

Outsourcing des Controllings

Status Quo und Potentialanalyse –
eine Studie im deutschen Mittelstand (2015)

PFH

PRIVATE HOCHSCHULE GÖTTINGEN

Trägergesellschaft: Gesellschaft für praxisbezogene
Forschung und wissenschaftlich Lehre gGmbH

Prof. Dr. Bernt R. A. Sierke
Joachim Algermissen, M.Sc., EMBA
Stefan Brinkhoff, M.Sc.

Kurzfassung – Juli 2015





Prof. Dr. Bernt R. A. Sierke ist Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmensberater; er studierte Betriebswirtschaftslehre in Göttingen mit anschließender Promotion und arbeitete danach als Vorstand und Geschäftsführer u. a. bei der unic consult GmbH sowie der Gesellschaft für Mikroelektronik GmbH. Darüber hinaus ist er zertifizierter Sanierungs- und Restrukturierungsexperte. Sierke ist Gründungs- und Mitgesellschafter der GFL gGmbH, Trägergesellschaft der PFH Private Hochschule Göttingen, die 1994 gegründet wurde. Seine wesentlichen Schwerpunkte in Forschung und Beratung liegen im Controlling, der Strategie sowie in der Prozessoptimierung und in der Digitalisierung insbesondere von Bildungssystemen. Nach langjähriger Tätigkeit als Lehrbeauftragter an Universitäten, Fachhochschulen und Akademien ist er 1998 zum Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. für Industrielles Management, Rechnungswesen und Controlling, an die PFH berufen worden. Er war von 1999 bis 2014 der Präsident der Hochschule und ist bis heute einer der geschäftsführenden Gesellschafter der Trägergesellschaft.



Joachim Algermissen ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der PFH Private Hochschule Göttingen und ist unter anderem für die Veröffentlichung empirischer Forschungsstudien verantwortlich. Sein Bachelorstudium hat er an der PFH Göttingen im Bereich General Management abgeschlossen und ist anschließend für sein Masterstudium an die Universität Liechtenstein gewechselt, um Banking & Financial Management zu studieren. Im gleichen Zug begann er ein Zweitstudium mit dem Fokus auf Asset & Wealth Management, das er mit einem Executive MBA abschloss. Seine Forschungsinteressen liegen neben der empirischen Controllingforschung insbesondere im Bereich der Volkswirtschaftslehre und der Wirtschaftsgeschichte. Seine Dissertation beschäftigt sich mit einer Biographie über den Bundesbankpräsidenten a. D. Hans Tietmeyer. Dabei liegt der Forschungsschwerpunkt auf der deutsch-europäischen Wirtschafts- und Währungsgeschichte sowie der Bewertung der deutschen Geldpolitik der 1990er Jahre.



Stefan Brinkhoff ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der PFH Private Hochschule Göttingen und ist unter anderem für die Veröffentlichung empirischer Forschungsstudien verantwortlich. Sein Bachelorstudium hat er an der PFH Göttingen im Bereich General Management begonnen und mit einem Master of Science abgeschlossen. Seine Forschungsinteressen liegen neben der empirischen Controllingforschung insbesondere im Bereich der Wirtschaftsinformatik mit dem Schwerpunkt Mobile Commerce. Seine Dissertation beschäftigt sich mit der Analyse des Konsumentenverhaltens bei der Nutzung von Informationssystemen mit Hilfe mobiler Endgeräte. Innovative Technologien wie Location-based Services und deren kommerzielles Anwendungspotential stehen hierbei im Vordergrund. Dabei wird u. a. quantitativ-empirisch untersucht, wie sich der Einsatz dieser Dienste am Point-of-Sale auf Kaufentscheidungen auswirkt.

Agenda

Seite

Die Autoren-Kontakte in Verbindung mit dieser Studie:

Prof. Dr. Bernt R. A. Sierke

Professor für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Industrielles Management,
Rechnungswesen und Controlling

Tel: 0551/54700-100

Mail: sierke@pfh.de

Joachim Algermissen, M.Sc., EMBA

wissenschaftlicher Mitarbeiter

Tel: 0551/54700-454

Mail: algermissen@pfh.de

Stefan Brinkhoff, M.Sc.

wissenschaftlicher Mitarbeiter

Tel: 0551/54700-118

Mail: brinkhoff@pfh.de

Executive Summary	4
Vorstellung der Stichprobe	8
Einsatz von Controllinginstrumenten im deutschen Mittelstand	10
Outsourcingpotential von Controllinginstrumenten im deutschen Mittelstand	18
Outsourcingpotential von Businessprozessen im deutschen Mittelstand	20
Bedeutung des Planungshorizonts im deutschen Mittelstand	23
Fazit & Ausblick	25

Executive Summary

Vorstellung der Stichprobe

- An der vorliegenden Studie nahmen von 5.608 befragten Unternehmen 409 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand teil ($\hat{=}$ Rücklaufquote von 7,3 %) – der Schwerpunkt liegt auf mittelgroßen Unternehmen.
- In Zahlen: Der Fokus liegt auf Unternehmen bis 100 Mio. € Umsatz bzw. bis 500 Mitarbeiter.
- Der Branchenschwerpunkt liegt zwar auf der Dienstleistungs- und Handwerksbranche (19 % der befragten Unternehmen), der Maschinenbau- und Betriebstechnikbranche (19 %) sowie der Konsumgüterindustrie (14 %), unter dem Strich ist die Branchenverteilung allerdings sehr ausgeglichen.
- Die Ergebnisse wurden mithilfe einer Kurzumfrage (70 befragte Unternehmen) bei 26 Dienstleistern ($\hat{=}$ Rücklaufquote von 37,1 %), die im Controllingbereich beratend tätig sind, reflektiert, um die generierten Trendaussagen zu evaluieren.

Einsatz von Controllinginstrumenten I

- Bilanz/GuV, Kostenrechnung und Liquiditätsplanung sind als Controllinginstrumente im deutschen Mittelstand am meisten gefragt.
- Bilanz und GuV werden im deutschen Mittelstand bei nahezu allen Unternehmen eingesetzt.
- Spannend: Viele strategische Instrumente, die in der Wissenschaft eine große Rolle spielen, werden in der Praxis nur vereinzelt eingesetzt.

Einsatz von Controllinginstrumenten II

- Fahrlässig: 18 % des deutschen Mittelstandes nutzt keine Liquiditätsplanung. Bauchentscheidungen sind wahrscheinlich bei vielen Unternehmen an der Tagesordnung.
- Leichtfertig: Mehr als 50 % der mittelständischen Unternehmen in Deutschland verzichten auf eine detaillierte Konkurrenzanalyse.
- Die SWOT-Analyse findet im deutschen Mittelstand eher eine untergeordnete Berücksichtigung. Dennoch besteht in vielen Branchen/Phasen hohes Outsourcingpotential.
- Die Portfolio-Planung ist im deutschen Mittelstand noch nicht angekommen, obwohl sie insbesondere in der Wissenschaft als sehr wertvolles Instrument definiert wird.
- Auch die Balanced Scorecard spielt im deutschen Mittelstand keine Rolle – geringfügiger Einsatz lediglich in der Automobilindustrie und bei großen Unternehmen (über 1.001 Mitarbeiter).
- Reduziert man die Betrachtungsperspektive auf einzelne Branchen oder Phasen, so werden der Einsatz und die dazugehörigen Outsourcingpotentiale der Controllinginstrumente noch deutlicher. In der detaillierten Studie, die im 4. Quartal 2015 im Sierke Verlag erscheint, erhalten Sie einen umfassenden Einblick in den Einsatz und das Outsourcingpotential von Controllinginstrumenten im deutschen Mittelstand, indem jegliche vordefinierten Branchen, Phasen und Größen im Detail betrachtet werden. Weitere Informationen, wie ISBN und Preis, finden Sie auf Folie 26 dieser Studie.

Outsourcingpotential von Controllinginstrumenten

- Im deutschen Mittelstand hat sich noch keine Dienstleistungskultur hinsichtlich des Outsourcings von Controllinginstrumenten etabliert.
- Der deutsche Mittelstand weist allerdings bei einer Vielzahl von Controllinginstrumenten massive Outsourcingpotentiale auf. Der Schwerpunkt liegt auf den Instrumenten, die den externen Markt untersuchen.
- Interessanterweise unterscheidet sich die Affinität zum Outsourcing von Controllinginstrumenten massiv, wenn man einzelne Branchen, Unternehmensphasen und -größen betrachtet:
 - Bei der Einzelbetrachtung wurde das große Outsourcingpotential einzelner Instrumente in spezifischen Branchen/Phasen deutlich. So gibt es zum Beispiel in der Technik & Telekommunikation drei Instrumente (Konkurrenz, Branchenstruktur- und Shareholder-Value-Analyse), bei denen sich mehr als jedes zweite Unternehmen eine Auslagerung vorstellen kann. In der Sonder- und Projektfinanzierung besteht darüber hinaus zum Beispiel sogar bei über 80% der Befragten ein Bedarf nach einer Auslagerung einzelner Instrumente wie z. B. der SWOT-Analyse.
 - Insgesamt zeigt sich der größte Bedarf in der Technik- und Telekommunikationsbranche, bei den sonstigen Dienstleistungen, in der Gründungs- sowie in der Sonder- und Projektfinanzierungsphase sowie bei kleinen Unternehmen (bis 50 Mitarbeitern).
 - Wenn Sie detailliertere Ergebnisse zum Outsourcingpotential von Controllinginstrumenten wünschen, dann empfehlen wir Ihnen auch an dieser Stelle, unsere große Studie mit Erscheinungstermin im 4. Quartal 2015 (siehe Folie 26).

Outsourcingpotential von Businessprozessen

- Bei der Bildung und Schaffung von Controllingsystemen sowie bei der Planung und Implementierung von Projekten kann sich mehr als jedes zweite mittelständische Unternehmen eine Begleitung durch externe Dienstleister vorstellen.
- Auch bei der Aufbereitung von Financial-Business-Berichten für Externe, bei der Verfassung von Strategiekonzepten sowie bei der Kennzahlenbildung, Analyse und Interpretation sieht etwa jedes dritte Unternehmen Unterstützungsbedarf.
- Bei einer Vielzahl von Businessprozessen besteht im deutschen Mittelstand erhöhtes Outsourcingpotential:
 - Generell ist bei der Reisekostenplanung und –abrechnung sehr großes Outsourcingpotential (64 %) unter den Businessprozessen zu beobachten.
 - Das Forderungsmanagement erfährt insgesamt die zweithöchste Zustimmung hinsichtlich des Outsourcingpotentials. Mehr als jedes zweite Unternehmen kann sich eine Auslagerung vorstellen.
 - Im Bereich der Jahresabschlussvorbereitung besteht insbesondere bei den Start-Ups und kleinen Unternehmen großer Outsourcingbedarf.
 - Ein großer Teil des deutschen Mittelstands kann sich auch eine Auslagerung der Buchhaltung vorstellen. Am größten ist der Bedarf bei den kleinen Unternehmen (bis 50 Mitarbeiter).

Kurzdarstellung einer Auswahl von Reaktionen, die im Laufe der Erhebung per E-Mail eingegangen sind.

„Unser Unternehmen befindet sich gerade in einer Restrukturierungsphase. Hierzu ist ein modernes und innovatives Controlling ein wichtiger Baustein. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es unumgänglich, die begrenzten Personalkapazitäten auf die strategisch wichtigen Controlling-Instrumente zu fokussieren und von den Standardprozessen zu entlasten.“

Ein Weg könnte das Outsourcing bestimmter (klar definierter) Controlling-Tätigkeiten sein.“

Geschäftsführer eines Unternehmens mit über 500 Mitarbeitern und einem Umsatz von 272 Mio. €.

„Das Outsourcing des Controllings ist für uns kein Thema. Als mittelständisches Unternehmen, inhabergeführt, ist der Überblick im Detail noch gegeben und die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Sachbearbeitern im gesamten Finanzbereich ist seit vielen Jahren gewachsen.“

Geschäftsführer eines Unternehmens mit 137 Mitarbeitern und einem Umsatz von 22 Mio. €.

„Das Outsourcing des Controllings ist für unsere Firma kein Thema, hierfür ist ein direkter Kontakt zwischen den Projektleitern und dem unternehmensinternen Controller erforderlich und sinnvoll.“

Geschäftsführer eines Unternehmens mit 229 Mitarbeitern und einem Umsatz von rund 30 Mio. €.

E-Mail Reaktionen auf die Erhebung

„Wir sind ein Unternehmen mit 200 MA und einem Umsatz von 22,5 Mio €. Zu keiner Zeit stand und steht die Frage des Outsourcings von Controlling-Aktivitäten.“

Geschäftsführer eines Unternehmens mit 200 Mitarbeitern und einem Umsatz von 22,5 Mio. €.

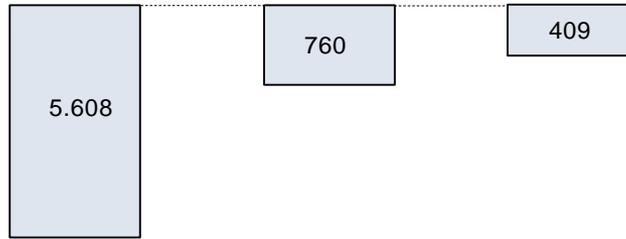
„In unserer Firma haben wir kein Controlling.“

Geschäftsführer eines Unternehmens mit 140 Mitarbeitern und einem Umsatz von 20 Mio. €.

Vorstellung der Stichprobe

An der vorliegenden Studie nahmen insgesamt 409 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand teil – der Schwerpunkt lag auf mittelgroßen Unternehmen.

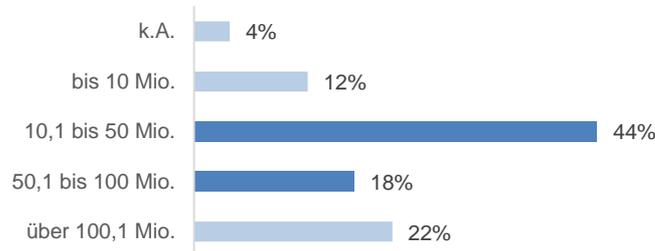
Anzahl der Studienteilnehmer



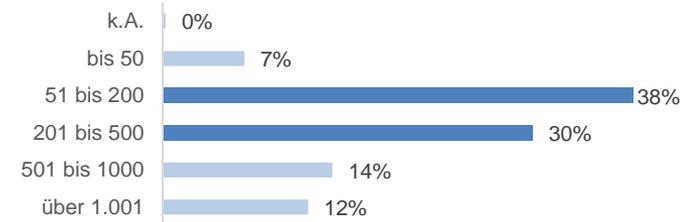
**Rücklaufquote:
7,29 %**

Kontakte insgesamt Teilnehmer insgesamt Vollständige Antworten

Umsatz der befragten Unternehmen (n=409)



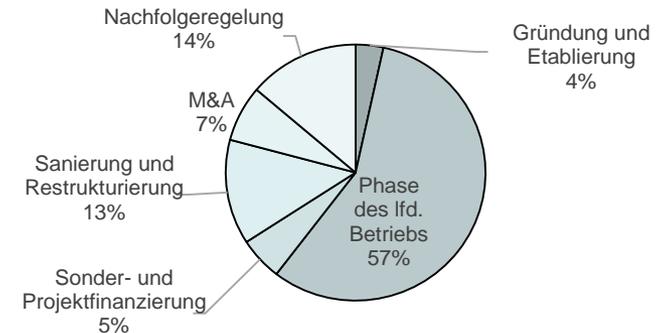
Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen (n=409)



Branchenaufteilung (n=409)



Unternehmensphase (n=409)



Stichprobe der Studie

- 5.608 Geschäftsführer bzw. CEOs von deutschen mittelständischen Unternehmen wurden im Zeitraum von Februar bis Mai 2015 befragt.
- 760 Teilnehmer haben auf die Umfrage reagiert. Nach einer qualitätssteigernden Bereinigung verblieben 409 vollständige Datensätze.
- Hohe Rücklaufquote in allen relevanten Unternehmensgrößen und Branchen des deutschen Mittelstands.
- Umsatz:** Mit insgesamt 62 % dominieren Unternehmen mit einem Umsatz von 10,1 bis 100 Mio. EUR.
- Größe:** Mit insgesamt 68 % liegt der Fokus auf Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 51 und 500.
- Branche:** Ausgeglichene Branchenverteilung – Schwerpunkt liegt auf Dienstleistung/Handwerk, Maschinenbau/Betriebstechnik und Konsumgüterindustrie.
- Phase:** Sechs wesentliche Unternehmensphasen klassifiziert. Der Schwerpunkt liegt auf der Phase des laufenden Betriebs.

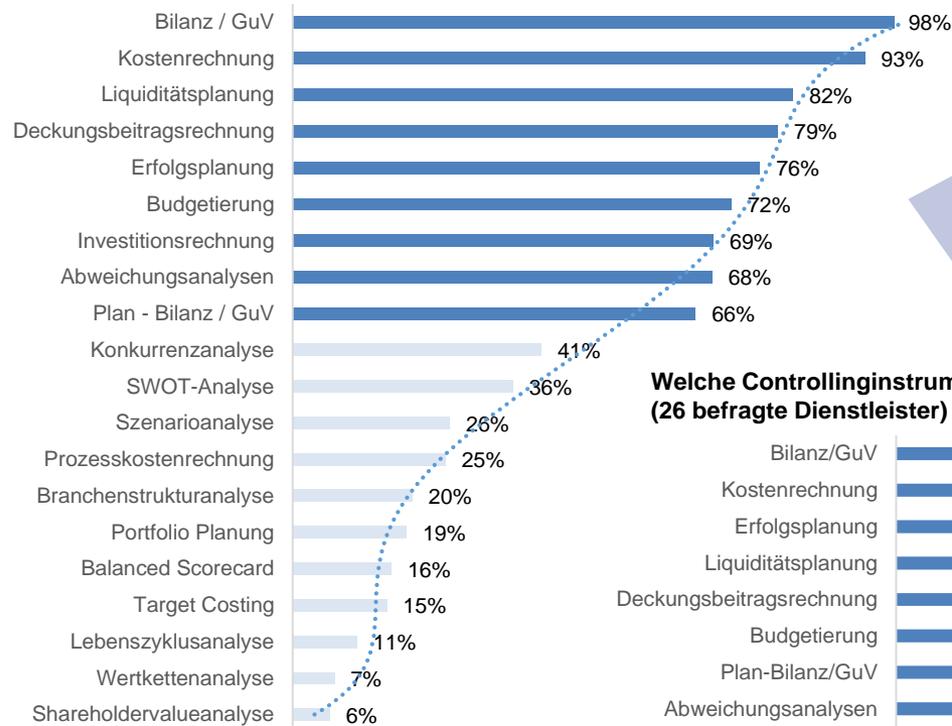
Einsatz von Controlling- instrumenten im deutschen Mittelstand

Bilanz/GuV, Kostenrechnung und Liquiditätsplanung werden im deutschen Mittelstand am häufigsten eingesetzt.

