

Managen der Controllingherausforderungen in der Globalisierung

CCS Stuttgart

26. November 2015

Udo Kraus



zur Person:

Udo Kraus

Vice President Finance and Controlling/CFO

Hansgrohe SE

ICV:

AK Leiter Südwest sowie

stellv. Leiter Fachkreis Moderne Budgetierung

CCS:

3. Präsentation auf der CCS 2008, 2011, 2015

sowie Mitorganisation der CCS der letzten Jahre



Managen der Controllingherausforderungen in der Globalisierung

Globalisierung ist der wichtigste Wachstumstreiber - damit Chancen nicht zu Risiken werden, richtet sich unser Controlling danach aus



Globalisierung bringt uns

- § **Absatzpotenziale in internationalen Märkten,**
- § **zunehmende Markt- und Länderrisiken,**
- § **neuen Wettbewerb und zunehmenden Kostendruck,**
- § **Herausforderungen im Umgang mit anderen Kulturen.**

Das Controlling ist dabei besonders gefordert durch.....

- § **eine wirksame Steuerung der internationalen Unternehmensstrukturen, - Vertriebe und Produktionsnetzwerke,**
- § **den Umgang mit Wechselkursschwankungen / -risiken und Verrechnungspreissystemen,**
- § **die Internationalisierung des Rechnungswesens,**
- § **SOX und interne Kontrollsysteme.**

