



CASE STUDY

# BEST PRACTICE SCHAEFFLER GRUPPE

Mit neuen Skills zum Business Partner:  
So entsteht das passende Entwicklungs-  
programm für eine Controlling Community.



## Inhaltsverzeichnis

Seite

<b>Das Anliegen: Wieso die Controlling Community zu Business Partners wird</b>	<b>03</b>
<b>Skill-Offensive starten: So war das Vorgehen</b>	<b>04</b>
<b>Die Erfolgsformel für das Entwicklungsprogramm</b>	<b>04</b>
<b>So individualisiert war der Design-Prozess</b>	<b>05</b>
Das Entwicklungsprogramm als nachhaltige und effektive Lernreise	05
<b>Die Herausforderungen und der Erfolg: Über das neue Rollenverständnis und Erfahrungswerte aus dem Entwicklungsprogramm</b>	<b>06</b>



## Auf einen Blick

### SCHAEFFLER

Seit über 75 Jahren treibt Schaeffler als ein weltweit führender Automobil- und Industrielieferer zukunftsweisende Erfindungen und Entwicklungen in den Bereichen Bewegung und Mobilität voran. Mit innovativen Technologien, Produkten und Services in den Feldern CO<sub>2</sub>-effiziente Antriebe, Elektromobilität, Industrie 4.0, Digitalisierung und erneuerbare Energien ist das Unternehmen ein verlässlicher Partner, um Bewegung und Mobilität effizienter, intelligenter und nachhaltiger zu machen. Mit zirka 83.000 Mitarbeitenden ist die Schaeffler Gruppe eines der weltweit größten Familienunternehmen. In diesem hart umkämpften Umfeld setzt das Unternehmen auch auf einen starken Bildungspartner: Mit der Haufe Akademie entwirft der Automobil- und Industrielieferer seit Jahren umfassende Qualifizierungsoffensiven und rollt sie intern aus. Diverse Themen der Aus- und Weiterbildung liegen durch diese Kooperation in professionellen Händen. Auch wenn es um die neuesten Projekte, wie die Gestaltung von Business-Partnern geht, ist die Haufe Akademie Begleiter, Unterstützer sowie methodisch und didaktisch optimaler Umsetzer.

## Das Anliegen: Wieso die Controlling Community zu Business Partners wird

*„Viele unserer Controlling-Kolleginnen und Kollegen arbeiten im Arbeitsumfeld eines Management-Führungskreises auf den verschiedenen Ebenen in der Organisation. Wir sehen unsere Controller als Business Partner und Co-Piloten und Co-Pilotinnen des Managements, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.“*

**Dr. Guntram Nöth**  
(Head of Automotive Controlling,  
Schaeffler Gruppe).

Das Controlling im Hause Schaeffler hat eine zentrale Funktion. Die Community ist in den vergangenen 20 Jahren enorm gewachsen und bewegt sich in einer Branche, die von starkem globalem Wettbewerb geprägt ist. Das Top Management erwartet gerade vom Controlling eine aktive Rolle, damit Verbesserungspotenziale zum Erreichen von Finanzziele zügig identifiziert und umgesetzt werden können. Zentrale Skills dafür sind eine hohe Sensibilität für Kommunikation, soziale Fähigkeiten und Eigeninitiative.

- › Schaeffler möchte daher gemeinsam mit der Haufe Akademie eine Business-Partnering-Organisation entwickeln mit den rund 200 Business-Controllern im gesamten Unternehmen.

## Skill-Offensive starten: So war das Vorgehen

Um die Controller in Richtung Business Partners zu entwickeln, mussten sie sorgfältig auf die neue Rolle vorbereitet werden. Das Ziel war der Wandel von einer zuvor accounting-lastigen hin zu einer business-orientierten Rolle mit erweiterten Skills wie Kommunikation, aber auch Projektmanagement und sozialen Fähigkeiten.

- Dafür hat die Schaeffler Gruppe gemeinsam mit der Haufe Akademie ein Entwicklungsprogramm aufgesetzt, das die Community Schritt für Schritt durchläuft, um systematisch und didaktisch fundiert in ein verändertes Setting geführt zu werden.
- Die Controller entwickeln dabei aktiv mit dem Management Maßnahmen und setzen diese um, sodass die finanziellen, strategischen und operativen Ziele des Bereichs erreicht werden.

### Agilität ist Realität: Warum eine Business-Partner-Organisation

Ob globaler Konzern oder mittelständisches Unternehmen: Die Transformation hin zu mehr Agilität ist bereits Realität und der Ruf nach enger interner, strategischer Zusammenarbeit wird dadurch auch lauter. Wegweisend dafür ist das Business-Partner-Modell, das der Entwicklungspsychologe David R. Olson entwickelte und das seither in verschiedenen Bereichen Anwendung findet.

## Die Erfolgsformel für das Entwicklungsprogramm

Beim Design dieser Qualifizierung war es zentral, das Trainingsprogramm auf die Spezifika der Schaeffler Gruppe und vor allem auf die Controlling Community zuzuschneiden, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Stationen praxisnah durchlaufen können.

*„Wir haben ‚unisono‘ gute und begeisterte Rückmeldungen von den Teilnehmenden erhalten. Es wurden genug Zeit und Möglichkeiten im Rahmen dieser Qualifizierung geboten, um zu üben, zu diskutieren, Erfahrungen zu teilen, gemeinsam etwas zu entwickeln, aber auch, um sich Rat einzuholen vom Trainer oder den eigenen Kolleginnen und Kollegen.“*

**Michaela Hartmann**  
(Team Leader Training Development Division & Functions,  
Schaeffler Academy)



## So individualisiert war der Design-Prozess

Für die Entwicklung eines solchen Programms ist ausreichend Zeit notwendig. So gab es insgesamt drei Konzeptions-Workshops zwischen dem Team der Schaeffler Gruppe und der Haufe Akademie, damit das Programm exakt auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden konnte.

Neben der Ausarbeitung des passenden Programms gehörte ebenfalls dazu, dass die beiden Trainer des Qualifizierungsprogramms (David Tan und Heinz-Josef Botthof) sich mit den Schaeffler-spezifischen Details beschäftigten. Wichtige Detailfragen sind beispielsweise die Schaeffler KPIs, zentrale Finanzkennzahlen, aber auch die Corporate-Language, um ein vertrautes Wording in die Trainings zu integrieren. Denn gerade ein vertrautes Vokabular sichert das Fundament für eine gute Vermittlung von Lerninhalten.

Somit war es möglich, die richtigen Fragen und Aufgabenstellungen in der richtigen Terminologie zu entwickeln und damit den Fokus auf zentrale Schwerpunkte des Unternehmens zu legen. Dies wurde auch im Feedback der Teilnehmenden als sehr wertvoll und vertrauensbildend wahrgenommen.

### Das Entwicklungsprogramm als nachhaltige und effektive Lernreise

Das Programm ist stets durch eine Vielzahl von Touchpoints und Formaten gekennzeichnet. So soll der Training-Community die Möglichkeit gegeben werden, das Erlernete im Arbeitsalltag zu erproben und dann wieder im geschützten Raum der Lerngruppe die erlebten Realitäten zu teilen und zu diskutieren. Auch war der Methodenmix (einstündige Webinare, eintägiger Eigenland-Workshop, zweitägige Trainings und ein Kaminabend) von großer Bedeutung, um die Didaktik und Austauschformen zu variieren. So werden für die Trainees ganz verschiedene Elemente des Trainings geschaffen, wie beispielsweise Elemente für den informellen Austausch, für gemeinsame Anwendungen oder Übungen, die sich in der Summe am etablierten 70/20/10-Ansatz orientieren. Langfristig können sich dadurch leichter Handlungsroutinen entfalten und es gelingt besser, Wissen in Kompetenzen zu verwandeln.



## Die Herausforderungen und der Erfolg: Über das neue Rollenverständnis und Erfahrungswerte aus dem Entwicklungsprogramm

Rückblickend lässt sich sagen: Es gab einige Besonderheiten und auch herausfordernde Aspekte dieses Qualifizierungsprogramms.

- › Ein solches Programm hatte die Veränderung des Rollenverständnisses der Controlling Business Partner zum Ziel. Konkret bedeutete das, die rein quantitativen Controlling-Skills zu ergänzen und das eigene Selbstverständnis zu verändern für eine neue Rollendeutung mit mehr kommunikativen und soziale Fähigkeiten.

Das Business Partner Training steht für ein Programm, in dem es um die Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen geht, das mehr umfasst als eine reine fachliche Qualifizierung. Solch ein Programm ist mit großen Herausforderungen für die Teilnehmer verbunden: Arbeit an den eigenen Gewohnheiten und die Wahrnehmung des eigenen Handelns. Klassischerweise sind dafür Trainer vor Ort und Präsenztrainings angelegt.

Die Lockdowns während der Corona-Pandemie und die damit verbundene Homeoffice-Pflicht bescherten allerdings neue, ungeahnte und zugleich, aus

der Retrospektive betrachtet, ebenso wertvolle Erfahrungswerte: Aus der Not geboren, wagten alle Beteiligten das Experiment im virtuellen Raum. Und tatsächlich, es gelang, die geplante Qualifizierung trotz Unwägbarkeiten gut via Live online Training durchzuführen und sich den neuen Herausforderungen radikal zu stellen.

- › **Das Ergebnis beeindruckte:** Was aus der Not heraus in Kauf genommen wurde, funktionierte absolut hervorragend. Nachdem die Qualifizierung vom Team der Haufe Akademie für den virtuellen Raum didaktisch angepasst worden war, meldeten viele Teilnehmende zurück, dass ihnen diese Qualifizierungsform (zum Controlling Business Partner) sogar sehr gut gefiel.
- › **Der Clou dabei:** Innovative digitale Tools erlauben ein gemeinsames, hochprofessionelles und schnelles Arbeiten in Gruppen am virtuellen Board. Das erwies sich oftmals sogar leichter und praktischer als live vor Ort. Ergebnisse wurden blitzschnell ausgerechnet, Abstimmungen ausgewertet und sofort grafisch aufbereitet, sodass sie schnell und gut sichtbar zur Verfügung standen.

**„Der Schlüssel zum Erfolg dieses Projektes war der immer partnerschaftliche Umgang miteinander. Dies hat uns ungemein geholfen, den Schritt in Richtung Virtualität in allen Formaten gemeinsam zu wagen. Der Mut hat sich hier einfach ausgezahlt. Mit diesen Erkenntnissen können wir nun problemlos auch die Controller in der weiten Schaeffler-Welt (v. a. China und USA) auf die Lernreise schicken.“**

Dr. Johannes von Mikulicz-Radecki (Leiter Transformation, Haufe Akademie):

Der internationale Roll-out der Qualifizierung innerhalb der Schaeffler Gruppe läuft noch immer in vollen Zügen. Insbesondere durch diesen konsequenten Schritt, Controller als Business Partner des Managements zu entwickeln, wird die Controlling Community noch weiter zusammenwachsen. Außerdem wird

auch der interne übergreifende Austausch dadurch weiterhin gefördert werden. Für eine zukunftsstarke Unternehmensgruppe, die weiterhin am globalen Markt so erfolgreich wie bisher unterwegs ist.



## Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Sie berät Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Business-Zielen des Unternehmens. Im Bereich Digitales Lernen bietet die Haufe Akademie ein umfangreiches E-Learning-Portfolio und ist Spezialist für Lernplattformen, deren individuelle Entwicklung und Einführung im Unternehmen.

**Jetzt informieren:**



Telefon: +49 761 595339-10

Mail: [evolve@haufe-akademie.de](mailto:evolve@haufe-akademie.de)

[www.haufe-akademie.de/evolve](http://www.haufe-akademie.de/evolve)

**HAUFE.**  
AKADEMIE