

**Management des Controller-Bereiches  
und aktuelle Entwicklungen im Controlling der SICK AG**

Peter Löhnert, SICK AG

Leiter Controlling – Mitglied der Geschäftsleitung

München, Controller Congress 2013

**Management des Controller-Bereiches  
und aktuelle Entwicklungen im Controlling der SICK AG**

- : SICK AG - Das Unternehmen
- : Das Steuerungskonzept
- : Organisation des Controller-Bereiches
- : Bausteine für das „Management des Controlling“
- : Aktuelle Themen im Controlling bei SICK
- : Zusammenfassung

## SICK – auf einen Blick

**SICK**  
Sensor Intelligence.

- : Gegründet 1946 - **über 65 Jahre Sensorerfahrung**
- : Rund **5.800 Mitarbeiter** weltweit
- : **In mehr als 80 Ländern präsent:**  
Mit fast **50 Tochtergesellschaften und Beteiligungen**  
sowie zahlreichen spezialisierten **Fachvertretungen**
- : **903 Mio EUR Konzernumsatz**  
im Geschäftsjahr 2011
- : **Breitestes Produkt- und Technologie-Portfolio** der Branche
- : **Führend in der Innovation** von Sensorlösungen

**SICK** - weltweit einer der führenden Hersteller von Sensoren und Sensorlösungen für industrielle Anwendungen



## Breites Produktspektrum + Erfahrung + Expertise = effiziente Lösungen für Sie

**SICK**  
Sensor Intelligence.



Lichttaster und  
Lichtschranken



Näherungssensoren



Magnetische  
Zylindersensoren



Identifikationslösungen



Mess- und  
Detektionslösungen



Fluidsensorik



Systemlösungen



Analysatoren und  
Systeme



Gasdurchflussmessung



Motor-Feedback-  
Systeme



Encoder



Vision



Optoelektronische  
Schutzeinrichtungen



Sicherheitsschalter



sens:Control - sichere  
Steuerungslösungen



Registrationsensoren



Distanzsensoren



Automatisierungs-  
Lichtgitter



Software

## Individuell

Erhöhte Performance durch individuelle Automatisierungslösungen

**SICK**  
Sensor Intelligence.

Detektieren



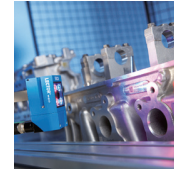
Messen



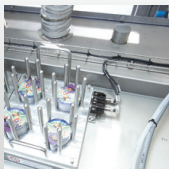
Absichern



Identifizieren



Positionieren



Verbinden & Integrieren



Überwachen & Kontrollieren



Dienstleistungen



SICK AG

: 0V/C - Löhner

SICK\_Controllering\_PL\_CC\_2013.pptx

5

## Wir sind Branchen-Insider

Ihr Vorteil: Einfache Kommunikation + komfortable Lösungen

**SICK**  
Sensor Intelligence.

**SICK**

Sensor Intelligence.

Prozessautomation



- Kraftwerksindustrie
- Müllverbrennung & Recycling
- Zement
- Großmotoren
- Chemie & Petrochemie
- Metall & Stahl
- Bergbau
- Öl- und Gasindustrie

Fabrikautomation



- Verpackungsmaschinen
- Nahrungsmittel & Getränke
- Pharma & Kosmetik
- Konsumgüter
- Druck & Papier
- Elektronik & Solar
- Werkzeugmaschinen
- Metallverarbeitende Industrie
- Holz & Möbelindustrie
- Bau, Steine, Erde & Glas
- Reifen, Gummi & Kunststoff
- Textil
- Handhabung & Montage
- Automobil- und Zulieferindustrie
- Robotik
- Antriebstechnik

Logistikautomation



- Lager und Verteilzentren
- Handel
- Kurier, Express, Post & Fracht
- Flughäfen
- Flurförderzeuge
- Verkehr
- Häfen
- Kräne
- Gebäudemanagement
- Gebäudesicherheit

SICK AG

: 0V/C - Löhner

SICK\_Controllering\_PL\_CC\_2013.pptx

6

# SICK Steuerungskonzept

## → Grundlagen

### Systeme

- ERP: **SAP/NAVISION/Accpac**
- BI: **MS-SQL, Infor-PM10, Dynasight-Mgmt-Reporting**
- **Lotus Notes Teamrooms** für Prozessbegleitung (z.B. Planung) und strukturierte Ablage/Zugriff auf Analysen/Reporting

