

Das Rechnungswesen im Umbruch

Neue Organisationsformen im Finanzbereich

Die Industrialisierung von Finanzaktivitäten erfährt eine weitere Steigerung, wenn die Abwicklung von Finanzprozessen nicht fragmentiert an vielen unterschiedlichen Standorten eines Unternehmens stattfindet, sondern an einer oder wenigen Stellen konzentriert wird.

Man spricht dann von so genannten Shared Service Centern (SSC).

Wir bezeichnen diese Services als Managed Services, da die Auslagerung (Outsourcing) der Dienstleistung als Ganzes im Vordergrund steht und diese auch gemanaged werden.

Immer in Abstimmung mit dem Strategie des Unternehmens und damit mit dem Geschäftsmodell des Kunden.

Standardisierung und Automatisierung sind wichtige Voraussetzungen dafür. Ein Shared Service Center zeichnet sich allerdings nicht allein durch Zusammenlegen von Aktivitäten an einem Standort aus, sondern durch eine echte Service-Aus-

richtung, die für die Empfänger der Leistungen z. B. auch verbesserte Qualität oder schnellere Bearbeitung und damit höhere Kundenzufriedenheit liefert.

Das wird u. a. durch einschlägige Leistungsvereinbarungen mit den (internen) Kunden in Form von so genannten Service Level Agreements (SLA) oder durch Leistungsmessung in den SSC zum Ausdruck gebracht.

Vorteil von Shared Service Centern im Finanzbereich sind Effizienzsteigerungs- oder Kostensenkungsmöglichkeiten vor allem durch die Realisierung von Grösseneffekten. Die meisten Unternehmen betonen aber, dass Qualitätsverbesserung, schnellere Prozesse, höhere (interne) Kundenzufriedenheit und höhere Mitarbeiterzufriedenheit ebenfalls wichtige Ziele sind. Es werden vor allem Trans-

aktionsprozesse wie zum Beispiel die Kreditorenbuchhaltung oder die Debitorenbuchhaltung in Shared Service Center verlagert. Für Financial Shared Center wird mithin auch der Begriff Accounting- oder Reporting-Factory verwendet.

Diese spezielle Terminologie umschreibt die Tatsache, dass auch in bisher als klassisch betrachtete Rechnungswesen- und Controllingaufgaben die Industrialisierung Einzug hält.

Die Kostenrechnung oder zumindest Teile davon, die Abschlusserstellung, das regelmässige externe Reporting sowie ein Teil des regelmässigen internen Reporting für das Management können an einer Stelle im Unternehmen zusammengefasst bzw. zusammen mit den typischen Transaktionsprozessen des Finanzbereichs in einem Shared Service Center organisiert werden.

Auch diese bisher als klassische Controllingarbeiten betrachteten Aktivitäten beinhalten zeitaufwendige, wenig wertschöpfende Transaktions- oder Unterstützungsbestandteile.

Center of Expertise / Center of Excellence

Auch weiter gehende Informationsanforderungen bis hin zu bestimmten Kern-Controllingaufgaben können durch räumlich und organisatorisch zusammengefasste Einheiten erfüllt werden. In so genannten «Center of Excellence» oder «Center of Expertise» kann die Kompetenz für ausgewählte Controllingthemen konzentriert werden.

Sie muss in einem weltweit tätigen Unternehmen nicht an jedem Standort oder in jeder Geschäftseinheit vorgehalten werden. Investitionscontrolling oder FuE-Controlling sind z. B. solche Funktionen.

Das Center of Expertise entwickelt die einzusetzenden Controllingmethoden, stellt die entsprechenden Instrumente zur Verfügung, stellt die unternehmensweit einheitliche Handhabung sicher und steht bei Bedarf als personelle Unterstützung in einschlägigen Projekten zur Verfügung.

Voraussetzung für das Funktionieren sind ein weitgehend harmonisiertes Rechnungswesen, unternehmensweit einheitliche Kennzahlen und Daten sowie die entsprechende Business Intelligence Kompetenz.

