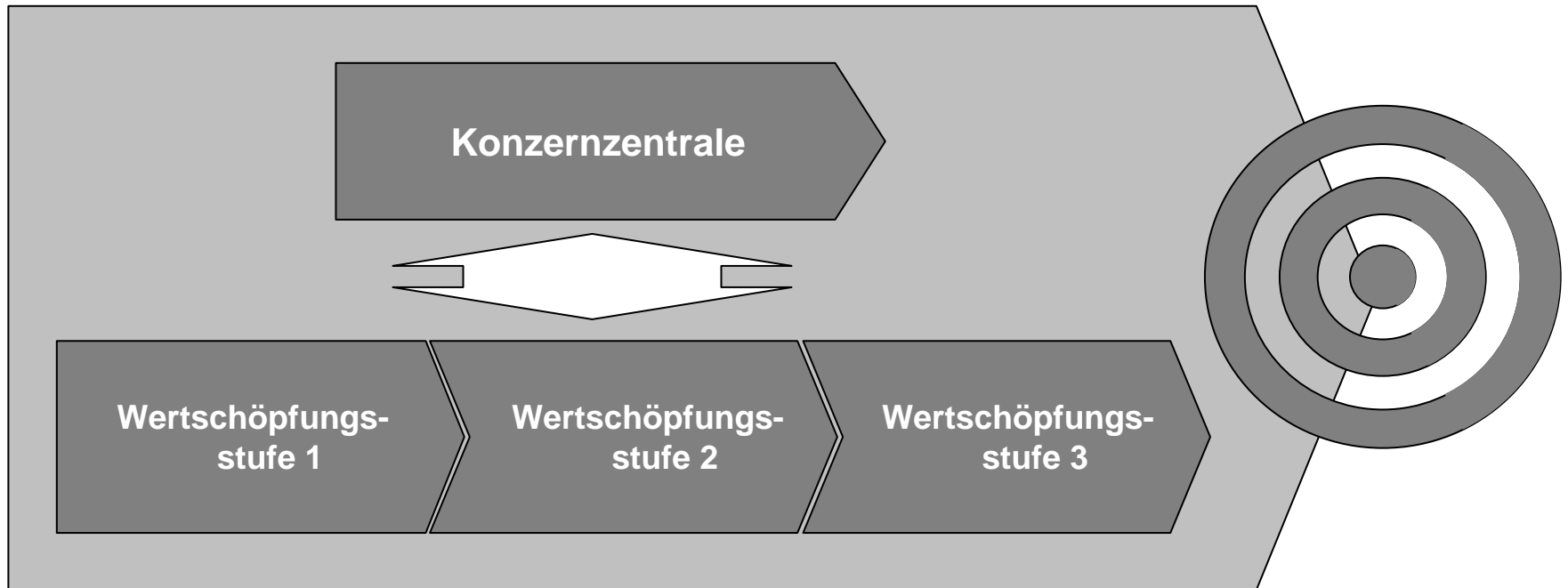
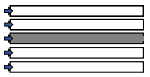


Durchgängiges, wertorientiertes Zielsystem mit Verbindung der Interessen von Eigentümer, Konzernmanagement und Local Business



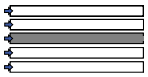
Angepasste und weiterentwickelte Reportingstrukturen, -prozesse und -tools

Die zentrale Steuerungsherausforderung dezentraler Wertschöpfungsketten ist die gemeinsame Zielausrichtung



