

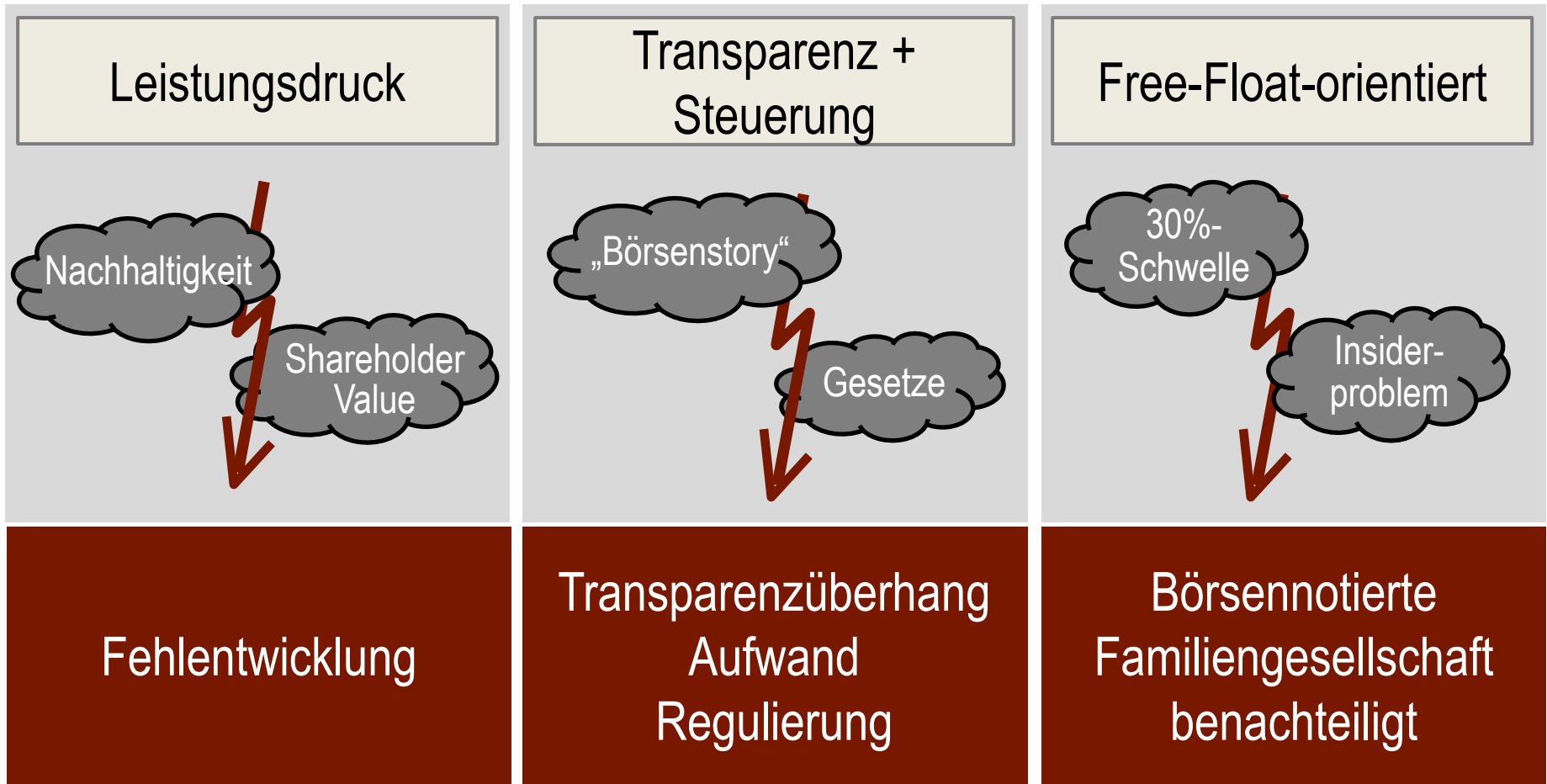


23. Stuttgarter Controller-Forum 2009

Controlling zur Steuerung im Spannungsfeld zwischen
Börsennotierung und mittelständischen Konzernstrukturen.



Kapitalmarkt – Einfluss auf Unternehmensführung





Die Herausforderung in der Krise

Wachstumsstrategie

Amerika, Asien, Schiffbau, Innovation, Vertriebsaufbau

Systemgeschäft als Basisstrategie festgelegt

Konzentration auf Explosionsschutz

(Abgabe von 50 % des Konzernumsatzes und 15 % des EBT)

2002
Restrukturierung und Innovationsoffensive



Restrukturierung

Controlling börsenlastig



1. Rechnungslegung durch Börsennotierung stark ausgeprägt.

Fertigungskennzahlen
Vertriebssteuerung
Effizienzmessung

Interne Steuerungsgrößen
unterentwickelt.

2. Für jede Tochtergesellschaft war ein Risikomanagementsystem vorhanden. Das Performance-Managementsystem fehlte.



Nr.	Beschreibung							Termin
		Gewinn	Kapitaleinsatz	Wachstum	Mitarbeiter	Kunde	Qualität	
6.2.4	Aufbau Produktmanagement - Ziele und Wirkung		x					y
6.2.5	PKA: Änderungsmanagement	x						r
6.2.6	Einführung Standardisierung		x					y
7.1.2	Rationalisierung Montage	x						g
7.1.4	Rationalisierung Vorfertigung	x						y
7.1.5	C-Teile-Management		x					g
7.1.6	Optimierung Lager	x						g
7.1.8	Entsorgungskonzept					x		y
7.1.9	Wareneingang	x						y
7.1.10	Aufbau Auftragsleitstelle				x			g
7.1.13	Wertgestaltung 2003	x						g
7.1.14	Neuprodukt X2003		x					y
7.1.15	Internes Kanban		x					y
7.1.16	Externes Kanban		x					y
7.1.17	Optimierung Umlagerungen		x					g
7.1.18	Rationalisierung Baugruppen	x						g



Restrukturierungserfahrung

2001/2002



Maßnahmen

Führungsstruktur neu geordnet

Starker Einschnitt in Personalstruktur (BQG)

Prozessoptimierung unter Einbeziehung der Mitarbeiter

Variantenvielfalt reduziert

Innovationsoffensive gestartet

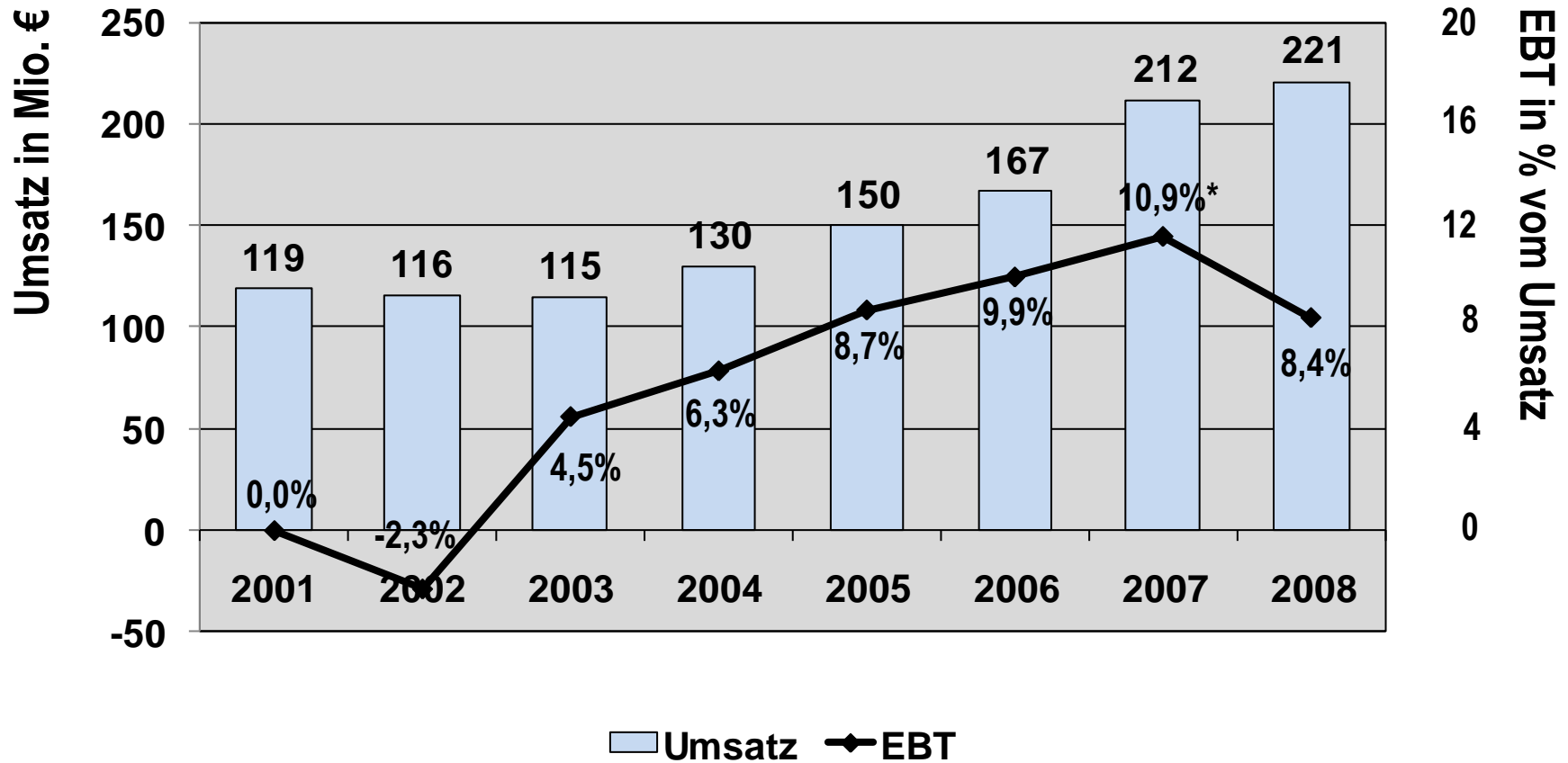
Probleme

Sozialplan ist sehr teuer – Ergebnis wird stark belastet

Personalabbau lähmt die Organisation



Umsatz- und Ergebnis-Entwicklung



* ohne 1,5 Mio. € aus Verkauf IT-Gesellschaft



Vorher zu optimistisch kommuniziert \Rightarrow dann nicht rechtzeitig den Schwenk zur vorsichtigen Kommunikation gefunden.



Resultat:

Vertrauensverlust erheblich

Gnadenlose Offenheit erforderlich

Häkchen-Darstellung
Projekt – Ziel – Erledigungsstand

Treffsicherheit der Prognose ist Kern der Wiederherstellung des Vertrauens \rightarrow eine Riesenherausforderung im Umbruch



Die Herausforderung in der Krise

Wachstumsstrategie

Amerika, Asien, Schiffbau, Innovation, Vertriebsaufbau

Systemgeschäft als Basisstrategie festgelegt

Konzentration auf Explosionsschutz

(Abgabe von 50% des Konzernumsatzes und 15 % des EBT)

Restrukturierung und Innovationsoffensive

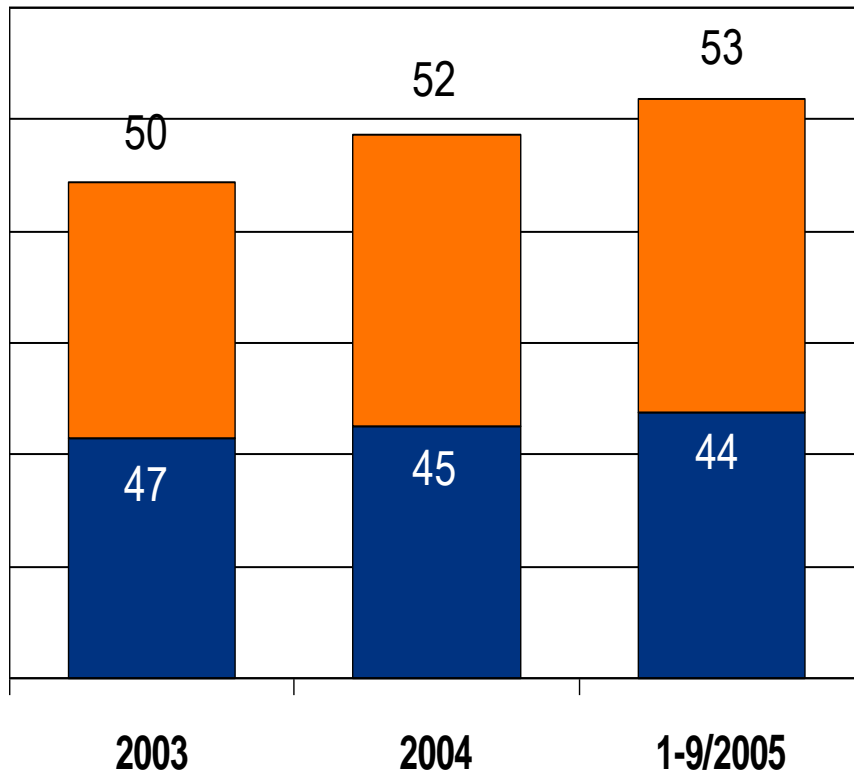
2002



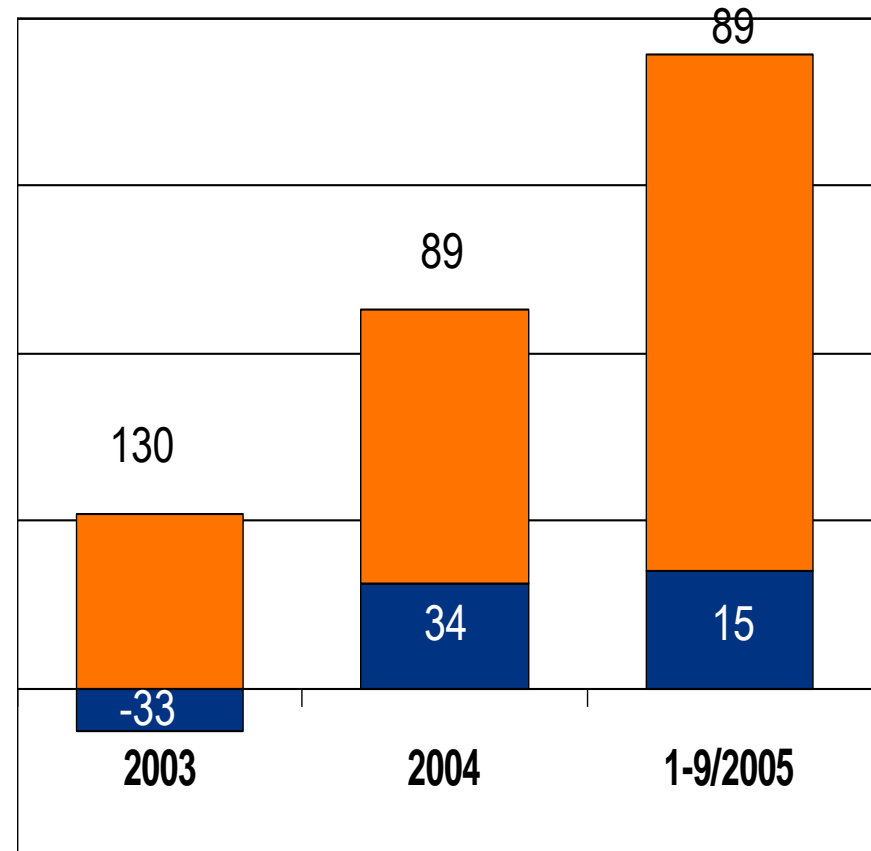
Umsatz- und EBT-Entwicklung der Segmente



in % vom Konzernumsatz



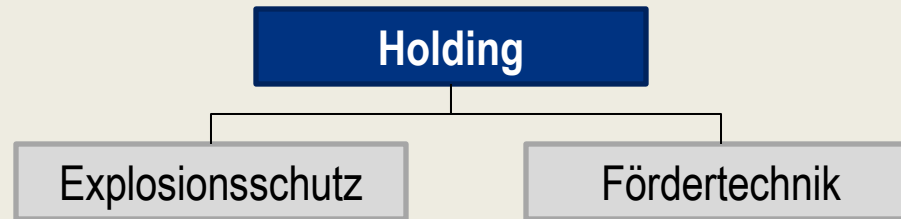
in % vom Konzern-EBT



 Fördertechnik  Explosionsschutz



Struktur 2005



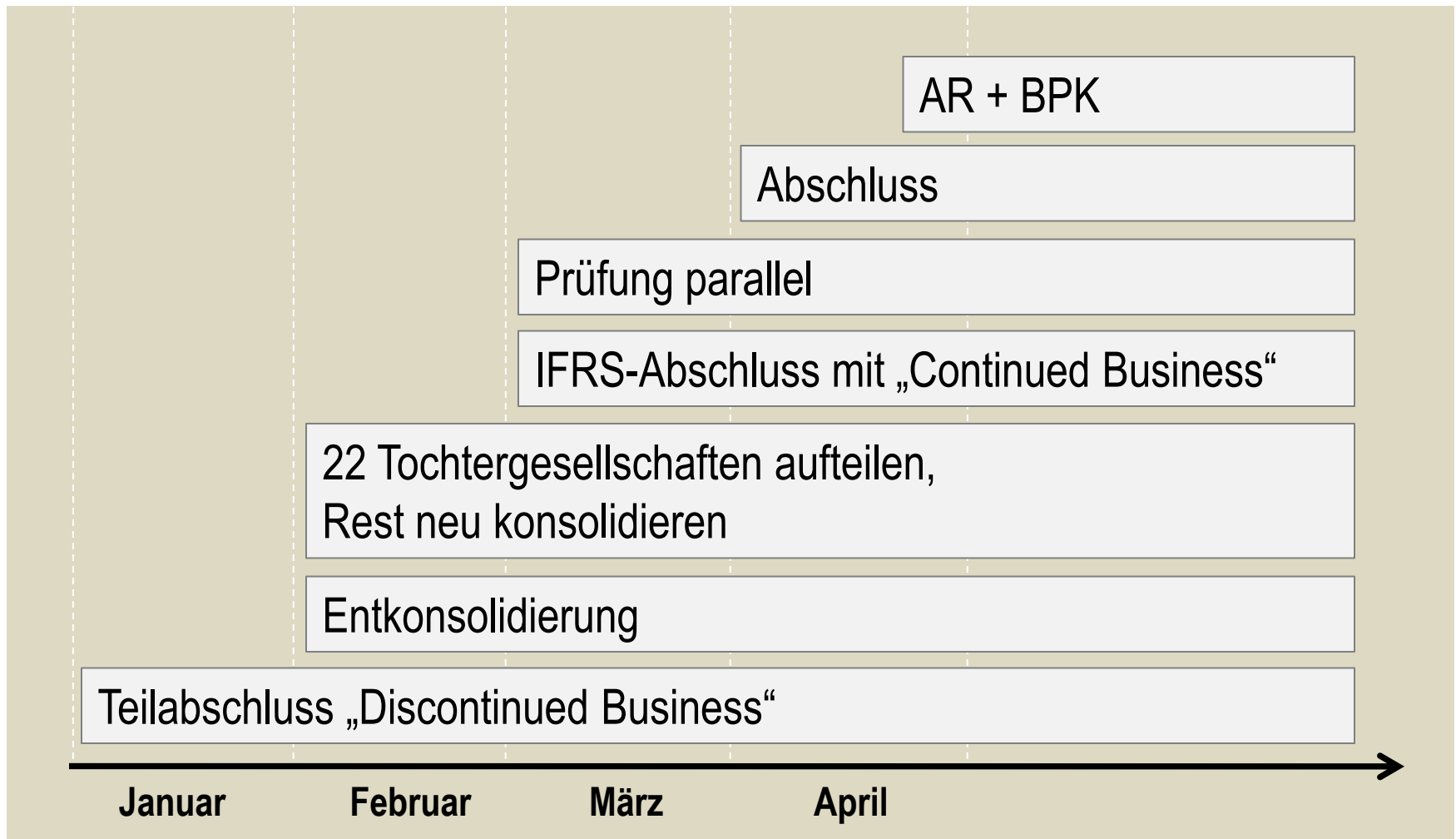
Wirkung nach IFRS

- Holding bleibt im Konzern
⇒ Holding-Aufwand wird rückwirkend nur dem “Continuous Business“ zugeordnet
- Außenwirkung im Geschäftsbericht
⇒ STAHL verkauft den profitablen Teil

Konsequenz am Kapitalmarkt war ein Kursrückgang um 30% !



Abschluss zum Verkauf von Unternehmensteilen





Nach § 14 (WpHG) besteht ein Insiderproblem.
Bis zu einer Kopfzahl von 20 Familienmitgliedern kann die Insiderregel noch gesichert werden.

Der Vorstand haftet auch bei Fehlverhalten.

- ⇒ Die Familie kann in Strategiediskussionen nicht einbezogen werden.
- ⇒ Identifikationsverlust
- ⇒ Aufrechterhalten des Pools anspruchsvoll



Unsere Vision von Führung



Das R. STAHL-Management ist drei Gruppen verpflichtet.

KUNDEN

Der Kunde steht im Mittelpunkt unseres Denken und Handelns.



**Kunden-
zufriedenheit**

MITARBEITERN

Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg. Sie leisten alles für den Kunden. Sie zu motivieren ist unsere höchste Führungsaufgabe.



**Mitarbeiter-
zufriedenheit**

AKTIONÄREN

Der Erfolg ist das Ergebnis zufriedener Kunden und Mitarbeiter. Davon profitieren auch die Aktionäre durch einen guten Aktienkurs und eine angemessene Dividende.



**Aktionärs-
zufriedenheit**



Langfristigkeit

- Investition in Strukturen
Vertrieb, Entwicklung etc.
- Investitionen in Gebäude und
Wertschöpfung.
- Quartalsentwicklung hat
Schwankungen.
- 2-3 Jahre Verzicht auf Gewinn
für strategischen Fortschritt.



Quartalsbericht/Bewertung

- Spätestens nächstes Jahr
EBT positiv oder Bewertung negativ.
Realistisch?
- CAPEX ↑, CF ↓, Bewertung ↓
- Analysten werden nervös.
Kurszielkorrektur ?
- Gewinn Folgejahr ↓, Kursziel ↓
Daher nicht darstellbar.



Die Herausforderung in der Krise

Wachstumsstrategie

Amerika, Asien, Schiffbau, Innovation, Vertriebsaufbau

Systemgeschäft als Basisstrategie festgelegt

Konzentration auf Explosionsschutz

(Abgabe von 50 % des Konzernumsatzes und 15 % des EBT)

Restrukturierung und Innovationsoffensive

2002



R. STAHL als Beispiel

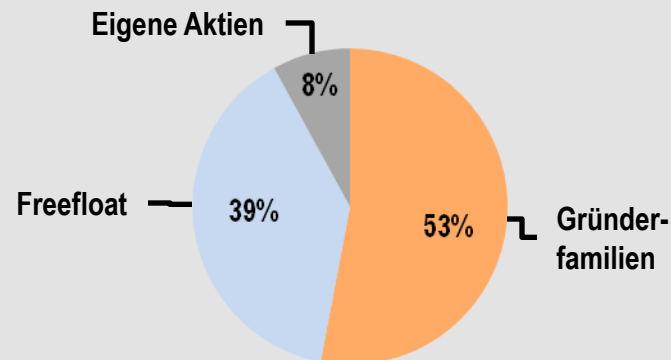


R. STAHL - Kennzahlen

Marktanteil: weltweit Nummer 2		Umsatz	210 Mio. €
1876	Unternehmensgründung	EBT-Rendite auf Umsatz	11%
1997	Börsengang	Mitarbeiter	ca. 1200
		Gesellschaften weltweit	22



Aktionärsstruktur





Geschäft:

Elektrotechnik und Elektronik zum gefahrlosen Betrieb in explosionsgefährdeten Bereichen.



Plattform



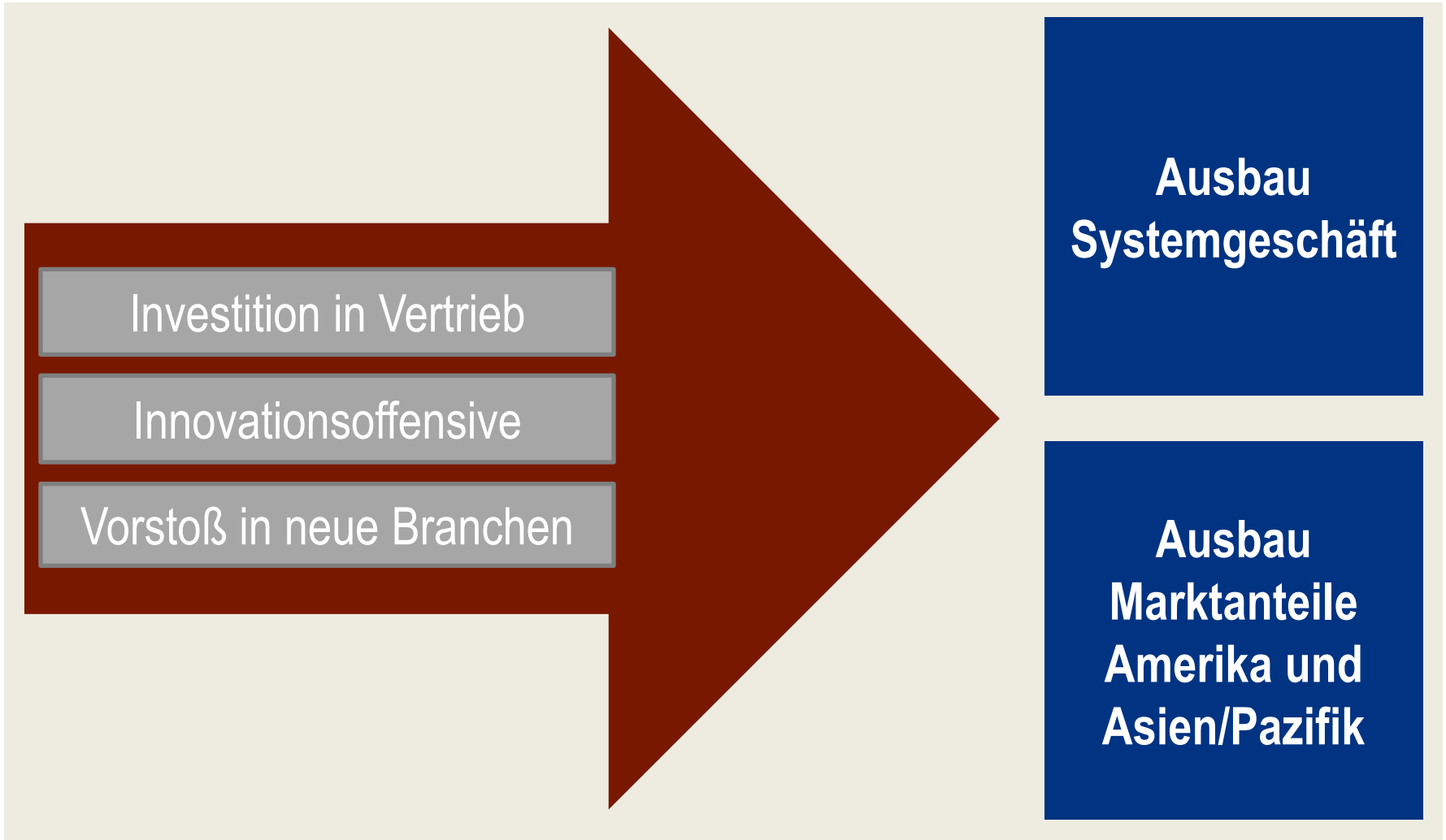
Chemie/Pharma



Schiffbau



Elemente der Wachstumsstrategie





Businessplan

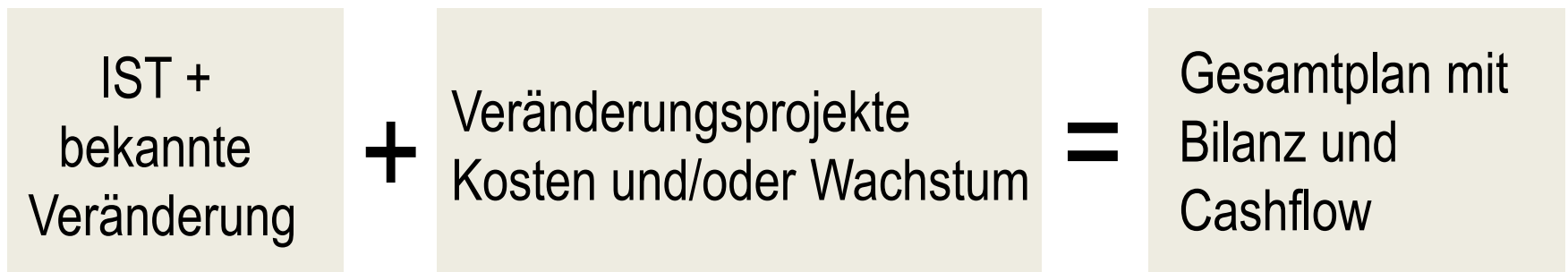
1. Die Ausgangsdaten sind kaum vorhanden.
2. Die Entscheidungsbedarfe ergeben sich schrittweise mit dem Erkenntnisfortschritt.
3. Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum.

Was kann ein Businessplan leisten ?



GuV-Scheiben-Planung

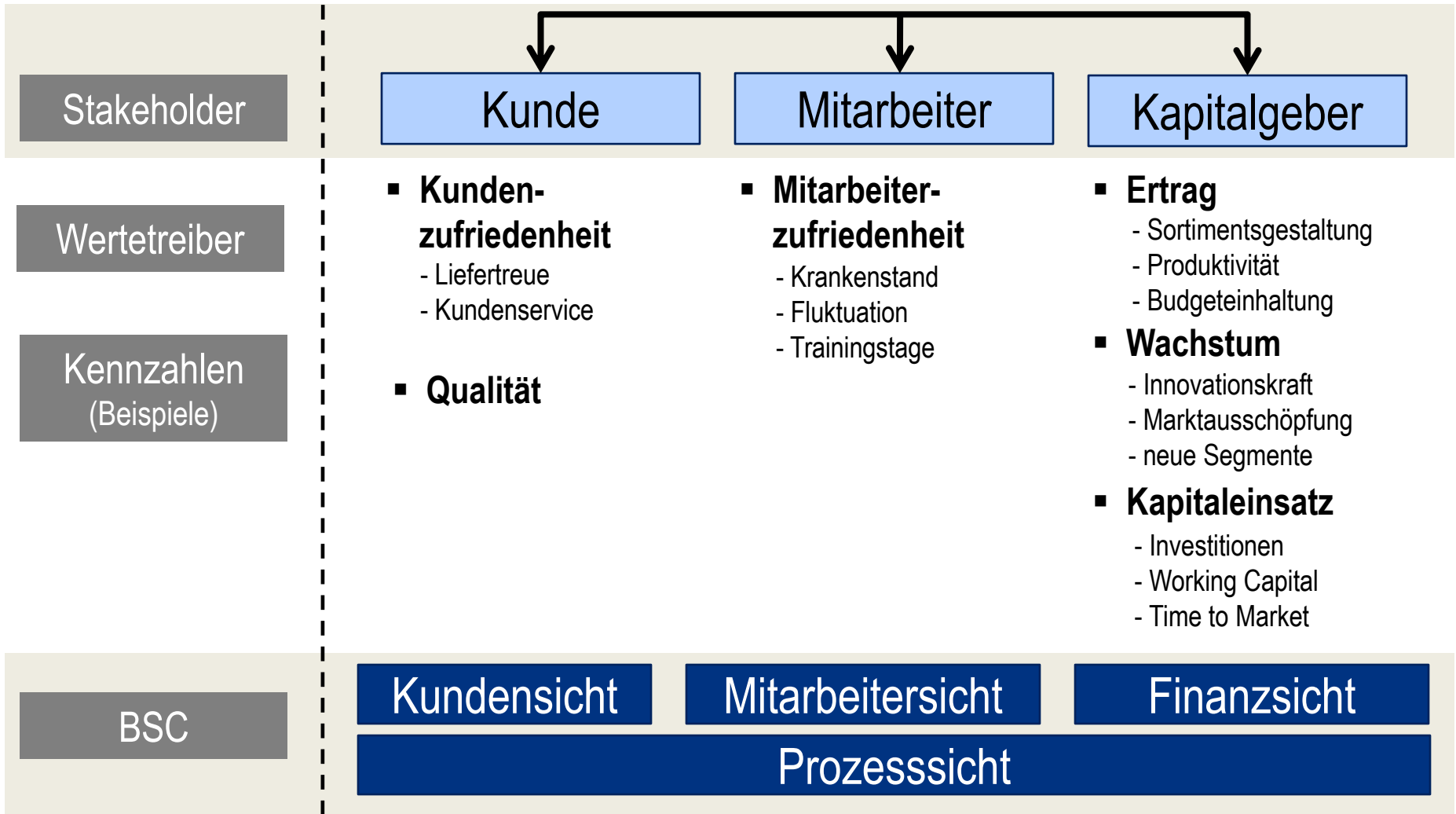
Ersetzt den Businessplan



Zugrundeliegende Projekte gehen in die Projektverfolgung mit Ampel.



Ableitung der Wertetreiber + Kennzahlen





- Bekanntgabe der Story / Ziele
- Analyst prüft Plausibilität
- Fortschrittstransparenz
- Fondmanager hinterfragen

- Analyst vergleicht mit anderen Unternehmen

1. hoher Anspruch an Konsistenz und Kontinuität

2. oft auch hilfreich für Management



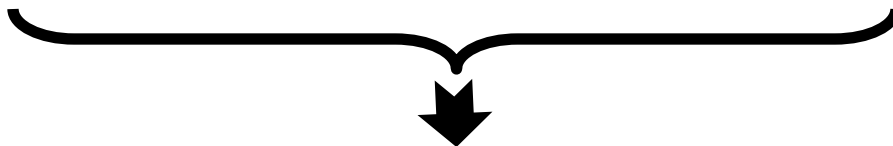
Transparenz Vor- und Nachteile



Segmentbericht bei fokussierten KMUs
Erfolgsstrategien
Kennzahlen
Detaillierte IFRS-Berichterstattung



**Wettbewerb hat
Vorteile, vor allem
wenn nicht notiert.**



Ausgefeiltes Controlling und Reporting
Risikomanagementsystem



Professionalität



Information für Mitarbeiter

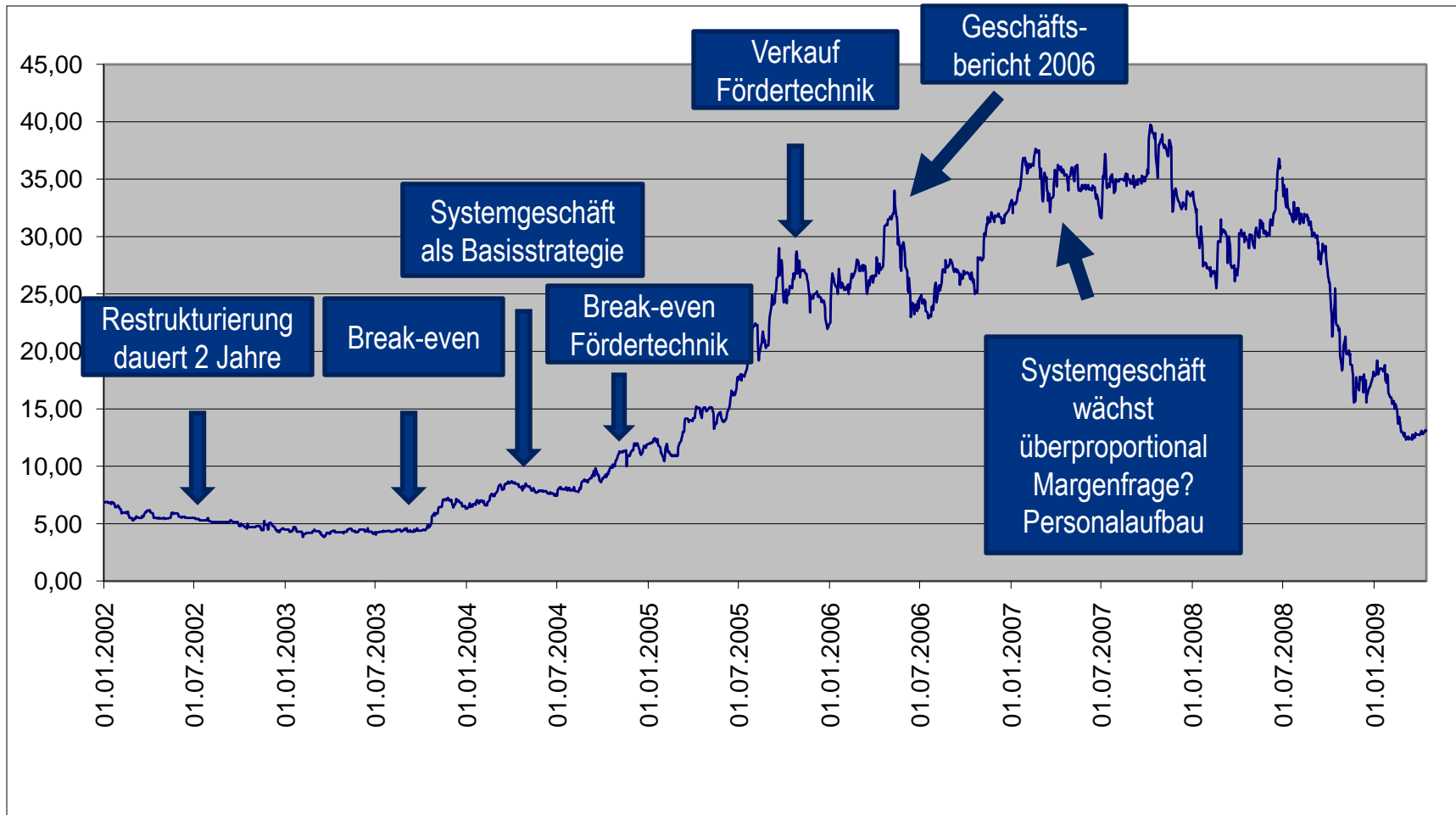


Sicherheit





Kurs R. STAHL 2002 - 2009





Die Herausforderung in der Krise

Wachstumsstrategie

Amerika, Asien, Schiffbau, Innovation, Vertriebsaufbau

Systemgeschäft als Basisstrategie festgelegt

Konzentration auf Explosionsschutz

(Abgabe von 50 % des Konzernumsatzes und 15 % des EBT)

Restrukturierung und Innovationsoffensive

2002



- Stammebelegschaft erhalten.

➔ „Stammebelegschaft erhalten“ stellt hohe Anforderungen:

Aktionär ⇒ Vorübergehend weniger Gewinn und Dividende.

Mitarbeiter ⇒ Verzicht auf Einkommen. Mitwirken bei Kostenreduzierung.

Führungskraft ⇒ Hoher Anspruch an flexible Führung und Kommunikation.

- Gewinn muss Investitionen und Dividende sichern.

- Marktanteile gewinnen.

- Die Zeit des Umsatzrückgangs nutzen und Prozesse optimieren.



Schlüsselprojekte:

- Vertrieboptimierung
- Fertigungsoptimierung
- Einkaufsoptimierung

Projekte laufen bereits
seit 2008!



Kostensparmaßnahmen:

- Investitionsstopp
- Personalstopp
- Überprüfung aller
Projekte auf
Notwendigkeit
- Kosten senken mit aller
Konsequenz



Kostenabdeckung

Aktivierung von

- Entwicklungsprojekten
- IT-Projekten
- eigenen Investitionen



Schwierig nach IFRS:

- Reserven bilden in guten Zeiten und nutzen in der Krise
- Minuskonten-Ansprüche aktivieren (GuV-entlastend)
- Impairment-Tests zeigen Risiken in der Krise auf

⇒ **IFRS verschärft den Abschwung**



Balance ist möglich



Gesetzgeber

Familienproblematik

zu viel Transparenz

Berichtshektik Q/Q

Wachstumsfinanzierung

Professionalität

Standing bei den Banken

Werteorientierung: Kunde + Mitarbeiter + Aktionär

Rückhalt der Familie (HV-Mehrheit) für nachhaltiges Arbeiten



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!