



CFO-Summit

22. SEPTEMBER 2011 – DOLCE AM KURPARK BAD NAUHEIM

Strategische Inspiration für Finanzchefs • Mit Kulturprogramm am Vorabend

9. Deutscher CFO-Summit

VERANSTALTER

FINANCE

Das Magazin für Finanzchefs

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

	4		12
■ Ein gläsernes Unternehmen als Erfolgsfaktor		■ Gläsern für den Investor	
Frank Niedermeyer		Dr. Ernst-Rudolf Bauer	
Partner im Bereich Management Consulting, Accenture		CFO, Preh GmbH	
Tobias Härle		Christian Pfirrmann	
Accenture		Mitglied der Geschäftsleitung, Deutsche Beteiligungs AG	
	6		14
■ Gläsern in der Bankbeziehung		■ Die Konsequenz der Transparenz	
Jürgen Schlangenotto		Dr. Georg Kellinghusen	
BNP Paribas S.A.		CFO, RECARO Group	
	8	Volker Smid	
■ Kommunikation im Zeitalter neuer Medien		Vorsitzender der Geschäftsführung, Hewlett-Packard GmbH	
Alistair Hammond		Dr. Philipp Busch	
Senior Consultant, CNC – Communications & Network Consulting AG		Geschäftsführender Gesellschafter, Büning und Busch Beteiligungs GmbH sowie der Tradizio GmbH	
Thomas Wiede			16
Senior Consultant, CNC – Communications & Network Consulting AG		■ Risiken in der Supply Chain	
	10	Heiko Laubheimer	
■ Entwaffnende Offenheit		Geschäftsführer, Intersnack Knabber-Gebäck GmbH & Co. KG	
Dr. Frank Sandfort		Olaf Keller	
Kaufmännischer Geschäftsführer, HP Pelzer Gruppe		Geschäftsführer, Marsh Risk Consulting GmbH	
Stephan Beil			18
Managing Director und Leiter Strukturierte Finanzierungen, Deutsche Bank AG		■ Transparenz in der Krise	
		Dr. Martin Kleinschmitt	
		Interimsmanager, u.a. CRO, SAF-HOLLAND S.A.	
		Ingo Wallenborn	
		Rechtsanwalt, Noerr LLP	

Mit der immer stärkeren Virtualisierung aller menschlichen und wirtschaftlichen Vorgänge haben sich neue Themen auf die Agenda von Unternehmen und CFOs geschrieben. Fragen der Datenintegrität – von natürlichen wie von juristischen Personen – liegen auf der Hand. Aber auch weitergehende: Wie werden Menschen in Zukunft wahrnehmen? Welche Medien werden sie wie nutzen? Wie funktioniert soziale Kommunikation? Und Interaktion? Wie entstehen Ideen? Oder Entscheidungen?

Es ist die Verdichtung von Kommunikation, die zunehmende Kompatibilität von Sprachräumen und Datensystemen, die Fähigkeit, Informationen schneller fließen zu lassen, schneller auswerten und länger speichern zu können, die uns immer weiter voranbringt. Die Frage ist nur, wo „voran“ liegt.

Das Leitmotiv des Deutschen CFO-Summit 2011 lautete „Das gläserne Ich“. In neun Workshops wurden die unterschiedlichsten Aspekte von Transparenz und ihre Bedeutung für die Unternehmen und ihre Stakeholder in kleiner Runde diskutiert. Die Ergebnisse dieser Sessions sind im Folgenden dokumentiert.

Ein gläsernes Unternehmen als Erfolgsfaktor

Standards, Harmonisierung, einheitliche Prozesse; Für Unternehmen sind dies die wesentlichen Erfolgsfaktoren auf dem Weg zu einem „gläsernen Unternehmen“. Für die Workshop-Teilnehmer kein befremdlicher Gedanke, eher die Umsetzung bereitet derzeit noch Probleme.

Ein Tanker ist nicht das Gleiche wie 500 Schnellboote. Es erfordert nur wenige Handgriffe, um eine Kursänderung bei einem Tanker vorzunehmen. Bei 500 Schnellbooten sei die Sache schwieriger. Ein Drittel (der Kapitäne) widerspreche, ein Drittel ignoriere das Kommando und beim letzten Drittel habe man Glück – sie änderten den Kurs. „Auf die Steuerung von Unternehmen übertragen, bedeutet dies, der Vorteil liegt eindeutig bei gläsernen Unternehmen. Denn dort ist es mit wenigen Entscheidungen bzw. Maßnahmen möglich, Kursänderungen schnell und effektiv zu veranlassen und auf Herausforderungen zu reagieren“, stellte Frank Niedermeyer, Partner im Bereich Management Consulting bei Accenture im Workshop „Das gläserne Unternehmen“ fest.

Zunächst stellte sich die Frage, was unter einem gläsernen Unternehmen zu verstehen ist und was die Charakteristika sind? Ein gläsernes Unternehmen zeichnet sich laut Frank Niedermeyer nach Auffassung und Erfahrung von Accenture durch ein hochstandardisiertes Berichtswesen, unternehmensweite einheitliche Kennzahlen, eine Leistungsbewertung aller Unternehmenseinheiten mit diesen Kennzahlen sowie durch standardisierte Finanzprozesse aus. Auf dem Weg dorthin gilt es jedoch, eine Vielzahl von Herausforderungen zu meistern und

Fragen zu beantworten. Erhöht ein standardisiertes Berichtswesen wirklich die Präzision, die Granularität und die Standardisierung der Kennzahlen? Wird die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Unternehmensteile durch unternehmensweit einheitliche Kennzahlen erleichtert? Führt ein hohes Maß an Transparenz nicht zu höheren Verwaltungskosten der Zentrale, sondern verhilft vielmehr zu größerer Effizienz? Lassen sich durch standardisierte Berichtsprozesse gesetzliche Änderungen (bspw. E-Bilanz) im externen Rechnungswesen zeitlich effizienter umsetzen? Kommt es durch ein einheitliches Reporting zu keinen Beschränkungen von Kompetenzen und Handlungsoptionen? All diese Fragen müssen bei einem Wandel hin zum gläsernen Unternehmen beantwortet werden.

