Internationalisierung des Controllings

Liebe Leserinnen und Leser,

der Megatrend Internationalisierung hat das Controlling großer Unternehmen erreicht. Vor dem Hintergrund einer weltweiten Standardisierung von Prozessen, Systemen und Ausbildungsinhalten sowie zunehmend international zusammengesetzten Controlling-Mannschaften stellt sich die Frage, wo denn die Unterschiede zwischen dem traditionellen Controlling im deutschsprachigen Raum und der etwa in den USA üblichen Praxis liegen. Gibt es überhaupt nennenswerte Unterschiede?

Meist wird die instrumentelle Basis als wesentlicher Unterschied genannt. Deutschland hat unbestritten eine besonders reiche Tradition in der Kostenrechnung, die sich unmittelbar in einer vergleichsweise ausgefeilten Rechnungs- und Kalkulationspraxis widerspiegelt. In dem Maße, wie aber Kostenrechnung und Kalkulation zunehmend Bestandteil international standardisierter Softwarepakete sind und sich auch die Lehre im Fach Kostenrechnung am internationalen Standard orientiert, greift dieser erste Unterschied zunehmend weniger. Die instrumentelle Basis ist global mehr und mehr austauschbar.

Wer nach Unterschieden sucht, muss sich also den Menschen zuwenden und fragen, ob es relevante Unterschiede in der Praxis der Anwendung gegebener Instrumente und der Organisation des Controller-Bereichs gibt. Hier wird man denn auch schnell fündig. Das im deutschsprachigen Raum praktizierte Controlling ist in aller Regel durch eine vergleichsweise enge Verbindung von realgüterwirtschaftlichen Leistungserstellungsprozessen, operativem Geschäft und finanzieller Bewertungsperspektive charakterisiert. International erleben wir hingegen im Regelfall eine deutlich ausgeprägtere Trennung von operativem Geschäft und primär nach außen gerichteter Finanzfunktion. Dies hat auch organisatorische Konsequenzen: Während ein Dax-Unternehmen durch eine Controlling-Organisation mit mehreren Hundert Mitarbeitern gekennzeichnet ist, die tief im Unternehmen verankert ist und sich dennoch als Einheit versteht („Controlling Community“), ist die organisatorische Rolle von Management Accountants, Performance Analysts und Controllern international deutlich weniger klar konturiert. Eine vergleichbare Management-Accounting-Organisation existiert im Regelfall nicht.

Utz Schäffer

Jürgen Weber

Ein weiterer Unterschied ist kultureller Art: Controlling setzt immer an der vorhandenen Management-Kultur an. Diese unterscheidet sich aber international zum Teil deutlich. Klaus Kleinfeld, der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Siemens, der nun CEO beim US-Konzern Alcoa ist, hat vor Kurzem den Unterschied zwischen den USA und Deutschland auf den Punkt gebracht: Ein amerikanischer CEO hat mehr Entscheidungsspielraum, erfährt weniger Widerspruch und ist weiter von der Produktion entfernt als sein deutscher Counterpart. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Rolle des Controllings. Ein ernst zu nehmendes Business Partnering setzt eine ganz bestimmte Management-Kultur voraus. Transparenz und Widerspruch müssen erlaubt, besser noch gewünscht sein. Wer Controlling weltweit vereinheitlichen will, muss also nicht nur die Instrumente, sondern auch die Management-Kultur angleichen. Hier liegt heute das wesentliche Hindernis auf dem Weg zu einer noch weiter gehenden Internationalisierung der Controlling-Praxis.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber