

Stuttgarter Controller-Forum

Controller in der Krise – Aktuelle Benchmarks aus dem CFO Panel

- **Die Krise – Ein kurzer Überblick**
- Anforderungen und Veränderungen für das Controlling
- Maßnahmen des Controlling in der Krise
- Fazit

Die aktuelle Wirtschaftskrise bzw. deren Vorläufer deuteten sich bereits früh an

24.09.2007

Deutscher Bank drohen bis zu 1,7 Milliarden Euro Verlust

*Die Deutsche Bank leidet Insidern zufolge weit stärker unter der **internationalen Finanzkrise** als angenommen: Dem Geldinstitut drohen demnach im dritten Quartal Einbußen von bis zu 1,7 Milliarden Euro...*

Spiegel

24.09.2007

Commerzbank-Verluste höher als erwartet

*Die Commerzbank leidet einer Zeitung zufolge stärker an der internationalen Finanzkrise als bekannt: Die Wertverluste aus Geschäften mit **zweitklassigen US-Hypotheken** sind demnach höher als bislang von der Bank berichtet. ... Wie die "Financial Times Deutschland" unter Berufung auf das Bankhaus Sal. Oppenheim berichtet, verlor das Paket im Rahmen der US-Kreditkrise rund 450 Millionen Euro an Wert.*

Spiegel

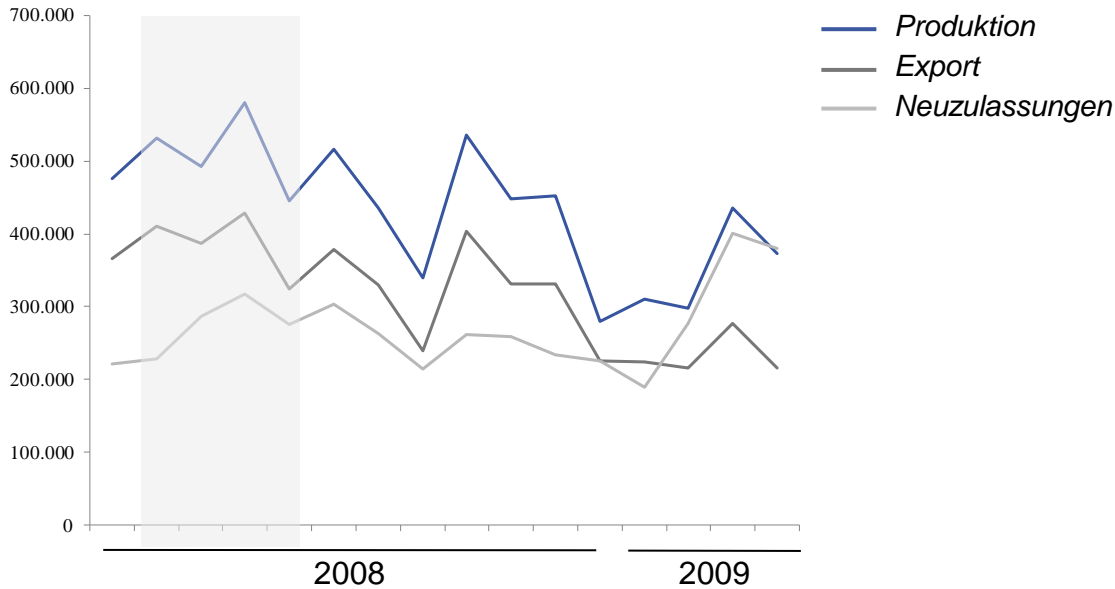
04.10.2007

*Der US-amerikanische Ökonom Robert Shiller, der in den späten Neunzigern das Platzen der Internetblase vorausgesagt hatte, spricht von der »**größten Immobilienblase**, die es je gegeben hat« und **rechnet mit einer Rezession** (...) Und der ehemalige Notenbankchef Alan Greenspan vertraute einem Radiosender an, er erwarte »noch in diesem Jahr« mit fast fünfzigprozentiger Wahrscheinlichkeit einen **Abschwung in den USA** (...)*

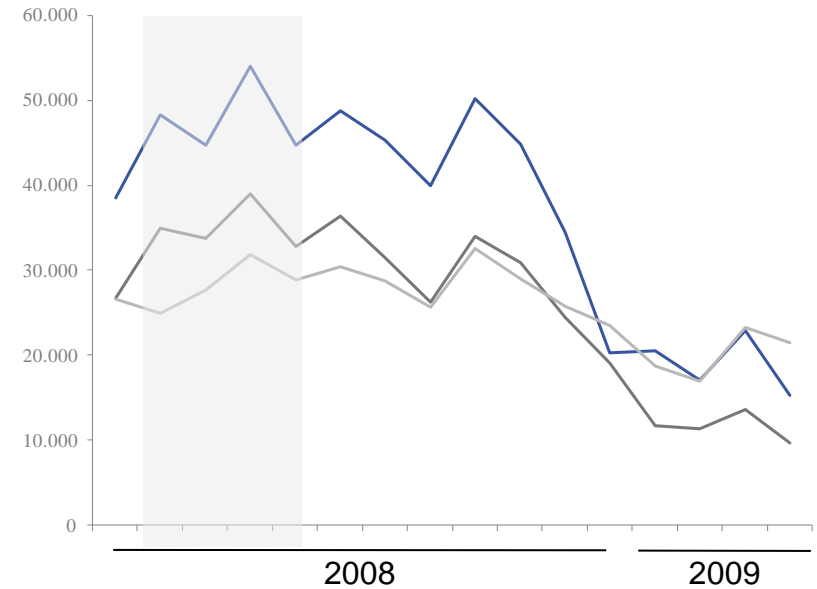
Die Zeit

Auch in der Automobilindustrie waren erste Anzeichen der Krise schon früh zu erkennen

Personenkraftwagen



Nutzfahrzeuge



22.03.2008

Auch für die deutschen Hersteller befürchtet Dudenhöffer Absatzeinbußen in den USA. «Die seit Herbst schwelende Bankenkrise zeigt bereits ihre Spuren im US-Automarkt», sagte der Experte. Zudem traumatisiere der Anstieg der Benzinpreise den Markt.

ddp/Dow Jones Wirtschaftsnachrichten

Quelle: VDA

24.11.2008

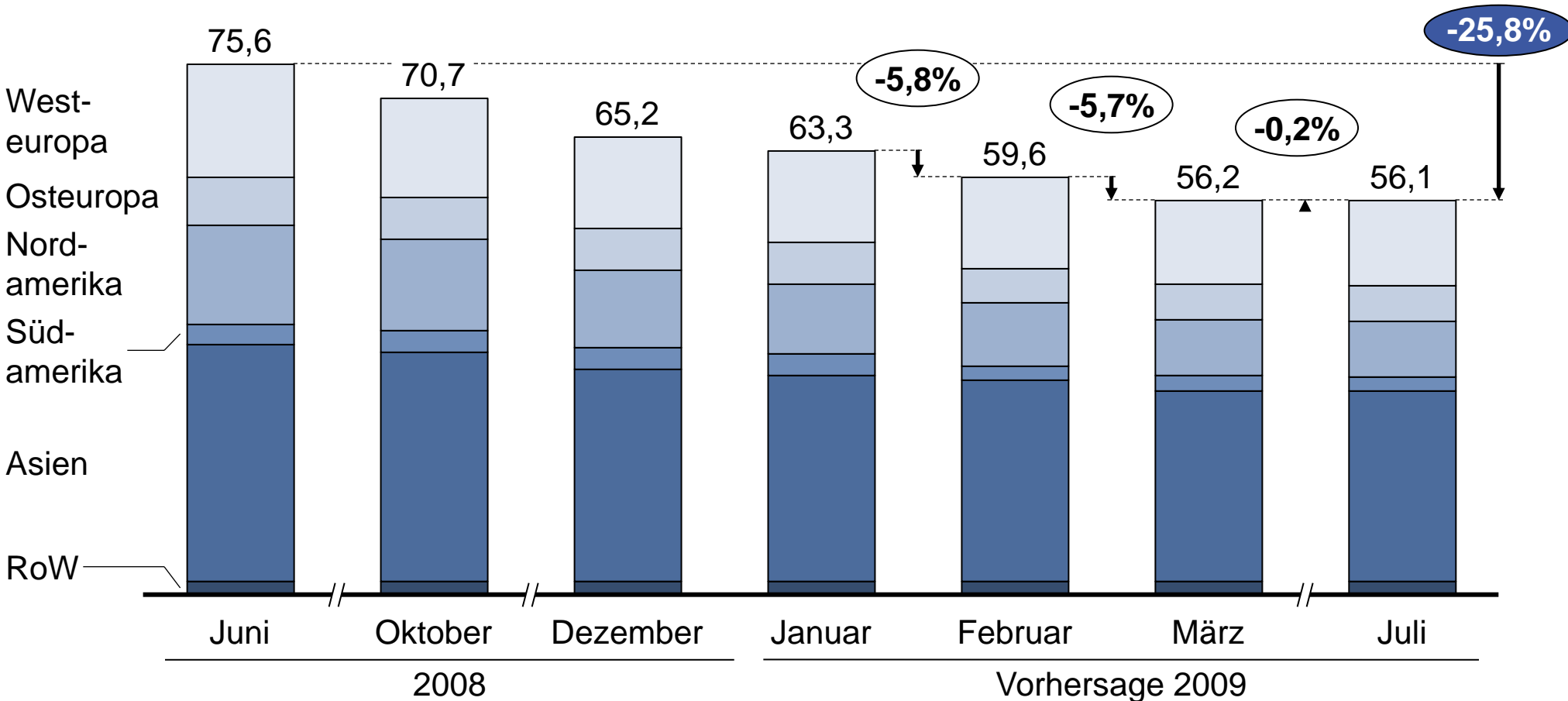
Danach gehen fast 37 Prozent der Firmen von einem Produktionsrückgang im kommenden Jahr aus, während gut 24 Prozent mit besseren Geschäften rechnen.