In diesem Zusammenhang stellte Co-Referent und Senior-Manager bei Accenture, Tobias Härle, heraus, „dass die Schaffung einheitlicher Prozesse in der Regel zu einer effizienteren Unternehmenssteuerung führt. Die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Unternehmensteile würde durch unternehmensweite, einheitliche Kennzahlen erleichtert. Darüber hinaus würde ein standardisiertes Berichtswesen die Zuverlässigkeit, Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der Unternehmensführung erhöhen. Ein verlässliches externes

Berichtswesen sowie bessere Managemententscheidungen seien die Folge.“

Die Berater zitierten Fälle aus der Praxis; von Unternehmen, die sich zu einem gläsernen Unternehmen entwickelten. Diese Unternehmen haben gelernt, in Standards zu denken bei gleichzeitiger Reduzierung der Key Performance Indicators (KPI). „Genau“, findet ein Teilnehmer. „Wir brauchen doch nur zwei bis drei KPIs.“ Dafür sei die Basis eine Kennzahlenpyramide, meinte ein anderer Zuhörer. Niedermeyer ergänzte, dass es bei diesen wenigen KPIs jedoch sehr wichtig sei, diese hochstandardisiert und konzernweit zu etablieren. Ein Teilnehmer bestätigte indirekt diese Aussage: „Informationen, von denen Sie immer geglaubt haben, dass sie in der Organisation festgeschrieben seien, sind tatsächlich oftmals nur in den Köpfen einiger Mitarbeiter.“ Falls diese das Unternehmen verlassen, sind auch diese wertvollen Informationen für das Unternehmen verloren.

In diesem Zusammenhang wurde auch die These diskutiert, dass häufig die Befürchtung in Unternehmen vorzufinden ist, die Einführung von standardisiertem Berichtswesen führe zu einer Beschränkung von Kompetenzen. Der Verlust von Frei-

heitsgraden sei durch eine größere Standardisierung nicht zu befürchten. Es sei jedoch sehr interessant zu beobachten, dass diese Befürchtung bei sehr vielen Unternehmen zu Beginn der Harmonisierung existiere, meinte Niedermeyer. Härle bestätigte: „Durch ein einheitliches Reporting kommt es zu keinen Beschränkungen von Kompetenzen und Handlungsoptionen.“ Seiner Erfahrung nach führt ein standardisiertes und harmonisiertes internes Berichtswesen nicht zu einem großen Verlust von Freiheitsgraden.

Doch zunächst steht der schwierige Schritt einer Einführung von Standards und einer Harmonisierung von Metriken hin zu einem gläsernen Unternehmen im Raum. Die Ablehnung von mehr Transparenz und Reporting sei in den Unternehmen durchaus spürbar, wenn sich Prozesse ändern sollen, meinten die Workshop-Teilnehmer. „Das ist keine basisdemokratische Angelegenheit“, hielt Niedermeyer entgegen. „Wenn man Einheitlichkeit durchsetzen will, sollte man auf dezentrale Strukturen Wert legen und notwendige Freiheiten lassen“, sagte ein Zuhörer. In seinem Unternehmen sei ein einheitliches Berichtswesen eine Selbstverständlichkeit. Das ist für viele Unternehmen offensichtlich noch ein weiter Weg.

SPRECHER



Frank Niedermeyer, Partner im Bereich Management Consulting, Accenture

Er leitet den Bereich „Finance & Performance Management – Corporate Finance“ für Europa, den Mittleren Osten, Afrika und Lateinamerika und verfügt über langjährige Erfahrung im Finanzwesen mit dem Schwerpunkt Globalisierung und Standardisierung von Finanzprozessen und Organisationen. Vor seinem Eintritt bei Accenture war er im Consulting für eine der Big-Four-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften tätig.

Gläsern in der Bankbeziehung

Was bedeutet das konkret? Und wozu ist es gut? Wie viel muss der Kunde, wie viel die Bank von sich preisgeben? Wo hört Information auf, wo fängt Vertrauen an? In welchem Verhältnis stehen Information und Vertrauen zueinander?

Bis zum Untergang der Investmentbank Lehman Bros. war das Thema „Gläsern in der Bankbeziehung“ allein als Forderung der Bank an den Kunden zu lesen. Heute geht es längst auch darum, sich als Kernbank so transparent zu machen, dass das Vertrauen der Großkunden in die eigene nachhaltige Solvabilität gewahrt bleibt.

Die Kosten für die Ausfallabsicherung von Krediten an Banken sind 2011 extrem gestiegen. Sind auch die Risiken derart gestiegen? Oder hat sich nur die Wahrnehmung verändert? Nach einer langen Periode – unterbrochen vom Post-Lehman-Trauma –, in der die Absicherungskosten für praktisch jede Bank immer deutlich unter 100 Basispunkten lagen, liegen sie heute (September 2011) in einem Korridor von 200 bis zu

600 Punkten – selbst für Börsenschwergewichte in der europäischen Champions League.

Noch kommen diese Kosten nicht direkt zurück zum Kunden, speziell nicht zum Firmenkunden, weil die Kreditvergabe von großen Corporates anderen Regeln folgt. Diese Regeln sieht nicht nur der Banker kritisch, der nach besagten Regeln das Geschäft macht. Auch die Kundschaft sollte sich damit nicht einverstanden zeigen.

Tatsache ist aber: Kredite im Large-Cap-Bereich werden oftmals vergeben, um sich als sogenannte Kernbank im Spiel zu halten, wenn es später mal um die Verteilung lukrativer Beratungs- und Strukturierungsmandate geht. Oder kurz: Nur wer dem

Kunden sein Kreditbuch (zu subventionierten Konditionen) öffnet, hat auch die Chance, bei der Ausschreibung von interessanten Provisionsgeschäften ausgewählt zu werden.

Zwei Dinge sind dabei kritisch zu sehen: Die Quersubventionierung des Kreditgeschäfts hält mutmaßlich einer schweren wirtschaftlichen Krise nicht stand, zumal dann auch das Provisionsgeschäft kaum noch Ausgleich bieten wird. Und: Das Kernbankprinzip ist inzwischen stark aufgeweicht. Die Solidarität mit den Kreditgebern funktioniert nur noch teilweise. Neue Projekte werden vermehrt offen ausgeschrieben. Nicht einmal das „geistige Eigentum“, das im Zuge einer Strukturierungsunterstützung aufgebaut wird, wird noch respektiert. Im Markt ist zu sehen, dass Strukturen, die eine Bank

sorgfältig und unter Einsatz vieler Dutzend Manntage gut bezahlter Kollegen mitentwickelt hat, am Ende nicht direkt vergeben, sondern zentral und offen ausgeschrieben werden. Der Subventionscharakter des Kredits ist dann in Vergessenheit geraten und stellt kein „Guthaben“ dar, das sich jetzt abrufen ließe.

Die jüngste Entwicklung zeigt, wie riskant quersubventionierte Strukturen sind. Alle Marktteilnehmer sind gut beraten, in Zukunft einerseits jedes Geschäft einzeln sauber zu bepreisen und andererseits das universelle Prinzip des „Gebens und Nehmens“ nicht durch einen opportunistischen Zentraleinkauf zu ersetzen.

