

Globalisierung – Chance und Challenge für das Controlling

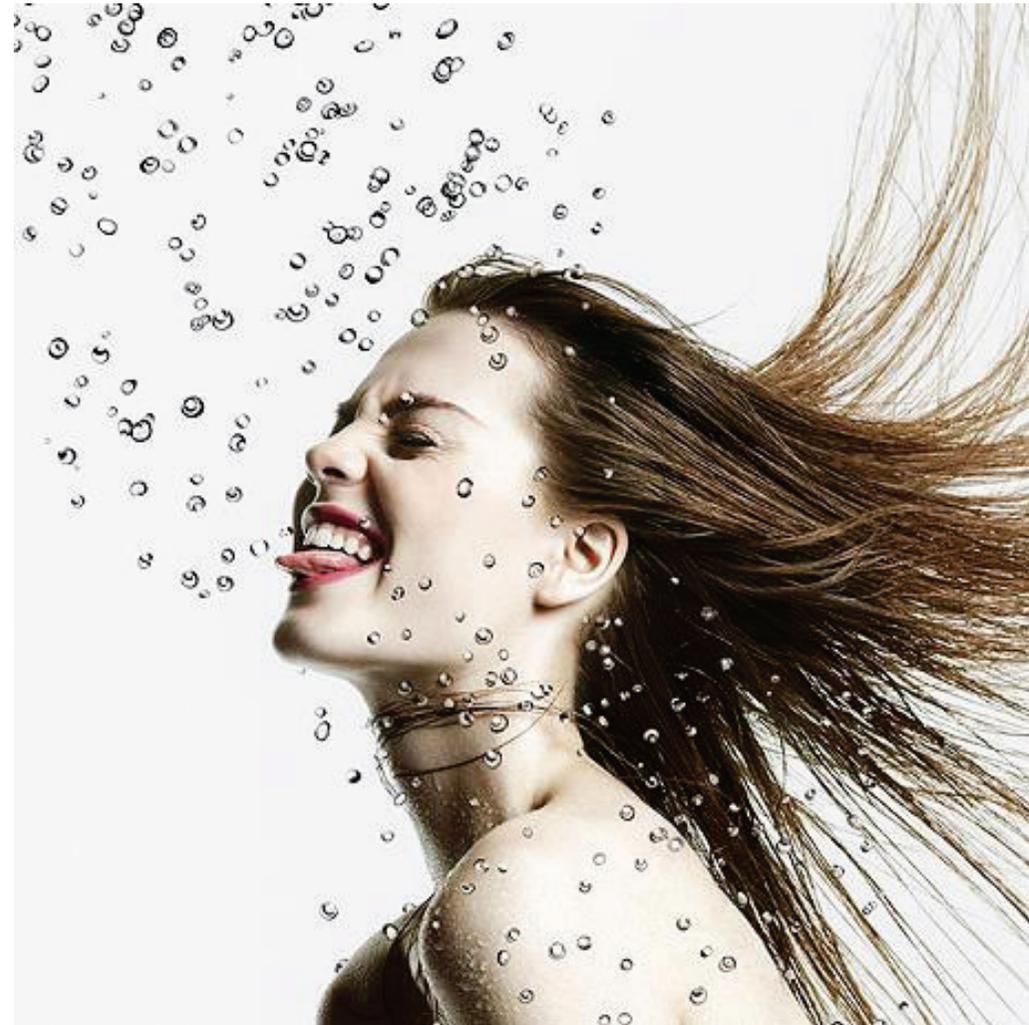
Siegfried Gänßlen,
Vorstandsvorsitzender Hansgrohe SE, Schiltach
Vorstandsvorsitzender Internationaler Controller Verein eV

26.10.2013
Tagung der ICV Region Nord, Lübeck



Globalisierung – Chance und Challenge für das Controlling

- Hansgrohe – wer wir sind ...
- Challenge Globalisierung
- Chancen für das Controlling



Hansgrohe – wer wir sind aus Kundensicht



- ... unternehmungslustig
- ... innovativ
- ... designbesessen
- ... visionär
- ... ausgezeichnet
- ... wasserverliebt
- ... sorgfältig
- ... umweltbewusst
- ... familiär
- ... kundenorientiert

Hansgrohe – wer wir sind Marken

hangrohe

Efficient Water Pleasure



AXOR®

Designer Visions for your Bathroom



Hansgrohe – wer wir sind Umsatz und Mitarbeiter

77% des Umsatzes wird im Ausland erzielt

> 80% der Produkte werden in Deutschland produziert: Hansgrohe „Made in Germany“

Umsatz 2012
805 Mio. €

Mitarbeiter 2012
3.440 Mio. €

Shareholder

- 68 % Masco Corp., USA
- 32 % Familie Klaus Grohe



Hansgrohe – wer wir sind

Vertriebs- und Produktionsstandorte

Global Player: 38 Vertriebsgesellschaften und Regional Offices

In 136 Ländern werden Hansgrohe Produkte verkauft

Produktionsnetzwerk: 10 Standorte (6 deutsche und 4 internationale)



