

Louise  
Öfverström  
im Dialog  
mit  
Jürgen  
Weber



„Das Team muss das  
Gefühl haben, dass das,  
was wir tun, auch eine  
Wirkung hat“

---

Über mangelnde Erfahrung im Krisen- und im Kosten-Management kann sich Thyssenkrupp Steel Europe nicht beklagen. Im Interview spricht die vormalige Leiterin Controlling, Accounting & Risk über die Kunst, den notwendigen Rückhalt für Sparmaßnahmen zu bekommen und das Unternehmen trotzdem klar auf Wertschöpfung auszurichten.



Fotos: © Julia Berlin

### *Louise Öfverström*

war bis Ende 2019 Leiterin Controlling, Accounting & Risk bei der Thyssenkrupp Steel Europe AG. Anfang 2020 wechselte sie als Finanzchefin in den Vorstand der Rolls-Royce Power Systems AG. Nach ihrem Studium an der Universität Lund mit dem Schwerpunkt Internationale Kapitalmärkte und Human Resources Management war Öfverström bei KPMG in München und ab 2003 bei der Linde AG tätig. 2005 gründete sie die Lagom White GmbH, deren Geschäftsführerin und Gesellschafterin sie bis 2007 war, und wechselte anschließend zur MAN AG und später zu Clariant International.

Das Gespräch mit Jürgen Weber fand im Herbst 2019 statt.

Frau Öfverström, Thyssenkrupp ist in den vergangenen Jahren nicht gerade ein Unternehmen gewesen, das durch hohe Gewinne gegläntzt hat. Ergebnisprobleme begleiten den Konzern schon seit Jahren ebenso wie Programme, die das Ergebnis verbessern sollen. Insofern ist zu vermuten, dass Sie über viel Erfahrung mit Cost-Cutting-Maßnahmen verfügen. Müssen Sie in den aktuellen rezessiven Zeiten deshalb überhaupt Ihren Steuerungsfokus verändern, wie das in anderen Unternehmen der Fall ist?

Ja und Nein, würde ich sagen. Cost Cutting kann Thyssenkrupp sehr gut, das ist schon richtig, insbesondere seit die Investitionen in Brasilien dazu geführt haben, dass die gesamte Gruppe in eine sehr schwierige Lage geraten ist. Die Organisation weiß, dass es darum geht, wirkungsvolle Maßnahmen zu ergreifen und diese auch nachzuverfolgen. Ich habe noch kein anderes Unternehmen gesehen, in dem das Wort „Maßnahme“ ein solches Gewicht hat. Auf der anderen Seite läuft man in einer Rezessionsphase auch Gefahr, die Kosten einfach so weit wie möglich nach unten zu bringen. Dann wird es schwieriger, Wert zu generieren. Die Kunst besteht aus meiner Sicht darin zu erkennen, wo man vielleicht sogar mehr Kosten verursachen muss, um dann mehr Wert zu schaffen. Die Kosten sollen ja etwas bringen. In einer Rezessionsphase ist das schwieriger, weil man ja ein Getriebener ist.

Gelingt es Ihnen denn?

Thyssenkrupp hat das sehr optimiert. Die Herausforderung ist vor allem herauszufinden, wo der meiste Wert generiert wird und wie die Kosten zu allokiert sind, damit sie die größte Wirkung erzielen, und hierbei auch die Bedürfnisse aller Stakeholder angemessen zu berücksichtigen.

*„Die Kunst besteht aus meiner Sicht darin zu erkennen, wo man vielleicht sogar mehr Kosten verursachen muss, um dann mehr Wert zu schaffen.“*

Welche Bedeutung haben denn Kosten für Ihr Geschäftsmodell im Stahlbereich? Wie stehen Sie im Vergleich zum Wettbewerb?

Im Stahlgeschäft gibt es naturgemäß einen sehr hohen Fixkostenanteil. Insofern ist es für Thyssenkrupp besonders wichtig, ein gutes Kosten-Management zu haben und frühzeitig zu erkennen, was das Unternehmen tun kann, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Im Vergleich zu seinen Wettbewerbern ist Thyssenkrupp durch seinen integrierten Standort nah an den Kunden und hat dadurch einen gewissen Vorteil, auch was die



Kosten angeht. Andererseits gab es in letzter Zeit – teilweise zu Recht – starke Personalkostenerhöhungen. Insgesamt hat das Unternehmen, wie gesagt, hohe Fixkosten und muss vor allem die Kostenstruktur im Auge haben und besonders stark darauf achten, immer die strategisch richtige Auslastung zu haben.

*„Alle müssen verstehen, wo in der gesamten komplexen Organisation die tatsächlichen Werttreiber sind.“*

**Das heißt, es geht in erster Linie um Auslastungs-Management?**

So ist es. Aber es geht auch um strategische Fragen, wie: Wo brauche ich welche Kompetenzen? Und wo kann ich durch Automatisierung und Optimierung der Prozesse flexibler werden? Ich meine damit vor allem die Prozessverbesserung durch integrierte Datenströme und Automatisierung in der Verwaltung, denn die Stahlindustrie ist eine Prozessindustrie, und die Produktionsprozesse sind schon weitestgehend durchoptimiert. Man sieht in den Werken kaum noch Arbeitskräfte, wobei das Unternehmen trotzdem insgesamt 28.000 Menschen beschäftigt.

**Wird die Schlacht im Stahlbereich letztlich über die Preise geschlagen?**

Thyssenkrupp hat sich ja aus dem Commodity-Geschäft zurückgezogen und macht heute nur noch Premiumstahl. Der Wert seines Stahls errechnet sich also nicht, wie früher, vornehmlich aus den Kosten, sondern tatsächlich aus dem Wert, den er für die Kunden hat. Trotzdem muss das Unternehmen die Kostenstrukturen im Blick haben. Dabei ist es nicht besonders flexibel, denn es hat große Fixkostenblöcke zu berücksichtigen. Die Herausforderung ist daher eher, die Kostenpositionen stärker zu flexibilisieren.

**Gibt es denn auf der Systemseite Optimierungspotenzial?**

Natürlich gibt es auch das. Wir müssen im Unternehmen hinterfragen, wie wir arbeiten, wie wir bestimmte Rollen miteinander kombinieren können, wie wir vermeiden, zu viele Silos aufzubauen. Das heißt, wir müssen das Unternehmen durch klar strukturierte, effektive und effiziente Prozesse führen. Das A und O bei systemseitigen Neuausrichtungen und Optimierungen ist allerdings zu wissen, was wesentlich ist im zukünftigen Steuerungsmodell und wie die Geschäftsvorfälle aussehen und abgebildet werden müssen, damit optimal gesteuert werden kann. Die tollsten Daten helfen ja nichts, wenn sie nicht dafür verwendet werden, die richtigen Steuerungsimpulse zu setzen. Und man darf nicht vergessen, dass Systemoptimierung viel mit Prozessstandardisierung zu tun hat: Mit krummen, komplexen Prozessen und Schleifen kann man keine optimale Systemlandschaft bauen, zumindest nicht kosteneffizient. Und krumme Prozesse und die Schleifen bringen na-



türlich auch nie den angestrebten Wert, weder für die Kunden noch für das Unternehmen. Da braucht es oft auch eine kulturelle Veränderung.

**Wie sieht es mit den Personalkosten aus? Sie sagten vorhin, es hätte dort in letzter Zeit starke Erhöhungen gegeben?**

Dies liegt zum Teil an den Tarifabschlüssen in der Stahlindustrie. Sie haben über die vergangenen Jahre zu Personalkosten-erhöhungen geführt, die sich nicht in den Stahlpreisen widerspiegeln. Die Menschen, die bei Thyssenkrupp arbeiten, brauchen teilweise eine sehr hohe Kompetenz, insbesondere im Bereich der Produktion, aber auch in anderen Schlüsselfunktionen. Diese Kompetenz wurde in der Vergangenheit meist im eigenen Unternehmen erworben. Das heißt, wenn Thyssenkrupp nicht stark auf den Aufbau solcher Kompetenzen achtet, verliert es seine Wettbewerbsfähigkeit. Und das ist natürlich eine große Gefahr. Aber in anderen Bereichen braucht das Unternehmen zum Teil keine spezifische Kompetenz mehr. Hier konzentriert es sich darauf, Prozesse und Strukturen weiter zu optimieren. Schafft es Thyssenkrupp, dort Kompetenzen aufzubauen, wo sie wirklich gebraucht werden, und dort zu optimieren, wo es neue Technologien und neue Geschäftsmodelle erfordern, und erlangt dabei eine gewisse Flexibilität, wird das sicherlich ein Erfolgsfaktor.

**Schauen wir in den Bereich der Verwaltung. Gibt es da noch Spielraum? Passt das Verhältnis Produktion zu Overheads?**

In der Verwaltung gibt es Möglichkeiten zu Veränderungen, die auch genutzt werden. Thyssenkrupp harmonisiert seine Systeme, automatisiert die Prozesse und richtet auch personelle Strukturen darauf aus. Durch die Harmonisierung und Automatisierung verändert sich aber auch das Aufgabenbild in der Verwaltung. Wir müssen uns also fragen, welche Kompetenzen wir zukünftig wo brauchen, wie wir Mitarbeiter rechtzeitig qualifizieren oder Rollen verändern.

*„Wir müssten in neue Kompetenzen, in analytische Tools, in Prozessverbesserungen, schlicht in die Zukunft investieren.“*

**Kosteneinsparungen in der Verwaltung sind also nicht ganz einfach zu realisieren?**

Auch da wird Thyssenkrupp eine Lösung finden, aber sie muss Hand in Hand gehen mit einer stärkeren Fokussierung auf die wirklich wertschöpfenden Maßnahmen.

**Wo schmerzen Sie die Kosteneinsparungen am meisten?**

Wir müssten in neue Kompetenzen, in analytische Tools, in Prozessverbesserungen, schlicht in die Zukunft investieren. Es ist wirklich schade, dass das Unternehmen das nicht kann, denn: Das Erste, was man einspart, ist natürlich das, was heute nicht unbedingt notwendig ist. Es werden heute nicht immer

vollumfänglich die Investitionen getätigt, die es bräuchte, um in der Zukunft wirklich besser dazustehen. Es geht daher alles ein wenig langsamer, und auch die Werteffekte stellen sich langsamer ein.

#### Wie sind bei Thyssenkrupp die Rollen im Cost Cutting verteilt? Wird dem Controlling dabei der Schwarze Peter zugespielt?

Cost Cutting wird bei Thyssenkrupp auch ganz klar als Aufgabe des Managements und nicht nur des Controllings gesehen. Es gibt mittlerweile eine hohe Awareness, dass das Thema nur gemeinsam, proaktiv und mit immer wiederkehrenden Maßnahmen angegangen werden kann. Auf der anderen Seite muss der Controller gewissermaßen auch der Treiber sein.

#### Ich gehe davon aus, dass es öfter mal auch Widerstände gegen Cost-Cutting-Maßnahmen gibt. Wie gehen Sie damit um?

Wichtig ist dabei der Dialog, und wir Controller müssen hellhörig sein und Beschwerden der Betroffenen ernst nehmen. Wir müssen aufpassen, dass wir nicht in Bereichen noch mehr sparen wollen, in denen wirklich nicht mehr gespart werden kann. Dort braucht es dann vielleicht eher strategische Veränderungen.

#### Wie gelingt es Ihnen, Akzeptanz für notwendige Einsparungsmaßnahmen zu gewinnen?

Durch Transparenz. Die ist bei Thyssenkrupp schon in den vergangenen Jahren sehr stark gestiegen, weil das Unternehmen ja intensiv an seinen Kostenstrukturen arbeiten musste.

### Thyssenkrupp Steel Europe

Das Unternehmen Thyssenkrupp gehört zu den weltweit führenden Anbietern von Qualitätsflachstahl. Mit rund 28.000 Mitarbeitern liefert Thyssenkrupp Steel hochwertige Stahlprodukte in verschiedensten Industriezweigen, darunter die Automobilindustrie, der Maschinenbau, der Sonderfahrzeugbau, die Haushaltsgeräte- und Verpackungsindustrie, der Energiesektor und die Baubranche, sowie unterschiedliche, oftmals innovative Werkstofflösungen und Dienstleistungen rund um den Werkstoff Stahl. Mit einem Produktionsvolumen von jährlich etwa zwölf Millionen Tonnen Rohstahl ist Thyssenkrupp Steel der größte Flachstahlersteller in Deutschland.

Es gibt viele Beispiele, in denen in den Communities erfolgreich gemeinsam daran gearbeitet wurde. Die Herausforderung ist, dass alle verstehen, wo in der gesamten komplexen Organisation die tatsächlichen Werttreiber sind, und dann in dem einen oder anderen Bereich eine Zeit lang bewusst weniger zu machen – immer in dem Bewusstsein, dass es irgendwann auch wieder bergauf gehen muss. Wichtig ist auch, dass das Team das Gefühl hat, dass das, was hier getan wird, auch eine Wirkung hat. Denn Cost Cutting als reine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme, die uns zwingt, jeden Cent umzudrehen, bringt dem Unternehmen gar nichts.

*„Cost Cutting wird bei Thyssenkrupp ganz klar als Aufgabe des Managements und nicht nur des Controllings gesehen.“*

#### Muss sich die Rolle der Controller bei Thyssenkrupp durch die Neuausrichtung auf eine wertorientierte Steuerung verändern?

Wenn ein Unternehmen wertorientiert steuern will, ist eine Neudefinition der Rolle des Controllers unerlässlich. Wir brauchen keine Scorekeeper mehr, wir brauchen Challenger und Enabler – Menschen, die unternehmerisch und marktorientiert denken, die in Entscheidungssituationen die richtigen Fragen stellen und die notwendigen Fakten liefern, die immer die Werttreiber im Blick haben, die proaktiv Steuerungsimpulse geben und bei der Umsetzung von Projekten unterstützend zur Seite stehen.

#### Zu Ihrem Verantwortungsbereich gehört nicht nur das Controlling, sondern auch das Risk Management. Ist diese Kombination der Aufgaben hilfreich?

Ich finde, sie hilft ungemein. Genau genommen sehe ich nicht, wie man Enterprise Risk Management vom Controlling trennen sollte. Ich würde sogar sagen, es handelt sich um die zwei Seiten einer Medaille. Das Controlling hat die Wertgenerierung im Geschäftsmodell im Auge und das Risk Management die Risiken und Chancen des Geschäftsmodells – und gerade die Steuerung der Risiken und Chancen hat ja großen Einfluss auf die Generierung oder Vernichtung von Werten. Das heißt zwar nicht, dass Controlling und Risk Management unbedingt von ein und derselben Person verantwortet werden sollten, die beiden Bereiche müssen aber in jedem Fall sehr eng zusammenarbeiten.

### Was ist Ihnen im Risk Management besonders wichtig?

Mir ist wichtig, dass das Risk Reporting nicht zu einer rein administrativen Pflichtübung wird, sondern dass wir eine echte Diskussion über die Risiken und auch über die Chancen haben. Welches Risiko muss ich heute eingehen, damit ich in der Zukunft bestimmte Chancen wahrnehmen kann? Diese positive Sichtweise hilft auch dem Cost Cutting, denn Cost Cutting ist nie lustig – wir wollen ja eigentlich nicht sparen. Wenn man aber versucht, beim Cost Cutting das Wesentliche, die Werttreiber, in den Fokus zu stellen, und das Risk Management die entsprechenden Frühwarnindikatoren liefert, geht es weniger um Sparen als um Gestalten. Und damit können wir Menschen besser umgehen.

### Wie lässt sich das mit den Vorgaben des Gesetzgebers unter einen Hut bringen?

Ich denke, dass gerade die Gesetzgebung zum Thema Risiko-Management vom Grundsatz her nicht nur belastend, sondern teilweise sogar sehr hilfreich ist. Ein gutes Beispiel ist sicherlich die MaRisk, in der 2017 die Mindestanforderungen an das Risiko-Management von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen in einem Rundschreiben kommuniziert wurden, die im Wesentlichen für Banken und Kreditinstitute gelten. Wenn man die MaRisk liest, ohne sich von der etwas bürokratischen Sprache stören zu lassen, ist sie eigentlich ein Handbuch für Unternehmensführung. Man findet darin unglaublich viel zu einer guten prozessualen Steuerung. Viele Unternehmen, gerade Industrieunternehmen, haben das nicht so gut aufgeschrieben. Allerdings muss man die richtige Balance finden, den Nutzen für sich erkennen und ihn auch umsetzen, denn reines Dokumentieren bringt keinem etwas.

### Ist Resilienz für Sie ein Thema? Also – ganz umgangssprachlich ausgedrückt – die Frage: Wie stelle ich mich wetterfest auf?

Als Begriff wird Resilienz bei Thyssenkrupp nicht wirklich benutzt. Ich persönlich verstehe darunter so etwas wie einen Neoprenanzug, der mich vor Kälte schützt. Wenn sich Dinge anders entwickeln als erwartet, wenn etwas schiefläuft, lasse ich mich nicht gleich aus der Bahn werfen, sondern behalte meinen Fokus. Die Stahlbranche mit all den Veränderungen der vergangenen Jahre, mit all ihrer Volatilität, mit den schwankenden Rohstoffpreisen hat sicherlich eine gewisse inhärente Resilienz. Die Organisation wartet dann oftmals erst einmal ab, auch, weil sie gar nicht so schnell und flexibel reagieren kann.

### Meinen Sie damit Beharrungsvermögen?

Zwischen Resilienz und Beharrungsvermögen gibt es einen schmalen Grat. Wichtig ist, dass wir unsere Werte und unsere Ziele nicht aus den Augen verlieren. Man braucht den Fokus auf die wesentlichen Werttreiber, aber auch ein notwendiges Maß an Flexibilität, um sich dem volatilen Geschäft ausreichend anpassen zu können. Daran muss die Organisation arbeiten.

### Wie arbeiten Sie bei Thyssenkrupp daran?

Unter anderem mit einem wertorientierten Ansatz im Controlling und im Cost Cutting. Natürlich muss man versuchen, auf schwankende Rohstoffpreise zu reagieren und sie auszusteuern. Aber es ist wie mit der weißen Linie beim Autofahren: Wenn man immer nur bis kurz vor das Auto guckt, dann kommt man nicht um die Kurve. Man muss immer auch ein wenig weiter vorausschauen, dabei aber immer innerhalb der weißen Linien bleiben. Diese weiße Linie zu zeichnen, ist Aufgabe der Controller.

*„Wenn wir wertorientiert steuern wollen, ist eine Neudefinition der Rolle des Controllers unerlässlich.“*

### Wobei die Controller selbst ja gerne in den Rückspiegel schauen.

Nur wenn wir es als Finanzorganisation schaffen, nicht nur kurzfristig oder rückwärtsgewandt zu denken, sondern auch weiter nach vorne zu blicken, werden wir die richtigen Steuerungsimpulse setzen und das Geschäft gestalten. Nur dann machen wir Controller unseren Job richtig. Und dabei ist es wiederum wichtig, den Resilienz-Gedanken in das Storytelling einzubringen: Auch wenn es von links und rechts weht, darf sich die Story nicht wesentlich ändern.

### Das Bild ist sehr eingängig. Frau Öfverström, ich bedanke mich für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review. E-Mail: [juergen.weber@whu.edu](mailto:juergen.weber@whu.edu)