Kommunikation im Zeitalter neuer Medien

Wie verändern neue Medien die Deutung von Information? Wie arbeiten Unternehmen heute – und morgen? Wie viel Transparenz, wie viel Intransparenz schaffen neue Medien? Wie bewahre ich den Überblick und die Hoheit in der Welt des „User Generated Content“?

Die Medienwelt ist vielfältiger geworden, Grenzen zwischen beruflichen und privaten Kommunikationskanälen verschwimmen zunehmend. Die daraus resultierenden Chancen und Risiken gelten für Privatpersonen ebenso wie für CFOs, Medienvertreter und Finanzmarktanalysten. „Die Zahl der Quellen für Unternehmensinformationen war früher überschaubar: Pressemitteilungen, Hintergrundgespräche, Medien- und Analystenkonferenzen“, beschreibt Thomas Wiede, Senior Consultant bei CNC, die „alte Welt“. Entsprechend einfach ließen sich die Informationen aus den Unternehmen an die relevante Öffentlichkeit kanalisieren. Auch die Resonanz in den Zielgruppen war überschaubar und besser zu steuern.

Das Internet mit seinen unzähligen Netzwerken, Blogs und Foren ist dagegen kaum zu kontrollieren. Dies gilt sowohl für die Inhalte, die über verschiedene Wege aus und über Unternehmen dort hingelangen und diskutiert werden, als auch für die Tonalität und den Spin, die Aussagen zu Unternehmen, Produkten oder Kennzahlen annehmen können.

Da das Internet und die Social-Media-Plattformen längst Bestandteil der Medienrealität sind, sollten auch Unternehmen prüfen, wie sie diese für ihre Kommunikation nutzen können. „Entscheidend ist, sich zunächst mit den Möglichkeiten auseinanderzusetzen und die einfachen Fragen zu stellen: Mit wem will ich kommunizieren? Welche Botschaften habe ich? Erst dann steht die Entscheidung an, ob das Internet und soziale Netzwerke dafür in Frage kommen. Wenn dem aber so ist, muss ich die Spielregeln der Web-Kommunikation kennen und beherrschen“, beschreibt Wiede den Prozess.

Dass die Homepage längst als erste Visitenkarte des Unternehmens gilt, versteht sich von selbst. Wer sich auf Blogs einlässt, muss auch entsprechende Kapazitäten bereitstellen, um die Reaktionsgeschwindigkeit hoch zu halten. „Wenn die Kommunikation für jedes Statement zunächst die Freigabe von drei Hierarchieebenen benötigt, ist einer der Vorteile des Internets, nämlich eine schnelle, direkte Reaktion, verspielt“, warnt Wiede.

Während sich manches Unternehmen noch die Frage stellt, ob es die „Büchse der Pandora“ überhaupt öffnen soll („Geht das auch nur teilweise? Lässt sie sich auch wieder schließen?“),

haben andere die neuen Medien in ihre Kommunikations-, Absatz- und Servicekanäle bereits voll integriert. „Wir haben Guidelines für unsere Mitarbeiter erstellt und nutzen Social Media stark im Recruitment und im Marketing“, berichtet ein Teilnehmer. Auch die interne Kommunikation nutze verschiedene interaktive Online-Plattformen. „Wir haben für uns auch Rationalisierungspotential heben können“, so das Fazit.

Unentschlossen zeigte sich ein Teilnehmer, ob das Web und Social Media in der Kommunikation mit dem Kapitalmarkt von Vorteil sein könnten: „Wir planen den Gang an die Börse und fragen uns derzeit, welchen Mehrwert uns der Dialog über Social Media gegenüber klassischen Kanälen bringen könnte.“ Eine generelle Antwort darauf gebe es nicht, so Alistair Hammond, Senior Consultant bei CNC. Er warnt einerseits davor, dem Hype ohne vorherige Analyse von Botschaften, Zielgruppe und Mehrwert zu folgen, andererseits die Möglichkeiten ungeprüft auszulassen.

Was die Kontrolle über Äußerungen von Mitarbeitern, sei es am Arbeitsplatz oder im privaten Rahmen, angeht, ist die Meinung einstimmig: Nein, Kontrolle sei nur begrenzt möglich – es gelte jedoch, grundsätzlich sensibel für die Kultur im Unternehmen

zu sein und Transparenz zu schaffen, da sich zufriedene Mitarbeiter meist nicht despektierlich über das Unternehmen äußerten. Was wiederum die Weitergabe von unternehmensinternen Daten und Zahlen angehe, sei kein „Lex Internet“ notwendig, denn es gelten grundsätzlich die gleichen Regeln wie für persönliche Gespräche oder Telefonate: Vertrauliche Informationen dürften nicht an Dritte weitergegeben werden.

Den Kommunikationsverlauf nicht mehr steuern zu können sehen die Teilnehmer klar als das größte Risiko der neuen Medien. Neben der Beobachtung der relevanten Netzwerke empfehlen Wiede und Hammond, aktiv Kontakt zu den Meinungsführern populärer Foren oder prominenten Bloggern aufzunehmen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen – das jedoch keinesfalls als „Trojaner“, sondern offen als Unternehmensvertreter. Beide bezeichnen es jedoch als illusorisch, zu glauben, dass man die Kommunikation über die neuen Medien kontrollieren könnte. Doch darum sollte es bei deren Nutzung auch nicht gehen. Über sie ließen sich vielmehr Prozesse mitgestalten und Zielgruppen enger einbinden: „Authentizität und Offenheit tragen entscheidend dazu bei, glaubwürdig zu erscheinen, und dafür sind die neuen Medien ein probates Mittel.“

SPRECHER



Alistair Hammond, Senior Consultant, CNC – Communications & Network Consulting AG

Bevor er zu CNC kam, war er Redakteur bei dealReporter in London, wo er Journalisten betreute, die über M&A-Situationen berichteten. Davor arbeitete er als Journalist für Debtwire und kümmerte sich hauptsächlich um Distressed- und Restructuring-Situationen in Deutschland. Von 1996 bis 2000 arbeitete er als Auslandskorrespondent für Bloomberg in Indonesien.



Thomas Wiede, Senior Consultant, CNC – Communications & Network Consulting AG

Seit 2010 ist er für CNC tätig. Sein kommunikatives Rüstzeug erwarb er in langjähriger journalistischer Tätigkeit. Von 2000 bis 2010 war er beim Handelsblatt tätig, zunächst als Korrespondent in Brüssel, später in Düsseldorf mit den Schwerpunkten Rüstungsindustrie, Öl und Sicherheitspolitik sowie dem Fokus auf die Golfstaaten. Von 2006 bis 2010 leitete er das Moskauer Büro der Wirtschaftszeitung.

Entwaffnende Offenheit

Besonders hohe Transparenz im Informationsverhältnis eines Unternehmens zu den Geschäftspartnern kann inhaltlich weit auseinanderliegende Standpunkte überbrücken. Diese Erfahrung machte der kaufmännische Geschäftsführer von HP Pelzer im Rahmen der Rezession 2009. Was lässt sich verallgemeinern, und wo liegen Gefahren? Was heißt „offene Kommunikation“? Ist dies eine Frage der Menge an Information, oder gehört mehr dazu?

HP Pelzer hat in der Krise gnadenlos offen kommuniziert. Und zwar gegenüber allen: Fremdkapitalgebern, Kunden, Zulieferern und Mitarbeitern. Nach Überzeugung der Geschäftsführung hat diese offene Kommunikation dem Unternehmen das Überleben gesichert – in einem Marktumfeld, in dem Wettbewerber mit weniger transparenter Kommunikationsstrategie untergegangen sind.

Im Umgang mit Kapitalgebern, Kunden und Lieferanten ist in der Krise eines zentral: Es darf keine Überraschungen geben, zumindest keine bösen. Darum müssen alle Risiken auf den Tisch, auch wenn das kurzfristig zu Unannehmlichkeiten führen mag. „Vertrauen ist das wichtigste Asset, das sich die Geschäftsführung in einer Krise erarbeiten muss“, betont denn auch Dr. Frank Sandfort, kaufmännischer Geschäftsführer der HP Pelzer Gruppe. Andernfalls werde entweder die Redlichkeit oder die Kompetenz in Zweifel gezogen.

Wer mit allen Zielgruppen spricht, muss das abstimmen. Mit einer Stimme zu allen zu sprechen ist das Entscheidende. Das ist schwierig, wenn nicht nur einer, sondern drei Geschäftsführer die Kommunikation mit den verschiedenen

Stakeholdern übernehmen müssen. „Bei HP Pelzer bedeutete das tägliche Telefonkonferenzen schon auf dem Weg zur Arbeit, um sich präzise in der Kommunikation abzustimmen“, beschreibt Dr. Sandfort die Prozesse. Mit einer Stimme zu allen zu sprechen bedeutet nicht, allen dasselbe zu sagen. Denn auch das Verständnis und das Informationsbedürfnis der einzelnen Zielgruppen sind sehr unterschiedlich: „Die Detailtiefe darf darum durchaus variieren, aber die Kernbotschaft muss immer gleich lauten!“

HP Pelzer darf allerdings durchaus als Extremfall verstanden werden, denn es ging ums nackte Überleben. Hinzu kam, dass sich die Krise des Unternehmens inmitten der schärfsten Wirtschaftskrise der deutschen Nachkriegszeit abspielte. „Das hat uns in gewisser Hinsicht jedoch auch die offene Kommunikation erleichtert, weil nicht das eigene Verschulden, sondern die Gesamtmarktentwicklung als „mitschuldig“ empfunden wurde“, erinnert sich Dr. Sandfort. Auch sei es leichter, offen mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. „Die Gefahr, dass die besten Kräfte sich einen neuen Arbeitgeber suchen, ist deutlich geringer, wenn es den Wettbewerbern ebenfalls

schlecht geht und die Unsicherheit über die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung groß ist.“

Wichtiger als sonst ist, in Krisen Präsenz zu zeigen: „Die Meinungsbildung darf nicht dem Zufall überlassen werden, sie muss aktiv gesteuert werden.“ Das bedeute auch, keine Interpretationsspielräume zuzulassen. So ist zu berücksichtigen, dass eine anlassbezogene Kommunikation oft das Risiko birgt, unstrukturiert und zielgruppenbezogen zu sein und damit das Ziel zu verfehlen, alle „auf Ballhöhe“ zu halten. Besser ist eine regelbasierte Kommunikation, die in festen Formaten und in festen zeitlichen Abständen erfolgt.

Im besonderen Verhältnis von Banken und ihren Unternehmenskunden haben sich auch außerhalb von Krisensituationen neue Anforderungen und Erwartungen entwickelt, die nicht immer befriedigt werden. Banken erwarten heute eine zeitnahe Beschreibung von bonitätsrelevanten Änderungen im Unternehmensumfeld. Das schließt eine Ursachenanalyse, die auch erkennbare oder denkbare Konsequenzen beschreibt, ebenso ein wie die Darstellung von Maßnahmen, um positive

Veränderungen (Chancen) zu nutzen und um negative Veränderungen (Risiken) zu minimieren.

Umgekehrt sehen sich die Banken selbst im Unterschied zu früher deutlich höheren Transparenzanforderungen ausgesetzt. Das gilt auf zwei Ebenen: Die Kunden wollen die strategische Positionierung und die wirtschaftliche Stärke ihrer Banken verstehen. Die Zusammenarbeit mit einer Bank wird heute von den Unternehmen als Risiko betrachtet, das verstanden und gemanagt werden muss. Auf der Ebene der direkten Kundenbeziehung müssen Banken nachvollziehbare Entscheidungsprozesse bieten. Das gilt sowohl für die zeitliche Achse, inhaltliche Aspekte der Entscheidung (wer ist eingebunden? welche Kriterien zählen?) als auch für das voraussichtliche Ergebnis der Prüfung.

Beide Seiten haben noch Nachholbedarf in Bezug auf die perfekte Kommunikation. Gleichwohl ist bereits seit einigen Jahren ein Professionalisierungsprozess im Gang, der die Kommunikation zukünftig weiter verbessern dürfte und das Vertrauen zwischen den beiden Partnern langfristig stärkt.

SPRECHER



Dr. Frank Sandfort, Kaufmännischer Geschäftsführer, HP Pelzer Gruppe

Seit 2007 ist er als CFO für die HP Pelzer Gruppe tätig. Er verantwortet u.a. die Bereiche Finanzierung, Rechnungswesen, Controlling sowie Öffentlichkeitsarbeit. Zuvor war er als Consultant sowie bei verschiedenen Mittelständlern tätig. Die HP Pelzer Gruppe wurde 2009/2010 vom Management und einem strategischen Investor zur Vermeidung der Insolvenz übernommen und hat ein Umsatzvolumen von 700 Mio. Euro.



Stephan Beil, Managing Director und Leiter Strukturierte Finanzierungen, Deutsche Bank AG

Seit vielen Jahren arbeitet er als Spezialist für individuelle Finanzierungslösungen größerer Firmenkunden. Die Bandbreite reicht von Akquisitionen bis zu Restrukturierungen, von Senior Debt bis Mezzanine, von Finanzinvestoren bis zu inhabergeführten Familienunternehmen. Begonnen hat er seine Karriere nach einem BWL-Studium an der Universität Regensburg Mitte der neunziger Jahre als Firmenkundenberater.

Gläsern für den Investor

Welche Informationen ein Investor benötigt, hängt von seinem Hintergrund ab. Ein Konzern setzt andere Erwartungen in ein Unternehmen als eine Private-Equity-Gesellschaft oder ein privater Investor. Doch alle haben eins gemeinsam: Ein kommunikatives Verhalten auf beiden Seiten schafft eine vertrauensvolle Basis für eine gute Zusammenarbeit.

Der Automobilzulieferer Preh aus Bad Neustadt an der Saale hat in seiner fast hundertjährigen Geschichte schon viele Investoren gehabt. Bis zum mehrheitlichen Einstieg des Rheinmetall-Konzerns 1993 befand sich die Unternehmensgruppe in Familienhand. Die Rheinmetall AG veräußerte ihre Anteile 2003 an die Deutsche Beteiligungs AG. Bis 2005 war die Familie Preh an der Gruppe beteiligt, verkaufte ihre Minderheitsbeteiligung dann aber an das Management und die Deutsche Beteiligungs AG. Am 29. Juni 2011 erwarb die von privater Hand gehaltene chinesische Joyson Investment Holding Co., Ltd, 74,9 Prozent der Anteile an dem Traditionsunternehmen. Der Automobilzulieferer weiß daher, welche Informationsbedürfnisse die jeweiligen Gesellschafterkreise haben. Ernst-Rudolf Bauer, CFO der Preh GmbH, erläuterte im Workshop die Erwartungen und Anforderungen der verschiedenen Investoren an die Unternehmensgruppe.

Um Vertrauen zwischen den Partnern zu schaffen, spielt das Thema Transparenz eine besondere Rolle. Die Geschäftsführung der Preh-Gruppe hat deshalb zu Beginn einer neuen Partnerschaft jedem Investor die kurz- und langfristigen Ziele, das Geschäftsmodell und die Risiken der Gruppe erläutert. „Nur mit diesem Fundament kann in einer krisenhaften Situation, wenn auch das Informationsbedürfnis steigt, vertrauensvoll zusammengearbeitet werden“, sagte ein Teilnehmer. „Es ist für die Partner von Nachteil, wenn der Gesellschafter bei einer Restrukturierung eine Diskussion nur holzschnittartig führt, weil er die Fakten nicht kennt oder sie nicht versteht.“ Preh-CFO Bauer ergänzte: „In der Krise entwickelt kein Investor Verständnis. Das muss schon vorher geschehen sein. Man muss das Unternehmen und die Kommunikation für den Krisenfall aufbauen.“ Grundlegend für eine gute Zusammenarbeit ist ein regelmäßiges schriftliches Reporting. „Dieses wird durch eine fallweise Berichterstattung, die quartalsunabhängig stattfindet, ergänzt“, sagte Bauer. Ein

regelmäßiger Informationsfluss schaffe die Basis für eine gute Zusammenarbeit und die künftige Entwicklung des Unternehmens. „Man versucht dabei, einen Standard zu generieren, der von Finanzkennzahlen getrieben ist“, berichtete ein Teilnehmer.

Im Rahmen der Unternehmensplanung und der Chancen- und-Risiken-Diskussion gehen die verschiedenen Investoren unterschiedliche Wege. Der Private-Equity-Investor ist an der künftigen Entwicklung interessiert. Er möchte über Kennzahlen, Märkte und Produkte informiert sein, ermöglicht im Gegenzug aber auch eine neue Kapitalstruktur. „Ich arbeite in einem Unternehmen mit einem Private-Equity-Investor als Partner und fühle mich jetzt viel freier als während meiner Tätigkeit in einem Konzern“, sagt ein Teilnehmer. Die Sicht des Private-Equity-Investors ist langfristig. „Er ist am Cashflow, der börsennotierte Konzern hingegen an der Dividende interessiert“, sagte ein anderer Teilnehmer. Zudem möchte der

Konzern möglichst schnell Informationen erhalten, um eine Prognose erstellen zu können. Es gibt eine einheitliche Struktur und ein klares Berichtssystem. In einem Familienunternehmen ist die Kommunikation wiederum direkt und persönlichkeitsgetrieben. „Das Reporting findet mittags am Kaffeetisch statt“, berichtete ein Teilnehmer. Die Chancen der Zukunft würden selten diskutiert, Kennzahlen seien nicht wichtig. Einem privaten Investor aus einem anderen Kulturkreis als dem westeuropäischen sind zudem noch tradierte Werte wichtig, die für ein deutsches Unternehmen fremd sind. „Es ist die Aufgabe des CFOs, herauszufinden, welche Bedürfnisse der jeweilige Investor hat“, sagte Preh-CFO Bauer. „Diese muss er dann zufriedenzustellen.“ Bauer hat das in den vergangenen 15 Jahren, die er für den Automobilzulieferer tätig war, geschafft. „Es ist wirklich beeindruckend, dass die Preh-Gruppe so viele Investoren mit unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen zufriedenstellen konnte“, sagte ein Teilnehmer am Ende des Workshops.

SPRECHER



Dr. Ernst-Rudolf Bauer, CFO, Preh GmbH

Seit 15 Jahren ist er CFO bei der Preh GmbH. Zunächst galt es, Preh von einer Familiengesellschaft zu einer Konzerntochter, später zu einer eigenständigen Unternehmensgruppe bei einem Private-Equity-Investor umzubauen. Inzwischen ging Dr. Ernst-Rudolf Bauer mit Preh durch einen Due-Diligence-Prozess mit einem chinesischen Investor. Seine berufliche Laufbahn begann bei der Bosch GmbH, anschließend war er Kaufmännischer Leiter bei der C. Haushahn GmbH & Co.



Christian Pffirmann, Mitglied der Geschäftsleitung, Deutsche Beteiligungs AG

Seit 2005 ist er für die Deutsche Beteiligungs AG tätig und gehört heute der Geschäftsleitung an. Davor war er u.a. bei Dresdner Kleinwort Wasserstein, bei der Siemens AG und bei der Deutz AG tätig. Der studierte Betriebswirt absolvierte ein MBA-Programm an der Yale School of Management. Insgesamt blickt er auf elf Jahre Erfahrung in Private-Equity-, Corporate Finance und in Industrieunternehmen zurück.

Die Konsequenz der Transparenz

Wie werden aus Daten Informationen? Und aus Informationen Entscheidungen? Wie lässt sich Transparenz erwirken? Welchen Einfluss nimmt dies auf die Flexibilität und Skalierbarkeit im Unternehmen und damit auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit?

