

Péter Horváth | Ronald Gleich | Mischa Seiter

Controlling

10 Fallstudien
aus der Unternehmenspraxis

Vahlen

Zum Inhalt:

Dieses Fallstudienbuch ist nicht nur ein idealer Begleiter des Standardwerks „Controlling“ von Péter Horváth, Ronald Gleich und Mischa Seiter. Es geht in dreifacher Hinsicht über die gängige Übungs- und Fallstudienliteratur hinaus:

- Erstens stammen die Fallstudien aus realen Unternehmen und wurden dort mit den Verantwortlichen gemeinsam erarbeitet. (Die Unternehmen wurden natürlich anonymisiert.)
- Zweitens sind in die Fallstudien komplexe Problem- und Fragestellungen eingebettet, die die Leserin oder der Leser selbst – wie in der Realität – entdecken und fokussieren soll.
- Drittens werden die Fallstudien mit führenden Praxisexperten konfrontiert, um durch deren erfahrungsbezogene Sicht eine noch größere Realitätsnähe zu erreichen.

Die Fallstudien wollen kein Detailfachwissen in Form von übersichtlichen, kleinen, präzise lösbaren Aufgaben vermitteln. Vielmehr geht es darum, die Fähigkeiten der Leser zum strukturierten Problemlösen zu stärken. Dahinter steht die Überzeugung der Autoren, dass Controller sich heute und vermehrt in der Zukunft als Problemlöser bewähren müssen. Fundiertes Fachwissen wird dabei natürlich vorausgesetzt.

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth war Inhaber des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart. Er ist stv. Aufsichtsratsvorsitzender der Managementberatung Horváth AG.

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Vorsitzender der Institutsleitung des Straßegger Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft & Recht, Oestrich-Winkel, und geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie GmbH, Stuttgart.

Prof. Dr. Mischa Seiter ist Professor für Wertschöpfungs- und Netzwerkmanagement am Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm und wissenschaftlicher Leiter des International Performance Research Institute.

Controlling 10 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis

von

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

Prof. Dr. Ronald Gleich

Prof. Dr. Mischa Seiter

Verlag Franz Vahlen München

Es gibt zum Controlling inzwischen eine Vielzahl von Lehrbüchern, die das Controlling-Fachwissen mit instruktiven Beispielen aus der Praxis hervorragend vermitteln. Wir meinen, dass unser Lehrbuch (*Horváth/Gleich/Seiter, „Controlling“, 13. Aufl., München 2015*) ebenfalls zu diesen Lehrbüchern zählt und nicht nur von Studenten, sondern auch von Praktikern gerne in die Hand genommen wird. Zur Ergänzung und Vertiefung des Lehrbuchwissens sind auch mehrere Übungs- bzw. Fallstudienbücher auf dem Markt.

Die Übungsbücher beinhalten überwiegend Rechenaufgaben zu Controllingthemen. Die Fallstudienbücher präsentieren meist kleine – vom Autor selbst konzipierte – Fälle mit klar definierten Fragestellungen und eindeutigen „Lösungen“. Unser Fallstudienbuch geht in dreifacher Hinsicht über die gängige Übungs- und Fallstudienliteratur hinaus:

- Erstens stammen unseren Fallstudien aus realen Unternehmen und wurden dort mit den Verantwortlichen gemeinsam erarbeitet. (Die Unternehmen haben wir natürlich anonymisiert.)
- Zweitens sind in unseren Fallstudien komplexe Fragestellungen eingebettet, die der Leser selbst – wie in der Realität – entdecken und fokussieren soll.
- Drittens konfrontieren wir die Fallstudien mit führenden Praxisexperten, um durch deren erfahrungsbezogene Sicht eine noch größere Realitätsnähe zu erreichen.

Zur Beschäftigung mit den Fallstudien

Unsere Fallstudien wollen nicht Detailfachwissen in Form von übersichtlichen, kleinen, präzise lösbaren Aufgaben vermitteln. Uns geht es vielmehr darum, die Fähigkeiten des Lesers zum strukturierten Problemlösen zu stärken. Dahinter steht unsere Überzeugung, dass Controller sich heute und vermehrt in der Zukunft als Problemlöser bewähren müssen. Fundiertes Fachwissen wird dabei natürlich vorausgesetzt.

Die Fallstudien stellen jeweils eine komplexe betriebliche Situation mit zahlreichen Akteuren dar. Probleme gibt es zuhauf. Die Hauptaufgabe besteht zunächst darin, eine Hauptproblemstellung (meist) aus Controllersicht zu identifizieren.

