

# Controlling & Management Review



**SONDERHEFT 3 | 2016** • Controlling-Organisationen gestalten • Gefahr: Controlling als Selbstvergewisserung • Covestro AG: Controlling neu gestalten im Zuge von Carve-outs • Neuorganisation bei Leica Camera AG • Agilität und Resilienz von Organisationen fördern • Trends bei Shared Services • Shared Services richtig steuern • Neue Möglichkeiten durch Centers of Excellence

## Controlling- Organisation Fit für die Zukunft?



# Organisation 4.0

## Liebe Leserinnen und Leser,

die Organisation des Controller-Bereichs steht angesichts der ins Haus stehenden Transformation des Controllings vor neuen Herausforderungen. Zunächst führen Standardisierung und globale Zentralisierung von Controlling-Prozessen zu neuen Organisationseinheiten in Form von Shared Service Centers und Centers of Expertise, die wiederum in die Gesamtlandschaft der Finanzfunktion eingefügt werden müssen. Während es im Personalwesen mit dem Dave-Ulrich-Modell eine etablierte Referenz für das Zusammenspiel von Shared Service, Centers of Expertise, Corporate Human Relations (HR) und Embedded HR gibt, orientiert man sich im Controlling eher am Beispiel anderer und an den Empfehlungen von Beratern. Das muss kein Fehler sein, die Komplexität der Aufgabe sollte aber auch nicht unterschätzt werden: Macht es Sinn, die konzeptionelle Weiterentwicklung von Systemen und Prozessen sowie die Schulung und Betreuung dezentraler Einheiten in eine separate Einheit zu packen? Welche Experten sitzen im Shared Service, welche im Center of Expertise? Und wie spielen Centers of Expertise dann mit dem Zentral-Controlling zusammen? Im Detail stellen sich viele neuen Fragen.

Doch damit nicht genug: Neben Shared Service und Centers of Expertise führt das Phänomen Big Data in immer mehr Unternehmen zur Gründung sogenannter Data Science Centers, in denen Mathematiker, Physiker und Informatiker strukturierte und vor allem unstrukturierte Daten(berge) analysieren. Folgt man der Harvard Business Review, gehen sie dem „sexiest job of the 21st century“ nach. Und in nicht wenigen Fällen steht ihnen ein „Chief Data Officer“ vor. Spätestens hier müssen für Controller die Alarmglocken schrillen. Haben nicht wir den spannendsten Job? Ist nicht der Controller von jeher – etwas zurückhaltender formuliert – der Hüter der Zahlen? Wer, bitte schön, ist dann in Zukunft die „single source of truth“, die Controller heute für sich reklamieren? Gibt es dann zwei Wahrheiten? Oder sind Controller dabei, ins zweite Glied zu wandern? Und ganz grundsätzlich: Wie wird das Zusammenspiel von Data Scientists und Controllern organisiert? Sind Data Scientists innerhalb des Controllings angesiedelt oder an anderer Stelle? Die gängige



*Utz Schäffer*



*Jürgen Weber*

Rhetorik strebt nach einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe: Controller müssen demnach gar nicht alle statistischen Methoden im Detail beherrschen (tun sie ja im Regelfall auch nicht). Es reiche völlig aus, dass sie die richtigen Fragen stellen, hinreichendes Überblickswissen haben und die Sprache der Data Scientists beherrschen. Nur: Könnte die Zusammenarbeit auf Augenhöhe dann nicht auch gleich mit dem Manager erfolgen? Wo bleibt der Mehrwert der Controller?

Genau dieser Mehrwert ist es, der heute vom Management – nicht zu Unrecht – immer aggressiver eingefordert wird. Nicht zuletzt von den dezentral agierenden Business Partnern, deren organisatorische Einbindung in die Controlling Community des Hauses die nächste Herausforderung darstellt. Wie sehen die Reporting-Linien aus? Sind die Controller disziplinarisch dem Zentral-Controlling unterstellt – die heute dominierende Lösung – oder diesem angesichts einer zunehmenden Dezentralisierung im Zeitalter der Digitalisierung nur über eine Dotted Line verbunden?

Sie sehen: Die Herausforderungen sind vielfältig. Wir hoffen, dass Ihnen das vorliegende Heft die eine oder andere Anregung mitgibt, und wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Utz Schäffer

Jürgen Weber



# Sonderheft 3 | 2016

- 08 Kontextfaktoren der Controlling-Organisation**  
Faktoren wie Unternehmensgröße, Branche und Familie dürfen bei der Gestaltung einer Controlling-Organisation nicht unberücksichtigt bleiben.  
*Wolfgang Becker, Patrick Ulrich, Alexandra Fibitz*
- 16 Alles ist gut! – Wenn Controlling in die Irre führt**  
Das Controlling misst immer nur, was vorab festgelegt wurde. Verändern sich andere Parameter, wird dies manchmal gar nicht wahrgenommen.  
*Jan Goldenstein, Peter Walgenbach*
- 22 Controlling-Organisation optimieren im Rahmen von Carve-outs**  
Die Covestro AG hat den Carve-out aus dem Bayer-Konzern genutzt, um sowohl die Controlling-Effizienz als auch den Wertbeitrag des Controllings zu optimieren.  
*Wolfgang Zellerhoff, Johannes Weber, Björn Radtke*
- 30 Kundenorientiertes Controlling bei der Leica Camera AG**  
Die Neuorganisation des Controllings der Leica Camera AG hatte als zentrales Ziel, die Bedürfnisse der Controlling-Kunden besser zu erfüllen.  
*Volker Hagemann*
- 38 Agilität und Resilienz von Unternehmen unterstützen**  
Unternehmen müssen gleichzeitig agil und resilient sein, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Die Controlling-Organisation kann diese Eigenschaften fördern.  
*Andreas Feichter, Raoul Ruthner*



[www.springerprofessional.de/cmr](http://www.springerprofessional.de/cmr)



## 46 Shared Services Trends 2020

Eine Studie zeigt, in welche Richtung sich Shared-Service-Organisationen entwickeln: Sie werden zu intelligenten Dienstleistungszentren mit Qualitätsanspruch.

*Andreas Fries, Simon Noldus*

## 54 Creating Value in Shared Services

Shared Services can make a difference for a company's performance. They should be managed with specific KPIs and clear lines of responsibility.

*Daniel Dornbusch*

## 60 Wann ein Center of Excellence erfolgreich ist

Auch komplexe Aufgaben können in Center-Organisationen ausgelagert werden. Doch Vorsicht! Bestimmte Fehler sollten vermieden werden.

*Peter Fach, Arnd Lawrenz*

## Service

03 Editorial

06 Beirat und Impressum

07 Tagcloud

### Beilagenhinweis

Dieser Ausgabe liegt eine Beilage der Firma Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg, bei. Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.

## Herausgeber



Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber leiten das Institut für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management. Als Herausgeber bieten sie mit der Controlling & Management Review eine Plattform für den regen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Praxis und Forschung.

## Beirat

Praxisbeirat	Funktion
Mark Frese	Finanzvorstand Metro AG
Bernhard Günther	Finanzvorstand RWE AG
Guido Kerkhoff	Finanzvorstand ThyssenKrupp AG
Carsten Knobel	Finanzvorstand Henkel AG & Co. KGaA
Dr. Christian Bungenstock	Partner CTcon GmbH
Wissenschaftlicher Beirat	Universität
Prof. Dr. Andrea Dossi	Bocconi University, Mailand
Prof. Dr. Martin Glaum	WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar
Prof. Dr. Dirk Hachmeister	Universität Hohenheim, Stuttgart-Hohenheim
Prof. Dr. Frank Hartmann	RSM Erasmus University, Rotterdam
Prof. Dr. Thomas Hess	Ludwig-Maximilians-Universität, München
Prof. Dr. Bernhard Hirsch	Universität der Bundeswehr, München
Prof. Dr. Martin Jacob	WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar
Prof. Dr. Teemu Malmi	Aalto University – School of Economics, Helsinki
Prof. Dr. Markus Rudolf	WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar
Prof. Dr. Thorsten Sellhorn	Ludwig-Maximilians-Universität, München
Prof. Dr. Xianzhi Zhang	Dongbei University of Finance and Economics (DUFE), Dalian

# Impressum

### Controlling & Management Review

www.springerprofessional.de/cm  
Sonderheft 3 | 2016 | 60. Jahrgang  
ISBN 978-3-658-15681-7  
ISSN-Print 2195-8262  
ISSN-Internet 2195-8270  
Bis 2002: krp-Kostenrechnungspraxis  
Bis 2012: ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management

### Verlag

Springer Gabler / Springer Vieweg  
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden

### Geschäftsführer

Joachim Krieger,  
Dr. Niels Peter Thomas

### Redaktion

**Gesamtleitung Magazine:**  
Stefanie Burgmaier

### Verantwortliche Redakteurin

**Springer Gabler**  
Cornelia Morick  
(freie Mitarbeiterin)  
Tel.: +49 (0)170-5576956  
cornelia.morick.consultant@springer.com

### Herausgeber:

Prof. Dr. Utz Schäffer  
WHU – Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling (IMC), Burgplatz 2, 56179 Vallendar  
www.whu.edu

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber  
WHU – Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling (IMC), Burgplatz 2, 56179 Vallendar  
www.whu.edu

### Redaktion WHU:

M.A. Brigitte Braun  
Tel.: +49 (0)261 6509-486

Dipl.-Kfm. Babak Mirheli  
Tel.: +49 (0)261 6509-466

M. Sc. Fabian Mohr  
Tel.: +49 (0)261 6509-706

Mag. phil. Bernadette Wagener  
Tel.: +49 (0)261 6509-488

Kontakt: cmr@whu.edu

### Anzeigen, Marketing und Produktion

**Leiter Media Sales:** Volker Heselndz  
**Leiter Vertrieb + Marketing:** Jens Fischer  
**Gesamtleitung Produktion:**  
Dr. Olga Chiaros

### Verkaufsleitung

(verantwortlich für den Anzeigenteil):  
Eva Hanenberg  
Tel.: +49 (0)611 7878-226  
Fax: +49 (0)611 7878-430  
eva.hanenberg@springer.com

### Anzeigendisposition:

Nicole Brzank  
Tel.: +49 (0)611 7878-616  
Fax: +49 (0)611 7878-443  
nicole.brzank@springer.com

Anzeigenpreise: Es gelten die Mediadaten vom 1. Oktober 2015.

### Produktmanagement:

Dipl.-Kfm. Philipp Holsen  
Tel.: +49 (0)611 7878-293  
philipp.holsen@springer.com

### Satz, Layout und Produktion:

Iris Conradi

**Alle angegebenen Personen sind, sofern nicht ausdrücklich angegeben, postalisch unter der Adresse des Verlags erreichbar.**

### Sonderdrucke

Martin Leopold  
Tel.: +49 (0)2642 9075-96  
Fax: +49 (0)2642 9075-97  
leopold@medien-kontor.de

### Leserservice

Springer Customer Service Center GmbH  
Springer Gabler Service  
Tiergartenstr. 15, 69121 Heidelberg  
Tel.: +49 (0)6221 345-4303  
Fax.: +49 (0)6221 345-4229  
Montag bis Freitag 08.00 bis 18.00 Uhr  
springergabler-service@springer.com

### Druck

Kliemo Printing AG,  
Hütte 53, 4700 Eupen, Belgien

### Titelbild

© Jörg Block

### Bezugsmöglichkeiten

Die Zeitschrift erscheint im Abonnement sechs mal jährlich.

Bestellmöglichkeiten und Details zu den Abonnementbedingungen finden Sie unter [www.mein-fachwissen.de/cm/](http://www.mein-fachwissen.de/cm/).

Jährlich können ein bis vier Sonderhefte hinzukommen. Der Preis pro Sonderheft beträgt regulär 49,95 Euro, der Vorzugspreis für Abonnenten der Controlling & Management Review 29,00 Euro. Die Sonderhefte werden Abonnenten gegen gesonderte Rechnung geliefert.

Bei Nichtgefallen können sie innerhalb einer Frist von drei Wochen an die Vertriebsfirma zurückgesandt werden. Zusätzliche Liefer- und Versandkosten fallen nicht an.

Jedes Jahresabonnement beinhaltet eine Freischaltung für das Online-Archiv auf Springer Professional. Der Zugang gilt ausschließlich für den einzelnen Empfänger des Abonnements.

Alle Rechte vorbehalten.

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen Beiträge einschließlich sämtlicher Abbildungen, Grafiken und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Sofern eine Verwertung nicht ausnahmsweise ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf jedwede Verwertung eines Teils dieser Zeitschrift der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Nachdrucke, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, öffentliche Zugänglichmachung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung von Teilen dieser Zeitschrift in Datenbanken und anderen elektronischen Systemen und die Verbreitung oder Verwertung über elektronische Systeme.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr übernommen.

Die Artikel der Controlling & Management Review sind mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Die Redaktion übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der abgedruckten Inhalte. Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

# Controlling-Organisation – Fit für die Zukunft?

Die Größe eines Wortes stellt die relative Häufigkeit in allen Beiträgen dar.



# Kontextfaktoren der Controlling-Organisation

---

Die Ergebnisse einer Benchmarking-Studie der Universität Bamberg zeigen neue Entwicklungen im Controlling auf und verdeutlichen, wie sich Unternehmen in diesem Spannungsfeld organisatorisch positionieren können. Eine wichtige Erkenntnis: Um die Controlling-Organisation optimal auszurichten, sollten Kontextfaktoren wie Unternehmensgröße, Branche und Familie analysiert werden.

*Wolfgang Becker, Patrick Ulrich, Alexandra Fibitz*

Neue, innovative Entwicklungen wie zum Beispiel Industrie 4.0 stellen auch das Controlling vor ganz besondere Herausforderungen. Die auf Wertschöpfung gerichtete Ausgestaltung des Controllings im Unternehmen wird folglich zu einem bedeutenden Schwerpunkt für Theorie und Praxis. Schäffer und Weber (2015, S. 185) verdeutlichen den steigenden Druck auf das Controlling durch die Erfassung der zehn bedeutendsten Zukunftstrends.

Im Fokus vieler Studien stehen dabei in jüngster Zeit auch die organisatorischen Herausforderungen für das Controlling. Ein exaktes Zukunftsbild lässt sich jedoch kaum prognostizieren. Aus diesem Grund sollten nach Gleich und Michel die auf das Controlling einwirkenden Kontextfaktoren frühzeitig analysiert und in einem weiteren Schritt mögliche Szenarien und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten abgeleitet werden (2007, S. 23).

Zur situativ optimalen Ausrichtung der Controlling-Organisation ist für Unternehmen eine Analyse der Kontextfaktoren einer Controlling-Organisation sinnvoll. Eine Benchmarking-Studie der Universität Bamberg aus dem Jahr 2015 beleuchtet die aktuellen Trends – zum Beispiel die Errichtung von Shared Service Centern (SSCs) und Reporting Factories – und zeigt auf, wie diese Organisationsformen im Controlling eingesetzt werden können.

## Die Controlling-Organisation gestalten

Zu den Determinanten des Controllings zählen drei Extremtypen:

### Standardisierung versus Differenzierung

Zunächst wird zwischen Standardisierung und Differenzierung unterschieden. Unter Standardisierung wird die Vereinheitlichung von Controlling-Elementen verstanden (vergleiche Ziener 1985, S. 136). Hierzu zählt auch die Anpassung von Controlling-Prozessen (vergleiche Horváth/Gleich/Seiter 2015, S. 381). Die Standardisierung selbst kann als Prozess betrachtet werden, der vor allem zur Zielerreichung im Unternehmen beiträgt (vergleiche Hoffjan/Weide 2006, S. 391). Durch die Wiederholung von Abläufen soll die Standardisierung letztlich zum Eintreten von Routine führen (vergleiche Hill/Fehlbaum/Ulrich 1989, S. 266 ff.).

Vor allem in den Bereichen der Planung, Kontrolle und Informationsversorgung ist es sinnvoll, eine standardisierte Vorgehensweise zu wählen und Vorteile wie zum Beispiel Synergieeffekte und Informationstransparenz zu nutzen (vergleiche Horváth/Gleich/Seiter 2015, S. 395). Aufgrund der Globalisierung und der starken Vernetzung von Wertschöpfungsketten ist in den letzten Jahren der Trend zu einer zunehmenden Standardisierung im Controlling zu konstatieren (vergleiche Weber/Schäffer 2013, S. 110).

Die erwähnte WHU-Zukunftsstudie von Schäffer/Weber (2015, S. 188 f.) zeigt, dass der Standardisierungsgrad von Controlling-Prozessen bereits heute relativ hoch ist und dieser Wert in den nächsten Jahren weiter steigen wird. Zum Zeitpunkt der Untersuchung lag der durchschnittliche Standardisierungsgrad der Prozesse im Controlling auf einer Skala von eins bis sieben bei 4,5. Diese Standardisierungstendenzen gelten dabei als unumgängliche Voraussetzung für weiterführende Schritte wie zum Beispiel die



**Prof. Dr. Dr. Wolfgang Becker**  
ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL,  
insbesondere Unternehmensführung und  
Controlling an der Universität Bamberg.



**Prof. Dr. Patrick Ulrich**  
lehrt Unternehmensführung und  
-kontrolle an der Hochschule Aalen und ist  
Privatdozent an der Universität Bamberg.



**Alexandra Fibitz**  
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin  
an der Hochschule Aalen.

Wolfgang Becker  
Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland  
E-Mail: ufc@uni-bamberg.de

Patrick Ulrich  
Hochschule Aalen, Aalen, Deutschland  
E-Mail: patrick.ulrich@hs-aalen.de

Alexandra Fibitz  
Hochschule Aalen, Aalen, Deutschland  
E-Mail: alexandra.fibitz@hs-aalen.de



## Zusammenfassung

- Die Controlling-Organisation bewegt sich in einem sehr schwer zu überblickenden Spannungsfeld verschiedener Einflussfaktoren.
- Aktuelle Entwicklungen wie Big Data und Industrie 4.0 verkomplizieren die Situation noch weiter.
- Abhilfe kann die Analyse anhand der Determinanten Standardisierungsgrad, Zentralisationsgrad und Integrationsgrad schaffen.

zunehmende Automatisierung sowie Zentralisierung von Prozessen (vergleiche Gleich 2015, S. 9). Das Pendant zur Standardisierung ist die Differenzierung, die eine situationsabhängige Behandlung von Prozessen und Situationen beschreibt (vergleiche Ziener 1985, S. 136).

### Zentralisation versus Dezentralisation

Zuspruch findet auch die Unterteilung in ein zentrales und dezentrales Controlling. Nach Horváth, Gleich und Seiter (2015, S. 380) ist unter Zentralisation und Dezentralisation die Zusammenfassung beziehungsweise Trennung von Teilaufgaben hinsichtlich eines Aufgabenmerkmals auf einer bestimmten Hierarchieebene zu verstehen. Die Implementierung von SSCs wird mitunter mit dem Prinzip der Zentralisation gleichgesetzt. Dem widersprechen Klingenberg und Andreas (2006, S. 38) und konstatieren vielmehr, dass mit SSCs versucht wird, Vorteile der Dezentralisation von den üblichen Nachteilen zu trennen.

### Segregation versus Integration

Unter Segregation wird nach Kutschker und Schmid die organisatorische Trennung des Controllings für das Inland und für die Auslandsgesellschaften verstanden (2005, S. 493).

Ein segregiertes Controlling gibt es zumeist in Unternehmen, in denen auch das Gesamtunternehmen eine organisatorisch abgegrenzte internationale Division besitzt und diese neben Funktionalbereiche einordnet (vergleiche Scherm/Süß 2001, S. 163).

### Die wichtigsten Trends im Controlling

Die Etablierung spezieller Controller-Stellen nimmt tendenziell mit steigender Unternehmensgröße zu (vergleiche Becker/Baltzer/Ulrich 2014, S. 180). Ein Unternehmen wird jedoch nicht nur von der Größe, sondern von vielen anderen Kontextfaktoren wie zum Beispiel Branche und Familie beeinflusst (vergleiche Hiebl et al. 2015). Welche der Ausprägungen der Controlling-Organisation für ein Unternehmen am besten geeignet sind, ist situationsbedingt und unternehmensspezifisch zu entscheiden.

Zu den Trends, die sich aus einer zunehmenden Standardisierung im Controlling ergeben können, zählt unter anderem die Einrichtung von SSCs. Grundsätzlich versteht man unter SSC nach Kagelmann (2001, S. 49) „einen Organisationsansatz zur Bereitstellung von internen Dienstleistungen für mehrere Organisationseinheiten mittels gemeinsamer Nutzung von Ressourcen innerhalb einer Organisationseinheit“.

Gemäß einer KPMG-Studie aus dem Jahr 2013 befassen sich bereits mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen mit der Etablierung von SSCs. Das Controlling bietet sich vorwiegend für die zwei spezifischen SSC-Ausprägungsformen des Centers of Scale und Centers of Expertise an. Als wesentliche Aufgaben zur Auslagerung werden die Kosten- und Leistungsrechnung sowie das Management Reporting genannt. Als positive Wirkungen von SSCs werden vornehmlich Vorteile durch Kosteneinsparungen genannt.

Eine weitere Studie von PwC aus dem Jahr 2014 macht deutlich, dass die Unternehmen in den letzten Jahren durch die Einführung von SSCs deutliche Fortschritte gemacht

## Methodik und Zielsetzung der Benchmarking-Studie

Die zugrunde liegende empirische Untersuchung wurde im Zeitraum November 2014 bis Januar 2015 an der Universität Bamberg durchgeführt. Für die Befragung wurde eine Zufallsstichprobe von 1.900 Unternehmen aus der MARKUS Datenbank generiert. Als Filter dienen die Untergrenze von 50 Mitarbeitern und die Obergrenze von 5.000 Mitarbeitern in den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen. Insgesamt ergab sich ein Rücklauf von 288 Fragebögen. Aufgrund fehlender Angaben konnten insgesamt 261 Fragebögen und damit im Vergleich zu ähnlichen Erhebungen zufriedenstellende 13,7 Prozent der Fragebögen verwertet werden.

haben. Diese Studie kommt zu dem Schluss, dass weiterhin Kostensenkungen, Qualitätsverbesserungen und die Förderung von Transparenz als Hauptziele des SSCs verfolgt werden. Knapp 80 Prozent der Tätigkeiten, die in SSCs verlagert werden, stammen aus dem Bereich des Finanz- und Rechnungswesens.

Weitreichende Einblicke in das Thema Reporting Factory als Spezialform von SSCs erlaubt der Beitrag von Schmitz, Lawrenz und Drerup (2016, S. 427 ff.). Die Autoren verstehen den Begriff Reporting Factory als eine dezidierte Einheit, die allgemein formuliert für die Bereitstellung von standardisierten Berichten zuständig ist. Das mit dem Aufbau einer Reporting Factory verfolgte Oberziel entspricht einer werthaltigen Generierung und Verarbeitung von Daten. Vor dem Hintergrund von Big Data und der Digitalisierung, aber auch angesichts der Herausforderungen im Daten-Management dient eine Reporting Factory dazu, ein Beherrschen der stetig steigenden Datenmengen herbeizuführen und das Linien-Controlling von standardisierten Aufgaben zu entlasten.

### Die Faktoren Größe, Branche und Familie

Neben der theoretischen Betrachtung und einer Begutachtung aktueller Trends in der Controlling-Organisation sollen im Folgenden die Ergebnisse aus einer vom Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling an der Universität Bamberg durchgeführten Benchmarking-Studie vorgestellt werden (vergleiche Becker/Ulrich 2015). Ziel der Studie war es, den Einfluss vorhandener Kontextfaktoren auf die Ausgestaltung der Controlling-Organisation zu untersuchen. Im Fokus lagen dabei hauptsächlich der Aspekt der Branche, unterteilt in Industrieunternehmen und nicht-industrielle Unternehmen, der Einfluss der Familie und der Größe der Unternehmen auf die Controlling-Organisation. Sämtliche Unterschiede wurden mit t-Tests auf dem 95-Prozent-Signifikanzniveau auf Unterschiede überprüft.

#### Unternehmensgröße

Beim Einflussfaktor Größe wurde zunächst eine Unterteilung anhand der Mitarbeiterzahl vorgenommen. Als groß gelten Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von mehr als 499 Mitarbeitern, wobei die Unternehmen mit weniger als 499 Mitarbeitern in diesem Fall als klein klassifiziert werden. Insgesamt identifizierte die Studie 127 kleine Unternehmen, und 88 befragte Unternehmen konnten der Gruppe der Großunternehmen zugeordnet werden. Der Einfluss der Unternehmensgröße zeigt sich unter anderem daran, dass 63 Prozent

### Kernthesen

- In der Unternehmenspraxis gibt es momentan nicht die „eine“ richtige Controlling-Organisation.
- Unternehmen sollten sich über das Spannungsfeld ihrer Umwelteinflüsse bewusst sein.
- Die organisatorische Gestaltung des Controllings muss der Umwelt und auch den Kontextfaktoren entsprechen.
- Der Familieneinfluss wirkt stärker als andere Kontextfaktoren auf die Ausgestaltung der Controlling-Organisation.
- Shared Service Center werden im Controlling bisher nur unzureichend genutzt.

der kleinen Unternehmen berichten, ihr Controlling in der Konzernzentrale zu lokalisieren, wobei demgegenüber nur 47 Prozent der großen Unternehmen eine entsprechende Struktur wählen.

Die Frage danach, wie lange die Controlling-Abteilung bereits existiert, machte deutlich, dass in 32 Prozent der großen Unternehmen der Controlling-Bereich bereits seit über 20 Jahren besteht. Dies stimmt mit der oftmals längeren Unternehmenshistorie von Großunternehmen überein. Demgegenüber existiert das Controlling in kleinen Unternehmen in 24 Prozent der Fälle zumeist zwischen zehn und 15 Jahren und nur nachrangig mit zehn Prozent zwischen 15 und 20 Jahren.

*„Aufgrund der Globalisierung und der starken Vernetzung von Wertschöpfungsketten geht der Trend zu einer zunehmenden Standardisierung im Controlling.“*

Bezüglich der Zuordnung des Controlling-Bereichs zu einer hierarchischen Ebene ergab die Studie zwischen kleinen und großen Unternehmen keine signifikanten Unterschiede. Die Mitarbeiteranzahl im Controlling ist bei Großunternehmen deutlich höher als bei kleinen Unternehmen. Laut der Untersuchung beschäftigen kleine Unternehmen durchschnittlich drei Mitarbeiter im Controlling, und bei Großunternehmen steigt die Zahl auf durchschnittlich 77 Beschäftigte an.

### Handlungsempfehlungen

- Erarbeiten Sie im Führungskreis eine Bestandsaufnahme der internen und externen Kontextfaktoren, die Unternehmensführung und Controlling beeinflussen könnten.
- Stellen Sie den Ist-Zustand Ihrer Controlling-Organisation dar.
- Versuchen Sie nachzuvollziehen, a) ob überhaupt oder b) wann die Controlling-Organisation einem internen oder externen Benchmarking unterzogen wurde.
- Ziehen Sie aus der Kombination von Kontextfaktoren und Gestaltungsdeterminanten der Controlling-Organisation die richtigen Schlüsse.
- Nutzen Sie stärker als bisher Shared Service Center im Controlling, und fokussieren Sie nicht nur Kostensenkungspotenziale, sondern auch Leistungssteigerungen im Sinne von Centers of Expertise.

Signifikant ist demgegenüber, dass die anteilig prozentualen Kosten für das Controlling bei Großunternehmen mit 0,9 Prozent unter denen von kleinen Unternehmen mit durchschnittlich 2,4 Prozent liegen. Was die Einrichtung von SSCs angeht, kann kein signifikanter Unterschied zwischen kleinen

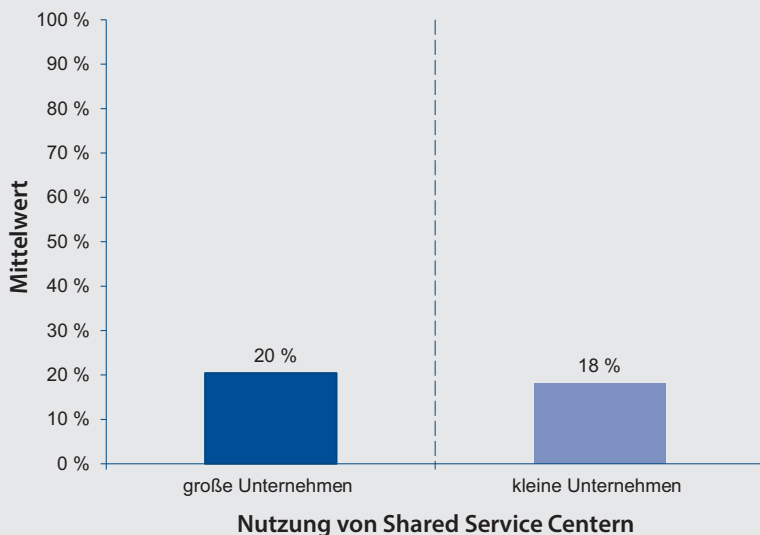
und großen Unternehmen identifiziert werden (vergleiche **Abbildung 1**).

