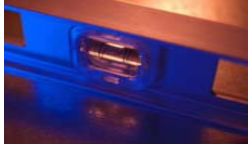
Akut-Controlling - Controller‘s Werkzeugkiste zur Krisenreaktion

16. Mai 2011, München

Jörg D. Scholtka, VDMA e.V., Frankfurt/M

Controller‘s Messgerät – 1
Wie erkennt der Controller frühzeitig Gefahren?

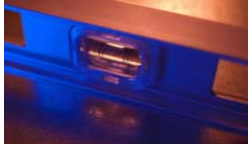


- Durch Aufbau eines Frühwarnsystems
  - Frage 1: Was wollen wir eigentlich messen? Risiko-Inventur?
  - Frage 2: Ist der zu messende Zustand erfolgsrelevant? Existenziell?
  - Frage 3: Welche Messabstände? Frequenzen? Meldemedia?
  - Frage 4: Ist das System verlässlich? Testbeschuss?
  - Frage 5: Habe ich die Frühwarn-Hoheit?

- Durch Zugang zu <u>allen</u> relevanten Informationsquellen
  - Frage 6: Warum darf ich an manche Daten nicht ran? Wer mauert?
  - Frage 7: Welche Verteiler gibt es eigentlich?
  - Frage 8: Von welchem Prozess verstehe ich (noch) nichts?
  - Frage 9: Wo gibt es Datenredundanzen? Unterschiede in Zahlen?
  - Frage 10: Wie kommen gemeldete Zahlen zustande? Hintergründe?

Notizen

Controller‘s Messgerät – 2
Wie erkennt der Controller frühzeitig Gefahren?



- Durch Festlegen von Alarmschwellen und Grenzwerten
  - Frage 11: Ab wann tut es weh? Was ist noch akzeptabel?
  - Frage 12: Teilen alle diese Ansicht und ist dies festgeschrieben?
  - Frage 13: Werden Grenzwerte angepasst? Wann? Warum?
  - Frage 14: Wird der Alarm systematisch oder manuell ausgelöst?
  - Frage 15: Wie hoch ist die Reaktionszeit?

- Durch Vergleich zu Soll-Zuständen
  - Frage 16: Zeitreihenvergleich sinnvoll? Ausreißer?
  - Frage 17: Stimmen die Soll-Werte (noch)?
  - Frage 18: Abweichungskommentare? Hintergründe?
  - Frage 19: Hochrechnungen oder Szenarien möglich?
  - Frage 20: Gibt es Benchmarks, Verbandsstatistiken?

Notizen

Controller‘s Signalgeber – Alarm-Reporting vor dem Eisberg

Titanic-Erkenntnis: „Volle Kraft voraus“ und Steuern hätte das Schiff gerettet…

Anforderungen an ein Alarm-Reporting:

- Frühzeitig(st)
- An die richtigen Entscheider
- „quick & dirty“ anstelle auf Büttenpapier
- Zielgerichtet
- Insistent / Repetiv
- Feedback einfordernd
- Eskalierend
- Mehrkanalig
- Selbstsichernd

Gefahren dabei:

- Fehlalarm
- Hierarchie verletzt
- Form verletzt
- Isoliert
- Unhöflich
- Aufdringlich
- Hierarchie verletzt
- keine
- keine

NotizenNotizenNotizenN

Controller‘s Schraubenschlüssel – Jeder Griff muss sitzen !

N.B.: Controller sind keine Manager – aber jeder Manager ist ein Controller!
Hier geht es um den Job des Controllers, NICHT um den des Linienmanagers!

Controller‘s Werkzeuge:
- Telefon/ PC / Mail / Stimme (Infrastruktur)

Controller‘s Feinwerkzeuge:
- Listen / Berichte / Grafiken / (Businessplan?)

Controller‘s Schraubenschlüssel:
- Soll-Ist-Vergleiche
- Deckungsbeitragsrechnungen
- Preisuntergrenzen
- Techn. Kennziffern (Auslastungen, Zeiten, Ausbeuten)
- Finanz. Kennziffern
- Hochrechnungen (GuV, Ums., Liqu., Kosten, Kapitalisierungen,…)
- Exit- Rechnungen (Liquidationen vs. Liquidierungen)

NotizenNotizenNotizenN

Controller‘s Schraubenschlüssel – Jeder Griff muss sitzen !

Ansatzhebel in der Krisenreaktion – Was ist zu tun?

