

Dr. Dieter  
Kahling  
und  
Dominik  
Plewka  
im Dialog  
mit Utz  
Schäffer



# „Transparenz ist der Schlüssel zu einem resilienten Supply Chain Controlling“

---

Externe Schocks und steigende Preise bedrohen immer häufiger die Stabilität der Lieferketten. Dr. Dieter Kahling, Corporate VP Group Controlling, und Dominik Plewka, Head of Supply Chain Controlling für den Unternehmensbereich Consumer Brands, schildern im Gespräch mit Utz Schäffer notwendige Maßnahmen, um das Supply Chain Controlling bei Henkel auch in volatilen Zeiten erfolgreich und transparent zu gestalten.



### **Dr. Dieter Kahling**

leitet das Konzerncontrolling bei der Henkel AG & Co. KGaA. Zu seinen Verantwortlichkeiten gehört unter anderem das Supply Controlling, also das Controlling der Kosten für die eingekauften direkten und indirekten Materialien.

#### **Herr Kahling, Herr Plewka: welche Themen haben Sie im Supply Chain Controlling in den vergangenen zwei bis drei Jahren am meisten beschäftigt?**

Dominik Plewka: Grundsätzlich war vor allem die hohe Volatilität in den Absatzmärkten herausfordernd. Im Lockdown sank zum Beispiel die Nachfrage nach Hairstyling-Produkten, anschließend gab es dann einen Rebound-Effekt. Bei den Hygiene-Artikeln haben wir hingegen gerade zu Beginn der Pandemie ein wachsendes Kaufbedürfnis gesehen, das sich dann in der Folge wieder normalisierte. Diese diskontinuierlichen und oftmals auch sehr plötzlich auftretenden Entwicklungen haben bei uns starke Effekte auf die Supply Chain, da sich die Nachfragen verschieben und wir unsere Produktion – oft sehr kurzfristig – anpassen müssen.

Dieter Kahling: Auf der Einkaufsseite haben uns zudem die stetig steigenden Materialpreise bei gleichzeitiger Inflation beschäftigt. Allein in den Jahren 2021 und 2022 haben wir Kostenerhöhungen in vorher noch nie erlebten Größenordnungen von insgesamt rund drei Milliarden Euro verbucht! Für ein 20-Milliarden-Unternehmen wie Henkel ist dieser Umstand

bedeutend und für uns im Supply Chain Controlling eine große Herausforderung.

*„Transparenz ist der Schlüssel zu einem resilienten Supply Chain Controlling.“*

- Dieter Kahling -

#### **Wie gehen Sie denn konkret mit der hohen Volatilität und mit den steigenden Materialpreisen um?**

Dominik Plewka: Generell ist eine enge Zusammenarbeit aller relevanten Fachbereiche, zum Beispiel Controlling, Einkauf, Produktion, Absatzplanung und Vertrieb, entscheidend. Nur wenn wir während der Krisensituationen in einem regelmäßigen Austausch stehen, können wir auf dem gleichen Kenntnisstand sein und entsprechend schnell reagieren, zum Beispiel Kosten optimieren, Produktionspläne anpassen und Bestände im Blick halten. Um ein konkretes Beispiel zu nennen: Bei kurz-



Fotos: © Anna Kaduk

### **Dominik Plewka**

ist als Leiter Supply Chain & Investment Controlling unter anderem zuständig für das Controlling von 38 Produktionsstätten des Unternehmensbereichs Henkel Consumer Brands.

fristigen Absatzschwankungen ist es im Supply Chain Controlling wichtig, nach variablen und fixen Kosten zu differenzieren. So müssen wir sicherstellen, dass bei stark steigender Nachfrage allein variable Kosten ansteigen und bei rückläufiger Nachfrage mindestens die variablen Kostenbestandteile reduziert werden. Bei nachhaltigen Absatzveränderungen entwickeln wir natürlich auch Maßnahmen zur Reduzierung von Fixkosten.

*„In der Beschaffung hat der monatliche Forecast enorm an Bedeutung gewonnen, die Planung hat hingegen an Steuerungsrelevanz verloren.“*

**- Dieter Kahling -**

Dieter Kahling: Transparenz ist der Schlüssel zu einem resilienten Supply Chain Controlling. Um die interne Transparenz zu erhöhen, haben wir schon 2017 damit begonnen, das so-

genannte Value Chain Steering Tool zu entwickeln: Ziel war es, die verschiedensten Datenpunkte zu Materialien unter einem Dach zusammenzuführen – von der Produktion bis hin zum Absatz. Im Ergebnis können wir nun den Material Flow viel transparenter gestalten. Wir können zum Beispiel feststellen, welche Produktionsstätte welchen Rohstoff von welchem Lieferanten gekauft hat oder welche Rohstoffe in einem fertigen Produkt verwendet wurden und an wen dieses Produkt verkauft wurde. Das Value Chain Steering Tool stellt also Informationen über die Einkaufs-, Produktions- und Sales-Seite bereit, sodass wir deutlich besser erkennen, welche externen Einflüsse unsere Kunden und unsere Produkte betreffen. Im Allgemeinen sind wir dadurch schneller und flexibler geworden.

