

Vom Controller zum CFO: Der Weg an die Spitze

- Die Controller suchen derzeit ihren zukünftigen Platz in einem veränderten Rechnungswesen. Ein Platz kann der an der Spitze von Rechnungswesen und Controlling sein: der Chief Financial Officer (CFO).
- Der Autor dieses Beitrags ist diesen Weg erfolgreich gegangen. Deswegen bat ihn die Redaktion des „Controlling-Beraters“, seine persönlichen Erfahrungen auf dem Weg vom Controller zum Chief Financial Officer zu beschreiben.
- Dieser Beitrag ist natürlich kein Rezept aus einem Kochbuch, sondern ist die Beschreibung eines persönlichen Werdegangs, einer persönlichen Entwicklung aus der Rolle des Controllers zum CFO.
- Gleichwohl können die beschriebenen Aufgaben, Anforderungen und Fähigkeiten als mögliche Erfolgsfaktoren für diese Führungsaufgabe betrachtet werden.
- Die wichtigsten Aufgabengebiete des CFO werden in der neuen Serie im Controlling-Berater im nächsten Jahr ausführlich beschrieben.

Inhalt		Seite
1	Controlling heute	3
2	Entwicklung des Controlling	4
2.1	Strategieführung	4
2.2	Innovationsprozess	7
2.3	Marktnähe	7
2.4	Produktion	8
2.5	Geschäftsprozesse	8
2.6	Risk Management	9
3	Die Zukunft des Controlling	10
4	Die CFO-Agenda	12
5	Vom Controller zum CFO: Eine Karriere	13
6	Die wichtigsten Aufgaben des CFO	18
6.1	Steuerung des Finanz- und Rechnungswesens	18
6.2	Proaktives Controlling	19
6.3	Steuerung der strategischen Planung	20
6.4	Implementierung und Weiterführung des Strategieprozesses und der stringenten Strategieumsetzung	21

6.5	Standardisierung von Prozessen	22
6.6	Unterstützung des Innovationsprozesses	23
6.7	Liquidität und Cash-flow	25
6.8	Effizienz- und Produktivitätssteigerung sowie Ausbau der Profitabilität	26
6.9	Das Beteiligungs-Controlling	26
7	Fazit: Möglich ist alles	28

■ Der Autor

Siegfried Gänßlen ist Chief Financial Officer der Hansgrohe AG, Schiltach/Schwarzwald, einem der führenden Unternehmen der Sanitärbranche. Daneben ist er stellvertretender Vorsitzender des Vorstands des Internationalen Controller Vereins (ICV), den er auch im Deutschen Rechnungslegungs Standard Committee vertritt.

1 Controlling heute

Schon seit längerer Zeit hält die Diskussion an um die Fragen: „Was wird aus den Controllern?“ oder „Benötigt man das Controlling noch?“ Daneben stehen Aussagen wie „Die Number-Cruncher werden durch die Management Accountants ersetzt“ oder die Aufforderung von Prof. Weber, WHU Koblenz, zum Rollenwandel des Controllers: „Vom Bremsen zum Innovator“. Aus den Fragen lässt sich bereits ersehen, wie kontrovers die Diskussion geführt wird.

Kontroverse Diskussion

Wenn wir uns die letzten Jahre anschauen, stellen wir fest, dass mehrere „Stürme“ über die Controlling-Landschaft hinweggefegt sind. Dazu zählen z. B.:

- ▷ Globalisierung der Märkte,
- ▷ IFRS/US-GAAP, verbunden mit der Notwendigkeit der Einführung des Umsatzkostenverfahrens,
- ▷ Sarbanes-Oxley Act,
- ▷ Ausbau des Risk Management,
- ▷ Corporate Governance,
- ▷ Einstampfen der langfristigen Strategien und Umschwenken auf Businesspläne mit konkreten strategischen und operativen Inhalten,
- ▷ wertorientierte Unternehmensführung,
- ▷ Wissensbilanzen und zunehmende Bedeutung der Intangible Assets,
- ▷ Beyond Budgeting, verbunden mit der Entrümpelung der Prozesse,
- ▷ kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP),
- ▷ Immer mehr neue Produkte bei deutlich verkürzten Produktlebenszyklen,
- ▷ Entwicklung der Märkte vom Hersteller- zum Käufermarkt und damit verbunden die Notwendigkeit, die Profit-Marge pro Kunden (Kundenwertbeitrag) zu kennen,
- ▷ steigende Bedeutung des Working Capital Management im Rahmen eines Asset Management,
- ▷ Balanced Scorecard und Operationalisierung der Strategien,
- ▷ stark gestiegene Anforderungen an das interne und externe Reporting, speziell gegenüber Investoren, Aufsichtsrat und den Banken (Basel II) und weiteren Stakeholdern,
- ▷ Beschleunigung des „Time-to-market“ und der Controlling-Informationen an das Management,
- ▷ Prozessorientierung und Dezentralisierung der Unternehmen, was sich in den Anforderungen zur Segmentrechnung sowie in den Regionen- und Centerrechnungen widerspiegelt,

**Unruhe auf
beiden Seiten**

- ▷ steigende Bedeutung des Self-Controlling,
- ▷ interne und externe Benchmarkanalysen als Impuls für weitere Verbesserungen.

Man spürt in den Unternehmen das Murren der Manager über die Arbeit der Controller. Die Controller sind nicht im operativen Geschäft verankert und verfügen auch nicht über die kompletten Marktinformationen – daher können sie diese auch nicht oder nur verspätet verarbeiten. Die Controller sind beunruhigt, ob sie den Anforderungen der Manager entsprechen, konzeptionelle Vordenker in der Strategieführung, in den Innovations-, den Kunden- und Marktprozessen sowie den Produktionsprozessen zu sein.

Die Anforderungen der Manager wurden ausgelöst durch den Einsatz der integrierten IT-Systeme und der sich anschließenden Optimierung der Geschäftsprozesse, verbunden mit der Verschlan-
kung der Organisation.

2 Entwicklung des Controlling

**Permanente
Veränderung**

Die Managererwartungen wirken als „Treiber“ für das zukünftige Controlling – sowohl Erwartungen als auch das Controlling selbst werden sich permanent weiter verändern. Wie lassen sich nun die Managererwartungen im Controlling umsetzen?

Lassen Sie uns die Maßnahmen in Strategieführung, Innovationsprozessen, Marktnähe, Produktion, Geschäftsprozessen sowie im Risk Management näher beleuchten.

2.1 Strategieführung

**Annahmen zur
Planung kritisch
hinterfragen**

Der Controller – gemeint ist stets auch die Controllerin – muss die konzeptionelle Ausgestaltung und Steuerung der strategischen Planung in die Hand nehmen. Hier ist unter anderem Urteilskraft für Trends, Szenarien und Prämissen gefordert. Der Controller darf nicht ungeprüft die Planungsannahmen seiner Kollegen aus Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Marketing übernehmen. Er muss sie kritisch hinterfragen und sicherstellen, dass die Einzelziele mit den Gesamtzielen übereinstimmen. In den heutigen turbulenten Märkten ist es wichtig, dass ein periodischer Review der Strategie regelmäßig durchgeführt wird und notwendige Anpassungen sofort umgesetzt werden. Die Zeitschiene der Strategieanpassung muss mit den veränderten Marktgegebenheiten möglichst synchron laufen.

Der Controller ist auch verantwortlich für die permanente Kommunikation der Strategie im Unternehmen. Und das bedeutet Kommunikation über den Managementkreis hinaus – denn wenn die Strategie nur einem exklusiven Führungszirkel bekannt ist, wird sie nicht lebensfähig sein. Jeder Mitarbeiter, bis zur Ebene am Band, muss die Topziele des Unternehmens kennen.