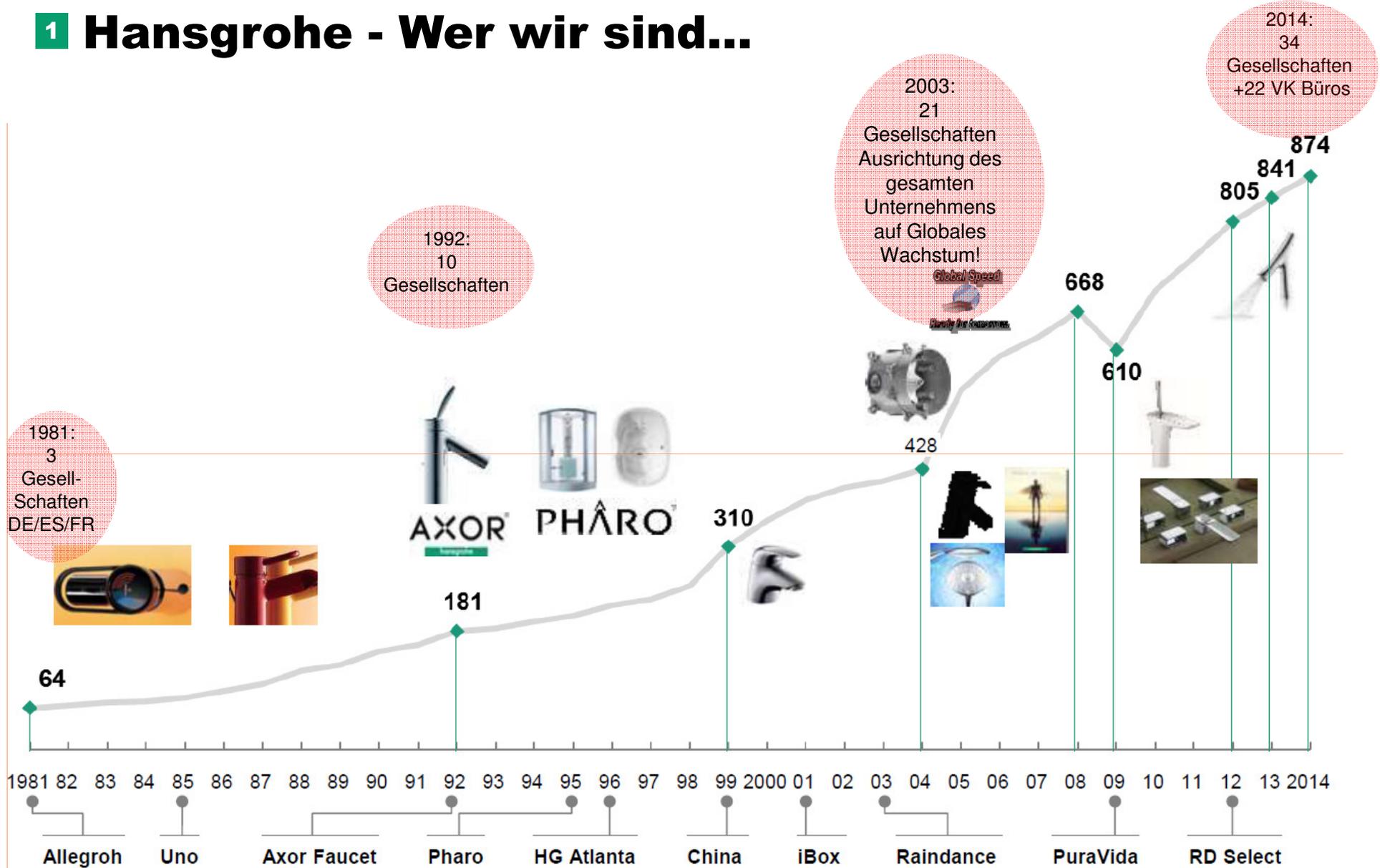


Managen der Controllingherausforderungen in der Globalisierung

Inhalt

- 1 Hansgrohe – Wer wir sind...**
- 2 Drei wichtige Controlling Voraussetzungen**
- 3 Managen der Herausforderungen**
- 4 Fazit/Erfolgsfaktoren**

1 Hansgrohe - Wer wir sind...



1 Hansgrohe - Wer wir sind...

Nettoumsatz 2014

874 Mio. €

EBIT 2014

151 Mio. €

**... das sind 5,4 Mio.
Stück Brausen**



**... dies entspricht
einer EBIT-Marge
von 17%...**

**... und 5,7 Mio.
Stück Armaturen**

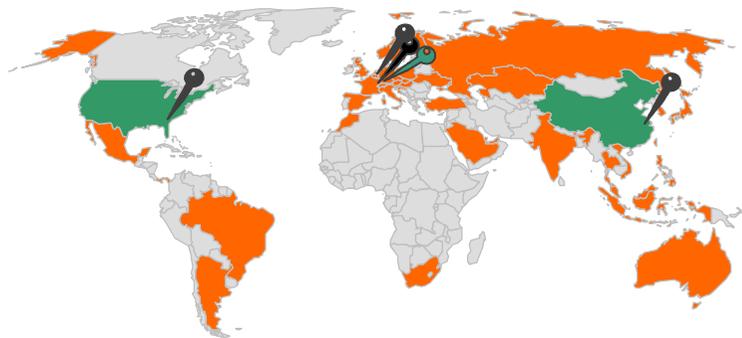


1 Hansgrohe - Wer wir sind...

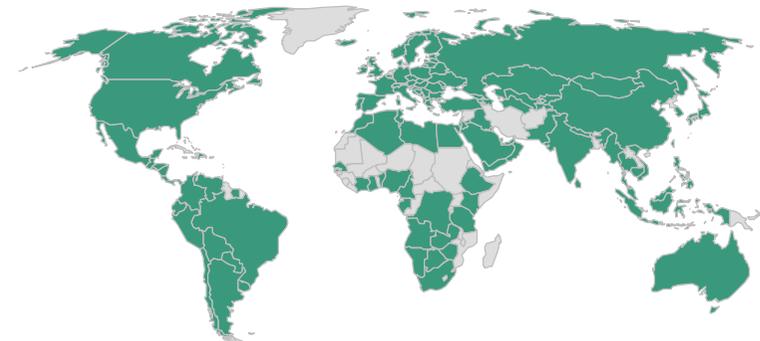
**34 Gesellschaften
22 Verkaufsbüros
auf allen Kontinenten**

**Umsatz in 144 Ländern
auf allen Kontinenten**

77% Auslandsanteil !



-  Länder mit regionalen Vertretungen
-  Länder mit Produktionstochtergesellschaften
-  Hauptsitz in Schiltach, Schwarzwald



-  Länder mit Umsatz der Hansgrohe Gruppe in 2014

Globalisierung bringt entsprechende Herausforderungen mit sich!

