



# Vom internationalen zum globalen Unternehmen: Voraussetzungen und Gefahren einer Expansionsstrategie

Markus Hofer

Steyr, 20. November, 2015

## **(1) Eitelkeit oder Notwendigkeit?**

Erfordert mein Geschäftsmodell einen globalen Footprint?

## **(2) Vom Wachstum nicht blenden lassen –**

Wie sich Risikoprofile im globalen Umfeld ändern

## **(3) Anforderungen an die Controlling-Instrumente**

## **(4) „It is still a people’s business“:**

Führungsverhalten und Organisationsentwicklung in unterschiedlichen Kulturen

# Eitelkeit oder Notwendigkeit?

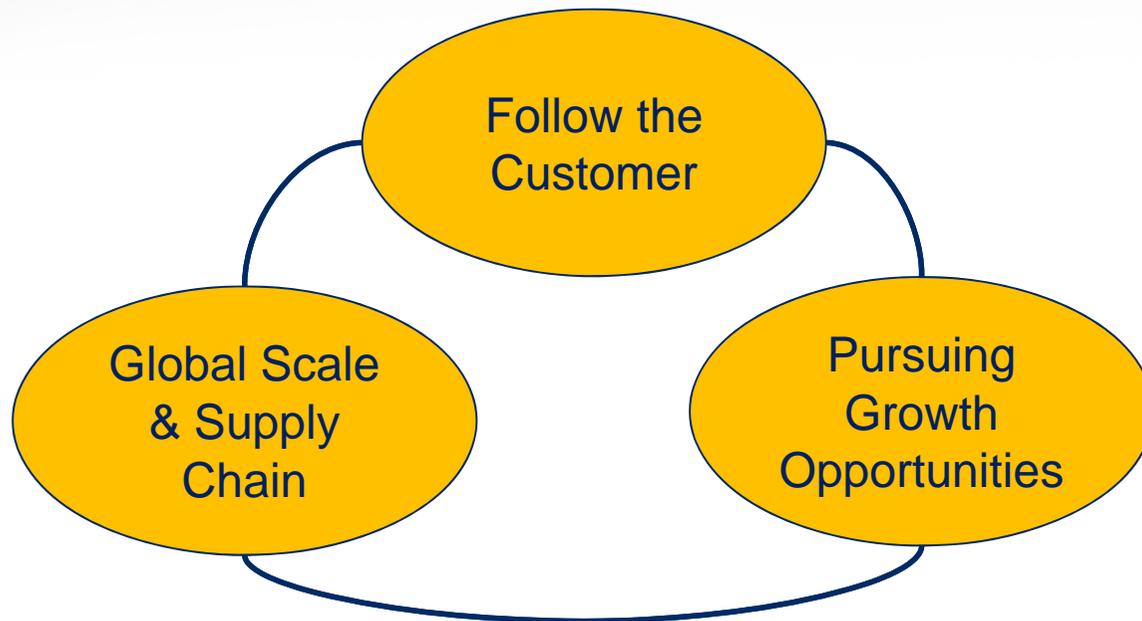
Was macht ein globales Unternehmen aus?

International	scope integration culture	Global	Service	   
<ul style="list-style-type: none"> <li>• serves selected overseas markets by exporting and selected direct investment</li> <li>• Investments often opportunistic in its character</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• serves range of overseas markets both by exporting and direct investment, at least 20% of its sales in each of at least three different continental markets</li> </ul>		FMCG
<ul style="list-style-type: none"> <li>• HQ focused.</li> <li>• low level of coordination with and integration of foreign entities</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Market Potential” focused.</li> <li>• high level of strategic coordination and operational integration of foreign entities</li> </ul>	Automotive	    <i>Driven by performance</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• HQ entity defines leading culture.</li> <li>• foreign entities “trail along”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diverse culture with equal position and opportunities of all entities and employees</li> </ul>			

# Eitelkeit oder Notwendigkeit?

Wie relevant ist das Thema eigentlich?

## „Market Driven Globalization“ („Outside-in Thinking“)



### Kernfrage #1:

Sind globale Expansionsintentionen strategietrieben, oder basierend auf persönlichen Ambitionen bzw. falsch verstandenen Notwendigkeiten?

## Miba Beispiele

### Follow the Customer

- **Globale Modellplattformen** in der Automobilindustrie
- **Begleitung Markteintritt** China / (Indien) globaler OEMs

### Growth Opportunities

- **Marktwachstum:** Weitgehend gesättigter PKW Markt in Europa -> massive Wachstumsmöglichkeiten China, Indien, Brasilien
- **Marktanteile:** Technologiebedarf bei Reindustrialisierung USA

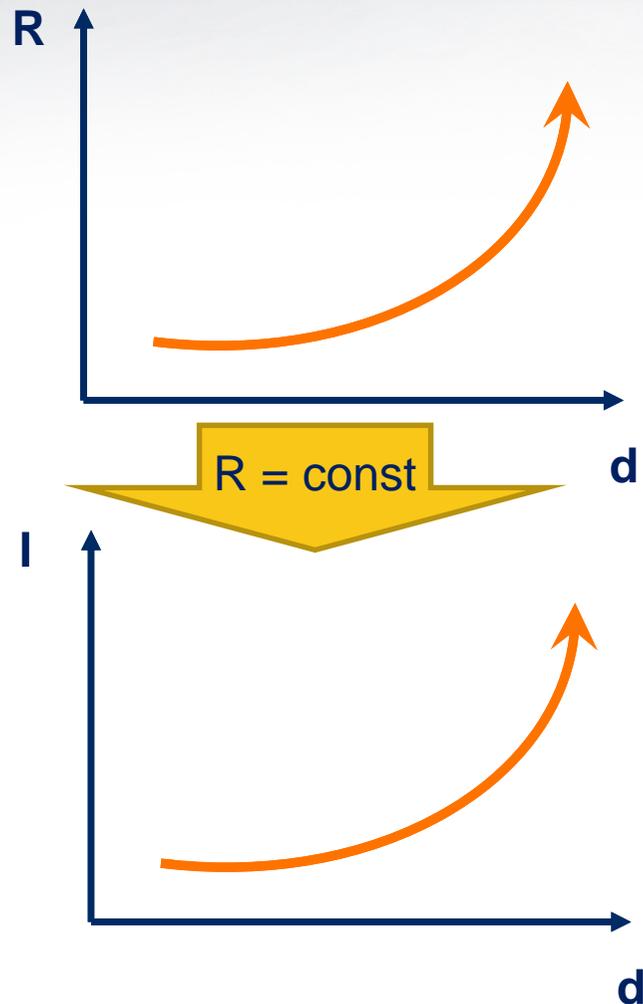
### SC

- Global redundante Produktionsstandorte zur Versorgungssicherheit der globalen Kunden

# Vom Wachstum nicht blenden lassen –

Wie sich Risikoprofile im globalen Umfeld ändern

Innovation in Motion



R = (finanzielles) Risiko

d = geografische / kulturelle Distanz

I = Aufwand („Invest“) für die Organisation zur Risikomitigation

CIS – Vom Internationalen zum Globalen Unternehmen

- Führungsmannschaft: Vertrauen & Loyalität
- Verfügbarkeit qual. Personal
- Verständnis des lokalen Markts und seine Dynamik
- Lokale Stakeholder
- Abschätzung IP Risiko
- rechtliches Umfeld

# Vom Wachstum nicht blenden lassen –

Transparente Risikoeinschätzung – eine Führungsverantwortung



Bereich	Max. Risiko (EURm)	Tragfähigkeit	Mitigationsplan	Verfügbarkeit Ressourcen	Status
Führungsmannschaft	x.x EURm		• xxxx		• xxxx
Verfügbarkeit Personal	x.x EURm		• xxxx		• xxxx
Marktverständnis	x.x EURm		• xxxx		• xxxx
Lokale Stakeholder	x.x EURm		• xxxx		• xxxx
IP Risiko	x.x EURm		• xxxx		• xxxx
rechtliches Umfeld	x.x EURm		• xxxx		• xxxx

## Kernfragen #2:

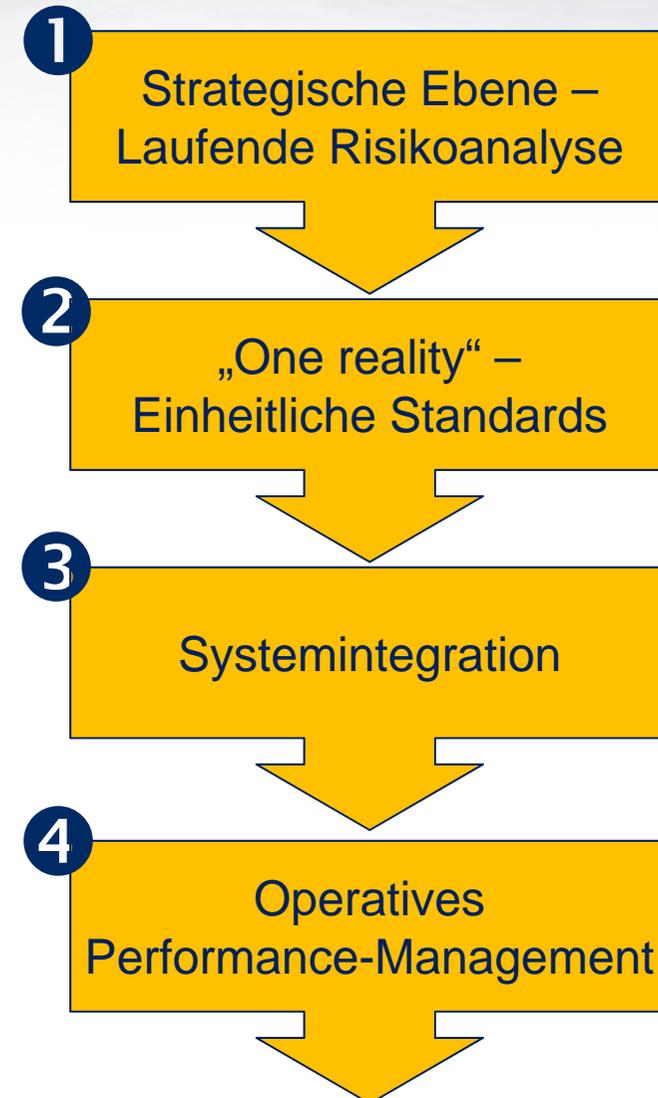
Haben wir mögliche Risiken objektiv analysiert?

Sind wir bereit / fähig diese zu tragen?

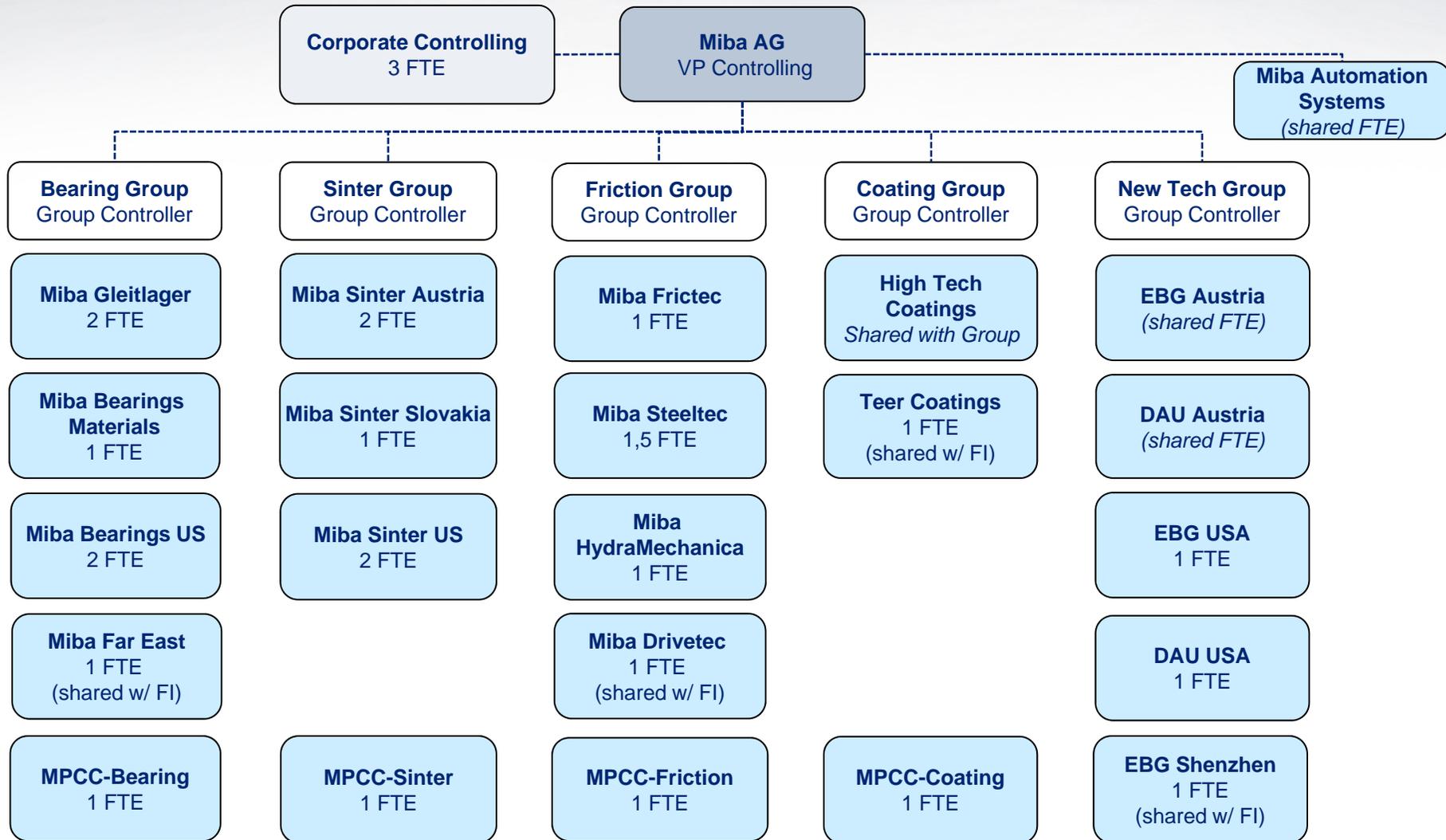
Haben wir die Ressourcen, um den Risiken entgegen zu wirken?

# Anforderungen an die Controlling-Instrumente

- 1**
  - Zu häufig wird im Tagesgeschäft die strategische Controllingverantwortung vernachlässigt:
    - Regelmäßige (Markt-)umfeldanalyse
    - Regelmäßige Überprüfung der Risikomatrix
- 2**
  - Schaffung einer einheitlichen Realität durch Standards Voraussetzung für Integration und Führung:
    - IFRS Accounting Guidelines (Handbook)
    - Operations Standards (Produktionsprozesse)
    - Aufbau- und Ablauforganisation
- 3**
  - Etablierung eines ERP-Systems, welches die Minimalanforderungen erfüllt. (*nicht notwendigerweise Konzern-ERP*)
  - Anbindung (Connectivity!!)
  - Einbindung in Controlling Reporting Systems (BI, MIS,...)
- 4**
  - Tag 1 = Einbindung in Regel-Reporting (selbst wenn nicht alle (K)PIs verfügbar)
  - Abschaffung / Vermeidung von lokalen Berichtswesen



# Organisationstruktur Controlling



## Berichtslinien Controlling

	Business	Functional
Vice Pres. Controlling	CEO Miba AG	n.a.
Group Controller	CEO Division	VP Controlling
Site Controller	Site Manager	Group Controller
Junior Controller	n.a.	Site Controller

## Aufgabentrennung Finanz - Controlling

Finanz	Controlling
Regional Service Center	Site Controller 1
	Site Controller 2
	Site Controller n
Local Finance / Accounting	Site Controller
Site Controller	