Es hat sich bewährt – auch in der Praxis – immer von der erkannten Problemstellung aus Top-down vorzugehen und die einzelnen Lösungsbausteine daraus Schritt für Schritt zu entwickeln. Hierbei ist u. E. zweierlei zu beachten: Ein Lösungsansatz in der Realität ist immer auf der Zeitachse zu sehen, d. h. eine Projekt-„Roadmap“ mit Meilensteinen ist nie verkehrt. Dann ist davon

auszugehen, dass die Problemlösung arbeitsteilig umgesetzt wird. Also muss klargestellt werden, wer welche Aufgaben und Verantwortung im Rahmen der Lösung wahrzunehmen hat.

Eine Problemstellung muss in der Praxis überzeugend kommuniziert werden. Insofern sollte sie am besten gleich in Gestalt einer Präsentation abgefasst werden.

Aufbau des Buches

Unsere zehn Fallstudien orientieren sich grob an den sieben Kapiteln unseres Lehrbuches, wobei allerdings die „Ganzheitlichkeit“ der Fälle über einzelne Kapitelinhalte hinausgeht. Der Aufbau je Fallstudie ist wie folgt:

- Kurze Hinführung zum Themenbereich der Fallstudie mit Verweisen auf die entsprechenden Kapitel bzw. Abschnitte des Lehrbuchs,
- Darstellung der Fallstudie (in der Regel mit ergänzenden Organigrammen, Tabellen etc.),
- Lösungsvorschläge von zwei namhaften Experten aus der Praxis,
- Lösungsvorschlag der Autoren,
- Beispiele für wichtige denkbare Fragestellungen, die über die Fallstudienfragestellung hinausgehen. Diese sollen zum Weiterdenken anregen und sind nicht Teil der Musterlösungen.

Danksagung

Wir bedanken uns bei allen Praxispartnern, die mit ihrem Erfahrungsschatz und ihrem Engagement dieses Übungsbuch ermöglicht haben. Dies gilt sowohl für alle im Buch namentlich genannten Lösungsautoren als auch im Besonderen für alle anonymen Beispielgeber, die mit ihren Unternehmen für die Fallstudien Pate standen.

Wir bedanken uns herzlich bei Herrn Matthias Kaufmann, der uns bei der Erarbeitung der Fallstudien und deren Lösungen unterstützt hat. Er hat die Verwirklichung dieses Projekts umfassend koordiniert und die Abstimmungen mit den Praxispartnern vorgenommen.

Bei der Erarbeitung der Fallstudien hat uns ebenfalls Herr Sebastian Kasselmann unterstützt, wofür wir auch ihm sehr zu Dank verpflichtet sind.

Für die Mitarbeit an der Fallstudie BahnBus AG bedanken wir uns herzlich für die sachkundige Unterstützung bei Herrn Peter Sinn und dem Team der Firma CP Corporate Planning.

Zum guter Letzt danken wir unserem Lektor Herrn Dennis Brunotte, der dieses Projekt wieder zuverlässig verlagsseitig begleitet, mitgestaltet und ermöglicht hat.
Stuttgart, im Frühjahr 2017

*Péter Horváth
Ronald Gleich
Mischa Seiter*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Zur Beschäftigung mit den Fallstudien	V
Aufbau des Buches	VI
Danksagung	VI
Kapitel 1: Das Steuerungsproblem und seine Lösung durch Controlling ..	1
Hinführung	1
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch	2
Fallstudie 1: Maier GmbH – Das Steuerungsproblem	3
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis	9
<i>Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins e. V. (ICV), Wörthsee</i>	9
<i>Kai Grönke, Partner und Leiter des Competence Center CFO Strategy & Organization bei Horváth & Partners Management Consultants, Düsseldorf</i>	12
Lösungsvorschlag der Autoren	16
Weiterführende Fragestellungen	19
Kapitel 2: Das koordinationsbasierte Controllingsystem	21
Hinführung	21
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch	22
Fallstudie 2: EMA – Weiterentwicklung des Controllings	23
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis	30
<i>Dieter Kaufmann, Kanzler der Universität Ulm</i>	30
<i>Ulf Richter, Kanzler der Universität Siegen</i>	32
Lösungsvorschlag der Autoren	35
Weiterführende Fragestellungen	36
Kapitel 3: Koordination des Planungs- und Kontrollsystems	37
Hinführung	37
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch	38

Fallstudie 3: Präzisionsgetriebe AG – Modernisierung der Budgetierung	39
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis	45
<i>Erik Roßmeißl, Mitglied des Vorstands der Wittenstein SE, Igersheim</i>	45
<i>Peter Löhnert, Leiter Controlling und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Sick AG, Waldkirch</i>	47
Lösungsvorschlag der Autoren	50
Weiterführende Fragestellungen	54
Hinführung	55
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch	55
Fallstudie 4: Transpaket AG – Strategisches Management und Strategisches Controlling	57
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis	62
<i>Petra Bohn, Leiterin Controlling bei der Purena GmbH, Wolfenbüttel</i>	62
<i>Hans Wolfgang Blumschein, COO Road Marking Systems Europe der SWARCO AG, Wattens (Österreich)</i>	63
Lösungsvorschlag der Autoren	66
Weiterführende Fragestellungen	69
Kapitel 4: Koordination des Informationsversorgungssystems	71
Hinführung	71
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch	71
Fallstudie 5: VOLLMER GmbH – Der Umgang mit Komplexität	73
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis	79
<i>Thomas Spitzenpfeil, Mitglied des Vorstands, CFO und CIO der Carl Zeiss AG, Oberkochen</i>	79
<i>Dr. Joachim Lamla, Kaufmännischer Geschäftsführer der Porsche Leipzig GmbH</i>	83
Lösungsvorschlag der Autoren	85
Weiterführende Fragestellungen	87
Hinführung	88
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch	88
Fallstudie 6: LCD GmbH – Anpassungsnotwendigkeit im Controlling aufgrund der Übernahme in einen Konzern	89
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis	94
<i>Dr. Bernd Gaiser, Geschäftsführer Unternehmensentwicklung & Finanzen der RECARO Holding GmbH, Stuttgart</i>	94
<i>Dr. Michael Kieninger, Sprecher des Vorstands von Horváth & Partners Management Consultants, Stuttgart</i>	97
Lösungsvorschlag der Autoren	100
Weiterführende Fragestellungen	104

Kapitel 5: Koordination des IT-Systems	105
Hinführung	105
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch	105
Fallstudie 7: Betz Stoßdämpfer GmbH – Die Chancen der Digitalisierung	107
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis	111
<i>Werner Stegmüller, Group Chief Operating Officer der Unternehmensgruppe Theo Müller S.e.c.s., Luxembourg</i>	111
<i>Sandra Kißler, Head of Controlling Business Division Lighting der HELLA KGaA Hueck & Co., Lippstadt</i>	113
Lösungsvorschlag der Autoren	116
Weiterführende Fragestellungen	119
Hinführung	120
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch	120
Fallstudie 8: BahnBus AG – Neugestaltung des IT-Systems	121
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis	126
<i>Prof. Dr. Peter Mertens, emeritierter Professor am Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik I der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg</i>	126
<i>Dr. Bastian Hanisch, Principal und Leiter des Business Segments IT Transformation bei Horváth & Partners Management Consultants, Stuttgart</i>	128
Lösungsvorschlag der Autoren	131
Weiterführende Fragestellungen	134
Kapitel 6: Organisation des Controllings	135
Hinführung	135
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch	135
Fallstudie 9: Automatisierung GmbH – Aufbau eines Innovationscontrollings	137
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis	140
<i>Dr. Volker Nestle, Leiter Zentralbereich Forschung & Entwicklung der TRUMPF GmbH & Co. KG, Ditzingen</i>	140
<i>Dr. Matthias Handrich, Abteilung Consulting & Projects bei der Siemens AG, Mannheim</i>	142
Lösungsvorschlag der Autoren	145
Weiterführende Fragestellungen	148
Kapitel 7: Corporate Governance	151
Hinführung	151
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch	151

Fallstudie 10: Huber GmbH – Nutzen schaffen durch Interne Revision der Risiken	153
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis	157
<i>Dr. Wolfgang Russ, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Partner bei Ebner Stolz, Stuttgart</i>	157
<i>Tobias Albrecht, CIA/CRMA, Partner bei EY Advisory, Stuttgart</i>	160
Lösungsvorschlag der Autoren	164
Weiterführende Fragestellungen	166
Literaturverzeichnis	167

Das Steuerungsproblem und seine Lösung durch Controlling

1

Hinführung

Der Steuerungsprozess, d.h. die Ausrichtung eines Unternehmens auf ein strategisches Ziel hin, wird – angetrieben von der Globalisierung und der technologischen Entwicklung (Digitalisierung!) – immer komplexer. Gleichzeitig wächst die Notwendigkeit, schnell und flexibel zu agieren.

Es hat sich weltweit bewährt, die Unternehmenssteuerung durch das Zusammenspiel zweier Akteure zu realisieren. Der Manager ist dabei der Entscheidungsverantwortliche, ihm steht zur Seite der Controller, der ihm die entscheidungsrelevanten Informationen zur Verfügung stellt und als „Business Partner“ des Managers dafür sorgt, dass die Steuerung unternehmensweit koordiniert funktioniert (vgl. auch *Abb. 1*).

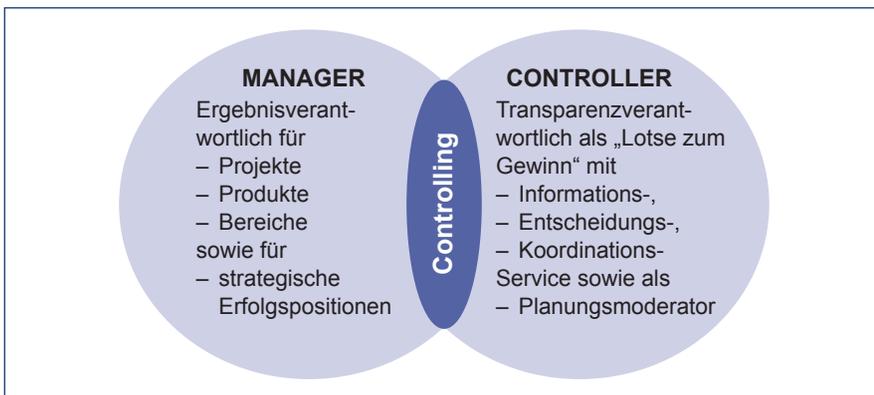


Abb. 1: Controlling als Schnittmenge zwischen Manager und Controller (Internationaler Controller Verein e.V. o.J., S.3)

Das Steuerungsproblem wird besonders in wachstumsorientierten mittelständischen Unternehmen herausfordernd, die sowohl die Internationalisierung als auch die Digitalisierung gleichzeitig meistern wollen.

Hier stellt sich die Frage, wie der Beitrag des Controllers zur Steuerung in Abhängigkeit von der Wachstumsstrategie des Unternehmens weiterentwickelt werden soll:

- Wie soll der Controllingbereich am zweckmäßigsten organisiert werden?
- Welches Kompetenzprofil braucht ein Controller heute und in nächster Zukunft?

Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch

- In Kapitel 1: Das Steuerungsproblem und die Rolle des Controllers im Steuerungsprozess (Kap. 1.1, 1.2, 1.5, 1.6).
- In Kapitel 6: Anforderungen an die Person des Controllers (Kap. 6.5) und Einführung und Weiterentwicklung des Controlling systems (Kap. 6.6).

Fallstudie 1: Maier GmbH – Das Steuerungsproblem

Maier GmbH	
Branche	Automobilzulieferer (Mechatronik)
Umsatz	ca. 950 Mio. EUR
Mitarbeiter	ca. 8.000 Mitarbeiter

Dr. Hugo Maier, der Vorsitzende der Geschäftsführung des Familienunternehmens Maier GmbH, sieht große Herausforderungen auf sein Unternehmen in den nächsten Jahren zukommen und warnt:



„Wenn wir uns in der globalen Geschäftswelt weiterhin erfolgreich präsentieren wollen, dann müssen wir ab sofort weg von unserem zentralistischen Denken und dem direktiven Umgang!“

Dr. Hugo Maier, Vorsitzender der Geschäftsführung der Maier GmbH



Dr. Maier ist von Haus aus Betriebswirt und gehört zur dritten Generation der Gründerfamilie Maier. Das Unternehmen ist dabei, eine anspruchsvolle Langfriststrategie mit dem Titel „Maier 2030“ zu erarbeiten, um so die Herausforderungen zu meistern und die Zukunftschancen zu nutzen. Man ist sich einig darüber, dass hierbei die Dimensionen Innovationsführerschaft, effiziente Wertschöpfung, „familiäre“ Unternehmenskultur und effektive Unternehmenssteuerung eine integrative Einheit bilden müssen.

