

# 15. Controlling Innovation Berlin

7. November 2015

40 YEARS  
EST. 1975



## Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

Siegfried Gänßlen

Vorstandsvorsitzender Internationaler Controller Verein e.V.

Ehemaliger Vorstandsvorsitzender Hansgrohe SE

A photograph of a busy office environment. In the foreground, a man in a light blue shirt is blurred. In the middle ground, a group of four people (three men and one woman) are seated around a white table, engaged in a meeting. They are looking at documents and talking. The background shows other office workers in motion, also blurred, against a bright, windowed wall.

**Internationaler  
Controller Verein**

Controlling – Zukunft gestalten

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Agenda

- Hansgrohe - wer wir sind
- Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung
- Verjüngungskur für die Zentrale - Zentral versus Dezentral
- Talente entwickeln
  - Corporate Business Development
  - Global Speed Task Force
- Center of Competence
- Center of Excellence

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Hansgrohe – Wer wir sind

### hansgrohe

- Gegründet 1901 von Hans Grohe (1871-1955) in Schiltach im Schwarzwald
- Eine europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea, SE), die nicht börsennotiert ist
- Zwei Gesellschafter
  - 32% Familie Klaus Grohe, Schiltach
  - 68% Masco Corporation, Taylor, Michigan, USA



MASCO

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Hansgrohe – Wer wir sind

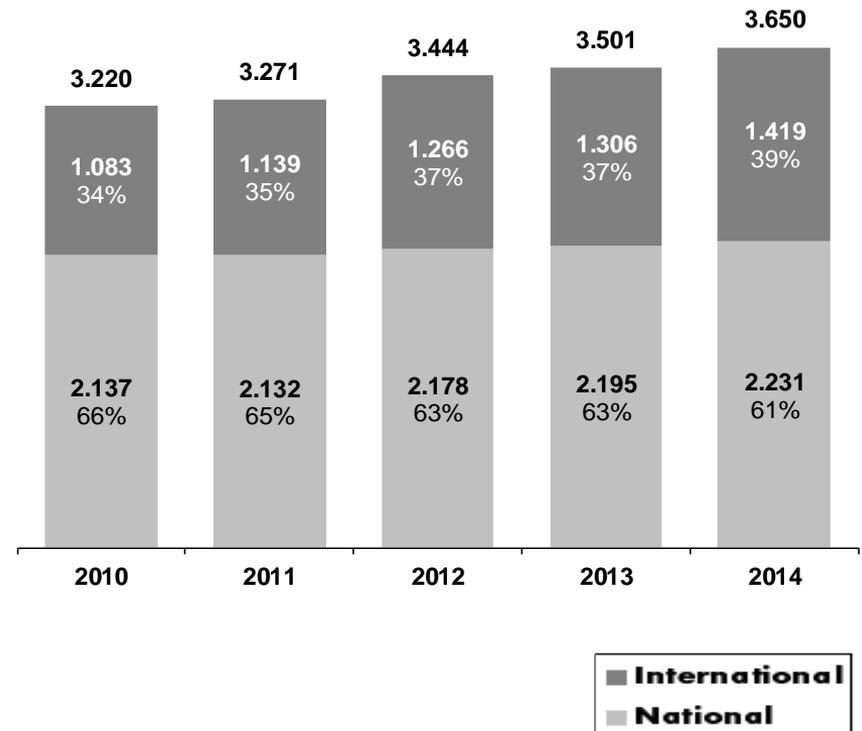


Nettoumsatz der Hansgrohe Gruppe von 2010 bis 2014 in Mio. €

### Global Player

Ca. 77% des Umsatzes ist Export außerhalb Deutschlands  
Mehr als 80% der Produkte sind "Made in Germany"

### Mitarbeiter



# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Hansgrohe – Wer wir sind

### Global Player

- 34 Tochterfirmen und 22 Sales offices weltweit
- Hansgrohe Produkte werden in 136 Ländern verkauft
- 10 Produktionsstätten



## Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling Hansgrohe – Wer wir sind

**Hansgrohe – Global Player: Vom Schwarzwald in die ganze Welt**



Cruise Liner AIDAbella



Dongxu Jinjiang Hotel, Chengdu



Burj Khalifa, Dubai

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling Marken

hangrohe

Pura Vida



Comfort Zone



Select



AXOR  
hangrohe

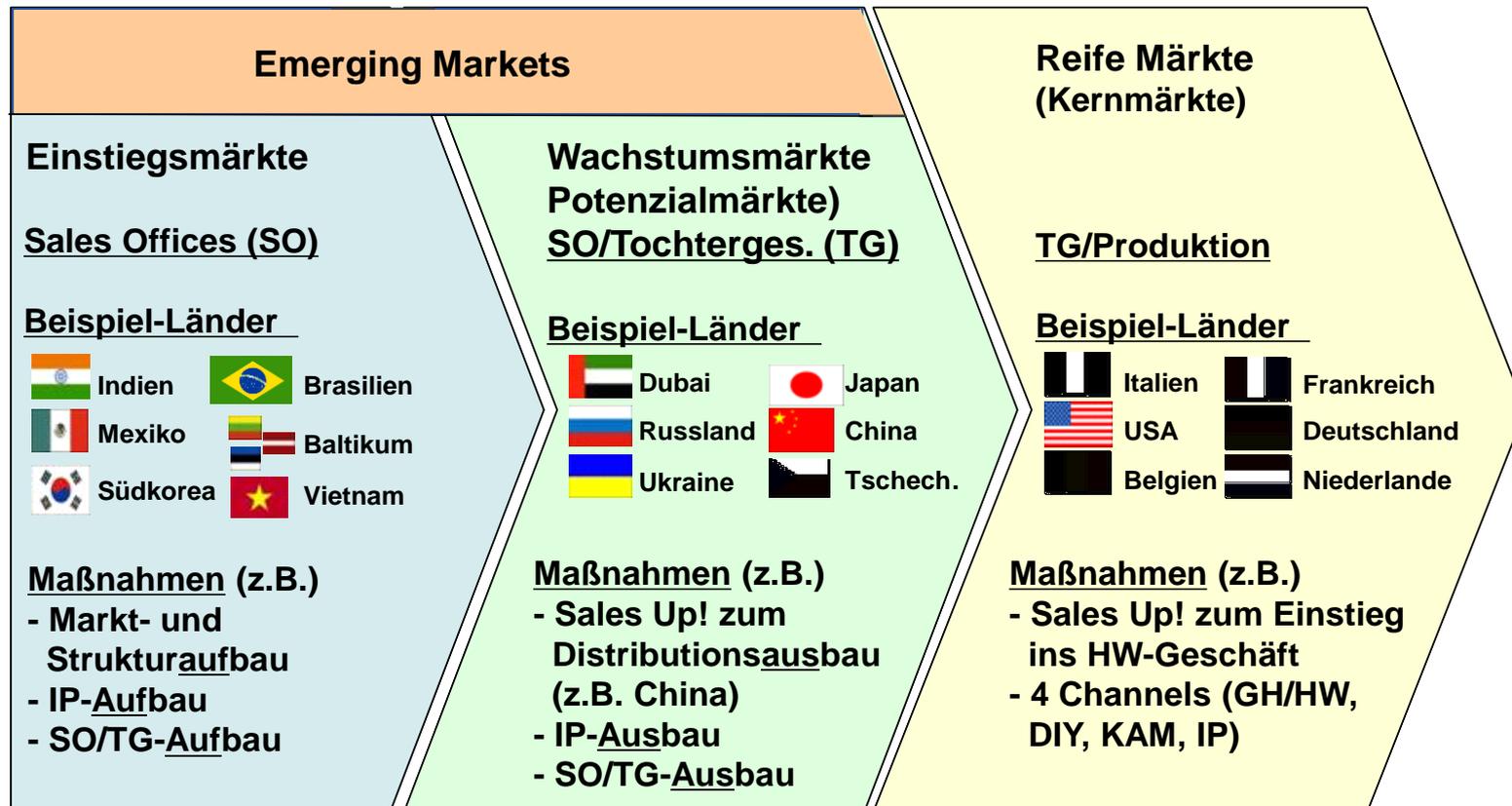
Design Collections



# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

**Emerging Markets:** Marktscreening nach Marktreife sowie Organisationsgrad der Vertriebseinheit - Marktbearbeitungsstrategie und Investitionen in die Märkte werden davon abgeleitet.



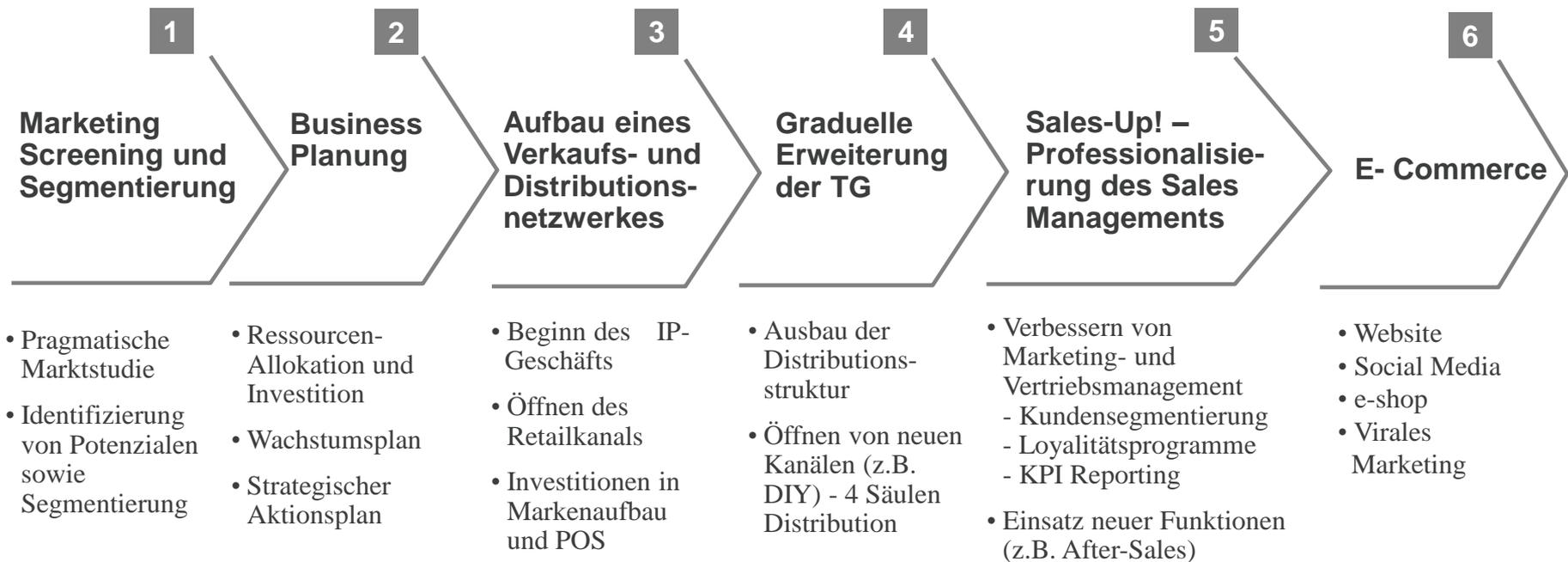
# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

### Marktausschöpfung und –erschließung

Global Speed liefert einen strukturierten Ansatz, um Emerging Markets systematisch zu erschließen.

Systematischer Marktbearbeitungsansatz im Team (Talente und erfahrene FKs aus verschiedenen Ländern)



**Fortlaufende Überprüfung der Strategieumsetzung in den QOR (Quarterly Operations Review)**

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

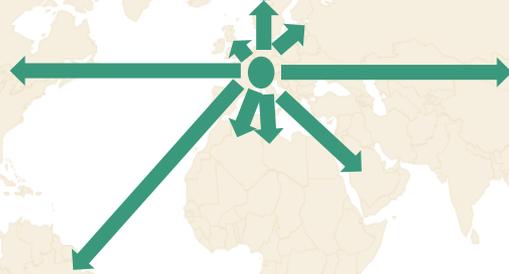
## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

Globale Geschäftsmodelle sind mehr als nur Semantik

Globalisierung erfordert einen Paradigmenwechsel von „Push“ zu „Pull“

### Geschäftsmodell

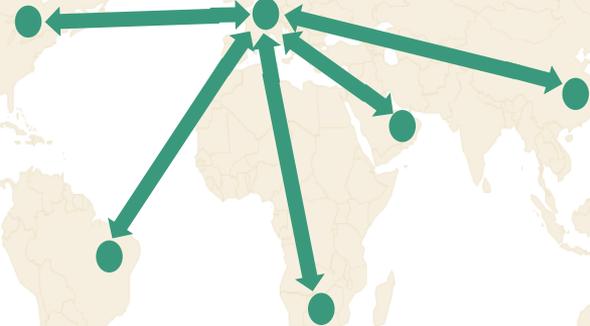
#### Internationalisierung



#### Push Modell – Headquarter ist der Treiber

- Das Geschäftsmodell wird in der Zentrale definiert und in die Märkte getragen
- „One size fits all“ Ansatz
- Die Supportfunktionen (Corporate Functions) sind im Headquarter zentralisiert

#### Globalisierung



#### Pull Modell – Märkte sind die Treiber

- Individuelles Geschäftsmodell für Kernmärkte gemäß lokalen Markt-Anforderungen (Sortiment, Marketing, Kommunikation)
- Tochtergesellschaften mit Freiräumen bei der Festlegung ihres Geschäftsmodelles (innerhalb vorgegebener Leitplanken der Zentrale)
- Benötigt starke vor Ort Organisationen mit tiefem Marktverständnis
- Lokale Management-Kompetenz
- Support Funktionen – Center of Competence, Center of Excellence
- Alle Prozesse auf einem ERP System hosted im HQ

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

**Auf dem Weg zur Globalisierung: „Ineffizienzfalle“ der Globalisierung überwinden**



## Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

**Zusammenspiel von lokaler und globaler Verantwortung als größte Verantwortung für globales Wachstum – Hauptprobleme:**

„Das richtige Maß an Zentralisierung und lokaler Eigenständigkeit zu finden **ist eine Kunst.**“

„Ich glaube nicht, daß schon irgendjemand den **richtigen Mix** gefunden hat.“

„Wie lassen sich **lokale Verantwortung und Abstimmung mit der globalen Strategie** miteinander vereinbaren“

„Achtung: die **Stimme des Kunden wird auf lokaler und regionaler Ebene gehört**, nicht am anderen Ender der Welt in der Zentrale.“

„Wir verbringen **zu viel Zeit damit, immer wieder in der Zentrale zu diskutieren**, was getan werden muss, aber wir haben **nicht genug Zeit und Support, um Dinge lokal umzusetzen.**“

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

### Erfolgsfaktoren unterscheiden sich zwischen Märkten

Erfolgsfaktor	Betroffene Funktion	Anpassung Geschäftsmodell und Einfluss auf Organisation
Kosten	Support-funktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reife Märkte:</b> Leistungserbringung bündeln; ggf. in Shared Service Centers zusammenführen</li> </ul>
	Produktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Emerging Markets:</b> Neue Strukturen nicht überdimensionieren, um ‘Ineffizienzfalle’ zu überwinden (z.B. durch virtuelle regionale Hubs)</li> <li>• Skalenvorteile nutzen und Fertigung gleicher Produktgruppen bündeln</li> <li>• Best Practice Austausch zwischen Werken sicherstellen</li> <li>• Nach Möglichkeit Skalierung in Niedriglohnländern</li> </ul>
Effektivität Kanalsteuerung	Marketing / Sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reife Märkte:</b> Effektivität erhöhen – v.a. Management Großhändler, z.B. durch Best Practice Sharing, Sales Force Effectiveness Initiativen, etc.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Emerging Markets:</b> Go-to-market Modell anpassen, da Kanäle unterschiedlich sind (z.B. China: Vertrieb hauptsächlich durch Dealer und nicht durch Großhändler; dadurch wird das Management des Dealernetzwerks wichtig)</li> </ul>

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

Erfolgsfaktoren unterscheiden sich zwischen Märkten

Erfolgsfaktor	Betroffene Funktion	Anpassung Geschäftsmodell und Einfluss auf Organisation
Geschwindigkeit	Marketing / Sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Emerging Markets:</b> dezidierte Strukturen für Emerging Markets mit simplifizierten Prozessen sowie mehr Entscheidungsgewalt und lokaler Flexibilität</li> </ul>
Marke	Marketing / Sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Emerging Markets (China):</b> direkte Ansprache der wachsenden Mittelklasse, da andere Verkaufskanäle (Dealer mit Showrooms) und andere Entscheider (Endkunde kauf direkt mit Installateur im Showrom ein)</li> </ul>
Lokale Anpassung	Produkt-Marketing / R & D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Emerging Markets:</b> Enge Verzahnung und Kollaboration, um lokale Opportunitäten schnell abbilden zu können. Modulare Marketing-Instrumente für schnelle Anpassung an lokale Anforderungen. Nationales Produktmanagement</li> </ul>

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

**Zentralisierungsgrad für Funktionen und dahinter liegende Aktivitäten festlegen**

Funktion	Aktivität	Zuordnung			Entscheidungsrational von Kunden
		Land	Region	Zentrale	
Vertrieb und Pricing	Außendienst	◆			Effektive Akquisition in Niederlassungen, Mgmt von Spot-Verkäufen in Ländern
	Key Account Management		◆	◆	Abhängig von geographischer Reichweite des Key Accounts; Schwerpunkt hier in Region
	Vertriebsunterstützung/ Ausschreibungsmgmt.		◆	◆ SSC	Zentrale Perspektive wichtig für internationale Kunden Mgmt regionaler Ausschreibungen durch Region
	Pricing	◆		◆	Strateg. Pricing durch Zentrale; Pricing für nationale Kunden verbleibt im Land
Auftrags- mgmt. und Beschaffung	Auftragsmanagement	◆			Landes-/Kundenspezifisch – Kundennähe wichtiger als Realisierung von Skaleneffekten
	Beschaffung			◆	Wichtige zentrale Funktion zur Unterstützung strategischer Ziele

◆ Primäre Zuordnung    ◆ Sekundäre Zuordnung

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

**Zentralisierungsgrad für Funktionen und dahinter liegende Aktivitäten festlegen**

Funktion	Aktivität	Zuordnung			Entscheidungsrational
		Land	Region	Zentrale	
Logistik	Netzmanagement		◆	◆	Starkes strategisches Netzwerkmgmt auf regionaler und zentraler Ebene wichtig
	Terminal-Management	◆		◆	Zentrales Terminal- und Hub-Mgmt für internationale Kunden wichtig – Abstimmung Landesmanagement
	Transportmanagement	◆		◆	Eng mit Terminal Management verknüpft
Abrechnung	Rechnungsstellung			◆ SSC + Off-Shoring	Zentrales Vertragsmanagement als Voraussetzung für Off-shoring Abrechnung
	Kreditprüfung	◆		◆ SSC + Off-Shoring	Zentrale Funktion - Landesspezifische Maßnahmen zentral zu koordinieren
Kunden-service	Internationale (Vertrags-)Kunden			◆	Zentrale Funktion zur Erfüllung internationaler Anfordeungen und Koordination von Lösungen
	Nationale Kunden	◆			Kundennähe wichtiger als Skaleneffekte, klare Kundensegmentierung entscheidend

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

Zentralisierungsgrad kann zwischen Ländern variieren

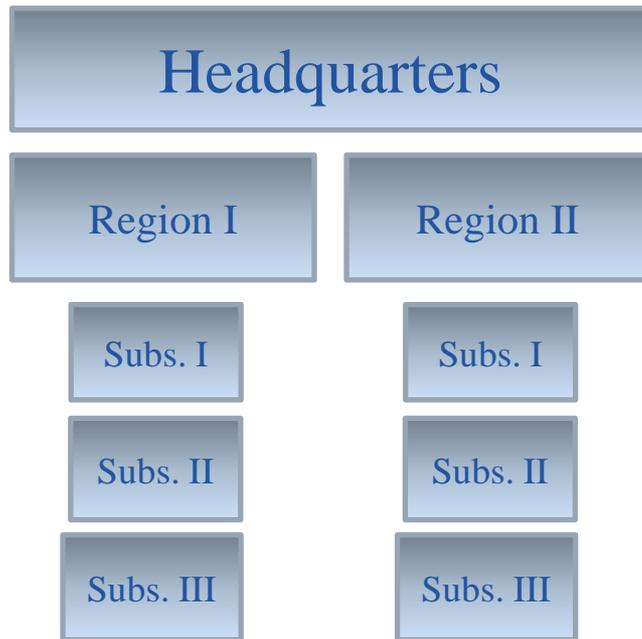
	Reife Märkte	Strategische Länder (Big Six)	Emerging Countries
Führung lokaler Teams durch GB	<p><b>Entscheiden</b> über <b>Gestaltung und Struktur des Vertriebs</b> (inkl. Anzahl MA u. Betreuungsmodell)</p> <p><b>Entscheiden</b> über Priorisierung und Management <b>aller Kunden</b> (Key Accounts und andere)</p> <p><b>Entscheiden</b> über <b>Stellenbesetzungen im Vertrieb</b></p> <p><b>Entscheiden</b> über <b>Leistungskriterien</b> im Vertrieb, individuelle Ziele und Vergütungsstruktur</p> <p><b>Entscheiden</b> über <b>Stellenbesetzungen im Marketing</b></p>	<p><b>Entscheiden</b> über <b>Gestaltung und Struktur des Vertriebs</b> (inkl. Anzahl MA u. Betreuungsmodell)</p> <p><b>Entscheiden</b> über Priorisierung und Mgmt von <b>Key Accounts</b></p> <p><b>Input</b> für Priorisierung und Mgmt aller anderen Kunden</p> <p><b>Input</b> zu Stellenbesetzungen im Vertrieb</p> <p><b>Input</b> zu Leistungskriterien im Vertrieb, individuellen Ziele und Vergütungsstruktur</p> <p><b>Input</b> zu Stellenbesetzungen im Marketing</p>	<p><b>Entscheiden</b> über Priorisierung und Management von <b>Key Accounts</b></p> <p><b>Input</b> zu <b>Gestaltung und Struktur des Vertriebs</b> (inkl. Anzahl MA und Betreuungsmodell)</p> <p><b>Input</b> zu Stellenbesetzungen im Vertrieb</p>
Rolle Landes-GF	<b>Volle Verantwortung</b>	Sehr autonom, direktes Reporting an Vorstandsmitglied	„Unternehmerischer“ Stil, GuV-Verantwortung für gesamtes Land; berichten an Sales-Director
Beispiel	Frankreich, Deutschland, USA	BRIC + Südafrika, Türkei = Big Six	Philippinen, Indonesien, Mexiko

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

### Globale Organisation / Co-Organisation

Das Headquarter kann nicht weltweites Controlling leisten. Daher hat Hansgrohe Mitte der 90er Jahre begonnen, eine internationale Controlling-Struktur mit dezentralen Controllern aufzubauen



#### Elemente der Controlling-Struktur:

##### - Headquarter Controlling

- \* Entwickeln und Rollout der Standards
- \* Aufgaben und Verantwortlichkeiten definieren (Split zwischen HQ und Regionen)
- \* Controlling auf Group-Level ausführen
- \* Business Partner Sales Director und Vorstand

##### - Regionale Controller (subsidiaries)

- \* sind das Gegenstück der Regionalen Sales Manager
- \* vermitteln zwischen Controllern des HQ und der Tochtergesellschaften (TG)
- \* führen Controlling auf regionaler Ebene aus
- \* Business Partner der regionalen Sales Manager

##### - Controlling in Vertriebstochtergesellschaften hängt von Firmengröße ab:

- \* groß: Controller
- \* mittel: Buchhalter & Controller in einer Person
- \* klein: Regionaler Controller übt lokales Controlling aus.

**Wichtig:** das Wissen der regionalen/lokalen Controller aktuell halten  
→ Internationales Controller Meeting, Regionale Trainings.

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

### Volatile Märkte – Business Plan und Budget

Volatile Märkte erfordern hohe Flexibilität, um Strategie und Ressourcen an veränderte wirtschaftliche Situationen anzupassen: Das Controlling trägt mit flexiblen Planungs-Tools dazu bei.

**Business Plan:** → der Planungshorizont wurde von 5 auf 3 Jahre reduziert

#### Budget

- wird im September finalisiert
- enthält auch **Scenario-Planung:**  
worst – base – stretch case
- 10–20% des Marketing-Budget bleibt im 1. Halbjahr **eingefroren**
- Capital Investmensts und Neueinstellungen, auch wenn bereits im Budget genehmigt, müssen final vor Realisierung genehmigt werden.
- Über Aktivierung des worst oder stretch-case-Szenarios wird in vierteljährlichen Review Meetings entschieden

in TEUR	BG 2015 Worst Case	% 2014	BG 2015 Base Case	% 2014	BG 2015 Stretch Case	% 2014
<b>GROSS SALES I</b>						
Gross sales sundry						
<b>GROSS SALES II</b>						
Sales deductions						
<b>Net Sales</b>						
Cost of merchds. / own product. sold (net)						
<b>PROFIT CONTRIBUT. I (= GROSS PROFIT)</b>						
Sales commissions						
Freight-out						
<b>PROFIT CONTRIBUTION II</b>						
Personnel expense						
Marketing expenses						
Other overhead						
<b>TOTAL OVERHEAD</b>						
Exchange gains/losses						
Other operational revenues/expenses						
<b>E B I T</b>						

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

### Volatile Märkte – Contingency-Pläne

#### Contingency-Pläne

- werden im Jan/Feb des Budget Jahres vorbereitet vor dem Budget Jahr
- Details zum Worst-case-Szenario des Budgets
  - Scenario I: 0% sales to PY
  - Scenario II: -10% sales to PY
  - Scenario III: -20% sales to PY
- Für jedes Szenario werden konkrete Maßnahmen zur Kostenanpassung geplant und müssen genehmigt werden.
- Das Contingency-Szenario wird aktiviert, wenn die Tochtergesellschaft die festgelegten Grenzen in zwei aufeinander folgenden Monaten unterschreitet.
- Ist das Contingency-Szenario aktiviert, dann muss der Status von Maßnahmen zur Kostenanpassung in quartalsweisen Review Meetings präsentiert werden.

in TXXX	Budget 2014	Scenario 1 Net Sales 0%	% ACT 2013	Scenario 2 Net Sales -10%	% ACT 2013	Scenario 3 Net Sales -20%	% ACT 2013
<b>GROSS SALES II</b>	10.000	10.000	0,0	9.000	-10,0	8.000	-20,0
Sales deductions							
<b>NET SALES</b>							
Cost of merchds. / own product. sold (net)							
<b>PROFIT CONTRIBUT. I (= GROSS PROFIT)</b>							
Sales commissions							
Freight-out							
<b>PROFIT CONTRIBUTION II</b>							
Personnel expense							
Marketing expenses							
Other overhead							
<b>TOTAL OVERHEAD</b>							
Exchange gains/losses							
Other operational revenues/expenses							
<b>E B I T</b>							

Scenario 1 --> No sale increase to Act'13

**Measures**

marketing OH reduction

to BG'14

Scenario 2 --> gross sales -10% to Act'13

**Measures (additional)**

marketing OH reduction  
postponing salary increase/bonus reduction  
packaging/warehouse materials

to BG'14

Scenario 3 --> gross sales -20% to Act'13

**Measures (additional)**

marketing OH reduction  
staff reduction (2 persons about 0,5 year)  
no addition to social found  
travel expenses/cars costs (due to staff reduction, etc.)  
packaging/warehouse materials  
consulting fees/external serv..

to BG'14

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

### Volatile Märkte – Forecast

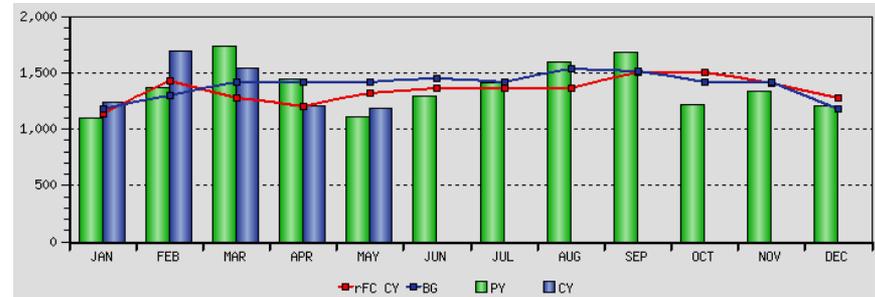
#### Forecasting

→ Monatlicher ‚rolling sales forecast‘ auf der Ebene der gesamten Tochtergesellschaften (Planungshorizont sind die nächsten 18 Monate)

→ Quartalsweise sales forecast auf dem Level der Brands- und Sales-Channels, durch jede Tochtergesellschaft

→ P&L-Forecasts für jeder Tochtergesellschaft mindestens 2x pro Jahr:  
- nach dem 1.Quartal  
- als Teil der Budget-Vorbereitungen für das folgende Jahr.

→ wird automatisiert erstellt



Show actual data ←

Distribution Channel	BG 2010	qFC1 2010	% PY	qFC1 2010	% PY	% BG	% qFC1
	* 1.000 EUR		%	* 1.000 EUR	%	%	%
Overall Result	0		-100	1.685	-94	0	0
01 Trade	0		-100	1.504	-94	0	0
02 DIY	0		-100	166	-94	0	0
03 OEM	0					0	
04 ICM	0					0	
05 IP Intern. Projects	0		-100	14	-97	0	0
06 After Sales	0		100		100	0	
07 Consumer	0					0	

Act 2011	Act 2011 ytd	Title	BG 2012	BG 2012 ytd	Act 2012 ytd	% Act to PY	% Act to BG	Act 2012 mtd	FC 2012
		GROSS SALES II							
		Sales deductions							
		NET SALES							
		Cost of merchds. / own product sold (net)							
		PROFIT CONTRIBUT. I (= GROSS PROFIT)							
		Sales commissions + Freight-out							
		PROFIT CONTRIBUTION II							
		Personnel expense							
		Marketing expenses							
		Other overhead							
		TOTAL OVERHEAD							
		exchange gains/losses							
		Other operational revenues/expenses							
		E B I T							
		Financial result							
		CURRENT INCOME BEF. INCOME TAXES							
		Corporate income taxes / extraord inc./exp.							
		CURRENT INCOME							

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

## Reporting

Schnell und hochverfügbar:  
Web-basiertes Management Cockpit

1-page-only  
monatlicher Report der Tochtergesellschaften

Reports für das Management sind am 5. Arbeitstag des Folgemonats komplett  
→ Geschwindigkeit ist wichtig, um ggf. rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen.

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

### Globales Talentmanagement als Baustein für internationalen Erfolg

Globales Personaldenken verbessern	Lokale Führungskräfteentwicklung beschleunigen	Globales Führungsteam aufbauen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Entwicklung von Mitarbeitern aus Emerging Markets</li> <li>• Zielgerichteter Einsatz von Führungskräften in anderen Ländern</li> <li>• Corporate Business Developer</li> <li>• Global Speed Team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Expat-Team starten</li> <li>• Lokale Mitarbeiter einstellen</li> <li>• Mix aus lokalen High-Potentials und erfahrenen FK</li> <li>• Messen, Kundenevents im HQ</li> <li>• Talententwicklung durch Hansgrohe Business School</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fast-Track” für Top-Kandidaten einrichten</li> <li>• Strategischen Karrierepfad zwischen unterschiedlichen internationalen Positionen innerhalb des Unternehmens schaffen</li> <li>• Executive Development Program</li> </ul>

## Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

**Globales Talentmanagement als Baustein für internationalen Erfolg: China**  
Chinesische Mitarbeiter wechseln oft ihre Stelle → Verlust von Know-How !!

### Jobwechsel:

- Finanzielle Motive, Status
- wenig Aufstiegschancen
- berufliche Laufbahn entspricht nicht ihren Idealvorstellungen
- monotone Arbeitsabläufe
- direkte Kollegen nicht ausreichend qualifiziert
- Mißtrauen gegen Arbeitgeber oder Vorgesetzten
- unmittelbar Vorgesetzter geht
- Firma in Finanz- oder Imagekrise
- befristeter Arbeitsvertrag
- Schlechtes Kantinenessen

**Wichtig:** Entwicklungsperspektive aufzuzeigen

Bei der Konzeption beachten:

- hohe Erwartungen bzgl. des Verlaufs ihrer Karriere
- Wissensdurst
- großer Ehrgeiz, Potenziale und Chancen voll auszuschöpfen – im Umfeld „Gesicht zu wahren“
- Wunsch: exponierte soziale Stellung
- hohe Bedeutung der persönlichen Beziehungen für das Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis (Guanxi)
- Anbindung an HQ in Deutschland
- Aufmerksamkeit des Vorstands

### Hansgrohe:

Business School

Corporate Business Development

Global Speed Team

China direkt einem  
Vorstandsmitglied unterstellt

China als eigene Region

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

**CoEs können für Funktionen und Kanäle aufgebaut werden**  
**Schritt 1: Entscheidung über Art der Centers of Excellence (CoE)**

### CoE für spezifische Supportfunktionen

**Internationale Vertriebs- und Marketing Services**

**Qualitätsmanagement**

**Personal**

**Fertigung**

**Information Services**

**Business Processes & Kundenlogistik**

**Qualitätsmanagement**

**Einkauf**

**Controlling**

### CoE für Vertriebskanäle

**E-Commerce (USA)**

**Key Account Management (D)**

**International Projects (UK)**

**DIY (F)**

**Großhandel (D)**

**Special Customers (Singapur)**

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

### Verschiedene Designoptionen für CoEs vorhanden

#### Schritt 2: Entscheidung über organisatorischen Setup der Centers of Excellence

	<b>Globale / regionale Expertise Zentren</b>	<b>“Zwei Hüte”</b>	<b>Experten Panel (Experten Council)</b>
<b>Beschreibung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerung, Weiterentwicklung, ggf. auch Durchführung der Funktion in einem Land</li> <li>Lokale TG hat größte Expertise im Bereich und gibt diese weiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokaler Manager übernimmt Verantwortung für regionale Organisation / Funktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokale Experten sind Mitglieder eines regionalen Expertenpanels/Councils (pro Funktion)</li> <li>Extremfall: Keine permanente regionale/lokale Rolle – virtuelle Teams</li> </ul>
<b>Funktionsbeispiele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktion / Entwicklung einer Produktparte weltweit zentralisiert</li> <li>Richtlinien für Channelmanagement aus Land mit höchster Expertise gesteuert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokaler Marketingmanager verantwortet den regionalen Bereich als Teamleiter</li> <li>Lokaler GF verantwortet auch den regionalen Bereich (oder umgekehrt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertriebs-Panel: ausgewählte lokale Vertriebsleiter in Verantwortung für Vertriebsexzellenz / CRM über die Region</li> </ul>

# Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling

## Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

**Centers of Excellence bieten viele Vorteile ...**  
**... Einige Herausforderungen sind jedoch zu beachten**

### Centers of Excellence mit vielen Vorteilen ...

- ✓ Intensiver **vertikaler Austausch und Zusammenarbeit** zwischen Organisationsebenen (Zentrale/Land)
- ✓ **Horizontaler Austausch** möglicherweise verbessert ('primus inter pares' Modell)
- ✓ **Marktnähe** und **frühe lokale Akzeptanz** regionaler Initiativen
- ✓ **Effiziente Nutzung der besten Mitarbeiter** in allen Organisationen
- ✓ **Schlanke Aufstellung** mit möglichst **wenig Hierarchieebenen**
- ✓ **Jobzufriedenheit** und **individuelle Karrierepfade** für High Potentials

### ... aber auch Herausforderungen

- ! **Klarheit von Rollen und Verantwortlichkeiten** in verschiedenen Rollen sicherstellen
- ! Keine Bevorzugung der lokalen Organisation – echter **regionaler Fokus** sicherstellen
- ! Richtige Mitarbeiter und Fähigkeiten erforderlich: **informelle Führungsfähigkeiten** notwendig
- ! Förderung von Zusammenarbeit und informeller Führung durch die **Unternehmenskultur**
- ! Gute und transparente Anreizsysteme erforderlich
- ! **Ressourcenkonflikte** zwischen lokalem und regionalem Management

**Klare Mandate, gute Mitarbeiter und kooperationsfördernde Kultur erforderlich**

## Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

### Learnings

Headquarter konzentriert sich auf

- Strategie, Innovation, Talentmanagement, IT/Digitalisierung, Controlling und Finanzierung, Technologie, Produktportfolio, Komplexität, Price-Management

Es gibt keinen Blueprint für das perfekte Headquarter.

Wir verändern immer wieder und hinterfragen: was können wir besser machen?

Strukturen, Prozesse, ...

Centers of Excellence reduzieren die Omnipotenz des Headquarters

Produktivitätssteigerung 5% p.a., Produktionskosten auf China-Niveau,  
30% Neuprodukte, Marge steigern

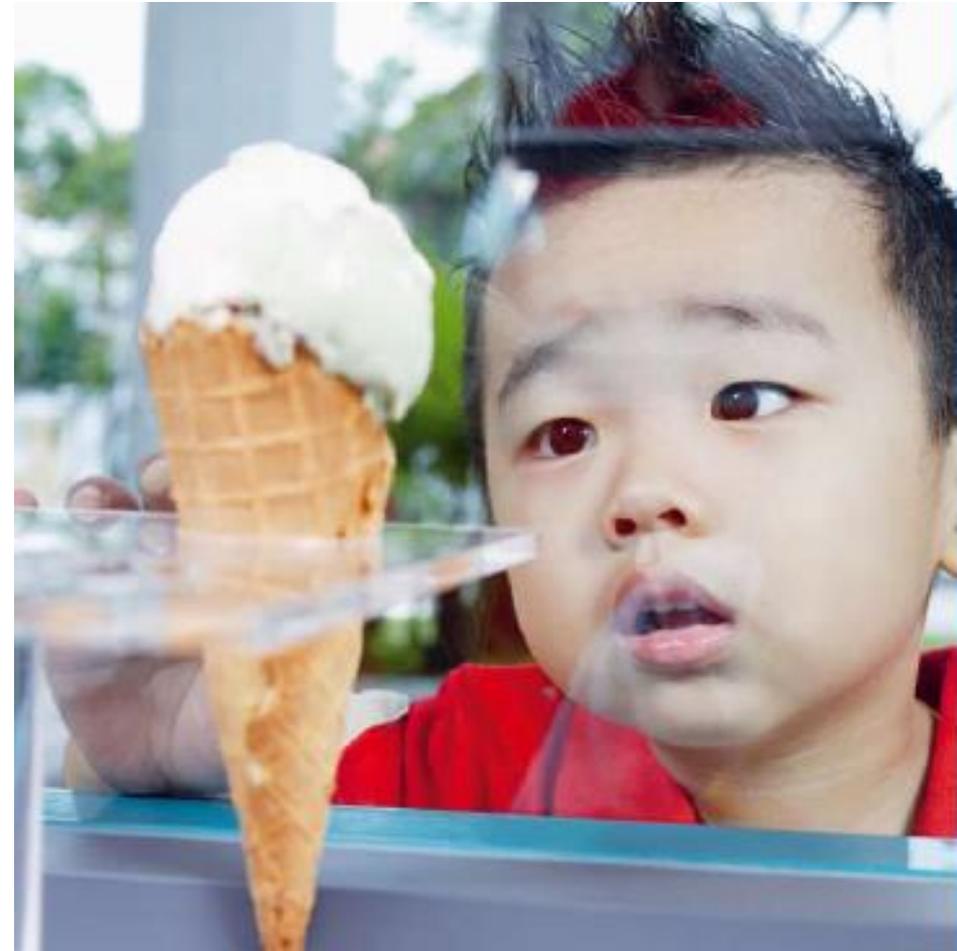
Call for Support

Das HQ wird bewertet nach dem Beitrag, neue Herausforderungen zu entdecken und Lösungen vorzuschlagen und diese stringent auszuführen.

## Herausforderung: Zentrales vs. Dezentrales Controlling Global Speed – Auf dem Weg zur Globalisierung

**The secret of  
success is:**

**KEEPING UP  
WITH WHAT  
CUSTOMERS  
WANT**



# Der Internationale Controller Verein

*www.controllerverein.com*

