

**zumtobel group**

**Verbesserung von  
strategischer Planung, Budgetierung und Reporting  
mit Hilfe von Strategy Map und Balanced Scorecard**

**Stuttgart, 22. September 2009**

# Die Zumtobel Gruppe

## Passion for Light



# Die Zumtobel Gruppe

## Nummer 1 in Europa in professioneller Beleuchtung

### Marktposition

- Einer der wenigen Global Player in der Lichtindustrie
- Europäischer Marktführer für professionelle Beleuchtung
- Weltweit an führender Position für Betriebsgeräte und Lichtsteuerung

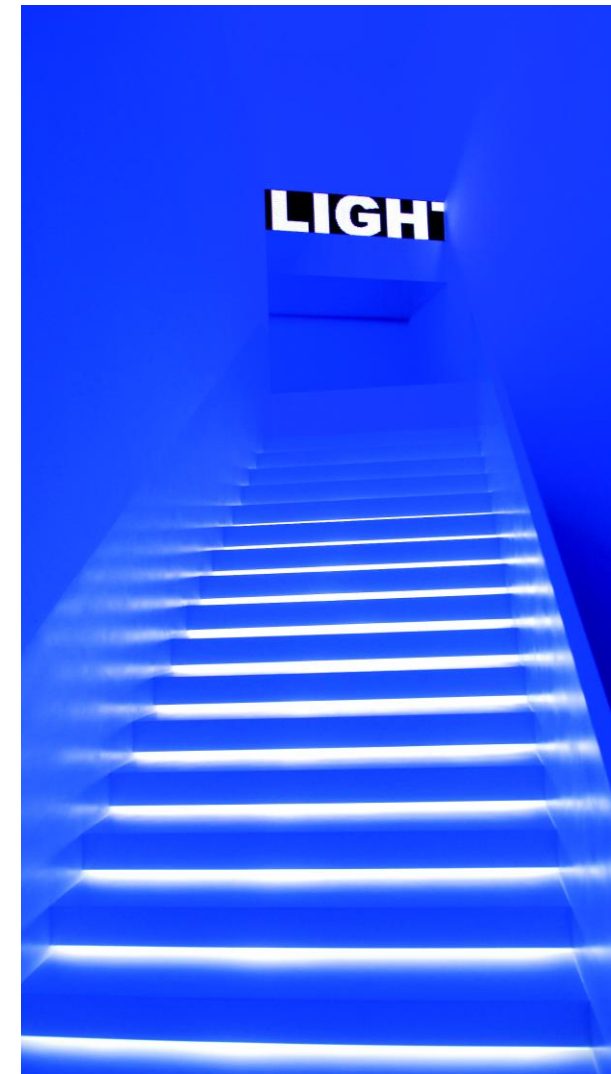
### Weltweite Präsenz

- 23 Produktionsstandorte auf vier Kontinenten
- Vertriebsgesellschaften und -partner in über 70 Staaten

### Aktuelle Finanzkennzahlen\*

- Umsatz: EUR 1.174,0 Mio
- EBIT: EUR 57,0 Mio
- Jahresergebnis: EUR 13,3 Mio
- Eigenkapital: EUR 456,0 Mio; EK-Quote 43,3%
  
- Mitarbeiter:\*\* Gesamt: 7.165  
davon am Konzernsitz Dornbirn 1.672  
plus 129 Auszubildende

\*(GJ 2008/09) \*\* (zum Bilanzstichtag 30.04.2009 / Vollzeitkräfte inkl. Leiharbeiter)



## Begriffe und Definitionen (I)

### Unternehmensziele

- ..... sind Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann
- ..... sind damit Basis zur Bewertung und Unterscheidungen von Aktionen
- ..... können unterschiedlicher Natur sein

Ökonomische Ziele (Eigenkapitalgeber)	Soziale Ziele (Arbeitnehmer)	Ökologische Ziele (Öffentlichkeit)
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ifr. Gewinnmax.</li><li>▪ Shareholder Value</li><li>▪ Rentabilität</li><li>▪ Unternehmens- -sicherung -wachstum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ gerechte Entlohnung</li><li>▪ gute Arbeitsbedingungen</li><li>▪ betr. Sozialleistungen</li><li>▪ Arbeitsplatzsicherheit</li><li>▪ Mitbestimmung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ressourcenschonung</li><li>▪ Begrenzung von Schadstoffemission</li><li>▪ Abfallvermeidung</li><li>▪ Abfallrecycling</li></ul>

### Strategie

- ..... spiegelt die zentralen Einstellungen, Wünsche und Wertvorstellungen bestimmter Entscheidungsträger wider
- ..... ist bezogen auf die Umweltsituationen und -entwicklungen, auf Chancen und Risiken und reagiert auf externe Veränderungen und/oder versucht, diese aktiv im eigenen Sinne zu beeinflussen
- ..... ist konkurrenzbezogen, d.h. sie bestimmt das Handlungsprogramm in Relation zu Konkurrenten, z.B. in Form von Imitation, Kooperation, Dominanz oder Abgrenzung
- ..... ist bezogen auf die Ressourcen des Unternehmens, auf die Stärken und Schwächen in ihrer relativen Position zur Konkurrenz
- ..... ist auf das ganze Geschäft, nicht nur auf einzelne Funktionsbereiche gerichtet
- ..... hat eine hohe Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens und weit reichende Konsequenzen, was die Ressourcenbindung anbelangt
- ..... erfordert für ihre erfolgreiche Umsetzung die Formulierung von Maßnahmenplänen für die betroffenen Funktionsbereiche.

### strategische Planung

- ..... ist ein immer wieder zu leistender dynamischer Prozess
- ..... mit i.d.R. längerfristigem Horizont,
- ..... der grundsätzlichen Handlungsrahmen absteckt

## Begriffe und Definitionen (III)

### **operative Planung**

..... ist die konkrete (ggf. mehrjährige) Ausgestaltung von Aktivitäten zur Erreichung von (strategischen) Zielen, u.a.

- Absatz- / Umsatzplanung
- Personalplanung
- Produktions- und Beschaffungsplanung
- Investitions- und Finanzierungsplanung
- F&E-Planung

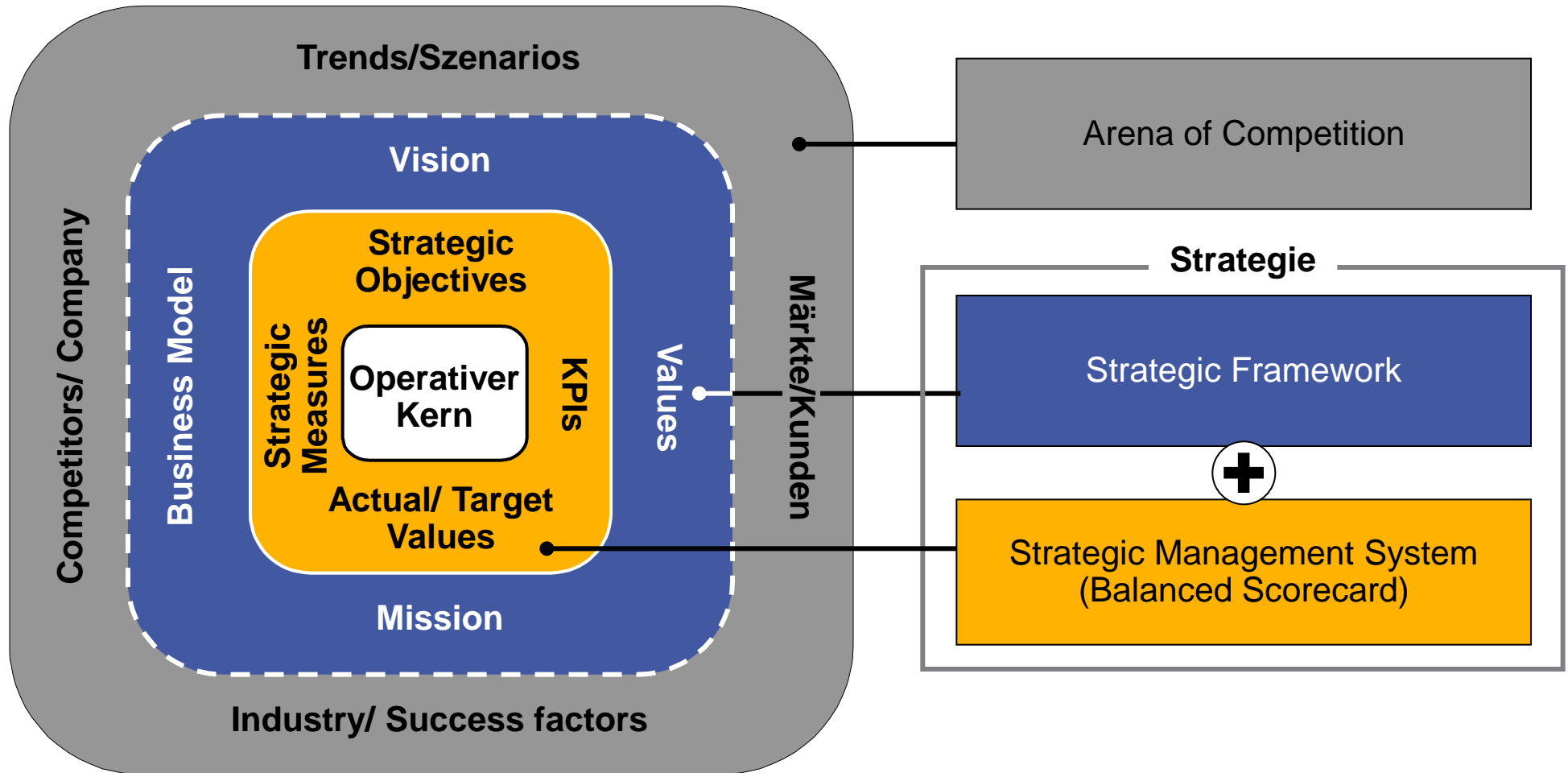
### **Budget**

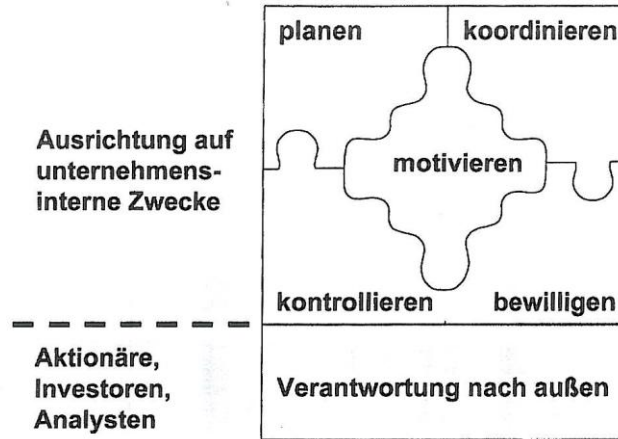
..... ist im weiteren Sinne der rechnerische Teil der Planung (Planungsrechnung)

..... ist im engeren Sinne der Prozess der jährlichen Planung des wertmäßigen Erfolgs

# Strategie – Budget – Reporting

Eine strategisches Management System ist eingebettet und abgeleitet aus dem gesetzten strategischen Rahmen („Strategic Framework“)





### Grundfunktionen von Planung

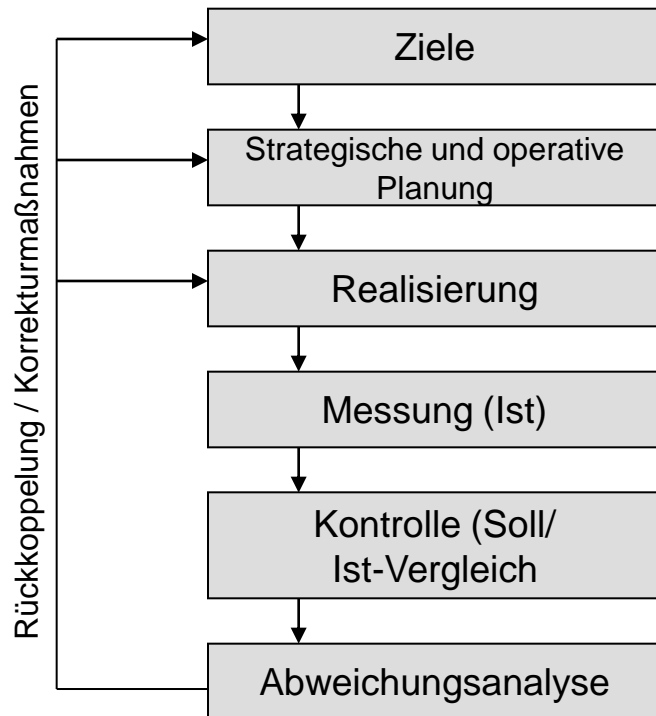
- planen = Gegenüberstellung von Maßnahmen in Form unterschiedlicher Pläne (z.B. Strat. Plan, Budget) in finanzieller Form mit den Zielen der Interessengruppen
- koordinieren = unternehmensinterne Abstimmung der einzelnen Maßnahmen
- bewilligen = bei genehmigter Planung, Entscheidungsgrundlage für Bereitstellung von Ressourcen und die Durchführung von Maßnahmen
- kontrollieren = Basis schaffen für Plan-/Ist-Abweichungsanalysen
- motivieren = durch Einbindung der Verantwortlichen und Setzen realistischer Ziele Umsetzung sicherstellen

### Reporting

- ..... ist im weiten Sinne die regelmäßige Berichterstattung über unternehmensrelevante Sachverhalte
- ..... ist im engeren Sinne meist die monatliche Finanzberichterstattung in Form von Bilanz, GuV und ggf. Cash Flow sowie einiger finanzieller Eckdaten
- ..... ist je nach Hierarchieebene mehr oder weniger verdichtet
- ..... ist immer vergangenheitsorientiert
- ..... sollte i.d.R. im Vergleich zum Budget und Vorjahr erfolgen

# In der Theorie sind Strategie – Budget – Reporting ..... verbunden und bilden ein geschlossenes Führungssystem

## idealer Führungsprozess:



## Aber:

..... in der Praxis findet sich häufig:

- Ziele und Strategie sind äußerst vage
- Mittelfristplanung ist eher eine Extrapolation des Budgets
- falls es eine Strategie gibt, erfolgt keine Verzahnung von Strategie und Planung
- keine inhaltliche und operative Verbindung von Strategie und Budget
- Reporting und Kontrolle sind nur finanzorientiert und erfolgen nicht gemäß den Verantwortlichkeiten oder strategischen Handlungsfeldern (z.B. Portfolio, Produkte, Regionen)

# Eine Umfrage unter österreichischen Unternehmen bestätigt die Schwächen im Prozess

Von 118 befragten Unternehmen

- erstellen 75% einen Mittelfristplan aber nur 53% einen strategischen Plan
- 36% erstellen die Mittelfristplanung zusammen mit dem Budget, 37% erstellen die Mittelfristplanung auf Basis des Budgets
- 95% erstellen eine Budget-GuV aber nur 55% Budgets für Bilanz und Cash Flow. Nur 52% einen Maßnahmenplan
- 72% der Unternehmen haben Wachstumsziele aber nur 31% Planungsziele für nicht-monetäre Größen
- 76% berichten monatlich GuV aber nur 30% die Umsetzung von Maßnahmen. Nicht-monetäre Kennzahlen sind eher unbedeutend.

Quelle: OeCI, Benchmarks 2008

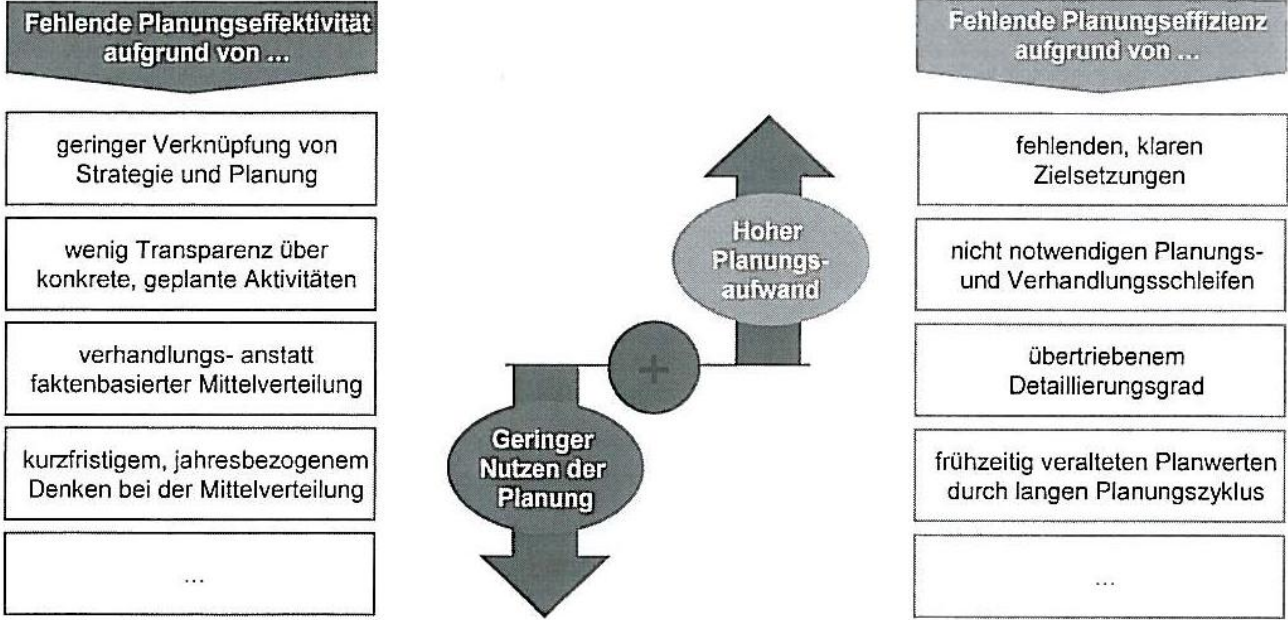
# In der Praxis scheitern 9 von 10 Unternehmen bei der Strategieumsetzung <sup>1)</sup>

In 70% der Fälle ist das Problem die Umsetzung nicht die Strategie <sup>2)</sup>



Quelle: 1) Kiechel (1984) S8  
2) Charan / Colvin (1999)

# Für viele Unternehmen sind zudem Planung und Budgetierung zu einer aufwändigen Pflichtübung geworden




# Strategy Map und Balanced Scorecard (BSC)

## eine Methode zur Konkretisierung, Darstellung und Verfolgung von Strategien

- BSC** =
- disziplinierte Beschreibung der Strategie
  - Strategische Ziele werden dazu unterschiedlichen Perspektiven zugeordnet, womit ausgewogene Steuerung möglich wird
  - Ziele werden in finanziellen und nicht finanziellen Maßgrößen gefasst
  - strategische und operative Planung werden integriert
- „**Translating Strategy into Action**“<sup>1)</sup>

- Strategy Map** = stellt die Ursache- / Wirkungszusammenhänge der unterschiedlichen Ziele dar

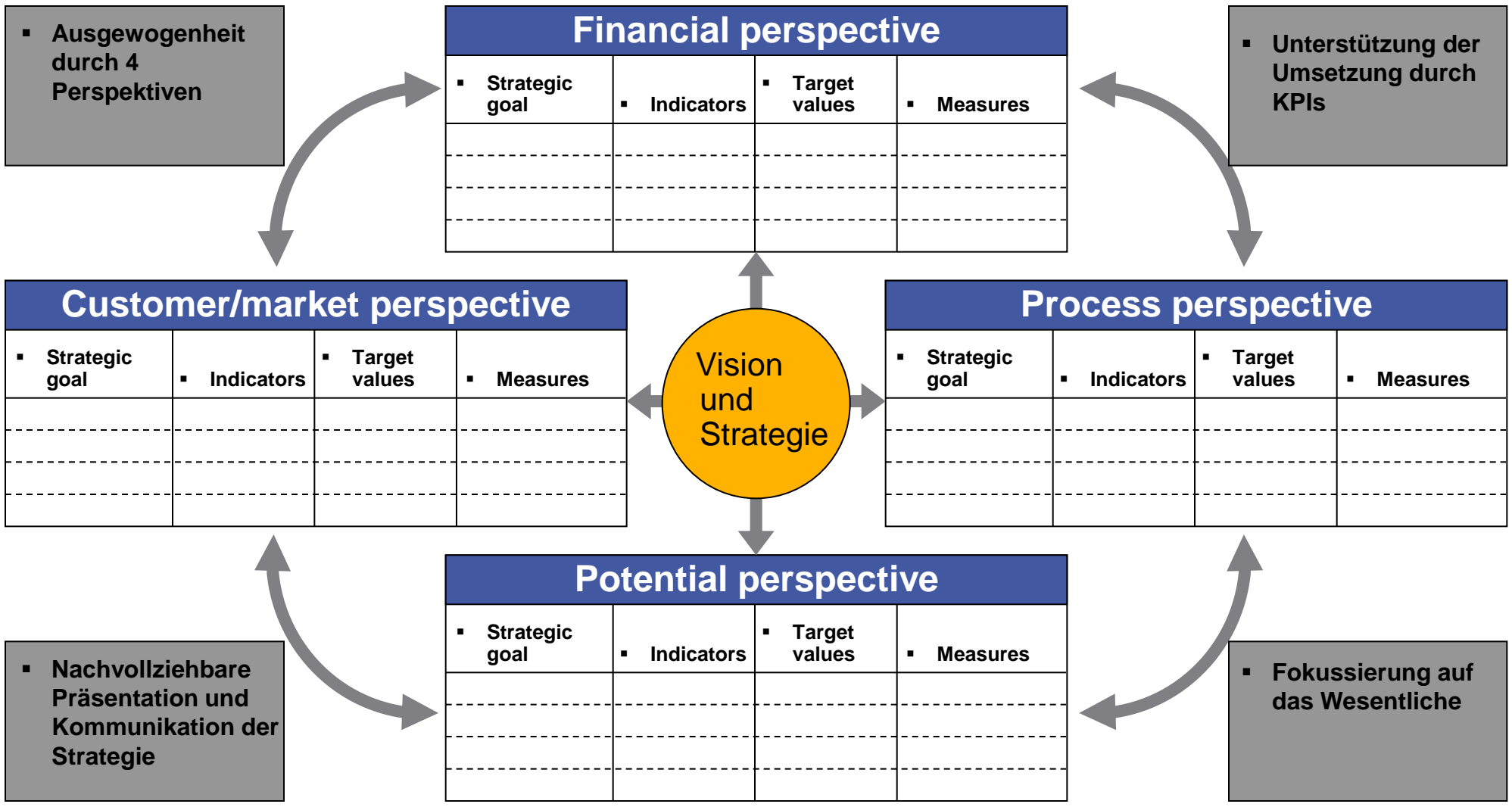


BSC und Strategy Map können kaskadierend ausgebaut werden und Grundlage eines kohärenten Reporting- / Zielvereinbarungssystems werden.

<sup>1)</sup> Kaplan / Norton (1997)

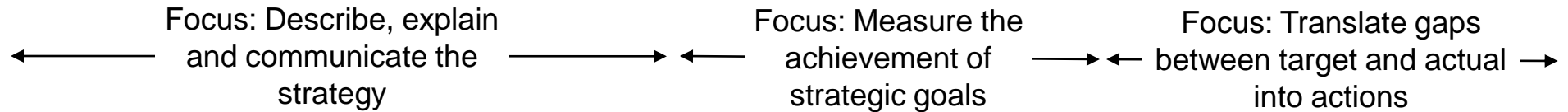
# Balanced Scorecard:

## Kombination von vier wesentlichen Unternehmensperspektiven



# Fokus der Strategy Map = Kommunikation

## BSC = Messung der Strategieumsetzung durch KPIs



Strategy Map		Balanced Scorecard		Action Plan	
Process: Operations Man't. Theme: Ground Turnaround		KPI	Target	Initiative	Budget
Financials		<ul style="list-style-type: none"> <li>Profitability</li> <li>Grow revenues</li> <li>Fewer planes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30% CAGR</li> <li>20% CAGR</li> <li>5% CAGR</li> </ul>		
Customer /Market		<ul style="list-style-type: none"> <li>Attract and retain more customers</li> <li>Flight is on time</li> <li>Lowest prices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70%</li> <li>Increase 12% ann.</li> <li>#1</li> <li>#1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implement CRM system</li> <li>Quality management</li> <li>Customer loyalty program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$XXX</li> <li>\$XXX</li> <li>\$XXX</li> </ul>
Internal Processes		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fast ground turnaround</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 minutes</li> <li>90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cycle-line optimization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$XXX</li> </ul>
Potentials		<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop the necessary skills</li> <li>Develop the support system</li> <li>Ground crew aligned with strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yr. 1-70%, Yr. 3-90%, Yr. 5-100%</li> <li>100%</li> <li>100%</li> <li>100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ground crew training</li> <li>Crew sched. syst. rollout</li> <li>Communications program</li> <li>Employee Stock Ownership</li> <li>Plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$XXX</li> <li>\$XXX</li> <li>\$XXX</li> </ul>
Total Budget					<ul style="list-style-type: none"> <li>\$XXX</li> </ul>

Source: Kaplan, Norton: Strategy Maps, 2004 (adapted)

# Wesentlicher Bestandteil der BSC ist die Definition von relevanten Kennzahlen

Kennzahlen = i.d.R. Verhältniszahlen mit betriebswirtschaftlich relevanter Aussage über betriebliche Vorgänge, die quantifizierbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen

Beispiele aus den vier Dimensionen der BSC

Potential

- „new product rate“

$$= \frac{\text{Umsatz mit Produkten jünger als 3 Jahre}}{\text{Gesamtumsatz}}$$

- Applications per internal job postings

$$= \frac{\text{Besetzung von innen}}{\text{Anzahl offener Stellen}}$$

Process

- on time delivery

$$= \frac{\text{Anzahl pünktlicher Lieferungen}}{\text{Anzahl aller Lieferungen}}$$

Customer

- Product quality = defect part per million
- Umsatz mit „grünen“ Produkten

$$= \frac{\text{Umsatz mit „grünen“ Produkten}}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Financial

- Umsatzwachstum
- EBIT-Marge
- SG&A-Cost % sales

# BSC und Strategy Map verändern das Reporting

## traditionell

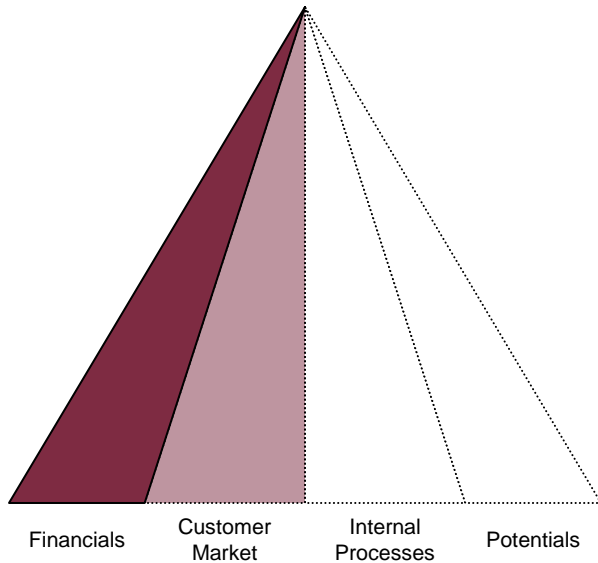
- Financials
- Konzern, Division, Unit
- Monats-Ist vs. Budget und Vorjahr
- Finanzielle Kennzahlen
- starres Berichtsmuster

## strategiekonformes Performance Reporting

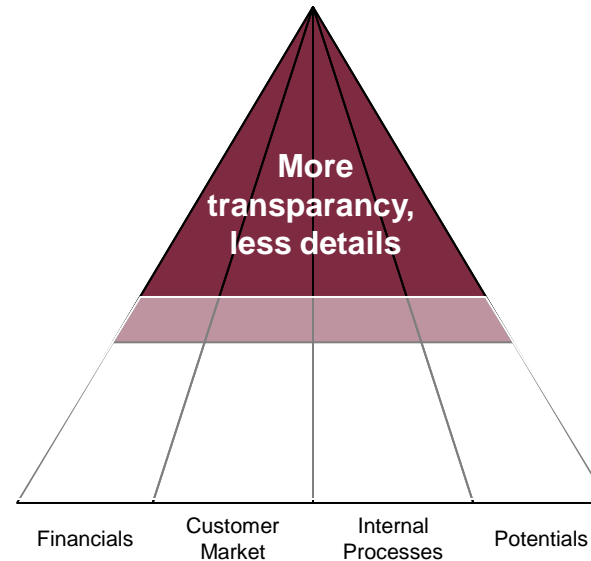
- Financials (Monats-Ist vs. Budget / VJ)
- nach strategischen Feldern (z.B. Produkte, Regionen, Technologien)
- nicht finanzielle Kennzahlen gemäß den wesentlichen Feldern der BSC
- Maßnahmenreporting
- unterschiedliche Frequenz und Tiefe nach Verfügbarkeit und Dynamik der Kennzahlen

# BSC und Strategy Map basierte Management Reviews unterscheiden sich deutlich vom traditionellen Vorgehen

## Traditioneller Management Review



## Management Review auf Basis Strategy Maps



## Vorteil

- Prospektiv statt nur retrospektiv
- Funktionsübergreifende Perspektive
- Fokus auf Corrective Actions
- „Strategy lives“

# Praxisbeispiel: Zumtobel Group

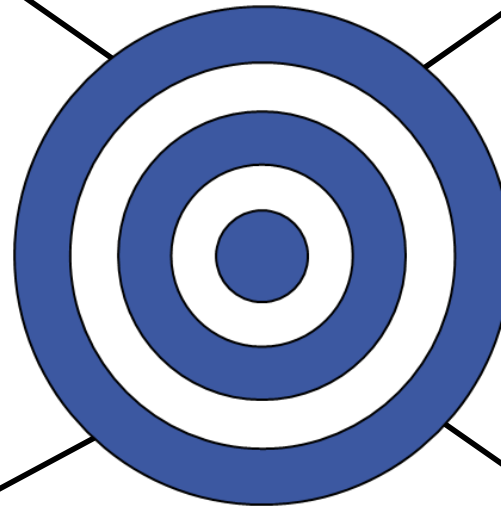
## Verbesserung von Strategieumsetzung und Mobilisierung

### **Ausgerichtete Strategien und Geschäftsmodelle**

Solide, kompakte und mit starkem Commitment ausgerichtete Strategien und Geschäftsmodelle der Gruppe und der Divisionen

### **Eindeutige, priorisierte strategische Stoßrichtungen**

Strategy Maps und eindeutig priorisierte strategische Stoßrichtungen, die von den Geschäftsbereichsleitern entwickelt, in der Organisation verankert und implementiert wurden (Auswirkungen auf EBIT und die KPIs sind eindeutig definiert)



### **Mobilisierung der Mitarbeiter**

Durch eine professionelle Kommunikation kann die Mobilisierung der Mitarbeiter erreicht und Veränderung/ Verbesserung auf allen Ebenen initiiert, erklärt und akzeptiert werden

### **Priorisierung hilft im täglichen Geschäft**

Kommunikation von konkreten und klaren strategischen Zielen und Messgrößen, die allen Mitarbeitern bei der Priorisierung des täglichen Geschäfts helfen (dadurch klares Management und Beschleunigung)