### **Welche Tools unterstützen sie noch in Ihrer Arbeit?**

Dieter Kahling: Das Feedstock Intelligence Tool (FIT) wurde jüngst entwickelt, um das Wissen der Einkäufer über die chemische Zusammensetzung der eingekauften Rohstoffe zu steigern. So können wir besser verstehen, wovon die Preisentwicklungen der Rohstoffe abhängen. Das FIT visualisiert dabei die

gesamte chemische Wertschöpfungskette eines eingekauften Rohstoffs bis zu vier Veredelungsstufen. Somit lassen sich die Werttreiber für einen Rohstoff leichter quantifizieren. Das Feedstock Benchmark Tool (FBT) simuliert hingegen auf Basis der erwarteten Entwicklung von Feedstock-Preisen und von anderen, durch den jeweiligen Einkäufer bestimmten Preistreibern einen theoretischen Rohstoffpreis in der Zukunft. Mithilfe des Tools kann unser Einkäufer besser entscheiden, ob er den Rohstoff kauft oder nicht und für wie lange er den jeweiligen Kontrakt für den Kauf des Rohstoffs fixiert. Genauso nutzen wir als Controlling das FBT, um die Leistungen des Einkaufs zu benchmarken. Die beiden Tools haben wir mit dem Value Chain Steering Tool verknüpft, so dass Informationen über die Preisentwicklung der Rohmaterialien generiert werden können. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass jedes Tool für sich steht und eigene Vorteile für unser Controlling mitbringt. In ihrem Zusammenspiel tragen sie dazu bei, die Supply Chain resilienter gegen Supply Shocks zu machen.

*„Das Controlling muss bei ESG, aber auch generell als ‚connecting entity‘ zwischen finanziellen und nichtfinanziellen Zahlen Wert schaffen.“*

- Dominik Plewka -

Dominik Plewka: Die Tools unterstützen uns auch, wenn wir die Preisentwicklung analysieren und uns darüber mit dem Einkauf austauschen. Wir stellen uns dann vor allem die Frage, welcher Preis für die Zukunft erwartet werden kann und wie sich dieser zu den Marktentwicklungen verhält. Diese Erwartungen müssen wir dann gegenüber den Einkäufern erklären und verteidigen, aber natürlich zu einem späteren Zeitpunkt auch mit den Abteilungen Marketing und Vertrieb diskutieren! Auch liefern uns die beschriebenen Tools wertvolle Einblicke, die zur Vorbereitung auf Kundenverhandlungen genutzt werden können.

**Neben Vergangenheits- und Ist-Werten kommt in einem dynamischen Kontext der Prognose eine wichtige Rolle zu. Häufig ist zu hören, dass der Forecast dann im Zentrum der Steuerung stehen muss. Wie sehen Sie das?**

Dieter Kahling: In der Beschaffung hat der monatliche Forecast enorm an Bedeutung gewonnen, die Planung hat hingegen an Steuerungsrelevanz verloren. Konkret erstellen wir monatliche Forecasts, die – abgeleitet aus der erwarteten Entwicklung der Rohmaterialpreise – den zu erwartenden Einfluss auf die Gewinn- und -Verlust-Rechnung simulieren. Das Ganze basiert auf Feedstock-Informationen, die wir einkaufen. Kurzfrist-, Mittelfrist- oder Langfristplanungen sind selbstverständlich weiterhin existent und nützlich, können jedoch in Anbetracht der sich schnell verändernden Einflussfaktoren in der heutigen VUCA-Umwelt schnell obsolet werden. Wir sind also stärker darauf angewiesen, regelmäßig einen belastbaren Forecast zu erstellen, den man klar dokumentiert und aktualisiert. Dieser dient dann eher als Richtgröße als eine fixe Planung.

Grundsätzlich haben uns Business Intelligence Tools wie das vorhin angesprochene Value Chain Steering Tool geholfen, Szenarien schneller zu erstellen und Situationen besser einzuschätzen. Zum Beispiel wurden Investitionen, die schon genehmigt worden waren, aufgrund der radikalen Marktänderungen gestoppt.

**Welche Rolle spielen dabei Predictive Analytics? Arbeiten Sie daran, die Forecasts zu automatisieren?**

Dieter Kahling: Generell spielen Predictive Analytics im Bereich des Supply Chain Controllings bisher noch eine untergeordnete Rolle. Wir bekommen unsere Forecasts von einem externen Provider zur Verfügung gestellt. Dabei handelt es sich um hoch spezialisierte Anbieter, die sich besonders auf Forecasts für chemische Produkte fokussieren. Großes Potenzial bezüglich der Automatisierung von Forecasts sehen wir aber in allen Bereichen, in denen wir mit Big Data konfrontiert sind. Dazu gehört zum Beispiel die Absatzplanung.

*„ESG – das ist noch Work in Progress!“*

- Dieter Kahling -

**Und in der Produktion?**

Dominik Plewka: In der Produktion arbeiten wir heute schon mit Predictive Maintenance. Das heißt konkret, dass das Predictive Maintenance System auf Basis von Daten und Sensoren entlang der Produktionslinie vorgibt, wann Wartungsarbeiten erforderlich sind, um Produktionsfehler oder Ausfälle zu vermeiden. Hiermit optimieren wir die sogenannte Mean Time



Between Failures (MBTF) und erhöhen die verfügbare Kapazität unserer Produktionslinien. Der Produktionsprozess wird somit deutlich effizienter.

Henkel hat Anfang 2023 die beiden Geschäftsbereiche Wasch- und Reinigungsmittel und Beauty Care zu dem Unternehmensbereich Consumer Brands zusammengefasst. Zu den Herausforderungen von außen kommt also auch Veränderungsdruck von innen. Wie gehen Sie damit um?

Dominik Plewka: Durch die Zusammenlegung wurde ein Unternehmensbereich mit rund elf Milliarden Euro Umsatz geschaffen, der Effizienzgewinne und Synergien für Investitionen in strategische Prioritäten nutzen kann. Der neue Unternehmensbereich wurde Anfang 2023 erfolgreich etabliert. In der zweiten Phase der Zusammenlegung konzentrieren wir uns nun auf die Optimierung der Supply Chain. Hier wollen wir vor allem Effizienzen in der Produktion und in der Logistik heben. Als Supply Chain Controlling sind wir von Anfang an dabei: von der Berechnung von Business Cases über das Tracking von Einsparmaßnahmen und nicht zuletzt in der Neugestaltung von Supply-Chain- und Finanzprozessen. Da-



rüber hinaus trifft uns diese Zusammenlegung aber natürlich auch persönlich: Auf der einen Seite ergeben sich neue Chancen, größere und spannendere Rollen, auf der anderen Seite mussten wir uns auch von Kollegen trennen.

*„Controller haben mehr als andere die Expertise, Daten adäquat zu managen.“*

- Dominik Plewka -

Wir haben jetzt viel über Kostenreduktion und Effizienz gesprochen. Welche Rolle spielen denn nichtfinanzielle Faktoren, besonders im Bereich ESG? Das große Thema Nachhaltigkeit wird das Controlling ja sicherlich enorm verändern, auch das Supply Chain Controlling?

Dieter Kahling: Vorwiegend geht es uns darum, Transparenz zu schaffen. Die CSRD verlangt, dass wir mit unseren Zulieferern Kontakt aufnehmen, damit diese uns Informationen über ihre Nachhaltigkeitslistung zur Verfügung stellen. Wenn die-



se Informationen vorliegen, kann im zweiten Schritt auch über die Steuerung von ESG-Faktoren nachgedacht werden. Hier sind viele Stakeholder involviert, ebenso ist die gesamte Value Chain gefragt, von der Produktion bis hin zum Konsumenten. Nur ein Beispiel: Unser Shampoo ist zu einem hohen Grad biologisch abbaubar. In Bezug auf den Umweltgedanken ist der viel wesentlichere Faktor aber der nachhaltige Gebrauch des Produkts auf Konsumentenseite. So ist für eine

*„Das zentrale Thema im Supply Chain Controlling ist die Komplexität.“*

- Dominik Plewka -

nachhaltige Nutzung eben auch darauf zu achten, wie hoch der Wasserverbrauch beim Duschen ist. Daneben müssen wir uns die Frage stellen, ob die Produkte, die wir verkaufen, überhaupt noch die angedachte Funktion erfüllen, wenn die Zusammensetzung zugunsten der Nachhaltigkeit verändert

wird. Und natürlich versuchen wir, unseren Einkauf auf bestimmte Materialien mit entsprechenden Zertifizierungen auszurichten. Zum Beispiel ist das ganze Thema rund um Kern- und Palmöl für uns relevant. Unser Ziel ist es, nur noch mit den Anbietern zusammenzuarbeiten, die Mindeststandards verlässlich erfüllen. Uns ist aber bewusst, dass wir noch nicht an dem Punkt sind, an dem wir all diese Prozesse steuern können. Ganz klar: ESG – das ist noch Work in Progress!

