



**Controlling Insights Steyr**  
**18. November 2011**

## **Planung/Budgetierung/Prognoserechnung in der Volatilität der Sportartikelindustrie – Schwerpunkt Wintersport**

(Fischer Sports GmbH – Mag. Günter Kitzmüller, CFO)

- ▲ Vorstellung Fischer Sports Group
- ▲ Nur eine Saison – „gesteuert vom Schneefall“
- ▲ Wichtigkeit der Prognoserechnung
- ▲ Zeitpunkt der Mehrjahresplanung und deren strategischer Inhalt
- ▲ Warum braucht man trotzdem eine Budgetierung?

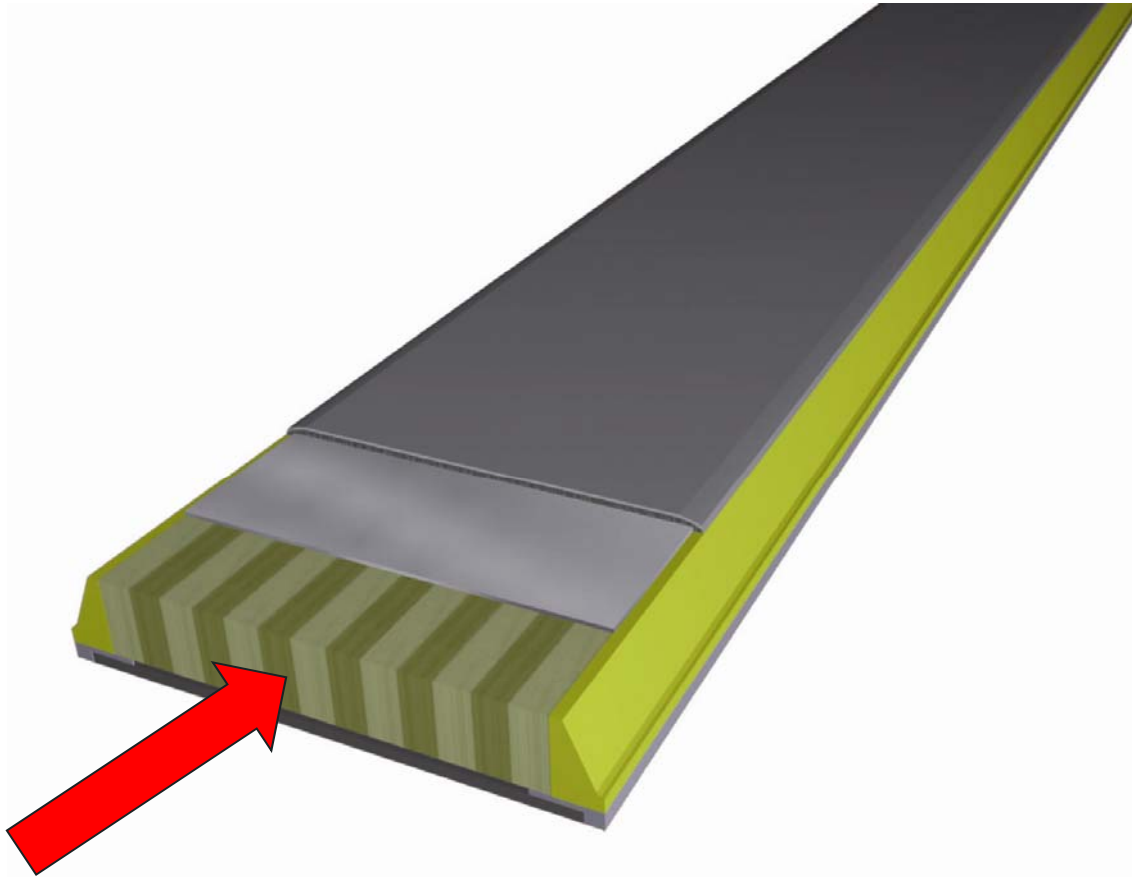




# UNTERNEHMENSZWECK (MISSION)

**Wir entwickeln, produzieren und vermarkten High-Tech Markenprodukte für Skisporterlebnisse und Spitzenleistungen.**

## Holz ist ein wichtiger Bestandteil (Sandwich-Konstruktion)



## Wo wollen wir hin bis 2015?

Mit unseren hochwertigen Produkten und unserer starken Marke sind wir ein unverzichtbarer und zuverlässiger Partner in der Welt des Skisports. Wir sind Technologieführer in unseren Kernbereichen und ein nachhaltig profitables Unternehmen.