# Verbindung über mehrere organisatorische Einheiten

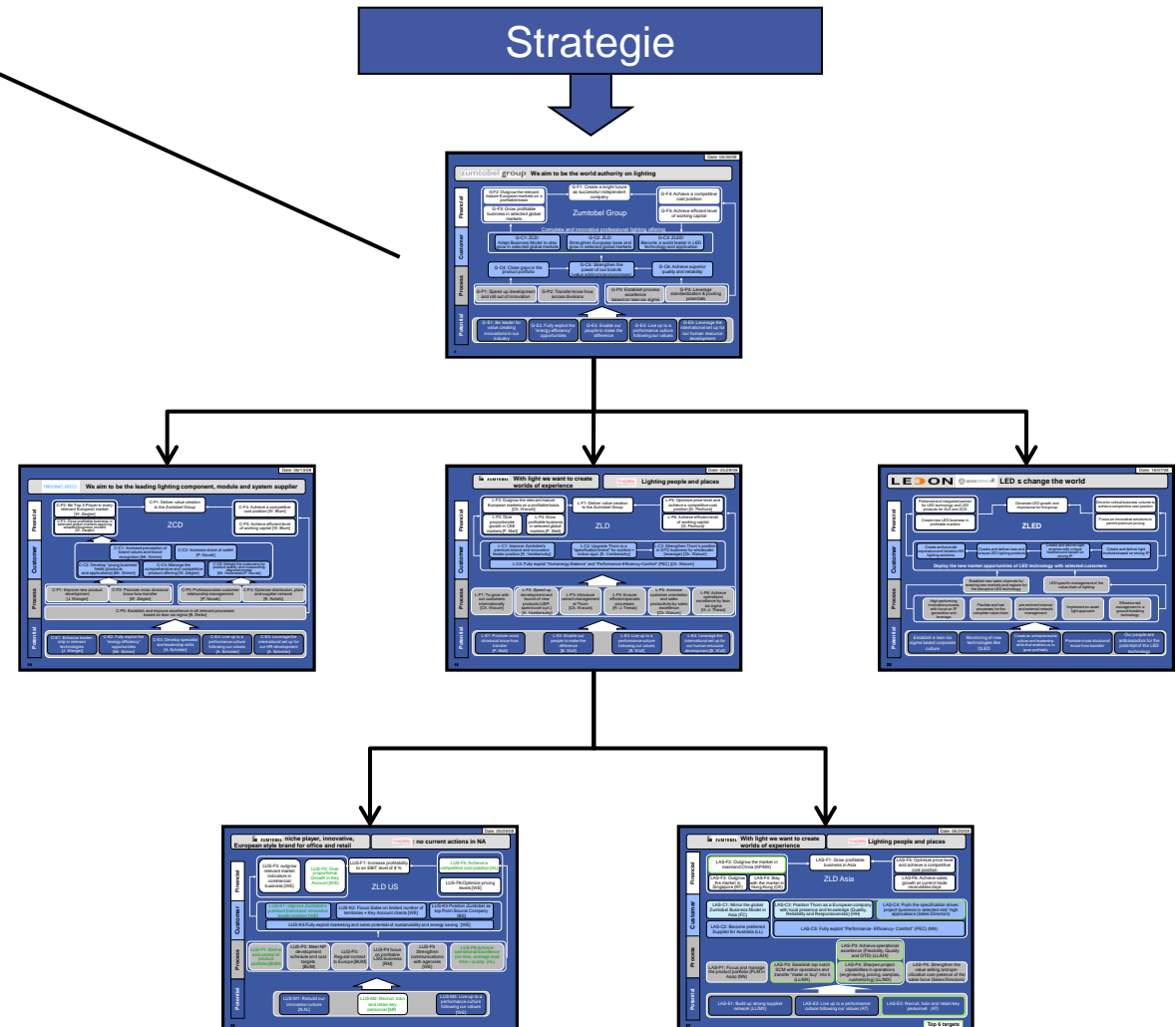
## Kaskadierung von der Gruppe über die Divisionen zu den Landesgesellschaften

### Strategy Map Gruppe

- Ziele, die die Gruppe in Bezug auf die Wertgenerierung ausrichten
- Gruppenübergreifende strategische Themen:
  - Verbesserung der Prozesse
  - und Kommunikation
  - Interne Kooperation

### Strategy Map Divisions

- Konkretisierung der Ziele und der dazugehörigen Maßnahmen
- Eigene strategische Themen auf Divisionsebene



# Ergebnis und Aufwand des BSC-Aufbauprozesses

## Breite Verankerung der Strategie durch Kaskadierung

4+2 Strategy Maps mit 99 Zielen

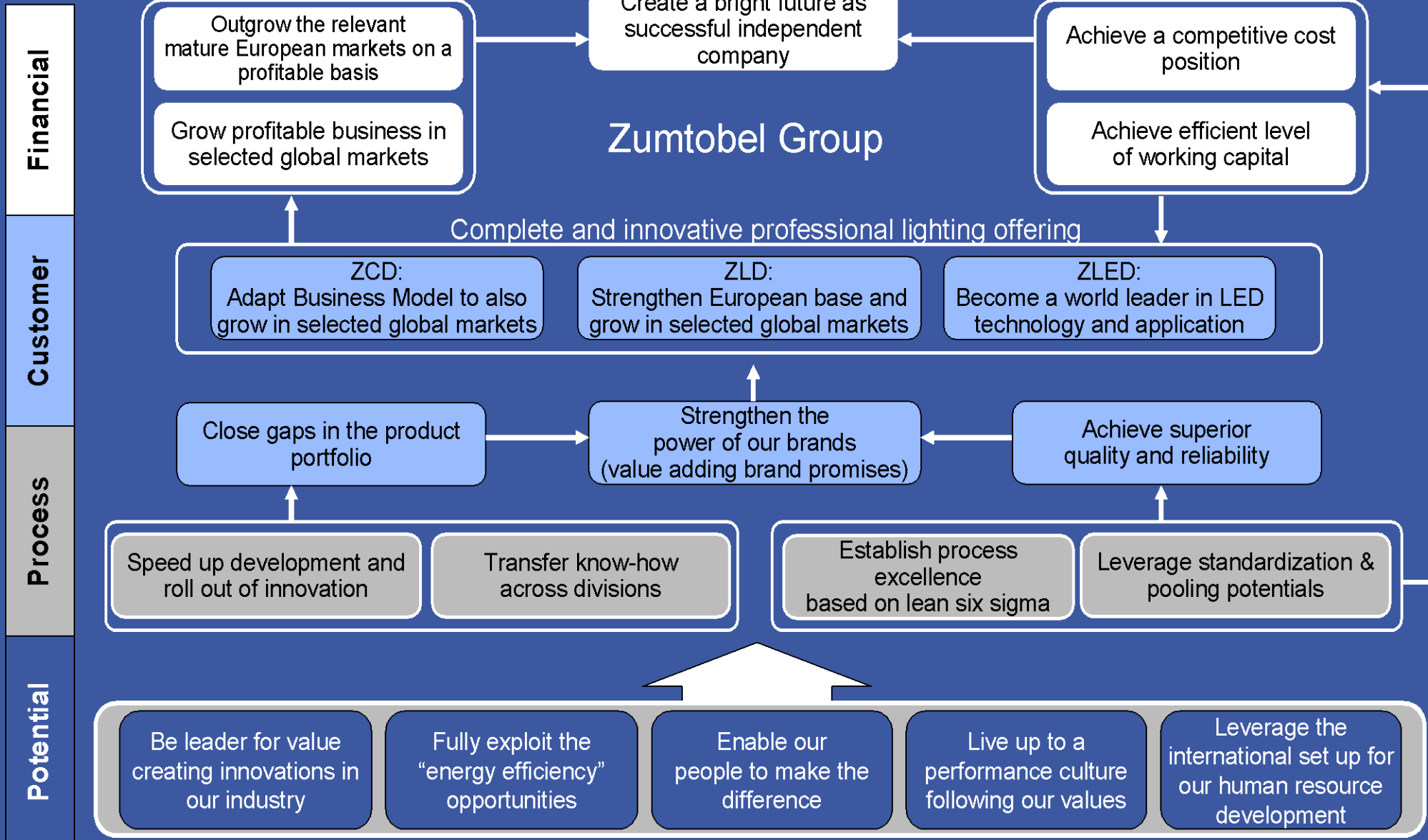
139 definierte KPIs

251 Maßnahmen innerhalb der nächsten zwei Jahre

13 BSC Aufbau-Workshops mit 31 Teilnehmern des Managements

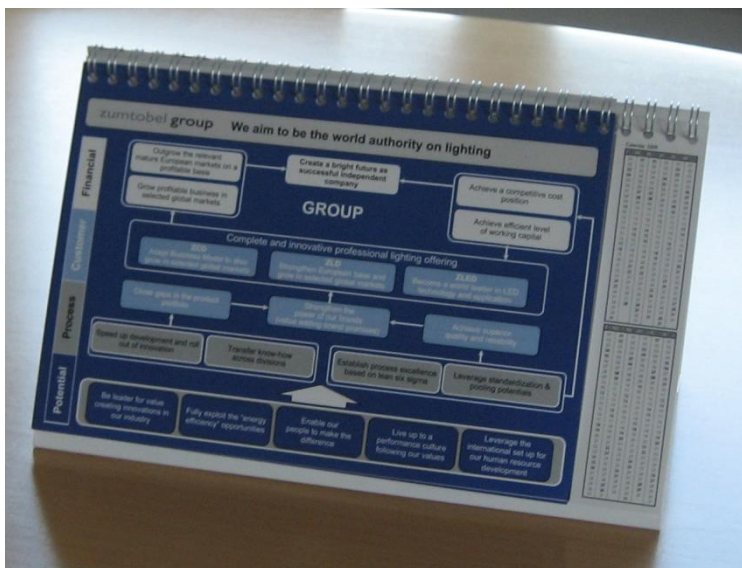


**zumtobel group** We aim to be the world authority on lighting



# Kommunikation der Strategy Map

Breite Information hilft die Strategie in der Organisation zu verankern

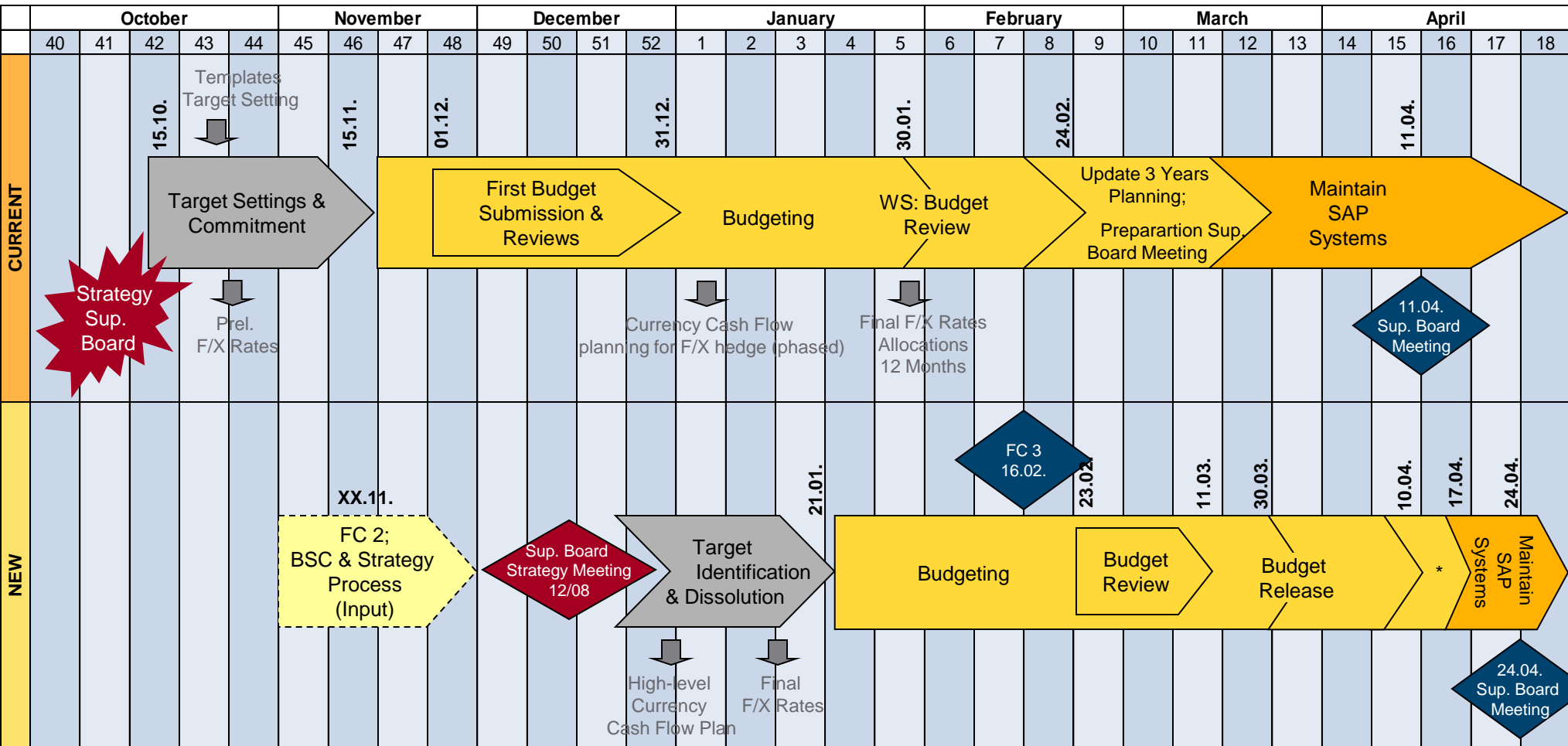


## Kommunikation der Strategy Map

- Großformatiger Aushang im Sitzungszimmer der Zumtobel AG (oben)
- Tischaufsteller, der allen Führungskräften zur Verfügung gestellt wurde (links)

# Neuer und verkürzter Budget und Forecast Prozess

Von 15 Wochen netto zu 10 Wochen netto<sup>1)</sup>



1) = Gesamtprozessdauer abzüglich Zeiten, die für Q3-reporting verwendet werden

\* Update 3 Years Planning; Preparation Supervisory Board Meeting

# Vor- und Nachteile des aktuellen und des neuen Budget/Forecast-Prozesses

Aktueller Budget/Forecast-Prozess	Neuer Budget/Forecast-Prozess
<ul style="list-style-type: none"><li>+ Zeit für detaillierte Planung auf Unit Ebene</li><li>- Strategie und Budget sind entkoppelt</li><li>- Langer Planungshorizont, damit relativ alte Planannahmen</li><li>- Aufgrund des F/X-Prozesses sind zwei „Budget Runs“ erforderlich</li><li>- Nachlassende Aufmerksamkeit des Managements aufgrund des langen Prozesses</li><li>- Controlling ist Owner des Budget Prozesses</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Enge Verknüpfung zw. Strategie und Budget</li><li>+ FC 3 als Input verfügbar (kürzeren Planungshorizont)</li><li>+ Aufgrund des F/X-Prozesses nur einen „Budget Run“</li><li>+ Stark verkürzte Prozessdauer</li><li>+ Detaillierter Strategie- &amp; Target Setting Prozess sowie Commitment des Management ist gegeben</li><li>- Keine Zeit für Fehler und Budgetierungsschleifen</li></ul>

# Performance Reporting als Basis eines integrierten Managementprozesses

## erweitert um einen strategiekonformen Finance Report sowie quartlichen KPI-Review

### Financials nach strategischen Bereichen

Europäisches Kerngeschäft ohne CEE				Nov.08	
	YID Act	YID Bud	YID PY		
<b>ZLD</b>					
Net Sales	435,7	471,9	464,9		
Growth	-6,3%	1,6%			
EBIT (adj)	47,4	62,3	63,6		
Margin	10,9%	13,2%	13,7%		
<b>ZCD</b>					
Net Sales	171,7	189,2	189,7		
Growth	-9,6%	-0,3%			
EBIT (adj)	20,8	27,3	28,4		
Margin	12,1%	14,4%	15,0%		
<b>ZLED</b>					
Net Sales	14,6	16,8			
Growth					
EBIT (adj)	-5,0	-0,8			
Margin	-34,4%	-4,9%			
<b>Group</b>					
Net Sales	557,9	617,6	596,4		
Growth	-6,6%	3,6%			
EBIT (adj)	72,2	86,8	92,0		
Margin	12,9%	14,4%	15,4%		

LED-Business				Nov.08	
	YID Act	YID Bud	YID PY		
<b>Net External Sales</b>					
ZLD	9,3	11,7	8,1		
ZCD	13,2	14,1	10,8		
ZLED	2,0	4,4	1,9		
<b>Total wo Space Cannon</b>	<b>24,6</b>	<b>30,2</b>	<b>20,7</b>		
Growth					
SpaceCannon	2,7	3,5			
<b>Total with Space Cannon</b>	<b>27,2</b>	<b>33,6</b>	<b>20,7</b>		
Growth					
<b>Gross Profit ZLED-Division</b>	<b>-1,8</b>	<b>0,7</b>			
Margin	-9,2%	3,4%			
<b>EBIT (adj) ZLED-Division</b>	<b>-5,0</b>	<b>-0,8</b>			
Margin	-34,2%	-5,6%			