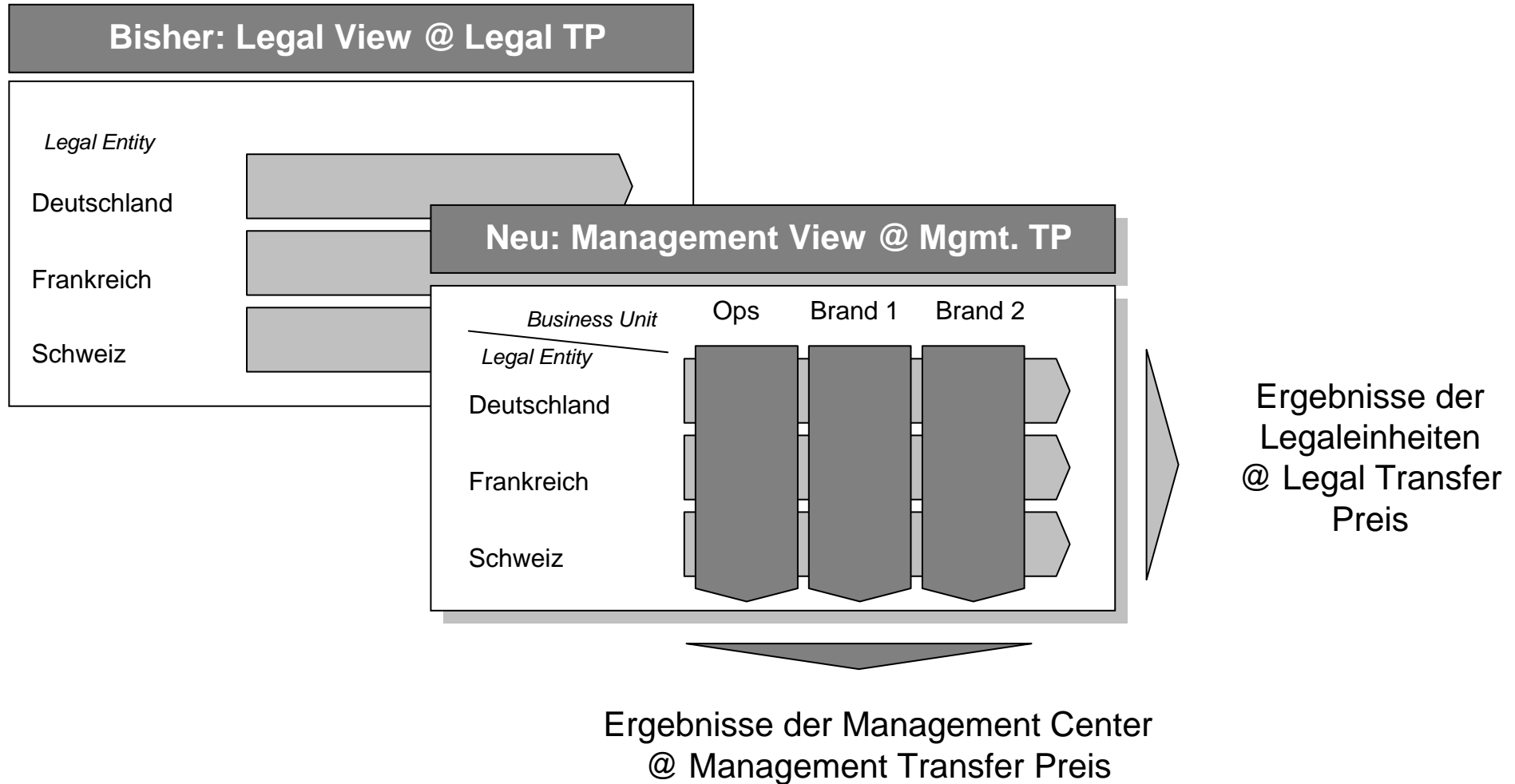
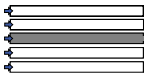
Interne Verrechnungspreise (Management Transfer Preise) spielen bei der gemeinsamen Zielausrichtung in der Zumtobel Lighting Group eine entscheidende Rolle.

Die Ziele und Funktionen von Management Transfer Preisen für die Unternehmenssteuerung sind dabei vielfältig