# Sparten



## Nordisch

*Race, Sport, Women, Cruising,  
Backcountry, Junior, **Sprungski***



## Alpin

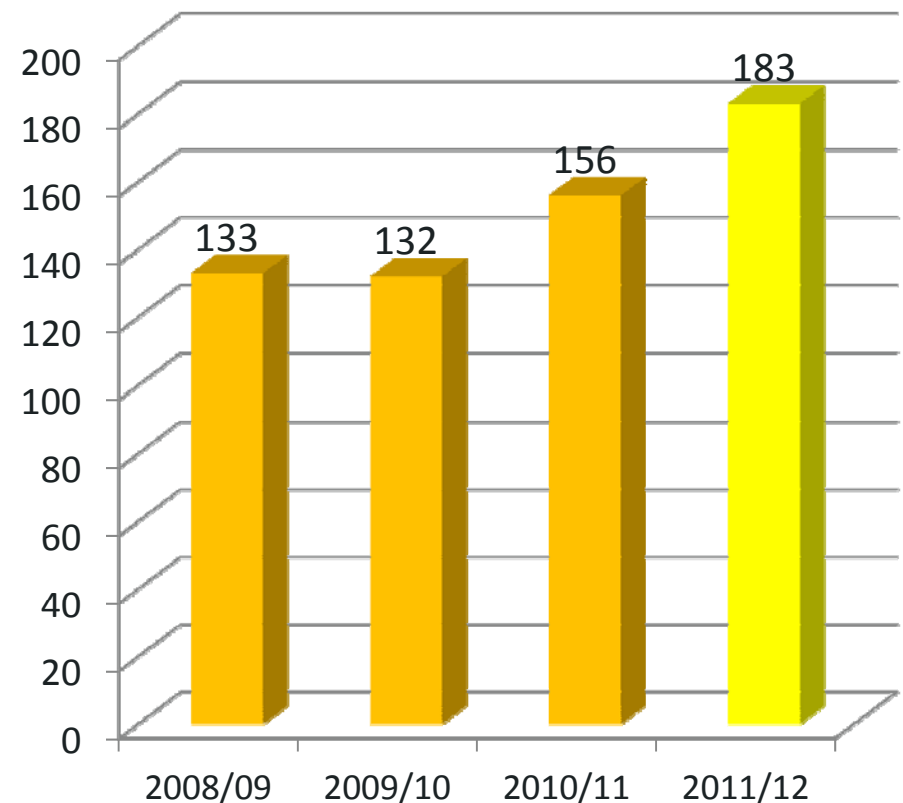
*Race, Piste, Women, Junior, All-  
Mountain, Tour, Freestyle*



## Hockey

- ▲ Exportquote > 85%
- ▲ 1.800 Mitarbeiter
- ▲ Vertrieb über eigene Töchter (DE, US, FR, RU), Vertriebsbüros (IT, CH, NL) und Generalvertreter (NO, FI, ...)
- ▲ Produktionsstätten:
  - Österreich (Ried i. Innkreis)
  - Ukraine (Mukachevo)
- ▲ Schuhentwicklungszentrum in Italien

Umsatz in EUR Mio.