### Aufbauorganisation

- Stammhaus-Konzern
- Tochtergesellschaften
  - Vertrieb – F&E – Produktion (für alle DIVs & Solution Centers)

### Steuerung

- Primär **ergebnisorientiert**
- Legale Einheiten G&V/Bilanz → **EBIT**
- **Management-Einheiten** → stufenweise DBR (**DB2 / DB3 / DB4**)
- Wertorientierte Kennzahlen primär für Konzernsteuerung → **ROCE**

### Technik

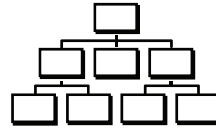
- Rechnungslegung nach **IFRS** (int=ext)
- **Legale Konsolidierung** und parallel **Management Konsolidierung**
- Multidimensionales **Sales Reporting** als Basis für Profit Center Rechnungen
- **Standard-Kostenrechnung** mit Standardkalkulation & ILV-Konzept

# SICK Steuerungskonzept

## → Regelkreis „Performance Management“



# Organisation Controller-Service



## Zentraler Controller-Service

- für Konzern und Stammhaus
- Planung - Reporting  
Management Accounting  
Funktionales Controlling (M&V - Prod - F&E)  
Risiko Management  
Beratung
- Hauptfokus: **Controlling-“Architektur“**  
=> **Methodik - Systeme - Prozesse**

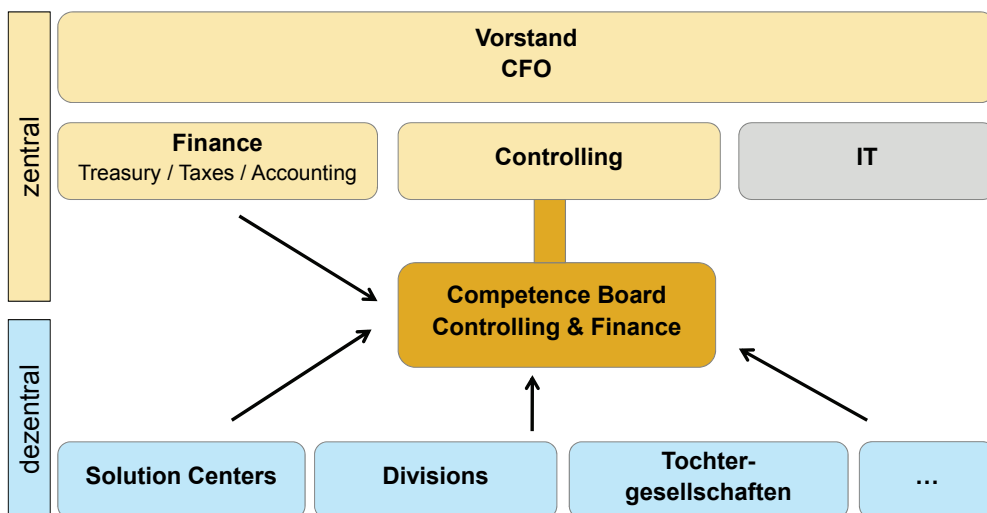
## Dezentraler Controller-Service

- in Divisions, Bereichen  
Hauptfokus:  
**betriebswirtschaftliche Beratung und Begleitung dezentrales Mgmt.**
- in Tochtergesellschaften ...

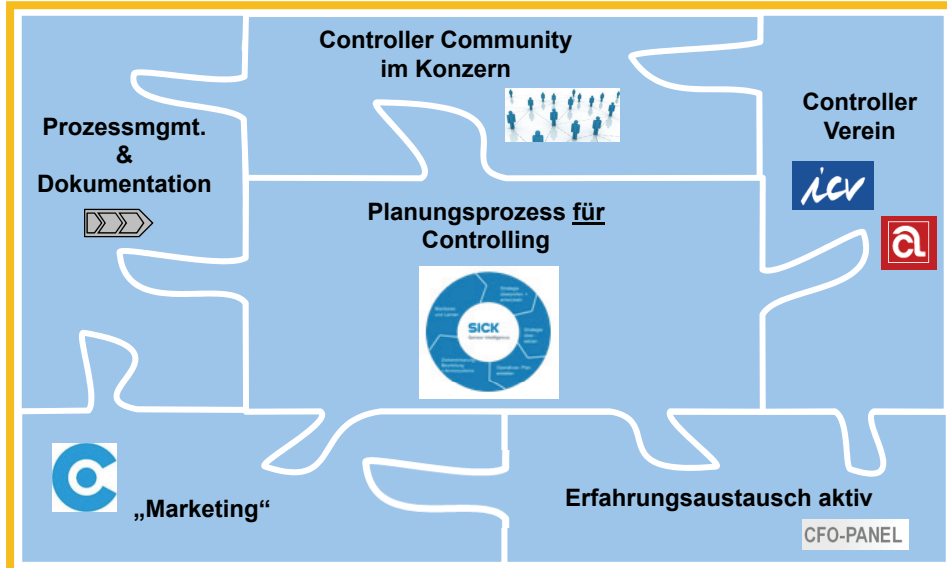
Controller-Service mit zentralen und dezentralen Einheiten

# Controlling bei SICK

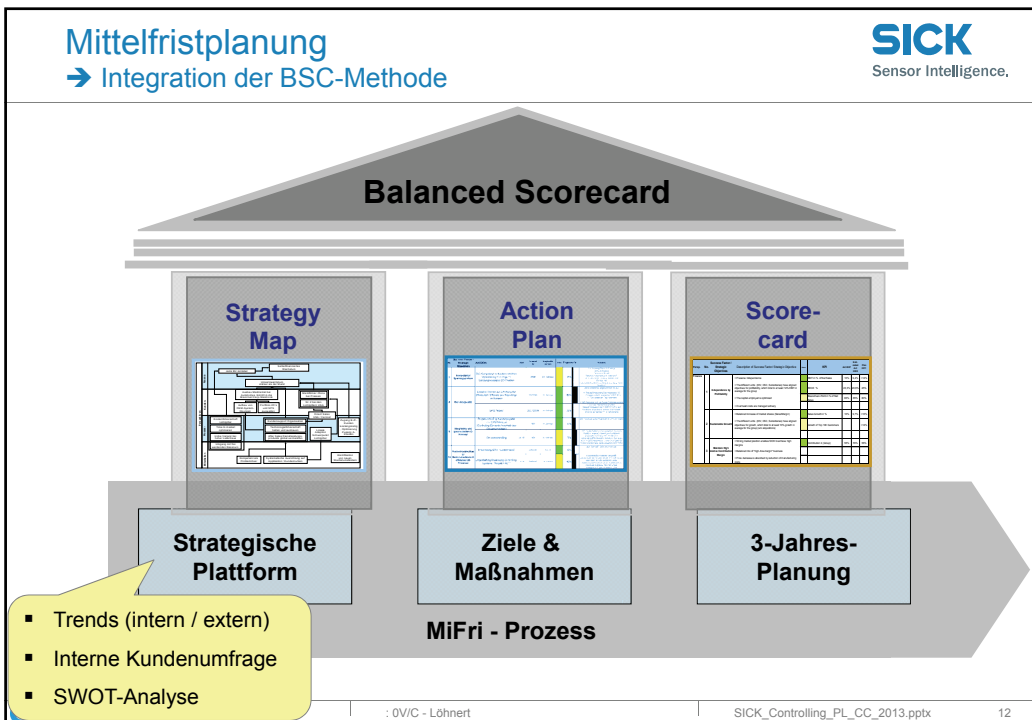
→ Organisation Controller-Bereich



## Bausteine für das „Management des Controlling“



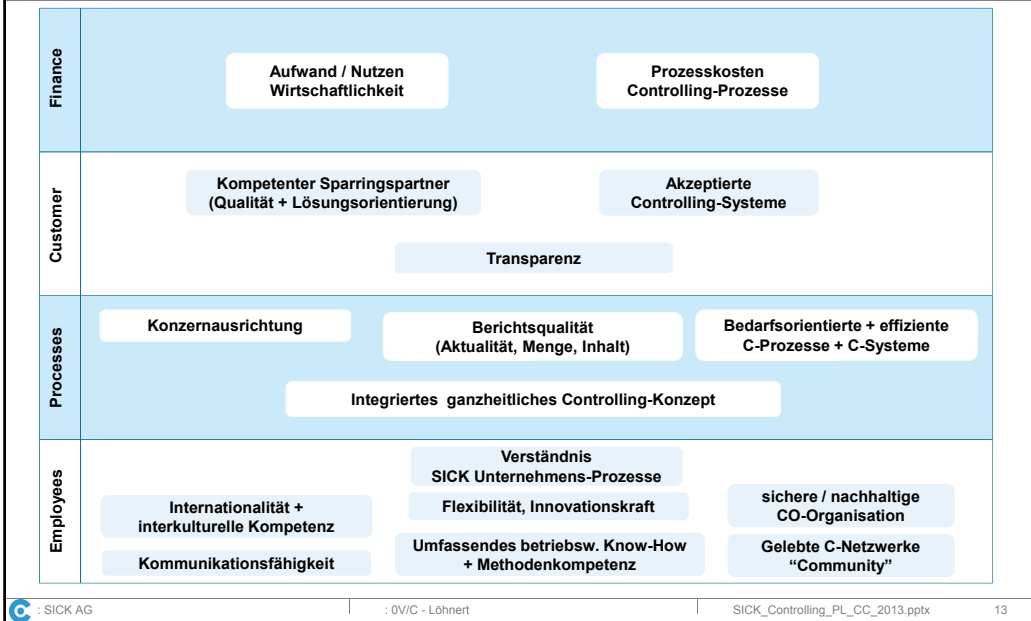
## Mittelfristplanung → Integration der BSC-Methode



- Trends (intern / extern)
- Interne Kundenumfrage
- SWOT-Analyse

# Mittelfristplanung

## → Bereich Controlling - Strategy Map



# MiFri - Strategische Analyse und SWOT

## → Analyse interne Kundenzufriedenheit



### Controlling-Umfrage

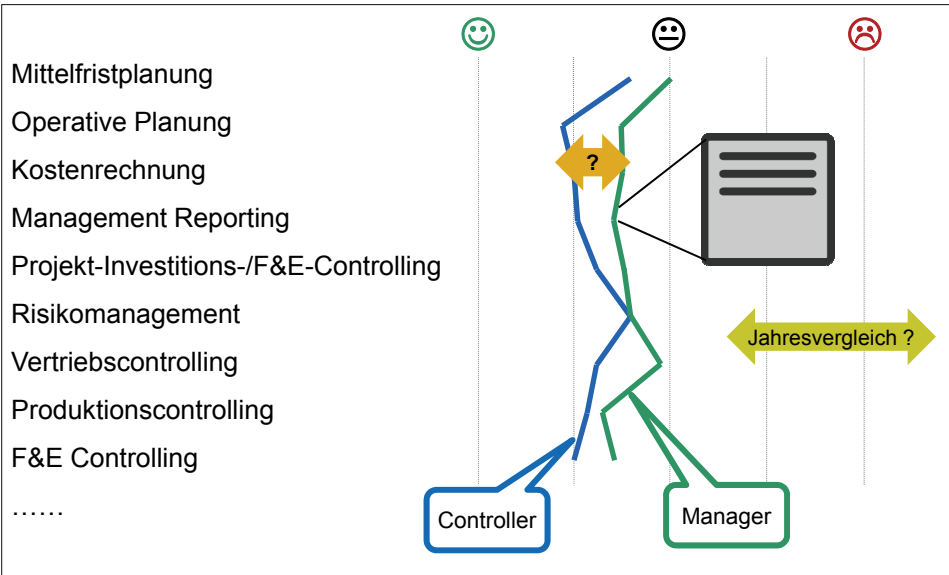
- ☞ **Strukturiertes feedback** zu eigene Stärken / Schwächen
- ☞ Bewertung quantitativ ("Schulnoten") und **feedback qualitativ** (Kritik, Anerkennung, Verbesserungsvorschläge)



<b>Online-Umfrage via Lotus Notes</b>	<input type="checkbox"/> Mittelfristplanung <input type="checkbox"/> Operative Planung (Budget + Forecast) <input type="checkbox"/> Kosten-/Leistungs-/Ergebnisrechnung <input type="checkbox"/> Management-Reporting <input type="checkbox"/> Projekt- und Investitionscontrolling <input type="checkbox"/> Risikomanagement & IKS <input type="checkbox"/> Vertriebscontrolling <input type="checkbox"/> Produktionscontrolling <input type="checkbox"/> F&E-Controlling	<b>3 gleiche Fragen zu jedem Thema</b> wird aktiv angewendet/bringt ausreichend Transparenz klare, einfache und passende Methodik Effizienz des Tools/Systems/Prozesses
	<input type="checkbox"/> Wie beurteilen Sie die Qualität der Controlling-Unterstützung in Orga-Projekten? <input type="checkbox"/> Wie stark hilft Controlling/Controller, ein betriebswirtschaftliches Problem zu lösen? <input type="checkbox"/> Alles in allem, wie bewerten Sie das Controlling bei SICK? <input type="checkbox"/> Welchen Wunsch/Anregung haben Sie allgemein an das Controlling?	

## MiFri - Strategische Analyse und SWOT

→ Ergebnisse Controlling-Umfrage 2012



## Maßnahmenplanung und -controlling

→ „Top Activities“

Activity	Start	End	Responsible	Status	Progress	Remarks
Controlling Projektgeschäft	2012	2013	Name 1	●	100% ██████████	Konzept verabschiedet und dokumentiert;
VEDA (I & II) Sales Reporting	2012	2014	Name 2	●	60% ██████	System & Prozesse OK; Abnahme geplant MM/YY TG-Rollout in Vorbereitung
„Relaunch“ TG-Mifri	2013	2014	Name 3	●	10% ██	Konzept in Abstimmung ...
Reporting 2013	2012	2013	Name 4	●	40% ████	Themen 1-3 OK; kritisch Themen 4 & 5;
Shared Services FiCo für GXX	2013	2013	Name 5	●	0% ██	Ressourcen !!
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

- ⇒ Klar definierte strategische Maßnahmen
- ⇒ Regelmäßiges Follow-Up über „BSC-Regelkreis“
- ⇒ Basis für Berichte an Competence Board und GL



### Controlling

#### Controlling Hauptprozesse



#### Konkrete Umsetzung

- Verantwortlichkeiten, Definition, Gestaltung, Weiterentwicklung entlang des Prozessmodells
- Steuerung
  - ↳ Prozessablauf (Koordination, Terminverfolgung ...)
  - ↳ Ressourcen (Zeiterfassung für Projekte / Prozesse)

#### Dokumentation



SICK-Intranet => Controlling-Homepage  
 SICK Controlling Statements  
 Handbücher  
 - Group Accounting Manual  
 - Planung (MiFri & Budget)  
 - Risiko-Management & IKS  
 - PEP, PRO<sup>2</sup>, CPM (Projektmgmt.-Standards)

Prozessdokumentation „SPM“

#### Schulungen



##### Standard-Schulungen (SICK-Akademie)

- „Controlling und betriebsw. Systeme bei SICK“
- „Der Prozess der Budgetplanung bei SICK“
- diverse Schulungen zur Arbeit mit „SAP“
- Projektmgmt. Organisationsprojekte PRO<sup>2</sup>
- Projektmgmt. Entwicklungsprojekte PEP

##### Fallweise

- z.B. vor Start Planungsprozess

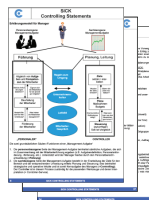


- : Controlling eingebettet in SICK
- : auf das Wesentliche konzentriert
- : ausgewogen
- : zukunftsorientiert
- : unterstützend bei Problemlösungen

Logo zur Unterstützung des Controlling Leitbildes und des Controller-Services



- Allgemeingültige Controlling-“Basics“
- Abgeleitet aus der „Controlling-Leitlinie der Controller Akademie“
- Angepasst und ergänzt auf SICK
- Keine Prozessdokumentation
- Zielgruppe: SICK Controller
- International (Ausgabe D/E)