# Verantwortung und Rollen Miba Controlling



- **Business Partner:** We provide the “financial point of view” for all business decisions; we are Miba’s “financial conscience”; we challenge plans and decisions regarding their rationality and financial feasibility; we take up a stance on things, express our opinion and take joint responsibility for the success of Miba Group
- **Standard Reporting & Ad-hoc Analysis:** We provide for financial transparency across all organizational entities and processes of the Miba Group; our data allows operative management a surprise-free control of the company
- **Operative Planning (Budgeting & Forecasting):** We moderate and frame the processes of target setting and planning so that every decision maker can act goal oriented; we actively support all operative planners in their task
- **(IT-)System Development, System Maintenance & System Support:** We design and maintain all Controlling systems, we make sure that our work is supported by a stable and consistent IT-environment,
- **Monitoring & Controlling:** We support internal Miba auditing with constantly reviewing all Miba units regarding their compliance with internal policies, process requirements and booking rules
- **Strategic Planning, New Business Assessment and Valuation:** We actively support the strategic and financial valuation of investments, current and new businesses, and takeover candidates; we develop & employ adequate assessment tools and identify and evaluate all associated risks; we actively support strategy development and the definition of strategic measures; we align strategic and operative plans

# Herausforderungen an Controlling-(Instrumente)

## Behavioural

1

### **Einheitliches Controllingverständnis**

schaffen:

- im Controlling
- bei der Führungsmannschaft

Deutschsprachiges Verständnis von Controlling in vielen anderen Regionen (USA, Asien) unbekannt und muss vermittelt und erklärt werden.

2

### **Vom Berichterstatter zum Businesspartner - Mehrwert kommt aus der Analysearbeit:**

- Abschluss-, Reporting- und Budgetierungsaufgaben so weit als möglich verschlanken und automatisieren -> Freiraum schaffen
- **Trust and Respect of Decision Makers:** „Earn your chips and trade your chips“
- Verständnis des Geschäfts: Zeit am Shop-floor, Zeit mit den Fachabteilungen

## Toolbox

3

### **Etablierung von Controlling Standards:**

- Planungsprozess und –systeme
- CoA und Kostenstellenstruktur vereinheitlichen
- KPIs: klare und einheitliche Definition
- Visualisierung im Berichtswesen
- Lokales Berichtswesen abschaffen

4

### **Controlling – Reporting / Budgeting als Zero-Defect Prozesse:**

- Wichtigkeit von Dead-lines
- Datenqualität als Grunderwartung

5

### **Einfach zu handhabende Analysewerkzeuge:**

- Einheitlichen Rahmen vorgeben (NPVs Templates, Produktivitätsanalysen,...)
- Möglichkeit zu lokalen Anpassung

## **Kernfragen #3:**

Gibt es ein einheitliches Verständnis der Rolle des Controlling im Unternehmen?  
Habe ich die Hausaufgaben gemacht, um global Standards auszurollen?

# „It is still a people’s business“:

Führungsverhalten und Organisationsentwicklung in unterschiedlichen Kulturen

Innovation in Motion



## Kernfragen #4:

Bin ich persönlich bereit den Aufwand auf mich zu nehmen?

Begegne ich wirklich allen Auslandstöchtern mit “genuine respect”?

## (1) Eitelkeit oder Notwendigkeit?

### Kernfrage #1:

Sind globale Expansionsintentionen **strategiegetrieben**, oder basierend auf persönlichen Ambitionen bzw. falsch verstandenen Notwendigkeiten?

## (3) Anforderungen an die Controlling-Instrumente

### Kernfragen #3:

Gibt es ein einheitliches Verständnis der **Rolle des Controlling** im Unternehmen? Habe ich die Hausaufgaben gemacht, um **global Standards** auszurollen?

## (2) Vom Wachstum nicht blenden lassen

### Kernfragen #2:

Haben wir mögliche **Risiken objektiv analysiert**?  
Sind wir bereit / fähig diese zu **tragen**?  
Haben wir die **Ressourcen**, um den Risiken entgegen zu wirken?

## (4) „It is still a people’s business“:

### Kernfragen #4:

Bin ich **persönlich** bereit den Aufwand auf mich zu nehmen?  
Begegne ich wirklich allen Auslandstöchtern mit **“genuine respect”**?