Als nach Napoleons Niederlage im Frühjahr 1814 Europas Grenzen neu geordnet werden sollten, war den anwesenden Herren wohl nicht bewusst, unter welchen komfortablen Rahmenbedingungen sie diese strategischen Entscheidungen treffen konnten. Fast ein ganzes Jahr tagte damals der Wiener Kongress, bis alle Einzelheiten geklärt waren. Diese kleine Anekdote zum Beginn des Workshops „Die Konsequenz der Transparenz“ mag bei einigen Teilnehmern den Wunsch geweckt haben, die Uhren um 200 Jahre zurückzudrehen. Denn die Flut an Daten, die tagtäglich auf den CFO einströmt und auf deren Grundlage er schnell und fundiert Entscheidungen treffen muss, wächst unaufhaltsam. Der Wettbewerb wird vielfältiger, Produkte immer technisierter und die Kommunikation erfolgt heute in Echtzeit – unabhängig davon, wo sich der Gesprächspartner aufhält.

In dieser Welt den Überblick zu behalten und richtig zu priorisieren – das ist die große Herausforderung für den CFO. Dabei helfen soll ihm eine Vielzahl von IT-Lösungen. Vor

diesem Hintergrund ist es auch kaum erstaunlich, dass das IT-Ressort in den allermeisten Unternehmen beim Finanzchef angesiedelt ist – lediglich bei einem der Workshop-Teilnehmer liegt die Verantwortung für den Bereich beim CEO. Für das Controlling sei das eine schwierige Situation, räumt der Teilnehmer allerdings auch ein. Denn es ist der CFO, der im Unternehmen die Brücke zwischen der IT und den Finanzindikatoren bauen muss.

Eine Aufgabe, die deutsche Finanzchefs in einen anstrengenden Spagat zwingt: Die unternehmensweite Steuerung der IT-Prozesse lässt sich kaum neben dem normalen Tagesgeschäft bewältigen. Gleichzeitig darf das Thema „IT“ aber auch nicht ins Hintertreffen geraten – aktuelle Datenschutzskandale zeigen einmal mehr, wie wichtig dieser Bereich für das Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit eines ganzen Unternehmens oder Konzerns ist. Das Zauberwort lautet hier für viele deshalb „Outsourcing“. Wenngleich dieses Thema ursprünglich gar nicht als Kern des Workshops gedacht war – die ausführliche

SPRECHER



Dr. Georg Kellinghusen, CFO, RECARO Group

Seit 2009 gehört er als Finanzvorstand der RECARO Group an. Zuvor war er u.a. Vorstandsmitglied eines Geschäftsbereichs der Bertelsmann AG, CFO der Varta AG und der o.tel.o communications GmbH, Finanzvorstand der Escada AG sowie CEO und CFO der Zapf Creation. Als CEO und CFO der Alno AG wurde er 2007 mit dem FINANCE-Award „CFO des Jahres“ für seine Erfolge in der finanziellen und operativen Restrukturierung von Unternehmen ausgezeichnet.



Volker Smid, Vorsitzender der Geschäftsführung, Hewlett-Packard GmbH

Seit 2009 steht er als Vorsitzender der Geschäftsführung der Hewlett-Packard GmbH vor. Als Vice President und General Manager leitet er den Bereich Enterprise Business in Deutschland. Davor war er u.a. als President EMEA für Novell und als Senior Vice President EMEA und Asia-Pacific für das Mittelstandsgeschäft der Parametric Technology Corporation (PTC) verantwortlich. Er ist Mitglied des Präsidiums des BITKOM.

Diskussion der anwesenden Finanzentscheider zeigt doch, welcher Stellenwert der Frage, ob und was ausgelagert werden soll, zukommt.

Wer sich in diesem Punkt eine belastbare Entscheidungsgrundlage schaffen möchte, muss dafür erst einmal die Kernprozesse im eigenen Unternehmen selektieren. Denn nicht differenzierende Prozesse wie zum Beispiel die allgemeine Buchhaltung oder die Abwicklung von Reisekosten nehmen bei vielen Unternehmen bis zu 80 Prozent der gesamten Kapazität in Anspruch. Gerade diese Prozesse lassen sich aber oftmals standardisieren und müssen daher nicht unbedingt im eigenen Haus ablaufen – ein Punkt, der oft übersehen wird mit der Folge, dass erhebliche Potentiale verschenkt werden. Durch gezieltes Outsourcing habe man die Kosten um insgesamt 30 Prozent senken können, berichtet zum Beispiel ein Teilnehmer, dessen Unternehmen mit der Auslagerung auf Umsatzeinbrüche nach der Krise reagiert hat.

Ein Faktor, der den Workshop-Teilnehmern bei allen Vorzügen Kopfzerbrechen bereitet, bleibt aber die Sicherheit. Gerade Clouds könnten doch für Hacker ein viel verlockenderes Angriffsziel als private Rechenzentren darstellen, gibt ein Finanzvorstand zu bedenken. Kostensenkung also nur zu Lasten der Sicherheit? Nicht automatisch, denn bei vielen Unternehmen weist auch die Inhouse-IT eklatante Sicherheitsdefizite auf.

Unabhängig davon, wo die Daten verarbeitet werden: Viel wichtiger ist, wo sie herkommen. Für den CFO ist es im täglichen Datenschungel meist nicht nachvollziehbar, aus welcher Quelle welche Information stammt – das erschwert auch die Einschätzung ihrer Belastbarkeit. Auch hier ist die Priorisierung das A und O. Wer die Daten aus zahllosen Silos einsammelt, stößt am Ende auf eine ebenso große Zahl an Widersprüchen. Das lässt sich zum Beispiel durch ein aggregiertes Data Warehouse verhindern. Aber auch dieser Weg funktioniert nur, wenn alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen.

MODERATOR



Dr. Philipp Busch, Geschäftsführender Gesellschafter, Büning und Busch Beteiligungs GmbH sowie der Tradizio GmbH

Er leitete als Geschäftsführer von Gruner + Jahr die Wirtschaftspresse mit den Zeitschriften Capital, Impulse und Börse Online, bevor er im Jahr 2000 als Sprecher der Geschäftsführung zum G+J Business Channel wechselte. Von 2001 bis 2007 war er u.a. als Geschäftsführer der manager magazin Verlagsgesellschaft tätig. Weiterhin ist er Vorsitzender des Kuratoriums der Wertekommission Wertebewusste Führung.

Risiken in der Supply Chain

Um gute Produktionsbedingungen zu garantieren, müssen sämtliche Teile der Supply Chain perfekt ineinander greifen. Im Workshop wurde aufgezeigt, an welchen Stellen Risiken auftreten können und welche Möglichkeiten ein Unternehmen hat, sich abzusichern.

