



Controller und Qualitätsverantwortliche im Wandel der Zeit

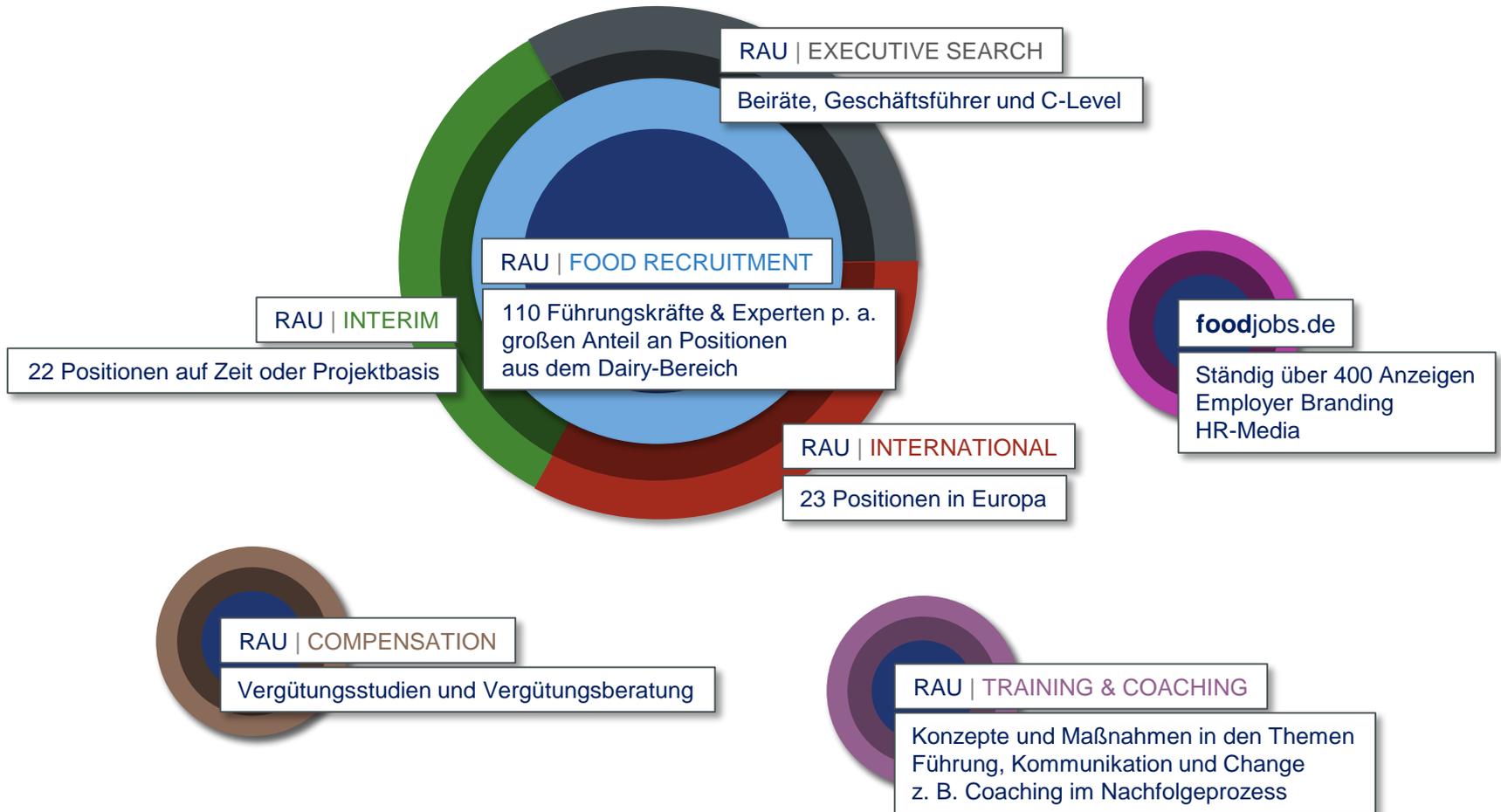
Matthias Hennig, RAU | CONSULTANTS

Molkereiforum 2018

Donnerstag, 15. November

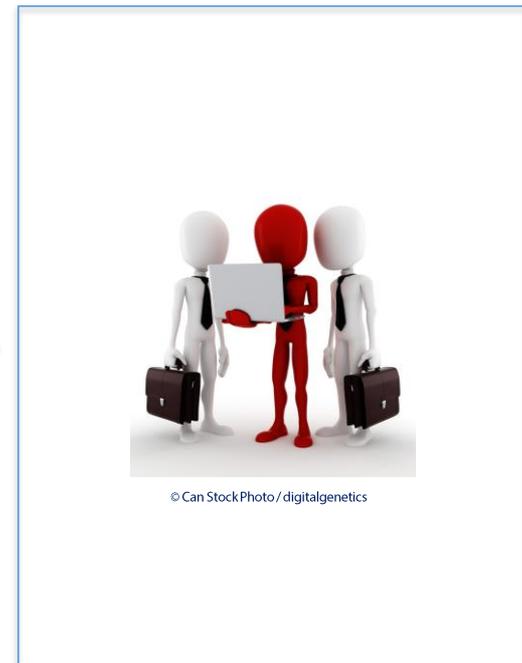
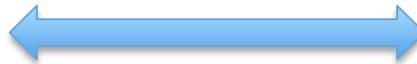


RAU | CONSULTANTS – über 40 Jahre Spezialisten für Food und HR





Qualitätsmanagement und Controlling – eine Win-Win-Situation?





Inhaltsübersicht

Einleitung

Sicht auf die Funktionen in der Vergangenheit

Die Funktionen in der heutigen Zeit

Controlling & QM – Quo vadis!

Berührungspunkte von Controlling und QM

Zusammenfassung



Quellen

- Suchprojekte der RAU | CONSULTANTS ab dem Jahr 2002
- Befragung verschiedener Funktionsgruppen:
 - Geschäftsführer von Molkereien
 - Stelleninhaber im (Werks-)Controlling von Molkereien
 - Stelleninhaber im Qualitätswesen (QM und QS) von Molkereien
 - Qualitätsverantwortliche im Handel
 - Professoren mit Fokus Betriebswirtschaftslehre und Qualitätsmanagement
- Befragung unserer Berater-Kollegen aus der International Food Recruitment Alliance (DK, F, NL, UK – www.ifr-a.com)



Sicht auf die Funktionen in der Vergangenheit



© Can StockPhoto / Palto



© Can StockPhoto / JohanH



© Can Stock Photo / digitalgenetics

QS:

- Labor
- Analytik
- Qualitätskontrolle
- Prüfung Produktqualität
- „Polizei“

QM:

- Dokumentenmanager
- Auditoren-Betreuer
- „sauber machen, der Auditor kommt gleich“

Controller:

- Betriebswirtschaftliche Transparenz
- „Data-Crunsher“
- Herr der Zahlen

Leitung „Hühnerhaufen“

„Feuerlöscher“, wenn was „in die Hose geht“

wenig Kontakt nach außen

muss nicht kommunizieren können

Einzelkämpfer im stillen Kämmerlein



Rahmenbedingungen in der Milchwirtschaft



© Can StockPhoto / AnatolyM

Getrennte Erfassung verschiedener „Milchen“

Unangekündigte Kundenaudits

Möglichkeiten der IT

Wunsch nach Transparenz

Steigende Anforderungen des Gesetzgebers

Druck vom Handel

Beschleunigung aller Abläufe

Verfügbarkeit von Zahlen

Kostendruck



Der Controller heute – Ausbildung, Zielsetzung, Aufgaben

Ausbildung:	Molkereimeister/Molkereitechniker (m/w) Betriebswirt (m/w) Wirtschaftsingenieur (m/w)	 <small>© Can Stock Photo/ digitalgenetics</small>
Eingliederung:	Stabsstelle an der Geschäftsführung	
Zielsetzung:	Begleitung des Produktionsbetriebs von der Controlling-Seite Schaffung betriebswirtschaftlicher Transparenz Zahlenaufbereitung und Ableitung von Handlungsempfehlungen	
Aufgaben:	Erstellung der Betriebsübersicht Durchführung Kosten- und Leistungsrechnung Erhebung von leistungswirtschaftlichen Kennzahlen Erstellung von Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen Begleitung von Veränderungsprozessen als Moderator/Sparringspartner	



Der Controller heute – Anforderungen

Eigenschaften:	<ul style="list-style-type: none">Systematische und proaktive ArbeitsweiseKommunikative FähigkeitenTeamfähigkeitGestaltungswillenGesunde Durchsetzungsfähigkeit und RückgratUnangenehme Dinge ansprechen, Impulse geben, intervenierenLösungen aufzeigen	 <p>© Can Stock Photo/ digitalgenetics</p>
Erfahrungen:	<ul style="list-style-type: none">Berufserfahrung aus der Molkerei für Verständnis von ProzessenGgf. ursprünglich aus Produktionsbereich stammendUmgang mit ERP- und branchenspezifischen Kostenrechnungssystemen	
Anmerkungen:	<ul style="list-style-type: none">Produktion möchte Controller auf AugenhöheSoll eigenständig und direkt auf Abteilungsleitungen zugehen	



Der Q-Manager heute – Ausbildung, Zielsetzung, Aufgaben

Ausbildung:	Studium Ökotrophologie, Lebensmitteltechnologie oder Lebensmittelchemie
Eingliederung:	Stabsstelle an Geschäftsführung
Zielsetzung:	Ausbau und Weiterentwicklung des QM- und QS-Systems Ansprechpartner für alle Fragen rund um die QM-Systeme sowie Audits
Aufgaben:	Planung, Koordination und Lenkung aller Maßnahmen im QM Begleitung externer Audits durch Kunden und Zertifizierungsstellen Organisation und Durchführung von internen Audits Initiierung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmen Bearbeitung von Reklamationen (Handel, Endverbraucher) Kontaktperson für Behörden und Veterinär Absicherung der gesamten Wertschöpfungskette





Der Q-Manager heute – Anforderungen

Eigenschaften:	<ul style="list-style-type: none">Sicheres AuftretenKommunikationsfähigkeit, WortgewandtheitDenken in KonsequenzenMuss Kunden Stirn bieten könnenEigenverantwortliche und lösungsorientierte ArbeitsweiseÜberblick über die gesamte WertschöpfungsketteAls Berater agieren	
Erfahrungen:	<ul style="list-style-type: none">Betreuung von Kunden- und ZertifizierungsauditsFundierte Kenntnisse in QM-Standards wie IFS, BRC, Bio, ISO, Kosher etc.	
Anmerkungen:	<ul style="list-style-type: none">Wünschenswert: direkte Umsetzung vor Ort bei auftretenden ProblemenAuf Augenhöhe mit Vorgesetzten, Kollegen, Kunden und ZertifizierernFokus RisikomanagementQM von Handel und Gesetzgeber getrieben	



Wunsch oder Wirklichkeit?



© Can StockPhoto / JohanH



© Can Stock Photo / Palto



© Can Stock Photo / digitalgenetics



© Can StockPhoto/ coraMax

Denke: QM nur für Standards oder Kundenaudits

Formalismus „nervt“ die Molkereien – Chancen von QM eher zweitrangig

Wieviel Prävention ist wirklich gewünscht und vorhanden?

Produktion sieht QM/QS immer noch als „Polizei“

QS ist häufig stark Sperrungs-orientiert, wenig Lösungsorientierung

Digitalisierung noch nicht weit fortgeschritten

Wieviel Sparring wird dem Controller wirklich zugetraut?

Wie häufig begleitet der Controller Veränderungen in der Produktion?



Zukunftsthemen in Controlling und Qualität



© Can StockPhoto / Orla

Digitalisierung/Big Data:	Möglichkeiten im Inline-/Online-Monitoring Standardisierung von Prozessen Mobile Informationsnutzung, Echtzeitverarbeitung Online-Shopping – Konsument als Teil der Supply Chain
Effizienzdruck:	Kostenreduktion bei gleichzeitig höherer Flexibilität
Business Partnering:	Berater und Begleiter von Veränderungen
Lieferkettentransparenz:	Lebensmittelsicherheit (-> Blockchain)
Pharmaorientierung:	GMP, Kontaminationen, Validierung / Qualifizierung von Prozessen
Prävention:	Investitionen in Frühwarnsysteme
„Kooperation“ mit NGO´s:	Stiftung Warentest, Ökotest, Foodwatch
Mensch- & Tierwohl:	z. B. Zuckerreduktion oder Wohlbefinden von Tieren



Controlling – Quo vadis?

Interaktion mit Management im Zentrum Gutes Verständnis für Geschäft und Prozesse

Business Partner

Change Manager

Auf Augenhöhe

Starker IT-Fokus (Big Data filtern etc.)

Beherrschung des Handwerkszeugs

Drive für Industrie 4.0

Hohe Sozialkompetenz

Rückgrat, proaktives Agieren

Exzellente kommunikative Fähigkeiten





Qualitätsmanagement – Quo vadis?

Absicherung der gesamten Wertschöpfungskette Beherrschung des Handwerkszeugs

Business Partner

Prozessverständnis

Change Manager

Auf Augenhöhe



Prävention, Antizipation

Muss Zertifizierern/Kunden Stirn bieten

Maßnahmenbegleitung und -umsetzung

Gute Kommunikation, Wortgewandtheit



Berührungspunkte von Controlling und QM

Allgemein viele Übereinstimmungen beider Funktionen:

- => Arbeiten prozessübergreifend und nicht abteilungsbezogen
- => Schauen auf die Prozesse und bilden diese zu Steuerungszwecken ab
- => Sind Unterstützungsfunktionen als Stäbe

- Operative Berührungspunkte:

Qualitätscontrolling, Reklamationen, Lieferperformance, Rüstzeiten, Überstunden, vorbeugende Instandhaltung, Berechnung von ROI's, Stufen- und Prozesskontrollen etc.

- Potenziell strategische Berührungspunkte:

Kostenorientierte und qualitätsorientierte Prozessbetrachtung, sinnvolle Abbildung der Supply Chain durch Kennzahlen und dadurch Absicherung



© Can StockPhoto/ Kirill



Zusammenfassung – Wandel der Funktionen

Starker Wandel der Aufgaben und Anforderungen in den letzten 15 Jahren

=> Controlling:

Nicht nur betriebswirtschaftliche Transparenz für das Management, sondern

- als „Business Partner“ und „Change Manager“ auf Augenhöhe
- in Prozesse eintauchen
- vor Ort Optimierungen anstoßen
- mit starkem IT-Fokus agieren

=> Qualitätsmanagement:

Entwicklung von der reinen Pflichterfüllung mit Fokus Dokumentation hin zu(r)

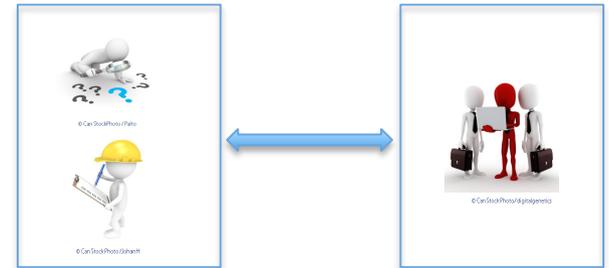
- prozessorientierter Funktion
- Umsetzung von Verbesserungen vor Ort mit den Managern bei Problemen
- als „Business Partner“ und „Change Manager“ auf Augenhöhe mit Management, Kunden und Zertifizierern
- stark präventiv agieren



© Can StockPhoto/ nasir1164

Controlling und QM – eine Win-Win-Situation?

- Verbindung der Funktionen Qualitätsmanagement und Controlling wird in Zukunft wichtiger werden
- Rollen bewegen sich als abteilungsübergreifende Funktionen mit Prozessorientierung aufeinander zu
- Gemeinsame Abbildung des Unternehmens in einer komplexen, dynamischen Umwelt und strategische Absicherung des Unternehmenserfolgs



=> Qualitätsmanager und Controller sollten daher mehr ins Gespräch kommen – eine engere Verzahnung der Funktionen als bisher wäre schön!



Kontakt

RAU | CONSULTANTS, München, Hamburg
(alle Geschäftsfelder) ● ●
www.rau-consultants.de
+49 89 189 55 200

RAU | INTERIM, Köln ●
Thomas Schulz, Geschäftsführer
www.rau-interim.de
t.schulz@rau-interim.de
+49 221 924 28 180

foodjobs.de, Düsseldorf ●
Bianca Burmester, Geschäftsführerin
www.foodjobs.de
burmester@foodjosp.de
+49 211 957 647 70