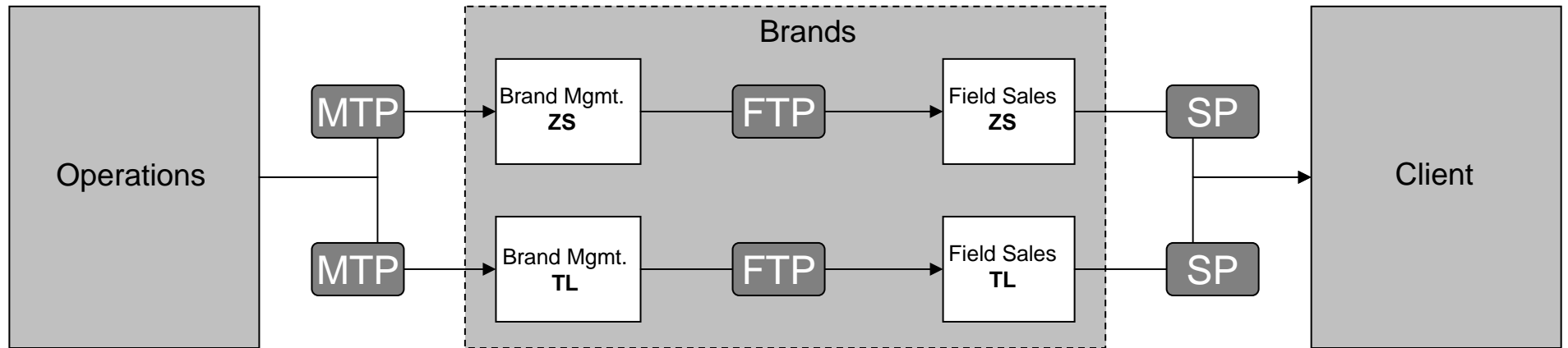
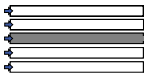


- ➔ Verhaltenssteuerung der dezentralen Einheiten im Sinne der Konzernstrategie
- ➔ Koordinationsfunktion im Gesamtkonzern
- ➔ Anreizgestaltung und Motivationsfunktion für die Verantwortlichen
- ➔ Erfolgsermittlung und Erfolgszurechnung für die Geschäftsbereiche

