

Marcus
Kuhnert
im Dialog
mit Utz
Schäffer



„Der Controller der Zukunft ist ein Digital Native“

CFO Marcus Kuhnert schildert die Etappen, die Merck bei der Transformation der Finanzfunktion bereits zurückgelegt hat, und erläutert die Rolle des LEAP-Projekts. Er spricht über die Maßnahmen, die sein Unternehmen bei diesem Veränderungsprozess ergreift, und das notwendige Kompetenzprofil des Controllers der Zukunft.



© Michael Jordan

Dr. Marcus Kuhnert

ist seit August 2014 Mitglied der Geschäftsleitung und CFO von Merck. Seit September 2017 ist er zudem verantwortlich für die neu gegründeten Merck Business Services. Seit Oktober 2018 verantwortet er die Konzernfunktion Group Procurement und seit 2020 auch die IT. Zuvor war er bei Henkel tätig, zuletzt als CFO der Sparte Laundry & Home Care. Vorhergehende Positionen bei Henkel umfassen die Leitung des CEO-Office sowie die Verantwortung für die Strategieentwicklung des Unternehmens und 2009 interimistisch für die Unternehmenskommunikation. Marcus Kuhnert studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Darmstadt und schloss dort sein Studium mit der Promotion ab.

Herr Kuhnert, die Transformation der Finanzfunktion wird bei Merck mit viel Energie vorangetrieben. Seit wann läuft dieser Prozess und was sind die wesentlichen Punkte auf Ihrer Agenda?

Bereits 2016 haben wir untersucht, welchen Impact das Thema Digitalisierung im Unternehmen haben kann. Wir wollten verstehen, welche Ansatzpunkte und Einsatzmöglichkeiten es für digitale Technologien gibt. Zwei Jahre später haben wir dann unsere Finanzstrategie 2022 aufgesetzt. Hier hat das Thema „Daten und Digitalisierung“ eine prominente Rolle gespielt. Daneben haben wir uns auch mit „Organisationaler Transformation“ beschäftigt. Dies berührt im Kern die Frage, wie wir eine agilere und skalierbare Organisation werden können. Das waren zwei entscheidende Elemente unserer Strategie 2022.

Können Sie das näher erläutern?

Wir waren und sind davon überzeugt, dass sich die Finanzfunktion in Zukunft verstärkt mit Themen rund um „Daten und Digitalisierung“ auseinandersetzen muss. Gerade dann, wenn man den Anspruch hat, mit der Finanzfunktion auf Dauer einen wirklichen Mehrwert für das Geschäft zu schaffen. Als Zweites beschäftigt uns die Frage: Wie sieht die Finanzorganisation der Zukunft aus? Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass wir mehr agile Kooperationsformen benötigen. In Zukunft werden wir immer mehr cross-funktional geprägte

Projektarbeit haben. Wir werden Experten und Spezialisten aus verschiedenen Funktionen zusammenfassen und dabei Daten und digitale Technologien nutzen. Was ist nun die beste Organisationsform für eine derartige Kollaboration? Unser dritter Schwerpunkt betrifft das Thema Mitarbeiter. Hier leitete uns die Frage: Welche Fähigkeiten muss ein Controller künftig mitbringen, um den Anforderungen einer sich dynamisch verändernden Welt gerecht zu werden?

Spannend. Wie sieht Ihre Roadmap in diesem Transformationsprozess aus?

Wir haben die Reise in verschiedene Etappen unterteilt. Auf der ersten Etappe 2018/2019 ging es darum, agile Organisationsformen einzuführen. Wir haben bereits heute sehr viele cross-funktionale Projekte und werden künftig verstärkt digitale Expertise benötigen. Deswegen haben wir eine Schwarmorganisation gegründet. Wir fassen neuartige Ansätze des Projektmanagements, wie die Scrum-Methode und digitale Experten in einem cross-funktionalen Projektteam mit flachen Hierarchien zusammen. Gleichzeitig war uns ein wesentlich stärker top-down gesteuertes Ressourcenmanagement von Technologie- und Digitalisierungsprojekten wichtig. Damit wollten wir sicherstellen, dass wir unsere Ressourcen so allokalieren, dass die Umsetzung der strategischen Agenda, insbesondere in den Bereichen Daten, Digitalisierung und IT, optimal unterstützt wird.