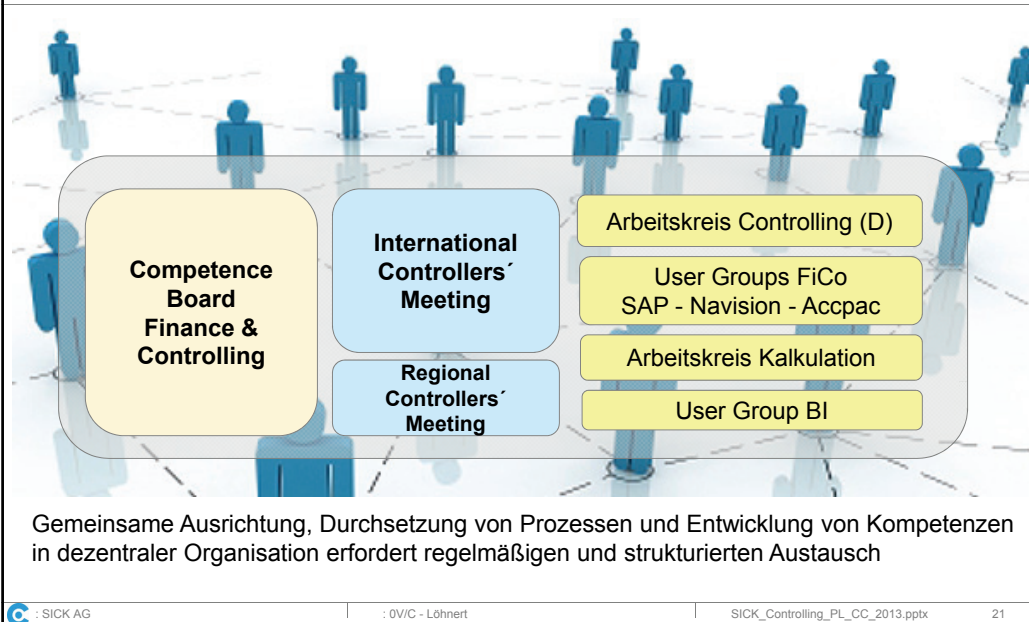
in Kooperation  
mit Controller Akademie



## Controller Community

→ Unterstützung internes Netzwerk in dezentraler Organisation

**SICK**  
Sensor Intelligence.



## Durchsetzung und Weiterentwicklung des Controllings

→ Nutzung Controller Verein & -Akademie

**SICK**  
Sensor Intelligence.

- Anlehnung Controlling-Philosophie & -Ausrichtung
- CA-Weiterbildungs-Stufenprogramm I-V
- 2tg. „internes“ CA-Seminar für Management
- Mitarbeit im CV-Arbeitskreis Südwest
- Mitarbeit in Fachausschüssen
  - „ICV-AK Modern Budgeting“,
  - „IGC-Controlling Prozessmodell“
  - ...
- SICK Controlling Statements



International  
Group of  
Controlling

### Strukturierung, Standardisierung, Vergleich von Organisation & Prozessen



#### Auseinandersetzung mit Fragebögen

- Möglichkeit zur Delegation von Teilbereichen  
→ Basis für internen Austausch ... (z.B. auch Verwendung für Eigen-/Fremdbild)
- Analyse der Auswertungen → Anregungen für die eigene Arbeit ...

#### „CFO-Panelmeetings“

- Praxis-Austausch als eigentliches Kernthema
- Anstöße und Meinungsbilder (TED) im Plenum
- Input für bestimmte Themenbereiche  
Möglichkeit zur vertiefenden Diskussion innerhalb überschaubarer Sessions
- Kontaktherstellung zu anderen Teilnehmern mit ähnlicher Fragestellung/Lösung
- Kennenlernen potentieller (kompetenter) Berater



Controlling-Leitbild und -Philosophie ist Basis für gemeinsame Ausrichtung

SICK Controller sind als aktive Gemeinschaft organisiert, in zentralen + dezentralen Einheiten

Controller-Community mit regelmäßigem Austausch und Kommunikation sichert gemeinsame Weiterentwicklung und Durchsetzung CO-Prozesse

Mittelfristplanung und BSC sind Kernelemente auch für Management des Controller-Bereiches

Entwicklung wird unterstützt durch aktive Auseinandersetzung mit „Blick nach draußen“