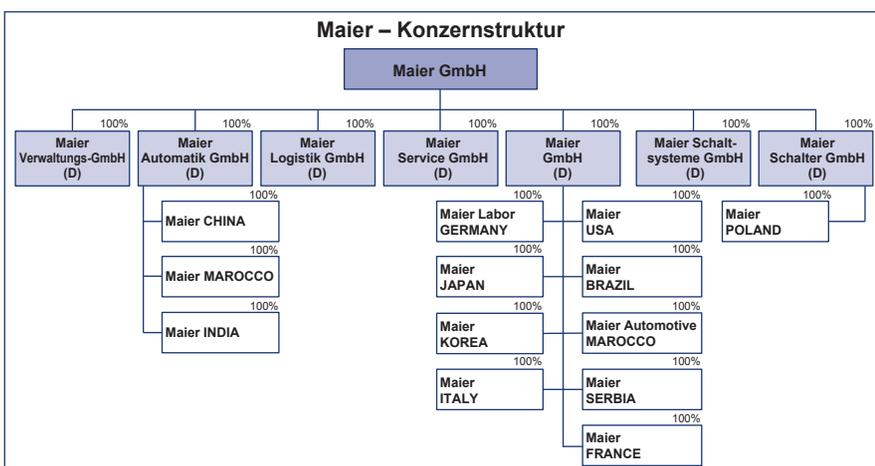


Abb. 2: Konzernstruktur der Maier GmbH

Die Firma Maier wurde 1931 von zwei Brüdern, dem Techniker Johannes Maier und dem Kaufmann Jacob Maier im ländlichen Hunsrück gegründet. Zunächst fertigte das Unternehmen selbstentwickelte Schalter für Elektrogeräte und -werkzeuge. Das Unternehmen wuchs erfolgreich und kontinuierlich. 1970 hatte man mit 1.000 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 50 Mio. DM erzielt. Man hat die Transformation von der Feinmechanik zur Elektronik gut gemeistert und wurde Ende der 1970er Jahre mit kundenspezifischen Schaltern Zulieferer der Automobilindustrie. Inzwischen gewann man mehrere „Supplier Awards“. 1981 wurde die erste ausländische Tochtergesellschaft in den USA gegründet. Hierauf folgten zahlreiche Produktions- und Vertriebsstandorte weltweit.

Heute beschäftigt die Maier GmbH gut 8.000 Mitarbeiter mit 14 internationalen Produktionsstandorten weltweit. Der Gründungsort im abgelegenen Hunsrück ist weiterhin Sitz der Firmenzentrale. Drei Viertel des Umsatzes macht das Unternehmen mit der Automobilindustrie (Zündschlösser, Antennen, Steuerungskomponenten etc.). Das Unternehmen ist bis heute zu 100% in Familienbesitz der zwei Familienstämme Johannes und Jacob Maier. Die Unternehmensführung ist dreiköpfig: Dr. Hugo Maier vertritt dort die Interessen der Familie, zwei familienfremde Geschäftsführer unterstützen ihn. *Abb. 2, 3, 4* und *5* zeigen organisatorische Strukturen des Unternehmens.

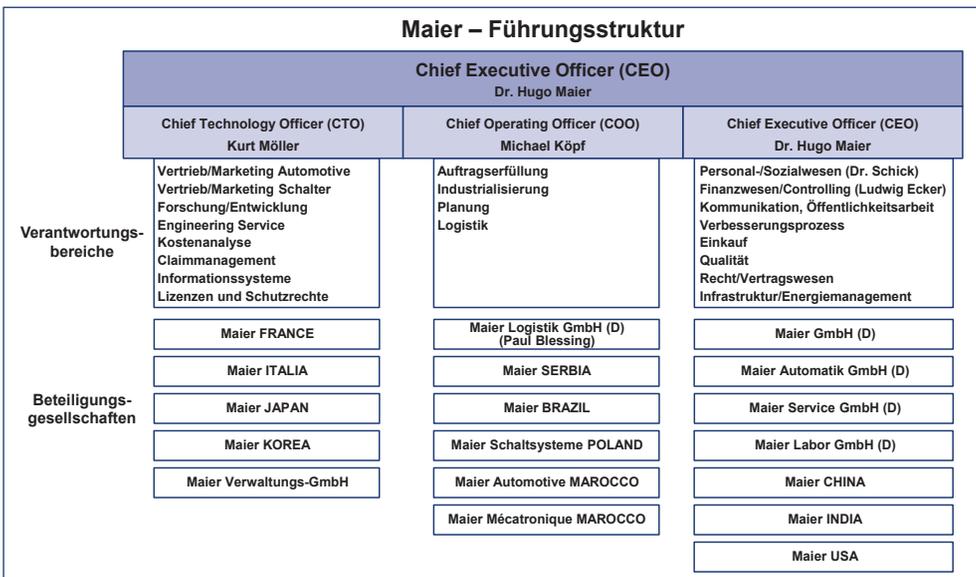


Abb. 3: Führungsstruktur der Maier GmbH

In einem Workshop in der Eifel hat die erweiterte Unternehmensführung die Eckpunkte der langfristigen Strategie als Ausgangsprämisse für strategische Teilprojekte herausgearbeitet. Die Runde war sich dabei einig, dass das kontinuierliche profitable Wachstum unter Einhaltung des Status als unabhängiges, im Hunsrück verwurzelt Familienunternehmen das oberste Ziel aller Planungen sein muss.



„Geld ist ein wichtiger Faktor, aber nicht alles!“

Dr. Hugo Maier, Vorsitzender der Geschäftsführung der Maier GmbH

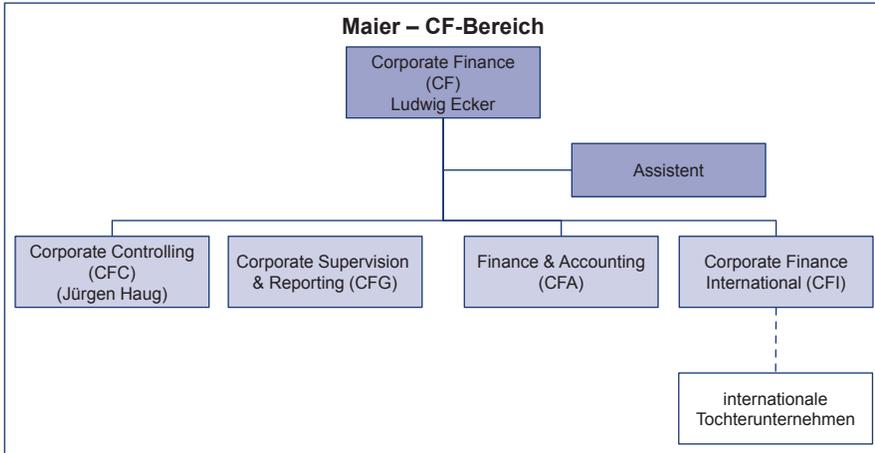


Abb. 4: CF-Bereich der Maier GmbH

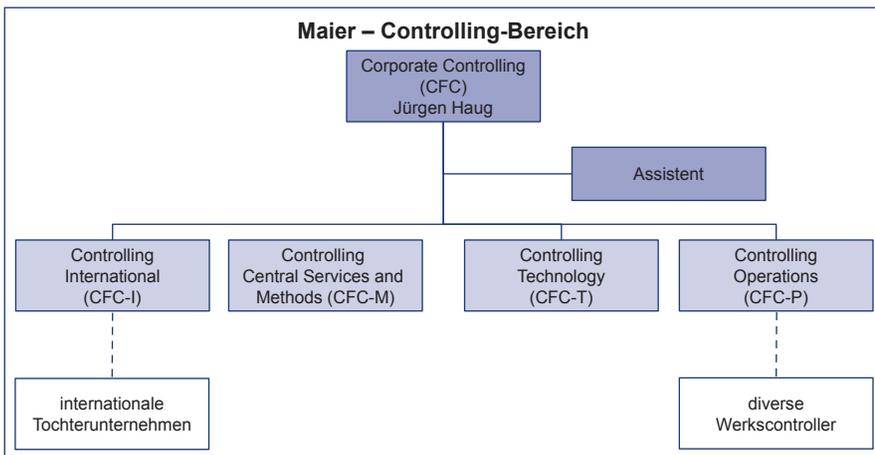


Abb. 5: Controlling-Bereich der Maier GmbH

Sechs große miteinander verwobene Schlüsselthemen wurden bei der Sitzung in der Eifel identifiziert:

- Die Globalisierung ist fortzusetzen: Die Maier GmbH soll in der „Triade“ (Europa, Nordamerika, Ferner Osten) ihre Position ausbauen.
- Festigung der Position als Zulieferer der Automobilindustrie: Dem wachsenden Druck der OEM soll standgehalten werden.

- Die Innovations- und Technologieführerschaft ist zu erhalten: Die Transformation vom Teile- zum Systemlieferanten soll vorangetrieben werden.
- Dem Fachkräftemangel ist entgegenzuwirken: Standortbedingte Nachteile sind auszugleichen; dem globalen Mangel an Fachkräften (Softwarespezialisten fehlen weltweit!) ist mit „pfiffigen“ Ideen zu begegnen.
- Effizienzverbesserungen sind Pflicht: Die „teureren“ Arbeitsplätze im Hunsrück sollen erhalten werden – dem Kostendruck ist global standzuhalten.
- Die Chancen von Industrie 4.0 sind wahrzunehmen: Automatisierung, weltweite Vernetzung und „Echtzeitsteuerung“ sollen Maier schneller und flexibler machen.

Ludwig Ecker, Leiter Finanzen und Controlling der Maier GmbH, der direkt an Dr. Maier berichtet, initiierte unmittelbar nach dem Strategiemeeting, an dem er selbst auch mitwirkte, einen Workshop, bei dem er die Konsequenzen und „to do's“, vor allem für die Unternehmenssteuerung – volkstümlich bei Maier Controlling genannt – bearbeiten will. Mit dabei sind Jürgen Haug, der Controller, der an Herrn Ecker berichtet, sowie Paul Blessing, der Supply Chain-Chef, und Michael Köpf, der für „Operations“ weltweit zuständig ist. Ludwig Ecker wollte direkt mit den Schlüsselpersonen des Maier-Wertschöpfungsprozesses sprechen, um ihre Anregungen und Kritik einzuholen.