2 Drei wichtige Controlling Voraussetzungen



2 Drei wichtige Controlling Voraussetzungen

2.1

Schnelle Informationsversorgung mit relevanten Steuerungsgrößen

Informationsversorgung mit relevanten Steuerungsgrößen vs. Information Overload

Talent-Management & Personal-Entwicklung

2.3 Market Intelligence vs. verstärkter globaler Wettbewerb

2 Schnelle Informationsversorgung

Weltweit schneller Monatsabschluss (bei Hansgrohe HGB und USGAAP)

2. Arbeitstag

- **Monatsabschluss nach lokalem GAAP für 34 Einheiten**
- **Monatsabschluss nach HGB für 34 Einheiten**

3. Arbeitstag

- **Hansgrohe Konzern Konsolidierung HGB**
- **Monatsabschluss US-GAAP für 34 Einheiten**

4. - 5. Arbeitstag

- **US-GAAP Monatsabschluss Hansgrohe Konzern incl. Forecast**
- **Hansgrohe Konzern Reporting**

Voraussetzungen

- **98% SAP-Abdeckung**
- **weltweit einheitlicher Kontenplan/Kostenarten/einh. Kostenstellenstruktur & Begriffsdefinitionen, Controller Manual im SAP Portal**
- **striker Monatsabschlussfahrplan CO/FI Prozesse**
- **verlässliches und qualifiziertes Accounting-/Controlling Personal**
- **enge Timeline bedeutet auch teilweise Verzicht auf lokale Feiertage**

2 Schnelle Informationsversorgung

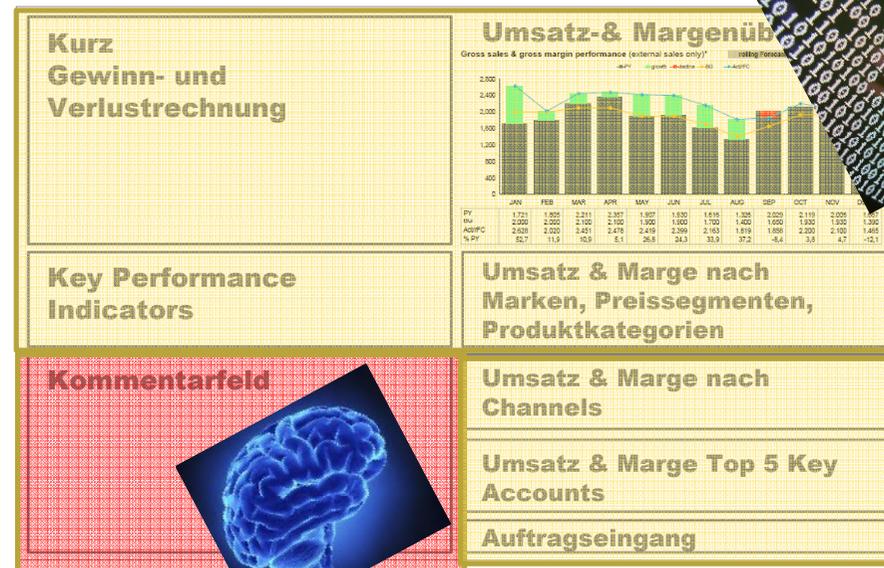
Weltweit einheitliches, schnelles Reporting

Reporting

über das Hansgrohe Portal
(einheitliche IT Plattform)

- **Zukunftsorientiert inkl. 18 Monate „rolling Forecast“**
Quarterly GuV-Forecast
- **Schnell und akkurat standardisiert & automatisiert**
- **Ergebnisbesprechungen 7./8. Arbeitstag**

Beispiel Monatsbericht einer Hansgrohe Tochtergesellschaft (One Page Only)



Schneller Monatsabschluss in allen nötigen Rechnungslegungen
Schnelles automatisiertes Reporting
Schnelle Gegensteuerung

