

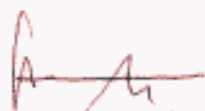
Controller's Diplom

*wird nach erfolgreicher
Mitarbeit in den
Seminaren der Stufen
I bis V*

T H O M A S Z U R K E

*verliehen,
und die Handlungs- und
Erläuterungsfähigkeit im
Aufgabengebiet des
Controlling bestätigt.*

*Controller Akademie
Gauting/München, den 22. November 1996*



Für das Trainer-Team

Die Geschäftsführer:



Dr. Albrecht Deyhle



Zertifiziert nach
DIN EN ISO 9001 : 1994



Conrad Günther



Lernziele und Lerninhalte des Controller Ausbildungsprogramms

Stufe I Controller's Grundseminar

Manager-Funktion und Controlling
• Rolle des Controllers als ökonomischer Begleiter • Zielsetzung, Planung und Steuerung • Zielerarbeitung „top down“ und „bottom up“ • Controlling-Berichtsprinzip der Erwartungsrechnung • Control-

er's themenzentriertes Interaktionspapier • System des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen bei der Navigation zum Gewinnziel: Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung, Kalkulation zu Produktkosten und Vollkosten, Kostenstellenrechnung für technische Kostenstellen sowie bei administrativen „Gehäuse“-Stellen • Einflußgrößen / Standards of Performance bei den Strukturkosten • Controller's Kostenwürfel als Erklärungsmodell Kostenkasten • Systematik der Unternehmensplanung: Strategische, operative, dispositive Planung • Die Bauteile der Management-Erfolgsrechnung • Einbau und Durchsprache der Abweichungen • Berichtstypen bei Umsatz und Kosten • Wie man ein Budget im Team erarbeitet und „knetet“ • 10 Fragen, ob die Planung realistisch ist • Controller-Organisation und Rollendefinition für die Controllerarbeit

Stufe II Controller's Budgetseminar

Preisfindung mit Produktkosten und Vollkosten • Struktur der Produktkosten: Stücklisten, Rezepturen, Operationspläne, Sondereinzelkosten der Fertigung und des Vertriebs • Stufenweise Ziel-Deckungsbeiträge • Preisuntergrenzen und Interventionspunkte • Wie man eine Unternehmensplanung im Rahmen einer Spartenorganisation aufbaut •

Merkmale für Profit-Centers • Ist das Budget zielführend und realistisch? • Wie der Controller in der Budget-Konferenz agiert • Der Controller als Moderator: Anforderungsprofil und Eignungstest • Systematik eines Leistungs- und Kostenstellen-Controlling-Systems • Verzahnung von Service- und Fertigungsstellen • Struktur der administrativen Kostenstellen mit Aufgabenbeschreibung und Einflußgrößen (Standards of Performance) • Zero-Base-Budgeting: Das „Leveln“ der Strukturkosten • Prozeßkostenrechnung • Der Controller selber und seine Standards of Performance • Investitionsrechnung • Vertriebs-Controlling: Organisation nach Profit-Centers, Kundendeckungsbeitragsrechnung • Überzeugungsgespräche für Kostenbudgets • Finanz-Controlling: Überleitung der Management-Erfolgsrechnung in die Planbilanz • Aufbau einer Mehrjahres Finanz- und Bilanzrechnung • Integration von Controller- und Treasurer-Arbeit • Der Personal Computer vom Controller konferenzbegleitend eingesetzt

Stufe III Controller's Führungsseminar

Organisation- und Controlling-Entwicklung • Die Entwicklungsphasen in einem Unternehmen: Pionier-, Differenzierungs- und Integrationsphase • „small is beautiful“ als Leitlinie für organisatorisches Gestalten • Projekt-Controlling • Das Projekt als zu verkaufende Leistung

(Engineering, Großanlagen, Beratung) und als besondere Aufgabe im Unternehmen (Entwicklungs-, Investitions-, Beteiligungs-, Organisationsprojekte) • Projektplanung und Projekterwartungsrechnung • Schrittmacher für die Gestaltung des Controller-Berichtswesens • Leitlinie und Verhaltensregeln für das Controller Informations- /Berichtswesen • Personal-Controlling • Vernetzung der Instrumente der personen- und sachbezogenen Managementfunktion • Das Anforderungsprofil als Schrittmacher für Investitionen in die Personalkapazität • Personal- und Betriebswirtschaft im Verbund • Controlling- und Organisationspsychologie • Psychologie und Produktivität • Wichtige Faktoren für die Nutzung des im Unternehmen vorhandenen Potentials: Kommunikation, Kooperation, Koordination • Die Wechselwirkung zwischen Methoden, Organisation, Verhalten und Einstellung



Stufe IV Controller's Pla- nungs-Workshop

Der betriebswirtschaftliche Stoff der Controller-Arbeit wird an einer Systemfallstudie durchgeknetet • Ein neubestellter Controller definiert seine Aufgabe und Rolle • Gestaltung des Rechnungswesens so, daß es controlling geeignet ist • Entwicklung der Management-Erfolgsrechnung:

Ergebnisrechnung, Kalkulation, Kostenstellen- und Projektrechnung • Ausbau des Rechnungswesens als Budget-System zur ganzheitlichen Unternehmensplanung: Analysen und Prognosen als Informationsbasis, Gliederung des Planungstoffes in strategisch und operativ, kurzfristige und langfristige Planung • Wie man eine strategische Planung und ein operatives Jahres- und Mehrjahresbudget aufbaut • Budget-Präsentationsübungen und die Controller-Aufgabe als Moderator im Team • Wie man eine Strategie-Klausur organisiert • Überleitung des gewinnzielerfüllenden Budgets in die Planbilanz • Umstellen von den Deckungsbeiträgen auf die Doppik der Buchhaltung • Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen • Planung neuer Projekte • Matrix Organisation: Lösungsansätze • Wie man das Controller-Berichtswesen organisiert und handhabt • Problemlösungsarbeit im Team • PC-Anwendungen im Budgetprozeß

Stufe V Controller's Problemlösungs- Workshop

Strategischer Planungsfall: Aus Lageurteilen und Prognosen ist eine Unternehmensplanung zu konzipieren, zu präsentieren und zu diskutieren • Proben der strategischen Planungswerkzeuge und wie man mit ihnen über die Moderationstechnik zu Aussagen kommt • Worin unterscheiden sich systematisch rich-

tige von systemisch passenden Lösungen? • Kommunikative Defekte im Einzelvortrag, in Besprechungen oder bei Projektarbeit: Sensibilisierung und Hinweise für Verbesserungen auf der Basis von Video-Aufnahmen • Kooperationstraining im Team • Was macht Projektgruppen erfolgreich? • „Prolötisches“ Arbeiten: Üben des Zusammenwirkens im Problemlösungsteam (Prolöt) anhand selber mitgebrachter Themen • Die Techniken der Visualisierung • Wie man eine Problemlösung aufbereitet, sie vorstellt und diskutiert • Controller's Fragerepertoire erweitern: explorierend, diagnostizierend oder aktionsorientiert fragen • Vernetztes Denken und Handeln angesichts komplexer Probleme üben und unser Auge für häufig auftretende, sachliche und prozessuale Fehler schärfen • Das Sensitivitätsmodell als vernetzende, strategische Planungsmethode auf die Controller-Arbeit anwenden • Die strategischen Erfolgsfaktoren eines Fallbeispiels herausarbeiten mit Hilfe der SWOT-Analyse • Verhaltens- und Überzeugungsmanagement im Controller-Arbeitsalltag

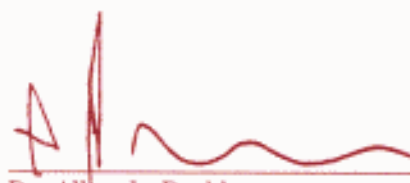
Das Trainer-Team der Controller Akademie:



Dr. Alfred Blazek



Dr. Martin Bösch



Dr. Albrecht Deyhle



Dr. Klaus Eiselmayr



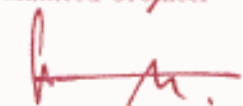
Manfred Grobbeer



Dr. Martin Hauser



Dr. Friedrich E. Heil



Markus Stamm



Detlev R. Zillmer

Controller's Themen-Netz

Systeme für's Controlling beherrschbar gemacht durch	Rechnungs- wesen	Unternehmens- planung	Führung durch Ziele	
Merkbilder	<i>z.B. Rechnungswesen-Panorama, Kostenwürfel, Break-even-Diagramm</i>	<i>z.B. Planungswürfel, WEG-Symbol, Triptychon: Strategische Planung, operative Ergebnis- und Finanzplanung</i>	<i>z.B. Bild der Managerfunktion, Bild zur Zielvereinbarung, ROI-Stammbaum</i>	<p>Die Anwendung trainiert</p> <p>in Fallstudien</p> <p>Rollenspielen</p>
Werkzeuge	<i>z.B. stufenweise Deckungsbeitragsrechnung, flexibles Leistungs- und Kostenbudget, Projektkalkulation</i>	<i>z.B. Quo-Vadis-Matrix, Portfoliofenster, Potentialprofil, Planungsbrief, Planungskalender</i>	<i>z.B. Funktionsbeschreibung, Anforderungsprofil, Standards of Performance</i>	<p>Planungskonferenzen</p> <p>Präsentationen</p>
Spielregeln	<i>z.B. Abweichungen sind keine Schuldbeweise sondern Anlaß zu einem Kompromiß</i>	<i>z.B. Problemlösendes Arbeitsverhalten im Team: Mehr in Fragezeichen, weniger in Ausrufezeichen reden</i>	<i>z. B. Das Erreichen des Budgets gilt als Ziel und nicht eine Abweichung, beim Umsatz nach oben und bei den Kosten nach unten</i>	<p>Visualisierungsübungen</p> <p>Problemlösungsgruppen</p>



controller akademie

controller akademie • Postfach 1168 • D-82116 Gauting

TEILNAHMEBESTÄTIGUNG

Herr Thomas Zurke

hat vom 21.02.94 bis 25.02.94 in Sonthofen am

Controller's Grundseminar/Stufe I

unter Leitung von

Dipl. Kfm. Dr. Albrecht Deyhle

teilgenommen. Die Hauptgebiete der Controller-Praxis wie Einrichtung eines Systems der Management-Rechnung (Deckungsbeitragsrechnung mit Plankostenrechnung und Soll-Ist-Vergleich), Aufbau der strategischen und operativen Unternehmensplanung, Handhabung der Profit-Center-Organisation im Verkauf, Bildung von Leistungszielen in Form von Kostenbudgets, Funktionsbeschreibungen und Standards of Performance sowie das System der Management-Erfolgsrechnung als Berichtskern des Controllers wurden gründlich durchgearbeitet und in Übungen, Fallstudien und Rollenspielen vertieft.

Gauting, 25.02.94

CONTROLLER-AKADEMIE
Geschäftsführung



Hans Wiegand

Träger: Controller Institut GmbH in Verbindung mit Controller Verein eV Gauting / München

Sitz:
Leutstedenstr. 2
D-82131 Gauting/München

Telefon:
089 / 89 31 34-0
Telefax:
089 / 89 31 34-25

Geschäftsführer:
Dipl.-Kfm. Dr. Albrecht Deyhle
RA Conrad Günther

Bankkonto (Inland):
Volksbank Gauting
Konto-Nr. 10 3306
BLZ 700 932 00

Register:
Amtsgericht München
HRB 45147



TEILNAHMEBESTÄTIGUNG

Herr Thomas Zurke

hat vom 21.03.94 bis 25.03.94 in Sonthofen am

Controller's Budgetseminar/Stufe II

unter Leitung von

Dipl. Kfm. Dr. Albrecht Deyhle

teilgenommen. Ausgehend von der Stufe I wurden Schwerpunktbereiche der Controller-Arbeit wie

Vertriebs-Controlling und Profit-Center-Planung
Werks-Controlling und Kosten-Budget-Arbeit
Finanz-Controlling (Planbilanzen, Planbewegungsbilanzen, Finanzplanung)
Verwaltungs-Controlling (Planung im Bereich der fixen Kosten)
Budget-Systematik gemäß strategischer und operativer Planung sowie die Budget-Ablauf-Planung

durchgenommen. Die Teilnehmer hatten auf allen Gebieten Fallstudien zu bearbeiten. Vor allem verfolgt das Programm der Stufe II das Ziel, daß die Teilnehmer über die formale Gestaltung der Budgets hinaus sich auch in die Maßnahmenplanung der angesprochenen Management-Bereiche hinein-arbeiten (activity based cost).

Gauting, 25.03.94

CONTROLLER-AKADEMIE
Geschäftsführung



Thomas Zurke



controller akademie

controller akademie • Postfach 1168 • D-82116 Gauting

TEILNAHMEBESTÄTIGUNG

Herr Thomas Zurke

hat vom 25.07.94 bis 29.07.94 in Zangberg am

Controller's Planungs-Workshop/Stufe IV

unter Leitung von

Dipl. Kfm. Dr. Albrecht Deyhle

teilgenommen. Die Teilnehmer haben das Programm der Stufen I und II (Controller's Grundseminar und Budgetseminar) durchgeknetet.

Im Rahmen einer umfassenden Fallstudie wurde zunächst aus einem Ist-Zustand der Buchhaltung und Betriebsabrechnung ein System der Management-Rechnung als Baukern des Controller-Informations- und Berichtswesen entwickelt. Dann war ein Planungs- und Budget-System aufzubauen und im Rahmen der neuen Ordnung des Rechnungswesens eine Unternehmensplanung für die Modellfirma zu konzipieren. Besonders intensiv ging es dabei auch um die Koordination der Budget-Bausteine zum Gewinn-Management mit jenen des Finanz-Management. Im Soll-Ist-Vergleich mußte dann die Analyse der Abweichungen sowie das Controller-Berichtswesen geübt werden. Ferner wurden Projekt-Budgets erstellt - sowohl zur Organisation wie zur Wirtschaftlichkeit und Verfahrenswahl wie zur Planung der Einführung neuer Produkte. Die Teilnehmer stellten eine Thematliste auf und übten die Arbeit in Problemlösungsteams. Dabei stand im Vordergrund Training in fachlicher Präsentationsfähigkeit als Controller.

Gauting, 29.07.94

CONTROLLER-AKADEMIE
Geschäftsführung



Miegand Radinger

Träger: Controller Institut GmbH in Verbindung mit Controller Verein eV Gauting / München

Sitz:
Leutstettener Str. 2
D-82131 Gauting/München

Telefon:
089 / 89 31 34-0
Telefax:
089 / 89 31 34 25

Geschäftsführer:
Dipl.-Kfm. Dr. Albrecht Deyhle
RA Conrad Günther

Bankkonto (Inland):
Volksbank Gauting
Konto-Nr. 10 3306
BLZ 700 932 00

Register:
Amtsgericht München
HRB 45147



TEILNAHMEBESTÄTIGUNG

Herr Thomas Zurke

hat vom 09.10.95 bis 13.10.95 in Feldkirchen am

Controller's Führungs-Seminar/Stufe III

unter Leitung von

Dr. Alfred Blazek
Dipl.-Psych. Dr. Erwin Kühle

teilgenommen. Folgende Themengebiete wurden behandelt:

- Controlling- und Organisationsentwicklung
- Projekt-Controlling
- Controller-Informations- und Berichtswesen
- Instrumente zum Personal-Controlling
- Planungs- und Organisationspsychologie
- Überzeugungs-psychologische R E Z E P T U R

In Fallstudien und Rollenspielen wurden die behandelten Themen praktisch eingeübt. Die Auswertung führte zu Ansatzpunkten und Hinweisen für den Transfer in die Unternehmenspraxis.

Gauting, 13.10.95

CONTROLLER-AKADEMIE
Geschäftsführung



Walter J. Hinkel



TEILNAHMEBESTÄTIGUNG

Herr Thomas Zurke

hat vom 18.11.96 bis 22.11.96 in Feldafing am

Controller`s Problemlösungs-Workshop, Stufe V

unter Leitung von

lic.oec. Markus Stamm

teilgenommen.

Dieses Trainings-Seminar war der strategischen Unternehmensplanung, dem vernetzten Denken und Handeln sowie dem Controller-Verhaltenstraining gewidmet.

Im ersten Seminarteil wurden anhand von Fragestellungen aus der Controller-Praxis die strukturierte Themenaufbereitung und Visualisierung sowie deren Präsentation und Moderation trainiert. Die Arbeit in kleinen Projektgruppen und im Plenum war zum Problem erhoben und es wurden sehr konkrete Hilfestellungen zu erhöhter Effizienz und Effektivität mittels aktiver Lernmethoden erarbeitet.

Im zweiten Block standen im Vordergrund typische Fehlleistungen im Umgang mit komplexen Planungsaufgaben, aber auch Hilfen zu ihrer Bewältigung wie die SWOT-Analyse. Es wurde herausgearbeitet, was die Merkmale von erfolgreich arbeitenden Projektgruppen sind.

Im Finale schließlich mußten die Teilnehmer die beiden Trainingspakete zusammen auf komplexe, strategische Planungsfälle anwenden. Dabei war sowohl der Inhalt als auch der Prozeß Thema der gemeinsamen, jetzt video-gestützten Reflexion und Gegenstand von individuellen Verhaltensrückmeldungen.

Gauting, 22.11.96

**CONTROLLER-AKADEMIE
Geschäftsführung**



Thomas Zurke *Väth*

Träger: Controller Akademie GmbH · Verbindung mit Controller Verein eV Gauting / München