CEE/ Emerging Markets				Nov.08	
	YID Act	YID Bud	YID PY		
<b>ZLD Net Sales</b>					
CEE	29,1	38,3	28,4		
Growth	-2,9%	26,0%			
Asia	28,2	36,2	29,4		
Growth	-4,1%	23,0%			
India	3,2	4,9	4,0		
Growth	-18,3%	22,8%			
<b>ZCD Net Sales</b>					
CEE	16,8	18,2	13,5		
Growth	24,4%	26,0%			
Asia	22,1	20,2	16,2		
Growth	36,7%	25,0%			
India	1,3	3,0	1,3		
Growth	-6,8%	126,9%			
<b>Group Net Sales</b>					
CEE	45,9	56,5	41,8		
Growth	6,6%	36,0%			
Asia	50,3	56,4	45,6		
Growth	16,4%	21,1%			
India	4,6	7,9	5,3		
Growth	-14,0%	48,3%			
<b>Group EBIT (adj) Emerging Markets</b>	<b>0,2</b>	<b>2,7</b>	<b>-1,5</b>		
in % Net Sales	0,2%	2,2%	-0,6%		

Portfolio Randbereiche				Nov.08	
	YID Act	YID Bud	YID PY		
<b>ZLD AIJNZL</b>					
Net Sales	32,6	39,5	37,0		
Growth	-6,0%	6,9%			
EBIT (adj)	-0,9	0,4	-1,2		
Margin	-2,8%	1,0%	-3,1%		
<b>ZLD USA</b>					
Net Sales	16,7	18,2	17,6		
Growth	-6,0%	3,4%			
EBIT (adj)	0,1	0,5	0,1		
Margin	0,7%	2,9%	0,6%		
<b>TA AIJNZL</b>					
Net Sales	39,5	43,0	44,4		
Growth	-11,2%	-3,7%			
EBIT (adj)	1,4	2,2	2,2		
Margin	3,5%	5,0%	4,9%		
<b>Group</b>					
Net Sales	<b>87,2</b>	<b>98,5</b>	<b>97,3</b>		
Growth	-10,9%	1,9%			
EBIT (adj)	<b>6,6</b>	<b>3,1</b>	<b>1,1</b>		
Margin	6,7%	3,2%	1,1%		
<b>TA Magnetic</b>					
Volume (mpcs)	18,4	21,2	20,8		
Growth	-11,6%	2,3%			
Net Sales	51,3	53,1	54,4		
Growth	-5,7%	-2,5%			
Gross Profit	5,7				
Margin	11,0%				
<b>ZKD</b>					
Net Sales	0,4				
Growth					
EBIT (adj)	-1,2				
Margin	-297,1%				

Performance Reporting

Report: 2008-11-08

Reporting Unit: TAG

Item	2008-11-08	2008-10-31	2008-09-30	2008-08-31	2008-07-31	2008-06-30	2008-05-31	2008-04-30	2008-03-31	2008-02-29	2008-01-31	2007-12-31	2007-11-30	2007-10-31	2007-09-30	2007-08-31	2007-07-31	2007-06-30	2007-05-31	2007-04-30	2007-03-31	2007-02-28	2007-01-31	2006-12-31	2006-11-30	2006-10-31	2006-09-30	2006-08-31	2006-07-31	2006-06-30	2006-05-31	2006-04-30	2006-03-31	2006-02-29	2006-01-31	2005-12-31	2005-11-30	2005-10-31	2005-09-30	2005-08-31	2005-07-31	2005-06-30	2005-05-31	2005-04-30	2005-03-31	2005-02-28	2005-01-31	2004-12-31	2004-11-30	2004-10-31	2004-09-30	2004-08-31	2004-07-31	2004-06-30	2004-05-31	2004-04-30	2004-03-31	2004-02-29	2004-01-31	2003-12-31	2003-11-30	2003-10-31	2003-09-30	2003-08-31	2003-07-31	2003-06-30	2003-05-31	2003-04-30	2003-03-31	2003-02-28	2003-01-31	2002-12-31	2002-11-30	2002-10-31	2002-09-30	2002-08-31	2002-07-31	2002-06-30	2002-05-31	2002-04-30	2002-03-31	2002-02-29	2002-01-31	2001-12-31	2001-11-30	2001-10-31	2001-09-30	2001-08-31	2001-07-31	2001-06-30	2001-05-31	2001-04-30	2001-03-31	2001-02-28	2001-01-31	2000-12-31	2000-11-30	2000-10-31	2000-09-30	2000-08-31	2000-07-31	2000-06-30	2000-05-31	2000-04-30	2000-03-31	2000-02-29	2000-01-31	1999-12-31	1999-11-30	1999-10-31	1999-09-30	1999-08-31	1999-07-31	1999-06-30	1999-05-31	1999-04-30	1999-03-31	1999-02-28	1999-01-31	1998-12-31	1998-11-30	1998-10-31	1998-09-30	1998-08-31	1998-07-31	1998-06-30	1998-05-31	1998-04-30	1998-03-31	1998-02-29	1998-01-31	1997-12-31	1997-11-30	1997-10-31	1997-09-30	1997-08-31	1997-07-31	1997-06-30	1997-05-31	1997-04-30	1997-03-31	1997-02-28	1997-01-31	1996-12-31	1996-11-30	1996-10-31	1996-09-30	1996-08-31	1996-07-31	1996-06-30	1996-05-31	1996-04-30	1996-03-31	1996-02-29	1996-01-31	1995-12-31	1995-11-30	1995-10-31	1995-09-30	1995-08-31	1995-07-31	1995-06-30	1995-05-31	1995-04-30	1995-03-31	1995-02-28	1995-01-31	1994-12-31	1994-11-30	1994-10-31	1994-09-30	1994-08-31	1994-07-31	1994-06-30	1994-05-31	1994-04-30	1994-03-31	1994-02-29	1994-01-31	1993-12-31	1993-11-30	1993-10-31	1993-09-30	1993-08-31	1993-07-31	1993-06-30	1993-05-31	1993-04-30	1993-03-31	1993-02-28	1993-01-31	1992-12-31	1992-11-30	1992-10-31	1992-09-30	1992-08-31	1992-07-31	1992-06-30	1992-05-31	1992-04-30	1992-03-31	1992-02-29	1992-01-31	1991-12-31	1991-11-30	1991-10-31	1991-09-30	1991-08-31	1991-07-31	1991-06-30	1991-05-31	1991-04-30	1991-03-31	1991-02-28	1991-01-31	1990-12-31	1990-11-30	1990-10-31	1990-09-30	1990-08-31	1990-07-31	1990-06-30	1990-05-31	1990-04-30	1990-03-31	1990-02-29	1990-01-31	1989-12-31	1989-11-30	1989-10-31	1989-09-30	1989-08-31	1989-07-31	1989-06-30	1989-05-31	1989-04-30	1989-03-31	1989-02-28	1989-01-31	1988-12-31	1988-11-30	1988-10-31	1988-09-30	1988-08-31	1988-07-31	1988-06-30	1988-05-31	1988-04-30	1988-03-31	1988-02-29	1988-01-31	1987-12-31	1987-11-30	1987-10-31	1987-09-30	1987-08-31	1987-07-31	1987-06-30	1987-05-31	1987-04-30	1987-03-31	1987-02-28	1987-01-31	1986-12-31	1986-11-30	1986-10-31	1986-09-30	1986-08-31	1986-07-31	1986-06-30	1986-05-31	1986-04-30	1986-03-31	1986-02-29	1986-01-31	1985-12-31	1985-11-30	1985-10-31	1985-09-30	1985-08-31	1985-07-31	1985-06-30	1985-05-31	1985-04-30	1985-03-31	1985-02-28	1985-01-31	1984-12-31	1984-11-30	1984-10-31	1984-09-30	1984-08-31	1984-07-31	1984-06-30	1984-05-31	1984-04-30	1984-03-31	1984-02-29	1984-01-31	1983-12-31	1983-11-30	1983-10-31	1983-09-30	1983-08-31	1983-07-31	1983-06-30	1983-05-31	1983-04-30	1983-03-31	1983-02-28	1983-01-31	1982-12-31	1982-11-30	1982-10-31	1982-09-30	1982-08-31	1982-07-31	1982-06-30	1982-05-31	1982-04-30	1982-03-31	1982-02-29	1982-01-31	1981-12-31	1981-11-30	1981-10-31	1981-09-30	1981-08-31	1981-07-31	1981-06-30	1981-05-31	1981-04-30	1981-03-31	1981-02-28	1981-01-31	1980-12-31	1980-11-30	1980-10-31	1980-09-30	1980-08-31	1980-07-31	1980-06-30	1980-05-31	1980-04-30	1980-03-31	1980-02-29	1980-01-31	1979-12-31	1979-11-30	1979-10-31	1979-09-30	1979-08-31	1979-07-31	1979-06-30	1979-05-31	1979-04-30	1979-03-31	1979-02-28	1979-01-31	1978-12-31	1978-11-30	1978-10-31	1978-09-30	1978-08-31	1978-07-31	1978-06-30	1978-05-31	1978-04-30	1978-03-31	1978-02-29	1978-01-31	1977-12-31	1977-11-30	1977-10-31	1977-09-30	1977-08-31	1977-07-31	1977-06-30	1977-05-31	1977-04-30	1977-03-31	1977-02-28	1977-01-31	1976-12-31	1976-11-30	1976-10-31	1976-09-30	1976-08-31	1976-07-31	1976-06-30	1976-05-31	1976-04-30	1976-03-31	1976-02-29	1976-01-31	1975-12-31	1975-11-30	1975-10-31	1975-09-30	1975-08-31	1975-07-31	1975-06-30	1975-05-31	1975-04-30	1975-03-31	1975-02-28	1975-01-31	1974-12-31	1974-11-30	1974-10-31	1974-09-30	1974-08-31	1974-07-31	1974-06-30	1974-05-31	1974-04-30	1974-03-31	1974-02-29	1974-01-31	1973-12-31	1973-11-30	1973-10-31	1973-09-30	1973-08-31	1973-07-31	1973-06-30	1973-05-31	1973-04-30	1973-03-31	1973-02-28	1973-01-31	1972-12-31	1972-11-30	1972-10-31	1972-09-30	1972-08-31	1972-07-31	1972-06-30	1972-05-31	1972-04-30	1972-03-31	1972-02-29	1972-01-31	1971-12-31	1971-11-30	1971-10-31	1971-09-30	1971-08-31	1971-07-31	1971-06-30	1971-05-31	1971-04-30
------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

# Financials nach strategischen Bereichen

Europäisches Kerngeschäft ohne CEE	LED-Business
CEE / Emerging Markets	Portfolio Randbereiche

# Gliederung des monatlichen Performance Reports

Monat	YTD	FC
<b>KPIs</b>		

Monat	YTD	FC
<b>GuV / Bilanz Eckdaten</b>		

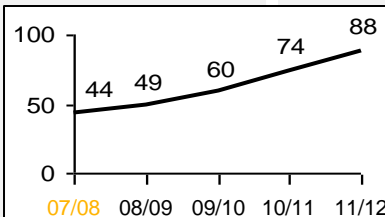


<b>Maßnahmenreporting</b>
---------------------------

<b>Radar Screen (kritische Units)</b>
---

<b>GuV-Ergebnisanalyse</b>
----------------------------

# Executive Agenda – XY-Division

## Dummy – Beispiel

Item - Executive Agenda	Ziele und Status	KPIs	Ist 07/08	Zielwerte 08/09	Status Q2 08/09
Intensively upgrade the sales activity in xx-xx. Set up and enhancement of local development and production capacity	Ziel: Verdopplung des Umsatzes in xxx innerhalb von drei Jahren  Status: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluierung der Potentiale erfolgt</li> <li>▪ Neue Managementverantwortung</li> <li>▪ Aktionen sind definiert</li> <li>▪ Team Kick-Off am 08./09. Jänner 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Net sales (ausgewählte Märkte)</li> </ul> 	xxm €	In m € 08/09: xx 09/10: xx 10/11: xx 11/12: xx	 YTD xx m€ (+5,3%)
"Catch" the growth in xx-xx	Ziel: Neuorganisation ZLD „xxx Markets“  Status: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neue Managementverantwortung</li> <li>▪ China: Restrukturierung Managementteam läuft</li> <li>▪ Wachstumsschwäche seit ½ in diesen Märkten erkennbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Net sales (ausgewählte Märkte)</li> <li>▪ Wachstumsrate</li> <li>▪ Profitabilität pro Land</li> </ul>		Wachstumsrate: 5-50% je nach Land	 YTD xx m€ (+8%)

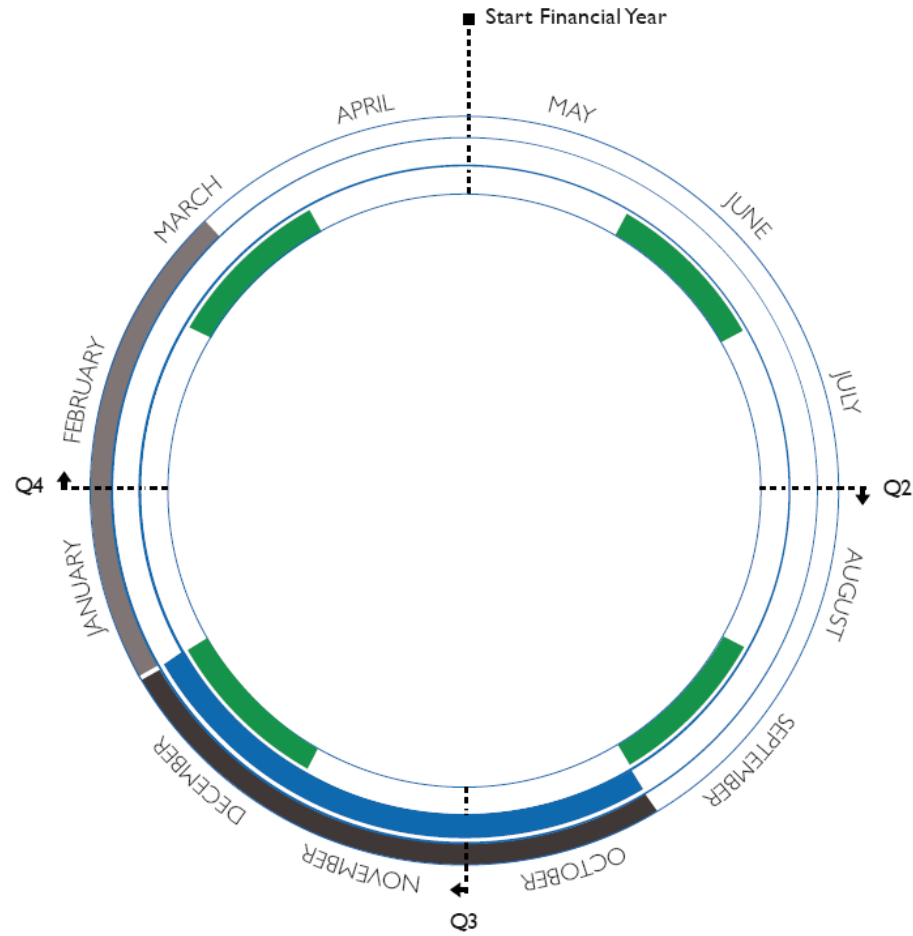
Dummy Data



# Planing and Reporting Calendar

## Annual Planning and Reporting Calendar

- Budget Planning
- Strategic Planning
- BSC Renew
- BSC Review



# Literaturverzeichnis

Charan, R. / Colvin, G. (1999): Why CEO´s fail. In: Fortune 139. Jg. (1999), Heft 12, S. 30-37

Horvath P. / Gleich R. (2003), Neugestaltung der Unternehmensplanung, Stuttgart 2003

Kiechel, W. (1984): Sniping at Strategic Planning. In: Planning Review, 12. Jg. (1984), Heft 5, S. 8-11

Kaplan, R. S. / Norton D. P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart 1997

Niedermayer-Kruse, R. / Waniczek M. (2008), Controlling Kernprozesse auf dem Prüfstand, Wien 2008

Waniczek, M. (2008), Unternehmensplanung neu, Wien 2008

Wiendahl, H-K (2008), Betriebsorganisation für Ingenieure, 6. Auflage, München, Wien 2008