Institut für Wirtschaft Köln

Das Beispiel Automobilproduktion zeigt fortgesetzte Negativmeldungen und verschlechterte Prognosen seit dem Q3/2008

Automobilproduktion 2008/09

in Mio. Fahrzeugen



Quelle: Global Insight Vehicle Forecast

Die Auswirkungen der Krise sind weitreichend, wirksame Maßnahmen fehl(t)en

6 Kerntrends der Horváth & Partners-Studie

Teil A: Krisendauer und Betroffenheit durch die Krise

1. Langanhaltende
Krise

2. Spürbare wirtschaft-
liche Auswirkungen

3. Unterschätzte
Tragweite

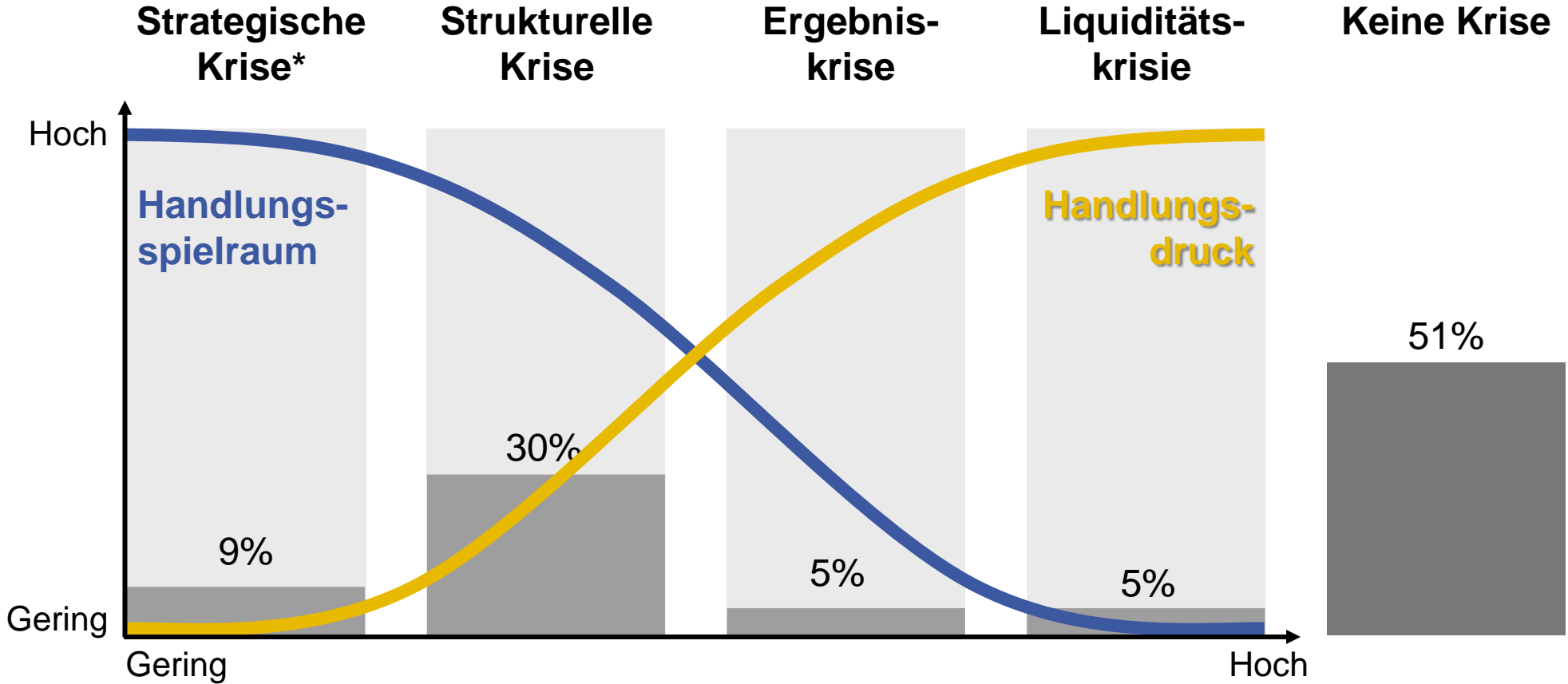
Teil B: Maßnahmen in der Krise

4. Transparenz hat
Priorität

5. Mit Abstand folgt
Ausrichtung auf
Umsatz

6. Zurückhaltung bei
einschneidenden
Maßnahmen

Etwa die Hälfte der Unternehmen sieht bzw. sah sich selbst trotzdem *nicht* in einer Krisensituation



* Enthält die Krisensituation „Reputations- und Vertrauenskrise“
Quelle: Horváth & Partners Navigator Studie, Frühjahr 2009

Die Krise und ihre Folgen sind nach wie vor akut und werden Unternehmen und ControllerInnen weiterhin in Atem halten

Geringer Auftragseingang

30.07.2009: **Siemens von Krise schwer getroffen**

Der Auftragseingang brach zwischen April und Juni im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 28 Prozent auf 17,2 Milliarden Euro ein. Siemens bekam auch deutliche Stornierungen zu spüren.

Manager Magazin

Umsatzrückgang

30.07.2009: **BASF dämpft Hoffnung auf rasche Erholung**

In den Monaten April bis Juni war der Umsatz im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 23 Prozent auf 12,5 Milliarden Euro gesunken.

Manager Magazin

Leerkapazitäten

13.07.2009: **Rückgang im Maschinenbau**

Tatsächlich ist die Kapazitätsauslastung im Maschinenbau binnen eines Jahres von knapp 99 Prozent auf derzeit 72 Prozent zurückgegangen.

Morgenpost

Ergebniseinbruch

31.07.2009: **Michelin mit hohem Verlust im 1. Hj.**

Der von der Autokrise schwer gebeutelte französische Reifenhersteller Michelin hat im ersten Halbjahr 2009 einen Verlust von 122 Millionen Euro eingefahren.

Manager Magazin

Verlängerte Zahlungsziele, Zahlungsausfälle

19.05.2009: **Deutsche Unternehmen rüsten sich gegen zunehmende Zahlungsausfälle**

Über 50% der deutschen Unternehmen klagen über eine Zunahme ausfallender Zahlungen. Und da sind unpünktliche Zahler ... nicht einmal mitgerechnet.

pressebox

Inhalt

- Die Krise – Ein kurzer Überblick
- **Anforderungen und Veränderungen für das Controlling**
- Maßnahmen des Controlling in der Krise
- Fazit

Von März bis Mai 2009 wurde die CFO-Panel-Blitzumfrage „Die Rolle des Finanzbereichs in turbulenten Zeiten“ durchgeführt

1

Ziel: Auswirkung der Krisensituation auf den Finanzbereich feststellen

2

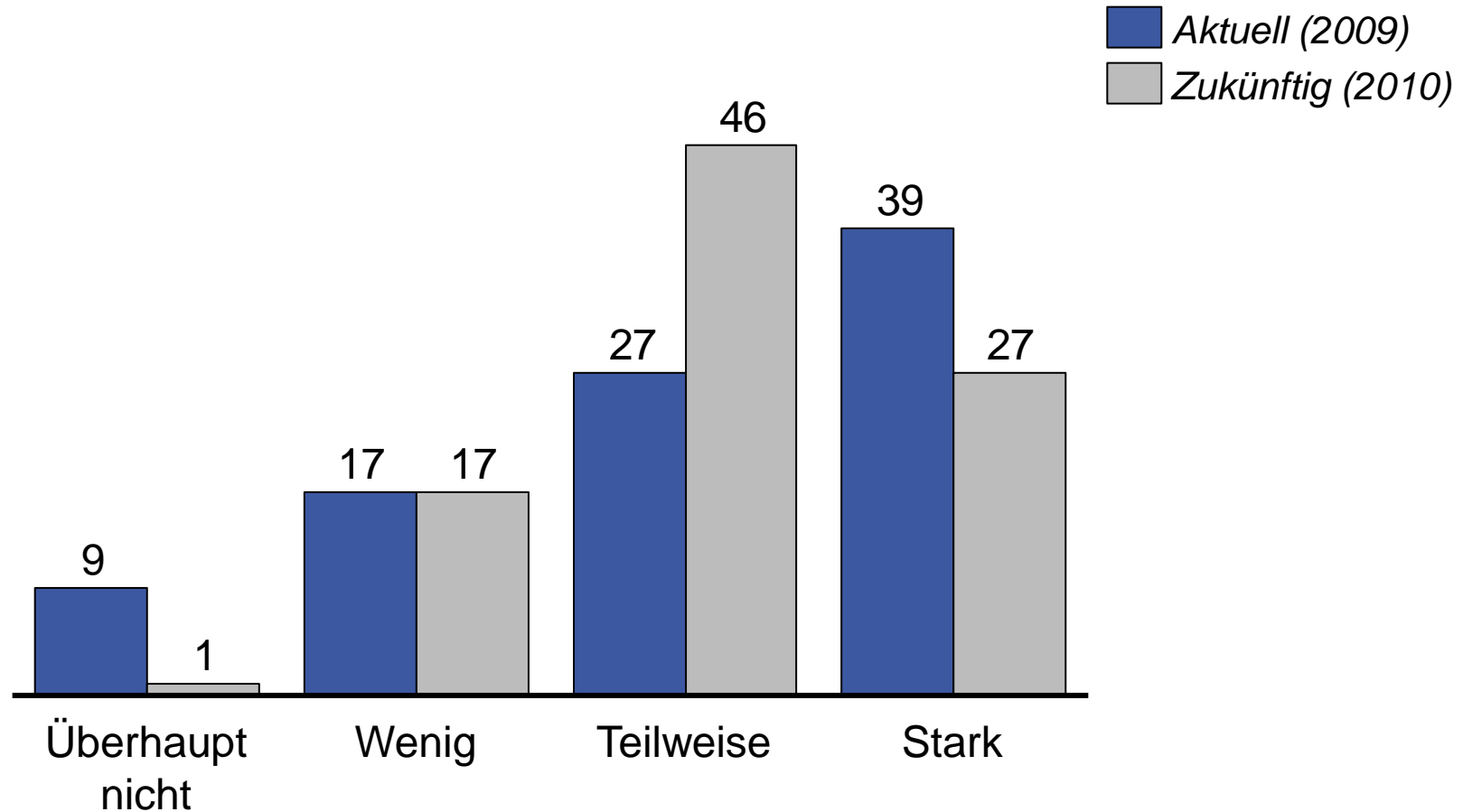
Zeitraum der Befragung:
März bis Mai 2009