Naturkatastrophen, politische Unruhen, Lieferantenausfälle: Es gibt viele Probleme, die eine Lieferkette zerstören können. Und je weiter verzweigt eine Lieferkette ist, umso höher wird auch die Anfälligkeit. Olaf Keller, Geschäftsführer der Marsh Risk Consulting GmbH, spricht daher nicht von einer Supply Chain, sondern lieber von einem Wertschöpfungsnetzwerk. Jeder der Beteiligten in diesem Netzwerk ist oft hochspezialisiert und klar auf eine Kernkompetenz fokussiert – entsprechend komplex ist daher auch das Zusammenspiel innerhalb des Netzwerks. Der Ausfall eines Players ist meist nur sehr schwer zu kompensieren.

Doch wenn ein Teil des Wertschöpfungsnetzwerks ausfällt, ist schlimmstenfalls die Produktion des Endprodukts in Gefahr. Eine Möglichkeit, sich gegen Ausfälle im Liefernetzwerk abzusichern, ist oftmals der Aufbau eines höheren Lagerbestands – allerdings muss das Unternehmen dann auch ein höheres Working Capital in Kauf nehmen. Noch stärker auf eine intakte

Supply Chain angewiesen sind Unternehmen, bei denen ein Lageraufbau nur bedingt funktioniert. Dies betrifft auch die Intersnack Knabber-Gebäck GmbH & Co. KG, die Produkte mit begrenzter Haltbarkeit wie Kartoffelchips, Erdnussflips und Salzstangen herstellt. Die Gefahr, einmal nicht an den Hauptkunden – große deutsche Handelsketten – liefern zu können, stellt für Geschäftsführer Heiko Laubheimer daher auch das Risiko mit der höchsten Priorität dar.

Um dieses Risiko möglichst weit zu minimieren, steht an erster Stelle die Analyse der Prozesse innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks. Intersnack Knabber-Gebäck engagiert sich bereits ganz zu Beginn der Wertschöpfungskette und ist beispielsweise an einer Kartoffelzüchtung beteiligt. Die hohe Fertigungstiefe in der Wertschöpfungskette macht das Risikomanagement nicht einfacher. „Wir können die Komplexität der Wertschöpfung nicht reduzieren, aber wir müssen in der Lage sein, sie über unsere Supply Chain zu managen“, sagt Laubheimer.

An besonders kritischen Punkten versucht das Unternehmen, so weit wie möglich vorzusorgen: Technisch unverzichtbare Bestandteile, wie etwa die Fritteusen, hält das Unternehmen bewusst doppelt vor. Zudem steht das Unternehmen in engem Kontakt zu wichtigen Zulieferern. Die Gewürzmischungen für verschiedene Snacks werden zwar extern produziert, Intersnack Knabber-Gebäck ist aber zumindest Inhaber der Rezeptur. Zurzeit hadert das Unternehmen mit einem Zulieferer, der Folien für die Chipsbeutel liefert. In Europa gibt es nur eine knappe Handvoll Anbieter, die Folie in der benötigten Qualität liefern können. Falls einer davon, wie aktuell diskutiert, seine Kapazität reduziert, könnte ein Engpass die Folge sein. Laubheimer versucht daher, stets sicherzustellen, dass sein Unternehmen in einem Werk zu den Kunden mit absoluter Top-Priorität zählt und bevorzugt behandelt wird.

Für die wichtigsten Risiken gibt es im Unternehmen Notfall-szenarien, die innerhalb weniger Stunden in Kraft treten

können. Zunächst wird geschaut, wie lange das Unternehmen den Ausfall mit dem aktuellen Lagerbestand überbrücken kann und wann die Supply Chain dem Szenario gemäß wieder vollständig instand gesetzt sein wird. Intersnack Knabber-Gebäck hat für die 20 Risiken mit der höchsten Priorität entsprechende Notfallszenarien erarbeitet.

Letztlich hilft die Fähigkeit, improvisieren zu können. Ein CFO eines Spezialmaschinenbauers berichtet von einem Fall, in dem ein Zulieferer die passenden Metallstangen nur verzögert hätte liefern können. Diese Verzögerung hätte beim Kunden des Maschinenbauers, einem Stahlwerk, womöglich zum Produktionsstillstand geführt und enorme Kosten verursacht. Der Spezialmaschinenbauer kaufte daher längere Stangen und fräste sie auf die gewünschte Länge herunter. Mittlerweile hat das Unternehmen immer einen dreimonatigen Vorrat auf Lager und nimmt den höheren Anteil an gebundenem Kapital für eine bessere Planungssicherheit in Kauf.

SPRECHER



Heiko Laubheimer, Geschäftsführer, Intersnack Knabber-Gebäck GmbH & Co. KG

Seit 2009 ist der technische Diplom-Kaufmann bei Intersnack Knabber-Gebäck tätig und verantwortet als Geschäftsführer u.a. die Bereiche Controlling, Finanzen, HR, IT sowie Einkauf und Logistik. Seine berufliche Laufbahn begann er als Berater, zunächst in Selbständigkeit, später bei den Big Four. Von 2003 bis 2009 war er bei Gardena in verschiedenen leitenden Positionen tätig, zuletzt als CFO.



Olaf Keller, Geschäftsführer, Marsh Risk Consulting GmbH

Der Diplom-Kaufmann ist seit 2001 für Marsh Risk Consulting tätig. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Risikoanalyse sowie der Entwicklung von Risikomanagementsystemen. Darüber hinaus berät er bei der Risikomodellierung und bei alternativen Risikofinanzierungskonzepten.

Transparenz in der Krise

Was darf man und was muss man Banken und Investoren in der Krise mitteilen?

Wie behält man das Vertrauen der Kapitalgeber?

Welche Haftungsrisiken bestehen? Wo sind die rechtlichen Grenzen und Risiken?

Antworten und Anregungen zu diesen und weiteren Fragen gab der Workshop „Transparenz in der Krise“. Interimsmanager Martin Kleinschmitt und Rechtsanwalt Ingo Wallenborn von der Kanzlei Noerr diskutierten mit den Workshopteilnehmern über Fallstricke in der Krisenkommunikation. Diese gleicht laut Erfahrungen der beiden Sprecher „einem Tanz auf dem Vulkan“, bei dem der CFO und die übrige Geschäftsführung stets darauf achten müssen, dass dieser nicht ausbricht. Zusätzlich erschwert wird dieser Balanceakt dadurch, dass es keinen „Königsweg“ gibt, wie Kleinschmitt direkt zu Beginn der Workshop-Session deutlich machte.

Lösungsansätze erarbeitete der Workshop anhand praktischer Beispiele. „Wenn es gut läuft, kann es jeder“, umschrieb einer der Teilnehmer die Herausforderungen, denen sich die Geschäftsführung in Krisensituationen stellen muss. In schwierigen Situationen ist aber eine komplizierte Kombination aus Kommunikation und Verhandlungsstrategie gefragt. Denn ist es bereits zu einer Krisensituation gekommen,

sind die ersten gravierenden Kommunikationsfehler häufig bereits gemacht. Für einen Externen ist es dann laut Interimsmanager Kleinschmitt oftmals einfacher, die Dinge mit dem nötigen Abstand einzuordnen. Ist der Krisenfall bereits eingetreten, befände sich das Management meistens mitsamt allen Unternehmensprozessen gemeinsam auf der schiefen Ebene auf dem Weg nach unten und hinke der Entwicklung immer etwas hinterher.

Abwägen, die Balance halten und letztendlich entscheiden, zu welchem Zeitpunkt welche Personenkreise informiert werden, sind wesentliche Aufgaben der Krisenkommunikation, die viel Fingerspitzengefühl erfordern. In den Kommunikationsprozess eingebunden werden müssen dabei

- die Gesellschafter,
- die Banken,
- die Mitarbeiter und
- ggf. die Öffentlichkeit.

Wann und in welcher Form das geschehen muss, bestimmt zum einen maßgeblich die Rechtsform des Unternehmens. Bei börsennotierten Unternehmen besteht Publizitätspflicht. Wird ihr nicht nachgekommen, bekommen der CFO und die übrigen Geschäftsführer haftungsrechtliche Probleme. Genauso problematisch können allerdings auch zu viele und voreilig herausgegebene Informationen sein. Dann ist man laut Wallenborn schnell beim Thema Falschinformation. Solange nichts Konkretes bekannt ist, sollten CFOs keine Informationen nach außen geben, sondern sich zunächst im Geschäftsführerkreis austauschen.

Zum anderen spielen wirtschaftliche Interessen in den Kommunikationsprozess mit hinein. Denn im schlimmsten Fall können Banken bei voreiliger Kommunikation den Geldhahn ganz zudrehen und dem Unternehmen damit noch größere Schwierigkeiten bereiten. Werden Banken jedoch zu spät informiert, ist ihr Vertrauen in das Unternehmen meist irreparabel beschädigt. Richtig gefährlich wird es, wenn der Ein-

druck entsteht, dass das Management das Problem vertuscht oder nicht mehr unter Kontrolle hat.

Abhilfe kann ein offensiv kommunizierter Action-Plan liefern. Damit könne kommuniziert werden, dass ein Problem noch nicht behoben, aber klar erkannt und adressiert wurde. Zusätzlich zeigt ein Action-Plan Lösungsansätze und erste Maßnahmen auf. Wichtig ist, dass sich die Adressaten ernst genommen und einbezogen fühlen. Denn Vertrauen ist neben rechtlichen Verpflichtungen und wirtschaftlichen Interessen der dritte wichtige Punkt beim Thema Krisenkommunikation. In schwierigen Situationen gilt es, das Vertrauen aller Interessenskreise zu erhalten beziehungsweise wiederzugewinnen. Gerade Transparenz in der Kommunikation mit den Mitarbeitern, der heterogensten, aber in vieler Hinsicht wichtigsten Gruppe, wird aber oft unterschätzt. Eine Krisensituation erfordert besonderes Fingerspitzengefühl vom CFO. Er sollte dann nicht nur ein waches Auge auf die Unternehmenszahlen haben, sondern auch Klippen in der Kommunikation souverän umschiffen können.

SPRECHER



Dr. Martin Kleinschmitt, Interimsmanager, u.a. CRO, SAF-HOLLAND S.A.

Dr. Martin Kleinschmitt ist Interimsmanager und hauptsächlich in den Bereichen Krisenmanagement, Unternehmensrestrukturierung und -sanierung eingesetzt. Er hat langjährige Erfahrung in der Bewältigung von Unternehmenskrisen und kennt die Bedeutung der Kommunikation in schwierigen Zeiten aus zahlreichen operativen Einsätzen. U.a. war er als CRO bei SAF-HOLLAND tätig.

VERANSTALTER



FINANCIAL GATES GmbH

Sylvia Blank

Mainzer Landstraße 199 • 60326 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 75 91-32 54 • Fax: 0 69 / 75 91-80 32 54

sylvia.blank@finance-magazin.de

MITVERANSTALTER



Accenture

Dr. Christian Campagna

Campus Kronberg 1 • 61476 Kronberg im Taunus

Tel.: 0 61 73 / 94-6 68 01 • Fax: 0 61 73 / 94-4 68 01

christian.campagna@accenture.com



BNP Paribas S.A.

Heike Bertus-Stöver

Europa-Allee 12 • 60327 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 71 93-66 64 • Fax: 0 69 / 71 93-87 92

heike.bertus-stoever@bnpparibas.com



CNC – Communications & Network Consulting AG

John Mengers

Leopold-Palais

Leopoldstraße 10 • 80802 München

Tel.: 0 89 / 59 94 58-1 29 • Fax: 0 89 / 59 94 58-2 00

john.mengers@cnc-communications.com

Deutsche Bank



Deutsche Bank AG

Stephan Beil

Adolphsplatz 7 • 20457 Hamburg

Tel.: 0 40 / 37 01-39 41

stephan.beil@db.com



Deutsche Beteiligungs AG

Deutsche Beteiligungs AG

Thomas Franke

Börsenstraße 1 • 60313 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 9 57 87-3 07 • Fax: 0 69 / 9 57 87-3 91

thomas.franke@deutsche-beteiligung.de



Hewlett-Packard GmbH

Bernd Gill

Herrenbergerstraße 140 • 71034 Böblingen

Tel.: 0 70 31 / 14-31 70 • Fax: 0 70 31 / 14-41 11

bernd.gill@hp.com



KPMG AG

Christine Kreidl

The Square • Am Flughafen • 60549 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 95 87-14 00 • Fax: 0 18 02 / 1 19 91-39 64

ckreidl@kpmg.com



Marsh GmbH

Jochen Körner

Lyoner Straße 36 • 60528 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 66 76-4 45 • Fax: 0 69 / 66 76-3 51

jochen.koerner@marsh.com



Noerr LLP

Sebastian Bock

Börsenstraße 1 • 60313 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 9 71 47 72 11 • Fax: 0 69 / 9 71 47 71 00

sebastian.bock@noerr.com

©2011 FINANCIAL GATES GmbH

Ein Unternehmen der F.A.Z.-Verlagsgruppe
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt am Main
www.finance-magazin.de
www.cfo-summit.de
info@cfo-summit.de

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen
Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

VERANSTALTER



MITVERANSTALTER



TRANSFERSERVICE