Die Management Transfer Preise auf Vollkostenbasis steuern die Operations im Sinne der Effizienzsteigerung und Kostenreduktion

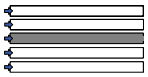


Die Field Transfer Preise steuern das Verhalten des Vertriebs im Sinne der Preispolitik und -disziplin



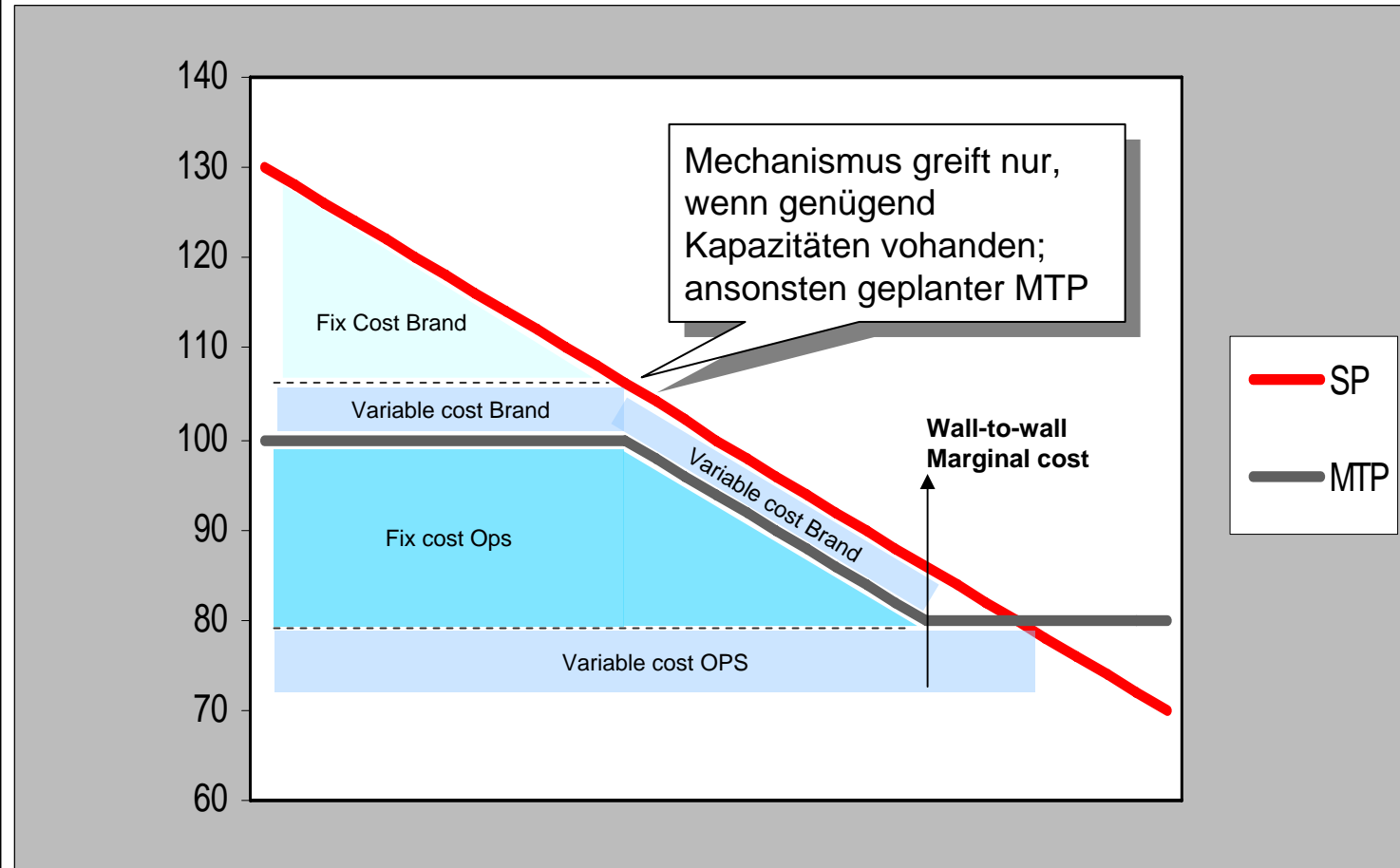
- ➔ MTP: Management Transfer Price
- ➔ FTP: Field Transfer Price
- ➔ SP: Sales price