2 Drei wichtige Controlling Voraussetzungen

2.2

Internationales Talentmanagement & Personalentwicklung

Informationsversorgung
mit relevanten
Steuerungsgrößen vs.
Information Overload

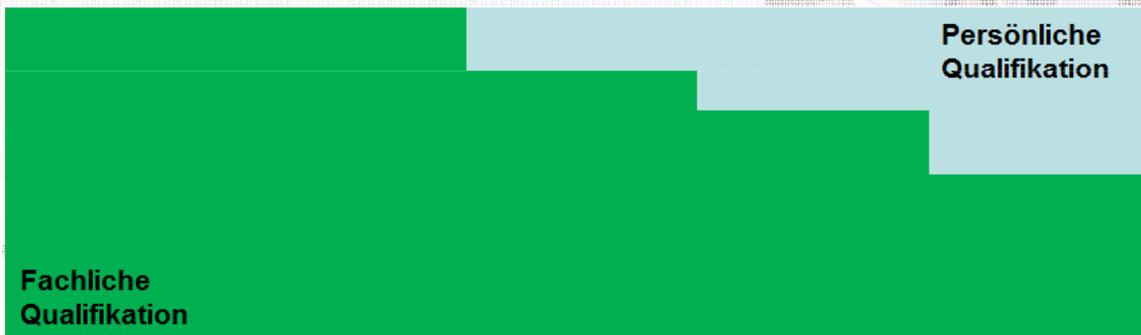
Talent-Management &
Personal-Entwicklung

2.3 Markt
Intelligence vs.
verstärkter globaler
Wettbewerb

2 Internationales Talentmanagement

Weltweit hoch qualifiziertes und verlässliches Accounting-/Controllingpersonal

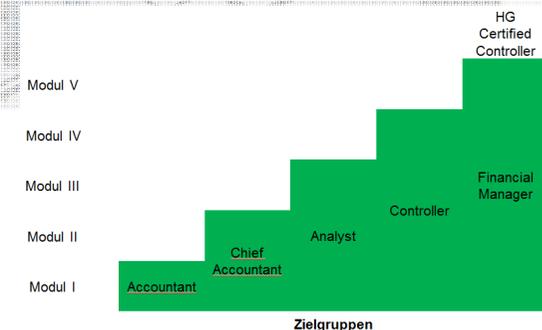
Hansgrohe Business School für Controller



Accounting & Risk Management / SOX	Reporting & Planning	Analysis & Tools	Pricing & Personal skills	Strategy & Project Management
Modul I	Modul II	Modul III	Modul IV	Modul V

Int. Controller werden eingesetzt:

- Cross Audits
- SAP Einführungen
- TG Gründungen
- Internat. Projekte



Internationales Talentmanagement & Personalentwicklung notwendig

2 Drei wichtige Controlling Voraussetzungen

2.3

Market Intelligence

Informationsversorgung
mit relevanten
Steuerungsgrößen vs.
Information Overload

Talent Management &
Personal-Entwicklung

2.3 Market
Intelligence vs.
verstärkter globaler
Wettbewerb

2 Market Intelligence

Beispiel: Market Intelligence Tools / Marktanteilsanalysen bei Hansgrohe



**In allen relevanten Märkten Transparenz schaffen:
 Jährliche Messung der Marktanteilsentwicklung via unabhängige
 Marktforschung pro Land, Produktgruppe & Preissegment zur Beurteilung
 der Performance zum Wettbewerb
 Identifikation von zukünftigen Wachstumsfeldern**

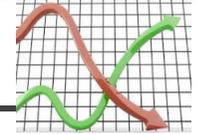
3 Herausforderungen der Globalisierung



3 Managen der Herausforderungen

3.1

Volatile Wechselkurse Einfluss auf Reporting



3 Volatile Wechselkurse - Einfluss auf Reporting

Fremdwährungs- (FW) bereinigung



Zusätzlich im Reporting: Unterjährig währungsbereinigtes Reporting für eine ursachengerechte Performance-Beurteilung im Vgl. zum Vorjahr!

3 Managen der Herausforderungen

3.2

Umsatzplanung vs. Absatzplanung

3 Umsatzplanung vs. Absatzplanung

Quartalsweise integrierte Absatzplanung @ Hansgrohe

A B S A T Z P L A N U N G

1.

Notwendigkeit

Die alleinige Umsatzplanung zur Unternehmenssteuerung ist aufgrund zahlreicher Effekte (z.B. Währungseffekte, Preiserhöhung, Mixeffekten) nicht mehr ausreichend

2.

Zielsetzung Vertriebssteuerung

Aktive Steuerung der Vertriebe – parallel zum Umsatz muss auch in Stückzahlen gedacht werden

3.