Für ihn steht als Fazit aus dem Strategiemeeting die Bewältigung des internationalen Wachstums an erster Stelle, was er gegenüber der Runde wie folgt äußert:



„Wir sind im Grunde noch ein Mittelständler, der sich in den nächsten zehn Jahren zum Weltkonzern mausern will. Die Finanzen sind dabei bei 40 % Eigenkapitalquote und bei bescheidenem Entnahmeverhalten der Gesellschafter nicht das Problem, aber unsere zentralisierte Kultur! Wir wollen immer noch alles vom Hunsrück aus regeln!“

Ludwig Ecker, Leiter Finanzen und Controlling der Maier GmbH



Der Controller Jürgen Haug schaltet sich an dieser Stelle sofort ein. Er meint: „Wir sind immer noch ein von Technikern dominiertes Unternehmen, in dem der Kaufmann nur die zweite Geige spielt.“

Ecker weist darauf hin, dass die großen strategischen Ziele nur zu erreichen seien, wenn Techniker und Kaufleute Hand in Hand arbeiten. Beim Projektcontrolling in der Entwicklung würde dies schon hervorragend funktionieren. Das sei sehr wichtig für die Angebotserstellung an OEM, da die OEM zunehmend Aufträge über Auktionen vergeben. Hier müsste man genau im Voraus wissen, welche Aufträge welche Deckungsbeiträge liefern würden und sich gegebenenfalls an diesem Spiel gar nicht beteiligen. Viele Konkurrenten würden hier häufig Target Costing in der Entwicklung einsetzen.

Da meldet sich Paul Blessing, der Logistikchef, zu Wort: „Wir müssen konsequent vom Push- zum Pull-Prinzip in der Steuerung kommen, damit wir nicht mehr unnötig Lagerbestände produzieren. Auch der Bullwhip-Effekt macht uns immer wieder Schwierigkeiten.“ Blessing macht auch auf die Investitionsanforderungen des geplanten Wachstums aufmerksam: „Wir brauchen mehr

Logistikflächen und mehr Personal weltweit! Schließlich bringt die Logistik zunehmend auch Add-on Services für die OEM-Kunden, die man nicht outsourcen kann.“ Blessing lobte „seinen“ Controller, der zwar der Zentrale zugeordnet ist, aber ihm vor Ort sehr „proaktiv“ zuarbeite. Budgets und Kennzahlen interpretiere er so, dass jeder im Logistikbereich wisse, woran er ist. Dennoch nehme die Komplexität stetig zu – das Controlling müsste mehr unterstützen, jedoch leide es auch an mangelnder Personalkapazität.

Michael Köpf, der die Produktion weltweit koordiniert und die Werke in Deutschland operativ leitet, pflichtet Blessing bei. Ihn treibe die Herausforderung um, wie seine „Operations“ weltweit effizienter und kundenorientierter werden könnten. „Je mehr Schnittstellen es zwischen verschiedenen Bereichen gibt, desto mehr Transaktionskosten entstehen.“ Auch Köpf wünscht sich aktive Controller vor Ort. „Controlling heißt für mich nicht, im Folgemonat sagen zu können, wie es war. Mein Controller muss einen geschärften Blick auf die Realität haben und nicht darauf, was im SAP steht!“

Maier GmbH	Stellenbeschreibung Werkscontroller Job description Plant-Controller	
	Deutsch	Englisch
Kurzbeschreibung der Aufgabe: Job description summary:	<ul style="list-style-type: none"> • Werkscontroller Erstellung monatliches Werksreporting, Analyse der Abweichungen und deren Kommentierung Verfolgung der Werkskennzahlen Analyse der Serienkalkulation Wirtschaftlichkeitsberechnungen Erstellung von FC/Planung für das Werk	<ul style="list-style-type: none"> • Plant Controller Creation of defined monthly reports, analyzing of deviations and explanation in the comments Monitoring of key performance indicators (KPI) Define corrective actions to improve KPI'S Analyzing of the product calculation Efficiency calculations Coordination of the forecast and budget process
Vorgesetzter disziplinarisch: Senior disciplinary:	<ul style="list-style-type: none"> • Leiter Finanzen und Controlling (CF) 	<ul style="list-style-type: none"> • Head of Finance and Controlling (CF)
Vorgesetzter fachlich: Reports to:	<ul style="list-style-type: none"> • Vice President Controlling (CFC) • Manager Controlling „Operations“ (CFC-P) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vice President Controlling (CFC) • Manager Controlling „Operations“ (CFC-P)
Einstellungstermin: Starting date:	<ul style="list-style-type: none"> • Sofort 	<ul style="list-style-type: none"> • Immediately
Ausbildung: Education:	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebswirtschaftliches oder technisches Studium 	<ul style="list-style-type: none"> • Degree in Business Administration or Industrial Engineering
Besondere Kenntnisse, Fähigkeiten: Special experience, capabilities:	Fremdsprachen: Englisch obligatorisch Erfahrung mit SAP R/3 Modul CO wünschenswert Weitere SAP-Kenntnisse (Modul MM, PP), Excel Kenntnisse Einige Jahre Berufserfahrung im Controlling eines internationalen Konzerns	Languages: Englisch mandatory Know how SAP R/3 CO modul preferable Additional Know how in SAP (modul MM, PP) and Excel Several years of work experience in Controlling in an international group
Persönliche Anforderungen: Personal skills:	Durchsetzungsvermögen, selbstständiges Arbeiten, Belastbarkeit, Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Verschwiegenheit, hohes Maß an Vertrauenswürdigkeit	Assertiveness, independent working, able to cope with pressure, team player, communication skills, high reliability, high trustability