### Industriezugehörigkeit

Betrachtet man den Kontextfaktor Branche im Detail, zeichnet sich ein schwächerer Einfluss auf die Controlling-Organisation ab, als dies im Vergleich zu den zwei anderen Kontextfaktoren der Fall ist. Zunächst wurden die befragten Unternehmen anhand der Branche in Industrie- und nicht-industrielle Unternehmen unterschieden. Nicht überraschend ist dabei, dass sowohl der durchschnittlich erwirtschaftete Gesamtumsatz als auch die Anzahl der Beschäftigten bei Industrieunternehmen deutlich höher ist.

Bei der Frage nach dem Ort der Controlling-Abteilung gaben 51 Prozent der Unternehmen die Konzernzentrale an. Dieser Verteilung folgen auch die befragten Unternehmen aus den nicht-industriellen Branchenzweigen. Hier haben 61 Prozent das Controlling in der Konzernzentrale, Was die Existenz des Controllings als Abteilung in Jahren betrifft, ergeben sich zwischen den Branchenunternehmen keine signifikanten Unterschiede. Auch die Anordnung des Controller-Bereichs in erster, zweiter oder dritter Ebene wurde nur mit leichten Unterschieden beantwortet. Die Frage nach der Nutzung von SSCs schließt sich diesem Ergebnis an. Insgesamt gaben 19 Prozent der Industrieunternehmen an, SSCs zu nutzen,

**Abb. 1 Unterschiede bezüglich SSCs zwischen kleinen und großen Unternehmen**



Quelle: eigene Darstellung

20 Prozent der nicht-industriellen Unternehmen tun dies auch. Zusammenfassend ist zu erkennen, dass die Branche laut der Studie nur einen schwachen Einfluss auf die Controlling-Organisation aufweist.

### Familieneinfluss

Zuletzt wurde der Einfluss von Familienunternehmen oder nicht-familiengeführten Unternehmen auf die Controlling-Organisation untersucht. Ein erster deutlicher Unterschied zeichnet sich in der Einordnung des Controllings in die Unternehmensorganisation ab. Der Großteil der Familienunternehmen mit 77 Prozent gab an, das Controlling in der Konzernzentrale anzusiedeln. Bei nicht-familiengeführten Unternehmen haben 49 Prozent ihr Controlling in der Konzernzentrale (vergleiche **Abbildung 2**).

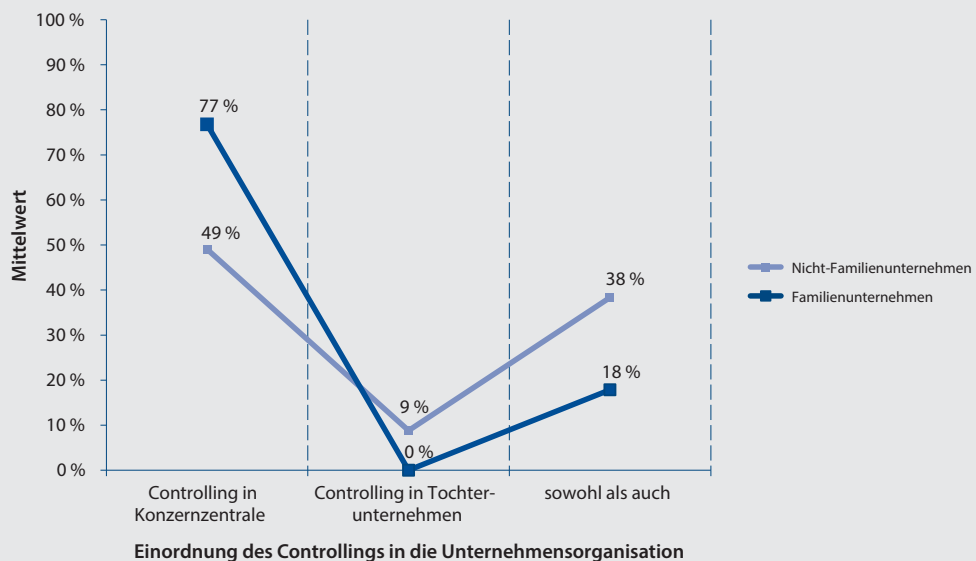
Bezüglich der Existenz des Controllings machten Familienunternehmen vermehrt die Aussage, dass es entweder null bis fünf Jahre (29 Prozent) oder bereits mehr als 20 Jahre (29 Prozent) existiert. Nicht-Familienunternehmen gaben mit 25 Prozent primär eine bisherige Lebensdauer von zehn bis 15 Jahren an. 24 Prozent der nicht-familiengeführten Unternehmen haben Controlling-Abteilungen, die schon seit mehr als 20 Jahren existieren. Bezogen auf die Betrachtung der Ebene, auf der das Controlling angesiedelt ist, ergaben sich variierende Antworten. Familienunternehmen neigen mit

jeweils 38 Prozent zur ersten und zweiten Ebene, bei Nicht-Familienunternehmen ist das Controlling mit 60 Prozent vor allem auf der zweiten Ebene angesiedelt. Nur von 21 Prozent der Nicht-Familienunternehmen wurde die erste Ebene angegeben. Bezüglich der Mitarbeiterzahl im Controlling ergibt sich das recht deutliche Bild, dass in Familienunternehmen durchschnittlich vier Controller beschäftigt sind, als Pendant dazu sind es 43 Mitarbeiter in Nicht-Familienunternehmen. Bezüglich der Controlling-Kosten zeigt sich, dass diese in Familienunternehmen durchschnittlich höher ausfallen als bei Nicht-Familienunternehmen.

*„Die Etablierung spezieller Controller-Stellen nimmt tendenziell mit steigender Unternehmensgröße zu.“*

Auch bei der Nutzung von SSCs ergibt sich ein klares Ergebnis. Lediglich sieben Prozent der befragten Familienunternehmen gaben an, SSCs zu nutzen. Bei Nicht-Familienunternehmen waren es 23 Prozent. Vergleicht man die Funktionen in SSCs in der Stichprobe, lässt sich feststellen, dass die Buchhaltung an erster Stelle (Familienunternehmen 40 Prozent und Nicht-Familienunternehmen 28 Prozent), die IT (Familienunternehmen 30 Prozent und Nicht-Familienunter-

**Abb. 2 Controlling-Organisation in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen**



Quelle: eigene Darstellung

nehmen 28 Prozent) und Personalthemen (Familienunternehmen zehn Prozent und Nicht-Familienunternehmen 19 Prozent) an SSCs übergeben werden. In Familienunternehmen wurden auch die Bereiche Unternehmensberatung und Datensicherheit als mögliche Funktionen für SSCs genannt.

## Schlussbetrachtung

Die Frage nach der optimalen Organisation des Controlling-Bereichs und der Wirkung bestimmter Kontextfaktoren auf das Controlling ist für Theorie und Praxis von besonderer Bedeutung. Aktuelle Entwicklungen wie Big Data und Industrie 4.0 werden Veränderungen für die Controlling-Organisation mit sich bringen. An aktuellen Entwicklungen wie SSC und Reporting Factory wird deutlich, dass sich Unternehmen vor dem Hintergrund des Spannungsfelds aus Unternehmensgröße, Branche und Familieneinfluss organisatorisch sehr unterschiedlich positionieren. An dieser Stelle scheint der Familieneinfluss deutlich stärker die Controlling-Organisation zu determinieren als die anderen beiden Faktoren. Gerade die Einrichtung von SSCs im Controlling steht noch am Anfang der Entwicklungen. Hier gilt es zudem, die bisher stets postulierte Fokussierung auf Kostensenkungspotenziale aufzugeben und auch Nutzenpotenziale im Sinne der Steigerung der Effektivität aufzugreifen – ein langer und beschwerlicher Weg sowohl für Controlling-Forscher als auch -Praktiker.

## Literatur

Becker, W./Baltzer, B./Ulrich, P. (2014): Wertschöpfungsorientiertes Controlling – Konzeption und Umsetzung, Stuttgart.

Becker, W./Ulrich, P. (2015): Benchmarking-Studie Controlling, Bamberg.

Gleich, R./Michel, U. (2007): Organisation des Controlling – Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven, Freiburg im Breisgau.

Gleich, R. (2015): Moderne Controllingkonzepte – Zukünftige Anforderungen erkennen und integrieren, München.

Hiebl, M. R. W./Duller, C./Feldbauer-Durstmüller, B./Ulrich, P. (2015): Family Influence and Management Accounting Usage – Findings from Germany and Austria, in: Schmalenbach Business Review, 67 (3), S. 368-404.

Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1989): Organisationslehre. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Bern.

Hoffjan, A./Weide, G. (2006): Organisation des internationalen Controlling: im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung, in: Die Unternehmung, 60 (6), S. 389-406.

Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2015): Controlling, 13. Auflage, München.

Kagelmann, U. (2001): Shared Services als alternative Organisationsform – Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden.

↓ \* Klingebiel, N./Andreas, J. (2006): Outsourcingvarianten im Rechnungswesen, in: Controlling & Management, 50 (1), S. 36-42. [www.springerprofessional.de/link/6402674](http://www.springerprofessional.de/link/6402674)

KPMG (2013): Shared Services für Controlling-Prozesse, <https://www.kpmg.com/DE/de/Documents/shared-services-controlling-prozesse-2013-kpmg.pdf> (letzter Abruf: 12.07.2016).

Kutschker, M./Schmid, S. (2005): Internationales Management, 5. Auflage, Oldenbourg.

PricewaterhouseCoopers (2014): Shared Services – the Edge over, <https://www.pwc.com/mx/es/csc/archivo/2014-02-ssc-report.pdf> (letzter Abruf: 11.07.2016).

Schäffer, U./Weber, J. (2015), Controlling im Wandel – Die Veränderung eines Berufsbilds im Spiegel der zweiten WHU-Zukunftsstudie, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 27 (3), S. 185-191.

Scherm, E./Süß, S. (2001): Internationales Management, München.

↓ \* Schmitz, M./Lawrenz, A./Drerup, B. (2016): Reporting Factory in Controllerbereichen, in: Becker, W./Ulrich, P. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Wiesbaden, S. 427-458. [www.springerprofessional.de/link/10096108](http://www.springerprofessional.de/link/10096108)

Weber, J./Schäffer, U. (2013): Rationalitätssicherung der Führung – Beiträge zu einer Theorie des Controlling, Wiesbaden.

Ziener, M. (1985): Controlling in multinationalen Unternehmen, Moderne Industrie, Landsberg am Lech.

\* Abonnenten des Portals Springer Professional haben kostenfrei Zugriff.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

🔍 **Reporting Factory**

Schmitz, M./Lawrenz, A./Drerup, B. (2016): Reporting Factory in Controllerbereichen, in: Handbuch Controlling, Wiesbaden, S. 427-458. [www.springerprofessional.de/link/10096108](http://www.springerprofessional.de/link/10096108)

Statt auf Zufall hoffen ...



... mit Wissen schneller aufsteigen!

Von Produktentwicklung bis Meeting: Vorwärtkommen kann man nur mit hochkarätigem Fachwissen. Und das bietet Ihnen Springer Professional, die größte digitale Fachbibliothek für Wirtschaft und Technik. Mit über 1,2 Millionen Volltext-Dokumenten aus Fachzeitschriften und Fachbüchern angesehener Autoren und renommierter

Verlage. Mit aktuellen Beiträgen in komprimierter Form und ständig neuen Inhalten. Mit intelligenten Suchfunktionen, unbegrenztem, mobilen Zugriff und vielen weiteren Vorteilen. Erfahren Sie jetzt mehr und sichern Sie sich einen kostenlosen Testzugang für 30 Tage:

[www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de)

# Alles ist gut! Wenn Controlling in die Irre führt

---

Eigentlich soll das Controlling es ermöglichen, Unternehmen rational zu führen. In der Praxis leistet es dies jedoch nur in eingeschränktem Umfang, denn Entscheider agieren nicht immer rational. Das Problem: Controlling wird manchmal zu einer Form problematischer Selbstvergewisserung. Dem kann entgegengewirkt werden.

*Peter Walgenbach, Jan Goldenstein*

Die zwei klassischen betriebswirtschaftlichen Aufgaben des Controllings sind die der Planung und Kontrolle. Da die Umwelt von Unternehmen einem Wandel unterliegt, bemühen sich Controller, Strategien zu entwickeln, die das Erkennen von und das Reagieren auf Umweltdiskontinuitäten erleichtern. In diesem Zusammenhang soll das Controlling die Unternehmensführung bei der rationalen Steuerung des Unternehmens unterstützen, indem es entscheidungsrelevante Informationen bereitstellt und damit dazu beiträgt, den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Offen bleibt jedoch, ob Controlling tatsächlich immer rationale Entscheidungen ermöglicht.

Zur Beantwortung dieser Frage könnten ein konsistentes Gesamtkonzept des Controllings sowie die Klärung der theoretischen Grundannahmen beitragen. Daran mangelt es dem Controlling jedoch gegenwärtig (vergleiche Wall 2008). Wir wollen aus diesem Grund die wesentlichen Grundannahmen des Controllings an Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie spiegeln. Diese Organisationstheorie ist für unsere Zwecke besonders geeignet, da sie Grundannahmen des Controllings adressiert und deren kritische Reflexion ermöglicht. Durch die Reflexion erscheint das Controlling als eine Form systematischer Selbstvergewisserung, welche die Unternehmensführung in die Irre führen kann. Doch wie lässt sich dies in der Praxis vermeiden?

### Grundannahmen des Controllings

Die drei grundlegenden Annahmen des Controllings sind: (1) Zukunftsgerichtetheit: In dynamischen Umwelten wird es zunehmend wichtiger, Entwicklungen zu antizipieren beziehungsweise diese frühzeitig in die strategische Planung und Steuerung zu integrieren. (2) Komplexitätsreduktion: Durch Bereitstellung einer geeigneten Datenbasis und die Sicherstellung der korrekten Anwendung von Entscheidungsinstrumenten kann Controlling einen Beitrag dazu leisten, die dynamische Umwelt des Unternehmens auf wesentliche Einflussgrößen zu reduzieren. (3) Rationalität: Bei Entscheidungen unter Unsicherheit kann das Management das Auftreten und die Auswirkungen zukünftiger Ereignisse nur schwer abschätzen, da es nicht über vollständiges Wissen verfügt, welches für eine rationale Entscheidung notwendig wäre. Die Annahme ist, dass sich mit einem effizient gestalteten Controlling die Auswirkungen der begrenzten Rationalität des Managements eindämmen lassen.

Bedenkenswert sind dabei die impliziten Annahmen über das Management, die sich hinter einer solchen Charakterisierung des Controllings verbergen. Es wird davon ausgegangen, dass Zukunftsprognosen auf Basis von in der Vergangenheit erhobenen Daten möglich sind, dass sich die Komplexität dieser Daten reduzieren lässt und dass das Problem der begrenzten Rationalität durch die Einführung eines Steuerungssystems verringert werden kann. Dabei wird jedoch vernachlässigt, dass die Steuerungssysteme eben von denjenigen geschaffen werden müssen, deren begrenzte Rationalität der Grund für die Einführung der Steuerungssysteme ist. Das aber heißt, dass ein noch so sorgfältig konzipiertes Controlling das Problem der begrenzten



#### **Prof. Dr. Peter Walgenbach**

*ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL/ Organisation, Führung und HRM der Friedrich-Schiller-Universität in Jena.*



#### **Jan Goldenstein**

*ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL/Organisation, Führung und HRM der Friedrich-Schiller-Universität in Jena.*

Peter Walgenbach  
Friedrich-Schiller-Universität Jena, Jena, Deutschland  
E-Mail: peter.walgenbach@uni-jena.de

Jan Goldenstein  
Friedrich-Schiller-Universität Jena, Jena, Deutschland  
E-Mail: jan.goldenstein@uni-jena.de



## Zusammenfassung

- Das Controlling basiert auf impliziten Grundannahmen, die in der Regel nicht infrage gestellt werden.
- Controlling kann dadurch zu einer Form problematischer Selbstvergewisserung werden, die Unternehmen im Extremfall sogar in Existenzschwierigkeiten bringen kann.
- Durch ein lernendes Controlling kann dieser Problematik begegnet werden.

Rationalität nicht grundlegend beheben kann. Denn nur wenn Sicherheit darüber besteht, dass in der Zukunft relevant sein wird, was in der Vergangenheit Bedeutung besaß, lässt sich mit auf Erfahrungen basierenden Systemen einigermaßen verlässlich steuern. Diese Prämisse ist jedoch in der Regel nicht gegeben. Der Grund für die Einführung eines Controllings liegt doch gerade darin, dass die Umwelt dynamisch ist (vergleiche Macharzina/Wolf 2012, S. 403) und nicht von einem Zustand quasi vollständiger Information der Entscheidungsträger ausgegangen werden kann.

Dieses Problem wird in der Controlling-Literatur (und auch in der Praxis) potenziell durch die Annahme verdeckt, die Controller könnten als wissende Mediatoren fungieren, die gleichzeitig opportunistisches Verhalten von Managern aufdecken, Entscheidungen, die das Management trifft, rational reflektieren, die dafür relevante Datenbasis bereitstellen und

*„Ein noch so sorgfältig konzipiertes Controlling kann das Problem der begrenzten Rationalität nicht grundlegend lösen.“*

auch auf die korrekte Anwendung von Entscheidungsinstrumenten achten. Darüber hinaus sollen die Controller sicherstellen, dass aus Abweichungen zwischen Planungsgrößen und erzielten Ergebnissen das Richtige gelernt wird. Kurzum, Controller werden zu Hütern der Rationalität (vergleiche Weber/Schäffer 1999).

Wir argumentieren jedoch, dass die Grundannahmen des Controllings sowie die Fähigkeiten, die Controllern zugesprochen werden, für die unternehmerische Praxis zu einer problematischen Form systematischer Selbstvergewisserung führen können.

## Controlling als systematische Selbstvergewisserung

Eine Grundprämisse der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie lautet, dass Unternehmen durch den Aufbau formaler Strukturen rationales Entscheiden zu ermöglichen versuchen (vergleiche March 1994). Das Controlling kann als ein wesentlicher Teil der Struktur von Unternehmen gekennzeichnet werden. Durch Controlling versucht man, bestimmte Bereiche der Umwelt in Kennzahlen zu verdichten. Diese Kennzahlen werden ihrerseits in Steuerungsgrößen (zum Beispiel in Form von Zielvorgaben) übersetzt beziehungsweise an Entscheidungsträger als die für sie relevanten Datengrundlagen kommuniziert. Aber lässt sich daraus folgern, dass Controlling in jedem Fall dazu beiträgt, das Problem der begrenzten Rationalität des Managements einzudämmen?

Einerseits ja: Die Grundlagen von Entscheidungen werden beschnitten. Es wird erfasst, was erfasst wird, nicht Erfasstes wird ausgeblendet, die Komplexität von Entscheidungen wird so auf wenige relevant erscheinende Größen reduziert, und Interdependenzen in der Entscheidungsfindung werden vermindert. Die Gegenwart und Zukunft erscheinen überschaubar. Andererseits jedoch nein: Das Strukturelement Controlling basiert ebenfalls auf organisationalen Entscheidungen. Das heißt, die Controller als Mediatoren mit potenziell uneingeschränkter Rationalität erscheinen zu lassen, bedeutet, so zu tun, als sei die Rationalität des Controllings und die der Controller unabhängig von organisationsstrukturellen Konfigurationen.

Aus unserer Sicht kann dies auf zwei Wegen in tückische Sackgassen führen: Zum einen kann der Anspruch, die Rationalität in Unternehmen sicherzustellen, dazu führen, dass die Controller vom Problem der begrenzten Rationalität ausgenommen werden. Zum anderen kann die Neigung entstehen, die vom Controlling entwickelten Instrumente, die erhobenen Daten und deren Interpretation per se als Abbildungen einer zwar komplexitätsreduzierten, aber dennoch bestehenden Realität zu begreifen.

In diese Sackgassen zu tapen, würde darüber hinaus bedeuten, sich entweder dem organisationalen Lernen zu verschließen oder anzunehmen, es ließe sich aus den Informationen des Controllings stets das Richtige erfahren und lernen (vergleiche Levitt/March 1988; Denrell 2004). Denn die im Kontext des Controllings erforderlichen Entscheidungen können nicht mit Sicherheit getroffen werden. Es bleibt eine Ermessensfrage, welche Aspekte einer möglichen Zukunft antizipiert werden sollen, welche Komplexität in

welcher Weise zu reduzieren ist und wie die entwickelten Datengrundlagen für zukünftige Entscheidungen interpretiert werden sollen. Sie sind insofern nicht als objektiv richtig zu betrachten. Wenn die getroffenen Entscheidungen jedoch zu unhinterfragten Prämissen der Unternehmensführung werden, kann dies bewirken, dass Unternehmen Daten aus

*„Nur wenn sicher ist, dass in der Zukunft relevant sein wird, was in der Vergangenheit Bedeutung besaß, lässt sich mit auf Erfahrungen basierenden Systemen verlässlich steuern.“*

dem Controlling für eine korrekte Abbildung der Wirklichkeit halten. Positive Ergebnisse (zum Beispiel eine Umsatzsteigerung) werden in der Folge als Ergebnis eines gelungenen Controllings interpretiert, auch wenn unter Umständen kein kausaler Zusammenhang zwischen Controlling und Erfolg besteht (vergleiche Denrell 2004; Kim/Kim/Miner 2009; Zollo 2009). Weiterhin kann die Rationalitätszuschreibung auch dazu führen, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit negativer Ereignisse systematisch unterschätzt wird und keine entsprechenden Vorkehrungen getroffen werden (vergleiche March 1994; Kim/Kim/Miner 2009). Noch dramatischer wird es jedoch, wenn bei negativen Ereignissen die Ursache nicht in fehljustierten Instrumenten des Controllings oder der Annahme des Managements, Controlling könne eine objektiv existierende Realität abbilden, gesucht wird, sondern diese den operativen Ebenen des Unternehmens zugerechnet wird.

Im Extremfall bedeutet dies, dass die Steuerungsinstrumente rückmelden: „Alles ist und bleibt gut“, und zwar auch dann, wenn Veränderungen in der Umwelt nicht mehr oder nicht mehr korrekt erfasst werden. Dies bedeutet, das Unternehmen befindet sich unter Umständen schon längst inmitten eines Sturms, während das Controlling noch ein Fahren in ruhigen Gewässern meldet. Das Steuerungsinstrumentarium entpuppt sich dann als etwas, was es nicht sein sollte, nämlich als eine trügerische Form der Selbstvergewisserung. Aus Sicht der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie kann in diesem Zusammenhang von einer Kompetenzfalle gesprochen werden (vergleiche March 1991; Siren/Kohtamaeki/Kuckertz 2012). Eine Kompetenzfalle bezeichnet die Neigung einer Organisation, stets auf als bewährt geltende Grundannahmen zu rekurrieren und die auf diesen basierenden

Systeme im Laufe der Zeit und auf der Basis der mit ihnen gesammelten scheinbar positiven Erfahrungen zu verfeinern, ohne die getroffenen Annahmen zu reflektieren und Erfahrungen mit neuen Strukturelementen zu sammeln.

## Die Funktionalität des Nicht-Rationalen

Bislang haben wir argumentiert, dass die Annahme, Controlling könne objektiv gültige Wahrheiten liefern und damit rationale Entscheidungen ermöglichen, trügerisch sein kann. Dies schränkt jedoch nicht den Wert des Controllings an sich ein, sondern appelliert vielmehr an das Management, sich die potenziell problematische Selbstvergewisserung durch das Controlling bewusst zu machen. Denn die Funktionalität des Controllings muss sich nicht an Maßstäben der Rationalität messen lassen. Controlling kann – unabhängig von den Gesichtspunkten der Rationalität – durchaus wichtige Zwecke erfüllen. Auf diesen Aspekt weist auch die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie hin: In einem bekannten Aufsatz argumentieren Feldman und March (1981, S. 182), dass eine rationale Art der Informationsverarbeitung nach rein ökonomischen Kriterien bedeutet, Informationen nur dann zu nutzen, wenn der Wert dieser Informationen gleich oder größer als die Kosten ihrer Auswertung ist. Entspräche ein Unternehmen dieser Erwartung, hieße das, dass Informationen, welche als irrelevant für eine bestimmte Entscheidung eingestuft werden, durch das Controlling nicht bereitgestellt werden würden.

Feldman und March (1981) zeigen jedoch auf, dass Unternehmen sich ganz und gar nicht in diesem Sinne rational verhalten, auch wenn das Management möglicherweise davon

### Kernthesen

- Systematische Selbstvergewisserung durch Controlling kann dazu führen, dass organisationales Lernen unterbleibt.
- Durch systematische Selbstvergewisserung werden bedeutsame Umweltveränderungen unter Umständen nicht erkannt.
- Ein lernendes Controlling kann durch Mechanismen organisationalen Lernens strukturell verankert werden.
- Organisationales Lernen kann dazu beitragen, ein funktionales Controlling zu etablieren.

überzeugt ist. Die Autoren illustrieren, dass Unternehmen regelmäßig gewaltige Mengen an Informationen, Daten und Interpretationen aufbereiten, von denen jedoch nur wenige jemals in Entscheidungen einfließen. Dies bedeutet nun aber nicht, dass sich Unternehmen „dumm“ und „systematisch falsch“ verhalten. Ganz im Gegenteil: Die Informationen des Controllings besitzen nicht nur einen ökonomischen, sondern auch einen sozialen Wert. Ein solcher Wert kann zum Beispiel dadurch entstehen, dass das Management Entscheidungen – besonders im Fall von Fehlschlägen – vor internen und externen Stakeholdern damit legitimieren kann, da es diese Entscheidungen auf Basis einer systematisch erhobenen und interpretierten Informationsmenge getroffen hat. Das Management hat somit alles in seiner Macht Stehende unternommen, um zu einer rationalen Entscheidung zu gelangen.

Darüber hinaus ermöglichen die Erfassung von weiteren Informationen und deren Interpretation aus unterschiedlichen Perspektiven (zum Beispiel Beschaffung, Produktion, Vertrieb) die Kombination divergierender Wahrnehmungen von ein und derselben Umwelt. Das Sammeln und Auswerten von Daten aus multiplen Perspektiven und die Interpretation dieser Daten aus unterschiedlichen Perspektiven kann durchaus funktional sein. Es liefert der Unternehmensführung einen reichhaltigeren, wenn auch komplexeren Blick auf die Umwelt des Unternehmens. Ein solches Vorgehen entspricht zudem mehr dem Bild des Controllers als Mediator, da hier die Aufgabe des Controllers darin besteht, dem Management mehrere komplexitätsreduzierte Bilder zu präsentieren, zwischen denen regelmäßig vermittelt werden muss. Die Vielzahl der Bilder ermöglicht es aber eher, ein umfassenderes Bild der Lage des Unternehmens zu zeichnen.

### Handlungsempfehlungen

- Reflektieren Sie stets die impliziten Annahmen, die Sie als Grundlagen für Ihre Entscheidungen heranziehen. Dies gilt vor allem für die Einrichtung organisationaler Steuerungssysteme. Denn Sie ziehen die Informationen, die Ihre Steuerungssysteme liefern, wiederum als Grundlage für Ihre weiteren unternehmerischen Entscheidungen heran.
- Sie sollten Ihre Rationalitätserwartungen an das Controlling herunterschrauben. Hierdurch können Sie organisationales Lernen ermöglichen, das zwingend notwendig für die Aufrechterhaltung einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung ist.

Dies bringt uns zurück zur Rationalität des Controllings. Controlling ist, wie oben dargestellt, keineswegs in einem streng ökonomischen Sinne rational. Wie das Beispiel von March und Feldman (1981) zeigt, muss es das aber auch gar nicht sein. Allerdings hilft der Vorschlag, dass das Controlling dem Management ein reichhaltiges Bild der Umwelt gewähren sollte, nur bedingt weiter. Denn auch dieser reichhaltige Blick basiert auf komplexitätsreduzierenden Regeln,

*„Das Management sollte reflexionsorientiertes Controlling als ein fortlaufendes Experiment verstehen, das unter lernförderlichen Bedingungen stattfindet.“*

die über die Zeit hinweg obsolet werden können. Wie aber könnte es dem Controlling nun dauerhaft möglich sein, Entscheidungen in Unternehmen im Sinne des Unternehmens zu unterstützen?

Auch hierzu gibt die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie einige Hinweise, die wir für geeignet halten, den Modus eines lernenden Controllings zu skizzieren. Hierbei muss es dem Controlling erlaubt sein zu experimentieren, beispielsweise mit neuen Datengrundlagen, neuen Interpretationen, neuen Steuerungsinstrumenten (vergleiche March 1991). Diese Experimente müssen jedoch zwingend vom Management befürwortet werden – auch dann, und insbesondere dann, wenn die Experimente (zunächst) scheitern, das heißt nicht die gewünschten oder gar keine Beiträge zu liefern scheinen (vergleiche Levinthal/March 1993). Dem Risiko des Scheiterns, das Experimente nun einmal mit sich bringen, muss insbesondere mit Geduld begegnet werden, damit die Controller beispielsweise mit neuen Steuerungsinstrumenten Erfahrungen sammeln können. Werden Neuerungen beim ersten Fehlschlag bereits aufgegeben, wird womöglich übersehen, dass nicht die neuen Instrumente, sondern nur die mangelnden Erfahrungen des Unternehmens mit diesen für den Fehlschlag verantwortlich sind (vergleiche Denrell/March 2001). Ein lernendes Controlling verlangt somit nach einem aufgeklärten und geduldigen Management. Dies bedeutet, dass dem Management die begrenzte Reichweite des Controllings hinsichtlich seiner Rationalität bewusst sein muss und es Organisationsstrukturen schaffen sollte, die es dem Controlling gezielt ermöglichen, aus alten Erfahrungen zu lernen

und neue Erfahrungen mit der Erfassung des Unternehmens und seiner Umwelt sowie bei der Deutung der gesammelten Informationen zu machen (vergleiche He/Wong 2004).

Der Vorschlag eines lernenden Controllings bietet keine Garantie für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Allerdings hat das stete Reflektieren über die Folgen begrenzter Rationalität einen großen Vorteil: Es ermöglicht ein reflexionsorientiertes Controlling (vergleiche Pietsch 2003), indem das Management dieses als ein fortlaufendes Experiment versteht, welches unter lernförderlichen Bedingungen stattfindet. Indem das Management die Rationalitätserwartung beziehungsweise den Genauigkeitsanspruch an das Controlling aufgibt (dies legen auch die Befunde von Krishnan et al. 2005 nahe), ermöglicht es auch gleichzeitig die Einsicht, dass fehlerhafte oder falsche Entscheidungen möglich sind, die jedoch die Quelle für verbessertes Entscheiden in der Zukunft sein können.

### Literatur

- Denrell, J. (2004): Random Walks and Sustained Competitive Advantage, in: *Management Science*, 50 (7), S. 922-934.
- Denrell, J./March, J. G. (2001): Adaptation as Information Restriction: The Hot Stove Effect, in: *Organization Science*, 12 (5), S. 523-538.
- Feldman, M. S./March, J. G. (1981): Information in Organizations as Signal and Symbol, in: *Administrative Science Quarterly*, 26 (2), S. 171-186.
- He, Z./Wong, P. (2004): Exploration and Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, in: *Organization Science*, 15 (4), S. 481-494.
- Kim, J.-Y./Kim, J./Miner, A. S. (2009): Organizational Learning from Extreme Performance Experience: The Impact of Success and Recovery Experience Source, in: *Organization Science*, 20 (6), S. 958-978.
- Krishnan, R./Luft, J. L./Shields, M. D. (2005): Effects of Accounting-Method Choices on Subjective Performance-Measure Weighting Decisions: Experimental Evidence on Precision and Error Covariance, in: *The Accounting Review*, 80 (4), S. 1163-1192.
- Levinthal, D. A./March, J. G. (1993): The Myopia of Learning, in: *Strategic Management Journal*, 14 (S2), S. 95-112.
- Levitt, B./March, J. G. (1988): Organizational Learning, in: *Annual Review of Sociology*, 14 (1), S. 319-340.
- Macharzina, K./Wolf, J. (2012): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte-Methoden-Praxis, 8. Auflage, Wiesbaden.
- March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: *Organization Science*, 2 (1), S. 71-88.
- March, J. G. (1994): *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York.
- Pietsch, G. (2003): *Reflexionsorientiertes Controlling: Konzeption und Gestaltung*, Wiesbaden.
- Siren, C. A./Kohtamaeki, M./Kuckertz, A. (2012): Exploration and Exploitation Strategies, Profit Performance, and the Mediating Role of Strategic Learning: Escaping the Exploitation Trap, in: *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6 (1), S. 18-41.
- Wall, F. (2008): Controlling zwischen Entscheidungs- und Verhaltenssteuerungsfunktion, in: *Die Betriebswirtschaft*, 68 (4), S. 463-482.
- Weber, J./Schäffer, U. (1999): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controllings?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 59 (6), S. 731-747.
- Zollo, M. (2009): Superstitious Learning with Rare Strategic Decisions: Theory and Evidence from Corporate Acquisitions, in: *Organization Science*, 20 (5), S. 894-908.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

#### Reflexionsorientiertes Management

Scherm E./Julmi C./Lindner F. (2016): Intuitive versus analytische Entscheidungen – Überlegungen zur situativen Stimmigkeit, in: *Nachhaltiges Entscheiden – Beiträge zum multiperspektivischen Performancemanagement von Wertschöpfungsprozessen*, Wiesbaden, S. 299-318. [www.springerprofessional.de/link/7131008](http://www.springerprofessional.de/link/7131008)

# Controlling-Organisation optimieren im Rahmen von Carve-outs

---

Das Controlling der Covestro AG hat im Rahmen des Carve-outs aus dem Bayer-Konzern eine umfassende Excellence-Initiative vorangetrieben. Neben der notwendigen Anpassung von Steuerungskonzepten, -prozessen und -instrumenten wurde auch eine umfassende Optimierung der globalen Controlling-Organisation umgesetzt. Im Fokus stand dabei die Steigerung der Effizienz des Controllings und seines Wertbeitrags zum Unternehmenserfolg.

*Wolfgang Zellerhoff, Johannes Weber, Björn Radtke*

2015 erfolgte die Ausgliederung (Carve-out) von Bayer MaterialScience aus dem Bayer-Konzern. Der Carve-out war ein entscheidender Impuls für das Aufsetzen eines Controlling-Excellence-Projekts. Das Ziel war, neben der kurzfristigen Sicherstellung der Carve-out-Fähigkeit auch die Voraussetzungen für eine nachhaltig erfolgreiche Controlling-Organisation zu schaffen. Sie sollte den externen Herausforderungen des neuen, nun rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmens gewachsen sein. Bereits eine Kapitalmarktlistung stellt per se hohe Anforderungen an die Finanz- und Controlling-Funktion. Zusätzlich sollten insbesondere Konzepte und Strukturen so aufgebaut werden, dass sie ein effektives und effizientes Handeln in einem durch Kostendruck und Volatilität gekennzeichneten Marktumfeld ermöglichen. Der dem Unternehmen 2011 von der Hackett Group verliehene „Best Practice Award“ war zudem Ansporn, auch weiterhin Vorreiter im Sinne einer schlagkräftig aufgestellten Corporate Function im Unternehmen zu sein.

Die Covestro AG zählt mit einem Umsatz von 12,1 Milliarden Euro im Jahr 2015 und mehr als 16.000 Mitarbeitern zu den weltweit führenden Herstellern von Hightech-Polymerwerkstoffen. Das Unternehmen betreibt etwa 30 Standorte in Europa, Asien und Amerika, von denen acht World-Scale-Produktionsstätten sind. Zusätzlich gibt es weltweit Dutzende kleinere und spezialisierte technische Zentren, die individuelle Unterstützung und maßgeschneiderte Lösungen anbieten.

Die globale Controlling-Organisation der Covestro AG umfasst rund 200 Mitarbeiter. Corporate Controlling und Business Intelligence unterstützen aus der Konzernzentrale heraus das Konzern-Management bei der Unternehmenssteuerung der Covestro AG und interagieren zudem eng mit den divisionalen Controlling-Einheiten. Die Controlling-Organisationen der Business Units werden, wie das Länder-Controlling, zentral geführt. Allerdings betreuen die Controller das jeweilige Management direkt vor Ort. Hierdurch wird ein hoher Standardisierungsgrad bei gleichzeitig optimaler lokaler Betreuung der Ansprechpartner ermöglicht. Der Leiter Controlling führt zentral alle Controlling-Abteilungen.

## Entwicklung eines ganzheitlichen Steuerungskonzepts und Covestro-Controllings

Zur Erreichung der Ziele hat sich das Projekt-Team für einen dreistufigen Projektansatz entschieden. Zunächst stand die kurzfristige Sicherstellung der Carve-out-Fähigkeit im Vordergrund. Schwerpunkt dieser ersten Projektphase war die intensive und schnelle Entwicklung von Konzepten, die unmittelbar für den Weg einer Teilkonzern-Funktion zum vollwertigen Controlling in der Eigenständigkeit notwendig waren. Als Beispiele seien hier die Klärung der Schnittstellen zu neuen Konzern-Funktionen oder eine konzernweite Initiative zur Verbesserung der Genauigkeit der Forecasts genannt. In der zweiten Projektphase wurden Controlling-Konzepte, -Prozesse und -Instrumente erarbeitet und angepasst, die für die Steuerung als eigenständiges und börsennotiertes Unternehmen



**Wolfgang Zellerhoff**

ist Leiter Global Accounting & Controlling bei Covestro.



**Johannes Weber**

ist Projektleiter bei der Top-Management-Beratung CTcon.



**Björn Radtke**

ist Partner und Geschäftsführer bei der Top-Management-Beratung CTcon.

Wolfgang Zellerhoff  
Covestro, Leverkusen, Deutschland  
E-Mail: wolfgang.zellerhoff@covestro.com

Johannes Weber  
CTcon, München, Deutschland  
E-Mail: j.c.weber@ctcon.de

Björn Radtke  
CTcon, Düsseldorf, Deutschland  
E-Mail: b.radtke@ctcon.de

erforderlich sind. Dabei reichte der Projektumfang von der Konzeptionierung eines eigenen Steuerungskreislaufs inklusive Definition und Verabschiedung der Top-Steuerungskennzahlen über das Anpassen des Wert-Management-Ansatzes bis zur Ausgestaltung und Einführung eines neuen variablen Vergütungsmodells, das optimal mit den neuen Steuerungsgrößen verzahnt ist. Auch ein neues Risiko-Management-Konzept wurde entwickelt. Dieses wurde so konzipiert, dass es sowohl die externen Anforderungen erfüllt als auch einen wertvollen Beitrag zur Identifikation und Steuerung von Risiken ermöglicht.

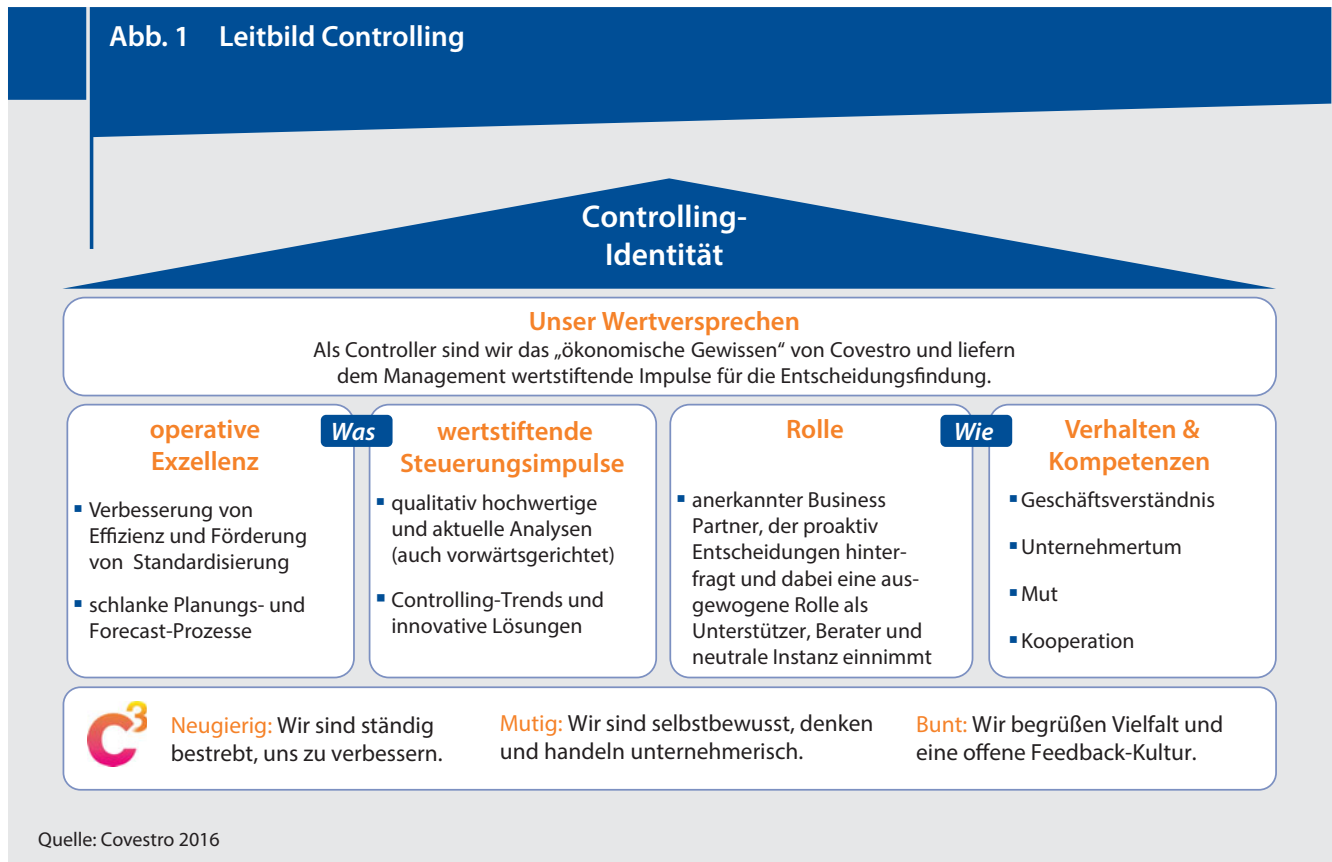
Der Fokus der dritten und letzten Projektphase lag auf der nachhaltigen Etablierung einer schlagkräftigen Controlling-Funktion. Dazu musste die „Controlling-Identität“ inhaltlich geschärft werden. Mithilfe dieser klar definierten „Controlling-Identität“ konnten die Controlling-Organisation und die Controlling Community optimiert werden. Diese Projektphase wird im Folgenden näher beleuchtet:

### Controlling-Strategie („Identität“) und Leitbild

Ausgangsbasis für die Neugestaltung der Controlling-Strategie und des Leitbildes war die Überlegung, wie Covestro ein

erfolgreich etabliertes Controlling, das von der Hackett Group bereits 2011 im Hinblick auf Effizienz als „best-in-class“ in der Chemie-Branche eingeschätzt wurde, nochmals deutlich verbessern kann. Im Controlling Management Team wurden dazu Thesen formuliert, wie „High-Performance“-Controlling-Funktionen der Zukunft ausgestaltet sein werden. Konkret wurde ein gemeinsames Bild entwickelt, welche Aufgaben zukünftig im Controlling nicht mehr erbracht werden, welche hinzukommen könnten und wo der Aufgabenfokus und die Anforderungen liegen werden. Als übergreifende Trends wurden hinterlegt:

- Wegfall der wenig wertschöpfenden Service- und Transaktionsaufgaben im Controlling
- deutlicher Ausbau der Self-Service-Komponente für die Manager
- erheblicher Einfluss der „Digitalisierung“ und daraus neue Möglichkeiten zur Analytik-getriebenen Optimierung der Unternehmenssteuerung
- deutlich steigende Anforderungen an die Kompetenz- und Fähigkeitenprofile der Controller, insbesondere Verständnis für Digitalisierung und Analytik, Interaktion und Kommunikation sowie Geschäftsverständnis



Aus eigener Perspektive sowie nach enger Abstimmung mit wesentlichen Stakeholdern wurde deutlich, dass der Fokus des Projekts auf Maßnahmen zur Steigerung der Controlling-Effektivität liegen musste. Der hierfür notwendige Aufwand sollte jedoch nach Möglichkeit durch eine Steigerung der Effizienz in anderen, weniger „wertschöpfenden“ Aktivitäten des Controllings mindestens ausgeglichen werden. Um sowohl die Anforderungen des Top Managements als auch das Eigenbild des Controllings im Hinblick auf das aktuelle und angestrebte Rollenprofil zu konkretisieren, wurde zunächst eine pragmatische Erhebung mit den wesentlichen Stakeholdern durchgeführt. Ein zentrales Ergebnis der Befragung und der anschließenden Analyse war, dass insbesondere das Top Management sich vom Controlling eine stärkere Positionierung als aktiver Business Partner sowie eine stärkere Governance wünschte.

### *„Der Carve-out war ein entscheidender Impuls für das Aufsetzen eines Controlling-Excellence-Projekts.“*

Die Ergebnisse der Analyse und das Selbstverständnis des Controlling Managements dienten als Basis für die Ausgestaltung des neuen Controlling-Leitbilds (vergleiche **Abbildung 1**), das aus drei Ebenen besteht. Übergreifend steht das Wertversprechen, getragen von vier Säulen in der Mitte. Sie repräsentieren die wesentlichen Hebel, mit denen die Mission, das Wertversprechen, erfolgreich umgesetzt wird. Das Fundament bilden die drei Covestro Unternehmenswerte („C<sup>3</sup>“), die durch die Controlling Community auf das spezifische Profil eines Controllers übersetzt wurden.

#### **Das Wertversprechen**

Der Business-Partner- und Governance-Gedanke spiegelt sich im Wertversprechen prominent wider. Controlling verpflichtet sich, als „ökonomisches Gewissen“ die Rationalität von Management-Entscheidungen kritisch zu hinterfragen. Alle signifikanten Investitionsanträge werden nun deutlich intensiver analysiert und bewertet. Der Vorstand erhält seitens des Controllings eine konkrete Entscheidungsempfehlung, der in aller Regel auch unverändert gefolgt wird.

Der zweite Teil des Wertversprechens, die „Bereitstellung wertstiftender Impulse für die Entscheidungsfindung“, beschreibt die konsequente Ausrichtung des Controllings zum anerkannten Business Partner im Sinne eines „Co-Pilo-

#### **Zusammenfassung**

- Im Rahmen eines Carve-outs hat Covestro seine Controlling-Organisation neu aufgesetzt, um die Effizienz und Effektivität des Controllings zu steigern.
- Gezielte Optimierungsmaßnahmen wurden auf Grundlage einer globalen Analyse der Prozesse und Aktivitäten der Controlling-Mitarbeiter und der Erwartungen der Stakeholder entwickelt.
- Die Neustrukturierung der Controlling-Organisation eröffnete dem Controlling neue Freiräume für die Rolle des Business Partners.

ten“ des Managements. Inhaltlich verankert wird dieser Anspruch beispielsweise durch einen konsequenten Ansatz zum Volatilitäts-Management, in dem das Controlling eine führende Rolle übernimmt. Als wesentliche Voraussetzungen für ein Business Partnering werden das Geschäftsverständnis sowie die Interaktions- und Kommunikationskompetenzen im Controlling gestärkt. Dieser klare Fokus und das „Mehr“ an Steuerungsimpulsen werden durch „operative Exzellenz“ in eher transaktionalen und Reporting-geprägten Controlling-Tätigkeiten ermöglicht. Durch Standardisierung und Weiterentwicklung bereits bestehender Self-Service-Angebote werden Controlling-Kapazitäten für analyse- und beratungsorientiertere Controlling-Leistungen geschaffen.

Das so definierte Wertversprechen stellt hohe Anforderungen an die Controller. Einerseits müssen sie ihre Rolle als Unterstützer und Berater des Managements ausfüllen, andererseits gleichzeitig Distanz und Neutralität wahren. Die Balance zwischen diesen beiden Polen erfordert ein hoch entwickeltes Kompetenz- und Verhaltensprofil, an dessen Ausbau in der Community weitergearbeitet wurde.

#### **Personalentwicklung und Community Development**

Im Rahmen des globalen Roll-outs und der Operationalisierung des neuen Leitbilds hat der Ansatz für Personalentwicklung und Community Management einen hohen Stellenwert eingenommen. Dazu wurde der derzeitige Entwicklungsgrad auf Basis eines bewährten „Human Capital Radars“ analysiert und eine Roadmap mit aufeinander abgestimmten Weiterentwicklungsmaßnahmen definiert.

An einigen Stellen wurden dabei auf bereits aus Bayer MaterialScience-Zeiten bewährte Hebel aufgesetzt, wie



beispielsweise einer Finance Academy, die ein internes Qualifizierungsangebot für Controller, aber auch Non-Finance-Führungskräfte bereitstellt. **Abbildung 2** zeigt die verwendete Struktur und die wesentlichen Excellence-Maßnahmen im Feld „Community Development und Personalentwicklung“.

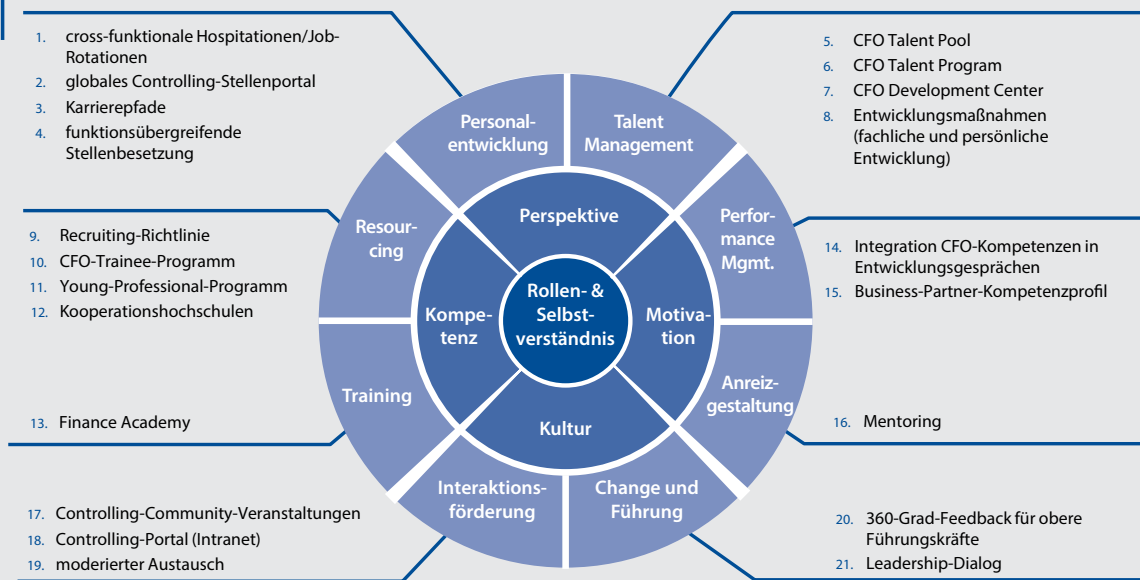
Die überarbeitete Controlling-Strategie und das neue Leitbild waren wichtige Orientierungspunkte bei der Analyse und Anpassung der Controlling-Organisation.

### Optimierung der Controlling-Organisation

Auch für die Ableitung von Optimierungsmaßnahmen für die Controlling-Organisation diente eine globale Analyse der Prozesse und Aktivitäten der rund 200 Controlling-Mitarbeiter als Grundlage. Dabei war es hilfreich, dass die Berichtslinien aller globalen Controlling-Abteilungen im Unternehmen zum Bereichsleiter Global Accounting und Controlling verlaufen, was eine pragmatische Informationsabfrage über die jeweiligen Führungskräfte ermöglichte. An diesem sogenannten CL<sup>2</sup> („centrally led, co-located“) Organisationsansatz, bei dem Controller bei lokaler Management-Betreuung zentral geführt werden, hat das Covestro-Controlling bewusst auch in der neuen Organisation festgehalten.

Einige der vorab definierten Hypothesen zur Controlling-Organisation konnten durch die durchgeführte Analyse verifiziert werden. So wurde beispielsweise transparent, dass sich die globale Community zu etwa zehn Prozent ihrer Kapazität mit Themen beschäftigt, die außerhalb des in der „Controlling-Identität“ definierten Aufgabenspektrums des Controllings liegen. Hierzu zählen insbesondere Aufgaben, die vormals das Controlling wahrgenommen hatte, die jedoch nach dem aktuellen Organisationsmodell in anderen Unternehmensfunktionen beheimatet sein sollten. So hatten beispielsweise Controller in einigen Ländern noch Aufgaben in der Koordination von Versicherungen, im Kredit-Management, im Transfer Pricing oder im technischen „Daten-Uploading“ wahrgenommen. Als erste Maßnahme wurden diese Erkenntnisse ganz klar kommuniziert und an die jeweiligen Controlling-Führungskräfte in den Regionen, Business Units und Funktionen adressiert. Ein konsequenter Aktivitäten-Transfer wurde zur Optimierung der Controlling-Organisation durchgeführt. Als Grundprinzip gilt dabei, dass durch die Klarheit der Aufgabenzuordnung jeweils die „richtige“ Funktion die Verantwortung für die Optimierung der Aktivitäten übernimmt und diese effizient und effektiv gestaltet.

**Abb. 2** Übersicht definierter Entwicklungsmaßnahmen



Quelle: Covestro 2016, CTcon

Neben der bottom-up durchgeführten Prozess-Erhebung hat eine top-down orientierte Analyse der verschiedenen Stakeholder in der Covestro Steuerung, deren Entscheidungskompetenzen und hierfür geeignete Controlling-Unterstützung weitere Erkenntnisse für die Neuausrichtung der Controlling-Organisation hervorgebracht. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden bisher wenig oder nicht besetzte Controlling-Felder, von denen aber ein hoher Effekt durch verbesserte Steuerungsunterstützung durch Controlling zu erwarten ist, aufgebaut beziehungsweise bestehende Controlling-Kapazitäten neu priorisiert. Aus dem Projekt heraus wurde beispielsweise der Aufbau eines Procurement Controllings initiiert, das sich, neben dem bereits bestehenden Controlling der Funktionskosten, insbesondere auf das Performance Controlling des gesamten Einkaufsvolumens von Covestro fokussiert.

Ins Zentrum der Reorganisation rückten jedoch die Controlling-Organisationen der Landesgesellschaften von Covestro. Dort ergab die durchgeführte Prozessanalyse, dass sich die jeweiligen Controlling-Organisationen bei einem ähnlichen Verantwortungsumfang signifikant hinsichtlich Ressourcenausstattung und inhaltlichen Schwerpunkten unter-

schieden. Überdies wurde deutlich, dass für die Umsetzung der im neu definierten Controlling-Leitbild beschriebenen Schwerpunkte eine ausreichende Größe und Beständigkeit notwendig waren. Die lokalen Controlling-Organisationen in Ländern mit einem kleinen oder mittleren Anteil am Covestro Gesamtumsatz können diese Voraussetzung mit ihrer Personalausstattung jedoch nur eingeschränkt bieten. Die Analyse der Controlling Stakeholder und deren Informationsanforderungen erbrachte keinen Hinweis auf die Notwendigkeit für zwingend lokal verortete Controller in allen Länderorganisationen. Das stärkte die Hypothese, dass Controlling-Leistungen für Länder mit einem kleinen oder mittleren Anteil am Covestro Gesamtumsatz aus einem globalen Controlling Center mit klar definierten Aufgabenbereichen effektiver und effizienter erbracht werden können (vergleiche **Abbildung 3**).

Die inhaltlichen Schwerpunkte des „Controlling International“ getauften Controlling Centers liegen auf Analytics & Initiativen, Prozess-Governance und Koordination der internationalen Controlling Community. Entsprechend findet auch der Aufgabentransfer von den Länderorganisationen ins Controlling Center statt (vergleiche **Abbildung 4**).

**Abb. 3 Aufgabenspektrum Controlling Center**



Quelle: Covestro 2016

### Kernthesen

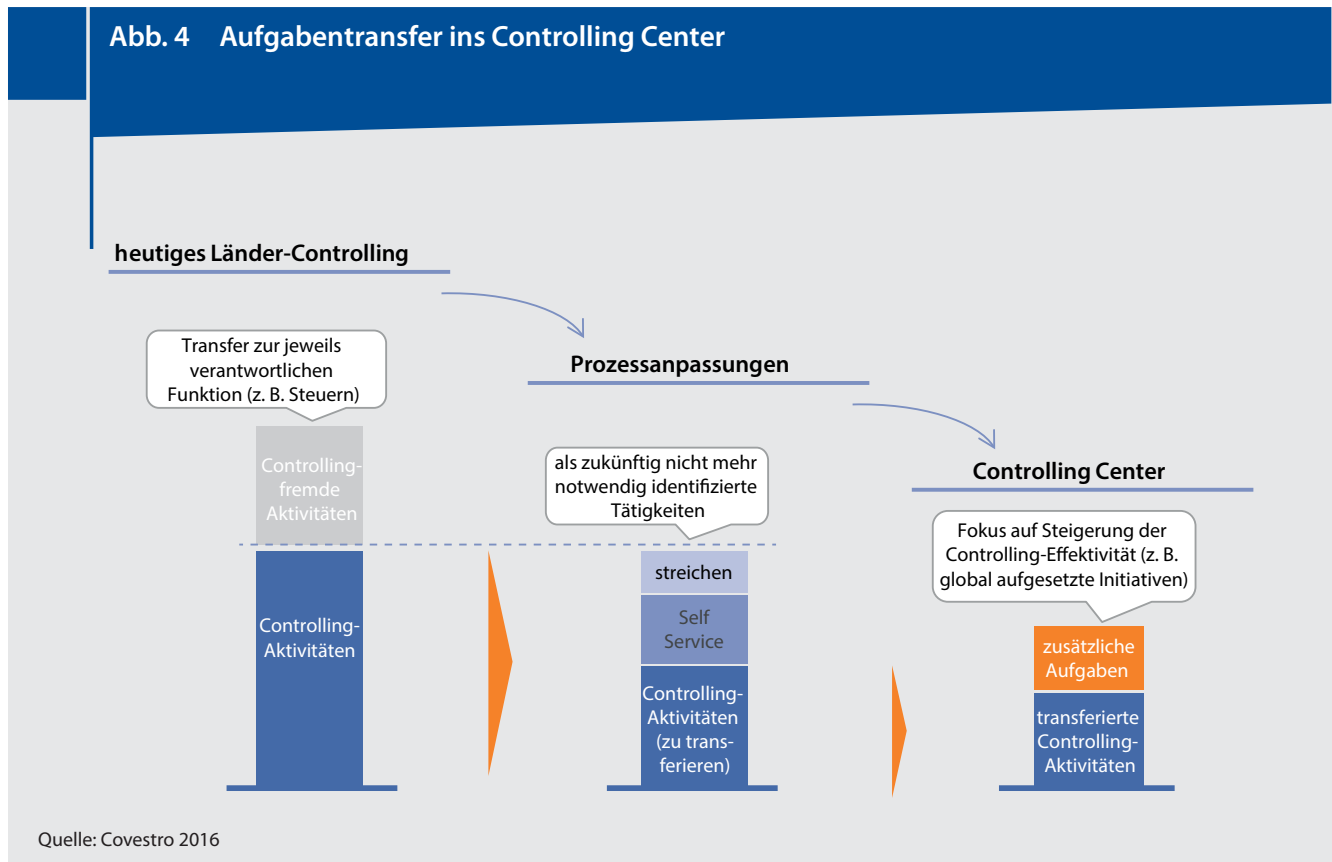
- Die Ausrichtung der Controlling-Aufstellung an den Steuerungsmandaten der verantwortlichen Manager ist eine wertvolle Basis für eine Optimierung der Organisation.
- Globale Controlling Center können in Verbindung mit Standardisierung, Automatisierung und Manager Self Service die Effektivität und Effizienz des Controllings deutlich verbessern.
- Die Controlling-Funktion befindet sich in erheblichem Wandel.
- Die Controlling-Funktion kann nur mit einer deutlichen Fokussierung auf wertstiftende Aufgaben und unter Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung Zukunftsfähigkeit sichern.

Die transaktionsnahen Tätigkeiten, die nicht Teil des Aufgabenspektrums von Controlling sind, werden in Abstimmung mit den jeweiligen Funktionen in die entsprechende Zuständigkeit im Land transferiert oder komplett eliminiert,

wenn nicht zwingend erforderlich oder wertstiftend. Danach verbleibende Controlling-Tätigkeiten werden nochmals detailliert betrachtet. Tätigkeiten, die aufgrund der durchgeführten Stakeholder-Analyse mit Fokus auf die Steuerungsverantwortung der jeweils betreuten Manager als nicht weiter notwendig erachtet werden, und Tätigkeiten, die beispielsweise durch ein Self-Service Reporting substituiert werden können, werden eliminiert. Die danach noch verbleibenden Tätigkeiten werden in das Controlling Center übertragen. Der Effizienzgewinn, der daraus resultiert, ermöglicht dem Controlling, zusätzliche, länderübergreifende Analysen und Initiativen durchzuführen. Diese wiederum verbessern die Effektivität der Ländersteuerung. Dazu werden die Aufgaben der Länderorganisationen in verschiedenen Wellen in das Controlling Center migriert.

Gezielte Change-Management-Maßnahmen haben hier bereits während der Konzeptionsphase die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Transferphase geschaffen. Von besonderer Bedeutung waren dabei sowohl die intensive Beteiligung von Entscheidungsträgern aus der globalen Controlling Community als auch die Kommunikationsmaßnahmen bei Verkündung des neuen Konzepts. Nach der Formulierung des

Abb. 4 Aufgabentransfer ins Controlling Center



ersten Grobkonzepts wurden im Rahmen von Länderbesuchen strukturierte „Reality Checks“ unter Beteiligung der operativen Business Stakeholder/Manager durchgeführt. Nach der erfolgreichen Implementierung des Controlling Centers werden dezidierte, lokal angesiedelte Länder-Controlling-Organisationen nur noch für die größten ausländischen Märkte Covestros, nämlich die USA und China, vorgehalten. Der Business Case ist sowohl mit den Effektivitäts- als auch mit den Effizienzwirkungen überzeugend.

### Schlussbetrachtung und Ausblick

Der Aufbau des Controlling Centers und der damit verbundene Aufgabentransfer aus den Ländern wird momentan vollzogen und 2017 abgeschlossen. Bereits im Rahmen der Implementierungs-Projektphasen lässt sich ein sehr positives Fazit ziehen. Das Controlling stellte alle notwendigen Konzepte für eine eigenständige Steuerung von Covestro von Tag eins der Eigenständigkeit an zur Verfügung. Damit hat es einen wichtigen Beitrag zum erfolgreichen Carve-out geleistet. Obwohl die neue optimierte Controlling-Organisation noch nicht vollständig abgeschlossen und nachhaltig etabliert ist, stimmen die ersten Reaktionen sehr optimistisch. Das neu entwickelte und global ausgerollte Controlling-Leitbild wurde sowohl von den Controlling Stakeholdern als auch von der Controlling Community äußerst wohlwollend auf- und angenommen. Auch die Community- und Personalentwicklungsmaßnahmen sind erfolgreich angelaufen. Mithilfe des Projekts wurden und werden die Voraussetzungen geschaffen, das Covestro Management durch ein effizientes und effektives Controlling bei der Erreichung der unternehmerischen Ziele nachhaltig und erfolgreich zu unterstützen.

*„Zur Erreichung der Ziele hat sich das Projekt-Team für einen dreistufigen Projektansatz entschieden.“*

Erste messbare Erfolge werden sichtbar. So trägt beispielsweise das nun eingeführte Procurement Controlling durch Beratungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen dazu bei, ein ambitioniertes Einkaufsoptimierungsprogramm zu etablieren. Durch die Prüfung und das Hinterfragen wesentlicher Investitionsprojekte liefert das Controlling dem Covestro Vorstand zudem wichtige Impulse für die Projektportfolio-Steuerung und trägt damit zu einer optimalen Kapitalallokation bei. Die

hierfür notwendig gewordenen zusätzlichen Controlling-Stellen konnten durch die Verlagerung von Nicht-Controlling-Aufgaben und die damit verbundenen Kosteneinsparungen bereits mehr als kompensiert werden. In Konsequenz zeigt sich heute im Vergleich zu dem 2011 von der Hackett Group erhobenen Prozess-Split im Controlling ein noch positiveres Bild. Der Anteil von Business-Partner-Aktivitäten in Relation zu beispielsweise manuellen Report-Erstellungsprozessen ist sehr hoch.

*„Das Controlling liefert dem Covestro Vorstand nun wichtige Impulse für die Projektportfolio-Steuerung und trägt damit zu einer optimalen Kapitalallokation bei.“*

Parallel zu der Implementierung des globalen Controlling Centers stehen nun weiterführende Themen und Projekte an. So wird insbesondere das Service-Portfolio vor dem Hintergrund der Chancen und Anforderungen der Digitalisierung weiter untersucht und überarbeitet. Besonderes Interesse gilt dabei der zukünftigen Gewinnung hoch qualifizierter Talente für das Controlling, die die passenden Anlagen und das Interesse für ein Controlling im Zeitalter der Digitalisierung mitbringen.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

🔍 **Carve-outs**

Pojezny, N. (2006): Value Creation in European Equity Carve-outs, Wiesbaden.  
[www.springerprofessional.de/link/4602020](http://www.springerprofessional.de/link/4602020)

# Kundenorientiertes Controlling bei der Leica Camera AG

---

Die Leica Camera AG hat das zentrale Controlling neu organisiert und an den Bedürfnissen seiner Kunden ausgerichtet. Die Zuordnung zu Ressorts und eine Rollenaufteilung der Controller in Business Partner und Experten garantieren den Kunden eine effektive und effiziente Informationsversorgung. Gleichzeitig stärkt die neue Struktur die beratende Funktion des Controllings.

*Volker Hagemann*

Die Leica Camera AG hat ihr Controlling systematisch neu aufgebaut und damit einen wesentlichen Beitrag zum anhaltenden Wachstum des Unternehmens geleistet. Die Neukonzeption hatte zum Ziel, die Organisation des Controllings stärker an die Bedürfnisse seiner internen Kunden auszurichten. Diese brauchten einen zentralen Ansprechpartner für ihre Fragen und ein wirklich kundenorientiertes Berichtswesen. Nur so konnten sie Daten effizient nutzen und sich mit für Entscheidungsprozesse notwendigen Informationen versorgen. Die Veränderungen im Controlling wurden im Rahmen des Projekts „OSCAR“ konzipiert und umgesetzt. OSCAR steht unter anderem für „One Segment Controller All Reports“ und bezeichnet zugleich die kundenorientierte Philosophie des Controlling-Ansatzes.

Vor der Neuausrichtung war der Bereich Controlling bei der Leica Camera AG funktional strukturiert. Die Zuordnung richtete sich nach Fachthemen. Es gab Vertriebs-Controlling, Produktions-Controlling, Entwicklungs-Controlling und so weiter. Die Controller waren in dieser alten Struktur sowohl für die Datenaufbereitung und Analyse als auch für die Datenbereitstellung verantwortlich. Entscheidungsträger mit einer bestimmten Frage mussten sich die notwendigen Informationen im Controlling beschaffen, indem sie bei verschiedenen Controllern nachfragten. Oftmals mussten sie sich sogar erst durchfragen, um den richtigen Controller-Ansprechpartner zu finden.

So kam es vor, dass beispielsweise der Vertriebschef ins Controlling kam, um die Frage zu klären, wie viele T-Kameras das Unternehmen im abgelaufenen Monat verkauft hat. Der Controlling-Leiter schickte ihn zunächst zum Vertriebs-Controller. Mit den Vertriebszahlen versorgt, kam er ein zweites

*„Vor der Neuausrichtung war der Bereich Controlling funktional strukturiert, und Antworten der einzelnen Controller trafen zu verschiedenen Zeitpunkten und in diversen Formaten ein.“*

Mal zum Controlling-Leiter und fragte nun, wie viele T-Kameras produziert wurden. Für diese Zahlen war der Produktions-Controller verantwortlich. Also schickte er den Vertriebschef nun zu einem anderen Kollegen im Controlling, der ihm die Produktionszahlen gab. Wollte der Vertriebschef dann noch wissen, wie viele T-Kameras aktuell auf Lager liegen, musste er sich an einen weiteren Controller wenden: den Bestands-Controller.

Einfache Anfragen konnten so zu einem Spießrutenlauf werden, denn es liegt in der Natur der Dinge, dass die verschiedenen angefragten Controller auch unterschiedliche Verhaltensweisen an den Tag legten. Die Antworten der einzelnen Controller trafen zu verschiedenen Zeitpunkten und in diversen Formaten ein. Während der eine die Frage sofort verbal beantwortete, stellte ein anderer eine ausführliche Präsentation bereit, die aber vielleicht etwas Zeit in Anspruch nahm. Manch ein Controller hatte erst einmal andere Dinge zu



**Volker Hagemann**

ist Bereichsleiter Controlling bei der Leica Camera AG.

Volker Hagemann  
Leica Camera AG, Wetzlar, Deutschland  
E-Mail: Volker.Hagemann@leica-camera.com

tun und antwortete erst Tage später. Zudem war nicht allen internen Kunden klar, wer im Controlling wofür zuständig war. Das machte den Prozess der Informationsbeschaffung für sie nicht nur ineffizient, sondern auch unbequem. Dieser Zustand führte nicht unbedingt zu Kundenzufriedenheit, sondern eher zu Frust und Resignation. Das konnte so nicht bleiben.

Das Unternehmen setzte sich deshalb zum Ziel, die Effektivität und Effizienz des Controllings und des Berichtswesens zu erhöhen und die internen Kunden zufriedenzustellen oder noch besser: zu begeistern.

### Kundenorientierte Organisation aufbauen

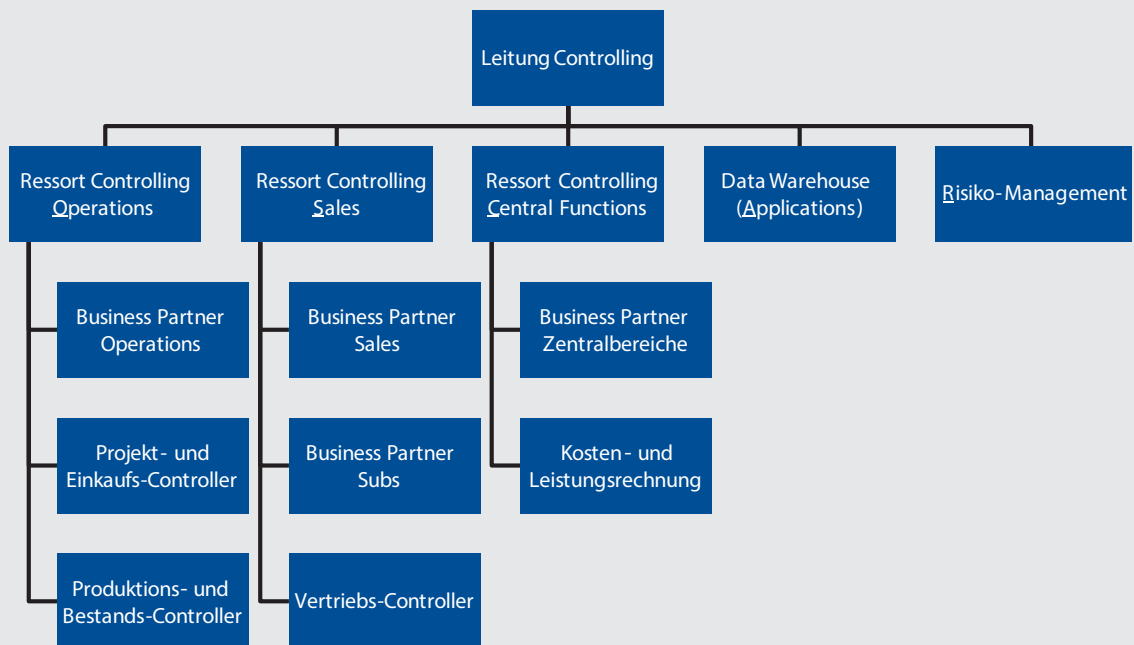
Mit OSCAR hat die Leica Camera AG ein Business-Intelligence-Projekt (BI-Projekt) gestartet, das auch eine Neuorganisation im Controlling beinhaltet. Das Unternehmen ist nach Ressorts organisiert: Im ersten Ressort Operations sind die Bereiche Produktion, Entwicklung, Einkauf, Qualität und Customer Care angesiedelt. Das zweite Ressort Markt (Sales) umfasst die marktnahen Bereiche Vertrieb, Marketing, Produktmanagement, Kommunikation, BU Sport Optik, Retail und Digital. Das dritte Ressort gliedert sich in die zentralen Funktionen (Central Functions) Finanzen, Controlling,

Recht, IT und Personal. Weitere Controlling-Bereiche sind das Data Warehouse Management (Applications) und das Risiko-Management. Dadurch spiegelt das Organigramm die Idee von OSCAR wider mit Operations, Sales, Central Functions, Applications und Risiko-Management.

*„Mit OSCAR hat die Leica Camera AG ein Business-Intelligence-Projekt gestartet, das auch eine Neuorganisation im Controlling beinhaltet.“*

Auch das Controlling wurde an die Unternehmensorganisation nach Ressorts angepasst (vergleiche **Abbildung 1**). Innerhalb der Ressorts wurden die Controller in zwei Rollen eingeteilt: zum einen in die Rolle des Business Partners als zentralem Dienstleister für das Management eines Ressorts für alle betriebswirtschaftlichen Fragestellungen; zum anderen in die Rolle der Experten, die sich um die standardisierte Informationslogistik kümmern und für ein Fachthema verantwortlich sind.

**Abb. 1 Die Controlling-Organisation bei der Leica Camera AG**



Quelle: eigene Darstellung

Für jedes Ressort ist im Controlling ein Business Partner vorgesehen, der alle betriebswirtschaftlichen Fragestellungen von Managern aus diesem Ressort betreut und als zentraler Ansprechpartner zur Verfügung steht, und zwar unabhängig davon, was die Frage beinhaltet. Auch bei einem Ressort wie dem der zentralen Funktionen (Central Functions) mit den Zuständigkeiten für Finanzen, Controlling, Recht, IT und Personal, bei dem der interne betriebswirtschaftliche Beratungsaufwand nicht hoch ist, gibt es dennoch einen delegierten, also dem Ressort zugeordneten Business Partner als erste Anlaufstation.

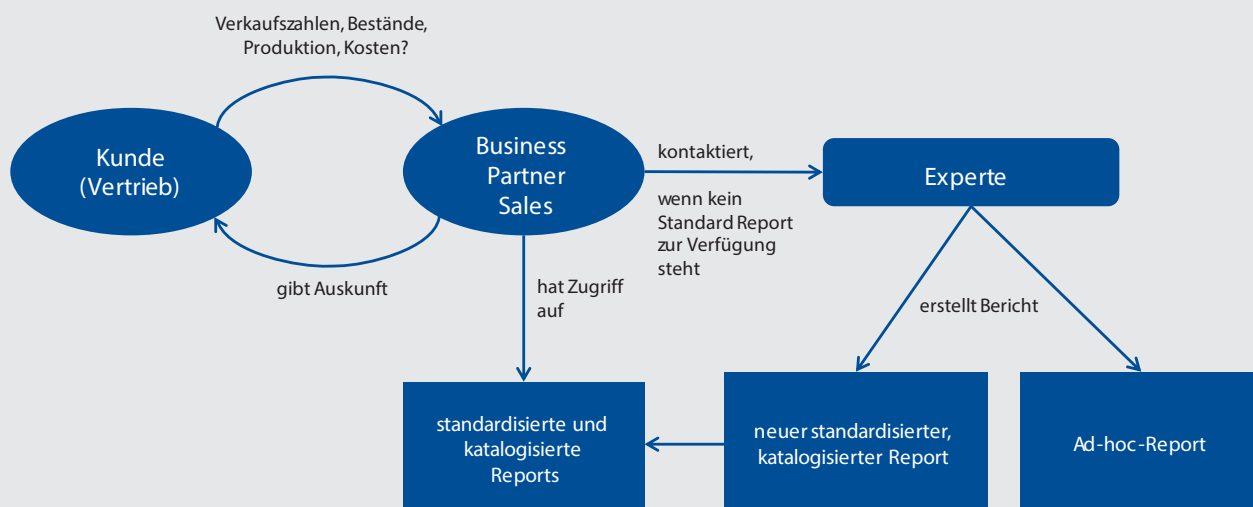
Doch die Business Partner können die Manager nur mit kundengerechten Informationen versorgen, wenn die Daten standardisiert und leicht auffindbar zur Verfügung gestellt werden. Dafür bedient sich das Controlling der Leica Camera AG eines modernen Planungs-, Reporting- und Analyse-tools, dem DeltaMaster von Bissantz. Für jeden Fachbereich gibt es Experten innerhalb des Controllings, die für die Beschaffung, Analyse und Verarbeitung von Daten einer bestimmten funktionalen Einheit verantwortlich sind und die die ganze Informationslogistik betreuen.

Im Controlling wurde lange überlegt, wie die Rolle dieser Experten genau bezeichnet werden soll. Schließlich wurden im Organigramm die fachspezifischen Controller-Bezeichnungen wie Produktions-Controller, Projekt-Controller oder Vertriebs-Controller beibehalten. Manche Expertenrollen sind zudem in einer Person vereint, weil Leica als mit-

### Zusammenfassung

- Die Leica Camera AG hat eine kundenorientierte Controlling-Organisation aufgesetzt, die sich an Ressorts orientiert und den Controllern im Unternehmen zwei unterschiedliche Rollen zuweist: Business Partner und Experte.
- Die Aufteilung der Controller in die Rollen des Business Partners und des Experten erfolgt aufgrund persönlicher Eignung, Befähigung und Interessen.
- Die neue Controlling-Organisation trägt zu einer verbesserten Informationsversorgung der Controlling-Kunden bei.

Abb. 2 Partnerschaft bei der Informationsversorgung



Quelle: eigene Darstellung



telständisches Unternehmen nicht jeweils einen Controller für nur eine Funktion haben kann. Die Experten sind organisatorisch den naheliegenden Ressorts zugeordnet. Für das Ressort Operations und das Ressort Sales gibt es jeweils einen Gruppenleiter Controlling, der auch die disziplinarische Führung für die Gruppe übernimmt.

### Kundenorientierte Informationsversorgung

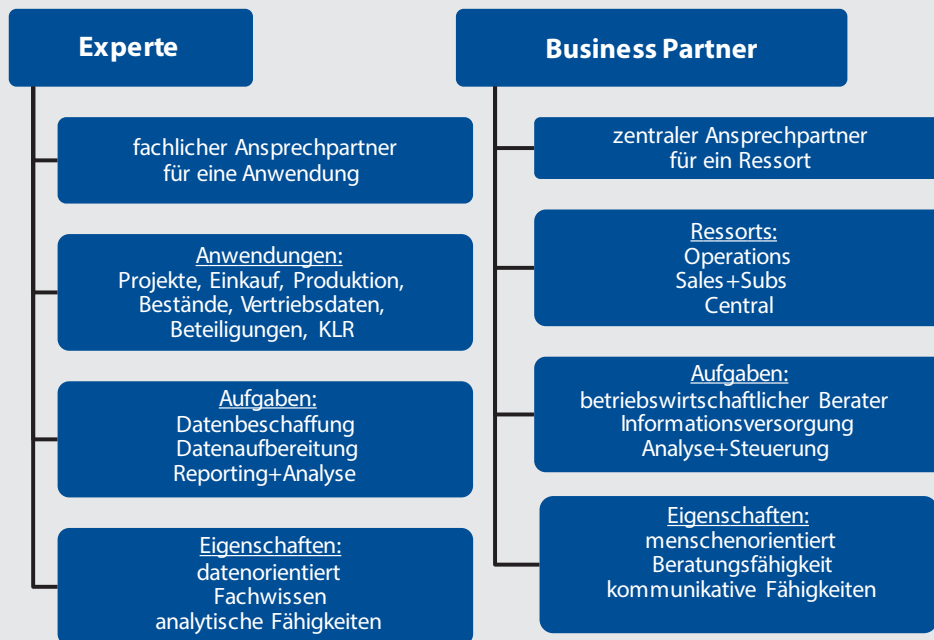
Wenn nun in einem Bereich ein Informationsbedarf entsteht, wendet sich der Manager direkt an seinen jeweiligen Business Partner. Dieser ist dafür verantwortlich, dem Kunden die benötigten Daten zu beschaffen und sie in der richtigen Form bereitzustellen (vergleiche **Abbildung 2**). Im Regelfall bekommt ein Business Partner die angefragten Reports aus den angelegten Anwendungen mit standardisierten und katalogisierten Berichten. Es wurden fünf Hauptanwendungen eingerichtet, die ebenso die OSCAR-Philosophie widerspiegeln: Operations, Sales, Costing, Accounting und Repairs. Die Berichtsnomenklatur, also die genau definierte Benennung und Systematisierung der Berichte, setzt sich sprechend aus Buchstaben für die Anwendung und Zahlen für den Aufbau des Berichts zusammen, zudem erklärt eine Kurzbeschreibung den Inhalt der

Daten (zum Beispiel: „S2221 Net Sales by Product YTD“). Falls für eine Anfrage noch kein Report angelegt wurde, kontaktiert der Business Partner den Experten für die jeweilige Anwendung. Der Experte erstellt den gewünschten Report und entscheidet, ob er in die Anwendung aufgenommen wird oder ob es sich lediglich um einen Ad-hoc-Report handelt.

*„Für jedes Ressort ist im Controlling nun ein Business Partner vorgesehen, der alle betriebswirtschaftlichen Fragestellungen von Managern aus diesem Ressort betreut.“*

Natürlich können sich die Manager auch an die Experten direkt wenden. Vielfach steht den Managern zudem im Rahmen von Self-Service-BI die Möglichkeit offen, selbst auf die benötigte Anwendung zuzugreifen. Dennoch wird gerne die Dienstleistung des Controllings angenommen, da die Controller sich in den Anwendungen gut auskennen und die Ergebnisse noch mit zusätzlichen Analysen und Handlungs-

**Abb. 3 Rollenverteilung im Controlling**



Quelle: eigene Darstellung

empfehlungen anreichern können. Überdies liefert so mancher proaktive Controller auch einmal eine Information, bevor die Frage überhaupt gestellt wird. Das sorgt hin und wieder auch für Kundenbegeisterung, erhöht allerdings den Anspruch.

## Partnerschaft

Partnerschaft spielt in der Neuorganisation des Controllings bei der Leica Camera AG eine entscheidende Rolle. Eine Partnerschaft besteht nicht nur zwischen dem Business Partner und dem Management, sondern auch zwischen dem Business Partner und den Experten. Das Unternehmen wollte bewusst keine allzu scharfe Trennlinie zwischen diesen beiden Controlling-Rollen ziehen. Die Kollegen vertreten sich gegenseitig, sie helfen sich gegenseitig, sie sind im Grunde auch voneinander abhängig.

Es wurde lange und intensiv überlegt, wie die beiden Controller-Rollen benannt werden könnten. Eine Über- und Unterordnung sollte bereits in der Namensgebung unbedingt vermieden werden. Denn ein Business Partner kann ohne die entsprechenden Daten keine Information zur Verfügung stellen. Auch die Verantwortung für die Richtigkeit der Zahlen liegt bei demjenigen, der die Botschaft überbringt. Der Business Partner muss also dafür sorgen, dass die Zahl richtig ist, und vielleicht auch einmal selbst einem Wert nachgehen. Er darf nicht zum Manager werden, der sich nur noch vom Experten berichten lässt.

Auf der anderen Seite darf der Experte nicht den Bezug zum Geschäft verlieren und sich nur für die Zahlen interessieren. Ein wichtiger Aspekt in der Partnerschaft innerhalb des Controllings

## Kernthesen

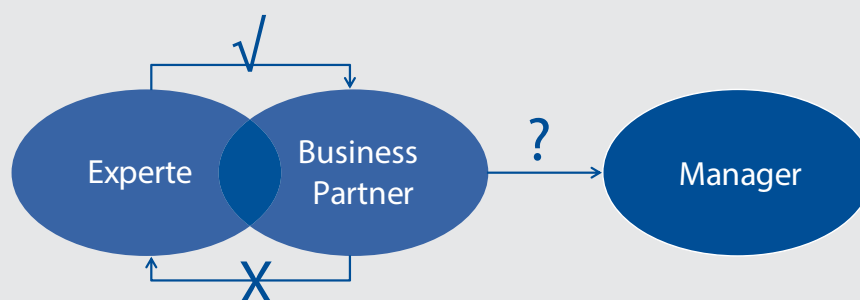
- Eine kundenorientierte Controlling-Organisation sorgt für eine gute Informationsversorgung und zufriedene interne Kunden.
- Veränderungsprozesse in der Controlling-Organisation sollten persönliche Eignungen und auch Bedenken von Controlling-Mitarbeitern berücksichtigen. Die neue Controlling-Organisation trägt zu einer verbesserten Informationsversorgung der Controlling-Kunden bei.
- Vertrauensvolle Partnerschaft mit regelmäßigem Austausch sollte nicht nur zwischen Manager und Berater stattfinden, sondern auch zwischen Business Partner und Experte.

ist deshalb der regelmäßige Informationsaustausch. Der enge Bezug zum Management gibt den Business Partnern einen Wissensvorsprung, den sie auch an die Experten weitergeben müssen, damit deren Bezug zum Geschäft gewährleistet bleibt.

Durch gegenseitige Vertretung und regelmäßige Abteilungsbesprechungen sorgt man bei der Leica Camera AG für diesen offenen Informationsaustausch in alle Richtungen. Kontinuierliches Team Building und auch einmal das gemeinsame Feiern von Erfolgen helfen zudem dabei, ein besseres „Wir-Gefühl“ in der Controlling-Mannschaft aufzubauen.

Aus unserer Sicht, also aus Sicht des Controllings bei der Leica Camera AG, ist es unwahrscheinlich, dass die Rolle der Experten kurzfristig komplett von Maschinen ersetzt wird.

Abb. 4 Karrierewege im Controlling



Quelle: eigene Darstellung

Gerade im internationalen Umfeld und bei komplexen Unternehmensstrukturen sind viele Unternehmen froh, dass es diese Experten gibt, die mit dem entsprechenden Sachverstand für die richtige Aufbereitung der Daten zum richtigen Zeitpunkt und in der geforderten Qualität sorgen. Ebenso wenig glauben wir, dass die Business Partner überflüssig werden, weil Manager sich über Self-Service-BI-Systeme Daten selbst holen können. Oft fehlen den Managern die Zeit oder die Anwenderkenntnisse, um aus den Big-Data-Anwendungen die richtigen Schlüsse zu ziehen. Gute Controller reichern ihr Berichtswesen noch mit Kommentaren zu Auffälligkeiten, eventuellen Handlungsempfehlung oder mit sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen an. Gut gemacht, nimmt ein Manager diese Kundenorientierung gerne an.

### Veränderungsprozess und neue Rollen

Ein Organigramm ist schnell geändert, aber bei so einem Änderungsprozess wie OSCAR müssen auch die Menschen mitgenommen werden. Es bedarf deshalb eines guten Veränderungs-Managements sowohl auf der Seite des Controllings als auch auf Kundenseite. Die Veränderung der Controlling-Organisation kann nicht einfach per Anweisung erfolgen. Notwendig sind viele Gespräche und auch viel Geduld.

Zunächst müssen die Ziele und die Notwendigkeit zur Veränderung klargemacht werden. Widerstände müssen ernst genommen und hinterfragt werden. Das Unternehmen hat aus Erfahrungen im Veränderungsprozess gelernt. Nachdem beispielsweise nach einer Testphase die neue Organisation „scharf geschaltet“, jedoch noch nicht extensiv im Unternehmen kommuniziert worden war, haben viele Kunden weiter-

hin den alten Weg zu den Fachverantwortlichen beibehalten. Der Grund für diesen Umstand lag eindeutig in der fehlenden Kommunikation, die rasch nachgeholt wurde. Die internen Kunden wurden vor allem durch die gelebte Kundenorientierung im Rahmen der Neuorganisation überzeugt. Unumgänglich für den Erfolg war jedoch auch ein Commitment der betroffenen Controlling-Mitarbeiter. Die Einforderung dieses Commitments ist für einen erfolgreichen Veränderungsprozess unerlässlich.

*„Der Business Partner ist dafür verantwortlich, dem Kunden die benötigten Daten mit standardisierten und katalogisierten Berichten zu beschaffen.“*

Die bestehende Controlling-Mannschaft wurde den neu geschaffenen Rollen zugeordnet. Dabei wurde rasch deutlich, dass es beim Veränderungsprozess nicht nur um die Organisation ging, sondern auch um die Controller selbst. Nicht alle Controller sind gleich. Jeder hat seine eigene Begabung, seine eigenen Bedürfnisse, seine eigenen Fähigkeiten und Stärken. Durch die Aufteilung in Business Partner und Experten konnte das Unternehmen die den Rollen entsprechenden Fähigkeiten nutzen und auch Wünsche erfüllen (vergleiche **Abbildung 3**). Es war interessant zu beobachten, dass die späteren Business Partner den organisatorischen Änderungen im Rahmen von OSCAR sehr offen gegenüberstanden, während die Experten erst einmal ein bisschen skeptisch waren. Von zentraler Bedeutung für das Gelingen war deshalb auch das Verhältnis untereinander zwischen Business Partner und Experte. Auch hier ging es um eine vertrauensvolle Partnerschaft mit regelmäßigen Austausch, Verständnis und Zusammenarbeit.

Betrachtet man die geschilderte Entwicklung, stellt sich die Frage, ob der Karriereweg des Business Partners in Richtung Management vorgezeichnet ist. Grundsätzlich sind die Business Partner natürlich sehr nah an den Management-Entscheidungen und daher auch prädestiniert für den Weg ins Management. Es ist aber durchaus vorstellbar, dass jemand, der als Experte anfängt und gerne mehr Verantwortung übernehmen möchte, später in die Rolle des Business Partners wechselt (vergleiche **Abbildung 4**). Aber es gibt eben auch Controller, die sich in der Fachkarriere sehr wohlfühlen. Ihnen würde man keinen Gefallen tun, würde man sie aus ihrer Rolle herausholen.

### Handlungsempfehlungen

- Überprüfen Sie regelmäßig die Controlling-Organisation.
- Richten Sie die Organisation nach den Bedürfnissen Ihrer Kunden aus.
- Beachten Sie bei organisatorischen Veränderungen die Neigungen und persönlichen Kompetenzen der Controller.
- Entwickeln Sie einen effektiven und effizienten Informationszugang.
- Sorgen Sie dafür, dass es einen Bedarfs- und Informationsaustausch zwischen Managern, Business Partnern und Experten gibt.

## Ergänzender Studientipp

Weber, J./Hagemann, V. (2016): „Mit OSCAR haben wir unser Controlling neu aufgebaut“, in: Controlling & Management Review, 60 (3), S. 52-57.

## Schlussbetrachtung

Wer ein effizientes und effektives Controlling sicherstellen möchte, tut gut daran, seine Controlling-Organisation regelmäßig zu überprüfen. Entspricht sie noch den Anforderungen aus dem Management? Haben sich im Unternehmen Veränderungen ergeben, die eine Neuausrichtung im Controlling nötig machen? Ist sie wirklich noch kundenorientiert?

Die Leica Camera AG hat eine wirkliche Kundenorientierung gerade durch die Einführung von zwei Controller-Rollen erreicht. Im Rahmen des Veränderungsprozesses wurden die Mitarbeiter im Controlling abgeholt, individuelle Eignungen und Neigungen berücksichtigt sowie Sorgen ernst genommen. Der Business Partner verfügt über ein sehr gutes Geschäftsverständnis und fungiert als betriebswirtschaftlicher Ansprechpartner seines Bereichs – unabhängig vom gefragten Thema. Gleichzeitig gibt es Experten für Fachbereiche, die sich um die standardisierte Informationslogistik kümmern. Die Informationsversorgung erfolgt über standardisierte Anwendungen mit einer cleveren Berichtsbenennung, entweder als Self Service oder als Dienstleistung durch die kundenorientierten Controller. So entsteht eine wirkliche Partnerschaft. Nicht nur zwischen Business Partner und Manager, sondern auch zwischen Business Partner und Experte. Dies sorgt für Zufriedenheit bei Kunden und Controllern und manchmal auch für Begeisterung.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

### Organisation des Controllings

Becker J./Winkelmann A. (2014): Organisation des Controllings, in: Handelscontrolling – Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 403-418. [www.springerprofessional.de/link/4140494](http://www.springerprofessional.de/link/4140494)

 Springer Gabler

## Fundierter Einblick in das Modethema "Big Data"



W. Becker, P. Ulrich, T. Botzkowski  
**Data Analytics im Mittelstand**

2016. XVIII, 134 S.

89 Abb. Geb.

€ (D) 34,99 | € (A) 35,97 | \*sFr 36,00

ISBN 978-3-658-06562-1

€ 26,99 | \*sFr 28,50

ISBN 978-3-658-06563-8 (eBook)

- Konkrete Ansätze für mittelständische Unternehmen
- Erläutert die Grundlagen erfolgreicher Entscheidungsprozesse

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

[springer-gabler.de](http://springer-gabler.de)

A27062

# Agilität und Resilienz von Unternehmen unterstützen

---

Rasche und unvorhersehbare Umfeldveränderungen stellen etablierte Geschäftsmodelle zunehmend infrage und entwerten aufgebaute Kompetenzen sowie organisationale Fähigkeiten und Ressourcen. Unternehmen müssen zunehmend Agilität und Resilienz forcieren und tun gut daran, ihre Controlling-Organisation an diesen Anforderungen auszurichten.

*Andreas Feichter, Raoul Ruthner*

Umfeldveränderungen wie zum Beispiel das Aufkommen neuer Technologien, die rasche Entwicklung neuer Wettbewerber oder auch eine plötzliche Nachfrageveränderung können Unternehmen in Stress versetzen und Krisen auslösen, manchmal sogar die Existenz der Unternehmung bedrohen. Um solche Herausforderungen zu überstehen, benötigen Unternehmen innere Stabilität auf allen Ebenen, sie müssen resilient, also widerstandsfähig sein. Die rasche Entstehung neuer, organisationsrelevanter Umfeldler und dynamischer Erwartungen der Stakeholder, wie beispielsweise Forderungen im Zusammenhang mit dem Faktor Arbeit, führen zudem dazu, dass ein bloßes Verbessern des Bestehenden rasch an seine Grenzen stößt. Dem kann nur durch Agilität begegnet werden: Die Unternehmen müssen fähig sein, flexibel, anpassungsfähig und initiativ zu reagieren. Resilienz und Agilität werden deshalb als Anforderungen an ein zukunftsfähiges Unternehmen immer wichtiger. Beide Eigenschaften müssen nebeneinander existieren und können durch gezielte Treiberfaktoren, zu denen beispielsweise ein offener Strategieprozess oder ein laufender intensiver Austausch mit Stakeholdern zählen, unterstützt werden (vergleiche zum Beispiel Doz/Kosonen 2010). Das Controlling kann durch seine besondere Rolle als Informationsdreh-scheibe im Unternehmen sowie seinem weitreichenden Einblick in alle Unternehmensbereiche und die spezifischen Controlling-Kompetenzen einen wertvollen Beitrag zur Unterstützung eines agilen und resilienten Unternehmens leisten. Eine adäquate Struktur des Controllings ist deshalb für den nachhaltigen Erfolg essenziell.

*„Resilienz und Agilität müssen nebeneinander existieren.“*

### **Controlling in einem agilen und resilienten Unternehmen**

Aus Controlling-Sicht ist die zentrale Frage, wie ein agiles und resilientes Unternehmen bestmöglich unterstützt werden kann. Im Fokus dieser Frage steht neben den Controlling-Prozessen und -Systemen insbesondere die interne Controlling-Organisation. Will das Controlling den Anforderungen hier gerecht werden, benötigt es eine adäquate Struktur, die drei zentrale Anforderungen erfüllt:

1. Das Controlling muss rasch auf Umfeldveränderungen reagieren können beziehungsweise diese frühzeitig identifizieren. Dazu agiert es als Informationsdreh-scheibe, die Entwicklungen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation erkennt und die relevanten Maßnahmen zur Diskussion stellt. Auch die Umsetzung der Maßnahmen muss in den Controlling-Prozessen abgebildet sein.
2. Es muss dynamische Erwartungen der Stakeholder berücksichtigen, indem es unterschiedliche Interessen und Anforderungen gleichzeitig, effizient und effektiv bearbeitet. So muss zum Beispiel ein laufendes Reporting sichergestellt sein, gleichzeitig ergeben sich laufend neue Fragestellungen, die adäquat bearbeitet werden müssen.



**Dr. Andreas Feichter**

ist Senior Manager bei der Contrast EY Management Consulting GmbH.



**Dr. Raoul Ruthner**

ist Managing Director bei der Contrast EY Management Consulting GmbH.

Andreas Feichter  
Contrast EY Management Consulting,  
Wien, Österreich  
E-Mail: andreas.feichter@at.ey.com

Raoul Ruthner  
Contrast EY Management Consulting,  
Wien, Österreich  
E-Mail: Raoul.Ruthner@at.ey.com

3. Es sollte in der Lage sein, neue Fragestellungen rasch aufgreifen und bearbeiten zu können. Viele Konzerne erhoffen sich beispielsweise durch die verstärkte Zusammenarbeit mit Start-ups neue Impulse beziehungsweise rasche, innovative Antworten auf wesentliche Herausforderungen. Die Unterstützung dieses neuen Themenfelds erfordert im Controlling einerseits eine flexible Anwendung der Instrumente und andererseits das Vorhalten spezifischen Know-hows zur Sicherstellung von qualitativ hochwertigen Leistungen.

Für die Controlling-Organisation ergeben sich drei wesentliche Ansatzpunkte, um die skizzierten Anforderungen adäquat abzudecken: Sie muss im Unternehmen über eine klare Positionierung verfügen, Flexibilität sicherstellen und über das nötige Know-how und die notwendigen Kompetenzen verfügen.

### Klare Rolle und Positionierung des Controllings

Im Unternehmen muss klar sein, welche Rolle dem Controlling zukommt. Es ist entscheidend, ob das Controlling eine reine Dienstleisterrolle einnimmt, in der die klassischen Controlling-Prozesse wie zum Beispiel Reporting oder Budgetierung pflichtbewusst erfolgen, oder ob es als Sparringspartner beziehungsweise Challenger gegenüber dem Business und dem Management agiert. Genau dies ist jedoch die Schwachstelle vieler Controlling-Organisationen: Positionierung und Rollenbild des Controllings sind in Unternehmen häufig nicht klar definiert und abgegrenzt.

#### Zusammenfassung

- Agile und resiliente Unternehmen brauchen die Unterstützung einer adäquat aufgesetzten Controlling-Organisation, um das Management bestmöglich zu unterstützen.
- Entscheidend für eine adäquate Unterstützung der zentralen Akteure des Unternehmens sind eine klare Controlling-Vision, die dem Controlling und anderen Funktionen als Orientierungsrahmen dient, und eine eindeutige Definition verschiedener Controller-Rollen.
- Parallel zur Erhöhung der Flexibilität im Controlling müssen auch die Kompetenzen der Controlling-Mitarbeiter systematisch weiterentwickelt werden.

Am Beginn eines Transformationsprozesses muss daher sowohl der Status quo der Controlling-Organisation erfasst als auch geklärt werden, wie die Soll-Positionierung aussehen soll. Erst auf dieser Basis kann eine klare Orientierung für alle weiteren Entwicklungsschritte geschaffen werden. Hier genügt aber nicht allein die sinnvolle und wichtige Selbstreflexion der Organisation. Entscheidend ist, dass am Ende eine genaue Aussage steht, wie sich das Controlling im Wechselspiel mit anderen organisatorischen Einheiten positioniert. Wann agiert es als Service-Bereich, wann als Sparringspartner und Challenger des Managements? Diese Fragen sind essenziell und haben maßgeblichen Einfluss auf die Handlungsspielräume und die Wahrnehmung des Controllings im Unternehmen. Natürlich müssen diese Handlungsspielräume auch durch andere Fachbereiche zugelassen werden. Hat das Controlling hier aber keine deutlich kommunizierte Soll-Positionierung, wird es rasch zum Spielball der de facto vorherrschenden Machtverhältnisse im Unternehmen. Am Ende steht die Frage, ob das Controlling als „Erbsenzähler“ oder als „Business Partner“ agiert.

*„Das Controlling leistet als Informationsdrehscheibe im Unternehmen einen wertvollen Beitrag.“*

Für den Einsatz in realen Transformationsprozessen muss das Spektrum jedoch detaillierter ausgestaltet werden. Dabei sind folgende drei Dimensionen zu betrachten, die gleichermaßen zur Beschreibung des Ist-Rollenbilds als auch zur Festlegung der Soll-Position dienen (vergleiche Feichter/Ruthner 2013; Feichter/Ruthner/Waniczek 2014, S. 214):

1. **Finanzielle Exzellenz:** Erst die Fokussierung auf die Optimierung der Kerntätigkeiten des Controllings ermöglicht es, Effizienz und Effektivität weiterzuentwickeln.
2. **Integrierte Steuerung:** Zur Steigerung der Durchsetzungsstärke der Finanz- und Controlling-Organisation muss auf allen Ebenen ein durchgängiges strategisches und operatives Steuerungsmodell etabliert werden.
3. **Service- und Sparringspartner:** Bereitstellung der Kernprodukte des Chief-Financial-Officer-(CFO)-Bereichs (zum Beispiel Reporting, Schuldenmanagement, Liquiditätssteuerung) und Einbindung des Controllings in strategische und operative Entscheidungsprozesse.

Die Ableitung der Soll-Positionierung schafft und kommuniziert einen klaren Orientierungsrahmen für die Mitarbeiter

im Controlling-Bereich. Zusätzlich wird das Arbeitsprogramm im Controlling-Bereich nicht nur für die Finanzmitarbeiter, sondern auch für andere Konzern- beziehungsweise Unternehmensbereiche transparent. Es kann zur Abstimmung von geplanten Aktivitäten herangezogen werden. Durch die Übersetzung in konkrete Maßnahmen beziehungsweise Projekte gelingt zudem die Umsetzung auf der Handlungsebene sehr viel besser. Klare Verantwortlichkeiten wie beispielsweise die Einbindung des Controllings in bestimmte Entscheidungsprozesse werden festgelegt. Der Einsatz von Ressourcen erfolgt fokussiert. Schwerpunkte in der Weiterentwicklung des Controllings werden akzentuiert.

### Die Controlling-Organisation flexibel gestalten

Die Controlling-Prozesse müssen flexibel sein, um unterschiedliche Fragestellungen zeitnah beantworten zu können.

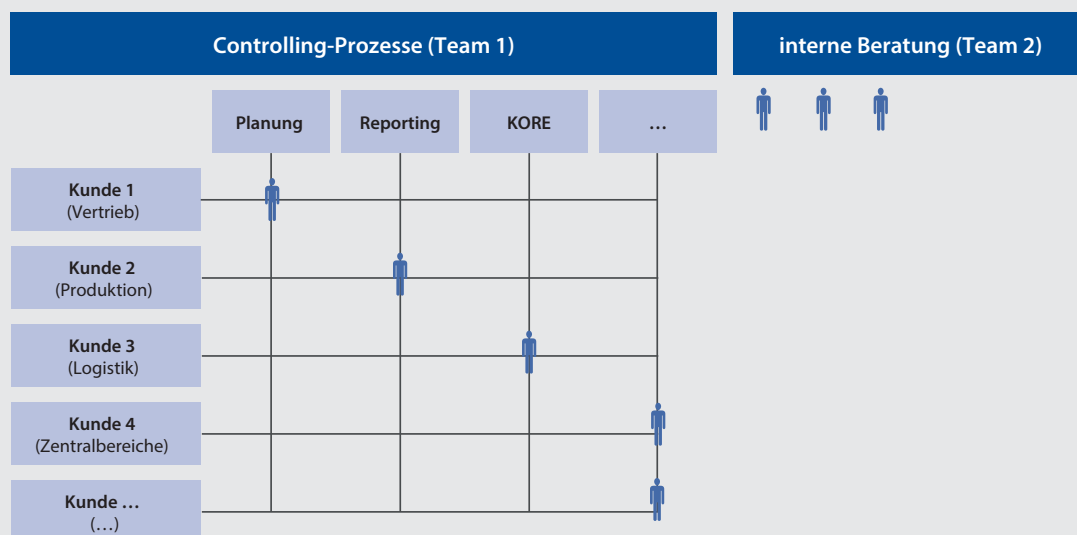
Zunehmend findet sich die Controlling-Organisation in einem Spannungsfeld wieder, in dem es einerseits gilt, Routineprozesse wie Planung, Reporting oder Kostenrechnung standardisiert zu bearbeiten und repetitiv Outputs zu generieren. Andererseits soll der Controller immer öfter auch die Rolle des internen Beraters wahrnehmen. Er muss zum Beispiel rasch ein Szenario über den Kauf beziehungsweise Verkauf eines Tochterunternehmens berechnen können oder im Zuge der aktuell in vielen Konzernen aufkommenden Zu-

sammenarbeit mit Start-ups in der Lage sein, rasch einen Businessplan über drei bis fünf Jahre zu generieren, der nach planungstauglichen Grundsätzen gestaltet ist. Aufgrund der Breite der zu betreuenden Themenfelder ist ein hohes Maß an Flexibilität der Controlling-Organisation erforderlich.

Ziel einer flexiblen Controlling-Organisation muss sein, einerseits klassische Controlling-Prozesse wie zum Beispiel Planung und Reporting zu gewährleisten und andererseits flexibel auf unterschiedliche Anforderungen zu reagieren und agieren zu können. Konsequenterweise führt dieser Ansatz zu einer Trennung des Controllings in zwei Bereiche beziehungsweise Teams – ein Team legt den Fokus primär auf repetitive Controlling-Prozesse, das andere Team agiert als interner Berater in der Organisation (vergleiche **Abbildung 1**). Für den Erfolg des Ansatzes ist es zudem erforderlich, die Controlling-Organisation mit ausreichenden Kapazitäten auszustatten, um auch eine etwaige Spezialisierung zu ermöglichen. Hier kann der organisatorische Ansatz einer weitreichenden Zentralisierung des Controllings helfen.

Das für die klassischen repetitive Controlling-Prozesse verantwortliche Team im Controlling-System versorgt die Adressaten in erster Linie mit Informationen. Die interne Organisation des Controllings kann dazu entweder klassisch funktional oder auch kundenorientiert ausgestaltet sein.

**Abb. 1** Interne Struktur des Controllings



Quelle: eigene Darstellung



Etwaige Mischformen sind ebenso denkbar. Die Services werden mit dem gewünschten Qualitätsanspruch bereitgestellt, jedoch stets auch unter Effizienzgesichtspunkten optimiert.

Parallel zu diesem Team existiert formal ein zweites Team, dessen Aufgabe die interne Beratung ist. Das schließt einerseits die Weiterentwicklung der bestehenden Controlling-Prozesse ein und andererseits auch die Lösung von aktuellen Problemen wie etwa einen hohen Ressourceneinsatz in der Planung, mangelnde Adressatenorientierung im Reporting oder die geringe Flexibilität der Controlling-Instrumente im Controlling-Bereich. Häufig wird es zweckmäßig sein, in der Optimierung spezifischer Prozesse ausgewählte operative Prozessbetreuer einzubinden, jedoch hier primär als Input-Geber und nicht als Treiber der Optimierung.

Die beratende Tätigkeit dieses Teams ist jedoch nicht ausschließlich auf das Controlling beschränkt. Das Team kann auch weitere Aufgaben übernehmen. Es kann beispielsweise eine wesentliche Rolle in Projekten übernehmen oder Prozessoptimierungen vorschlagen. Zusammenfassend können die

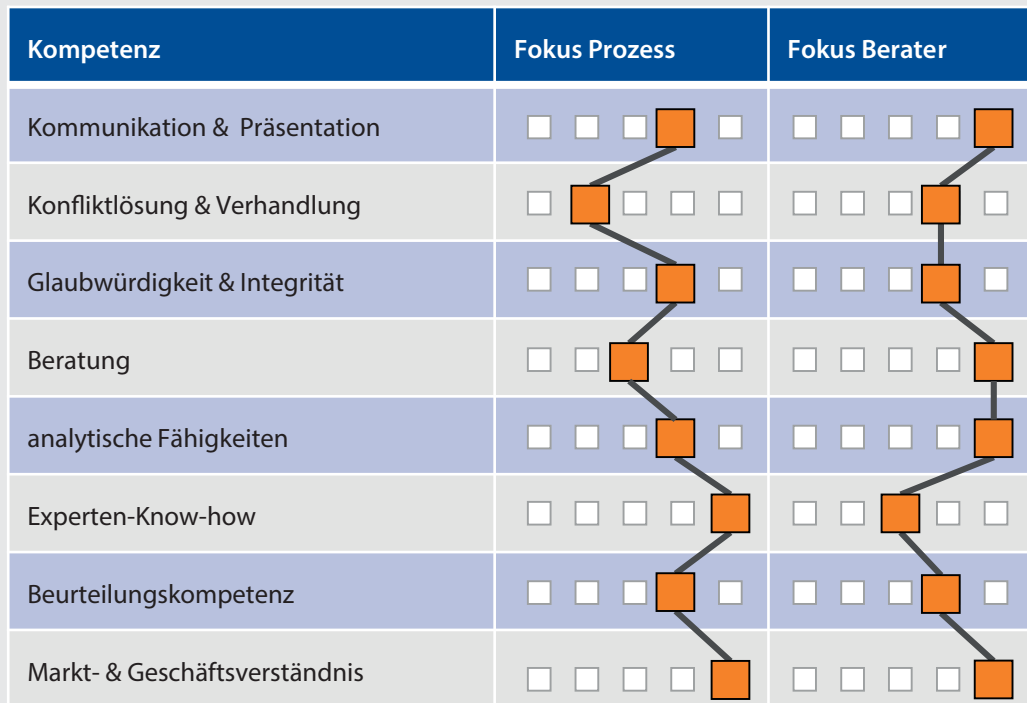
Aufgaben des Teams unter anderem dadurch beschrieben werden, dass sie neuartig sowie komplex sind und eine andere Sichtweise benötigen als jene des Prozessbetreuers.

Beide Teams beziehungsweise Funktionen sind essenziell für den Nutzen, den das Controlling stiftet. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben und Herausforderungen sind spezifische Kompetenzen und Fähigkeiten erforderlich. Beide Zugänge setzen individuelle Schwerpunkte voraus, die entsprechend zu entwickeln sind. Ein guter Controller aus Team 1 ist nicht automatisch ein guter Controller in Team 2 und vice versa. Naheliegend ist daher auch, dass der Faktor Kompetenzen und Fähigkeiten weiter an Bedeutung gewinnt und diese auch im Controlling systematisch erhoben, entwickelt und überprüft werden müssen.

### Kompetenz-Management für Controller

Controlling hängt stark von den handelnden Personen ab. Dementsprechend rücken die Themen Know-how und Kompetenzen in den Fokus. So kann zum Beispiel die Erweiterung eines klassischen Konzernplanungsprozesses um die

Abb. 2 Zielprofile im Vergleich



Quelle: eigene Darstellung

dynamische Planung eines Start-ups nicht nach einem Standardschema erfolgen. Individuelle, kreative Lösungen gewinnen deshalb auch im Controlling an Bedeutung.

*„Finanzielle Exzellenz, ein durchgängiges Steuerungsmodell und die Einbindung in strategische und operative Entscheidungsprozesse sind unerlässlich.“*

Viele Organisationen bieten allgemeine Schulungen beziehungsweise Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema Controlling an. Diese Angebote sind häufig wenig spezifisch und berücksichtigen selten individuelle Anforderungen an unterschiedliche Controlling-Rollen. Während bei der Rolle des internen Beraters beispielsweise Präsentations-Know-how oder Verhandlungsgeschick als wichtige Kompetenzen gefragt sind, trifft dies für den Controller mit Fokus auf die Durchführung der repetitiven Controlling-Prozesse weniger stark zu (vergleiche **Abbildung 2**). Umgekehrt wird für diesen Fach-

wissen bezogen auf die jeweils verantworteten Controlling-Prozesse oder auch die Zuverlässigkeit einen höheren Stellenwert haben. Andere Kompetenzen wie zum Beispiel Geschäftsverständnis sind jedoch für beide von großer Bedeutung.

Wird das Controlling entlang der beiden Rollen – Durchführung von Controlling-Prozessen und interne Beratung – organisiert, gewinnt deshalb ein systematisches Kompetenzmanagement an Bedeutung. Dieses wird im Rahmen eines vierstufigen Prozesses etabliert:

1. **Festlegung der relevanten Controlling-Rollen und -Kompetenzen:** Im ersten Schritt muss geklärt werden, welche unterschiedlichen Rollen es geben soll. Welche Controller-Rollen müssen anhand der Kompetenzanforderungen differenziert werden? Als Ausgangspunkt dienen in der oben skizzierten Organisation zwei Rollen, wobei insbesondere in den klassischen Controlling-Prozessen weitere Differenzierungen möglich und zweckmäßig sein können. Empfehlenswert ist eine Beschränkung auf nicht mehr als fünf bis sechs Rollen (zum

**Abb. 3 Standard-Bezugsrahmen für Controller-Kompetenzen**

Leadership		Kundenfokus	
normativ-ethische Einstellung	□ □ □ □ □	Glaubwürdigkeit	□ □ □ □ □
proaktives Impulsgeben	□ □ □ □ □	Kommunikationsfähigkeit	□ □ □ □ □
zielorientiertes Führen	□ □ □ □ □	Kooperationsfähigkeit	□ □ □ □ □
Entscheidungsfähigkeit	□ □ □ □ □	Konfliktlösungsfähigkeit	□ □ □ □ □
Integrationsfähigkeit	□ □ □ □ □	Beratungsfähigkeit	□ □ □ □ □
Know-how & Anwendung			
Fachwissen	□ □ □ □ □		
analytische Fähigkeiten	□ □ □ □ □		
Beurteilungsvermögen	□ □ □ □ □		
Markt- und Geschäftsverständnis	□ □ □ □ □		
Projektmanagement	□ □ □ □ □		
Effizienz		Zukunftsgestaltung	
Belastbarkeit	□ □ □ □ □	ganzheitliches Denken	□ □ □ □ □
konsequente Beharrlichkeit	□ □ □ □ □	Offenheit für Veränderungen	□ □ □ □ □
Zuverlässigkeit	□ □ □ □ □	schöpferische Fähigkeiten	□ □ □ □ □
syst.-methodisches Vorgehen	□ □ □ □ □	Innovationsfreudigkeit	□ □ □ □ □
Organisationsfähigkeit	□ □ □ □ □	Konzeptionsstärke	□ □ □ □ □

Quelle: IGC 2015, S. 111

Beispiel Bereichs-Controller, Investitions-Controller, Strategie-Controller et cetera), da ansonsten die Controlling-Rollen nicht mehr klar abgrenzbar sind. Parallel zur Festlegung müssen auch die Kompetenzen definiert werden. Hier empfiehlt es sich, einen Standard-Bezugsrahmen, wie ihn beispielsweise das Kompetenzmodell der International Group of Controlling (IGC) bietet, als Basis heranzuziehen und diesen auf die jeweiligen Bedürfnisse zuzuschneiden (vergleiche IGC 2015 sowie **Abbildung 3**).

2. **Ableitung der Zielprofile:** Ausgehend von den Rollen und den relevanten Kompetenzen müssen Zielprofile definiert werden. Dabei müssen die Controlling-Rollen entlang der unterschiedlichen Kompetenzen beschrieben werden. Für die Umsetzung hat sich eine fünfstufige Skala als zweckmäßig erwiesen. Sie macht eine Differenzierung sowohl der unterschiedlichen Kompetenzausprägungen als auch der Controlling-Rollen möglich. **Abbildung 2** zeigt exemplarisch Zielprofile entlang der Kompetenzen für den Prozess-Controller sowie den internen Berater.
3. **Messung der Kompetenzen:** Für die Messung der Kompetenzen hat sich eine situative, 360-Grad-Befragung bewährt. Dabei wird ein Fragebogen erstellt, der den Befragten in Controlling-typische Situationen versetzt (zum Beispiel: „Stellen Sie sich vor, Sie präsentierten gerade das letzte Monats-Dashboard, die Ergebnisse sind durchwachsen, was den Vertrieb dazu veranlasst, die Datenqualität zu bemängeln. Das geht so weit, dass die Controlling-Arbeit als minderwertig bezeichnet wird. Wie verhalten Sie sich?“). Die befragte Person kann aus einer bestimmten Anzahl an Antworten jene auswählen, die ihrem vermeintlichen Verhalten am nächsten kommt. Die Befragung soll-

te nicht nur durch den Controller selbst beantwortet werden, sondern zumindest auch durch den oder die Vorgesetzte. Daneben können auch Kollegen oder Controlling-Kunden das vermeintliche Verhalten und somit die Kompetenz einschätzen. Das Gegenüberstellen der unterschiedlichen Sichtweisen schafft häufig Transparenz und stärkt die Validität der Ergebnisse.

4. **Interpretation und Ableitung von Maßnahmen:** Nach der erfolgten Messung müssen die Ergebnisse mit den im zweiten Schritt definierten idealtypischen Zielprofilen abgeglichen werden. Ergebnis kann zum Beispiel sein, dass ein Bedarf nach Kompetenzentwicklungsmaßnahmen besteht, sodass diese in einem Schulungsprogramm forciert werden müssen. Ein anderes Ergebnis könnte sein, dass ein Controller auf einer falschen Stelle eingesetzt ist und eigentlich für einen anderen Bereich besser geeignet wäre. Zentral für den Erfolg des Transformationsprozesses sind eine transparente Kommunikation der Ergebnisse und die Einleitung fundierter Maßnahmen. Diese Maßnahmen münden in weiterer Folge in den beschriebenen klassischen Steuerungskreislauf.

*„Resilienz und Agilität werden durch gezielte Treiberfaktoren wie einen offenen Strategieprozess oder durch einen intensiven Austausch mit Stakeholdern unterstützt.“*

### Kernthesen

- Eine eindeutige Positionierung des Controllings bietet einen klaren Orientierungsrahmen für alle Akteure im Unternehmen.
- Die Controlling-Organisation muss flexibel auf unterschiedliche Anforderungen reagieren können.
- Eine Trennung in die zwei Kernbereiche Controlling-Prozesse und interne Beratung des Managements fördert Effizienz und Effektivität.
- Ein systematisches Kompetenz-Management stellt die Flexibilität der Controlling-Organisation sicher.

### Schlussbetrachtung

Als wichtige Faktoren für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gelten Agilität und Resilienz. Dem Controlling kommt dabei die zentrale Rolle zu, diese Eigenschaften eines Unternehmens zu unterstützen. Die gesamte Controlling-Organisation sollte an diesen Anforderungen ausgerichtet werden, um dem Anspruch einer hohen Flexibilität in einem dynamischen Umfeld gerecht zu werden. Der Controlling-Organisation selbst stehen für diese Aufgabe drei zentrale Hebel zur Verfügung. Die Hebel betreffen die Controlling-Vision („Positionierung des Controllings“), die strukturelle Ausrichtung des Controllings („Controlling-Organisation“) und die Controlling-Mitarbeiter („Kompetenzen“) selbst. Eine Neuausrichtung des Controllings sollte alle drei Hebel integriert betrachten und diese für die jeweiligen organisatorischen Gegebenheiten individuell optimieren. Nur dann ist das Con-

trolling in der Lage, das Management bestmöglich bei Entscheidungen unter hoher Unsicherheit zu beraten und zu unterstützen.

### Literatur

Doz, Y. L./Kosonen, M. (2010): Embedding Strategic Agility. A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, in: Long Range Planning, 43 (2-3), S. 370-382.

Feichter, A./Ruthner, R. (2013): Der CFO als Strategic Performance Manager, in: CFOaktuell, 7 (1), S. 19-25.

Feichter, A./Ruthner, R./Waniczek, M. (2014): Der Weg zur schlagkräftigen Controllingorganisation. Erfolgsfaktoren bei der (Re-)Positionierung und Transformation, in: CFOaktuell, 8 (6), S. 214-218.

International Group of Controlling (2015): Controller-Kompetenzmodell – Ein Leitfaden für die moderne Controller-Entwicklung mit Muster-Kompetenzprofilen, Freiburg im Breisgau.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

#### Resilienz-Management

Bogert S. (2013): Resilienz im Projektmanagement – Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte, Wiesbaden.

[www.springerprofessional.de/link/4252812](http://www.springerprofessional.de/link/4252812)

# Verlässliche Konzepte zur Messung und zum Management



Christian Homburg (Hrsg.)  
**Kundenzufriedenheit**  
Konzepte - Methoden - Erfahrungen

9., überarb. Aufl. 2016. XIV, 577 S.  
95 Abb. in Farbe. geb.  
€ (D) 89,99 | € (A) 92,51 | \*sFr 112,00  
ISBN 978-3-658-08688-6

- Dokumentiert den „State of the Art“ der Kundenzufriedenheit
- Mit zahlreichen Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Branchen

Renommierete Wissenschaftler und Praktiker widmen sich in diesem Herausgeberband den Grundlagen, den Instrumenten zur Messung sowie zentralen Instrumenten des Managements von Kundenzufriedenheit. In zahlreichen Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Branchen werden Möglichkeiten zur Steigerung der Kundenzufriedenheit aufgezeigt.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf [springer-gabler.de](http://springer-gabler.de) oder in Ihrer lokalen Buchhandlung

# Shared Services Trends 2020

---

Sind Shared Services das organisatorische Allheilmittel der Zukunft? Die an der Rheinischen Fachhochschule Köln durchgeführte Studie zu den „Shared Services Trends 2020“ lässt erkennen, dass es fünf zentrale Entwicklungstendenzen gibt. Besonderes Augenmerk gilt dabei den Trends in Finance und Accounting.

*Andreas Fries, Simon Noldus*

Dass es sich bei Shared Services um einen allgemeinen Trend handelt, war für die Rheinische Fachhochschule Köln (RFH Köln) offensichtlich. Doch wie nachhaltig ist diese Entwicklung? Ist sie vielleicht nur vorübergehend? Oder werden Shared Services generell zu einem organisatorischen Heilmittel, wenn sich Unternehmen der zunehmenden Komplexität und Dynamik globaler Märkte und der in vielen Branchen steigenden Intensität des Wettbewerbs stellen müssen? Diese Überlegungen waren für die RFH Köln 2015 Ausgangspunkt für die Durchführung einer Studie mit dem Titel „Shared Services Trends 2020“. Ziel war es zu klären, welche Entwicklungstendenzen für Unternehmen mit Sitz in Deutschland in den nächsten fünf Jahren hinsichtlich der Bündelung von administrativen Tätigkeiten und Dienstleistungen zu erwarten sind und welche Implikationen dies für die Praxis haben wird.

Das bereits vor gut 20 Jahren entwickelte Shared-Services-Konzept ist heute zeitgemäßer und bedeutungsvoller denn je. Unternehmen versuchen, mit dieser organisatorischen Alternative zur Erstellung und Bereitstellung von unterstützenden Leistungen ihre Kernkompetenzen zu schärfen und so langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Nicht nur, dass durch die Umsetzung von Shared Services die Prozesskosten durch Lohnkostenvorteile in Niedriglohnländern verbessert werden können – ein indischer Hochschul-Absolvent verdient in der Shared-Services-Branche in einer der Metropolen beim Berufseinstieg etwa 10.000 Euro brutto im Jahr, in der Slowakei sind es etwa 20.000 Euro –, Shared Services bieten darüber hinaus die Möglichkeit, die Qualität der Prozesse durch Standardisierung und Harmonisierung zu kontrollieren und im Laufe der Zeit zu verbessern oder sogar durch entsprechende Tools zu automatisieren. So wird von einer Shared-Services-Organisation erwartet, dass sie durch die geschaffene Transparenz über Prozesse und die Auswertung bestehender Daten Verbesserungen vorschlägt. Zudem kann eine derartige Organisation als „verlängerte Werkbank“ Belastungsspitzen beispielsweise beim Monatsabschluss ausgleichen oder auch kurzfristige Vakanzen in den Länderorganisationen ausgleichen. Verlagert werden primär unterstützende, transaktionale Tätigkeiten aus den Gruppenfunktionen wie Finanzen, HR, Einkauf oder auch IT. Klassische Beispiele aus dem Finance- und Accounting-Umfeld sind Aktivitäten wie Rechnungsprüfung (Accounts Payable) oder das Verbuchen von erhaltenen Zahlungen auf die entsprechenden Kundenkonten (Accounts Receivable). Nichtsdestotrotz lässt sich in den letzten Jahren auch eine Tendenz zur Abdeckung geschäftsnaher und kernbezogener Aktivitäten aus den Bereichen Customer Service (zum Beispiel interne Auftragsbearbeitung), Marketing (zum Beispiel Markt- und Wettbewerbsanalysen) oder auch Supply Chain Management (zum Beispiel zentralisierte Disposition) beobachten. Dies trifft ebenso auf das Controlling zu, was sich beispielweise in der stärkeren Unterstützung des Gruppen-Controllings, aber auch in Shared-Services-Lösungen für das Business-Controlling zeigt.

Angesichts der Vielzahl an Begrifflichkeiten und möglichen Definitionen im Zusammenhang mit Shared Services bot die in **Abbildung 1** dargestellte „Shared Services Map“ einen Orientierungsrahmen für die Auswahl der Ausprägungsformen von Shared Services, die in der Studie untersucht werden sollten.



### **Prof. Dr. Andreas Fries**

*ist Studiengangsleiter Business Administration (M. A.) und Wertorientierte Unternehmensführung (M. Sc.) an der Rheinischen Fachhochschule Köln.*



### **Simon Noldus**

*ist Business Analyst in der Service Line IT Advisory der Management- und Technologieberatung BearingPoint.*

Andreas Fries  
Rheinische Fachhochschule Köln, Köln,  
Deutschland  
E-Mail: andreas.fries@rfh-koeln.de

Simon Noldus  
BearingPoint Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland  
E-Mail: simon.noldus@bearingpoint.com

Bei den ausgewählten Ausprägungsformen handelt es sich um Funktionen, Regionen sowie Informations- und Datenverarbeitung. Ausgehend von der generellen Frage nach den Entwicklungstendenzen von Shared Services deutscher Unternehmen, wurden folgende Sub-Forschungsfragen formuliert:

- Welche Funktionen oder Aktivitäten werden zukünftig gebündelt, und welche bisher nicht gebündelten Funktionen oder Aktivitäten rücken zunehmend in den Fokus von Shared Services?
- Welche Regionen werden für die Ausführung der gebündelten Tätigkeiten in den Fokus der Betrachtung von Shared Services rücken?
- Welchen Einfluss wird die Informations- und Datenverarbeitung auf die Entwicklung von Shared Services haben?

Tabelle 1 fasst den Aufbau der Studie nochmals zusammen.

### Trends in Finance und Accounting

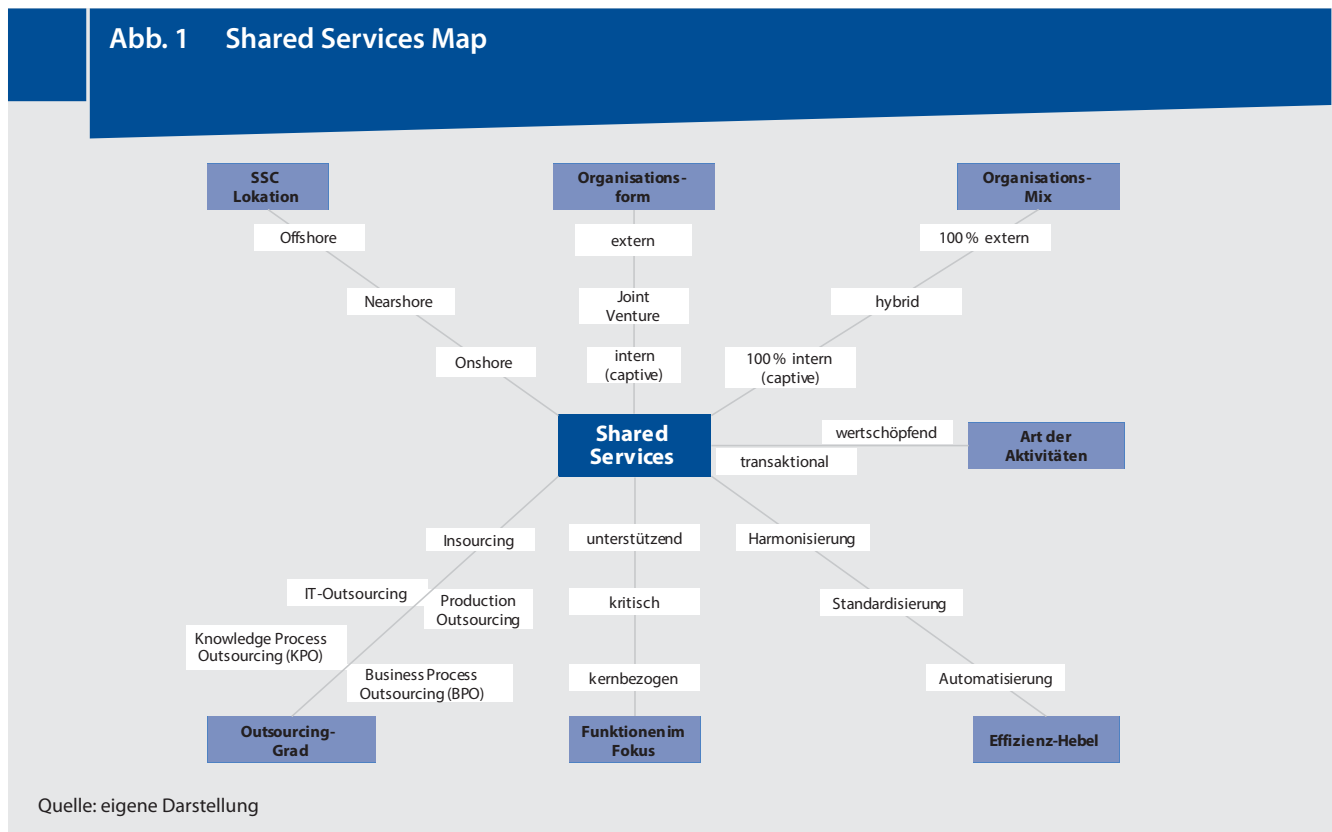
Aus den geführten Interviews gingen fünf zentrale Entwicklungstendenzen hervor, welche in Tabelle 2 dargestellt sind. Im Folgenden werden die Entwicklungstendenzen beschrieben und jeweils mit einem allgemeinen Prozessbeispiel sowie einer möglichen Umsetzung aus dem Finance- und Accounting-Umfeld unterlegt.

### Shared Services nähern sich dem Herzen

Die Experten waren sich in dieser Hinsicht einig: In den kommenden Jahren werden Shared Services zunehmend kritische und kernbezogene Funktionen mit abdecken. Sie nähern sich damit dem Herzen der Unternehmensprozesse. Gleichwohl werden unterstützende Funktionen ihre Gültigkeit behalten. Grundsätzlich sollten Unternehmen daher ihre Unternehmensfunktionen in „unterstützend“, „kritisch“ und „kernbezogen“ kategorisieren und Projekte zur Bündelung in Shared Services anstoßen.

Durch den Fokus vieler Unternehmen auf ihre kernbezogenen Unternehmensaktivitäten wie Marketing, Sales und Research und Development ist zu beobachten, dass zunehmend Support-Prozesse dieser kernbezogenen Tätigkeiten an das Shared Service Center (SSC) übergeben werden. Beispielsweise wird im Rahmen von Neuprodukteinführungen die Analyse von Testdaten an interne Dienstleister übergeben, die sich auf die Auswertung und Konsolidierung von großen Datenmengen spezialisiert haben. Im Finance- und Accounting-Umfeld sehen die Experten eine stärkere Nutzung von Shared-Services-Kompetenzen im Bereich Standard- und Ad-hoc-Reporting. So organisiert eines der befragten Unternehmen sein Geschäftsbereichs-Controlling mit einer jeweiligen Einheit im regionalen Headquarter

Abb. 1 Shared Services Map



Quelle: eigene Darstellung

und einer „verlängerten Werkbank“ im SSC. Die monatlichen Standard-Geschäfts-Reports werden vom SSC vorbereitet und ebenfalls mit Empfehlungen versehen. Die finale Abstimmung mit den Geschäftsbereichen findet jedoch weiter am lokalen Standort durch das Business Controlling statt.

### Verbesserungen und Innovation durch SSCs

Aus den geführten Gesprächen ging hervor, dass Shared Services in den kommenden Jahren vermehrt als intelligente Dienstleistungszentren mit einem hohen Qualitätsanspruch genutzt werden. Aus diesem Grund können Unternehmen ein breiteres Portfolio an Leistungen für die Übergabe an Shared Service Center in Betracht ziehen. Aufgrund der oft noch vorhandenen negativen Konnotation als „transaktionaler Datenknecht“ wird ein Re-Branding der SSCs in Richtung eines „effizienten Business Partners“ oder auch „Prozessinnovators“ erforderlich sein. Unternehmen sollten eine offene und transparente Kommunikation in Bezug auf ihr Shared-Service-Vorhaben anstreben, um emotionalen Widerständen in der eigenen Organisation vorzubeugen.

In der Umsetzung zeigt sich dies beispielsweise in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen oder auch Optimierungsansätzen aus dem Bereich Lean Six Sigma. Besonders für die unterstützenden Funktionen wie beispielsweise die Entgeltabrechnung, die Personalstammdatenverwaltung oder die Reisekostenabrechnung werden von den lokalen Einheiten

### Zusammenfassung

- Die von der RFH Köln durchgeführte Studie „Shared Services Trends 2020“ lässt Entwicklungstendenzen von Shared Service Centers deutscher Unternehmen im Hinblick auf Funktionen, Regionen und die Nutzung von IT erkennen.
- Die Ergebnisse geben auch einen Überblick über Umsetzungsmöglichkeiten im Bereich Finance und Accounting.
- Bei der Entscheidung für und der Konzeption von Shared Services können die Ergebnisse der Studie Entscheidungshilfe geben.

Prozessinnovationen aus dem SSC erwartet. Im Bereich des Controllings zeigt sich dies an der vorher beschriebenen Übernahme von Standard-Reports. Durch die zentral geschaffene Transparenz der verschiedenen Länder-Geschäfts-Reports ist durch das SSC eine übergreifende Harmonisierung der Reporting-Strukturen erwünscht. Dies führt im Konzern zu einem besseren Verständnis der jeweiligen Länderentwicklungen und fördert auf Geschäftsebene den Austausch von Best Practices. Diese Kompetenzanreicherung ermöglicht den SSCs auch weitere Entwicklungsstufen, so zum Beispiel die temporäre Entsendung von Mitarbeitern in

**Tab. 1** Aufbau der empirischen Studie

Aufbau	Umsetzung
Titel der Studie	Shared Services 2020 – Entwicklungstendenzen bei der Bündelung von administrativen Tätigkeiten und Dienstleistungen für Unternehmen mit Sitz in Deutschland
zentrale Forschungsfrage	„Welche Entwicklungstendenzen sind in den nächsten Jahren bei der Bündelung von administrativen Tätigkeiten und Dienstleistungen für Unternehmen mit Sitz in Deutschland zu erwarten?“
Subforschungsfragen	1. „Welche Funktionen werden zukünftig gebündelt und welche bisher nicht gebündelten Funktionen rücken zunehmend in den Fokus von Shared Services?“ 2. „Welche Regionen werden für die Ausführung der gebündelten Tätigkeiten in den Fokus der Betrachtung von Shared Services rücken?“ 3. „Welchen Einfluss wird die Informations- und Datenverarbeitung auf die Entwicklung von Shared Services haben?“
empirisches Forschungsdesign	Qualitativ-explorative Studie mit semi-strukturierten Experteninterviews
Hintergrund der Interviewpartner	Shared-Services-Führungskräfte aus großen Unternehmen in Deutschland und führenden Beratungen
Anzahl und Zeitraum der Interviews	Interviews mit insgesamt zehn Experten im Zeitraum von Februar bis Mai 2015
Quelle: eigene Darstellung	



### Kernthesen

- Shared Services nähern sich dem Herzen der Unternehmensprozesse.
- SSCs wandeln sich zu intelligenten Dienstleistungszentren mit steigendem Qualitätsanspruch.
- Osteuropa bleibt der präferierte Standort für den Aufbau von Shared Service Centern.
- Software, Robotics und Cloud Services werden immer wichtiger.
- Die Bedeutung von externen Providern steigt.

die lokalen Organisationen, damit diese nach ihrer Rückkehr das Niveau des SSCs durch die gewonnenen Erfahrungen weiter anheben.

#### Klare Präferenz für Osteuropa

Laut Experten wird der Aufbau von Shared Services für Unternehmen mit einem zentralen oder regionalen Headquarter im deutschsprachigen Raum weiterhin in Osteuropa als Nearshore-Lösung erfolgen. Neben den bereits etablierten

Standorten in Polen werden auch die Standorte in Bulgarien und Rumänien zunehmend attraktiv, da sie über ähnlich qualifiziertes Personal sowohl in Bezug auf Know-how als auch Sprache verfügen, das Kostenniveau aber bisweilen deutlich niedriger ist. Insbesondere Geschäftsprozesse aus dem Finance- und Accounting-Umfeld wie Order-to-Cash oder Purchase-to-Pay, die besonders sprachintensiv sind, profitieren bei SSCs in Osteuropa von den dort vorhandenen romanischen, deutschen und auch slawischen Sprachkenntnissen. Bei Prozessen aus den Bereichen General Accounting oder Business Controlling, wo Englisch als Basis oft ausreicht, ist die Sprachabhängigkeit geringer. Für die etablierten Länder wie Polen, Tschechien, Ungarn oder die Slowakei zeigt sich zudem die Tendenz, neue SSCs außerhalb der oft überhitzten Hotspots wie Krakau, Prag, Budapest oder Bratislava aufzubauen. Hier ist der „Kampf um Talente“ aufgrund der großen Konkurrenz der bestehenden SSCs besonders hoch, was die Unternehmen vermehrt in Tier-two-Standorte wie Stettin oder Lublin in Polen treibt.

#### Automatisierung auf dem Vormarsch

Weiterhin ging aus den Interviews hervor, dass eine deutliche Zunahme der Prozessautomatisierung durch spezialisierte Software

Tab. 2 Shared Services 2020 – Zentrale Entwicklungstendenzen		
Zentrale Entwicklungstendenzen	Beschreibung	Finance-und-Accounting-Umsetzung (F&A-Umsetzung)
<b>„Shared Services nähern sich dem Herzen der Unternehmensprozesse.“</b>	Unterstützende Teilprozesse, die eng mit dem Kerngeschäft zusammenhängen, werden vermehrt an das SSC übergeben.	Unterstützung des Business Controllings durch standardisierte, aber auch durch Ad-hoc-Reports aus dem SSC.
<b>„SSCs wandeln sich zu intelligenten Dienstleistungszentren mit steigendem Qualitätsanspruch.“</b>	Unter dem Begriff der „operativen Exzellenz“ findet für die übernommenen Prozesse ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess statt.	Harmonisierung der bestehenden Reporting-Strukturen über Ländereinheiten hinweg wird durch das SSC vorangetrieben.
<b>„Osteuropa bleibt der präferierte Standort für den Aufbau von Shared Service Centern.“</b>	Neben den etablierten Standorten in Polen werden aufgrund des verfügbarem Know-hows und den geringeren Kosten auch Standorte in Bulgarien oder Rumänien attraktiver.	Sprachintensive Prozesse wie Order-to-Cash greifen gezielt auf osteuropäische Standorte mit lokalen Sprachkenntnissen zurück, während General Accounting oder Business Controlling stärker auf Englisch basieren.
<b>„Software, Robotics und Cloud Services werden immer wichtiger.“</b>	Software und BI-Tools mit eigenständigen Entscheidungen auf Basis der vorliegenden Daten werden bedeutender für Shared Services.	Zunehmender Bedarf an spezifischer F&A Software in SSCs. Generierte Berichte werden regelmäßig durch das SSC aktualisiert und über Share Drives im Unternehmen zur Verfügung gestellt.
<b>„Die Bedeutung von externen Providern steigt.“</b>	Eine Konsolidierung im Markt der Software- und Shared Service Provider führt zur Bündelung des benötigten Know-hows bei gleichzeitig steigender Nachfrage nach Shared-Service-Lösungen.	Gebündelte F&A-Expertise ist am Markt durch spezialisierte Software Provider wie Tungsten Network, EXL oder Datev und BPO- Provider wie Accenture, IBM oder Genpact vorhanden.

Quelle: eigene Darstellung

und Robotics für Shared Services erwartet wird. Demzufolge sollten Unternehmen bestehende Prozesse und IT-Architekturen fortlaufend standardisieren und harmonisieren, um im Anschluss den Schritt in Richtung einer Automatisierung erst zu ermöglichen. Der Einsatz von automatisierten Tools eröffnet langfristig die Möglichkeit von Effizienzvorteilen. So kommen beispielsweise Employee Self Services oder Manager Self Services vermehrt zum Einsatz. Die Weiterentwicklung der bestehenden Prozesse und der Support der internen Software werden dabei oft durch das SSC übernommen. Aus dem Bereich Finance und Accounting ist ein zunehmender Bedarf an spezifischer Software in den SSCs zu verzeichnen. Auf Basis von Anwendungen wie RunBook können Monatsabschlüsse vor Ort beschleunigt werden und im Anschluss durch die Microsoft-cMore-Books-Lösung in eine berichtsfähige Form gebracht werden. Die generierten Berichte werden regelmäßig durch das SSC aktualisiert und im Anschluss über Share Drives im Unternehmen zur Verfügung gestellt. Es zeigt sich somit auch in diesem Bereich, dass cloudbasierte Services vermehrt zur Anwendung kommen.

### Mehr Outsourcing an Spezialisten

Aufgrund der vorher aufgezeigten Tendenz zur stärkeren Nutzung von externen Marktlösungen in den Bereichen Software und Business Process Outsourcing gehen die Experten von einer wachsenden Bedeutung von externen Providern aus. Durch die zu erwartende Konsolidierung im Markt der Software-Anbieter wird das Know-how von einer reduzierten Anzahl von Unternehmen angeboten. Im Bereich Finance und Accounting ist der Markt geprägt durch immer stärker spezia-

lisierte Software Provider wie Tungsten Network, EXL oder Datev, die maßgeschneiderte Finance-Lösungen anbieten. Auf Business-Process-Outsourcing-Anbieter (BPO-Provider) greifen Unternehmen vor allem dann zurück, wenn die eigenen Erfahrungen im Bereich des Prozess-Managements gering sind. BPO-Provider wie Accenture, IBM oder Genpact verstehen es aufgrund ihrer Erfahrung, Kundenprozesse gezielt zu übernehmen, zu analysieren und stetig zu verbessern. Hierbei profitieren sie zum einen von branchenübergreifenden Prozesskenntnissen und abgeleiteten Best-Practice-Prozesslösungen.

*„Auf BPO-Provider greifen Unternehmen vor allem dann zurück, wenn die eigenen Erfahrungen im Bereich des Prozess-Managements gering sind.“*

Zum anderen verfügen sie, unterstützt durch die notwendigen Business Intelligence (BI) Tools, über starke Analyse- und Optimierungsmethoden auf Basis der professionellen Messung von Service Level Agreements und Key Performance Indicators (KPIs).

### Schlussbetrachtung

Nicht nur die durchgeführte empirische Studie, auch die Umsetzungsbeispiele aus der Industrie und aus dem Dienstleistungssektor, von denen die Befragten berichteten, belegen die wachsende Bedeutung des Shared-Services-Konzepts. Es gibt heute kaum ein DAX-Unternehmen, das nicht auf gebündelte

## Methodik und Anmerkung zur Studie

Die Identifikation der zentralen Entwicklungstendenzen von Shared Services deutscher Unternehmen erfolgte auf Basis einer qualitativen Datenerhebung in Form von semi-strukturierten Experteninterviews. Theoretische Grundlagen über den Themenkomplex Shared Services stellten eine ergänzende Informationsquelle dar.

Im Rahmen der qualitativen Datenerhebung durch semi-strukturierte Experteninterviews wurden Interviewpartner ausgewählt, die über langjährige Berufserfahrung im Shared-Services-Umfeld verfügen und bei einem Unternehmen mit Sitz in Deutschland beschäftigt sind. Hierbei handelte es sich insgesamt um zehn Experten auf höherer Führungsebene, davon sieben aus Industrie und Handel sowie drei Partner aus führenden Beratungsunternehmen aus diesem Bereich.

Die Ergebnisse können vor dem Hintergrund der durchgeführten Interviews nicht als repräsentativ angesehen werden. Darüber hinaus stellen sie eine zukünftige Entwicklung (Prognose) dar und sind grundsätzlich bezogen auf ihr tatsächliches Eintreten mit einer gewissen Vorsicht zu betrachten. Prinzipiell handelt es sich bei der Forschungsarbeit um eine erste Generierung möglicher Entwicklungstendenzen des Themenkomplexes Shared Services aus der deutschen Betrachtungsweise heraus. Weitergehende Untersuchungen werden als notwendig erachtet.

Dienstleistungen aus einem SSC zurückgreift. Sogar die großen deutschen Versicherer, einst gegenüber dem Ansatz eher kritisch eingestellt, greifen vermehrt auf Shared-Services-Lösungen zurück. Darüber hinaus zeigt auch der gehobene Mittelstand zunehmendes Interesse an Umsetzungen, so zum Beispiel die Firmen Mann+Hummel GmbH aus dem Automotive-Bereich und Ista GmbH als Energie-Dienstleister. Bei der Umsetzung ist es aber von immenser Bedeutung, die Ziele des Konzepts (Kosten versus Qualität) frühzeitig festzulegen, um im Anschluss die passenden Aktivitäten auszuwählen (unterstützend versus kritisch/kernbezogen). Denn nur ein gut durchdachtes Shared-Services-Konzept, das auch durch das Top Management getragen wird, kann als ein mögliches organisatorisches Heilmittel dienen.

### Ergänzende Studientipps

Hodge, B./Hood, R. (2015): 2015 Annual State of the Shared Services Industry Report. London: Shared Services & Outsourcing Network, <http://www.ssonetwork.com/business-process-outsourcing/white-papers/2015-annual-state-of-the-shared-services-industry> (letzter Abruf: 16.08.2016).

Suska, M./Zitzen, C./Enders, W. (2011): Shared service centres – 'the 2nd generation', [https://www.pwc.ch/user\\_content/editor/files/publ\\_adv/pwc\\_ssc\\_global\\_survey\\_2011.pdf](https://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_adv/pwc_ssc_global_survey_2011.pdf) (letzter Abruf: 11.03.2015).

↓ \* Vollmer, M./Fischer, B./Röder, S. (2008): Next Generation Shared Services – Automatisierung als Trend, in: Keuper, F./Schomann, M./Grimm, R. (Hrsg.): Strategisches IT Management, Wiesbaden, S. 279-317. [www.springerprofessional.de/link/4586282](http://www.springerprofessional.de/link/4586282)

Wißkirchen, F./Mertens, H. (1999): Der Shared Service Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen, in: Wißkirchen, F. (Hrsg.): Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, Stuttgart, S. 79-111.

\* Abonnenten des Portals Springer Professional haben kostenfrei Zugriff.

### Literatur

Bergeron, B. (2002): Essentials of Shared Services, Hoboken.

↓ \* Dressler, S. (2007): Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, Wiesbaden. [www.springerprofessional.de/link/4572258](http://www.springerprofessional.de/link/4572258)

↓ \* Keuper, F./Oecking, C. (2008): Corporate Shared Services, 2. Auflage, Wiesbaden. [www.springerprofessional.de/link/4580696](http://www.springerprofessional.de/link/4580696)

\* Abonnenten des Portals Springer Professional haben kostenfrei Zugriff.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

#### Shared Services

Nasir I. N./Abbott P./Fitzgerald G. (2011): Shared Services Centres: A Case Study on a Dispersed Services Oriented Organization, in: New Studies in Global IT and Business Service Outsourcing, Berlin Heidelberg, S. 175-200. [www.springerprofessional.de/link/3766152](http://www.springerprofessional.de/link/3766152)

Pinto A. S./Amaral L. (2016): A Model for Managing Organizational Knowledge in the Context of the Shared Services Supported by the E-Learning, in: Knowledge, Information and Creativity Support Systems, Springer International Publishing Switzerland, S. 117-129. [www.springerprofessional.de/link7426944](http://www.springerprofessional.de/link7426944)

C. Ossola-Haring, A. Schlageter, S. Schöning

## 11 Irrtümer über Kennzahlen

Mit den richtigen Zahlen führen

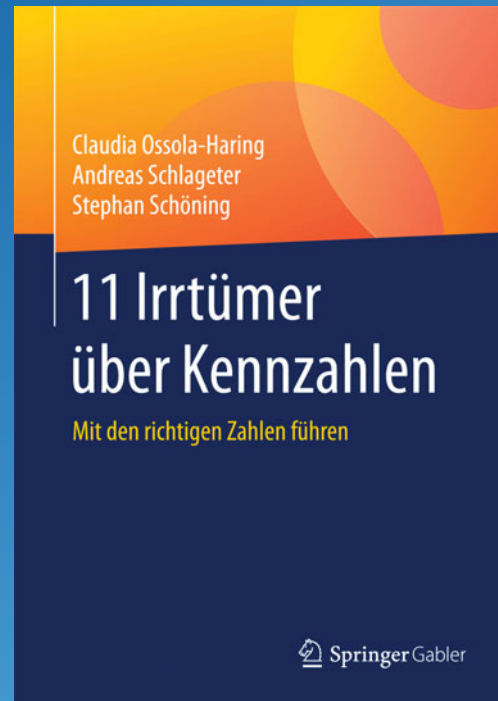
2016. XIII, 274 S. 47 Abb. in Farbe. Geb.

€ (D) 39,99 | € (A) 41,11 | \*sFr 50,00

ISBN 978-3-658-06374-0

€ 29,99 | \*sFr 40,00

ISBN 978-3-658-06375-7 (eBook)



# Weshalb Kennzahlen für jedes Unternehmen wichtig sind

- Welche Kennzahlen Entscheider verstehen sollten
- Warum „harte“ Kennzahlen nicht alles sind

Dieses Buch räumt auf mit Kennzahlen-Illusionen und zeigt Ihnen, wie Sie Kennzahlen richtig einsetzen, um die Entwicklung Ihres Unternehmens oder Ihrer Abteilung zu unterstützen.

Wer ein Unternehmen oder eine Abteilung sicher in die Zukunft führen will, muss wissen, wohin die Reise geht und ob der Kurs stimmt. Genau das leisten Kennzahlen: Sie helfen bei der zuverlässigen Standortbestimmung und dienen als Frühwarnsystem - für jedes Unternehmen, jede Branche, jeden Funktionsbereich. Als unverzichtbare Hilfsmittel für Führungskräfte und Unternehmer reduzieren Kennzahlen das komplexe Unternehmensgeschehen auf griffige Zahlen und dienen damit als Grundlage für Planung, Steuerung und Entscheidung.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf [springer-gabler.de](http://springer-gabler.de) oder in Ihrer lokalen Buchhandlung

# Creating Value in Shared Services

---

Shared services are everywhere. It is mostly the personnel costs that drive companies to seek synergies and set up shared services, but there are other benefits that truly make the difference. Shared services can be successfully managed with a few indicators and clear lines of responsibility. Setting the right goal can create significant value for your company.

*Daniel Dornbusch*

Shared Services Centers (SSCs) have become indispensable for the functional departments of large and medium-sized companies. They bundle standardized processes and provide services at significantly lower costs than a decentralized approach that replicates resources at each of the company's locations. The initial labor cost arbitrage explains the global success of SSCs. The focus on performing standardized activities at low personnel costs remains a major factor in establishing an SSC. Business process outsourcing, offshoring, and global business services can further intensify efforts in this direction. The result is an organization of service providers within or adjacent to the company that fulfill predefined specifications at the lowest possible cost. Does this sound good to you? Then you are leaving significant potentials for your company unexploited.

The key benefit of introducing shared services can only be achieved if quantitative and qualitative factors are convincingly combined. At the end of the day, it is a balance of efficiency, effectiveness, and compliance which makes it possible to achieve a level of service that sets standards.

### Know-how is the key to success

BASF bundles its shared services for finance and other functions, for instance human resources and procurement, at three sites: Kuala Lumpur, Malaysia, for the Asia Pacific region; Berlin, Germany, for the EMEA region; and Montevideo, Uruguay, for the Americas. Services closely related to the particularities of the largest integrated chemical site are combined at company headquarters in Ludwigshafen, Germany. BASF established a Global Finance Shared Services Organization covering these four sites in late 2015. With around 1,500 employees and offering services in the areas of order-to-cash, purchase-to-pay, and book-to-report, the shared services make an important contribution to competitiveness and thus to the profitable growth of BASF.

The bundling of functional activities at just a few SSCs allows BASF to achieve tremendous transparency in business processes and concentration in know-how. This means that better solutions can be developed at a lower cost and implemented more quickly in all areas of the company. The significant contribution the SSCs made to the development of a global ERP system can serve as an example. From the perspective of corporate management, it makes it easier to enforce and monitor the compliance with standards and guidelines. The SSCs have also become primary contacts and major auditing sites for the internal and external audit teams. At the same time, the SSCs make it possible to coordinate countermeasures for combatting critical matters such as payment fraud quickly and effectively. Operational units can be supported globally with consistent solutions. And last but not least, it is possible to handle the integration or spin-off of merger and acquisition activities both faster and more professionally. The smooth integration of the Swiss chemical group Ciba into BASF's systems within just nine months in 2008 would not have been possible without the expertise that was already present in the SSCs. The value of these qualitative factors is significant, but far more difficult to illustrate in business cases.



***Dr. Daniel Dornbusch***

*Senior Vice President,  
BASF Services Europe GmbH.*

Daniel Dornbusch  
BASF Services Europe GmbH,  
Berlin, Germany  
E-Mail: daniel.dornbusch@basf.com

### Summary

- The decisive factor in driving shared services competitiveness is the know-how developed from day-to-day operation and global project implementation that is used to rigorously automate process execution.
- The steering of shared services should be limited to a few relevant indicators, while the management of the service delivery takes full responsibility for quality and costs and owns excellence initiatives.
- True cooperation along processes and across the entire company, relying on competence built up in shared services, will make a difference in the company's performance.

Efficiency in services is the combination of the average personnel costs with the number of FTEs (full-time equivalent employees) employed. Employee skills and expertise are crucial to both effectiveness and compliance. In an environment of growing complexity and increasing speed of process implementation, employee knowledge and skills are the key to success. The know-how comes from the day-to-day activities of service provision, from the continuous improvement of processes, and from employee collaboration in projects around the world. This ex-

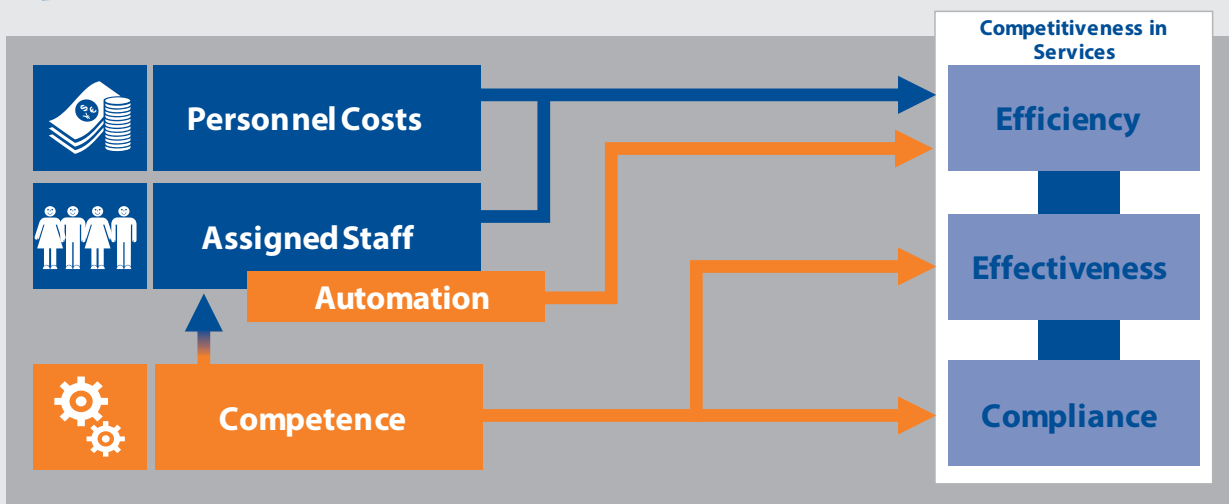
perience and the knowledge acquired boost the value of shared services. High turnover rates, which are a deliberate aim at many SSCs in order to keep personnel costs as low as possible, are counterproductive when it comes to building know-how. Turnover rates of 20 to 30 percent are considered acceptable in driving costs down. However, this is not BASF's strategy. The company's aim is to further develop its employee skills and expertise. With this in mind, single-digit turnover rates are highly desirable, and it is possible to achieve them.

By focusing on competence, however, BASF is targeting more than effectiveness and compliance. Employee expertise also makes it possible to leverage tremendous potential for savings through automation at the SSC. In the purchase-to-pay segment, for example, the company managed to reduce the number of FTEs by 40 percent within just two years through numerous optimizations. The project was pushed forward by the service unit itself, together with all parties involved in the process chain at the company. Employee competence is the most crucial competitive factor in shared services at BASF (see **illustration 1**).

### Controlling for performance

Establishing an SSC is a highly individual journey for any company. Well-managed companies normally seek advice before embarking on this journey. Different approaches are

Illustration 1 The BASF strategy for shared services



Source: BASF Services Europe GmbH 2016

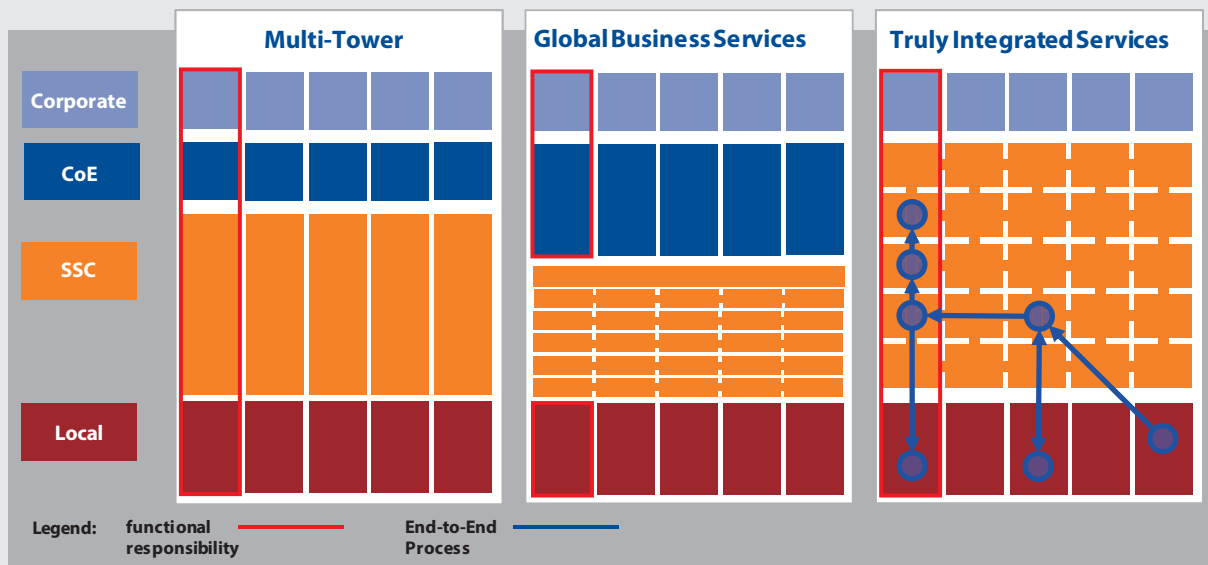
weighed against each other, and existing SSCs are visited and questioned about their experiences. Finally, you will end up with the power of an excel calculation: The number of employees working in the bundled activities multiplied by the labor cost savings and then added to the synergy achieved by combining the activities will determine what direction the journey will take. And it is the right decision in most cases. It enables the realization of significant cost savings in a relatively short period of time. It makes it easier to legitimize the laborious, time-consuming, and potentially costly change process for the stakeholders. With the help of good controlling, the promised results can be tracked transparently.

BASF has had various experiences with introducing shared services. Transferring local activities to an SSC was expected to bring an average potential saving of 40 percent of the costs of FTEs compared with local companies. In addition, synergy potential of 10 percent was targeted across all activities. The service quality was to remain unchanged. The interface between the SSC and the local companies was not expected to involve additional time, effort, or expense. The labor cost advantage was achieved in all cases. The biggest challenge BASF experienced with its first SSCs very quickly turned out to be the quality of the services provided. Countermeasures were taken during the

development phase, particularly in processes with high transaction density, by recruiting additional staff at the SSCs. The local companies responded very quickly by reducing the downsizing of resources in order to be better able to monitor and control activities at the SSC. Together, these actions resulted in negative deviations from the business case, in some cases major ones.

There are simple tools that can be used to minimize deviations from the target business case. First, consistent transparency regarding all resources that are utilized before and after an SSC is introduced is absolutely crucial for measuring the success of the change. The resources should be tracked by name if possible. In that case, a handful of key indicators are sufficient to manage an SSC. The first of these is the assigned/transferred ratio. This indicator shows the ratio between the FTEs actually assigned to work at the SSC to those transferred from the local companies. If the targeted synergy potential is 10 percent, this corresponds to a target value of 0.9. During the development phase, the first BASF SSCs fell short of this figure, in some cases by a significant margin. However, when the assigned/transferred ratio was inserted as a shared obligation into the target agreements of all managers at the SSC, the company was able to achieve the targeted value and has even been able to reach significantly better values in the meantime.

**Illustration 2 Global shared services beyond the paradigm**



Source: BASF Services Europe GmbH 2016



## Key findings

- Establishing an SSC is a highly individual journey for any company.
- Controlling is key to tracking targeted results transparently.
- Global Business Services (GBS) is not a sensible development goal.

The assigned FTEs are now 30 percent below the transferred figure. Local resource utilization can be assessed by comparing all locally assigned FTEs with the corresponding resources at the SSC. Viewed across multiple companies and countries, starting points for further analyses become readily apparent. Here, the key to success lies in consistently implementing the measures that have been identified in conjunction with thorough change management.

All other key performance indicators serve the purpose of analyzing operational potential for improvement. The service units are responsible for tapping into this potential. BASF managers also play a key role in monitoring satisfaction with the services provided. As “caretakers”, they are responsible for solving problems that have not been solved directly by employees in day-to-day contact with the local companies. It is also the task of the managers within the service units to communicate how the charges per service and company are calculated. Controlling plays a supporting role in this. Lean corporate units at the SSC as well as direct responsibility and communication within the service units are important drivers of performance.

## Beyond the paradigm

There are different descriptions of shared service lifecycles in circulation. In most cases, adopting a shared services approach is followed by expanding it to include additional functions. This is certainly sensible and, especially for smaller and medium-sized enterprises, it is important to do this in order to reach a critical mass at the SSC. But large companies, too, can reap great advantages from this approach. For example, personnel developments across different functions within the SSC are significantly easier to arrange than movements between the SSC and traditional sites due to the considerable differences in personnel costs. At the same time, appealing new job profiles also appear in the company. At the end of SSC lifecycles, Global Business Services (GBS) or Integrated Business Services (IBS) are often mentioned in connection

with Business Process Outsourcing (BPO). These are less sensible development goals.

Functions are divided into corporate or governance units, Centers of Expertise (CoEs), services and local units (see **illustration 2**). The GBS model seeks to separate the services from the functions. The aim of doing this is for the services to focus on optimizing costs and end-to-end processes. The guidelines are set by the corporate units or centers of expertise. Local units and their business partnering are not affected by this model. As a result, the size of the functional units at the corporate and local levels is less than ideal. The units utilize resources too intensively to manage and control the GBS unit. The services, by contrast, focus heavily on reducing costs under the set specifications. An optimal balance of efficiency, effectiveness, and compliance for the company cannot be achieved.

At BASF, the functions are generally managed globally across all levels. It is expected that cross-functional cooperation will be further intensified, which means that the end-to-end process integration across functional and unit boundaries will become reality in the SSCs. Functions and services are deliberately not separated, but instead work closely together along the entire process chain from the local companies through services to the corporate units. New models of cooperation are evolving. Centers of expertise are integrated in the competence-driven SSCs. The corporate units are limited to a pure governance function, while the SSCs form a capable process platform where all activities come together. Truly integrated services will balance efficiency, effectiveness, and compliance and set the standard for service excellence. Truly integrated services will make a difference in the company's performance.

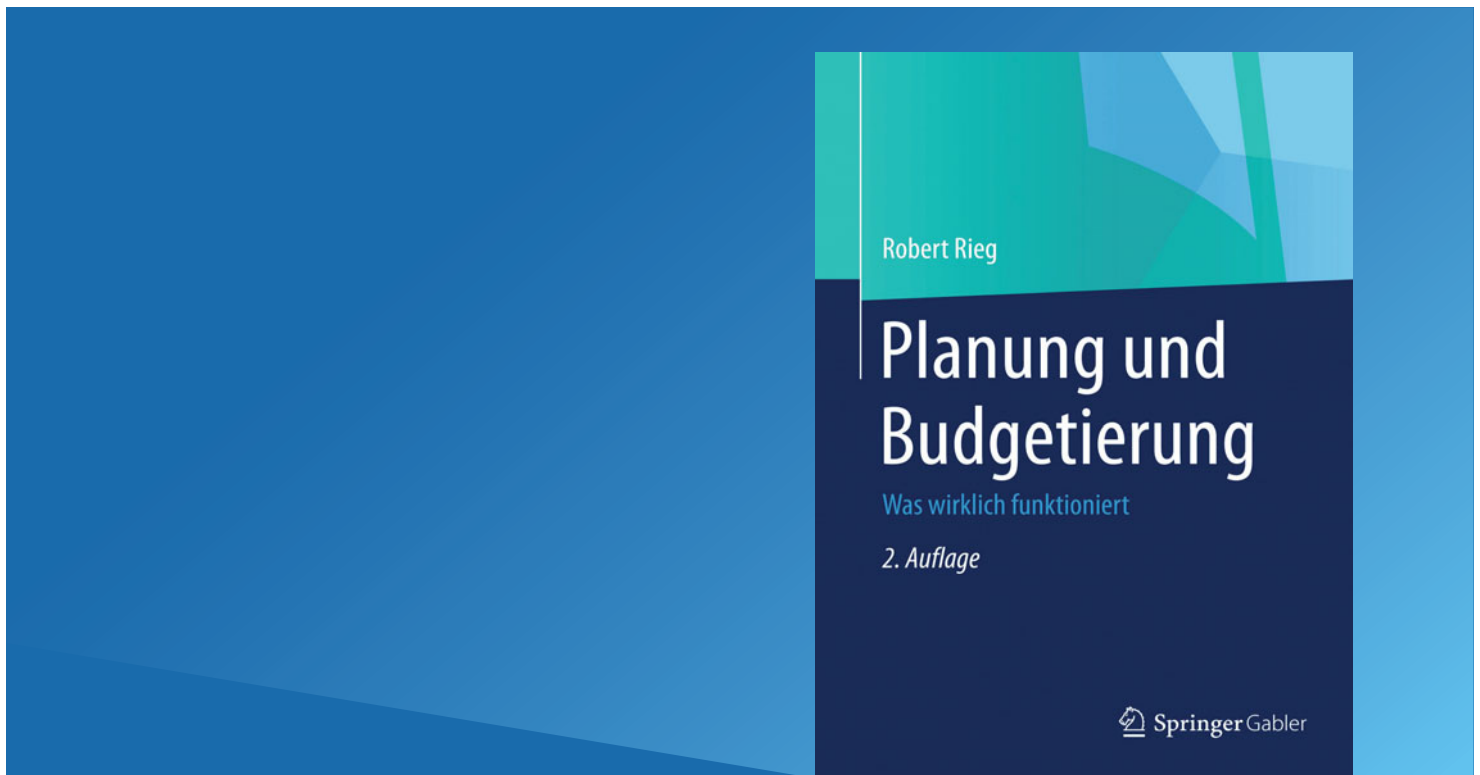


Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

### Managing Shared Services

Vollmer M./Fischer B./Röde S. (2008): Next Generation Shared Services – Automatisierung als Trend, in: Strategisches IT-Management – Management von IT und IT-gestütztes Management, Wiesbaden, S. 281-316. [www.springerprofessional.de/link/4586282](http://www.springerprofessional.de/link/4586282)

Rathjen P. (2008): Transformation durch Shared Services – Im Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Unternehmenssteuerung, in: Finance Transformation – Strategien, Konzepte und Instrumente, Wiesbaden, S. 26-44. [www.springerprofessional.de/link/4581318](http://www.springerprofessional.de/link/4581318)



## Effizient planen und erfolgreicher werden

Robert Rieg

### Planung und Budgetierung

2., überarbeitete Aufl. 2015.

XIX, 233 S. 74 Abb. Brosch.

€ (D) 49,99 | € (A) 51,39 | \*sFr 62,50

ISBN 978-3-8349-4628-7 (Print)

€ 39,99 | \*sFr 50,00

ISBN 978-3-8349-4629-4 (eBook)

- Etablierte Instrumente und Abläufe auf dem Prüfstand
- Praxisbezogener Überblick
- Mit Lösungen für individuelle Fragestellungen

Budgetierung und Unternehmensplanung rücken in den Fokus der Unternehmen. Manager, Geschäftsführer und Firmeninhaber sind gefordert, in immer kürzeren Zeitabständen zu erklären, wohin das jeweilige Unternehmen steuert. Konzepte wie Balanced Scorecard, Moderne Budgetierung und Advanced Budgeting geben Ideen an die Hand, die die Budgetierung verbessern können.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen: [springer-gabler.de](http://springer-gabler.de)

# Wann ein Center of Excellence erfolgreich ist

---

Um sich auf entscheidungsorientierte Aufgaben konzentrieren zu können, lagern Controlling-Organisationen zunehmend auch komplexere Aufgaben in Center-Organisationen aus. Die Erfahrung aus der Beratungspraxis zeigt, worauf Unternehmen achten müssen, damit sie sich bei der Errichtung solcher Centers of Excellence nicht verzetteln.

*Peter Fach, Arnd Lawrenz*

Als Wächter über die Kosten bekannt, gerät das Controlling seit geraumer Zeit selbst immer stärker unter Kosten- und Effizienzdruck – und befindet sich damit in bester Gesellschaft mit anderen Unterstützungsfunktionen (vergleiche Eismayer/Kottbauer 2015, S. 25). Das Controlling sieht sich mit Herausforderungen konfrontiert, die eine starke Auswirkung auf die Organisation haben. Gleichzeitig wird der Controller immer stärker zum Finance Business Partner des Managements (vergleiche Eismayer/Kottbauer 2015, S. 24) und erhält damit immer mehr Aufgaben im Bereich der Entscheidungsunterstützung – was in der Regel zulasten seiner Informationsaufgaben geht. Dies erfordert eine Neuausrichtung der Aufgaben innerhalb des Controllings (vergleiche Wömpener/Drerup 2014, S. 27), denn in den bestehenden Organisationsformen können nicht zusätzliche Aufgaben als Business Partner erfüllt und gleichzeitig gespart werden.

Hier bewährt sich in der Praxis das Konzept des Controlling Centers of Excellence (CoE). Analytische Controlling-Tätigkeiten werden dort gebündelt, wodurch die Controlling-Abteilungen mehr Freiraum für andere Aufgabenbereiche gewinnen. Ob ein CoE langfristig erfolgreich ist oder nicht, hängt allerdings auch davon ab, ob bei seiner Gründung bereits daran gedacht wurde, welche Aufgaben es zusätzlich in der Zukunft übernehmen könnte. Es empfiehlt sich daher, mit einem Target Operating Model zu arbeiten. Warum Letzteres über den Erfolg oder Misserfolg eines CoEs entscheidet und worauf Unternehmen im Besonderen achten müssen, soll in der Folge dargelegt werden.

### Vom SSC zum CoE

Um die Besonderheit des CoEs zu sehen, lohnt es sich, einen Blick auf die Entwicklung der vergangenen Jahre zu werfen. Viele Unternehmen haben die Kostenvorteile von Shared Services im Finanzbereich – vor allem im Accounting – in den letzten Jahren bereits ausgereizt (vergleiche Schmitz/Hey/Winn 2013, S. 368). Dabei standen zunächst Effizienzgewinne und Standardisierung von Prozessen im Vordergrund der Bündelungsaktivitäten. In einem Accounting Shared Service Center (SSC) wurden transaktionale und stark repetitive Tätigkeiten mit geringer Kundeninteraktion und wenig Entscheidungsrelevanz zusammengeführt. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Prozesse der Kreditoren-, Debitoren- oder Hauptbuchhaltung sowie der Reisekosten- und Gehaltsabrechnung.

Erste Unternehmen haben den Shared-Service-Gedanken bereits auf höherwertige Controlling-Prozesse ausgeweitet (vergleiche Wömpener/Drerup 2014, S. 27) und damit CoEs geschaffen. Die Erfolge, die damit erzielt werden konnten, sind beachtlich. Der Fokus bei der Entwicklung eines solchen CoEs liegt dabei auf der Bündelung von Spezialwissen und der Qualität der erbrachten Produkte und Dienstleistungen (vergleiche Schmitz/Drerup 2015, S. 155). Die gebündelten Tätigkeiten haben oft eine strategische Relevanz, zeichnen sich durch eine starke Interaktion mit den lokalen Controllern aus, beinhalten Ad-hoc-Analysen und unterstützen die Entscheidungsfindung des Managements. Sie betreffen damit andere Prozesse als die des SSCs, nämlich beispielsweise das Reporting, das Risiko-Manage-



**Peter Fach**

*ist Director bei Deloitte Consulting im Bereich Strategy & Operations – Finance Consulting.*



**Arnd Lawrenz**

*ist Director bei Deloitte Consulting im Bereich Strategy & Operations – Finance Consulting.*

Peter Fach

Deloitte Consulting, Düsseldorf, Deutschland

E-Mail: pfach@deloitte.de

Arnd Lawrenz

Deloitte Consulting, Düsseldorf, Deutschland

E-Mail: alawrenz@deloitte.de

ment sowie die Finanzplanung und -analyse. Dadurch ergeben sich allerdings auch deutlich komplexere Anforderungen an das Target Operating Model. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen sich häufig auf diese Weiterentwicklung ihrer SSCs nicht vorbereiten und zukünftige Abteilungen, Produkte und Prozesse im Zielbild nicht vorsehen.

### Der Wachstumspfad muss geplant werden

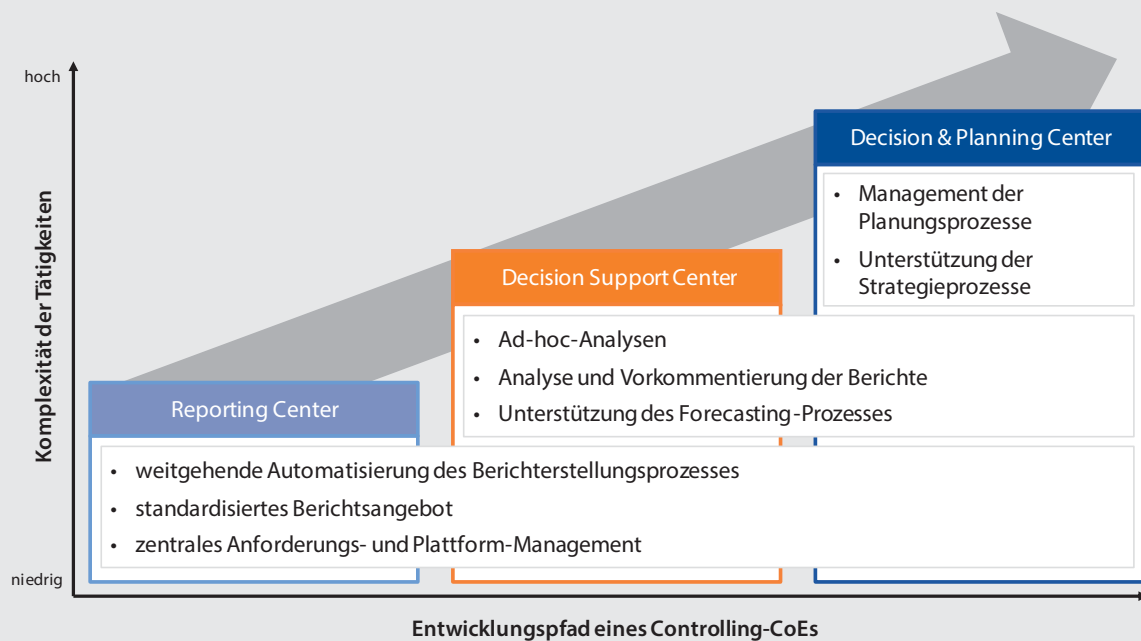
Ein CoE kann verschiedene Ausprägungen annehmen (vergleiche **Abbildung 1**). Häufig bildet ein bereits im Unternehmen etabliertes Management-Informationssystem die Grundlage. Die erste Ausprägungsstufe ist dann ein reines Reporting Center (Reporting Factory), welches standardisierte Massenberichte in einem stark automatisierten Prozess für das operative Linien-Management zur Verfügung stellt, ohne sie zu kommentieren. In der nächsten Stufe erhalten die Aufgaben des CoEs, das dann als Decision Support Center fungiert, einen stärkeren Ad-hoc-Charakter: Es unterstützt die lokalen Finance Business Partner beziehungsweise das Group Controlling durch Vorkommentierung von Berichten und auch im Rahmen des Forecasting-Prozesses. Die Komplexität der Tätigkeiten nimmt in der dritten Entwicklungsstufe noch einmal zu: Als

### Zusammenfassung

- Effizienzdruck und gestiegene Anforderungen führen dazu, dass komplexe Aufgaben des Controllings in einem Center of Excellence (CoE) gebündelt werden.
- CoEs können mit der Zeit immer mehr und komplexere Aufgaben übernehmen. Dies sollte bereits bei der Gründung berücksichtigt werden.
- Um nachhaltig erfolgreich zu sein, gilt es, Ziele, Anforderungen, Leistungen, Organisationsform und die Qualifikation der Mitarbeiter klar festzulegen.

Decision and Planning Center stellt das CoE aufwendige Analysen für das Top Management bereit und steuert den Planungsprozess des Unternehmens. Die Herausforderung für Unternehmen liegt darin, heute bereits eine Vorstellung davon zu haben, wohin das CoE sich entwickeln soll. So hat sich in der Praxis gezeigt, dass Unternehmen die Veränderungen zu einem späteren Zeitpunkt nur schwer vornehmen können, wenn nicht bereits im Target Operating Model vorgesehen ist, dass das CoE zukünftig auch Planungsaufgaben übernehmen

**Abb. 1 Ausprägungen und Entwicklungspfad eines Centers of Excellence**



Quelle: Fach 2014, S. 112

soll. Besser ist es, wenn Unternehmen in einem solchen Fall bereits vor Aufbau des CoEs die Planungsunterstützung im Zielbild verorten, um zukunftsfähig zu sein und dem CoE einen Wachstumspfad zu ermöglichen.

### Das Target Operating Model als Bauplan

Entscheidend für den Erfolg eines CoEs ist vor allem, aus welchen einzelnen Bausteinen das Target Operating Model besteht. Während die Organisation im Target Operating Model ebenso wie die Governance neu zu definieren sind, können Produkte und Services, Mitarbeiter, Prozesse, deren Schnittstellen sowie das Datenmodell und die Systemarchitektur häufig in Teilen aus der bestehenden Organisation heraus übernommen werden (vergleiche **Abbildung 2**). Mit dem Design des Target Operating Models werden die entscheidenden Leitlinien für die Ausprägung des CoEs gelegt. Es verbindet die strategische Vision mit dem Geschäftsmodell und dem operativen Betriebsmodell des CoEs. So wird gewährleistet, dass die künftige Organisationskultur und -struktur im Einklang mit den Zielen der Organisationseinheit steht. Das Design des Target Operating Models legt bereits vor dem Aufbau der Center-Organisation fest, welchen Umfang und Tätigkeitsbereich die neue

### Kernthesen

- Durch die Bündelung von Spezialwissen im CoE steigern Unternehmen ihre Effizienz.
- Ein CoE ist nicht starr, sondern kann bis hin zu einem Decision and Planning Center wachsen.
- Der Erfolg eines CoEs steht und fällt mit dem gesamtheitlichen Zielbild.
- Talent Management spielt eine wichtige Rolle im CoE.
- Lift and Shift ist aufgrund verringerter Komplexität der empfohlene Ansatz zur Implementierung eines CoEs.

Einheit erfüllen und wie diese mit den Kundenabteilungen zusammenarbeiten soll. Damit definieren die Leitlinien auch den Zuschnitt der Bausteine und damit die Möglichkeiten, diese aus den bestehenden Strukturen zu übernehmen. So bestimmen die Leitlinien beispielsweise, welche Berichte, Berichtsprozesse und Systeme von nun an neu und als ganzheitliche Serviceleistung im CoE betrieben und bereitgestellt werden sollen. Unterstützt wird das Target Operating Model des CoEs von

Abb. 2 Design des Target Operating Models



Quelle: eigene Darstellung

## Handlungsempfehlungen

- Achten Sie darauf, dass die Errichtung eines CoEs von Beginn an unter einer starken Projektleitung steht.
- Kommunizieren Sie die Führungsmannschaft des neuen CoEs, noch bevor das Projekt live geht, und binden Sie diese in das Projekt intensiv ein.
- Wecken Sie die richtigen Erwartungen! Nicht alle Beteiligten werden vom CoE überzeugt sein.
- Erhöhen Sie die Akzeptanz des CoEs durch einen klar definierten Produkt- und Service-Katalog einschließlich Produktbeschreibung.
- Sorgen Sie für ein klares Bekenntnis der wichtigsten Stakeholder zum CoE – so zum Beispiel von Chief Financial Officer und Controlling-Leitern!
- Definieren Sie klar die Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zu anderen Abteilungen. Andernfalls leidet die Effizienz.
- Gehen Sie bei der Organisation des neuen CoEs nach dem Lift-and-Shift-Prinzip vor. Es ist am einfachsten umzusetzen.
- Achten Sie auf eine laufende Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern und erstellen Sie dafür ein spezielles Marketing-Konzept – vor allem in dezentralen Organisationen.

einer starken Governance. Im Spannungsfeld verschiedener Abteilungen im Unternehmen ist es wichtig, dass es ein klares Mandat für die Aufgaben und die Beziehungen des CoEs zu seinen Kunden gibt. Die Leitung beziehungsweise die Vertreter des CoEs müssen in den relevanten Gremien des Unternehmens vertreten sein, um Anforderungen an und Auswirkungen auf das CoE frühzeitig zu erkennen und in die Gestaltung involviert zu sein. Ebenso gilt es auch, eine interne Governance für das CoE festzulegen, um zu definieren, an welchen Zielen sich das CoE misst, an wen das CoE selbst berichtet und wie intern Ressourcen priorisiert werden.

## Anforderungen und Leistungen managen

Eine sehr wichtige Aufgabe bei der Erstellung des Target Operating Models ist die Definition eines Leistungskatalogs und damit zusammenhängend die Identifikation der Kunden. Im Leistungskatalog werden die durch das CoE zu erbringenden (Berichts-)Produkte und Services festgelegt. Der Leistungs-

katalog sowie seine Empfänger bestimmen die Diskussion über die weiteren Bausteine der Center-Organisation wesentlich. Dabei stellt sich die Frage, ob der Fokus des CoEs eher auf Top Management Reports oder auf standardisierten Reports für das operative Linien-Management (wie beispielsweise Kostenstellenberichte oder nicht-finanzielle Kunden- oder Produktionsauswertungen) liegen sollte. Bei Massenberichten liegt der Fokus auf Routineaufgaben, einer effizienten Berichterstellung (vergleiche Taschner 2013, S. 236) und auf der Administration von Enterprise-Resource-Planning-(ERP)-Systemen (vergleiche Schmitz/Lawrenz/Drerup 2016, S. 433). Die Bereitstellung von Top-Management-Berichten hingegen beinhaltet häufig neben der reinen Datenbereitstellung auch Aufbereitung, Verdichtung, Validierung und Kommentierung von Informationen. Ferner entwickelt das CoE Ausgabeformate für Reports und sorgt so für ein standardisiertes Layout, damit die Berichte einheitlich wahrgenommen werden und sich die Nutzer schnell zurechtfinden. In diesem Zusammenhang können auch Self-Service- und Analytics-Funktionen implementiert werden, die auf mobilen Endgeräten genutzt werden können. Durch die hohe Entscheidungsrelevanz der Tätigkeiten kann das CoE immer mehr Funktionen übernehmen, die geschäftsspezifisches Wissen voraussetzen, so zum Beispiel die Optimierung und Steuerung der Planungsprozesse.

Daneben bilden häufig Prozesse aus dem Bereich des Anforderungs-Managements einen wesentlichen Teil des Service-Portfolios eines Controlling-CoEs. Hier werden die Aufgaben aus diversen Fachbereichen gebündelt und somit die Kommunikation in Richtung der IT erheblich vereinheitlicht und vereinfacht. Schließlich werden in den letzten Jahren häufig Aufgaben aus den Bereichen Big Data und Data Analytics an die bereits etablierten CoEs übertragen, da diese hier ihre Kernkompetenzen optimal ausspielen können.

## Das Skill-Profil muss passen

Je anspruchsvoller die Aufgaben sind, die im CoE gebündelt werden, desto höher sind auch die Anforderungen an die Mitarbeiter in solch einer Center-Organisation. Je umfangreicher die Prozesse und Dienstleistungen sind, die das CoE abdeckt, desto breiter ist das Spektrum der Anforderungen, aber auch der Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Je umfassender der interne Kundenstamm des CoEs ist, desto größer werden das Netzwerk und das Geschäftsverständnis der Mitarbeiter. Entscheidend für die Erfüllung der Qualitätsanforderungen an die erstellten Berichte sind daher das Recruiting sowie die Mitarbeiterentwicklung und -bindung. Die Grund-

lagen hierfür müssen im Target Operating Model geschaffen werden. Strukturierte Entwicklungsprogramme sowie die Festlegung von Soll- und Ist-Profilen in einer CoE-Fähigkeitenmatrix helfen einerseits bei der zielgerichteten Suche nach geeignetem Personal und unterstützen andererseits den Personalentwicklungsprozess. Die Fähigkeitenmatrix setzt klare Entwicklungsziele für die aktuelle Rolle des Mitarbeiters sowie für angestrebte höhere Funktionen fest. So gelingt es, die richtigen Talente zu gewinnen und zu binden.

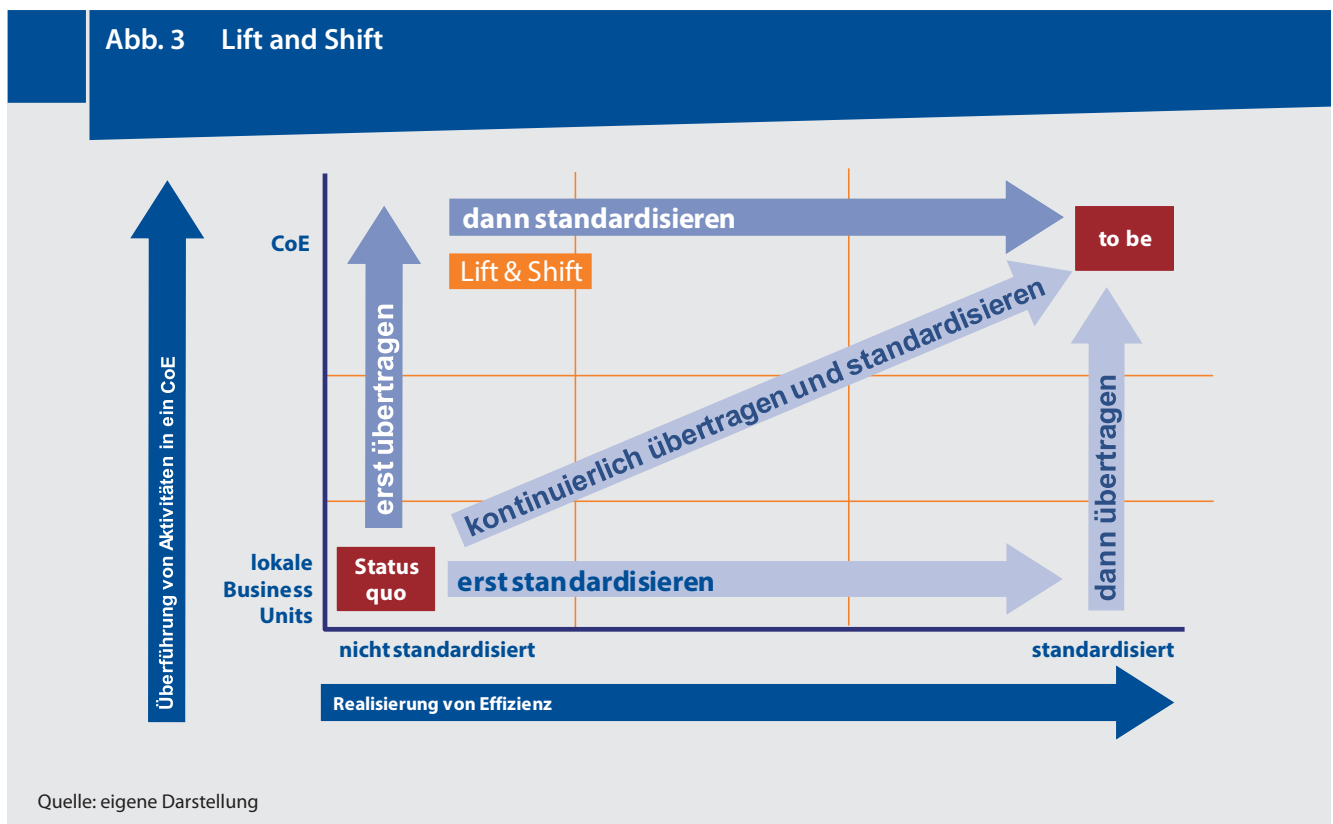
Neben den Produkten, Kunden und Mitarbeitern eines CoEs müssen noch weitere wichtige Bausteine des Target Operating Models in der Konzeptionsphase definiert werden (vergleiche **Abbildung 2**). So sind Prozesse und Schnittstellen im Detail zu beschreiben, um festzulegen, wie das CoE in die Finanzorganisation eingebettet wird und wie die Zusammenarbeit abläuft. Daneben muss eine Organisationsstruktur mit einem klassischen Organigramm erstellt werden, um die Aufgaben der einzelnen Abteilungen zu definieren und Leitungsfunktionen zu benennen. Eine Ausrichtung der Organisationsstruktur kann dabei nach Kunden, Produkten und Services, internen Prozessen sowie nach Regionen erfolgen. Einhergehend mit der Organisation müssen auch die Strukturen der Governance klar im CoE definiert werden. Sie

liefern klare Verantwortlichkeiten und Service Levels des CoEs (vergleiche Schmitz/Drerup 2015, S. 158).

Einen weiteren wichtigen Baustein bildet die Systemarchitektur. Nach einer Analyse der bestehenden ERP- und Business-Intelligence-(BI)-Systeme muss geregelt werden, welche davon in das CoE übergehen. Dabei müssen die Aufgaben von IT-Abteilung und CoE klar voneinander abgegrenzt werden. Im Zusammenhang mit der Systemarchitektur steht auch das Datenmodell. Hier kann eine Center-Organisation als Treiber für eine unternehmensweit einheitliche Definition dienen.

### Quick Wins im CoE durch Lift and Shift

Zuvor wurde erwähnt, dass im CoE bestehende Bausteine wie Produkte, bestehende Datenmodelle und Prozesse übernommen werden können. Diesem sogenannten Lift-and-Shift-Ansatz liegt die Erfahrung zugrunde, dass es einfacher ist, bestehende Systeme einschließlich der Datenmodelle und Prozesse zunächst unverändert in die neue Organisationseinheit zu übernehmen und zu betreiben. Das reduziert deutlich die Komplexität einer Integration des neuen CoEs in die bestehende Organisation und damit einhergehend das erforderliche Change Management. Ferner können Kosten für den Aufbau eigener, neuer Strukturen gespart und Verzögerungen





## Ergänzende Studientipps

Deloitte (2015): 2015 Global Shared Services Survey, Executive Summary, <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/2015-global-shared-services-survey0.html> (letzter Abruf: 05.04.2016).

minimiert werden. Bewährte Berichte und Datenflüsse bleiben bestehen, und Ausfälle in den ERP-Systemen werden vermieden. Dies sorgt für einen reibungslosen Übergang auf die neue Organisation. Den Gedanken des Lift-and-Shift-Ansatzes sowie die Alternativen verdeutlicht **Abbildung 3**.

Nach dem Go Live beginnt die Optimierung, und das CoE übernimmt seine Rolle als Treiber für Standardisierung und Automatisierung. So existieren in Unternehmen oft mehrere und zudem redundante Datenquellen. Indem man mit dem CoE einen „Single Point of Truth“ schafft, können die Komplexität und damit auch die Kosten der Datenbewirtschaftung gesenkt werden. Hierbei werden vorhandene Systeme konsolidiert und die Systemvielfalt somit systematisch reduziert. Typischerweise ist dies der erste Schritt, da hier in der Regel die größten Effizienzpotenziale liegen. Neben der Systemkomponente treibt das neue Center aber auch die Standardisierung und Automatisierung von Reports und der damit verbundenen Erstellungsprozesse voran. Dies schließt die Reduzierung von redundanten oder ungenutzten Reporting-Leistungen, die Fokussierung auf steuerungsrelevante Informationen und die Vereinheitlichung des Report Designs ein.

## Schlussbetrachtung

CoEs übertragen den Shared-Service-Center-Gedanken ins Controlling und reduzieren Arbeitsbelastung und Kosten. Gleichzeitig eröffnen sie der Unternehmung die Chance, die Entscheidungsfähigkeit des Managements zu stärken, indem sie die gesamtheitlichen Prozesse der Erstellung und Bereitstellung sowie die inhaltliche Gestaltung von Berichten und Analysen professionalisieren. Das lässt sich jedoch nur dann erfolgreich umsetzen, wenn von Anfang an alle Bausteine des CoEs – von den Aufgaben und Dienstleistungen bis hin zu den Kunden – klar definiert sind. Auch das Transformations-szenario, die Startorganisation, die finale Ausbaustufe sowie die Vision des CoEs sind zu klären. Ein weiterer essenzieller Faktor ist eine starke Governance. Sonst werden Aufgaben und Verantwortungen in das CoE verlagert, die entweder vom

CoE gar nicht leistbar sind oder für deren Erfüllung dem CoE nicht die geeigneten Ressourcen zur Verfügung stehen. Klare Prozesse und Verantwortlichkeiten einschließlich der Prozesse und Verantwortlichkeiten zur Qualitätssicherung und bezüglich der Inhalte in den Reporting-Systemen schaffen auch Akzeptanz bei den Kunden eines CoEs und erleichtern die Transformation heraus aus der Ursprungsorganisation.

## Literatur

Eiselmayer, K./Kottbauer, M. (2015): Trends im Controlling, in: Controller Magazin, 40 (2), S. 24-25.

Fach, P. (2014): Wie viel Shared Services verträgt Controlling, in: Gadsch, A./Krupp, A./Wiesehahn, A. (Hrsg.): Controlling in Forschung und Praxis: Tagungsband zur 8. Sankt Augustiner Controlling-Fachtagung, Band 35, Sankt Augustin, S. 110-114.

Schmitz, M./Drerup, B. (2015): Global Business Services – Referenzmodell einer netzwerkorientierten Center-Organisation mit ganzheitlicher Governance, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 10 (4), S. 154-161.

Schmitz, M./Hey, A./Winn, M. (2013): Shared Services als Hebel für die Optimierung der Finanzorganisation, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 25 (7), S. 367-373.

↓ \* Schmitz, M./Lawrenz, A./Drerup, B. (2016): Reporting Factory in Controllerbereichen, in: Becker, W./Ulrich, P. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Wiesbaden, S. 427-458. [www.springerprofessional.de/link/10096108](http://www.springerprofessional.de/link/10096108)

↓ \* Taschner, A. (2013): Management Reporting – Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, 1. Auflage, Wiesbaden. [www.springerprofessional.de/link/4502942](http://www.springerprofessional.de/link/4502942)

Wömpener, A./Drerup, B. (2014): Controlling-Transformation – Erfolgreiche Gestaltung durch Change Management, in: Controller Magazin, 39 (4), S. 26-33.

\* Abonnenten des Portals Springer Professional haben kostenfrei Zugriff.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

### Shared Services

Pérez N. M. (2009): Service Center Organisation – Neue Formen der Steuerung von internen Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung von Shared Services, Wiesbaden. [www.springerprofessional.de/link/4542260](http://www.springerprofessional.de/link/4542260)