Zielsetzung Kapazitätsplanung

Verbindliche Absatzplanung als Basis für die Produktions-Kapazitätsplanung

4.

Planungsgranularität

Business Units/Länder planen jeweils 70 Produktgruppen, die in SAP bis auf den einzelnen Verkaufsartikel heruntergebrochen werden können

Sicherstellung der Auslastung der Werke im internationalen Produktionsverbund mit Hilfe der integrierten Absatzplanung Vertrieb/Einkauf/Produktion

3 Managen der Herausforderungen

3.3

**Vertriebssteuerung
durch
Margen
sowie Messung an
Marktanteilen**

3 Vertriebssteuerung

Profitables Konzernwachstum vs. Internationalisierung in Vertrieb und Produktion

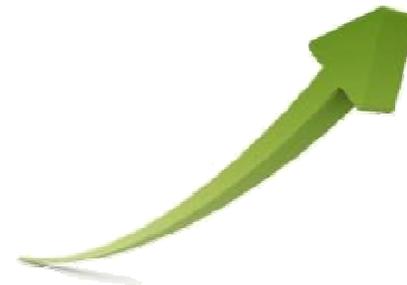


Unternehmenssteuerung bei Hansgrohe

Umsatz-orientiert



Ergebnis-orientiert



Unterschiedliche

- Märkte
- Vertriebskanäle
- Marken und Preissegments

3 Vertriebssteuerung

Genauere Analyse eines jeden Quadranten - Einflussgrößen auf die Marge



⌘ **Kaskadischer Ansatz auf der Basis von verschiedenen Produktkategorien und unterschiedlichen Preissegmenten**

Einflussgrößen auf die Marge aus Preis-, Mengen- und Kostenveränderung sowie aufgrund von Mix-Veränderungen bestimmen und gezielt gegensteuern zu können!

3 Managen der Herausforderungen

3.4

Konzernkalkulation mit Zwischengewinn (ZG) Eliminierung

3 Konzernkalkulation mit ZG Eliminierung

Konzernkalkulation @ Hangrohe – Unterstützung auch bei Preisbestimmung

Sicht der Einzelfirmen

Werk China	
§ Material	40 €
§ WS	60 €
HKO	100 €
§ IC Gewinn (10%)	10 €
IC Preis	110 €

Werk Deutschland	
§ Material	40 €
§ WS	60 €
§ IC Komponente	110 €
HKO	210 €
VK Preis	220 €
- Produkt Kosten	210 €
Marge DE01	10 €

**Nimmt bei zunehmender Verflechtung im Werksverbund zu!
Kann über 3-4 Stufen gehen!**

Bisheriger Ansatz – steuerliche Sicht /Transferpreis:

- Bei der einzelnen Kalkulationsvarianten jeder einzelnen Firma sind die Zwischengewinne aus Lieferungen zwischen den Konzern-Werken enthalten

3 Konzernkalkulation mit ZG Eliminierung

Konzernkalkulation @ Hansgrohe

Sicht der Einzelfirmen

Werk China	
§ Material	40 €
§ WS	60 €
HKO	100 €
§ IC Gewinn (10%)	10 €
IC Preis	110 €

Werk Deutschland	
§ Material	40 €
§ WS	60 €
§ IC Komponente	110 €
HKO	210 €
VK Preis	220 €
- Produkt Kosten	210 €
Marge DE01	10 €

Eliminierung von Zwischengewinnen

Konzernsicht

Werk Deutschland Konzernsicht	
§ Material	40 €
§ WS	60 €
§ IC Komponente	100 €
HKO	200 €
VK Preis	220 €
- Produkt Kosten	200 €
Marge Konzern	20 €

Neuer Ansatz – wirtschaftliche Sicht (Durchgerechnete Margen!):

- Bei der neuen Konzernkalkulationsvariante werden Zwischengewinne eliminiert
- Das Ergebnis ist eine wirtschaftlich Konzernmarge als Pricing-Basis
- Entkopplung von steuerlicher und wirtschaftlicher Sicht