Sie hatten also von Anfang an eine zentrale Transformationsagenda?

Ja, genau. Wir haben von Anfang an eine zentrale Agenda und Digitalisierungsstrategie für die Bereiche Data, Analytics, Prozesse und Technologie verfolgt. Dementsprechend brauchen wir einen Top-down-Prozess der Ressourcenallokation. Die Frage, in welche Technologien und Digitalisierungsprozesse wir investieren, haben wir aus der Hoheit der Funktionen herausgelöst und auf ein übergeordnetes Level gehoben. Das war die erste Etappe der Transformation. Unsere ersten Gehversuche zum Thema „Digitale Agenda“ haben wir auf Etappe zwei unternommen, in den Jahren 2020/2021. Da wir aus einer eher fragmentierten ERP-Landschaft kommen, war uns von Anfang an klar, dass wir zunächst ein Fundament legen, also gewisse Grundlagen schaffen müssen. Das hört sich zwar elementar an, ist aber unglaublich wichtig.

Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Wir mussten beispielsweise zunächst unser Kostenmanagement weiter professionalisieren, um Daten und Strukturen einzuziehen, die es uns unter anderem erlauben, Kostenarten auch auf nachgelagerten Organisationsebenen nachzuverfolgen. Am Anfang waren wir zum Beispiel nicht in der Lage, Reisekosten unterhalb der Ebene Unternehmensbereich zu

analysieren, weil uns die Datenbasis und Strukturen fehlten. Mit der Einführung einer „Global Cost Object Hierarchy“ haben wir die Voraussetzungen geschaffen, beispielsweise unser „Zero Base Budgeting Programm“ vernünftig zu managen und unterschiedene Kostensenkungen stringent nachzuverfolgen. Aktuell befinden wir uns auf der dritten Etappe – konkrete Use Cases der Geschäftsfelder stehen im Vordergrund. Jetzt, nachdem die wichtigsten Basics etabliert wurden, steht die Frage im Vordergrund: Wie können wir mithilfe von Daten und digitalen Technologien konkreten Mehrwert für unsere Geschäfte schaffen?

„Wir brauchen einen Top-down-Prozess der Ressourcenallokation.“

Was ist Ihnen auf dieser Reise wichtiger: Effizienz oder Effektivität?

Unsere Aktivitäten im Bereich Digitalisierung haben eine starke Effektivitätskomponente. Effizienz ist dann im positiven Sinne ein Nebenprodukt. Es gelingt uns oft, durch den Einsatz digitaler Technologien die effektiveren Prozesse gleichzeitig auch effizienter zu gestalten: weniger fehleranfällig, schneller, automatisiert et cetera. Insbesondere Prozess-



harmonisierung, Automatisierung und digitale Technologien wollen wir nutzen, um Effizienzen zu heben.

Können Sie das an einem Beispiel illustrieren?

Ja, wir haben einen Treasury Data Lake aufgebaut. Damit können wir automatisiert auf alle unsere Treasury-Transaktionen zugreifen. Alle globalen, elektronischen Kontoauszüge stehen uns so zur Verfügung und wir können zum Beispiel einen kompletten Überblick darüber gewinnen, welche Zahlungsströme wir in Fremdwährung haben. Früher mussten wir zur Ermittlung unseres Fremdwährungs-Exposures die Währungspositionen von all unseren weltweiten Tochtergesellschaften manuell abfragen und haben diesen Input dann mit den Sektor-Controllern verprobt. Dieser Prozess geht heute deutlich schneller und effizienter. Durch den Treasury Data Lake erhalten wir zudem Transparenz über die Bankgebühren, die wir weltweit zahlen. Punktuell gibt uns das die Möglichkeit, Gebühren faktenbasiert neu zu verhandeln. Ähnlich hilft uns die Transparenz beim Thema „Bankseitige Währungskonvertierung“. Bei einem Geldeingang von Fremdwährung, zum Beispiel US-Dollar auf einem Euro-Konto, rechnet die Bank automatisch die Fremdwährung, also US-Dollar in Euro, um. Durch den Treasury Data Lake können wir sehen, zu welchen Kursen die Banken die



Währung umtauschen. Das führt regelmäßig zu Anpassungen. Die Beträge, die durch diese Initiativen zustande kommen, sind erheblich.

Spannend! Prozesse gewinnen also mit Blick auf Effizienz und Effektivität ...

Ja! Im Moment schauen wir uns auch das Thema „Cash Collection“ an. Wir generieren durch moderne Process-Mining-Technologien Transparenz und Einblicke, um Cash-Collection-Prozesse im Unternehmen zu harmonisieren und Prozessineffizienzen zu erkennen und abzustellen. Bei der

„Aktuell befinden wir uns auf der dritten Etappe – konkrete Use Cases der Geschäftsfelder stehen im Vordergrund.“

Überprüfung des Prozesses in einem unserer drei Unternehmensbereiche ist uns letztens aufgefallen, dass wir ab dem Zeitpunkt, an dem eine Rechnung das erste Mal überfällig wird, bis zu dem Punkt, an dem die erste Mahnung rausgeht, über eine Woche Zeit verlieren. Dafür gibt es aber keine vernünftigen Gründe. Die erarbeitete Transparenz schafft die Vo-

raussetzung, den Prozess zu optimieren und zu verkürzen. Dass das einen positiven Einfluss auf das Net Working Capital hat, ist unmittelbar ersichtlich.

Parallel dazu haben Sie sich auf den Weg gemacht, die finanzielle Steuerung bei Merck neu aufzusetzen. Wie sind Ihre Erfahrungen nach einem Jahr?

Alles läuft wie geplant. Natürlich haben wir uns mit dem Projekt LEAP viel vorgenommen und wagen uns mutig in unbekannte Gebiete, wo es kaum Unternehmen gibt, die uns Orientierung bieten könnten. Wir sind aber aus verschiedenen Gründen davon überzeugt, das Richtige zu tun.

„Wir entkoppeln in Zukunft unser Target Setting vom Forecasting-Prozess.“

Was hat Sie motiviert, diesen Schritt zu gehen?

Am Anfang stand eine kulturelle Motivation: Wir haben eine sogenannte High Impact Culture bei uns eingeführt, die auf Impact, Exzellenz und Komplexitätsreduktion ausgerichtet ist. Ein erwünschtes Verhaltensmuster dieser Kultur ist es, sich immer ambitioniertere Ziele zu setzen und so zu versuchen, immer noch ein Stückchen besser zu werden. Das ist eine grundsätzliche Geisteshaltung, die wir bei uns im Unternehmen sehen wollen. Ein Planungsansatz, bei dem eher im Vordergrund steht, ein Budget zu verhandeln, als den Wettbewerb zu schlagen, passt nicht in unsere gewünschte kulturelle Ausrichtung. Darüber hinaus hat das Aufwands- und Ertragsver-

hältnis der bisherigen Planung überhaupt nicht gestimmt. Zu guter Letzt haben wir uns gefragt: Was wollen wir mit finanzieller Steuerung erreichen? Was sind die Elemente finanzieller Steuerung und wie können wir diese möglichst effektiv und effizient einsetzen?

Können Sie das genauer erklären?

Wir entkoppeln in Zukunft unser Target Setting vom Forecasting-Prozess. Im bisherigen Steuerungsansatz werden beide Komponenten miteinander vermischt. Der Forecast erhält im Laufe eines Jahres oft Zielcharakter, wenn er die erwarteten Realitäten besser widerspiegelt als die dann schon Monate zurückliegende Planung. Zukünftig legen wir mit einer Top-down abgeleiteten Zielsetzung unsere finanzielle Ambition fest. Der letzte verfügbare Forecast, der das komplette folgende Jahr abdeckt, ist dabei lediglich einer der Referenzpunkte. Daneben sind auch andere Orientierungsgrößen für uns relevant. Wir betrachten Kapitalmarkterwartungen, die sich über den Konsensus greifen und konkret machen lassen. Wir berücksichtigen zudem die Wettbewerber-Performance. Und natürlich behalten wir auch den strategischen Plan für das kommende Jahr im Auge. Diese vier Bausteine bilden das Fundament, auf dessen Basis wir das Ambitionsniveau für das kommende Jahr festlegen. Die unterjährige finanzielle Steuerung des Unternehmens und der Sektoren erfolgt mithilfe von Ist-Zahlen und vier rollierenden Forecasts, die 18 Monate abdecken. Zusammen mit dem aktuellen 18-Monats-Forecast ist das Target Setting unser Maßstab, wenn wir im März die erste Ergebnisprognose an den Kapitalmarkt kommunizieren.

Merck

Mit seinen über 60.000 Mitarbeitern ist Merck in den Bereichen Life Science, Healthcare und Electronics tätig und damit beschäftigt, Produkte und Services zur schnelleren Entwicklung und Herstellung von Medikamenten sowie Anwendungen für intelligente Geräte bereitzustellen. 2021 erwirtschaftete Merck in 66 Ländern einen Umsatz von 19,7 Milliarden Euro. Seit seiner Gründung 1668 gilt für das Unternehmen der Grundsatz, durch wissenschaftliche Forschung und verantwortungsvolles Unternehmertum den technologischen und wissenschaftlichen Fortschritt voranzutreiben. Die Gründerfamilie ist bis heute Mehrheitseigentümer des börsennotierten Konzerns.

Warum entkoppeln Sie die beiden Prozesse nicht komplett?

Wir sagen einfach ganz pragmatisch: Der Forecast ist ein wertvoller Informationspunkt, weil sich hier ja breite Teile der Organisation Gedanken gemacht haben, wo wir in den nächsten 18 Monaten stehen wollen. Und dieser wird jetzt nicht mehr durch Gedanken an die Incentivierung beeinflusst. Incentiviert man nach Planungszahlen, entsteht ein Anreiz tiefzustapeln. Wir wollen aber eine andere Kultur fördern: Lieber setzen wir uns top-down ambitionierte Ziele, um den Wettbewerb zu schlagen, als Budgets zu verhandeln. Ein Forecast, der nicht die Funktion der internen Zielsetzung und der Incentivierung übernimmt, ist unbelasteter von Eingriffen, die vielleicht eher auf Wunschdenken anstatt auf konkreten Maßnahmen basieren. Wenn wir unsere Ziele vom Forecast entkoppeln, schaffen wir die Transparenz, die uns beim LEAP-Projekt besonders wichtig ist.

Sie setzen damit eine zentrale Forderung des Beyond-Budgeting-Konzepts um. Dort wird ergänzend empfohlen, auch den finanziellen Bonus für die individuelle Performance abzuschaffen und allenfalls auf Unternehmens- oder Gruppenebene zu incentivieren. Ist das bei Ihnen auch eine Überlegung?

Der Gedanke ist schon interessant, ganz so weit sind wir bisher aber noch nicht gegangen. Was die finanzielle Zielvereinbarung und Incentivierung betrifft, wird jedoch bereits die kollektive Bonuskomponente nicht mehr auf Basis der Sektor-Ergebnisse, sondern auf Basis der Gruppen-Zielerreichung ermittelt. Unser Target Setting haben wir generell sehr zentral und top-down ausgerichtet. Auf der anderen Seite behalten wir die individuelle Zielkomponente, passen sie aber an. So können Führungskräfte nach der Abschaffung der Planung nicht mehr ohne Weiteres auf allen Ebenen der Organisation finanzielle Kennzahlen für die Incentivierung nutzen. An deren Stelle sollen zum Beispiel wichtige Werttreiber der Geschäfte, der Vergleich mit externen Benchmarks oder auch übergeordnete Zielsetzungen treten. Wie gut diese Umstellung am Ende funktioniert, wird sich zeigen. Unsere anfänglichen Bedenken haben sich aber rasch relativiert. Aus breiten Teilen der Organisation erhielten wir positive Erfahrungsberichte, die uns zeigten, dass bereits heute zusätzlich zu den finanziellen Planwerten auch nach originären Werttreibern der Geschäfte incentiviert wird.

„Die Mitarbeiter sind immer noch das Wichtigste, um eine ambitionierte Agenda stemmen zu können.“

Was bedeuten all diese Veränderungen für die Rolle des Controllern bei Merck?

Auch in Zukunft werden wir Controller brauchen, aber das Fähigkeitsprofil wird ein anderes sein. In Zukunft wird die Business-Partner-Rolle noch viel wichtiger. Idealerweise wird der Controller ein Digital Native sein, der sich mit Data Scientists austauschen und Daten und digitale Technologien nutzen kann, um die Entscheidungsqualität im Geschäft zu verbessern. Er wird sich mit digitalen Technologien und Algorithmen auskennen. Die Rolle des Controllern von morgen wird sich nicht mehr darin erschöpfen, Daten zu sammeln und Fehler zu identifizieren. Vor zwei, drei Jahren habe ich das noch als wesentlichen Teil der Controlling-Tätigkeit er-

lebt. Der künftige Controller wird sich mehr darauf konzentrieren, Daten zu strukturieren, zu verbinden, auszuwerten und in gute Entscheidungen für das Geschäft zu übersetzen.

Sehen Sie dabei eher eine stärkere Ausdifferenzierung in verschiedene Rollen oder einen Controller, der all diese Fertigkeiten und die damit verbundenen Anforderungen in einer Person bündelt?

Der Controller als Alleskönner wird sicherlich die Ausnahme bleiben. Ich denke, die Controller werden sich stärker spezialisieren, Rollen werden sich ausdifferenzieren. Der Kompetenzaufbau ist ein zentrales Thema, und ich baue sehr auf die Bemühungen der Universitäten, die veränderten Anforderungen durch eine entsprechende Ausbildung abzudecken. Spezialisierte Studiengänge zu entwickeln, die die künftig gefragten Controlling-Fertigkeiten und -Wissensinhalte lehren, ist sicherlich sinnvoll. Daneben ist aber auch die interne Weiterbildung unserer Mitarbeiter essenziell. Sie sollen ihren Fähigkeiten gemäß gefördert werden: Wichtig in diesem Zusammenhang sind die Bereitschaft, schnell dazuzulernen, und die Neugier, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen.

Sie beschreiben eine ambitionierte Agenda, die Sie mit schnellem Tempo vorantreiben ...

Ja, die angestrebten Veränderungen sind weitreichend und die aktuelle Schlagzahl können wir sicherlich nicht über die nächsten fünf Jahre beibehalten. Nach einer solchen Belastungsspitze müssen sich die Veränderungen erst einmal festigen und wir müssen uns Zeit geben, die vielen Neuerungen in der Organisation auch ankommen zu lassen. Sehr wichtig wird sein, die guten Leute motiviert zu halten, Top-Talente an Bord zu holen und vorhandene Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Die Mitarbeiter sind schließlich immer noch das Wichtigste, um eine ambitionierte Agenda stemmen zu können.

Herr Kuhnert, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Herausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu