

# Die Controlling-Organisation in globalen Unternehmen vor dem Hintergrund von Offshoring-Möglichkeiten

- Der Controller im deutschen Verständnis hat eine gewisse Eigendynamik entwickelt. Als hoch qualifizierter und kompetenter Experte ist es ihm häufig gelungen, sich im Konzern als Business Partner zu positionieren – Effizienz-aspekte im Controlling sind hierbei allerdings oftmals ausgeklammert worden.
- Mit der Annäherung des internen und externen Rechnungswesens hat sich das Rollenverständnis des Controlling allerdings gravierend verändert. Kenntnisse der internationalen Rechnungslegung sind zu einer Standardanforderung geworden. Damit einhergeht auch ein tieferes Verständnis für buchhalterische Prozesse.
- Im Zuge des Effizienzgedankens im Rechnungswesen ist nunmehr nicht nur das Accounting im Fokus. Shared Services und BPO sind Methoden, die auch im Controlling helfen können, Qualität und Effizienz zu verbessern. Der Controller erhält dadurch Lösungen, um sich als „high value add“ Business Partner zu positionieren.
- Insbesondere im globalen Konzern können hierbei Kostenvorteile und qualitative Anforderungen gleichermaßen abgedeckt werden. Die Umsetzung von Nearshoring- und Offshoring-Lösungen für das Controlling entlastet den Controller vor Ort und stellt qualifizierten Analysten-Support im Rahmen einer SSC- oder BPO-Lösung zur Verfügung.

Inhalt	Seite
1 Einführung .....	297
2 Organisatorische Herausforderungen für das Controlling im globalen Konzern .....	298
3 Aktuelle Organisationsalternativen im Finanzbereich: Shared Services und Business Process Outsourcing auf dem Vormarsch .....	303
4 Der Controller im Spannungsfeld von Qualität und Effizienz	309
5 Ausblick: Die Controlling-Organisation der Zukunft im global agierenden Unternehmen .....	316
6 Literaturhinweise .....	318

### ■ Der Autor

Prof. Dr. Sören Dressler, Professor für Internationales Controlling an der FHTW Berlin und Leiter des internationalen Masterstudiengangs MBA&E. Zudem ist er Direktor des Offshoring Institute und Vorstandsvorsitzender des Institute of Management Accountants (IMA) Germany.

## 1 Einführung

Die Organisation des Controlling ist ein Thema, das in Deutschland schon seit mehr als 30 Jahren Praktiker wie Forscher gleichermaßen beschäftigt. Bereits auf dem ersten Controller-Kongress im Jahr 1976 war das Thema Controlling-Organisation durch einen Vortrag von *Norbert Lorenz* von der Berliner Kindl AG vertreten.<sup>1</sup> Waren zunächst noch Fragen der Kompetenzen und hierarchischen Eingliederung von vordringlichem Interesse, wurde die Frage der Organisation insbesondere im Zuge der Dezentralisierung von Unternehmensbereichen brisant. Wie viel Freiheit und Zuständigkeit sollte der dezentrale Controller haben und ab welcher kritischen Größe einer Unternehmenseinheit ist eine dezidierte Controller-Stelle erforderlich? Darüber hinaus wurde das fachliche Anforderungsprofil des Controllers geschärft. Eigenschaften wie Kommunikations- und Teamfähigkeit in Kombination mit analytischem Verständnis sowie Belastbarkeit und stringente Arbeitsorganisation kennzeichnen noch heute den typischen Controller. Das Selbstverständnis des Controllers als hoch qualifizierten und kompetenten Business Partner bildete sich vor allem in Deutschland heraus, wobei der Fokus primär auf der internen Steuerung lag.

Das komplexe methodische Konstrukt der kalkulatorischen Kosten, basierend auf den Kostenrechnungsprinzipien von Wissenschaftlern wie z. B. *Konrad Mellerowicz*, erzwang förmlich die Trennung in zwei Rechnungskreise: der externe zum Zweck des Gläubigerschutzes und der Befriedigung des Gesetzgebers und der interne zu Steuerungszwecken. Mittlerweile erfordern vielfach die Anwendung der International Financial Reporting Standards (IFRS) sowie der Wunsch nach höherer Datenintegrität und verbesserter Effizienz den Einsatz eines Einkreisystems.<sup>2</sup> Die Controlling-Funktion befindet sich also im Umbruch. Neue internationale Rahmenbedingungen sowie die verstärkte Anwendung des Shared-Service-Konzepts für Finanzprozesse wirken auf die künftige Organisation des Controlling. Business Process Outsourcing und Offshoring sind weitere Elemente einer zukunftsweisenden Controlling-Organisation. Ziel des vorliegenden Beitrags soll die Zusammenführung dieser Aspekte zu einem neuen Controlling-Verständnis sein.

**Selbstverständnis  
des Controllers**

**Neue  
Anforderungen  
an das  
Controlling**

<sup>1</sup> Vgl. Losbichler (2006), S. 53.

<sup>2</sup> Vgl. Michel (2006), S. 440; und Wiemer (2006), S. 337.

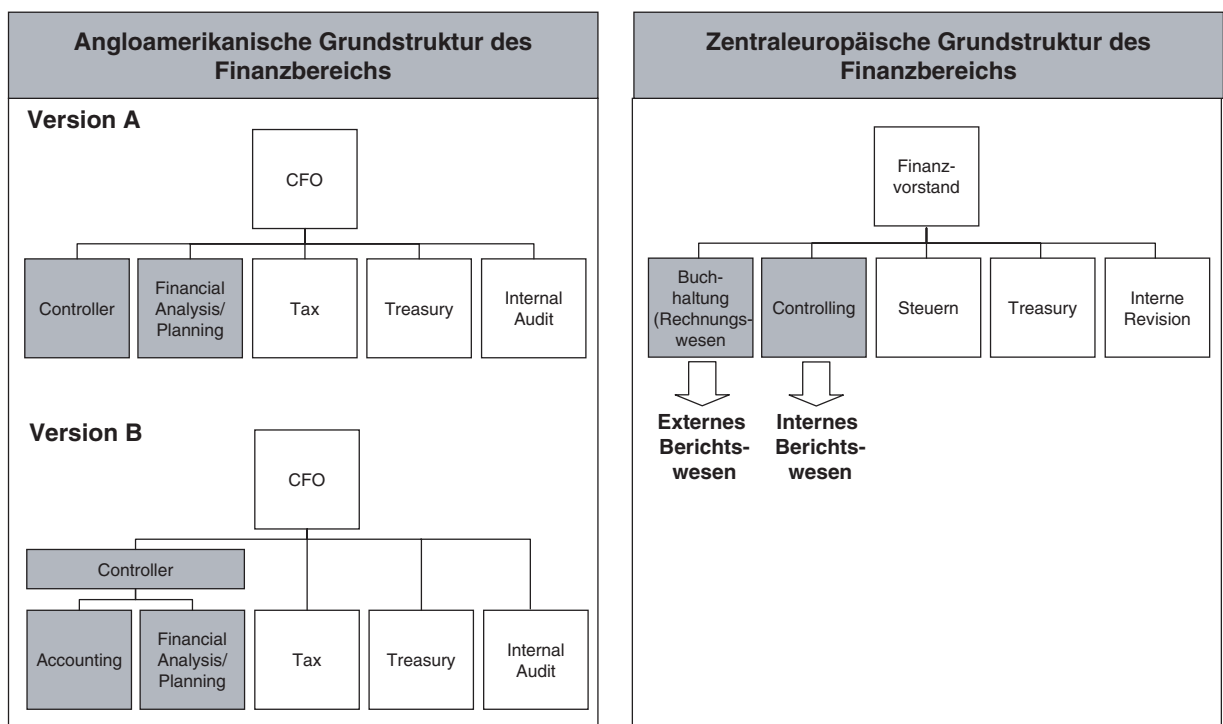
## 2 Organisatorische Herausforderungen für das Controlling im globalen Konzern

### Unterschiedliches Begriffsverständnis Controlling

Die Herausforderung für das Controlling im internationalen Kontext beginnt mit dem Begriff des Controllers an sich. Der in Deutschland vertraute Begriff ist Selbstverständlichkeit geworden, er wird für Stellenausschreibungen ebenso wie für Stellenbeschreibungen verwendet, taucht in Organigrammen auf und wird als Fach an den Hochschulen gelehrt. In Theorie und Praxis wird der Controller im Allgemeinen als die Person verstanden, die sich den Fragestellungen des internen Rechnungswesens und Management Reporting widmet. Im Gegensatz zum Buchhalter hat er relativ wenig mit Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen zu tun. Diese Sichtweise hat sich in der betrieblichen Realität längst überholt. Aus Effizienzgesichtspunkten leistet sich ein Unternehmen den Luxus eines Spezialistenteams für rein interne Entscheidungsunterstützung ohne jegliche Berücksichtigung des externen Reporting heute nur noch in den seltensten Fällen oder in funktional separierten Themen wie dem F+E- oder Vertriebs-Controlling. Im angloamerikanischen Unternehmensumfeld findet sich der Begriff des Controlling eher selten und wird bei weitem nicht so homogen verwendet wie in Deutschland. Der Controller an sich umschreibt dort eher einen Experten des externen Rechnungswesens, der sich stärker mit Bilanzierungs- und Buchungsfragen auseinandersetzt als mit Deckungsbeiträgen und Abweichungsanalysen. Die unterschiedliche Verwendung der Begriffe diesseits und jenseits des Atlantiks hat die Gestaltung des Finanzbereichs im global agierenden Konzern erschwert und forschungsseitig einer Integration der Disziplinen in den vergangenen 30 Jahren entgegengewirkt. Während der Controller zentraleuropäischer Prägung bis in die 1990er Jahre sein Territorium als methodischer Hüter der betriebswirtschaftlichen Intelligenz unabhängig von bilanzierungsrechtlichen Maßregelungen aufrechterhalten konnte und sich jetzt erst langsam auch mit Fragestellungen der externen Rechnungslegung konfrontiert sieht, bewegt sich der Controller angloamerikanischer Prägung jetzt langsam aus anderer Richtung auf dieses Begriffsverständnis zu. Der typische US-Controller hat bislang wenig Verständnis für den überzogenen Detailgrad des europäischen internen Berichtswesens, da die ohnehin managementorientierteren US-GAAP keinerlei Erfordernis nach einem zweiten – einem internen – Rechnungskreis aufkommen ließen. Das externe Berichtswesen genügt bislang auch für die Berichterstattung an den

unternehmensinternen Entscheidungsträger. Abweichungsanalysen, Preiskalkulationen oder Profitabilitätsanalysen werden den Management Accountants überlassen, deren Betätigungsfeld noch am ehesten mit dem Controller in Europa übereinstimmt.<sup>3</sup> Doch der amerikanische Controller ist nunmehr auch verstärkt gefordert, in diese Analysetätigkeiten einzusteigen, will er künftig als Business Partner wahrgenommen werden und das „Beancounter“-Image erfolgreich abstreifen.<sup>4</sup>

Die Kernproblematik des unterschiedlichen Begriffsverständnisses zeigt sich in Abb. 1.



**Abb. 1:** Organisatorische Grundstruktur des Finanzbereichs: angloamerikanische Struktur versus zentraleuropäische Struktur

Die Darstellung unterstreicht deutlich den eher externen Fokus des Controlling im angloamerikanischen Ansatz. Version B, die die Struktur eines global agierenden amerikanischen IT-Unternehmens darstellt, zeigt den Versuch, den Controller mit mehr Business Insights zu betrauen, um seine Rolle im Unternehmen als Business Partner zu stärken. In der Version A zeigte sich der Controller recht stark in die Ecke des „Buchhalters“ gedrängt, der als beratendes Element von der Management-Seite relativ wenig in Anspruch

### Controlling auf Konzernebene

<sup>3</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 12 f.

<sup>4</sup> Vgl. Manners (2006), S. 33 f.; und Sharman (2006), S. 20.

genommen wurde. Die bewusste Reorganisation und Unterstellung des Gebiets Financial Analysis hat somit nicht nur geholfen, die Brücke zwischen externem Berichtswesen sowie Planung und Analyse zu stärken, sondern der Controller ist nun wesentlich stärker in Geschäftsentscheidungen des Konzerns und der Geschäftsbereiche involviert. In der europäischen Grundstruktur des Finanzbereichs ist hier ein noch etwas weiterer Weg zu beschreiten. In der oben dargestellten Organisation eines großen deutschen Automobilzulieferers sind die Aufgaben des externen und des internen Berichtswesens noch strikt durch dedizierte Abteilungen getrennt. Buchhaltung und Controlling existieren als zwei unabhängige Einheiten, die zum Teil konkurrieren (z. B. in der Frage um die Berichtshoheit für das monatliche Management Reporting). Grundsätzlich setzt sich langsam die Erkenntnis durch, dass zwei getrennte Rechnungskreise (einer für das externe und einer für das interne Berichtswesen) wenig Sinn machen, schwer zu koordinieren sind und erheblichen Mehraufwand mit sich bringen.<sup>5</sup> Dennoch bedeutet ein Rechnungskreis nicht automatisch nur noch ein Berichtswesen. Das monatliche Berichtswesen wird maßgeblich mit Daten aus den Buchhaltungsprozessen gespeist. Häufig muss das Controlling jedoch Ergänzungen und Modifikationen vornehmen, da der Monatsabschluss i. d. R. ein Softclose sein wird und das Controlling durch den engeren Kontakt zum Business besser über Informationen wie Rückstellungen, Sonderabschreibungen, Erlösschmälerungen etc. verfügt als die Buchhaltung, die diese Daten umfassend nur einmal jährlich im Rahmen der Jahresabschlusserstellung erhebt. Die Erweiterung der Aufgaben des Controlling mit Kompetenzen und Zuständigkeiten für das externe Berichtswesen hat dieses Beispielunternehmen durch die monatlichen Abschlüsse und die Koordination der Abschlussaktivitäten der internationalen Gesellschaften umgesetzt. Somit ist das Controlling gezwungen, sich intensiv mit internationalen Rechnungslegungsfragestellungen auseinanderzusetzen; der Konflikt mit dem Rechnungswesen ist allerdings bereits vorprogrammiert, wie einige pragmatische Beispiele illustrieren.

▷ Kontenrahmen, Buchungs- und Kontierungs- sowie Bilanzierungsrichtlinien werden im global agierenden Unternehmen i. d. R. zentral vorgegeben und koordiniert und ggf. entsprechend der lokalen Erfordernisse modifiziert. Die Zuständigkeit für die Richtlinien obliegt zumeist dem externen Berichtswesen. In der Kommunikation mit dem Controlling entstehen somit weitere Kommunikationsschnittstellen.

<sup>5</sup> Vgl. Göricke; Kirchhof (2006), S. 588.

- ▷ Die Systeme und Prozesse zur Erstellung der Jahres- bzw. Monatsabschlüsse sind im Regelfall nicht über alle internationalen Gesellschaften hinweg harmonisiert. Die Konsolidierung internationaler Gesellschaften wird erschwert, wenn das externe Berichtswesen erst im Rahmen der Konsolidierung mit diesen Unterschiedlichkeiten konfrontiert wird.
- ▷ Das externe Rechnungswesen übernimmt i. d. R. die Koordination des Einsatzes der Wirtschaftsprüfer, die einheitlich im globalen Konzern Headquarter und internationale Gesellschaften prüfen. Der Prüfungsprozess wird durch unterschiedliche Zuständigkeiten für den nationalen und die internationalen Abschlüsse erschwert.

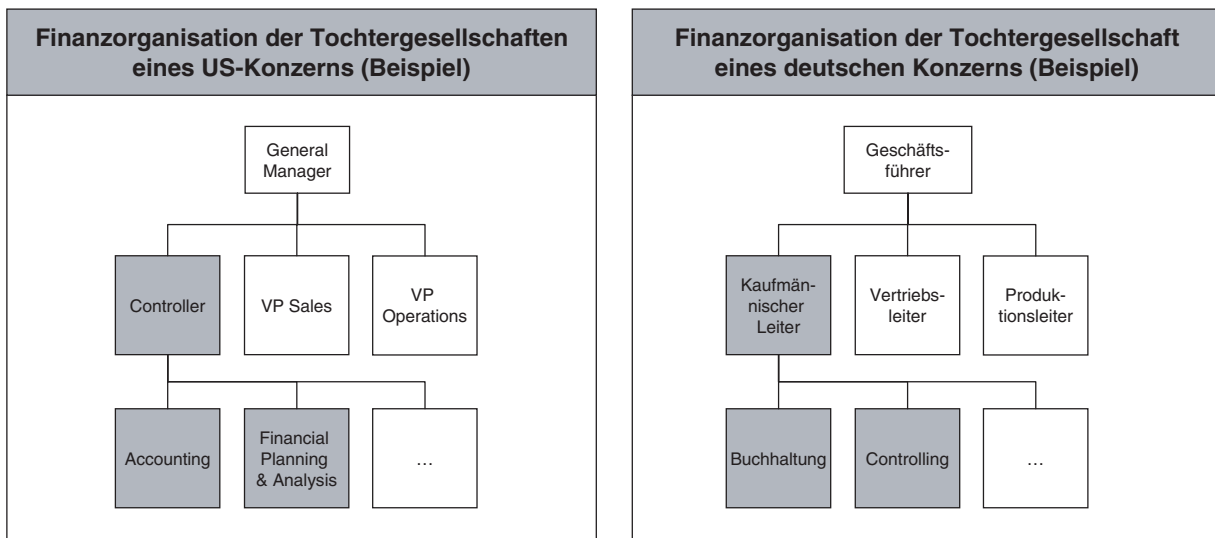
Bei der weiteren Betrachtung der o. g. Unternehmensbeispiele zeigt sich die Fortsetzung der unterschiedlichen Philosophien auch in der Struktur der Finanzorganisation in den internationalen Tochtergesellschaften. In den dezentralen Vertriebs- und/oder Produktionsniederlassungen der beiden Konzerne spiegelt sich die institutionelle Trennung in externes und internes Berichtswesen wider. Der amerikanische Konzern drängt in diesem Sinne auf die Einrichtung eines Controllers in den Tochtergesellschaften, der eine direkte Berichtslinie an den lokalen General Manager und eine indirekte Berichtslinie (im Sinne einer „Dotted Line“) an den Controller auf Konzernebene hat. Fragestellungen der externen Rechnungslegung sowie der Analyse und Planung laufen somit organisatorisch in einer Zuständigkeit zusammen. Die reale Komplexität eines globalen Konzerns verfügt zudem meist noch über unterschiedliche Geschäftsbereiche bzw. Regionen, die ebenfalls ihre eigenen Controller beschäftigen.<sup>6</sup> In dem hier beschriebenen Fall eines US-Konzerns besteht für den dezentralen Controller der Tochtergesellschaft eine Dotted Line in die Geschäftsbereichsleitung. Die Berichtspflicht an die Gesamtkonzernführung entfällt bzw. wird auf die Berücksichtigung von allgemeinen strategischen Bilanzierungs- und Rechnungslegungsvorschriften beschränkt. Die fachliche Führung des dezentralen Controllers obliegt somit dem Geschäftsbereich, die disziplinarische dem lokalen General Manager (vgl. Abb. 2).

In der Fallstudie des deutschen Konzerns zeigt sich die Trennung in externes und internes Rechnungswesen ebenfalls auf Ebene der Tochtergesellschaften. Das Controlling ist dem kaufmännischen Leiter zugeordnet und somit i. d. R. begrifflich und organisatorisch auf der dritten Organisationsebene der Gesellschaften angesiedelt. Die fachlichen Berichtslinien laufen folglich ebenfalls in getrennte Bereiche auf Gesamtkonzern- bzw. Geschäftsbereichsebene (vgl.

## Finanzorganisation in Tochtergesellschaften

<sup>6</sup> Vgl. Klatt; Kortegast (2006), S. 533.

Abb. 2). Eine empirische Studie von Syska zeigt, dass über die Hälfte aller Unternehmen eine eigene Zuständigkeit für das Controlling in der Tochtergesellschaft einrichten. Bei 45,2 % der in der Studie befragten Unternehmen übernimmt der Konzern die Controlling-Aufgaben.<sup>7</sup> Um die strikte Trennung zwischen externem und internem Berichtswesen aufzuweichen, hat das Beispielunternehmen die fachliche Zuordnung des dezentralen kaufmännischen Leiters für Fragen des Finanzbereichs in die Konzernfunktion Controlling integriert. Das Controlling hat somit Know-how und Expertise für Fragen der externen Rechnungslegung aufzubauen und im Fall von ausländischen Töchtern auch die Unterstützung des Berichtswesens entsprechend internationaler Rechnungslegungsstandards sicherzustellen. Dennoch verbleibt ein erhöhter Kommunikations- und Abstimmungsbedarf mit dem externen Konzernberichtswesen wie z. B. bei den konsolidierten Monats- bzw. Jahresabschlüssen.



**Abb. 2:** Finanzorganisation in Tochtergesellschaften – Vergleich USA versus Deutschland (Beispiel)

## Neues Controlling-Verständnis

Zusammenfassend sind die organisationalen Gestaltungsmaßnahmen im Controlling also nicht nur durch die heterogene internationale Verwendung des Begriffs an sich erschwert. Eine weitere Herausforderung ist das Zusammenwachsen des internen und externen Berichtswesens, was aus Effizienz-, aber auch unbedingt aus Compliance-Gesichtspunkten immer dringlicher wird. Das oben skizzierte Beispiel des US-Unternehmens erscheint einfacher, pragmatischer und konfliktärmer. Es bedeutet die stille „Über-

<sup>7</sup> Vgl. Syska (2006), S. 606.

nahme“ des Controlling durch das externe Rechnungswesen. Dem europäischen und hier auch deutschen Controlling-Verständnis kann dies nicht gefallen. In deutschen global agierenden Konzernen sind umfassende Controlling-Abteilungen entstanden, denen es erfolgreich gelungen ist, als Business Partner für das Geschäft akzeptiert zu werden. Doch gerade der Controller muss sich vor Effizienzgesichtspunkten auch mit der Ausgestaltung seiner eigenen Rolle auseinandersetzen. Die Gestaltung einer globalen Controlling-Organisation sollte folglich immer nur im Kontext der gesamten Finanzfunktion gesehen werden.

### **3 Aktuelle Organisationsalternativen im Finanzbereich: Shared Services und Business Process Outsourcing auf dem Vormarsch**

Der Finanzbereich befindet sich seit Mitte der 90er Jahre in einem umfassenden Umbruch: Shared Services haben sich als neues Organisationskonzept des Back Office für den Finanzbereich bewährt. Empirische Studien zeigen, dass bis zu 85 % aller global tätigen Großkonzerne Shared Service Center (SSC) als organisatorisches Element einsetzen. Die Gründe für SSC sind unterschiedlich, wobei der Aspekt der Effizienzverbesserung eine ausschlaggebende Rolle spielt. Eine Studie von *A.T. Kearney* zeigt, dass Kostensoptimierung bei 87 % der europäischen Unternehmen das wichtigste Argument zur Einrichtung eines SSC ist. Knapp dahinter rangiert der Aspekt der Leistungsverbesserung, der bei 85 % der Unternehmen ebenfalls als elementares Ziel einer Shared-Service-Initiative gesehen wird.<sup>8</sup> Shared Services im Finanzbereich adressieren die Herausforderungen der Organisation des Finanzbereichs im internationalen Konzern. Die globale Aufstellung und die häufig anzutreffende organisationale Mehrdimensionalität durch unterschiedliche Geschäftsbereiche und Regionen verursachen bei diesen Unternehmenstypen an einer zum Teil unübersichtlichen Vielzahl von unterschiedlichen Stellen Finanzaktivitäten. Ein Beispiel mit Blick auf den o. g. Automobilzulieferer zeigt die Komplexität. Das Unternehmen ist in vier unterschiedliche Geschäftsbereiche gegliedert und betreibt Produktions-, Vertriebs- und Forschungsgesellschaften in 56 Ländern. Da jede Landesgesellschaft einen eigenen Jahresabschluss entsprechend der nationalen Vorschriften erstellen muss, eine Konsolidierung auf Geschäftsbereichsebene erforderlich

#### **SSC im Finanzbereich**

<sup>8</sup> Vgl. A.T. Kearney, (2004), S. 2.

sowie der Gesamtkonzernabschluss zu erstellen ist, ergibt sich bereits eine Mindestanzahl von 61 externen Berichten und unterschiedlichen Buchhaltungen im Konzern. Da einige Geschäftsbereiche zusätzlich eigene rechtliche Gesellschaften in unterschiedlichen Ländern betreiben sowie zusätzliche Konsolidierungen auf Regionsebene (z. B. Americas, EMEA) stattfinden, erhöht sich die Zahl der Buchhaltungen auf über 100. Bei großen Konsumgüterkonzernen mit über 150 Landesgesellschaften und mehr als 10 unterschiedlichen Geschäftsbereichen finden zum Teil an über 500 Stellen im Konzern Buchhaltungs- bzw. Konsolidierungsaktivitäten statt. Die Einrichtung eines oder mehrerer regional organisierter SSC ist in einem solchen Umfeld natürlich eine willkommene Lösung, um Rechnungswesenaufgaben zusammenzufassen. Die häufig sub-skalierten, wenig effizienten und dezentralen Buchhaltungen können zu Gunsten eines SSC mit standardisierten Prozessen und Technologien aufgegeben werden. Dadurch werden Effizienzvorteile erreicht und die Transparenz, Qualität sowie Stabilität und Risikokontrolle der Buchhaltungstransaktionen und des Berichtswesens verbessert.

Die Gründe, weshalb SSC als organisatorisches Konzept für den Finanzbereich seit den 90er Jahren so erfolgreich sind, können in vier Kernaspekten zusammengefasst werden:

- ▷ Der **PC** hat geholfen, viele Verwaltungsaktivitäten von Papier auf digitale Formate umzustellen und somit transferierbar zu machen.
- ▷ Das **Internet** hat als internes und externes Kommunikationsmedium dazu beigetragen, dass transaktionale Aktivitäten räumlich unabhängig geworden sind.
- ▷ **Enterprise-Resource-Planning- (ERP-)Softwarepakete** haben sich qualitativ in den letzten 10 Jahren stark verbessert und ermöglichen eine unproblematische Kommunikation zwischen den dezentralen Einzelkonfigurationen.
- ▷ Letztendlich hat sich die **Sprach- und E-Mail-Kommunikation** durch ausgebaute Glasfaserkabel in Qualität und Geschwindigkeit ebenfalls massiv verbessert.

### Retained Services

Im globalen Konzern werden heute gezielt die so genannten transaktionalen Aufgaben im Rechnungswesen identifiziert und prozessual separiert, um eine Konsolidierung dezentraler Aktivitäten in einem SSC-Umfeld zu realisieren. Mit moderner Scanning-technologie, Optical Character Recognition und Workflow-Systemen

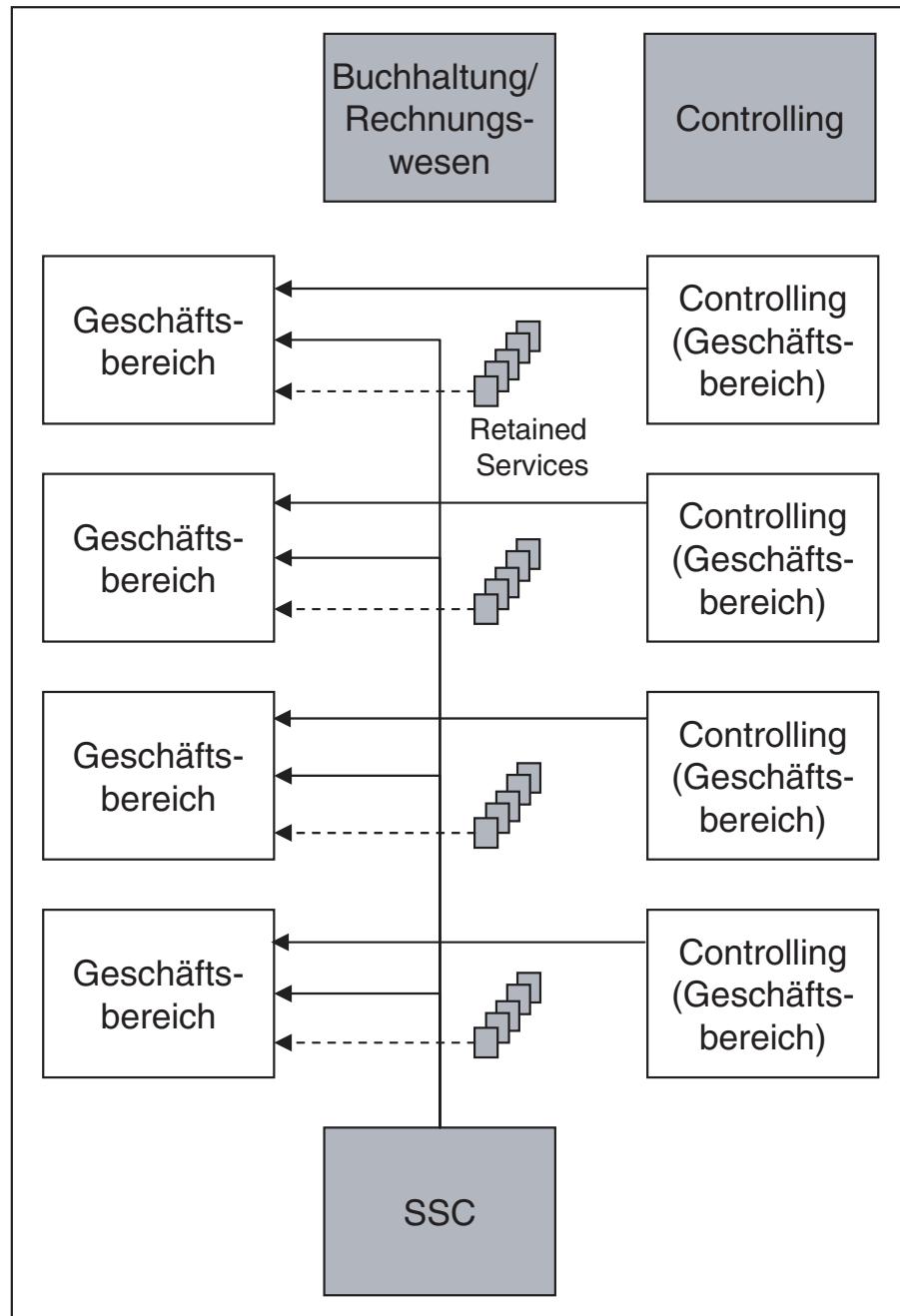
men wird die manuelle Intervention auf ein Mindestmaß reduziert.<sup>9</sup> Dennoch wird ein Prozess grundsätzlich nicht zu 100 % in ein SSC verlagert. Die so genannten „Retained Services“ umschreiben die Teile der betroffenen Prozesse, die aus unterschiedlichen Gründen in der dezentralen Organisationseinheit verbleiben. Beim externen Berichtswesen erfordern Kenntnisse in der lokalen Rechnungslegung sowie Sprachkenntnisse, z. B. dass 20-40 % des Prozesses in der Landesgesellschaft durchgeführt werden. Bei einem einfachen Kreditorenbuchhaltungsprozess können in Abhängigkeit vom Standardisierungsgrad zum Teil bis zu 95 % im SSC verankert werden. Lediglich Aufgaben wie die Detailabsprache der Konditionen mit Lieferanten werden durch die dezentrale Gesellschaft wahrgenommen (vgl. Abb. 3).

Die Retained Services symbolisieren die dezentral verbleibenden Restaktivitäten des Rechnungswesens in den unterschiedlichen rechtlichen Einheiten und Landesgesellschaften. Da der Großteil des Transaktionsvolumens durch das SSC wahrgenommen wird, nehmen die verbleibenden Aktivitäten nur relativ wenige Ressourcen in Anspruch.

Das oben dargestellte schematische Konzept einer Shared-Service-Anwendung in einem globalen Konzern stellt weitestgehend den Status quo des derzeitigen SSC-Einsatzes dar. Die organisatorische Verankerung des Finance SSC erfolgt in den meisten Fällen im zentralen Konzernrechnungswesen bzw. unmittelbar beim Vorstand für Finanzen. Geschäftsbereichsspezifische SSC können dem kaufmännischen Leiter des Geschäftsbereichs unterstellt sein. In Unternehmen mit multifunktionalen SSC, d. h. Shared Services für z. B. Finanzen, HR, Procurement oder IT, ist die Angliederung an den Vorstandsvorsitzenden direkt oder an ein spezifisches Vorstandsressort für Shared Services anzutreffen (im angloamerikanischen Konzern zumeist als Chief Administrative Officer bezeichnet). Diese Lösung verspricht weitere Synergie- und Effizienzpotenziale durch bessere Koordination und Standortkonsolidierung. Es bedarf allerdings einer intensiven Kommunikation mit den Fachbereichen, um die fachlichen Anforderungen abdecken zu können. Controlling-Aktivitäten sind derzeit weitgehend ausgenommen und werden nach wie vor zumeist dezentral erbracht. Da Controlling an sich die Finanzaktivität ist, die am engsten mit dem Business verbunden ist, ist dies nachvollziehbar. Dabei werden sowohl Controlling-Aktivitäten auf Ebene des Geschäftsbereichs stattfinden als auch in den dezentralen Einheiten.

### Status quo SSC

<sup>9</sup> Vgl. Michel (2006), S. 442.



**Abb. 3:** Shared Services zur Unterstützung des Rechnungswesens

**Logische Weiterentwicklung BPO**

Eine logische Weiterentwicklung des SSC-Gedankens stellt das Business Process Outsourcing dar. Im Zuge der Konzentration auf Kernkompetenzen sind Unternehmen mittlerweile verstärkt bereit, bestimmte Aktivitäten an Dritte zu verlagern. Das Zusammenschrumpfen der Fertigungstiefe in der Automobilindustrie z. B. auf unter 20 % ist ein Ausdruck dafür. Doch nicht nur in den

Fertigungs- und Assemblierungsprozessen stehen Unternehmen dem Outsourcing zunehmend wohlwollend gegenüber. Insbesondere die häufig nicht als wertschöpfend eingestuften Unterstützungs- und Verwaltungsprozesse kommen auf den Prüfstand und werden kritisch durchleuchtet: Führt ein Unterstützungs- bzw. Verwaltungsprozess in Eigenregie nicht zu einem eindeutigen Wettbewerbsvorteil und kann von einem Externen in gleicher oder besserer Qualität zu gleichen oder geringeren Kosten abgewickelt werden, drängt sich die Outsourcing-Entscheidung gewissermaßen auf. Der Trend ist nicht ganz neu: Bereits im Jahr 1949 hat das US-Unternehmen Automatic Data Processing (ADP) erkannt, dass eine Änderung in der amerikanischen Steuergesetzgebung den Payroll-Prozess verkomplizieren würde. Das Unternehmen entwickelte eine Standardlösung zur Erstellung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen, die den neuen Anforderungen entsprachen, und wurde somit zum ersten BPO-Anbieter für Payroll im heutigen Sinne.<sup>10</sup> Aus ähnlichen Gründen, die eine Verbreitung von SSC in den letzten 10 Jahren ermöglicht haben, ist die Akzeptanz für BPO-Lösungen in den betrieblichen Unterstützungsprozessen erheblich gestiegen. Empirische Untersuchungen zeigen z. B., dass über 2/3 der befragten Führungskräfte in einer Accenture-Studie bestätigen, dass Finance BPO für ihre Unternehmen Relevanz haben wird.<sup>11</sup> Andere Studien zeigen, dass der Finanzprozess die beste Eignung aller Unterstützungs- bzw. Verwaltungsprozesse für BPO-Lösungen hat.<sup>12</sup>

Trotz der positiven Einschätzungen der Zukunft für BPO zeigen sich europäische und hier auch deutsche Unternehmen wenig offen für Finance-BPO-Lösungen. Die Linde AG ist das erste deutsche DAX-Unternehmen, das sich mit der Umsetzung eines umfassenden Finance-BPO-Projekts derzeit befasst. Die favorisierte Form der Optimierung des Back Office ist die Shared-Service-Lösung, die 72 % der größten deutschen Unternehmen bereits umgesetzt haben bzw. derzeit planen.<sup>13</sup> Die bislang geringe Akzeptanz von BPO sollte nicht als grundsätzliche Ablehnung gewertet werden. Die meisten großen deutschen Unternehmen bewegen sich momentan mit eigenen SSC (captive SSC) langsam auf die Konsolidierung der Finanzprozesse zu und müssen erst Erfahrungen und Sicherheit mit dem Modell der „Remote Service Provisioning“ aufbauen. Für viele Konzerne ist das Aufgeben einer dezentralen Buchhaltung ein Eingriff in Prozessstrukturen, Kommunikationswege und Kompetenzen. Durch den Service-Gedanken eines SSC und die räumli-

## Finance- BPO-Skepsis

<sup>10</sup> Vgl. Dominguez (2006), S. 5.

<sup>11</sup> Vgl. Accenture (2003), S. 3.

<sup>12</sup> Vgl. Deutsche Bank Research/BITKOM (2005), S. 11 f.

<sup>13</sup> Vgl. FHTW/Offshoring Institute (2006), S. 2.

che Trennung ändern sich auch Unternehmenskultur und Finanzphilosophie. Die neue Arbeitsweise in der SSC-Struktur ist ungewohnt und wird oftmals subjektiv als „Verschlechterung“ gewertet. Die Anforderung an Dokumentation, Standardisierung, Leistungsmessung und -optimierung, Benchmarking sowie Serviceorientierung, die in einem korrekt aufgesetzten SSC zum Standardrepertoire gehören sollten, werden zeigen, dass die Shared-Service-Lösung nach Überwindung der Einführungsprobleme grundsätzlich die bessere Option ist. Erst wenn diese Entwicklungsschritte erfolgreich geleistet worden sind, kann Unternehmen der Schritt zu einer externen BPO-Verlagerung zugemutet werden. Progressive Unternehmen, die interne Widerstände nicht scheuen, können allerdings auch direkt aus der dezentralen Struktur zu einer BPO-Lösung übergehen. Somit kann bei aller momentanen BPO-Skepsis in Deutschland mittelfristig mit zunehmender Erfahrung im SSC-Umfeld auch eine stärkere Akzeptanzrate für BPO vermutet werden. Allerdings ist im gleichen Maße analog zur Ablehnung der Integration von Controlling-Aufgaben in captive SSC derzeit eine grundsätzliche Skepsis bei der Verlagerung des Controlling an externe Dritte festgestellt worden. Im Grundsatz besteht kein wesentlicher Unterschied zwischen captive SSC und BPO. Alles, was in ein SSC verlagert werden kann, steht grundsätzlich auch für BPO-Entscheidungen zur Disposition. Darüber hinaus kann ein global agierender BPO-Anbieter durchaus noch ergänzendes Know-how und zusätzliche Kompetenzen bieten, da aufgrund der Größe und Spezialisierung mehr hochqualifizierte Ressourcen vorgehalten werden können, wie die beiden folgenden Beispiele darstellen:

- ▷ Ein großer Anbieter wie Accenture verfügt beispielsweise über ein internationales Transfer-Pricing-Expertenteam. Dieses kann wesentlich schneller und kompetenter die komplexe Preisbestimmung für innerbetriebliche Lieferleistungen im global agierenden Unternehmen bestimmen, als ein Unternehmen dies durch das eigene SSC oder die Steuerabteilung realisieren könnte.
- ▷ Der indische Anbieter Genpact beschäftigt mittlerweile über 25.000 Mitarbeiter vorwiegend für Finance-BPO-Aufgaben in seinen international aufgestellten Centern. Dabei sind Expertenteams für Financial Planning & Analysis beispielsweise mit der Durchführung von Planungssimulationsrechnungen für die Kunden des Unternehmens betraut, die dies aufgrund des gebündelten Expertenwissens kompetenter gestalten können als jede interne Lösung.

## 4 Der Controller im Spannungsfeld von Qualität und Effizienz

Das Controlling hat sich bislang zumindest in den deutschen Großkonzernen erfolgreich aus den SSC herausgehalten. Business Partnering und Nähe zum Geschäft sind als Argumente hierfür bislang ausreichend gewesen. Mit einem Blick auf die Ressourcenverteilung wird dennoch deutlich, dass das Controlling ein beachtliches Ausmaß angenommen hat. Aktuelle Benchmarks zeigen, dass im Durchschnitt 9,86 Mitarbeiter von 1.000 Mitarbeitern in deutschen Unternehmen mit Controlling-Aufgaben betraut sind.<sup>14</sup> Dabei sind grundsätzlich ca. ein Drittel aller Beschäftigten im Finanzbereich dem Controlling zuzuordnen und über 50 % den klassischen Buchhaltungs- und Rechnungswesenaufgaben. Die Hochwertigkeit des Controlling kommt z. B. in der hohen Akademikerquote zum Tragen: 60 % der Controller sind Akademiker, wobei die Quote bei den zentralen Controllern sogar noch höher liegt.

Das Controlling kommt also nicht umhin, sich mit der Frage der Effizienzoptimierung auseinanderzusetzen. Da Qualitäts- und Servicemaßstäbe insbesondere im Controlling sehr hochzuhalten sind, ist die Evaluierung von SSC- und BPO-Potenzialen unumgänglich. Das Zusammenstreichen von Controller-Stellen oder die Verlagerung von Controlling-Aufgaben zum dezentralen Geschäftsführer kann sich problematisch auswirken: Geringer kaufmännischer und betriebswirtschaftlicher Sachverstand in dezentralen Einheiten kann zu erheblichen Fehlentscheidungen bei Investitionen, Preiskalkulationen oder Sortimentsoptimierungen führen. Eine schlichte Beschneidung des Controlling-Know-how ist daher sicherlich nicht die geeignete Lösung. Andererseits sollte auch nicht die gesamte Controlling-Funktion in ein SSC konsolidiert werden, zumindest nicht im global aufgestellten Konzern. Es gilt folglich, das Aufgabenspektrum des Controlling kritisch zu durchleuchten, um Aufgaben oder idealerweise Prozessbündel zu identifizieren und zu separieren, die in einem „Remote Service Provisioning“-Modell realisiert werden können. Ähnlich wie bei den Buchhaltungsprozessen gilt es, die transaktionalen Tätigkeiten zu erfassen und zu bündeln. Transaktionale Aufgaben sind gekennzeichnet durch einen hohen Wiederholungsgrad, ein relativ geringes Niveau an erforderlichem Fachwissen und demzufolge eine grundsätzlich kurze Einarbeitungszeit. Im Buchhaltungsbereich sind solche Tätigkeiten z. B. das Scannen von Eingangrechnungen, das manuelle Buchen von Rechnungen, das Ausziffern offener Posten, die Abstimmung von

**Ressourcen im Controlling**

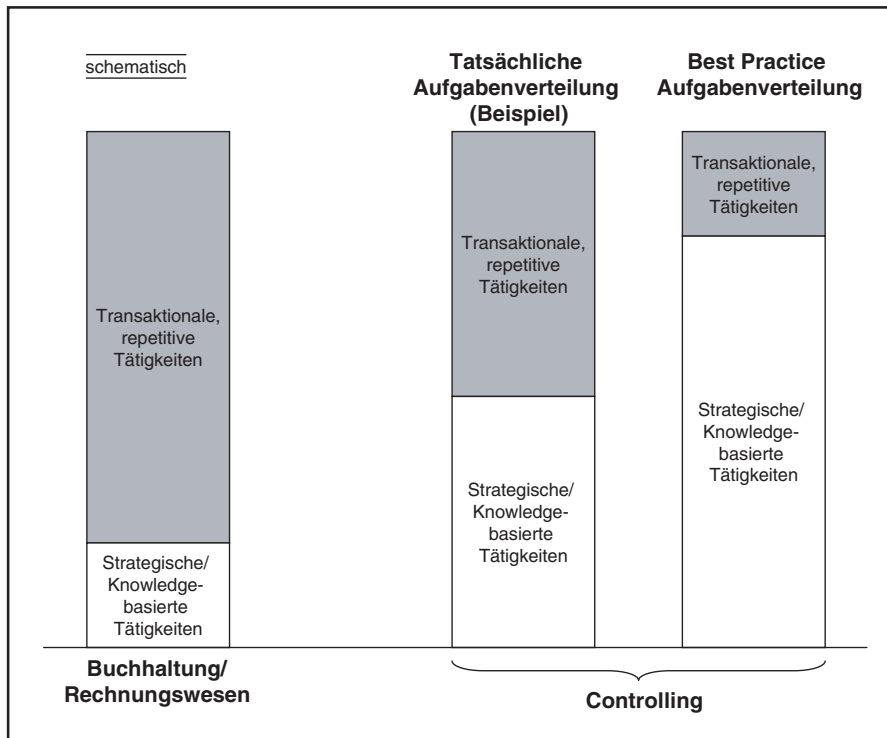
**SSC-/BPO-Potenziale**

<sup>14</sup> Vgl. Binder; Dworski (2005), S. 345.

Salden zu Lieferanten und im Intercompany-Bereich, die Überwachung des Zahlungslaufs und die Archivierung von Belegen. Da diese Aufgaben erfahrungsgemäß einen Großteil der Tätigkeiten in den betroffenen Prozessen ausmachen, ergibt sich ein relativ großes Auslagerungspotenzial für Buchhaltung in ein SSC-Umfeld. Im Controlling gibt es diese klare Differenzierung i. d. R. nicht. Das Aufgabenspektrum ist vielfältiger und weniger standardisiert und erfordert grundsätzlich ein höheres Expertenwissen (vgl. Abb. 4). Dennoch treten auch hier in bestimmten Aufgaben wie bspw. dem Management Reporting oder der Budgetierung immer wiederkehrende Tätigkeiten auf. Da im neuen Controlling-Verständnis die Aufgaben des internen und externen Rechnungswesens ohnehin stärker zusammenwachsen, werden auch zunehmend Aufgaben mit transaktionalem Charakter auf dem Schreibtisch des Controllers landen: Die Übertragung, Aktualisierung und Konsolidierung der Planwerte in den entsprechenden IT-Systemen (zumeist MS Excel) z. B. sind ebenso stetig wiederkehrende Aufgaben wie die Aufbereitung und Zusammenstellung der Daten und die Erstellung der Grafiken für den Monatsbericht. Diese Aufgaben nehmen zum Teil erhebliche Zeit in Anspruch und könnten grundsätzlich einem SSC angegliedert werden, soweit die entsprechenden Prozesse und Schnittstellen zur Koordination mit dem dezentralen Controlling und dem Konzern sauber definiert sind.

### Transaktionale Tätigkeiten im Controlling

Ein wesentliches Argument der SSC-Gegner aus dem Controlling ist die mangelnde kritische Größe, um Controlling-spezifische transaktionale Aufgaben sinnvoll bündeln zu können. Größendegressionseffekte und Standardisierungsvorteile können durch relativ kleine Center, die unterstützend für eine große Controller-Gruppe tätig sind, in der Tat nur in begrenztem Umfang realisiert werden. Allerdings wird im Allgemeinen der Anteil der transaktionalen Tätigkeiten im Controlling-Prozess häufig unterschätzt. Der Controller sollte zweifelsohne den Großteil seiner Zeit mit High-value-add-Analysen und dem Business Partnering verbringen. Doch sieht die Realität in deutschen Controlling-Abteilungen mitunter ganz anders aus. Beim genauen Hinsehen ist der Controller oftmals viel weniger strategisch und analytisch tätig; fast in gleichem Maße werden repetitive Tätigkeiten wahrgenommen, sei es bedingt durch unzulängliche IT-Systeme, mangelnde Koordination und Abstimmung oder durch unzureichende Unterstützung durch eine Supportorganisation. Dezentrale Controller sind häufig „Einzelkämpfer“, die mehr mit Datenerfassung und -aufbereitung befasst sind als mit strategischen Aktivitäten. Wie oben dargestellt, kann die Hälfte der Controlling-Aufgaben als transaktional eingestuft werden und durchaus unter Aspekten der kritischen Größe in einem SSC oder einer BPO-Lösung zusammengefasst werden.

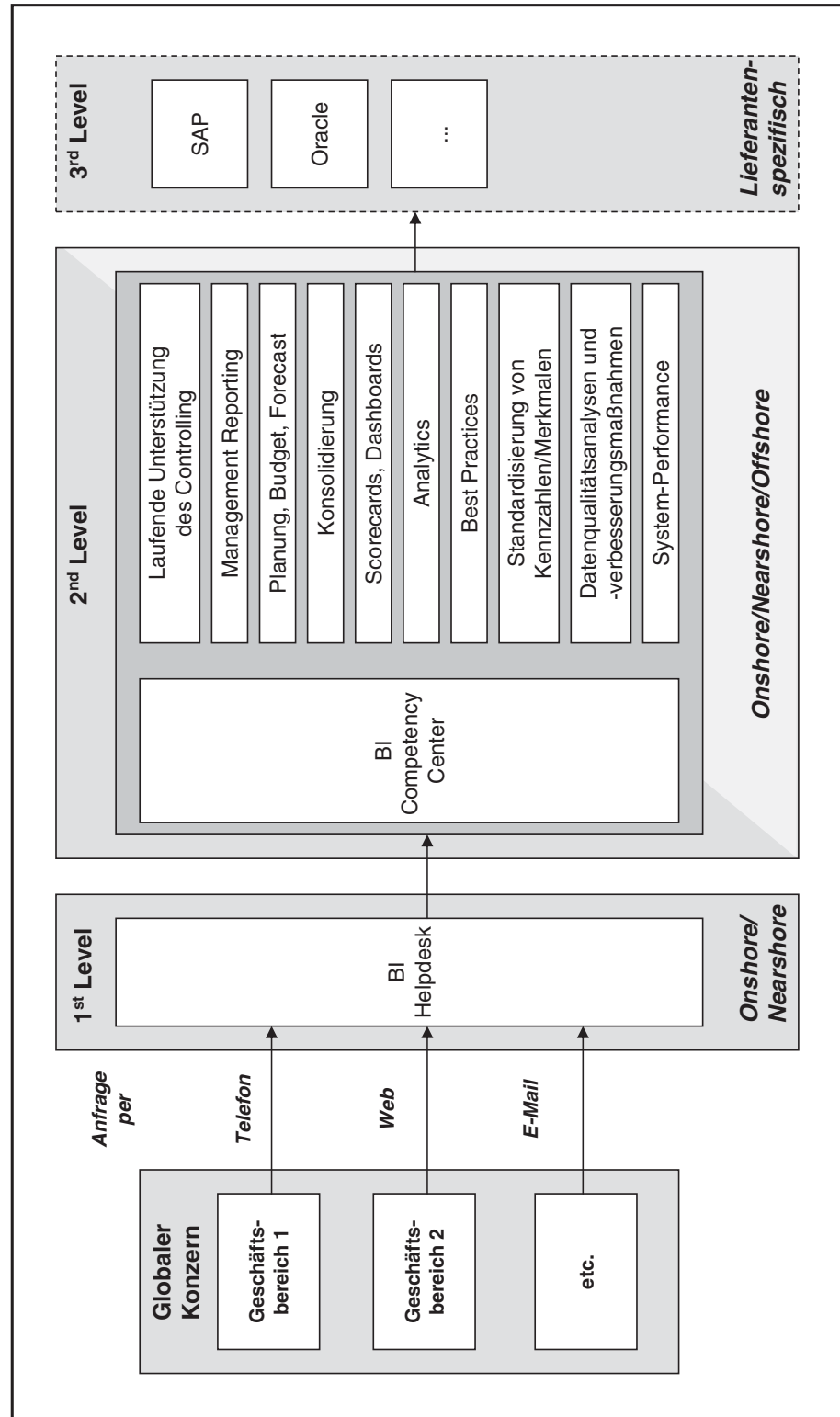


**Abb. 4:** Anteil transaktionale Tätigkeiten Buchhaltung/Rechnungswesen versus Controlling

Der Aufbau einer Controlling-Supportorganisation bietet sich als Lösungsansatz an (vgl. Abb. 5). Hierbei wird gezielt eine integrierte IT-Plattform zur Unterstützung der Controlling-Aufgaben aufgebaut und konzernweit angeboten. Der Begriff Business Intelligence hat sich im IT-Umfeld zur Unterstützung des Controlling weitgehend etabliert. In diesem Sinne laufen alle relevanten IT-Applikationen auf einer einheitlichen Systemoberfläche und werden idealerweise durch ein Competency Center unterstützt. Competency Center übernehmen Aufgaben wie die Erstellung und Konsolidierung des Management Reporting sowie der Planung und Budgetierung, Bestimmung der Kennzahlen sowie Analyse aufgetretener Abweichungen.<sup>15</sup> Durch seine Methodenhoheit obliegen dem Center ebenfalls die Überwachung von Best Practices sowie die Bestimmung konzernweiter Standards. Das Center stellt die aufbereiteten Daten und Informationen den dezentralen und zentralen Controllern zur weiteren Verwertung zur Verfügung. Die Controller an den unterschiedlichsten Stellen im Unternehmen verifizieren die Daten und nehmen ggf. lokal erforderliche Modifikationen und Ergänzungen vor. Ansonsten konzentrieren sie sich auf die Unterstützung und Beratung des Managements.

### Aufbau Controlling-Supportorganisation

<sup>15</sup> Vgl. Michel (2006), S. 443.



**Abb. 5:** Möglicher Aufbau einer Controlling-Supportorganisation<sup>16</sup>

<sup>16</sup> In Anlehnung an Dressler; Hensen (2005), S. 76.

Bei einer örtlichen und inhaltlichen Zusammenfassung des Buchhaltung/Rechnungswesen-SSC mit der Controlling-Supportorganisation können der Datenfluss und die Integrität innerhalb des Centers wesentlich besser gesteuert, koordiniert und überwacht werden. Da die Buchhaltungsdaten der einzelnen dezentralen Buchhaltungen im Center erfasst und bearbeitet werden, ist es für das BI Competency Center umso einfacher, die erforderlichen Daten für das Controlling eben dieser dezentralen Einheit zu übernehmen und abzustimmen.

Bei der Unterstützung des dezentralen Controlling ist zudem die Onshore/Nearshore/Offshore-Komponente zu berücksichtigen. Im globalen Konzern wird ein oben beschriebenes Competency Center nicht für jede einzelne Landesgesellschaft errichtet. Entweder es wird ein zentrales Center aufgebaut oder einige wenige regionale Unterstützungsorganisationen werden zur Verfügung gestellt. Für den dezentralen Controller, der die Daten aus dem Supportcenter in erster Linie im Self-Service-Modus bezieht, besteht permanenter Rückkopplungsbedarf, sei es um Erläuterungen zu bestimmten Positionen zu erfahren, die Vollständigkeit des Datenmaterials zu verifizieren oder alltägliche Anwenderfragen bezogen auf Systeme und Methoden beantwortet zu bekommen. Es besteht ein kontinuierlicher Kommunikationsbedarf. Da ein globales Center für viele Regionen sowohl sprachlich als auch geographisch (z. B. Zeitunterschiede) nicht immer erreichbar sein wird, erscheint die Zwischenschaltung eines BI Helpdesk als sinnvoll. Dieser Helpdesk hilft mit Controlling- und IT-erfahrenen regionalen Mitarbeitern den Controllern bei der Datenverifizierung, Fehlersuche und Anwendungsunterstützung. In diesem Sinne fungiert er als Intermediär zwischen dem Competency Center und dem dezentralen Controlling, aber auch zwischen dem Controlling auf Geschäftsbereichs- und Konzernebene.

Die Einrichtung einer Controlling-Supportorganisation ist in der Lage, dem Controlling die erforderlichen Freiräume für strategisch analytische Aufgaben wieder zu öffnen. Gleichzeitig werden die Effizienz und die Qualität der Datenbereitstellung drastisch verbessert. Nicht nur die klassischen transaktionalen Aufgaben werden durch das Supportcenter abgewickelt, auch die IT-Systembetreuung und -unterstützung sowie die methodische Unterstützung und Aufbereitung des Datenmaterials werden durch das Center bewerkstelligt. Im Hinblick auf das Aufgabenspektrum des Controlling können somit deutlich mehr Tätigkeiten in eine Nearshore/Offshore-SSC- bzw. BPO-Lösung übertragen werden (vgl. Abb. 6).

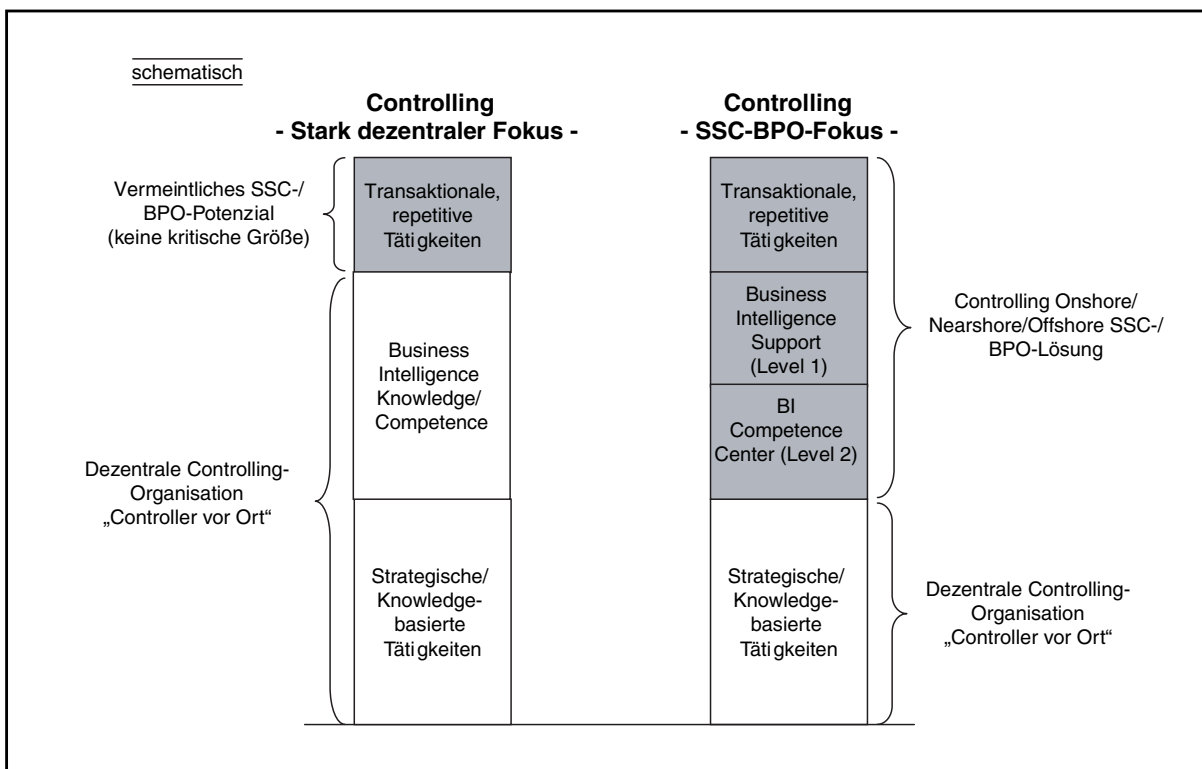
Wesentliche Herausforderung, die in einem Modell mit Controlling-Supportorganisation zu bewerkstelligen ist, ist die Aufrecht-

**BI Helpdesk**

**Freiräume durch Controlling-Support**

**Herausforderung Abstimmung**

erhaltung der Kommunikation und Abstimmung zwischen dem Level-1- (Helpdesk) und Level-2-Support (Competency Center) sowie den dezentralen Einheiten und dem Konzern. Die zugrunde liegende Philosophie deutet bereits an, dass dieses Modell eher für große und global aufgestellte Konzerne Anwendung findet. Betrachtet man die Schwerfälligkeit vieler Konzern-Controlling-Abteilungen sowie den hohen Grad an nicht standardisierten und ineffizienten Controlling-Insellösungen in dezentralen Unternehmenseinheiten, drängt sich die Frage auf, ob ein stärker zentralistischer und standardisierter Ansatz unbedingt die schlechtere Lösung wäre. Allerdings gilt es, an dieser Stelle ein erhebliches Maß an Change Management zu betreiben, da die stärkere Formalisierung des Controlling-Prozesses nicht unbedingt mit der hierzulande vorherrschenden Controlling-Philosophie einhergeht. Bislang galt es als Paradigma im Controlling, flexibel und business-orientiert zu handeln, auch wenn die Realität zumeist anders aussieht. Die Controller versinken in der Komplexität aufgeblähter Budgetierungsprozesse, verpulvern endlos viel Zeit und Energie in der gar nicht so strategischen Erstellung des Monatsabschlusses und suchen verzweifelt nach Daten in den wenig oder gar nicht integrierten IT-Systemen. Der Schritt zu einem SSC oder BPO für das Controlling könnte hier massive Erleichterung schaffen.



**Abb. 6:** Controlling – tatsächliche SSC-/BPO-Potenziale

Dieser Sinneswandel ist schwerer, wenn eine Nearshoring- oder sogar Offshoring-Komponente ins Spiel gebracht wird. So wie es vermehrt westeuropäische Konzerne zum Aufbau der Finance SSC an Standorten wie Prag, Budapest, Krakau, Brünn und neuerdings auch Bukarest oder Sofia verschlägt, gilt es konsequenterweise für die Controlling-Supportorganisation, ggf. in Osteuropa die Zelte aufzuschlagen. Qualität im Hinblick auf betriebswirtschaftliches Fachwissen oder Fremdsprachkenntnisse findet sich an den größeren Standorten in den neuen Nearshoring-Destinationen. Allerdings ist zum Teil bereits ein massiver Kampf um die immer knapper werdenden Ressourcen entbrannt. Prag und Budapest, die Standorte mehrerer großer globaler SSC und BPO-Center sind, gelten mittlerweile als überhitzt und bieten kaum noch Wachstumsmöglichkeiten. Die Kombination aus Domain-Expertise wie z. B. Controlling, gepaart mit Fremdsprachkenntnissen über Deutsch, Englisch und Französisch hinaus, ist an den gefragten Standorten mittlerweile begrenzt. Lediglich Rumänien bietet z. B. in Bukarest oder Timisoara für einen großen Konzern noch ausreichend Potenzial. Die zunehmend deutlicher werdende Ressourcenknappheit im Nearshoring-Umfeld drängt lokal adaptierte Front-Office-Lösungen auf. Die oben dargestellte Helpdesk-Konstellation könnte durchaus als Onshore-Center eingerichtet werden, z. B. in Deutschland. Unter Kostengesichtspunkten könnte ein Standort in Ostdeutschland in Erwägung gezogen werden. Das Competency Center kann somit in rein englischer Sprache betrieben werden und an einem Nearshore- oder Offshore-Hub zentral eingerichtet werden. Eine analoge Konstellation ist für ein Buchhaltungs-SSC ebenfalls denkbar, womit die SSC-/BPO-Strategie zu einem Multistandortmodell weiterentwickelt werden kann. Große, globale Unternehmen werden aus Koordinationsgründen, aber auch aus ganz pragmatischen Beweggründen nicht mit einem einzigen SSC für den Gesamtkonzern auskommen. Die Konstellation von kostengünstigen globalen Transaktions- und Competency-Centern und regionalen Support Centern bietet einen Lösungsansatz, um Qualität und Kosten nachhaltig mit einer entsprechenden SSC-/BPO-Strategie im Finanzbereich zu optimieren.

Der BPO-Anbieter Genpact zeigt in der Zusammenarbeit mit seinem größten Kunden General Electric, dass die globale Bündelung von Controlling-Aufgaben funktionieren kann. Die in New Delhi angesiedelten Expertenteams unterstützen alle Geschäftsbereiche von GE weltweit mit unterschiedlichsten Auswertungen, Planungssimulationen und Planungsvorbereitungen. Die dezentralen Controller überlassen dem Center die aktuellen Planzahlen, die dann quasi „über Nacht“ in quantitativen Modellen in Simulations- und Sensitivitätsanalysen getestet werden. Der Controller wird somit

### **Controlling Nearshoring/ Offshoring**

### **Anwendungs- beispiel Genpact**

methodisch bei der Planung von einem Analyseteam unterstützt, das dezentral in der Form und Qualität nicht zu betreiben wäre.

### 5 Ausblick: Die Controlling-Organisation der Zukunft im global agierenden Unternehmen

**Anglo-amerikanisches Controller-Verständnis**

Zusammenfassend kann für das Controlling eine Zukunftsvision abgeleitet werden. Die uneinheitliche begriffliche Einordnung des Controlling hat letztendlich zu einer zu starken Trennung des externen und internen Rechnungswesens im deutschen Controlling-Verständnis geführt. Der Controller deutscher Prägung ist gut beraten, sich dem angloamerikanischen Modell zu nähern, um höhere Integrität der Daten, bessere Koordination und letztendlich eine höhere Effizienz zu erzielen. Insbesondere in der dezentralen Ausgestaltung der Finanzfunktion erscheint die Einrichtung einer lokalen Controller-Funktion, in der sowohl die lokale Buchhaltung als auch das lokale Controlling (i. S. v. Financial Planning & Analysis und Management Reporting) zusammenlaufen, als zweckmäßiger. Im Hinblick auf die Shared-Service-Potenziale hilft die Standardisierung, Formalisierung und Zergliederung des Controlling-Prozesses, um eine qualitätsverbesserte und effizientere Wahrnehmung des Controlling im Konzern zu bewerkstelligen.<sup>17</sup> Die Konstruktion von Level-1- und Level-2-Supportmodellen hilft überdies, reine Rechnungswesen-SSC zu optimieren, die derzeit an den klassischen Nearshoring-Standorten mit Ressourcenknappheit konfrontiert sind (vgl. Abb. 7).

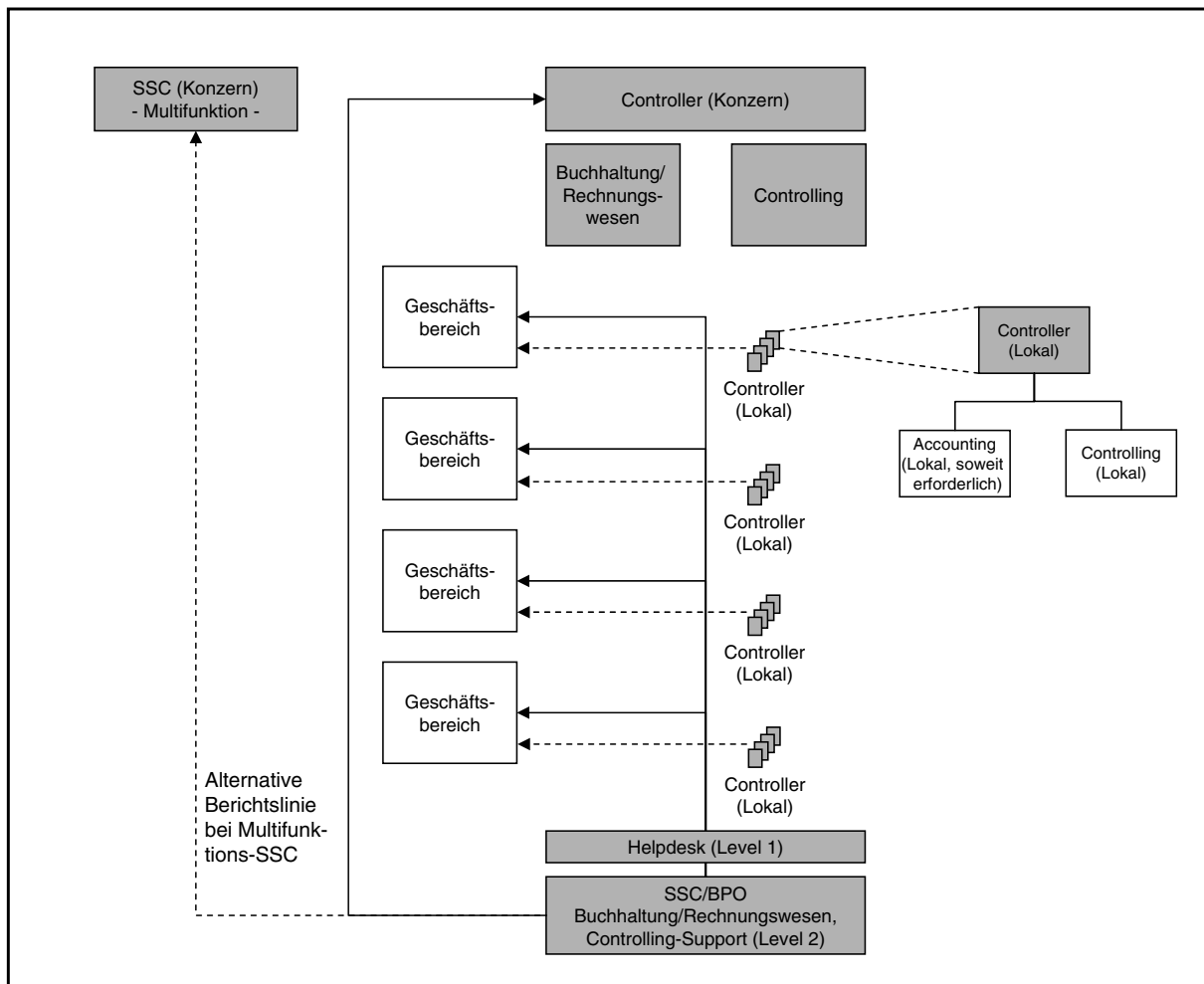
**BPO-Möglichkeiten beachten**

Bei der Weiterentwicklung von SSC-Modellen sind unbedingt die Möglichkeiten von BPO-Lösungen zu beachten. BPO ist im Finanzbereich etabliert und eine Reihe von Anbietern hat sich mit Kompetenz, Erfahrung, Multistandortkonzepten sowie ausreichend Ressourcen positioniert. Der Finanzprozess und mit ihm der Controlling-Prozess sind wichtige und überlebensnotwendige Prozesse eines jeden Unternehmens – sie sind und bleiben allerdings Unterstützungsprozesse, die an sich wenig erfolgsentscheidend sind. Kein Unternehmen wird Innovationen schneller in den Markt treiben, das Produktsortiment besser optimieren, Preise langfristiger aufrechterhalten und profitable Kunden schneller identifizieren können, nur weil Finanzprozesse nicht in SSC oder BPO-Centern organisiert sind. Allerdings kann eine effiziente Finanzorganisation

---

<sup>17</sup> Vgl. Gaiser (2006), S. 53 f.

dazu beitragen, dass die Qualität der Entscheidungsunterstützung verbessert wird, weil mehr Freiraum für strategisches Handeln geschaffen wird. Die bewusste Trennung der Unterstützungsprozesse im Controlling von der strategischen Beraterrolle des Controllers vor Ort bildet somit die Basis für eine insgesamt verbesserte Effizienz und Qualität. Der Schritt zur externen Verlagerung des Controlling-Supports ist demzufolge nicht mehr allzu weit. Im Zuge der Konzentration auf Kernkompetenzen erscheint es zweifelsohne ratsam, den Controller an sich im Konzern zu belassen, aber die transaktionalen Aufgaben, der Level-1-Helpdesk sowie das Competency Center können durchaus von einem versierten BPO-Anbieter ausgeführt werden.



**Abb. 7:** Controlling-Organisation der Zukunft – integriertes Supportmodell

### Weiterentwicklung des Controlling-Verständnisses

Das heutige Controlling in deutschen Großkonzernen hat sich häufig verselbstständigt und eine gewisse Eigendynamik bekommen. Die Effizienzfrage bringt allerdings nunmehr auch das Controlling auf den Prüfstand. Der Begriff des „Controlling im Controlling“ wird in der Zukunft eine verstärkte Rolle spielen.<sup>18</sup> Der Blick über den internationalen Tellerrand ist dabei ebenso zwingend erforderlich wie die proaktive Auseinandersetzung mit Shared Services und BPO. Das Controlling sollte in ein Einkreissystem des Rechnungswesens (re)integriert und die nicht unmittelbar entscheidungsunterstützenden Teilbereiche mittelfristig gezielt an Spezialisten fremd vergeben werden, um den neuen Anforderungen im globalen Konzern gerecht zu werden. Das uns in Deutschland so vertraut gewordene Controlling-Verständnis muss sich weiterentwickeln, ansonsten droht es mit seiner Heterogenität, der Systemvielfalt und den lokalen Spezifika im globalen Kontext unterzugehen.

## 6 Literaturhinweise

- Accenture (2003): Outside upside – Finding focus through finance outsourcing, [www.accenture.com/financesolutions](http://www.accenture.com/financesolutions) 2003.
- A.T. Kearney (2004): Success through Shared Services, Whitepaper, Chicago 2004.
- Binder, C. K.; Dworski, E. (2005): Benchmarking und Best Practices in Controlling & Finance, in: Controlling, 17. Jg. (2005), H. 6, S. 343 – 347.
- Deutsche Bank Research; BITKOM (2005): Offshoring-Report 2005: Ready for Take-off, Nr. 52, Frankfurt a. M., Berlin 2005.
- Dressler, S.; Hensen, S. (2005): Offshoring im Controlling – eine deutsche Lösung am Beispiel von SAP BW SEM, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 49. Jg. (2005), H. 1, S. 72 – 77.
- Dominguez, L. R. (2006): The Manager’s Step-by-Step Guide to Outsourcing, New York 2006.
- FHTW Berlin; Offshoring Institute (2006): Shared Services und Offshoring in deutschen Unternehmen, [www.offshoring-institute.org/research](http://www.offshoring-institute.org/research) 2006.
- Gaiser, B. (2006): Die CFO Agenda: Leistungssteigerung von Controlling- und Finanzprozessen, in: Horváth, P. (Hrsg.), Controlling und Finance Excellence, Stuttgart 2006, S. 47 – 60.

<sup>18</sup> Vgl. Losbichler (2006), S. 56.

- Göricke, N.; Kirchhof, O. (2006): Optimierung der Prozesse der Konzernberichterstattung, in: Controller Magazin, 31. Jg. (2006), H. 6, S. 587 – 591.
- Klatt, M.; Kortegast, S. (2006): Integriertes Standortcontrolling in der Automobilzulieferindustrie, in: Controller Magazin, 31. Jg. (2006), H. 6, S. 531 – 534.
- Losbichler, H. (2006): Controlling – 30 Jahre in die Zukunft, in: Controller Magazin, 31. Jg., Nr. 1, S. 52 – 58.
- Manners, G. E. (2006): Six Levels of Financial Knowledge, in: Strategic Finance, Vol. 88 (2006), No. 4, p. 33 – 49.
- Michel, U. (2006): Der Finanzbereich im Umbruch, in: Controlling, 18. Jg. (2006), H. 8/9, S. 439 – 445.
- Reichmann, T. (1997): Controlling – Concepts of Management Control, Controllershship, and Ratios, Berlin 1997.
- Sharman, P. (2006): Strategic Finances – The Case for Management Accounting, in: Horváth, P. (Hrsg.), Controlling und Finance Excellence, Stuttgart 2006, S. 19 – 26.
- Syska, A. (2006): Organisatorische Verankerung des Controlling im Unternehmen, in: Controller Magazin, 31. Jg. (2006), H. 6, S. 606 – 609.
- Wiemer, W. (2006): Gemeinsam sind wir stärker – Controlling und Accounting wachsen zusammen, in: Controller Magazin, 31. Jg. (2006), H. 4, S. 337 – 341.