3 Managen der Herausforderungen

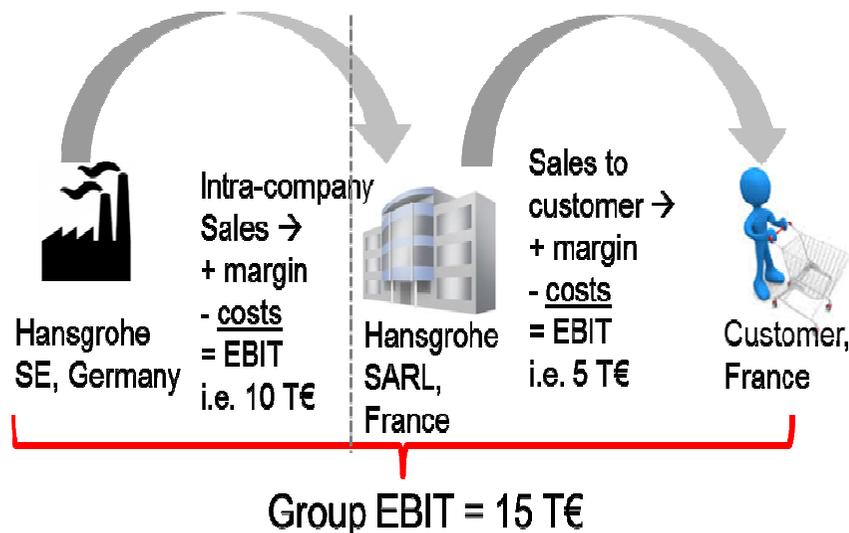
3.5

Konzernergebnis- vs. lokale EBIT Steuerung

3 Konzernergebnis- vs. lokale EBIT- Steuerung

Konzernergebnisrechnung (Konzern-EBIT-Beitrag der Tochtergesellschaften & Regionen)

Integration des Konzern-EBIT in Management by Objectives zur Sicherstellung der nachhaltigen Zielerreichung.



Perspektivenwechsel:

Fokussierung auf den **Konzernergebnisbeitrag** der Tochtergesellschaften anstatt der bisher primären Steuerung über das **lokale Ergebnis**.

Entkopplung auch hier der steuerlichen/lokalen Ergebnissicht von der Konzernsicht

3 Konzernergebnis- vs. lokale EBIT- Steuerung

Konzernergebnisrechnung (Konzern-EBIT-Beitrag der Tochtergesellschaften & Regionen)

Ermittlungslogik und Berechnungsgrundlagen Konzern-EBIT

1. EBIT je Tochtergesellschaft

Quelle: Lokales Reporting – Lokale G+V

+ 2. Marge Hansgrohe SE pro Land

Quelle: SAP BW Reporting (Brutto-Marge Hansgrohe SE)

- 3. Restliche Overheadkosten, SG&A (nicht in BW Kalkulation enthalten)

Quelle: GuV Hansgrohe SE, Kostenstellen für direkt zuordenbare Kosten (SAP) und Umsatzschlüssel für nicht direkt zuordenbare Kosten

= 4. Hansgrohe Gruppen EBIT je Land und Region verfügbar

- Keine einseitige lokale Ergebnisoptimierung mehr!
- Länder werden untereinander vergleichbarer
- Entkopplung der Steuerung und Incentivierung der wirtschaftlicher Sicht von der steuerlichen Sicht

3 Managen der Herausforderungen

3.6

**Reaktionsfähigkeit bei
den Kosten bewahren**

3 Reaktionsfähigkeit bei den Kosten bewahren

Szenario/Contingency Planung bei Hansgrohe

Beispiel Marketing Freeze 20%

Scenario 1

In TSelect Currency	Actual 2013	%	Actual 2014	%	Budget 2015	%	% ACT 2014	Break-Even	Scenario 1 Net Sales 0%	%	% Act 2014
GROSS SALES II											
Sales deductions											
NET SALES											
Cost of merchds. / own product, sold (net)											
PROFIT CONTRIBUT. I (= GROSS PROFIT)											
Sales commissions											
Freight-out											
PROFIT CONTRIBUTION II											
Personnel expense											
Marketing expenses											
Other overhead											
TOTAL OVERHEAD											
Exchange gains/losses											
Other operational revenues/expens											
E B I T											

Szenario 1
Nettoumsatz +x%
zu Vorjahr

Measures Scenario 1 – Net Sales 0%

Measure	Start	Potential	Measure	Start	Potential
• ...	01.01.2015	xx TEUR	• ...	01.01.2015	xx TEUR
• ...	xx	xx TEUR	• ...	xx	xx TEUR
• ...	xx	xx TEUR	• ...	xx	xx TEUR
• ...	xx	xx TEUR	• ...	xx	xx TEUR
• ...	xx	xx TEUR	• ...	xx	xx TEUR

Scenario 2

In TSelect Currency	Actual 2013	%	Actual 2014	%	Budget 2015	%	% ACT 2014	Break-Even	Scenario 2 Net Sales -10%	%	% Act 2014
GROSS SALES II											
Sales deductions											
NET SALES											
Cost of merchds. / own product, sold (net)											
PROFIT CONTRIBUT. I (= GROSS PROFIT)											
Sales commissions											
Freight-out											
PROFIT CONTRIBUTION II											
Personnel expense											
Marketing expenses											
Other overhead											
TOTAL OVERHEAD											
Exchange gains/losses											
Other operational revenues/expens											
E B I T											

Szenario 2
Nettoumsatz 0%
zu Vorjahr

Additional Measures Scenario 2 - Net Sales -10% (apart from those of Scenario 1)

Measure	Start	Potential	Measure	Start	Potential
• ...	01.01.2015	xx TEUR	• ...	01.01.2015	xx TEUR
• ...	xx	xx TEUR	• ...	xx	xx TEUR
• ...	xx	xx TEUR	• ...	xx	xx TEUR
• ...	xx	xx TEUR	• ...	xx	xx TEUR
• ...	xx	xx TEUR	• ...	xx	xx TEUR

Scenario 3

In TSelect Currency	Actual 2013	%	Actual 2014	%	Budget 2015	%	% ACT 2014	Break-Even	Scenario 3 Net Sales -20%	%	% Act 2014
GROSS SALES II											
Sales deductions											
NET SALES											
Cost of merchds. / own product, sold (net)											
PROFIT CONTRIBUT. I (= GROSS PROFIT)											
Sales commissions											
Freight-out											
PROFIT CONTRIBUTION II											
Personnel expense											
Marketing expenses											
Other overhead											
TOTAL OVERHEAD											
Exchange gains/losses											
Other operational revenues/expens											
E B I T											

Szenario 3
Nettoumsatz -10%
zu Vorjahr

Additional Measures Scenario 3 – Net Sales -20% (apart from those of Scenario 1 & 2)

Measure	Start	Potential	Measure	Start	Potential
• ...	01.01.2015	xx TEUR	• ...	01.01.2015	xx TEUR
• ...	xx	xx TEUR	• ...	xx	xx TEUR
• ...	xx	xx TEUR	• ...	xx	xx TEUR
• ...	xx	xx TEUR	• ...	xx	xx TEUR
• ...	xx	xx TEUR	• ...	xx	xx TEUR



Frozen Marketing – Budget

Separate Freigabe im jährlichen Shareholder Meeting / Budget Meeting wird benötigt bei entsprechender Performance



Flexibilität: Priorisierung der Investitionen in quartalsweisen Strategiem Meetings!

**Erhalt der Reaktionsfähigkeit durch frühzeitige Contingency Planung über alle Einheiten und Kostenstellen
20% Marketing - Freeze & Investitionsumschichtungen**

4 Fazit

Managen der Controllingherausforderungen in der Globalisierung

Erfolgsfaktoren :

- § **Schneller Monatsabschluss schnelles Reporting schnelle Reaktionsfähigkeit**
- § **Sicherstellung eines top ausgebildetes Team & Förderung internationaler Talente**
- § **Durch Marktforschung Umsatzpotenziale erkennen und heben**
- § **Währungsbereinigtes Reporting als Basis für eine ursachengerechte Performance-Beurteilung**
- § **Absatzplanung als Basis für eine saubere Kapazitätsplanung**
- § **Aktive Vertriebssteuerung nach Konzernmargen**
- § **Konzernkalkulation bereinigt um Zwischengewinne als korrekte Pricing-Basis**
- § **Steuerung nach dem Konzernergebnisbeitrag der einzelnen Länder – weg vom lokalen EBIT**



Vielen Dank



Udo Kraus
Vice President Finance and Controlling
Hansgrohe SE