Strategie müssen alle kennen

Das Ziel, den Unternehmenswert für die Eigentümer zu steigern, hat ebenfalls hohe Priorität in der Strategie. Darunter verstehe ich aber nicht die kurzfristige Orientierung an den Zielen der Kapitalmärkte und der Analysten unter der Ausblendung anderer Stakeholder. Der Controller muss dafür sorgen, dass das von den Eigentümern zur Verfügung gestellte Kapital gemäß deren Erwartungen und mit einem Risikoaufschlag verzinst wird. Allerdings stehe ich einer reinen wertorientierten Steuerung des Unternehmens mit Hilfe der Größe Economic Value Added (EVA) sehr kritisch gegenüber. Speziell der Mittelstand kann und sollte sich nicht auf eine einzige Kennzahl konzentrieren (s. Abb. 1).

Wertorientierung ist mehr als EVA

Ich halte mehr davon, das Unternehmen auf organisches, nachhaltiges, rentables Wachstum zu trimmen – größer werden über Akquisitionen ist derzeit weniger „in“. Der bessere Weg, den Unternehmenswert zu erhöhen, ist die Beherrschung wichtiger Wertetreiber, wie z. B. Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kosten, Working Capital, Investitionen und Anlagevermögen. Die Generierung von Cash-flow über ein professionelles Working Capital Management für Innovationen und Investitionen ist nicht zu vernachlässigen, vor allem, um im heutigen Globalisierungswettbewerb zu bestehen und liquide zu wachsen.

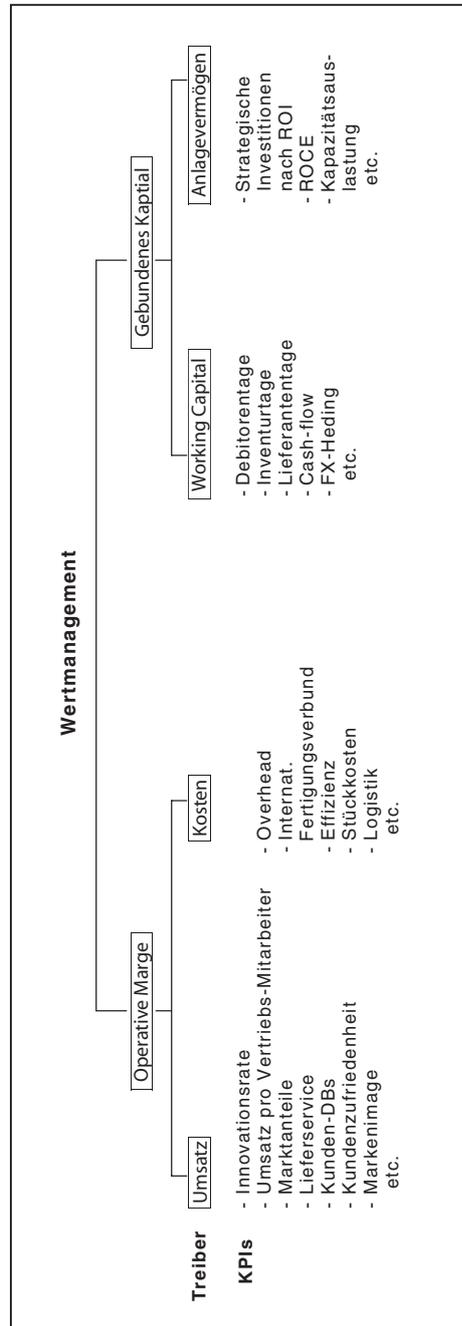


Abb. 1: KPIs und Treiber für das Wertmanagement

2.2 Innovationsprozess

Innovationsmanagement bekommt eine immer größere Bedeutung angesichts der globalen Märkte. Der Controller sollte über ein straffes Multiprojektmanagement mit hervorragend aufeinander abgestimmten Entwicklungs-, Produktmanagement-, Marketing-, Produktions- und Vertriebsteams dafür sorgen, dass die Innovationskraft sich durch ein schnelles Time-to-market bezahlt macht.

Dabei muss der Controller auch darauf achten, dass die Zielkosten von Anfang an eingehalten werden und die Mehrperioden-Planergebnisrechnung über den gesamten Produktlebenszyklus ertrags- und kostenmäßig konsequent verfolgt wird.

Innovation muss zur Chefsache werden

2.3 Marktnähe

Um die Bedürfnisse der internationalen Kunden und Märkte zu verstehen und sie differenziert zu verfolgen, ist eine Dezentralisierung der Unternehmensstrukturen erforderlich. Das schließt ein komplettes Umdenken in Richtung Kundennutzen (extern und vor allem intern) ein. Wichtig ist dabei, dass der Kunde über Serviceleistungen einen Mehrwert erhält. Diese Leistungen müssen nicht kostenlos sein.

Auch das Management muss sich verändern. Denn Dezentralisierung bedeutet einerseits, Verantwortung zu delegieren, aber gleichzeitig, gemeinsam die vereinbarten Ziele und Ergebnisse zu erreichen. Intensiveres Selbst-Controlling ist die unmittelbare Konsequenz aus der Dezentralisierung und hat den Einsatz der Controlling-Tools sowie Ergebnisverantwortung vor Ort zur Folge. Voraussetzung dafür ist, dass die Manager die zur Selbststeuerung benötigten Informationen unmittelbar und aktuell zur Verfügung haben. Dies heißt aber nicht, den Controller-Service einzusparen, sondern dieser muss sicherstellen, dass die Manager entsprechend geschult werden und die Tools zum Selbst-Controlling auch nutzen.

Ein neues Gebiet für das Ertragsstruktur-Controlling ist die Analyse der Erlösschmälerungen sowie die damit verbundenen „notwendigen kostenlosen Serviceleistungen“ für die Kunden. Tatsächlich müssen aber nicht alle diese Serviceleistungen kostenlos sein. Hier sind in Zusammenarbeit mit Vertrieb und Marketing große Einsparungspotenziale zu realisieren.

Dazu gehört auch, dass die Rahmenbedingungen für das Pricing neu definiert werden. Bei Unternehmen, die mehrere Marken führen (Multimarkenmanagement), muss das Controlling darauf

Kundennutzen zuerst

Mehr Self-Controlling

achten, dass über die entstehende Kannibalisierung nicht die Markenwerte ausgehöhlt werden.

Ein aktuelles, marktorientiertes Controlling gewährleistet, dass

- ▷ die Planungstools die Markt- und Kundennähe abbilden und
- ▷ die entsprechende Ergebnistransparenz hergestellt wird.

Wichtig ist, dass die Ziele messbar sind und damit in die variablen Vergütungen des Managements einfließen können.

Alle diese Aktivitäten können wir unter dem Begriff Umsatzmanagement als strategiefokussierte Ertragsstrukturgestaltung zusammenfassen.

2.4 Produktion

Kenntnis der Wertschöpfungskette

Der Controller sollte die klassischen Wertschöpfungsstufen und Prozessschritte der Produktion kennen (Prozesstransparenz). Abweichungen und Widersprüche müssen rechtzeitig erkannt werden. Er muss mitwirken, dass Lösungsvorschläge zur Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette unter der Einbeziehung des Einkaufs, der Logistik, der Werke und der Lieferanten erarbeitet und auch umgesetzt werden. Wenn die Produktion weltweit als Fertigungsverbund organisiert ist, sollte der Controller in der Lage sein, das auch weltweit zu moderieren.

Um die Herstellkosten zu minimieren, gibt der Controller Denkanstöße, an welchen Standorten mit welcher Fertigungstiefe günstig produziert werden kann. Das aber bedeutet, dass alle Kosten von A bis Z erfasst sein müssen (wie Training, Qualitätssicherung bei den Lieferanten, Nacharbeits- und Qualitätskosten im heimischen Werk etc.). Hier ist Kostentransparenz zur Unterstützung des Kostenmanagements im wahrsten Sinne des Wortes gefordert. Was das Thema Globalisierung betrifft, kann der Controller somit einen wesentlichen Beitrag zu einem „intelligenten Kostenmanagement“ leisten.

2.5 Geschäftsprozesse

Controller an den Ort des Geschehens

Das Arbeiten an den Geschäftsprozessen und deren Messgrößen erfordert den Umbau der Organisation und die Berücksichtigung in der strategischen Planung, in den Budgets und Forecasts sowie im Reporting. Wichtig ist, dass die Aktivitäten „monitored“ und tatsächlich umgesetzt werden. Gefordert ist also kein „Schreibtisch-Controlling“, sondern ein Hinausgehen in die nationalen und

internationalen Märkte sowie in die Produktionsstätten. Der Controller muss am Ort des Geschehens seinen Beitrag zur Optimierung der Geschäftsprozesse leisten. Das hilft auch dem Aufbau einer interkulturellen Kompetenz.

Ein schnelles, gut funktionierendes Berichtswesen ist Grundvoraussetzung. Die Führungskräfte dürfen nicht erst Monate später mitbekommen, wenn in China oder Indien „die Hütte brennt“.

Eine weitere Aufgabe für den Controller ist die Moderation des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Schließlich bringt eine Verbesserung der Wertschöpfungsstufen signifikante Kosteneinsparungen. Als Rüstzeug benötigt der Controller dafür ein entsprechendes Fachwissen, verbunden mit Führungs- und Sozialkompetenz und sensiblem kulturellem Einfühlungsvermögen.

2.6 Risk Management

Ich möchte den Begriff „Risk Management“ erweitern, und zwar um das interne Kontrollsystem, die Anforderungen des Sarbanes-Oxley Act (SOX), um Frühwarnsysteme und Risiko-Controlling. Dabei halte ich eine Integration der drei Bereiche für einen wesentlichen Schritt zur Reduzierung von Administrationsaufwendungen. Die drei Bereiche können nachfolgende Inhalte haben:

Bereich	Aufgaben
Internes Kontrollsystem/SOX	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Verantwortlichkeit des Managements klären ▷ Prozesse dokumentieren ▷ Kontrollziele definieren ▷ Prozesse beurteilen ▷ Kontroll-GAPs auflisten ▷ Maßnahmen zur Abstellung von Schwächen festlegen und diese dokumentieren
Frühwarnsysteme	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Gefahrenpotenziale im Marktumfeld und im Unternehmen selbst frühzeitig identifizieren ▷ Wettbewerb beobachten ▷ Softfacts/Weak Signals beobachten und bewerten ▷ Auf rollierende Planung umstellen

Bereich	Aufgaben
Risiko-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Ehrliche und umfassende, qualitative und quantitative Risikobetrachtung vornehmen ▷ Risk Map erstellen ▷ Aufgedeckte Risiken in Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen beurteilen ▷ Strategische und operative Maßnahmen erarbeiten ▷ Umsetzung der Maßnahmen planen ▷ Risiken immer wieder neu hinterfragen und beurteilen ▷ Management muss „Flagge zeigen“ und die Umsetzung verfolgen

Tab. 1: Bereiche des Risk Management und ihre Aufgaben

3 Die Zukunft des Controlling

Dezentralisierung erweitert Kundenkreis des Controlling

Der Kundenkreis des Controlling wird sich über die Führungskräfte hinaus auf alle Mitarbeiter im Unternehmen ausweiten. Dies ist die logische Folge der Dezentralisierung, die einhergeht mit der Delegation von Führung (Stichwort „Empowerment“) und kleineren Organisationseinheiten. Daher müssen die vorhandenen Controlling-Aufgaben und -Instrumente an die neuen Herausforderungen angepasst werden:

- ▷ Rechnungswesen:
 - Integration von externem und internem Rechnungswesen
 - Internationalisierung des Rechnungswesens (IFRS und US-GAAP)
 - Bereitstellung von Daten für das Selbst-Controlling
 - Simplifizierte Kostenrechnung
 - Prozess-Orientierung
 - Fast- und Hardclose-Abschlüsse
- ▷ Controlling-Instrumente:
 - Marktbezogene Ergebnisrechnungen (Segmentrechnungen nach Regionen, nach Distributionskanälen, nach Kunden, Key Account Management)
 - Bereinigung des Produktprogramms
 - Ausbau werthaltiger und strategischer Produkte

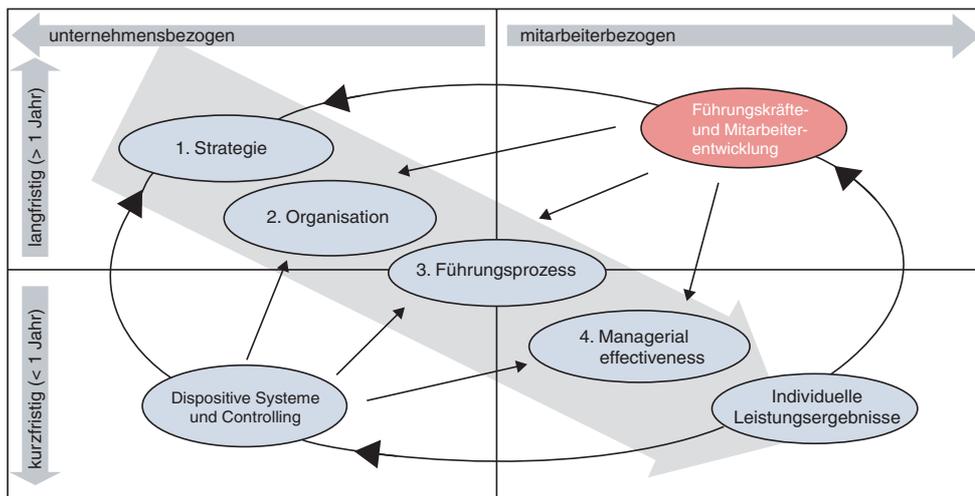
- Kundenbezogene Kennzahlen wie z. B. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenwertbeitrag etc.
- Erstellung und Überprüfung von Kundenportfolios im Hinblick auf deren Attraktivität
- ▷ Marktorientierte Kostenanalysen und Vergleiche, wie z. B.:
 - Benchmarking des Wettbewerbs
 - Analyse der Erlösschmälerungen
 - Fundiertes Risikomanagement
 - Integrierte Steuerung mit der Balanced Scorecard
- ▷ Enge Verzahnung der strategischen und der operativen Planung indem die strategischen Maßnahmen in ein fokussiertes, steuerbares Zielsystem übersetzt werden:
 - Verknüpfung der Zielvereinbarungen mit einem eindeutigen Bezug zur Unternehmensstrategie und klaren Messgrößen.
 - Monetäre und nichtmonetäre Ziele und Kennzahlen werden gleichgewichtig betrachtet.
 - Ausrichtung auf Frühindikatoren – weg von der Vergangenheitsorientierung.
 - Wertsteigerungsmanagement; dazu gehört auch, die Wertvernichter im Unternehmen zu identifizieren und zu beseitigen.
 - Aktivierung der Mitarbeiter bei der Zielfestlegung. Damit wächst die unternehmerische Verantwortung und Leitungsbereitschaft.
 - Anpassung der Anreiz- und Vergütungssysteme und Verknüpfung mit den strategischen Zielen.

Zukünftig wird man eine immer höhere Integration der Aufgaben, der Instrumente sowie der Messgrößen haben. Führungskräfte werden verstärkt Aufgaben des Controlling übernehmen (s. Abb. 2). Der Controller muss im Unternehmen einen Zusammenhang zwischen der Marktseite, den Finanzen, den Prozessen und den Ertragsersparungen der Eigentümer schaffen. Insofern werden die Koordinationsaufgaben immer anspruchsvoller.

Fazit

Herausforderungen für wirksame Controller

Das integrierte Managementsystem



Quelle: Malik Management Zentrum St. Gallen

Abb. 2: Herausforderungen für wirksame Controller

4 Die CFO-Agenda

Strategie als Kernaufgabe

Auch die Rolle des CFO hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Es reicht heute nicht mehr, sich nur dem Finanzbereich mit Monats- und Jahresabschlüssen, den Finanzzahlen, der Finanzierung und Währungsabsicherung etc. zu widmen. Der CFO muss sich auch um weitere Erfolgstreiber sowie um die Strategie kümmern. In den letzten Jahren gab es die Entwicklung vom Buchhalter zum Controller, daher ist es nur logisch, dass es eine Entwicklung vom Controller zum CFO geben kann und muss. Diese Forderung wird auch zunehmend aus der Unternehmenspraxis erhoben.

Welche Aufgaben muss ein CFO in einer Unternehmensorganisation abdecken, um wirksam zu werden? Greift die Forderung „vom Rechnungswesen zum Controlling“ nicht zu kurz?

In der Praxis wirksame Controller verneinen diese Frage. Die Forderung lautet: „Vom Rechnungswesen zum Controller und

vom Controller zum Strategen.“ CFOs müssen sich also zum Wertetreiber im Unternehmen entwickeln. Um dieser Kernaufgabe gerecht zu werden, müssen sie meiner Erfahrung nach vor allem folgende Aufgabengebiete abdecken:

- ▷ Steuerung des Finanz- und Rechnungswesens,
- ▷ proaktives Controlling,
- ▷ Steuerung der strategischen Planung,
- ▷ Implementierung und Weiterentwicklung des Strategieprozesses,
- ▷ stringente Strategieumsetzung,
- ▷ Standardisierung von Prozessen,
- ▷ Unterstützung des Innovationsprozesses,
- ▷ Liquiditäts- und Cash-flow-Steuerung,
- ▷ Effizienz- und Produktivitätssteigerung und Ausbau der Profitabilität.

5 Vom Controller zum CFO: Eine Karriere

Meine berufliche Ausbildung begann mit einer Lehre als Industriekaufmann. Anschließend kamen die ersten Praxisjahre in der Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung sowie in der Datenverarbeitung und Personalarbeit. In dieser Zeit wurde mir klar, dass ich ohne Studium keine großen Karrieresprünge machen würde. Mit dem Diplom als Betriebswirt sprang ich dann ins kalte Wasser der ersten Führungsaufgabe in einem mittelständischen Unternehmen der Polstermöbelindustrie als kaufmännischer Leiter mit der Kernaufgabe: „Das Unternehmen profitabel machen“.

Man merkt ziemlich schnell, dass ein Monatsabschluss und ein gutes Reporting nicht alles sind. Vor allem, wenn man die Banken im Nacken spürt. Die Generierung von Cash stand im Mittelpunkt und das hieß, überfällige Forderungen eintreiben, Lagerbestände reduzieren, Lieferanten vertrösten und Banken beruhigen. Ich habe schnell gelernt, dass es nichts nützt, nur die Zahlen zu erläutern, sondern dass man sich persönlich einbringen muss, beispielsweise: Die schwierigen Kunden persönlich aufsuchen und erst wieder gehen, wenn man einen Scheck in der Hand hält.

Sonderverkäufe und spezielle Promotionen waren zu organisieren. Hier konnte ich die ersten Erfahrungen im Verkauf machen. Ich erlebte hautnah, wie schwierig es ist, Kunden für Sonderaktionen zu begeistern.

Bei den Verhandlungen mit Banken und Lieferanten war es wichtig, die Wahrheit auf den Tisch zu legen. Damit verbunden war die

**Studium als
Voraussetzung**

**Cash steht im
Mittelpunkt**

Internationale Weiterentwicklung: WP-Gesellschaften

Forderung nach Zuverlässigkeit: Immer nur versprechen, was man auch halten kann. Kommunikation auch über die kleinsten Veränderungen war angesagt. Nach zwei Jahren war das Unternehmen aus dem Größten heraus.

Fazit: Wichtiger als das erlernte Fachwissen war, die persönlichen Eigenschaften wie Kommunikation, Zuverlässigkeit und Überzeugungskraft nach innen und nach außen gegenüber den Anspruchsgruppen vorzuleben.

Um mich auch international weiterzuentwickeln, wechselte ich zu einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Durch die zuvor erworbene Praxis wurde ich sehr schnell mit der Führung von Prüfungen für internationale Konzerngesellschaften betraut. Vorausgegangen war ein „Crash-Kurs“ in Basic Accounting und den US-GAAP-Vorschriften.

Mitarbeit im M&A-Team

Nach einem Jahr wurde ich in das Team Unternehmensbewertungen übernommen – heute würde man das als Mergers-&-Acquisitions-Kernkompetenzteam bezeichnen. Es war spannend, auf der einen Seite Kaufpreise für Unternehmen zu ermitteln und auf der anderen Seite Schiedsgutachten zur Abfindung von Aktionären zu erstellen. Da es sich meiste um internationale Unternehmen handelte, war ich gezwungen, auf deren Gepflogenheiten und Kulturen einzugehen. Erfolgsfaktoren hierfür waren großes Einfühlungsvermögen und schnelle Anpassung an wechselnde Situationen.

Das Gefühl und der Blick dafür, Stärken und Schwächen von Unternehmen schnell zu erkennen, wurden geschärft. In diesem Berufsstadium erwies sich folgende Kernfähigkeit als zentraler Erfolgsfaktor: Man muss lernen, fundierte Ergebnisse unter hohem Zeitdruck auf den Tisch zu bringen.

Zurück in die Industrie

Wie es dann im Prüferleben so läuft, gab es einen Auftrag von einem großen amerikanischen Konzern. Der hatte ein deutsches Unternehmen erworben und erteilte den Auftrag, innerhalb von zwei Tagen ein Budget zu erstellen. Danach kam das Angebot, dort die Stelle des Controllers zu übernehmen. Das Briefing durch den Divisionspräsidenten anlässlich eines Arbeitsfrühstücks erfolgte mit einer Grafik auf einer Serviette: Ertragskurve über die positive Umsatzkurve bringen. Zeitrahmen: ein Jahr.

Das hieß für mich: Jetzt geht's mit dem Controller-Leben richtig los:

- ▷ Monatsreporting aufbauen,
- ▷ Standardkostenrechnung einführen,
- ▷ neue IT-Strukturen einführen,
- ▷ Herstellkosten radikal senken,

- ▷ Geschäftsprozesse im gesamten Unternehmen optimieren,
- ▷ langfristige strategische Planung („Long Range Planning“) aufbauen,
- ▷ Ergebnisse der Tochtergesellschaften konsolidieren.

Hilfreich für mich war die Fortbildung im Bereich der Informatik (Ausbildung zum Systemanalytiker auf der Datenverarbeitungsfachschule), weil man einen umfassenden IT-Überblick gewann, und gleichzeitig besser einschätzen konnte, wie Daten transparent gemacht werden können.

Nachdem das erste Jahr gut überstanden war, warteten sogleich neue Aufgaben auf mich bei der Eingliederung von neu erworbenen Unternehmen wie z.B. die Anpassung auf US-GAAP und die Implementierung der Standardkostenrechnung sowie des US-Reporting. Dann kam die große Welle der SEC-Berichte¹, z.B. 10-K-Report, Subsequent Events Review, Disclosures, 4-Eyes-Principle – der Vorläufer des heutigen Sarbanes-Oxley Act – sowie Überleitungsrechnungen vom HGB auf US-GAAP.

Das dazu notwendige Rüstzeug konnte ich bei der Controller Akademie erwerben. Äußerst hilfreich war mir die Mitarbeit im Arbeitskreis Südwest im Internationalen Controller Verein e.V. – schlagartig hatte ich ein Netzwerk von erfahrenen Kollegen aus Groß- und Kleinunternehmen, das ich nutzen konnte.

Fazit: Amerikanische Unternehmensführung ist gegenüber der deutschen kurzfristiger angelegt. Es ist wichtig, dass man die Anforderung „no surprises, please“ erfüllt. Man muss lernen, sich als Controller zu verkaufen, d.h., Zahlen nicht nur erstellen, sondern auch entsprechend präsentieren. Nicht zu vernachlässigen: Hinter die Zahlen schauen, da man jederzeit zu allen Abweichungen auskunftsfähig sein muss.

Die nächste große berufliche Herausforderung war die Leitung für ein weltweites IT-Projekt. Es war sehr spannend, als Deutscher mit Europäern, Südamerikanern, Australiern innerhalb von zwei Jahren ein durchgängiges Hard- und Softwarekonzept zu installieren. Dabei halfen Geduld, gutes Zuhören und die Fähigkeit, im richtigen Moment Entscheidungen zu treffen.

Bestens versorgt mit amerikanischem Management-Know-how tauchte ich als kaufmännischer Geschäftsführer in den schwäbischen Mittelstand ein. Hier galt es, internationale Strukturen einzuziehen und die Tochtergesellschaften auf Profit zu trimmen. Dazu waren die IT-Strukturen zu vereinfachen und eine durchgängige, kompatible Software-Plattform zu schaffen.

Der Schritt zum CFO

¹ SEC = Security and Exchange Commission.

**Einführung des
Target Costing**

Die strategische Ausrichtung erfolgte über den Aufbau der strategischen Planung/Businessplan. Dazu kam die administrative Betreuung der internationalen Key Accounts.

Sehr schnell bemerkte ich, dass ohne funktionierende Kostenrechnung nur Geld zu verlieren war. Das hieß für mich und mein Team: Raus in die Fertigung und mit den Ingenieuren die Arbeitspläne und Stücklisten durchgehen und aktualisieren. Das Resultat war die Einführung einer Standardkostenrechnung. Wichtig war,

1. schnell über die Abweichungen (z. B. Preisabweichungen, Verbrauchsabweichungen, Beschäftigungsabweichungen) Bescheid zu wissen,
2. festzustellen, woher sie kamen, um dann
3. sofortige Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.

Die zunehmenden Ansprüche der OEM-Kunden in Richtung Innovation und neue Technologien erforderten den Aufbau und die Einführung einer Zielkostenrechnung. Entscheidend war, dass die Kostenrechnung bereits im frühen Entwicklungs- und Konstruktionsstadium einsetzte, denn hier werden 80 % der Kosten vorbestimmt. Bei speziellen Kundenanforderungen musste man auch Widersprüche erkennen und aufdecken, wenn technische Lösungen in Richtung teures „Over-engineering“ tendierten, wozu damals viele solide deutsche Ingenieure neigten. Um all dies in den Griff zu bekommen, war der nächste logische Schritt die Einführung eines Projekt-Controlling in der Abteilung Forschung und Entwicklung.

Fazit: In diesem Handlungsumfeld konnte ich technische Kompetenz aufbauen. Diese erlaubte mir, auch technische Abläufe im Unternehmen zu beurteilen.

Vor mehr als 10 Jahren kam ich zu meinem heutigen Arbeitgeber, der Hansgrohe AG, Innovations- und Designführer der Sanitärbranche, in Schiltach im Schwarzwald. Familienunternehmen, seit 2 Jahren mit einem amerikanischen Mehrheitsgesellschafter, einer heute über hundertjährigen Tradition, mit mehreren Produktionsstätten in Deutschland und anderen Ländern sowie weltweit immer weiter expandierendem Vertrieb – spannende Assignments erwarteten mich!

Einige der herausragenden neuen Aufgaben im Rechnungswesen waren:

- ▷ Konzernabschluss mit Lagebericht erstellen.
- ▷ Die Federführung bei der Umwandlung von einer Personengesellschaft zu einer nicht börsennotierten Aktiengesellschaft übernehmen.

- ▷ Aufbau und Umsetzung des Risk Management einschließlich Corporate Governance und SOX leiten.
- ▷ Den jährlichen Geschäftsbericht erstellen.
- ▷ Due Diligence bei einer Unternehmensakquisition durchführen.
- ▷ US-GAAP-Abschluss und Reporting, bedingt durch die Mehrheitsübernahme des US-amerikanischen Gesellschafters, einführen.

Hinzu kam die Umsetzung strategischer Projekte:

- ▷ Aufbau von Produktionsstandorten in den USA, Frankreich, den Niederlanden und China
- ▷ Konzernweite Einführung einer IT-Plattform
- ▷ „Global Speed“, die massive Internationalisierung (Steigerung des Umsatzanteils im Ausland von 24 % auf 76 % innerhalb von 5 Jahren)
- ▷ Logistik-Projekt
- ▷ Profit-Improvement-Programm zur Ertragssteigerung
- ▷ Veränderungen in den Organisationsstrukturen
- ▷ Aufbau eines Transfer-Verrechnungspreissystems
- ▷ Ausgestaltung der strategischen Planung und des Beteiligungs-Controlling der Tochtergesellschaften.

Mein Aufgabengebiet beinhaltet heute Führung des Finanz- und Rechnungswesens, Risk Management, Controlling, IT und Administration. Zusätzlich führt bei Hansgrohe neben den jeweiligen funktionalen Bereichen jeder Vorstand eigenverantwortlich mehrere Märkte. Ich bin zuständig für Nordamerika sowie für Middle East und Afrika. Das ist zwar mit enormem Zeitaufwand verbunden, hilft aber auf der anderen Seite, den Vertrieb, das Marketing und die damit verbundenen Kundenanliegen besser zu verstehen. Es ist auch ein ganz anderes Erlebnis, seinen Topkunden gegenüberzusitzen, anstatt sie nur vom Umsatz- und Margen-Reporting her zu beurteilen. Ich betrachte heute Marketingausgaben oder den Ausbau des Vertriebs nicht nur als Kosten, sondern als Investitionen in das Unternehmenswachstum.

Auf der Produktionsseite erkennt man, wie wichtig Logistik und Inventurmanagement sind. Bei der Globalisierung von Produktionsstätten erkennt man, dass man ohne das Wissen und die Erfahrung von Facharbeitern, Ingenieuren und Spezialisten aus Vertrieb, Marketing, Controlling sowie der IT ganz schnell ganz viel Geld „versenken“ kann. Auch ist die Globalisierung nicht das viel gepriesene Allheilmittel gegen die hohen Lohnkosten in Deutschland. Wir bei Hansgrohe lasten zuerst die deutschen Fertigungen aus und dann geht's über die Grenzen, vor allem dort, wo Logistik und Kundenservice eine überragende Rolle bei der Kundengewinnung spielen.

**Verantwortung
für Funktionen
und Märkte**

Fazit: Ich konnte mich vom Controller zum CFO entwickeln oder – andersherum gesagt – vom Spezialisten zum Generalisten.

6 Die wichtigsten Aufgaben des CFO

6.1 Steuerung des Finanz- und Rechnungswesens

Neue Aufgaben durch Integration

Die Automatisierung im Finanz- und Rechnungswesen führt zu einer Umschichtung des Personals, verbunden mit neuen Aufgabenstellungen. Darunter verstehe ich die Integration von externem und internem Rechnungswesen, d.h. die Vereinheitlichung von Gewinn- und Verlustrechnung, Ergebnisrechnungen sowie der Berichterstattung und der Ausbau der Kapitalflussrechnungen.