Dominik Plewka: Ja, absolut. Henkel hat sich ja das Ziel gesetzt, bis 2030 eine klimapositive Produktion zu erreichen. Aufgrund dessen müssen wir regelmäßig überprüfen, wo wir bei den einzelnen Core-KPIs stehen und wo wir vielleicht außer Plan liegen. Insbesondere müssen die Kosten betrachtet werden, wenn wir das Portfolio entsprechend transformieren. Auch wenn wir uns in diesem Prozess noch in den Startlöchern befinden, wird das Controlling auf jeden Fall einen Mehrwert leisten.

#### Welchen Mehrwert genau?

Dominik Plewka: Controller haben mehr als andere die Expertise, Daten adäquat zu managen, auszuwerten und so

aufzubereiten, dass die Botschaft, die sie übermitteln wollen, auch ankommt. Damit können wir im Controlling beim Thema ESG schon einen großen Mehrwert bieten, der so in der Vergangenheit nicht bestand. Das Controlling muss bei ESG, aber auch generell als „connecting entity“ zwischen finanziellen und nichtfinanziellen Zahlen Wert schaffen und mehr als ein reiner Übermittler von Finanzzahlen sein. Gerade im Bereich ESG, in dem Produktentwicklung, Sales und Finance synergetisch zusammengebracht werden müssen, ist das von zentraler Bedeutung. Eine Zusammenarbeit des Supply Controllers mit dem Supply Chain Head ist dabei ebenso wichtig wie die enge Kooperation mit anderen Controllingabteilungen.

*„Er muss in der Lage sein, End-to-End zu denken. Seine Rolle ist dabei mehr als das Zusammentragen von Zahlen und die Erstellung einer Planung.“*

- Dominik Plewka -

#### Und wo liegt dabei die zentrale Herausforderung?

Dominik Plewka: Das zentrale Thema im Supply Chain Controlling ist die Komplexität. Die vielen verschiedenen Daten müssen zuerst strukturiert aufbereitet werden, damit letztlich gute Entscheidungen abgeleitet werden können. Und genau

daraus ergibt sich die zentrale Herausforderung für den Controller: Er muss in der Lage sein, End-to-End zu denken. Seine Rolle ist dabei mehr als das Zusammentragen von Zahlen und die Erstellung einer Planung: Er ist auch eine Art Consultant und Business Partner, um die verschiedenen Bereiche miteinander zu verknüpfen. Das meinen wir, wenn wir von End-to-End-Sicht und „Connecting Entity“ sprechen.

Dieter Kahling: Richtig. Daneben werden im Zuge der Digitalisierung auch Programmierkenntnisse zunehmend relevant. Letztlich sind wir aber davon überzeugt, dass sich zwar die Tools ändern, mit denen wir als Controller in einem so komplexen und volatilen Umfeld arbeiten, aber zu den wesentlichen Fähigkeiten eines guten Controllers heute und in der Zukunft gehören nach wie vor: eine schnelle Auffassungsgabe, starke analytische Fähigkeiten, Neugierde am Lernen und sehr gute kommunikative Fähigkeiten auf und mit allen Ebenen. Daran hat sich nichts geändert.

[Herr Kahling, Herr Plewka, ich danke Ihnen für das Gespräch!](#)

## Henkel

Mit ihren Marken, Innovationen und Technologien hält die Henkel AG & Co. KGaA weltweit führende Marktpositionen im Industrie- und Konsumentengeschäft. Die Unternehmenssparte Adhesive Technologies ist globaler Marktführer bei Klebstoffen, Dichtstoffen und funktionalen Beschichtungen. Consumer Brands ist insbesondere mit Wasch- und Reinigungsmitteln sowie Haarpflege weltweit in vielen Märkten und Kategorien führend. Mit weltweit rund 50.000 Mitarbeitenden erzielte Henkel im Geschäftsjahr 2022 einen Umsatz von mehr als 22 Milliarden Euro und ein bereinigtes betriebliches Ergebnis von rund 2,3 Milliarden Euro.

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](mailto:utz.schaeffer@whu.edu)

# Make it happen!



Jetzt  
kostenlos  
testen!

**Starten Sie durch und sichern Sie sich die Basis für Ihren Erfolg.** Sales Excellence ist die führende Plattform für Vertriebsexperten und bietet ausgeklügelte Techniken für eine erfolgreiche Saison mit Siegchancen. Nutzen Sie die gesamten Potenziale von Print, E-Magazin und dem umfassenden Online-Archiv.

[www.meinfachwissen.de/SLX](http://www.meinfachwissen.de/SLX)

**Sales Excellence**  
Weil Leistung im Vertrieb entscheidet.