- Erkennen, Warnen, Hochrechnen
- Meldung an eigene Vorgesetzte
- Meldung an Linien- Entscheider
- Meldung an Geschäftsführung
- Herstellen einer einheitlichen Datenbasis
- Organisieren von runden Tischen / Krisenstäben
- Einrichten von Hotlines
- Akut-Prüfung durch Quer-Check absichern
- Maßnahmenpläne bilateral abstimmen, Kontrollen einrichten
- Alternativ-Szenarien erstellen / Hochrechnen
- Exit-Pläne vorbereiten

Maßnahmen im Anlagevermögen

- Nicht-betriebsbedingtes Anlagevermögen in CASH umwandeln
  - Verkauf von Häusern
  - Verkauf von nicht genutzten Grundstücken
  - Vermietung/Untervermietung
- betriebsnotwendiges Anlagevermögen verkaufen und zurückmieten (Sale and Lease Back-Verfahren)
- Fuhrpark über Leasing abwickeln (ist kostenintensiver, spart aber CASH)
- Raumkosten analysieren
- Sondermaschinenpark durchforsten/verschrotten
- BuG: Was kann man anmieten?
  - Kopierer, Telefonanlagen, Computer, Faxgeräte, Büromöbel etc.
- unwesentliche Beteiligungsquoten abstoßen

Maßnahmen im Umlaufvermögen -1

- **Vorräte**
  - RHB
    - Überprüfung der Dispositionsrichtlinien
    - bedarfsorientierte Beschaffung (Losgrößen?)
    - Vermeidung des Loriot-Effekts (Mengen-Preis-Degression)
    - Variantenvielfalt vermeiden/reduzieren
      - Normung intensivieren
      - Hürden für Neuteile aufbauen
  - HalbF/FertigErz.
    - Reduktion der Durchlaufzeiten
      - Straffung der Schnittstellen
      - Fehlteile vermeiden
      - Integration von Zeit/Termin + Teilewirtschaft
      - Mehrschichtbetrieb/Arbeitszeitkonten

Maßnahmen im Umlaufvermögen -2

- **Forderungen aus LuL**
  - intensives durchorganisiertes Mahnwesen
    (Achtung: wichtige Kunden nicht verärgern!)
  - Strukturierung von Zahlungsbedingungen
    - rechtliche Absicherung
      - Eigentumsvorbehalt
      - andere Rechte/Bürgschaften/Garantien
  - Festlegung der zahlungsauslösenden Faktoren
  - Verrechnungsmöglichkeiten prüfen
  - Anreize für pünktliche ggf. vorzeitige Zahlungen (Nachlass, Skonto?)
  - Inkasso/Zession von Forderungen
  - Wechselfinanzierung
  - klassischer Bankkredit (Kontokorrentkreditlinie?)

Maßnahmen im Umlaufvermögen -3

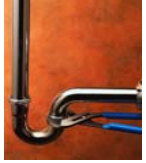
- **Rückstellungen**
  - potenzieller Liquiditätsabfluss
  - bilanzpolitische Manövriermasse
- **Verbindlichkeiten aus LuL**
  - Kongruenz zur Wertschöpfungskette bzw. Kundenzahlung
  - lange Zahlungsfristen **(Achtung: wichtige Lieferanten nicht verärgern!)**
  - Zahlung nur einmal in 14 Tagen oder 1 mal im Monat
    - Umsatzsteuer erst im folgenden Monat zahlen
    - Scheckzahlung statt Überweisung (ABER: Aufwand beachten)
    - Verrechnungsmöglichkeiten prüfen
- **Kundenanzahlungen**
  - Vorauskasse (100 % => unwahrscheinlich)
  - Anzahlungen und Avale
    - Kosten des Avals vielfach geringer als Betriebsmittelkredit
    - bankübliche Sicherheiten/Hinterlegung

Maßnahmen im Umlaufvermögen -4

- **Sonstige Verbindlichkeiten**
  - Gesellschafterdarlehen
    - Auszahlung nur nach vorheriger Abstimmung bzw. vertraglicher Regelungen
    - nur in Teilbeträge
    - keine Vorschüsse auf zukünftige Gewinne
  - Provisionsverpflichtungen
    - erst Zahlung nach Forderungseingang
    - Höhe kongruent zur Kundenzahlung (d.h. zahlt der Kunde 10%, erhält die Vertretung auch nur 10% der Provision)
  - Steuern und Sozialbeiträge
    - Zahlung zum spätesten Termin
    - Verrechnungsmöglichkeiten prüfen

NotizenNotizenNotizenN

Controller‘s Druckprüfer – Hält das System?



Zu untersuchen ist, ob…

- …alle erforderlichen Beteiligten involviert wurden
- …alle erforderlichen Maßnahmen auch rechtzeitig durchgeführt wurden
- …zeitnah über neue Zwischenstände informiert wurde
- …ein neuer Businessplan durchgerechnet wurde
- …Finanzierungspartner informiert wurden (Action GF)
- …u.U. Stakeholder informiert wurden (Action GF)
- …sich weitere Einsparungen, Innovationen, Rationalisierungen ergeben
- …das installierte Frühwarnsystem anschlägt
- …vorhandene Kapazitäten zum neuen Plan passen

Notizen