Bei der Kostenrechnung ist die Konzentration auf ein aussagefähiges System wie z. B. die Standardkostenrechnung geboten. Die Führungskräfte benötigen eine schnelle Bereitstellung und vor allem überschaubare Informationen, die sofortige Impulse für Maßnahmen liefern.

Der Einsatz der Prozesskostenrechnung, die ja oft im modernen Controlling propagiert wird, beschränkt sich auf spezielle Einsätze wie z. B. bei der Ermittlung von Logistikkosten. Der Pflegeaufwand ist einfach zu hoch, da die Abläufe permanent verbessert werden und die Prozesskostensätze immer hinter der aktuellen Entwicklung hinterherhinken.

Die Internationalisierung des Rechnungswesens (IFRS, US-GAAP) ist ebenfalls gefordert. Diese Forderungen kommen nicht nur von Investoren, sondern auch durch die Banken unter Hinweis auf Basel II. Dabei ist zu beachten, dass diese Rechnungslegungssysteme sich nicht als Steuerungsinstrumente eignen!

Verbunden mit IFRS oder US-GAAP ist die Einführung des Umsatzkostenverfahrens. Damit haben wir die periodengerechte Zuordnung der Herstellungskosten zu den Umsatzerlösen. Gleichzeitig entfallen aufwändige Abstimmbrücken zwischen interner und externer Ergebnisrechnung. Die Berechnung der kalkulatorischen Zinsen und Abschreibungen sowie sonstige Kosten entfallen. In der Darstellung des Umsatzkostenverfahrens werden die Kosten in Herstellungskosten, Vertriebs- und Marketingkosten, Forschungs- und Entwicklungskosten sowie Verwaltungskosten unterteilt. Damit bilden die Buchungen klare Verantwortungsbereiche ab, entsprechend den Ressortzuständigkeiten.

Das Treasury begreifen wir bei Hansgrohe nicht nur als Finanzierungs- und Absicherungsmanagement. Wir betreiben zusätzlich Working Capital Management und erstellen eine Kapitalflussrechnung. Abweichungen werden analysiert und die entsprechenden Maßnahmen eingeleitet und nachgehalten.

Die Bereiche Internes Kontrollsystem/SOX, Frühwarnsysteme, Risiko-Controlling haben wir mit dem Versicherungswesen zusammengeführt. Damit stellen wir sicher, dass die erfassten Risiken, wenn notwendig, angemessen versichert sind.

6.2 Proaktives Controlling

„Die Zukunft vorhersagen können wir nicht. Aber das Denken organisieren, im Sinne von vorbereiten, vorausdenken, dazu können wir beitragen“, meint Dr. Albrecht Deyhle, Trainer und Gründer der Controller-Akademie sowie Ehrenvorsitzender des Internationalen Controller Vereins, Gauting.

Proaktives Controlling heißt, sich loszulösen von der Gläubigkeit an die harten Kennzahlen und stattdessen vorwiegend auf Softfacts des Marktumfelds zu achten:

- ▷ Permanente Beobachtung und Bewertung ist angesagt,
- ▷ Marktchancen sind wahrzunehmen,
- ▷ Risiken sind zu steuern und
- ▷ Gegenmaßnahmen müssen vorgeschlagen werden.

Als CFO denkt man mit, wie Ziele erreicht werden können, und darf ruhig auch mal die Fachbereiche provozieren. Dann werden idealerweise auch eingefahrene Gleise verlassen und kreative neue Lösungsmöglichkeiten gesucht.

Budgets und die dazu notwendigen Prozesse dürfen nicht Selbstzweck der Finanzer und der Controller sein. Sie sind einige der wichtigsten Management-Tools. Neue Mitarbeiter und auch die Jungmanager lernen dadurch das Geschäft von Grund auf kennen.

Man benötigt drei Budgets:

- ▷ Best Case,
- ▷ Operating und
- ▷ Worst Case.

Das übliche Budget ist das Operating Budget. Damit budgetiert man das laufende Geschäft. Hier ist das gesamte klassische betriebswirtschaftliche Instrumentarium der analytischen und empirischen Planung anzuwenden.

Drei Budgets im Einsatz

Das Best Case Budget ist das Budget für die Innovationen nach dem Motto „Klotzen und nicht kleckern“: Man richtet den Focus nur auf wenige Ziele, aber diese werden mit ganzer Kraft durchgezogen.

Das Worst Case Budget bauen wir auf der Erfahrung auf, dass man immer mit Überraschungen rechnen muss. Man kann in Ruhe überlegen, was man an Maßnahmen benötigt, um einigermaßen auf Kurs zu bleiben.

Wichtig ist zu wissen, welche Flexibilität im Unternehmen vorhanden oder wo sie einzubauen ist. Das Durchdenken aller Geschäftsaktivitäten ist sicher mühevoll, aber im Notfall weiß man, „wo man hinfassen muss“. Bewährt hat sich nach meiner Erfahrung ein Modell mit einem Budgeterreichungsgrad zwischen 80 und 110 %.

6.3 Steuerung der strategischen Planung

Will der CFO mit dem Topmanagement zusammen langfristig Werte für die Investoren und Eigentümer schaffen, muss er das Unternehmen auf Wachstum trimmen. Dazu reichen die gängigen Kennzahlensysteme nicht aus. Es sind weitere ausgewählte Kennziffern zu budgetieren wie:

- ▷ die Marktstellung:
 - Marktanteile,
 - Kundennutzen,
- ▷ Innovation:
 - Time-to-market,
 - Umsatz mit Neuprodukten in den ersten 3 Jahren,
 - Wertschöpfung,
- ▷ Human Resources:
 - Krankheits- und Fluktuationsrate,
 - Ausgaben für Personalentwicklung,
 - Besetzung von Führungspositionen mit eigenem Nachwuchs,
- ▷ Profitabilität
- ▷ Cash-flow und Liquidität.

Zu einer Wachstumsstrategie gehört, wie bereits zuvor beschrieben, die Beseitigung der Wachstumshemmnisse. Dazu müssen wichtige Fragen geklärt werden:

- ▷ Sind unsere Prozesse kundenorientiert?
- ▷ Sind die Fertigungsverfahren und Technologien kostengünstig?
- ▷ Passen die Logistikprozesse dazu?

- ▷ Haben wir die passenden Zielvereinbarungs- und Vergütungsmodelle?

Dann können weitere internationale Märkte erschlossen oder auch die Bearbeitung von weiteren Vertriebskanälen in Angriff genommen werden.

Im letzten Schritt kann das Unternehmen dann auf den nächsten Wachstumssprung ausgerichtet werden, indem

- ▷ die Wertschöpfungskette verlängert wird,
- ▷ die Markenstrategie erweitert wird oder gar
- ▷ neue Geschäftsfelder erschlossen werden.

Schlussendlich erfolgen die Steuerung der strategischen Planung und die Sicherstellung der Realisierung über die Erarbeitung von Aktionsplänen, Meilensteinen, Reviews und das Nachhalten über ein Umsetzungs-Controlling.

6.4 Implementierung und Weiterführung des Strategieprozesses und der stringenten Strategieumsetzung

In der Vergangenheit haben die CFOs die Strategie und die Prozesse dem CEO und dessen Beraterstäben überlassen. In der heutigen Zeit müssen die CFOs für die notwendigen Zahlenhintergründe sorgen bei

- ▷ der Strategiefindung,
- ▷ der Gestaltung des Geschäftsmodells und des Produktportfolios,
- ▷ der Internationalisierung,
- ▷ der Markenführung sowie
- ▷ den strategischen Investitionen.

Sie müssen durch ihre Prozesse, Tools und Informationen zu innovativen Strategien und einer stringenten Strategieumsetzung beitragen.

Die erfolgreiche Internationalisierung muss auf vier grundsätzlichen Strategie-Feldern basieren:

1. einer globalen und lokal angepassten Produktstrategie,
2. einer strategieadäquaten Gestaltung der Unternehmensorganisation,
3. dem Aufbau und der Ausbildung der dazu benötigten Human Resources
4. einer soliden Finanzierung der internationalen Expansion.

Das Malik Management Zentrum, St. Gallen, hat in einer grafischen Darstellung diese Aufgaben zu einem „Strategischen Sechskampf“ zusammengefasst (s. Abb. 3).



Abb. 3: Strategischer Sechskampf²

6.5 Standardisierung von Prozessen

Steigerung der Ergebnisse ...

... durch Fokussierung auf Prozesse

Das Denken und Handeln in Geschäftsprozessen und in Prozessketten, die gleichzeitige Beschäftigung mit der Reduzierung von Kosten, die Ausweitung des organischen Wachstums, die Steigerung der Effektivität, die Verbesserung der Geschäftsprozesse über Standardisierung, verbunden mit erheblichen Qualitätsanstrengungen, bringen eine deutliche Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Ergebnisse.

Dies erfordert aber eine prozessorientierte Organisation und die Berücksichtigung von Prozessgrößen in der Planung, Steuerung und dem Controlling. Der Prozessfokus wird immer noch kritisch beäugt. Dies halte ich nicht für gerechtfertigt, da die heutigen integrierten Softwaresysteme alle Unternehmensprozesse abbilden können, auch wenn der Customizing-Aufwand für unternehmensspezifische Anpassungen nicht unterschätzt werden darf.

² Quelle: Malik Management Zentrum, St. Gallen.

Für die Planung bedeutet dies eine Sachorientierung und die Berücksichtigung nichtmonetärer Steuerungsgrößen. Damit einhergeht eine deutliche Reduzierung der detaillierten Planung. Das „Self-Controlling“ der Manager wird erleichtert ebenso wie die Steuerung vor Ort.

6.6 Unterstützung des Innovationsprozesses

Einer der wesentlichen Wachstumstreiber sowie die schärfste Differenzierungs-Waffe in der Globalisierung ist die Innovation. Der CFO unterstützt mit einem gut strukturierten Innovationsmanagement den Innovationsprozess im Unternehmen. Bei Hansgrohe konzentrieren wir uns dabei nicht nur auf die Produkte, sondern auch auf die Produktion und die eingesetzten Technologien. Die Bereiche Vertrieb, Marketing, Logistik und Administration werden ebenfalls einbezogen, d. h., wir gehen ganzheitlich an die Prozesse heran.

Es wird häufig irrtümlich angenommen, dass Innovationserfolg durch einen großen Wurf erreicht wird. Es sind aber die vielen Innovationsschritte, die das innovative Ganze, neue Produkte und Systeme ausmachen. Dazu gehört ein straffes Multiprojektmanagement mit hervorragend aufeinander abgestimmten Entwicklungs-, Produktmanagement-, Marketing-, Produktions- und Vertriebsteams, die für eine schnelle, weltweite Markteinführung aus einem Guss sorgen. „Time-to-market“ und Innovationskraft sind die beiden komplementären Seiten zur Innovationsführerschaft und Einzigartigkeit.

Bei revolutionären Produktideen werden alle sofort ins Boot geholt, damit Produktentwicklung und Markteinführung vernetzt und „mit Speed“ gelingen.

Der CFO muss zusammen mit den anderen Führungskräften ein innovationsfreundliches Klima im Unternehmen schaffen und erhalten, d. h. den Mitarbeitern ein Quer-Denken ermöglichen. Dabei sollte er die Fähigkeit haben, widersprüchliche Diskussionen zu tolerieren und diese rechtzeitig auf die angestrebten Innovationslösungen hinzulenken.

Über die Controlling-Instrumente werden die Aus- und Anlaufsteuerung der Produkte unterstützt, ebenso die umsatz- und deckungsbeitragsbezogene Entwicklung der neuen Produktlinien und Programme (z. B. über Produktportfolios). Die Definition von Zielkosten und deren laufende Kontrolle auf Einhaltung ist Basisgeschäft. Denn es kommt immer wieder vor, dass plötzlich viel versprechende Neuprodukte zu Verlustbringern werden.

**Ganzheitlicher
Ansatz zu
empfehlen**

**Innovation in
kleinen Schritten**

Die Aufgaben

**Plausibilitäts-
Check der
Planung**

Der CFO muss zusammen mit den Controllern einen Plausibilitäts-Check durchführen. Darunter verstehe ich die Prüfung, ob sich die definierten Projekte mit den verfügbaren Entwicklungsressourcen decken. Oft wird versäumt, einfach zu klären, ob erforderliche Ressourcen bereitstehen und Terminpläne überhaupt einzuhalten sind.

Gewisse detektivische Fähigkeiten benötigt man ebenfalls, denn ab zu werden Projekte gestartet, ohne Freigabe und ohne offizielle Mittel. Hier muss man energisch einschreiten und diese Projekte in die offizielle Schiene zurückbringen oder auch komplett stoppen, wenn sie dem „strategic-intent“ nicht entsprechen. Apropos stoppen: In der Praxis wird oft zu wenig auf den „Fit“ zwischen Innovation und Unternehmensstrategie geachtet.

Controller und CFOs müssen sich darüber im Klaren sein, dass zu viele Regelungen in den Handbüchern kontraproduktiv sind und deshalb meistens in den Schubladen der Mitarbeiter verschwinden oder zu viel Entwicklungskapazität verschwenden.

Hier ist zu beachten, dass – wie bereits eingangs erwähnt – Innovation ein kreativer Prozess ist und eine starke Standardisierung diese Kreativität behindert. Es geht also darum, einen praktikablen, aber steuerbaren Innovationsprozess im Unternehmen zu verankern.

Bei Hansgrohe achten wir darauf, dass Projekte und die damit verbundenen Investitionen nach ihrem Beitrag zum Ergebnis gesteuert werden. Projekte, die diese Vorgaben nicht erfüllen, gehen nicht in die Entwicklungs-Pipeline (s. Tab. 2).

Fokussierung auf organisches Wachstum	
Bisher	Zukünftig
Wachstum um „jeden Preis“	▷ Erträge vor Volumen
Umsatz durch Unternehmens-zukäufe	▷ Wachstum durch Innovationen
Shareholder Value	▷ Beherrschung mehrerer Wertetreiber
Suboptimierung von Prozessen	▷ Ganzheitlicher Check und Standardisierung der Geschäftsprozesse
Zu späte Reaktionen auf Geschäftsveränderungen	▷ Risikomanagement einschl. Frühwarnsystem

Tab. 2: Neue Fokussierung für den Controller-Service

Im Innovations-Reporting konzentrieren wir uns auf wenige erfolgskritische Informationen:

- ▷ Strategischer Fit: Fördert das Innovationsprojekt die Strategie?
- ▷ Frühzeitige und ehrgeizige Festlegung der Zielkosten und deren stringente Verfolgung (Meilensteine),
- ▷ „Time-to-market“: Wann ist das Projekt am Markt?
- ▷ Beitrag zum Unternehmensergebnis,
- ▷ Relative Investitionsraten des Wettbewerbs.

Für Hansgrohe gilt: Nicht nur die Formulierung der Idee ist wichtig, sondern die Qualität, die Schnelligkeit in der Umsetzung sowie die vernetzte Arbeit in den verschiedenen Bereichen, damit von Anfang an das richtige Produkt auf den Markt kommt.

6.7 Liquidität und Cash-flow

Mit der Internationalisierung der Unternehmen hat die Bedeutung des Cash Management deutlich an Stellenwert gewonnen. Cash Pooling in der Zentrale ist ebenso angesagt wie die Steuerung der Kreditlinien. Bei Hansgrohe haben wir mit dem Start der Internationalisierung die Absicherung der Fremdwährungsrisiken in das Headquarter geholt. Damit waren wir in der Lage, die Risiken zu minimieren.

Vor 2 Jahren haben wir begonnen, das Cash Management um die Funktion der zentralen Steuerung des Working Capital zu erweitern. Wir waren dadurch in der Lage, unsere Kredite wesentlich zurückzuführen. Dies gelingt aber nicht über Kennzahlen allein, sondern hier bedarf es der aktiven Unterstützung vieler Bereiche.

Lassen Sie mich das am Beispiel der Inventurbestände erläutern. Jeder kennt die Problematik der Alt- und Überbestände in den Lägern. Einige Jahre lang haben wir uns wenig erfolgreich bemüht, unsere Mitarbeiter über die Wirkungszusammenhänge von Working-Capital-Kennzahlen aufzuklären. Dann begannen wir mit der Bildung von Projektteams, die Logistiker, Einkäufer, Controller und IT-Spezialisten umfassen. Diese gehen vor Ort und beginnen mit der Aufbereitung und der Analyse der gesamten Datenhistorie und Prozesse:

- ▷ Das Einkaufsvolumen wird gebündelt.
- ▷ Die Zahl der Lieferanten wird reduziert.
- ▷ Dispositionsparameter (Melde- und Mindestbestände, Mindestbestellmengen etc.) werden neu eingestellt.
- ▷ Lagerprozesse werden neu gestaltet.
- ▷ Die Software wird entsprechend angepasst.

Seitdem wir diese Teams im Einsatz haben, konnten wir die Lagerbestände und die Inventurwertberichtigungen erheblich reduzieren.

Den Vertrieb unterstützen wir ebenfalls praktisch beim Debitorenmanagement sowie den Einkauf bei der Umsetzung der Lieferanten-Zahlungsziele.

Zur Darstellung der Finanzlage benützen wir die Kapitalflussrechnung bereits in der Planung und ebenso als Analyse- und Controlling-Instrument.

6.8 Effizienz- und Produktivitätssteigerung sowie Ausbau der Profitabilität

Die Unternehmen stehen heute unter dem Zwang, Wachstum zu generieren und gleichzeitig die Kosten erheblich zu reduzieren. Mit den verschiedenen Methoden wie z. B. KVP und Change Management stehen heute genügend Instrumente zur Effizienz- und Leistungsverbesserung zur Verfügung. Der Aufbau von Prozessen, Strukturen und IT-Systemen muss ständig beobachtet, hinterfragt und verbessert werden. Dazu gehört auch der rechtzeitige Entschluss zum Auslagern.

Der CFO und die Controller waren schon immer gefordert, ein aktives Kostenmanagement zu betreiben. Was heute neu auf der Agenda steht, ist die Unterstützung der Fachabteilungen bei der Hebung von Umsatzpotenzialen.

Neben der bereits beschriebenen Optimierung des Working Capital, des Cash Management und der Finanzstrukturen müssen sich der CFO und seine Controller um die Optimierung der Standorte, Technologien und Kapazitäten kümmern. Statt Einzeloptimierung steht die Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette im Mittelpunkt.

6.9 Das Beteiligungs-Controlling

In der letzten Zeit werde ich vermehrt darauf angesprochen, was beim Beteiligungs-Controlling passiert. Lassen Sie mich das wiederum am Beispiel Hansgrohe erläutern:

Jeder Vorstand hat in unserer Matrix-Organisation Markt- und Kundenverantwortung. Mit dieser Struktur und der damit verbundenen Geschäftsverteilung kümmert sich jeder Vorstand mit den Länderkoordinatoren und den Markenverantwortlichen um die

Bedürfnisse der internationalen Kunden, Vertriebskanäle und der Märkte.

Weiterhin ist das Controlling durch dezentrale und zentrale Aufgaben in den Ländern und Regionen geprägt.

- ▷ Zentral steuern wir die Tochtergesellschaften und Ländermärkte über einen mehrjährigen strategischen Businessplan, Budgets, monatliches Reporting und aktuelle Forecasts.
- ▷ Dezentral sind Controller „hands on“ am Markt, d.h., jeder unser Regionen-Controller ist vor Ort und kennt dadurch die spezifischen Marktbedingungen der zu betreuenden Länder, der Key Accounts und der Vertriebskanäle.

Unsere Controller nehmen an regionalen und zentralen Marketing- und Vertriebsveranstaltungen teil und gehen auch auf Kundentour. Dadurch können sie bei der Planung und dem Reporting „hinter die Zahlen schauen“.

Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt. Das machen wir an vier Kernpunkten fest:

1. Mit unserer Businessplanung und unseren Vertriebsstrategien haben wir uns auf nachhaltiges, profitables Wachstum ausgerichtet. Wir wenden dabei die klassischen Strategie-Tools von der SWOT-Analyse, Benchmarking, Kundenportfolio-Management bis zur zielgruppenbezogenen Vertriebskanalstrategie an.
2. Wir stimmen die strategische Ausrichtung mit der potenzialorientierten Vertriebsstruktur ab.
3. Dies gilt auch für alle Leistungen und Vertriebsprozesse zum Kunden. Die permanente Verbesserung des Kundenauftragsprozesses, der CRM-Systeme, der Kundenbindungsprogramme, der Schulung der Kunden, der Optimierung der Preis- und Konditionensysteme sind Daueraufgaben.
4. Eine ziel- und anreizorientierte Führung mit einem Vergütungssystem, das sich an strategischen und operativen Targets ausrichtet, ist der erfolgskritische Treiber in unserem Internationalisierungsprozess.

Bei allen Zahlen und Zielen vergessen wir nicht, unsere Mitarbeiter über die eigene Personalentwicklung aufzubauen und deren Talente zu nutzen.

„Think innovative and global, act local“ ist das Leitmotiv unserer Personalarbeit. Die Mitarbeiter aus den Tochtergesellschaften werden ständig geschult, trainiert und entwickelt. Damit lernen sie am besten die Hansgrohe-Kultur kennen. Die Führungskräfte sind

dabei „Coaches“ ihrer Mitarbeiter und sind damit auch für deren Entwicklung und Förderung zuständig.

Heute freuen wir uns, wenn wir nach China kommen und ein Teil unserer chinesischen Führungskräfte begrüßt uns mit einem schwäbischen „Grüß Gott“.

7 Fazit: Möglich ist alles

Controller haben es zu einem großen Teil selbst in der Hand, die Umwälzungen im Rechnungswesen zu nutzen und sich an die Spitze zu setzen. Sie kennen die Anforderungen für die Unternehmenssteuerung im Grunde am besten – und darauf kommt es in dieser Position am meisten an. Intern zählt der Nutzen für die Steuerung mehr als ein dicker, bunter Quartalsbericht für die Kapitalgeber.

Außerdem sollten die Controller das operative Geschäft genau kennen, um wirklich Partner des Managements zu sein. Sie sollten wissen, mit welchen Erfolgsfaktoren und mit welchen Wettbewerbsvorteilen ein Unternehmen seine Kunden überzeugen will. Nur dann können sie den Vorteil von neuen Produktideen und Investitionsanträgen aus dem Unternehmen richtig bewerten – andernfalls ist die Gefahr groß, als Bedenkenräger eingeordnet zu werden. Mit dem richtigen Geschäfts-Know-how dagegen steht ihnen der Weg zur großen Karriere offen.