Abb. 6: Stellenbeschreibung

Jürgen Haug kann sich an dieser Stelle nicht mehr zurückhalten: „Mein Verständnis ist doch auch, dass das Controlling betriebswirtschaftliche Unterstützung liefern soll! Wir werden aber häufig erst hinzugezogen, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist. Stichwort Angebotskalkulation.“ Haug sieht die Entwicklungsnotwendigkeiten zur Unterstützung und Begleitung der weiteren Internationalisierung. „Wir können aber nicht vom Hunsrück aus

weltweit kontrollen“ wird ihm vorgehalten. Die Stichworte „Shared Services“ und „Digitalisierung“ fallen in der hitzigen Diskussion.

Haug weist auf seine Personalnot hin: „Wie soll ich handverlesenes Personal bei unserem Standortnachteil finden?“ Die Runde ist sich einig, dass ein exzellenter Controllingprozess ein Schlüsselfaktor für das erfolgreiche internationale Wachstum ist. Der inzwischen hinzugerufene Personalchef Dr. Schick berichtet über seine Aktivitäten zum Personalmarketing und zur Personalentwicklung. Er betont: „Schlechte Kommunikation und Reibungsverluste bei der Zusammenarbeit sind oft der Grund für Ineffizienz und Zeitverluste.“ *Abb. 6* zeigt die Stellenbeschreibung für Werkscontroller des Unternehmens.

Dr. Schick wird nun gebeten, in Kooperation mit dem CF-Bereich ein Kompetenzprofil „Controller 2030“ analog zur Langfriststrategie des Unternehmens auszuarbeiten und über neue Wege zur Personalentwicklung und zum Personalmarketing nachzudenken. Die Runde ist sich auch darüber einig, dass man Strukturen und Prozesse der Unternehmenssteuerung im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit überprüfen will.

Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis

Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins e. V. (ICV), Wörthsee

Ich würde Herrn Ludwig Ecker (Leiter Finanzen und Controlling) und Herrn Jürgen Haug (Controller) empfehlen, das Controlling nicht nur als Business Partnering, sondern auch bewusst als Marke zu positionieren. Diese Positionierung bedeutet eine stärkere Kundenorientierung („von push zu pull“). Ziel sollte sein, alle Führungskräfte bei der Umsetzung der strategischen Ziele in den Operations zu unterstützen. Das Controlling muss Lösungen nicht nur vorschlagen, sondern einfordern und auch operationalisieren.

Eine wichtige Rolle spielt dabei der Steuerungsprozess im Unternehmen: Er muss für alle schlüssig und transparent sein, wodurch der Mehrwert des Controllings aufgezeigt wird („Controlling must add value“).

Generell müssen für die Gewichtung der Kompetenzen des Controllers der Markt, der Wettbewerb und auch das Kunden-Know-how betrachtet werden. Der Controller (steht durchgängig auch für „die Controller“) muss die Key challenges des Unternehmens Maier GmbH für alle im Unternehmen verständlich machen und „Mitstreiter“ bei der Umsetzung von Lösungen sein. Diese Key challenges sind mit Sicherheit

- die Globalisierung,
- der Druck der OEM,
- die Innovations- und Technologieführerschaft (Transformation vom Teile- zum Systemlieferanten vorantreiben),
- das Talentmanagement und die Personalentwicklung,
- die notwendige Effizienzsteigerung sowie
- die Veränderungen durch Industrie 4.0 (z. B. schnellere und flexiblere Prozesse).

Weiterhin ist es für den Controller in einem techniklastigen Umfeld wichtig, die **Technologien zu verstehen und in verständlicher Sprache zu kommunizieren**, um dadurch die Maier GmbH auf dem Weg zur Innovationsführerschaft zu stärken. Zudem muss der Strategieprozess aus unternehmerischer Sicht geleitet werden, mit der Denke und dem Blick eines Investors.

Für die Herausforderung der Globalisierung sind ebenfalls spezielle Skills notwendig:

- Wirksame Steuerung von globalisierten Unternehmensstrukturen, Vertrieb und Produktionsnetzwerken,
- Compliance-Regeln kennen und durchsetzen,
- US-GAAP oder IFRS kennen – HGB-Know-how allein reicht bei Weitem nicht mehr aus,
- Steuerungsprozesse mit SAP als weltweiten Standard umsetzen und automatisieren,