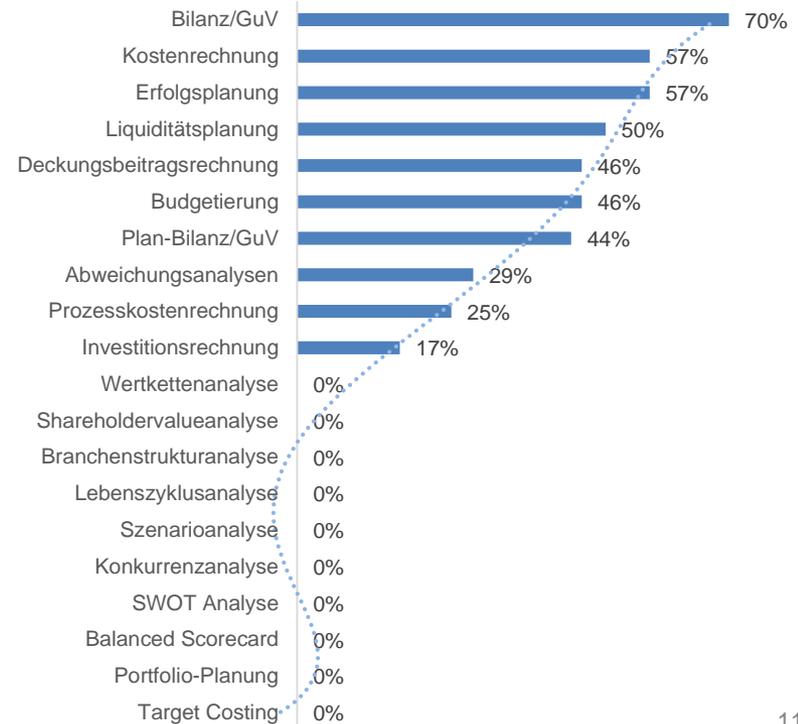
Einsatz von Controllinginstrumenten

- **State-of-the-Art:** Neben Bilanz/GuV, Kostenrechnung und Liquiditätsplanung werden auch Deckungsbeitragsrechnung, Erfolgsplanung, Budgetierung, Investitionsrechnung, Abweichungsanalysen sowie Plan-Bilanz/GuV (dunkelblau) überdurchschnittlich häufig eingesetzt.
- Generell ist ein Trend für eher operative als strategische Instrumente beobachtbar.
- **Externe Dienstleister:** Es wurde eine zweite Erhebung bei externen Dienstleistern für Controllingdienstleistungen durchgeführt, die das dargestellte Ergebnis stützt.
- **Spannend:** Viele Instrumente, die in der Wissenschaft eine große Rolle spielen (z.B. Portfolio-Planung) werden in der Praxis nur vereinzelt eingesetzt. Bei den externen Dienstleistern spielen zehn der genannten Instrumente überhaupt keine Rolle. Man fokussiert sich auf die Standardinstrumente. Beeinflusst hier das Angebot die Nachfrage oder ist es eventuell sogar umgekehrt?

Einsatz von Controllinginstrumenten im deutschen Mittelstand (409 befragte mittelständische Unternehmen)



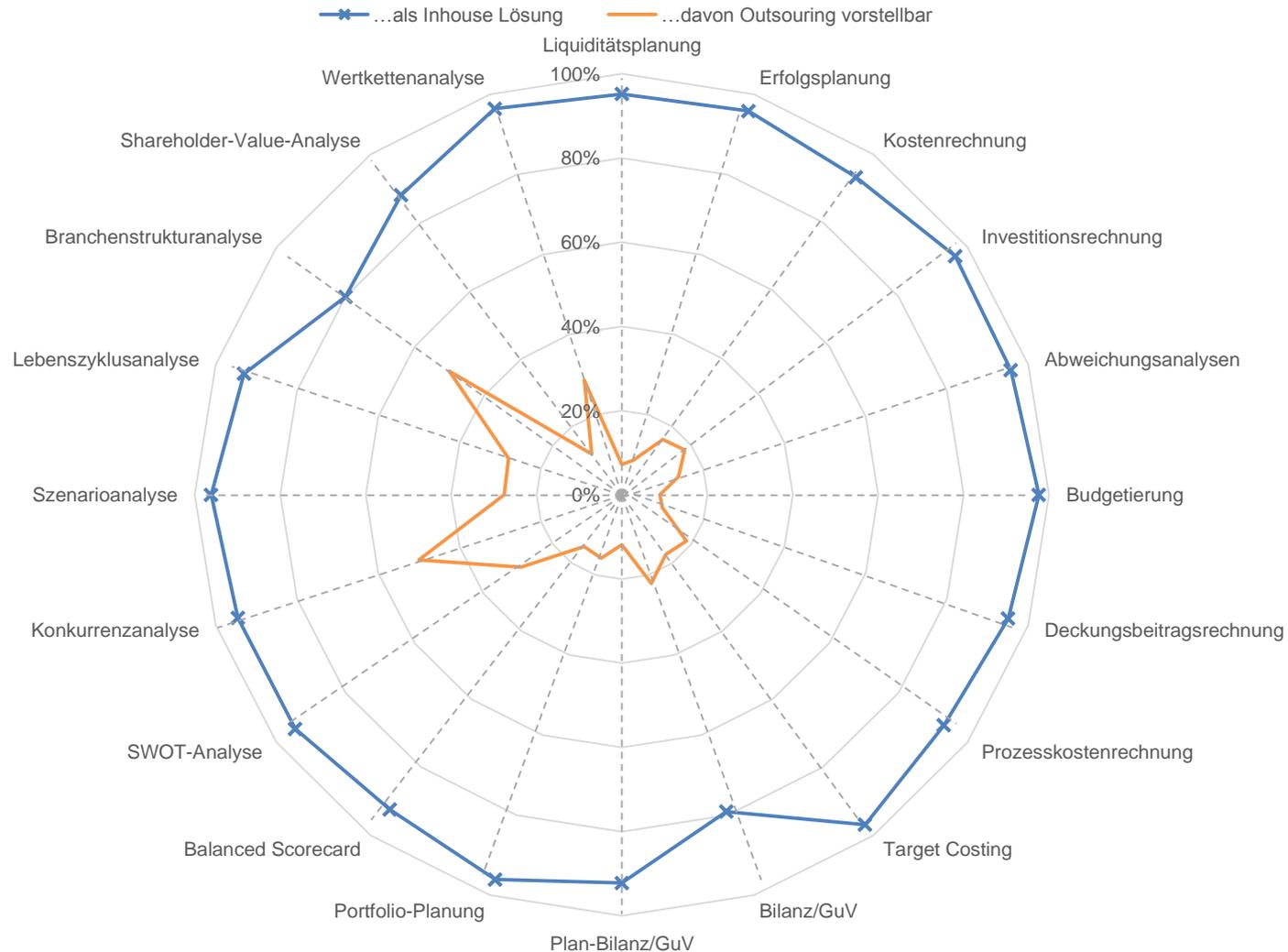
Welche Controllinginstrumente werden bei externen Dienstleistern (26 befragte Dienstleister) am häufigsten nachgefragt?



Der deutsche Mittelstand weist bei einer Vielzahl von Controllinginstrumenten massive Outsourcingpotentiale auf.

Inhouse-Einsatz/Outsourcingpotential des Controllings bei den verwendeten Instrumenten

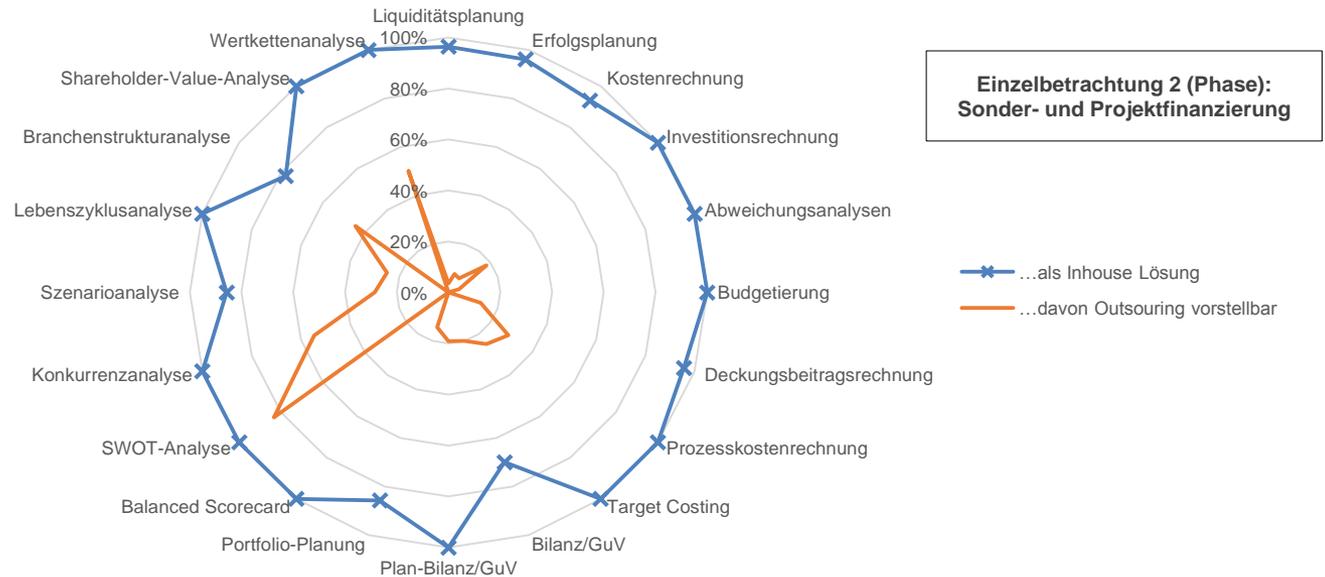
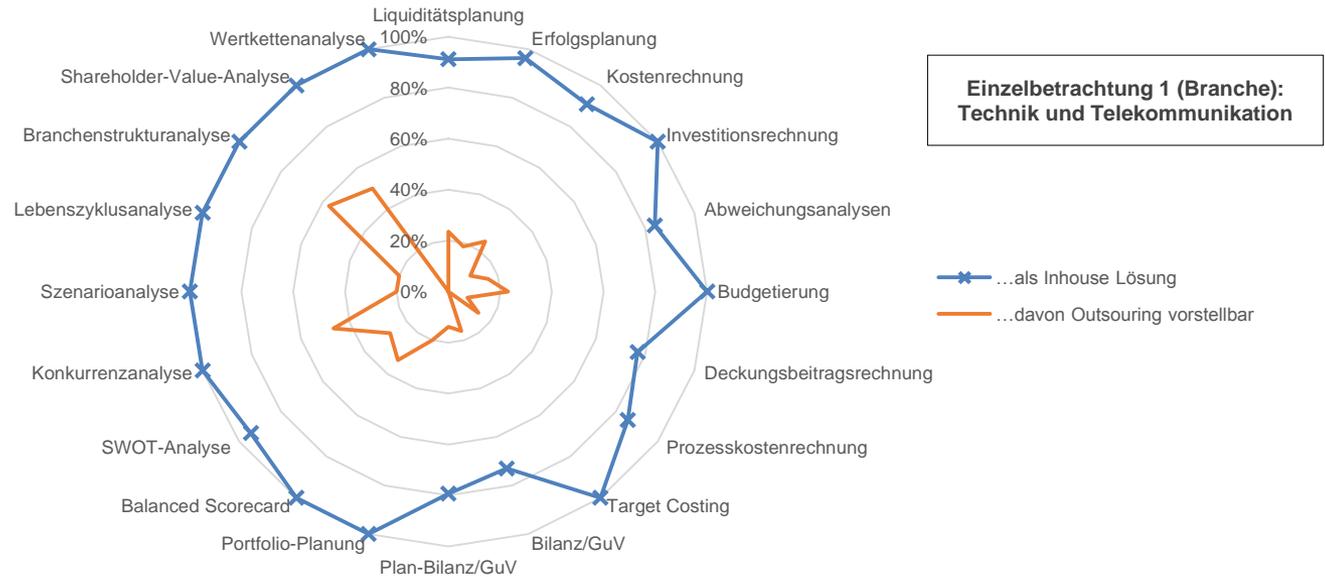
- Inhouse-Lösung:** Prinzipiell werden die Instrumente Inhouse abgebildet, sofern sie eingesetzt werden.
- Trend:** Generell lässt sich ein Trend beim Outsourcingpotential feststellen: Deutscher Mittelstand sieht bei denjenigen Controllinginstrumenten Outsourcingpotential, die den externen Markt untersuchen.
- Auffällig:** Größtes Potential bei den Branchenstruktur- und der Konkurrenzanalyse. Etwa 50 % der Unternehmen, die das Instrument anwenden, können sich eine Auslagerung bei diesen Instrumenten vorstellen.
- Die auffälligsten Ergebnisse sind bei der Bilanz/GuV, Liquiditätsplanung, Investitionsrechnung, Abweichungsanalysen, Konkurrenzanalyse, SWOT-Analyse, Portfolio-Planung und Balanced Scorecard ersichtlich. Bilanz/GuV und Liquiditätsplanung werden auf den folgenden Seiten dargestellt. Die restlichen Detailanalysen werden Inhalt der umfassenden Studie.



Bei der Detailbetrachtung einzelner Branchen oder Phasen werden die spezifischen Outsourcingpotentiale der Controllinginstrumente noch deutlicher.

Inhouse-Einsatz/Outsourcingpotential der Controllinginstrumente (auffälligste Ergebnisse nach Branche und Phase)

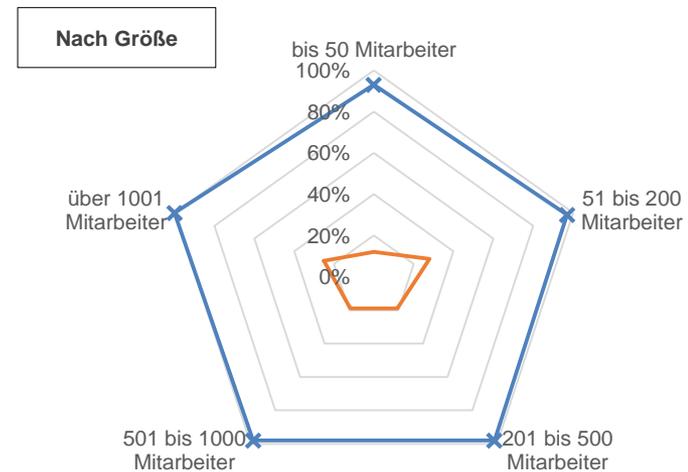
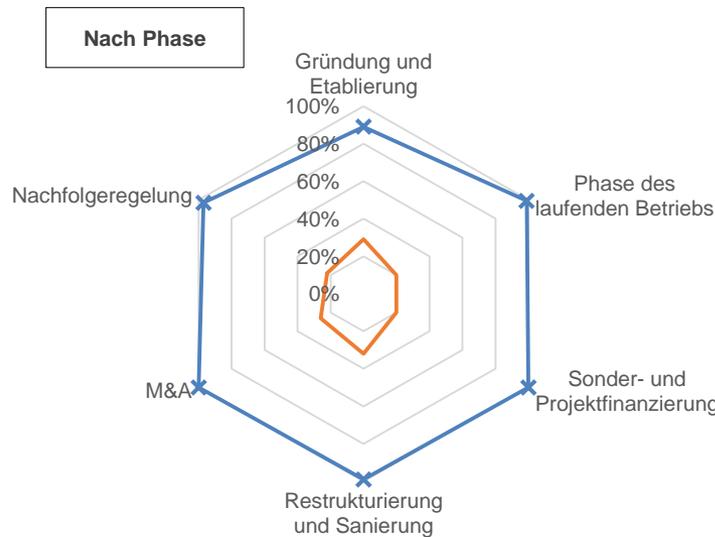
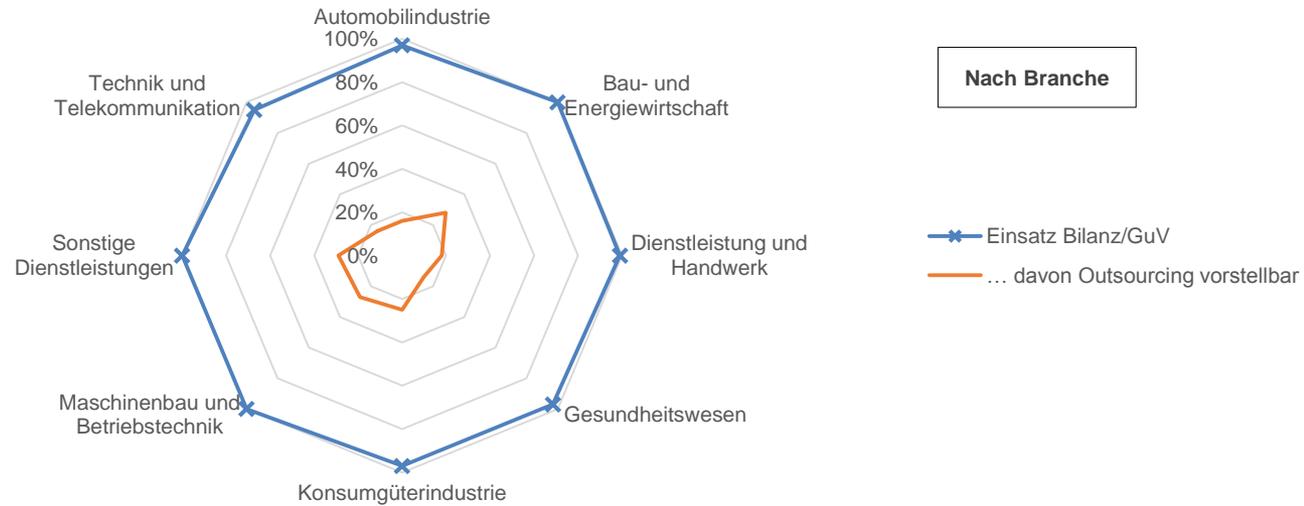
- Reduziert man die Betrachtungsperspektive auf einzelne Branchen oder Unternehmensphasen, so werden die Outsourcingpotentiale der Controllinginstrumente noch deutlicher. Nebenstehend sind zwei besonders markante Ergebnisse abgebildet. In der umfassenden Studie, die im 4. Quartal 2015 erscheint, erhalten Sie einen Einblick in die weiteren Erkenntnisse (siehe letztes Chart).
- Bei der Einzelbetrachtung wird vor allem das große Outsourcingpotential einzelner Instrumente in spezifischen Branchen/Phasen deutlich. So gibt es in der Technik & Telekommunikation bspw. drei Instrumente (Konkurrenz, Branchenstruktur- und Shareholder-Value-Analyse), bei denen sich mehr als jedes zweite Unternehmen Outsourcing vorstellen kann. Unternehmen, die sich in der Phase der Sonder- und Projektfinanzierung befinden besteht sogar bei über 80 % der Befragten ein Bedarf nach externer Unterstützung bei der SWOT-Analyse.



Bilanz und GuV werden im deutschen Mittelstand bei nahezu allen Unternehmen eingesetzt.

Einsatz der Bilanz/GuV

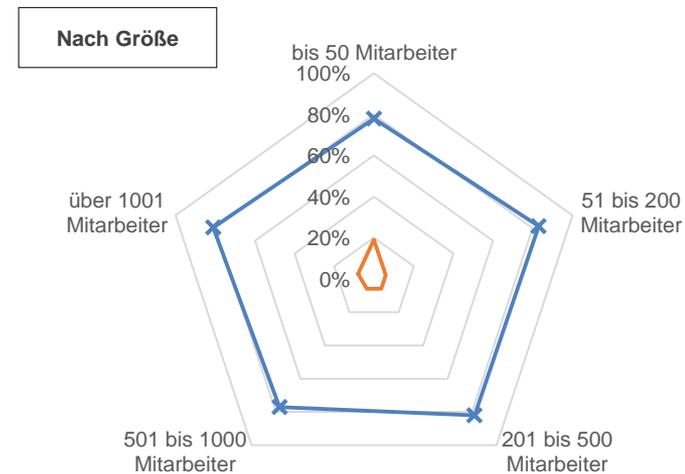
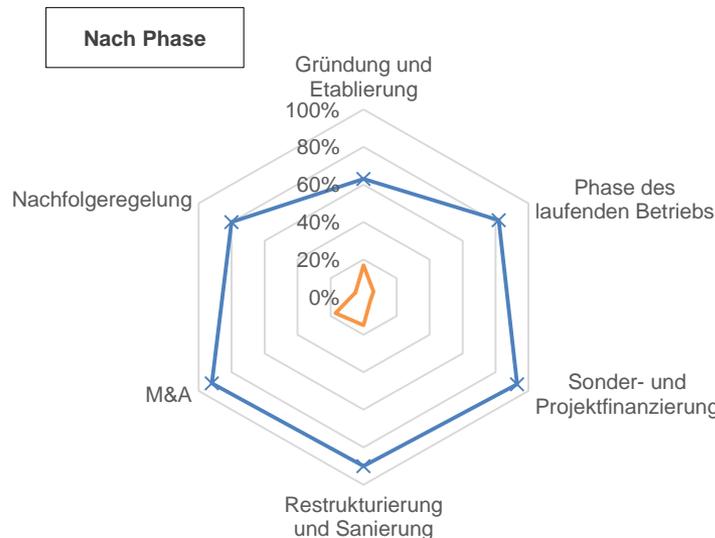
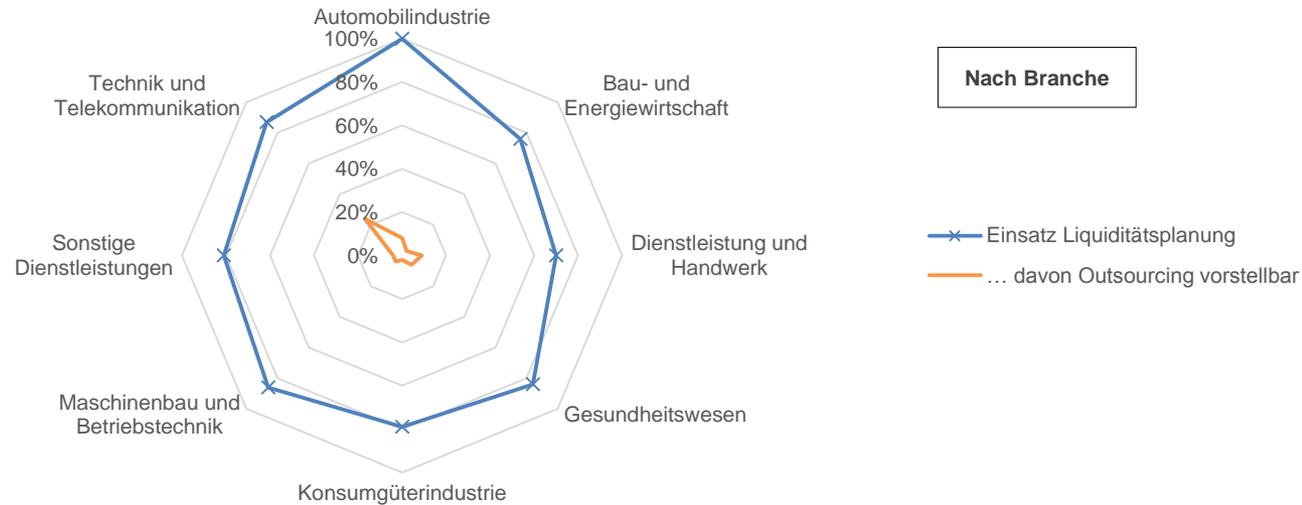
- Die Detailanalyse zeigt, dass nahezu alle Branchen/Phasen/Größen die Bilanz/GuV als Controllinginstrument nutzen.
- Nach Branche:** Fast alle Branchen setzen die Bilanz/GuV ein. Überaus interessant: Etwa jedes fünfte Unternehmen kann sich ein Outsourcing vorstellen. Größtes Potential mit über 20 % besteht in der Bauwirtschaft.
- Nach Phase:** In den Phasen liegt der Einsatz ebenfalls bei rund 100 %. Lediglich in der Gründungs- und Etablierungsphase ist eine geringere Ausprägung (~ 90 %) festzustellen. Größtes Potential ist in der Gründungs- und der Sanierungsphase zu beobachten.
- Nach Größe:** Bei der Unternehmensgröße lässt sich ebenfalls kein konkreter Unterschied feststellen. Überraschenderweise haben die kleinen Unternehmen (bis 50 MA) keinen Bedarf, dieses Instrument auszulagern. Erst die mittelgroßen Unternehmen und großen Unternehmen können sich mit über 20 % ein Outsourcing vorstellen.



Die Detailanalyse über den Einsatz der Liquiditätsplanung zeigt in einigen Branchen/Phasen überaus fahrlässige Vorgehensweisen.

Einsatz der Liquiditätsplanung

- „Wer nicht mehr liquide ist, muss sein Hab und Gut versilbern.“ Beim Einsatz der Liquiditätsplanung werden in einigen Branchen/Phasen überaus fahrlässige Vorgehensweisen deutlich.
- Nach Branche:** Vor allem in der Bauwirtschaft sowie in der Dienstleistungsbranche agiert eine Vielzahl der Unternehmen leichtsinnig. Rund 20 bis 30 % setzen keine Liquiditätsplanung als Controllinginstrument ein. Die Automobilbranche ist mit einem Einsatz von 100 % ein positives Beispiel.
- Spannend:** In der Technik- und Telekommunikationsbranche können sich über 20 % vorstellen, die Liquiditätsplanung auszulagern.
- Nach Phase:** Fahrlässig! Nahezu 40 % der Start-Ups nutzen keine Liquiditätsplanung. Bauchentscheidungen stehen offensichtlich im Fokus. Allerdings können sich 20 % ein Outsourcing vorstellen.
- Nach Größe:** Einsatz sehr ausgeglichen – größtes Outsourcingpotential besteht bei den kleinen Unternehmen (bis 50 MA).



EXKURS:

DAS ERGEBNIS AUF DER FOLGENDEN SEITE IST ERKLÄRUNGSBEDÜRFTIG, SODASS AN DIESER STELLE EINE KURZE THEORETISCHE EINFÜHRUNG IN DAS CONTROLLING-OUTSOURCING-PORTFOLIO GEGEBEN WERDEN SOLL.

Sierke (1998) argumentierte, dass potentielle externe Berater die Controllingaufgaben eines Unternehmens zunächst clustern würden.

So gliederte er die Aufgabenbereiche in zwei wesentliche Dimensionen:

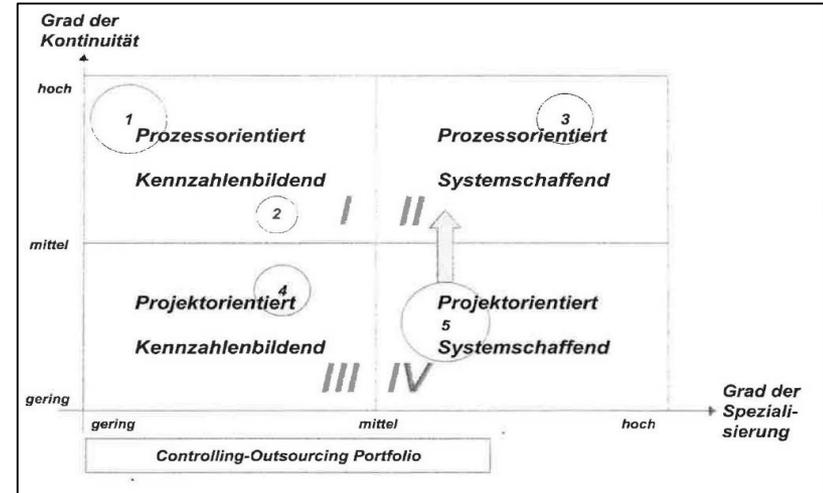
1. Grad der Kontinuität:

Wie oft muss das Controlling für die Bewältigung der spezifischen Aufgabe aktiv werden? Ist es eine stetige, kontinuierliche Handlung oder eine in regelmäßige Abständen zu wiederholende Aktivität, so ist die Aufgabe innerhalb einer Prozessaufnahme zu erfassen. Beispiele dafür sind die buchhalterischen Pflichten. Werden die Aufgaben allerdings eher unregelmäßig, vielleicht sogar nur einmalig durchgeführt, bietet es sich an, diese in Projekten zu erfassen. Ein Beispiel hierfür wäre ein großes Investitionsvorhaben, das ex ante im Controlling auf die Wirtschaftlichkeit hin geprüft wird.

2. Grad der Spezialisierung:

Die Controllingaufgaben lassen sich in kennzahlenbildende und systemschaffende Aktivitäten gliedern. Damit ist ein Grad der Spezialisierung verbunden. Ein geringer Spezialisierungsgrad liegt beispielsweise bei der Bildung traditioneller Kennzahlen vor. Sie lassen sich in gewohnten, i. d. R. standardisierten Mechanismen erfassen. Dies impliziert, dass Instrument und Know-How intern vorliegen. Im Gegensatz dazu benötigen Unternehmen für die Schaffung und Implementierung von Controllingssystemen häufig hohes Expertenwissen und große Innovationskraft. Ein Beispiel dafür wäre die Einführung einer neuen IT-Lösung und die damit verbundene individuelle Anpassung der spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens an das System.

Mithilfe eines Controlling-Outsourcing-Portfolios lassen sich die Aufgaben des Controllings anschließend positionieren und basierend darauf konkrete Strategien ableiten. Die nebenstehende Grafik zeigt die Positionierungsmöglichkeiten.



Sierke (1998) kam zu der Erkenntnis, dass sich die Felder I und IV grundsätzlich am besten dazu eignen ausgelagert zu werden.

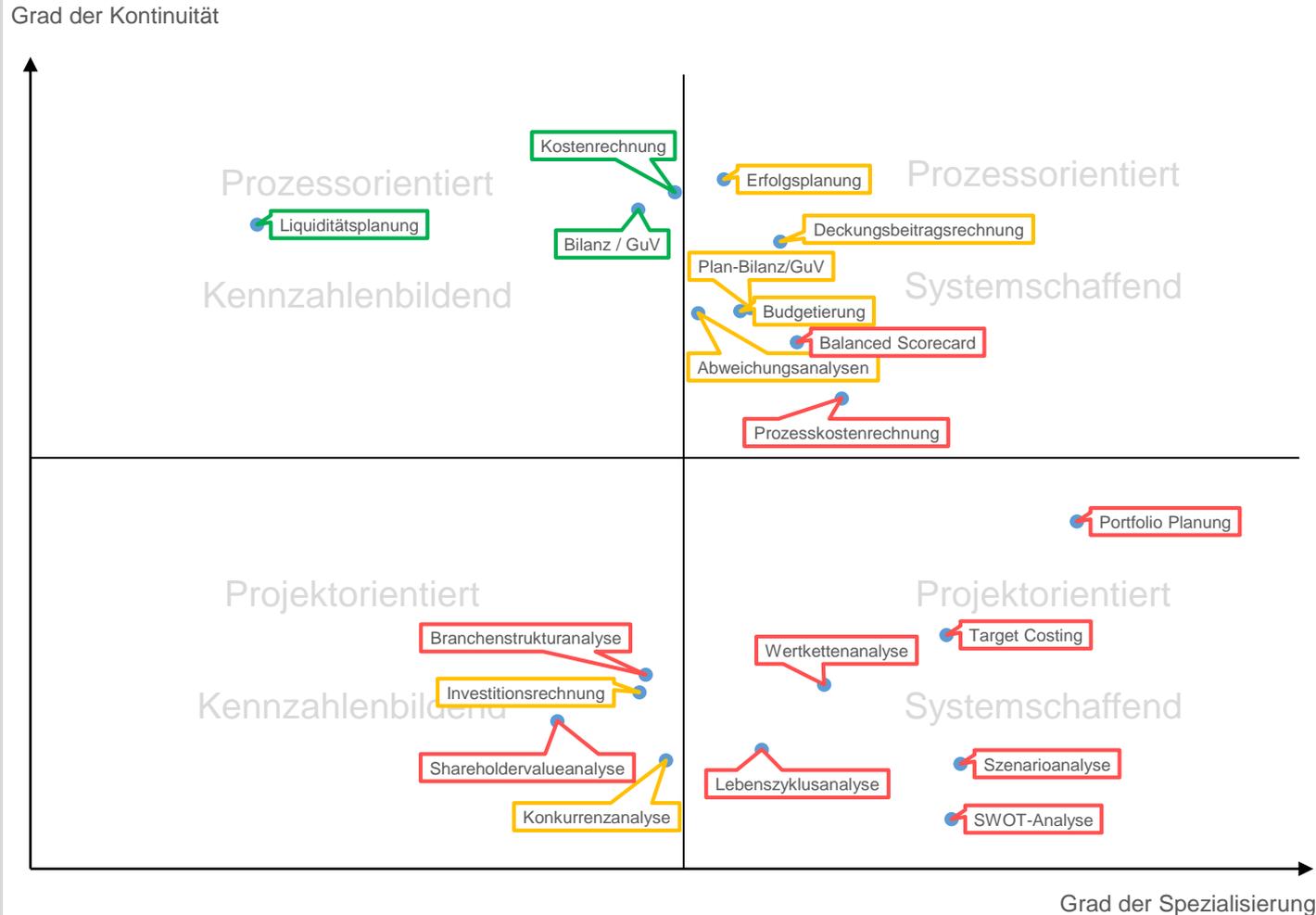
- **Kreis 1** zeigt die standardisierten Aufgaben des externen und/oder internen Rechnungswesens. Empirische Untersuchungen in der Praxis haben insbesondere diesen Bereich als auslagerungsfähig definiert.
- **Kreis 2** zeigt vom Volumen her eher kleinere Aufgaben (an Größe des Kreises zu erkennen). Hier geht es um Kostenkategorien des Verwaltungsbereichs (z. B. Reisekostenmanagement) oder der Telekommunikation.
- **Kreis 5** dokumentiert die Schaffung eines wertorientierten Steuerungskonzeptes im Controlling. Die Einmaligkeit des Projekts geht einher mit dem hohen Grad der Spezialisierung. Hier lässt sich durch externe Berater Spezialwissen einkaufen, wodurch innovative Impulse entstehen.¹

¹ Sierke, B.R.A., Outsourcing des Controlling als strategisches Problem meistern, in: Zeitgerechtes Controlling: Strategien – Innovation – Wertorientierung – Virtualität, hrsg. v. Sierke, B.R.A., Wiesbaden 2000, S. 1-7.

Die befragten Unternehmen sortieren die Instrumente, die sie am häufigsten einsetzen, in eines der Felder, das ideal für Outsourcingaktivitäten geeignet ist.

Gliederung der Controllinginstrumente in das CONTROLLING-OUTSOURCING-PORTFOLIO

- Verdeutlichung:** Grüne Instrumente werden bei 100 bis 80 %, gelbe Instrumente bei 80 bis 40 % und rote Instrumente bei 40 bis 0 % des deutschen Mittelstands eingesetzt (Seite 11).
- Großes Outsourcingpotential:** Bei der vorherigen Einführung wurde deutlich, dass sich die beiden Felder „Prozessorientiert/Kennzahlenbildend“ sowie „Projektorientiert/ System-schaffend“ ideal für Outsourcing-aktivitäten eignen. Insbesondere die grünen Controllinginstrumente, die gemäß dieser Studie am häufigsten im deutschen Mittelstand eingesetzt werden, werden von der Unternehmen in das Feld „Prozessorientiert/ Kennzahlenbildend“ einsortiert.
- Projektorientierte Instrumente:** Der Einsatz projektorientierter Instrumente ist sehr gering. Für die projektorientierten Instrumenten benötigen die Unternehmen Spezialwissen, das sie sich (meist) extern einkaufen müssten. Hier wird im falschen Bereich gespart.

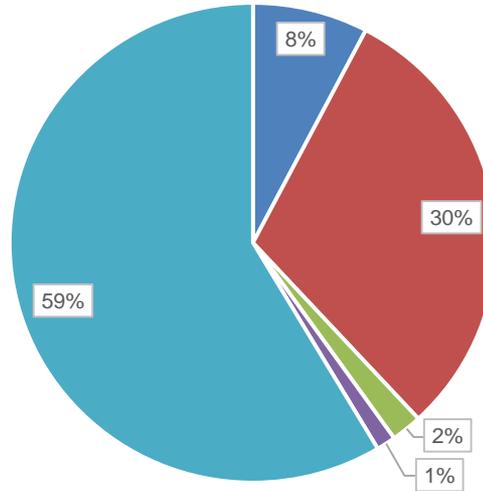


Outsourcingpotential von Controllinginstrumenten im deutschen Mittelstand

Im deutschen Mittelstand hat sich noch keine Dienstleistungskultur hinsichtlich des Outsourcings des Controllings etabliert.

Einsatz Outsourcing

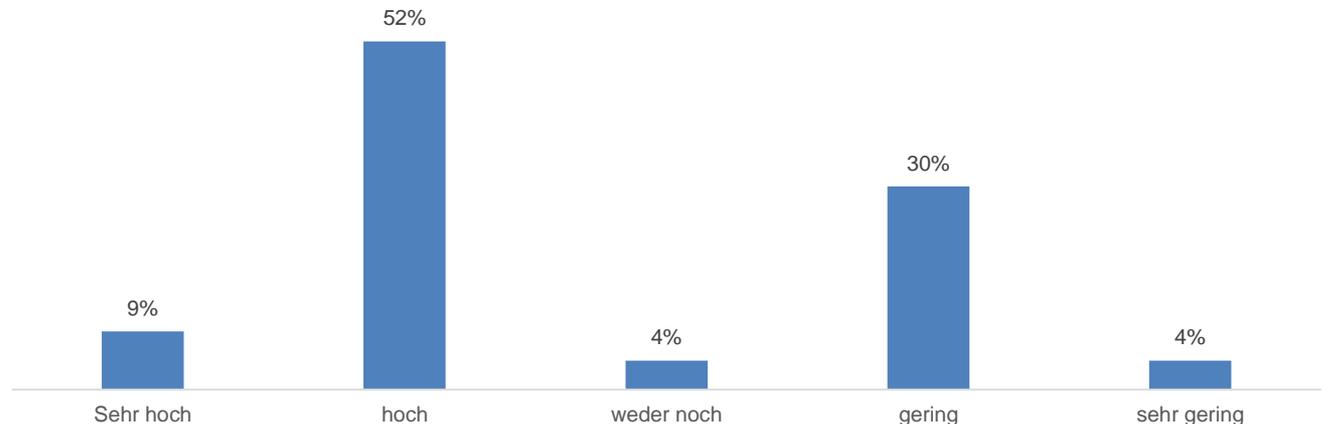
- Outsourcingpotential:** Das Thema Outsourcing ist im deutschen Mittelstand noch nicht angekommen. Rund 60 % haben sich noch nicht mit dem Thema auseinandergesetzt.
- Einsatz:** Etwa 40 % setzen Outsourcing ein bzw. haben sich mit dem Thema befasst. Rund 30 % schließen es aus oder haben schlechte Erfahrungen gemacht, sodass nahelegt, dass sich im deutschen Mittelstand noch keine Dienstleistungskultur etabliert hat.
- Externe Dienstleister:** Das Outsourcingpotential wird bei den externen Dienstleistern deutlich anders wahrgenommen. So schätzen es rund 60 % der befragten Dienstleister für (sehr) hoch ein.
- Die folgenden beiden Seiten werden zeigen, dass grundsätzlich tatsächlich ein Bedarf an Outsourcingaktivitäten im deutschen Mittelstand besteht. Insbesondere bei der Betrachtung der spezifischen Businessprozesse ist dies auffällig. Vielleicht ist es an der Zeit, dass das moderne Controllingverständnis im deutschen Mittelstand alsbald eine Chance bekommt.



Einsatz von Outsourcing im deutschen Mittelstand (409 befragte mittelständische Unternehmen)

- Ja, wir haben externe Dienstleister dauerhaft beauftragt
- Ja, wir haben uns damit auseinandergesetzt, aber es kommt nicht in Frage
- Ja, wir haben ein Pilotprojekt durchgeführt
- Ja, wir haben externe Angebote getestet, aber schlechte Erfahrungen gemacht
- Nein

Outsourcingpotential von Controllingdienstleistungen im deutschen Mittelstand (26 befragte Dienstleister)



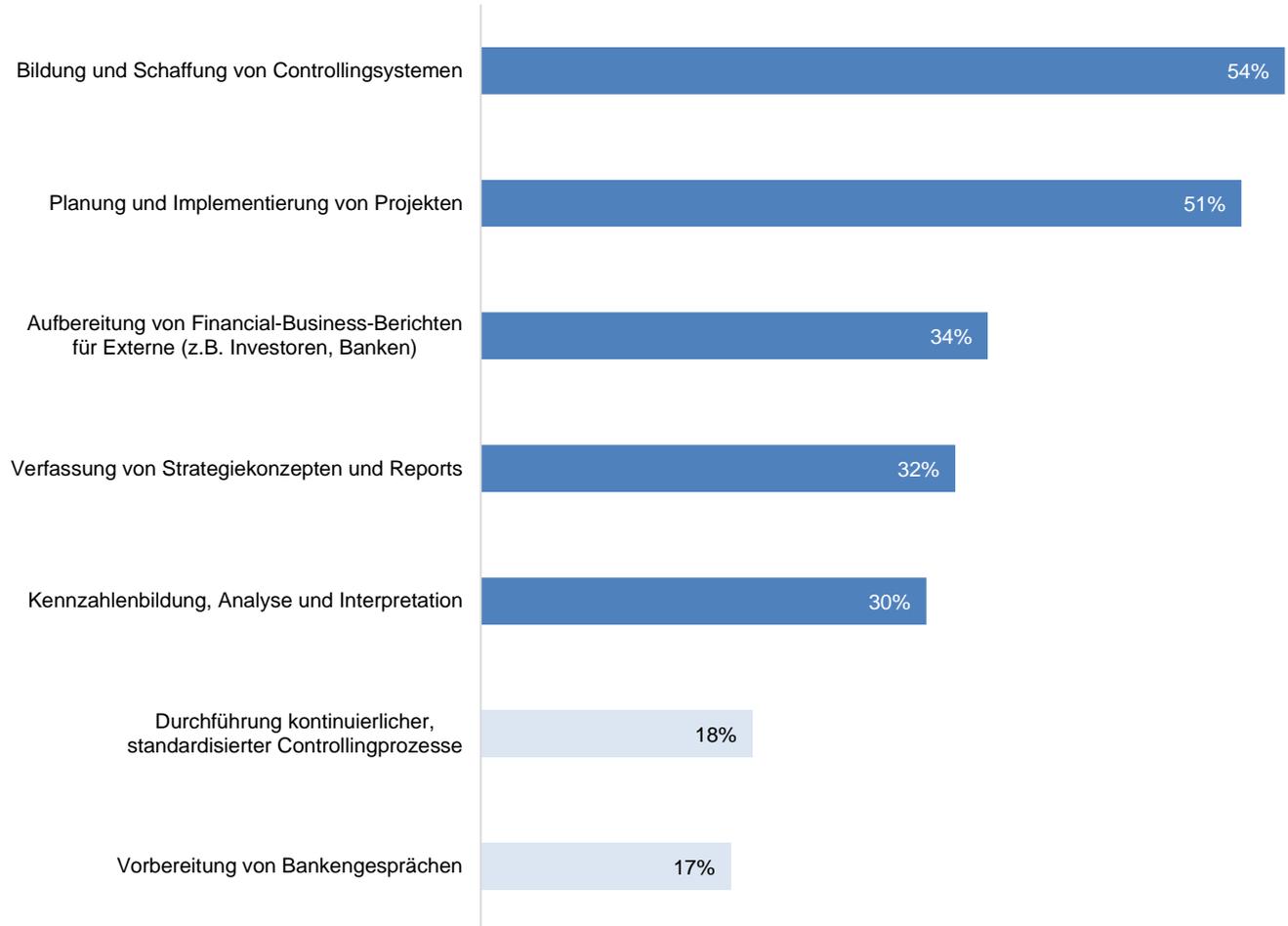
Outsourcingpotential von Businessprozessen im deutschen Mittelstand

Insbesondere bei den anspruchsvollen Controllingaktivitäten sehen die Mittelständler einen hohen externen Dienstleistungsbedarf.

Begleitung durch externe Dienstleister

- Insbesondere bei den Businessprozessen sieht der deutsche Mittelstand Unterstützungsbedarf durch externe Dienstleister.
- Großer Bedarf bei den eher anspruchsvollen Aktivitäten: Bei der Bildung und Schaffung von Controllingsystemen sowie bei der Planung und Implementierung von Projekten kann sich jedes zweite mittelständische Unternehmen eine Begleitung durch externe Dienstleister vorstellen. Auch bei der Aufbereitung von Financial Business Berichten für Externe, bei der Verfassung von Strategiekonzepten sowie bei der Kennzahlenbildung, Analyse und Interpretation sieht etwa jedes dritte Unternehmen Unterstützungsbedarf.
- Geringerer Bedarf: Bei der Durchführung standardisierter Controllingprozesse und bei der Vorbereitung von Bankengesprächen ist der Bedarf als gering zu bewerten.

Bei welchen Aktivitäten können Sie sich eine Begleitung durch externe Dienstleister vorstellen?



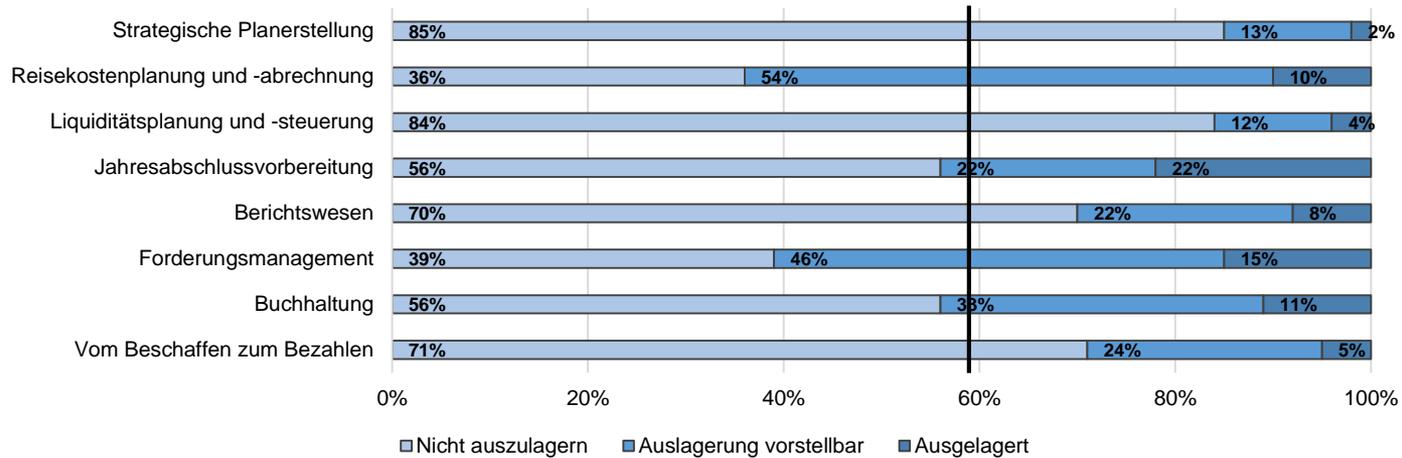
Viele Businessprozesse bieten Outsourcingpotential im Mittelstand – die Marktnachfrage wird bei den Dienstleistern allerdings anders wahrgenommen.

Outsourcing der Businessprozesse aus Sicht der Mittelständler und der Dienstleister

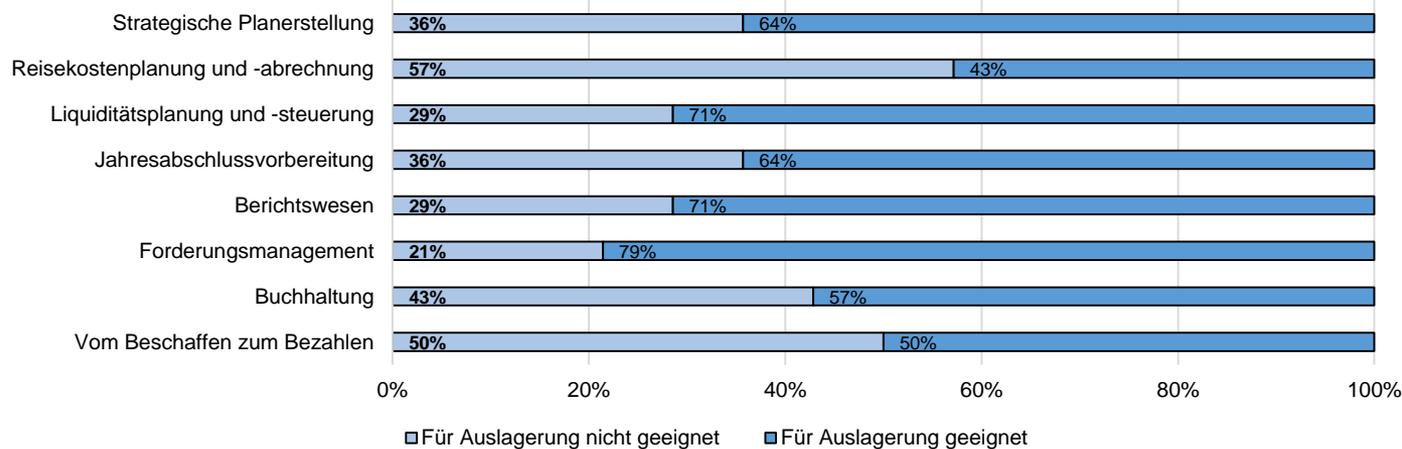
- Outsourcingpotential: Hohes Potential bei den Businessprozessen – insbesondere beim Forderungsmanagement sowie bei der Reisekostenplanung und -abrechnung.
- Falsches Verständnis von Outsourcing? Obwohl rund 59 % Outsourcing nicht einsetzen (wollen), haben z. B. 64 % einen Auslagerungsbedarf bei der Reisekostenplanung und -abrechnung.
- Falsche Einschätzung der Marktnachfrage? Tendenziell sehen externe Outsourcing-Dienstleister für eine Mehrheit von Business-Prozessen hohe Outsourcing-Potentiale, die auf Marktseite eindeutig nur geringfügiges Potential aufweisen.
- Strategische Planerstellung: Besonders deutlich wird dieser Effekt bei der strategischen Planerstellung: 85 % des deutschen Mittelstandes sehen hier kein Auslagerungspotential, während die Anbieter mit 64 % hohe Potentiale sehen.

Outsourcing der Businessprozesse aus Sicht der Mittelständler (n = 409)

59 % der Befragten haben prinzipiell keinen Bedarf hinsichtlich Outsourcing



Outsourcing der Businessprozesse aus Sicht der Dienstleister (n = 26)



Bedeutung des Planungshorizonts im deutschen Mittelstand

Das *Dominanz-S* der Planung zeigt einen stärkeren Fokus auf kurzfristige und einen schwächeren Fokus auf langfristige Planungs- und Kontrollinstrumente.

Dominanz-S der Planung

- Dominanz-S der Planung:** Sowohl vergangenheitsorientierte als auch kurz- und mittelfristige sowie strategische Planungs- und Kontrollinstrumente haben im deutschen Mittelstand eine hohe Relevanz.
- Kurzfristigkeit:** Größtes Gewicht liegt im deutschen Mittelstand auf der kurz- und mittelfristigen Planungs- und Kontrollrechnung (bis 1 Jahr).
- Überraschend:** Langfristige Planungs- und Kontrollinstrumente (über 3 Jahre) spielen im deutschen Mittelstand nur eine geringe Rolle.
- Langfristigkeit ≠ Strategie:** Deutscher Mittelstand unterscheidet deutlich zwischen der langfristigen und der strategischen Planung. Das Dominanz-S der Planung bestätigt die Aussage, dass Strategie ungleich Langfristplanung ist.
- Externe Dienstleister:** Die Erkenntnisse werden durch die externen Dienstleister bestätigt. Die Wichtigkeit der kurzfristigen Instrumente wird von den externen Dienstleistern sogar noch höher eingeschätzt.

Relevanz des Planungshorizonts im deutschen Mittelstand (409 befragte mittelständische Unternehmen)

	sehr hoch	hoch	gering	sehr gering
Vergangenheitsorientierte Soll/Ist-Vergleiche	82	207	101	19
Kurzfristige Planungs- und Kontrollrechnungen (1 Woche bis 1 Jahr)	158	191	52	8
Mittelfristige Planungs- und Kontrollrechnungen (1 Jahr bis 3 Jahre)	80	202	105	22
Langfristige Planungs- und Kontrollrechnungen (über 3 Jahre)	38	100	172	99
Strategische Instrumente	55	195	133	26

Relevanz des Planungshorizonts im deutschen Mittelstand (26 befragte externe Dienstleister)

	sehr hoch	hoch	gering	sehr gering
Vergangenheitsorientierte Soll/Ist-Vergleiche	4	16	5	1
Kurzfristige Planungs- und Kontrollrechnung (1 Woche bis 1 Jahr)	15	7	4	0
Mittelfristige Planungs- und Kontrollrechnung (1 Jahr bis 3 Jahre)	5	15	5	1
Langfristige Planungs- und Kontrollrechnung (über 3 Jahre)	2	9	12	3
Strategische Instrumente	6	13	5	2

Fazit & Ausblick

Fazit

- Beim Einsatz der Controllinginstrumente sind im deutschen Mittelstand viele fahrlässige Vorgehensweisen beobachtbar.
 - Beispiel: So verzichten rund 18 % auf eine Liquiditätsplanung und entscheiden wahrscheinlich aus dem Bauch heraus. „Wer nicht mehr liquide ist, muss sein Hab und Gut versilbern.“
- Viele Instrumente, die in der Wissenschaft eine große Rolle spielen und nachweisbar zum Unternehmenserfolg beitragen, werden in der Praxis nur vereinzelt angewandt. Für diese Instrumente ist ein Spezialwissen notwendig, das sich viele mittelständische Unternehmen nicht einkaufen wollen. Hier besteht massives Aufhol- und Aufklärungspotential.
- Unterstrichen wird diese Beobachtung damit, dass sich im deutschen Mittelstand noch keine Dienstleistungskultur hinsichtlich des Outsourcings des Controllings etabliert hat. Der deutsche Mittelstand weist allerdings bei einer Vielzahl von Controllinginstrumenten massive Outsourcingpotentiale auf.
- Auch bei einer Vielzahl von Businessprozessen besteht im deutschen Mittelstand erhöhtes Outsourcingpotential und der Wunsch nach einer Begleitung durch externe Dienstleister.
- Der größte Bedarf besteht (analog zu den Controllinginstrumenten) bei anspruchsvollen Businessprozessen, für die Spezialwissen benötigt wird.
 - Beispiel: So kann sich jedes zweite mittelständische Unternehmen eine Begleitung durch externe Dienstleister bei der Bildung und Schaffung von Controllingssystemen sowie bei der Planung und Implementierung von Projekten vorstellen.

Ausblick

- Das vorliegende Chartbook liefert Ihnen einen kurzen Einblick in die Ergebnisse unserer Controlling-Studie. Aufgrund der großen Vielzahl unserer Erkenntnisse mussten wir die Ergebnisse logisch reduzieren und konnten auf den vorangehenden Seiten nur einen kleinen Ausschnitt unserer Studienergebnisse präsentieren.
- Die gesamte Studie über das Outsourcing des Controllings wird im 4. Quartal 2015 im Sierke Verlag erscheinen. Falls Sie Interesse an unserem Gesamtergebnis haben, können Sie die Veröffentlichung mit der ISBN 978-386844-750-7 bzw. 978-386844-451-4 (eBook) bei info@sierke-verlag.de zum Preis von 189 EUR gerne vorbestellen.

Impressum

Outsourcing des Controllings

Status Quo und Potentialanalyse – eine Studie im deutschen Mittelstand (2015)

Eine Veröffentlichung der Autoren

Prof. Dr. Bernt R. A. Sierke

Joachim Algermissen, M.Sc., EMBA

Stefan Brinkhoff, M.Sc.

Weender Landstraße 3-7

37073 Göttingen

Tel +49 (0) 551 54700-100

E-Mail info@pfh.de

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen Angaben der teilnehmenden Nutzer der Forschungsstudie. Wir übernehmen weder eine Verantwortung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der enthaltenen Informationen noch eine Haftung für eventuelle Schäden, die aus deren Nutzung entstehen könnten.

Eine Weitergabe des Dokumentes oder von Teilen daraus an Dritte ist nur mit schriftlicher Einwilligung von Prof. Dr. Bernt R. A. Sierke, Joachim Algermissen und Stefan Brinkhoff erlaubt.

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2015 Prof. Dr. Bernt R. A. Sierke