Spezialfall Sonderpreise: Auf Basis einer einfachen Regel werden Projekte unter Vollkosten hereingenommen und damit Kapazitätsauslastung und partielle Fixkostendeckung gesichert

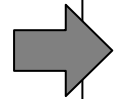
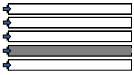


- Operations liefert nie unter variablen Kosten
- Die Fixkostendeckung wird nach festem Schema reduziert

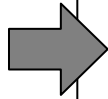
	Fixed Cost	Variable Cost
Brands	1	3
Ops	2	X



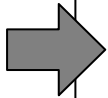
Die Eckpunkte des neuen Steuerungsmodells der Zumtobel Lighting Group



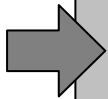
Performanceorientierte Steuerung der Fertigungsstätten in den zusammengeführten Operations



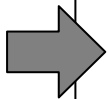
Neuorganisation des Brand Management mit zentraler Verantwortung für das Produktportfolio und die Preise



Management Transfer Preise als effizientes Instrument zur Verhaltenssteuerung

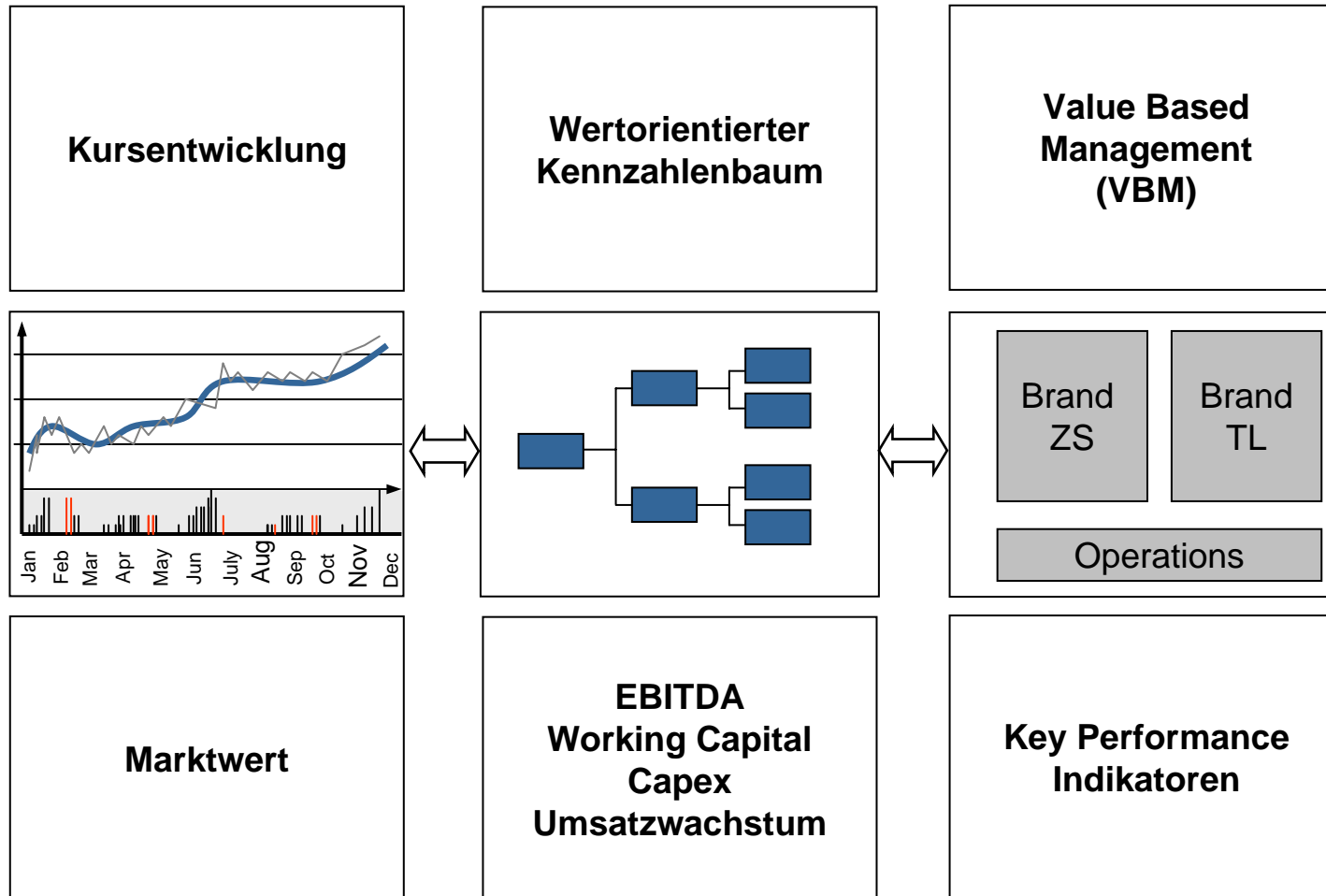
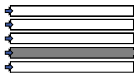


Durchgängiges, wertorientiertes Zielsystem mit Verbindung der Interessen von Eigentümer, Konzernmanagement und Local Business

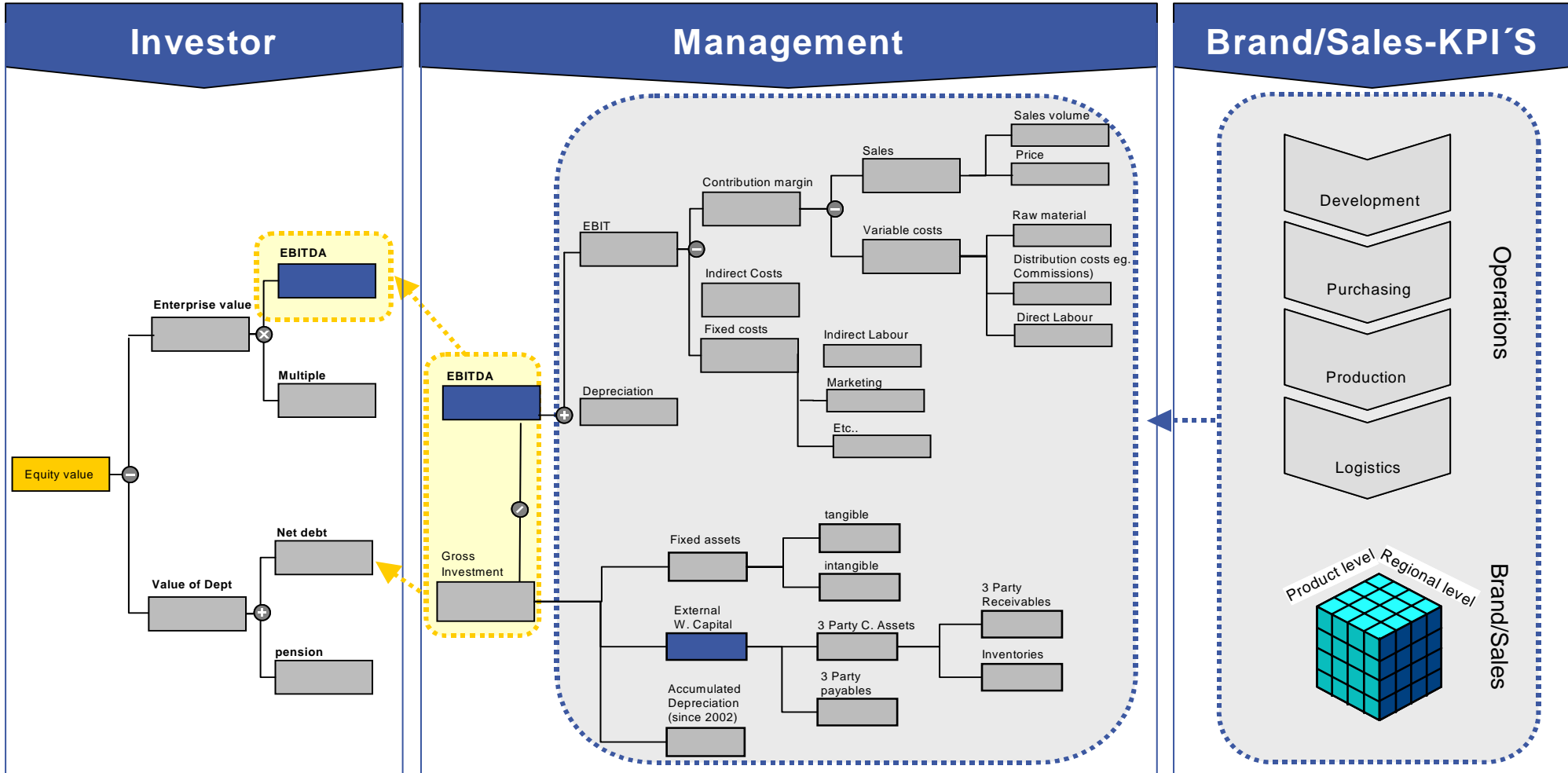
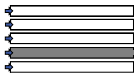


