

Der Werdegang eines Controllers in Ungarn

*Zsolt Zsedényi**

Ich bin ein 30jähriger Jung-Manager und leite die Controllingabteilung des größten ungarischen Versicherungsunternehmens. Ich habe an der Wirtschaftsuniversität Budapest studiert und 1989 als Diplom-Kaufmann abgeschlossen. Nach dem Studium habe ich zuerst ein dreimonatiges Auslandspraktikum bei einer Kreissparkasse in Köln absolviert und danach zwei Jahre lang bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG als Prüfungsassistent gearbeitet. Dies hat mir gute Möglichkeiten geboten, in der Praxis weitreichende Kenntnisse und Erfahrungen zu gewinnen. 1992 habe ich zur Hungária Versicherungsgesellschaft gewechselt, wo ich seitdem arbeite. 1993 wurde ich zum Leiter der Controllingabteilung ernannt.

Meine Firma ist die größte Versicherungsgesellschaft in Ungarn mit 36% Marktanteil. Sie spielt eine dominante Rolle auf dem Non-Life Markt. Die Beitragseinnahmen betrugen 1995 etwa 470 Mio. DM. Sie hat etwa 5.000 Mitarbeiter. Die Hungária Versicherungsgesellschaft wurde 1985 durch Abtrennung bestimmter Branchen (Casco, Vermögensversicherungen) vom einzigen staatlichen Versicherungsunternehmen gegründet. Die nach der Rechtsform der Aktiengesellschaft funktionierende Versicherungsgesellschaft gehört zu 90% der Allianz AG, der Rest wird vom Staat gehalten.

Die Versicherungsbranche in Ungarn wurde bis 1993 hundertprozentig privatisiert, im Laufe der Jahre 1991-93 erschienen eine Reihe neuer Wettbewerber auf dem Markt. Als Resultat dieses Prozesses werden heute mehr als 95% der Anteile der ungarischen Versicherungsunternehmen von ausländischen Versicherern bzw. Investoren gehalten. Die Umwandlung der Eigentumsstruktur hat den Wettbewerb wesentlich verschärft. Vor 1991 wurde die Versicherung in Ungarn als Ergänzung des staatlichen Wohlfahrtssystems betrachtet. Ab 1992 haben die Privatisierung und die neuen ausländischen Unternehmen stark dazu beigetragen, daß sich dieser Charakter des Versicherungsmarktes verändert und in Richtung eines von Marktverhältnissen geleiteten Wettbewerbs in Bewegung verändert hat.

Als ich meinen Job bei der Hungária Versicherungsgesellschaft 1992 angetreten habe, kam ich in die neu aufgebaute Controllingabteilung. Mein Anfang bei

* Zsolt Zsedényi, geb. 1966, Leiter der Strategie- und Controllingabteilung der Hungária Versicherungsgesellschaft.

Hungária fiel mit der Zeit nach dem Beginn des Umwandlungsprozesses der Versicherungsbranche zusammen. Eine der wichtigsten Frage der Hungária Versicherungsgesellschaft in dieser Zeit war, wie die Gesellschaft auf die neuen Verhältnisse umgestellt werden kann, damit sie fähig wird, den von der Marktwirtschaft aufgestellten neuen Herausforderungen zu entsprechen. Dies erforderte eine ganz andere Tätigkeit und Annäherung, als es eine Neugründung verlangt.

Glücklicherweise konnte die Controllingabteilung an diesem Prozeß teilnehmen, da die Entwicklung der neuen Managementphilosophie stark vom Controlling unterstützt wurde. Es wurden ein neuer Planungsprozeß- und philosophie und ein operatives Management-Informationssystem entwickelt. Mit der Einführung neuer Informationsverarbeitungsprogramme wurde die Schnelligkeit, Qualität und Zuverlässigkeit des Informationsflusses wesentlich verbessert. Parallel mit der Einführung dieser Module wurde ein neues Kostenrechnungssystem eingeführt.

Die Ereignisse der ersten paar Jahre aus dem Blickwinkel des Controllings können deshalb so zusammenfaßt werden, daß einige der wichtigsten „management tools“ verfügbar gemacht worden sind. Diese sind nicht nur Mittel, die das oberste Management unterstützen, sondern vielmehr eine Möglichkeit, die Managementphilosophie des Unternehmens zu verändern. Bei Hungária haben sie dazu beigetragen, den vom obersten Management gewollten neuen Führungsstil und die neue Denkweise im Mittelmanagement zu verbreiten.

Die oben genannten Ergebnissen haben dazu geführt, daß die Hungária Versicherungsgesellschaft über ein gut funktionierendes und auch vom Mittelmanagement angewandtes operatives Controllingsystem verfügt. Eine der gravierendsten Probleme, mit dem das Controlling sich momentan auseinandersetzt, ist die Entwicklung und Einführung eines „Strategischen Planungssystems“.