3

Teilnehmer: 75 Personen, vorwiegend CFOs und Controller diverser Branchen

Mehr als 2/3 der teilnehmenden Unternehmen sind aktuell von der Krise betroffen

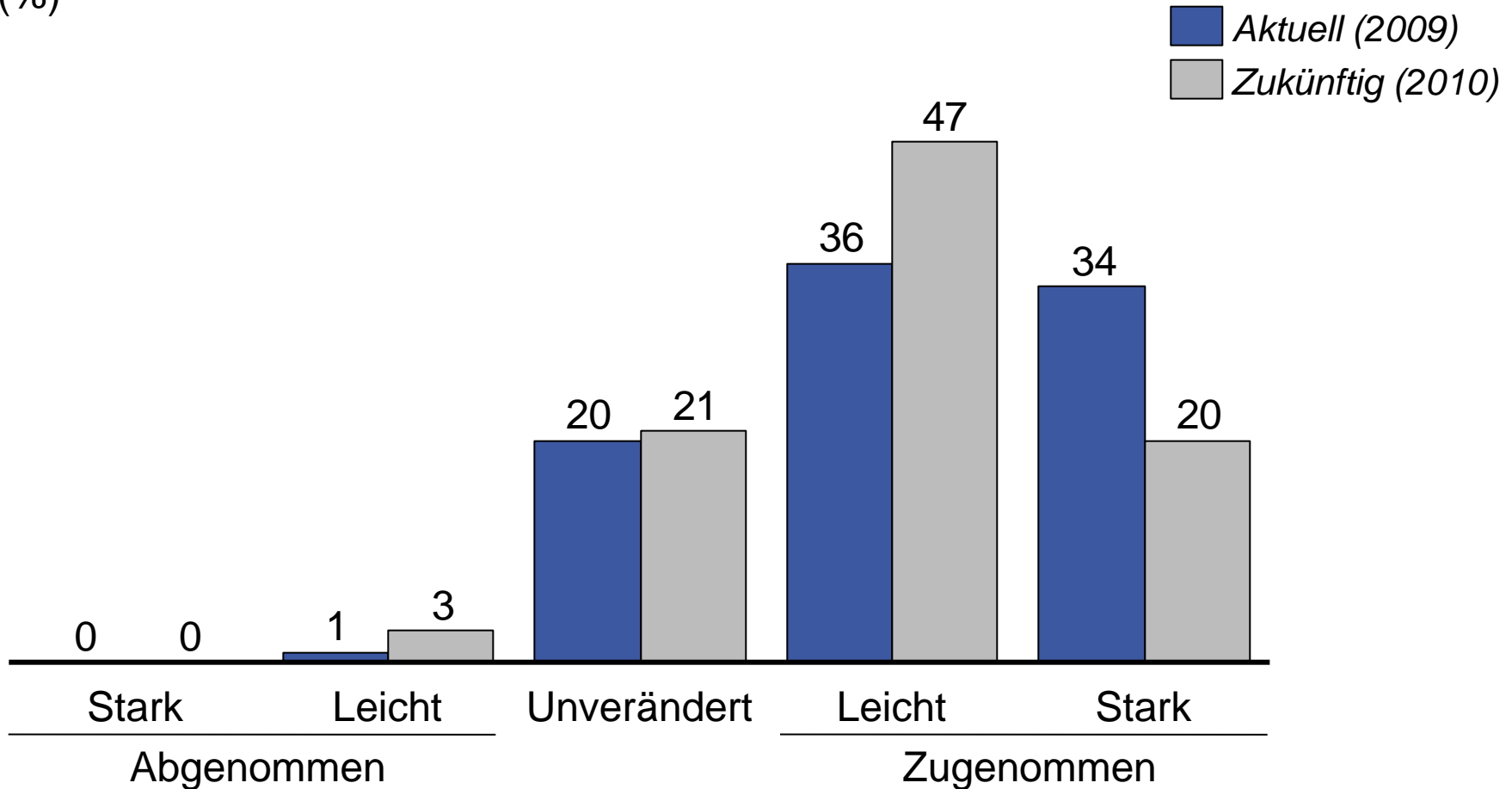
Mein Unternehmen fühlt sich aktuell/zukünftig durch die momentane Wirtschaftslage beeinträchtigt (%)



Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel, Juni 2009

Die Arbeitsbelastung im Controlling ist mit der Krise deutlich gestiegen

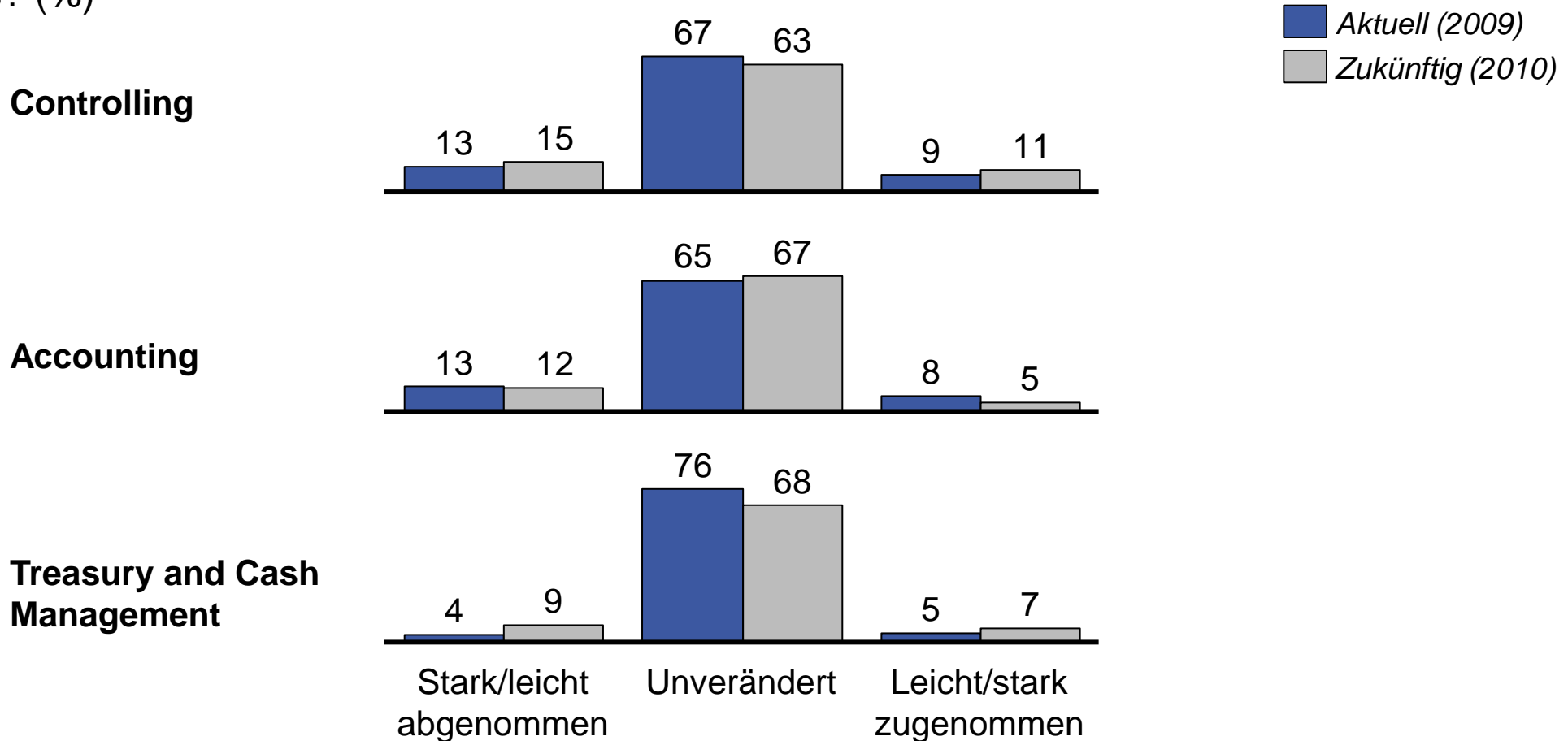
Bitte treffen Sie eine Aussage zur momentanen sowie zur erwarteten Arbeitsbelastung im Controlling (%)



Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel, Juni 2009

Die momentane Marktsituation hat keine Auswirkungen auf die Mitarbeiterkapazitäten im Controlling

Wirkt sich die momentane Marktsituation auf die Mitarbeiterkapazitäten im Finanzbereich aus? (%)

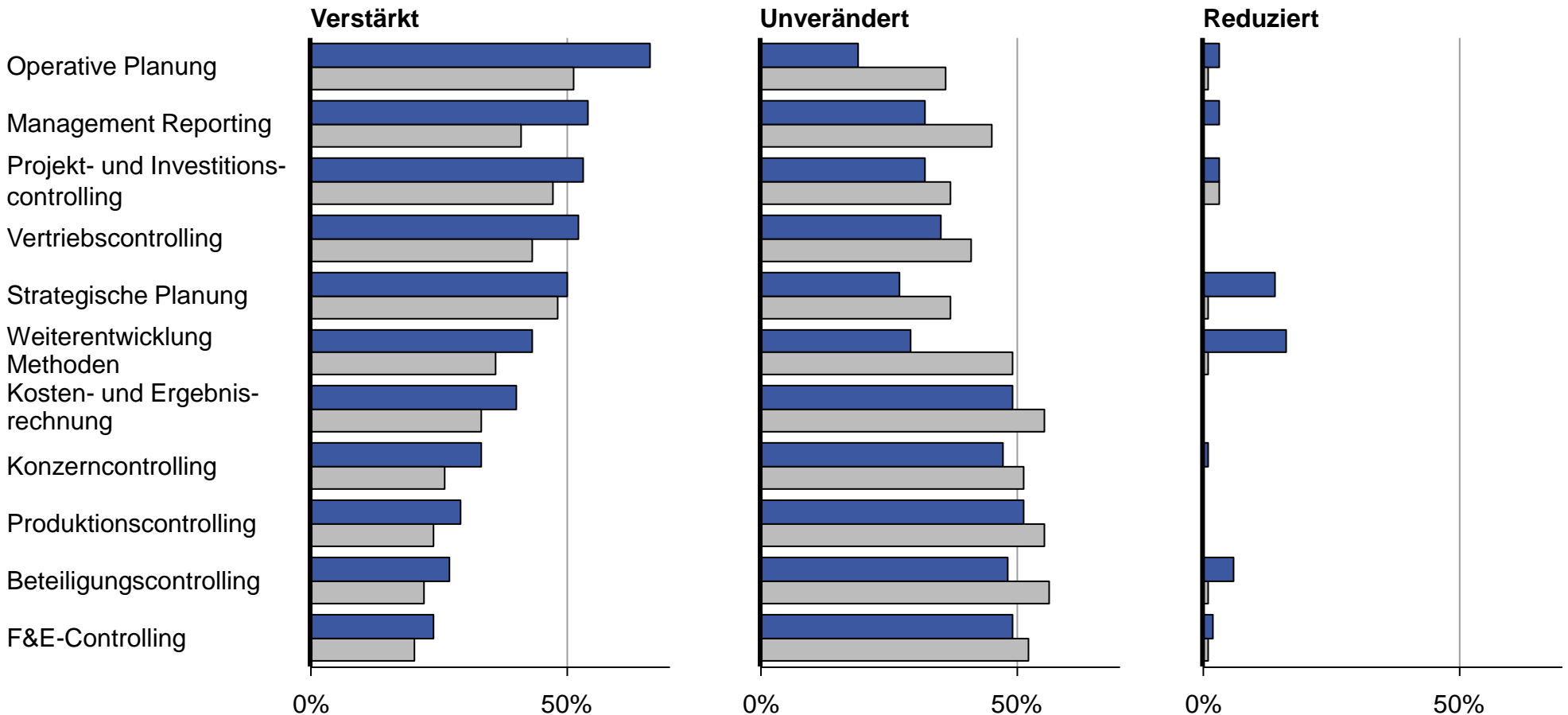


Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel, Juni 2009

Planung, Reporting und Projekt-/Investitionscontrolling sind die drei Topthemen des Controlling in der Krise

Welche Prozesse werden aufgrund der wirtschaftlichen Herausforderungen verstärkt/reduziert durchgeführt?

■ Aktuell (2009)
■ Zukünftig (2010)



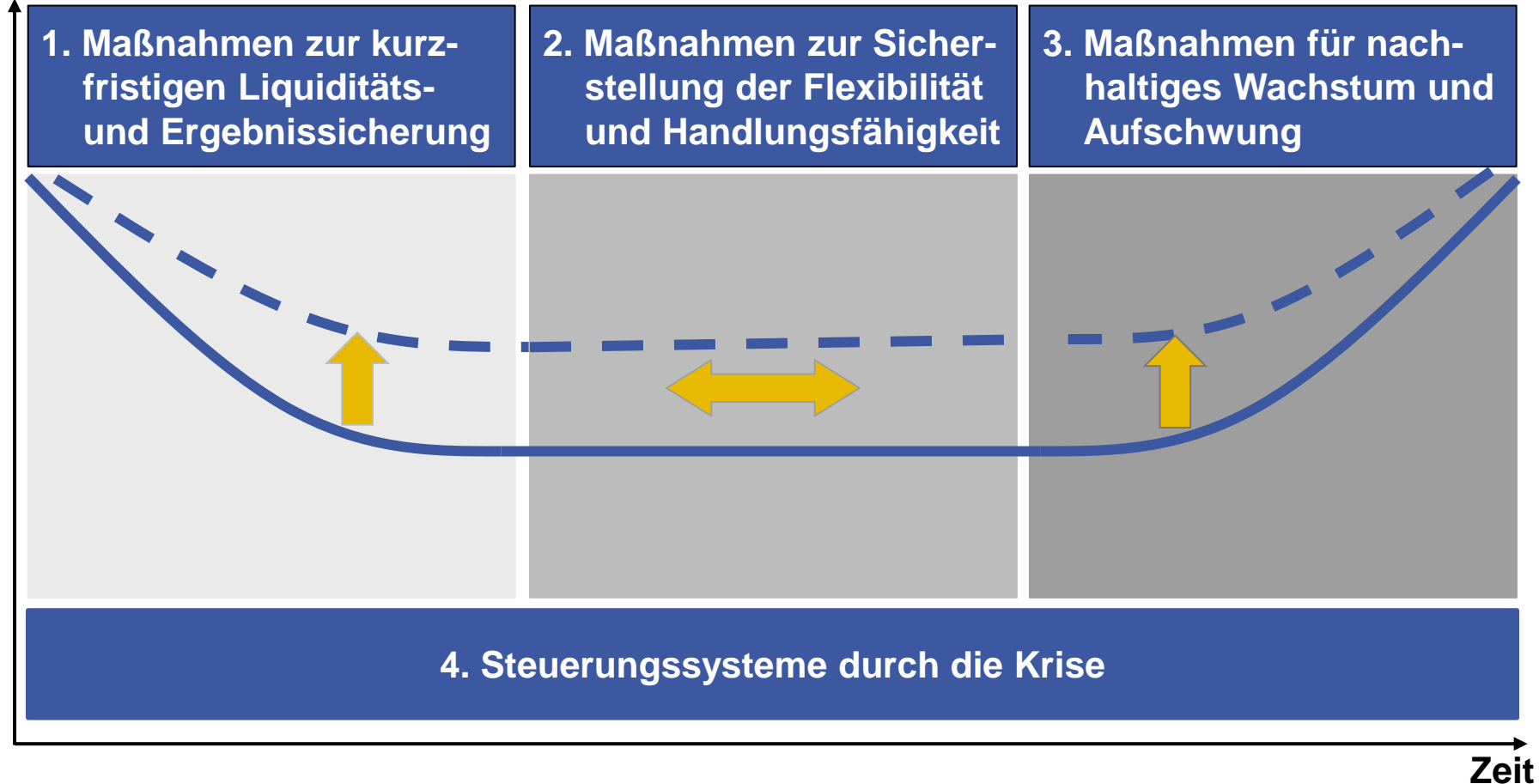
Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel, Juni 2009

Inhalt

- Die Krise – Ein kurzer Überblick
- Anforderungen und Veränderungen für das Controlling
- **Maßnahmen des Controlling in der Krise**
- Fazit

Controller treiben Maßnahmen zur Krisenbewältigung und verbessern bzw. ergänzen die vorhandenen Steuerungsinstrumente

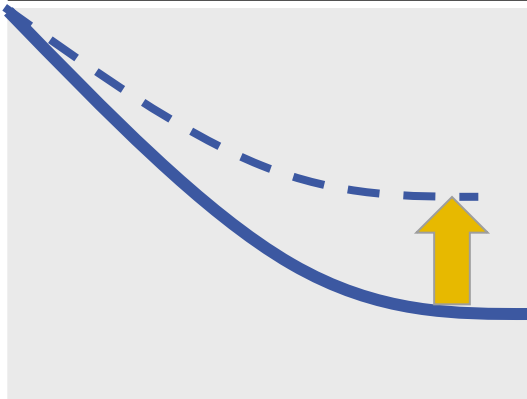
Ergebnis/
Liquidität



Quelle: Horváth & Partners

Die kurzfristige Ergebnis- und Liquiditätssicherung und steht im Vordergrund

Maßnahmen zur kurzfristigen Liquiditäts- und Ergebnissicherung

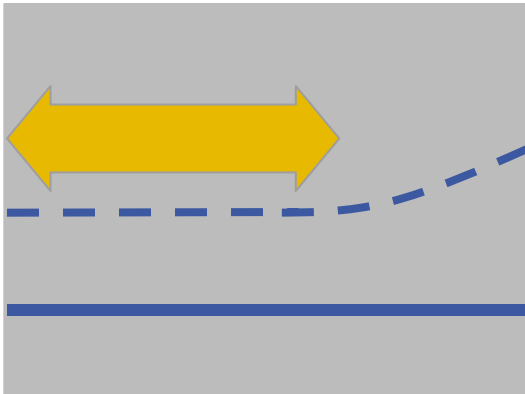


1. Kosten senken, Liquidität sichern

- Kurzfristig Personal- und Sachkosten reduzieren
- Auf Leistungen verzichten
- Investitionen und Projekte reduzieren
- Working Capital reduzieren
- Einkaufskosten/Materialpreise senken
- Finanzierung sicherstellen
- Förderungsmöglichkeiten prüfen

Des weiteren müssen Handlungsfähigkeit und Flexibilität mittelfristig sichergestellt werden

Maßnahmen zur Sicherstellung der Flexibilität u. Handlungsfähigkeit

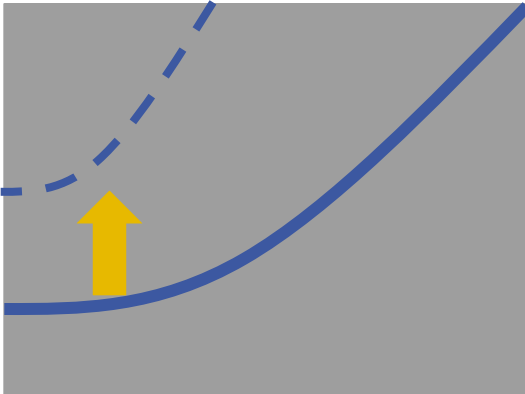


2. Handlungsfähigkeit und Flexibilität sicherstellen

- Strategisch fokussieren
- Reorganisation vorantreiben – Prozesse und Strukturen anpassen, Standorte konsolidieren
- Gemeinkosten und Funktionsbereichskosten senken
- Kapazitäten anpassen – Zeitarbeit reduzieren, Urlaub/Gleitzeit abbauen, Kurzarbeit nutzen
- Kapazitäten und Kosten über In-/Outsourcing flexibilisieren
- „Supply Chain Financing“ – Richtung Kunden und Lieferanten absichern

Die Krise birgt Chancen in Märkten, Geschäftsmodellen und Strukturen

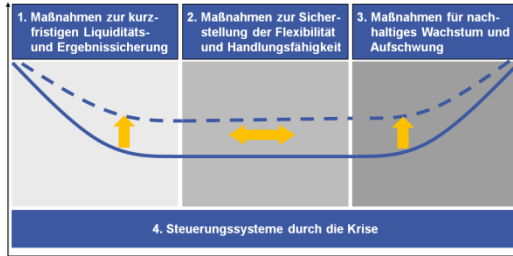
Maßnahmen für nachhaltiges Wachstum und Aufschwung



3. Schon jetzt den Aufschwung vorbereiten

- Geschäftsmodell überprüfen und weiterentwickeln
- Wachstum und Nachhaltigkeit durch Strategieentwicklung absichern
- Portfolio optimieren, M&A Möglichkeiten nutzen
- Innovationen, Entwicklungsprojekte und Investitionen neu priorisieren und ausrichten
- Strategische Position klären und Zielbild geben
- Strategische Maßnahmen vereinbaren und nachhalten

Ein proaktives Steuerungssystem sichert Transparenz und liefert die Basis für schnelle Entscheidungen



4. Proaktiv steuern

- Maßnahmen- und Benefit-Tracking etablieren
- Risiken und Chancen erkennen und steuern – Planung anpassen, Forecasting adaptieren
- Entscheidungsfähigkeit sicherstellen, Kosten-, Ergebnis- und Liquiditätssteuerung proaktiv unterstützen – Reporting ergänzen
- Strategieentwicklung unterstützen

Controller verfolgen den Umsetzungsfortschritt der Maßnahmen kontinuierlich – z.B. mit einem Härtegradschema

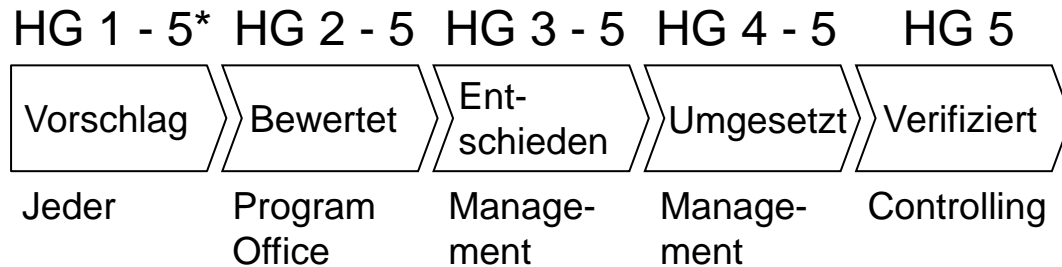
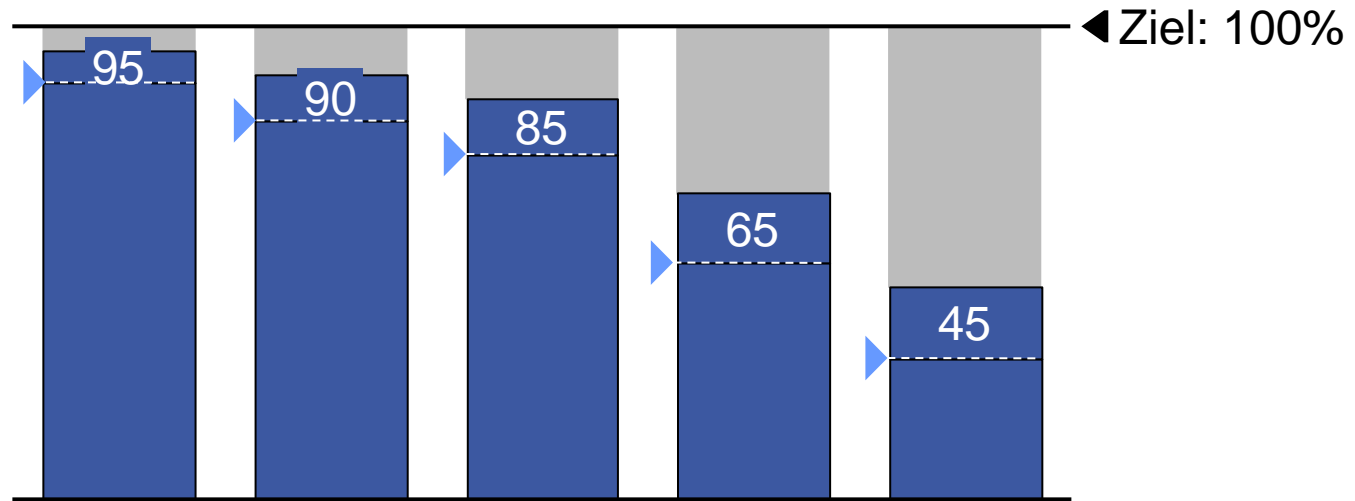
%

Lücke zum Ziel



Beispiel
 --- Letzter Bericht

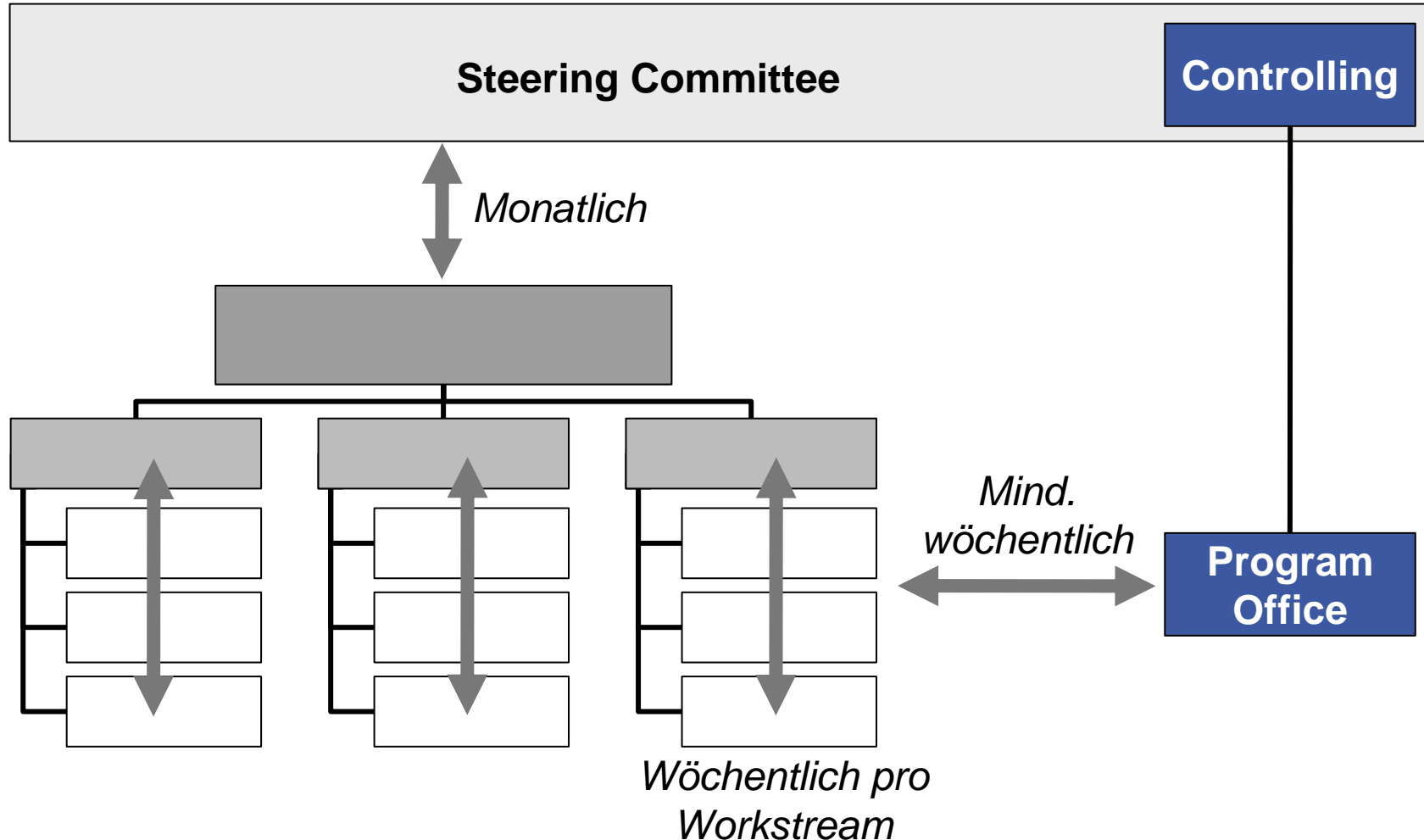
Einsparung



* HG = Härtegrad

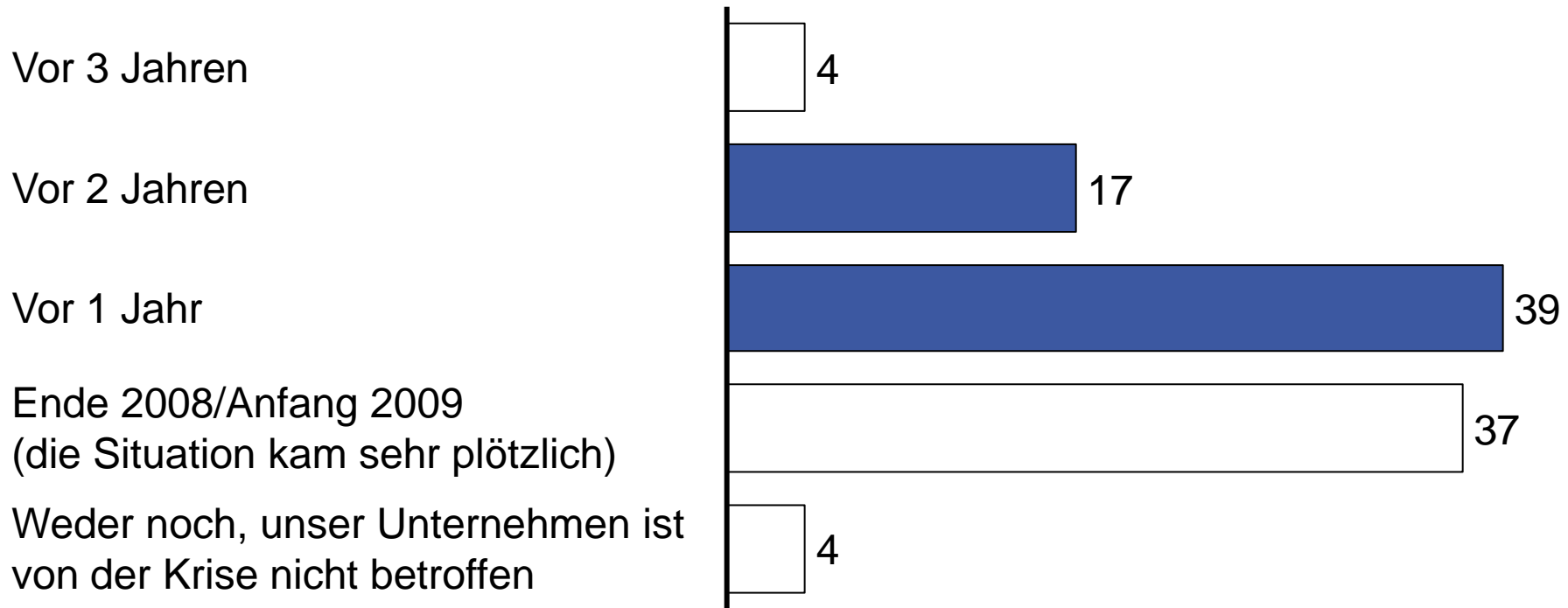
Controller spielen eine aktive Rolle in der Umsetzungs- und „Maßnahmenverfolgungs-“Organisation

Beispiel



Controller haben teilweise schon früh auf die aufziehende Krise hingewiesen

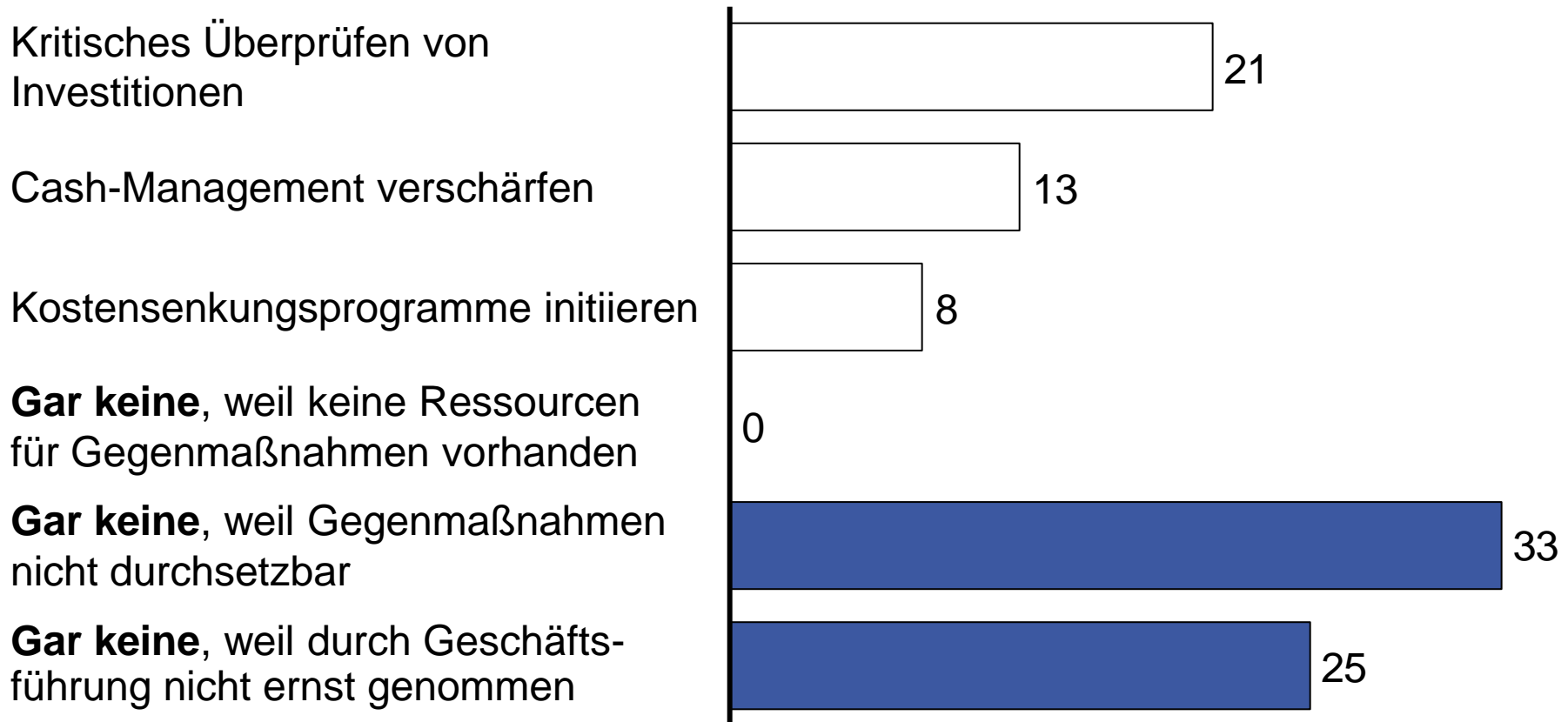
Wann haben Sie als Verantwortlicher im Controlling erstmals auf die bevorstehende Krise hingewiesen? (%)



Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel, Juni 2009

Früherkennung hätte offenbar nicht viel geholfen

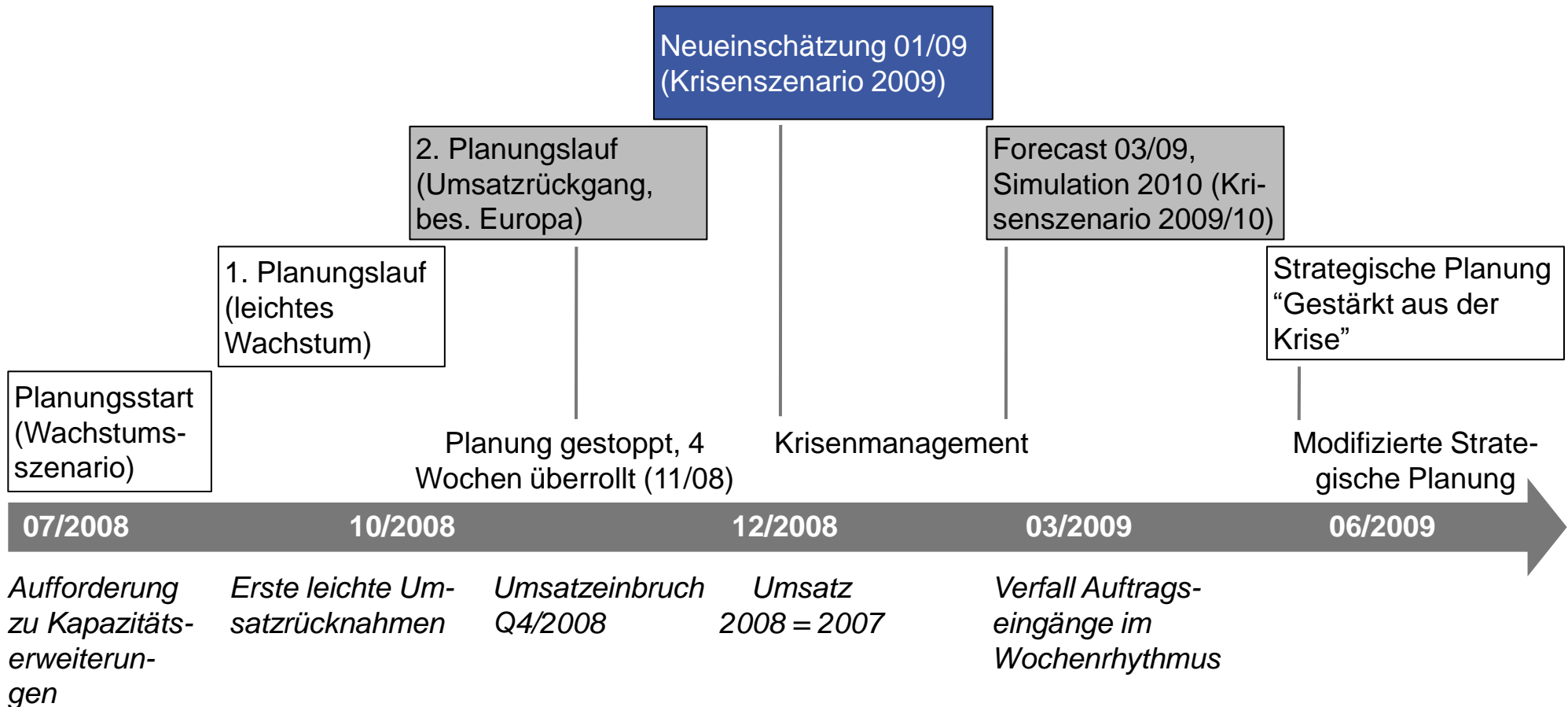
Welche Konsequenzen hätte die Warnung vor der Krise zu einem früheren Zeitpunkt gehabt? (%)



Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel, Juni 2009

So – oder ähnlich – hat der Planungsprozess für das Jahr 2009 in vielen Unternehmen ausgesehen

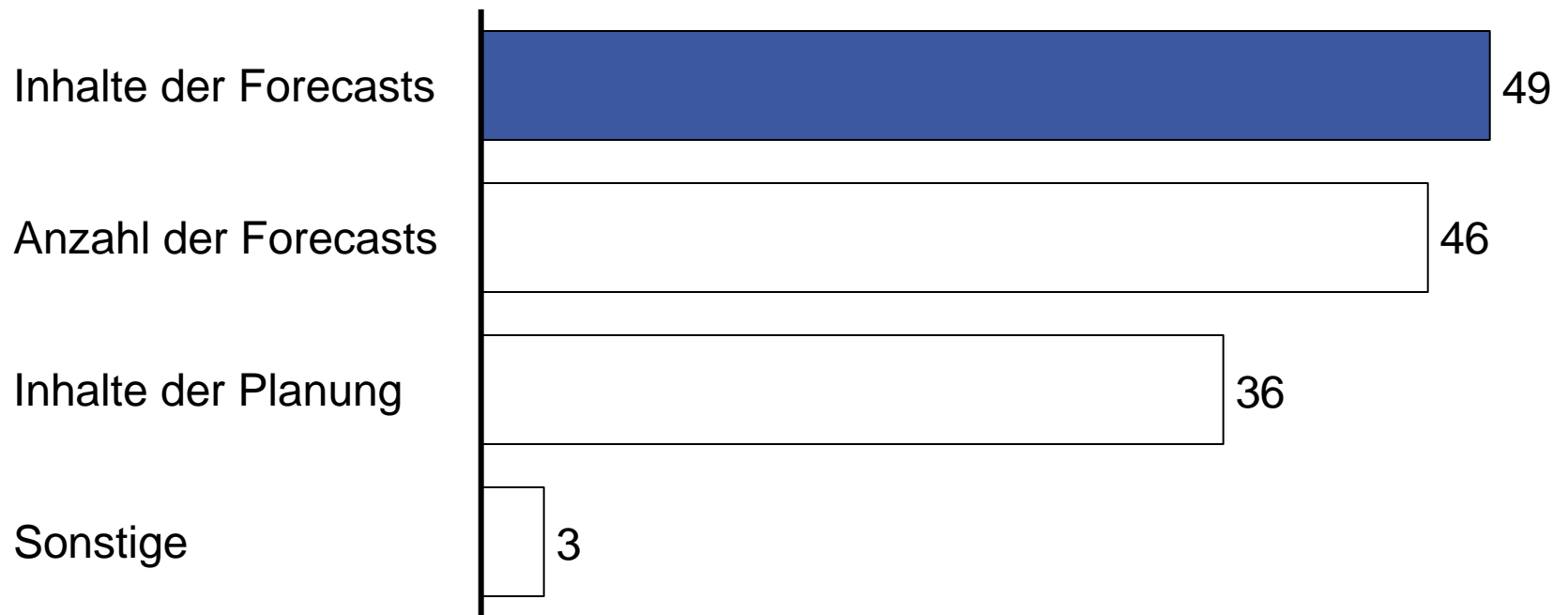
Chronologie einer aufziehenden Krise



Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel, Juni 2009

Etwa die Hälfte der Befragten hat als Folge der Krise Inhalte und Frequenz der Forecasts bzw. der Planung angepasst

Wirken sich die durch die momentane Marktsituation hervorgerufenen Veränderungen auf die Ausgestaltung des operativen Planungsprozesses aus? (%)



Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel, Juni 2009

Die inhaltlichen Änderungen der Planung zielen auf „einfacher, schneller, flexibler und mehr krisenrelevante Informationen“



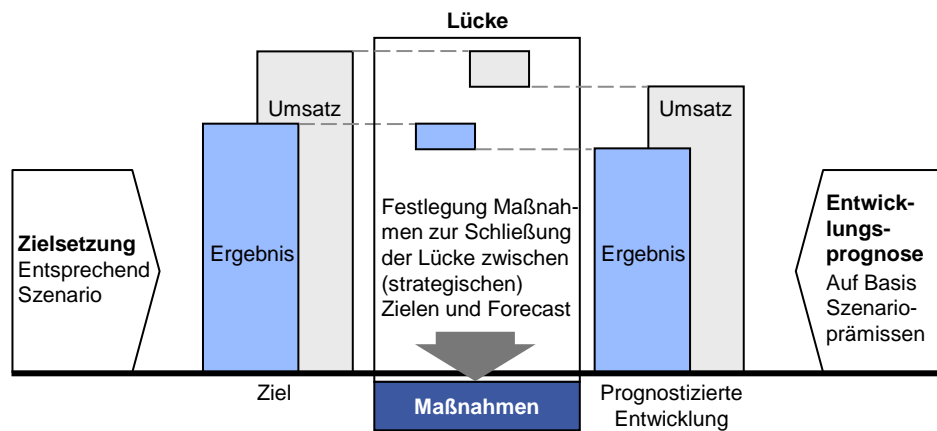
- Realistischere und robuste Pläne
- Verstärkter Einsatz von Simulationsrechnungen, u.a. unter Berücksichtigung von Marktprognosen
- Szenarienplanung, Eventualpläne
- Vereinfachung und Verschlankung von Planungsinhalten
- Mehr krisenrelevante Informationen
- Detailliertere Betrachtung von Liquidität und Kosten
- Höherer Detaillierungsgrad bei Forecasts, insbesondere bezüglich Liquidität und Kosten
- Höhere Anzahl von Forecasts, zum Teil auch Ad-hoc-Forecasts

Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel, Juni 2009

Der Rolling Forecast verfolgt zwei Zielsetzungen

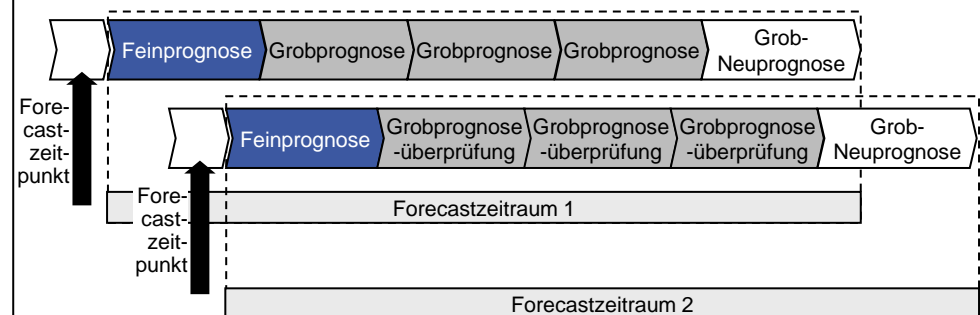
Frühwarnsystem

- Frühzeitige Information über bereits eingetretene und zukünftig zu erwartende Abweichungen
- Unterjährige Ableitung von zielgerichteten Maßnahmen zur Schließung von Ziellücken



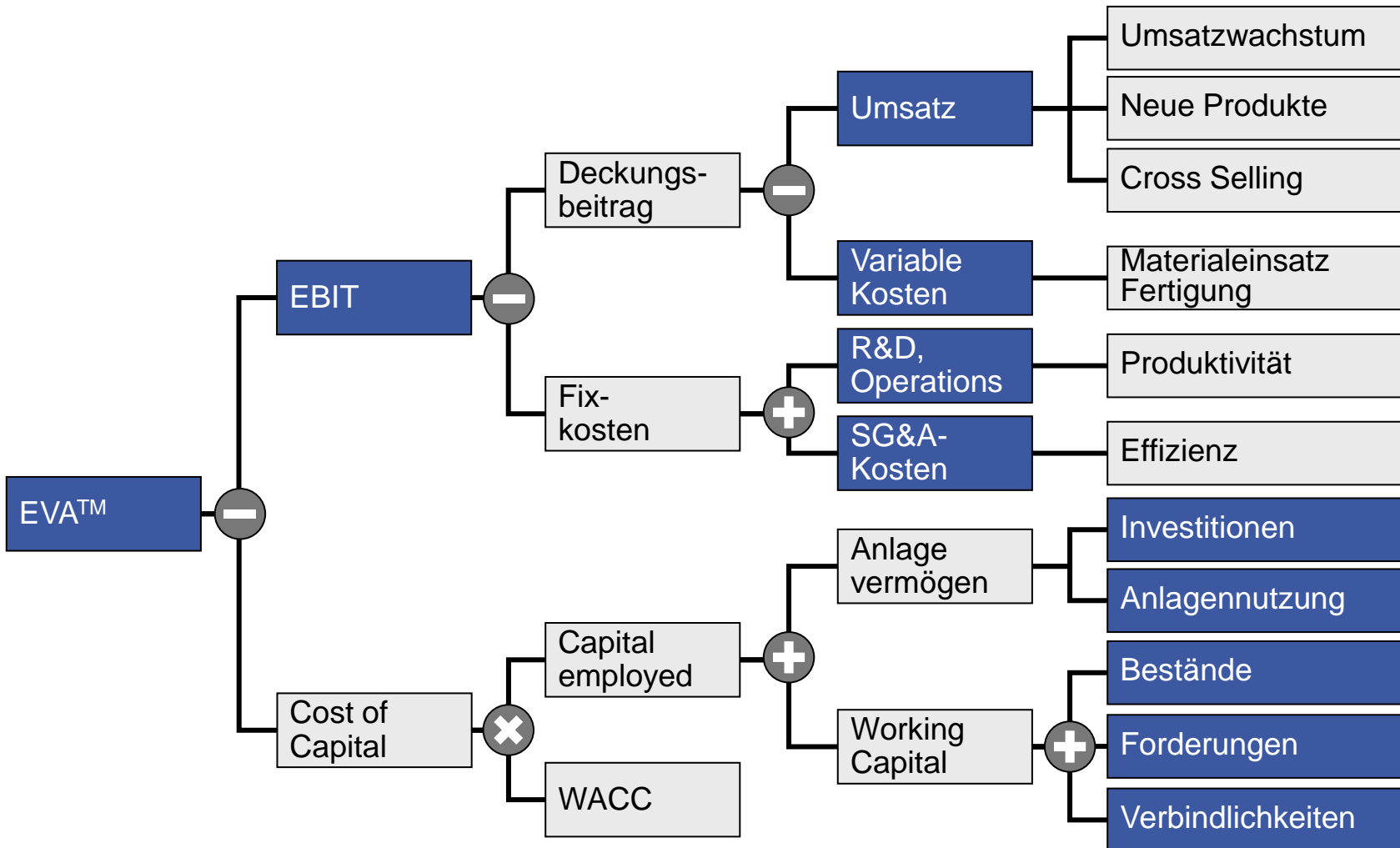
Flexibilisierung Budget in dynamischen Umfeldern

- Schnelle Anpassung der Umsatz-, Kosten- und Investitionsbudgets bei sich unterjährig verändernden Rahmenbedingungen



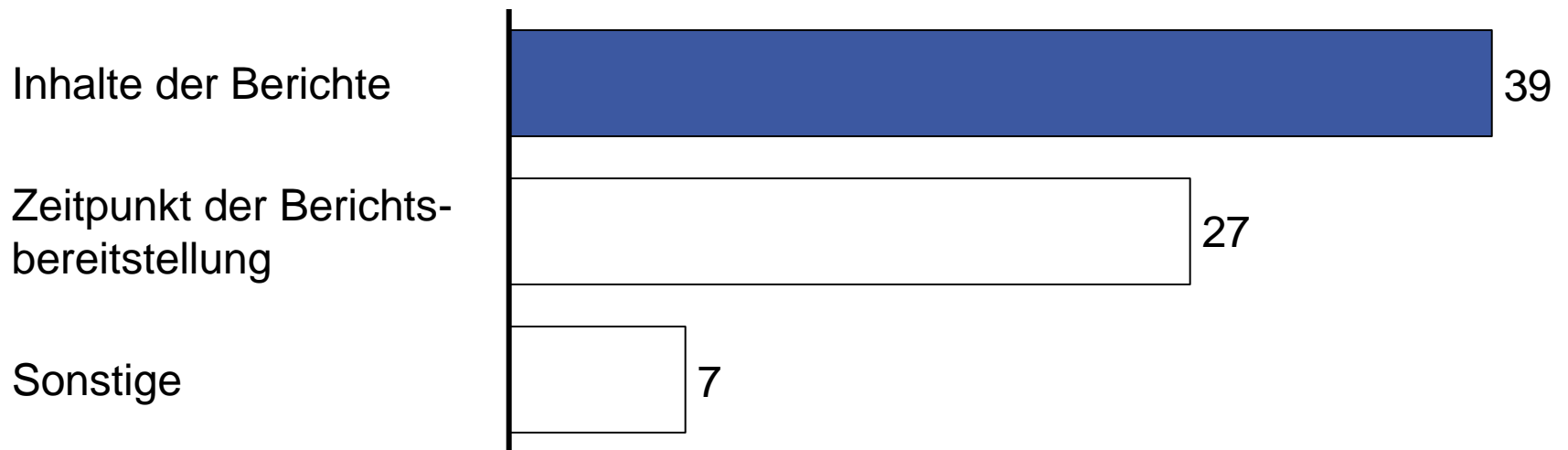
Controller unterstützen das Krisenmanagement z.B. über die Simulation im Werttreiberbaum – kurz- und mittelfristig

Prinzip



Knapp 40% der Befragten haben wegen der momentanen Marktsituation die Inhalte der Berichte angepasst

Wirken sich die durch die momentane Marktsituation hervorgerufenen Veränderungen auf die Ausgestaltung des Monatsberichtswesens aus? (%)



Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel, Juni 2009

Die inhaltlichen Änderungen im Reporting zielen auf „mehr Details und zusätzliche Informationen“



- Mehr (Zeit für) Berichtsanalysen sowie -kommentierungen
- Berichte bzw. Informationen zu „Gegenmaßnahmen“
- Zusätzliche Kennzahlen, zusätzliche Informationen zu Projekten
- Stärkere Hervorhebung einzelner Verlustbringer
- Mehr liquiditätsorientierte Informationen
- Verstärkt Sonderberichte, die zusätzlich zu den Standardberichten vom Management angefragt werden
- Teilweise frühere Bereitstellung von Berichten, noch stärker an Meetings des Topmanagements orientiert
- Teilweise längere „Durchlaufzeiten“ der Reports und damit späteres zur Verfügungstellen

Quelle: Horváth & Partners CFO-Panel, Juni 2009

Liquiditätskennzahlen müssen wesentlicher Bestandteil des Reporting sein

Legal Entity
Business Unit
Division
July 2009

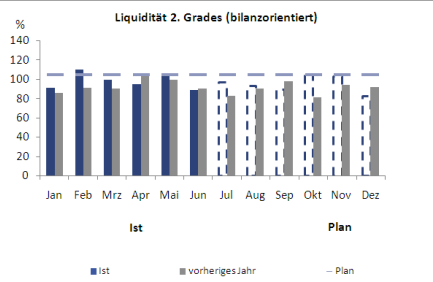
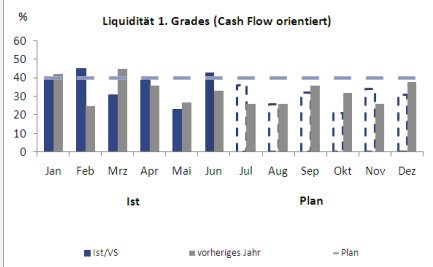
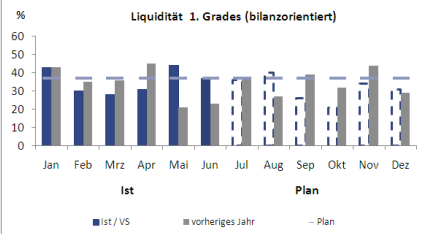
Group
all

Finanzkennzahlen - Überblick

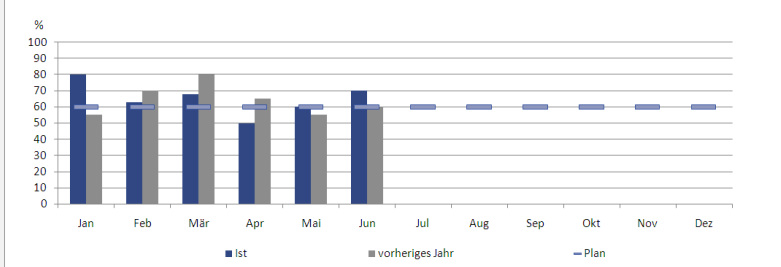
HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Beispiel

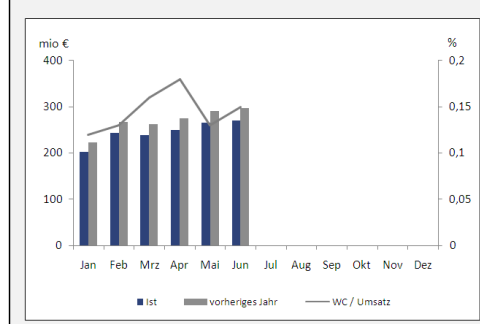
Liquidität



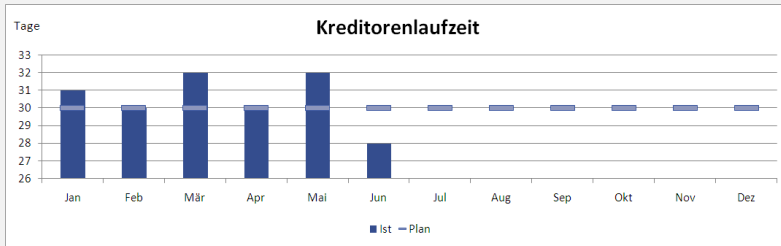
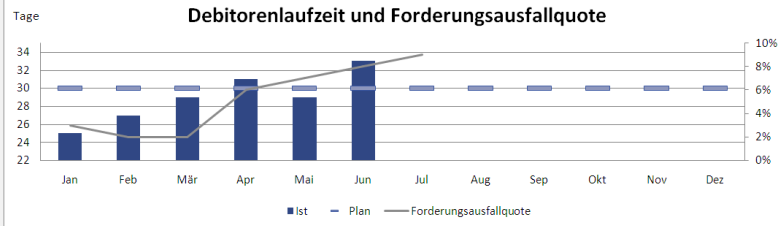
Verschuldungsgrad



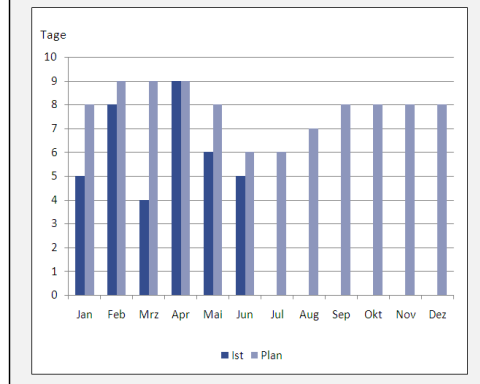
Working Capital



Debitoren- / Kreditorenlauzeit

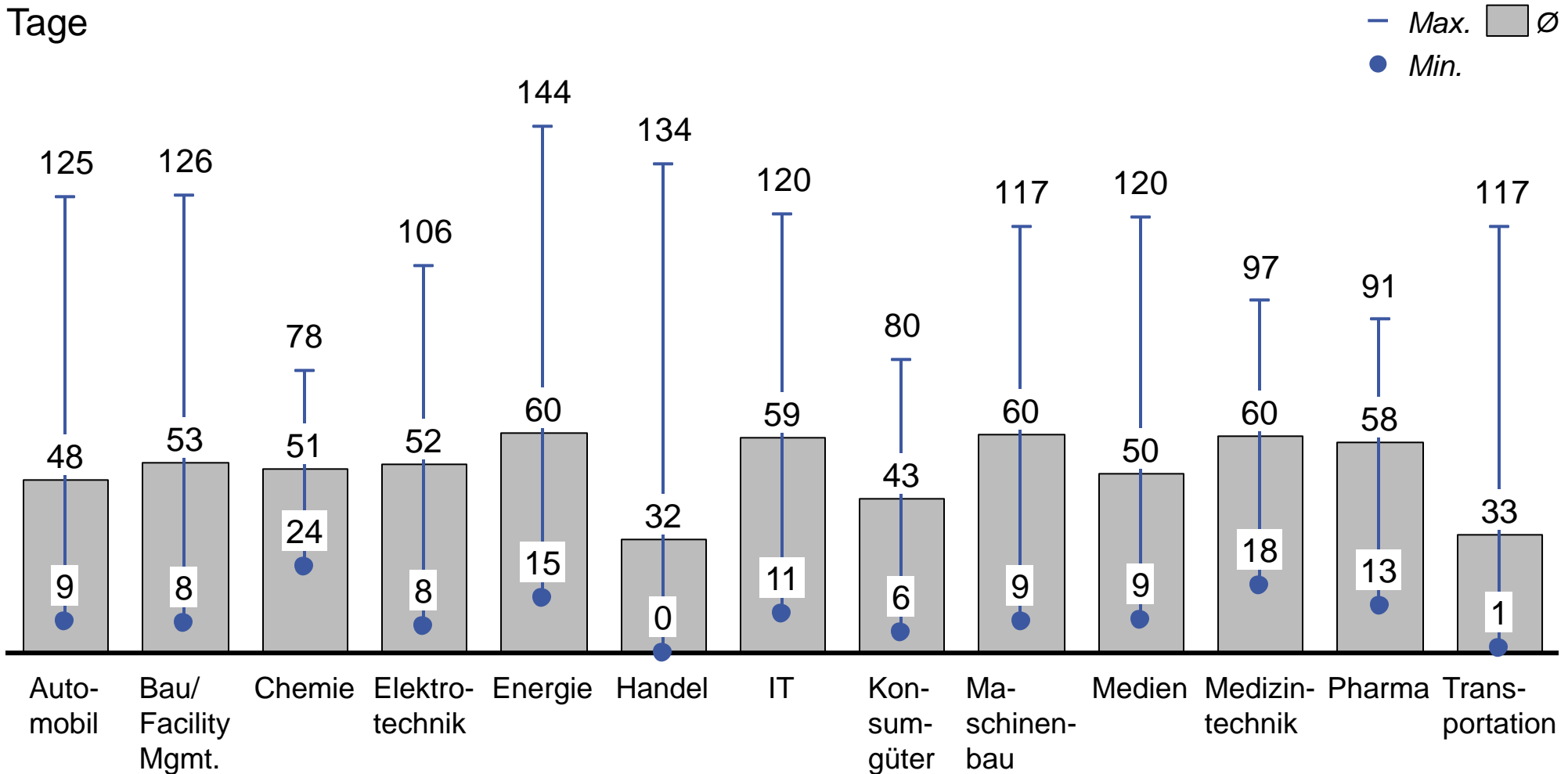


Bestandsreichweite



Ein Vergleich der „Debitorenlaufzeit“ zeigt das Potenzial, das Unternehmen bei der Liquidität offenbar haben

Tage



Quelle: Horváth & Partners-Kapitaleffizienzstudie; Zahlen gerundet

Auch die Frequenz des Reporting wird teilweise deutlich erhöht

Unternehmensbeispiel

Täglich



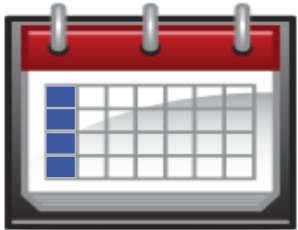
Tagesumsatz

Operating
Performance
(pro Arbeitsstd.)

Bank Accounts

Working Capital

Wöchentlich



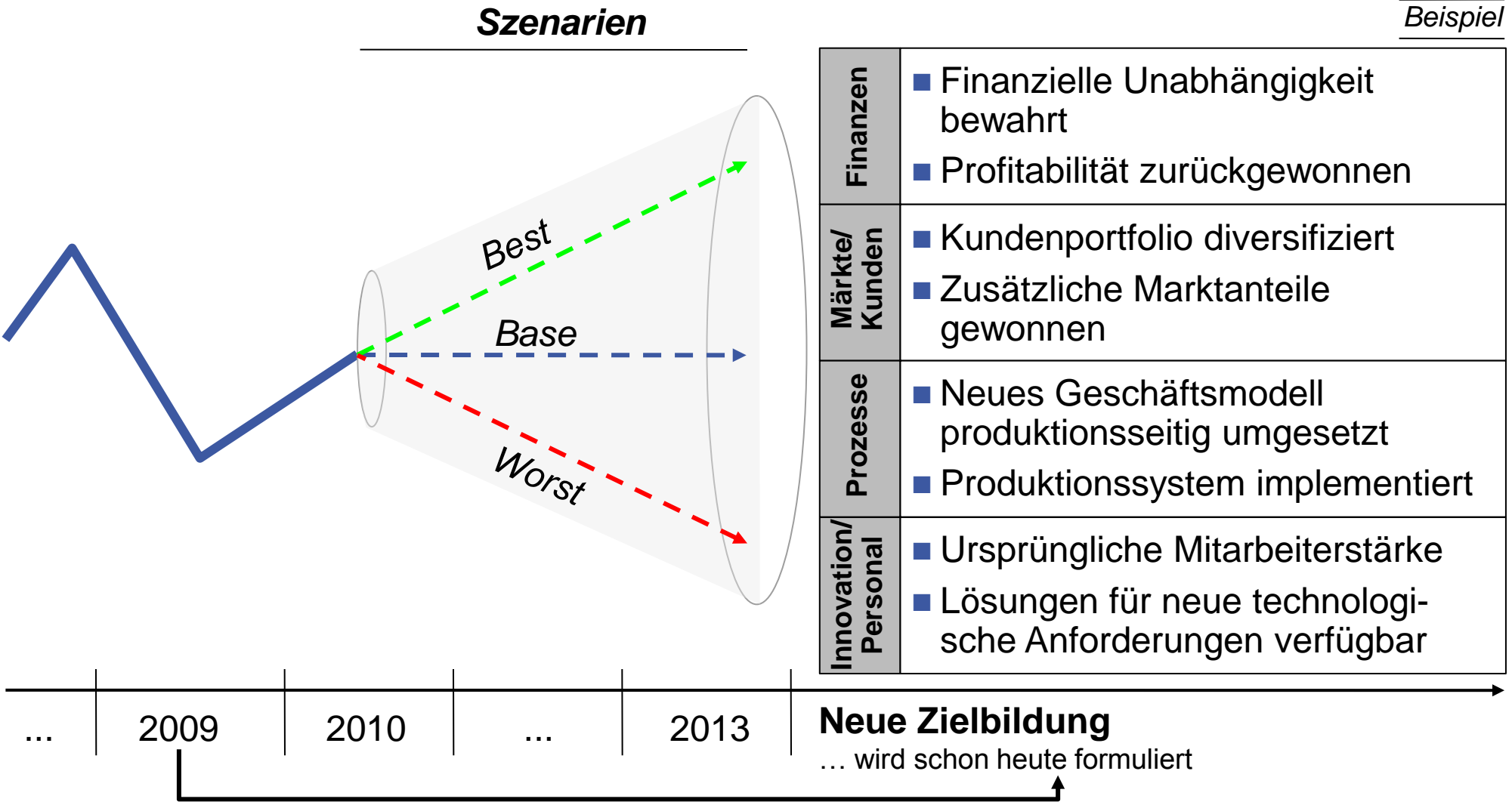
Absatz-
prognose

Beschäftigung
(5-Tages-Trend)

Cash-Prognose
(3-Monats-
Trend)

Krisen-Report
(Kunden und
Lieferanten)

Controller sorgen dafür, dass die Mittel- und Langfristperspektive nicht aus den Augen verloren wird



Inhalt

- Die Krise – Ein kurzer Überblick
- Anforderungen und Veränderungen für das Controlling
- Maßnahmen des Controlling in der Krise
- **Fazit**

Fazit

- Trotz früher Signale wurden Gegenmaßnahmen teilweise relativ spät eingeleitet
- Auch wenn den Controllern teilweise schon früh Erkenntnisse vorlagen, konnten sie offenbar erst relativ spät etwas bewirken
- Bei den „Gegenmaßnahmen“ setzen die Controller die richtigen Prioritäten und forcieren zunächst liquiditäts- und ergebnissichernde Maßnahmen
- Nahezu alle Controllingprozesse und -instrumente erfahren im Rahmen der Krise eine intensivere „Bearbeitung“
- Bei der Verbesserung bzw. Weiterentwicklung der Controllinginstrumente besteht nach wie vor Handlungsbedarf – die wesentlichen Ansatzpunkte sind bekannt
- Der persönliche Einsatz und die Überzeugungskraft der Controller ist ebenso wichtig wie die richtigen Instrumente