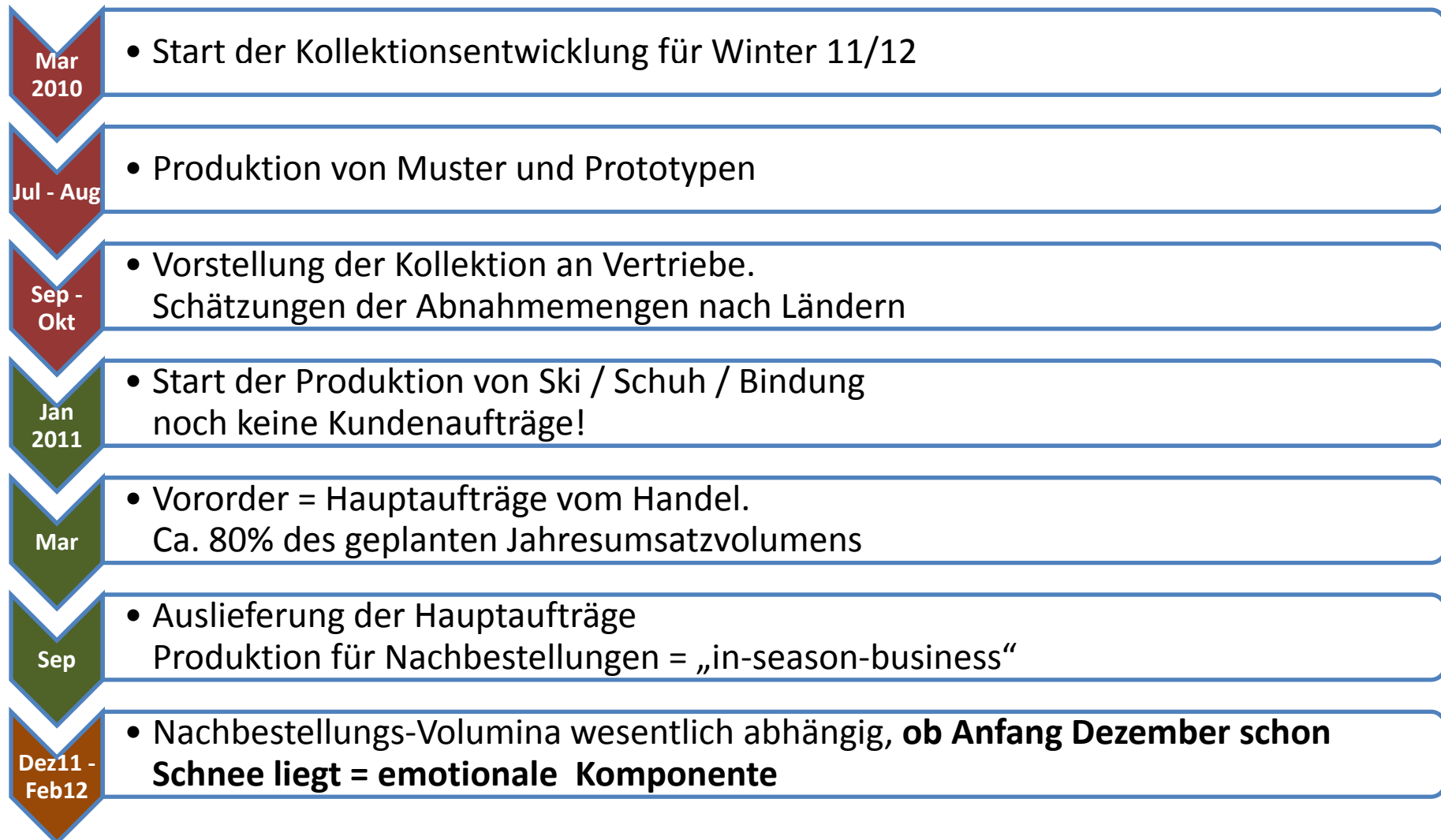




# Nur eine Saison – „gesteuert vom Schneefall?“ – 1/2



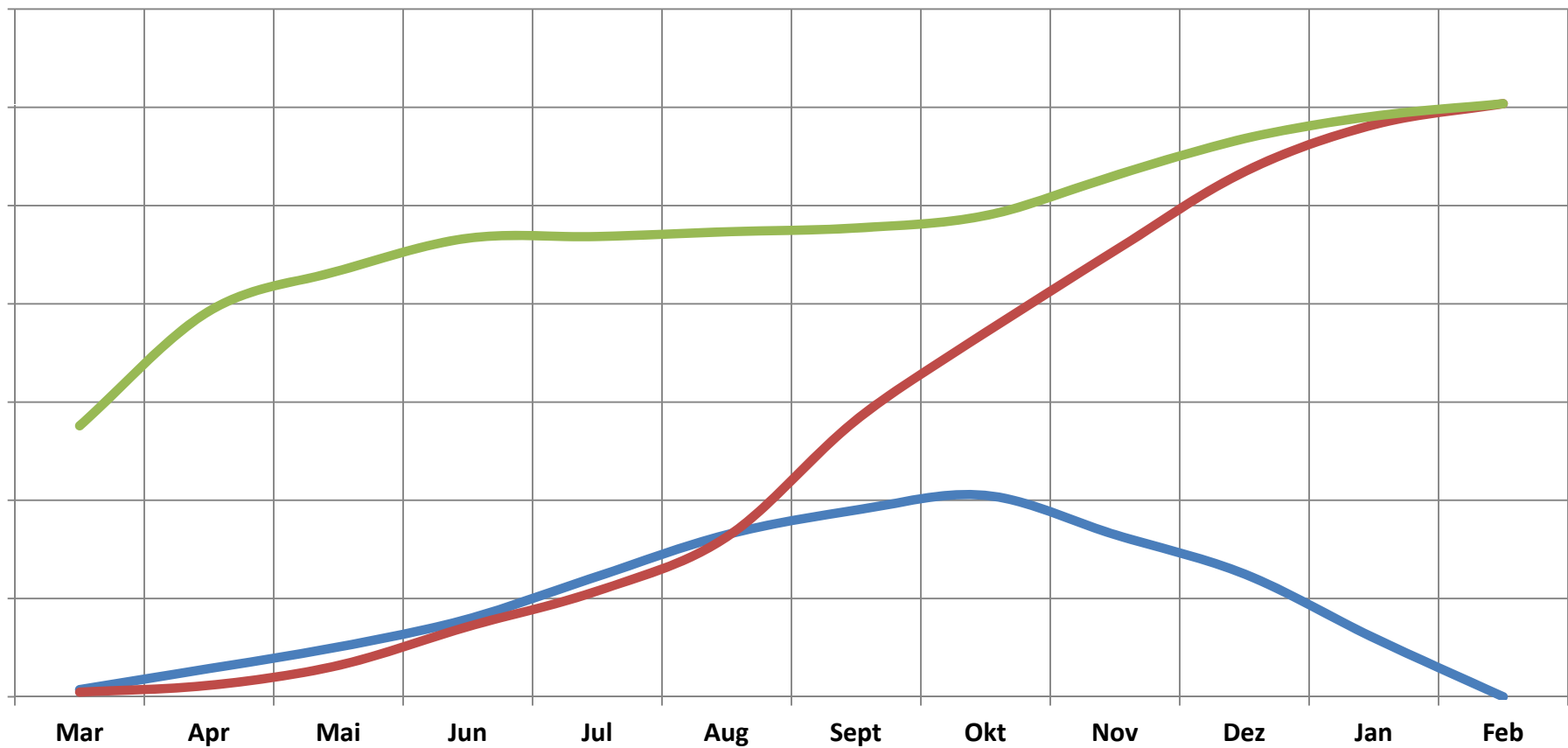
Ähnlich der Modebranche ist in der Ski-Industrie der Geschmack der Konsumenten punkto Design und Trends 18 Monate im voraus zu erkennen und festzulegen:





## Saisonprofil:

- ▲ **Fakturierte Umsätze** kumuliert im Jahresverlauf
- ▲ Finanzierungsbedarf **Working Capital**
- ▲ **Auftragseingang**

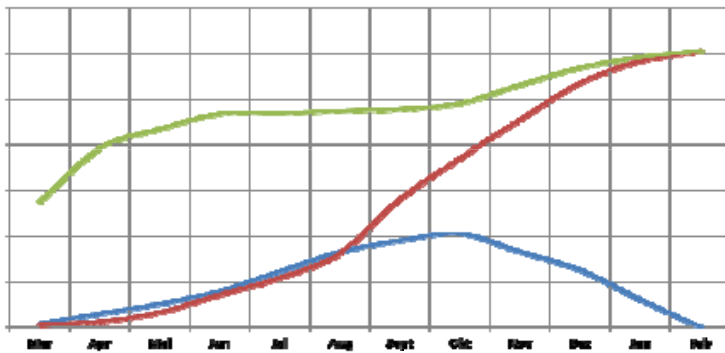


# Wichtigkeit der Prognoserechnung , roll. Forecast 1/3



		bis Juni	Jul/Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun
<b>Geschäftsführung</b>						<b>Jahresziele pro Sparte</b>							
<b>Produktmgmt.</b>		Kollektion erstellen		Kollektion Mengenplan									
<b>Vertrieb</b>	XC				Order Muster, Test, Intro	20% Order GV		40% GV, Order Racing		60% GV		80% GV	100% GV
	AL				Order Muster, Test, Intro			Order Racing	50% GV	70% GV	90% GV		100% GV
					V-FC 1			V-FC 2	V-FC 3	V-FC 4	V-FC 5		V-C 6
						Nachorder Kunden	Nachorder Kunden	Nachorder Kunden	Nachorder Kunden	Vororder Kunden	Vororder Kunden	Vororder Kunden	Vororder Kunden
<b>Controlling</b>			C-FC 1 lfd. Jahr auf Basis V-FC 6		C-FC 2 lfd. Jahr auf Basis Halbjahresergebnis			C-FC 3 lfd. Jahr	Jahres-Absatzplan				
									Planumsatz Plan-G&V Planbil. Finanzplan				

- △ Produktion ist gleichmäßig auszulasten
- △ **Umsätze** hauptsächlich in der zweiten Jahreshälfte



- △ Personalfluktuation reduzieren
- △ Know-How im Unternehmen halten
- △ Unterschiedliche Volatilitäten der Sparten Nordisch und Alpin

- ▲ Ski sind „verderbliche Ware“
- ▲ Ergebnisrisiko aus „Überbeständen“ zum Jahresende
- ▲ Mehrmalige, unterjährig Anpassung der Jahresproduktionsmengen nach den jeweiligen Vertriebsforecasts (V-FCs)
- ▲ Anpassung und Sicherstellung der Materialversorgung



- ▲ **Rollierender Strategieprozess: Juni - September**
- ▲ Beschluss der Strategie im Aufsichtsrat mit Kenntnisnahme der Mehrjahresplanung im Oktober:
  - ▲ Produktentwicklung  
(→ Investitionsbedarf, Marketing),
  - ▲ Produktion  
(→ Produktionsstandort, Kooperationen)
  - ▲ Marketing-Schwerpunkte  
(nach Sparte und Ländern, Preispunkte)
  - ▲ Vertrieb (nach Sparte und Ländern)

- ⚠ Ausarbeitung des Jahresbudgets von Dez bis Feb
- ⚠ Fixkostenplanung (vorjahres- und zielbasiert) vor der Umsatz/DB-Planung (→ ISPO Anfang Feber)
- ⚠ Gewinnplanung entsprechend Zieldefinition trotz Volatilitäten und vieler, unvorhersehbarer Einflüsse
- ⚠ Jahresbudget wird im März beschlossen = erstes Berichtsmonat des jungen Geschäftsjahres (Bilanzstichtag 28.2), um „Winterauswirkungen“ einfließen zu lassen

- ▲ Jahresbudget ist die „Operationalisierung“ der Strategie
- ▲ Verbindung von Saison-Planung mit Zieldefinition, Budgetierung und rollierenden Forecasts schafft Transparenz
- ▲ Operative Entscheidungsgrundlage für flexibles, zeitnahes Reagieren
- ▲ Budgets der Unternehmen und Kostenstellen geben den Verantwortlichen Leitlinien an die Hand

- ▲ Soll-/Ist-Vergleiche zwecks unterjähriger Steuerung und zur Maßnahmen- und Notfallplanung sind unerlässlich
- ▲ Rückkoppelung der Ist-Zahlen zu Planung und Strategie = Zielerreichung
- ▲ „Ausbleiben des Winters“ in einer oder auch mehrerer Regionen → Anpassungen im „Gesamtsetup“
- ▲ Emotionale und „zahlenbasierte“ Entscheidungen bedingen sich gegenseitig
- ▲ Bank / Aufsichtsrat / ...





**DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT**