

**2013**

## **AUS DEM LIVE-BLOG WÄHREND DER CONGRESS-TAGE**

### **Beruf: Controller – Berufung: Schiedsrichter**

23. April 2013

Thorsten Kinhöfer ist Leiter Controlling bei der Stadtwerke Herne AG und im "2. Leben" FIFA-Schiedsrichter.

- Im Fußball sind Entscheidungen adhoc zu treffen. In Unternehmen hat man meistens mehr Vorbereitungszeit für Entscheidungen.
- Der Referee steht im Spannungsfeld von Nichtbeachtung und negativer Sonderbeachtung
- Situation im Stadion: 22 kritische Fußballspieler, Millionenpublikum, 20-30 Fernsehkameras
- Persönlicher Höhepunkt: Leitung des DFB-Pokal-Finale 2010, Bayern München gegen Werder Bremen.
- Einspielung von Video-Passagen und den aufgezeichneten Dialogen der Headset-Kommunikation des Schiedsrichter-Teams während kritischer Situationen in einem Endspiel der Europameisterschaft (wie beim Voice-Recorder im Flugzeug)
- Viele Entscheidungen werden intuitiv getroffen. Man kann nicht alles im Detail erkennen. Es gilt häufig, den Bewegungsablauf zu interpretieren.
- Es ist auch eine Sache der Erfahrung, da man über 100 Spiele auf höchstem Niveau geleitet hat.
- Wenn man viele intuitive Entscheidung mit einer Richtigkeit von 80-90 Prozent getroffen hat, dann schärft das auch die eigene Intuition.
- Wird eine intuitive Entscheidung (z.B. durch verdeckte Sicht) im Spiel durch Fakten im Nachhinein (per Headset-Funk vom 4. Offiziellen) bestätigt, wird dadurch das Selbstwertgefühl gestärkt, man bekommt "einen Lauf".
- Welche Stärken helfen einem Referee: Verantwortung übernehmen; Souveränität und Besonnenheit; Menschenkenntnis, Mut, Durchsetzungsvermögen, Umsetzungsstärke, sich selbst bewusst sein, entscheidungsfreudig, reflektiert
- Wo Menschen urteilen, passieren Fehler (häufig bei Absatzpositionen), da das menschliche solche Situationen teilweise gar nicht so schnell richtig wahrnehmen kann. Das hat man entweder zu akzeptieren oder Maschinen einzusetzen.
- Mimik und Gestik haben großen Einfluss auf den Spielverlauf

### **Die Zukunft der europäischen Währungsunion**

23. April 2013

Dr. Bernd Speyer, Co-Head DB Research, berichtet über

## **1. den Status Quo der Euro-Schuldenkrise**

- Die Finanzmärkte reagieren gelassen auf die politischen Entwicklungen in diesem Jahr. Das liegt wahrscheinlich an folgendem "Dreiklang": 1.) politische Bekenntnisse zur EWU; Konsolidierung; Deregulierung, Reformen; 2.) EFSF/ESM (finanzieren einen Teil der Anpassung unter Konditionalität); 3.) die EZB schafft Zeit für Reformen.

- Das BIP in der EWU in 2013 wahrscheinlich um -1% BIP gg. Vj. ausfallen wird.

- Die historisch hohe Arbeitslosigkeit in der EWU beinhaltet sozialen Sprengstoff.

- UK hat keine Euro, aber ist trotz Wechselkursveränderungen nicht erfolgreicher als die Euro-Zone.

## **2. Fortschritte bei der Anpassung**

- Die fiskalische Konsolidierung kommt langsam voran

- Die Wettbewerbsfähigkeit erhöht sich durch einen Rückgang der Lohnstückkosten in Euroland.

- Abbau der Leistungsbilanzungleichgewichte innerhalb der EWU

- Der Bankensektor stabilisiert sich (Einlagen kehren zurück, aber noch kein Kreditwachstum)

- EZB-Bilanz verkürzt sich wieder

- Warum herrscht in der Realwirtschaft noch immer die Rezession? Die Rezession nach einer Überschuldung dauert deutlich länger! Die große Verschuldung der Euroland-Zone vor der Krise ist noch lange nicht zurückgeführt. Dieses Dilemma wird die europäische Wirtschaft noch über Jahre beeinflussen.

- Welche Optionen gibt es: 1.) Wir wachsen durch ein hohes Nominalwachstum aus der Krise heraus. Diese Option ist eher unwahrscheinlich für Europa. Eine weitere Option wäre Sparen. Diese Option wird zurzeit gewählt. Sie führt über einen längeren Zeitraum zur Deflation. Außerdem können nicht alle Länder gleichzeitig Überschüsse erzielen. Eine weitere Möglichkeit wäre die finanzielle Repression. Dabei wird der Privatsektor gezwungen, in Staatschulden zu investieren (z.B. Vermögensabgaben). Schließlich besteht noch die Möglichkeit eines Schuldenschnitts (Gläubiger leiden; Vermögensverlust).

- Die Überwindung der Schuldenkrise ist ein langer steiniger Weg, wodurch das Wachstum in Europa noch über eine längere Zeit gedämpft sein dürfte.

- Diese Anpassung wird durch einen Politikfehler erschwert, da europäische Staatsanleihen seit der Griechenland-Krise kein risikofreies Aktivum mehr sind. Dadurch werden die Refinanzierungskosten der Staaten auf Dauer erhöht.

## **3. Institutioneller Rahmen**

Innerhalb der letzten 3 Jahre sind sehr viele Anpassungen im institutionellen Rahmen erfolgt, wovon im Einzelnen die Bereiche Wirtschaftsunion (z.B. stärkere Überwachung der Haushaltsplanung und der Haushaltspolitik sowie stärkere und schnellere Sanktionen), Bankenunion (z.B. gemeinsames Regelwerk), Fiskalunion (z.B. angemessene Fiskalkapazität zur Abfederung asymmetrischer Schocks) und politische Union (z. B. stärkere Mechanismen für demokratische Legitimität und Rechenschaftspflichten). Es geht darum, einem Ungleichgewicht vorzubeugen.

## **4. Politische Risiken**

Wir stehen vor dem gleichen Problem wie bei den "Schröderschen Reformen (Agenda 2012)". Die Entscheidung und die positiven Effekte fallen zeitlich deutlich auseinander. Halten das die Regierungen und die Bevölkerungen aus? Weitere Risiken: Zypern: Erfolg des Anpassungsprogramms; Italien: Regierungsbildung; Spanien: eigentlich eine "Erfolgsstory" in der Finanzkrise (aber: verpasst Rajoy wieder den richtigen Zeitpunkt?); Das eigentliche Problem im Reformprozess ist Frankreich, gerade weil es kein eigentliche Krisenland ist. Mit Frankreich entscheidet sich maßgeblich die Zukunft der Währungsunion. Gelingt es Frankreich, sich den "nördlichen" Gläubigerländern anzupassen? Die Zeit für tiefgehende Reformen wird knapp. Neben der Reformbereitschaft Frankreichs entscheidet sich die Zukunft der europäischen Union insbesondere durch die Mitgliedschaft UK's in der Union, über die noch nicht offensiv diskutiert wird

#### **Fazit:**

- Der Anpassungsprozess der Peripherie läuft, wird aber noch dauern und bleibt anfällig für Schocks
- Ein kraftvoller institutioneller Rahmen für die Währungsunion entsteht (Disziplinierung der Wirtschaftspolitik; Bankenaufsicht; Anreizstrukturen sind noch eine Herausforderung
- die Schuldenkrise wird uns noch lange begleiten (nicht nur staatliche Schulden; nur die Wahl zwischen schlechten Alternativen)

#### **Controlling im Krankenhaus**

23. April 2013

Dipl.-Kff. Ines Manegold, Vorstand, KABEG – Krankenanstalten Betriebsgesellschaft, Klagenfurt, berichtet über ein steuerungsrelevantes Controlling und die Unterstützung der strategischen und operativen Entscheidungsfindung im Krankenhaus.

Folgenden Auftrag erhielt Frau Manegold zu Beginn ihrer aktuellen Position: 5 Krankenhäuser sollten zu einem Krankenhaus zusammengeführt, bei Standortsicherung für jedes Krankenhaus und Kündigungsschutz. Der Controller-Service hat dabei wesentlich unterstützt.

Wesentliche Aussagen:

- Sparen Sie nicht beim Cent beim Essen oder bei der Sauberkeit im Krankenhaus. Sie riskieren die Kundenzufriedenheit. Putzfrauen sind wichtige Gesprächspartner der Patienten.
- Im Krankenhaus können nur die Kosten und die Anzahl der Leistungen gesteuert werden, da der Erlös pro Leistungseinheit vorgegeben ist.
- Das Krankenhauscontrolling ist für die betriebswirtschaftliche Planung, Steuerung und Kontrolle sowie für die Informationsversorgung des Krankenhauses zuständig.
- In Österreich ist die Kostenrechnung im Krankenhaus stärker ausgeprägt als in Deutschland
- Im Krankenhaus muss sich der Controller kommunikativ auf verschiedene Ansprechpartner (Ärzte, Apotheker, Einkäufer, Schwestern, etc.) einstellen
- Wirksames Controlling umfasst weit mehr als das Präsentieren und Interpretieren von Zahlen
- Morgens hat der Vorstand zum Start des Tages alle relevanten Informationen (des Vortages) auf dem Bildschirm
- Der Schnelligkeit ist im Zweifelsfall vor einer übertriebenen Genauigkeit der Vorzug zu geben (80:20 Regel)
- Um ihren Steuerungszweck zu erfüllen, müssen Berichte folgende vier Kriterien erfüllen:
- Berichte müssen die drei Informationskategorien "Plan", "Ist" und "Wird (Forecast)" enthalten

- die kommunizierten Informationen müssen mit einer Ursachenanalyse versehen sein
- die Ergebniswirksamkeit der Abweichungen muss verdeutlicht werden
- die Unternehmensziele und festgelegten Maßnahmen müssen mit den berichteten Zahlen in Verbindung gebracht werden

- Um nicht von Zahlenlawinen überrollt zu werden und den Blick fürs Wesentliche zu behalten, kann man z.B. bei Abweichungsanalysen mit Toleranzgrenzen arbeiten; das bedeutet, dass in der Planung für einzelne Berichtspositionen Schwankungsbreiten festgelegt werden, die als normal bzw. zufallsbedingt angesehen werden.

- Je höher die Hierarchieebene, desto verdichteter die Informationen

- idealerweise wird die Hierarchie auch beim Berichtsversand elektronisch unterstützt

- für die Berichtskommunikation bedarf es auch einen regelmäßigen

Informationsaustausches – idealerweise in Form eines zweimonatigen Controlling-Gesprächs mit den budgetverantwortlichen Managern.

- Wenn trotz regelmäßiger Berichterstattung und Steuerungsgesprächen die Kosten die Erlöse übersteigen, muss man zu alternativen Methoden der Prozesssteuerung greifen: dem Target-Costing.

- Patienten sollten heute mutiger und aufgeklärter auftreten.

### **Der Controller als Businesspartner aus Sicht des CFO**

23. April 2013

Karl-Heinz Steinke, Leiter Konzerncontrolling der Deutschen Lufthansa AG, berichtet stellvertretend für Frau S. Menne, Mitglied des Vorstandes und CFO, Deutsche Lufthansa AG, Köln, über die Rolle des Controllers als Businesspartner bei der Lufthansa. Für die Rolle als Business Partner hat der Controller einen stärkeren Fokus auf die Interpretation von Daten zu legen. Früher "Data Management": Daten sammeln, Geschäftsjahr planen, Analysen erarbeiten, Ergebnis präsentieren, Forecast erstellen. Heute "Data Interpretation": Entscheidungen vorbereiten, Optionen evaluieren, Vorhaben analysieren, Risiken managen, Sensitivitätsanalysen erstellen.

Dazu hat der Controller erweiterte Aufgaben zu übernehmen: Handlungsoptionen sind abzubilden (Sensitivitätsanalysen); Strategievarianten sind quantitativ zu bewerten (Risiken und Chancen sind rechenbar zu machen); Risiken sind zu identifizieren und objektiv zu bewerten; es sind transparente Entscheidungsbasen herzustellen; es ist eine hohe Qualität der Informationen sicherzustellen.

Das Verhältnis zwischen CFO und Controller sollte durch Vertrauen und Glaubwürdigkeit geprägt sein, indem: Controller und CFO eng, vertrauensvoll und partnerschaftlich zusammenarbeiten; eine frühzeitige Einbindung in Themen von beiden Seiten erfolgt; ein hoher Leistungsstandard herrscht; eine Rücksichtnahme auf Eigenarten und Bedürfnisse des Anderen erfolgt; ein Verständnis für die gegenseitige Abhängigkeit besteht; "Finger in die Wunde" gelegt werden; jeweils eine eigene Meinung existiert und verstanden wird. Weiterhin muss sich der Controller seine Glaubwürdigkeit und das Vertrauen des CFO verdienen.

Je komplexer die Welt, desto wichtiger wird das Zusammenspiel zwischen CFO und Controller!

### **Wie führt man ein globales Unternehmen erfolgreich?**

23. April 2013

Eine alte Moderationsregel lautet: "Start und Landung angeschnallt", d.h. an den Anfang und das Ende einer Veranstaltung müssen "Erfolgsgaranten" gesetzt werden. Zum Start des 2. Veranstaltungstages des 38. Congress der Controller. Für den Start des 2.

Kongress-Tages tritt das auf jeden Fall zu. Albert M. Baehny, Präsident und CEO, Geberit International AG, Rapperswil-Jona (CH) stellt dar, wie sich eine erhöhte Profitabilität durch qualitatives Wachstum und kontinuierliche Prozessoptimierung realisieren lässt. Geberit erzielte in den letzten 10 Jahren jeweils eine EBIDA-Marge von mehr als 20 Prozent ! Seit 2006 beträgt der ROIC ebenfalls über 20 Prozent, auch in einem schwierigen Umfeld. Geberit zeigte eine deutlich bessere Aktienrendite als der Schweizer-Aktienindex (im Durchschnitt).

Geberit entwickelte eine Roadmap. Einerseits sollte Wachstum durch Fokussierung auf Sanitärtechnologie, Bekenntnis zu Innovationen und selektive geografische Expansion erzielt werden.

Andererseits sollte die Produktivität durch eine kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse realisiert werden. Dabei wurden folgende 6. Initiativen gebildet: 1. Innovationsprozess als Roadmap, 2. Internes Transfer-Preissystem, 3. Ausrichtung von Marketing, Produkt-Management und Verkauf, 4. Produktionsprozesse, 5. Optimierte Logistik, 6. Langfristige Nachhaltigkeitsziele und Strategie.



Weitere zentrale Aussagen in diesem Vortrag:

Vorsichtig sein, mit brillanten Folien der Investment-Banker. Man muss lernen "Nein" zu sagen.

Ein Manager muss mindestens 8 Leute direkt führen, um sich um das Wesentliche zu kümmern. Es soll in der "Hubschrauber-Perspektive" arbeiten, auf der politischen Ebene, und nicht im Detail.

Die Mitarbeiter sollen keinen lokalen Helden sein, sondern für das Ganze sein. Menschen, die nicht in die Geberit-Kultur passen, müssen gehen!

Das Wichtigste sind nicht die Mitarbeiter, sondern die richtigen (!) Mitarbeiter.

Ein absoluter begeisternder und motivierender Vortrag. Eine absolute Success-Story!  
Herzlichen Dank, Herrn Baehny!

### [Controlling in volatilen Zeiten am Beispiel eines \(langfristig-orientierten\) Energiewirtschaftsunternehmens](#)

22. April 2013

Jürgen Hochstein ist Leiter Controlling bei der Trianel GmbH in Aachen.

Im Moment bestehen im Speziellen folgende Einflüsse auf die Volatilität in der Energiebranche:

- die Energiewende ist politischer und gesellschaftlicher Konsens, aber zunehmende

Diskussion um Kosten und Versorgungssicherheit

- der Ausbau erneuerbarer Energien (EE) schreitet in großen Schritten voran, aber die Wirtschaftlichkeit konventioneller Kraftwerke ist infolgedessen weggebrochen
- die Gestaltung der Energiewende ist eine große Herausforderung, aber zur Bewältigung dieser Herausforderungen sind noch viele Fragen zu beantworten.

Die hier resultierenden Folgen sind:

- eine große Unsicherheit
- eine ausgeprägte Zurückhaltung bei Investitionen in die konventionelle Stromerzeugung
- eine häufige Beschränkung der Aktivitäten auf Zubau von erneuerbaren Energien
- eine aktuelle Diskussion um erneuerbaren Energien ("Strompreisbremse") verunsichert auch Investoren im Bereich der erneuerbaren Energien.

Daraus leiten sich folgende Anforderungen an das Controlling ab, die von Jürgen Hochstein im Detail dargestellt werden:

1. Risikobehaftete Geschäfte sind transparent zu machen,
2. Unsicherheiten der mittelfristigen Planung sind durch Szenarien abzubilden,
3. Die wirtschaftliche Entwicklung von Produktgruppen ist mittelfristig sicherzustellen,
4. Das Risikokapital ist zu bewerten und den Aktivitäten zuzuordnen.

Von der Informationsversorgungs- und Transparenzfunktion entwickelt sich der im Aufbau befindliche Controller-Service in der Trianel GmbH zunehmend auf dem Weg zur Business-Partnerschaft.

Nach einer Happy-Hour im Foyer geht es dann um 19.00Uhr in den hoteleigenen "bayerischen Biergarten" mit Small Talk und Networking bei Jazz, Bier und bayerischem Buffet.

## **Die mittelfristige Steuerung in der Automobilindustrie in unsicheren Zeiten**

22. April 2013

Dr. Stefan Niemand, Leiter Produktplanung der AUDI AG, Ingolstadt, stellt zunächst die organisatorische Eingliederung der Produktplanung in das Organigramm der Audi AG ein. Beachtenswert ist die Anbindung des Bereiches Produktplanung – aufgrund seiner Wertigkeit für das Unternehmen – an das Ressort des Vorstandsvorsitzenden. Zu den Aufgaben der Produktplanung gehört den Portfolio- und Produktstrategie, die Produktplanung und der Themenbereich "Systemangebot und alternative Antriebe".

Die zentralen Einflussfaktoren auf die Volatilität im Automobilgeschäft kommen aus folgenden Bereichen:

### 1. Gesellschaft und Kunde:

- Altersstruktur: Verdoppelung des weltweiten Anteils der über 65-jährigen von 2006 bis 2015, d.h. altersgerechte Produkte
- Nachhaltigkeit: Vom Idealismus zum strategisch motivierten Nachhaltigkeitskonsum: Kunden von Premium- und Luxusmarken erwarten Nachhaltigkeit
- Haushaltsformen: Von der Großfamilie über Kleinfamilie zur Patchwork-Gesellschaft: verlangt maßgeschneiderte Produkte
- Individualismus: Starke Tendenz der Persönlichkeit über die Kaufentscheidung ausdrücken: individuelle Konzepte

1. Druck durch weltweite CO<sub>2</sub>-Gesetze
2. Trend: Weltweit jedes 3. Premiumfahrzeug ist im Jahr 2020 ein SUV
3. Die regionalen Märkte verschieben sich: Chancenmärkte sind u.a. Indien, Südamerika, Russland

Diese Einflussgrößen und die aus ihnen resultierenden Volatilitäten versucht die Audi AG u.a. durch "Steuerungen" auf 3 inhaltlich verschiedenen Ebenen beherrschbar zu machen:

#### 1. Steuerung über das Produktportfolio

- Führungsgrößen zur Bewertung der Portfoliostrategie sind u.a.: Volumenabsicherung, Prestigeausbau, Eroberung junger Kunden, Statement für Progressivität/Uniqueness, Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit und Leistbarkeit.
- Im Portfoliokreis, in dem alle relevanten Bereiche des Unternehmens vertreten sind, erfolgt ein bereichsübergreifender Austausch und eine Priorisierung bzw. Empfehlung, die zu einem Vorstandsentscheid führt.

#### 2. Steuerung über Planungsrunden

Nach dem Vorstandsentscheid erfolgt die Erstellung eines Cycle-Plans. Er ist eine Übersicht über die Planung der zeitlichen Abfolge von Fahrzeugprojekten, Derivaten und Produktaufwertungen in der Zukunft. Sein Ziel ist die Sicherstellung eines kontinuierlichen Wachstums, die Beschäftigungssicherung und die zeitliche Konzentration zur Synergiesicherung.

#### 3. Steuerung über Produktprojekte

Aufgabe der Produktplanung: Die Definition des Fahrzeuges (Nachfolger, Derivat, neues Produkt) im Sinne eines gesamtunternehmerischen Optimums Die Umsetzung erfolgt durch ein Produktplanungsteam (PPT), das interdisziplinär durch "Unternehmer" aus den beteiligten Geschäftsbereichen.

Herr Dr. Niemand stellte besonders die Risiken dar, die der Automobilindustrie dadurch entstehen, dass sie sehr früh in erhebliche finanziellen Vorleistungen (Investitionen) gehen müssen und die Volatilitäten möglichst in den frühen Phasen beherrschbar gemacht werden müssen, um größere finanzielle Risiken zu vermeiden.

Es war ein Vortrag mit "Benzin im Blut".

### [Steuerung einer Immobilienbank und Anforderungen an Unternehmensstrategien in Zeiten des Umbruchs – Konsequenzen und Chancen für Geschäftsmodelle](#)

22. April 2013

Dr. Wolf Schumacher, Vorsitzender des Vorstands, Aareal Bank AG, Wiesbaden, berichtet wie das Geschäftsmodell der Banken durch 4 zentrale Herausforderungen beeinflusst wird: 1.) Regulierung und Reformvorhaben; 2.) Volatile Konjunktur-Aussichten; 3.) Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Rolle; 4.) Ungelöste Staats- und Schuldenkrise in Europa

Die Aareal Bank AG war vor 8 Jahren ein dramatischer Sanierungsfall, aber aus eigener Kraft den Change geschafft. Das Erfolgsrezept bestand darin, die Stärken zu nutzen. Insbesondere 6 Stärken wurden genutzt: 1. Kunden- und Marktnähe, 2. Solide und nachhaltige Kreditpolitik, 3. Vorausschauende Refinanzierung und solide Kapitalpositionen, 4. Flexibilität, 5. Stakeholderansatz, 6. Vertrauen in positive Zukunft der Immobilienwirtschaft.

Das "New Normal" für gewerbliche Immobilienfinanzierer lautet:



- Wettbewerb und Kreditmargen: Wettbewerb und Kreditmargen auf gesundem Niveau (Kreditmargen liegen somit deutlich über dem wenig nachhaltigen Vorkrisenniveau)
- Kapital, Refinanzierung und Liquidität: Höhere Kapital- und Liquiditätsanforderungen; Trend zu konservativeren Bilanzstrukturen; Wachsender Wettbewerb um Kundeneinlagen und pfandbrieffähiges Geschäft
- Eigenkapitalrenditen: Erreichbares, nachhaltiges RoE-Niveau im Vergleich zum "Old Normal" gesunken

Die Antwort zu diesem "New Normal" lautet nun nicht: "Das passt uns nicht!"; sondern: "Das ist die neue Realität!"

Aus diesen Herausforderungen leitete die Aareal-Bank u.a. folgende Maßnahmen für 2015/2016 ab:

1. Refinanzierungsstrategie: Weiterhin Vermeidung einer zu starken Abhängigkeit vom Kapitalmarkt durch Erhöhung der Einlagen und Pfandbriefe im Funding-Mix.
2. Commercial Real Estate-Neugeschäft: CRE-Neugeschäftsallokation in Märkten mit LTV-Ratios zwischen 60%-70% und damit relativ geringer Risikogewichtung sowie hohem Refinanzierungsanteil über Covered Bonds.
3. Neugeschäftskapazität: Stärkung der Kundenbeziehungen mit der Ausdehnung des Geschäfts durch stärkere Kooperationen über Syndizierung und Club Deals
4. Aareon: Verbesserung des Erfolgsbeitrages
5. Kostenbasis: Fortgeführte Kostendisziplin
6. Kapitalstruktur: Optimierung der Kapitalstruktur nach Umsetzung der technischen regulatorischen Richtlinien und adäquater Bepreisung der Instrumente durch die Märkte.



(Dr. Wolf Schumacher präsentiert das Erfolgsrezept der Aareal Bank im Change-Prozess)