



Von den Fuggern zu Malte zu Putbus

***"Nachhaltige Unternehmensführung – selbstkritischer
Ausblick in die Zukunft"***

Katrin Kirsch-Brunkow
Kerstin Hoffmann
Jens Hielscher

Finanzmarktkrise und „Wachstumslüge“

Die wohl spannendste Phase in der Vorbereitung der 45. Sitzung des Arbeitskreises Berlin-Brandenburg stand am Anfang: Wie gehen wir mit einem Thema um, welches zur Zeit die Medien beherrscht wie kein zweites. Von seriösen Beiträgen bis zu wüsten Spekulationen, Zukunftsaussichten oder Schwarzmalerei, es ist alles vorhanden.

Uns streitbare Geister bewegen Gedanken wie:

- § „Ist die Finanzmarktkrise eine Folge der sogenannten „Wachstumslüge“?“
- § „Wie entsteht Wachstum und woran wird es gemessen?“
- § „Ist die Qualität des Wachstums messbar?“

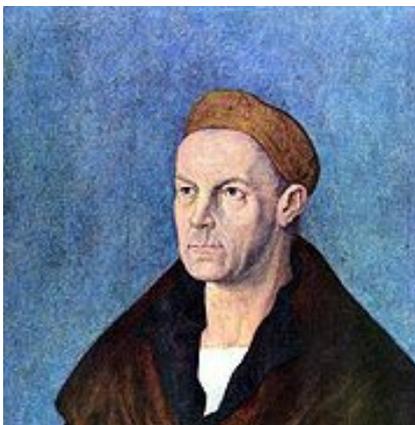
Eins können wir vorwegnehmen – der Verstand des Menschen ist dem Handeln voraus – oftmals wissen wir, dass Dinge, die wir heute tun, uns morgen am Erfolg hindern werden.

Auch Arbeitskreis Interna spielten eine Rolle - Die 45. AK-Sitzung sollte etwas Besonderes, Wegweisendes darstellen - die Idee, Unternehmen einzuladen und mit uns selbstkritisch über Vergangenheit und Zukunft zu debattieren, war geboren. Doch genauso interessierte uns natürlich die Haltung des ICV – welche Philosophie wird verfolgt – welche Impulse werden gesetzt. Können die Kernelemente des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV in der Praxis bestehen?

Die Suche nach dem Weg zum Ziel konnte also beginnen und so starteten wir mit Diskussionsrunden an der Spree. Die Idee, den Weg der Entstehung und des Umgangs des Geldes über die Jahrhunderte zu verfolgen, führte uns zwangsläufig zu Jacob Fugger; die Neugierde Nachhaltigkeit zu entdecken zu Wilhelm Malte, First zu Putbus.

Macht ist Kapital – Kapital ist Macht

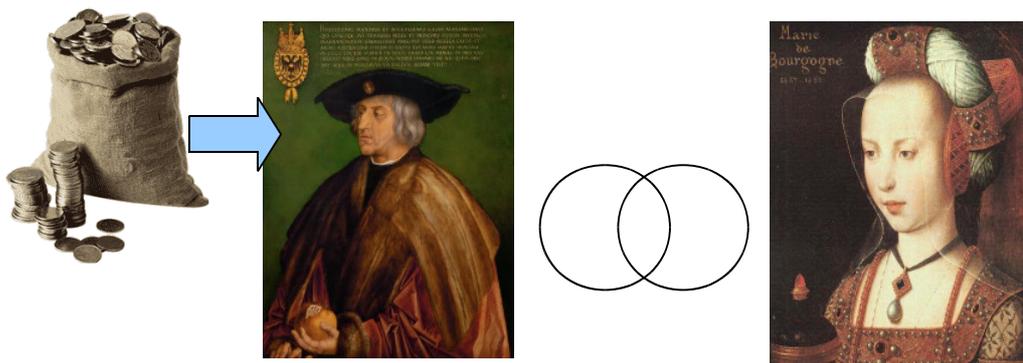
Natürlich wollten wir nicht einfach die Geschichte der Familie Fugger vortragen, sondern vielmehr einen Bezug zur Gegenwart darstellen und aufzeigen, dass viele die Krise charakterisierende Merkmale nicht neu sind, sondern uns schon seit gut 500 Jahren begleiten. Wen die Geschichte dennoch interessiert, sei „Der Spiegel Geschichte“ Nr. 4 / 2009 mit dem einprägsamen Titel „Geld!“ empfohlen.¹



Die Fugger wurden erstmalig 1367 erwähnt „FUKKER ADVENIT“ als Hans Fugger, ein Weber, sich in Augsburg niederließ. Berühmtester Fugger war aber Jakob Fugger, 1459 – 1525.

Die Fugger gaben bald die Weberei auf und wurden eine erfolgreiche Kaufmannsfamilie, doch wurde die Geschichte erstmals 1473 interessant, als Enkel Ulrich Fugger beschloss, auf eigene Kosten Maximilian von Habsburg in feine Tuche zu kleiden und für eine erfolgreiche Brautwerbung, um Maria von Burgund zu sorgen.

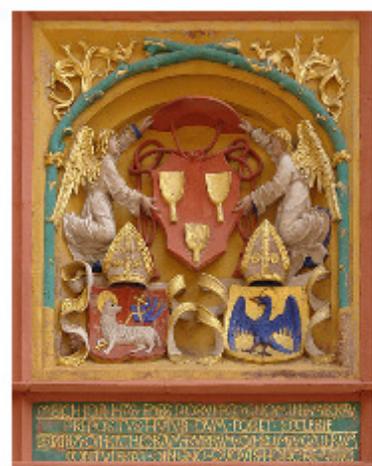
¹ Die folgenden Abbildungen wurden wikipedia entnommen.



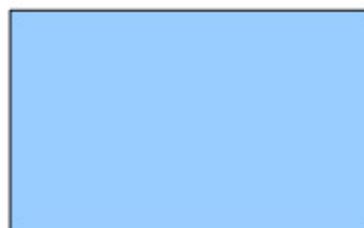
Es begann eine intensive finanzielle Beziehung/Abhängigkeit von Herrscher und Bankier. Sie sollte über zwei Jahrhunderte dauern. Die Fugger nahmen für diese Geschäfte Geld auf, insbesondere von Melchior von Meckau (später Kardinal). Als dieser 1509 starb machten seine Einlagen $\frac{3}{4}$ des fuggerschen Geschäftskapitals aus. Die wurden, Melchior war ja Kirchenmann, folgerichtig von Rom beansprucht.

Fugger schrieb also Maximilian an, der es sich nicht leisten konnte, den Finanzier seiner Feldzüge zu verlieren und wehrte so die Ansprüche Roms ab. Kennen Sie diese Vorgehensweise?

too big to fail



3/4



Heute würde man sagen „too big to fail“.

Auf der anderen Seite bezahlte Fugger im Jahr 1506 auch die erste Schweizer Garde des Vatikans. Später kam dann der Ablasshandel...

"Nachhaltige Unternehmensführung – selbstkritischer Ausblick in die Zukunft"

AK Berlin-Brandenburg 18. Oktober 2009



„Sobald das Geld im Kasten klingt, Die Seele aus dem Fegefeuer springt“

Jedoch mussten sich die Fugger 1523 einer Anklage des Reichsfiskals wegen Monopolvergehens erwehren. Das entspräche heute der EU-Wettbewerbskommission. Fugger schrieb einen Brief an Karl V. (den er zuvor auf den Thron „gekauft“ hatte), der natürlich schnurstracks erklärte, dass „Große Gesellschaften seien größte Gabe und Nutzbarkeit“ - die Klage war vom Tisch.

Nachhaltigkeit

Was bedeutet Nachhaltigkeit – ein Begriff, entsprungen aus dem Umgang mit der Natur, übertragen, eingeordnet in die Bewertung, Führung eines Unternehmens.

„Nachhaltig ist eine Gesellschaft dann, wenn sie den Anforderungen der Gegenwart gerecht wird, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen, ihren eigenen Bedürfnissen gerecht zu werden.“

(Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen, 1987)

Nicht der ökologische Aspekt sollte bei der Beantwortung der Fragen im Vordergrund stehen, wenngleich er selbstverständlich einen Teil der nachhaltigen Unternehmensführung darstellt, der langfristige Erfolg der Unternehmung ist der Kern der Beiträge der 3 Unternehmen, die sich unseren Fragen stellten.

Unser Leitfaden – 13 Fragen an die Unternehmen

Nachhaltigkeit – Verhalten in der Krise

1. Wieso haben wir alle nichts gesehen, oder doch?
2. Müssen wir unser Handeln selbstkritisch beurteilen?
3. Was hat funktioniert, was hat nicht gewirkt?
4. Ist ständiges Wachstum unabdingbar?
5. Welche Möglichkeiten bietet nachhaltiges Handeln?

Aspekte der Unternehmenssteuerung

6. Welche Veränderungen gab es durch die Krise?
7. Konnte im Vorfeld gesteuert werden, das Risiko vermindert werden?
8. Gab es geeignete Instrumente, um in der Krise zu handeln?

Szenarien zur Krisenbewältigung

9. Welche Wege/Szenarien gibt es aus der Krise?
10. Welche Auswirkungen hat die Eigentümerstruktur auf das Verhalten in der Krise?
11. Wäre ein Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung besser aufgestellt?
12. Wird sich nach der Krise etwas geändert haben oder bleibt alles wie bisher?
13. Welche Möglichkeiten bietet nachhaltiges Handeln?

Die Unternehmen

"Nachhaltige Unternehmensführung – selbstkritischer Ausblick in die Zukunft"

AK Berlin-Brandenburg 18. Oktober 2009

In Vorbereitung der Arbeitskreis-Sitzung erreichten uns viele Vorschläge zur Auswahl der Unternehmen. Um die Vielfalt zu gewährleisten, wählten wir drei Unternehmen aus verschiedenen Branchen, mit unterschiedlicher Größe und Marktumfeld:

- 1) Tropical Island – unser Gastgeber – Erlebnis- und Freizeitparks
- 2) Avancis – ein Hersteller von Solarmodulen
- 3) Dussmann-Gruppe – ein Globalplayer im Bereich Multidienstleister

Die Ergebnisse unserer Arbeitskreis-Sitzung werden wir im Folgenden am Beispiel der Dussmann-Gruppe darstellen. Unser Tagungsort versprach hitzige Diskussionen, Tropische Temperaturen, karibische Klänge und exotische Bedienung :

Willkommen im Tropical Islands



Arbeitskreis Berlin/Brandenburg des ICV im Urlaubsparadies Tropical Island



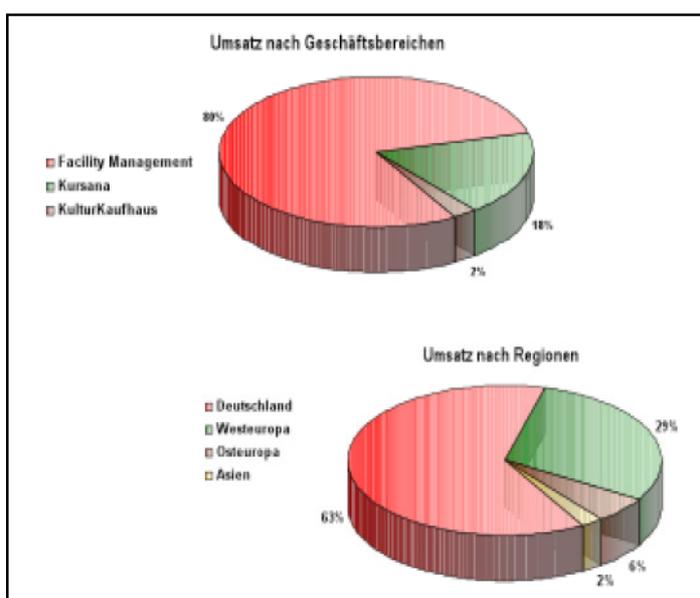
Dussmann-Gruppe: Nachhaltigkeit, ein alter Zopf mit vorübergehender Renaissance ?

Die Dussmann-Gruppe ist einer der weltweit größten Multidienstleister mit den Bereichen Facility-Management, Catering und Kursana Seniorenpflege und -betreuung. In Berlin ist Dussmann vor allem durch das KulturKaufhaus bekannt. Dr. Christiane Jaap, Finanzvorstand der Dussmann-Gruppe, stellte in ihrem Vortrag dar, wie Nachhaltigkeit in einem eigentümergeprägten Unternehmen gelebt wird und welche Chancen sich dadurch für die Unternehmensentwicklung in kritischen Zeiten ergeben.

Die Idee des Unternehmensgründers Peters Dussmann war es im Jahr 1963, einen

„Heimpflegedienst für Junggesellen“ zu gründen, der Dienstleistungen für Singlewohnungen verrichtete. Von da an wurde das Dienstleistungsspektrum kontinuierlich weiterentwickelt, verbreitert und bildet heute eine solide Basis für die Unternehmensentwicklung.

International ist die Dussmann-Gruppe in 26 Ländern breit aufgestellt: in Italien, Österreich, Luxemburg, Ungarn und Polen. Als Wachstumsregion ist derzeit Asien im Focus.



benheiten



Die Strategie der Dussmann-Gruppe wird durch folgende Positionen charakterisiert:

- Identität als mittelständisch geprägter Konzern
- Global Business - Local Services
- Wachsen am Stamm – Akquisitionen nur selektiv
- Partnerschaftliche Kundenbeziehung
- Ausgewogenes Angebotssportfolio zur Risikostreuung
- Ständige Weiterentwicklung des Angebotsportfolios entsprechend den Marktgegebenheiten

"Nachhaltige Unternehmensführung – selbstkritischer Ausblick in die Zukunft"

AK Berlin-Brandenburg 18. Oktober 2009

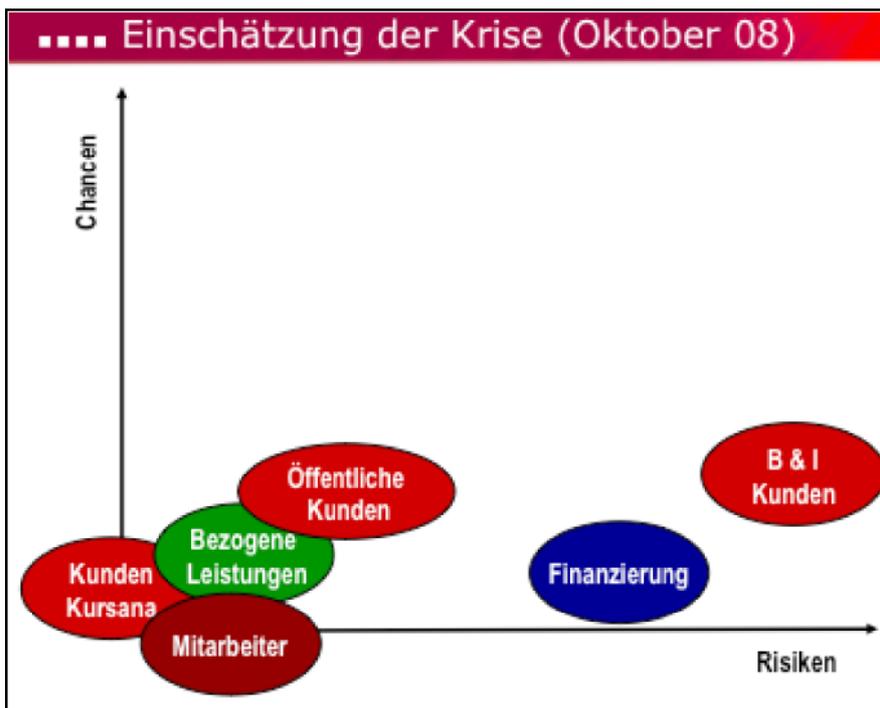
Entsprechend dem Angebotsportfolio agiert die Dussmann-Gruppe in sehr unterschiedlichen Märkten. Im Facility Management-Markt findet ein starker Wettbewerb statt. Jedoch behaupten sich nach wie vor lang im Markt etablierte Familienunternehmen.



Niedrige Margen und Verdrängung erfordern ein hohes Maß an Servicequalität und innovativen Dienstleistungen zur Kundenbindung und Neugewinnung.

Als eines der führenden Unternehmen im Catering-Markt kann die Dussmann-Gruppe den vorhandenen Preisdruck im Lebensmittelmarkt für sich nutzen. Die wachsenden Qualitätsanforderungen der Kunden und gleichfalls steigende Preissensibilität werden durch neue kundenorientierte Verpflegungskonzepte erfüllt und schärfen das Profil als leistungsstarker Caterer.

Im Markt für Seniorenpflege und -betreuung konkurrieren gemeinnützige und öffentliche Träger mit privaten Anbietern. In dem stark wachsenden Markt sieht das Unternehmen Bedarf für neue Betreuungsangebote und eröffnet jährlich sechs bis acht neue Häuser.



Im Herbst 2008 und folgend hat sich die Unternehmensgruppe intensiv mit den zu erwartenden Auswirkungen der Finanzkrise auseinandergesetzt.

Dabei wurde versucht, die Risiken zu erfassen, die besonders durch Umsatzrückgänge und erwartete Forderungsausfälle bei Business- und Industriekunden gesehen wurden. In diesem Bereich wurden aber gleichzeitig

"Nachhaltige Unternehmensführung – selbstkritischer Ausblick in die Zukunft"

durch den verstärkten Kostendruck Outsourcing-Aktivitäten erwartet und damit auch gewisse Chancen im Markt gesehen. Hinzu kamen die Unsicherheiten bezüglich bestehender Finanzierungen.

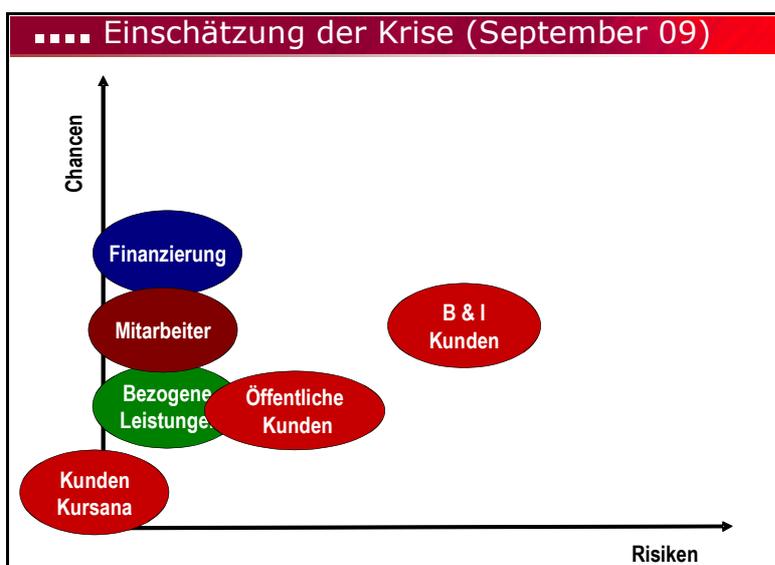
Chancen wurden vor allem bei der Gewinnung von Mitarbeitern, günstigerem Einkauf gesehen. Innerhalb des Unternehmensbereiches Kursana wurden keine Veränderungen erwartet. Neben der allgemeinen Krise gab es im Herbst 2008 weitere gravierende Einflüsse auf das Unternehmen, dies besonders durch die schwere Erkrankung des Eigentümers Peter Dussmann.

Unter Berücksichtigung dieser Faktoren initiierte der Vorstand Maßnahmen, um eine nachhaltige Unternehmensentwicklung sicherzustellen.

Die langfristig ausgerichtete Konzentration auf profitable Geschäftsfelder und die damit erfolgte Bereinigung des Angebotsportfolios, schon in den Jahren 2007/2008, hatten eine gute Ausgangsbasis geschaffen.

Die Unternehmensentwicklung ist durch flache Hierarchien gekennzeichnet und die Organisation wird nicht durch die Finanzierung und Integration

akquirierter Unternehmen belastet. Das proaktive Handeln zur Begrenzung der Risiken der Krise ermöglichten für das Budget 2009 einen positiven Ausblick.



So wurde für das Jahr 2009 ein organisches Umsatzwachstum, Investitionen in Overhead-Bereiche und Optimierungen im operativen Bereich geplant, die zu einer überproportionalen Ergebnissteigerung führen sollten.

Wie sieht es ein Jahr nach der Krise aus? Die Prognose für 2009 ist positiv – der Umsatz wird unter Budget liegen,

aber beim Ergebnis wird das Ziel erreicht. Die getroffene Einschätzung zu Chancen und Risiken und die Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen wurden kritisch analysiert.

"Nachhaltige Unternehmensführung – selbstkritischer Ausblick in die Zukunft"

AK Berlin-Brandenburg 18. Oktober 2009

Bei den Business- und Industriekunden gab es deutlich weniger Ausfälle und sogar höheres Potential. Überraschend war der Effekt im Bereich der Finanzierung – durch langjährig erworbenes Vertrauen gab es keine Probleme und auch bei den Mitarbeitern konnte die Dussmann-Gruppe als Arbeitgeber punkten.



Unsere Philosophie: Kundenzufriedenheit und langfristiger Erfolg



Dussmann-Gruppe
So perfekt kann Dienstleistung sein

Wilhelm Malte I First zu Putbus

An einem Sommertag im Juli stellte sich ein Mitglied unserer Arbeitsgruppe der Herausforderung, seine Höhenangst zu besiegen. Die freitragende Wendeltreppe des Jagdschlusses Granitz mit ihren 154 gusseisernen Stufen - auf der Insel Rügen im Norden Deutschlands gelegen-, bietet sich dazu gerade an – Jede Stufe eine Überwindung und am Ende das Ziel erreicht. Die Krise überwunden.



Voller Euphorie über das Erreichte beschäftigte sich unser Mitstreiter mit der Geschichte und stieß dabei auf den Erbauer des Schlosses, Wilhelm Malte I zu Putbus:
Ein Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit!

Unter seiner Herrschaft gab es eine rege Bautätigkeit, die bis heute unüber-

"Nachhaltige Unternehmensführung – selbstkritischer Ausblick in die Zukunft"

AK Berlin-Brandenburg 18. Oktober 2009



sehbare Spuren auf der Insel Rügen hinterließ. Es kam zu einem wirtschaftlichen und kulturellen Aufschwung: Fürst Putbus war an Zucker- und Kreidefabriken beteiligt, ließ in Seedorf Schiffbau betreiben und gründete mit Lauterbach das erste Seebad auf Rügen. Er ließ 655 Hektar Land mit unteilbaren Bauernstellen in Erbpacht ansiedeln. Darüber hinaus legte er 1836 mit der Gründung des Pädagogiums Putbus, einer Lehranstalt für Jungen aus Bürgertum und Adel, den Grundstein für eine bis heute fortdauernde Aus- und Weiterbildungstradition in Putbus.

Resümee – Ein Impulspapier und seine Praxistauglichkeit

Eine erfolgreiche Arbeitskreis-Sitzung neigt sich dem Ende – die interessantesten Beiträge der Unternehmen – die angeregten Diskussionen – Zeit die guten Vorsätze in der Theorie, gefunden im Impulspapier „Die 10 Kernelemente des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV“, auf die Praxis anzuwenden. Wie das zum Erfolg führen kann, zeigt der Praxistest als Resümee unserer 45. Arbeitskreis-Sitzung:

1. Element Dauerhafte Wertsteigerung

Controlling hat die dauerhafte Steigerung des Unternehmenswertes und nicht die kurzfristige Ertragsmaximierung zum Ziel.

Es gilt dabei, die Balance zwischen dem Aufbau und den Erhalt der Erfolgspotenziale als Quelle zukünftiger Gewinne und der laufenden Gewinnrealisierung zu finden. Zudem sehen wir Wertsteigerung im Kontext aller Stakeholder.

Beispiel Dussmann-Gruppe

Überprüft das Produktportfolio in allen Regionen ständig. Dabei wird geschaut, inwieweit sich neue Chancen ergeben, die bestehende Dienstleistungspalette zu ergänzen oder in neuen Märkten bzw. Regionen anzubieten. Gleichzeitig werden problematische Bereiche kritisch beleuchtet und auf ihre Zukunftsfähigkeit geprüft. Als Folge dieses Prozesses werden neue Märkte erschlossen, aber auch nicht zukunftsfähige Märkte konsequent verlassen.

2. Element über die Kosten hinaus

Unsere Controlling-Philosophie verfolgt einen ganzheitlichen Zugang zur angepeilten Wertsteigerung. Das WEG-Symbol (Wachstum-Entwicklung-Gewinn) gibt dabei Orientierung. Wir sehen nicht nur Kosten, sondern vor allem auch den Markt. Es gilt das Budget aber auch die Konkurrenz im Blick zu haben.

Beispiel Dussmann-Gruppe

Hat die Konkurrenz fest im Blick und geht seinen eigenen Weg der Entwicklung

"Nachhaltige Unternehmensführung – selbstkritischer Ausblick in die Zukunft"

des Unternehmens durch „Wachsen am Stamm“. Der Focus liegt nicht auf der Umsatzsteigerung durch Zukauf – vielmehr wird das bestehende Dienstleistungsportfolio gezielt im Markt platziert und weiterentwickelt. Die Mitarbeiter bilden dabei das größte Potential.

3. Nicht mit Symptomen begnügen

Im Verständnis des ICV darf das Controlling nicht bei den finanziellen Symptomen stehen bleiben, sondern muss auch die meist nicht finanziellen Ursachen von Entwicklungen betrachten. Ein wirksames Controlling erstreckt sich daher nicht nur auf Ziele und Kennzahlen, sondern auch auf die davor gelagerten Prozesse und Maßnahmen.

Beispiel Dussmann-Gruppe

Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt in der Analyse des operativen Geschäftes in allen Unternehmensbereichen. Dabei stehen die Kalkulation der Objekte vor Vertragsunterzeichnung und die Nachkalkulation im Vordergrund. Wie sieht die Kostenstruktur aus? Wo liegen die Vertragschancen und -risiken? Wie entwickelt sich der Deckungsbeitrag besonders in der Startphase? Welche Maßnahmen zur Optimierung werden ergriffen?

Die kritischen Objekte stehen durch besondere Analysen im Focus.

4. Innovation und Wettbewerbsvorteile

In unserem Verständnis hat Controlling als Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung nicht das Vermeiden von Abweichungen bzw. unternehmerischer Flexibilität und Agilität zum Ziel. Es geht vielmehr darum, durch die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft des Unternehmens, Chancen frühzeitig zu erkennen und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Die zielorientierten Controlling-Instrumente erlauben es Führungskräften besser und schneller informiert zu sein. Sie können damit immer komplexer werdende Bedingungen mit größter Sorgfalt analysieren, gezielter disponieren und schneller aktionsfähig sein.

Beispiel Dussmann-Gruppe

Die Einflüsse der Krise des Finanzmarktes auf die Unternehmensgruppe wurden in einer Chancen-/Risiko-Betrachtung bewertet. Die daraus resultierenden Maßnahmen z.B. Konzentration auf die finanzielle Situation - frühzeitige Gespräche mit den Banken als Finanzierungspartner - schafften Vertrauen und gaben die Sicherheit, die Chancen nutzen zu können.

5. Das Tun im Vordergrund

Controllinginstrumente sollen so schlank, einfach und verständlich wie möglich sein. Mitarbeiter und Manager müssen die verwendeten Kennzahlen und Instrumente verstehen und Maßnahmen selbstständig ableiten können. Der Controlling-Fokus muss sich auf das konkrete Handeln richten und nicht auf das System an sich. Es geht um die effektive Zusammenarbeit von Menschen und nicht um das modische Gruppieren von Zahlen. Die Rolle des Controllers: initiativ und wirksam.

Beispiel Dussmann-Gruppe

Das Controlling der internationalen Tochtergesellschaften erfolgt in direkter Zusammenarbeit mit den Geschäftsführern. Das Controlling ist ein zentraler Bestandteil der "Nachhaltigen Unternehmensführung – selbstkritischer Ausblick in die Zukunft"



sammenarbeit mit den internationalen Geschäftsführern. Neben dem monatlichen Standardreporting suchen die Controller vor allem das Gespräch mit den Verantwortlichen vor Ort, um die lokalen Gegebenheiten und Probleme im operativen Geschäft zu verstehen. Dabei geht es nicht um komplizierte Kennzahlensysteme, sondern z.B. um konkrete Maßnahmen zur Optimierung bei einzelnen Kunden.

6. Verantwortung übernehmen

In unserem Controlling-Ansatz sehen wir den Controller bzw. die Controller-Funktion in einer aktiven, initiativen Rolle. Controller sind der positive Unruheherd und zeigen unermüdlich wirtschaftliche Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten auf. Dies setzt einerseits ein profundes Verständnis des Marktes und der Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette (vom Kunden bis zum Einkauf) voraus, andererseits müssen Controller eine eigenständige Position beziehen und ihre Meinung vertreten. Controller übernehmen damit Mitverantwortung für den Erfolg des Unternehmens bzw. deren Zielerreichung.

Beispiel Dussmann-Gruppe

Von Kalkulationen, über Angebote, Verträge bis zur Analyse des operativen Geschäftes ist der Controller eingebunden. Dies wird im internationalen Bereich durch die Übernahme der Verantwortlichkeit für einzelne Tochtergesellschaften erreicht – der Controller ist kaufmännischer Ansprechpartner.

7. Business Partner statt Zahlenknecht

Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz. Sie ermöglichen damit Führungskräften die überraschungsfreie Steuerung des Unternehmens. Controlling im Sinne des ICV beschränkt sich jedoch nicht darauf, die Dinge zu erkennen, sondern entsprechend dieser Erkenntnis auch zu handeln. Für die Wirksamkeit der Controller-Tätigkeit ist es entscheidend, sich nicht mit der Erstellung der Zahlen zu begnügen, sondern sich als Partner des Managements verstärkt auf deren Verwendung zu konzentrieren.

Beispiel Dussmann-Gruppe

Das Erkennen von Risikofaktoren führte zum konkreten Handeln. Durch präventive Bonitätsprüfung bei Neukunden, stärkere vertragliche Absicherung bei Risikokunden und ein intensives Forderungsmanagement wurden das Risiko und der Einfluss von Auswirkungen der Krise auf die Unternehmensgruppe minimiert.

8. Die Menschen hinter den Zahlen sehen

Der Controller muss die Menschen hinter den Zahlen sehen. Um wirksam zu werden, muss er Kommunikator und Netzwerker sein. Neben dem offenen Zugang auf Menschen, setzt dies in unserer globalen Welt ein interkulturelles Verständnis und die Bereitschaft international zu agieren voraus.

Beispiel Dussmann-Gruppe

„Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Gut“ –

Maßnahmen wie, weitere Investitionen in Projekte, kein Cost-cutting in den Overhead-Bereichen, Vorbereitung von Prozessoptimierungen und die Verstärkung der Kommunikation in der Unternehmung durch internationale Meetings und Mitarbeiterveranstaltungen werden trotz oder gerade wegen der Krise fortgeführt und

"Nachhaltige Unternehmensführung – selbstkritischer Ausblick in die Zukunft"

intensiviert. Das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen konnte so gestärkt werden.

9. Werte des Unternehmens vertreten

Der Controller ist dem Wohl des Unternehmens und nicht partikulären Interessen verpflichtet. Er muss in seiner Tätigkeit unpolitisch sein. Erst diese Neutralität erlaubt es ihm, seiner Mitverantwortung für die Zielerreichung gerecht zu werden. Glaubwürdigkeit durch eine ehrliche, offene Haltung des Controllers, die sich an den Werten des Unternehmens orientiert, siegt über die Anpassung an den Mainstream oder maßgebliche Einzelinteressen.

Beispiel Dussmann-Gruppe

Auch in kritischen Zeiten wird nicht von der Strategie abgewichen. Die Dussmann-Gruppe verteidigt ihre Identität als mittelständischer eigentümergeleiteter Konzern. Wachstum basiert auf Nachhaltigkeit – es wird Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis im Angebotsportfolio zur Risikostreuung gelegt. Zukäufe wie sie in der Branche üblich sind, finden zwar selektiv statt. Die Erfahrungen aus der 46-jährigen Unternehmensgeschichte, Menschen aus dem Unternehmen weiterentwickeln zu wollen, bleibt das Credo.

10. Integer sein

Wir verstehen Controller als das kaufmännische Gewissen des Unternehmens. Controller müssen Rückgrat beweisen, Versuchungen widerstehen und die Rolle des „Spielverderbers“ positiv wahrnehmen. In dieser Rolle dürfen sich Controller jedoch nicht einzementieren. Sie müssen Gelerntes berücksichtigen, offen sein für neue Erfahrungen und Lust auf Neues haben.

Beispiel Dussmann-Gruppe

Das Aufgabenspektrum im Controlling bei der Dussmann-Gruppe ist sehr vielfältig und abwechslungsreich. Neben den monatlichen Reports und Analysen erfolgt eine direkte kaufmännische Betreuung vor Ort, Projektarbeit und ein Wechsel regionaler Zuständigkeiten. Dadurch wird den Mitarbeitern selbst eine Weiterentwicklung ermöglicht und ihre Fähigkeit als kompetenter Ansprechpartner und Berater gestützt.

Der Wuppertaler Ökonom Paul Welfens: „Es kann noch Jahrhunderte weiter anhaltendes Wirtschaftswachstum in Europa und weltweit geben. So lange eben, wie die Welt in Bewegung bleibt, sich wandelt und entwickelt. Und solange der Wettbewerb immer wieder erstaunliche Neuerungen hervorbringt: den Container oder den Computer, den Satelliten oder das Internet.“

Stückzahlen steigen, entscheidend ist vielmehr der Wert der Ware.

**Danksagung:**

Vielen Dank an den Geschäftsführer des Tropical Island Ole Bested Hensing für den Einblick in das Unternehmens-Controlling und die Möglichkeit, diese Arbeitskreis-Sitzung in einem so außergewöhnlichen Rahmen stattfinden zu lassen.

Vielen Dank an Dr. Christiane Jaap, Finanzvorstand der Dussmann-Gruppe, für den interessanten Beitrag zur nachhaltigen Unternehmensführung.

Dank

Danke auch an die Mitglieder der Vorbereitungsgruppe:

Kerstin Hoffmann (Dussmann-Gruppe)

Bärbel Kuhn (Alba Management GmbH)

für die treffende Auswahl der Firmen, die Betreuung vor Ort und die Unterstützung bei der Entstehung dieses Artikels.

Maik Lais (SWOT GmbH)

für die Organisation.

Die Autoren:

Katrin Kirsch-Brunkow.

Managerin im Bereich Business Planning & Operations der Avaya Deutschland GmbH mit den Kernkompetenzen Management Reporting & Tools und Business Analysen

E-Mail: Katrin@Brunkow.org

Jens Hielscher,

Controller und Projektleiter im Bereich Banksteuerung/Controlling der PSD Bank Berlin-Brandenburg eG,

Schwerpunkte sind die Weiterentwicklung von Berichts- und Planungstools und die Umsetzung aufsichtsrechtlicher Normen.

E-Mail: melnor@gmx.de

Kerstin Hoffmann,

Beteiligungscontrollerin im internationalen Bereich der Dussmann AG & Co. KGaA,

E-Mail: kerstin.hoffmann@dussmann.de