Hansgrohe – wer wir sind Vom Schwarzwald in die Welt



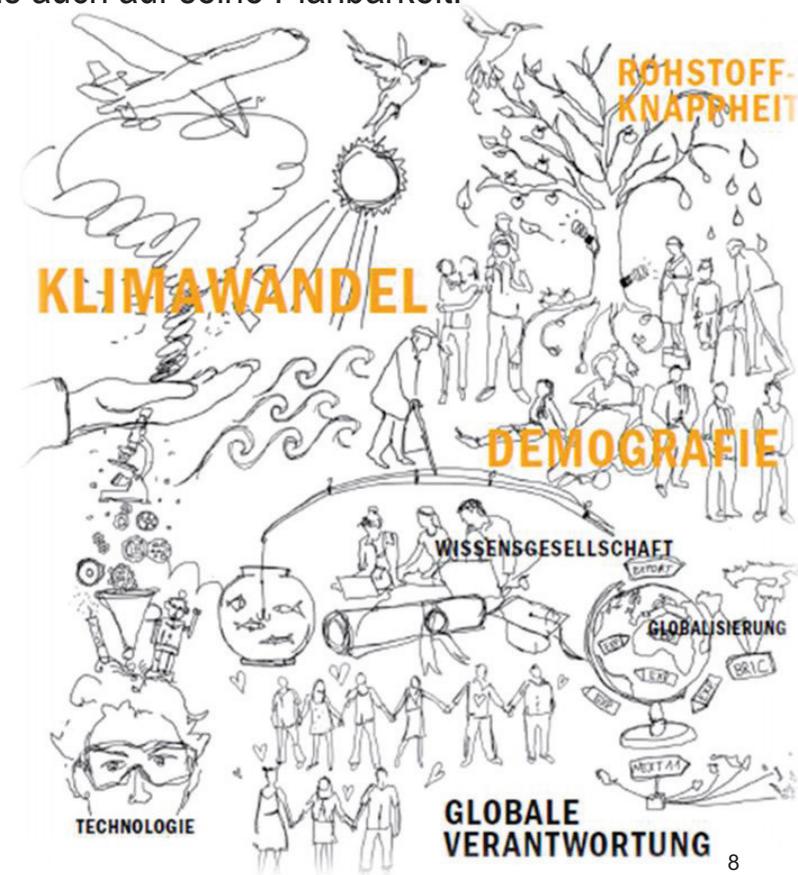
Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Volatilität ist die neue Normalität

Die Volatilität nimmt immer weiter zu, Beständigkeit ist zum Fremdwort geworden.

Dies hat sowohl Einfluss auf die notwendige Flexibilität unternehmerischen Handelns, als auch auf seine Planbarkeit.

- Konjunkturschwankungen
- Finanzmarktschwankungen
- Rohmaterial
- Kostenstruktur
- Wettbewerb (internationale Wettbewerber, etc.)
- Gesetzliche Regelungen
- Nachhaltigkeit
- Strategien
- Wechselkurse
- Personalstrukturen und Talentmanagement
- Forderungsausfälle
- Kapitalbeschaffung
- Politische "Erdbeben"
- Naturkatastrophen
- Technologische Umwälzungen (Big Data)
- Energie
- etc.



**Die Globalisierung ist keine Belastung, die wir auf dem „Rücken tragen“
wir müssen diese vor uns hertreiben!**



Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Globales Geschäftsmodell ist mehr als Semantik – Globalisierung erfordert einen Paradigmawechsel vom „Push“ zu „Pull“

Geschäftsmodell

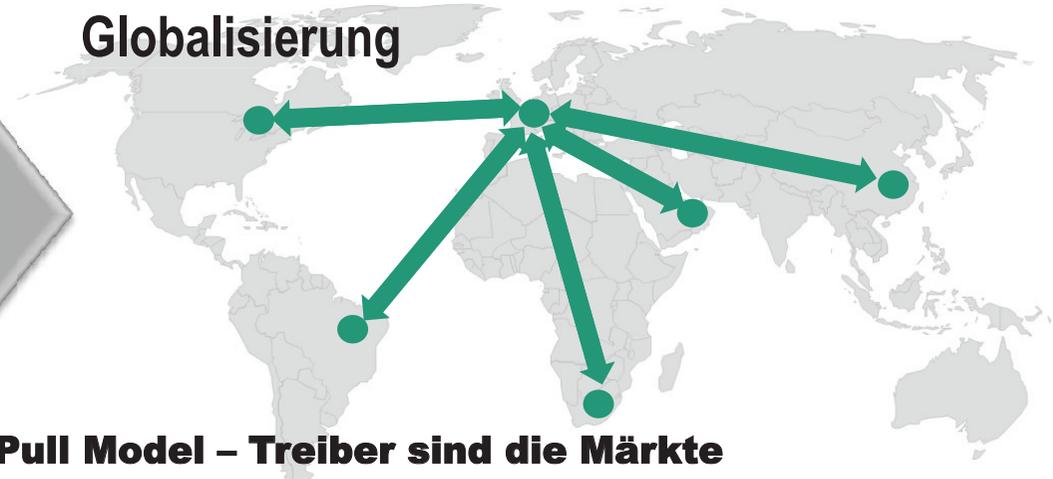
Internationalisierung



Push Model – Treiber ist das Headquarter

- Das Geschäftsmodell wird in der Zentrale definiert und in die Märkte getragen
- „One size fits all“ Ansatz
- Die Supportfunktionen (Corporate Functions) sind im Headquarter zentralisiert

Globalisierung



Pull Model – Treiber sind die Märkte

- Individuelles Geschäftsmodell für Kernmärkte gemäß den lokalen Markt-Anforderungen (Sortiment, Marketing, Kommunikation)
- Tochtergesellschaften mit Freiräumen bei der Festlegung ihres Geschäftsmodelles (innerhalb vorgegebener Leitplanken der Zentrale)
- Benötigt starke regionale Organisationen mit tiefem Marktverständnis
- Lokale Management Kompetenz
- Alle notwendigen Funktionen sind global ausgewogen
- Operative Flexibilität

Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Globalisierung

- Kapitalunabhängigkeit
- Globale und regionale Fähigkeiten
- Bei Prozessen darf man nur wenige Unterschiede zulassen zwischen national und international, wobei Produkte und Services tailor-made sein müssen
- Wir müssen lernen, was unsere Profit- und Value-Treiber sind, und was uns Wettbewerbsvorteile verschafft
- Regionalisierung → Globalisierung → Mega-Cities
- Über 50% des zukünftigen Wachstums wird aus den Emerging Markets generiert
- 4 Speed World (Rezession, Stagnation, leichtes Wachstum, schnelles Wachstum)
- Neuausrichtung Investitionsmix (CAPEX, Marketing)
- Kulturverständnis, Bindung und Integration internationaler Mitarbeiter & Aufbau Green DNA
- Wettbewerbsanalysen und Gegenmaßnahmen



Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Risikomanagement

- Rohstoffknappheit
- Bevorratung
- Währungen
- Finanzierung
- Energiewende
- Natural Hedging
(Einkauf und Produktion in den lokalen Märkten)

Kostenmanagement

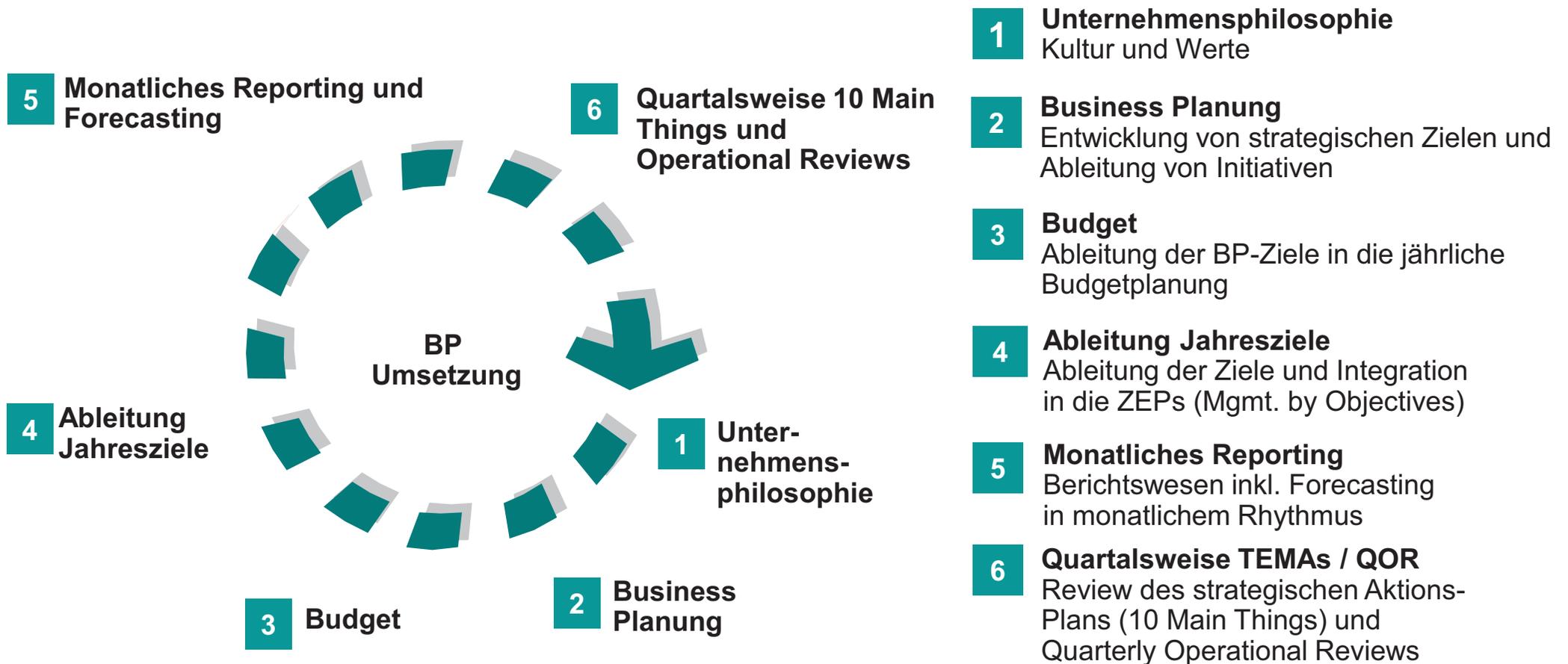
- Strukturkosten runter
- Economics of scale
- Eliminierung von Duplizierung
- Nationale und internationale Kosten mixen

Wir sind doch
genau auf
Kurs?



Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Durchgängiges Strategie- und Steuerungssystem



- 1 Unternehmensphilosophie**
Kultur und Werte
- 2 Business Planung**
Entwicklung von strategischen Zielen und Ableitung von Initiativen
- 3 Budget**
Ableitung der BP-Ziele in die jährliche Budgetplanung
- 4 Ableitung Jahresziele**
Ableitung der Ziele und Integration in die ZEPs (Mgmt. by Objectives)
- 5 Monatliches Reporting**
Berichtswesen inkl. Forecasting in monatlichem Rhythmus
- 6 Quartalsweise TEMAs / QOR**
Review des strategischen Aktions-Plans (10 Main Things) und Quarterly Operational Reviews

Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Frühwarnindikatoren

Externe Indikatoren - Konjunkturcockpit

Beispiel 1

1 Allgemeine Konjunkturdaten

- Einkaufsmanager Index berücksichtigt
- Ifo-Geschäftsklimaindex berücksichtigt
- GfK-Konsumklima berücksichtigt
- Rohstoffpreis-Index berücksichtigt
- Währungsprognosender Banken berücksichtigt

2 Branchenbezogene Konjunkturdaten

- Ifo-Konjunkturspiegel für das verarbeitende Gewerbe berücksichtigt
- Entwicklung des Housing Stand berücksichtigt
- Renovationsbedarf & Construction Outlook berücksichtigt

Wettbewerbsbenchmark

3 Wettbewerbsbenchmark durchgeführt unter Berücksichtigung:

- ...Produktsortiment
- ... POS
- ... Projekte/ Investitionen
- ... Vertriebsmaßnahmen
- ... Aufbau Organisation/ Personal
- ... Entwicklung des Preisniveaus

Interne Indikatoren

Beispiel 2

4 Auftragseingang, Auftragsbestand und Absatzprognose

- Entwicklung Auftragseingänge analysiert nach:
- ... Regionen (saturiert, emerging, entry)
 - ... Mega cities
 - ... 2nd, 3rd, 4ten cities
 - ... Key Accounts nach Vertriebskanälen
 - ... 8 Wochen rollierend im Vergleich zu YTD
 - ... Lageraufträge
- Entwicklung Auftragsbestände analysiert nach:
- ... Fristigkeiten (kurz-, mittel- und langfristig)
 - ... davon gesperrte Bestände aufgrund von:
 - Kreditlimits, Zahlungsengpässen
 - Unvollständigkeit der Lieferung -> Teillieferungen wenn möglich
 - Avis oder fehlende Dokumente
 - Zolltechnischen Schwierigkeiten etc.
- Entwicklung Absatz analysiert nach:
- ... Regionen (saturiert, emerging, entry)
 - ... Key Accounts nach Vertriebskanälen
 - ... neuen Produkten
 - ... Lageraufträge
- Entwicklung 18 Monate Umsatz-FC analysiert
- Auftragseingänge/ Auftragsbestände nach Fertigungslinie runterbrechen und überprüfen:
- ... passen Schichtmodelle (flexible Arbeitszeiten)
 - ... atmen über Leiharbeiter
 - ... Verlagerung notwendig

Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Frühwarnindikatoren – Allgemeine Konjunkturdaten Beispiel 1

Auszug (neutralisierte Zahlen)

Definition Indikatoren	Tendenz	Monatswert	Wert VM	Mittelwert letzte 6 Monate	Chart
Einkaufsmanager Index Der Index signalisiert ein Wachstum im verarbeitenden Gewerbe, wenn er über 50 Punkten liegt.		Sep.			
USA (ISM) Der viel beachtete nationale Index gilt an den Finanzmärkten als Barometer für die Weltkonjunktur. Der Index signalisiert ein Wachstum im verarbeitenden Gewerbe, wenn er über 50 Punkten liegt.	➔	50,1	49,3	48,9	
China (CFLP) Der offizielle von der Federation of Logistics and Purchasing China herausgegebene Einkaufsmanager Index - Befragung von Großunternehmen	➔	51,2	50,9	50,1	
Eurozone (Markit) Index herausgegeben von Markit. Betrachtet die gesamte Eurozone.	➔	51,8	52,1	50,3	
Deutschland Der Deutscher Einkaufsmanager Index des herstellenden Gewerbes (PMI) misst das Aktivitätslevel der Erwerbsmanager im Produktions Sektor.	➡	49,7	50,1	50,9	

Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Frühwarncockpit - Länder

Auszug (neutralisierte Zahlen)

Die Weltwirtschaft ist auf Stabilisierungskurs

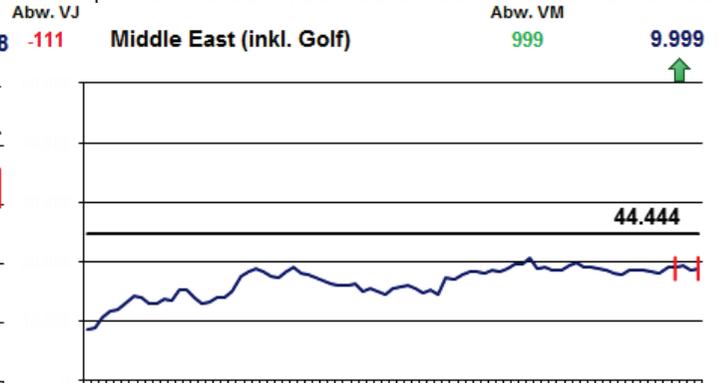
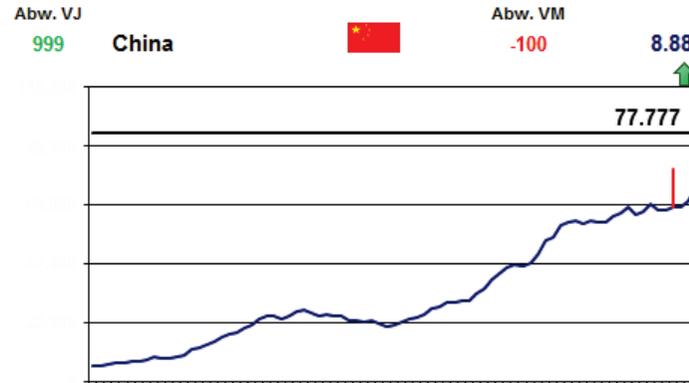
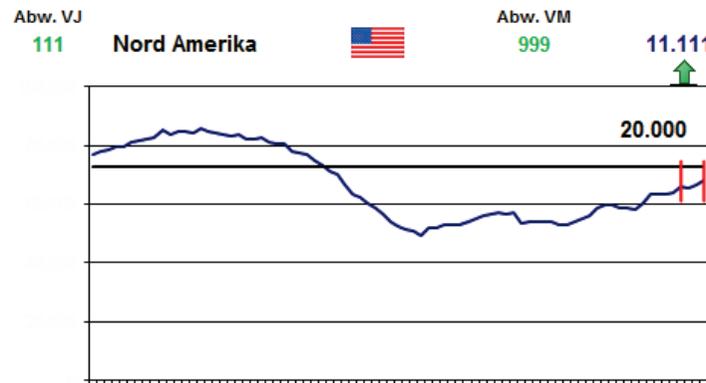
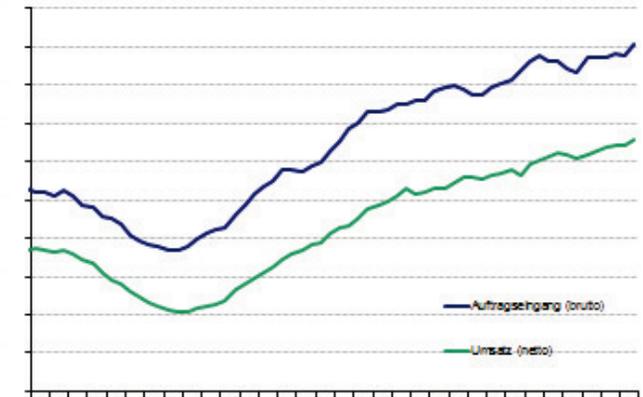
extern

- o Die japanische Regierung plant für April 2014 eine Anhebung der Mehrwertsteuer von 5% auf 8%. Damit erhofft man sich die rasant steigende Staatsverschuldung in den Griff zu bekommen.
- o Frankreich hebt die Wachstumsprognose für 2013 auf 0,2% (vorher: -0,1%). Dies deutet auf eine weitere Stabilisierung der französischen Wirtschaft hin.
- o China wird das angestrebte Wachstum von 7,5% in 2013 erreichen. Es werden jedoch weitere strukturelle Änderungen und Reformen nötig sein, um dieses Wachstum auch in Zukunft zu erzielen.
- o In Russland wird für 2013 ein Wachstum von 2,0% erwartet (DB Research). Derzeit wird die russische Wirtschaft vor allem durch öffentliche Aufträge am Laufen gehalten.
- o Der eskalierte Streit über den US-Haushalt kann sich auch auf die Erhöhung der Schuldengrenze auswirken. Sollten die USA bis zum 17.10.2013 nicht reagieren, droht eine der größten Rezessionen der Geschichte.

intern

Mit knapp X Mio. EUR konnten wir im September einen neuen Rekordmonat im Auftragseingang verzeichnen. Es gilt daher den Schwung vom September auch in das letzte Quartal zu übertragen.

Rollierende Auftragseingangs- & Nettoumsatzentwicklung HG Konzern (in Mio €)



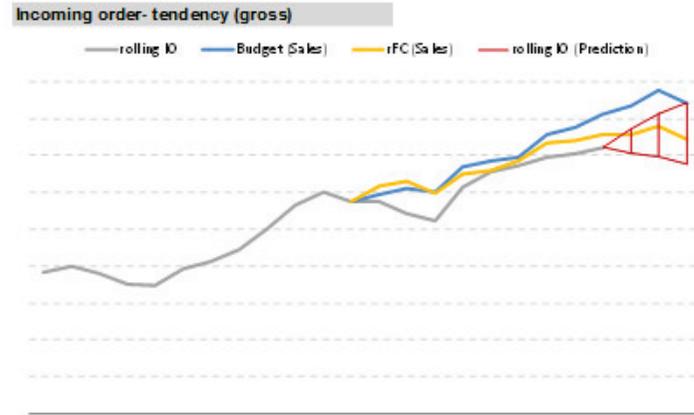
Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Frühwarncockpit – Interne Indikatoren

Beispiel 2

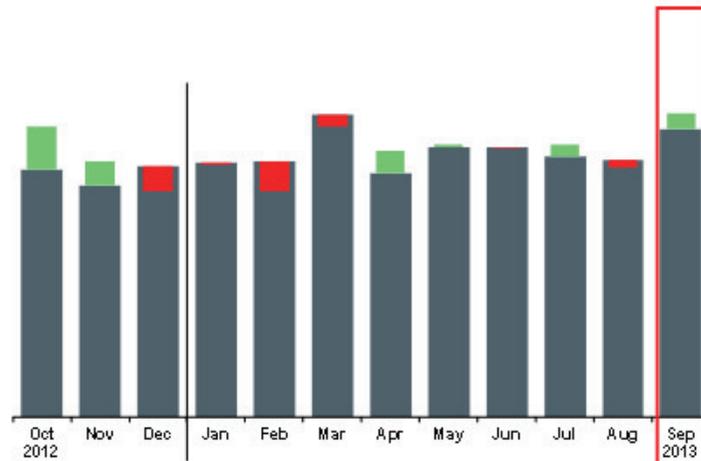
Prediction Hansgrohe Group 09/2013 in Mio. EUR

Auszug (neutralisierte Zahlen)



Monat	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Actual IO PY	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	600,0
Actual IO CY / Prediction	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	
% PY	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
gross:													
BG Sales	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	600,0
Actual Sales / rFC Sales	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	720,0

Development of incoming order 2013



external news

The OECD expects an increase of the most important economics in the second half of the year. At the same time the OECD warned that the economy recovers are still on very shaky foundations.

If the USA slow down into the crisis, the other economies will follow. It is hard to evaluate the situation of the development of the USA, due to the government shutdown.

situation Hansgrohe

In September we had with 60,0 Mio. € an average incoming orders month as well.

The incoming orders per working day were slightly above prior year in September. Accumulated we are still with +0,2% in the growth area.

measures Hansgrohe

International: Up until now, contingency measures have been implemented at 5 subsidiaries. Besides savings in the areas marketing and other overhead expenses (traveling costs) first measures concerning personnel reductions have been taken.

Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Vom Budget zur Szenarioplanung bei Hangrohe

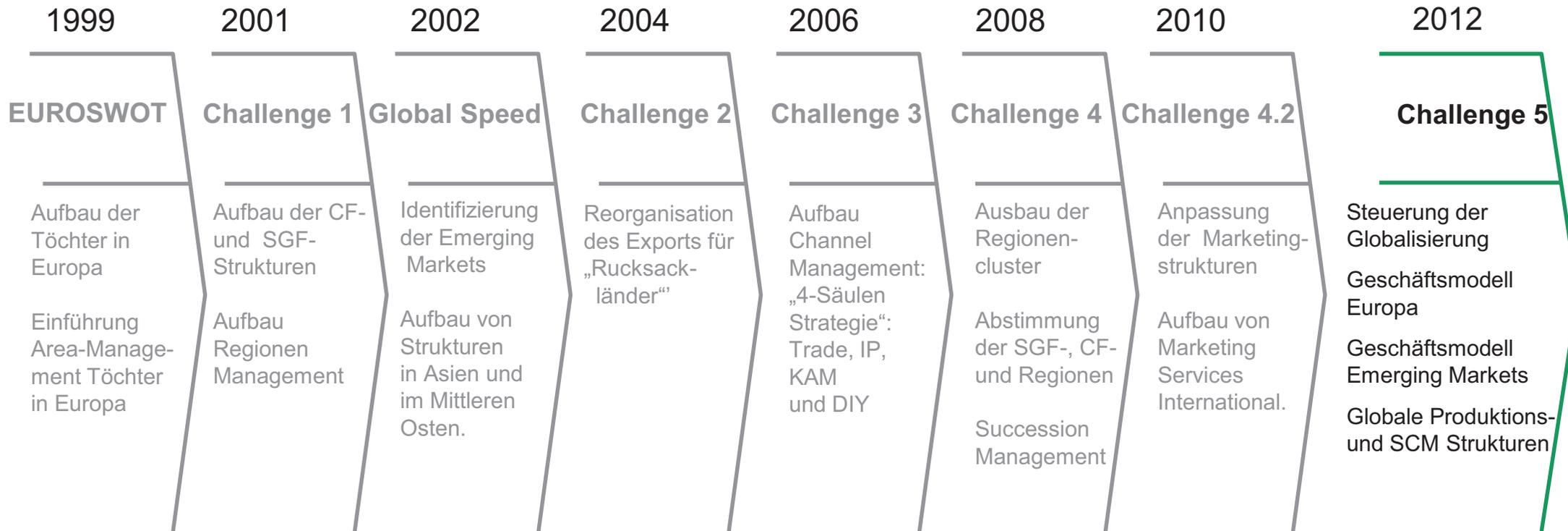
in TEUR	FC 2011	Worst Case 2012	% Base Case 2011	Base Case 2012	% Base Case 2011	Stretch Case 2012	% Base Case 2011
GROSS SALES II							
Sales deductions							
NET SALES							
Cost of merchds. / own product. sold							
PROFIT CONTRIBUT. I							
Sales commissions							
Freight-out							
PROFIT CONTRIBUTION II							
Personnel expense							
Marketing expenses							
Other overhead							
TOTAL OVERHEAD							
Exchange gains/losses							
Other operational revenues/expenses							
E B I T							

- Der Netto-Umsatz liegt im **Worst Case 2012** um x% unter dem Base Case.
Durch Einsparungen in den Bereichen Personal (Verschiebung geplanter Neueinstellungen um 1 Quartal + Reduktion Ø Gehaltserhöhungen um x%), Marketing (20% frozen) und Reduktion der Sonstigen Gemeinkosten um x% liegt der absolute EBIT im Worst Case 2012 bei x Mio. € und damit x T€ unter dem Base Case.
- Im **Stretch Case 2012** liegt der Netto-Umsatz um x% über dem Base Case.
Die Erlösschmälerungen steigen im Vergleich zum Base Case um x%-Punkte (Staffelboni).
Aufgrund stabiler Gemeinkosten im Vergleich zum Base Case steigt der absolute EBIT um x T€ (rel. EBIT = x%)
Zu prüfen ist nach positivem Geschäftsverlauf in Q1 die vorzeitige Einstellung des Projektberaters in der Region x.

Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Marktchancen

Kontinuierliches und proaktives Hinterfragen des Status Quo und Ausrichtung auf globales Wachstum





**...in einer globalisierten Welt
hat der Kunde viele Gesichter...**

Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Aufbau internationales Controlling Team - Berücksichtigung kultureller Unterschiede

- Green DNA initiieren
- Einarbeitungswoche im „Black Forest“
- Kontinuierliches Training - Jährliche Controller Meetings
- Controller als Business Partner auf Augenhöhe
- Markt- & Produktverständnis
- Messeteilnahmen & Kundentouren
- Controller als Innovator: z. B. Kundenportal, Tangro



Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Aufbau internationales Controlling Team - Berücksichtigung kultureller Unterschiede



- Nichts geht schnell
- Inder lieben Hektik
- Controller würde nicht gegen seinen Chef vorgehen
- Niemals direkte Kritik äußern

- Gelassenheit und Geduld
- Hohe Bedeutung von Hierarchie und Alter
→ Großer Respekt
- Höflichkeit
- Black Diamonds

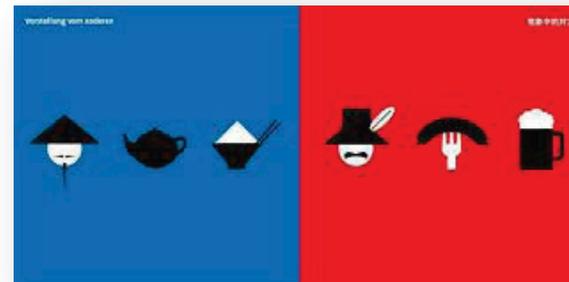
- Anderes Zeitempfinden – 1 Minute hat mehr als 60 Sekunden
- Gute Laune und Optimismus
- Viel wird zwischen den Zeilen erzählt oder als Anekdote
- Portugiesisch ist Pflicht



- Kommunikation zwischen den Zeilen
- Vorsicht vor False Friends!
- Sehr offen und locker
- Keine falschen Statements



- Stolz auf eigene Kultur
- Höflichkeit und Freundlichkeit
- Achtung vor Gesichtsverlust
- Schnelles lernen, oft wiederholen



Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Wertschöpfungsbeitrag des Controllers zum Unternehmenserfolg

Kommunikator nach innen und außen

Was Stakeholder

nicht wollen:

- nur eine Zahlenberichterstattung
- nur KPIs
- Überraschungen
- inkonsistente Berichte
- Fehlerhäufigkeit
- minimierte Risikoberichterstattung
- keine Rückwärtsorientierung

Wollen:

- Umsetzung der Unternehmensziele – aber auch kritisch hinterfragen
- Managen von Changeprozessen
- Wertschöpfungskette kennen
- Profitables Wachstum fordern und fördern
- Blick in die Zukunft
- Transparenz
- Investoren-Denke
- Talentmanagement

Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling Big Data

Meeting the demands of the smarter consumers,
markets and managers

- The consumer is digital
- The household is “virtual“
- Consumers listen to their families and friends first

The smarter consumer



Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling Big Data

Meeting the demands of the smarter management:

- Serve me, don't sell to me
- Listen to me
- Empower me
- Speed me



Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling

Kontinuierlicher Benchmark

CFO Study 2010



- Top Rating des Hangrohe Controllings als „Value Integrator“

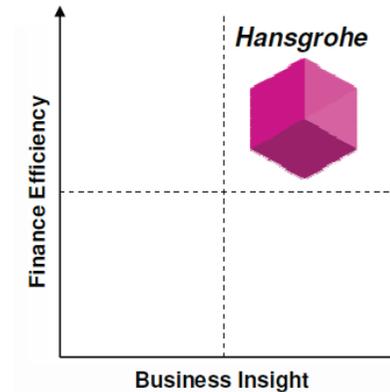


08.05.2007: Hangrohe AG erhält „ControllerPreis 2007“

- **Hangrohe AG erhält „ControllerPreis 2007“**

„Sales Up!“-Programm für den Vertrieb als „mustergültige Controlling-Lösung“ ausgezeichnet / Controlling moderiert strategische Ausrichtung des Vertriebs

- Hangrohe SE gewinnt Green Controlling Preis 2012
- BMBF-Forschungsprojekt zur Steuerung der Nachhaltigkeitsperformance



Globalisierung - Chance und Challenge für das Controlling Der Controller 2020

- Gutes Geschäftsverständnis – was sind die Werttreiber, wie laufen die Prozesse? → Aufbau über Controller's Hausbesuche
- Integer
- Resilient – „Stehauf-Männchen“
- Ausgeprägtes kulturelles Verständnis – Vermittler zwischen den Kulturen
- Guter Kommunikator
- Netzwerker – Standorte sind stärker integriert, COEs, keine Silos mehr
- Business Designer – richtigen Fragen stellen, richtigen Daten verknüpfen (Big Data)
 - Controller muss andere Arbeitsweisen, Herausforderungen kennen und gestalten können, z.B. Anzahl Bundesstaaten in Indien 28, in Brasilien 26



Der Controller kann nur so gut sein, wie es das Unternehmen zulässt!



Wer überholen will, muss die Ideallinie verlassen.



That's all folks!

Vielen Dank