Angepasste und weiterentwickelte Reportingstrukturen, -prozesse und -tools

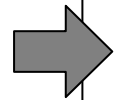
Der Value Based Ansatz im neuen Steuerungsmodell treibt den Marktwert der gesamten Zumtobel Lighting Group



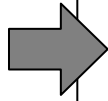
Von der Investor-Spitzenkennzahl über die finanzielle Steuerung des Management hin zu zusätzlichen KPI's für die Operations



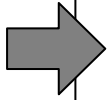
Die Eckpunkte des neuen Steuerungsmodells der Zumtobel Lighting Group



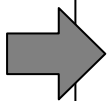
Performanceorientierte Steuerung der Fertigungsstätten in den zusammengeführten Operations



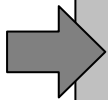
Neuorganisation des Brand Management mit zentraler Verantwortung für das Produktportfolio und die Preise



Management Transfer Preise als effizientes Instrument zur Verhaltenssteuerung

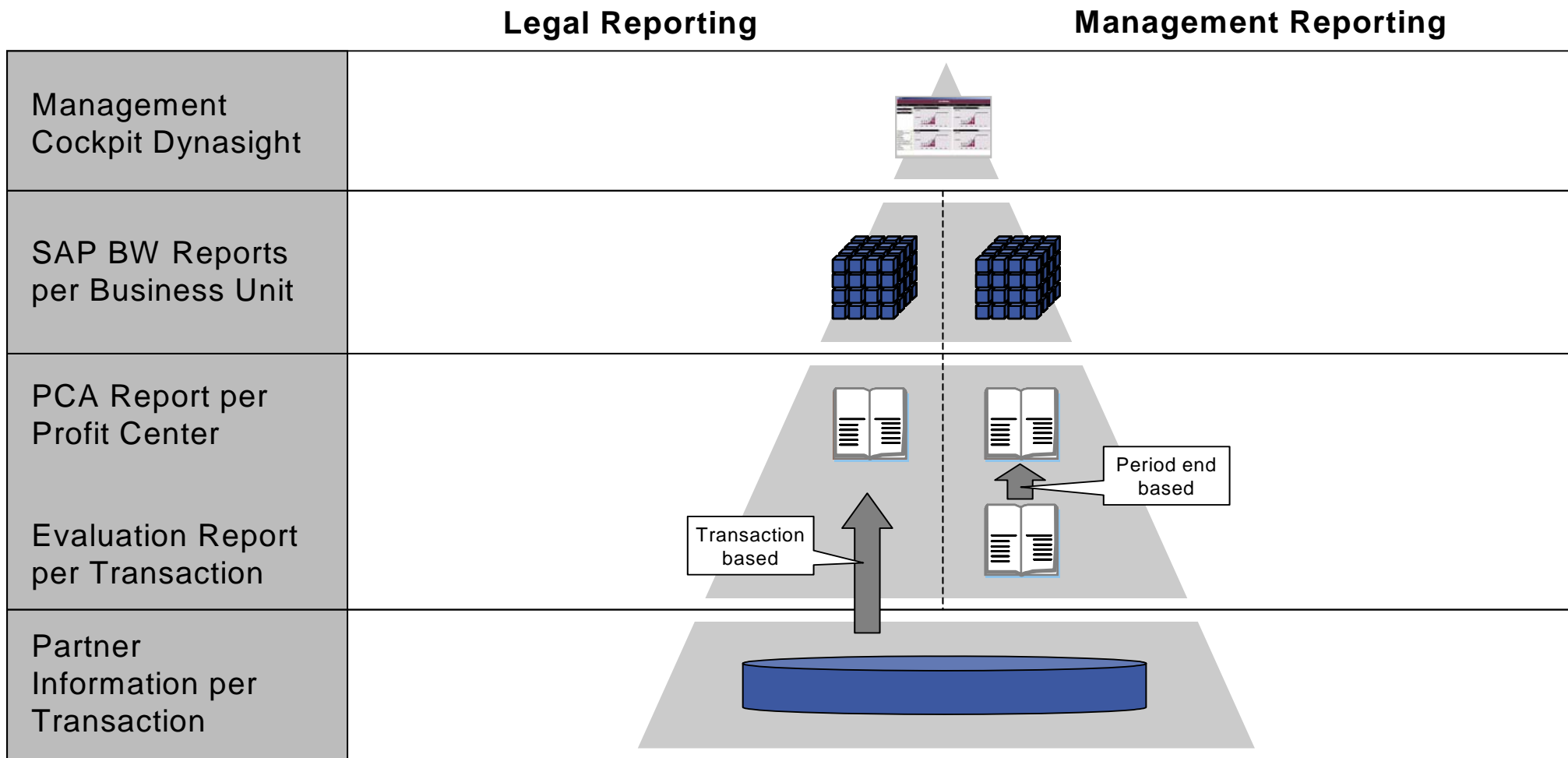


Durchgängiges, wertorientiertes Zielsystem mit Verbindung der Interessen von Eigentümer, Konzernmanagement und Local Business



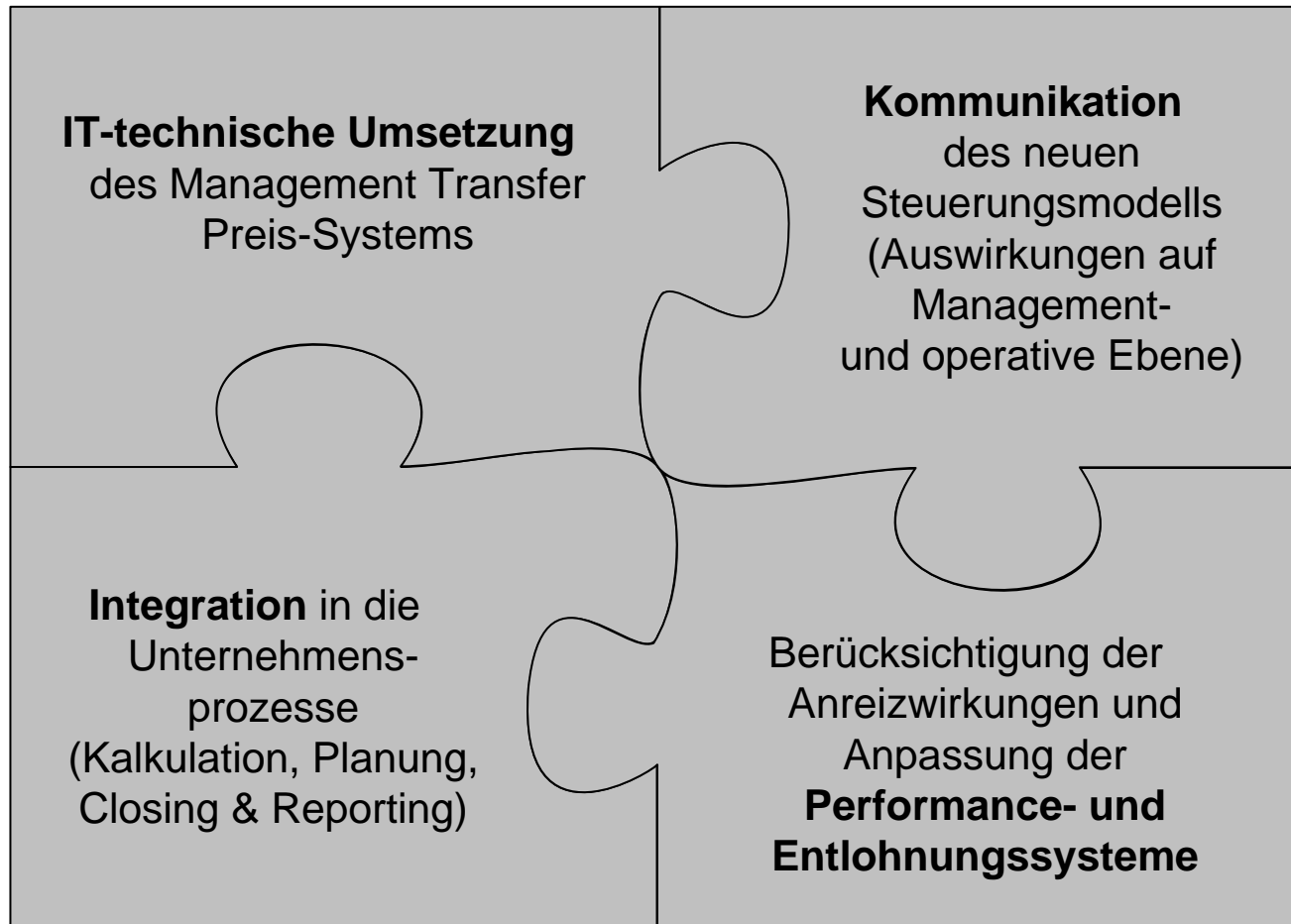
Angepasste und weiterentwickelte Reportingstrukturen, -prozesse und -tools

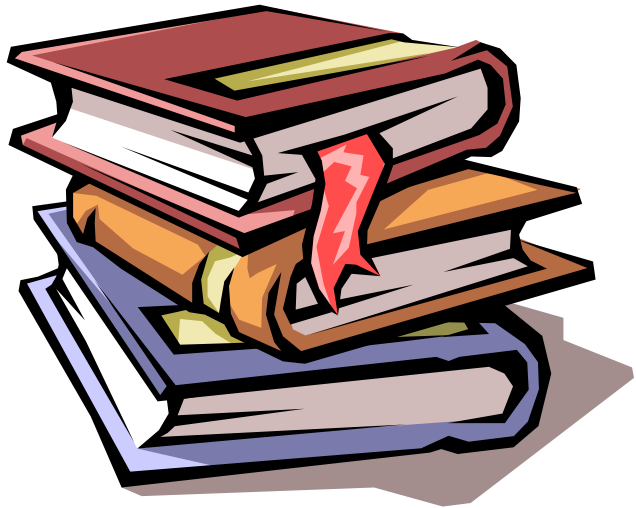
Sämtliche Informationen werden in der durchgängigen Reportingpyramide auf einer gemeinsamen Datenbasis integriert



- Die Zumtobel Group und ihre Teilkonzerne
- Neue Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung
- Das neue Steuerungsmodell der Zumtobel Lighting Group
- **Fazit**

Die Herausforderungen bei der Einführung des neuen Steuerungsmodells beschränkten sich nicht auf die IT





„What gets measured, gets done.
If you are looking for quick ways to
change how an organisation behaves,
change the measurement system.“

Mason Haire

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



Dipl. Wirtsch.-Ing. Thomas Spitzenpfeil
Finanzvorstand

Zumtobel AG
Höchsterstraße 8
A-6850 Dornbirn

Telefon +43 (5572) 509 - 516

Fax +43 (5572) 509 - 602

E-Mail thomas.spitzenpfeil@zumtobel.com